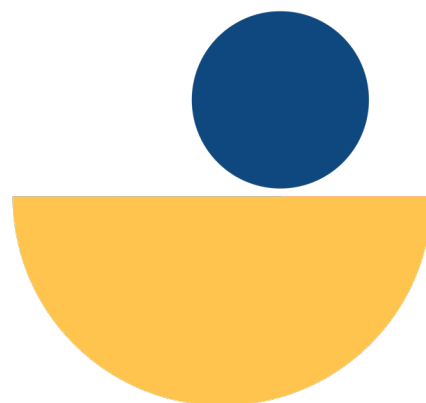




EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Manuál pro mentory



**Iva Stratilová**

---

## Obsah

1.	Popis cílů a přínosů individuální pomoci.....	3
1.1	Obecné cíle mentoringu.....	3
1.2	Cíle individuální pomoci v rámci systému intenzivní podpory.....	4
1.3	Cíle mentoringu v rámci projektu.....	5
2.	Popis metody mentoringu a jejího uplatnění ve školách.....	7
2.1	Historie mentoringu.....	7
2.2	Funkce mentoringu.....	8
2.3	Možnosti uplatnění mentoringu.....	9
2.4	Mentoring v rámci systému intenzivní podpory.....	10
3.	Popis doporučovaných metod mentoringu.....	12
3.1	Proces mentoringu.....	12
3.2	Styl vedení mentoringu.....	13
3.3	Obecná doporučení vzhledem k začlenění mentoringu do systému inten. podpory.....	13
3.4	Doporučované metody a techniky pro účel projektu.....	13
4.	Etika v procesu mentoringu.....	15
5.	Rovnostranný trojúhelník: zadavatel – podporovaný a odborník.....	16
5.1	Rozložení moci a zodpovědnosti.....	16
5.2	Kontrakt.....	18
6.	Harmonogram poskytování služeb mentoringu v rámci intenzivní podpory.....	19
7.	Závěr.....	20
8.	Zdroje.....	21
	Seznam obrázků.....	23
	Seznam tabulek.....	23

# 1. Popis cílů a přínosů individuální pomoci

## 1.1 Obecné cíle mentoringu

### Cíl:

- Popsat obecné cíle mentoringu
- Určit role v procesu supervize
- Představit cíle projektu
- Upřesnit roli mentoringu s ohledem na cíle projektu
- Stanovit kritéria výběru vhodné metody



### Cíle menteeho

- podpořit svou kariéru
- vytvořit si svou sociální síť
- učit se novým pohledům
- zlepšovat komunikační dovednosti
- rozvíjet znalosti a dovednosti
- získat hodnotnou radu

### Cíle zaměstnavatele

- nabytí sebevědomí
- posílení profesionálních kompetencí
- rozvoj školního klimatu
- emoční pohoda
- rozvoj vědomostí a dovedností

Mentoring je oboustranný proces: tedy **i mentor do něj vstupuje se svými cíli**: například rozvíjet dovednosti lídra, zlepšovat své komunikační dovednosti, učit se novým náhledům, rozvíjet svoji kariéru, získat osobní uspokojení. Toto hledisko je důležité vzhledem k zamýšlenému uplatnění mentoringu ve školách. Lze předpokládat, že u mentoringu bude častěji využívána interní forma. Pokud se tak stane, pak by zkušený učitel, mentor, prospíval nejen menteeemu, škole, zprostředkovaně žákům a rodičům, ale také sobě. Čekaly by jej nové výzvy, nové plány a ty by mohly být součástí prevence možného syndromu vyhoření právě u kvalitních učitelů.<sup>1</sup>



Podle průzkumu IDC je 42 % firemních znalostí uloženo (jen) v hlavách zaměstnanců. Tom Watson Jr., bývalý prezident IBM, k tomu říká: „Celá hodnota této společnosti je v jejích lidech. Kdybyste nechali vyhořet všechny továrny a zůstali by nám jenom naši lidé a informační archivy, byli bychom stejně silní. Vezměte nám naše lidi a už se nemusíme zotavit.“ (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006 str. 408)

<sup>1</sup> Chronickým stresem trpí především lidé vystavení trvalé zátěži v sociálně-emoční oblasti. Lékařská klasifikace nemoci z povolání a psychologie práce počítá učitele ke skupinám osob zvláště zatížených stresem. BĚLOHLÁVEK aj., 2006, s. 408

## 1.2 Cíle individuální pomoci v rámci systému intenzivní podpory

Strategické řízení a plánování ve školách a v územích si klade za cíl:

- **řešit problém nízké míry využívání strategického řízení, plánování**
- **řešit problém pedagogického vedení ze strany ředitelů škol**
- **představit metodu/ metody pro budoucí zařazení do možné budoucí praxe škol**

Z uvedeného vyplývají dílčí cíle, především:

- navázat spolupráci se školami, zřizovateli a dalšími aktéry vzdělávací politiky v územích obcí s rozšířenou působností

Důvodem této spolupráce je

- nastavit jednotné postupy strategického řízení a plánování ve školách
- propojit strategické vize školy s prioritami a potřebami v konkrétních lokalitách

### Cílovou skupinou

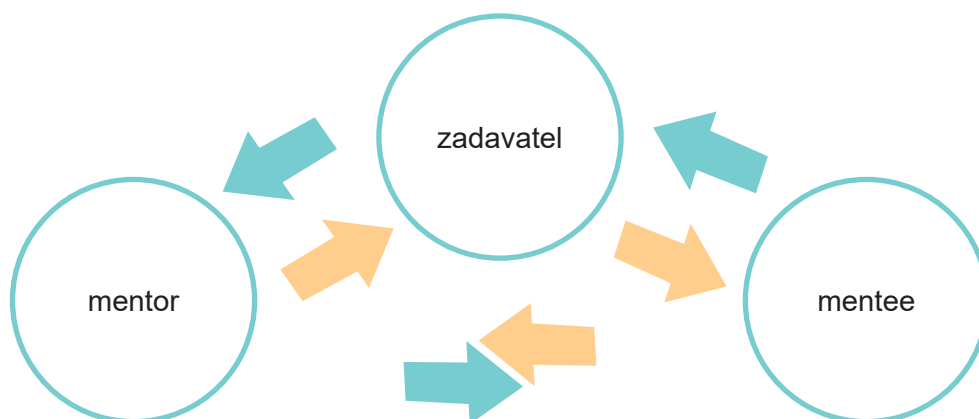
v projektu budou primárně ředitelé škol mateřských a základních. Podporování budou ve svém profesním růstu prostřednictvím

- center podpory
- vzdělávacích aktivit ve formě prezenčních a distančních seminářů
- místních konferencí a webinářů
- individuální pomoci ve formě **mentoringu, supervize či koučinku**

Všechny tři nabízené metody mají pomoci zvýšit úroveň strategického řízení škol a podpořit pedagogické vedení ze strany ředitelů. Protože se jedná o metody, které nejsou na školách příliš využívány, je cílem, aby pedagogům a zejména vedení škol byly v praxi představeny.

### Kdy volit mentoring jako nejvhodnější metodu podpory?

V projektu je mentoring určen pro začínající ředitele škol. Zkušenějším vedoucím pracovníkům jsou určeny na výběr další dvě metody, a to supervize nebo koučink.



Obrázek 1: Účastníci procesu (BAŠTECKÁ, a další, 2016 str. 175)

## 1.3. Cíle mentoringu v rámci projektu

### Cíle a kompetence


Cílem mentoringu je zaměřit se na podporu kompetencí, které se očekávají od vedoucího pracovníka školy, a to:

- vedení a řízení vzdělávání
- vedení a řízení změny
- vedení a řízení druhých
- vedení a řízení sebe samého
- vedení a řízení instituce

*Obrázek 2: Kompetence ředitele školy*

Metoda mentoringu může být využita pro posílení všech kompetencí vedoucího pracovníka. V rámci projektu se s metodou mentoringu počítá pro začínající ředitele. Cílem projektu je posílit podporované v kompetencích, které jsou stěžejní pro celý chod organizace, a tím pro ostatní zaměstnance, pro žáky a jejich rodiče.

