



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Metodika mentoringového programu pro začínající akademické pracovníky – vysokoškolské učitele

Metodická příručka

k projektu Inovace přípravy učitelů pro praxi

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_038/0006960

BÍLKOVÁ ZUZANA MGR. PH.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

Úvod – zdůvodnění vhodnosti zařazení mentoringového programu pro začínající akademické pracovníky	2
Základní pojmy	3
Podmínky efektivního a funkčního mentoringu	4
Etický rozměr vztahu mentor – mentee	6
Struktura a harmonogram programu	8
Literatura	11
Seznam příloh	12



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Úvod – zdůvodnění vhodnosti zařazení mentoringového programu pro začínající akademické pracovníky

Akademická profese je příkladem nesmírně široce pojatého profesního zaměření, které klade nároky na rozsáhlé spektrum dovedností a kompetencí. Nelze vstupovat na akademickou půdu a být plně vybaven všemi těmito dovednostmi. Navíc nárok na realizaci jednotlivých rolí, které se od akademického pracovníka a vysokoškolského vzdělavatele očekávají, se v průběhu jeho kariéry mění, důraz na jednotlivé dovednosti se přeskupuje.

Pokud bychom chtěli stanovit, jaké klíčové kompetence můžeme u vysokoškolských pedagogů očekávat, lze vyjít např. z kompetenčního modelu, který na podkladě základního vymezení Vašutové (2002) rozpracovává Garabiková Pártlová (2015).

Na prvním místě pak můžeme zmínit oblast dovedností směřujících k výuce. Vašutová (2002) a Garabiková Pártlová (2015) zde hovoří o pedagogických kompetencích, kam lze zahrnout např. využívání širokého spektra vyučovacích metod, hodnocení studentů, projektování kurikula apod.

Dále je zde sada požadavků směřující k vědecké kariéře, ta je mimo jiné charakteristická nutností skupinové spolupráce, vědecká činnost dnes vzniká v týmech, nikoli u jednotlivců, z tohoto důvodu klade stejně jako komunikace se studenty velké nároky na interpersonální kompetence akademického pracovníka.

Úspěšná akademická kariéra je také založena na nutnosti dobře se zorientovat v aktuální situaci a cílevědomě směřovat k dokončení dlouhodobých cílů – nutnost směřovat k time-managementu

Souhra těchto faktorů tedy jednoznačně staví zejména začínající akademické pracovníky do rizika syndromu vyhoření, mj. proto, jak již bylo zmíněno, že akademická profese je také charakteristická nutností sledovat dlouhodobé cíle, jejichž dosažení není pouze záležitostí zvoleného postupu a efektivity akademika, jeho kompetence a znalosti vstupují do hry také jen částečně. Zmiňme zde např. procesy žádostí o dotaci výzkumných projektů apod., které jsou charakteristické velkým rizikem



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



neúspěchu a také silným podílem náhody. Syndrom vyhoření ohrožuje prakticky všechny profese, ty, u kterých se očekává vysoké osobní nasazení, ale výrazně více.

Mentoringový program proto musí rozvíjet také osobnostní dovednosti účastníků, jako je sebereflexe, práce s vlastními silnými a slabými stránkami. Rozvoj těchto měkkých dovedností (soft skills) bude součástí společné části programu.

Užitečnost mentoringových programů na akademické půdě dokazuje jednak jejich podstatné rozšiřování v posledních deseti letech, zajímavé podněty přinášejí také výzkumy, které v posledních deseti letech realizoval Sociologický ústav AV ČR, inspiraci přináší např. publikace Cidlinské a Fucimanové (2017). Osvědčená struktura mentoringového programu této instituce se také stala hlavní inspirací pro koncipování struktury našeho programu.

Základní pojmy

V úvodu vydefinujeme některé základní pojmy, na kterých je program postaven:

Mentoringem v našem pojetí rozumíme proces, kdy služebně starší a zkušenější představitel profese (= **mentor**), někdo, kdo reálně disponuje širšími kompetencemi a zkušenostmi, podporuje někoho, kdo je teprve na začátku své odborné kariéry nebo nově vstupuje do konkrétního typu profesní pozice (= **mentee**). Vhodný se mentoring jeví také po delším přerušení kariéry, např. z důvodu rodičovství.

