



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

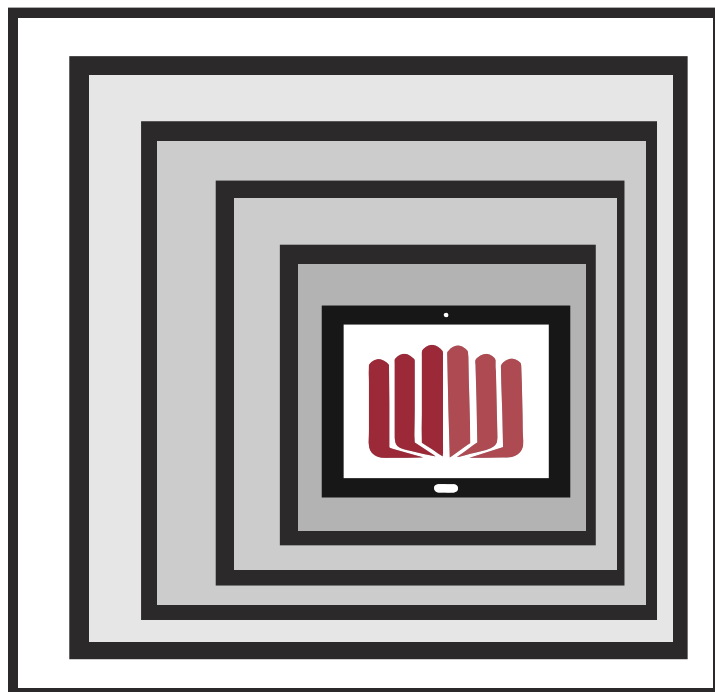


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



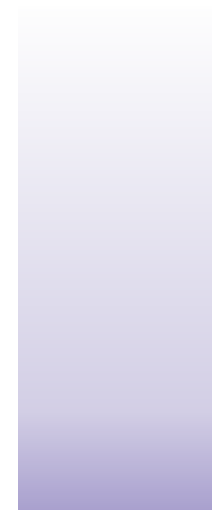
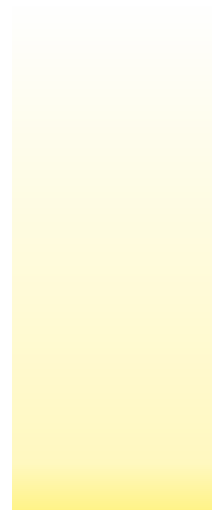
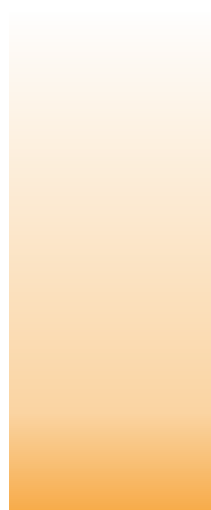
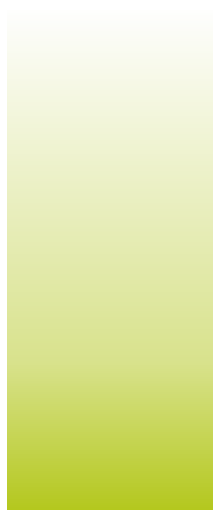
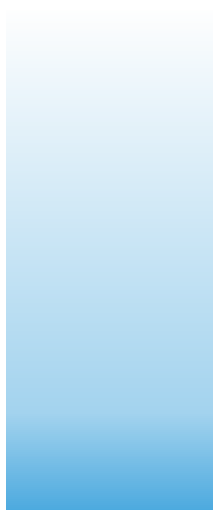
OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

