

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Katedra českého jazyka a literatury

Praktické aspekty managementu vzdělávání

Marie Leinveberová

Obor: Jazyková a literární kultura

Vedoucí práce: Mgr. Michal Šeba

Bakalářská práce

Hradec Králové 2015

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Pedagogická fakulta

Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	Marie Leinveberová
Osobní číslo:	P121117
Studijní program:	B7310 Filologie
Studijní obor:	Jazyková a literární kultura
Název tématu:	Praktické aspekty managementu vzdělávání
Zadávající katedra:	Katedra českého jazyka a literatury

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem tématu je v teoretické rovině vytyčení základního konceptu managementu vzdělávání a uvedení do problematiky dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v souvislosti s Kariérním systémem, jenž v rámci programovacího období 2007 - 2013 zaštitil Národní institut pro další vzdělávání. Velká pozornost bude věnována metodice mentorink, která je dílčím prvkem Kariérního systému. V praktické rovině bude představen projekt financovaný z grantu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jenž je vystavěn na principech výše zmíněného Kariérního systému a naplňuje tak i koncept managementu vzdělávání.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KALOUS, J.; VESELÝ, A. Teorie a nástroje vzdělávací politiky. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1260-7.

PRÁŠILOVÁ, M., Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management (teorie a praxe v informační společnosti). 3.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

KOHNOVÁ, J. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj. Praha: PedF UK, 2004. ISBN 80-7290-148-6.

PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. Mentorink: forma podpory mladé generace. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Michal Šeba

Katedra českého jazyka a literatury

Datum zadání bakalářské práce:

19. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

1. dubna 2015

L.S.

doc. PhDr. Pavel Vacek, Ph.D.

děkan

dne

doc. PaedDr. Alena Zachová, CSc.

vedoucí katedry

Anotace

Předmětem práce je v první řadě představit popisovanou problematiku, vyčtenou názvem, v teoretické rovině v příslušných souvislostech, a v druhé řadě taktéž formou praxe v rámci grantu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Výstupem budou konkrétní praktické zkušenosti v oblasti mluvní techniky zasazené do konceptu managementu vzdělávání.

Klíčová slova: management vzdělávání, kariérní systém, mluva, pedagogický, školství

The subject of the thesis is, in the first place, to introduce described issue, set in the title, in a teoretical area of operation and in appropriate connection. Secondly the subject is described also in the form of practice within a grant by the Ministry of education, the youth and PE. The output will be particular and practical experience in the area of a speech technique, set to the concept of educational management.

Keywords: educational management, career system, speech, pedagogical, education

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala (pod vedením vedoucího bakalářské práce) samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 1. 4. 2015

Marie Leinveberová

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu Mgr. Michalu Šebovi za odborné vedení, rady, věcné připomínky a ochotnou spolupráci při vzniku této bakalářské práce.

V Hradci Králové dne 1. 4. 2015

Marie Leinveberová

Obsah

Úvod	10
1. Management vzdělávání	13
1.1 Definice managementu vzdělávání	13
1.2 Pedagogika a vzdělávání	13
1.3 Management v řízení školství	14
1.3.1 Fáze rozhodování a plánování	14
1.3.2 Fáze organizování	14
1.3.3 Fáze operativního řízení	15
1.3.4 Fáze kontroly	15
1.4 Marketing v řízení školství	16
1.4.1 Koncepce školního marketingu	17
1.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků	19
2. Projekt Kariérní systém	20
2.1 Charakteristika projektu	20
2.2 Cílová skupina	20
2.3 Hlavní cíl a dílčí cíle	20
2.4 Přínos projektu pro cílovou skupinu	21
2.5 Klíčové aktivity	22
2.5.1 Kariérní systém	22
2.5.2 Systém vzdělávání	22
2.5.3 Profesní portfolio	22
2.6 Standard učitele	22
2.6.1 Charakteristika standardu učitele	23
2.6.2 Kariérní stupně	23
2.6.3 Atestační řízení	25

3.	Mentorink	26
3.1	Definice mentorinku	26
3.2	Styly mentorování	26
3.2.1	Autoritativní styl	27
3.2.2	Facilitativní styl	27
3.2.3	Užití stylů v praxi	27
3.3	Mentor	28
3.4	Učeň	29
3.5	Mentorink v praxi	29
4.	Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy	33
5.	Cíle projektu	34
6.	Vytyčení plánu	35
6.1	Získání mluvních dovedností	35
6.2	Předávání mluvních dovedností dětem	35
6.3	Mentorink	35
6.4	Prozkoušení nabytých dovedností v praxi	35
7.	Organizace a příprava	36
7.1	Administrativa	36
7.2	Podkladové materiály	36
7.3	Harmonogram	37
7.4	Interaktivní web	38
8.	Realizace projektu	40
8.1	Uvítací konference a školení	40
8.2	Týdenní soustředění	43
9.	Zpětná vazba mentorek	47
10.	Zhodnocení projektu	49
11.	Závěr	50

12.	Seznam použitých zkratek	52
13.	Zdroje.....	53
13.1	Literatura	53
13.2	Ostatní zdroje	54
14.	Přílohy	55

Úvod

Na jaře roku 2014 byl projektu Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy přidělen grant Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jako jedna z šesti lektorů jsem měla možnost sledovat vývoj projektu od fází počátečních příprav až po konečnou realizaci. Díky těmto zkušenostem jsem pochopila, jak důležité je podporovat další vzdělávání pedagogických pracovníků, jež ovlivňuje jednak kvalitu pedagogické praxe, jednak osobnost učitele samotného. Abych si na problematiku dalšího vzdělávání dokázala vytvořit objektivní pohled, rozhodla jsem se jí zabývat podrobněji.

Bádání mě zavedlo k nově se formujícímu oboru s názvem management vzdělávání, jenž se zabývá dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, řízením vzdělávacích institucí a samotným vzdělávacím procesem v kontextu globálním i historickém. Teoretická část práce, počínaje první kapitolou, představuje koncepci této hraniční disciplíny a vymezuje její hlavní body: pedagogika a vzdělávání, management v řízení školství, marketing v řízení školství a další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Projekt Kariérní systém vznikl pod vedením Národního institutu dalšího vzdělávání v rámci programovacího období 2007 – 2013. Jeho hlavním cílem je umožnit učitelům a ředitelům škol celoživotní zvyšování kvality jejich práce. Právě díky této premise odpovídá projekt Kariérní systém základním požadavkům výše zmíněného managementu vzdělávání, obzvlášť pak jeho zájmu na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. Ve druhé kapitole jsou tedy postupně představeny základní charakteristiky Kariérního systému jako např. hlavní a dílčí cíle, cílová skupina, klíčové aktivity, standardy učitele aj.

Třetí kapitola prezentuje specifickou metodiku mentorink, která je zahrnuta v Kariérním systému pod III. kariérním stupněm. Prioritou mentorinku je rozvoj potenciálu lidí, jejich sebeuvědomění a sebedůvěry, díky čemuž nachází uplatnění ve školství i mnoha dalších oborech.

Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy vznikl na základech kariérního systému – jeho hlavním cílem se stalo ověření pozice učitele jako mentora, zařazeného pod III. kariérní stupeň. Praktická část práce, vymezená kapitolami 4 – 9,

tedy reflektuje veškeré principy teoretické části (management vzdělávání, Kariérní systém, metodiku mentorink) v praxi. Čtvrtá a pátá kapitola představuje samotný projekt a jeho hlavní cíle. Kapitoly šest a sedm popisují organizační fáze projektu, konkrétně vytyčení plánu a jeho přípravu. Samotnou realizací projektu se pak zabývá kapitola osm. Jelikož však není možné v rozsahu bakalářské práce podrobit deskripci všechna školení či soustředění uspořádaná v rámci projektu, zvolila jsem jako modelový příklad jedno třídení školení v Hradci Králové a jedno týdenní soustředění v Trnové u Prahy. Devátá kapitola reaguje na výsledky dotazníku, který odráží zpětnou vazbu účastníků projektu.

I. Teoretická část bakalářské práce

1. Management vzdělávání

1.1 Definice managementu vzdělávání

Management vzdělávání je v systému pedagogických věd považován za hraniční vědní disciplínu, jež se zabývá dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, řízením vzdělávacích institucí a samotným vzdělávacím procesem v kontextu globálním i historickém. Pracuje s nejnovějšími poznatky a výstupy obecné teorie organizací, managementu a leadershipu, andragogiky, pedagogiky a dalších souvisejících vědních disciplín. Využívá rovněž poznatků dalších věd, jako jsou psychologie, sociologie, ekonomie, historické vědy, politologie, vědy o komunikaci aj.¹ Nedílnou součástí je konečná aplikace poznatků do praxe. Svým obsahem navazuje na principy školského managementu, které zároveň rozšiřuje a prohlubuje.

Jednotná koncepce managementu vzdělávání prozatím neexistuje. Od roku 2010 ovšem funguje management vzdělávání jako studijní obor na katedře Centrum školského managementu PedF Univerzity Karlovy v Praze, kde se postupně konstituuje a formuje jeho přesná podoba a způsob práce. V současné době jsou tedy jasné pouze základní principy této vědní disciplíny, jež budu prezentovat v následující části.²

1.2 Pedagogika a vzdělávání

„Pedagogika v tradičním nazírání představuje normativní teorii o „školní výchově a vzdělávání“. V dnešním pojetí je ovšem chápána jako jedna ze sociálních věd zabývajících se edukační realitou, tedy objektivní skutečností, v níž probíhají vzdělávací procesy.“³

Management vzdělávání navazuje na současné pojetí pedagogiky – zajímá se o edukační realitu, a to nejen v kontextu národním, ale především v globálním. Zkoumá fungování vzdělávacích systémů v rámci sociálních, kulturních, ekonomických a politických kontextů. Nahlíží na účely vzdělávání, procesy učení a vyučování, práci učitelů a jiných pedagogických pracovníků. Zajímá se o zdroje a organizační

¹ PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5. s. 10-11

² CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU, *Prezentace katedry*. In: [online] [cit. 2014-11-22] Dostupné z: < <http://www.csm-praha.cz/userfiles/Dokumenty/Prezentace%20katedryFinal2.pdf> >.

³ KALOUS, J.; VESELÝ, A. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1260-7. s. 62

zabezpečení vzdělávací činnosti.⁴ Samostatný úsek v rámci pedagogických a vzdělávacích aspektů pak tvoří andragogika se svými specifickými potřebami.

Na neustálý rozvoj společnosti je nutné dynamicky reagovat vzdělávací praxí. Cílem managementu vzdělávání je získat komplexní náhled na problematiku vzdělávání ve světě, analyzovat ji a využít prozkoumané prvky dle vlastní volby v praktické činnosti.

1.3 Management v řízení školství

V současné světové literatuře lze najít velké množství vysvětlení a definic pojmu „management“. Samotný význam slova „management“ vychází z anglického slova „manage“, které je do češtiny překládáno jako zařídit, opatřit. Management vzdělávání chápe tento pojem jako řídicí proces tvořený plynule navazujícími fázemi rozhodování a plánování, organizování, operativního řízení a kontroly lidí a jejich činnosti, který je vhodný nejen pro řízení firem, ale taktéž škol a celého systému školství.⁵

Na těchto předpokladech staví management vzdělávání svou hlavní tezi: řízení školství jako firmy.