Je vhodné rozlišovat mezi mentoringem a koučinkem. Pro mentoring je charakteristické, že mentor pochází z obdobného typu pracoviště jako mentee, jeho primární profese je obdobná, v našem případě se jedná o akademického pracovníka. Oproti tomu koučink je realizován profesionálem – koučem, který je pro tuto pozici disponován nikoli orientací v konkrétní profesní situaci koučovaného, ale výcvikem v koučovacích dovednostech – tedy např. ve schopnosti pomáhat klientovi nacházet jeho silné stránky, otevírat a využívat potenciál, stanovovat cíle apod. Samozřejmě, že mezi procesy mentoringu a koučováním lze najít paralely, ale nelze je zaměňovat. Koučink musí být realizován vyškoleným profesionálem – koučem. Proto v našem



programu se opíráme o postupy mentoringu, které jsou založené na využívání vlastních personálních zdrojů organizace.

Americká psychologická asociace (2012) pojmenovává dva klíčové účely mentoringových programů: Účelem mentoringu ve vztahu ke kariérnímu růstu je podpora profesního výkonu a rozvoje menteeho. Mentoring má ale také psychosociální funkci, kdy mentor vystupuje v roli modelu a je zdrojem opory. Zde pak mentoring nastavuje témata, která nejsou vázána jen na vlastní práci, ale podporují celkový well-being menteeho. Sem lze zahrnout např. podporu rovnováhy mezi profesním a osobním životem, podporu asertivní a nekonfliktní komunikace apod.

Podmínky efektivního a funkčního mentoringu

Základem efektivního mentoringu je dobrovolnost. Tento proces předpokládá vnitřní motivaci menteeho, který vstupuje do mentoringového programu s ochotou ke změně a otevřeností k novým podnětům. Pro funkčnost procesu je také klíčové, aby vztah mezi mentorem a mentee byl partnerský, rovnocenný, založený na vzájemné důvěře. Mentee je v procesu dobrovolně, chce se učit a mentora vnímá jako pozitivní model, plně mu důvěřuje, ale nebojí se vnášet do procesu také vlastní názory, polemiku.

V tomto kontextu je důležité zdůraznit, že mezi mentorem a menteeem nemusí být věkový rozdíl, mentor také nemusí v akademické hierarchii stát na vyšší pozici. Pro čerstvého odborného asistenta může být vynikajícím mentorem zkušenější odborný asistent, přestože si mohou být věkově blízcí a v systému pracoviště mají stejnou pozici.

Mentor nevnucuje menteeemu své postoje, názory či postupy. Vždy respektuje, že smyslem procesu je rozvoj menteeho. Tento prvek je obsažen již v samém původu slova mentor – v Homérově Odysseji se setkáváme s Mentorem – důvěryhodným přítelem, kterému Odysseus svěřuje svého syna Télemacha, aby mu byl podporou, dokud se otec nevrátí. V eposu se Mentor se stává průvodcem v procesu přechodu mezi dětstvím a dospělostí, v současném pojetí je pak mentor facilitátorem přechodu začátečníka ve zkušeného profesionála (Jensen 2008).



Efektivní mentoringový proces by měl přinést výstupy v následujících oblastech (Jonson 2008, Lazarová 2010): V oblasti kompetencí Jonsonová hovoří o dosažení mistrovství ve znalostech a dovednostech. Dále v oblasti sebedůvěry, kdy mentee získá důvěru ve vlastní schopnosti a rozhodnutí, které umožňují převzít zodpovědnost. V oblasti sebeřízení již mentee přejímá plnou zodpovědnost za vlastní osobnostní, profesionální a kariérní růst. Ve vztahu k profesi pak má plné povědomí o etickém rozměru vlastní práce.

Na straně mentees lze tedy předpokládat tyto vhodné charakteristiky:

- Otevřenost diskuzi, novým myšlenkám.
- Ochotu přijímat podněty, zkoušet nové postupy.
- Proaktivní postoj k vlastnímu kariérnímu růstu.
- Ochotu se otevřít, popsat svou situaci, záměry.

Mentor by měl naplňovat následující požadavky:

- Ochotu vstoupit do mentoringového kontraktu, který z jeho strany předpokládá osobní angažovanost a vklad.
- Respektovat názory a postoje menteeho, přicházet s nabídkou, nikoli s imperativy.
- Ochotu učit se a objevovat zisky, které mentoringový kontrakt přináší pro obě strany.
- Ochotu sdílet zkušenosti, pozitiva i negativa, pojmenovat i stinné stránky, přiznat vlastní selhání, podělit se o efektivní a užitečné znalosti a dovednosti.