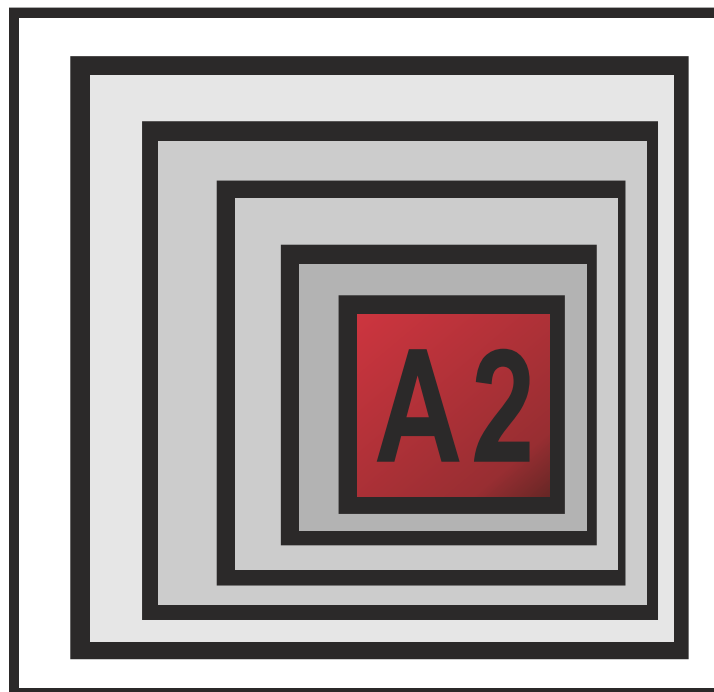
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



# Kantor Ideál

## MENTORING VE ŠKOLSTVÍ





# MENTORING VE ŠKOLSTVÍ

## Obsah

Mentoring jako nástroj personalistiky . . . . .	3
Mentoring ve školství . . . . .	6
Principy mentoringu . . . . .	8
Vedení lidí k žádoucímu výkonu . . . . .	11
Zdroje . . . . .	15

## Mentoring – nástroj personalistiky

Mentor je pomocníkem, průvodcem, znalcem procesu mentoringu a této znalosti využívá k tomu, aby pomáhal menteeu v osobnostním růstu a sebepřekračování, v získávání pracovních kompetencí a to v zájmu svém a v zájmu organizace.

### *Vladislav*

*Zástupce ředitele Vladislav Mařík, angličtinář, byl vynikajícím odborníkem, to ve škole věděli všichni. S elánem, kreativně, ale i se smyslem pro detail a silou dotahovat úkoly do konce se věnoval své práci. Večer, když přišel domů – a domů chodil skutečně až večer, se věnoval studiu odborné literatury, o víkendech navštěvoval kurzy, které si většinou i sám hradil.*

*Málo volného času a rozvod byly důsledky a nutnou obětí tohoto přístupu. Ale Vladislav se s tím uměl vyrovnat, prostě se jen víc ponořil do práce.*

*Nutno říci, že ředitel i zástupce zřizovatele si jeho práce a především nepřehlédnutelných výsledků velmi cenili. Vladislav si toho všímal, ale bral tento fakt jako druhořadou záležitost. Tou podstatnou byla práce sama, tvořivý proces. Práce s dětmi, účast v projektech a soutěžích. A prezentace školy, to byla jeho práce, radost a dlužno říci, že i povinnost – vloni už zrušili zase další školu a letos se čeká, kdo další půjde z kola ven...*

*Úkolů je čím dál víc a Vladislav je všechny nezvládá, nebo alespoň ne tak, jak by chtěl.... To je frustrující. Kdyby se tak mohl spolehnout na své podřízené.*

*Ale to není možné – všechno to jsou mladí kluci bez praxe nebo mladé učitelky – matky od dětí. Mají talent a snad i energii... Velké a důležité projekty by ovšem nezvládli, schází jim zkušenosti a určitě i zodpovědnost.*

*No a potom tu má kolegy a především kolegyně ve svém věku, ale ti si vytvořili kolem sebe a svého pracovního stolu slušnou hromádku pěkně zaběhaných stereotypů, z nichž nejdůležitější je dodržet čas a místo svačinky, vybrat dobrý oběd na další den a stůl v jídelně co nejdál od hlučných dětí. A včasný odchod domů, resp. z práce...*

*Ještě je tu Irena Nováková. Práci na projektech rozhodně neodmítala, naopak, ale chodila se vyptávat na každou sebemenší drobnost tak často, že Vladislav úkol raději dokončil sám.*



## ÚKOL:

1. Jaké potřeby měly jednotlivé skupiny?

a) co vidíme z textu

.....

.....

.....

.....

b) co si můžeme na základě zkušeností domyslet? Nezapomínejme, že text je psán z pohledu Vladislava

.....

.....

.....

.....

2. Jak byste doplnili možnou strukturu typů Vladislavových podřízených (jaké typy autor neuvedl)?

.....

.....

.....

3. Vyberte si zástupce jedné skupinky, dotvořte jeho charakter (vycházejme z uvedené podstaty)

.....