1.3.1 Fáze rozhodování a plánování

*„Samotný řídicí proces začíná rozhodováním o tom, co má být vykonáno. Vytyčují se cíle, sestavují se plány a prognózy. Předpokladem této činnosti je dostatek informací, které jsou základem pro racionální rozhodování a následné sestavení plánů“.*⁶

Struktura této „projektové“ činnosti spočívá ve dvou základních krocích: vymezení cíle, k němuž směřujeme; určení vhodných prostředků, způsobu, času, prostoru a místa k jeho dosažení.⁷

1.3.2 Fáze organizování

„Fáze organizování by měla vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné činnosti lidí při plnění stanovených cílů. Následující požadavky by měly být procesem organizování zajištěny:

- *cíle (dosažení vytyčených cílů),*

⁴ KALOUS, J.; VESELÝ, A. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1260-7. s. 160

⁵ PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5. s. 9

⁶ „Tamtéž“ s. 69

⁷ „Tamtéž“ s. 72-73

- *specializace (která vzniká dělbou práce),*
- *koordinace (optimální spolupráce vede k synergickému efektu),*
- *pravomoc (řízení)*
- *zodpovědnost (jednoznačná odpovědnost za přidělené úkoly).“⁸*

1.3.3 Fáze operativního řízení

Fáze operativního řízení obsahuje dva podstatné body: personální zajištění a vedení lidí.

Personální zajištění je nedílnou součástí celkového procesu řízení. Umožňuje managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí, které přispívají k úspěchu podniku. Mezi hlavní úkoly personální práce patří: zařadit správného člověka na správné místo; optimálně využívat pracovních sil; formovat týmy; volit efektivní styl vedení lidí; podporovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti; pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků; dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávat lidi apod.; vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst.⁹

Správné vedení lidí závisí na schopnostech řídicího pracovníka. Ten by měl sledovat aktivity podřízených pracovníků a sbírat informace o průběhu vykonávaných činností. Následně by měl tyto získané informace vyhodnotit, zpracovat a využít pro rozhodnutí, zda je zapotřebí provést určité zásahy do probíhajících procesů či ne. K dobrému vedení lidí mohou řídicí pracovníci využít souhrnu poznatků, názorů, metod a přístupů popsaných v teorii managementu.¹⁰

1.3.4 Fáze kontroly

„Kontrola je poslední manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění nedostatků, jejich rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.“¹¹ Nespočívá jen v prostém prověřování a následných opatřeních, ale je prověrkou správného provádění ostatních

⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. 3.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8. s. 289

⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 968

¹⁰ PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5. s. 9

¹¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. 3.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8. s. 289

manažerských funkcí (rozhodování a plánování, organizování, operativní řízení). V případě odchylek od požadovaného stavu přináší poučení pro budoucnost.

„Fáze procesu kontroly:

- *stanovení cílů kontroly,*
- *stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů,*
- *rozbor kontrolovaných procesů a srovnání s dříve stanovenými kritérii, měřítky a standardy, a to k identifikaci odchylek, které jsou z hlediska cílů kontroly důležité,*
- *vyhodnocení zjištěných odchylek,*
- *přijetí závěrů,*
- *zajištění realizace přijatých závěrů.“*¹²

1.4 Marketing v řízení školství

Definicí pojmu marketing je nespočet, jeden z nejznámějších marketingových teoretiků Philip Kotler ho vymezuje například takto: *„Marketing je společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a výměny produktů a hodnot to, co potřebují a chtějí“.*¹³

V současné době se vyznačuje trh globální a vysoce konkurenční podobou, což samozřejmě platí i pro trh školský. Žáci a studenti mají na výběr z mnoha škol, mohou studovat v různých zemích apod. S ohledem na tato stanoviska není možné marketing v oblasti školství přehlížet. Trh vzdělávacích služeb má ovšem oproti klasickému trhu svá specifika. Jedná se o určitou oblast reality společnosti, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty (škola, domácnost, stát) prostřednictvím směny. Protože může být škola zařazena mezi organizace poskytující služby i organizace neziskové, nemusí být jejím hlavním cílem zisk, ale určitá výše vzdělání žáků a studentů.¹⁴

¹² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. 3.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8. s. 289

¹³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*, 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0. s. 11

¹⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-494-9.

Definice marketingu ve školství zní následovně: „*Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy.*“¹⁵

Marketing ve školství je směnným systémem mezi dvěma stranami: školou (poskytovatelem služeb) a žákem či studentem (příjemcem služeb). Žáci a studenti jsou primárními zákazníky školy, protože se účastní procesu vzdělávání. Za zákazníky je ale možné považovat také rodiče, podnikovou a podnikatelskou sféru a společnost jako celek.

Samotný marketingový proces se velkým způsobem promítá do kultury školy, která existuje uvnitř i vně školní instituce a může mít podobu materiální i nemateriální (tvorba studijních programů, výukové metody, vztahy a komunikace s rodiči žáků, podnikatelskou sférou, veřejností).¹⁶

1.4.1 Koncepce školního marketingu

„*Hlavním cílem školního marketingu je odhalit potřeby a přání zákazníků a prostřednictvím správné kombinace marketingového mixu, tedy vzdělávacího programu, případně ceny, distribuce a marketingové komunikace (i dalších prvků marketingového mixu) tyto potřeby a přání uspokojit.*“¹⁷

Na základě hlavního cíle a dalších dílčích cílů vyvíjí škola svoji činnost, na níž ale působí vlivy vnějšího a vnitřního prostředí. Těmto vlivům je nutné věnovat náležitou pozornost, protože mohou zásadním způsobem ovlivňovat úspěšnost či neúspěšnost dané školy. Vnější prostředí bývá děleno na makroprostředí a mikroprostředí.

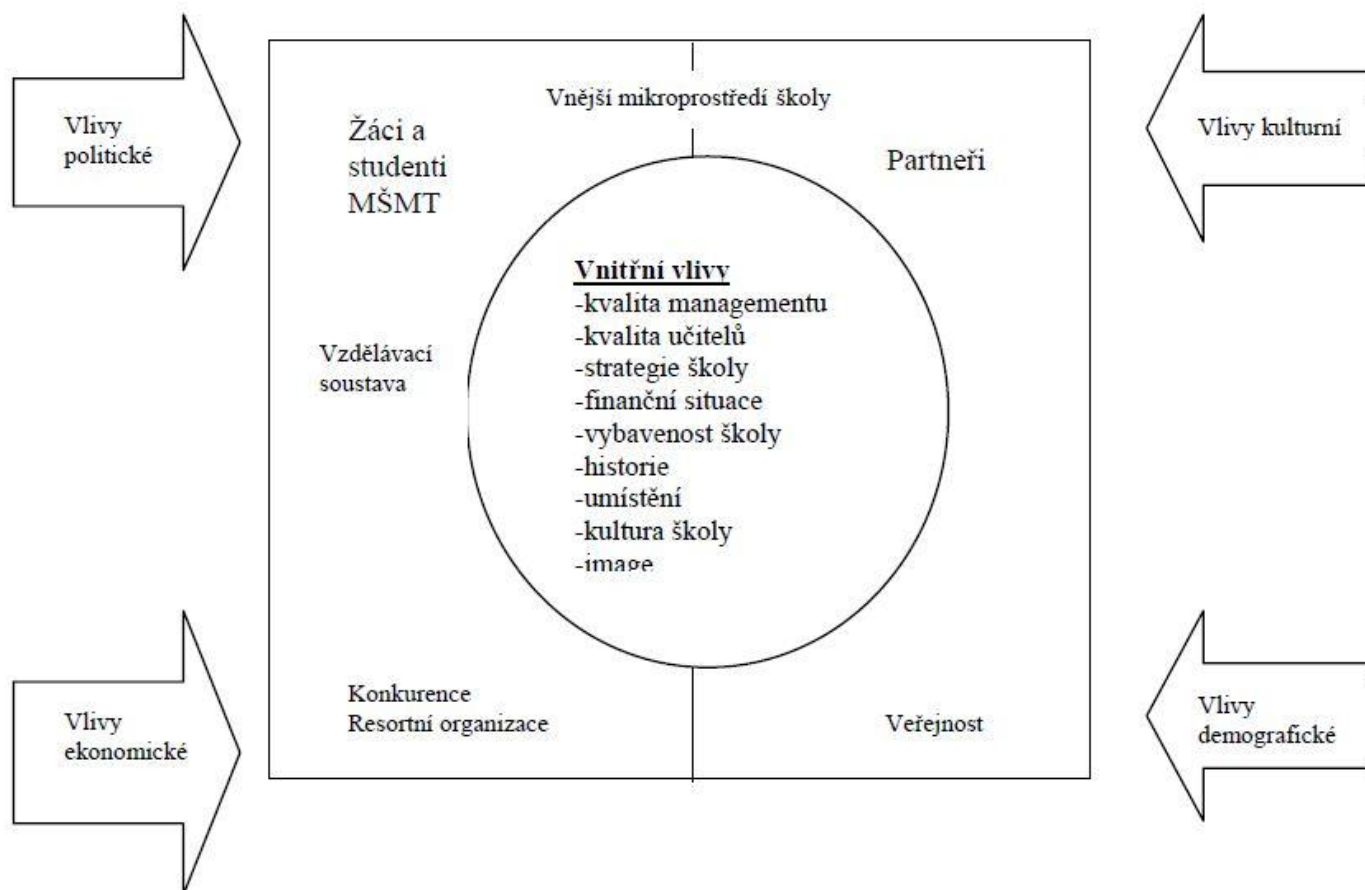
Makroprostředí sestává z vlivů politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických. Mikroprostředí zahrnuje partnery, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Vnitřní prostředí školy je pak tvořeno kulturou školy, mezilidskými vztahy, etikou, organizační strukturou, kvalitou managementu a materiálním prostředím. V rámci vnitřního prostředí si velkou pozornost zaslouží kultura školy, protože může zásadním způsobem ovlivňovat úspěch či neúspěch školy, její image, dobré jméno apod.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*, 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0. s. 39

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*, 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0. s. 40-42

¹⁷ „Tamtéž“ s. 42

Obr. č. 1 – vnější mikroprostředí školy¹⁸



V procesu řízení školy se výrazným způsobem uplatňuje marketingová strategie školy. Na základě strategického přístupu dochází k:

- definování poslání školy,
- stanovení cílů školy,
- volbě strategie dosažení cílů školy,
- tvorbě dlouhodobých a krátkodobých vzdělávacích programů,
- evaluaci programů,
- měření efektivity činnosti.¹⁹

¹⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-494-9.

