

„Obsah modulu „Mentorské dovednosti“ byl vzhledem k časovým možnostem dostatečný na to, aby přinesl obecné seznámení s tématem, jistotu v terminologii a možnostech využití mentoringu ve školách. V jednotlivých skupinách byly rozdíly v tom, jaké mají jednotliví vedoucí pracovníci povědomí o mentoringu, ale byl zde prostor pro vzájemné sdílení zkušeností a obohacení se.“

Ze vstupních údajů o lektorech víme, že polovina z nich již dříve lektorovala některý z programů na téma mentoring. To může svědčit o alespoň prozatímním nedostatku profesionálních lektorů mentoringu, nebo o jejich lektorské angažovanosti v jiných oblastech, případně o finančních nárocích na jejich služby, které nejsou v prostředí školství obvyklé.

Závěrem je třeba objektivně konstatovat, že modul Mentorské dovednosti vedoucích pracovníků ředitele škol zaujal, že s ním chtějí většinou ve své praxi pracovat a že je motivoval k dalšímu vzdělávání v této problematice. Někteří z účastníků si zavádění kolegiální podpory ve své škole zvolili i jako téma výstupního miniprojektu, takže jsou dobře připraveni na zahájení této změny přesně v intencích vzdělávacího programu.

### Vyhodnocení modulu č. 3 Vedení a řízení změny

Vedení a řízení změny je velice frekventované a používané téma. Je pravda, že ředitelé škol často poukazují na skutečnost permanentních změn, které mnohdy nejsou dotaženy do konce, nejsou odpovídajícím způsobem evaluovány, a tím pádem ztrácejí svůj původní smysl. Verbálně je potom vyjadřována situace, kdy je takzvaně přezměňováno a pro mnoho pedagogických pracovníků je změna spíše označením pro chaotické tápání bez vize a strategického záměru.

Přes tyto logicky znějící námitky bylo téma vedení a řízení změny do vzdělávacího programu zařazeno zcela záměrně. Právě pojmenovávaná turbulentnost situace, právě obtížné odhadnutí budoucího vývoje a potřeb na vzdělávacím trhu či přímo na trhu práce naznačují, že ředitel školy musí být na vedení a řízení změny kvalitně a důsledně připravován. Musí být vtahován do děje školské politiky nejen na úrovni školy nebo regionu, ale musí rozumět i širším souvislostem a v širokém kontextu nahlížet na svoje rozhodnutí.

Celková struktura vzdělávacího programu je uvedena na jiném místě publikace. Nyní se zaměříme na oblasti, které autoři programu považovali za zásadní při rozhodování o jeho podobě. Na prvním místě jde o chápání příčin změn a jejich klasifikace. Rozdílná je jistě situace, kdy o změně rozhoduje ředitel se svým týmem na základě vnitřního rozhodnutí vycházejícího ze školy, a situace vyžadující nutné reakce na změněné podmínky, které škola nemůže ovlivnit (populační křivka, situace na trhu práce nebo očekávané potřeby osob přicházejících z jiného kulturního a jazykového okruhu do Evropy a České republiky). Součástí této oblasti je také akceptování rozdílného pojetí změny různými cílovými skupinami pracovníků ve škole.

Další oblastí je rozdělení procesu řízení změny na dílčí etapy. Je často viditelnou skutečností, že podcenění některé z etap (nejčastěji etapy analýzy, strategického plánování či důkladné evaluace) může změnu zmařit, a tím pádem snížit ochotu pracovníků podílet se na jiné změně v budoucnosti. Stejně tak bylo třeba naučit ředitele správně identifikovat, že některou změnu způsobenou vnitřními faktory není škola v konkrétní době schopna zvládnout a její pracovníci akceptovat.

Většina změn s sebou přináší problémové situace, negativní situace i přímý odpor pracovníků proti jejímu zavádění. Důležitou pomocí, jak naučit ředitele školy se s těmito skutečnostmi vyrovnat, je ukázat mu cestu k pochopení příčin odporu. Ty se dají poměrně jednoduše rozdělit, a tím pádem napomoci ředitelům s nimi pracovat různými formami. Mnohé z problémových situací může pomoci řešit zapojení lidí do procesu, jejich motivace, podpora a vzdělávání.