

# **Mentoring na Ostravské univerzitě: kariérní rozvoj vědců a vědkyň**



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Obsah

Úvod.....	3
Co je mentoring.....	4
Proč mentorovat .....	4
Kdo je mentor/ka.....	5
Proč být mentorem/mentorkou .....	5
Co dělá mentor/ka.....	6
Obecné pokyny pro mentory/ky.....	6
Kdo je mentee .....	7
Proč se stát mentee.....	7
Co dělá mentee .....	7
Obecné pokyny pro mentee .....	8
Rozvoj sdílených očekávání.....	9
Základní mentorský kurz .....	10
„Vědecká akademie“ – modul – jako paralelně probíhající rozvojová aktivita .....	11
Další nabídka dílčích kurzů .....	11
Zdroje.....	12
Přílohy .....	14
1. Vzor dohody mezi mentorem a mentee + formulář cílů.....	14
2. Výstupní dotazník základního mentorského kurzu pro mentee.....	16
3. Výstupní dotazník základního mentorského kurzu pro mentory.....	17
4. Monitorovací dotazník pro mentee.....	18
5. Monitorovací dotazník pro mentory.....	20

Autor příručky: Mgr. Lucie Dokoupilová, Ph.D., MBA, člen skupiny HR4R (Strategie a Etika)

Korektura: doc. PhDr. Diana Svobodová, Ph.D.

Listopad 2020



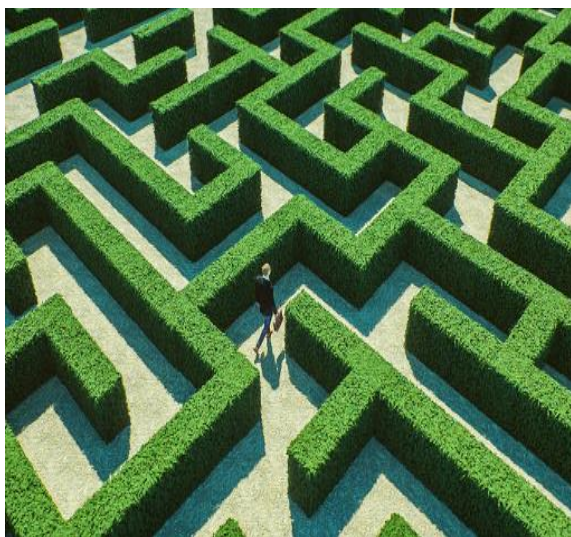
## Úvod

Zkušenosti ze zahraničních univerzit a řada studií jasně prokazují, že prostřednictvím mentoringového programu lze nastartovat úspěšnou kariérní dráhu začínajícího vědce/vědkyně či odborníka/odbornice v dané vědní disciplíně.

Zatímco styly mentoringu se liší napříč obory a dle osobního zaměření, jeho základy se budují a uplatňují v rámci vysokoškolského studia. Tato příručka by měla sloužit jako základní manuál pro fakulty a univerzitní pracoviště. Naším cílem při tvorbě této příručky je poskytnout zdroj pro členy fakulty, kteří se snaží zlepšit vztahy se začínajícími vědci/kyněmi, odborníky/cemi a jejich efektivitu při práci s nimi. Věříme, že bude užitečná nejen pro ty, kteří jsou v těchto rolích nováčky, ale také pro ty, kteří již zažili úspěch v roli mentora či menteeho a chtějí se stále zdokonalovat a být „zručnějšími“ v celé škále vznikajících situací.

Mentee a jejich mentoři sdílejí odpovědnost za zajištění produktivních a odměňujících mentorských vztahů. Obě strany hrají roli v úspěchu mentoringu. Na následujících stránkách naleznete základní informace k mentoringu obecně i specificky pro OU, řadu šablon a zdroje, které vám mohou pomoci kultivovat pozitivní vztah mentor-mentee.

Vážíme si vašeho zájmu o tuto příručku, vašeho závazku k profesi a vašeho zapojení.



**Mentor není totéž co školitel.  
Mentee nejsou na mentorech formálně  
závislí (student, podřízený).**

## Co je mentoring

Mentorství obestírá aura mytologie; samotný název se odvozuje od Mentora/ku (starého mudrce, který byl zosobněním bohyně Athény), který se staral o mladého Telemacha, zatímco se jeho otec Odysseus účastnil trojské války.

V současnosti se pojem mentoring často nesprávně zaměňuje s koučinkem, řízením, edukací a socializací. V mentoringu se jedná o vztah zaměřený na osobní rozvoj, na posun ve znalosti, práci a myšlení. Základním rysem mentoringu je exkluzivní vztah mezi mentorem/kou a menteeem, tj. na vztah někoho zkušenějšího, kdo poskytuje strategické poradenství k usnadnění osobního a profesního rozvoje někomu méně zkušenému.