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*, 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0. s. 44

1.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Otázka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je neodmyslitelnou součástí základní koncepce managementu vzdělávání. Pedagogičtí pracovníci jsou z pohledu stále se měnících podmínek prostředí důležitým činitelem existence a rozvoje společnosti. „*Jen soustavně a systematicky vzdělávaný učitel, resp. učitel, který bude mít podmínky pro svůj stálý rozvoj, může podle expertních materiálů zvládat přizpůsobování své vzdělávací a výchovné činnosti měnícímu se prostředí a připravovat své žáky na takto změněné a měnící se životní a pracovní podmínky – nejen na technologický a vědecký rozvoj, ale také na proměněné sociální, kulturní, politické skutečnosti.*“²⁰ Další vzdělávání pedagogických pracovníků je z tohoto pohledu chápáno jako hlavní nástroj pro rozvoj a případnou změnu školství. Proto by mu měla být věnována velká pozornost.²¹

V rámci programovacího období 2007 – 2013 byl pod vedením Národního institutu dalšího vzdělávání (dále jen NIDV) vytvořen projekt Kariérní systém, který reaguje na potřeby dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Příjemcem této dotace je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Další kapitola bude věnována prezentaci tohoto projektu.

²⁰ KOHNOVÁ, J. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Praha: PedF UK, 2004. ISBN 80-7290-148-6.

²¹ PRÁŠILOVÁ, M., *Výbrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5. s. 115

2. Projekt Kariérní systém

2.1 Charakteristika projektu

Projekt Kariérní systém řeší dlouhodobě očekávané kariérní uspořádání v oblasti školství, které umožní učitelům a ředitelům škol celoživotní zvyšování kvality jejich práce s návazností na motivující systém odměňování podle transparentních pravidel. Zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků je jednou z dlouhodobých priorit MŠMT. Pro naplnění této priority je nutné v rámci projektu vytvořit víceúrovňové standardy pro učitele a ředitele a popsat podmínky a možnosti kariérního postupu, připravit hodnotící procesy a navrhnout institucionální a finanční zajištění celého systému. Hodnota projektu se výrazně zvyšuje tím, že vybrané prvky nastavovaného systému budou ověřovány přímo v praxi. Finální výstupy tak budou připraveny k bezprostřední implementaci do českého školství.

Příjemcem dotace je MŠMT, realizátorem projektu se stalo na základě partnerské smlouvy NIDV.

2.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou pedagogičtí pracovníci a vedoucí pracovníci škol, konkrétně učitelé MŠ, učitelé ZŠ, ZUŠ, SŠ, konzervatoře, VOŠ, učitelé praktického vyučování a odborného výcviku, tedy učitelé příloh č. 1, č. 2 a č. 3 vyhlášky 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.²²

2.3 Hlavní cíl a dílčí cíle

„Hlavní cíl je vypracovat kariérní systém učitelů a ředitelů škol umožňující celoživotní zvyšování kvality jejich práce s návazností na motivující systém odměňování podle transparentních pravidel.“

²² NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém*. c2006, In: [online] [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>>.

Dílčími cíly je:

- *Definovat jednotlivé kariérní stupně v návaznosti na víceúrovňový standard učitele.*
- *Definovat víceúrovňový standard pro ředitele.*
- *Vytvořit a ověřit obsah, rozsah a způsob ukončení vzdělávání pro každý kariérní stupeň a navržený systém pilotně ověřit.*
- *Navrhnout systém hodnocení realizovaných vzdělávacích programů, včetně jeho financování.*
- *Vytvořit kritéria a stanovit podmínky pro pravidelné hodnocení učitelů.*
- *Vytvořit nástroj pro vedení a hodnocení profesních portfolií a navržený systém pilotně ověřit.*
- *Zpracovat návrh na harmonizaci relevantních právních předpisů týkajících se profesního rozvoje tak, aby byla jasně vymezena pravidla pro všechny účastníky, stanovena práva a povinnosti učitelů v oblasti jejich profesního rozvoje a nastaveny postupy, které umožní rozeznat a odměňovat kvalitní práci učitelů a ředitelů.*

2.4 Přínos projektu pro cílovou skupinu

Hlavním přínosem pro cílovou skupinu bude samotná existence modelu Kariérního systému, včetně navazujícího systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. U cílové skupiny se zvýší motivovanost k aktivní účasti na vlastní kariéře a dalším profesním rozvoji, který se přirozeně odrazí i v jejich kvalitnějším pedagogickém či manažerském výkonu.

Dále lze očekávat zvýšení kvality nabízených a realizovaných vzdělávacích programů, které se stanou součástí kariérní cesty. Poskytnutá konzultační podpora v oblasti hodnocení profesních portfolií povede u řídicích pracovníků škol k rozvoji manažerských kompetencí, u učitelů zvýší schopnost vlastní sebereflexe. Pracovníkům zařízení pro DVPP budou poskytnuty informace o tom, jaká kvalita služeb a za jakých podmínek se od nich očekává. Projekt svým zaměřením naplňuje prokazatelný veřejný zájem.“²³

²³ NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém*. c2006, In: [online] [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>>.

2.5 Klíčové aktivity

2.5.1 Kariérní systém

Úkolem první klíčové aktivity je připravit Kariérní systém vycházející ze schválené koncepce nového Kariérního systému učitelů. Tento systém bude motivovat učitele a ředitele škol k dalšímu profesnímu rozvoji a kvalitní pedagogické práci. Umožní jim volbu různých kariérních cest a postupů. Kariéra učitele bude založena na zvyšování profesních kompetencí, tedy vědomostí, dovedností, postojů a hodnot.

2.5.2 Systém vzdělávání

Druhá klíčová aktivita se bude zabývat vytvořením systému vzájemně provázaných modulových vzdělávacích programů. Tyto vzdělávací programy budou následně ověřené v praxi. Dále bude navržen systém kritérií, indikátorů a evaluačních nástrojů pro hodnocení kvality vzdělávacích programů, které se budou uskutečňovat v souvislosti s kariérním systémem.

2.5.3 Profesní portfolio

Cílem třetí klíčové aktivity je vytvořit a ověřit systém vedení profesních portfolio, které budou fungovat jako základ pro hodnocení kvality práce učitele. Půjde o jakýsi přehled absolvovaných vzdělávacích programů v rámci DVPP; dalších forem podpory (např. koučinku, mentorinku, supervize, konzultací); údajů o samostudiu a vlastní praxi, o zavádění nově získaných poznatků do praxe aj.

Portfolio bude podkladem pro postup v kariéře. Jeho vedení bude podmínkou pro možný postup do kariérních stupňů 3 a 4, nepovinné bude pro nižší stupně.

2.6 Standard učitele

Standard učitele (dále jen SU) je základem kariérního systému (dále jen KS) pro učitele mateřských, základních, středních a vyšších odborných škol. Představuje požadavky státu, jakožto „největšího zaměstnavatele“ učitelů, na jeho osobnostní kvality, profesní dovednosti a jejich rozvoj v celém průběhu kariéry. Pojetí SU s vazbou na KS sdružuje cesty uplatněné v dalších evropských zemích - odráží a zdůrazňuje kvalitu práce učitele a rozsah jeho působení.²⁴

²⁴ NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém: standard učitele*. c2006, In: [online] [cit. 2015-01-11] Dostupné z: <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/?PHPSESSID=f4897087e1669521dd1a757171a69f82>>.

„Kariérní systém je postaven na třech kariérních cestách:

- 1. Cesta rozvoje profesních kompetencí*
- 2. Cesta směřující ke specializovaným pozicím ve školách*
- 3. Cesta směřující k funkčním pozicím“²⁵*

Schéma kariérních cest v rámci kariérního systému viz příloha č. 1.

2.6.1 Charakteristika standardu učitele

Standard učitele, výchozí bod první z uvedených kariérních cest, je navržen jako nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce učitele. Postihuje taktéž rozsah působení učitele v systému. Umožňuje rozpoznání kvality práce učitele a jejího zúročení ve prospěch žáků i ve prospěch ostatních učitelů.

Standard učitele se zabývá etikou a hodnotami, které vnímá jako základní předpoklad pro práci učitele.

Na základě jednotlivých kariérních stupňů popisuje standard očekávanou vzrůstající kvalitu práce učitele i jeho očekávaný zvětšující se rozsah působení, a to od práce s žáky, přes činnosti pro profesní komunitu, po aktivity zvyšující kvalitu školského systému jakožto celku.²⁶

2.6.2 Kariérní stupně

„Standard učitele popisuje kvalitu a rozsah práce učitele ve čtyřech kariérních stupních.

I. kariérní stupeň

Učitel disponuje osobnostními předpoklady pro výkon učitelské profese. Je po teoretické, a v nezbytné míře i praktické, stránce vybaven znalostmi, které jsou předpokladem k jejímu úspěšnému zvládnutí.

II. kariérní stupeň

Učitel disponuje profesními kompetencemi na úrovni zaručujícími výkon učitelské profese na státem očekávané úrovni. Profesní kompetence potvrdil v atestačním řízení,

²⁵ NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém: standard učitele*. c2006, In: [online] [cit. 2015-01-13] Dostupné z: < <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/?PHPSESSID=f4897087e1669521dd1a757171a69f82>>.

²⁶ „Tamtéž“

jímž ukončil své adaptační období ve škole po ukončení pregraduální přípravy na fakultě vzdělávající učitele.

Samostatně se věnuje výchově a vzdělávání žáků, udržuje si své profesní dovednosti a průběžně aktualizuje své odborné znalosti.

III. kariérní stupeň

Učitel odvádí práci ve vysoké kvalitě, která přesahuje běžný standard. Učitel je vnímán jako expert ve svém oboru. Průběžně se zdokonaluje ve svých předmětech, oborových didaktikách, pedagogice, psychologii, speciální pedagogice a v oblasti managementu třídy.

Ve své práci dlouhodobě dosahuje prokazatelně výborných výsledků, pozitivně je hodnocen vedením školy, žáky i jejich rodiči. Je respektovaným rádce a pomocníkem svým kolegům ve škole, předává jim své zkušenosti. Přispívá tak aktivně k růstu kvality v rámci své školy. Jeho práce pro školu je díky jeho kvalitám velmi obtížně nahraditelná. Je pedagogickým lídrem školy.

IV. kariérní stupeň

Učitel odvádí práci ve vysoké kvalitě, která přesahuje běžný standard. Učitel je vnímán jako expert ve svém oboru. Průběžně se zdokonaluje ve svých předmětech, oborových didaktikách, pedagogice, psychologii, speciální pedagogice a v oblasti managementu třídy.

Učitel dosahuje ve své práci dlouhodobě výborných výsledků. Pozitivně je hodnocen vedením školy, žáky i jejich rodiči. Je díky svým kvalitám a zkušenostem vnímán jako lídr ve svém oboru i za hranicemi své školy. Angažuje se v profesních sdruženích, publikuje a lektoruje v rámci předmětů své aprobační skupiny nebo v oblasti pedagogických a psychologických věd či v oblasti manažerských dovedností. Přispívá tak aktivně k růstu kvality v rámci systému školství. Je připraven vést a hodnotit ostatní učitele v jejich profesním růstu i mimo svou školu. “²⁷

²⁷ NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém: standard učitele*. c2006, In: [online] [cit. 2015-01-11] Dostupné z: < <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/?PHPSESSID=f4897087e1669521dd1a757171a69f82>>.