.....

.....

4. Pokuste se v rámci rozhovoru zjistit, jaké jsou potřeby Vašeho kolegy

.....

.....

.....

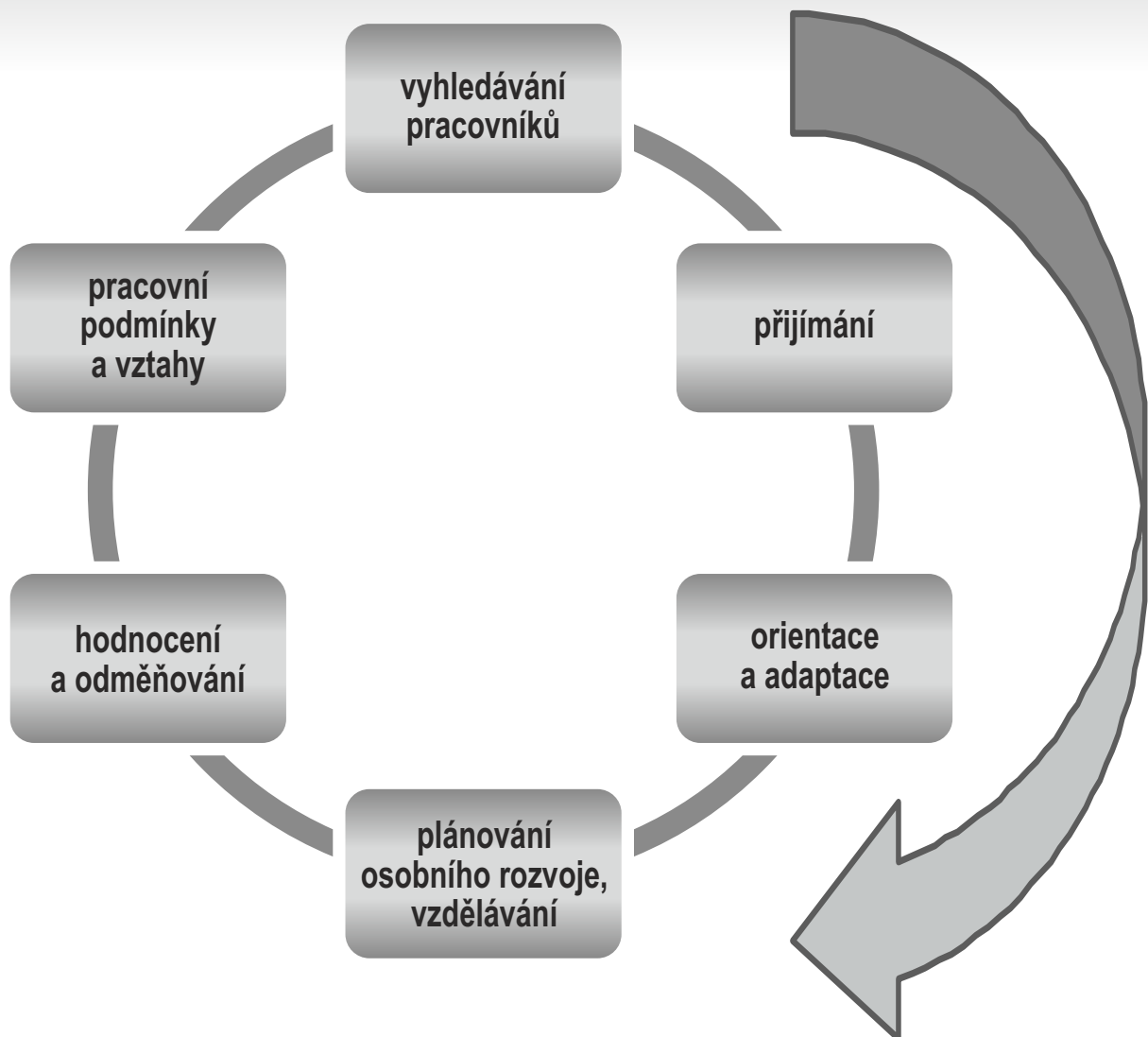
5. Pokud by Vladislav byl mentorem, co byste mu doporučili?

.....

.....

.....