Definice: mentoring obecně označuje vztah, který poskytuje zkušenější osoba = mentor/ka v rámci poradenství méně zkušené osobě = menteeemu. (Daloz, 2012) Mentor/ka pro menteeho zajišťuje důvěru, iniciuje výzvy, povzbuzuje a nabízí vize možných cest rozvoje.

Jinak může být mentoring definován jako off-line pomoc jedné osoby druhé osobě, která by měla znamenat výrazný posun v poznání, práci nebo myšlení. (Megginson et al., 2006).

## Proč mentorovat

V dnešní době je obecně pro firmy, organizace, a tedy i univerzity v rámci řízení HR doporučeno mít mentorský program, tj. proces, který pomáhá lidem v jejich profesním a osobním rozvoji. A co víc, výzkumy ukazují, že mentoring může mít pozitivní dopad na spokojenost s prací, odměňování, vztah k organizaci i kariérní postup (Bilimoria, Perry, Liang, Palo, Higgins a Taylor, 2006; Çetin, Kizil a Zengin, 2013; Gardiner a kol., 2007; Kirchmeyer, 2005).

Mnohá z těchto zjištění samozřejmě závisí na konkrétním typu mentoringu a instituce, která je sledována, ale pozitivní účinky mentoringu jsou zřetelné a nepopíratelné. Vytvoření mentorského programu může být zvláště užitečné při řešení problémů nerovnosti. Například může poskytnout menšinám další a zásadní zdroje pro práci na jejich rozvoji a kariérní postup. Například mentoring pro ženy akademičky je rozšířen na většině univerzit ve Velké Británii (Hawkes, 2012), Švýcarsku (Jäger, 2010), Německu (Gottschall, 2010; Zuber, 2010), stejně tak EU (pozn. Evropská komise) a USA (pozn. Národní vědecká nadace) podporují vytvoření mentorských programů a sítě na podporu kariéry žen (Nöbauer & Genetti, 2008; Rosser, 2010).

Stále častější je také mentorství pro etnické menšiny (BME) reprezentované opět Velkou Británií. Univerzity mají specializované mentorské programy (např. iniciativa B-Mentor REALIZOVANÁ společně těmito univerzitami: University College London, London School of Economics, King's College a Queen Mary University of London).

Pro české prostředí můžeme tyto zkušenosti použít pro zahraniční doktorandy/doktorandky, vědce/vědkyně, kteří přijíždí. Tyto programy jsou pro ně velmi užitečné, pomáhají jim začlenit se a uvědomit si potenciál profesní dráhy.

## Kdo je mentor/ka

V anglicky psané literatuře je termín mentor/ka používán ve významu rádce. Nutno ovšem podotknout, že nikoliv ve významu autoritativního rádce, ale osoby, která je nezkušenému/začínajícímu (mentee) určitým způsobem k dispozici.

Mentora/ku můžeme tedy definovat jako obvykle zkušenější osobu, která je důvěryhodným přítelem, rádcem a učitelem.



## Proč být mentorem/mentorkou

Efektivní mentoring prospívá členům fakulty i studentům tím, že zajišťuje úspěšné vytváření a předávání znalostí ve specifických oblastech a oborech. Dobrý mentoring není úkolem, kterému by se měl formálně věnovat čas, ale spíše příležitostí, jak propojit generace vědců/kyň a odborníků/nic.

Mentoring přináší výhody pro mentee, protože (Paglis et al., 2006):

- Podporuje postup studentů ve výzkumné činnosti, prezentaci na konferencích, publikačních aktivitách, pedagogických dovednostech a psaní grantů.
- Studenti s větší pravděpodobností úspěšně absolvují stresující nebo obtížná období ve své kariéře absolventa/ky, začínajícího vědce/kyně.
- Zkušenosti a kontakty (networking), které mentoři/rky studentům pomáhají získávat, mohou zlepšit jejich vyhlídky na zajištění profesionálního umístění a budování kariéry.
- Úroveň stresu studentů se snižuje a posiluje se jejich sebedůvěra, když vědí, že někdo je odhodlán pomoci jim dosáhnout pokroku, může jim poskytnout užitečnou radu a být jejich obhájcem.

A odměňuje mentory/ky mnoha způsoby:

- Vaši studenti vám pomohou držet krok s novými znalostmi a technikami a budou vás informovat o slibných cestách pro výzkum.
- Reputace členů fakulty se opírá mimo jiné o práci jejich bývalých studentů; vysláním úspěšných nových vědců/kyň do terénu se zvýší vaše profesionální postavení.
- Vaše sítě kontaktů jsou obohacovány. Pomáháte-li studentům navázat profesionální a osobní spojení, které potřebují k úspěchu, značně se rozšíří váš vlastní okruh kolegů.
- Je to osobní uspokojení. To, že vaši studenti uspějí, může být stejně přínosné jako velká publikace nebo významný grant.