2.6.3 Atestační řízení

Podmínkou pro postup mezi jednotlivými kariérními stupni 1. kariérní cesty bude úspěšné absolvování atestačního řízení. V průběhu tohoto řízení učitel obhájí s využitím profesního portfolia naplnění standardu učitele ve vyšším kariérním stupni.

Rozhodování o postupu učitele do vyššího kariérního stupně bude mít na starosti atestační komise, která bude posuzovat práci učitele na základě trojice ukazatelů:

- a) kvalita práce učitele,
- b) rozsah působení učitele,
- c) výsledky práce učitele.²⁸

²⁸ NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém: standard učitele*. c2006, In: [online] [cit. 2015-01-19] Dostupné z: < <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/standard-ucitele-a-jeho-misto-v-kariernim-systemu-pedagogickych-pracovniku.ep/?PHPSESSID=f4897087e1669521dd1a757171a69f82>>.

3. Mentorink

3.1 Definice mentorinku

Mentorink je specifický způsob předávání informací. Patří do skupiny metod, jimiž můžeme podporovat rozvoj potenciálu lidí, jejich sebeuvědomění a sebedůvěru. Za příbuzné metody je považována terapie, poradenství, trénink či koučink.²⁹

Při mentorinku vzniká mezi mentorem a učněm vztah, jehož cílem je profesionální rozvoj. Mentor je zkušená osobnost (expert), která sdílí své vědomosti, zkušenosti a rady s méně zkušenou osobou – učněm/mentee.³⁰

Mentori se v procesu mentorinku stávají důvěryhodnými rádci a vzory – lidmi, kteří učně formují na základě své vlastní praktické zkušenosti, nabízejí mu své názory a znalosti, a to jak obecné, tak expertní. Hlavním cílem mentorinku je pomoci učňům ke zdokonalení určitých dovedností a tím přispět k rozvoji jejich kariéry.³¹

V rámci výše zmíněného kariérního systému spadá pozice mentora pod III. kariérní stupeň, kde se profiluje jako jedna z možností specializačního studia pro učitele.

3.2 Styly mentorování

Pojmem mentorování máme na mysli proces předávání zkušeností z mentora na učně. Tento proces se může lišit s ohledem na to, jaký styl mentorování daný mentor uplatňuje. Podle modelu Johna Herona, tzv. Heronův model, existují dva základní styly či přístupy, které mohou být uplatněny mimo jiné právě v mentorování. Jedná se o styl autoritativní a facilitativní.

Jestliže mentor využívá přístup autoritativní, předává učňovi svůj model vidění situace i způsoby řešení; navrhuje mu, co a jak by měl dělat.

Pokud mentor aplikuje facilitativní styl, snaží se přimět učně k přemýšlení a vlastní iniciativě. Podporuje jeho myšlenky, pohledy, řešení. Pomáhá učňovi získat

²⁹ PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink: forma podpory mladé generace*. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5. s. 44

³⁰ ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU, *Mentoring*. c2013-2015, In: [online] [cit. 2015-01-12] Dostupné z: <<http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>>.

³¹ Přednáška: ŠTĚPÁNEK, Z., Téma: *Mentorink jako forma podpory mladé generace*, Hradec Králové 8. 11. 2014

sebevědomí, aby nacházel vlastní pohled na situaci a měl odvahu definovat své způsoby řešení.

3.2.1 Autoritativní styl

„Autoritativní styl se skládá z příkazového, informativního a konfrontačního stylu:

- *Příkazový styl – mentor řídí učně předáváním svých rad, názorů a pohledů na situaci; říká, jak se má chovat, co udělat.*
- *Informativní styl – mentor předává informace a tím učně instruuje a vede jej ke svému řešení či vidění situace; poskytuje názory a zkušenosti; vysvětluje základny a principy; napomáhá lepšímu porozumění. (...)*
- *Konfrontační styl – mentor pozitivně a konstruktivně napadá určité jednání či přístupy učně, čímž mu umožňuje, aby si své jednání a přístupy uvědomil; provokuje přemýšlení; říká, co si myslí, že učně svazuje. (...)*

3.2.2 Facilitativní styl

Do facilitativního stylu patří katarzní, katalytický a podporující styl komunikace:

- *Katarzní, očistný styl – mentor pomáhá učňovi uvědomit si, vyjádřit a překonat myšlenky a emoce, jichž si dříve nebyl vědom; pomáhá mu vyjádřit pocity a strachy, vyjadřuje soucítění s učněm.*
- *Katalytický, urychlující styl – mentor pomáhá učňovi reflektovat, objevovat sebe sama, čímž mu napomáhá učit se sebeřízení, dělat vlastní rozhodnutí a řešit situace; pokládá otázky, které podporují nové myšlenky; povzbuzuje generování nových možností a řešení; naslouchá a sumarizuje.*
- *Podporující styl – mentor vědomě buduje sebedůvěru učně tím, že soustřeďuje pozornost na jeho dovednosti, kvality a úspěchy; poukazuje na jeho přínosy; chválí jej a ukazuje, že má učeň jeho podporu. (...)*³²

3.2.3 Užití stylů v praxi

Nelze říci, zda je jeden ze jmenovaných stylů v praxi lepší či účinnější. Záleží na mnoha faktorech, jako jsou například povahové vlastnosti mentora a učně; očekávání a požadavky učně; obsah předávaných zkušeností, dovedností apod.

³² PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink: forma podpory mladé generace*. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5. s. 50-51

Autoritativní styl slouží spíše k předávání konkrétních znalostí a schopností mentora na učně. Učeň zde nemá tolik prostoru pro vlastní kreativitu. Facilitativní styl naopak více podporuje učně v rozvoji a v jeho samostatném přemýšlení, je zde ovšem méně prostoru pro předávání zkušeností a názorů mentora. Dobrý mentor by měl odhadnout potřeby svého učně, a podle toho zvolit i styl mentorování, přičemž není zakázané či nemožné oba styly libovolně kombinovat.

3.3 Mentor

Mentorem by měl být člověk, z kterého vyzařuje osobní síla a přirozená a přiměřená sebejistota. Jedině s těmito vlastnostmi v sobě může nalézt schopnost dodávat odvahu druhým, motivovat je, učit, inspirovat atd.

Dobrý mentor motivuje učně tak, aby ho lákalo jít do nových situací, aby se díval se na věci skrze svůj vlastní pohled a volil si své vlastní cesty. Mentor dokáže poskytovat adekvátním způsobem reflexi/zpětnou vazbu, která učně stimuluje k práci na sobě samém. Mentor v zásadě doprovází svého učně v takové oblasti dovedností a schopností, v níž je sám expertem.

Kompetence mentora:

1) Práce s rozdílností, jinakostí

Tuto kapacitu rozvíjí mentor svou zkušeností a praxí při setkávání a spolupráci s různými lidmi. Dobrý mentor si uvědomuje a dokáže vědomě volit ten nejvhodnější způsob komunikace, intervence a podpory podle potřeb učně, podle jeho zkušeností a znalostí. Je schopen poznat podstatné rysy a potřeby od vnějších nánosů výchovy a kultury.

2) Mravní zralost

Mravní zralost představuje vyspělost mravního vědomí, což je schopnost uvědomělého a samostatného morálního hodnocení vlastního i cizího chování. Mentor má vliv na své učně a na své okolí. Stává se vzorem nejen v oblasti expertní, ale ovlivňuje učně i v dalších oblastech jednání a celkového postoje k životu.

3) Humor a lidskost

Tyto kapacity pomáhají mentorovi překonávat strachy, navazovat vztah, budovat důvěru. Umět odlehčit situaci či dát najevo své emoce patří mezi silné stránky mentora.

4) Rozvíjení a učení sebe sama

Dobrý mentor ví, že jeho osobní rozvoj se nikdy nezastaví. Aby mohl podporovat druhé v jejich rozvoji, musí chtít rozvíjet i sám sebe.³³

3.4 Učeň

Pro roli učně je zásadní jeho vlastní přesvědčení, jeho osobní rozhodnutí naučit se něčemu pod dohledem experta – mentora. Učeň nese spolu s mentorem zodpovědnost za vytvoření efektivního a fungujícího partnerství. Před samotným zahájením mentorování by si měl učeň uvědomit, zda je připraven říci mentorovi, co potřebuje, co se mu nelíbí, čemu nerozumí. Musí být otevřen naslouchání a vnímání reflexe od mentora.

Vzájemná spolupráce bude vyžadovat určitý čas a nemalé úsilí a energii, proto je důležité, aby si učeň ujasnil, kam směřuje a co k dosažení této představy potřebuje; zda existuje i jiný způsob, jak cíle dosáhnout. Také je podstatné, aby si učeň uvědomil, zda od mentora vyžaduje expertní rady, zkušenosti, nebo spíše podporu a motivaci.

Učeň nejčastěji hledá mentora, jenž mu bude naslouchat a sdílet s ním názory a nápady. Mentor by pro něj měl být důležitým zdrojem stability, který ho motivuje, podporuje a žene kupředu v jeho výkonu. Při výběru mentora by se měl učeň zamyslet, jaké jsou jeho plány, co od mentora očekává. Nejdůležitější kritéria by si měl sepsat a u jednotlivých kandidátů následně porovnat, nakolik je naplňují.³⁴

3.5 Mentorink v praxi

Mentorink je považován za velice efektivní proces učení a rozvoj lidí, proto je využíván po celém světě. Můžeme se s ním setkat v mnoha různých odvětvích podnikání soukromého i státního sektoru, a to od oblasti výroby až po sektor služeb.