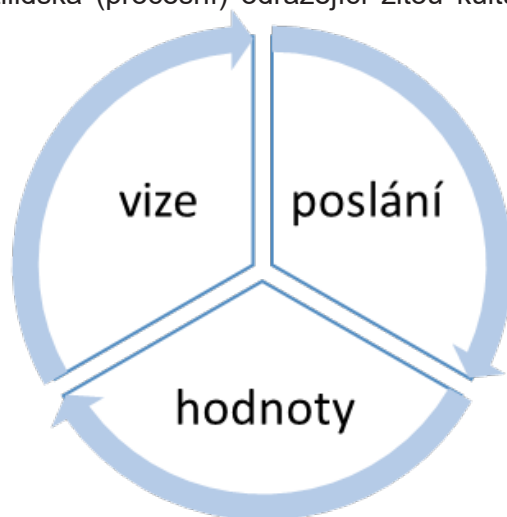
Cíle budou nastavovány dle kritérií **SMARTER**

<b>Cíle</b> 	<b>S</b>	<b>Specific (konkrétní, specifický)</b>
	<b>M</b>	<b>Measurable (měřitelný)</b>
	<b>A</b>	<b>Achievable (dosažitelný, akceptovatelný)</b>
	<b>R</b>	<b>Realistic (realistický, reálný)</b>
	<b>T</b>	<b>Time-bound (ohraničený v čase, termínovaný)</b>
	<b>E</b>	<b>Pro náš záměr nejvíce odpovídá hodnocený</b>
	<b>R</b>	<b>Průběžně hodnocený</b>

## Cíle a firemní kultura

Oporou pro toto sjednocení cílů je znalost a respektování toho, kvůli čemu organizace existuje, co dělá a za čím jde. Organizační hodnoty lze rozdělit na:

- hodnoty profese (zákony, standardy, doporučené postupy)
- hodnoty organizace či dané služby související s vizí a posláním (výsledky)
- hodnoty a pravidla mezilidská (procesní) odrážející žitou kulturu organizace (BAŠTECKÁ, a další, 2016 str. 34)



Obrázek 3: Oporu firemní kultury, inspirace textem (BAŠTECKÁ, a další, 2016 str. 33)

Mentee, zadavatel, ale i mentor vstupují do procesu se svými cíli. Důležité je, aby se tyto cíle sladily ku prospěchu menteeho i organizace. Mentoring bude v rámci projektu řešit tři hlavní obecné cíle. Proces je v rámci projektu určen začínajícím ředitelům. Odborně vedený proces mentoringu bude vzorem pro jeho další využití ve školách. Důsledná práce s cíli bude důležitá nejen pro výsledek projektu i konkrétního procesu mentoringu, ale z důvodu přesahu této dovednosti pro práci manažera i pedagoga.



V rámci metod individuální podpory hrají dvojí roli: Hodnoty organizace budou sloužit jako vodítka pro vedení k cíli procesu, tedy **KAM**. Druhou rolí hodnot je způsob práce mentora, vyjádřený etickým kodexem, který bude vodítkem pro to, **JAK** se proces bude vést.

---

## 2. Popis metody mentoringu a jejího uplatnění ve školách

### Cíl:

- Popsat počátky mentoringu a odkázat na více informací o historii
- Vyjmenovat a charakterizovat funkce mentoringu
- Zamyslet se nad možnostmi budoucího využití mentoringu v rámci personálních činností
- Odkázat na podrobnější informace o metodách a formách
- Navrhnout metody a formy pro daný projekt









### 2.1 Historie mentoringu

#### Počátky

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

Po válce byl Odysseus odsouzen putovat deset let, než se vrátil domů. Telemachus, již dospělý, se vydal svého otce hledat. V pátrání mu pomáhala bohyně Athéna, která se přestrojila za Mentora a doprovázela Telemacha na jeho cestě. V té době se slovo „mentor“ stalo synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele a zkušené a moudré osoby. Jedná se o nejstarší formu učení. Více o historii v Příloze 1.

## 2.2 Funkce mentoringu

	<b>vzdělávací</b>	rozpoznání vzdělávacích potřeb zaměstnanců, předávání znalostí a rozšiřování vědomostí nutných pro pracovní výkon
	<b>zaučovací a tréninková</b>	přeměna nabytých znalostí v dovednost a kompetenci, zautomatizování procesů
	<b>facilitativní</b>	pomáhá zvládnout situace v kolektivu a práci a komunikaci s klienty
	<b>podporovací</b>	pomáhá zvládat pracovní zátěž
	<b>poradenská</b>	rozšiřování pracovních možností, poradenství v principiálních a procesních otázkách, podpora v pracovním posunu a při výkonu a zvládnutí profese
	<b>koučovací</b>	pracuje s potenciálem klienta



## 2.3 Možnosti uplatnění mentoringu

Mentoring by se mohl uplatnit v rámci celého zaměstnaneckého života:

<b>výběr zaměstnance</b>	Pro školy je velkou výhodou, že v rámci praxe, kterou poskytují žákům /studentům vysokoškolským, si mohou vychovávat a posléze i vybírat zaměstnance.
<b>přijímací řízení</b>	Přijímací komise spolu s mentorem by v rámci výběrového řízení uchažeče viděla ne tak, jak učí dnes, ale jak by, v rámci potenciálu, který v sobě skrývá, učit mohl.
<b>období adaptace</b>	Mentoring, ať už formální nebo neformální, přirozený, ve většině škol nějakým způsobem funguje jako uvádění nového zaměstnance, jako kolegiální podpora.
<b>plánování osobního rozvoje</b>	Navazuje na období adaptace a plynule rozvíjí a podporuje kariéru učitele.
<b>výchova a vzdělávání</b>	Mentoring jako podpora jednotlivce a systematická práce s ním, ideálně nejen v období adaptace, ale s různou mírou intenzity po značnou část profesního života.
<b>hodnocení</b>	Spolupráce mentora a menteeho by měla prohloubit jeho schopnost sebehodnocení. Mentee se přinejmenším spolupodílí na stanovení cílů (ideálně si je sám nastavuje), komunikuje s mentorem, má k dispozici zpětnou vazbu, k cíli jdou takovým tempem, kterému stačí. To vše mu napomůže reálněji zhodnotit dosavadní práci, pokroky a sebe sama.
<b>outplacement</b>	Mentoring by mohl být přirozenou součástí outplacementu. Jednalo by se o konkrétní pomoc mentora v předcházení stresu a přípravě učitele na hledání dalšího uplatnění na trhu práce.

Obrázek 4: Uplatnění mentoringu v rámci zaměstnaneckého života, inspirováno (ŠNEBERGER, 2006)

## 2.4 Mentoring v rámci systému intenzivní podpory

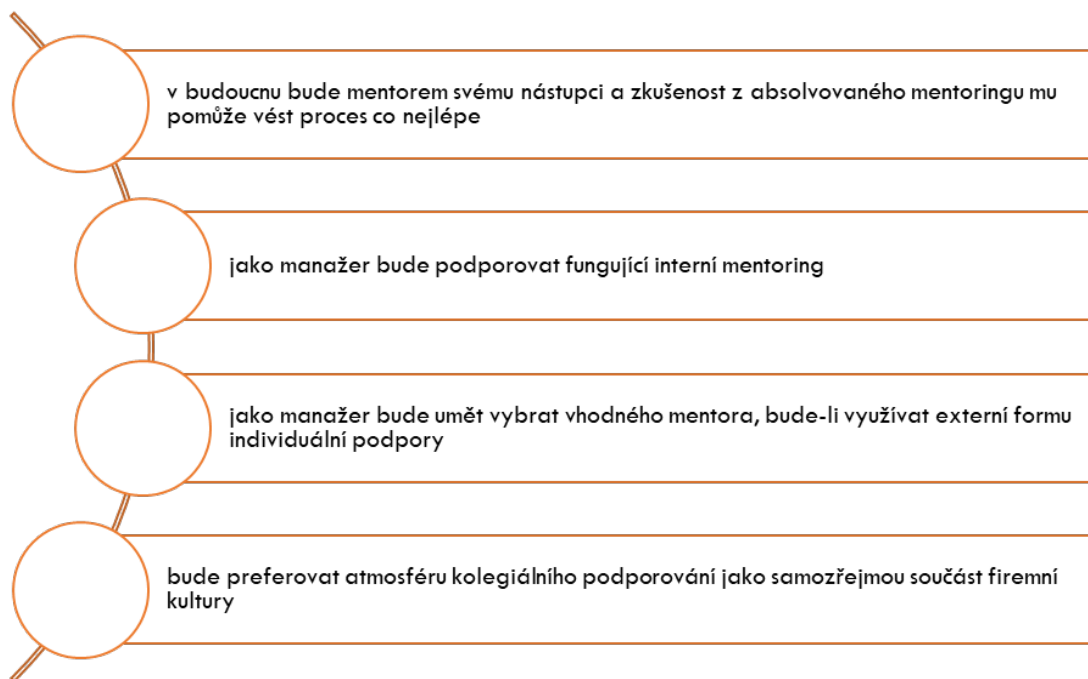
### Mentoring nabízí čtyři hlavní benefity:

- Zvyšuje kvalitu pedagogických kompetencí, zejména v oblasti zvyšování úrovně praktických dovedností.
- Umožňuje úspěšnou implementaci vzdělávacích strategií a požadavků kladených na učitele zvenčí prostřednictvím vlastní vnitřní 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. (ŠNEBERGER, a další, 2014)

Je zřejmé, že **všechny čtyři uvedené benefity se mohou projevit při realizaci projektu**. První dva body naplňují požadované cíle a další dva body nabízejí způsob realizace v rámci tohoto projektu a vizi pro uplatnění metod individuální podpory do budoucna.

Na rozdíl od supervize či koučování, kde jsou kladeny větší nároky na vedení procesu, mentorin-  
gová podpora v období adaptace je běžnou součástí praxe ve školách. Většinou je pravidlem, že  
se v dobře vztahově fungujících školách novým ředitelům dostává podpory od těch, kteří funkci  
předávají, nebo se na ni promyšleně připravují. Často se ovšem mentoring zužuje na pouhé pře-  
dávání rad.

**Z toho vyplývá, že pro realizaci v rámci projektu bude důležitá obsahová stránka, ale také formální. Z jakého důvodu?**



Obrázek 5: Mentee jako budoucí mentor

---

V případě, že by mentoring byl pravidelně začleněn do chodu **organizace**, byl by tedy realizován třetí cíl projektu, potom by mohl pomáhat řešit:

- systém, ve kterém by pracovník byl uvážlivě do organizace přijímán a podporován s mírou odpovídající momentální potřebě po celou dobu pracovního života
- prevenci syndromu vyhoření
- řešení pedagogických problémů a situací se žáky a rodiči
- možnost lépe plánovat a využívat vlastní a profesionální zdroje

**Pro pedagogické pracovníky** by taková podoba mentoringu znamenala:

- prostor ke zvyšování vlastních pedagogických kompetencí
- získání nových informací a jiného pohledu na vlastní práci
- prostor pro rozvíjení kolegiální podpory
- získání podpory a ocenění jako pracovníka i jako člověka
- nové impulsy a podněty (pedagog je sám interním mentorem)

## 3 Popis doporučovaných metod mentoringu

### 3.1 Proces mentoringu

**Mentoringový proces je:**

- déletrvající, kontinuální proces pomoci, tedy bez kontrolních aspektů
- základní podmínkou je vztah obou aktérů
- založený na dobrovolnosti, respektu a důvěře
- obě strany spolu sdílejí nejen situace úspěchu, ale i momenty frustrací

*Mentoringový proces, upraveno dle LAZAROVÁ, 2010*

**Tento vztah v čase prochází několika fázemi:**

od počátečního **budování důvěry** přes kultivaci (osvojování si nových dovedností) **k separaci** (mentor se vzdaluje, funkce byla splněna) až po **nové vymezení vztahů**.

**Jak bude proces mentoringu probíhat?**

- průběh není lineární, ale cyklický
- otázky (viz níže) by postupně měly sledovat uvedené oblasti
- jedná se o pohyb ve spirále (po splnění jednoho cíle se nastavuje další, vyšší, náročnější...)

GOAL / CÍL – REALITY / REALITA – OPPORTUNITIES / MOŽNOSTI – WILL / VOLBA

<b>Cíl</b>	Co je konečný cíl? Co je dílčí díl? Kdy ho chcete dosáhnout? Co to přinese?
<b>Realita</b>	Co, kdy, kde, kolik? Co jste dosud udělal(-a)? Co se pak stalo? S jakými překážkami se potýkáte?
<b>Možnosti</b>	Co ještě lze udělat? Co se stane, když...? Jaké to má výhody a nevýhody?
<b>Volba</b>	Kdy to uděláte? Odpovídá to cíli? Jaké kroky, které jste navrhl(-a)? Jaké jsou možné potíže? Jak je překonat? Co/kdo Vás podpoří? Jak podporu získáte? Nakolik je pravděpodobné, že akci dokončíte?



*Model GROW, inspirace (WHITMORE, 2011)*

Současně může tento cyklus (cíle, realita, možnosti, volba) být uplatněn jako

- sled otázek mentora
- fáze průběhu mentoringové schůzky
- průběh celého procesu mentoringu

## 3.2 Styl vedení mentoringu

V průběhu procesu využívá mentor širokou škálu metod práce. Ty se odvíjejí od stylu, kterému mentor dá přednost.

	<b>facilitativní mentoring</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• podporuje iniciativu mentorovaného</li><li>• podporuje jeho vlastní odpovědnost za zvolenou cestu</li><li>• jedná se o transformační proces, o hlubší proměnu, o změnu již zažitého</li><li>• mění se schopnosti, postoje, hodnoty</li></ul>
	<b>transakční proces</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• znamená proces změn znalostí</li><li>• týká se konkrétních věcí, tvrdých dat – takto postupuje autoritativní mentor</li></ul>

V rámci projektu bude přednost dáována **facilitativnímu mentoringu**. Více viz Příloha 5.

## 3.3 Obecná doporučení vzhledem k začlenění mentoringu do systému intenzivní podpory

Mentoring, v rámci projektu, bude alternativou nejznámější formy individuální podpory – tzv. adaptačního mentoringu. Nemusí (ale může) se jednat přímo o období adaptace začínajícího zaměstnance na pracovišti/ škole.






Pro nastupujícího ředitele toto období znamená ztotožnit se nejen s novou funkcí, ale i s novou rolí a postavením vůči bývalým kolegům, seznámit se s novými úkoly, kompetencemi, očekáváními...

Pokud bude ředitel školy provázen v prvních měsících své funkce mentorem, pak by to mělo být signálem pro všechny učitele školy, že se jedná o proces přirozený a že podpora není nic, co by svědčilo o slabosti, neschopnosti vedoucího pracovníka či řadového učitele.

## 3.4 Doporučované metody a techniky pro účel projektu

### Techniky

- Pozorování a rozhovor
- Klinické psaní: reflektivní deník, dotazník, zprávy (reporty z hodin), analýza video/audio záznamu z hodiny
- Modelové situace
- Příběhy

	<b>Pozorování a rozhovor</b>	<p>Pozorování je základní technikou pro rozhovor a poskytnutí zpětné vazby. Při vedení rozhovoru by se měl mentor opírat o komunikační dovednosti, jejichž základem jsou techniky aktivního naslouchání. Více viz Příloha 6.</p>
	<b>Reflektivní deník</b>	<p>Úkolem pisatele je zaměřit pozornost k sobě, a to ve vztahu k různým pedagogickým a manažerským situacím. Zapisují se myšlenky, pocity, reakce, postoje. Jedná se většinou o volné psaní.<sup>2</sup> Záleží na kreativě – někdo je stručný a výstižný, někdo píše spíše rozvláčně, někomu vyhovuje třeba psaní formou příběhu. Indikátorem úspěšného psaní je užitečnost pro samotného menteeho.</p>
	<b>Analýza videozáznamu</b>	<p>Technika videozáznamu z vyučovací hodiny, komunikace s podřízeným, s rodičem atd. bude užitečná i při jiných typech mentoringu. Pro ředitele by přicházelo v úvahu např. při rozboru porady, veřejného vystoupení, pohospitačního rozboru či jiného jednání s pedagogy apod.</p>
	<b>Modelové situace</b>	<p>Rozbor modelové situace a hledání vhodných variant řešení je jednou z velmi vhodných metod jak s ohledem na cílovou skupinu, tak na nastavené cíle projektu.</p>
	<b>Příběhy</b>	<p>Jejich podstatou je, že mentor a mentee spolu hovoří za použití metafory a hlavně filtru. Situace není reálnou situací menteeho, a proto je dán prostor pro kreativitu při řešení a naslouchání závěru, případně nenásilného přijetí poučení.</p>

Další techniky vhodné např. pro adaptační mentoring viz Příloha 8.