Pro potřeby námi koncipovaného programu vnímáme mentoringový proces jako formální – je oficiální součástí náplně práce obou zainteresovaných a je takto pracovištěm respektován a hodnocen.

Vztah mentora a mentees může mít různé podoby, zejména podle potřeby mentees může být orientován spíše úkolově – na dosažení stanovených cílů, nebo spíše vztahově, kdy klíčovou podstatou je podpora, přijetí a emoční zázemí, které tento vztah



menteemu poskytuje. Z toho vychází také odlišné trvání jednotlivých kontraktů – zejména při úkolové orientaci se omezují na předem stanovený čas, naopak mentoringový kontrakt zaměřený více na vztahové zázemí může přetrvávat dále, i po skončení oficiálního závazku. V našem programu předpokládáme průměrné trvání spolupráce po dobu 12 měsíců. Intenzita setkávání by měla být primárně určena potřebami menteeho, neměla by výrazněji přesáhnout 12 setkání, naopak je možný i menší počet intenzivněji koncipovaných setkání.

Úspěšně probíhající spolupráce mezi mentorem a menteeem by měla procházet následujícími vývojovými fázemi:

Jonsonová (2008) navrhuje rozlišení do následujících fází:

- iniciace (počáteční budování důvěry),
- kultivace (osvojování si nových dovedností a dosahování žádané úrovně profesní kompetence),
- separace (mentor při vědomí splnění své funkce se postupně vzdaluje svému svěřenci),
- nové vymezení vztahů (mentor a jeho svěřenec se stávají přáteli a kolegy a sdílejí společně zájem o co nejkvalitnější výkon profese). Podrobněji viz práci Lazarové (2010).

Etický rozměr vztahu mentor – mentee

APA (2012) doporučuje aplikovat na mentoringový vztah etická pravidla, která upravují vztahu psychoprofesionála a klienta. Jedná se o následující pravidla:

1. Prospět a neškodit – obě strany by měly posuzovat své aktivity v rámci vztahu z hlediska jejich potenciální malignosti. Např. postup, který mentor navrhne, se může ukázat jako neúčinný, neměl by znamenat pro mentee ztrátu či potíže.
2. Spolehlivost a zodpovědnost – v rámci tohoto principu je mentor zodpovědný za to, že si s menteeem vymezí hranice vztahu a vytvoří prostor pro komunikaci nad změnami, kterými mentoringový vztah nevyhnutelně prochází. Patří sem také zásada mlčenlivosti, která chrání vzájemně sdělované obsahy.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



3. Integrita – pokud se objeví konflikt, obě strany vyjadřují zájem ho vyřešit a zachovat integritu vztahu.
4. Spravedlnost – mentor by měl mít možnost odmítnout daného menteeho a následně reflektovat, proč se tomu tak stalo.
5. Vzájemný respekt k lidským právům a důstojnosti.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Struktura a harmonogram programu

Předpokládané trvání: 1 rok, průměrně 12 setkání jednotlivých dvojic mentor – mentee

Struktura programu:

- program má **společnou část**, kterou realizuje metodik mentoringu. Je tvořena:
 - Vstupním setkáním potenciálních mentorů
 - Vstupním setkáním mentees
 - Společnými workshopy zaměřenými na rozvoj měkkých dovedností
- vlastní **individuální mentoringový kontrakt**, který tvoří setkávání mentora a menteeho v intenzitě a frekvenci, která odpovídá jejich potřebám a možnostem.

Harmonogram a rozpracování dílčích částí programu:

1. Vytipování vhodných mentorů – jejich oslovení formou emailu.

Zde vycházíme zejména z aktuálního nastavení instituce – vybíráme kolegy, kteří již prokazatelně mají akademické úspěchy (publikace, zahraniční stáže, projektová činnost, jsou zdatní ve výuce). Nemusí samozřejmě naplňovat všechna tato kritéria, je na menteech, které charakteristiky mentora jsou pro něj klíčové. K jejich oslovení přistupuje metodik mentoringu po poradě s vedoucím pracoviště.