³³ PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink: forma podpory mladé generace*. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5. s. 64

³⁴ PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink: forma podpory mladé generace*. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5. s. 74 - 76

V organizacích se uplatňuje jako podpora rozvoje a předávání zkušeností. Lze ho využít také jako podporu lidí ve změnách, ať už jde o změny dílčí, organizační či velké strukturální.³⁵

Mentorink se v pedagogickém prostředí úspěšně rozvíjí již několik desetiletí, a to hlavně v anglosaských zemích a jiných státech Evropské unie. Obecně je vnímán především jako prostředek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků uvnitř instituce. Jelikož své působení staví na pevném zakořenění v kultuře školy, má významný vliv také na její chod i na kvalitu výchovně vzdělávacích procesů. V České republice se mentorink oficiálně zařadil pod oblast školství až s návrhem Kariérního systému v programovacím období 2007 – 2013, kde uveden jako jedna z možností specializace pro učitele III. kariérního stupně. Dlouhodobě se jím zabývá taktéž Společnost pro kvalitu školy, o. s. nebo Česká asociace mentoringu ve vzdělávání.³⁶

Učitel na pozici mentora se může uplatnit hned v několika různých oblastech, které se navzájem prolínají a ovlivňují:

1. Strukturní oblast v sobě zahrnuje školu jako instituci, která se vyznačuje svou kulturou, tedy psanými i nepsanými pravidly chování. Tento fakt je podstatný pro začínajícího učitele nebo učitele, který přichází na novou školu – když vstupuje do nového kolektivu a nezná zmíněná pravidla, může snadno narazit. Mentor by měl nového jedince seznámit s chodem školy a pomoci mu se začleněním do kolektivu.
2. Učitelská oblast se týká vlastní výuky, jednotlivých žáků a jejich specifík. Mentor by měl podporovat nového jedince v jeho profesní činnosti a poskytovat mu zpětnou vazbu.
3. Oblast osobnostní podpory je velice podstatná pro začínající učitele, kteří zažívají novou fázi životního cyklu - z vysokoškolských studentů se stávají učitelé. Jejich profesní sebevědomí není příliš vysoké, proto potřebují podporu a motivaci mentora.³⁷

³⁵ PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink: forma podpory mladé generace*. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5. s. 97

³⁶ ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU VE VZDĚLÁVÁNÍ, Články, *Projekt Mentor: podpora rozvoje a kvality školy c2013*, In:[online] [cit. 2015-02-04] Dostupné z: < <http://www.camv.cz/projekt-mentor-podpora-rozvoje-a-kvality-skoly/> >

³⁷ UČITELSKÉ NOVINY, Archiv, *Nový termín: Mentoring c2010-2013*, In: [online] [cit. 2015-01-26] Dostupné z: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=1904&PHPSESSID=052819b807f3fe4bb33ca2be68541904>>

4. Oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků se zaměřuje na určité dovednosti, v nichž by se měli učitelé rozvíjet. Mentor je zde uveden jako expert pro konkrétní dovednost (např. tvorba ŠVP, komunikace s žáky, tvorba školních projektů, mluvní technika učitele atd.), který předává své zkušenosti ostatním kolegům a motivuje je v jejich vlastní činnosti.

„Správně prováděný mentorink zvyšuje kvalitu pedagogických kompetencí, zejména v oblasti zvyšování úrovně praktických dovedností. Umožňuje úspěšnou implementaci vzdělávacích strategií a požadavků kladených na učitele zvenčí prostřednictvím vlastní motivace a vlastního vnímání úspěšnosti. Nabízí rámec pro celoživotní učení a podporu v oblasti vlastního individualizovaného řízení učení. Nabízí model nehodnotící spolupráce na procesu učení a zvyšování kompetencí učitele.“³⁸

³⁸ ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU VE VZDĚLÁVÁNÍ, Články, *Projekt Mentor: podpora rozvoje a kvality školy* c2013, In:[online] [cit. 2015-02-04] Dostupné z:< <http://www.camv.cz/projekt-mentor-podpora-rozvoje-a-kvality-skoly/> >

II. Praktická část bakalářské práce

4. Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy

Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy vznikl pod záštitou královéhradecké společnosti Rycon consulting s. r. o. Platformou pro jeho vznik a návrh se stala dlouholetá práce doc. Mgr. Václava Martince, který následně působil v daném projektu taktéž jako garant.

Na začátku března roku 2014 obstál projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy ve výběrovém řízení v konkurenci stovky dalších návrhů a byla mu přidělena dotace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Celková výše dotace byla vypočtena na částku 4 712 791 Kč, přičemž podíl přímých nákladů činil 4 062 751 Kč a nepřímých nákladů 650 040 Kč.

MŠMT zhlédlo v projektu patřičný potenciál pro praktické testování Kariérního systému, vytvořeného v programovacím období 2007 – 2013. Hlavním cílem se tak stalo ověření pozice učitele jako mentora, zařazeného pod III. stupeň zmíněného Kariérního systému. Z učitelů zúčastněných projektu měli vzejít mentoři – experti mluvní průpravy a činitelé dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kteří v této problematice budou vzdělávat a podporovat své kolegy.

Na základě stanov MŠMT byla kapacita projektu vymezena pro 35 účastníků. Přednostně byli vybráni učitelé z mateřských, popřípadě základních škol, jelikož se řadí mezi první mluvní vzory dětí v oficiální sféře života. Výuku budoucích mentorů zajistila šestice lektorů pod odborným vedením garanta doc. Mgr. Václava Martince.

Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy chápu jako výsledek nově působících trendů ve vzdělávání, tedy managementu vzdělávání a na některých jeho principech vystavěného Kariérního systému. Následující kapitoly by měly představit vývoj projektu krok za krokem, od počátečních fází plánování a organizace až po konečnou realizaci.

5. Cíle projektu

V současné době dochází ve společnosti k obrovskému úpadku mluvních dovedností, což se neblahým způsobem projevuje ve všech sférách lidského působení. Hlavní zasaženou oblastí je komunikace – důsledky jsou patrné především v mladé společnosti. Děti a mladí lidé mají problém s vyjadřováním, čtením, a vlivem toho i s chápáním. Bohužel dnes neplatí za perfektní mluvní vzor ani učitelé, mnoho z nich má kvůli užívání špatné mluvní techniky dokonce zničené hlasivky.

Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy reaguje na všechny zmíněné aspekty. Na učitele MŠ a ZŠ nahlíží jako na jedny z prvních mluvních vzorů dětí. Pokud nemá dítě kvalitní rodinný mluvní vzor, mělo by se v dané oblasti správně formovat alespoň ve školním prostředí.

Pro potřebu předávání mluvních dovedností byla vybrána metodika mentorinku, založená na podpoře, motivaci a partnerském vztahu mentora a mentee.

Na těchto základech byly vytyčeny hlavní cíle projektu, které mapují vlastnosti učitelů po absolvování kurzu:

- Učitelé jsou experty v oblasti mluvní průpravy. Umí pracovat se svým dechem, hlasem a verbálním i neverbálním projevem. Zvládnou diagnostikovat mluvní potíže u druhých a najít k nim příslušná řešení, která by mohla napomoci k odstranění potíží.
- Učitelé jsou kvalitním mluvním vzorem pro děti MŠ a ZŠ. Vědí, jak s dětmi efektivně pracovat, aby i ony rozvíjely své mluvní dovednosti. Využívají celou škálu her a zábavných činností podporujících správnou mluvu dětí.
- Učitelé jsou mentory mluvní průpravy. Ovládají metodiku mentorinku a dokážou pomoci ní předávat své mluvní dovednosti kolegům, dále je motivovat a podporovat v seberození. Tím naplňují požadavek dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

6. Vytyčení plánu

S ohledem na výše zmíněné cíle byl projekt rozčleněn do čtyř navazujících fází, které zajistí naplnění všech vytyčených požadavků.

6.1 Získání mluvních dovedností

Aby byl učitel dobrým mentorem, musí se stát odborníkem v konkrétní oblasti dovedností – v našem projektu mluvních dovedností. V projektu tedy nejdříve projde kurzem mluvy, v němž se naučí pracovat primárně s dechem a hlasem, sekundárně s celým svým verbálním i neverbálním projevem.

První fáze byla naplánována na období červen až srpen 2014.

6.2 Předávání mluvních dovedností dětem

V další fázi se připraví učitel na to, jak být dětem správným mluvním vzorem. Naučí se dynamicky podporovat rozvoj dětí v mluvní oblasti, a to hlavně formou hry a zábavných činností.

Druhá fáze byla rozvržena do časového období září až říjen 2014.

6.3 Mentorink

Poté, co splní učitel předešlé dva cíle, je seznámen s metodikou mentorinku, která je považována za efektivní styl předávání znalostí a dovedností. Ve školství se využívá především k soustavnému dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků. Učitel by se měl tedy dozvědět, jak nejlépe pracovat se svými kolegy, jak je motivovat a rozvíjet v mluvní sféře, a to i při práci s dětmi ve třídě.

Třetí fáze byla naplánována na listopad 2014.

6.4 Prozkoušení nabytých dovedností v praxi

Připravený mentor na závěr pod dohledem lektorů prověří své dovednosti mluvní techniky i mentorinku v praxi.

Lektoři budou za mentorem dojíždět na pravidelné supervize do jeho pracoviště a budou sledovat jeho práci s kolegy i s dětmi. Výsledkem supervizí budou hodnotící záznamy, které se stanou součástí závěrečného hodnocení mentorů.

Jelikož je praxe nejlepším nástrojem pro ověření všech dovedností, bylo poslední fázi projektu přiděleno nejdelší časové pásmo od prosince 2014 do dubna 2015.

7. Organizace a příprava

Aby projekt obstál požadavkům MŠMT, bylo nutné počátkem dubna roku 2014 zahájit jeho podrobnou přípravu, na níž se podíleli vedení společnosti Rycon consulting s. r. o., šestice lektorů a Václav Martinec. V této sestavě proběhlo pět celodenních setkání, která měla předem vytyčené body práce:

- Administrativa
- Podkladové materiály
- Harmonogram
- Interaktivní web

7.1 Administrativa

Administrativní práci zajistilo vedení společnosti Rycon consulting s. r. o., které připravilo dle kritérií MŠMT prezenční listiny, formuláře, dokumentaci projektu, evaluační zprávy atd. Vedení zároveň obstarávalo pravidelnou korespondenci s představiteli MŠMT i s přihlášenými učiteli do projektu.

7.2 Podkladové materiály

Podstatným předpokladem pro úspěšné vykonání projektu bylo sestavení podkladových materiálů, od nichž se následně měla odvíjet práce skupiny lektorů se zúčastněnými učiteli. Jelikož neexistují žádné publikace zaměřující se konkrétně na problematiku mentorinku v oblasti mluvní průpravy, vyvstal od MŠMT požadavek, aby byla k projektu vytvořena podpůrná publikace. Zde započala aktivní práce lektorského týmu.

Ve skupině lektorů jsme se shodli, že nepůjde o publikaci jednu, nýbrž dvě, s ohledem na rozdílnou práci s dospělým jedincem a dítětem. Pod vedením pana Martince jsme vytvořili osnovu obou publikací, rozdělili si jednotlivé body a začali na nich individuálně pracovat. Podkladovým materiálem pro naši práci se staly především knihy Václava Martince zaměřující se na mluvní problematiku a logopedické příručky pro dospělé a děti. Na základě toho postupně vznikly *Kurzy mluvy* a *Kurzy mluvy pro děti, sedmička zdravé mateřštiny*, jež se věnují mluvní oblasti v teoretické i praktické rovině.

Teoretická část těchto dvou publikací osvětluje čtenáři, proč je mluva důležitá a proč se jí máme zabývat. Podává náhled na mluvu z fyziologického i psychologického hlediska; objasňuje, k čemu následující praktická část slouží a jak s ní má čtenář pracovat. Praktickou rovinu utváří v publikaci pro dospělé série praktických cvičení, založených na tzv. Sedmeru zdravé mateřštiny. Pro děti je to pak rozmanitý výběr praktických a zároveň zábavných činností, říkadel a básní, vycházejících z principů Sedmera.

Obě publikace jsou přístupné v příloze: *Kurzy mluvy* (viz příloha č. 2) a *Kurzy mluvy pro děti, sedmička zdravé mateřštiny* (viz příloha č. 3)

Aby mohl vzniklý textový materiál sloužit jako učební pomůcka, bylo nezbytné doplnit jej audio a video nahrávkami praktických cvičení. Z těchto důvodů bylo v květnu 2014 zorganizováno natáčení ve speciálně upravené nahrávací místnosti, kterou vlastní Rycon consulting s. r. o. Výsledné nahrávky jsou nyní volně dostupné na webových stránkách www.mluvnipruprava.cz.