Mentor je odborník, který dle svého uvážení a zkušeností volí techniky mentoringu. Výběr mentor uzpůsobí limitům zadání projektu.



<sup>2</sup> Jedná se o zachycení proudu myšlenek a pocitů bez nutnosti řešit formální stránku.

## 4. Etika v procesu mentoringu

### Cíl:

- Vyjmenovat základní etické principy, o které se mohou opřít všechny strany
- Odkázat na více informací a zdrojů ohledně tématu
- Odkázat na popis postupu situace k řešení etického problému, který nemusí být využit jen v rámci mentoringu



V průběhu procesu může nastat situace etického dilematu či etického problému.<sup>3</sup> Etický kodex je Přílohou 10. Praktický postup pro řešení situace je popsán v Příloze 11.

### Obecná etická pravidla, kterými se budou řídit supervizoři v projektu

- respekt k důstojnosti všech lidí
- povinnost nediskriminovat
- pravidlo zachování důvěrnosti
- ochrana dat klientů i písemných výstupů ze supervize
- kompetentnost supervizora (dělá jen to, k čemu má vzdělání)
- věrnost kontraktu a dohodám
- monitorování prospěchu, který ze supervize mají supervidovaní i klienti
- dodržování příslušných právních a odborných zásad
- dodržování rozložení odpovědnosti a moci
- supervizoři vedou supervidované k uvědomování si vlastní odpovědnosti

<sup>3</sup> V České republice není vypracován obecně platný etický kodex pro supervizi. Shrnutí je upraveno dle (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, str. 121) a dle Českého institutu pro supervizi, který přejal etické zásady Evropské asociace pro supervizi, <http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/eticke-zasady/>

## 5. Rovnostranný trojúhelník: zadavatel – podporovaný a odborník

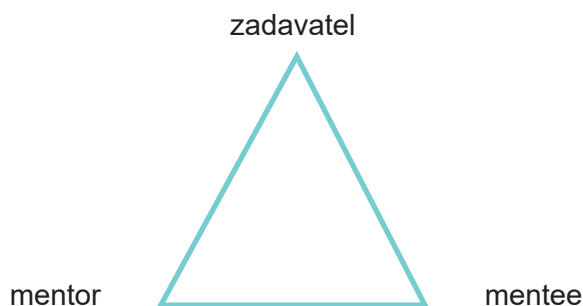
### Cíl:

- Popsat u všech zúčastněných jejich roli a zodpovědnost za určité kroky v procesu
- Rozlišit širší a užší kontrakt
- Odkázat na písemnou podobu širšího kontraktu



### 5.1 Rozložení moci a zodpovědnosti

Do procesu supervize vstupují tři strany: **zadavatel – mentee – mentor**. Obvykle je zadavatelem míněn zaměstnavatel, ale v rámci projektu roli zadavatele bude mít realizátor projektu. Mentee bude zástupce managementu školy, který v budoucnu může být/bude v roli zadavatele. Všichni tři aktéři mají významný a nezastupitelný podíl na tom, zda proces bude úspěšný a užitečný.



Obrázek 8: Tři strany spolupráce, upraveno dle (BAŠTECKÁ, a další, 2016 str. 175)



#### Všechny strany jsou zodpovědné za:

- snahu o vytváření vzájemného spolupracujícího vztahu
- zvažování smysluplných výsledků a cílů
- domlouvání a dodržování kontraktu
- otevřenou komunikaci v případě, že nastanou změny podmínek, vyskytnou se nejasnosti či nespokojenost okolo mentoringu
- zohledňování zájmů klienta v rámci standardů dobré praxe a etiky



#### Mentor je zodpovědný za:

- podporu atmosféry „učícího se partnerství“
- zaměření na potřeby podporovaných a dohodnuté cíle mentoringu



- 
- kultivování komunikace partnerského sdělování a mluvení za sebe
  - vyjasnění komunikačních toků se zadavatelem
  - zohledňování kontextu organizace a zadavatele
  - dodržování etické praxe
  - dodržování hranic (časových, vztahových)
  - podporování reflexe supervizních vztahů a učení se sebe/reflexí
  - přijímání pouze takových cílů, které jsou naplnitelné



#### **Mentee je zodpovědný za:**

- přípravu na setkání
- aktivní přinášení témat
- mluvení za sebe, pojmenovávají-li chování druhého
- otevřenost vůči pojmenovávání vlastního chování
- otevřenost sebe/reflexí
- učení se možnosti „nevědět“, tj. přinášet do supervize svá dilemata, pochybnosti a selhání
- přiměřenou sebeochranu
- se, přijímat a objevovat
- snahu o pravdivost
- vytváření spolupracujícího vztahu s mentorem, včetně ochoty sdělit mentorovi svůj nesouhlas či nespokojenost



#### **Zadavatel je zodpovědný za:**

- využití mentoringu jako jednoho z nástrojů řízení
- poskytnutí podmínek pro mentoring
- naslouchání výstupům z procesu a případným doporučením<sup>4</sup>
- formulaci zadání pro mentoring, upraveno dle (BAŠTECKÁ, a další, 2016 stránky 172-174).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Zde se bude spíše jednat o závěry z průběhu procesu a možností uplatnění metody podpory.

<sup>5</sup> Upraveno pro potřeby projektu.

---

## 5.2 Kontrakt

Širší podobu kontraktu naplní trojstranná smlouva.<sup>6</sup> Užší (aktuální a konkrétní) podobu nastaví mentor společně s menteeem.

Dokladem o probíhajícím procesu bude jen prezenční listina společných setkání. Trojstranná dohoda je Přílohou 11 tohoto dokumentu.

Proces mentoringu se opírá o roli **mentora, zadavatele a menteeho**. Každý z účastníků má svůj vlastní díl odpovědnosti. Domluva mezi nimi je **trojstranná** a v obecné rovině písemná. Zadání této dohody je dáno cíli projektu. Užší kontrakt mezi sebou upřesní **mentor a mentee**.



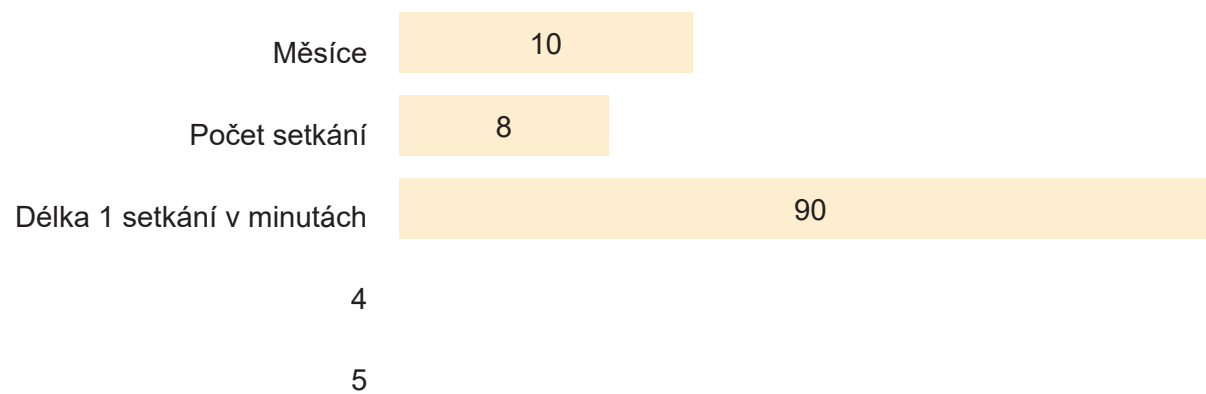
---

<sup>6</sup> Za základ byl převzat vzor ze stránek Českého institutu pro supervizi a byl upraven pro potřeby projektu.

