



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Balů a Mauglí

aneb „Můžeme být dítěti kamarádem?“



O výsledcích výzkumu na téma:
Výchova k dobrovolnictví – mentoring

Národní institut dětí a mládeže 2010

Obsah

Úvod	4
Co je to mentoring	5
Metodologie aneb několik informací pro odborníky	7
Cíle výzkumu	8
Fáze vývoje mentoringového vztahu	9
Typy přístupů a jejich výsledky	12
Ukazatele kvality mentoringového vztahu	15
Rizika mentoringového vztahu	16
Závěr	17

Úvod

V české společnosti jsme běžně zvyklí na to, že děti chodí do školy a potom také do různých oddílů, kroužků či umělecky zaměřených aktivit. Všude tam se jeden učitel, vedoucí či pedagog věnuje celé skupině dětí. Také jsme zvyklí, že když dítě má ve škole potíže s nějakým předmětem, tak rodiče – alespoň ti, kterým na vzdělání dítěte záleží – mu zajistí doučování. Zpravidla si k tomu najmou nějakého studenta, který si tak přilepší svůj jistě stále našponovaný rozpočet.

Někdy ovšem takovou výpomoc zvládne strýc-matematik či jiný v daném předmětu zdatný příbuzný nebo známý. A dokonce zadarmo. Někdy dítě sice nemá potíže s žádným školním předmětem, ale s tím, aby si našlo kamarády, aby pořád netrčelo u počítače nebo u televize. Nebo může mít jiný handicap, na první pohled třeba i těžko rozeznatelný. Může to být také problém nikoliv samotného dítěte, ale jeho okolí – kupříkladu chybějící otec a stále přepracovaná matka. Tady už není řešením najmout si někoho na „doučování“. Ale určité řešení – a leckdy velmi osvědčené – existuje. Řešení na bázi dobrovolnictví charakteristické navíc tím, že jeden dospělý se věnuje jednomu dítěti či dospívajícímu, přičemž základem všeho je skutečný kvalitní vztah, který mezi nimi vznikne. A právě tomu se věnoval výzkum, o němž pojednává tato publikace.

Zajímavé přitom je, že výsledky tohoto výzkumu mají mnohem širší uplatnění: jsou cenné pro rodiče, učitele, pedagogy, vedoucí – zkrátka pro každého, kdo na jedné straně má být pro děti a dospívající autoritou, ale současně by chtěl být i jejich kamarádem. Chtěl by děti něčemu důležitému a užitečnému naučit, ale současně by rád, aby to děti i jeho bavilo a mělo to skutečně trvalé výsledky.

Co je to mentoring

To jsme si zrovna stručně popsali: jedinečný vztah mezi dítětem či dospívajícím člověkem a dospělým, který dítěti či dospívajícímu pomáhá k osobnímu rozvoji – konkrétně k dosahování vzdělávacích, sociálních, profesních či jiných osobních cílů. Dospělý je dobrovolník, činí tak „zadarmo“, – odměnou je mu jeho vlastní osobní rozvoj a kamarádský vztah, který při tom vznikne. Někdy takový vztah trvá jen několik měsíců, ale



může také přerůst ve vztah celoživotní.

Dospělý přináší do toho vztahu větší zkušenosti i znalosti. Rozvíjí předpoklady dítěte či dospívajícího, vytváří příležitosti pro aktivity, které ho těší, a nabízí smysluplné činnosti, v jejichž rámci se může osobnost jeho svěřence rozvíjet. Dospělý dítě v tradičním významu nedoučuje ani nehlídá. Je mu starším kamarádem a mnohdy i pozitivním vzorem. Usiluje především o vytváření předpokladů, příležitostí a prostoru pro rozvoj jejich vzájemného vztahu.

Angličtina pro úlohu dospělého používá termín *mentor* a pro dítě či dospívajícího *mentee* (vyslovuje se *mentý*). Odtud také pojmenování *mentoring*. V češtině má slovo *mentor* spíš hanlivý přídech – *ten, kdo druhé pořád poučuje*. Bohužel dosud nemáme v této souvislosti pro roli dospělého a dítěte, resp. dospívajícího přiměřené české pojmenování. Proto, pokud to půjde, budeme se termínům *mentor* a *mentee* v této publikaci vyhýbat a místo nich zpravidla budeme hovořit o *dospělém* a *dítěti*, případně *dospívajícím*.