## Co to znamená v praxi? Kdy mentoring v rámci pracovního života zaměstnance zařadit?



Mentoring je spolupráce mezi mentorem a menteeem. Tento proces se provádí v oblasti zájmu menteeho a za pomoci mentora, což je člověk s většími zkušenostmi z dané oblasti. Ten svému svěřenci zprostředkovává osvědčené přístupy a postupy. Tímto systematickým učením se mentee vyvíjí a zlepšuje své schopnosti a dovednosti. Důležité je mít na zřeteli právě cíle menteeho. **Mentor je pomocníkem, průvodcem, znalcem procesu mentoringu** a této znalosti využívá k tomu, aby pomáhal menteeemu v osobnostním růstu a sebepřekračování, v získávání pracovních kompetencí a to v zájmu svém a v zájmu zaměstnavatele.

Proces mentoringu má svá pravidla, přesto jeho průběh je vždy odlišný. Je vzájemnou interakcí mentora a menteeho, jejich typologii, je závislý na mnoha okolnostech, zejména pracovních a osobních. Je tvořivým procesem, jehož cíle jsou nastaveny a průběžně sledovány a evaluovány. Do cíle spolu mentor a mentee kráčí takovým tempem, aby všechny kroky byly pro mentorovaného příjemné (nebo alespoň stravitelné...). Flexibilita mentoringu umožňuje opustit nepotřebné či vyřešené a pružně reagovat na záležitosti nečekané, nové...

## Mentoring ve školství

Jaká přesně je role mentora? Co od něj učitel může očekávat? Jakým přínosem pro dnešní školství je? Německý filozof moravského původu Edmund Husserl mluvil o „samodanosti“ věcí. Nepochyboval o skutečnosti toho, co se ve zkušenosti ukazuje. Postřehl ovšem, že zájem se upírá k věci samé a přeskakuje zkušenost. Tím se ochuzujeme o možnost zkoumat ji jako takovou. Učitel upírá svůj zájem ke konkrétnímu cíli. Situaci mnohokrát zažil, má konkrétní zkušenost. Ale přesto věci nejsou, jak mají být. A zde bychom mohli mluvit o jednom z nejdůležitějších úkolů mentora (nebo kolegy z vedlejší třídy). Vidět proces nově, „nepřeskočit“ jej. Podívat se novými očima...

- > Jsou čeští učitelé připraveni / uvítali by zavedení mentoringu do škol?
- > Je možno doporučit mentoring i zkušeným pedagogům?
- > Lze využití mentoringu považovat za efektivní prevenci v boji proti syndromu vyhoření?
- > Jaká je charakteristika mentora? Je předpoklad, že z řad kvalitních učitelů vzejde dostatek kvalitních mentorů?

Slovo mentor pochází z řečtiny. Poprvé se objevilo v řeckém eposu Odyssea. Když Odysseus odcházel do Trojské války, svěřil péči o svou rodinu Mentorovi, který sloužil jako učitel a vychovatel jeho syna Telemacha. Úkolem mentora nebylo pouze vychovat Telemacha, nýbrž vést jej k vlastní zodpovědnosti za svůj život.

Po válce byl Odysseus odsouzen putovat 10 let než se vrátil domů. Telemachus, již dospělý, se vydal svého otce hledat. V pátrání mu pomáhala bohyně Athéna, která se přestrojila za Mentora a doprovázela Telemacha na jeho cestě. V té době se slovo „mentor“ stalo synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele a zkušené a moudré osoby.<sup>1)</sup>

V současné době je proces mentoringu vnímán jako dobrovolné provázení, spolupráce mezi mentorem - zralejším, zkušenějším a - menteem. Pojem je často spojován s pracovním procesem, ale i průvodcovství v oblasti dospívání. Z tohoto úhlu pohledu je na mentoring nazíráno například v knize autorek Brumovské a Seidlové Málkové *Mentoring*.<sup>2)</sup>

Autorky se odvolávají na existenci mentoringu v přirozeném prostředí – mohou jimi být tety, strýcové, starší bratraci... A poukazují i na známé mentorské dvojice Socrates a Aritoteles, Freud a Jung, Sartre a Beauvariová.