## 6. Harmonogram poskytování služeb mentoringu v rámci intenzivní podpory

mentoring	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
-----------	------	-------	----------	----------	-------	------	--------	-------	--------	--------	----------	-------	------	-------	----------	----------

### Časová dotace mentoringu



---

## 7. Závěr

Mentoring se opírá o zkušenost (mentora). Zkušenost, to, co bylo, je **minulost**. Moderní mentoring bude samozřejmě také pracovat se zkušeností (tedy bude čerpat z minulosti), ale důležitá pro něj bude **přítomnost** jako odrazový můstek pro to podstatné, a to je **budoucnost** menteeho (ale zároveň budoucnost organizace, kde pracuje, a v jistém smyslu i budoucnost celé společnosti). Realizace mentoringové podpory v rámci projektu odráží onu přítomnost s významným přesahem do budoucnosti: cílem není jen jednorázová akce, ale zavedení mentoringu jako stálé součásti podpory učitelů.

Realizace mentoringu pro vedení škol znamená intenzivní podporu v rámci školního roku a vyhodnocení půl roku od jejího ukončení. Konkrétní cíle spolupracujících dvojic budou vycházet z obecného zadání zaměřit se na zvýšení úrovně strategického řízení a pedagogického vedení učitelů ze strany vedení. S ohledem na další cíl, tedy posoudit, jak nejlépe metody individuální podpory začlenit do škol, bude na počátku, ale i v průběhu procesu, věnována pozornost nejen vysvětlení, ale především praktickým ukázkám toho, jak a kde metodu/ metody lze využít.

Pedagogické povolání patří mezi nejnáročnější profese, jedná se o intenzivní a neustálý kontakt. Prof. Barták píše: Klíčem k nadstandardním výsledkům je pochopení triády UMĚT-CHTÍT-MOCI (BARTÁK, 2006 str. 13).

Které z vrcholů zmíněného trojúhelníku mentoring může ovlivnit?

**UMĚT** – tedy znalosti, dovednosti, zkušenosti. Mentor, sám zkušený odborník, bude umět vést kolegu po stránce odborné. Mentoring se proto samozřejmě nabízí jako nástroj pomoci začínajícím zaměstnancům, v případě pedagogického mentoringu učitelům.

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

Třetí vrchol trojúhelníku **MOCI** zabezpečil projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích. Kvalitně odvedená individuální podpora konkrétnímu klientovi v konkrétní škole nastartuje příští CHTÍT...

## 8. Zdroje

Vyhláška č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a karierním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

ŠTEFFLOVÁ, J. Nový termín: Mentoring. Učitelství noviny. [Online] 2009. [Citace: 27. 7. 2017.] <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=1904>

BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006.

BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V. a KINKOR, M. Týmová supervize. Praha : Portál, 2016.

BĚLECKÝ, Z. Metodický portál. Hospitace. [Online] [Citace: 16. 7. 2017.] <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/933/HOSPITACE.html/>

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. Brno : Computer Press, a. s., 2006.

BOUČEK, J. Psychoterapie. Praha : UP, 2002.

BROŽA, J. Český institut pro supervizi 2006. Co je supervize. [Online] 2006. [Citace: 27. 6. 2017.] <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

2015. Etický kodex. ICF. [Online] 9 2015. <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. a kol. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha : Galén, 2008.

HAWKINS, P. a SHOHET, R. Supervize v pomáhajících profesích. Praha : Portál, s. r. o., 2004.

HENNING, C. a KELLER, G. Antistresový program pro učitele. Praha : Portál, 1995.

Henych, M. Procesy a projekty. [Online] 23. 9. 2014. [Citace: 27. 6. 2017.] <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>

<http://www.nidv.cz>. NIDV. [Online] <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/srp/o-projektu.ep/>

Jihočeská univerzita, Teologická fakulta. Supervize sociálních prací. [Online] 2007. [Citace: 19. 7. 2017.] C:/Users/Uzivatel/Desktop/supervize3.pdf.

JONSON, K. F. Being an effective mentor. How to help beginning teachers succeed. Thousand Oaks (CA): Corwin Press, 2008.

KOPICOVÁ, M. Metodický pokyn k poskytování supervize: ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [Online] [Citace: 15. 7. 2017.]

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2015.

LAZAROVÁ, B. Mentoring jako podpora mezigenerační spolupráce ve škole. In: Pozdní sběr. O práci zkušených učitelů. Brno : Paido, 2011.

LAZAROVÁ, B. LX, 2010, Pedagogika, stránky 3-4, 59, 60, 61, 67. Mentoring jako forma kolegiální podpory a strategie dobré školy [.59., 60., 61, 67. .

MATOUŠEK, O. Metody a řízení sociální práce. Praha : Portál, s. r. o., 2003.

MŠMT. [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) [Online] <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

MŠMT. Strategie vzdělávací politiky do roku 2020. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

---

[Online] 2013. [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/strategie-2020\\_web.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf)

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání.

PETRÁŠOVÁ, M. A., PRAUSOVÁ, I. a ŠTĚPÁNEK, Z. Mentorink. Forma podpory nové generace. Praha: Portál, s. r. o., 2014.

PÍŠOVÁ, M., DUSCHINSKÁ, K. a kol. Mentoring v učitelství. Praha : Karolinum, 2011.

Podpora práce učitelů. Národní ústav pro vzdělávání. [Online] [Citace: 15. 7. 2017.] <http://www.nuv.cz/projekty/ppuc>

POTMĚŠILOVÁ, P. Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání. Olomouc : Univerzita Palackého, 2014.

Příručka firemního mentora. Silné pracoviště. [Online] [www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka\\_Mentora.docx](http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka_Mentora.docx)

SPILKOVÁ, V., TOMKOVÁ, A. a kol. Kvalita učitele a profesní standard. Výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání. Praha : UK, 2010.

ŠIMEK, A. Historie supervize v ČR. Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované. [Online] 21. 11. 2002. <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>

ŠNEBERGER, V. Mentoring. Cyklus seminářů. Praha, 2006.

ŠNEBERGER, V., DOBROVOLNÁ, S. a kol. Metodika interního mentoringu pedagogických kompetencí. [Online] 2014. [Citace: 7. 7. 2017.] file:///C:/Users/Uzivatel/Desktop/Me%20metodika%20interniho%20mentoringu.pdf.

TOŠNER, J. Metodika supervize v sociálních službách. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2011.

WALSHOVÁ, K. B., LEVIENOVÁ, R. a HOWARDOVÁ, M. Mentoring zameraný na zvyšovanie kvality. Príručka na prípravu mentorov. Bratislava, 2006.

WHITMORE, J. Koučování. Praha : Management Press, s. r. o., 2011.

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Účastníci procesu (BAŠTECKÁ, a další, 2016, str. 175)

Obrázek 2: Opory firemní kultury, inspirace textem (BAŠTECKÁ, a další, 2016, str. 33)

Obrázek 3: Uplatnění mentoringu v rámci zaměstnaneckého života, inspirováno (ŠNEBERGER, 2006)

Obrázek 4: Model GROW, inspirace (WHITMORE, 2011)

Obrázek 5: Tři strany spolupráce, upraveno dle (BAŠTECKÁ, a další, 2016, str. 175)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání externího a interního mentoringu (POTMĚŠILOVÁ, 2014, str. 162), upraveno

Tabulka 2: Styly vedení v mentoringu (PETRÁŠOVÁ, a další, 2014)

Tabulka 3: Techniky aktivního naslouchání ([http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka\\_Mentora.docx](http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka_Mentora.docx), str. 10)

Tabulka 4: Strategie mentoringu (PÍŠOVÁ, a další, 2011)

Tabulka 5: Srovnání zpětné vazby a kritiky, upraveno dle ([http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka\\_Mentora.docx](http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka_Mentora.docx), str. 11)

## Příloha 1

Merlin a král Artuš, filozofové Sokrates a Platón, Aristoteles a Alexandr Veliký, to jsou jedny z nejznámějších dvojic, které můžeme označit jako mentor a mentee. (PETRÁŠOVÁ, a další, 2014)

### Středověk

Ve středověku se mentor objevuje jako mistr, řemeslník a vedený je učeň. Ten nenavštěvuje formální školu, ale učí se od mistra, který se stará o rozvoj jeho odbornosti, pracovních návyků, porozumění pravidlům řemesla a cechu.

S pojmem mentoring se opět setkáváme v 18. století v knize Françoise Féneiona *Les aventures de Télémaque* (1699) a následují Louis-Antoine de Caraccioli: *Le vertable mentor, ou l'éducation de la noblesse* (1759) a v letech 1793-1796 vyšly tři díly *The Female Mentor*.