Tato forma mezilidského vztahu funguje jako přirozené vzájemné spojení dvou lidí v jakékoli fázi jejich života. Je charakteristická vzájemnou loajalitou a zájmem, v jehož centru je dítě či dospívající, který se v něm má příležitost něčemu naučit. Vzájemný respekt a důvěra jsou základem pro jeho kognitivní rozvoj, vzájemná tolerance a zájem pak základním předpokladem jeho emocionálního rozvoje. Přirozenými *mentory* mohou být členové rodiny – starší sourozenci, prarodiče, strýc nebo teta, jiní příbuzní – sousedé, učitelé nebo lidé v roli koučů či trenérů, členové církve, zaměstnavatelé, spolupracovníci, rodiče kamarádů, lékaři či terapeuté a další.

Organizované mentoringové programy nejčastěji vznikají s cílem suplovat nedostatek takových přirozených vztahů ve společnosti. Jejich koncepcce často staví na principech neformálního mentoringu, jenž býval přirozenou součástí mezilidských vztahů. Proto i kvalitní „formální“ mentoringový vztah má mít hlavní znaky neformálního.

Organizovaný mentoring se může zaměřovat i na různé cílové skupiny s různými potřebami – např. v oblastech prevence rizikových projevů chovně, v rozvoji školních dovedností, jako nástroj pomoci mladým rodičům s malými dětmi nebo formu podpory při hledání prvního zaměstnání absolventů, ale i při práci s mladými delikventy.

V České republice se takový nejznámější program jmenuje Pět P. Zde lze najít další podrobnosti: <http://petp.hest.cz/>.

Metodologie – aneb několik informací pro odborníky

Výzkum vycházel z několikaleté práce Mgr. Terezy Brumovské, MSc., která v gesci Hestia o.s. probíhala ve třech etapách:

- 2000 až 2003 sběr dat, formou polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů s 20 dobrovolníky programu Pět P z řad studentů VŠ a VOŠ oborů pomáhajících profesí v průměrném věku 23 let (kvalitativní výzkum).
- 2003 až 2006 – shromažďování nástrojů a podkladů ke zpracování výzkumného materiálu. Jednalo se především o postupy a aktivity umožňující mapování, studium a analýzu zahraniční literatury a výzkumů k tématu mentoringu, jeho profesionálního vedení a evaluace. Významná byla spolupráce s Katedrou studií občanské společnosti Fakulty humanitních studií UK v Praze.
- *Metoda analýzy dat o průběhu vztahů pro pochopení dynamiky vývoje mentoringového vztahu* – 12 případových studií o jednotlivých vztazích za období 8 měsíců s kategorizací pěti fází dynamiky mentoringového vztahu.

Na tuto mnohaletou výzkumnou práci pak v roce 2008 navázal vlastní výzkum Hestia o.s. pro Národní institut dětí a mládeže, jehož stručný souhrn předkládáme Komplettní závěrečná zpráva je k dispozici na adrese <http://www.vyzkum-mladez.cz/zpravy/1236593656.pdf>

Cíle výzkumu

Ve výzkumu, o němž v této publikaci referujeme, šlo především o dva hlavní cíle:

- Na základě získaných dat stanovit základní typy mentoringových vztahů a vyhodnotit jejich charakteristiky.
- Zjistit, co v mentoringovém programu charakterizuje potenciálně rizikové vztahy.

Kromě toho sledoval výzkum i následující dílčí cíle:

- Vytvořit hodnotící nástroje pro zjišťování kvality mentoringových vztahů.
- Zjistit, čím jsou charakteristické jiné než kvalitní vztahy, které program vytváří, čím se liší od vztahů kvalitních.
- Vytvořit metodiku pro vedení kvalitních mentoringových vztahů v profesionální přípravě mentorů



Fáze vývoje mentoringového vztahu

Tento typ vztahu – ale rozhodně nejen on – prochází několika etapami. V rámci výzkumu (a do značné míry v souladu s předchozími zahraničními zjištěními) šlo dobře odlišit následujících pět fází:

- *Fáze očekávání* – dospělý si vytváří představu o budoucím dítěti i vztahu, který má mezi nimi vzniknout. Zásadní roli tu hrají jednak jeho hodnoty, cíle a motivace, jednak i zkušenost s dětmi či dospívajícími. V této fázi si dotyčný také většinou už stanovuje základní „strategii“, podle níž bude vztah utvářet (viz dále). Výzkum potvrdil důležitost pečlivého výběru dítěte pro dobrovolníka i pečlivé přípravy jeho specifické role v tomto vztahu. Patří sem i povzbuzování sebevědomí dobrovolníků a budování či podpora jejich pocitů kompetence ve vztahu s dítětem, další práce s dilematy, které vztah přináší (například postoj vůči okolí dítěte, rodičům apod.).
- *Fáze prvního kontaktu* – naprosto klíčový moment vztahu. Jedná se o první individuální schůzku s dítětem. V zásadě dochází ke třem možným situacím:
 - *Pozitivní první kontakt.* Spočívá ve spontánním, rychlém a přátelském navázání prvního kontaktu a v dobrém navázání prvního kontaktu během prvního měsíce.
 - *Negativní první kontakt.* Dojde k nepřijetí ze strany dítěte, dospělého nebo dokonce obou. Zpravidla to má za následek předčasné ukončení mentoringového vztahu.
 - *Rozpačitý start.* Dospělý nebo i dítě se během prvního setkání chová nejednoznačně, nejistě, vyčkává. Důležitou roli tu pak hraje trpělivost a odhodlání vytvořit kvalitní vztah na straně dospělého a schopnost aspoň postupného otevření se na straně dítěte. Podle toho se pak vztah vyvíjí buď zdárně, nebo rychle spěje ke konci.

Dobrovolníci si během navazování prvního kontaktu určují cíle, kterých chtějí s dítětem ve vztahu dosáhnout. Jejich cílem je nejčastěji „posunout“ dítě jiným směrem pomocí pozitivního vlivu jejich vztahu k dítěti – např. pomáhat rozvíjet talent dítěte, více ho zapojit do většinové společnosti, vyvést dítě ze „stok a popelnic“, pomoci dítěti zvládat alkoholismus otce nebo jeho uzavřenost.

- *Fáze poznávání* – dosažení a udržení důvěry. Objevuje se zhruba od počátku druhého měsíce vztahu a nastává prakticky jen po úspěšném

zvládnutí „startu“. Ve fázi poznávání je možné rozeznat přístup dospělého, se kterým k dítěti na základě prvního dojmu, očekávání, prožívání vztahu atd. přistupuje – tedy jakési zpracování prvního dojmu, které trvá různě dlouhou dobu. Dobrovolník poznává dítě prostřednictvím společně strávených aktivit. Dítě se v některých případech „otrkává“ a začíná si dovolovat více než na začátku kontaktu. Dospělý a dítě si vzájemně vymezují hranice vztahu, ve kterých se má vztah v budoucnu pohybovat. Poznávají také, co je baví. Někteří dobrovolníci se zaměřují na poznávání aktivit, které dítě zabaví. V této fázi přicházejí první konflikty, které vytváří příležitosti pro vzájemné poznávání dítěte a dobrovolníka a ke kvalitativním proměnám jejich vztahu. Dítě může dospělého „zkoušet“ a různě testovat: hledat, kam může zajít, co si k němu může dovolit a jaký má dobrovolník o něho zájem. Dospělý poznává blíže dítě, jeho sociální zázemí, jeho osobnost a zájmy.

- *Fáze ustálení vztahu* – vztah nabývá jasně, relativně stálé podoby. Dochází k tomu po třech až čtyřech měsících. Schůzky a aktivity na nich jsou ustálené, krize a zkoušky při poznávání dítěte jsou překonány. Vztahy lze v této fázi rozdělit podle spokojenosti a problémů dobrovolníků na tři základní typy, kterým se zvláště věnujeme v následující kapitole.
- *Fáze dalšího vývoje vztahu* – po 6–9 měsících trvání pokračuje setkávání v závislosti na spokojenosti dospělého i dítěte. Ta je podstatně určena předchozí etapou – a to zvláště tím, jaký typ vztahu se mezi dospělým a dítětem utvoří. Na základě toho pak vztah buď po skončení programu rovněž zanikne, nebo naopak přeroste v dlouhodobou neformální vazbu.



Typy přístupů a jejich výsledky

A nyní shrneme ty výsledky výzkumu, které pokládáme z hlediska běžného čtenáře za nejdůležitější. Jak záhy uvidíte, netýkají se totiž zdaleka jen mentoringu, ale podstatně přesahují do *každého* vztahu mezi dospělým a dítětem, pokud má být zdravý a perspektivní.