Prof. Barták píše: Klíčem k nadstandardním výsledkům je pochopení triády **UMĚT – CHTÍT – MOCI**.... A pokračuje: Moderní metody rozvoje jakými jsou development centre, koučing, mentoring, counseling či action learning navození souladu jednotlivých článků v této triádě úspěšně napomáhají.<sup>3)</sup>

1) Internet: [http://www.cpkp.cz/mentoring/co\\_je\\_mentoring.html](http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html)

2) BRUMOVSKÁ, T., SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, G.: *Mentoring*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5

3) BARTÁK, J.: *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa – Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7, s. 132, odst.2

## Které z vrcholů zmíněného trojúhelníku mentoring může ovlivnit?

**UMĚT** – tedy znalosti, dovednosti, zkušenosti. Mentor, sám zkušený odborník, bude umět vést kolegu po stránce odborné. Mentoring se proto samozřejmě nabízí jako nástroj pomoci začínajícím zaměstnancům, v případě pedagogického mentoringu učitelům. Otázkou zůstává, zda by mentoring byl přínosem pro učitele s několikaletou praxí. Neodmítnou jej už zpočátku? Odpovědět na tuto otázku je jedním z cílů práce. Dá se ale předpokládat, že právě tato kategorie – tedy umět – bude důležitá spíše pro mladé začínající učitele.

**CHTÍT** – mentor je odborníkem na proces, postará se o to, aby se představy a přání proměnily v reálné cíle a plány. Neměl by vnucovat své cesty ke svému cíli, neměl by přebírat zodpovědnost za menteeho.

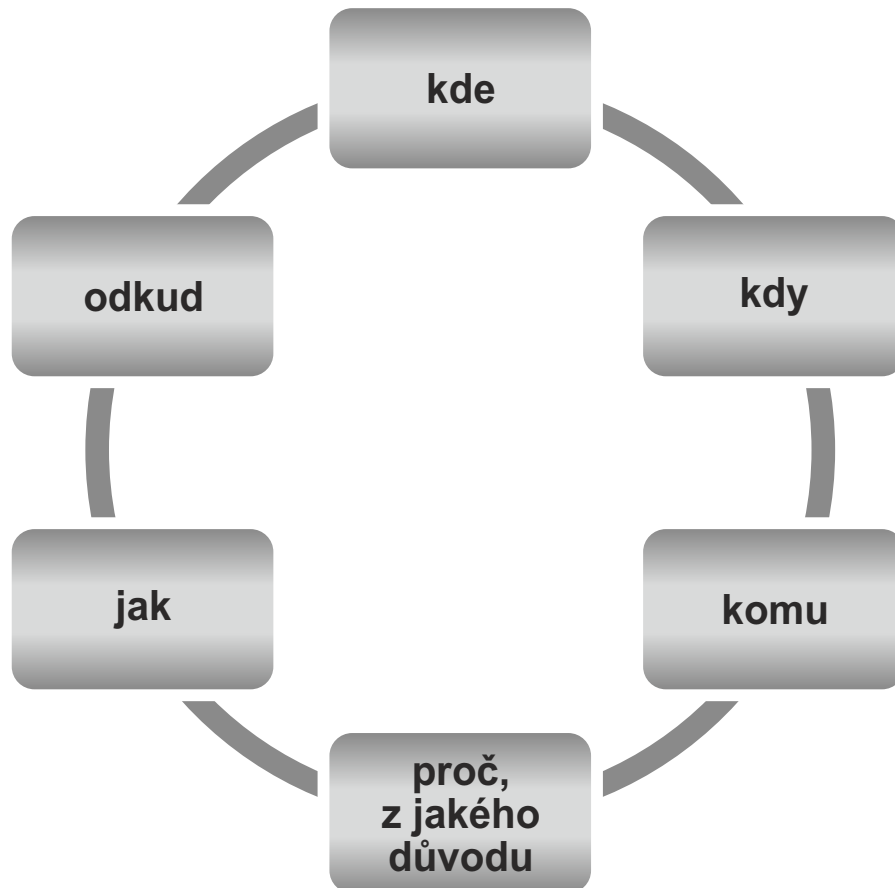
Zdá se, že nejméně – mentor i mentee – mohou ovlivnit poslední z triády – **MOCI**. Jedná se spíše o kategorii, kterou spravuje prostředí, zvyklosti, firemní kultura, finanční řízení, strategické plánování..., ale i vnější souvislosti – celospolečenská atmosféra, ekonomická situace apod. Ale pokud mentoring ve firmě funguje – mohou společně mentor a mentee hledat cesty mezi mantinely nastavenými vnitrofiremním i vnějším prostředím. A lépe: poznávat tato vymezení podrobněji, důvěrněji, případně posouvat je. Ku prospěchu menteeho i organizace či společnosti.