Ve starých kulturách bylo daleko otevřenější společenství lidí. Rodinný systém byl více propojen s kmenovým systémem, a tak se mladší generace neučila jen od svých rodičů a prarodičů, ale v rámci kmene měla možnost se učit ještě od různých tetiček a strýčků, prastrýců a pratetiček, kteří přijímali svou přirozenou mentorskou roli.

### Současnost

Nejnovější historie se pojí se jménem Kathy Kramová a 80. léty 20. století. Její výzkum přinesl nová poznání o mentoringu a jeho rozdělení do čtyř fází: **iniciace**, **kultivace**, **separace** a **předefinování**. Od té doby se mentoring výrazně rozvíjí a existují celé programy na podporu rozvoje a osobní motivace.

V současné době je proces mentoringu vnímán jako dobrovolné provázení, spolupráce mezi mentorem (zralejším a zkušenějším učitelem) a menteem (méně zkušeným).

Přirozený mentoring tedy funguje obdobně jako před staletími. V pracovní rovině se objevuje při uvádění nového zaměstnance do jeho pracovní pozice. Ve školství byl takový postup zaveden předpisem a znamenal starost o začínajícího učitele v oblasti metodické. Ve vyhlášce ze dne 26. října 1977 se mimo jiné psalo: „Cílem uvádění je pomoci začínajícímu učiteli překonávat počáteční těžkosti v práci a tvořivě uplatňovat osvojené vědomosti ze základní přípravy v praxi. Soustřeďuje se zejména na aktuální otázky školské politiky, na otázky praktické aplikace principů a metod výchovně-vzdělávací práce, na dotváření soustavy základních pedagogických dovedností, na práci třídního učitele, na problémy výchovy žáků mimo vyučování, na práci se žakovským kolektivem, s rodiči, na bližší poznání podmínek a tradic školy a oblasti, v níž učitel působí.“

V USA a západní Evropě se, rovněž v 70. letech minulého století, objevuje podpora kariérního růstu manažerů a odtud se mentoring dostává i k nám, a to do firem a na určité vysoké školy.<sup>1</sup>

**V českém školství se objevuje přímo pojem mentoring v prvních letech 21. století. V souvislosti s kariérním řádem o něm M. Píšová v roce 2009 říká: „...podpora profesního rozvoje učitele v různých fázích jeho profesní dráhy. V tomto smyslu k nám termín mentor doputoval z anglosaských zemí. Částečně se kříží s termínem supervize, který je využíván zejména v koučinku, v psychologickém poradenství.“** (ŠTEFFLOVÁ, 2009)

<sup>1</sup> Např. ČVUT nabízí mentoring studentům již 10. rokem, VUT Brno nabízí mentoring dívkám se zájmem o technické obory v projektu Mentoring Fit, stejně jako Akademie věd.



---

## Příloha 2 - Druhy vztahů na pracovišti

Mentoring neřeší jen posun v profesních dovednostech a znalostech, ale může ovlivňovat vztahy na pracovišti (může fungovat jako prevence, podílet se na nastavování kolegiální, přátelské atmosféry, předcházet nežádoucím konfliktům nebo již vzniklé situace řešit).

Josef Koubek rozděluje vztahy v práci na:

- a. vztahy mezi zaměstnancem/ pracovníkem a zaměstnavatelem
- b. vztahy mezi zaměstnancem/ pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením
- c. vztahy mezi odbory, popřípadě jinými sdruženími zaměstnavatelů
- d. vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- e. vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- f. vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- g. vztahy mezi spolupracovníky (KOUBEK, 2015)

---

## Příloha 3 - Třífázový model mentoringu

Z uvedeného, stěžejního modelu GROW vychází také jednoduchý třífázový model:

### 1. fáze: prozkoumání situace

- věnování pozornosti: aktivní vs. pasivní naslouchání
- parafrázování
- reflektování
- focusing
- sumarizování

### 2. fáze: nový pohled na věc (nové pochopení problému)

- kladení otázek (vhodné vs. nevhodné otázky v mentorském vztahu)
- motivace a pomoc menteemu vidět problém jinak
- vhodný způsob poskytování informací
- zpochybnění
- stanovení cílů (SMARTER)

### 3. fáze: řešení problému (akce)

- kreativní myšlení
- řešení problémů
- plánování akce – způsob a harmonogram řešení
- zhodnocení

Jinak, ale se zřejmým důrazem na posun do další úrovně, popisují průběh procesu Petrášová, Štěpánek a Prausová: vidí jej jako spirálu o několika fázích.

První fází je **příprava mentora**, následuje **ladění** (zapojení obou, mentora i menteeho), pak následuje **nabídka témat** a čtvrtou fází je **nastavení cíle**. Zajímavým pojmem je **vaření**, tedy prozkoumávání a tvoření možností. Další částí je sama **akce** a její **vyhodnocení**. **Zpětná vazba** je čas ohlédnutí se, aby si v osmém kroku oba aktéři položili otázku: **Co příště?** Devátá fáze je nazvána **jiskra na cestu** a znamená ukončení procesu. (PETRÁŠOVÁ, a další, 2014 str. 77)

## Příloha 4 - Druhy mentoringu

### podle počtu osob:

- individuální (mentor a jeden mentee)
- skupinový
- týmový (pro celé pracovní kolektivy)

### podle volby mentora

- externí
- interní

	Interní mentoring	Externí mentoring
+	<ul style="list-style-type: none"><li>• znalost chodu zařízení</li><li>• znalost zaměstnanců</li><li>• účastníci procesu jsou součástí zařízení</li><li>• časová flexibilita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadhled</li><li>• nezatíženost vztahy</li><li>• rovnocenné vztahy</li><li>• možnost srovnání s jinými zařízeními</li></ul>
-	<ul style="list-style-type: none"><li>• může docházet ke křížení rolí</li><li>• problém hierarchie</li><li>• může scházet nadhled</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek informací o zařízení</li><li>• nedostatek odborných znalostí a dovedností daného oboru</li><li>• může působit jako cizí element, problém důvěry</li></ul>

**Tabulka 1: Porovnání externího a interního mentoringu (POTMĚŠILOVÁ, 2014 str. 162), upraveno**

### Mentoring, kdy dospělá osoba provází dospívající, se dělí na<sup>1</sup>

- individuální mentoring
- skupinový mentoring (Group Mentoring)
- týmový mentoring (Team Mentoring)
- vrstevnický mentoring (Peer Mentoring)
- e-mentoring (online mentoring, telementoring)

<sup>1</sup> Typ tohoto mentoringu je uveden jako další důvod, proč zavádět mentoring do škol. Učitelé, vedoucí kroužků a další, kteří pracují s mládeží, by mohli více a s hlubší znalostí věci pracovat na principech průvodcovství.

## Příloha 5 - Styl vedení mentoringu

V průběhu procesu využívá mentor širokou škálu metod práce. Ty se odvíjejí od stylu, kterému mentor dá přednost.

Facilitativní mentoring podporuje iniciativu mentorovaného a jeho vlastní odpovědnost za zvolenou cestu. Jedná se tedy o transformační proces, o hlubší proměnu, o změnu již zažitého. Mění se schopnosti, postoje, hodnoty. Transakční proces znamená proces změn znalostí, týká se konkrétních věcí, tvrdých dat – takto postupuje autoritativní mentor.

autoritativní	příkazy	Dává rady a ponaučení Říká, jak se má chovat Říká, co udělat
	informace	Poskytuje názory a zkušenost Vysvětluje základy a principy Napomáhá lepšímu porozumění
	konfrontace	Provokuje přemýšlení Opakuje, co bylo řečeno nebo uděláno Říká, co si myslí, že učně svazuje Pomáhá vyvarovat se opakování chyb
facilitativní	katarze	Pomáhá učňovi vyjádřit pocity a strachy Soucítí s učněm
	katalýza	Dává otázky, jež vyvolávají nové myšlenky Podporuje generování nových možností a řešení Naslouchá a sumarizuje
	podpora	Oceňuje učně (přínosy, dobré úmysly a záměry a úspěchy) Chválí Ukazuje, že učeň má jeho podporu a je na jeho straně