Efektivní mentoring podporuje schopnosti efektivního sebeřízení, protože studenti často začínají významně publikovat a prezentovat dlouho před ukončením studia. Takoví studenti bývají produktivnější a mají vyšší šance budovat svou kariéru, která bude odrážet kredit jejich mentorů a obohacovat vědní disciplínu. Efektivní mentoring pomáhá zajistit kvalitu výzkumu, stipendia a výuky v budoucnosti.

## Co dělá mentor/ka

- Radí menteemu.
- Pomáhá menteemu stanovit cíle dle jeho individuálních potřeb.
- Komunikuje a spolupracuje s menteem.
- Pomáhá mentee hledat cestu a nepouští ji/ho do slepých uliček.
- Poskytuje menteemu zpětnou vazbu a inspiruje ji/ho.
- Sám se rozvíjí a chce být rozvíjen.

## Obecné pokyny pro mentory/ky

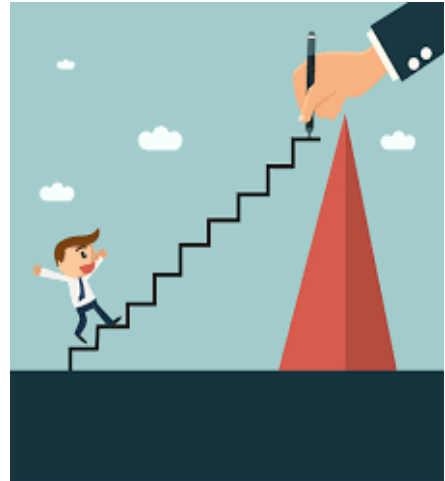
Čas a energie vyžadovaná účastí v mentorském programu představují osobní výzvu. Řízení potřeb a očekávání menteeho může být náročné, ale pro proškoleného a zaujatého mentora/ku se tyto procesy stávají přirozenými.

Níže uvádíme několik rad, které mohou pomoci s řízením mentorství.

- Je důležité důkladně pochopit situaci, potřeby a očekávání menteeho. Pokud vám některá z potřeb nebo očekávání zní zvláště obtížně, zkuste být otevření a diskutujte o tom. Je užitečné otevřeně hovořit o oblastech, ve kterých se cítíte povolání poskytnout radu. Mentee se doporučuje diskutovat s mentory/kami o jejich cílech co nejdříve.
- Čas je problém. Během prvního setkání se doporučuje diskutovat o frekvenci a délce vašich schůzek a snažit se objasnit si, kolik času můžete oba věnovat této činnosti. Pomůže to také zvládnout očekávání menteeho.
- Je dobré zůstat v kontaktu i mezi fyzickými schůzkami, proto co nejdříve diskutujte, jakou formu kontaktu si zvolíte (např. prostřednictvím e-mailu, telefonu, skype, WhatsApp, Teams aj.). Je užitečné mezi dvěma schůzkami krátce probrat, jaké problémy, otázky atd. budou projednávány na následující schůzce.
- Dodržujte čas věnovaný menteemu.
- Buďte otevření ve sdílení svých zkušeností s menteem. A pokud je to užitečné, představte jej své síti kontaktů, nebo mu navrhněte některé aktivity v souladu s jeho předpoklady.
- Neváhejte poskytnout radu, ale vyhýbejte se úsudku.
- Máte-li pocit, že nastal problém v naplňování vzájemných očekávání, neváhejte o tom diskutovat.
- Další mentoři/rky mohou být cenným zdrojem informací a rad, které mentora/rku posunou v jeho mentorské praxi, naučí, jak nejlépe řídit mentoringový vztah. Proto neváhejte se s nimi otevřeně podělit o své zkušenosti.
- Důvěrnost je důležitá a očekává se, že se s ní bude zacházet velmi obezřetně. Vzájemně sdílené informace mezi mentorem/kou a menteem jsou důvěrné.
- Pokud se při mentoringu objeví nějaký problém a máte pocit, že nejste schopni adekvátně jej řešit, nebo existuje nějaký problém, o kterém máte pochybnosti, neváhejte kontaktovat koordinátora/ku mentorského programu.

## Kdo je mentee

Mentee je v rámci mentoringového vztahu osobou nezkušenou / méně zkušenou / začínající, která se chce rozvíjet a je odborně vedena a rozvíjena mentorem/kou. Mentee nemusí nutně být osoba věkově mladší, protože nikdy není jasně dané, že osoba věkově starší je také osobou s více znalostmi a zkušenostmi. V některých oblastech je tomu právě naopak.