Snad tedy vedení škol a sami učitelé budou chtít, odborníci, zkušení učitelé (mentoři) budou umět a věřme, že i okolnosti vnější nebudou klást překážky. A potom zkusme mentoring, nástroj, který dokáže to, co je v nás a to, čím procházíme, zefektivnit, to dobré znásobit a chyby využít k eliminaci těch budoucích...



# Principy mentoringu

Jaké základní otázky si klademe u mentoringu?



## ÚKOL:

Pokuste se odpovědět na otázky podle reality, jak ji vidíte ve své škole

Kde

.....  
.....  
.....

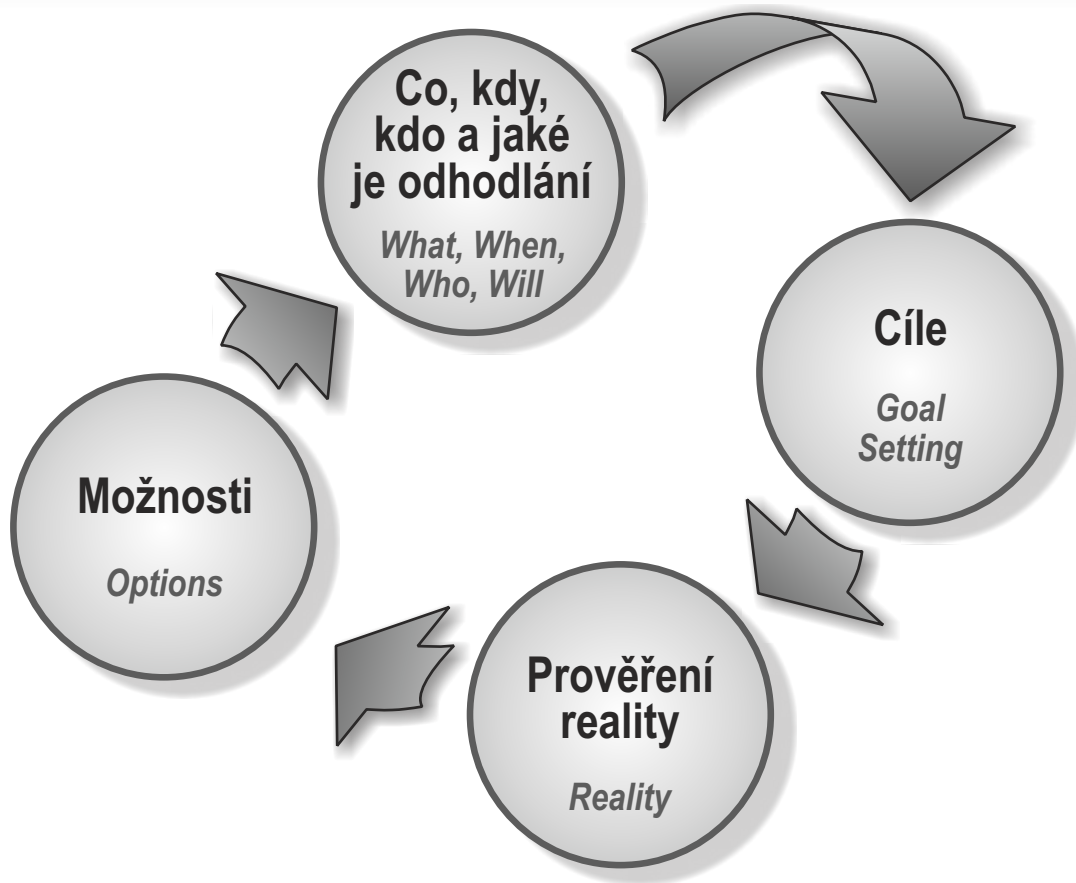
Kdy

.....  
.....  
.....

Komu

.....  
.....  
.....

Poslední dvě otázky si ponecháme na závěr a nyní se budeme zabývat otázkou Jak? Jak se mentoring odlišuje od uvádění zaměstnance do praxe? Čím se profesionální mentor odlišuje od kolegy, který intuitivně pomáhá a činí tak skvěle, nebo jen dobře, možná však zcela špatně.?