Při hledání podkladů pro vznikající publikace napadlo mě a kolegyni Mgr. Alici Kučerovou, že by nebylo špatné vytvořit navíc doplňkový almanach se zásobou dalších básní, her a praktických činností pro děti. Dle našeho mínění potřebuje učitel pro dlouhodobou a kvalitní práci s dětmi rozmanitý zásobník, který mu pomůže jednotlivé činnosti pravidelně obměňovat. Díky tomu se předejde možnému nezájmu dětí. Náš návrh uspěl ve skupině lektorů i u vedení společnosti. Následovalo kontaktování MŠMT, které zmíněný zásobník taktéž schválilo. Naše práce mohla tedy začít. Po dvou měsících pravidelných setkání byly vytvořeny pod našimi jmény *Kurzy mluvy, almanach textů podle Martincovy mluvní metody pro děti* (viz příloha č. 4)

7.3 Harmonogram

Všechny fáze projektu bylo nutné detailně naplánovat, především stanovit konkrétní termíny a časy konání a zajistit prostory vyhovující požadavkům.

1., 2. a 3. fáze vyučování mentorů se dle plánu měly uskutečnit ve čtyřech třídenních školeních a dvou týdenních soustředěních. Pro obě soustředění bylo potřebné zajistit vhodné ubytovací zařízení s konferenčními prostory a cateringovými službami. Na začátku května 2014 bylo za tímto účelem vypsáno dle pravidel výběrové řízení, jehož vítězem se stal ubytovací komplex Trnová u Prahy. Třídenní školení se měla odehrávat

v Hradci Králové, proto byla podepsána smlouva s Univerzitou Hradec Králové o poskytnutí prostor v daných termínech, a to vždy od pátku do neděle. Ubytování i catering pro účastníky školení byly zařízeny v hotelu Černigov.

4. fáze vyučování mentorů měla probíhat formou pravidelných supervizí, kdy bude lektor za mentorem dojíždět do jeho pracovního působiště a sledovat mentorovu práci s kolegy i s dětmi. Jelikož se v tomto případě jednalo o individuální práci mezi lektorem a mentorem, nebyly stanoveny konkrétní termíny. Počítalo se s tím, že se každý lektor s mentorem na daných termínech osobně domluví, přičemž hodinová dotace supervizí bude činit 2krát 20 hodin. Prvních 20 hodin v rozmezí od prosince 2014 do ledna 2015, druhých 20 hodin od března do dubna 2015.

Na základě rozvržení 1., 2., a 3. fáze byl vytvořen pevný harmonogram akcí.

Časový harmonogram

1. Uvítací konference a první školení v Hradci Králové; 20. – 22. června 2014
 - Cíl: Získání mluvních dovedností
2. Soustředění v Trnové u Prahy; 20 – 25. července 2014
 - Cíl: Získání mluvních dovedností; praktický výstup formou rozhlasové hry
3. Školení v Hradci Králové; 22. – 24. srpna 2014
 - Cíl: Předávání mluvních dovedností dětem
4. Soustředění v Trnové u Prahy; 28. září – 3. října 2014
 - Cíl: Předávání mluvních dovedností dětem
5. Školení v Hradci Králové; 7. – 9. listopadu 2014
 - Cíl: Mentorink
6. Školení v Hradci Králové; 20 – 22. února 2015
 - Cíl: Vyhodnocení první části supervizí, příprava na druhou část supervizí
7. Závěrečná konference; 20. května 2015

7.4 Interaktivní web

Jedním z požadavků MŠMT bylo vytvoření a následné spuštění interaktivního webu, který by zajistil efektivní a správnou práci mentorů i po skončení projektu. Základní funkcí měla být internetová poradna, v níž by působili lektori, kteří by zodpovídali

veškeré dotazy mentorů. Pokud by měl mentor ve své škole jakýkoli problém týkající se mluvní oblasti, s nímž by si nevěděl rady, napsal by na tento web, popřípadě poslal nahrávku daného mluvního problému, a poradil se s lektorem na jeho řešení.

Na webu by měly být samozřejmě přístupné veškeré existující podklady, tedy příručky *Kurzy mluvy* a *Kurzy mluvy pro děti*, *sedmička zdravé mateřštiny pro děti*, *Kurzy mluvy*, *almanach textů podle Martincovy mluvní metody pro děti*, audio a video nahrávky k nim a mnoho dalších pramenů.

Tvorbu interaktivního webu dostal na starost IT pracovník z Rycon consulting s. r. o. Momentálně je web již hotový a dostupný na internetových stránkách www.mluvnipruprava.cz, přičemž jeho interaktivní funkce budou spuštěny v den ukončení projektu, tedy 1. 6. 2015.

8. Realizace projektu

Oficiálně započala realizace projektu Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy dne 20. 6. 2014 uvítací konferencí. Počínaje tímto dnem určoval následný průběh projektu výše zmíněný harmonogram, který byl dodržován s naprostou přesností. Aby vše probíhalo přesně dle plánu, byla důležitá koordinace lektorů, garanta Václava Martince a vedení společnosti. Za tímto účelem se před každým školením či soustředěním odehrávala ve zmíněném seskupení neoficiální porada, na níž se řešily detaily nastávající oficiální části.

V následném popisu realizace projektu tedy představím před oficiální částí vždy i tu neoficiální - přípravnou. Jelikož není možné v rozsahu bakalářské práce podrobit deskripci všechna školení či soustředění, která v rámci projektu proběhla, vybrala jsem jako modelový příklad první školení v Hradci Králové (1. bod harmonogramu) a první týdenní soustředění v Trnové u Prahy (2. bod harmonogramu).

8.1 Uvítací konference a školení

Neoficiální příprava

Uvítací konference s prvním školením byly dle harmonogramu naplánovány na datum 20. – 22. června 2014. Prostory byly zajištěné v budově A Univerzity Hradec Králové. Ubytování a catering měl na starosti hotel Černigov. Jelikož šlo o úplně první setkání se všemi účastníky projektu, bylo důležité jej pečlivě a dopodrobna naplánovat.

Ve dnech 6. - 7. června 2014 se sešli všichni lektoři, Václav Martinec a vedení společnosti za účelem přípravy prvního víkendu s účastníky. Cílem konference bylo slavnostní zahájení projektu, navázání vzájemných přátelských vztahů a uvedení všech účastníků do problematiky mluvní oblasti. Sobotní a nedělní školení se mělo zaměřit na rozvoj primárních mluvních dovedností – dýchání a znění. Na základě těchto cílů byl vytvořen program, který začínal v pátek 20. 6. ve 13 hodin a končil v neděli 22. 6. v 15 hodin. Školící dny, sobota a neděle, byly rozděleny do dopoledního a odpoledního bloku. Každý z těchto bloků měl začínat hromadnou přednáškou a následně pokračovat prací ve skupinách po pěti až šesti osobách.

Hromadné přednášky spadaly pod kompetence pana Martince. Práce ve skupinách byla již pod vedením lektorů. Abychom předešli problémům, že každá skupina pod vedením svého lektora bude postupovat trochu jiným způsobem a rozdílným tempem,

věnovali jsme celou sobotu 7. 6. 2014 zkoušce nanečisto, kdy jsme se vzájemně mezi lektory pokusili odučit veškerý obsah skupinových částí. Po této zkušenosti jsme sepsali hlavní body obsahu těchto částí a dohodli se na jejich striktním dodržování. Pokud by došlo k situaci, že bude mít jedinec ve skupině individuální a déle přetrvávající problémy (např. některá z mentorek bude mít výrazné problémy s dýcháním), bude mu nabídnuta dobrovolná individuální hodina s lektorem.

Oficiální část

Dne 20. 6. 2014 se na 13. hodinu dostavilo do budovy A Univerzity Hradec Králové všech 35 účastníků projektu – 35 žen. Ředitelka společnosti Rycon consulting s. r. o. Yvonna Ronzová si vzala úvodní slovo, dále s přítomnými vyplnila prezenční listiny a povinnou dokumentaci. Po malé pauze v 15 hodin vystoupil Václav Martinec se svou úvodní přednáškou na téma *Mluva jako obtisk naší osobnosti*, při níž se občas otevřela podnětná diskuze. Dvouhodinová přednáška byla pro některé z žen dost náročná, a tak se po jejím skončení objevily první rozpaky a s nimi spojené stížnosti. Ač se všechny účastnice zapsaly do projektu na základě svého vlastního rozhodnutí, přičemž měly nespočet podkladů a informací o jeho náplni, mnoho z nich si přesto dle vlastních slov „představovalo něco jiného“. Po přednášce jsme se všichni přemístili do hotelu Černigov na společnou večeři.

Sobotní program začal v 8 hodin ráno hromadnou přednáškou pana Martince. Hodinové povídání o správném dýchání mělo připravit posluchače na následující praktická cvičení ve skupinách. Po skončení přednášky byly na základě místa bydliště zúčastněných a lektorů vytvořeny jednotlivé skupiny, které se následně rozešly do samostatných tříd. V 10 hodin započala práce ve skupině. Pod mé vedení se dostalo 5 učitelek (dále jen mentorky) z mateřských škol z okolí Hradce Králové. Abych navodila uvolněnou a příjemnou atmosféru, zahájila jsem hodinu vzájemným seznámením. Poté jsem postupovala dle předem určených bodů, z nichž první se zabýval dýcháním. Mentorkám jsem pokaždé předvedla konkrétní dechové cvičení, upozornila je na možné problémy a následně je nechala, ať si ho vyzkouší hromadně. Když opadly první rozpaky, přistoupila jsem ke zkoušení po jednotlivcích.

S lektory jsme správně předvídali, že bude dýchání prvním a velkým úskalím, což se právě potvrdilo. Z pěti mentorek dýchaly zcela špatně tři. Jednalo se o povrchové dýchání do horní části hrudníku, jež je pro mluvu naprosto neefektivní. Důsledkem toho je minimální dechová kapacita, nevýrazná mluva a častá hlasová únava. Samy mentorky

přiznaly, že mají ve zmíněných směrech velké problémy. Tento okamžik byl jednoznačně zlomový, protože si mentorky uvědomily, že mají doopravdy co zlepšovat. Díky tomu se u nich projevila značná motivace, s níž se následně daleko lépe pracovalo. Další dvě hodiny jsme ve skupině cvičily pouze dýchání, konkrétně dechovou metodickou řadu dle Martincovy mluvní metody, přičemž jsme ovšem dosáhly prvních výrazných výsledků.

Po obědě byl odpolední program zahájen opět přednáškou pana Martince, tentokrát na téma volání. Mentorky se dozvěděly, že je volání účinným nástrojem pro rychlé učení se správné mluvy – při volání spontánně mluvíme pomalu, máme správně nastavené hlasivky, lépe vyslovujeme a většinou i lépe dýcháme. Po dopoledním cvičení měly mentorky mnoho dotazů, které se v rámci přednášky taktéž řešily. Díky tomu započala zajímavá diskuze, jejíž výsledky jsme si my, lektori, zapisovali, abychom z nich mohli následně čerpat. Přednáška skončila v 15 hodin.