## Proč se stát menteeem

Přemýšlíte nad vlastní životní situací, ve které se nyní nacházíte, o celkových cílech, kterých byste v blízké budoucnosti chtěli dosáhnout? Pak právě mentorský program může být pro vás tou správnou cestou. Mentoring může být obzvláště užitečný ve chvílích změny, např. při nástupu na novou pozici, při přechodu na nějakou novou roli aj.

Je důležité si uvědomit, že dobrý mentoringový vztah (mentee – mentor/ka) vždy trvá nějakou dobu, což se může na začátku zdát jako překážka. Ve skutečnosti je tato investice (nejen časová) drahocenná. Poskytuje vám prostor k přemýšlení o vlastní cestě a pomáhá zabránit tomu, aby vás zaplavily každodenní činnosti a ztratili jste ze zřetele stanovené cíle. Některé otázky, kterými se proces mentoringu řídí, mohou být:

- Cítím potřebu získat nějaké další rady týkající se mé kariéry a osobního rozvoje?
- Jaké jsou oblasti mého profesionálního života, ve kterých by mohlo být užitečné získat radu?
- Jakou radu potřebuji?
- Od koho?
- Jak by mohl mentorský program pomoci?
- Může tyto potřeby naplnit tento mentorský program?
- Co se ode mě očekává, pokud se připojím k tomuto programu?
- Co to znamená být mentee?

Dalším důležitým aspektem účasti na mentorském programu je, že to představuje příležitost hovořit s ostatními účastníky, rozšířit vlastní síť kontaktů a učit se navzájem zkušenostmi a výzvami. Z tohoto důvodu může být účast na školení nebo úvodních zasedáních mentoringového programu obzvláště obohacující, protože poskytují prostor i pro provádění „peer mentoringu“.

Obecně studie ukazují, že mentoring zvyšuje úspěšnost mentee v jejich aktivitách a zároveň u řady mentee přispívá k vyšší spokojenosti na pozici, v roli aj. (Gardiner, Tiggemann, Kearns a Marshall, 2007).

## Co dělá mentee

- Naslouchá mentorovi/ce.
- Společně s mentorem si ujasňuje stanovení cíle dle svých individuálních potřeb.
- Komunikuje a spolupracuje s mentorem/kou.
- Aktivně hledá cestu a přijímá a zpracovává rady mentora/ky.
- Přijímá zpětnou vazbu a nechává se motivovat mentorem/kou.
- Sám poskytuje mentorovi/ce zpětnou vazbu a informace, které ho rozvíjí.

## Obecné pokyny pro mentee

Níže jsou uvedeny některé doporučené postupy, které nejsou závazné, avšak mohou být nápomocny pro dobrý start mentorství, zejména k tomu, abyste si uvědomili svůj potenciál. Stejně jako každý vztah, i mentorování vyžaduje čas a kultivaci.

- Snažte se mentorovi/ce co nejjasněji vysvětlit své důvody pro vstup do programu a co očekáváte. To mu pomůže nejen poznat vás jako osobu, ale také lépe se zorientovat, jak řešit vaše potřeby.
- Vaše cíle v oblasti mentoringu mohou být poměrně široké, ale vždy je důležité uvést je co nejpřesněji. Pamatujte si, že mentor nedokáže číst vaše myšlenky!
- Stanovení cílů se může jevit jako nudný či administrativní proces, ale uvědomte si, že je opravdu důležité vymezit dráhu vašeho mentoringu. Jedním z důvodů neúspěšného mentoringu bývají právě nedostatky ve stanovení jeho cílů nebo nesoulad očekávání menteeho a mentora/ky.
- Budte při řízení vzájemného vztahu proaktivní. Přemýšlejte o některých obecných cílech a přemýšlejte o načasování. Je velmi pravděpodobné, že vy i váš mentor/ka budete oba velmi zaneprázdněni. Proto vám může pomoci, když si co nejdříve stanovíte frekvenci a časy vašich schůzek a jejich délku.
- Je dobré zůstat v kontaktu i mezi fyzickými schůzkami, proto co nejdříve diskutujte o tom, jakou formu kontaktu si zvolíte (např. prostřednictvím e-mailu, telefonu, skype, WhatsApp, Teams aj.). Je užitečné mezi dvěma schůzkami krátce probrat, jaké problémy, otázky atd. budou projednávány na následující schůzce.
- Respektujte čas svého mentora/ky.
- Dejte tomu čas, aby váš vztah rostl. Během první schůzky nemůžete řešit vše. Pokud existují problémy, které během schůzky nemůžete projednat, vysvětlíte to. Předem informujte mentora/ku o důležitých tématech, o kterých si přejete hovořit během příští schůzky. Pokud máte pro schůzku připravena obzvláště důležitá témata, kterým se chcete věnovat, je dobré napsat svému mentorovi/ce několik dní předem a představit je, mentorovi/ce to pomůže lépe se na setkání připravit.
- Nebojte se sdílet s mentorem/kou své myšlenky, názory a nápady týkající se vaší situace a potřeb mentorování; mentorovi/ce to pomůže, aby Vám lépe poradil. Pamatujte si, že rolí vašeho mentora/ky je poradit. Tato rada by měla ideálně inspirovat vaše jednání nebo přístup k vaší práci a životu.
- Uvědomte si, že důvěrnost je důležitá. Možná budete chtít požádat svého mentora/ku, aby nikomu jinému nepředával informace, které sdělíte jako důvěrné, a naopak.
- Pamatujte si, že váš mentor/ka by měl být v ideálním případě spojencem pro rozvoj a změnu. Nebojte se tedy sdílení zkušeností a buďte otevření. Z této vzájemné zkušenosti se můžete učit s mentorem/kou navzájem.
- Pamatujte si, že mentorský program je tu pro vás po celou dobu trvání mentoringu. Pokud si nejste jisti, máte nějaký problém, byť by mohl vypadat triviálně, nebo se objeví problém, s nímž se nejste schopni adekvátně vyrovnat, neváhejte se obrátit na mentora/ku nebo koordinátora/ku mentorského programu.