Nejprve uvedeme zjištění z dřívějších zahraničních šetření, která určují podmínky úspěšnosti dospělých (mentorů):

- zaměření na potřeby a přání dítěte namísto naplňování vlastních očekávání ve vztahu; jde o zásadní podmínku pro vytvoření kvalitního pomáhajícího mentoringového vztahu;
- odhodlání dospělého být stálou a konzistentní osobou v životě dítěte či dospívajícího (*menteeho*); zvláště jeho stabilita, stálost a vytrvalost ve vztahu je z hlediska efektivity vztahu významná;
- výchozí postoj dospělého vůči dítěti je pečující se snahou udělat pro něj něco navíc;
- dospělý respektuje názor a pohled dítěte jako rovnocenného partnera – naslouchá mu a přikládá význam jeho myšlenkám a názorům; je vůči němu otevřený a dostatečně pružný; na počátku vztahu se snaží zjistit jeho zájmy a záliby a následně ho zahrnuje do procesu plánování společných aktivit, umožňuje mu výběr aktivit pro společná setkání;
- využívání zábavnosti vztahu k budování jeho kvality – zábava na společných schůzkách je nejenom klíčovým faktorem budování vztahu do fáze kvality (důvěry), ale společný, příjemně strávený čas také poskytuje dítěti nové cenné zážitky a příležitosti;
- dobré zvládnutí komunikace s rodiči dítěte a schopnost vyhnout se přílišnému zapojení v rámci širší rodiny dítěte;
- schopnost stanovovat hranice vztahu se svým svěřencem a jasně definovat své role v jeho životě;
- snaha o vyhledání a využití odborné rady, podpory a pomoci ze strany profesionálů programu: chápe, že nemá odpovědi na všechna svá dilemata a otázky ve vztahu s dítětem, a rád využívá odborné vedení, které mentoringový program poskytuje.

A nyní se podíváme na to, co vyšlo z výzkumu českých dobrovolníků pracujících v mentoringovém programu Pět P. Analýza osmi měsíců

mentoringových vztahů, které úspěšně přetrvaly počáteční stádium, ukázala, že existují tři odlišné typy mentoringového vztahu:

- *vzájemný (efektivní) mentoringový vztah,*
- *vztah zaměřený na dítě s nespokojeností mentora,*
- *autoritativně-intencionální rizikový vztah.*

Kromě toho – jak už jsme uvedli – může dojít k předčasnému ukončení vztahu. Zde je hlavním faktorem, který způsobí tento vývoj vztahu, nesoulad mentorova očekávání a reality prvního kontaktu s dítětem.

I když se ukazuje, že to, jaký typ vztahu se vyvine, je podstatně určeno ještě před jeho započítím – formuje se ve fázi *očekávání*, jeho jasná podoba „vykrytalizuje“ zejména ve fázi *ustálení* vztahu. Zde jsou charakteristiky jednotlivých typů:

Rovnocenný mentoringový vztah je žádoucí podobou vztahu: je kvalitní a efektivní. Hlavní faktor, který ovlivňuje vývoj tohoto vztahu, je pozitivní rovnocenně-přátelský přístup dospělého k dítěti, a to již od počátku vztahu. Zde hraje důležitou roli uspokojivá podoba prvního kontaktu dospělého a dítěte. Tento vztah naplňuje princip neformálního mentoringového vztahu a poslání mentora v programu – být dítěti průvodcem a kamarádem. Vztahy tohoto typu jsou primárně zaměřené na činnostní náplň vztahu, na aktivity, které jsou oboustranně uspokojivé a zábavné. Zážitky ze společně strávených schůzek vytváří dobrý základ pro budování pozitivního neformálního mentoringového vztahu. Principem přínosu tohoto vztahu je zaměření na pozitivní stránky dítěte, rovnocenně-přátelský přístup dospělého, zážitkový charakter aktivit pro dítě s prostorem pro radost a uspokojení na straně mentora. Pouze tento typ vztahu může dlouhodobě přetrvat i po skončení „programové fáze“ mentoringu. Mentoři se díky tomuto přístupu po čase stali významnými dospělými v životě dítěte se vším, co tato role dítěti přináší.