Další dvě hodiny byly věnovány aktivní práci ve skupině. Na začátku si celá skupina zopakovala metodickou řadu dýchání, již jsme trénovaly dopoledne. Poté jsem navázala na přednášku o volání. Aby přinesla praktická cvičení své výsledky, vzala jsem mentorky ven. Nejdříve pod mým vedením zkoušely techniku volání na předem připravených slovech, poté se přešlo k improvizaci či čtenému textu. U některých z nich jsem při těchto cvičeních opět diagnostikovala závažnější problémy, jež jsem individuálním způsobem ihned řešila. Skupina mentorek se navzájem podporovala a motivovala, což vedlo k dalším zdařilým výsledkům. V 17 hodin jsme skupinovou práci zakončily a odebraly se na společnou večeři.

Nedělní dopolední blok zahájil pan Martinec hodinovou přednáškou o podstatě znění hlasu. Na modelu lidského těla bylo mentorkám ukázáno, jak by vše mělo fungovat při správné práci s dechem a hlasivkami.

První hodinu práce ve skupině jsem věnovala opakování všech cvičení z předešlého dne. Protože měly některé z mentorek přetrvávající problémy se správným dýcháním, domluvila jsem si s nimi individuální hodiny na soustředění v Trnové. V druhé hodině skupinové práce jsme se zaměřily na metodickou řadu podporující správné znění. Zde mělo problém všech pět mentorek. S ostatními lektory jsme tento fakt taktéž předvídali (rozeznění hlasivek je jedním z nejtěžších úkolů), proto jsme nácviku znění přidělili velkou časovou dotaci. V tomto případě šlo o celé dva nedělní bloky. Z těchto důvodů

se odpoledne nekonala přednáška, ale až do 15 hodin se pracovalo pouze v jednotlivých skupinách.

Za první víkend došlo u všech mentorek z mé skupiny k výraznému posunu v oblasti dýchání, což samy značně pocítily. Tento výsledek se stal jednak pro ně, jednak pro mě samotnou velkým impulsem k další práci. Oproti prvnímu dni (uvítací konference v pátek) panovala pozitivní atmosféra i v celé sešlosti 35 účastnic.

8.2 Týdenní soustředění

Neoficiální příprava

První soustředění bylo naplánované na termín 20. – 25. července 2014. Prostory a catering zajistilo na základě výběrového řízení ubytovací zařízení Trnová u Prahy. V zámeckém areálu Trnové jsme měli pro náš účel k dispozici hned několik konferenčních místností s technickým vybavením, restauraci a penzion k ubytování všech mentorek. Dva dny před oficiálním začátkem, tedy 18. – 19. července, jsme se setkali v Trnové v sestavě lektorů, vedení společnosti a garanta Václava Martince, abychom detailně rozvrhli náplň soustředění.

Účelem společného týdne bylo zopakování mluvních předpokladů dýchání a znění, dále osvojení si základních mluvních dovedností podle Sedmera Martincovy mluvní metody. Pro dobrovolnice, které se chtějí více zdokonalit, jsme rozvrhli na každý podvečer individuální hodiny, jež mohly absolvovat s kterýmkoliv lektorem. Výsledkem celotýdenní práce mentorek měla být pak akustická rozhlasová hra, na níž se mělo pracovat v jednotlivých skupinách. Tématem akustických her měly být pohádky a pohádková říkadla, na nichž je možné výrazně pilovat základní preference krásné mluvy.

S ohledem na tyto cíle jsme vypracovali denní plány. Každý den týdne začínal v 7 hodin snídání. Od 8 do 12 hodin probíhal dopolední program. Od 12 do 14 hodin byl oběd a osobní volno. Odpolední program se konal od 14 do 16 hodin. Čas mezi 16 až 18 hodinou byl vyhrazen pro individuální hodiny. Den byl zakončen večeří v 19 hodin. Pro zápis do individuálních hodin jsme vytvořili přehlednou tabulku s konkrétními časy a jmény lektorů.

Program dnů byl rozvržen následovně:

Pondělí – opakování praktických cvičení na téma dýchání a znění, seznámení s 1. a 2. bodem Sedmera, výběr pohádky pro rozhlasovou hru

Úterý – opakování 1. a 2. bodu Sedmera, seznámení s 3. a 4. bodem, rozdělení rolí a načtení pohádky pro rozhlasovou hru

Středa – opakování 3. a 4. bodu Sedmera, seznámení s 5. a 6. bodem, nácvik pohádky

Čtvrtek – opakování 5. a 6. bodu Sedmera, nácvik pohádky pro rozhlasovou hru

Pátek – opakování celého Sedmera, prezentace akustické hry

Sobota – zhodnocení, odjezd

Oficiální část

Pondělní ráno zahájil pan Martinec prezentací celotýdenního programu. V 9 hodin jsme se rozešli do jednotlivých skupin a začali s opakováním metodických řad zaměřených na oblast dýchání a znění. Protože měly dvě mentorky přetrvávající problémy v oblasti dýchání, domluvily si se mnou podvečerní individuální hodinu. Od 11 do 12 hodin jsem mentorkám představila 1. bod Sedmera zaměřený na užití správného dýchání v běžné řeči.

Ve 14 hodin jsme se sešly rovnou ve skupině. Tentokrát jsem mentorkám přiblížila 2. bod Sedmera, jenž se věnuje dodržování délky vokálů. Mentorky si vyzkoušely jednotlivá cvičení, která zvládly vcelku obstojně. Od 15 hodin jsme se věnovaly výběru pohádky pro rozhlasovou hru. Po dlouhém rozhodování si mentorky z mé skupiny zvolily strašidelné vyprávění od Jaroslava Žáčka – Parádnici Sally.

Od 16 do 17 hodin jsem pracovala individuálně s Jitkou na jejích problémech s dýcháním, jež jsem se snažila odstranit pomocí specifických cviků podporující správné dýchání. Individuální hodina přinesla své úspěchy i motivaci pro další práci.

Úterní dopolední program začal pan Martinec tzv. rozcvíčkou, při níž se všemi trénoval jednotlivé mluvní kategorie. Od 9 do 12 hodin jsme ve skupině pracovaly na praktických cvičeních 1. a 2. bodu Sedmera, které mentorky velice bavily. Po obědě ve 14 hodin jsme otevřely odpolední program rovnou prací ve skupině, kdy jsem mentorkám představila 3. a 4. bod Sedmera, tedy výslovnost vokálů a práci s výbušností

konsonant. Od 15 hodin jsme se intenzivně věnovaly nácviku rozhlasové hry – z textu jsme vytvořily scénář s jednotlivými replikami a rozdělily jsme role.

Od 16 do 17 hodin jsem odučila individuální hodinu s druhou mentorkou z mé skupiny. Zaměřily jsme se na problémové oblasti dýchání a znění. Podrobně jsme spolu prošly obě metodické řady, jež se těmito oblastmi zabývají. I při této hodině jsme dosáhly značných úspěchů, když mentorka při cvičení vědomě dosáhla znělého hlasu.

Celé středeční dopoledne bylo vyhrazeno práci ve skupině. S mentorkami jsem začala praktickou činností na 3. a 4. bodu Sedmera. 4. bod zabývající se konsonantami dělal mentorkám velké problémy. Při nácviku konsonant je nutné dokonale ovládat koordinaci všech předešlých prvků - dýchání, znění, délka a výslovnost vokálů - tudíž jsme mu věnovaly nejvíce času. Po obědě jsem mentorkám krátce představila 5. a 6. bod Sedmera. Ve zbývajícím odpoledním čase jsme pilovaly Parádnici Sally, a to jak po stránce technické, tak výrazové.

Čtvrteční ráno zahájil pan Martinec opět tzv. rozvíčkou, kde představil škálu nejrůznějších hlasových rejstříků. Od 9 hodin jsme ve skupině pracovaly na 5. a 6. bodu Sedmera, které se zabývají podrobnější prací s konsonantami a výrazovými prvky hlasu. Mentorky se např. dozvěděly, jak správně používat tempo, dynamiku či melodizaci ve svém projevu. Na předem připravených textech si vyzkoušely interpretaci různých hlasových rejstříků. Celé odpoledne poté patřilo nácviku rozhlasové hry Parádnice Sally. Mentorky hlasová práce s pohádkovým příběhem opravdu bavila, a tak se snažily, aby byl výsledek co nejlepší.

Ve čtvrtek navečer jsme pocítili na mentorkách i sobě samých nemalou únavu z náročného programu, a proto jsme začátek pátečního dopoledne posunuli na devátou hodinu.

Páteční dopoledne patřilo hromadné práci s panem Martincem, který vymyslel pro 35členou skupinu sérii zábavných cvičení a her, zaměřujících se na celé Sedmero. Odpoledne jsme pokračovali v hromadné práci, při níž jsme mentorkám pustili na přehrávači záznam promluvy několika mluvčích. Mentorky následně poznávaly, jaké mluvní chyby při svém projevu daní mluvčí dělají.

Od 16 hodin měla každá ze skupin vyhrazený čas pro generální zkoušku své rozhlasové hry. Mentorky z mé skupiny byly velice nervózní, proto jsme ve volné

hodině zopakovaly Parádnici Sally celkem pětkrát. V 17 hodin započala očekávaná přehlídka rozhlasových her, při níž se všichni příjemně pobavili.

Nahrávka rozhlasové hry Parádnice Sally viz příloha č. 4.

Sobotní dopoledne probíhalo v duchu bilancování nad uběhlým týdnem. Zpětnou vazbu nedostávali pouze mentorky od lektorů, ale také lektori od mentorek. Došlo i k rozboru rozhlasových her z předešlého dne. Týdenní soustředění bylo poté zakončeno slavnostním obědem.

9. Zpětná vazba mentorek

Při posledním školení v Hradci Králové, které se konalo 7. – 9. listopadu 2014, jsem rozeslala všem přítomným mentorkám krátké anonymní dotazníky. Ty mi zajistily zevrubný náhled na zpětnou vazbu mentorek k projektu. Dotazník sestával z šesti otázek. Na pět z nich se odpovídalo zakroužkováním jedné z odpovědí: ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, NE, SPÍŠE NE. Šestou otázku mohl každý vyplnit dle svého mínění, svých pocitů. Z třiceti tří přítomných mi odevzdalo vyplněný dotazník dvacet jedna mentorek.