## Rozvoj sdílených očekávání

Pokud byl mentor/ka mentorován/a v období svého postgraduálního studia, může být pro něj užitečným výchozím bodem přemýšlet o tomto období, o tom, jak se cítil jako mentee.

Otázky na úvod:

- Jaký druh mentorství jsem měl/a?
- Co se mi nelíbilo na mentoringu, kterým jsem prošel/a?
- Jak dobře mi moji mentoři pomohli postoupit v rámci postgraduálního studia?
- Jak dobře mi moji mentoři pomohli při přípravě na zahájení vědecké a akademické kariéry?
- Co jsem ve svém mentoringu postrádal/a?

Toto zamyšlení může významně pomoci rozvinout vizi typu mentora/ky, kterým jako člen fakulty chcete být, a zajistit nejefektivnější způsoby, jak můžete mentorovat studenty uvnitř své vědní disciplíny a mimo ni.

Před prvním setkáním by si měl mentee provést vlastní sebehodnocení, které následně probere na první schůzce s mentorem.

Otázky pro sebehodnocení:

- Jaké jsou vaše předchozí vzdělávací zkušenosti, proč jste se rozhodl/a jít na postgraduální studium?
- Jaká očekávání máte spojena s absolutoriem postgraduálního studia?
- Pokud máte dřívější zkušenosti s mentoringem, popište je (co vám vyhovovalo, co vám nevyhovovalo, co jste postrádal/a)?

Témata k první společné schůzce mezi mentorem a menteeem:

- Debatovat o předchozích vzdělávacích zkušenostech menteeho, mentorských preferencích a potřebách a proč se rozhodl/a jít na postgraduální studium. Jaká očekávání má mentee od absolutoria postgraduálního studia?
- Diskutovat o svých výzkumných projektech a o tom, jak se doplňují nebo liší od zájmů menteeho.
- Nabízet návrhy týkající se kurzů, které by měl mentee mimo základní modul absolvovat, možnosti výzkumu, které jsou k dispozici, a diskutovat o dalších zkušenostech, které by mohl chtít vyhledat.
- Sdílení kontaktů na univerzitě i mimo ni, s nimiž by se měl/a mentee setkat, aby mohl/a začít rozvíjet profesní síť.
- Upozornění pro menteeho, že postgraduální studium může být stresující, a proto je nutné nezapomínat na duševní zdraví a osobní pohodu s doporučením na další možné kurzy s touto tematikou.

## Základní mentorský kurz

Zdroj: vlastní překlad Mentoring-instrumental (Curtin, Malley & Stewart, 2016).

Název hodnoty	Věc	
Zájem o akademickou kariéru	Jak atraktivní je pro tebe tento cíl	Stát se profesorem na významném univerzitním výzkumném ústavu
Mentoring sponzorství	- Můj primární poradce:	Pomáhá mi navazovat profesionální vztahy s ostatními v oboru
		Podpoří mou věc před ostatními z komunity
		Nabádá mne k účasti na profesních setkáních
Mentoring - instrumentální		Pomáhá mi získat zdroje pro mé post-graduální studia
		Pomáhá mi připravovat prezentace a publikace
		Radí mi ve věci publikování mých prací
		Dává mi pravidelný a konstruktivní zpětnou vazbu ve věci mého výzkumu
		Učí mne standardy správné vědecké práce
		Učí mne učit
		Učí mne past žádosti o granty a dotace
Mentoring - psychosocialní		Zachází se mnou s respektem
		Je s ním jednoduché probírat nápady
		Staví se ke mně jako ke kolegovi
		Staví se ke mně jako k celistvé osobě, ne jen výzkumníkovi
		Intelektuálně mne inspiruje
		Zvětšuje mé sebevědomí
		Podporuje mne v mém vývoji a jeho cílech
		Poskytuje mi emoční pomoc, když je to třeba
		Bude mne podporovat v mnou zvolených kariérních cestách
Naplnění kariérních cílů	Mám sebevědomí	Mohu se stát profesorem na významném univerzitním výzkumném ústavu

