

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**Mentoring v prostředí mateřských škol při nástupu  
zaměstnanců na nové pracoviště**

**Závěrečná bakalářská práce**

Autor: Monika Mothejzíková

Obor: školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PhDr. Petr Vodsloň

Datum odevzdání práce: duben 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama  
za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Monika Mothejzíková

.....

### Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mne na cestě mého studia provázeli, byli mi učiteli, rádci, kolegy, kamarády a oporou na každém kroku.

Také velmi děkuji své rodině za trpělivost.

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá zpracováním mentoringového programu jako nástroje pro vedení lidí při nástupu zaměstnanců na nové pracoviště. Vychází z poznatků o mentoringu v historii i současnosti a poukazuje na možnosti využití metodického postupu při zavádění zaměstnanců do praxe.

Summary:

The final paper deals with the processing of mentoring program as a tool for leadership in taking on new employees' work. Based on knowledge of mentoring in the past and present and points to the possible use of method, the introduction of staff into practice.

Klíčová slova:

mentoring, mentor, mentee, vedení lidí, supervizor, koordinátor, edukace, mentoringový program, evaluace, rizikový plán

## Obsah

1. Úvod do mentoringu	str. 7
2. Historie mentoringu	str. 10
3. Typy mentoringu	str. 11
3.1 neformální mentoring	str. 11
3.2 formální mentoring	str. 12
3.3 znalostní mentoring	str. 12
3.4 obrácený mentoring	str. 12
3.5 systematický mentoring	str. 12
3.6 skupinový mentoring	str. 13
3.7 mezigenerační mentoring	str. 13
3.8 komunitní mentoring	str. 13
3.9 e - mentoring	str. 13
4. Využití mentoringu v současnosti	str. 15
4.1 mentoring v oblasti edukace	str. 15
4.2 mentoring v sociální oblasti	str. 15
4.3 mentoring v oblasti vedení lidí	str. 16
5. Profil mentora, koordinátora, supervizora programu	str. 17
5.1 mentor	str. 17
5.2 koordinátor	str. 18
5.3 supervizor	str. 18
6. Mentoringové vztahy	str. 19
7. Mentoringové programy	str. 20
8. Rizika mentoringu	str. 21
9. Možnosti využití mentoringu při vedení lidí	str. 22
9.1 příklady z praxe	str. 22
10. Hypotézy	str. 24
11. Výzkumné šetření	str. 25
11.1 respondenti	str. 25
11.2 nástroj pedagogického výzkumu	str. 25
11.3 zadání dotazníku	str. 25

12. Výstupy výzkumného šetření	str. 26
12.1 komparace výsledků výzkumného šetření	str. 27
12.2 vyhodnocení výsledků výzkumného šetření	str. 34
12.2.1 vyhodnocení výsledků výzkumného šetření z prostředí MŠ	str. 34
12.2.2 vyhodnocení výsledků výzkumného šetření z prostředí ZŠ	str. 35
12.2.3 ověření hypotéz	str. 35
13. Závěr	str. 37
13.1 návrh zpracování metodiky mentoringu	str. 38
13.2 aplikace mentoringu jako nástroje pro vedení lidí v prostředí MŠ	str. 45
14. Literatura	str. 46
15. Přílohy	str. 47

## Teoretická část

### 1 Úvod do mentoringu

#### *Mentorování je synonymem předávání zkušeností<sup>1</sup>*

**Mentoring** je jedním z nejstarších a nejrozšířenějších způsobů rozvoje lidí. Pojem mentoring v dnešní době znamená proces cíleného vedení a zaškolování lidí v různorodých oblastech lidského konání. Představuje dobrovolný vztah mezi **mentorem** (učitelem, školitelem, pomocníkem) a **mentee** (svěřencem).

Tento proces se provádí v oblasti zájmu mentee mentorem, kterým bývá zkušenější osoba v dané oblasti. Systematickým vedením mentora se mentee vyvíjí a zlepšuje své schopnosti, dovednosti.

Mentoring zahrnuje dvě roviny, profesně – kariérní a psychosociální.<sup>2</sup>

Mezi hlavní náplň práce mentora patří podpora, zvyšování sebevědomí, kontrola negativního chování, nabízení odborných a zkušených rad, podněcování k dosažení vytýčených cílů, podpora v kariérním růstu. Mentor pomáhá svému svěřenci nejen se začleněním do pracovního procesu, do organizace, ale také poznávat lépe sama sebe, svůj potenciál, schopnosti i možnosti rozvoje profesní osobnosti. Měl by být odborně vyškolený a se svěřencem pracovat dle předem sestaveného mentoringového programu s naplánovanými jednotlivými kroky. Mentor musí splňovat také další předpoklady pro mentorování, aby byl mentoring funkční (viz. kapitola č. 4.1).

Mentoring má přínos pro mentee, ale i pro mentora. Mentee získává nové zkušenosti a mentor je obohacen o pohled zvenku, který není zatížen firemními stereotypy.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> *Peoplecomm* [online]. 2007. 2007 [cit. 2011-02-27]. Blog o svobodě v práci. Dostupné z WWW: <blog.peoplecomm.cz>. [webová stránka]

<sup>2</sup> *Www.cpkp.cz : O projektu* [online]. 2005. 2005, 27.2.2011 [cit. 2011-02-27]. Projekt mentoring. Dostupné z WWW: <cpkc.cz>.

<sup>3</sup> *Www.cpkp.cz : O projektu* [online]. 2005. 2005, 27.2.2011 [cit. 2011-02-27]. Projekt mentoring. Dostupné z WWW: <cpkc.cz>.

V současnosti se zpracovávají **mentoringové programy**, které mohou mít formu zaškolování či školení v pracovním procesu, formu podpůrného programu při edukaci dětí, mládeže, dospělých, seniorů. Dále programy pro pomoc dětem a mládeži ze sociálně znevýhodněného prostředí nebo programy pro zkvalitnění práce pedagogů v mateřských, základních i středních školách. Mentoringové programy se využívají i na úřadech práce a v nápravných zařízeních. Jedna z možností využití mentoringového programu je také v oblasti **managementu při vedení lidí**. Konkrétněji při nástupu zaměstnanců na nové pracoviště. Ať už jde o čerstvého absolventa školy či zaměstnance, který přichází z jiné pracovní oblasti, nebo o zařazení pracovníka na nové pracoviště, na novou pracovní pozici. Tito lidé by měli projít mentoringovým programem pro snazší začlenění do pracovního procesu, do kolektivu a kultury daného zařízení.

Programy usnadňují adaptaci v novém prostředí či v nové situaci. Každý mentoringový program má závazná pravidla, která vycházejí ze strategie a kultury organizace, má jasné cíle. Kvalitně zpracovaný a cíleně promyšlený mentoringový program napomáhá lidem rozvíjet se. Může pomoci zaměstnancům na všech pozicích a úrovních firemní kultury. Organizace by měla mít jasně stanovené plány a cíle mentoringu. Zabezpečení lidských zdrojů pro tento program je zásadní pro jeho udržení, pro jeho úspěšnost.<sup>4</sup>

Důležitá je také **evaluace** pro zpětnou vazbu, která má být vždy písemně zaznamenána.

Je nutné organizací určit **koordinátora** mentoringového programu, který zajistí funkčnost tohoto programu. Neméně důležitá je i pozice **supervizora**. Supervizor dohlíží na naplňování jednotlivých kroků již schváleného programu.<sup>5</sup> Mentoring umožňuje strukturovaně přenášet specifické znalosti a dovednosti mezi pracovníky. Můžeme jej také vnímat jako účinný nástroj pro vzdělávání zaměstnanců.

Uvádění nových zaměstnanců, jejich adaptaci, ukládá top managementu Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., Hlava II, § 227, § 228 odst. 1, 2). Ředitelé škol a školských zařízení tuto povinnost plní, ale adaptační proces by byl pro ně

---

<sup>4</sup> [www.rovneprilozitosti.cz](http://www.rovneprilozitosti.cz) [online]. 2008. 2008 [cit. 2011]. Mentoring. Dostupné z WWW: <rovneprilozitosti.cz>.

<sup>5</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]



snazší, pokud by měli k dispozici metodickou pomůcku, která by jim v tomto úkolu napomáhala.

---

## 2 Historie mentoringu

Termín mentoring je znám již z řecké mytologie. Odysseus, který odcházel do Trojské války, musel opustit syna. Zajistil pro něj ochránce a pečovatele, který se jmenoval **Mentor**. Mentor učil Odysseova syna Telemacha jak vládnout a správně se chovat. Úkolem Mentora nebylo pouze Telemacha vychovat, ale vedl jej i k uvědomění si zodpovědnosti za vlastní život.