2. Společné setkání pro potenciální mentory, kde se seznámí s touto metodikou.

Budoucí mentoři si ujasní, které své dovednosti a znalosti mohou sdílet a nabídnout, pokud si nejsou jisti, jak vhodně vést spolupráci, zúčastňují se workshopu zaměřeného na komunikační a mentoringové dovednosti, učí se vést efektivně rozhovor, podněcovat k hledání smysluplných aspirací a cílů. Jsou využity nástroje mapování vlastních dovedností a pojmenovány limity jednotlivých mentorů – kolik času mohou programu věnovat, jaký typ spolupráce vnímají jako užitečný, jaký typ zakázky ze strany mentee je pro ně akceptovatelný, která témata naopak řešit nechtějí?



- 2.1. Pro zájemce z řad mentorů workshop směřující k rozvoji komunikačních dovedností (vedení rozhovoru, reflektování, práce s cíli).
3. Oslovení potenciálních mentees elektronickou formou – oficiální nabídka účasti v mentoringovém programu.
Jako užitečné se jeví i osobní oslovení a představení programu např. při společných pracovních schůzkách. Dále se ukazuje jako efektivní, když je o možnosti mentoringu informován nový kolega již při svém vstupu na pracoviště.
4. První společné setkání mentees – vede metodik mentoringu,
Časový rozsah je cca 6 hodiny, lépe ve dvou blocích, kdy nejprve jsou mentee seznámeni s principy mentoringu, dále pracují na mapování svých potřeb a očekávání a přemýšlí o vhodném mentorovi. Dále samostatně pracují na mapování svých aspirací a plánů a oslovují potenciální mentory, pak se schází podruhé, sdílí zkušenosti a metodik poskytuje podporu těm, kterým se nedaří najít si mentora.
 - 4.1. Stanovení předběžného mentoringového plánu, mapování potřeb a možností
Formou např. pojmové mapy si mentees ujasňují své představy o akademické profesi. Pojmenovávají oblasti, ve kterých vidí prostor pro osobní růst, kde nejvíce potřebují podporu apod. Podněty pro tuto práci jsou součástí Přílohy IV.
 - 4.2. Pojmenování očekávaných charakteristik mentora (věk, pohlaví, obor apod.).
Je důležité, aby následovalo po mapování vlastních potřeb, aby profil mentora odpovídal profilu potřeb menteeho.
 - 4.3. Strategie oslovování mentorů, doporučený postup zahájení spolupráce (jak koncipovat zprávu pro potenciálního mentora, předpokládaná náplň prvního setkání – pro podrobnější obsah viz Přílohu I.
5. Vlastní práce mentorů a mentees
Probíhají individuální schůzky, jejich časové trvání se odvíjí od zájmu zúčastněných, pohybuje se mezi 45 a 90 minutami. Nemusí probíhat jen na pracovišti, některé mentorské dvojice mohou preferovat setkání mimo prostory pracoviště, což umožňuje méně formální komunikaci. Jako vhodné se jeví okolo 5 setkání s možností se k setkávání vrátit po delším časovém odstupu.
6. Společné workshopy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností.



Mentees je vybírají podle oblastí, které si identifikovali na prvním setkání. Kurzy jsou v rozsahu 4 hodin, vede je metodik mentoringu nebo odborník na danou oblast. Nejsou pro mentees povinné, vybírají je, pokud konstatují potřebu se v této oblasti posunout. Metodik mentoringu má k dispozici i další možnosti, jak rozvíjet soft skills a akademické dovednosti mentees, tam, kde není aktuální poptávka dalších mentee, může mentee mu nabídnout kurzy organizované jinými fakultami, zejména v rámci celoživotního vzdělávání. Osvědčená témata jsou:

- 6.1. Time-management, prokrastinace – efektivní využívání času, time-management IV. generace, vlastní energetická křivka, efektivní rozdělení času mezi typy úkolů, stanovování prioritních úloh.
- 6.2. Publikační dovednosti – efektivita práce, kvalita akademického psaní, výběr vhodného periodika – zacílení publikační činnosti apod.
- 6.3. Vysokoškolská pedagogika, metody výuky – komunikace se studenty, motivující úkoly, aktivizace ve výuce apod.
7. Průběžná odborná podpora a supervize pro mentory ze strany metodika mentoringu
Probíhá individuálně na žádost mentora, každý mentor, který v dané době aktivně pracuje s mentee, by se měl zúčastnit alespoň jednoho setkání supervizního charakteru. Je to klíčový vnitřní korektivní mechanismus, který předchází zahlcení mentorů, jejich vyhoření.
8. Průběžná a výstupní evaluace, průběžná evaluace formou dotazníku (viz přílohu II), finální formou focus group.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Literatura