Je to jak forma (mentor se více ptá a naslouchá), tak obsah: mentor podporuje menteeho v jeho osobitěm hledání vlastní cesty. A v této roli je tedy koučem:

Společně s menteeem nastavuje cíle, propátrává realitu, zabývá se možnostmi a variantami – hledání optimální cesty a poté následuje realizace.

**ÚKOL:**

Jaká rizika má tento přístup? A naopak – jaké jsou jeho výhody?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Hlavní role mentora

### Mentor je

**Lektor** – v této roli předává nové poznatky, odkazuje na literaturu, možná na osvědčené semináře, zavedené firemní vzdělávání

**Facilitátor** – usnadňuje vstup zaměstnance do jeho nové role, mezi kolegy, seznamuje s firemní kulturou, apod.

**Kouč** – klade otázky a pozorně naslouchá odpovědím, nastavuje cíle společně se svým klientem – kolegou, nechá jej hledat vlastní řešení, vlastní cesty k vytčeným cílům. Je tolerantní, otevřený, neprosazuje svoje vidění světa. Podporuje svého klienta a pomáhá mu mobilizovat jeho vlastní vnitřní síly, možnosti, rozvíjet jeho talent a silné stránky.

**Expert** – je odborník na danou problematiku, je zkušeným kolegou. Pokud pracuje jako mentor, dá se předpokládat, že je to člověk, který je respektovaným odborníkem. To je jeho silná stránka. Současně – pokud se bude za všech okolností chovat jako expert, bude to i jeho slabá stránka.

### ÚKOL:

Napadá Vás proč?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Vedení lidí k žádoucímu výkonu

Úkolem mentora je rozvíjet potenciál zaměstnance a tedy pracovat na jeho kompetencích:

### Kompetence:

1. Pravomoc, oprávnění - odpovědnost

**SCHOPNOST**

vstup

potenciál k akci



**KOMPETENCE**

výstup

efektivně zvládnutá akce

2. Soubor znalostí vědomostí, zkušeností, metod, postupů a postojů, které dotýčný má a využívá je k plnění úkolů na řešení životních a pracovních situací.

### ÚKOL:

Jaké kompetence menteeho rozvíjí mentor?

.....

.....

.....

.....

.....

Jaké rozvíjí kouč?

.....

.....

.....

.....

.....

Povedou Vás tyto otázky ke srovnání role kouče a mentora?

.....

.....

.....

.....

.....



## Malý příběh Anny a Karla

### Anna

Vrátila se z mateřské dovolené. Má dvě děti, učila těsně po škole, a to jen jedno pololetí. S dětmi byla dlouho doma, chtěla se jim věnovat. Dotvořte společně charakteristiku dle těchto údajů:

- > Půl roku praxe
- > S dětmi byla doma 8 let

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Karel

Dotvořte charakteristiku postavy. Vycházejte z těchto údajů:

- > 20 let praxe
- > Svobodný, bezdětný

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. Charakterizujte (svoji) Annu
2. O totéž se pokuste u Karla
3. Rozdělte se prosím do trojic. Jeden ze trojice bude Karel, další Anna.  
Třetí ze skupiny má roli pozorovatele a sleduje:

Verbální i neverbální projev mentora - Karel	
Užívá otázky?	
Užívá otevřené otázky?	
Nechá menteeho mluvit?	
Zachovává doporučený postup: cíle, realita, možnosti a plánování	
Reakce menteeho - Anny - zkuste odhadnout, zda je spokojen s průběhem, cítí se bezpečně, postupuje tempem, kterému stačí...	
Kdo mluvil víc: mentor nebo mentee?	

## Odkud se vzal mentoring?

John Whitmore k tomu píše: „ Mentorem moderní doby byl Mike Sprecklen, kouč neporazitelného veslařského páru Holmes a Redgrave: Naučil jsem je všemu, co jsem sám uměl, pokud šlo o techniku veslování. Teď ale mohu jít dál, protože oba mohou pociťovat věci, o kterých nemám ani ponětí.“

Sprecklen začal při práci s oběma veslaři využívat jejich potřeby a postřehy mnohem víc, než svoje vlastní.

A tak nám zakladatel moderního mentoringu dává vlastně odpověď i na další dvě otázky – již naznačené **JAK** a hlavně **PROČ**.