V této době se slovo mentor stalo symbolem pro důvěrného rádce, učitele a zkušené moudré osoby.<sup>6</sup>

Princip tohoto vztahu funguje přirozeně ve společnosti již od pradávna. Po tisíciletí je mentoring zcela přirozeně používán pro předávání zkušeností a dovedností, kdy většinou starší předávají zkušenosti mladším, zkušenější méně zkušeným.

Našimi prvními mentory jsou rodiče, kteří nás vychovávají. V dobách minulých rodiče předávali řemeslo z generace na generaci, vychovávali v dětech své nástupce. Jako dobří mentoři vedli své potomky a předávali jim vše, co se v oboru vykonávaného řemesla naučili, aby jejich děti měly zabezpečenou živnost. Později již vznikala funkce mentora cíleně. Mistři zaučovali tovaryše k řemeslu, kteří si postupně osvojovali jednotlivé dovednosti mistra pod jeho vedením. Mistr měl zcela přirozenou autoritu a za své zkušenosti byl respektován. Tento proces předávání dovedností mohl ovšem trvat i roky.<sup>7</sup>

Pojem mentor je v naší zemi vnímán spíše jako slovo, které je nám nepřijemné, protože jej máme spojené s neustálým poučováním, napomínáním či káráním – mentorováním. Ovšem opak je pravdou.

V současnosti nás mentoři více méně obklopují po celý život, rodiči počínaje přes učitele, trenéry, školitele, kolegy a přátele konče. Všichni tyto lidé mohou ovlivnit náš život předáváním vlastních zkušeností, znalostí, dovedností, vědomostí.

**V minulosti vznikl mentoring spontánně,  
dnes již umíme mentoring plánovat a řídit.**

---

<sup>6</sup> [www.rovneprilozitosti.cz](http://www.rovneprilozitosti.cz) [online]. 2008. 2008 [cit. 2011]. Mentoring. Dostupné z WWW: <[rovneprilozitosti.cz](http://www.rovneprilozitosti.cz)>.

<sup>7</sup> JANEČEK, Jaroslav. [www.pharmbm.cz](http://www.pharmbm.cz) : vzdělávání [online]. 11/2008. 2008 [cit. 2011]. Koučování a mentoring. Dostupné z WWW: <[pharmbm.cz](http://www.pharmbm.cz)>. [webová stránka]

### 3 Typy mentoringu

Rozlišujeme více typů mentoringu

- 3.1 Mentoring neformální - přirozený
- 3.2 Mentoring formální
- 3.3 Mentoring znalostní - klasický
- 3.4 Mentoring obrácený
- 3.5 Mentoring systematický
- 3.6 Mentoring skupinový
- 3.7 Mentoring mezigenerační
- 3.8 Mentoring komunitní
- 3.9 E-mentoring

Všechny typy mentoringu mohou být ve specifických podmínkách založeny na dobrovolnosti. Mezi výjimky nedobrovolných vztahů patří neformální mentoringový vztah mezi rodiči a dětmi, kdy v určitých fázích života dětí se stává tento velmi nedobrovolným a to nejvíce v období puberty a také mentoringové vztahy při uvádění nových zaměstnanců, kdy zaměstnavatelé plní povinnost, kterou jim stanovuje zákon.

#### 3.1 Neformální mentoring

Při neformálním mentoringu jde o proces celoživotního učení, přebírání dovedností a zkušeností, který nás provází v rodině, při výběru kamarádů, přátel, kolegů, partnera. Dané vztahy se vyskytují v rámci přirozené sociální sítě. Všichni tito lidé mají možnost ovlivňovat naše chování a ve většině případů jsme ochotni jim naslouchat nebo se přímo řídit jejich radami.

Při neformálním mentoringu můžeme my sami být mentee, ale i mentorem, který stejným způsobem ovlivňuje osoby v blízkém okolí.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

### 3.2 Formální mentoring

Formální mentoring rozlišujeme podle prostředí, struktury a formy mentorského vztahu. Formální mentorské vztahy jsou vytvářeny mentoringovými programy. Jedná se o vztah mentor – mentee s určitým zaměřením, cílem. Formální mentor bývá chráněnci přidělen třetí stranou. Tento mentoring je cílený a plánovaný.<sup>9</sup>

### 3.3 Mentoring znalostní – klasický

S tímto typem mentoringu se setkáváme od zrození lidstva. Od našeho narození nám starší a zkušenější jedinci předávají moudra ze svého vlastního života jak je tomu již po tisíciletí. Jde o nejpřirozenější formu mentoringu, která nás ovlivňuje, aniž bychom ji vyhledávali.<sup>10</sup>

### 3.4 Mentoring obrácený

Opakem znalostního mentoringu je mentoring obrácený nebo-li reverse mentoring. Reverse mentoring je ve své podstatě mentoring, při kterém mladší, méně zkušený kolega, který je odborníkem na nové technologie nebo postupy, vzdělává kolegy věkem starší.<sup>11</sup>

### 3.5 Mentoring systematický

Systematický mentoring klade důraz na mezilidské vztahy a vychází z kultury daného zařízení, komunikace. Nezaměřuje se pouze na dílčí řešení jednotlivých činností.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

<sup>10</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

<sup>11</sup> JANEČEK, Jaroslav. *www.pharmbm.cz : vzdělávání* [online]. 11/2008. 2008 [cit. 2011]. Koučování a mentoring. Dostupné z WWW: <pharmbm.cz>. [webová stránka]

<sup>12</sup> JANEČEK, Jaroslav. *www.pharmbm.cz : vzdělávání* [online]. 11/2008. 2008 [cit. 2011]. Koučování a mentoring. Dostupné z WWW: <pharmbm.cz>. [webová stránka]

### **3.6 Mentoring skupinový**

Tento mentoring probíhá při větším počtu lidí, kteří se mohou scházet za společným cílem na předem určeném místě. Ve skupinách může pracovat i více mentorů.<sup>13</sup>

### **3.7 Mentoring mezigenerační**

V mezigeneračním mentoringu se stávají mentory lidé, kteří jsou starší 55 let. Tato věková skupina blíží se důchodovému věku má vysoký potenciál pro práci mentorů, neboť sami již vychovali své potomky, a proto mají více energie, chuti a času na mentorování mladších kolegů.<sup>14</sup>

### **3.8 Mentoring komunitní**

Mentoring komunitní umožňuje, aby se mentor se svým svěřencem scházeli i mimo pracovní prostředí, ve kterém se mohou blíže poznat.<sup>15</sup>

### **3.9 E – mentoring**

Posledním z řady typů mentoringu je E-mentoring. Již samotný název nám napovídá, že půjde o mentoring, který využívá nejnovějších technologií a forem komunikace prostřednictvím internetu.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

<sup>14</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

<sup>15</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

<sup>16</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

S neformálním a klasickým mentoringem se setkáváme každý den. Ovlivňuje náš celý život a ne vždy si přitom můžeme zvolit mentora. V našem životě nastávají situace, ve kterých nejsme rádi, ale o to více nás potěší, když nám na blízku bude mentor, který pomůže a poradí. Naopak s formálním mentoringem se můžeme setkat pouze v organizacích, které mají zpracovaný mentoringový program.

## 4 Využití mentoringu v současnosti

- 4.1 Mentoring v oblasti edukace
- 4.2 Mentoring v sociální oblasti
- 4.3 Mentoring v oblasti vedení lidí

### 4.1 Mentoring v oblasti edukace

Nejběžnější formou mentoringu v oblasti edukace jsou různá školení, která jsou určena pro všechny generace, ve všech oblastech lidského konání.

S cílenými mentoringovými programy v edukaci se můžeme setkat například v projektech: „Začít spolu“, „Diferenciace – zavádění nových forem a metod práce na II. stupni ZŠ s využitím mentorské podpory“.

Jednou z možností v oblasti edukace je také pedagogický mentoring. Jedná se o speciální nabídku pro mateřské, základní a střední školy, které mají zájem na vzdělávání vlastních, interních mentorů, za účelem zkvalitnění práce pedagoga. Další možnou metodou je nabídka odborníků zprostředkujících nezávislou analýzu kvality pedagogické práce spojenou s následným mentoringem.<sup>17</sup>

### 4.2 Mentoring v sociální oblasti

V sociálních službách se mentoring využívá jako nástroj pomoci dětem ze sociokulturně znevýhodněného prostředí. Uvedme jako příklad několik programů, které jsou v naší zemi využívány:

„Program Pět P“ – péče, prevence, podpora, přátelství, pomoc - program je obdobou amerického programu Big Brothers, Big Sisters.

„Ve dvou se to lépe táhne“ – název pro vrstevnický sociální program.

Český program „Kompas“ vytváří základnu pro rozvoj volnočasových aktivit.

Další program s názvem „Home-Star“ probíhá přímo v domácím prostředí.