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2012). *Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees*. Dostupné z: <http://www.apa.org/education/grad/mentoring>, cit. 15. 10. 2020

CIDLINSKÁ, Kateřina a Martina FUCIMANOVÁ (2017) *Mentoring? Beyond the manuals*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. ISBN 978-80-7330-311-2 (Online)

GARABIKOVÁ PÁRTLOVÁ, Margareta (2015). *Role vzdělavatelů budoucích učitelů při utváření profesních kompetencí u studentů učitelství*. Disertační práce. Praha: PedF UK

JONSON, Kathleen Feeney (2008). *Being an Effective Mentor: How to Help Beginning Teachers Succeed*. Thousand Oaks: Corwin Press. ISBN 9781452294032

LAZAROVÁ, Bohumíra. (2010) Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy. *Pedagogika*, roč. 60, pp 59 – 69. ISSN 2336-2189 (Online)

VAŠUTOVÁ, Jaroslava (2002). *Strategie výuky ve vysokoškolském vzdělávání*. Praha: PedF UK. ISBN 80-729-0100-1.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Seznam příloh

Příloha I Podněty k prvnímu setkání mentor – mentee

Příloha II Evaluační nástroje

Příloha III Návrh dohody

Příloha IV Vstupní mapovací/sebeuposuzovací formulář



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Příloha I

Doporučený obsah prvního setkání mentor – mentee

- Vymezení časových i osobních možností obou zúčastněných – očekávaného a nabízeného času a míry podpory.
- Vymezení očekávání na obou stranách.
- Podpis mentoringové dohody – obě strany se zde zavazují ke spolupráci a dodržování etických pravidel programu a zaznamenávají očekávané časové angažmá, vymezují případná témata nebo oblasti, které jeden ze zúčastněných nechce do mentoringové kontraktu vnášet.
- Stanovení cílů, vypracování plánu (rozpracování cílů na dílčí, určení rizik a překážek)



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Příloha II

Průběžný dotazník

1. Jak dlouho jste v programu?
2. Jak dlouho trvala volba mentora?
3. Bylo obtížně nalézt vhodného mentora?
4. Nakolik program odpovídá vašim očekáváním-škálovací otázka
5. Co byste doporučili do programu doplnit?
6. Co jsou v současné době pro Vás největší přínosy programu?
7. Vyhovuje vám časové uspořádání?

Témata k závěrečné focus group

Očekávání a míra jejich naplnění

Přínosy a ztráty

Nové cíle, které vznikly v průběhu programu

Klíčové vlastnosti dobrého mentora

Posouzení užitečnosti jednotlivých součástí

Posouzení dostupnosti mentoringu a vhodného mentora



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Příloha III

Smlouva/dohoda mezi mentorem a mentee

Údaje o mentorovi / mentorce

Jméno a příjmení:

Údaje o mentee

Jméno a příjmení:

Průběh mentoringu – zvolené možnosti komunikace, časový rozsah

Předpokládané výstupy spolupráce

Vzájemné závazky obou stran

- Obě strany stvrzují dodržování etických pravidel, která jsou součástí této příručky
- Příprava na vzájemná setkání
- Mentee se zavazuje k aktivnímu přístupu a ke snaze dosáhnout stanovených cílů

Plánované činnosti a metody

Hodnocení průběhu spolupráce

Okolnosti ukončení spolupráce

Místo a datum

Podpisy mentora/mentorky a mentee



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Příloha IV

Vstupní mapovací/sebeposuzovací podněty

- **Vlastní silné stránky**
- **Zdroje motivace**
- **Inspirativní osobnosti, obecně zdroje inspirace**
- **Oblíbené činnosti**
- **Zdroje pozitivních zážitků**
- **Zdroje nudy**
- **Zdroje únavy**
- **Osobní sny-Na co bych chtěl/a dosáhnout?**
- **Zdroje obav-Čemu bych se chtěl/a vyhnout?**
- **Kde vidím prostor pro změnu?**
- **Čemu věnuji nejvíce času/čemu bych chtěl/a věnovat nejvíce času?**



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci CC BY 4.0

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>