Vztah, zaměřený na dítě je charakteristický tím, že dospělý dítě hlavně pozoruje a snaží se vztah přizpůsobit jeho potřebám a přáním. Často rozvíjí „sebeobětující se“ přístup k dítěti. To je pak postupně příčinou toho, že je ve vztahu k dítěti spíše vnějším pozorovatelem či spasitelem než aktivně angažovaným rovnocenným kamarádem. Dítě upřednostňuje individuální hru před možností trávit čas v aktivitách společně s dobrovolníkem. A dotyčný dospělý se snaží přizpůsobit všechny aktivity přáním dítěte, i když jeho samotného příliš nebaví. Náplň schůzek se nemění, ale dítě na schůzkách spíše vyžaduje stereotypní opakování stejných činností, které mu slouží jako odreagování od jeho rodiny, zejména pokud je to tam složité a těžké.

Tento stav vede buď k situaci, kdy je dítě sice spokojené, ale dospělý nikoliv – a časem „vyhoří“, nebo kdy je dítě kolísavé, nezřídka se u něj vyskytují agresivní „záchvaty“ a dospělý je nejistý a pochopitelně i ze vztahu nešťastný. Hlavním faktorem, který má vliv na tento vývoj vztahu, je nevyhraněnost role dospělého vůči dítěti (dospělý si sám není jist, jakou formu i obsah by jeho role měla mít), což plodí jeho dilemata a nespokojenost ve vztahu.

*Vztah s autoritativně-intencionálním rizikovým přístupem mentora k dítěti představuje nevhodný přístup dospělého k dítěti. Jádrem tohoto vztahu je důraz na dospělým předem definované cíle či úkoly, jež mají produkovat změny na úrovni chování či jednání a prožívání dítěte. Vytváření tohoto typu vztahu je pro mentoringový program vysoce nežádoucí (s určitým omezením je akceptovatelný u učitele nebo trenéra). Může být totiž pro dítě poškozující, neboť se v něm dítě velmi snadno stává na mentorovi závislé. Velmi často tento typ vztahu poškozují i jeho předčasné ukončení. Hlavním faktorem, který ovlivňuje vývoj tohoto vztahu, je nevyřešené vychovatelovo dilema: *autonomie* versus závislosti dítěte a oscilace mezi výchovou jako *pomocí* a výchovou jako *manipulací*.*

Celkově tedy můžeme konstatovat, že přístup dospělého ve vztahu k dítěti zásadně určuje charakteristiku a dynamiku průběhu mentoringového vztahu. Tento přístup je významným prediktorem, který ovlivňuje průběh vztahu, jeho efektivitu, kvalitu a přínos pro dítě. Pouze rovnocenně-přátelský přístup dosahuje plodů efektivně fungujícího mentoringu a přináší uspokojivé podoby vztahu dospělý – dítě. Přístup dobrovolníka k dítěti může být profesionálním vedením utvářen do podob, jež směřují k dosažení efektivitu mentoringového programu již od počátku vztahu. A to například pečlivým vymezením pojetí toho, co mentoring a role mentora v programu Pět P znamená.

Přístup dospělého by neměl stavět na užívání institucionálně či společensky definované moci ve vztahu k dítěti, neměl by vycházet z postoje „sebeobětování se“ mentora ve vztahu s dítětem. Ideálním přístupem dobrovolníka je *rovnocenný angažovaný přátelský přístup, který dítě respektuje v jeho individualitě a rozvíjí vztah v neformální mentoring*.

Ukazatele kvality mentoringového vztahu

Kvalitu mentoringového vztahu určují některé charakteristické znaky – v první řadě *důvěra, vzájemnost a empatie*. Dále je to i délka trvání. Krátkodobé mentoringové vztahy, ukončené předčasně, mají negativní vliv na děti, zatímco dlouhodobé vztahy, trvající déle než 12 měsíců, mají znaitelně pozitivní vliv na klienty mentoringu.

Pocit blízkosti je zásadní rys a jeho přítomnost ve vztahu je nezbytná pro rozvoj dalších kvalitativních rysů: *autenticitu, empatii, spolupráci a přátelství*.