**Tabulka 2: Styly vedení v mentoringu (PETRÁŠOVÁ, a další, 2014)**

## Příloha 6 - Techniky aktivního naslouchání

Vyjádření	Cíl	Jak jednat	Příklady
<b>Povzbuzení</b>	Projevit zájem. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru.	Používat neutrální slova. Měnit tón hlasu.	„Co mi o tom můžete ještě říci?“ „Jak to vidíte vy?“
<b>Objasnění</b>	Pomoci vysvětlit to, o čem je řeč. Získat více informací. Pomoci mluvčímu získat i jiná hlediska.	Klást otázky.	„Kdy se to stalo?“ „Jak často se to stává?“ „Jak na to reagujete?“ „Co si o tom myslíte vy?“ „Komu to ještě vadí?“
<b>Parafrázování</b>	Dokázat, že druhému nasloucháme a rozumíme. Ověřit, zda jeho slova správně chápeme a interpretujeme.	Novým způsobem předložit myšlenky a fakta. Shrnout sdělení.	„Rozumím dobře, že...?“ „Proto byste si přál, aby...?“ „Dovolte, abych se ujistil, že dobře rozumím...“
<b>Shrnutí</b>	Dát dohromady důležité myšlenky a fakta. Zhodnotit dosažený pokrok. Položit základ k další diskusi.	Zopakovat, co bylo dosud řečeno (fakta i city).	„Pojďme shrnout, co jsme dnes probrali.“ „Dohodli jsme se, že budeme řešit... Je to tak?“
<b>Ocenění</b>	Ocenit vše, co ocenit lze. Ocenit vše věrohodně.	Uznat závažnost jeho pocitů a problémů. Projevit uznání jeho úsilí a jeho činností.	„Oceňuji vaši snahu vyřešit tento problém.“ „Vážím si vašeho úsilí, přístupu, snahy...“ „Bylo cenné poznat vaše názory.“

**Tabulka 3: Techniky aktivního naslouchání**  
(str. [http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka\\_Mentora.docx](http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka_Mentora.docx))

## Příloha 7- Strategie mentoringu

Dimenze	Dílčí role	Strategie
<b>Strukturní</b>	plánovač organizátor vyjednaváč (negotiator) uvádějící (inductor)	vyjednávání (negociace) informování
<b>Profesní</b>	trenér trenér reflektivní vzdělavatel (educator) vzdělavatel (educator) hodnotitel (accessor)	demonstrace, komentování, napovídání, navrhování, koučování, sdělování, konfrontování spolupráce, přesvědčování, vysvětlování, modelování diskuze, generalizace, reflektování, pozorování, zaznamenávání, formalizace, poskytování zpětné vazby, dotazování, facilitace
<b>Osobnostní</b>	hostitel/ host přítel/kolega poradce/counselor	nezávazné povídání povzbuzování chvála, humor

**Tabulka 4: Strategie mentoringu (PÍŠOVÁ, a další, 2011)**

---

## Příloha 8 - Techniky mentoringu

### **Hospitace, virtuální hospitace, videostudie**

Hospitace je specifickou formou pozorování.

Hospitace se obvykle užívá jako nástroj kontrolní, proto by ji měl mentor využít tehdy, pokud mentee bude vnímat takový postup za užitečný. A protože v projektu patrně bude tato technika málo využívaná, tím důležitější bude pro případné pokračování mentoringu ve škole, zejména v období adaptace. Zdeněk Bělecký píše, že čím více je hospitace běžnou, standardní záležitostí, tím více je sledovaný průběh vzdělávání autentický. (BĚLECKÝ)

Cílem v rámci kolegiální podpory ve škole bude, aby se v hodinách (v rámci vzájemných náslechů, tzn. ukázek hodin) sami učitelé partnersky navštěvovali a v rámci reflexe si sdělili zpětnou vazbu – nemusí vždy jít o mentoring, ale o první náznak vzájemné pomoci.

### **Týmové vyučování**

je další technikou vhodnou pro mentoring adaptační, případně jde o mentoring ke zvýšení pedagogických kompetencí.

## Příloha 9 - Zpětná vazba

Zpětná vazba je pro jedince informací o tom, jak jeho jednání vidí jiní lidé. Nejeefektivnější je vyžádaná zpětná vazba.

zpětná vazba	kritika
<ul style="list-style-type: none"><li>• je zaměřená na jednání a na budoucnost</li><li>• je specifická a jasná</li><li>• informace, které jsou podávány s cílem pozitivní změny v jednání</li><li>• popisuje chování, ale nehodnotí jej</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• je zaměřená na osobu a na minulost</li><li>• je všeobecná a zamlžená</li><li>• emocionálně podbarvená, cílem je říci, jak by druhý měl jednat</li><li>• hodnotí chování člověka</li></ul>

**Tabulka 5: Srovnání zpětné vazby a kritiky, upraveno dle**  
([str. http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka\\_Mentora.docx](http://www.silnepracoviste.cz/mops/files/Prirucka_Mentora.docx))

### Při dávání zpětné vazby je třeba:

- mluvit za sebe, používat JÁ výroky
- nabízet, ale nevnučovat, když ji příjemce nechce, je zbytečná a může vyvolat konflikt
- dbát na vyrovnanou zpětnou vazbu (rovnováha pozitivních a negativních informací)
- popisovat, nehodnotit, zaměřit se na věc a situaci
- nedávat příliš informací najednou
- brát v úvahu adresáta zpětné vazby, jeho zájmy a pocity
- směřovat zpětnou vazbu na jednání, které může mentee ovlivnit

### Přijímání zpětné vazby

- každý má právo na svůj úhel pohledu
- poskytovatel ji dává proto, aby něco zlepšil, je to nabídka
- pokud není zpětná vazba srozumitelná, je třeba se ptát
- je třeba si promyslet a zvážit, co bylo řečeno, využít nebo odmítnout

### 5P zpětné vazby:

- poslouchat
- ptát se
- pochopit
- poděkovat
- použít



---

## Příloha 10 - Etický kodex

Etika určuje, co je dobré, správné. Tuto hranici má každý nastavenou trochu jinak. Mentor by měl citlivě vnímat etické hranice, protože mentoring s sebou přináší mnohá etická dilemata. Samozřejmě je dodržování etického kodexu.

### ÚVOD

Evropská rada pro mentoring a koučink (EMCC) se snaží zajistit prosazování správných postupů a dodržování co nejvyšší kvality poskytovaných služeb v oblasti koučinku a mentoringu tak, aby byly v co největší šíři nabízeny možnosti vzdělávání, výzkumu a rozvoje.

### CÍL

Tento etický kodex stanovuje, co může klient a sponzor od služeb kouče/mentora očekávat nejen v oblasti koučinku a mentoringu, ale i školení, dohledu a kontroly, a tak se může stát výchozím bodem při sestavování dohody či smlouvy. Všichni členové EMCC se zavazují k dodržování principů a cílů EMCC. Nicméně jsme si vědomi toho, že se mohou vyskytnout situace a případy, kdy nebudou tyto etické principy dodrženy a respektovány. Proto existují schválené postupy, jak v takové situaci reagovat, jak o takovém porušení etického kodexu podat zprávu a jak vše následně prošetřit. Více informací na toto téma v další části dokumentu. Všichni členové EMCC mají v okamžiku podpisu smlouvy informovat jednotlivé klienty nebo sponzorské organizace o existenci tohoto etického kodexu.

### TERMINOLOGIE

Termínem „koučink/mentoring“ se označují všechny možné formy a druhy koučinku a mentoringu na pracovišti i mimo něj. EMCC si je vědoma toho, že existuje celá řada různých forem koučinku a mentoringu. Ty je třeba přesně definovat, až budou vytvořeny a specifikovány podrobnější standardy. Termín „klient“ označuje kohokoliv, kdo se rozhodne využít služeb kouče/mentora. Tento termín je možné zaměnit za jiné výrazy, např. člen, student, posluchač, kolega, je-li to oběma stranami považováno za vhodnější či srozumitelnější. Za určitých okolností může mít kouč/mentor dva „klienty“ - vlastního klienta, kterého bude školit, a organizaci, která koučink a mentoring zprostředkuje. V kodexu je tato organizace označovaná termínem „sponzor“. Termínem „dohled“ nebo „konzultant“ se označují postupy nebo osoby, jejichž cílem je dohlížet na práci kouče a mentora a nabízet mu adekvátní poradenství. Terminologie je podobná jako v ostatních profesích, např. v psychoterapii nebo poradenství, ale postupy se v mnoha rysech významně liší.