### ÚKOL:

Odpovědi jsou nasnadě. Pokusme se je tedy zformulovat s ohledem na naše vlastní potřeby – tedy uplatnění mentoringu ve školství.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pokud jste odpověděli na všechny otázky, které jsme si kladli ohledně mentoringu, a pokud Vaše odpovědi byly k mentoringu vlídné, optimistické či dokonce plné nadějí, nezbyvá, než se pustit do realizace...

Hodně štěstí a úspěchů, milí mentoři!

## Zdroje:

ŠNEBERGER, V., ŠKARDOVÁ, M., VYBÍRALOVÁ, P: Příručka pro mentory.  
Praha 2006. Step by Step.

WHITMORE, J.: Koučování.  
Praha 2011. Management Press. ISBN 978-80-7261-209-3.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů.  
Praha 2010. Management Press. ISBN 978-80-72-61-168-3.

HELUS, Z.: Psychologické problémy socializace osobnosti.  
Praha 1973. ISBN 81-280-0220-4.

HERMOCHOVÁ, S.: Sociální výcvik.  
Praha 1982. ISBN 978-80-87197-03-5 .

HOLÁ, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů.  
Praha 2003. Grada. ISBN 80-247-0467-6.

FARKOVÁ, M.: Vybrané kapitoly z psychologie.  
Praha 2008. UJAK. ISBN 978-80-86723-64-8.

ČAKRT, M.: Typologie osobnosti.  
Praha 2008. Management Press. ISBN 978-80-7261-112-6.

CANGELOSI, J. S.: Strategie řízení třídy.  
Praha 2000. Portál, s.r.o. ISBN 80-7178-406-0.

JANOUŠEK, J.: Sociální komunikace.  
Praha 1968. SPN. ISBN 980-20-80-7.

HELUS, Z.: Psychologické problémy socializace osobnosti.  
Praha 1973. ISBN 81-280-0220-4.

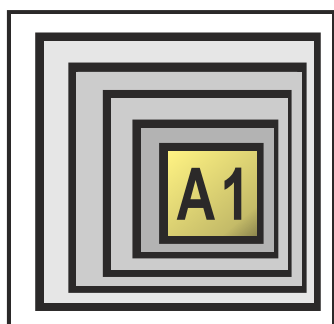
HERMOCHOVÁ, S.: Sociální výcvik.  
Praha 1982. ISBN 978-80-87197-03-5.

<http://www.amsolvo.cz/nabidka/mentoring/>

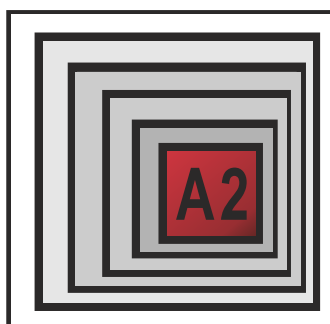




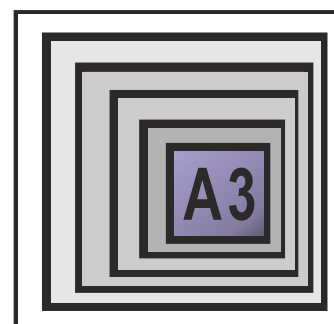
# Kantor Ideál



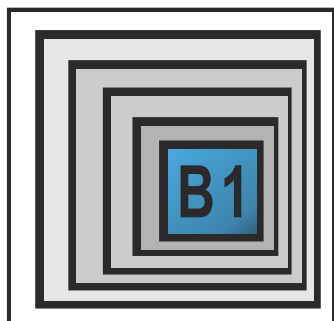
VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ



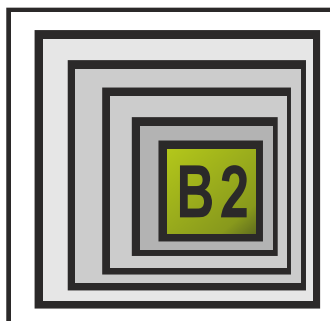
MENTORING



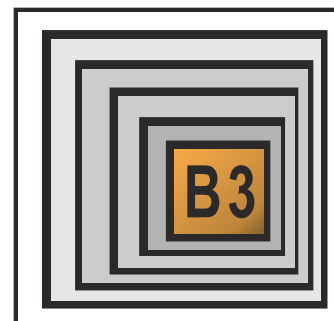
METODIK ICT VE ŠKOLE



CO UŽ MÁME



CO CHCEME



OBOROVÉ DIDAKTIKY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