Všechny tyto programy vznikly jako sociální opora pro děti a dospívající mládež.<sup>18</sup>

Projekt „Systém mentoringu v trestní justici“ se zabývá reintegrací vězňů při propuštění z výkonu trestu.

<sup>17</sup> GOBYOVÁ, Jitka. Podpora školy a učitele - ale jak?. *Učitelské listy* [online]. 02/2010, 02, [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <ucitelske-listy.cz>. [e-článek]

<sup>18</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

Mentory bychom našli i mezi pracovníky protidrogových center, mezi lidmi, kteří pracují s národnostními menšinami – například v programu „Mentor – Romové pomáhají Romům“.<sup>19</sup>

### 4.3 Mentoring v oblasti vedení lidí

V oblasti menagementu je mentoring velmi důležitou součástí vedení lidí. Nemůžeme se spolehnout na fakt, že při výběru nového pracovníka dostaneme „hotového člověka, ušitého na míru naší organizaci“.<sup>20</sup> Z tohoto důvodu je důležité nového zaměstnance „uvádět“ do chodu organizace v souladu s její dlouhodobou strategií a kulturou. Mentoring napomáhá novým zaměstnancům aklimatizovat se v neznámém prostředí.

Pokud budeme konkrétnější, přímo v prostředí školství má každá organizace vlastní vzdělávací plán, který plně respektuje individuality dané organizace. I když bude pedagog přecházet z jedné například mateřské školy do druhé, byť jde zdánlivě o stejná zařízení, neznamená to, že nepotřebuje adaptaci v nové organizaci, v novém prostředí.

Mentoringový program se nabízí jako možnost pro snazší začlenění nového zaměstnance do organizace. Této možnosti využívá například také Magistrát hlavního města Prahy jako nástroje vedení lidí při nástupu nových zaměstnanců a jako nástroje pro další vzdělávání stávajících zaměstnanců.<sup>21</sup>

Mnohé z mentoringových programů v naší zemi podporuje Evropský sociální fond v ČR.

---

<sup>19</sup> [www.mentoring.spj.cz](http://www.mentoring.spj.cz) [online]. 2005. 2005 [cit. 2011]. Mentoring. Dostupné z WWW: <mentoring.spj.cz>.

<sup>20</sup> JANEČEK, Jaroslav. [www.pharmbm.cz](http://www.pharmbm.cz) : vzdělávání [online]. 11/2008. 2008 [cit. 2011]. Koučování a mentoring. Dostupné z WWW: <pharmbm.cz>. [webová stránka]

<sup>21</sup> [www.mentoringamagistrat.cz](http://www.mentoringamagistrat.cz) : Mentoring a magistrát [online]. 2006. 2006 [cit. 2011]. Co je mentoring?. Dostupné z WWW: <mentoringamagistrat>.



## 5 Profil mentora, koordinátora, supervizora

- 5.1 Mentor
- 5.2 Koordinátor
- 5.3 Supervizor

### 5.1 Mentor

Mentor je stěžejní osoba celého programu, která má motivační vliv na svěřence. Vhodným výběrem osoby školitele zaručíme přínosné výsledky mentoringu pro organizaci. Profesionální mentor by měl být profesionálně školený. V dnešní době najdeme místa, na kterých se lze vyškolit na profesionála. Mnoho organizací nabízí školení, kurzy či semináře, pomocí kterých můžeme proniknout do náplně práce mentora a mentoringu. Pokud ovšem nebudeme chtít pouze osobu školitele, ale mentora, který úzce pracuje s novými pracovníky v naší organizaci, budeme od něj očekávat více než jen schopnost předávat informace formou zaškolování.

Mentor by měl být komunikativní, empatický, otevřený, vstřícný, zodpovědný, schopný jednat s lidmi. Jedním z předpokladů jeho kvalit je i emoční inteligence, schopnost organizování, schopnost zvládání konfliktů. Každý mentor je ve své podstatě pedagogem. Mentor by se měl podílet na sestavování mentoringového programu, aby se mohl s tímto programem co nejvíce ztotožnit. Naplňování cílů programu je jeho hlavním úkolem. Do náplně práce patří mimo jiné motivovat mentee, dále zprostředkovávat firemní kulturu, organizační strukturu, cíle organizace, předávání osobních zkušeností. Měl by být pro svěřence přirozenou inspirací, spojencem, rádcem při řešení každodenních situací v organizaci.<sup>22</sup>

Mnohdy mentor nabízí i řešení situací v soukromém životě mentee. Je-li přístup mentora efektivní, vytvoří s mentee kvalitní mentorský vztah.

---

<sup>22</sup> *www.cpkp.cz : Mentoring* [online]. 2005. 2005 [cit. 2011-03-20]. Mentoring jako nástroj osobního rozvoje. Dostupné z WWW: <cpkp.cz>.

## 5.2 Koordinátor

Koordinátorem mentoringového programu nemusí být pedagog, ale osoba, která velmi dobře zná strategii a kulturu daného zařízení. Osoba, která je školená v plánování mentoringu. Při sestavování mentoringových programů je nutné chápat chod organizace. Nejedná se pouze o její strategii, ale také o zaměstnance, kteří v ní pracují.

Na zodpovědnosti koordinátora je vybrat a zajistit lidské zdroje pro mentoring. Mezi jeho kompetence patří určení člověka na pozici supervizora programu a určení zaměstnanců, kteří se stanou mentory. Koordinátor může, v případě potřeby, sestavovat školicí programy, navrhovat školení a vysílat mentory na školicí akce. Může také zajišťovat vhodnou literaturu pro mentory. Z daného vyplývá, že koordinátorem mentoringového programu by měl být vedoucí zaměstnanec organizace, který je schopný zabezpečit chod a funkčnost mentoringu.

## 5.3 Supervizor

Role supervizora by měla být přidělena pracovníkovi, který je schopen svědomitě kontrolovat práci mentorů a naplňování cílů mentoringového programu se znalostmi v dané oblasti. Supervizorem by měl být člověk, který není ve vztahu mentora a mentee nijak angažovaný, aby mohl provádět nezájatou evaluaci, a to vždy v písemné podobě.

Supervizora může vykonávat zaměstnanec na kterékoli pracovní pozici.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

## 6 Mentoringové vztahy

Kvalita vztahu mezi mentorem a svěřencem vždy více závisí na roli mentora. Vhodný výběr mentora zaručuje kvalitu mentorského vztahu. Role mentora a mentee jsou přesně vymezeny mentoringovým programem. Vztah obou stran je založen na vzájemné důvěře, vstřícnosti, úctě, ochotě učit se jeden od druhého. Mentor i mentee mají zodpovědnost na rozvoji mentoringu, na dosažení požadovaných cílů.

Mentor se podílí na hodnocení mentee, jde mu příkladem, nastavuje mu zrcadlo. Svěřenec by měl ke svému mentorovi vzhlížet jako k osobě zkušenější, fundovanější v dané oblasti. V profesionálních vztazích jde o cílené zprostředkované učení.

Mentor písemnými záznamy hodnotí celý proces mentoringu – zapisuje výstupy, dosahování cílů. Vytváří ucelený obraz evaluace mentoringového vztahu. Žádné mentorské vztahy nejsou stejné, neboť jsou ovlivněny interpersonálními procesy, které formují její charakter.

*Nejlepším ukončením mentorského vztahu je kolegiální.  
Mentor může z mentee vychovat kolegu nebo svého nástupce.<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

## 7 Mentoringové programy

Každý mentoringový program, kromě neformálního mentoringu, musí mít písemnou podobu. Vhodně zformulované cíle programu, které vycházejí z potřeb organizace, jsou klíčové při jeho zpracování. V programu musí být dány klíčové kompetence, pravomoci, vztahy, metody, formy práce, časové rozpětí, kritéria hodnocení a evaluace. Evaluace je velmi důležitá pro zpětnou kontrolu správnosti jednotlivých kroků, pro vytěsnění případných chyb v práci mentora s mentee.

Je nutné jasně definovat pozici mentora a mentee.

Program si organizace sestavuje sama. Neexistuje jediný správný mentoringový program, který by mohly organizace univerzálně využívat.

Program musí být „ušíť na míru“ organizaci, měl by vycházet z její kultury a potřeb. Vlastní strategie, struktura, dané postupy, metody, cíle a formy jsou nedílnou součástí. Mentoringový program by měl být „kuchařkou“, podle které bude mentor pracovat s mentee.