Ve fázi ustálení je pak kvalita vztahu určována:

- shodou na podobě vztahu i ve způsobu, jak v něm dosahovat změn
- shodou na tématech, která jsou tabu
- shodou na způsobu poskytované podpory
- ustálenými vzorci komunikace včetně stylu při řešení problémů a konfliktů
- rutinou a rituály v chování dvojice
- vzájemným porozuměním v široké škále témat
- hloubkou a mírou vzájemného sebe-odhalení



Rizika mentoringového vztahu

Ne všichni dospělí jsou ve formálních mentoringových vztazích úspěšní a dokáží přínosy mentoringu dítěti zprostředkovat. Předně platí, že přínosy mentoringu se zvyšují s délkou trvání kvalitního vztahu a jeho předčasné ukončení má na dítě negativní dopad. Děti, jejichž vztah s mentorem skončil během prvních třech měsíců, si z tohoto vztahu například odnášely negativní sebehodnocení provázené zhoršením školních výsledků.

Nejčastějším důvodem ukončení vztahu s dítětem jsou obavy ze selhání ve vztahu a obavy z neschopnosti plnit ve vztahu dobře svou roli. Mentori často vztah ukončují, protože nevidí dostatečnou zpětnou vazbu od dítěte a neví, zda je dítě ve vztahu s nimi spokojené a zda si vztahu váží. Dalším častým důvodem předčasného ukončení vztahu ze strany mentora je nedostatek času. Někteří dospělí musí vybudování vztahu s dítětem obětovat více úsilí, než na počátku vztahu předpokládali, což pochopitelně vyvolává nespokojenost se vztahem a obavy o jeho pokračování.

Dále se dospělí mohou dopouštět v mentoringovém vztahu těchto chyb:

- snaží vštěpovat dítěti vlastní hodnoty, a to i bez ohledu na přítomnost odlišností nebo rozporů s hodnotami jeho rodiny a sociálního prostředí, ve kterém žije;
- snaží se ovlivnit nebo změnit dítě tím, že mu ve vztahu dávají příliš mnoho úkolů, které má dítě splnit;
- v interakci s dítětem se staví do role rodiče nebo nadřazené autority, čímž znehodnocují svou roli jako podporujícího, přátelského významného dospělého; takový přístup mentora k dítěti značně oslabuje rozvoj důvěry a dalších kvalitativních znaků vztahu;
- usilují o změny v chování dítěte, které považují za nepřijatelné, a oslabují tak ve vztahu rozvoj vzájemnosti, důvěry a oboustranného respektu; výhradní zaměřenost dospělého na zkoumání negativních a problémových stránek dítěte končí takřka výhradně ztrátou zájmu dítěte o vztah a jeho rozpadem.

Závěr

Doufáme, že jsme vás nalákali k tomu, abyste se o možnosti kamarádkého vztahu mezi dospělým a dítětem či dospívajícím zajímali i nadále. Af už jako rodiče, vedoucí, učitelé, pedagogové – nebo i možní *mentoři*. Pro titul tohoto populárního souhrnu výzkumu mentoringu u nás jsme zvolili dvě postavy z Kilplingovy *Knihy džunglí*. Chceme tím ukázat, že jde o určitý „archetyp“ vztahů, pro které je partnerství spojené s hravostí a dobrodružstvím typické.

Pokud byste sami uvažovali o této formě dobrovolnictví, nebo naopak měli zájem pro své dítě či jiného blízkého dospívajícího mentory získat, obraťte se na Národní dobrovolnické centrum Hestia.

Program Pět P Praha

HESTIA o.s. , Štefánikova 21, 150 00, Praha

<http://petp.hest.cz/>



Národní registr výzkumů o dětech a mládeži



Rozsáhlá a stále aktualizovaná databáze výzkumů o dětech a mladých lidech, kterou spravuje Národní institut dětí a mládeže

www.vyzkum-mladez.cz

Balů a Mauglí

Publikace byla vytvořena na základě výzkumu *Typologie dynamiky mentoringového vztahu v programu Big Brothers Big Sisters/Pět P* Národního dobrovolnického centra Hestia, o.s.

Redakce: PhDr. Naděžda Tremlová, Mgr. Jiří Zajíc (NIDM)

Grafická úprava: Galio Crossmedia, www.galio.cz

ISBN: 978-80-86784-89-2



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ ÚSTAV PRO DĚTI A MLÁDEŽ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

TÁTO PUBLIKACE A VÝZKUM, O KTERÉM POJEDNÁVÁ, JSOU SPOLUFINANCOVÁNY
EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

www.nidm.cz