### KODEX

Kouč/mentor při svém jednání a přístupu respektuje lidskou důstojnost, bere na vědomí veškeré odlišnosti a nabízí všem stejné šance a příležitosti. Základní povinností kouče/mentora je nabízet co nejvyšší služby a zároveň dbát na to, aby svým jednáním nepoškodil žádného z klientů nebo sponzorů. Kouč/mentor se zavazuje k důstojnému přístupu, spolehlivosti a solidnímu jednání. Etický kodex EMCC zahrnuje následující: Kompetence – Kontext – Boundary management – Integrita – Profesionalita

#### Kompetence

Kouč/mentor zaručuje, že:

- a. jeho znalosti a zkušenosti odpovídají potřebám klienta;
- b. je schopen pracovat v souladu s etickým kodexem;

- c. bude rozšiřovat a rozvíjet své znalosti a způsobilost účastí na příslušných školeních a vzdělávacích kurzech;
- d. bude v kontaktu s konzultantem s příslušnou kvalifikací, který bude pravidelně hodnotit jeho způsobilost a dohlížet na její pravidelné rozvíjení a rozšiřování; konzultant se řídí principy stanovenými v kodexu; přesná definice pojmu konzultant s příslušnou kvalifikací je součástí standardu EMCC.

### **Kontext 2. Kouč/mentor zaručuje, že:**

- a. zvolené formy koučinku a mentoringu berou v úvahu prostředí a souvislosti, ve kterých probíhá;
- b. se vynasnaží porozumět a vyhovět požadavkům a očekáváním klienta a sponzora;
- c. zvolí prostředí, ve kterém se klient, sponzor i kouč mohou plně soustředit a věnovat se vzdělávacímu procesu.

### **Boundary management 3. Kouč/mentor si je vědom:**

- a. svých schopností a možností, rozpozná, kdy a jak je možné své kompetence vhodně rozšiřovat a kdy je nezbytné odkázat klienta na zkušenějšího kouče či mentora, případně jiného odborníka, např. konzultanta, psychoterapeuta, finančního poradce apod.;
- b. možného střetu zájmů obchodního i osobního charakteru, které se mohou ve vztahu s klientem vyskytnout; je schopen se s nimi efektivně a rychle vypořádat tak, aby nedošlo k újmě na straně klienta nebo sponzora.

### **Integrita 4. Kouč/mentor zaručuje, že:**

- a. zachová veškerou diskrétnost, která vyplývá z dohody stanovené na začátku spolupráce;
- b. k případnému odhalení informací dojde jen na základě výslovného souhlasu klienta nebo sponzora (existuje-li nějaký) nebo v případě, je-li kouč/mentor přesvědčen, že klientovi nebo někomu jinému hrozí prokazatelné nebezpečí, jestliže zůstane informace utajena;
- c. bude jednat v souladu s platnými zákony a nebude podporovat nebo jinak napomáhat jednání, které je nečestné, protizákonné, neprofesionální nebo diskriminační, a nebude se ani spolčovat s těmi, kteří takové jednání podporují.

### **Profesionalita 5. Kouč/mentor zaručuje, že:**

- a. bude pracovat v souladu s předem stanovenými požadavky klienta na vzdělání a výuku;
- b. žádným způsobem (finančně, sexuálně apod.) nevyužije a nezneužije profesního vztahu s klientem; navíc zaručí, že smlouva mezi ním a klientem se uzavírá jen na dobu nezbytně nutnou;
- c. si je vědom toho, že profesionální přístup se neomezuje jen na průběh vlastního koučinku a mentoringu, ale vztahuje se i na následující:
- d. je nutné zaručit diskrétnost ve vztahu k veškerým informacím týkajícím se klienta nebo sponzora,
- e. není možné jakýmkoliv způsobem zneužít předchozí profesní vztah s klientem,
- f. je třeba zajistit další informace a navazující pokračování tak, jak je předem stanoveno v dohodě,
- g. je nutné zajistit bezpečné uchování dat a záznamů týkajících se klienta;

- 
- h. bude respektovat rozdílné přístupy v oblasti koučinku a mentoringu;
  - i. nikdy nebude vydávat práci někoho jiného za svoji vlastní;
  - j. všechny uváděné informace týkající se vzdělání, kvalifikace a akreditace jsou pravdivé a že nikde nejsou zveřejněny informace nepravdivé nebo zavádějící.

### **PORUŠENÍ KODEXU**

Všichni členové EMCC budou vždy vykonávat koučink a mentoring tak, aby nepoškodili dobré jméno této profese. Má-li klient nebo sponzor pochybnosti o tom, zda daný člen EMCC opravdu jedná v souladu s etickým kodexem, měl by nejprve stížnost a následnou nápravu projednat s tímto členem individuálně. Jakákoliv strana sporu však může požádat EMCC o asistenci v tomto procesu. Pokud je klient nebo sponzor nadále nespokojen, má právo podat formální stížnost. S tou bude nakládáno v souladu s postupy předem stanovenými pro řešení stížností a disciplinární řízení. Tyto postupy jsou popsány v dokumentu EMCC, jehož kopie vám může být na vyžádání poskytnuta. (2015)

---

## Příloha 11 - Trojstranná smlouva

mezi:

adresa:

IC:

č. ú.

(dále jen Mentor)

a

trvalé bydliště:

datum narození:

(dále jen Mentee)

### I. Předmět smlouvy

1. Předmětem smlouvy je podpora Menteeho v posílení dovednosti strategického řízení a zlepšení vedení učitelů v pedagogických kompetencích. Tyto obecné cíle jsou nastaveny projektem Strategické řízení a plánování ve školách a územích.
2. Konkrétní cíle klienta budou nastaveny v užším kontraktu a budou sloužit jako podklad pro evaluaci.
3. Zvolená metoda podpory je mentoring.
4. Při realizaci individuální podpory bude všemi stranami respektován princip trojstranného kontraktu a obsah jednotlivých sezení bude vycházet z potřeb a žádostí konkrétních příjemců.
5. Četnost setkání a jeho délka je stanovena pro každou formu podpory v metodickém doporučení.

### II. Práva a povinnosti smluvních stran

#### Práva a povinnosti Mentora

1. Mentor se zavazuje Objednavateli doložit doklady o své kvalifikaci.
2. Mentor je povinen provádět mentoring v souladu s etickými standardy a zejména zachovávat mlčenlivost o všech věcech, které budou obsahem procesu podpory ve směru k třetím osobám.
3. Mentor vymezuje spolu s Mentee pole společné práce (směr, cíl, výstupy) a na konci smluvního období ho společně vyhodnocují.
4. Výstupy vytvářejí společně Mentor s Mentee dle metodických pokynů.

#### Práva a povinnosti Objednavatele

1. Objednavatel se zavazuje ke spolupráci potřebné k realizaci supervize a k zajištění podmínek na základě předchozí domluvy.
2. Práva a povinnosti Menteeho
3. Mentee se zavazuje k pravidelné účasti na individuální formě podpory ve výše uvedeném rozsahu.
4. Mentee se podílí na procesu evaluace způsobem upřesněným v metodických pokynech.

### III. Cena

1. Objednavatel se zavazuje uhradit cenu za zajištění individuální podpory dle podmínek specifikovaných v projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích, reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000283.

### IV. Doba platnosti smlouvy

1. Tuto smlouvu lze měnit a doplňovat pouze na základě vzájemné dohody všech smluvních stran, a to i na základě ústní dohody.
2. Smlouva je uzavřena na dobu určitou do ..... a nabývá účinnosti dnem jejího podpisu.
3. Smlouva končí uplynutím doby nebo dohodou účastníků. Smlouvu lze vypovědět písemnou výpovědí, výpovědní lhůta je 30 dní počínaje dnem následujícím po dni doručení výpovědi. Smlouva je vyhotovena ve třech kopiích, z nichž každá ze smluvních stran obdrží jednu.

V ..... dne

.....  
Za Objednavatele

.....  
Mentor

.....  
Mentee

***Toto dílo – Manuál pro mentory (Strategické řízení a plánování ve školách a v územích) je licencováno pod licencí Creative Commons***

***Uved'te původ-Zachovejte licenci 4.0.***

***Autorem je Iva Stratilová***

Licenční podmínky navštivte na adrese:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>