Otázky dotazníku zněly následovně:

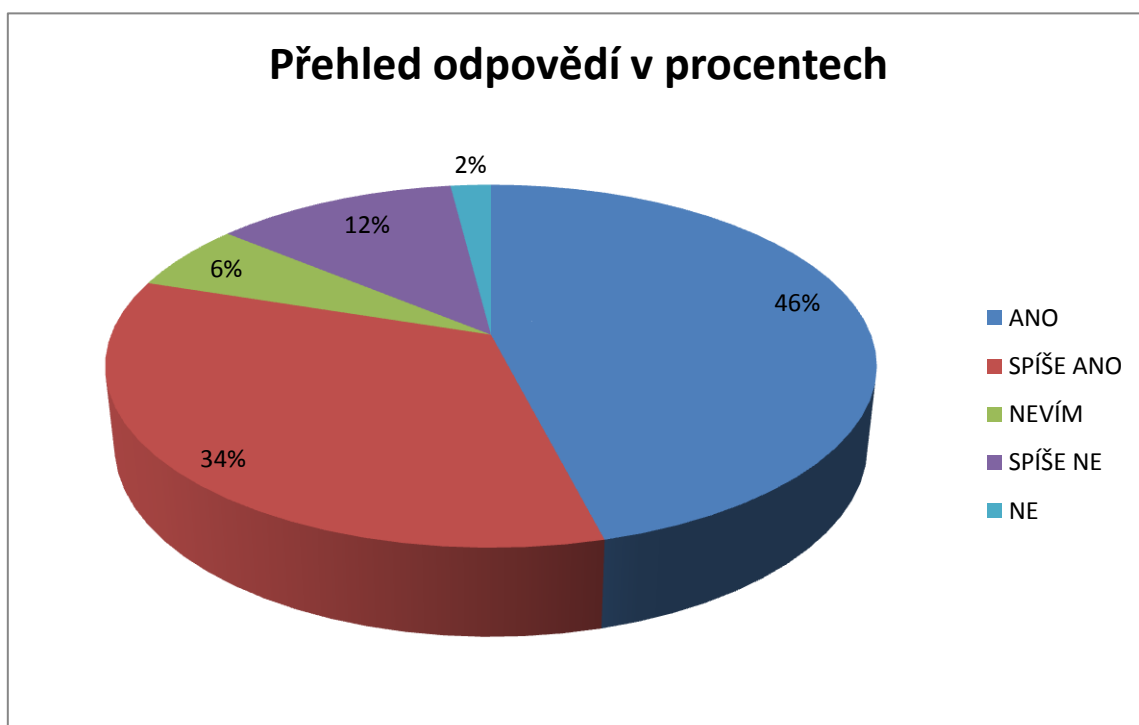
1. Splnil projekt Vaše očekávání?
2. Byl projekt dle Vašeho mínění dobře zorganizovaný?
3. Myslíte si, že jste se díky projektu zdokonalila v oblasti mluvních dovedností?
4. Pokud ano, myslíte si, že využijete tyto nabyté dovednosti v praxi s dětmi?
5. Měli by se podle Vás vzdělávat ve svých mluvních dovednostech všichni učitelé?
6. Chcete se stát mentorem a vést své kolegy k lepší úrovni mluvy?
7. Vyjádřete Vaše pocity z projektu pomocí slova či slovního spojení. (*např. rozvoj mluvy*)

Výsledky dotazníků mě velice překvapily už jen z toho důvodu, že se mentorky na mnoha odpovědích většinově shodovaly. Šestá otázka vytvořila mozaiku subjektivních názorů mentorek na projekt. Na šestou otázku odpovědělo 17 respondentů.

1. Otázka – 15 ANO, 4 SPÍŠE ANO, 2 SPÍŠE NE
2. Otázka – 5 ANO, 8 SPÍŠE ANO, 6 SPÍŠE NE, 2 NE
3. Otázka – 14 ANO, 6 SPÍŠE ANO, 1 NEVÍM
4. Otázka – 11 ANO, 6 SPÍŠE ANO, 4 SPÍŠE NE
5. Otázka – 8 ANO, 11 SPÍŠE ANO, 1 NEVÍM, 1 SPÍŠE NE
6. Otázka – 6 ANO, 8 SPÍŠE ANO, 4 NEVÍM, 2 SPÍŠE NE, 1 NE
7. Otázka – „krásná mluva“, „rozvoj mluvy i osobnosti“, „rozvoj a rozkvět mluvních dovedností“, „hrajeme pohádku“, „mluvení je hra“, „legrace a dobrá parta“, „máme rádi mluvu“, „dýchání je fuška“, „dřina“, „námaha a výsledky“, „rozvoj správné mluvy“, „učím se a rozvíjím“, „uf uf, to je dřina, dýcháme, až se za břicho

popadáme“, „nejde mi to“, „nesmyslná cvičení“, „správné mluvení je nuda“, „chci domů“

Jednoduché otázky dotazníku jsem zpracovala tak, že odpovědi ANO či SPÍŠE ANO vždy vyznívaly pozitivně, NEVÍM neutrálně, SPÍŠE NE a NE negativně. Na základě výsledků lze zhodnotit, že dvě třetiny zúčastněných mentorek, jež dotazník vyplnily, vnímají projekt a s ním i další souvislosti v 80 % spíše pozitivně, v 6 % neutrálně a v 14 % spíše negativně. Spontánní odpovědi mentorek na šestou otázku tyto výsledky jen potvrzují.



10. Zhodnocení projektu

Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy jsem absolvovala jako jedna z lektorů, díky čemuž jsem mohla sledovat celý jeho průběh od fáze plánování až po konečnou realizaci. Měla jsem možnost pozorovat postupný rozvoj mentorek, jejich rostoucí či klesající motivaci a faktory, které tento jev podmiňovaly.

Na základě vlastního mínění i průběžných reakcí mentorek, jež jsem si navíc podložila dotazníkem, vnímám projekt víceméně jako úspěšný výsledek moderních trendů v oblasti vzdělávání. Stanovené cíle byly naplněny mnohdy až nad naše očekávání. Z 35 učitelek mateřských škol se staly mentorky, které jsou nyní kvalitním mluvním vzorem pro děti ve své třídě. Pomocí metodiky mentorinku budou podporovat v rozvoji mluvních dovedností také své kolegy, díky čemuž naplní potřebu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tyto hodnoty zajistí dle mého názoru dlouhodobý přínos pro pedagogickou praxi.

Velký potenciál projektu spatřuji taktéž v jeho vidině do budoucna. Pokud MŠMT schválí návrh na pokračování v příštích pěti letech, budou zajištěny dva podstatné aspekty: podpora stávajících mentorek (pevný plán mentorování jejich kolegů, kontrola kvality), vyškolení mentorek nových, tentokrát z řad ZŠ a SŠ.

Při zpětném bilancování shledávám jako největší slabinu projektu jeho organizaci, která často nefungovala dle předem stanovených plánů a byla zmatečná. Důsledkem toho docházelo ke zpomalení práce lektorů s mentory, k poklesu motivace mentorů apod. Pokud bude schválen návrh na pokračování, bude nezbytné na této záležitosti zapracovat.

11. Závěr

Současná doba je charakteristická prudkým a hlavně neustálým rozvojem ve všech sférách lidského počínání; životní tempo je oproti předešlým desetiletím až závratné. Tato obecně známá fakta, která postupně vyznívají spíše jako klišé, je nutné brát v potaz.

Požadavky nové doby by měla primárně zohledňovat pedagogická praxe. Vždyť kde jinde vyvstává větší potřeba dynamického rozvoje než v oblasti školství, jež zajišťuje výchovu nových generací? Hlavním cílem školy je připravit své žáky/studenty na život – pokud je dnešní život rychlý a zmatený, měla by pedagogická praxe na tento fakt adekvátně reagovat. Na základě těchto úvah vznikl požadavek dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Nutno podotknout, že role učitele je s postupujícím časem čím dál více náročná; další vzdělávání by tedy mělo učitele podporovat, aby byl spokojený ve svém profesním i osobním životě.

Kariérní systém vytvořený pod vedením Národního institutu dalšího vzdělávání se snaží potřebu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků určitým způsobem vyřešit. Pomocí tzv. standardu učitele, jenž sestává ze čtyř kariérních stupňů, chce zajistit celoživotní zvyšování kvality práce učitele s návazností na motivující systém odměňování. Momentálně projekt Kariérní systém prochází testovací fází, kdy dotuje pilotní výstupy a zkoumá jejich úspěšnost. Pokud Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nalezne způsob institucionálního a finančního zajištění, bude projekt dle plánu spuštěn během následujících dvou let.

Projekt Příprava mentorů MŠ a ZŠ v oblasti mluvní průpravy byl dotován jako jeden ze zmíněných pilotních výstupů Kariérního systému ve fázi testování. Jednalo se o ověření pozice učitele jako mentora, jež spadá pod III. kariérní stupeň. Jako jedna z šesti lektorů jsem měla možnost sledovat vcelku objektivním způsobem efektivitu projektu, jeho organizační i realizační provedení. Při zpětném pohledu musím velice kladně zhodnotit řádný přístup pracovníků MŠMT, který zajistil, aby projekt sloužil svému účelu a dosahoval požadované kvality. Pozitivně nahlížím také na práci realizačního týmu (vedení Rycon consulting s. r. o., garant Václav Martinec a lektorský tým), která byla při všech nárocích MŠMT často dosti obtížná. Větší nedostatky shledávám pouze v samotné organizaci.

Hlavní podstatu projektu spatřuji ovšem v jeho konečném výsledku: z 35 účastníků vzešlo 35 mentorů, kteří jsou nyní kvalitním mluvním vzorem, a to jednak dětem ve škole, jednak svým kolegům i širokému okolí. Tento fakt je dle mého mínění více než uspokojivý.

12. Seznam použitých zkratek

NIVD – Národní institut dalšího vzdělávání

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

SU – Standard učitele

KS – Kariérní systém

13. Zdroje

13.1 Literatura

PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

KALOUS, J.; VESELÝ, A. *Teorie a nástroje vzdělávací politiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1260-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management (teorie a praxe v informační společnosti)*. 3.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*, 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-494-9.

KOHNOVÁ, J. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Praha: PedF UK, 2004. ISBN 80-7290-148-6.

PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PETRÁŠOVÁ, M., A., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink: forma podpory mladé generace*. 1.vyd. Praha: Portál s. r. o., 2014. ISBN 978-80-262-0625-5. s. 44

13.2 Ostatní zdroje

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU, *Prezentace katedry*.
Dostupné z: <<http://www.csmpraha.cz/userfiles/Dokumenty/Prezentace%20katedryFinal2.pdf>>.

NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, *Kariérní systém*. c2006,
Dostupné z: <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/>>.

ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU, *Mentoring*. c2013-2015, Dostupné z:
<<http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>>.

UČITELSKÉ NOVINY, Archiv, *Nový termín: Mentoring* c2010-2013, Dostupné
z: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=1904&PHPSESSID=052819b807f3fe4bb33ca2be68541904>>

Přednáška: ŠTĚPÁNEK, Z., Téma: *Mentorink jako forma podpory mladé generace*,
Hradec Králové 8. 11. 2014

14. Přílohy

Veškeré přílohy jsou uloženy na přiloženém CD.

Příloha č. 1 – Schéma Kariérní cesty v rámci kariérního systému učitelů

Příloha č. 2 – *Kurzy mluvy*

Příloha č. 3 - *Kurzy mluvy pro děti, sedmička zdravé mateřštiny*

Příloha č. 4 - *Kurzy mluvy, almanach textů podle Martincovy mluvní metody pro děti*

Příloha č. 5 – rozhlasová hra *Parádnice Sally*