## 8 Rizika mentorinu

V mentoringu musíme brát v úvahu i jistá rizika, která mohou v procesu nastat. Nevhodným výběrem mentora počínaje, až po selhání mentoringového vztahu konče. Pokud mentor jako klíčová osobnost selže v naplňování cílů, je tento proces zcela nefunkční. Taktéž pokud mentor a mentee nenajdou společnou komunikaci, nelze hovořit o fungujícím mentoringu. Naopak se může stát, že mentor s mentee naváží příliš úzký emoční vztah, který má poté vliv na práci mentora s dalšími mentee. Udržení odstupu či blízkosti v mentorském vztahu může být problematické. Důležitá jsou ve vztahu oboustranná očekávání. Příliš vysoké nároky mentora na mentee nebo naopak příliš vysoká očekávání mentee od mentora mohou zkomplikovat adaptační proces. Největší překážkou vztahu je vzájemná antipatie. Jedním z rizik je také předčasné ukončení mentorského vztahu.

Pro případné možnosti vzniku nejen těchto rizikových faktorů je vhodné zpracování **rizikového plánu**, abychom se mohli vyvarovat chyb, případně již vzniklé omyly napravit. Je důležité potencionální rizika analyzovat a určit konkrétní kroky pro jejich nápravu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> BRUMOVSKÁ, Tereza; SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring : Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. Praha : Portál, 2010. 152 s. ISBN 978-80-7367-772-5. [kniha]

## **Praktická část**

### **9 Možnosti využití mentoringu při vedení lidí**

Mentoringové programy jsou efektivním nástrojem pro vedení lidí v organizacích, ať už se jedná o malé organizace či velké korporace. Programy jsou využívány při „uvádění“ nových zaměstnanců na pracoviště jako adaptační, ale také při předávání nových znalostí v různých oblastech celoživotního vzdělávání. Usnadňují samotný vstup do pracovního procesu a ztotožnění se s kulturou daného zařízení.

Pokud organizace vypracuje mentoringový program, má možnost každého nového zaměstnance „uvádět“ dle vlastních potřeb.

Plánované kroky při „uvádění“ usnadní proces adaptace, mohou napomáhat při výběru klíčových osobností na různé pracovní pozice. Na základě výstupů z mentoringu má vedení organizace možnost cíleně a plánovaně rozvrhnout další vzdělávání zaměstnanců. Mentoring nastavuje celé organizaci zrcadlo. Nově přijatý pracovník, vstupující do mentoringového programu, může ovlivnit svými nezaujatými názory, pohledy z vnější strany, chod organizace. Kontrolou výstupů z mentoringu má top management možnost získat nezávislé posouzení dosavadních stylů vedení zaměstnanců a řízení organizace.

V tomto případě nejde o pouhé usnadnění začlenění nového zaměstnance, ale i o zpětnou vazbu chodu organizace v jejím celku.

#### **9.1 Příklady z praxe**

Ve všech typech školských zařízení probíhá uvádění nových zaměstnanců do praxe. V málokterých z nich ovšem zpracovávají promyšlený program, podle kterého zaměstnance uvádějí (viz. kapitola 12.2.2). Jedním z kladných příkladů je mateřská škola v Hovorčovicích, která má vypracovaný program pro mentoring. Tato potřeba v dané mateřské škole vznikla z důvodů častého uvádění nových zaměstnanců. V současné době má škola tři ze šesti učitelek na mateřské dovolené.

Završením potřeby zpracování mentoringového programu byl nástup lektorky pro výuku angličtiny, která nebyla pedagog, ale byla ochotna podřídit celkový vzdělávací proces výuky podmínkám dané mateřské školy. Cíleným a plánovaným programem byly vytvořeny kvalitní podmínky pro lektorku. Lektorka byla dle mentoringového programu uváděna jedno pololetí školního roku. Výstupem mentoringu byl kvalitně zpracovaný vzdělávací program výuky anglického jazyka, který respektuje individuality dětí a specifika dané organizace.

Z organizací mimo síť školství můžeme uvést například mentoring v oblasti vedení lidí Magistrátu hlavního města Prahy. Magistrát využívá mentoringu jako vytvoření inovativní formy dalšího vzdělávání na úřadě s použitím nejnovějších poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů.<sup>26</sup>

Mezi společnostmi, které mají zpracovaný mentoringový program patří Úřad práce v Českých Budějovicích, který jej využívá jako nástroje pro podporu integrace specifických skupin nezaměstnaných na trh práce.<sup>27</sup>

Také Hypoteční centrum České spořitelny má kvalitně zpracovaný program, který Česká spořitelna nabízí nově příchozím zaměstnancům.<sup>28</sup>

Z daného vyplývá, že mentoring je vhodný nástroj pro předávání zkušeností, vědomostí a znalostí v každé oblasti lidského konání a je také vhodný jako nástroj při vedení lidí.

---

<sup>26</sup> *www.mentoringamagistrat.cz : Mentoring a magistrát* [online]. 2006. 2006 [cit. 2011]. Co je mentoring?. Dostupné z WWW: <mentoringamagistrat>. [webová stránka]

<sup>27</sup> *www.cpkp.cz : Mentoring* [online]. 2005. 2005 [cit. 2011-03-20]. Mentoring jako nástroj osobního rozvoje. Dostupné z WWW: <cpkp.cz>. [webová stránka]

<sup>28</sup> *Kariérní portál České Spořitelny* [online]. 2009. 2009 [cit. 2011-03-20]. Vzdělávání a rozvoj. Dostupné z WWW: <csas.jobs.cz>.

## **Výzkumná část**

### **10 Hypotézy**

- a) Většina ředitelů MŠ při nástupu nových zaměstnanců ustanovuje mentora.
- b) Většina ředitelů MŠ má vlastní zkušenost s mentoringem.
- c) Většina ředitelů MŠ se domnívá, že je mentoring pro organizaci přínosem, ale nemají zpracovanou písemnou metodiku.
- d) Většina ředitelů MŠ se domnívá, že metodická příručka mentoringu by byla přínosem pro vedení zaměstnanců a mají o ni zájem.
- e) Většina ředitelů ZŠ má zpracované mentoringové programy, podle kterých uvádí nové zaměstnance.



## **11 Výzkumné šetření**

### **11.1 Respondenti**

Cílovou skupinou respondentů byly zvoleny ředitelky mateřských škol a pro možnost širšího srovnání také ředitelé a ředitelky základních škol.

Výběr respondentů byl v podstatě náhodný vždy z daného okresu naší republiky.

Z prostředí mateřských škol bylo osloveno pět set organizací a ze základních škol padesát organizací.

### **11.2 Nástroj pedagogického výzkumu**

Pro pedagogický výzkum byl jako nástroj vybrán dotazník s dvanácti otázkami (viz. příloha č.1), který by měl potvrdit, či vyvrátit hypotézy.

Dotazník respondentům nabízí pro zjednodušení a přehlednost dvě volby odpovědi na každou zadanou otázku.

### **11.3 Zadání dotazníku**

Zadání vzorku dotazníku respondentům proběhlo nejdříve na pracovišti MŠ Hovorčovice, kde byli osloveni zaměstnanci školy. Dále v MŠ Zlonice a ZŠ Zákolany, v těchto zařízeních na kvalitu dotazníku pohlížely ředitelky. Respondenti pro pilotáž byli vybráni také z řad studentů Pedagogické fakulty Karlovy Univerzity, obor školský management. Předvýzkumu se zúčastnily pouze ženy. Po kladném hodnocení skladby a srozumitelnosti dotazníku od výše zmíněných respondentů byly dotazníky rozesílány pomocí internetu v podobě e-mailové pošty na vybrané e-mailové adresy do třinácti okresů naší republiky. Pro snazší práci respondentů s dotazníky byl dotazník vytvořen ve Word programu – verze 2003 – 2007.

Pošta byla rozeslána 19. 2. 2011 na pětsetpadesát e-mailových adres. Sběr dat probíhal do 6. 3. 2011.

## 12 Výstupy výzkumného šetření

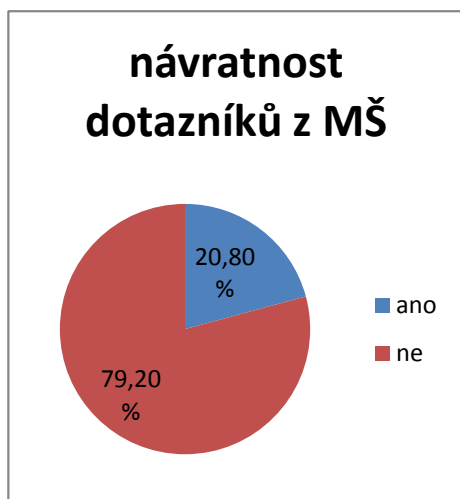
V době od 19. 2. 2011 do 6. 3. 2011 bylo e-mailovou poštou přijato:

z mateřských škol:

104 dotazníků, tj 20,8 %

ze základních škol:

15 dotazníků, tj. 30%



Sběr dotazníků proběhl v trvání šestnácti kalendářních dnů. Některé dotazníky byly vráceny prázdné, nevyplněné, proto bylo nutno zadání zaslat opakovaně. Naopak někteří respondenti do dotazníků vpisovali vlastní komentáře. Největší počet vyplněných dotazníků byl doručen druhý den po odeslání. Čím více dnů ubíhalo od zadání, tím méně odpovědí přicházelo. Výsledný počet doručených dotazníků byl překvapivě nízký, ale v procentuálním porovnání velmi obdobný v mateřských i základních školách.