## „Vědecká akademie“ – modul – jako paralelně probíhající rozvojová aktivita

Souběžně s mentorským programem by měla probíhat rozvojová základní aktivita pro začínající či minoritní vědce, která jim poskytne dostatečné množství informací pro úspěšnou vědeckou dráhu. Získané poznatky pak mohou mentee promítnout do mentoringu s mentorem/kou.

Příklad nabídky základního modulu:

- Finanční gramotnost pro vědecké pracovníky.
- Dobrá praxe výzkumu.
- Orientace v bibliografických a citačních databázích (WoS, SCOPUS aj.), vyhledávání a práce se zdroji.
- Akademické psaní.
- Akademické prezentace a komunikace s vydavateli.
- Základy vysokoškolské didaktiky.
- Projektový management.

### Další nabídka dílčích kurzů

Další rozvojové aktivity nabízené souběžně s mentorským programem jsou určeny jak pro menteeho, tak pro mentory/ky dle jejich volby a potřeby.

Další kurzy by již byly nabízeny jednotlivě dle potřeb konkrétního zaměření menteeho či mentora/ky v oblastech:

- a) Odborné – nabízejí katedry, centra;
- b) Provozně-organizační – nabízejí konkrétní pracoviště např. CTPT, oddělení HR, oddělení VaV;
- c) Osobnostně-kultivační – nabízí Poradenské centrum.

Doporučení preferovat především variantu on-line výuky s kombinací webinářů a dále prezenční skupinové semináře pro sdílení zkušeností. Samostatně by se pak mentee kontaktoval se svým mentorem v rámci mentorského programu.

## Zdroje

Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Eleanor Palo, S., Higgins, P., & Taylor, C. (2006). How Do Female and Male Faculty Members Construct Job Satisfaction? The Roles of Perceived Institutional Leadership and Mentoring and their Mediating Processes. *Journal of Technology Transfer*, 31(3), 355-365.

Bland, C. J., Taylor, A. L., Shollen, S. L., Weber-Main, A. M. and Mulcahy, P. A. (2012). *Faculty Success through Mentoring A Guide for Mentors, Mentees, and Leaders*. Rowman & Littlefield Publishers, 232 Pages. ISBN 978-0-7425-6320-9

Çetin, A. T., Kizil, C., & Zengin, H. I. (2013). Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Academicians Employed in Turkey. *Emerging Markets Journal*, 3(2), 1.

Curtin, N., Malley, J. & Stewart, A.J. (2016). Mentoring the Next Generation of Faculty: Supporting Academic Career Aspirations Among Doctoral Students. *Res High Educ* 57, 714–738 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11162-015-9403-x>

Daloz, L. A. (2012). *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners (with New Foreword, Introduction, and Afterword)*, 2nd Edition. ISBN: 978-1-118-34284-8

Davis, D. (2019). The ideal supervisor from the candidate's perspective: what qualities do students actually want?. *Journal of Further and Higher Education*. 1-13. 10.1080/0309877X.2019.1669772.

de Vries, J. (2011). *Mentoring for change*[online]. 2020 [cit. 2020-05-28].. Dostupné z www: <http://www.lhmartinstitute.edu.au/documents/publications/2011uaewmentoringforchan.ge.pdf>

Fletcher, S. Mullen, C. A. Ed. (2012). *Mentoring and Coaching in Education*, SAGE Publications, ISBN 978-0-85702-753-5.

Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, H., & Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*, 26(4), 425-442.

Gottschall, K. (2010). Promoting women in post-graduate studies: Chances and challenges of PhD reforms in Germany. In B. Riegraf, B. Aulenbacher, E. Kirsch-Auwärter & U. Müller (Eds.), *Gender change in academia: Re-mapping the fields of work, knowledge, and politics from a gender perspective* (pp. 253-268). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Harper, D. *The Online Etymology Dictionary* [online]. 2020 [cit. 2020-05-28]. Mentor. Dostupné z www: <http://www.etymonline.com/index.php?term=mentor>.

Hawkes, S. (2012). *Supporting women's mentoring in higher education: a literature review 2010: Equality Challenge Unit*.