V souvislosti s výzkumným šetřením se nemohu nezmínit o jednom zajímavém postřehu, který z návratnosti dotazníků vyplývá. Oslovené ředitelky mateřských škol reagovaly odpovědí na dotazník již ten den, kdy byl dotazník rozeslán, a to i přes danou skutečnost, že šlo o víkend (19. 2. byla sobota). Za to ředitelé a ředitelky základních škol odesílali vyplněné dotazníky pouze v pracovních dnech.

## 12.1 Komparace výsledků výzkumného šetření

na zadané otázky dotazníku odpovídali respondenti takto:

### Otázka č. 1

Pracujete jako ředitel/ka nebo vedoucí učitel/ka

odpovědi respondentů z MŠ

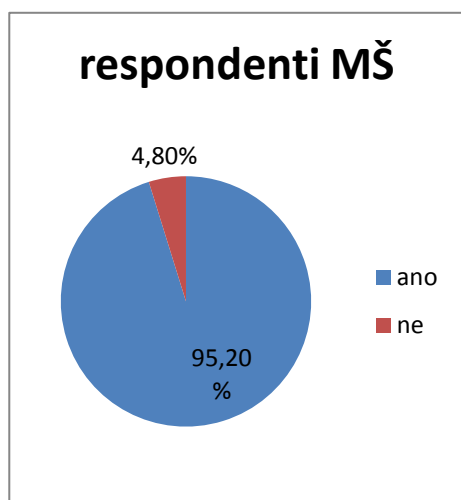
ano: 99 (95,2%)

ne: 5 (4,8%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 15 (100%)

ne: 0 (0%)



### Otázka č. 2

Setkal/a jste se během své praxe s pojmem uvádějící učitel

odpovědi respondentů z MŠ

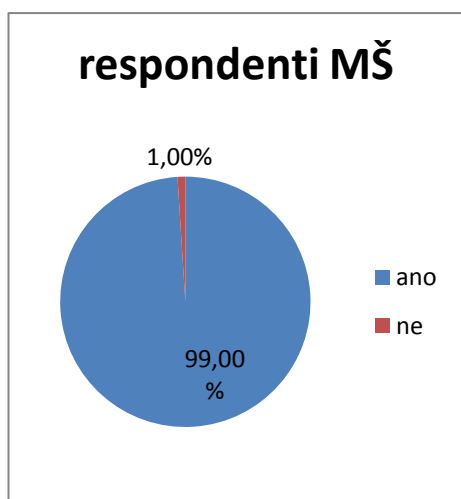
ano: 103 (99%)

ne: 1 (1%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 15 (100%)

ne: 0 (0%)



### Otázka č. 3

Víte, co tento pojem znamená (uvádějící učitel, mentor)

odpovědi respondentů z MŠ

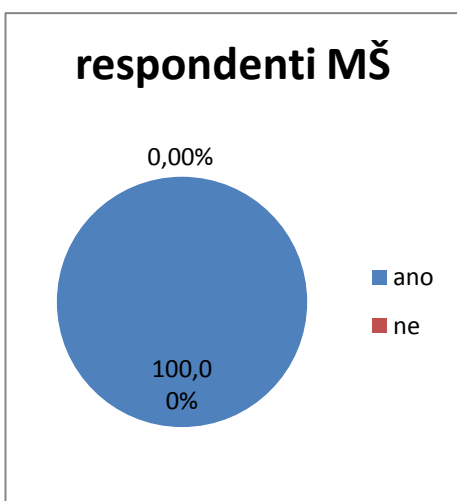
ano: 104 (100%)

ne: 0 (0%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 15 (100%)

ne: 0 (0%)



### Otázka č. 4

Víte, jaká je pracovní náplň uvádějícího učitele

odpovědi respondentů z MŠ

ano: 87 (83,7%)

ne: 17 (16,3%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 13 (86,6%)

ne: 2 (13,4%)



### Otázka č. 5

Je na vašem pracovišti zavedena tato funkce

odpovědi respondentů z MŠ

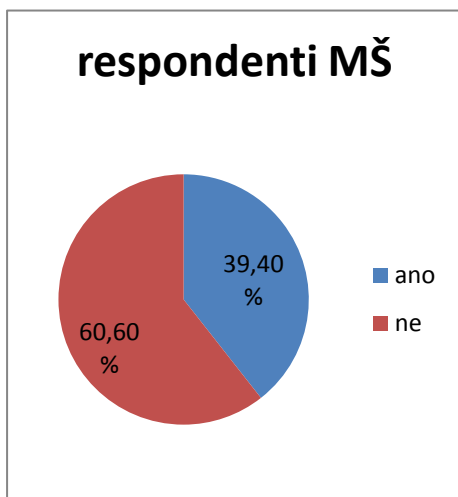
ano: 41 (39,4%)

ne: 63 (60,6%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 9 (60%)

ne: 6 (40%)



### Otázka č. 6

Byl/a jste sám/a při nástupu na nové pracoviště uváděn/a do praxe

odpovědi respondentů z MŠ

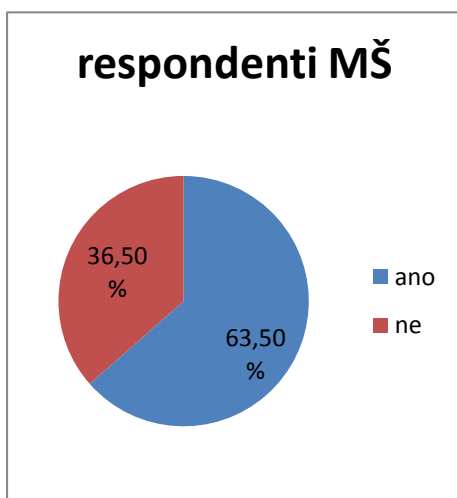
ano: 66 (63,5%)

ne: 38 (36,5%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 12 (80%)

ne: 3 (20%)



### Otázka č. 7

Pracoval/a jste někdy jako uvádějící učitel

odpovědi respondentů z MŠ

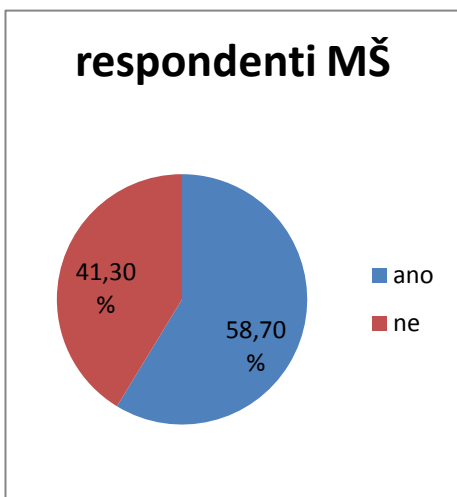
ano: 61 (58,7%)

ne: 43 (41,3%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 9 (60%)

ne: 6 (40%)



### Otázka č. 8

Má vaše škola zpracovaný metodický postup na uvádění (mentoring)

odpovědi respondentů z MŠ

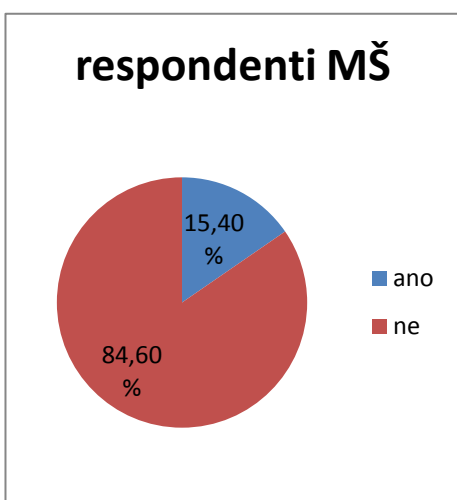
ano: 16 (15,4%)

ne: 88 (84,6%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 4 (26,7%)

ne: 11 (73,3)



### Otázka č. 9

Domníváte se, že je uvádění přínosné pro organizaci

odpovědi respondentů z MŠ

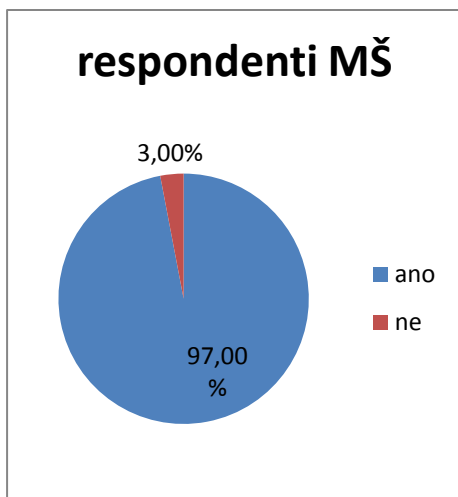
ano: 101 (97%)

ne: 3 (3%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 15 (100%)

ne: 0 (0%)



### Otázka č. 10

Domníváte se, že metodická příručka uvádění by byla přínosem pro vedení zaměstnanců

odpovědi respondentů z MŠ

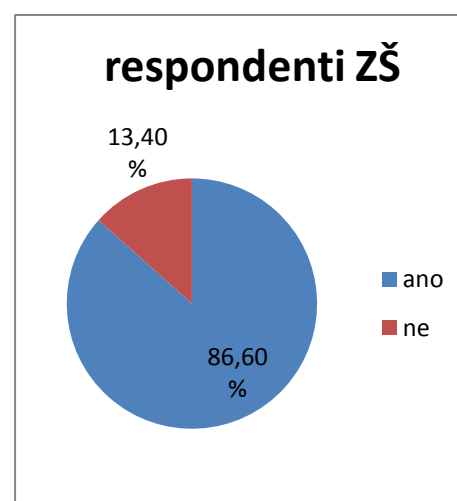
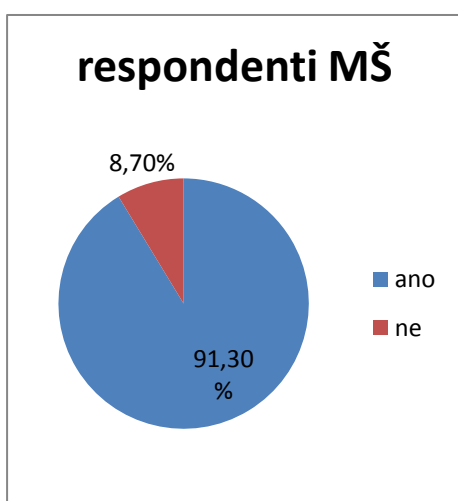
ano: 95 (91,3%)

ne: 9 (8,7%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 13 (86,6%)

ne: 2 (13,4%)



### Otázka č. 11

Máte zpracovaný systém odměňování uvádějícího osobním příplatkem

odpovědi respondentů z MŠ

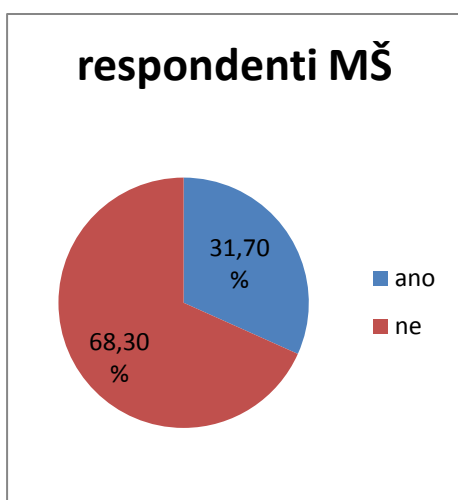
ano: 33 (31,7%)

ne: 71 (68,3%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

ano: 6 (40%)

ne: 9 (60%)



### Otázka č. 12

Měli byste zájem o metodickou příručku pro uvádění (mentoring), kterou

byste používali při vedení lidí

odpovědi respondentů z MŠ

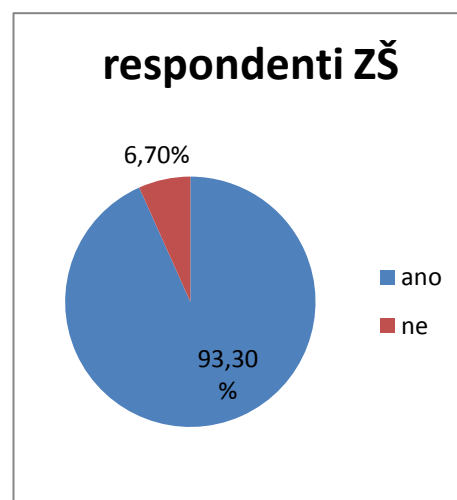
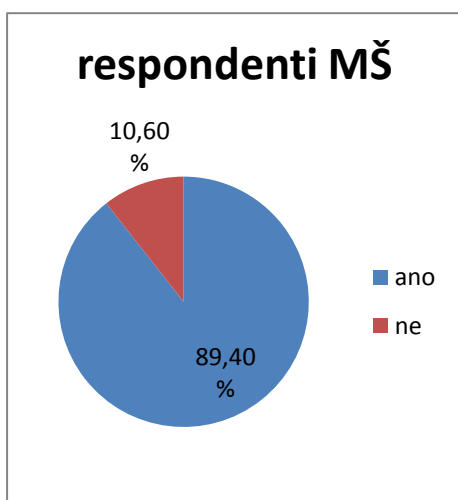
ano: 93 (89,4%)

ne: 11 (10,6%)

odpovědi respondentů ze ZŠ

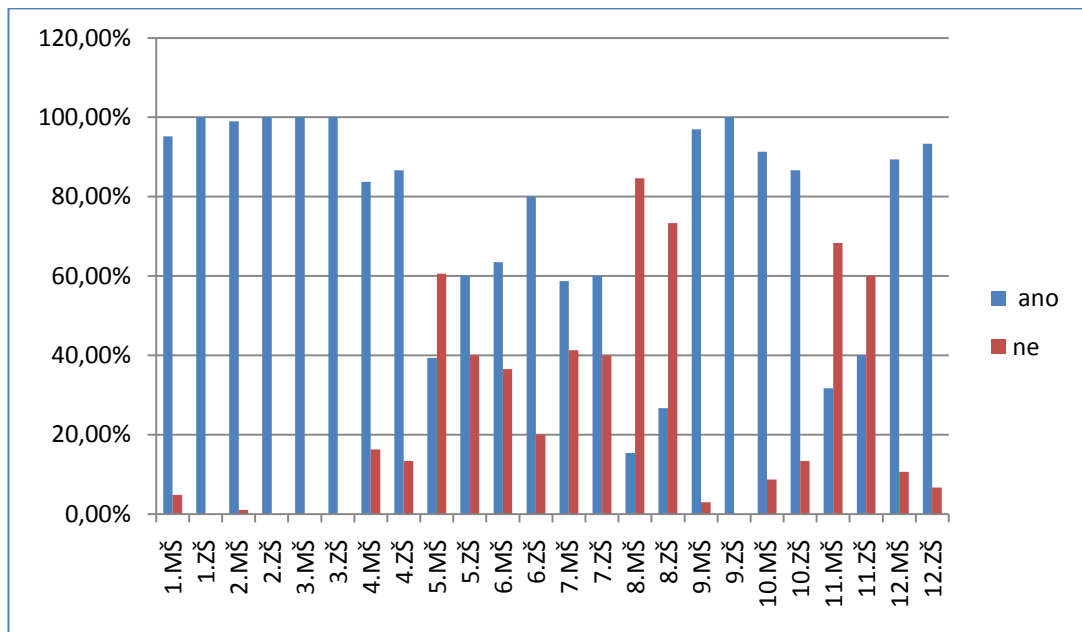
ano: 14 (93,3%)

ne: 1 (6,7%)





## Celková komparace výsledků dotazníkového šetření



	ANO	NE
1.MŠ	95,20%	4,80%
1.ZŠ	100%	0%
2.MŠ	99%	1%
2.ZŠ	100%	0%
3.MŠ	100%	0%
3.ZŠ	100%	0%
4.MŠ	83,70%	16,30%
4.ZŠ	86,60%	13,40%
5.MŠ	39,40%	60,60%
5.ZŠ	60%	40%
6.MŠ	63,50%	36,50%
6.ZŠ	80%	20%
7.MŠ	58,70%	41,30%
7.ZŠ	60%	40%
8.MŠ	15,40%	84,60%
8.ZŠ	26,70%	73,30%
9.MŠ	97%	3%
9.ZŠ	100%	0%
10.MŠ	91,30%	8,70%
10.ZŠ	86,60%	13,40%
11.MŠ	31,70%	68,30%
11.ZŠ	40%	60%
12.MŠ	89,40%	10,60%
12.ZŠ	93,30%	6,70%

## 12. 2 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

### 12.2.1 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření z prostředí MŠ

Z odpovědí respondentů z mateřských škol vyplývá:

- na otázku číslo jedna odpovídali převážně vedoucí pracovníci (95,2%)
- z otázky číslo dvě je patrné, že téměř všichni respondenti se během své praxe setkali s pojmem mentoring (99%)
- v otázce číslo tři všichni dotazovaní (100%) věděli, co znamená pojem mentoring
- 87% respondentů odpovědělo kladně na otázku číslo čtyři, vědí jaká je pracovní náplň mentora
- naopak 60,6% odpovědí na otázku číslo pět bylo negativních, což znamená, že funkce mentora převážně není na pracovištích zavedena
- nadpoloviční většina respondentů (63,5%) byla uváděna do praxe, jak vyplývá z odpovědí na otázku číslo šest
- na otázku číslo sedm „Pracoval/a jste někdy jako mentor“, odpovědělo 58,7% dotazovaných „ano“
- z otázky číslo osm vyplývá, že 84,6% respondentů nemá zpracovaný metodický postup na uvádění (mentoring)
- na devátou otázku odpovědělo kladně 97% tázaných, což znamená, že jsou přesvědčeni o přínosu uvádění pro organizaci
- metodická příručka uvádění by byla přínosem pro vedení zaměstnanců pro 91,3% respondentů, jak vyplývá z odpovědí na otázku číslo deset
- 68,3% dotazovaných odpovědělo, že nemají zpracovaný systém odměňování uvádějícího osobním příplatkem
- na poslední, desátou otázku bylo odpovězeno, že v 89,4% by byl zájem o metodickou příručku mentoringu

### 12.2.2 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření z prostředí ZŠ

Z odpovědí respondentů ze základních škol je patrné, že:

- na otázku číslo jedna odpovídali pouze vedoucí pracovníci (100%)
- také v otázce číslo dvě se 100% tázaných setkala během své praxe s pojmem uvádějí učitel
- i v otázce číslo tři uvedlo 100% dotazovaných, že vědí, co znamená pojem mentoring
- 86,6% odpovědí na otázku číslo čtyři „Víte, jaká je pracovní náplň uvádějí učitele“ bylo kladných
- z 60% odpovědí na otázku číslo pět vyplývá, že funkce mentora je zavedena na pracovištích.
- 80% dotazovaných bylo při nástupu na nové pracoviště uváděno do praxe, dle otázky číslo šest
- na otázku číslo sedm přišlo 60% odpovědí kladných, to znamená, že respondenti pracovali někdy jako uvádějí učitel
- ze 73,3% nemají dotazovaní zpracovaný metodický postup pro uvádění
- naopak 100% respondentů se domnívá, že je uvádění přínosné pro organizaci
- metodickou příručku pro uvádění by uvítalo 86,6% vedoucích pracovníků
- systém odměňování uvádějí osobním příplatkem nemá 60% dotazovaných
- vysoké procento (93,3%) respondentů by mělo zájem o metodickou příručku pro mentoring, jak vyplývá z otázky číslo dvanáct

### 12.2.3 Ověření hypotéz

#### *Hypotéza a)*

Většina ředitelů MŠ při nástupu nových zaměstnanců ustanovuje mentora.

Tato hypotéza na základě výzkumného šetření byla potvrzena pouze na základních školách, mateřské školy mentora neustanovují.

#### *Hypotéza b)*

Většina ředitelů MŠ má vlastní zkušenost s mentoringem.

Tato hypotéza byla na základě výzkumného šetření potvrzena.

*Hypotéza c)*

Většina ředitelů MŠ se domnívá, že je mentoring pro organizaci přínosem, ale nemají zpracovanou písemnou metodiku.

Tato hypotéza byla na základě výzkumného šetření potvrzena v obou částech.

*Hypotéza d)*

Většina ředitelů MŠ se domnívá, že metodická příručka mentoringu by byla přínosem pro vedení zaměstnanců a mají o ni zájem.

Tato hypotéza byla na základě výzkumného šetření potvrzena v obou částech.

*Hypotéza e)*

Většina ředitelů ZŠ má zpracované mentoringové programy, podle kterých uvádí nové zaměstnance.

Tato hypotéza nebyla potvrzena, 73,3% respondentů ze ZŠ odpovědělo, že nemají zpracovaný mentoringový program.

## 13 Závěr

Výstupy z výzkumného šetření vypovídají o stavu využívání mentoringu v některých mateřských a základních školách v naší zemi.

Všechny hypotézy kromě jedné byly potvrzeny. Velký rozdíl z dotazníkového šetření vyplynul z ustanovování mentora. Z výzkumné části je patrné, že ředitelé mateřských a základních škol pracují s mentoringem, ale v prostředí mateřských škol nemají ustanovenou funkci mentora a to jak s příplatkem, tak bez příplatku. Také byla potvrzena absence mentoringových programů což znamená, že mentoring není písemnou formou plánovaný.

Vedoucí zaměstnanci tedy plní zákonnou povinnost, ale jedním z možných důvodů nevypracovávání mentoringových programů může být faktická absence metodické pomoci v dané oblasti. O tomto vypovídá z dotazníkového šetření vysoký zájem respondentů o samotnou metodickou příručku.

Všichni víme, co máme dělat, ale málokdo přesně ví, jak mentoring uchopit.

Přiblížením obsahu náplně práce mentora bychom měli docílit snazšího uchopení mentoringu s možností dlouhodobých výstupů z mentoringových programů, které mohou organizaci pomáhat při strategickém plánování a vlastním hodnocení.

Vždyť právě mentor je klíčovou postavou celého systému „uvádění“.

Aby byl tento systém funkční, je nutné akceptovat také názory mentee.

I když při uvádění nových zaměstnanců do prostředí mateřských škol nemůžeme hovořit o dobrovolnosti mentoringu (povinnost daná zákonem), máme možnost při fungujícím mentoringovém vztahu vytěžit z tohoto procesu maximum pro jednotlivce i organizaci.

Nabízí se tedy možnost zpracování metodického postupu mentoringu s rozpracováním náplně práce mentora.

Z výše uvedených důvodů by bylo vhodné vypracovávat mentoringové programy pro školy a školská zařízení, které by byly v praxi pomůckou při nástupu nových zaměstnanců na pracoviště.

**Využívat mentoringu jako nástroje pro vedení lidí je pro organizace přínosné, což se domnívá i 97% respondentů dotazníkového šetření z prostředí mateřských škol.**

### 13.1 Návrh zpracování metodiky mentoringu

Metodická příručka pro mateřské školy při nástupu nových zaměstnanců na pracoviště by měla vycházet ze zásad jednotlivých kroků mentoringu, které jsou popsány v kapitolách výše.

Mentoringové programy by měli sestavovat vedoucí pracovníci organizací ve spolupráci s potencionálními mentory. Vedoucí pracovník je v tomto případě koordinátorem programu, který má možnost stanovit supervizora. Při sestavování programu je nutné dodržovat zásady formálního, případně obráceného mentoringu. Součástí programu musí být zakomponované cíle, které vycházejí z potřeb organizace dále vztahy, metody, formy práce, časové rozpětí, kritéria hodnocení, evaluace a plán rizik.

Při nástupu nového zaměstnance do prostředí mateřské školy je vhodný individuální přístup „uvádějícího“, což znamená, aby jeden mentor měl v péči pouze jednoho mentee.

Funkcí mentora pověříme zaměstnance, který má bohaté zkušenosti z praxe a vhodné charakterové vlastnosti pro tuto práci. Mentor může být vyslán na speciální školení, kde bude blíže seznámen s náplní práce „uvádějícího“ nebo jej může vyškolit vedoucí pracovník, pokud je k tomuto kompetentní.

V mentoringovém programu je nutné rozepsat náplň práce mentora s klíčovými kompetencemi, které jsou s rolí mentora svázány.

Mentor po celou dobu trvání mentorského vztahu písemně zaznamenává výstupy z mentoringu pro snazší zhodnocení procesu a pro možnost zpětné vazby funkčnosti programu a mentorského vztahu. Písemné výstupy z programu jsou následně předávány supervizorovi, který provede celkovou evaluaci mentoringového programu z každého jednoho procesu „uvádění“.

S výstupy evaluace seznámí vedoucí pracovník kolektiv zaměstnanců na pracovní poradně. Organizace má poté možnost s danými výstupy dále pracovat.

Ukázkový program MŠ Hovorčovice.

Podle tohoto mentoringového programu pracuje vedení školy od roku 2010.

# MENTORING

Uvádění nastupujících pedagogů do praxe

v

MŠ Hovorčovice, okres Praha – východ

IČO: 70 999 431

Platnost dokumentu: od 1. 9. 2010

Tento dokument vznikl na základě potřeby snazšího začlenění nově příchozích pedagogů do praxe, kolektivu, chodu mateřské školy.

Pojmy

Mentoring: proces uvádění, zaškolení, seznamování, předávání zkušeností

Mentor: učitel - pověřená osoba s kvalifikací a praxí v předškolním zařízení

Mentee: nastupující pedagog do předškolního zařízení

Rozsah mentoringu

Mentor povede mentorovaného dle bodů A – I sepsaných níže. Mentorem může být pouze zkušený pedagog s praxí a se zaškolením do práce mentora.