Jäger, U. (2010). Do little strokes fell big oaks? Mentoring within the federal programme for gender equality at Swiss universities and its impact on academic structures. In B. Riegraf, B. Aulenbacher, E. Kirsch-Auwärter & U. Müller (Eds.), *Gender change in academia: Remapping the fields of work, knowledge, and politics from a gender perspective* (pp. 409-422). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kaplan, D. (2019). What mentoring means to me, *Journal of Geography in Higher Education*, 43:1, 116-124, DOI: 10.1080/03098265.2019.1570089

Kirchmeyer, C. (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives. *Human Relations*, 58(5), 637-660.

Klaw, E. (2008). *Mentoring and Making it in Academe. A Guide for Newcomers to the Ivory Tower*. University Press of America. 86 Pages. ISBN 978-0-7618-4437-2.

Lee, A. & Dennis, C. & Campbell, P. (2007). Nature's guide for mentors. *Nature*. Vol. 447, No. 14. 791-7. DOI: 10.1038/447791a.

Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., & Garret-Harris, R. (2006). *Mentoring in action. A practical guide (2 ed.)*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-749-44496-9.

Mullen, C. A. (2006). *A Graduate Student Guide: Making the Most of Mentoring*, Rowman & Littlefield Education, 283 Pages. ISBN 978-1-578-86347-1.

Mullings, B. & Mukherjee, S. (2018). Reflections on mentoring as decolonial, transnational, feminist praxis, *Gender, Place & Culture*, 25:10, 1405-1422, DOI: 10.1080/0966369X.2018.1556614

Nakamura, J., Shernoff, D. J., Hooker, Ch. H. and Csikszentmihalyi, M. (2009). *Good Mentoring: Fostering Excellent Practice in Higher Education*. Jossey-Bass 336 Pages. ISBN: 978-0-470-18963-4.

Nöbauer, H., & Genetti, E. (Eds.). (2008). *Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the promotion of women academics and researchers*. Fribourg: eument-net.

Paglis, L. L., Green, S. G., & Bauer, T. N. (2006). Does adviser mentoring add value? A longitudinal study of mentoring and doctoral student outcomes. *Research in Higher Education*, 47(4), 451–476. DOI: 10.1007/s11162-005-9003-2.

Rosser, S. V. (2010). Building two-way streets to implement policies that work for gender and science. In B. Riegraf, B. Aulenbacher, E. Kirsch-Auwärter & U. Müller (Eds.), *Gender change in academia: Re-mapping the fields of work, knowledge, and politics from a gender perspective* (pp. 289-304). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zuber, S. (2010). Women in cutting-edge research – gender equality and the German Excellence initiative. In B. Riegraf, B. Aulenbacher, E. Kirsch-Auwärter & U. Müller (Eds.), *Gender change in academia: Re-mapping the fields of work, knowledge, and politics from a gender perspective* (pp. 189-202). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the promotion of women academics and researchers* Ed.: eument-net, Fribourg 2008, ISBN 978-2-9700611-0-6

*Mentoring for change. A focus on mentors and their role in advancing gender equality* Ed.: eument-net, Fribourg 2011, ISBN 978-2-9700611-2-0

<https://gradschool.duke.edu/search/node/Cultivating%20a%20culture%20of%20mentoring>

## Přílohy

### 1. Vzor dohody mezi mentorem a menteeem + formulář cílů

Jméno a příjmení mentora/ky:

Jméno a příjmení menteeho:

Délka trvání mentoringu:

Stanovení cílů mentoringu:

Cíl	Splnění	Indikátor

Formy komunikace během mentoringu a jejich četnost:

Osobní  
Online  
Elektronická

#### Závazky mentora/ky a menteeho

##### Mentor/ka se zavazuje podporovat menteeho následujícím způsobem:

- Poskytnout adekvátní pomoc při stanovení cílů samotného mentoringu
- Poskytovat rady menteeemu podporující jeho osobní rozvoj.
- Na dotazy menteeho reagovat adekvátně, bez prodlení a prostřednictvím stanovené formy komunikace.
- Dodržovat stanovené termíny setkání, či komunikace prostřednictvím on-line komunikátorů.
- Být otevřený/á ve sdílení svých zkušeností s menteeem. Pokud je to pro menteeho užitečné, představit menteeemu svou síť kontaktů, nebo navrhnout některých aktivit v souladu s jeho talentem.
- Diskutovat o možných problémech, které nastaly.
- Zachovat diskrétnost ve vzájemně sdělených informacích s menteeem.

##### Mentee se zavazuje participovat na mentorském programu následujícím způsobem:

- Plně naslouchá mentorovi/ce, přijímá jeho/její rady a zpracovává je.
- Společně s mentorem/kou aktivně participuje na mentorském programu, stanovuje své cíle a spolupracuje i během komunikace s mentorem/kou.
- Přijímá zpětnou vazbu mentora/ky a nechává se motivovat. Zpětnou vazbu i sám poskytuje mentorovi/ce.
- Dodržuje stanovené termíny setkání, či komunikace prostřednictvím on-line komunikátorů.