Mentor seznámí mentorovaného s:

- A) platnými předpisy v oblasti školství
- B) vnitřními předpisy a řády organizace
- C) kolektivem pedagogů a provozních zaměstnanců
- D) kulturou školy
- E) makro a mikro klimatem mateřské školy
- F) školním vzdělávacím programem
- G) kolektivem dětí
- H) prostory a vybavením jednotlivých částí mateřské školy
- I) s možnostmi DVPP

Časové rozpětí mentoringu bude vždy individuální.

Mentoring může trvat nejdéle v rozsahu tří kalendářních měsíců po sobě jdoucích tj. po dobu zkušební lhůty dle platné pracovní smlouvy.

Kritéria mentoringu

Po splnění jednotlivých kroků mentoringu jsou vždy nutné písemné výstupy (evaluace) pro možnost získání poznatků o pokroku mentorovaného a jeho ztotožnění se s danými požadavky organizace.

Systém mentoringu

Jednotlivé kroky mentoringu:

1. Na základě pedagogického vzdělání a praxe mentorovaného určí mentor délku mentoringu (kvalifikovaný pedagog s praxí v předškolním zařízení, čerstvý absolvent pedagogické školy, pedagog s praxí v jiném školském zařízení, pedagog bez praxe, pedagog bez kvalifikace).

Pokud mentorovaný přichází z praxe a má požadovanou kvalifikaci dá se předpokládat, že mentoring bude méně náročný a bude trvat kratší dobu. Pokud nově přichází pedagog nemá praxi ve školských zařízeních je nutný dlouhodobější a rozsáhlejší mentoring.

2. Mentor provede mentorovaného jednotlivými kroky s písemnými výstupy mentoringu.



3. Mentor sestaví závěrečné shrnutí mentoringu a navrhne případná další opatření.
  
4. Nástroje mentoringu
  - Četba právních předpisů, vnitřních řádů MŠ
  - Náslechy
  - Pozorování
  - Konzultace
  - Hospitace
  - Hospitační rozhovory
  - DVPP – semináře, školení, akreditované vzdělávací kurzy, kvalifikační studium
  - Četba odborné literatury
  
5. Podklady mentoringu
  - Doklad o ukončeném vzdělání mentorovaného
  - Doklad o praxi mentorovaného
  - Písemné výstupy z mentoringu
  - Závěrečná doporučení

Písemné výstupy budou předány ředitelce školy. Ředitelka školy učiní další kroky dle výstupů mentoringu.

S výstupy mentoringu budou seznámeni pedagogové mateřské školy a budou také zahrnuty do vlastního hodnocení školy.

Zpracovala: Monika Mothejzíková – ředitelka MŠ Hovorčovice

## Mentoring - příloha mentoringového programu

Mentor:

Mentee:

Datum narození:

Kvalifikace:

Praxe:

Datum nástupu do MŠ:

Časové rozpětí mentoringu:

Náslechy

od:

Pozorování

od:

Konzultace

dne:

Hospitace

dne:

Hospitační rozhovor

dne:

DVPP doporučeno

Četba odborné literatury

Poznámky mentora

Postřehy, názory mentee

### **13.2 Aplikace mentoringu jako nástroje pro vedení lidí v prostředí mateřských škol**

Začněme od začátku, při nástupu nového zaměstnance do mateřské školy je nový kolega vedoucím pracovníkem poučen o právech a povinnostech, které vycházejí z uzavření pracovní smlouvy.

Dále je novému zaměstnanci přidělen „uvádějící“, který by měl zajistit hladké zapojení do pracovního procesu a kolektivu organizace.

Již v této fázi se dostáváme k mnoha možným potencionálním rizikům.

Je „uvádějící“ dostatečně kompetentní, splňuje jistá kritéria pro předávání zkušeností, informací? Jak máme postupovat při uvádění kolegy? Takových otázek může být mnoho a mnohdy ani nevíme podle jakých kritérií „uvádějícího“ hodnotit jako plně kompetentního pro funkci mentora.

„Světýlkem ve tmě“ - pomůckou při postupování uvádění se nabízí mentoringový program sestavený dle předem dané metodiky.

Pokud budou mít organizace dostupné metodiky pro uvádění nových zaměstnanců, bude mentoring vysokým přínosem nejen pro vedení lidí, ale také pro řízení organizace, ať už se jedná o mateřské školy, či organizace jiného typu.

Slovo závěrem

Na dobrém startu profesní dráhy každého mladého učitele do značné míry záleží jeho další profesní budoucnost. Mělo by být zájmem, ale také profesionální ctí těch starších a zkušených, podat jim v jejich obtížné začátečnické roli pomocnou ruku.<sup>29</sup>

**Mělo by být zájmem kompetentních osob sestavit a publikovat metodickou příručku pro mentoring nejen pro mateřské školy.**

---

<sup>29</sup> SUCHORADSKÝ, Oldřich. *Dedvseved.rvp.cz : Dědův poškolníček - Uvádějící učitelé* [online]. 14.9.2009. 2009 [cit. 2011-03-23]. RVP Metodický portál. Dostupné z WWW: <dedvseved.rvp.cz>.

## 14 Literatura

Brumovská, T., Málková Seidlová, G. *Mentoring, Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. vyd. 1., Praha: Portál, 2010. 152 str.

ISBN 978-80-7367-772-5

Welch, J., Byrne, J.A. *Jack - rovnou k věci*. Praha: Pragma, 2001. 479 str.

ISBN 80-7205-214-4

Welch, J., Welch S. *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma, 2005. 371 str.

ISBN 80-7205-213-6

Kazík P., *Rukověť dobrého lektora*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 112 str.

ISBN 978-80-247-2453-9

Další použité prameny

webové portály:

*Kariérní portál České Spořitelny* [online]. 2009. Vzdělávání a rozvoj.

Dostupné z WWW: <csas.jobs.cz>. [webová stránka]

*Peoplecomm* [online]. 2007. Blog o svobodě v práci.

Dostupné z WWW: <blog.peoplecomm.cz>. [webová stránka]

GOBYOVÁ, Jitka. Podpora školy a učitele - ale jak?. *Učitelské listy* [online]. 02/2010, 02,.

Dostupné z WWW: <ucitelske-listy.cz>. [e-článek]

JANEČEK, Jaroslav. *Www. pharmbm.cz : vzdělávání* [online]. 11/2008. Koučování a mentoring.

Dostupné z WWW: <pharmbm.cz>. [webová stránka]

*Www.cpkp.cz : Mentoring* [online]. 2005. Mentoring jako nástroj osobního rozvoje.

Dostupné z WWW: <cpkp.cz>. [webová stránka]

*Www.mentoring.spj.cz* [online]. 2005. Mentoring.

Dostupné z WWW: <mentoring.spj.cz>. [webová stránka]

*Www.mentoringamagistrat.cz : Mentoring a magistrát* [online]. 2006. Co je mentoring?.

Dostupné z WWW: <mentoringamagistrat>. [webová stránka]

## 15 Přílohy

### Příloha č. 1

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

oslovuji vás touto cestou s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k mé závěrečné bakalářské práci při studiu na PF UK obor školský management.

Výstupy z dotazníků budou použity výhradně pro studijní účely.

Ve své bakalářské práci pracuji s tématem „Mentoring“ (dříve uvádění učitelů), mentor (uvádějící učitel) a vhodnosti a potřeby zpracování metodického postupu při uvádění (mentoringu) zaměstnanců na nové pracoviště.

Předem děkuji za spolupráci a váš čas věnovaný dotazníku.

Monika Mothejzíková – ředitelka MŠ

Hovorčovice

### Dotazník

Zaškrtněte křížkem Vámi zvolenou variantu odpovědi

1. Pracujete jako ředitel/ka nebo vedoucí učitel/ka  
ano  ne
2. Setkal/a jste se během své praxe s pojmem uvádějící učitel  
ano  ne
3. Víte, co tento pojem znamená (uvádějící učitel, mentor)  
ano  ne
4. Víte, jaká je pracovní náplň uvádějícího učitele  
ano  ne
5. Je na vašem pracovišti zavedena tato funkce  
ano  ne
6. Byl/a jste sám/a při nástupu na nové pracoviště uváděn/a do praxe  
ano  ne
7. Pracoval/a jste někdy jako uvádějící učitel  
ano  ne

8. Má Vaše škola zpracovaný metodický postup na uvádění (mentoring)   
ano  ne
9. Domníváte se, že je uvádění přínosné pro organizaci  
ano  ne
10. Domníváte se, že metodická příručka uvádění by byla přínosem pro vedení zaměstnanců  
ano  ne
11. Máte zpracovaný systém odměňování uvádějícího osobním příplatkem  
ano  ne
12. Měli byste zájem o metodickou příručku pro uvádění (mentoring), kterou byste používali při vedení lidí  
ano  ne