- Na komunikaci s mentorem/kou reaguje adekvátně, bez prodlení a prostřednictvím stanovené formy komunikace.

**Ochrana důvěrných informací:**

Mentor/ka i mentee se vzájemně zavazují, že veškeré informace sdělené během celého mentorského programu zůstanou pouze mezi nimi a budou považovány za důvěrné. Porušení této dohody bude považováno za hrubé porušení dohody mezi mentorem/kou a její ukončení.

**Ukončení dohody:**

Pokud se mentor/ka či mentee rozhodnou ukončit vzájemný mentorský vztah, učiní tak s maximálním respektem a zároveň se před tímto definitivním rozhodnutím pokusí stávající problém vyřešit a stanovit si tak i „zkušební dobu“ pro jeho vyřešení.

Vůli ukončení mentorského vztahu oznamuje druhé straně bez prodlení a s jasnými důvody.

.....

Datum a podpis menteeho

.....

Datum a podpis mentora/ky



## 2. Výstupní dotazník základního mentorského kurzu pro mentee

Jméno a příjmení menteeho:

Délka trvání mentoringu:

Stanovené cíle mentoringu:

1) Byl pro Vás mentorský program přínosný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2) Byly naplněny všechny stanovené cíle během mentorského programu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Probíhala komunikace s mentorem po celou dobu mentorského programu bez problému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Byla dodržena stanovená forma komunikace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Jak jste byl/a celkově spokojený/á s mentorským programem?

- Velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec

6) Jestliže jste nebyl/a spokojený/á, uveďte proč:

7) Jak byste ohodnotil/a mentoring Vašeho mentora?



### 3. Výstupní dotazník základního mentorského kurzu pro mentory

Jméno a příjmení mentora/ky:

Délka trvání mentoringu:

Stanovené cíle mentoringu:

1) Byl pro Vás mentorský program přínosný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2) Byly naplněny všechny stanovené cíle během mentorského programu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Probíhala komunikace s menteem po celou dobu mentorského programu bez problému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Byla dodržena stanovená forma komunikace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Plnil mentee své cíle svědomitě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Plnil mentee zadané úkoly svědomitě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Jak byste hodnotil/a práci menteeho?

#### 4. Monitorovací dotazník pro mentee

Jméno a příjmení menteeho:

Jméno a příjmení mentora/ky:

Délka trvání mentoringu:

Stanovené cíle mentoringu:

1) Vysvětlil Vám mentor/ka zřetelně všechna pravidla a principy mentorského programu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2) Stanovil/a Vám mentor/ka Vaše dlouhodobé cíle?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Setkává se s Vámi mentor/ka pravidelně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Dodržuje mentor/ka stanovené termíny setkání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Tráví s Vámi mentor/ka na setkání dostatek času?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Dává Vám mentor/ka dostatek prostoru pro Vaše dotazy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Zodpovídá mentor/ka na všechny Vaše dotazy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Jaký je Váš celkový dojem z mentoringu, který se Vám dostává?

- Je skvělý, nemám s ním žádný problém
- Zdá se mi být v pořádku
- Mohlo by to být lepší
- Zdá se mi být velmi špatný

9) Vyskytují se u Vás důvody, proč byste změnil/a Vašeho mentora/rku?

- Ano
- Ne

10) Pokud byla odpověď ano, uveďte důvody proč:

11) Jestliže máte nějaké další připomínky, či komentáře, uveďte:

## 5. Monitorovací dotazník pro mentory

Jméno a příjmení mentora/ky:

Jméno a příjmení menteeho:

Délka trvání mentoringu:

Stanovené cíle mentoringu:

1) Máte dojem, že mentee pochopil všechna Vámi vysvětlená principy a pravidla mentoringu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2) Stanovili jste s menteeem všechny dlouhodobé cíle?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Setkává se s Vámi mentee pravidelně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Dodržuje mentee stanovené termíny setkání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Trávíte s menteeem na setkáních dostatek času?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Je dostatek prostoru pro zodpovězení všech dotazů menteeho?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Máte pocit, že mentee své úkoly plní svědomitě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

Ne

8) Jaký je Váš celkový dojem z práce menteeho, kterou odvádí?

- Pracuje bez jakýchkoliv problémů, svědomitě
- Pracuje bez problémů, ale je zde prostor pro zlepšení
- Vyskytují se problémy, které se však dají řešit
- Spolupráce je problémová

9) Jestliže jste odpověděl/a, že se vyskytují problémy, nebo je spolupráce problémová, uveďte důvody:

10) Jestliže máte nějaké další připomínky, či komentáře, uveďte: