

PRIRUČNIK ZA MENTORE U VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

Izrada priručnika sufinancirana je sredstvima Europske unije iz Europskog socijalnog fonda.
Sadržaj monografije isključiva je odgovornost Sveučilišta u Zadru.

Impressum

NASLOV

PRIRUČNIK ZA MENTORE NA VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

NAKLADNIK

Sveučilište u Zadru

ZA NAKLADNIKA

Dijana Vican, rektorica

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST SVEUČILIŠTA U ZADRU

Josip Faričić, predsjednik

RECENZENTI

Branko Rafajac

Smiljana Zrilić

LEKTORICA

Ivana Petešić Šušak

PRIJELOM

Inti

ISBN

978-953-331-361-0

PRIRUČNIK ZA MENTORE

U VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

Dijana Vican | Anica Čuka | Tamara Baždarić

Nositelj:

Sveučilište u Zadru



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Partneri:

Ministarstvo obrane Republike Hrvatske – Središte za obuku Hrvatskog ratnog zrakoplovstva „Rudolf Perešin”



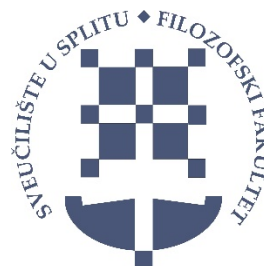
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku,
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti



Sveučilište u Zagrebu,
Prirodoslovno matematički fakultet



Sveučilište u Splitu,
Filozofski fakultet



Sveučilište u Rijeci,
Filozofski fakultet



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku,
Filozofski fakultet



Sveučilište u Zagrebu,
Filozofski fakultet



Za više informacija o projektu:

Sveučilište u Zadru
Mihovila Pavlinovića 1
23000 Zadar
tel.: 023/200-619
www.unizd.hr
www.kompetencijskistandardi.eu

Za više informacija o EU fondovima:

www.razvoj.gov.hr
www.strukturnifondovi.hr

SADRŽAJ

UVODNA RIJEČ AUTORICA	7
1. RAZLOZI NASTANKA PRIRUČNIKA	11
2. KOMU JE PRIRUČNIK NAMIJENJEN?.....	13
3. TKO JE MENTOR I ŠTO MENTORSTVO PODRAZUMIJEVA?.....	14
3.1. Mentorski odnos.....	15
3.2. Evolucija mentorstva.....	16
3.3. Mentor – pojmovna određenja	17
3.4. Mentor u visokoobrazovnom sustavu Republike Hrvatske.....	20
4. KOMPETENCIJE MENTORA U SUSTAVU VISOKOG OBRAZOVANJA	23
4.1. Kompetencijski profil mentora u referentnim europskim dokumentima.....	24
4.2. Kompetencije mentora u visokoobrazovnom sustavu Hrvatske – što pokazuje istraživanje.....	26
4.2.1 Mentor-voditelj godišta prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata.....	31
4.2.2. Mentor završnog rada prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata	36
4.2.3. Mentor diplomskog rada prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata	40
4.2.4. Mentor doktorskog rada prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata	44
5. GLAS STUDENATA: PORUKE MENTORIMA ZA UNAPREĐENJE PRAKSE.....	51
6. NADOPUNA PROGRAMU ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE I USAVRŠAVANJE MENTORA U VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA	56
6.1. ISHODI UČENJA.....	56
6.1.1. Ishodi učenja na razini programa.....	57
6.2. MODUL 2 UVOD U UČINKOVITO MENTORSTVO.....	58
Tematska cjelina 2.1. Kvaliteta mentorskog odnosa: profil mentora i mentoriranog pojedinca	58
6.2.1. IDENTITET I INTEGRITET MENTORA.....	59
Osvijestiti vlastito JA je bitno	59
Tematska cjelina 2.2. Primjena učinkovitih modela i metoda u praksi.....	61
6.2.2. KOMUNIKACIJA	62
Poruka – vrijednost i izbor riječi	62
Aktivno slušanje.....	62
Zašto je važno aktivno slušati?.....	63
Praktični savjeti za aktivno slušanje:.....	63
Povratna informacija	64
Praktični savjeti za kvalitetnu povratnu informaciju	64
Pedagoški takt.....	64
6.2.3. ORGANIZACIJA.....	65
Prvi susret – što treba znati svaki mentor	65
Tijekom prvog susreta važno je:	65
Osobni utjecaj i prvi utisak.....	65

Praktični savjeti za prvi susret:.....	66
Korisni savjeti i materijali za daljnje susrete	66
Dnevnici susreta omogućuju:	66
Zašto je važno postaviti ciljeve?	67
6.2.4. EVALUACIJA I SAMOEVALUACIJA.....	69
6.3. MODUL 3 SUVREMENI ZAHTJEVI KVALITETE U MENTORSTVU	70
Tematska cjelina 3.1. Supervizija u mentorstvu	71
6.3.1. SUPERVIZIJA U MENTORSTVU	72
Integrativna supervizija.....	72
Što je integrativna supervizija?	72
Briga za mentalno zdravlje.....	73
Kako izgleda rad u supervizijskoj skupini?	73
6.3.2. ETIČKI PRINCIPI PRAKSE	74
Što podrazumijeva etički kodeks u mentorstvu?	74
7. ZAKLJUČNO	77
8. BIBLIOGRAFIJA	78

UVODNA RIJEČ AUTORICA

Priručnik za mentore¹ u visokoobrazovnim institucijama rezultat je HKO projekta „Kompetencijski standardi nastavnika, pedagoga i mentora” (Šifra projekta: UP.03.1.1.03.0056) financiranog sredstvima Europskog socijalnog fonda.

Mentori različitog profila prisutni su na svim razinama odgojno-obrazovnog sustava. Kroz ovaj projekt bavili smo se mentorima u visokoobrazovnom sustavu: nastavnik mentor u svojstvu mentora - voditelja godišta, institucijski mentor, studijski savjetnik, mentor završnog rada, mentor diplomskog rada i mentor doktorske disertacije, te student mentor.

Mentorstvo podrazumijeva strukturirani proces u kojem iskusna osoba, mentor, pomaže manje iskusnoj osobi, mentoriranom pojedincu, razviti određena umijeća, usvojiti znanja i ostvariti obrazovne ciljeve. No unatoč vrlo složenoj ulozi mentora od kojeg se očekuju određena znanja, umijeća i sposobnosti potrebni u procesu mentoriranja, za njihovo osposobljavanje i usavršavanje ne postoje posebni obrazovni programi, programi osposobljavanja ili programi cjeloživotnog učenja. Razlog tomu jest to što tražene, očekivane kompetencije različitih profila mentora još uvijek nisu dovoljno istražene te se postavlja pitanje koliko su mentori različitih profila u visokoobrazovnim ustanovama doista osposobljeni za mentoriranje?

Svrha ovoga priručnika, koji se konceptualno naslanja na program za stjecanje kompetencija mentora, jest unapređenje kompletnog sustava mentoriranja u visokoobrazovnim institucijama. Vjerujemo da je ovaj priručnik izvrsna podloga i prvi korak prema profesionalnom usavršavanju svih onih koji žele razviti i nadograditi organizacijska, komunikacijska i druga umijeća koja se zahtijevaju od mentora i koja su se kroz istraživanja koja smo proveli pokazala nedovoljno razvijena.

¹ Izrazi koji se koriste u ovom priručniku, kao što su mentor, nastavnik, student i drugi, a imaju rodno značenje, odnose se podjednako na muške i ženske osobe i nemaju diskriminirajuće značenje.

I DIO:

TEORIJSKO-ANALITIČKI OKVIR ZA IZRADU PRIRUČNIKA

1. RAZLOZI NASTANKA PRIRUČNIKA

Svaki se čovjek na radnom mjestu susretne s novim izazovima i poslovima. Tako i zaposlenje u visokoobrazovnoj ustanovi donosi širok dijapazon poslova te se osobe u znanstvenim i nastavnim zvanjima i radnim mjestima, primarno obrazovane za posao nastavnika i istraživača, brzo trebaju prilagoditi i snaći u poslovima koji zahtijevaju nova znanja, umijeća i sposobnosti. Uz posebne pedagoško-psihološke te didaktičko-metodičke kompetencije od zaposlene se osobe zahtijeva osmišljavanje i pisanje znanstvenih i stručnih projekata, upravljanje projektima, interdisciplinarni i multidisciplinarni način rada i dr. Jedna aktivnost implicitna je na razini visokog obrazovanja. To je mentoriranje studenata tijekom studiranja na sve tri razine tercijarnog obrazovanja – preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj, pri izradi završnog, diplomskog te magistarskog ili doktorskog rada. U visokoobrazovnim ustanovama nailazimo i na druge oblike mentoriranja, kao što je mentoriranje tijekom stručne prakse, zatim mentoriranje pri volontiranju. Prilikom uvođenja Bolonjskog procesa napravljen je kvalitativni iskorak ustrojavanjem mentora godišta, odnosno mentoriranja manje skupine studenata u jednoj generaciji (studijskoj godini) s ciljem praćenja studentova snalaženja na studiju i studentova napredovanja na studiju.

Ni za jedan oblik mentoriranja zaposleni nastavnici na visokim učilištima nisu prošli posebno osposobljavanje i obrazovanje. To nije slučaj samo u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj jer uvidima u rad inozemnim visokih učilišta saznajemo da je mentorstvo svugdje zastupljeno, ali nije svugdje u potpunosti razjašnjeno i definirano.¹ Kod nas se najčešće uzima samopodrazumljivim, a praktično mu značenje daje svaki nastavnik.

Traganjem za odgovarajućim inozemnim praksama više se susrećemo s mentoriranjem na srednjoškolskoj nego na visokoobrazovnoj razini. Unatoč tomu što u nekim zemljama postoji dugogodišnja praksa mentoriranja učenika strukovnih usmjerenja kroz rad u poduzećima i suradnja strukovnih škola i poslodavaca, istraživanja upućuju na činjenicu da je mentoriranje specifičan skup poslova i aktivnosti, gotovo posebno područje kojemu treba dati važnost kroz primjenu učinkovitih metoda i adekvatnih programa za mentore.² Stanje nije bolje ni u školama gdje kroz obveznu praksu budući mladi nastavnici počinju oblikovati svoj profesionalni identitet. Naime, značajan je broj obrazovnih sustava koji se suočavaju s nesustavnim obrazovanjem za mentore³ i sve izraženijom potrebom za praktičnim smjericama za mentoriranje budućih nastavnika⁴ te profesionalnim usavršavanjem zaposlenih nastavnika.

Istraživanja provedena tijekom zadnjeg desetljeća s mentorima nastavnicima u više zemalja i iz različitih dijelova svijeta eksplicitno upućuju na to da je mentoriranje budućih nastavnika područje koje ima puno prostora za poboljšanje.⁵

Tijekom idejnog osmišljavanja projekta, tim stručnjaka Sveučilišta u Zadru upravo je mentorstvo identificirao kao nedovoljno razrađeno i nedovoljno afirmirano područje na visokoobrazovnoj

razini. Mentoriranje pripada poslovima svakog sveučilišnog nastavnika, od mentoriranja jednog ili više studenata u generaciji, mentoriranja studenta na stručnoj praksi do mentoriranja studenata pri izradi završnog ili diplomskog rada. Zato se pokazala potreba za razmatranjem mentorstva kao redovite sveučilišne djelatnosti, kao izazova u kontekstu unapređenja kvalitete visokog obrazovanja. Tako je mentoriranje uvršteno u projektnu aktivnost znanstveno-istraživačkog projekta „Kompetencijski standardi nastavnika, pedagoga i mentora”.

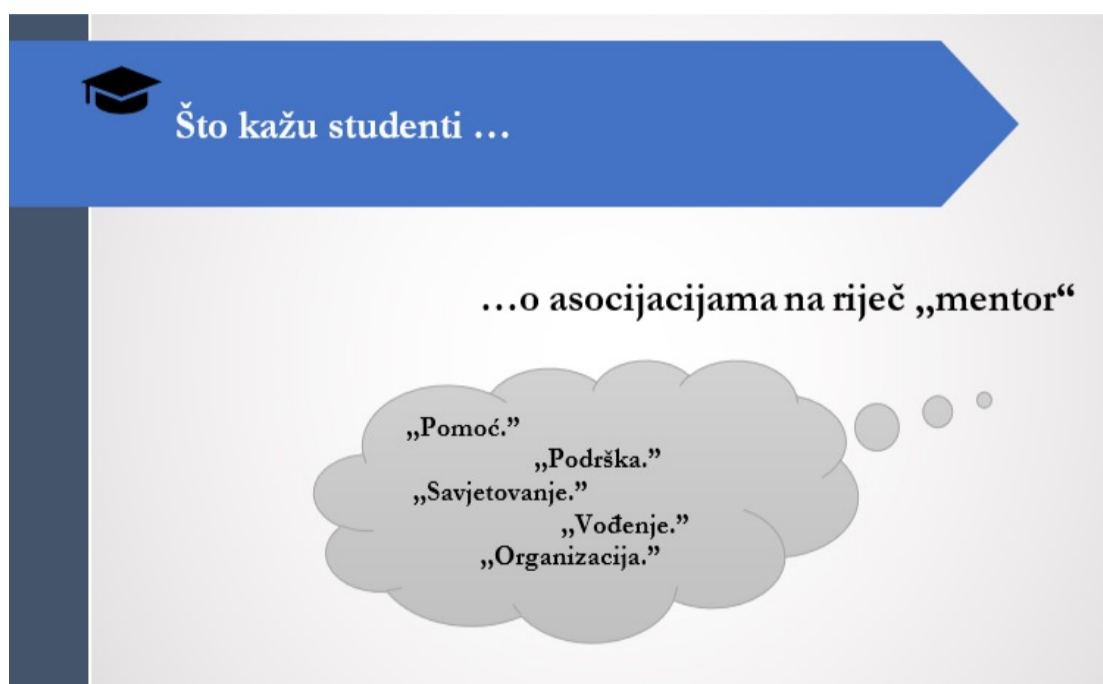
Analizom recentnih i domaćih izvora te analizom načina realizacije mentoriranja na Sveučilištu u Zadru, pokazala se potreba za izradom „Programa za stjecanje kompetencija mentora u visokom obrazovanju” usmjerenog na profesionalno usavršavanje zaposlenih nastavnika, odnosno profesionalno „obogaćenje” nastavničkoj profesiji. Također, pokazala se potreba za izradom priručnika za mentore koji će se profesionalno pripremljeno znati i moći nositi sa suvremenim izazovima u znanstveno-nastavnom radu na radnom mjestu.

2. KOMU JE PRIRUČNIK NAMIJENJEN?

Priručnik je osmišljen i napisan prije svega kako bi mentorima u visokoobrazovnim institucijama omogućio bolje razumijevanje samog koncepta mentorstva, kroz objašnjenja obilježja mentoriranja studenta, te da bi mentoru pomogao kvalitetnijoj pripremi za mentoriranje studenta, a praktičnim savjetima i provjerenim strategijama olakšao snalaženje i suočavanje s eventualnim poteškoćama i problemima tijekom mentoriranja. Dakle, priručnik je prije svega namijenjen znanstveno-nastavnom osoblju u visokoobrazovnim institucijama u čijem je dijapazonu poslova i mentorstvo, ali i onima koji će to tek postati – asistentima, doktorandima i poslijedoktorandima. Iako je u fokusu mentor u visokom obrazovanju, priručnik može koristiti svim odgojno-obrazovnim djelatnicima, bez obzira na odgojno-obrazovnu razinu, te svima onima koji žele naučiti više o mentorstvu, uključujući dakako i studente čije su potrebe bile polazište za nastanak priručnika. Osim toga, svrha priručnika jest pobuditi interes unutar akademske zajednice za ovu donekle zapostavljenu, ali relevantnu temu, osobito zato što s reformskim promjenama mentorski rad postaje zastupljenijim nego dosad. S reformskim zahtjevima odgoj i obrazovanje već danas pretpostavljaju cijeli niz novih pedagoških i didaktičkih metoda i sredstava. Mentoriranje se penje na vrh poučavanja u formalnom, neformalnom i informalnom obrazovanju.

3. TKO JE MENTOR I ŠTO MENTORSTVO PODRAZUMIJEVA?

Mentorstvo se često definira kao proces usmjeren na razvoj⁶ ili proces koji se vezuje uz napredak pojedinca u karijeri, u kojem iskusna osoba (mentor) pomaže manje iskusnoj osobi (mentorirani pojedinac) razviti vještine i ostvariti ciljeve kroz niz vremenski ograničenih razgovora 'jedan na jedan' i aktivnosti učenja, vodeći je kroz taj proces i pružajući joj emocionalnu podršku.⁷ Transfer znanja i umijeća s iskusnije na manje iskusnu osobe događa se tijekom konstruktivnog dijaloga i učenja po modelu.⁸ Mentor je, dakle, stariji i iskusniji voditelj koji prepoznaje obrazovne i profesionalne potrebe mlađe neiskusne osobe i iskazuje joj iskustvo i mogućnosti kroz koje će zadovoljiti te potrebe.⁹



Slika 1: Iz transkripta fokus skupina: *Kako studenti vide mentora*

Mentorstvo podrazumijeva strukturirani, stalni proces pružanja podrške stručnjacima tijekom značajnih promjena u karijeri¹⁰ te partnerstvo u svrhu uzajamnog učenja između sebi ravnih osoba, bilo po profesiji ili po dobi (engl. *peer mentoring*).¹¹ Pogleda li se jezično objašnjenje pojma mentor, nalazimo da se mentorom naziva osoba koja nekoga prati, savjetuje i nad njime bdije; ona je savjetnik i voditelj. U obrazovanju je to stariji nastavnik koji vodi i upućuje učenike ili studente u završni ili diplomski rad ili nadgleda napredovanje nastavnika početnika, magistranda i doktoranda u izradbi magistarskog i doktorskog rada te se bira ili imenuje prema propisanim kriterijima struke i iskustva, pri čemu su od ključne važnosti uspješnost i pedagoško iskustvo.¹² Mentor ima značenje mudrog savjetnika (vodiča),¹³ prijatelja i savjetnika,¹⁴ mudrog i povjerljivog savjetnika i pomagača (osobi bez iskustva)¹⁵.

3.1. Mentorski odnos

Temeljno obilježje mentoriranja jest mentorski odnos (engl. *mentoring relationship*). Sam pojam *odnos* označava vezu, povezanost i uključuje dvije ili više osoba. Uzmu li se u obzir individualne razlike mentora i osoba koje su subjekt mentoriranja (osobe koje se mentorira), njihovi osobni stavovi, očekivanja i iskustva, kao i kulturne razlike, neki autori neće pribjegavati jednostavnoj ili općoj definiciji mentorstva i mentorskog odnosa. Ipak, neki autori¹⁶ objašnjavaju kako bi se znanstvenici trebali barem usuglasiti glede temeljnih obilježja mentorskog odnosa kojima bi ga bilo moguće razlikovati od drugih interpersonalnih odnosa, pa kao temeljne karakteristike navode: uzajamnost, razvojne prednosti i redovitu, konstantnu interakciju tijekom određenog vremena.

Uzajamnost odnosa može biti različite naravi (formalni, neformalni, supervizijski, u kojemu je jedna osoba u nadređenom položaju, ili ravnopravni odnos u kojemu obje strane imaju jednaku poziciju) i različitih interakcijskih modaliteta (neposredna komunikacija licem u lice, telefonska komunikacija, komunikacija virtualnim putem).¹⁷ Uzajamnost koja karakterizira mentorski odnos donosi prednosti mentorima i mentoriranim osobama; mentorstvom se unaprjeđuju ne samo kompetencije mentoriranih već i interpersonalne i komunikacijske sposobnosti mentora.¹⁸ Razvojne prednosti ili prednosti u kontekstu napredovanja podjednako se odnose na mentore i osobe koje mentori mentoriraju. One su trajnog karaktera.¹⁹ Razvojne prednosti uključuju unapređenje profesionalne i osobne dimenzije, ali i obrazovnih kompetencija subjekata.²⁰ Redovita interakcija, u usporedbi s interakcijama u drugim odnosima (primjerice, savjetovanjem ili mentorsko-instruktivnim radom (engl. *coaching*), obično je dugoročna. Dakle, ako postoje ove karakteristike, može se tvrditi kako se radi o mentorskom odnosu.²¹ Unutar bilo koje organizacije, posebice unutar obrazovnih institucija, „uzajamni odnosi u svrhu učenja temeljeni na povjerenju, poštovanju te posvećenosti i predanosti” ne idu u prilog samo razvoju karijere i napretku akademskog osoblja, već i napretku drugih članova akademske zajednice, dakle i studenata.²²

Kvalitetan mentorski odnos, odnosno učinkovito mentoriranje, pruža pozitivan primjer studentima i velika je vjerojatnost da će oni to isto ponašanje koje vide i dožive kod svoga mentora primjenjivati jednoga dana kad i sami budu mentori.²³ Ipak, valja imati na umu da ni jedan slučaj mentorskog odnosa ne može zadovoljiti sve potrebe njegovih subjekata (mentora i osoba koje mentoriraju) za razvojem i napretkom.²⁴ Može se kazati da su mentorski odnosi dio umrežene mentorske zajednice koja je odgovorna za funkcioniranje svakog pojedinog mentoriranja.²⁵



Što kažu studenti...

...o odnosu mentor – student

„To nije odnos koji prestaje, kao što ni diplomski nije odnos koji prestaje. (...)Mislim da s doktoriranjem ne prestaje taj odnos (...) nego da je to proces dok je čovjek živ i dok radi u sustavu obrazovanja - visokog obrazovanja, susrećete se sa svima. I onda se tu iskristalizira dobro i loše.“

Slika 2: Iz transkripta fokus skupina: Kako doktorandi gledaju na mentorski odnos

3.2. Evolucija mentorstva

Korijeni mentorstva i mentorskog odnosa sežu povijesno daleko u grčku mitologiju. Mentor se naime kao jedan od likova spominje u Homerovoj Odiseji, gdje mu je povjerena uloga vjernog savjetnika i zaštitnika Odisejeva sina Telemaha. Zanimljivo je kako arhetip mentorstva sadrži i muške i ženske atribute jer iako je mentor bio muškarac, ženska božica mudrosti Atena poprimila je njegov oblik kako bi zaštitila, vodila i poučavala mladog Telemaha²⁶ hrabrosti, razboritosti, iskrenosti i predanosti služenju drugima na njegovu putu sazrijevanja.²⁷ Tako se kroz mitološki lik Atene kao Telemahova mentora koji mu prenosi dar mudrosti i hrabrosti u zaštiti svoje majke, odnosno kroz priču o poučavanju Telemaha o zaštiti onoga vrijednoga i o važnosti učenja od iskusnijih, prepoznaju asocijacije na današnjeg mentora, odnosno na viđenje mentora kao iskusnog, mudrog znalca i osobe od povjerenja. Neki povijesni primjeri mentorstva, koja su urodila snažnim, utjecajnim ličnostima i genijalcima, svjedoče koliko je za uspjeh mentorirane osobe uistinu važno da mentor ima spomenute odlike osobnosti. Tako se, primjerice, može izdvojiti mentorska povezanost tri velika filozofa –Platona, Sokrata i Aristotela (mentor Platonu bio je Sokrat, dok je Platon bio mentor Aristotelu) i tri glazbena virtuozna –oca i sina Bacha te Mozarta (Johann Christian Bach, koji je učio od svoga oca Johann Sebastian Bacha, kasnije je znanje prenosio Mozartu).²⁸

Razmotrimo li korištenje termina „mentor” kroz povijest, točnije u 18. i 19. stoljeću, može se zaključiti kako je uvijek odražavao intenciju poučavanja mladih ljudi. U to vrijeme riječ „mentor”

nalazi se u naslovima knjiga koje su imale svrhu pomoći mladim ljudima u savladavanju umijeća i sposobnosti određenih područja, primjerice medicine ili pomorstva. Vojska i zanatlije među prvima su poznavali značenje mentora, što je u oba sektora značilo učenje od iskusnih uzora.²⁹ Iako su ista obilježja u samoj biti mentorskog odnosa i danas, gledišta o mentorstvu, mentoriranju, mentoru i mentoriranoj osobi uvelike su se otada promijenila.

Jedna od prekretnica u razvoju mentorskog odnosa, kada se počinje shvaćati kao razvojni, svakako je djelo *Mentoring at Work* (Mentoriranje na radu) autorice Kathy Kram (1985.), koje donosi teorijske osnove u razumijevanju ponašanja mentora i razumijevanju mentorskog odnosa u poslovnom okruženju, smještajući ideju mentorstva u obrazovanje.³⁰ Otada je izraz mentor udomaćen u obrazovnoj praksi³¹ te doživljava značajan razvoj.

Od osamdesetih godina prošlog stoljeća povećava se broj radova o mentorstvu, a povećava se i interes za definiranjem mentorstva i identificiranjem vrsta mentorstava te analiza mentorstva kao odgojno-obrazovnog fenomena,³² a problematika je usmjerena na pojedinosti o ponašanju mentora, razlikovanje supervizora od mentora, razlikovanje između formalnih i neformalnih odnosa, prihvaćanje činjenice da mentor može postojati i izvan neke organizacije i definiranje ciljeva određenog mentorskog odnosa. Ipak, u općem viđenju mentorstva zadržana je konzistentnost – mentora se vidi kao stariju osobu koja mlađu osobu –naučnika ili stažista, poučava i pruža pomoć na osobnom ili karijernom polju.³³

3.3. Mentor – pojmovna određenja

U recentnim znanstveno-stručnim izvorima identificirali smo uz *mentora* i druge termine koji se koriste kao istoznačnice ili sinonimi. Tako se u engleskom terminološkom korpusu, anglosaksonskom i europskom, koriste instruktor (engl. *coach*²), supervizor (engl. *supervisor*, onaj koji nadgleda), savjetnik (engl. *advisor*), poučavatelj ili učitelj (engl. *teacher*) i voditelj (engl. *guide*). Ponekad se mentora definira kroz njegovu ulogu. Primjerice, na mentora se gleda kao na uzor i model za učenje, ali je djelokrug njegove uloge širok, pa mentor procjenjuje, vrjednuje, potiče, štiti, nadahnjuje. Zato se može reći da je mentor uzor, ocjenjivač, motivator, zaštitnik, onaj koji vodi i podupire, odnosno onaj koji svojom potporom i vođenjem jamči uspjeh.³⁴

² *Coaching* je engl. termin koji je u prijevodu naziva *European Mentoring and Coaching Council* na službenoj stranici „EMCC Hrvatska“ zadržan u svojoj izvornoj engleskoj verziji (Europski savjet za mentorstvo i *coaching*).

Mentorstvo se nerijetko povezuje s vođenjem učenika ili studenta instruktivnim radom (engl. *coaching*) iako u rječnicima nalazimo prijevod engleske riječi *coach* kao trenera, a *coaching* sa značenjem *trenera i treniranja* ili poučavanja vježbanjem, te konotacijom uz sportski diskurs, definirajući trenera (engl. *coach*)³⁵ kao osobu „čiji je posao podučavati ljude radi napredovanja u sportu, nekoj vještini ili školskom predmetu” ili osobu „čiji je posao trenirati i baviti se organizacijom sportskog tima”.

Međutim, u obrazovnom pojmovnom korpusu valja razlikovati mentorstvo koje se prakticira na pojedinim razinama obrazovanja i obrazovnim situacijama te društveno-kulturnim okruženjima. Naime, instruktivno mentorstvo (engl. *coaching*) specifično je za britanski model koji jednim dijelom povezuje mentorstvo (engl. *mentoring*) s instruktivnim radom (engl. *coaching*), ali ih i razlikuje. Zajednička im je uzajamnost odnosa prepoznatljiva kroz partnerstvo mentora i učenika ili studenta kojega se mentorira, ili konzultira, ili instruirira. Zajedničko im je obilježje individualan pristup učeniku ili studentu, kao i usmjerenost na poboljšanje postignuća u učenju ili izvršavanju određenih zadaća, radnji, aktivnosti ili poslova. Zajedničko im je također vođenje učenika k jednom od tih ciljeva.

Razlika između mentoriranja i vođenja učenika instruktivnim radom puno je više. Instruktivni rad (engl. *coaching*) prakticira se pretežito na razini srednjoškolskog i svakog stručnog obrazovanja koje se ostvaruje u suradnji s gospodarskim čimbenicima – tvrtkama, poduzećima, organizacijama, odnosno poslovnim svijetom.³⁶ Ono je usmjereno na specifična znanja, vještine i sposobnosti tijekom jednog točno određenog razdoblja (jednog polugodišta ili jednog modula ili razdoblja provedbe stručne prakse). Instruktivni rad vodi poučavatelj uskog profila poučavanja; onaj koji propisuje jasne ishode učenja i način provedbe instruktivnog rada (objašnjavanje, demonstriranje, davanje uputa i tako dalje) s točnim algoritmom aktivnosti za svaki dan učenikova angažmana. Poučavatelj je osposobljena osoba zaposlena u tvrtki, poduzeću, organizaciji ili drugom gospodarskom čimbeniku, nadležna za praćenje učenikova napredovanja, postizanja rezultata kroz sekvencijalni pristup razvoja znanja i vještina i odgovorna za davanje povratnih informacija učeniku o svakom uspješnom rezultatu tijekom učenja.³⁷ Osoba koja poučava posebno brine o prenošenju znanja učeniku glede ponašanja. Učenje pravila ponašanja jedan je od temeljnih ishoda učenja. Poučavatelj kojemu je učenik povjeren ima posebnu odgovornost štititi ime i reputaciju tvrtke, zbog čega se moralnoj dimenziji pridaje posebna važnost.

Poučavatelj u gospodarstvu osim dominantno instruktivnog rada koristi i savjetodavni rad, što na svojevrsan način razbija granicu prema mentoriranju u užem smislu. Mentoriranje u širem smislu podrazumijeva širi raspon aktivnosti u kojima se koristi kao odgojno-obrazovni pristup ili odgojno-obrazovna metoda. Mentoriranje je, s jedne strane, metoda koja se prakticira na razini srednjoškolskog obrazovanja pri izradi učenikova završnog rada te na razini visokoškolskog obrazovanja najčešće pri izradi studentova završnog, diplomskog i magistarskog rada ili disertacije. Mentoriranje se, međutim, danas posebno prakticira u kontekstu karijernog savjetovanja u smislu

pripreme osobe za posao ili karijernog kretanja osobe pri mijenjanju radnog mjesta, nove poslovne mogućnosti ili potencijalnog napredovanja u karijeri. U tom kontekstu mentorski je pristup usmjeren na otkrivanje potencijala osobe i razvoj potencijala, prenošenje vlastitih i tuđih iskustava, komunikaciju s osobom koja traži svoje karijerne putove, diskusiju i poticanje mijenjanja zaposlenja.³⁸ Za razliku od instruktivno-konzultativnog pristupa (engl. *coaching*) u kojemu je cijeli algoritam aktivnosti definiran s točno propisanim očekivanim postignućima učenika, mentorski je rad širi jer se odnosi na cjelovitiji pristup osobi, s fleksibilnijim vremenskim razdobljem i dominantno dijaloškom metodom.

Pogleda li se tumačenje termina *coaching* i termina *mentoring* u europskim dokumentima³⁹ koji donose standarde vezano uz etička pitanja i praksu u mentorstvu, uočavaju se razlike, pa se tako *coaching* definira kao „pružanje pomoći klijentu u učenju korištenjem profesionalnih metoda i tehnika kako bi poboljšao sve ono što je manjkavo i razvijao sve što je učinkovito na njegovu putu do cilja”, dok se *mentoring* tumači kao „razvojni proces koji uključuje prenošenje znanja i umijeća s iskusnije osobe na manje iskusnu osobu kroz dijalog i učenje po modelu ili učenje u partnerskom odnosu s vršnjakom”.⁴⁰ Instruktivni rad (engl. *coaching*) uključuje pomoć radi poboljšanja jedne kompetencije, a mentoriranje uključuje transfer šireg znanja i umijeća kroz dijalog i učenje po modelu. Mentor je osoba koja potiče učenika, studenta ili odraslu osobu koju mentorira do najvećeg ostvarenja njezinih razvojnih mogućnosti pomnim praćenjem i konstruktivnim davanjem povratnih informacija, a istodobno pojačavanjem osobnih odlika osobnosti osobe koju se mentorira. Angažiranost učenika, studenta ili odrasle osobe ovisi o tome kako se osoba osjeća, pa mentor vodi računa o emocionalnom i psihičkom stanju osobe koju mentorira. Mentor može imati poseban utjecaj na učenika, studenta ili odraslu osobu u smislu razvoja njegove karijere.

Kada se govori o mentorstvu u području visokog obrazovanja, posebice na doktorskoj razini studija, često se u inozemnoj literaturi uz termin *mentor* povezuju termini *savjetnik* (engl. *advisor*) i *nadzornik* (engl. *supervisor*). Termini *nadzor* i *nadziranje* karakteristični su za područje visokog obrazovanja Australije, Ujedinjenog Kraljevstva i skandinavskih zemalja, a u okviru dokorskog studija, *savjetnik* i *savjetovanje* više se koriste u aktivnostima koje su povezane s istraživačkim zadaćama.⁴¹ Primjerice, u Švedskoj se termin *nadziranje* (engl. *supervision*) vezuje uz praksu dodjeljivanja dva ili više formalnih mentora (engl. *supervisors*) u programima dokorskog obrazovanja čiji su zadatci osim obrazovnog i pružanje podrške i nadgledanje studenata u njihovu radu.⁴² Neki autori⁴³ razliku između navedenih termina vide u zastupljenosti diskusije i angažmanu, pa se tako navodi kako su sastavni dio mentorstva (engl. *Mentorship*) analize i promišljanja kroz diskusiju i ono se temelji na dobrovoljnosti, dok se supervizija (engl. *Supervision*) povezuje uz profesionalnu praksu, uključuje elemente diskusije i obvezni je dio prakse. Unutar europskih dokumenata posvećenih mentorstvu⁴⁴ jasno se ističe razlika između termina *mentorstvo* i *supervizija* definiranjem supervizije kao procesa kojim se nadgleda rad mentora.

Osobe koje se mentorira u engleskom govornom području označavaju se s više termina (engl. *mentee, supervisee, advisee, coachee*). Europsko Vijeće za mentorstvo⁴⁵ navodi i druge termine – učenik (engl. *learner*), partner (engl. *partner*) i kolega (engl. *colleague*). U literaturi nailazimo i na francuski termin štíćenik (franc. *protégé*) koja označava osobu iza čijeg unapređenja stoji utjecajna osoba s više iskustva, a njihov se odnos temelji na bliskoj i dugoročnoj suradnji.⁴⁶ Osim toga, nalazimo i termin naučnik (engl. *apprentice*) koji se koristi u strukovnom obrazovanju, povezan je sa svijetom rada, dualnim obrazovanjem i učeničkom praksom na radnom mjestu te je strogo formaliziran, za razliku od osobe koju se mentorira (engl. *mentee*) u manje formalnom, otvorenijem i fleksibilnijem odnosu.⁴⁷

3.4. Mentor u visokoobrazovnom sustavu Republike Hrvatske

Istraživanjem provedenim s nastavnicima i studentima visokoobrazovnih institucija u Republici Hrvatskoj, u sklopu projekta „Kompetencijski standardi nastavnika, pedagoga i mentora” i pregledom dokumentacije visokoobrazovnih institucija koje su sudionici projekta, a koje u svojoj temeljnoj djelatnosti, znanstvenoj i nastavnoj, obavljaju poslove mentora, identificirali smo sljedeće vrste mentora:

- nastavnik mentor u svojstvu mentora - voditelja godišta, institucijskog mentora, studijskog savjetnika,
- mentor završnog rada,
- mentor diplomskog rada,
- mentor doktorskog rada (disertacija),
- student mentor.

U svim visokoobrazovnim institucijama mentor pri izradi disertacije i diplomskog rada mora imati završenu obrazovnu razinu 8.2. prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru,⁴⁸ dok mentori završnih radova i ostali mentori, ovisno o internim pravilnicima pojedinih institucija, mogu imati i završenu obrazovnu razinu 7.1. i 7.2.⁴⁹ Pregledom dokumentacije (statuti, pravilnici, propisi, odluke) pojedinih visokoobrazovnih institucija, može se zaključiti kako je mentorska djelatnost zastupljena u svim institucijama kao redovita djelatnost s jednakim stručnim nazivom – mentoriranje i mentor. Razlike među institucijama uočene su u intenzitetu mentorske podrške, ali i razinama na kojima se ona implementira.

Kompetencijski profil mentora nije definiran zakonskim aktima, ponajprije Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju,⁵⁰ ni najvišim aktima visokoobrazovnih institucija (*statuti*), a rijetko postoje pravilnici ili dokumenti koji definiraju koje kompetencije, odnosno koja znanja,

umijeća i sposobnosti mentori najviših znanstvenih i znanstveno-nastavnih institucija trebaju imati. Ono što jest definirano, to su znanstvena i znanstveno-nastavna zvanja u kojima osoba treba biti izabrana da bi bila mentor.

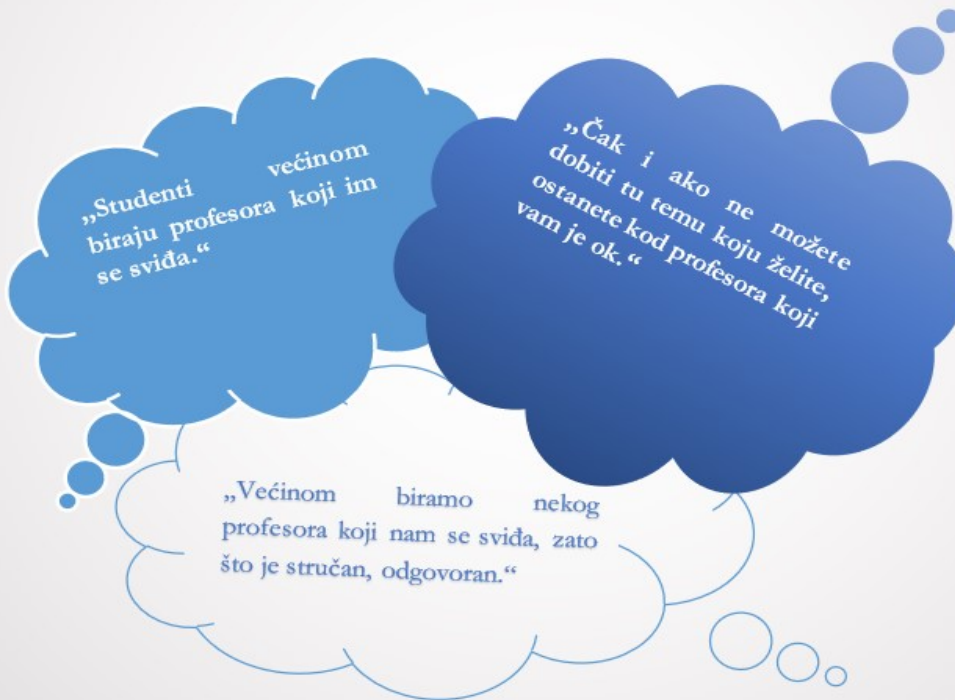
Uvođenjem Bolonjskog procesa 2005. godine uvedena je nova vrsta mentorstva na svim visokim učilištima, koju smo klasificirali pod zajednički nazivnik *nastavnik mentor*, a koji se na različitim institucijama različito naziva. Naime, nastavnik mentor jest stručnjak u nastavnom ili znanstveno-nastavnom zvanju, koji prati napredovanje manje skupine studenata u jednoj generaciji. Obično se ta uloga dobiva pri podjeli studenata prve godine studija. Nastavnik mentor na nekim se institucijama naziva mentor godišta, a odnosi se na generaciju studenata; na drugim se naziva institucijski mentor, a na nekima je studijski savjetnik. Razlog zbog kojega je uveden taj oblik mentorstva na visokim učilištima jest prvenstveno sprječavanje isključivanja studenata sa studija (zbog značajnog broja isključenih studenata do završetka treće godine studija), ali i pomaganja studentima pri savladavanju studijskih obveza radi studentova studijskog uspjeha. Smanjenje broja isključenih studenata sa studija jedan je od najrelevantnijih pokazatelja kvalitete studijskih programa i kvalitete visokog učilišta.

S obzirom na zahtjeve u mentoriranju i specifičnost poslova koje traži pojedina vrsta mentorstva, razmotrili smo i kompetencije koje treba imati nastavnik mentor (mentor - voditelj godišta, institucijski mentor, studijski savjetnik u odnosu na mentore koji mentoriraju studente pri izradi različitih vrsta radova (vidi *4.2.1 Mentor/voditelj godišta prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata*).



Što kažu studenti...

... o odabiru mentora



Slika 3: Iz transkripta fokus skupina: *Kako studenti odabiru mentora*

4. KOMPETENCIJE MENTORA U SUSTAVU VISOKOG OBRAZOVANJA

Cjeloživotno učenje jedan je od ciljeva i osnovnih načela suvremenog odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj i drugim europskim zemljama. Potreba za cjeloživotnim učenjem, uz koje čovjek stječe nove i relevantnije kompetencije tijekom cijelog života, i njegova vrijednost se povećava nego ikad prije jer sustavi odgoja, obrazovanja i osposobljavanja trebaju se prilagoditi brzom tehnološkom napretku i promjenama u pogledu profila i zahtjeva radnih mjesta.⁵¹ U „Komunikaciji Europske komisije”⁵² iz 2017. godine naglašava se kako obrazovanje čini osnovu za produktivnu i kreativnu radnu snagu na kojoj se temelji otporno gospodarstvo i ističe potreba ulaganja u ljude, u njihove kompetencije i mogućnosti. Kako se navodi u „Prijedlogu preporuke Vijeća”,⁵³ potrebe za kompetencijama nisu uvijek jednake, već se mijenjaju tijekom života. Kompetencije stečene u školi treba razvijati i nadograđivati, a obnavljanje kompetencija i stjecanje novih kao odgovor na promjenjive potrebe, cjeloživotni je proces. Taj proces ne zaobilazi ni znanstveno-nastavno osoblje zaposleno u visokoobrazovnim institucijama jer bez obzira na stupanj obrazovanja i instituciju” rad na kvaliteti nužno obuhvaća i usavršavanje. Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (engl. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG*) kao jedan od važnih preduvjeta za unutarnje osiguravanje kvalitete navode „Resurse za učenje i podršku studentima” – standard 1.6 (engl. *Learning resources and student support*) kojim nalažu kako visoka učilišta trebaju financirati aktivnosti učenja i poučavanja te osigurati dostatne i lako dostupne resurse za učenje i podršku studentima.⁵⁴ Pritom se u smjernicama, između ostaloga, jasno navodi kako ti resursi variraju od fizičkih do ljudskih poput tutora, mentora i drugih savjetnika.⁵⁵ Međutim, koliko je važno poticati studente na učenje, toliko je važno poticati i razvijati kulturu učenja i kontinuiranog profesionalnog razvoja i među nastavnim kadrom jer samo podrška koja dolazi od kompetentnih nastavnika koji žive sintagmu cjeloživotnog obrazovanja, može biti kvalitetna i poučavati studente važnosti stalnog osobnog i profesionalnog razvoja. Stoga je još jedan preduvjet za osiguravanje unutarnje kvalitete dostizanje standarda 1.5. koji nalaže kompetentnost nastavnog osoblja, a u okviru popratnih smjernica pojašnjava se kako su visoka učilišta najodgovornija za kvalitetu svojih zaposlenika i stvaranje okruženja koje im omogućava učinkovit rad, a takvo okruženje, između ostaloga, potiče i nudi prilike za profesionalni razvoj nastavnog osoblja.⁵⁶ Dakle, iz navedenoga se jasno iščitava važnost osiguravanja mentorske podrške sveučilišnim studentima svih generacija (studijskih godina) na svim razinama tercijarnog obrazovanja te važnost stalne edukacije i usavršavanja nastavnika mentora ili nastavnika savjetnika u područjima kojima se bave. Stoga se u sustavu visokog obrazovanja pokazuje potreba za posebnim programom za cjeloživotno učenje mentora kojim bi se unaprijedio cjelokupan sustav mentoriranja u visokoobrazovnim institucijama te omogućilo osobama koje će biti mentori profesionalno usavršavanje u

organizacijskim, komunikacijskim i ostalim znanjima, umijećima i sposobnostima potrebnim za adekvatno obavljanje poslova koje nosi uloga mentora.

4.1. Kompetencijski profil mentora u referentnim europskim dokumentima

Uzimajući u obzir činjenicu da je Republika Hrvatska prema geografskom položaju dio europskog kontinenta i da je kao takva odnedavna i država članica ekonomskog i političkog udruženja europskih zemalja – Europske unije, u kojoj se teži k izvrsnosti u svim područjima, kao mjerilo se uzimaju prije svega odredbe i naputci unutar europskih referentnih dokumenata. Profesionalna povelja za instruktivno vođenje i mentorstvo izvornog naziva *The Professional Charter for Coaching and Mentoring* iz 2011. godine dostupna na službenoj stranici Europskog savjeta za mentorstvo i instruktivno vođenje (engl. *EMCC, European Mentoring and Coaching Council*), predstavlja standard dobre prakse, profesionalnosti i etičnosti u mentorstvu. S obzirom na činjenicu da su je prihvatila priznata stručna tijela, to je čini standardom u mentorskom radu. Profesionalna povelja javni je dokument koji čini osnovu za samoregulaciju u mentorstvu, izrađen u skladu s europskim pravom, kakav bi trebao biti registriran u javno dostupnoj bazi podataka Europske unije, kojom upravljaju Europska komisija i Europski gospodarski i socijalni odbor, a koji navodi inicijative za samoregulaciju u Europi.³ U donošenju odluka vezano uz etičnost i profesionalnost u ponašanju, mentori uz nacionalne zakone i regulative trebaju u obzir uzeti i ovu Profesionalnu povelju. U slučaju kada ona postavlja viši standard u usporedbi s nacionalnim odredbama, a mentori pripadaju profesionalnim tijelima koji su usvojili Profesionalnu povelju, oni moraju svoj rad prilagoditi tom standardu i prihvatiti ga kao mjerilo dobre prakse.⁵⁷

Europski savjet za mentorstvo i instruktivno vođenje donio je razine na kojima mentori djeluju i kompetencije koje trebaju posjedovati na svakoj pojedinoj razini, a koje su sastavni dio Profesionalne povelje.⁵⁸ Prema kompetencijama, mentor je:

- osoba koja ima visoku razinu svijesti o vlastitom „ja”, tj. o vlastitim vrijednostima, vjerovanjima i ponašanjima te prepoznaje utjecaj te svijesti na rad s mentoriranom osobom kao doprinos učinkovitosti
- osoba koja ima visoku razinu svijesti o ulozi i poslu mentora i visoka očekivanja propisana pravilnicima, tj. osoba koja je upoznata sa zakonskim regulativama, pravilnicima, etičkim

³ Dostupno na: < <https://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.self-and-co-regulation-enter-the-database> >

kodeksom, upućena u administrativne i ostale vrste poslova vezane uz mentoriranje te je u stanju ispuniti očekivanja koja su u podlozi odnosa mentor – mentorirana osoba

- osoba koja može adekvatno procijeniti razinu osposobljenosti i potrebu za dodatnim obrazovanjem te procijeniti važnost posjedovanja prethodnog iskustva i koristiti ga u radu
- osoba koja je predana osobnom razvoju i koja je upoznata s centrima za usavršavanje u zemlji i inozemstvu te se želi profesionalno usavršavati
- osoba koja zna prenijeti znanje i zainteresirati mentoriranu osobu za daljnje učenje i istraživanje problema
- osoba koja je svjesna odgovornosti u poslu mentora
- osoba koja je orijentirana na ishode, ciljeve rada s mentoriranim pojedincem i ostvarenje istih
- osoba koja je upoznata s postojećim modelima i tehnikama rada, informira se o inovativnim oblicima rada i načinima unapređenja te je u stanju sam razviti model rada koji bi pridonio učinkovitosti u radu
- osoba koja je u stanju provoditi samovrjednovanje i ocijeniti kvalitetu svog rada s osobom koju mentorira te procijeniti važnost uvođenja supervizije
- osoba koja ostvaruje plan mentoriranja.

U skladu s im određenjima, osam temeljnih **kategorija kompetencija** mentora su:

1. **Svjesnost o samom sebi** - pokazuje svijest o vlastitim vrijednostima, uvjerenjima i ponašanjima i zna to iskoristiti u smislu pozitivnog utjecaja na vlastitu praksu, odnosno učinkovitosti u ostvarenju ciljeva
2. **Predanost osobnom razvoju** - istražuje i poboljšava svoju praksu i pridonosi ugledu profesije
3. **Upravljanje administracijom** - vješto koordinira administrativnim poslovima vezanim uz mentorstvo
4. **Izgradnja odnosa** - vješto gradi i održava kvalitetan odnos s mentoriranom osobom
5. **Praktični rad u svrhu učenja** - zna osigurati mentoriranoj osobi uvjete za učenje u radnom okruženju
6. **Orijentacija na ishod i djelovanje** - pokazuje način pristupa i koristi umijeća pružanja podrške mentoriranoj osobi u ostvarivanju promjena
7. **Korištenje modela i tehnika** - osim temeljnih komunikacijskih umijeća zna primijeniti i druge modele, sredstva, tehnike, ideje kako bi mentorirana osoba uistinu razumjela i učila
8. **Evaluacija** - prikuplja informacije o učinkovitosti vlastite prakse i pridonosi kulturi vrjednovanja ishoda.⁵⁹

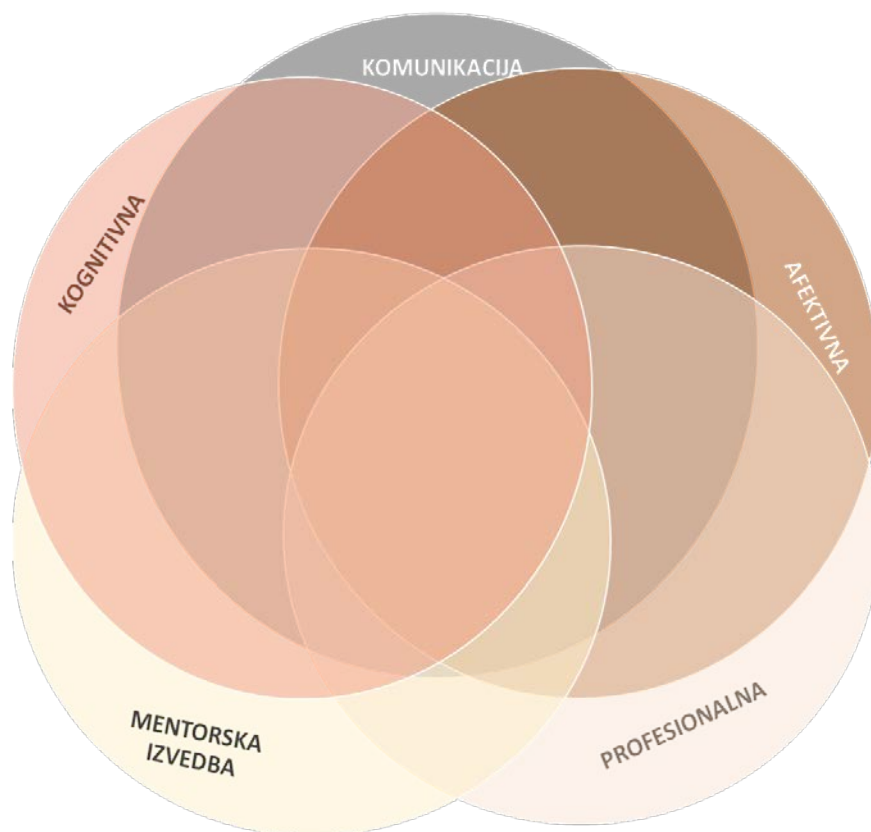
Svrha ovog okvira kompetencija jest osigurati pregled obilježja mentora/ instruktivnog voditelja na svakom stupnju razvoja kako bi se omogućilo prije svega da oni prepoznaju i razumiju svoju razinu

razvoja, a potom kako bi se osigurala kvalitetna procjena učinkovitosti programa usavršavanja na temelju izvedbe polaznika. Da bi se osiguralo razumijevanje sadržaja i snalaženje unutar okvira, važno je znati kako su za svaku kategoriju navedeni indikatori kompetencije ili primjeri ponašanja ili načela mentorske/instruktorske profesije koji odgovaraju svakoj od osam kategorija kompetencija. Okvir kompetencija može poslužiti kao sredstvo za: 1. procjenu ponašanja mentora - instruktivnog voditelja, 2. određivanje razine na kojoj mentor- - instruktivni voditelj djeluje (EIA – *European Individual Accreditation*, deskriptori razine) i 3. određivanje razine napredovanja mentora /- instruktivnog voditelja (EQA *European Quality Award*, deskriptori razina). Valja napomenuti kako postoje četiri moguće razine: osnovna razina, praktičar, viši praktičar, napredni praktičar (stručnjak). U okviru svake pojedine razine, navedeni su indikatori ili pokazatelji sposobnosti (engl. *capability indicators*) prema već spomenutim kategorijama.

4.2. Kompetencije mentora u visokoobrazovnom sustavu Hrvatske – što pokazuje istraživanje

U sklopu projekta „Kompetencijski standardi nastavnika, pedagoga i mentora” provedeno je među studentskom i nastavničkom populacijom visokoobrazovnih institucija Republike Hrvatske tijekom veljače i ožujka 2020. godine prvo kvalitativno istraživanje metodom fokus skupina, a potom i kvantitativno, empirijsko. Rezultati istraživanja na fokus skupinama među studentskom populacijom pokazali su da su među najvažnijim traženim kompetencijama pristupačnost i ažurnost. Nastavnici koji su mentorirali studente na različitim razinama studija složili su se da svaka vrsta mentorstva ima određene posebnosti i zahtijeva različite kompetencije te da osim stručnosti nastavnici trebaju imati interpersonalna umijeća. Kvantitativnim istraživanjem dodatno su produbljena istraživačka pitanja te je istraženo kakva su studentska i nastavnička očekivanja po pitanju kompetencija mentora te kakva su iskustva u radu s mentorima. Istraživanje je provedeno od 1. do 10. travnja 2020. godine u 14 javnih i privatnih visokoobrazovnih institucija Republike Hrvatske. Anketni obrazac distribuiran je i popunjavao *online* putem na način da je najprije svim visokoškolskim ustanovama upućena zamolba za distribucijom obrazaca svim studentima i akademskom osoblju unutar svojih sastavnica. Obrascu su u konačnici pristupila ukupno 1254 zaposlenika visokoobrazovnih institucija u različitim zvanjima te 723 studenta. Broj valjanih obrazaca bio je nešto manji te je na kraju obrađeno 895 obrazaca koje su popunili zaposlenici visokoobrazovnih institucija te 306 obrazaca koje su popunili studenti. Pet dana nakon primarne distribucije upitnika poslan je i podsjetnik institucijama s ciljem prikupljanja što većeg uzorka. Istraživanje je provedeno kroz dva različita anketna obrasca prilagođena svakoj od dvije navedene skupine ispitanika (nastavnicima i studentima) te su zasebno analizirani odgovori koji se odnose na stavove nastavnika po pitanju uloga, dužnosti i obveza mentora u visokom obrazovanju,

zasebno odgovori koji su se ticali stavova studenata o ulozi mentora i odgovori koji su obuhvatili iskustva ispitanika koje su mentorirale različite vrste mentora. Radi bolje usporedbe odgovora u anketnim obrascima se koristila Likertova ljestvica s pet stupnjeva. Prema rezultatima istraživanja, izdvojene su temeljne dimenzije kompetencijskog profila mentora u visokom obrazovanju unutar kojih se mogu svrstati poželjne kompetencije mentora. Pet temeljnih dimenzija, koje su međusobno povezane, odnosno u međuovisnom su odnosu, čine dimenzija komunikacije, kognitivna dimenzija, afektivna dimenzija, dimenzija mentorske izvedbe i profesionalna dimenzija (Slika 4).



Slika 4: Temeljne dimenzije kompetencijskog profila mentora u visokom obrazovanju

Važno je napomenuti kako se dimenzije preklapaju u kompetencijama i nije moguće odrediti čvrste granice između njih jer neka kompetencija koja pripada jednoj dimenziji, nalazi svoje mjesto i unutar preostale četiri. Dimenzije se stoga određuju prema prirodi kompetencija i razlikama u naglasku na pojedine kompetencije ali se uvijek promatraju u međuovisnom odnosu. Primjerice, dimenzija komunikacije koja uključuje umijeća interpersonalne komunikacije usko je vezana uz sposobnost predviđanja (kognitivna dimenzija), kvalitete pristupačnosti i dostupnosti koje su svojstvene učinkovitim mentorima (dimenzija mentorske izvedbe), empatiju i razumijevanje (afektivna dimenzija) i posvećenost mentora osobnom razvoju u području interpersonalnih umijeća komunikacije (profesionalna dimenzija). Dakle, rad na pojedinoj dimenziji odražava se i na ostale. Drugim riječima, nemoguće je raditi na pojedinim umijećima i znanjima, a da se pritom ne aktiviraju znanja i umijeća ostalih dimenzija.

Dimenzija komunikacije izdvojena je kao zasebna dimenzija zato što uključuje široko područje znanja i sposobnosti u interpersonalnoj komunikaciji, a mentorsko vođenje nezamislivo je bez rada na aktivnom slušanju, kvaliteti povratne informacije, kvaliteti dijaloga, elokventnosti i profesionalnosti u komunikaciji (Slika 5). Afektivna dimenzija uključuje umijeća izgradnje i održavanja učinkovitog mentorskog odnosa,⁶⁰ a tomu pridonose i odlike koje su studenti, prema nekim istraživanjima,⁶¹ naveli kao tražene, odnosno poželjne kod mentora: brižnost, posvećenost, empatija, ohrabrivanje studenta, pristupačnost, prijateljski stav, fleksibilnost, spremnost na pomoć, ljubaznost, savjesnost, entuzijizam, strpljenje, pouzdanost, posvećenost, velikodušnost, inspirativnost i smisao za humor (Slika 5). Kognitivna dimenzija podrazumijeva planiranje, predviđanje, procjenu, odnosno organizacijska umijeća i sposobnost rješavanja problema kojima pridonose inteligencija, organiziranost, genijalnost, kritičnost, otvorenost uma, fokusiranost i analitičnost uma (Slika 5).⁶² Dimenzija mentorske izvedbe podrazumijeva, osim razumijevanja i poznavanja uloge i poslova mentora,⁶³ umijeća nadgledanja mentorirane osobe, sposobnost prilagodbe specifičnostima pojedinog studenta, pristupačnost, dostupnost, ažurnost te poznavanje administrativnih procedura⁶⁴ (Slika 5). Profesionalna dimenzija uključuje razumijevanje društvenog značaja i odgovornosti iza svog posla, oslanjanje na moralna i etička načela u radu,⁶⁵ stručnost u svom polju i istraživanju općenito⁶⁶ te predanost osobnom razvoju u svrhu unapređenja prakse⁶⁷ (Slika 5).

DIMENZIJA KOMUNIKACIJE

kompetencije važne za učinkovitu komunikaciju mentor-student

- aktivno slušanje
- kvalitetna povratna informacija
- kvalitetan dijalog
- elokventnost i profesionalnost u komunikaciji

AFEKTIVNA DIMENZIJA

kompetencije važne za izgradnju i održavanje učinkovitog odnosa mentor-student

- interpersonalne kvalitete u interakciji
- razumijevanje, tolerancija
- brižnost, posvećenost studentima, empatija, ohrabrivanje studenata, pristupačnost, prijateljski stav, fleksibilnost, spremnost na pomoć, ljubaznost, savjesnost, entuzijizam, strpljenje, pouzdanost, posvećenost, velikodušnost, inspirativnost, smisao za humor (Davis, D. 2019.)
- vještine izgradnje i održavanja učinkovitog odnosa s mentoriranim pojedincem (Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009)

KOGNITIVNA DIMENZIJA

kompetencije važne za organizaciju rada, efikasnost i rješavanje problema

- sposobnost rješavanja problema i izazova
- razvijene organizacijske vještine
- pamćenje, evaluacija i razabiranje bitnih informacija, planiranje, procjena, predviđanje, obrazlaganje
- inteligencija, organiziranost, genijalnost, kritičnost, otvorenost uma, fokusiranost, analitičnost uma (Davis, D. 2019.)

DIMENZIJA MENTORSKE IZVEDBE

kompetencije važne za učinkovito mentorsko vođenje (svojstveno samo mentorima)

- upravljanje administracijom, razumijevanje i poznavanje uloge i poslova mentora: upoznatost sa zakonskim regulativama, odredbama, pravilnicima, etičkim kodeksom upućenost u administrativne i ostale vrste poslova vezane uz mentoriranje (Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009)
- poznavanje administracije, protokola, iskustvo i dobro razvijene vještine nadgledanja mentoriranog pojedinca, konstruktivnost i pouzdanost u savjetovanju, sposobnost prilagodbe specifičnostima pojedinog studenta, poznavanje studenta, sposobnost odgovaranja na sva pitanja, informiranost o trenutačnoj situaciji, pristupačnost, dostupnost, posvećenost tijekom susreta, pridržavanje rokova (Davis, D. 2019.)

PROFESIONALNA DIMENZIJA

kompetencije važne za profesionalnost u poslu i profesionalni razvoj

- (kvalitete vezane uz disciplinu kojoj mentor pripada i područje interesa i djelovanja (znanje o disciplini kojoj pripada); transverzne kompetencije (omogućuju učinkovitost u poslu) - inicijativa mentora: doprinos, iznošenje ideja, isprobavanje novih modela i tehnika rada, inovacije)
- razumijevanje društvenog značaja i odgovornosti iza svog posla, oslanjanje na moralna i etička načela u radu (Vizek Vidović i Velkovski, 2013)
- stručnost u svom polju, stručnost u istraživanju (Davis, D. 2019.)
- korištenje postojećih modela i tehnika rada u mentorstvu, informiranost o inovativnim oblicima rada i načinima unaprjeđenja, sposobnost razvoja vlastitog modela koji bi pridonio učinkovitosti u radu (Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009)
- Predanost osobnom razvoju - istraživanje, usavršavanje i unaprjeđenje prakse te održavanje reputacije profesije (Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009)

Slika 5: Kompetencije u okviru dimenzija kompetencijskog profila mentora



...o kompetencijama mentora

„To je kao u nogometu, moraš bit **kompletan**, možeš biti ti užasno stručan, ali ako nemaš ljudski odnos nećeš nikad završiti. A opet ako imaš ljudski odnos a nisi stručan onda ti takva osoba ne treba, moraš stvarno tu izvagati i mora se baviti s temom koja je tebi bliska. **Stručan i međuljudski odnos.**“

„Mislim da bi trebali razgraničiti dvije stvari kad govorimo o osobi mentora. Jedno je stručnost, odnosno ovaj dio koji se odnosi na stručni dio, ili vođenje ili nekakve stručne kompetencije, a jedno je osobnost mentora, to je pitanje pravovremenosti, razine komunikacije, njegovog nekakvog osobnog stava prema kontroli ili davanju slobode studentima. To su dvije vrste kompetencije. Jedno je ono što posjeduje kao osoba, svoj nekakav *personality*, a drugo ono što posjeduje kao student. Vi možete imati super čovjeka koji je susretljiv, blagonaklon, ali koji vam ne može razbistriti pogled u onome što je vama bitno za obradu neke teme i obratno. Možete imati fenomenalnog stručnjaka koji je u tom pogledu fantastičan, ali čekate odgovor dva mjeseca.“

„Da je **dobar pedagog**. To je najbitnije, da pozna studenta i njegove prednosti i njegove mane i bar u početnoj fazi pisanja da ga prati, da bude tu malo aktivniji, da ne bi došlo do komplikacija da se treba pisati novi rad. Znači dobar pedagog, to je najbitnije.“

Slika 6: Iz transkripta fokus skupina: Koje kompetencije moraju imati mentori prema mišljenju studenata

4.2.1 Mentor-voditelj godišta prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata

Kao što je već navedeno, pregledom dokumentacije visokoobrazovnih institucija Republike Hrvatske identificirano je kako osim mentoriranja studenata u izradi radova postoji i mentoriranje u vidu lakše integracije studenata u akademsku zajednicu (Slika 7).



Slika 7: Iz transkripta fokus skupina: *Tko je mentor godišta*

Kod istraživanja stavova o očekivanoj ulozi ovog tipa mentora postoje određene razlike u odgovorima koje su dali studenti od onih koje su navodili nastavnici. Obje skupine ispitanika imale su najveću varijabilnost u odgovorima u varijablama koje se odnose na dvije dimenzije kompetencijskog profila: afektivne i mentorske izvedbe (Tablica 1, Tablica 2). Radi se o varijablama koje se tiču uloge mentora kao osobe koja bi trebala biti na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentima tijekom studija (afektivna; koeficijent varijacije = 31,1 kod stavova nastavnika, a 42,9 kod stavova studenata) i uloge mentora kao osobe koja bi trebala pružiti pomoć pri učenju, izradi seminarskih radova i vježbi te ostalih izvannastavnih obveza tijekom studija (mentorska izvedba; koeficijent varijacije = 34,8 kod stavova nastavnika, a 33,8 kod stavova studenata). Visoka varijabilnost upućuje na to da su ispitanici u obje skupine najmanje složni oko ovih dviju uloga. Uz to su te dvije varijable dobile najmanje prosječne ocjene ispitanika pa predstavljaju neke od najmanje očekivanih uloga mentora - voditelja godišta, mentora studijskog programa ili institucijskog mentora.

S druge strane, najmanja je varijabilnost odgovora kod istraživanja stavova nastavnika bila u varijablama koje se tiču profesionalne dimenzije kompetencijskog profila, točnije uloge mentora kao osobe koja treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima (koeficijent varijacije = 11,6) te uloge mentora kao osobe koja treba biti odgovorna u radu sa studentima kojima je mentor (koeficijent varijacije = 12,6). Najmanja varijabilnost odgovora kod istraživanja stavova studenata bila je u varijabli koja se tiče afektivne dimenzije po kojoj je mentor osoba koja je pristupačna (koeficijent varijacije = 11,1) i u varijabli koja se tiče profesionalne dimenzije, tj. uloge mentora kao osobe koja treba biti odgovorna u radu sa studentima kojima je mentor (koeficijent varijacije = 12,1). Niska varijabilnost upućuje na to da se radi o varijablama oko kojih su ispitanici više suglasni, a ujedno su ocijenjene najvišim prosječnim ocjenama (od 4,67 do 4,72), što znači da predstavljaju najvažnije očekivane uloge mentora.

Tablica 1: Stavovi nastavnika o ulozi i traženim kompetencijama mentora - voditelja godišta, mentora studijskog programa ili institucijskog mentora

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. Važno je održavanje kontinuirane i dobre komunikacije sa studentima kojima je mentor	864	4,57	0,62	13,6
	2. Mentor treba biti elokventan.	864	4,32	0,82	18,9
	3. Mentor treba znati obilježja kvalitetne povratne informacije.	866	4,44	0,70	15,8
AFEKTIVNA	4. Mentor treba biti tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja za studente	867	4,21	0,84	20,1
	5. Mentor je na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentima tijekom studija.	867	3,54	1,10	31,1
KOGNITIVNA	6. Mentor treba imati razvijena organizacijska umijeća.	866	4,38	0,81	18,6
MENTORSKA IZVEDBA	7. Mentor pruža informacije vezane uz administrativne obveze studenta.	866	3,98	0,97	24,5
	8. Mentor pruža informacije vezane uz studij i studijske programe (izbor kolegija, ECTS bodovi, snalaženje na mrežnim stranicama).	868	4,22	0,86	20,5
	9. Mentor pruža informacije vezane uz mogućnost korištenja programa mobilnosti na studiju.	868	3,96	0,97	24,5
	10. Mentor pruža pomoć pri učenju, izradi seminarskih radova i vježbi te ostalih obveza tijekom studija	865	3,50	1,22	34,8
	11. Uloga mentora je kontinuirano praćenje rada i napredovanja studenta.	865	4,02	0,96	23,9
PROFESIONALNA	12. Institucijski mentor ili mentor studijskog programa ili mentor /voditelj godišta treba biti upućen u zakone pravilnike visokog sveučilišta.	866	4,31	0,85	19,6
	13. Institucijski mentor ili mentor studijskog programa ili mentor – voditelj godišta treba biti odgovoran u svom radu sa studentima kojima je mentor.	868	4,67	0,59	12,6
	14. Mentor – voditelj godišta, institucijski mentor ili mentor studijskog programa treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	867	4,73	0,55	11,6
	15. Uloga institucijskog mentora ili mentora studijskog programa ili mentora – voditelja godišta je kompleksna i zahtijeva dodatnu edukaciju.	867	3,85	1,05	27,2

Tablica 2: Stavovi studenata o ulozi i traženim kompetencijama mentora - voditelja godišta, mentora studijskog programa ili institucijskog mentora

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. Važno je održavanje kontinuirane i dobre komunikacije (ažurnost u odgovorima i sastancima, dvosmjerna komunikacija – dijalog, dostupnost) s mentorom	295	4,63	0,70	15,2
	2. Mentor treba biti elokventan.	296	4,35	0,82	18,9
AFEKTIVNA	3. Mentor je na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške tijekom studija.	296	3,04	1,30	42,9
	4. Važno je da je mentor pristupačan.	296	4,74	0,52	11,1
	5. Mentor treba biti tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja.	296	4,56	0,67	14,8
KOGNITIVNA	6. Mentor treba imati razvijene organizacijske vještine.	294	4,51	0,75	16,5
MENTORSKA IZVEDBA	7. Uloga mentora jest pomoć u integraciji i socijalizaciji studenata u akademsku zajednicu.	299	3,67	1,20	32,7
	8. Mentor pruža informacije vezane uz administrativne obveze studenta.	298	4,12	1,01	24,5
	9. Mentor pruža informacije vezane uz studij i studijske programe (izbor kolegija, ECTS bodovi, snalaženje na mrežnim stranicama).	299	4,28	0,93	21,8
	10. Mentor pruža informacije vezane uz mogućnosti korištenja programa mobilnosti (ured za mobilnost, važni kontakti).	299	4,00	1,05	26,2
	11. Mentor pruža pomoć pri učenju, izradi seminarskih radova i vježbi te ostalih izvannastavnih obveza.	299	3,61	1,22	33,8
	12. Uloga mentora jest kontinuirano praćenje rada i napredovanja studenta.	298	3,74	1,19	31,9
	13. Mentor treba biti dobro informiran o svim mjestima, događajima i kontaktima važnima tijekom studija.	295	4,27	0,88	20,7
PROFESIONALNA	14. Mentor treba biti odgovoran u svom radu sa studentima kojima je mentor.	296	4,72	0,57	12,1
	15. Mentor treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	295	4,51	0,81	17,9
	16. Uloga mentora jest kompleksna i zahtijeva dodatno osposobljavanje.	296	3,67	1,14	31,0

Rezultati istraživanja koji se odnose na iskustva koja su studenti imali s mentorom - voditeljem godišta, mentorom studijskog programa ili institucijskim mentorom pokazuju da je najveća varijabilnost odgovora bila kod ispitivanja varijabli iz skupine afektivne dimenzija profila i mentorske izvedbe (Tablica 3). Najmanju prosječnu ocjenu dobila je varijabla koja se odnosi na mentora kao osobu koja je pružila emocionalnu podršku kad je studentu bila potrebna (prosječna ocjena = 2,58), a kod te je varijable zabilježen i najveći koeficijent varijabilnosti (51,8), što znači da

su po tom pitanju bila i najrazličitija iskustva studenata u radu s mentorom. Nižom prosječnom ocjenom (3,07) i uz visoki koeficijent varijabilnosti ocijenjeno je iskustvo u radu s mentorom kao osobom koja je studenta upoznala s mogućnošću korištenja programa mobilnosti. Nadalje, studenti su se najmanje složili oko toga da im je iskustvo s mentorom bilo značajno tijekom studija te da su mentori kontinuirano pratili njihov rad i napredak što je također ocijenjeno nižim ocjenama. Najviše srednje ocjene i najmanji koeficijenti varijabilnosti zabilježeni su u odgovorima koji se tiču afektivne dimenzije (varijabla: mentor je bio pristupačan; prosječna ocjena 3,98) i profesionalne dimenzije (varijabla: mentor je bio odgovoran; prosječna ocjena 3,91), što bi značilo da su s tim ulogama mentora imali najbolja iskustva.

Tablica 3: Iskustva studenata s mentorima - voditeljima godišta, mentorima studijskog programa ili institucijskim mentorima

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODNOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. S mentorom sam održavao redovitu i kvalitetnu komunikaciju	55	3,38	1,34	39,6
	2. Mentor je bio elokventan.	55	3,85	1,27	33,1
AFEKTIVNA	3. Mentor mi je pružio emocionalnu podršku kad mi je bila potrebna.	54	2,58	1,33	51,8
	4. Suradnja s mentorom mi je značajno iskustvo tijekom studija.	55	3,39	1,56	46,1
	5. Mentor je bio pristupačan	55	3,98	1,25	31,3
	6. Mentor je bio tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja	55	3,85	1,39	36
KOGNITIVNA	7. Moj mi je mentor uvijek posvetio dovoljno vremena za sva pitanja, unatoč drugim obvezama.	55	3,96	1,33	33,7
MENTORSKA IZVEDBA	8. Mentor mi je pružio veliku pomoć u integraciji u akademsku zajednicu	55	2,94	1,3	44,3
	9. Mentor mi je pravovremeno pružio sve provjerene informacije vezane uz moje administrativne obveze tijekom studija	55	3,8	1,39	36,6
	10. Mentor mi je pravovremeno pružio sve provjerene informacije vezane uz studijske programe i studij (izbor kolegija, ECTS bodovi, snalaženje na mrežnim stranicama).	55	3,71	1,31	35,4
	11. Mentor me je upoznao s mogućnošću korištenja programa mobilnosti (ured za mobilnost, važni kontakti).	55	3,07	1,48	48,4
	12. Mentor mi je dao korisne savjete kao pomoć u učenju i izvršavanju nastavnih obveza.	55	3,66	1,32	36,1
	13. Mentor je kontinuirano pratio moj rad i napredak.	55	3,06	1,41	46,2
	14. Mentor me kontinuirano motivirao i pratio razinu moje motivacije za studij.	54	3,13	1,44	46
PROFESIONALNA	15. Mentor je bio odgovoran u poslu mentora – voditelja godišta, institucijskog mentora ili mentora studijskog programa.	55	3,91	1,15	29,3

4.2.2. Mentor završnog rada prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata

Kod istraživanja stavova nastavnika o ulozi i kompetencijama mentora završnog, diplomskog i doktorskog rada, u anketnom obrascu nisu se zasebno izdvajale vrste mentora, već je ta uloga ispitivana za sve tri vrste mentora (Tablica 4). Stoga su rezultati o stavovima nastavnika identični kod mentora završnog, diplomskog i doktorskog rada. No, stavovi studenata se razlikuju (Tablica 5). Rezultati istraživanja stavova nastavnika i studenata o ulogama i kompetencijama mentora završnog rada pokazali su da su nastavnici najmanje složni oko očekivane uloge mentora kao osobe koja bi trebala pokazivati višu razinu informatičke pismenosti od nastavnika koji nije mentor (koeficijent varijabilnosti = 36,1) i kao osobe koja bi trebala biti na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentu kojeg mentorira (koeficijent varijabilnosti = 31,2). Te su dvije varijable ocijenjene i najmanjim prosječnim ocjenama što znači da su to po mišljenju nastavnika najmanje očekivane uloge mentora završnog rada. Slični rezultati dobiveni su istraživanjem stavova studenata koji također smatraju da je pružanje emocionalne podrške najmanje očekivana uloga te vrste mentora (prosječna ocjena = 3,31) jer je u toj varijabli zabilježen najveći koeficijent varijabilnosti (38,6). Obje skupine ispitanika suglasne su oko toga da je jedna od najvažnijih očekivanih uloga mentora ona iz dimenzije profesionalnog kompetencijskog profila, tj. da mentor bude odgovoran u svome radu sa studentom. Ta je varijabla kod obje skupine imala najniži koeficijent varijabilnosti i ocijenjena je najvećom prosječnom ocjenom. Visoku ocjenu među stavovima studenata o ulozi i kompetencijama mentora završnog rada dobila je i varijabla vezana uz mentorsku izvedbu po kojoj bi mentor trebao biti dobro informiran o svim administrativnim postupcima vezanim uz završni rad. No, nastavnici su najviše srednje ocjene dali varijablama vezanim uz profesionalnu dimenziju gdje su zabilježene i najniže vrijednosti koeficijenta varijabilnosti što znači da su oko tih uloga bili više usuglašeni.

Tablica 4: Stavovi nastavnika o ulozi i traženim kompetencijama mentora završnog, diplomskog i doktorskog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. Mentor na svakom susretu daje studentu povratnu informaciju o kvaliteti rada.	893	4,35	0,78	18
	2. Mentor mora znati obilježja kvalitetne povratne informacije	891	4,59	0,64	13,9
	3. Povratna informacija mentora upućena studentu treba biti odmjerena, pravovremena, jasna, neposredna i usmjerena na konačni cilj.	893	4,72	0,51	10,8
	4. Od mentora se očekuje umijeće i znanje održavanja kontinuirane i dobre komunikacije sa studentom (jasnoća, pristupačnost, ažurnost u odgovorima i sastancima, dostupnost, dvosmjerna komunikacija – dijalog, aktivno slušanje)	891	4,71	0,5	10,6

	5. Mentor treba biti elokventan i profesionalan u izražavanju i komunikaciji sa studentom.	893	4,63	0,61	13,3
AFEKTIVNA	6. Od mentora se očekuje da bude na raspolaganju studentu za pružanje emocionalne podrške tijekom pisanja rada.	892	3,47	1,08	31,2
	7. Povratna informacija mentora treba biti popraćena poticanjem i motiviranjem.	894	4,44	0,77	17,3
	8. Mentor treba biti tolerantan i strpljiv.	890	4,36	0,72	16,5
	9. Mentor treba biti empatičan i pokazivati suosjećanje i istinsko razumijevanje studenta.	893	4,08	0,88	21,6
KOGNITIVNA	10. Mentor treba pomoći studentu u suočavanju sa svim problemima tijekom izrade rada.	890	4,25	0,85	19,9
	11. Mentor treba imati razvijena organizacijska umijeća.	890	4,38	0,72	16,5
MENTORSKA IZVEDBA	12. Mentor osigurava dovoljno slobode studentu, ali ga istodobno usmjerava u odabiru i istraživanju teme rada.	891	4,63	0,56	12,1
	13. Od mentora se očekuje da savjetuje studenta.	891	4,68	0,55	11,8
	14. Uloga mentora jest kontinuirano praćenje napredovanja studenta u izradi rada.	891	4,52	0,67	14,9
	15. Mentor je dužan konzultirati se i održavati kvalitetnu komunikaciju za dobrobit studenta.	890	4,59	0,62	13,6
	16. Mentor treba biti dobro informiran o svim administrativnim postupcima vezanim uz studentov rad (prijava, obrana, rokovi).	892	4,15	0,95	22,8
	17. Mentor treba pokazivati višu razinu informatičke pismenosti od nastavnika koji nije mentor.	890	3,41	1,23	36,1
PROFESIONALNA	18. Mentor pomaže studentu oko odabira i definiranja teme i razvoja koncepta rada.	893	4,58	0,61	13,3
	19. Mentor pruža pomoć studentu u prikupljanju informacija, literature i ostalih podataka potrebnih za izradu rada	891	4,13	0,9	21,7
	20. Mentor treba pokazivati dobro poznavanje svog područja bavljenja i interesa, teorijskih odrednica problematike kojom se student bavi u radu i općenito znanosti iz koje dolazi.	893	4,8	0,43	8,9
	21. Mentor treba biti odgovoran u svom radu sa studentima.	890	4,86	0,38	7,7
	22. Mentor treba pokazivati dobro poznavanje barem jednog svjetskog stranog jezika.	890	4,53	0,78	17,3
	23. Mentor treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	890	4,85	0,41	8,5
	24. Uloga mentora jest kompleksna i zahtijeva prethodno osposobljavanje.	892	3,92	1,00	25,6
	25. Dužnost je mentora stalno se usavršavati u svom poslu i pratiti promjene u akademskom svijetu.	892	4,74	0,49	10,3

Tablica 5: Stavovi studenata o ulozi i traženim kompetencijama mentora završnog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODNOSU NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. Važno je održavanje kontinuirane i kvalitetne komunikacije s mentorom završnog rada (ažurnost u odgovorima i sastancima, dijalog, dostupnost).	299	4,73	0,6	12,7
	2. Mentor završnog rada treba biti elokventan i profesionalan u komunikaciji.	300	4,59	0,69	14,9
	3. Mentor završnog rada treba biti tolerantan. strpljiv i pun razumijevanja.	300	4,56	0,72	15,7
AFEKTIVNA	4. Od mentora završnog rada očekuje se da bude na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentu tijekom pisanja završnog rada.	298	3,31	1,28	38,6
	5. Važno je da je mentor završnog rada pristupačan.	298	4,76	0,61	12,7
KOGNITIVNA	6. Mentor završnog rada treba pomoći studentu u suočavanju sa svim mogućim izazovima tijekom izrade rada.	300	4,44	0,77	17,3
	7. Mentor završnog rada treba imati razvijena organizacijska umijeća.	299	4,5	0,72	15,9
MENTORSKA IZVEDBA	8. Mentor završnog rada pruža informacije vezane uz administrativne obveze studenta pri izradi završnog rada.	298	4,41	0,89	20,1
	9. Uloga mentora završnog rada jest kontinuirano praćenje rada i napredovanja studenta.	297	4,36	0,93	21,3
	10. Mentor završnog rada treba biti dobro informiran o svim administrativnim postupcima vezanim uz završni rad.	299	4,68	0,59	12,5
PROFESIONALNA	11. Mentor završnog rada treba pomoći studentu oko odabira, definiranja teme i razvoja koncepta završnog rada.	297	4,58	0,69	15
	12. Mentor završnog rada pruža pomoć studentu pri prikupljanju informacija, literature i ostalih podataka potrebnih za izradu završnog rada.	298	4,4	0,86	19,6
	13. Mentor završnog rada treba dobro vladati temom završnog rada.	299	4,59	0,65	14,2
	14. Mentor završnog rada treba biti odgovoran u svom radu sa studentima kojima je mentor.	300	4,78	0,51	10,6
	15. Mentor završnog rada treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	299	4,55	0,72	15,7
	16. Uloga mentora završnog rada jest kompleksna i zahtijeva prethodno osposobljavanje.	300	3,97	1,01	25,4

Što se tiče iskustava studenata u radu s mentorom završnog rada (Tablica 6), najveća varijabilnost u odgovorima zabilježena je u varijabli koja spada u afektivne dimenzije profila, a odnosi se na pružanje emocionalne podrške studentu kad mu je to bilo potrebno (koeficijent varijabilnosti = 46,4), a potom i u varijabli koja se tiče mentorske izvedbe, tj. iskustvo s mentorom koji je kontinuirano pratio razinu motivacije za studij i dodatno motivirao studenta (koeficijent varijabilnosti = 37,8). Te su dvije varijable ujedno ocijenjene najnižim prosječnim ocjenama što znači da su iskustva u radu s mentorima po pitanju pružanja emocionalne podrške i praćenja stupnja motivacije bila najrazličitija i najlošije ocijenjena. Najmanji koeficijent varijabilnosti i najviša prosječna ocjena zabilježeni su kod varijable iz profesionalne dimenzije kompetencijskog profila, a odnosi se na mentora kao osobu koja je imala razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima (prosječna ocjena 4,62; koeficijent varijabilnosti = 15,2). Također, visoko je ocijenjena i imala je niži koeficijent varijabilnosti varijabla koja se odnosi na komunikacijsku dimenziju profila, točnije na elokvenciju mentora („moj mentor na završnom radu bio je elokventan”; prosječna ocjena 4,51; koeficijent varijabilnosti = 17,9). Dakle, iskustva u radu s mentorom završnog rada pokazala su da su mentorima najviše nedostajale kompetencije vezane uz pružanje emocionalne podrške i praćenje razine motivacije te dodatno motiviranje za rad dok su mentori uglavnom bili elokventni i imali razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.

Tablica 6: Iskustva studenata u radu s mentorom završnog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. S mentorom na završnom radu održavao sam redovitu i kvalitetnu komunikaciju.	129	4,21	1,08	25,7
	2. Moj mentor na završnom radu bio je elokventan.	131	4,51	0,81	17,9
	3. Povratna informacija mog mentora na završnom radu bila je pravovremena, jasna, neposredna i usmjerena na moj napredak i konačni cilj.	131	4,32	0,97	22,4
AFEKTIVNA	4. Mentor na završnom radu pružao mi je emocionalnu podršku kad mi je bilo potrebno.	129	3,25	1,51	46,4
	5. Suradnja s mentorom na završnom radu značajno je iskustvo tijekom studija.	130	4,33	1,01	23,2
	6. Mentor na završnom radu bio je izrazito pristupačan.	131	4,41	0,89	20,2
	7. Moj mentor na završnom radu bio je tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja.	130	4,42	0,92	20,7
KOGNITIVNA	8. Mentor na završnom radu pomogao mi je u suočavanju s problemima i nedoumicama na koje sam nailazio tijekom pisanja završnog rada.	131	4,22	1,09	25,9

	9. Moj mentor na završnom radu uvijek mi je posvetio dovoljno vremena unatoč drugim obvezama.	130	4,22	1,06	25,1
	10. Moj mentor završnog rada imao je razvijena organizacijska umijeća.	131	4,31	0,96	22,2
MENTORSKA IZVEDBA	11. Mentor na završnom radu pravovremeno mi je pružio sve provjerene informacije vezane uz moje administrativne obveze vezane uz završni rad.	129	4,27	1,07	25,1
	12. Moj mentor na završnom radu kontinuirano je pratio moj rad i napredak.	131	4,02	1,13	28,1
	13. Moj mentor na završnom radu kontinuirano me motivirao i pratio razinu moje motivacije za studij.	130	3,59	1,36	37,8
PROFESIONALNA	14. Mentor na završnom radu je vladao temom koju sam obrađivao na završnom radu.	131	4,49	0,92	20,4
	15. Mentor na završnom radu pružao mi je pomoć pri prikupljanju literature i ostalih podataka potrebnih za izradu završnog rada.	128	4,05	1,2	29,7
	16. Moj mentor na završnom radu bio je odgovoran u radu sa mnom.	130	4,46	0,89	20
	17. Moj mentor završnog rada imao je razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	130	4,62	0,71	15,2

4.2.3. Mentor diplomskog rada prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata

Prethodno je navedeno da su nastavnici najmanje složni oko očekivane uloge mentora kao osobe koja bi trebala pokazivati višu razinu informatičke pismenosti od nastavnika koji nije mentor (koeficijent varijabilnosti = 36,1) i kao osobe koja bi trebala biti na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentu kojeg mentorira (koeficijent varijabilnosti = 31,2). Te su dvije varijable ocijenjene i najmanjim prosječnim ocjenama što znači da su to po mišljenju nastavnika najmanje očekivane uloge mentora na različitim razinama visokoškolskog obrazovanja (Tablica 4). Slični rezultati dobiveni su istraživanjem stavova studenata (Tablica 7) koji također smatraju da je pružanje emocionalne podrške najmanje očekivana uloga mentora diplomskog rada (prosječna ocjena = 3,57) jer je u toj varijabli zabilježen najveći koeficijent varijabilnosti (35,7).

Tablica 7: Stavovi studenata o ulozi i traženim kompetencijama mentora diplomskog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. Mentor diplomskog rada na svakom susretu daje studentu povratnu informaciju o kvaliteti rada.	153	4,65	0,67	14,5
	2. Važno je održavanje kontinuirane i kvalitetne komunikacije s mentorom diplomskog rada (pristupačnost, ažurnost u odgovorima i sastancima, dvosmjerna komunikacija – dijalog, dostupnost).	155	4,77	0,63	13,3
	3. Mentor diplomskog rada treba biti elokventan i profesionalan u komunikaciji.	155	4,7	0,59	12,7
	4. Važno je da je povratna informacija pravovremena, neposredna, jasna i usmjerena na napredak studenta i ostvarenje konačnog cilja.	155	4,75	0,56	11,7
AFEKTIVNA	5. Od mentora diplomskog rada očekuje se da bude na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentu tijekom pisanja rada.	153	3,57	1,27	35,7
	6. Mentor diplomskog rada treba biti tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja.	155	4,58	0,7	15,3
	7. Važan je način na koji mentor diplomskog rada daje povratnu informaciju (odmjerenost, umjerenost, ton, svrha, verbalna i neverbalna komunikacija, konstruktivna kritika i pohvala).	155	4,67	0,62	13,3
	8. Važno je da povratna informacija bude popraćena poticanjem i motiviranjem.	154	4,6	0,65	14,2
KOGNITIVNA	9. Mentor diplomskog rada treba pomoći studentu u suočavanju sa svim mogućim izazovima tijekom izrade rada.	154	4,55	0,74	16,3
	10. Mentor diplomskog rada treba imati razvijena organizacijska umijeća.	154	4,65	0,59	12,7
MENTORSKA IZVEDBA	11. Mentor diplomskog rada treba osigurati dovoljno slobode studentu te ga istodobno usmjeriti u odabiru i istraživanju teme rada.	154	4,64	0,67	14,5
	12. Mentor diplomskog rada pruža informacije vezane uz administrativne obveze studenta pri izradi diplomskog rada.	151	4,52	0,78	17,4
	13. Uloga mentora diplomskog rada jest kontinuirano praćenje napredovanja studenta u izradi diplomskog rada.	153	4,62	0,63	13,7
	14. Mentor diplomskog rada treba biti dobro informiran o svim administrativnim postupcima vezanim uz diplomski rad.	153	4,55	0,73	16
PROFESIONALNA	15. Mentor diplomskog rada treba pomoći oko odabira i definiranja teme i razvoja koncepta diplomskog rada.	152	4,64	0,7	15,2
	16. Mentor diplomskog rada pruža pomoć studentu pri prikupljanju informacija, literature i ostalih podataka potrebnih za izradu diplomskog rada.	154	4,48	0,8	17,8
	17. Mentor diplomskog rada treba dobro vladati odabranom temom diplomskog rada.	155	4,6	0,68	14,8
	18. Mentor diplomskog rada treba biti odgovoran u svom radu sa studentima.	154	4,8	0,49	10,3
	19. Mentor diplomskog rada treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	155	4,62	0,63	13,7
	20. Uloga mentora diplomskog rada jest kompleksna i zahtijeva prethodnu edukaciju.	155	4,08	0,99	24,3
	21. Mentor diplomskog rada treba se stalno usavršavati i pratiti promjene u akademskom svijetu.	155	4,62	0,65	14

Objekti skupine ispitanika suglasne su oko toga da je jedna od najvažnijih očekivanih uloga mentora ona iz dimenzije profesionalnog kompetencijskog profila, tj. da mentor bude odgovoran u svome radu sa studentom. Ta je varijabla kod obje skupine imala najniži koeficijent varijabilnosti i ocijenjena je najvećom prosječnom ocjenom što se poklapa s rezultatima stavova o ulozi mentora završnog rada. Visoku ocjenu među stavovima studenata o ulozi i kompetencijama mentora diplomskog rada dobila je i varijabla vezana uz komunikacijsku dimenziju profila prema kojoj je važno da mentor da pravovremenu povratnu informaciju usmjerenu na napredak studenta i ostvarenje konačnog cilja. Također, visoko je ocijenjena varijabla prema kojoj mentor mora biti elokventan i profesionalan u komunikaciji. Inače, nastavnici su najviše srednje ocjene dali varijablama vezanima uz profesionalnu dimenziju gdje su zabilježene i najniže vrijednosti koeficijenta varijabilnosti, što znači da su oko tih uloga bili više usuglašeni.

Rezultati koji govore o iskustvima studenata u radu s mentorima diplomskih radova (Tablica 8) pokazuju da su najniže prosječne ocjene i najviši koeficijent varijabilnosti postigle varijable koje se odnose na pružanje emocionalne podrške (koeficijent varijabilnosti = 36,1; prosječna ocjena = 3,7) te na praćenje motivacije za završetak diplomskog studija i motiviranje za rad (koeficijent varijabilnosti = 31,7; prosječna ocjena = 4,05) što se poklapa s rezultatima iskustava u radu s mentorom na završnom radu (Tablica 6). Najniži koeficijent varijabilnosti i najvišu prosječnu ocjenu postigla je varijabla iz domene profesionalnih kompetencija koja se odnosi na razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima mentora.

Tablica 8: Iskustva studenata u radu s mentorom diplomskog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. S mentorom diplomskog rada održavao sam redovitu i kvalitetnu komunikaciju (pristupačnost, ažurnost u odgovorima i sastancima, dvosmjerna komunikacija, dostupnost).	70	4,58	0,87	18,9
	2. Mentor diplomskog rada na svakom mi je susretu davao povratnu informaciju o kvaliteti mog rada.	70	4,47	0,95	21,2
	3. Povratna informacija mog mentora bila je pravovremena, neposredna, jasna i usmjerena na moj napredak i konačni cilj.	70	4,42	0,97	21,9
	4. Mentor diplomskog rada bio je elokventan.	70	4,63	0,73	15,8
AFEKTIVNA	5. Mentor diplomskog rada pružio mi je emocionalnu podršku kad mi je bila potrebna.	70	3,7	1,34	36,1
	6. Suradnja s mentorom diplomskog rada iskustvo je koje je značajno utjecalo na moj studij.	70	4,36	0,97	22,3
	7. Povratna informacija od mog mentora bila je poticajna i motivirajuća.	70	4,52	0,82	18,2
	8. Mentor diplomskog rada bio je tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja.	70	4,67	0,65	14
KOGNITIVNA	9. Mentor diplomskog rada pravovremeno me upozorio na moguće probleme u izradi rada i načine suočavanja s njima.	70	4,52	0,94	20,8
	10. Mentor diplomskog rada pomogao mi je suočiti se sa svim problemima i nedoumicama na koje sam nailazio tijekom izrade rada.	70	4,39	0,95	21,5
	11. Mentor diplomskog rada uvijek mi je posvetio dovoljno vremena za sva moja pitanja, unatoč drugim obvezama.	70	4,55	0,9	19,7
	12. Mentor diplomskog rada imao je razvijena organizacijska umijeća.	70	4,54	0,87	19,2
MENTORSKA IZVEDBA	13. Mentor diplomskog rada pravovremeno mi je pružio sve provjerene informacije o administrativnim obvezama vezanim uz diplomski rad.	70	4,29	1,15	26,8
	14. Mentor diplomskog rada kontinuirano je pratio moj rad i napredak.	70	4,32	0,96	22,3
	15. Mentor diplomskog rada kontinuirano me motivirao i pratio razinu moje motivacije za završetak diplomskog studija.	70	4,05	1,28	31,7
PROFESIONALNA	16. Mentor diplomskog rada dobro je poznao temu koju sam izabrao za svoj diplomski rad.	69	4,7	0,71	15,2
	17. Mentor diplomskog rada pružio mi je pomoć pri prikupljanju literature i ostalih podataka potrebnih za izradu mog rada.	70	4,4	1,04	23,7
	18. Mentor diplomskog rada bio je odgovoran u poslu mentoriranja.	70	4,6	0,87	18,9
	19. Mentor diplomskog rada treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	70	4,68	0,63	13,5

4.2.4. Mentor doktorskog rada prema stavovima nastavnika i studenata i iskustvima studenata

Prethodno je navedeno da su nastavnici najmanje složni oko očekivane uloge mentora na različitim vrstama radova kao osobe koja bi trebala pokazivati višu razinu informatičke pismenosti od nastavnika koji nije mentor (koeficijent varijabilnosti = 36,1) i kao osobe koja bi trebala biti na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentu kojeg mentorira (koeficijent varijabilnosti = 31,2). Te su dvije varijable ocijenjene i najmanjim prosječnim ocjenama (Tablica 4), što znači da su to po mišljenju nastavnika najmanje očekivane uloge mentora na različitim razinama visokoškolskog obrazovanja. Što se tiče stavova studenata, najmanje očekivana uloga mentora doktorskog rada vezana je uz afektivnu dimenziju profila – od njega se najmanje očekuje da bude na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške (Tablica 9). U toj je varijabli zabilježen najveći koeficijent varijabilnosti što upućuje na to da su oko toga ispitanici najmanje suglasni (koeficijent varijabilnosti = 30,9) te je ista varijabla postigla najmanju prosječnu ocjenu od 3,62.

Kod ispitivanja stavova nastavnika o ulogama mentora najniži koeficijent varijabilnosti postigle su varijable iz dimenzije profesionalnog kompetencijskog profila, što znači da su oko tih uloga mentora nastavnici bili najviše usuglašeni. Najniži koeficijent imala je varijabla prema kojoj mentor mora biti odgovoran u svome radu sa studentom. Ta je varijabla ocijenjena i najvišom prosječnom ocjenom. Sličan je rezultat postigla varijabla prema kojoj mentor mora imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima. Što se tiče stavova studenata o najvažnijim kompetencijama mentora doktorske disertacije, najveće prosječne ocjene postigle su dvije varijable: jedna iz komunikacijske dimenzije profila o tome da povratna informacija koju daje mentor treba biti odmjerena, pravodobna, jasna i neposredna (koeficijent varijabilnosti = 7,8; prosječna ocjena = 4,83), a druga iz dimenzije mentorske izvedbe prema kojoj mentor treba osigurati studentu dovoljno slobode te ga istodobno usmjeriti u odabiru i istraživanju teme (koeficijent varijabilnosti = 7,8; prosječna ocjena = 4,83).

Tablica 9: Stavovi studenata o ulozi i traženim kompetencijama mentora doktorskog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. Mentor doktorske disertacije na svakom susretu daje povratnu informaciju o kvaliteti mog rada.	24	4,29	0,74	17,2
	2. Povratna informacija mentora upućena studentu doktorske disertacije treba biti odmjerena, pravovremena, jasna, neposredna i usmjerena na konačni cilj.	24	4,83	0,38	7,8
	3. Mentor doktorske disertacije treba održavati kontinuiranu i dobru komunikaciju (pristupačnost, ažurnost u odgovorima i sastancima, dvosmjerna komunikacija – dijalog, dostupnost) sa svojim kandidatom.	24	4,75	0,52	10,9
	4. Mentor doktorske disertacije treba biti elokventan i profesionalan u komunikaciji.	24	4,75	0,52	10,9
AFEKTIVNA	5. Od mentora doktorske disertacije očekuje se da bude na raspolaganju za pružanje emocionalne podrške studentu tijekom pisanja disertacije.	24	3,62	1,12	30,9
	6. Povratna informacija mentora upućena studentu doktorske disertacije treba biti poticajna i motivirajuća.	24	4,67	0,47	10,1
	7. Mentor doktorske disertacije treba biti tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja.	24	4,42	0,86	19,6
	8. Važan je način na koji mentor doktorske disertacije daje povratnu informaciju svom kandidatu (odmjereno, umjerenost, ton, svrha, verbalna i neverbalna komunikacija, konstruktivna kritika i pohvala).	24	4,75	0,44	9,2
	9. Važno je da povratna informacija mentora doktorske disertacije bude poticajna i motivirajuća.	24	4,55	0,76	16,6
KOGNITIVNA	10. Mentor doktorske disertacije treba biti sposoban pomoći studentu u suočavanju sa svim problemima tijekom izrade rada.	24	4,5	0,58	12,8
	11. Mentor doktorske disertacije treba imati razvijena organizacijska umijeća.	24	4,59	0,64	13,9
MENTORSKA IZVEDBA	12. Mentor doktorske disertacije treba osigurati studentu dovoljno slobode te ga istodobno usmjeriti u odabiru i istraživanju teme disertacije.	24	4,83	0,38	7,8
	13. Uloga mentora doktorske disertacije jest kontinuirano praćenje napretka studenta u izradi diplomskog rada.	24	4,29	0,98	22,8
	14. Mentor doktorske disertacije treba biti dobro informiran o svim administrativnim postupcima vezanim uz doktorsku disertaciju.	24	4,25	0,97	22,8
PROFESIONALNA	15. Mentor doktorske disertacije treba pomoći studentu oko odabira i definiranja teme i razvoja koncepta doktorske disertacije.	24	4,42	0,86	19,6
	16. Mentor doktorske disertacije pruža pomoć pri prikupljanju informacija, literature i ostalih podataka potrebnih za izradu disertacije.	24	4,17	1,03	24,6
	17. Mentor doktorske disertacije treba dobro vladati odabranom temom disertacije.	24	4,59	0,57	12,4
	18. Mentor doktorske disertacije treba biti odgovoran u svom radu sa studentima kojima je mentor.	24	4,79	0,5	10,4
	19. Mentor doktorske disertacije treba imati razvijenu svijest o moralnim i etičkim načelima.	24	4,71	0,54	11,4
	20. Uloga mentora doktorske disertacije jest kompleksna i zahtijeva prethodno osposobljavanje.	24	4,42	0,86	19,6
	21. Mentor doktorske disertacije treba se stalno usavršavati i pratiti promjene u akademskom svijetu	24	4,79	0,41	8,5

Iskustva studenata u radu s mentorima na doktorskoj disertaciji (Tablica 10) pokazala su da su ona bila dosta neujednačena jer su koeficijenti varijabilnosti kod svih odgovora biti razmjerno visoki (> 24,6). Najnižu srednju ocjenu i najviši koeficijent varijabilnosti postigla je varijabla iz profesionalne dimenzije profila prema kojoj je mentor studentu pružio pomoć pri prikupljanju literature i ostalih podataka. Također, nisku srednju ocjenu i visoki koeficijent varijabilnosti postigla je varijabla koja se tiče pružanja emocionalne podrške, što se poklapa s rezultatima istraživanja drugih vrsta mentora, te varijabla prema kojoj je mentor pravovremeno pružio najvažnije informacije o administrativnim obvezama studenta. Najniži koeficijent varijabilnosti i najvišu srednju ocjenu postigla je varijabla prema kojoj je mentor bio elokventan, što ulazi u dimenziju komunikacije. Oko tog su se odgovora ispitanici najviše usuglasili, uz napomenu da je koeficijent varijabilnosti svejedno bio razmjerno visok (24,6).

Tablica 10: Iskustva studenata u radu s mentorom doktorskog rada

DIMENZIJE KOMPETENCIJSKOG PROFILA	IZJAVE KOJE SE ODOSE NA KOMPETENCIJSKU DIMENZIJU	N = broj odgovora	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent varijabilnosti
KOMUNIKACIJA	1. S mentorom doktorske disertacije održavao sam redovitu i kvalitetnu komunikaciju (pristupačnost, ažurnost u odgovorima i sastancima, dvosmjerna komunikacija, dostupnost).	440	4,01	1,2	30
	2. Zadovoljan sam komunikacijom s mentorom doktorske disertacije.	439	4,09	1,2	29,4
	3. Mentor doktorske disertacije na svakom susretu davao mi je povratnu informaciju o kvaliteti mog rada i napretku u radu.	439	3,82	1,27	33,3
	4. Povratna informacija mog mentora bila je pravovremena, neposredna, jasna i usmjerena na moj napredak i konačni cilj.	440	3,93	1,22	31,2
	5. Moj mentor doktorske disertacije bio je elokventan.	439	4,27	1,05	24,6
AFEKTIVNA	6. Mentor doktorske disertacije pružio mi je emocionalnu podršku kada mi je ista trebala.	439	3,6	1,36	37,7
	7. Suradnja s mentorom doktorske disertacije iskustvo je koje je značajno utjecalo na moj kasniji rad sa studentima.	439	3,99	1,24	31,1
	8. Povratna informacija mog mentora doktorske disertacije bila je poticajna i motivirajuća.	438	3,99	1,23	30,8
	9. Mentor doktorske disertacije bio je tolerantan, strpljiv i pun razumijevanja.	440	4,1	1,15	28
KOGNITIVNA	10. Mentor doktorske disertacije pravovremeno me upozorio na moguće probleme u izradi disertacije i načine suočavanja s njima.	439	3,79	1,3	34,4
	11. Mentor doktorske disertacije pomogao mi je suočiti se sa svim problemima na koje sam naišao tijekom izrade disertacije.	438	3,8	1,26	33
	12. Mentor doktorske disertacije uvijek mi je posvetio dovoljno vremena za sva moja pitanja, unatoč drugim obvezama.	439	3,96	1,23	31
	13. Moj mentor doktorske disertacije pokazivao je organizacijska umijeća.	439	3,9	1,24	31,7
MENTORSKA IZVEDBA	14. Mentor doktorske disertacije pravovremeno mi je pružio najvažnije informacije o administrativnim obvezama vezanima uz proces izrade doktorske disertacije.	440	3,64	1,32	36,1
	15. Mentor doktorske disertacije kontinuirano je pratio moj rad i napredak.	439	3,89	1,25	32,2
	16. Mentor doktorske disertacije kontinuirano me motivirao i pratio moju motiviranost za uspješan završetak studija.	439	3,78	1,32	35
	17. Mentor doktorske disertacije pokazivao je upućenost u zakone, pravilnike i druge akte relevantne za rad na poslijediplomskoj razini.	439	3,73	1,27	34,1
PROFESIONALNA	18. Mentor doktorske disertacije dobro je poznao temu koju sam izabrao.	438	4,07	1,12	27,4
	19. Mentor doktorske disertacije pružio mi je pomoć pri prikupljanju literature i ostalih podataka potrebnih za rad.	436	3,6	1,37	38,1
	20. Mentor doktorske disertacije bio je odgovoran tijekom mentoriranja.	438	4,08	1,17	28,6
	21. Mentor doktorske disertacije pokazivao je svijest o moralnim i etičkim načelima.	438	4,27	1,08	25,3

II DIO:

Praktična usmjerenja

5. GLAS STUDENATA: PORUKE MENTORIMA ZA UNAPREĐENJE PRAKSE

Kao što je već navedeno, u okviru projekta „Kompetencijski standardi nastavnika, pedagoga i mentora” provedeno je među studentskom i nastavničkom populacijom visokoobrazovnih institucija Republike Hrvatske tijekom veljače i ožujka 2020. godine kvalitativno istraživanje metodom fokus skupina. Analizom transkripata, izdvojene su najzanimljivije poruke studenata za mentore triju vrsta rada na završetku svake razine studija: mentora završnog rada, mentora diplomskog rada i mentora doktorskog rada. Nema boljeg naputka i smjernice nastavniku za poboljšanje prakse od poruke studenta koji se osvrće na vlastito iskustvo. Ne treba zaboraviti kako su dobrobit i zadovoljstvo studenata tražena kvaliteta koja se želi dostići i kako su upravo oni u fokusu kada se promišlja o unapređenju prakse. Stoga, kao uvod ovom praktičnom dijelu, u nastavku slijedi pregled autentičnih iskaza studenata preddiplomske diplomske i poslijediplomske razine studija (Slika 8, Slika 9, Slika 10, Slika 11) kao vrijedan materijal nastavnicima mentorima za samovrjednovanje i promišljanje vlastite prakse.





Što traže studenti...

...od mentora završnog rada

„Pa to da je netko odgovoran, da će vam odgovoriti na mail, a ne da će za deset dana tek odgovoriti, znači da bude ažuran, mislim da je to najvažnija stvar.“

„Ma ne možemo se uvijek slagati s mentoricom i uvijek raditi po njezinom, jer ipak to mi pišemo i onda tu trebamo dati više tog svog osobnog 'pečata'. Tako da mislim da je to dobro da nas ona uvažava u tim nekim našim pogledima. Možda oni budu krivi, ali zato je ona tu da nas usmjeri...“

„Također je važno da nas dobro uputi u našu temu i da nas možda usmjeri, ali također da sasluša te neke naše prijedloge jer mi to možda zamišljamo drugačije pa da se možemo prilagoditi tome što se očekuje. I da je tu uvijek za nas. Recimo da u terminu za konzultacije da bude prisutan u svojoj kancelariji. Znači da je ta osoba uvijek dostupna, ali neki znaju ne biti dostupni.“

To se podrazumijeva da mora biti strpljiva pa da mi sto puta pogriješimo, a da ona sto puta ispravi. To uopće nije upitno hoće li ona biti strpljiva, ona mora biti strpljiva.

Slika 8: Iz transkripta fokus skupina: Koje su tražene kvalitete mentora završnog rada



Što traže studenti...

...od mentora diplomskog rada

„Da bude na raspolaganju u vrijeme konzultacija, da odgovara na mail.“

„Biti iskren, reći što valja, što ne valja i mislim da nažalost neki profesori tj. mentori ne pokazuju baš poštovanje prema studentu u smislu ja pošaljem .. nije moje osobno iskustvo, ali čujem sve i svašta... pošaljem mentoru pitanje, on mi ne odgovara tri mjeseca i onda pita jeste napisali. To nije baš lijepo iskreno, ali to se događa i više nego mislimo.“

„Da nas vodi od samog početka. Od samog odabira naslova teme, metodologiju, ispravljati greške, pa čak i mijenjati temu ako je potrebno, ako je previše komplicirana itd., odnosno ako ćemo se izgubiti u tome.“

„Trebali bi biti opušteni, na neki prijateljski način, da nije to nešto previše službeno, a opet da nisu neugodni, da ne idemo do te mjere da budu onako baš bezobrazni, da ti 'ubiju volju za ičim', da bude još više stresa, nego što ga imaš.“

„...ja mislim da je mentore također važno da imaju te neke svoje susrete na kojima usavršavaju te svoje vještine mentorstva, jer sam imala iskustvo prakse u ovoj godini, jer se vidi razlika između nekih mentora. Imala sam različite mentorice i baš se vidi razlika u kvaliteti. Neki ti ništa ne pomognu, čak ti odmognu, a neki baš rade kako bi oni trebali raditi.“

„Stručnost (...)da jednostavno poznato područje iz kojeg se piše diplomski.“

Slika 9: Iz transkripta fokus skupina: Koje kvalitete traže studenti kod mentora diplomskog rada



Što traže studenti...

...od mentora doktorskog rada

„Vođenje je bitno, svi mentori koji rade na doktorskome studiju, profesori koji mogu biti mentori(...)vas vode i na neki način zaokruže to vaše i onda nastavimo dalje raditi na temi.”

„Meni je bitna podrška mentora u smislu da je spreman da omogući doktorandu da istraži ono područje koje on želi, a ne ono što bi možda bilo lakše ili poželjnije, jer smatram da je ovo na neki način životno djelo...”

„Povratna informacija je jako bitna, ali i vaš stav. Ako pustite da mentor sve vodi i vi izgubite ono svoje ja, nešto što ste već zacrtali i izradili, opet se možete izgubiti. Ja poštujem autoritet i znati zašto je netko mentor, a vi ste na kraju krajeva doktorand i zadržati neku svoju autonomiju, vi ste odrasla osoba, samovoljno ste upisali doktorski studij, imate i vi neka svoja znanja, netko je govorio, mora biti obostrano poštovanje. Meni je bitno da ja mogu reći profesorice nisam baš mislila to .. to mi je i naravno ako ona potvrdi da u pravu ste, super, ako kaže ne kolegice, to ipak nije u redu, poštujem i idemo dalje.”

„Meni su informatičke vještine i pismenost strašno bitne. Meni stvarno ne samo odgovaranje na e-mail već da se koriste sredstva elektroničke komunikacije u smislu da ne moram čekati da mi netko isprinta i ispiše rukom primjedbe(...)Recimo razgovori preko Skype-a u tom mentorstvu puno znače...”

Slika 10: Iz transkripta fokus skupina: *Koje kvalitete su tražene kod mentora doktorskog rada*



Što traže studenti...

...od mentora doktorskog rada

„(...)da je spreman s vama sudjelovati ne samo u ovom — tipa konzultacije, rad na temi ili slično — nego u nekom kasnijem stadiju kada ste i već zreliji, kada on procijeni, da s vama sudjeluje na nekoj konferenciji ili napiše rad. To je meni odlično, jer i sami se učite tom nekom pisanju i izlaganju na konferencijama, znači da i u tom pogledu bude na neki način pomoć i podrška i savjet, tako da i vas potakne na neki način da budete vidljiviji da, da upoznajete druge kolege, i sad sve što nose te druge suradnje, ali mislim da nije on samo tu — da se vidi na papiru kad ste doktorirali, da se vidi na doktoratu — mentor taj i taj(...).”

„Mentoru nije dovoljno da zna. Treba biti strpljiv jer mi puno puta naprosto nemamo uvid u cijelu sliku.“

„Visok emocionalni IQ. Mora imati socijalnu inteligenciju, komunikacijske vještine pa zatim je najvažnije da sluša, a ne da priča cijelo vrijeme.“

„Svi vidovi komunikacije su dobro došli. (...)Recimo moja mentorica i ja se čujemo telefonom. Mi znamo satima razgovarati, stvarno satima.“

Slika 11: Iz transkripta fokus skupina: Koje kvalitete su tražene kod mentora doktorskog rada

6. NADOPUNA PROGRAMU ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE I USAVRŠAVANJE MENTORA U VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

6.1. ISHODI UČENJA

Ishodi učenja pružaju izvoditeljima i nositelju programa:

- polazišnu točku za odabir obrazovnog sadržaja, materijala i metoda poučavanja koje će primjenjivati
- temelj za određivanje aktivnosti koje će polaznici izvoditi u sklopu programa
- okvir za samovrjednovanje
- okvir za vrjednovanje ostvarenosti modularnog plana i samim time praćenje kvalitete programa.

Polaznicima programa ishodi učenja omogućuju:

- smjernice za praćenje vlastitog napretka i samovrjednovanje nakon svake pojedine cjeline
- konkretiziranje znanja koja će usvojiti, umijeća koja će steći, sposobnosti koje će razviti i unaprijediti u sklopu pojedine tematske cjeline i naposljetku završetkom programa.

6.1.1. Ishodi učenja na razini programa

Uspješnim završetkom programa polaznici će moći:

- objasniti mentorstvo te razlikovati i objasniti pojedine koncepte unutar terminologije mentorstva
- razlikovati poslove mentora prema vrsti i razini studija
- razlikovati sinonime u stranoj literaturi o mentorstvu prema zemljopisnom kontekstu i vrsti studija te prepoznati i izdvojiti relevantne informacije korisne za primjenu u vlastitoj praksi
- procijeniti razinu vlastite osposobljenosti za pojedine poslove mentora
- prepoznati i utvrditi prostor(e) za poboljšanje u vlastitom djelovanju i povezati te potrebe s dostupnim organiziranim oblicima usavršavanja
- analizirati vlastitu efikasnost u praksi i učinkovitost u pojedinoj sferi rada u odnosu na standarde iz Europe i svijeta
- analizirati vlastite odlike osobnosti i identitet u svrhu prevencije njihova negativnog utjecaja na kvalitetu mentorskog odnosa
- odrediti granice u mentorskom odnosu i prepoznati kada mentoriranog kandidata treba uputiti na druge oblike pomoći dostupne unutar institucije
- prepoznati situacije u kojima će prednost u svrhu postizanja efikasnosti dati online mentorstvu u odnosu na fizičke susrete
- osvijestiti važnost cjeloživotnog učenja za osobni i profesionalni razvoj.

„Program cjeloživotnog učenja za stjecanje kompetencija mentora u visokom obrazovanju” razrađen je na temelju rezultata empirijskog istraživanja provedenog u sklopu projekta „Kompetencijski standardi nastavnika, pedagoga i mentora”, a svrha istraživanja bila je identificirati znanja, vještine, sposobnosti i odgovornost koji se vezuju uz ulogu mentora u sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Svrha programa jest unaprijediti cjelokupan sustav mentoriranja u visokoobrazovnim institucijama te omogućiti osobama koje će biti mentori profesionalno usavršavanje u organizacijskim, komunikacijskim i ostalim umijećima potrebnim za adekvatno obavljanje toga posla, a koje su se na temelju provedenog istraživanja pokazale kao nedovoljno razvijene kod određenog broja mentora. Ovaj dio priručnika stoga je dodatak programu i nudi pojašnjenja modula i tematskih cjelina te praktične savjete u svrhu usavršavanja nekih dimenzija kompetencijskog profila mentora.

6.2. MODUL 2

UVOD U UČINKOVITO MENTORSTVO

Modul 2 sastoji se od dvije opsežne tematske cjeline:

- Tematska cjelina 2.1.
Kvaliteta mentorskog odnosa: profil mentora i mentoriranog pojedinca
- Tematska cjelina 2.2.
Primjena učinkovitih modela i metoda u praksi

Ciljevi koji se žele postići kroz ovaj modul usmjereni su na razvoj i nadogradnju:

- kompetencija važnih za izgradnju i održavanje učinkovitog odnosa mentor – student
- kompetencija važnih za učinkovitu komunikaciju mentor – student
- kompetencija važnih za organizaciju rada i rješavanje problema
- kompetencija važnih za učinkovito mentorsko vođenje
- kompetencija važnih za profesionalnost u radu i profesionalni razvoj.

Tematska cjelina 2.1.

Kvaliteta mentorskog odnosa: profil mentora i mentoriranog pojedinca

Opis: U sklopu ove tematske cjeline mentori se usmjeravaju na psihološko-pedagoško-sociološku dimenziju promatranja mentorstva te iz te perspektive sagledavaju utjecaje vlastitih osobina ličnosti,

- Identitet i integritet mentora i utjecaj vanjskih čimbenika na praksu
- profili studenata (biološki faktori, osobine ličnosti, socio-ekonomski i kulturološki faktori)
- prilagodba rada mentora individualnim specifičnostima i potrebama studenta

identiteta i integriteta na djelovanje u praksi.

Kroz korisne vježbe imaju priliku analizirati i osvijestiti vlastite osobine ličnosti, ponašanja, uvjerenja i stavove o mentorstvu te identificiraju njihov utjecaj na vlastitu praksu, osvještavaju vlastite stereotipe i predrasude i upoznaju načine sprječavanja njihova negativnog utjecanja na kvalitetu mentorskog odnosa. Polaznici stječu uvid u faktore koji

utjecajem na mentoriranog studenta ili njih same mogu povratno utjecati na kvalitetu mentorskog odnosa te se upoznaju s mehanizmima prilagodbe rada tim faktorima ili uspješnog suočavanja s njima, ako se radi o utjecaju na njih same.

Ishodi:

- osvijestiti vlastite vrijednosti, vjerovanja i ponašanja i prepoznati njihov mogući utjecaj na rad s mentoriranom osobom
- osvijestiti vlastito poimanje mentorstva i stavove o mentorstvu i prepoznati utjecaj tih stavova na rad s mentoriranom osobom
- osvijestiti vlastite stereotipe i predrasude i spriječiti njihov mogući negativni utjecaj na praksu
- identificirati profil mentoriranog studenta (biološki čimbenici, osobine ličnosti, socio-ekonomski i kulturološki čimbenici) i odabrati prikladan način pristupa te prilagođavati svoj rad, ovisno o individualnim specifičnostima studenta.

6.2.1. IDENTITET I INTEGRITET MENTORA

Osvijestiti vlastito JA je bitno

identitet i integritet • stavovi o mentorstvu i utjecaj na praksu • stereotipi i predrasude – kako spriječiti negativan utjecaj na praksu • osobine ličnosti i utjecaj na praksu

Već je ranije u teorijskom dijelu priručnika navedeno kako je Europski savjet za mentorstvo i instruktivno vođenje (EMCC) u okviru Profesionalne povelje⁶⁸ donio razine i kompetencije koje mentori trebaju posjedovati na svakoj pojedinoj razini. Jedna od razina je i „Svjesnost o samom sebi”, što se tumači na način da mentor treba imati visoku razinu svijesti o vlastitom „ja” tj. o vlastitim vrijednostima, vjerovanjima i ponašanjima te znati prepoznati utjecaj i svijesti na rad s mentoriranom osobom i koristiti ga kao doprinos učinkovitosti u praksi. Drugim riječima, mentorima se savjetuje sljedeće:

1. Osvijestite svoja dosadašnja znanja, umijeća, mogućnosti, sposobnosti (što znam/što sam u stanju / što mogu / u čemu sam vješt/a), postignuća (što sam sve do sada postigao/la)

Naime, ako ste svjesni vlastitih nedostataka, moći ćete i raditi na njima. S druge strane, ako osvijestite vlastite jake strane, više ćete ih koristiti u radu s mentoriranom osobom i doprinijet ćete

učinkovitosti. Primjerice, ako ste svjesni da ste ažurni i dobri u organizaciji, to ćete iskoristiti u radu s osobom koju mentorirate na način da ćete znati postaviti kratkoročne i dugoročne ciljeve i usmjeriti rad i suradnju na ostvarenje tih ciljeva. Na taj način neće se „gubiti vrijeme” i mentorirana osoba usredotočit će se na bitno. Ako dogovorite način rada i susrete kao i način komunikacije i pridržavate se toga, time će se kod mentorirane osobe razviti osjećaj povjerenja, što ide u prilog kvaliteti mentorskog odnosa. U isto vrijeme, ostavit ćete i dovoljno vremena za druge poslove koji bi mogli biti otežavajući čimbenici u mentoriranju, a samim time i spriječiti eventualne poteškoće i nezadovoljstvo mentorirane osobe.

2. Osvijestite što mentorstvo predstavlja za vas

Biti dio akademske zajednice znači i širi dijapazon poslova. Razmislite što mentorstvo predstavlja za vas na tom popisu poslova i koliko vam je važno. Opterećuje li vas dodatno ili vam nudi obogaćenje u profesionalnom vidu? Način na koji gledate na mentorstvo utječe i na kvalitetu vašeg mentoriranja.

2. Izradite vlastitu ljestvicu vrijednosti. Što je pri vrhu te ljestvice?

Svaki čovjek ima vlastitu ljestvicu vrijednosti i ona utječe na sve domene njegova života, a da toga nije ni svjestan. Nekome je pri vrhu te ljestvice karijera, nekome obitelj, a nekome pak zdravlje, prijatelji i dr. Osvrnite se na prioritete u životu i promislite koliko oni utječu na vašu učinkovitost u poslu. To ne znači da treba mijenjati ljestvicu vrijednosti, već da treba znati balansirati i posvetiti se pravodobno svakoj od tih vrijednosti. Drugim riječima, kada ste u ulozi mentora, mislite samo na mentorstvo i ciljeve koje želite postići.

4. Odbacite predrasude i stereotipe

Predrasude i stereotipi odraz su primitivizma i uskogrudnosti i u akademskoj zajednici za njih nema mjesta. Dopustite li da upravljaju vašom podsvijesti, nećete steći povjerenje osobe koju mentorirate.

5. Kakvog sam karaktera? Okarakterizirajte sami sebe!

Budite svjesni vlastitih karakternih osobina i ponašanja. Postoje li negativne strane na koje vam upućuju ljudi koji vas najbolje poznaju? Ako ste svjesni tih karakternih odlika, radite na njima kako biste spriječili negativan utjecaj na mentorski odnos.

Tematska cjelina 2.2.

Primjena učinkovitih modela i metoda u praksi

Opis: Ova tematska cjelina fokusira se na nadogradnju znanja o kvaliteti i važnosti povratne informacije te kvalitetnoj komunikaciji i sastavnicama komunikacijske kompetencije.

Organizacijska umijeća danas se najčešće vezuju uz menadžment, no svaki dobar mentor treba na neki način biti i menadžer, pa će se predavanja usmjeriti i na najvažnije organizacijska umijeća za poslove mentora i važnost rada na njima. Polaznici će moći revidirati svoje znanje o evaluaciji i samoevaluaciji informacijama i inovacijama utemeljenima na recentnim istraživanjima. Kroz

- komunikacijska umijeća (strategije kvalitetne komunikacije, komunikacija elektronskim putem i razgovor „licem-u-lice”, neverbalna komunikacija, aktivno slušanje, tečnost u komunikaciji)
- kvaliteta povratne informacije (pravovremenost, neposrednost, jasnoća, razumljivost, tečnost, konstruktivna kritika, pedagoški takt)
- organizacijska umijeća (ažurnost, multitasking, strategije upravljanja vremenom, upravljanje vlastitim poslom, koordinacija zadataka i poslova, postavljanje prioriteta i ciljeva, pridržavanje planova)
- praćenje rada studenta i efikasnost u radu mentora (refleksivna praksa i dnevnici)
- kontinuirana samoevaluacija mentora i evaluacija studenta

praktični rad i materijale, polaznici će raditi na razvoju i unapređenju vlastitih strategija refleksivne prakse. Kroz predavanja polaznicima će se osigurati teorijski pregled najpoznatijih modela i strategija refleksivne prakse i argumentirati važnost njihove primjene u praksi. Isto tako, paralelno će raditi i na komunikacijskim umijećima kroz susrete sa stručnjacima za komunikaciju. Polaznicima će se omogućiti testiranje vlastitih organizacijskih umijeća i najefikasnije strategije njihova razvoja i poboljšanja. S obzirom na to da je evaluacija prikaz stvarnog stanja neke prakse i dijagnoza od koje se polazi k promjenama u smjeru postizanja kvalitete, polaznici će se kroz vježbe susresti s učinkovitim praktičnim metodama samoevaluacije i evaluacije mentoriranih studenata.

Ishodi:

- prepoznati prostor za poboljšanje i promjenu u vlastitoj praksi i utvrditi načine poboljšanja
- nabrojati elemente koji čine komunikacijsku kompetenciju
- osvijestiti vlastitu učinkovitost u komunikaciji te identificirati segmente koje treba poboljšati
- analizirati vlastita organizacijska umijeća i utvrditi slabe strane i načine njihova razvoja
- navesti učinkovite modele i strategije refleksivne prakse i povezati s konkretnim situacijama u poslu
- osvijestiti važnost kvalitetne povratne informacije i primijeniti načine analiziranja kvalitete vlastite povratne informacije u određenoj konkretnoj situaciji
- osvijestiti važnost kontinuirane samoevaluacije i evaluacije mentorirane osobe i njihov doprinos učinkovitosti u radu mentora.

6.2.2. KOMUNIKACIJA

Poruka – vrijednost i izbor riječi

Kao mentori trebate prenositi informacije. Kako porukama pobuditi interes kod osobe koju mentorirate i povećati motivaciju? Vrlo jednostavno: osvijestite vrijednost riječi i pazite na izbor riječi.⁶⁹ Kada opteretite sugovornika riječima, samim time opterećujete ga i mentalnim slikama koje se stvaraju u njegovoj podsvijesti. Ovaj vrlo jednostavan primjer ilustrira navedeno:

1. „Da bi izbjegao probleme, moraš provjeriti ovu stavku...”
2. „Da bi sve bilo regularno, a Vi zadovoljni, sjetite se/poželjno je provjeriti ovu stavku”

U prvoj rečenici zabrinuli ste sugovornika čim ste mu spomenuli probleme – njegova je podsvijest usmjerena na negativno. U drugoj rečenici poručili ste mentoriranoj osobi da vam je važno da je zadovoljan vlastitim radom i usmjerili njegovu podsvijest na pozitivan ishod. Isto tako, riječi *moraš, trebaš izbjegavajte!*⁷⁰ Ljudskoj podsvijesti nije draga i stavlja nas u nadređen položaj te prirodno kod ljudi u podsvijesti izaziva frustracije.

Strategije kvalitetne komunikacije • neverbalna komunikacija • aktivno slušanje, tečnost u komunikaciji • kvaliteta povratne informacije

Aktivno slušanje

Aktivno slušanje metoda je u komunikaciji kojom primatelj poruke ponavljanjem i parafraziranjem (prepričavanjem) izrečenoga sugovorniku daje povratnu informaciju (engl. *feedback*) i tako u isto vrijeme provjerava vlastito shvaćanje izgovorenoga.⁷¹ U isto vrijeme govornik dobije predodžbu o tome koliko je jasan bio slušatelju. Aktivno slušanje nije lako jer ulažete napor da biste razumjeli poruku koju vam osoba šalje; ono pomaže zadržati pažnju na razgovoru i zapamtiti informaciju. Može se reći da je aktivno slušanje umjetnost postizanja ravnoteže između čuti, slušati i odgovoriti.⁷² Time osobi koju mentorirate ostavljate dojam iskreno zainteresirane osobe koja uvažava ono što vam želi reći (poručujemo da smo profesionalni, pristupačni, pouzdani, dostupni, ulijevamo povjerenje – mentor treba imati takve kvalitete).

Zašto je važno aktivno slušati?⁷³

- Utječe na kvalitetu mentorskog odnosa: ljudi vole kada ih se sluša dok govore i kada im se poklanja pažnja – time „dajete na važnosti” osobi koju mentorirate (poručujete da ste doista tu za nju).
- Aktivnim slušanjem imate priliku uočiti svaku, pa i najmanju promjenu na licu govornika (mimika), njegovoj facijalnoj ekspresiji, mijenjanje tona glasa i držanje tijela – na taj način možete znati koliko je vjerodostojno to što osoba govori.
- Stvarate prijateljski odnos utemeljen na povjerenju: na privatnoj (ljudskoj) razini pozitivno će vas vrijednovati (ljudi vole osobe koje slušaju).
- Povratna informacija o vama kao mentoru bit će bolja ako poklonite pažnju, razumijete i suosjećate (empatija).

Praktični savjeti za aktivno slušanje:⁷⁴

- Potrudite se stvoriti dojam kod osobe koju mentorirate da vam je jako važno to što govori (možete to naglasiti i na prvom susretu i tijekom svakog sljedećeg).
- Potvrdite verbalno i neverbalno da ste čuli, kratkim upitima apostrofirajte važne dijelove sadržaja i tražite potvrdu toga od svog sugovornika.
- Ne skrećite usredotočenost s govornika (npr. nećemo tipkati na mobitel, računalo ili se zagledati u nešto dok govornik govori).
- Tretirajte osobu koju mentorirate tako da mu/joj bude ugodno dok vam govori (nemojte se stavljati u nadređen položaj/zauzimati takav stav).
- Obavezno održavajte nenametljiv kontakt očima – diskretan i nenapadan.
- Ne prekidajte osim kada želite ponoviti kako biste dali do znanja da slušate.
- Možda se nećete slagati s onim što čujete ili će utjecati na vas, ali strpite se prije nego što to pokažete kako biste čuli što više o razmišljanjima i gledištima sugovornika.
- Ako želite izraziti svoja gledišta, učinite to nakon što ste poslušali sugovornika.
- Ne slušajte samo riječi nego osvijestite i njihov sadržaj.
- Pratite neverbalne signale i znakove.
- Osvrnite se na svoja iskustva vezano uz temu kako biste pokazali interes.
- Ne zaključujte prerano – pretpostavke su izvor zabluda u komunikaciji.
- Dopustite osobi da slobodno iznosi svoje misli i stajališta.

Povratna informacija

Čini se vrlo jednostavno dati povratnu informaciju, ali znate li koliko ona može utjecati na motivaciju osobe koju mentorirate? Nerijetko se zaboravlja kako je pohvala jednako važna kao i kritika u davanju povratne informacije jer ima motivirajuće djelovanje. Na taj način osobi koju mentorirate možete osvijestiti njene jake strane i ona će raditi dalje na njima. S druge strane, kritika treba uvijek biti konstruktivna- usmjerena na napredak osobe koju mentorirate.

Praktični savjeti za kvalitetnu povratnu informaciju⁷⁵

- Važno je izbjeći tzv. ad personam kritiku (bilo kakvu kritiku koja može imati korijen u osobnosti).
- Kada upućujete kritiku mentoriranoj osobi, uvijek pokažite da vjerujete da ona to može bolje napraviti.
- Povratna informacija uvijek treba biti točna i pravovremena.
- Povratna informacija treba biti jasna, glasna, točna.
- Koristite „sendvič” tehniku kritiziranja: pohvala – pokuda – pohvala (ovdje je važan pedagoški takt).
- Delikatne razgovore obvezno obavljajte licem-u-lice.
- Ne zauzimajte napadački stav – govorite o konkretnim problemima.
- Uvijek dobro objasnite očekivanja od mentorirane osobe ili zadatak koji joj je postavljen.
- Obvezno dajte povratnu informaciju o tome kako je zadatak izvršen.
- Ne zaboravite pohvaliti mentoriranu osobu radi motivacije.
- Dajte vlastiti primjer: pronađite neki primjer iz svog iskustva kojim ćete pokazati da ste imali isti problem i riješili ga uz pomoć pravila koje sugerirate.

Pedagoški takt

Takt (lat. *tactus*: dodirivanje, dodir) u nastavi i poučavanju ima preneseno značenje (prema franc. *tact*), pažljivost, obzirnost u odnosu prema ljudima, osjećaj mjere; „dodir” odnosno, u prenesenom značenju „dodirnuti” osobu koju se poučava; doprijeti do osobe koju se poučava.⁷⁶

Max van Manen u svojoj knjizi *Pedagogical tact*⁷⁷ objašnjava kako je već pregledom sinonima i antonima moguće razumjeti taj pojam: engl. *tactful* objašnjava se kao taktičan, s taktom, biti sposoban ostaviti utisak, utjecaj na koga ili sinonimima pronicljiv, diskretan, razborit, mudar, pažljiv, oprezan, milostiv, obazriv, osjetljiv na potrebe drugih. Osoba koja je bez takta (engl. *tactless*) tako je prema antonimima: brzopleta, indiskretna, nepromišljena, nerazumna, nesposobna, neosjetljiva, neučinkovita, neugodna. Pedagoški takt je odgovornost, dužnost koja je svakom nastavniku stavljena „na teret”⁷⁸ i to treba imati na umu svaki mentor kada uspostavlja komunikaciju sa studentom.

6.2.3. ORGANIZACIJA

Prvi susret – što treba znati svaki mentor

Već prvi susret mentora i studenta može uvelike odrediti daljnji tijek suradnje i kvalitetu odnosa mentor – student. Naime, da bi se izgradili snažni temelji za razvoj i napredak tog odnosa, važno je odmah na početku početi graditi mentorski odnos što podrazumijeva veći naglasak na organizacijska i komunikacijska umijeća mentora. Mentor tijekom prvog susreta treba potaknuti studenta na osvještavanje važnosti preuzimanja odgovornosti u radu i pridržavanja vremenskih okvira i rokova kako bi se postigao kontinuitet u radu.

Ažurnost • strategije upravljanja vremenom, upravljanje vlastitim poslom • koordinacija zadataka i poslova • postavljanje prioriteta i ciljeva • pridržavanje planova

Tijekom prvog susreta važno je:⁷⁹

- jasno iskazati očekivanja i ciljeve
- započeti s planiranjem procesa rada
- identificirati sve potrebne resurse za rad
- dogovoriti kako će se sastanci održavati (npr. Skype-om, licem u lice, e-poštom, telefonski)
- postaviti realne vremenske okvire za postizanje ciljeva
- dogovoriti vrijeme i mjesto budućih susreta.

Osobni utjecaj i prvi utisak

Utječemo uvijek, bez obzira na to želimo li to ili ne. Važno je osvijestiti osobni utjecaj i prilagoditi ga okolini i rezultatu koji želimo postići. Međutim, valja imati na umu da nije važan trud, nego način na koji utječemo. Uobičajena je zabluda kako se prvi utisak događa isključivo prilikom upoznavanja, u trenutku prvog susreta s određenom osobom. Istina je zapravo ta da prilikom svakog sljedećeg susreta ili razgovora s tom osobom postoji prvi utisak koji utječe na kvalitetu cjelokupne interakcije.

Drugim riječima, svaki se susret promatra zasebno. Primjerice, ako ste na drugom susretu zakasnilo i zauzeli nadređeni stav, mrzovoljno komunicirate, bez obzira na to koliko ste pozitivno utjecali na osobu pri prvom susretu, ona će biti pod utjecajem lošeg utiska s drugog susreta.⁸⁰

Praktični savjeti za prvi susret:⁸¹

- Naša podsvijest brža je od svijesti pa je utjecaj podsvijesti presudan u komunikaciji!
- Svijest obrađuje jedva 0,01 % informacija, a podsvijest 99,99 %.
- Podsvijest možete usmjeriti u pozitivnom smjeru već na početku razgovora: osmijehom, čvrstim stiskom ruke, srdačnim pozdravom, primjerenim izgledom.
- Uvijek se potrudite pozitivno započeti razgovor na svakom susretu (to utječe na cjelokupnu interakciju).

Korisni savjeti i materijali za daljnje susrete

S obzirom na to da nastavnici mentori u visokoobrazovnim institucijama uglavnom imaju više zaduženja, odnosno više studenata kojima su mentori, ponekad to može utjecati na njihovu efikasnost u radu i kvalitetu same pripreme za susret sa svakim pojedinim studentom. Da bi se takve situacije izbjegle i da bi se mentor jednako kvalitetno pripremio za susret sa svakim studentom, korisno bi bilo voditi bilješke o svakom susretu.

Dnevni susreta omogućuju:⁸²

- uvid u napredak studenta
- pomoć u određivanju cilja i strukture mentoriranja
- planiranje poslova do idućeg susreta
- maksimalnu iskoristivost ograničenog vremena
- uvid u podatke za potrebe praćenja studenta i evaluacije mentorskog rada.

Ovo se mentorima može činiti kao dodatno opterećenje u ionako velikom obimu posla i stvoriti odbojnost zbog nalikovanja administrativnim procedurama, ali to ne moraju biti opširne bilješke unutar formalnih obrazaca; već kratke natuknice i zabilješke koje za svaki sljedeći susret mogu biti velika pomoć, dobar podsjetnik i doprinos efikasnosti u radu. Ovaj primjer može poslužiti mentorima u smislu smjernica ili podsjetnika za planiranje susreta, što znači da će svaki mentor o svakom pojedinom slučaju zabilježiti ono što procijeni važnim za napredak svakog studenta (Slika 12).

Ono što je od velike pomoći i mentoru i studentu jest postavljanje realnih ciljeva unutar određenog vremenskog okvira.

Zašto je važno postaviti ciljeve?⁸³

Postavljanjem pojedinačnih ciljeva (kratkoročnih i dugoročnih) određuje se plan rada svakog studenta i mentora na putu do ostvarenja konačnog cilja. Postavljanje ciljeva znači:

- identificiranje onoga što se mora postići
- utvrđivanje prioriteta
- praćenje napretka
- osvještavanje napora
- izvor motivacije
- sredstvo za mjerenje uspjeha i izgradnju povjerenja
- pomoć u identificiranju resursa.

Datum:...../...../.....

Vrijeme i mjesto:

Vrijeme trajanja susreta (cca.).....

Vrsta susreta: licem-u-lice, na daljinu (npr. telefonski, *online*...):

Zadaće i ciljevi ostvareni od prethodnog susreta:

Izazovi, rješenja, vanredni ciljevi:

Tema/fokus ovog susreta:

Koraci za ostvarenje ciljeva ovog susreta: (potrebni resursi, odgovornost i zadaće)

Tema/fokus idućeg susreta:

Zaduženja studenta i mentora prije idućeg susreta:

Resursi potrebni za ostvarenje ciljeva idućeg susreta :

Datum idućeg susreta:
...../...../.....

Slika 12: Primjer formaliziranog obrasca dnevnika susreta mentora i studenta⁸⁴

6.2.4. EVALUACIJA I SAMOEVALUACIJA

Elementi vrjednovanja rada mentora • samovrjednovanje

Prema dimenzijama kompetencijskog profila dobivenog rezultatima istraživanja može se izraditi obrazac za vrjednovanje rada mentora (Slika 13). Naime, uzmu li se u obzir elementi koji se vrjednuju u okviru svake dimenzije, može se razraditi upitnik za studente koji bi osim ocjena, uz svaki element koji se vrjednuje, trebao sadržavati i prostor za komentare studenta koji nije obvezno ispuniti. Isto tako, studentima bi trebalo osigurati i jedan poseban prostor u kojemu bi mogli prema vlastitoj želji dodati nešto što evaluacijskim upitnikom nije obuhvaćeno ili poruke mentorima za unapređenje prakse (Slika 14). Isti obrazac mentori mogu primijeniti za samovrjednovanje na način da promišljaju o vlastitoj praksi u odnosu na pojedine elemente navedene u tablici.

DIMENZIJE	ELEMENTI KOJI SE VRJEDNUJU U OKVIRU KOMPETENCIJSKE DIMENZIJE	Ocjena	Komentar
KOMUNIKACIJA	Kontinuitet u komunikaciji (redovitost)	1 2 3 4 5	
	Aktivno slušanje (pokazuje interes i razumijevanje u vezi s onim što student govori)	1 2 3 4 5	
	Elokventnost u govoru	1 2 3 4 5	
	Kvaliteta povratna informacija: pravovremena, jasna, neposredna, s konstruktivnom kritikom i pohvalom, motivirajuća – usmjerena na moj napredak i cilj	1 2 3 4 5	
	Taktičnost u komunikaciji (obzirnost, pažljivost, pozornost, odmjereno, smireno, pokazuje da uzima u obzir kontekst situacije, pokazuje da uzima u obzir individualne specifičnosti svakog studenta)	1 2 3 4 5	
AFEKTIVNA	Emocionalna podrška	1 2 3 4 5	
	Prijateljski stav/opuštenost	1 2 3 4 5	
	Pristupačnost	1 2 3 4 5	
	Tolerancija, strpljenje	1 2 3 4 5	
	Razumijevanje za situaciju studenta	1 2 3 4 5	
KOGNITIVNA	Sposobnosti mentora u rješavanju problemskih situacija i nedoumica	1 2 3 4 5	
	Organizacija vremena	1 2 3 4 5	
	Organizacija rada (postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, razgovori o važnim datumima, plan rada)	1 2 3 4 5	
MENTORSKA IZVEDBA	Upućenost u administrativne obveze studenta i pravovremeno informiranje studenta o njima	1 2 3 4 5	
	Kontinuitet u praćenju rada i napretka studenta	1 2 3 4 5	
	Kontinuitet u motiviranju studenta i praćenje motivacije studenta za studij.	1 2 3 4 5	

PROFESIONALNA	Ovladanost temom kojom se student bavi u radu – znanje iz vlastitog područja	1 2 3 4 5	
	Pomoć/smjernice pri prikupljanju literature i ostalih podataka potrebnih za izradu rada	1 2 3 4 5	
	Moj mentor na završnom radu bio je odgovoran u radu sa mnom.	1 2 3 4 5	
	Razvijena svijest o moralnim i etičkim načelima u radu	1 2 3 4 5	

Slika 13: Primjer obrasca za vrjednovanje rada mentora

Ostali elementi relevantni za vrjednovanje koji nisu navedeni u gornjem obrascu (mišljenje studenata)

Slika 14: Dodatak obrascu za vrjednovanje rada mentora – mišljenje studenata

6.3. MODUL 3

SUVREMENI ZAHTJEVI KVALITETE U MENTORSTVU

Modul 3 sastoji se od dvije tematske cjeline:

Tematska cjelina 3.1. *Supervizija u mentorstvu*

Tematska cjelina 3.2. *Cjeloživotno učenje i trendovi u mentorstvu*

Ciljevi koji se žele postići kroz ovaj modul usmjereni su na razvoj i nadogradnju:

- kompetencija važnih za izgradnju i održavanje učinkovitog odnosa mentor – student
- kompetencija važnih za učinkovitu komunikaciju mentor – student
- kompetencija važnih za organizaciju rada i rješavanje problema
- kompetencija važnih za učinkovito mentorsko vođenje
- kompetencija važnih za profesionalnost u radu i profesionalni razvoj.

Tematska cjelina 3.1.

Supervizija u mentorstvu

Opis: S obzirom na to da je kvaliteta odnosa mentora i mentorirane osobe važna za kvalitetu rada, polaznici će se upoznati s konceptom, vrstama i važnošću supervizije. Naglasak će biti na integrativnoj superviziji u kojoj uloga supervizora nije dominantna ni upravljačka, već potpomažuća. Polaznici će tijekom vježbi i praktičnog rada koji prate predavanja imati priliku

- Integrativna supervizija u mentorstvu • metode integrativne supervizije – važnost refleksije o radu i komunikaciji s mentoriranom osobom, važnost supervizije za kvalitetu prakse i profesionalni razvoj • usklađenost rada mentora s etičkim principima prakse • mentalno zdravlje mentora i postizanje balansa u poslu (sprječavanje sindroma *izgaranja* mentora) •

sudjelovati u integrativnoj superviziji kroz individualni i grupni rad (metode majeutički – sokratovski razgovor, grupna dinamika – radom u grupi, igranje uloga, rad u parovima, rad u trojkama, organizacijske raščlambe, rad na slučajevima, učenje iz osobnog iskustva, razmjena iskustva s članovima grupe). Polaznici će kroz predavanja i vježbe steći uvid u najčešće pogreške u odnosu mentor – student, načine rješavanja problema u odnosu s mentoriranom osobama i kolegama mentorima te podvlačenja granica u tim odnosima. Kroz vježbe, polaznici

će se upoznati s efikasnim strategijama usklađivanja rada mentora s etičkim principima u praksi, kao i strategijama sprječavanja sindroma *izgaranja* do kojeg najčešće dolazi uslijed preopterećenosti mentora različitim poslovima i nemogućnosti balansiranja između njih.

Ishodi:

- Navesti i razlikovati vrste supervizije
- Objasniti i opisati metode integrativne supervizije i osvijestiti važnost za kvalitetu mentorskog rada
- Prepoznati relevantnost pojedine metode integrativne supervizije za vlastiti razvoj, kvalitetu rada i odnosa s mentoriranom osobom
- Prepoznati i predvidjeti situacije u praksi koje se kose s etičkim principima u radu i zahtijevaju postavljanje granica
- Prepoznati simptome sindroma *izgaranja* i djelovati u skladu s metodama njegove prevencije.

6.3.1. SUPERVIZIJA U MENTORSTVU

Vrste supervizije • integrativna supervizija • mentalno zdravlje mentora

Supervizija predstavlja interakciju tijekom koje mentor ili instruktivni voditelj svoje iskustvo u mentorstvu ili podučavanju prenosi supervizoru kako bi dobio podršku i uključio se u reflektivni dijalog i suradničko učenje za vlastitu dobrobit i razvoj, ali i dobrobit osobe koju mentorira te institucija ili organizacija za koje radi.⁸⁵ Svrha je supervizije stoga nadogradnja kompetencija, rad na sposobnostima mentora/instruktora, pružanje mogućnosti mentoru/instruktoru da u podržavajućoj okolini iznese vlastita iskustva o radu s mentoriranim osobama te poticanje profesionalne prakse vezano uz kvalitetu, standarde i radnu etiku.⁸⁶

„U najširem smislu supervizija je složena metoda profesionalnog razvoja koju možemo shvatiti kao kvalitativan pomak s učenja i poučavanja na rasuđivanje profesionalnog iskustva.“⁸⁷

Integrativna supervizija

Kada se govori o superviziji, treba istaknuti da postoje različiti tipovi supervizije. Prema „Europskom pojmovniku supervizije i vođenja instruktivnim radom“⁸⁸ mogu se razlikovati sljedeći tipovi: supervizija slučaja, klinička supervizija, supervizija instruktivnog vođenja, edukacijska supervizija, grupna supervizija, interna/eksterna supervizija, intervizija, supervizija vođenja, metasupervizija, organizacijska supervizija, timska supervizija. Više je pristupa relevantno za rad mentora, ali ovdje se naglasak stavlja na integrativnu superviziju kao oblik podrške mentorima, ne samo u profesionalnom razvoju već i u brizi za njihovo mentalno zdravlje. Za razliku od nekih drugih modela supervizije, primjerice organizacijskog, kod kojih postoji hijerarhija u ulogama, u integrativnoj superviziji supervizor nije u nadređenom položaju i nema dominirajuću ulogu.

Što je integrativna supervizija?⁸⁹

- „Integrativna supervizija usmjerena je na proces i nastojanje supervizora da pomogne stručnjacima u boljem razumijevanju odnosa, uzroka nastanka sukoba i/ili problema i načinima njihova rješavanja ili ponekad i samoga postojanja.“
- „Uloga supervizora važna je jer pomaže osvješćivanju obrazaca koji se ponavljaju, postaju stereotipi i onemogućavaju rješavanje problema i pomake prema njihovom rješavanju. Korištenjem različitih tehnika, (...) supervizor omogućava stručnjacima s kojima radi bolje

sagledati samoga sebe, različitost pristupa do mogućih rješenja, pomaže im osvijestiti svoje „slijepe točke” i višestruke mogućnosti izbora.”

- „Supervizor nastoji aktivirati resurse osobe, ali i čitave skupine u kojoj osobe sinergijski, ali i gledajući svoja i tuđa iskustva pomažu jedni drugima. ”
- „U integrativnoj superviziji uloga supervizora nije dominirajuća niti upravljačka već potpomažuća, kanalizirajuća i katalizirajuća. To znači da supervizor pomaže razvijanju procesa u osobi i grupi, usmjerava ih prema dosizanju rješenja istodobno ubrzavajući postizanje željenih ciljeva.”

Metode koje se primjenjuju u okviru supervizije su: majeutički (sokratovski) razgovor, grupna dinamika (radom u grupi), igranje uloga, rad u parovima, rad u trojkama, organizacijske raščlambe, rad na slučajevima, sociodrama, psihodrama i kratka predavanja (nužne nadopune u teoriji).⁹⁰ Ova vrsta podrške korisna je svakom nastavniku, a posebice nastavniku mentoru koji se zbog intenziteta obveza svakodnevno susreće s brojnim izazovnim situacijama. Isto tako, supervizijom se na taj način u vidu kvalitete unaprjeđuje i sam sustav mentorstva u visokom obrazovanju.

Briga za mentalno zdravlje

Supervizija, posebice, integrativni oblik, dobar je način u borbi protiv svakodnevnog stresa za svakog nastavnika mentora jer se kroz različite metode rada pruža podrška u nošenju s izazovnim profesionalnim situacijama, konfliktima u radnom okruženju i pomoć u vidu sprječavanja bilo kojeg oblika zlostavljanja i izgaranja na radnom mjestu, tzv. sindroma izgaranja.⁹¹ Bilo da se radi o individualnom radu (supervizor i mentor) ili grupnom (rad supervizora s manjom grupom odgojno-obrazovnih radnika), važno je osvijestiti da uloga supervizora nije ponuditi rješenja problema, već pružiti pomoć i navoditi u traženju mogućih rješenja nekih problematičnih ili izazovnih situacija, a pojedinci sami odabiru rješenje prikladno vlastitoj situaciji.⁹² U radu se stoga koristi sokratovska metoda razgovora – pitanjima se navodi one koje se nadgleda da zaključuju o prikladnom rješenju razmišljajući o situacijama koje ih brinu, a samim time navodi ih se da razmišljaju o vlastitom radu, što je ujedno i samovrjednovanje rada.⁹³

Kako izgleda rad u supervizijskoj skupini?

Skupine se sastaju nekoliko tjedana, a poželjno je da sastanci ne budu organizirani u mjestu rada članova. Nakon što jedan član iznese svoj problem i opiše situaciju s kojom se susreo na radnom mjestu, ostali članovi mogu komentirati i ponuditi svoje viđenje onoga što su čuli. Supervizor potiče pitanjima na razmišljanje, a mogu se uključiti i ostali članovi. Na taj način osoba koja traži rješenje problema ima priliku „razmišljati o onome što je čula”, dati svoje mišljenje o tome, te odabrati korisne savjete.⁹⁴ Sastanci skupine imaju i terapijsko djelovanje na članove jer u neprocjenjivačkom ozračju iznose sve što ih vezano uz profesionalnu svakodnevicu opterećuje i

uzrokuje nelagodu i stres, što ujedno može biti dobar način za sprječavanje izgaranja na radnom mjestu. Ponekad osobe na taj način osvijeste vlastite probleme. Supervizor navodi na razmišljanje pitanjima:

- „Tko vam predstavlja poteškoće u radu?”
- „Koji su tipični problemi s kojima se susrećete?”
- „Kako biste željeli da bude?”
- „Što biste u rješavanju tih problema htjeli dobiti u superviziji od supervizora i grupe?”
- „Što vam je u ovom trenutku najteže?”
- „Što biste htjeli promijeniti i o kome ovisi ta promjena?”
- „Što možete u tom smislu napraviti?”
- „Želite li čuti mišljenje ostalih članova skupine?”⁹⁵

Promatranje u supervizijskom zrcalu pokreće niz pitanja o sebi samima i vlastitim postupcima, a tuđa iskustva nude priliku za proaktivno učenje – stavljanje sebe u „tuđu kožu” i predviđanje vlastitih postupaka u istoj situaciji.⁹⁶

6.3.2. ETIČKI PRINCIPI PRAKSE

Etički kodeks u mentorstvu • etično i neetično ponašanje mentora

Europski Savjet za mentorstvo i vođenje intruktivnim radom (EMCC) utemeljen je s namjerom promicanja kvalitete i osiguravanja najviših standarda u praksi mentoriranja/instruktivnog vođenja⁹⁷ pa stoga Profesionalna povelja⁹⁸ predstavlja standard za etičnost i kvalitetu prakse u mentorstvu/instruktivnom vođenju. Etički kodeks⁹⁹ sastavni je dio Povelje, a iako se neke stavke ovog kodeksa ne mogu primijeniti na mentorstvo u visokoobrazovnim institucijama jer su više podređene, primjerice, mentoriranju u radnom okruženju, većina onih općenitih ipak vrijedi za sve vrste mentora, neovisno o kontekstu, pa stoga nalaze svoje mjesto u ovom priručniku.

Što podrazumijeva etički kodeks u mentorstvu?

Smjernice mentorima kako bi mogli osvijestiti što je etično, a što neetično ponašanje u mentorskom radu. Svaki mentor bi se tako trebao pridržavati sljedećeg:

- Raditi konstantno u granicama vlastitih profesionalnih sposobnosti

- Stvarati poticajno okruženje za mentorstvo
- Održavati strogu razinu povjerljivosti sa svim podacima o studentu, osim ako propisi ne zahtijevaju otkrivanje određenih podataka
- Ne davati neistinite ili zavaravajuće izjave (npr. vezano uz kvalifikacije, razine kompetencija, ishode iz procesa poučavanja ili mentorstva itd.)
- Ne preuzimati zasluge za rad drugih
- Ne iskorištavati studente na bilo koji način (npr. financijski, seksualno itd.)
- Izbjegavati sukobe interesa
- Pohranjivati sve zapise nastale tijekom mentoriranja/instruktivnog vođenja i raspolagati njima na način koji promiče povjerljivost, sigurnost i privatnost te je u skladu s primjenjivim zakonima i sporazumima.¹⁰⁰

Kodeksom se regulira etično ponašanje u okviru sljedećih područja: kompetencije, kontekst, postavljanje granica, integritet i profesionalnost.¹⁰¹ U nastavku će se prikazati kako bi glasile te odredbe za svako navedeno područje primijeni li se kodeks na mentorsku praksu u području visokog obrazovanja;

Kompetencije • Svaki mentor trebao bi procijeniti je li njegova razina iskustva i znanja dovoljna da zadovolji potrebe studenta i u vezi s tim raditi na vlastitim kompetencijama sudjelovanjima u odgovarajućim aktivnostima stalnog profesionalnog razvoja. Mentorima bi se trebali osigurati kvalificirani supervizori, koji bi redovito procjenjivali njihove kompetencije i prostor za napredak te time podržavali njihov razvoj.

Kontekst • Mentorski odnos trebao bi odražavati kontekst unutar kojeg se odnos ostvaruje; drugim riječima, odnos mentor – student trebao bi biti takav da se prepoznaje da se radi o kontekstu visokog obrazovanja. Mentor bi se trebao pobrinuti da se razjasne očekivanja studenta kako bi pronašao način da se ta očekivanja ispune i stvoriti takvo okruženje u kojem će studentu osigurati priliku za učenje.

Postavljanje granica • Mentor bi u svakom trenutku trebao djelovati u granicama vlastitih sposobnosti i mogućnosti, ali bi isto tako trebao znati prepoznati gdje te granice mogu biti prekoračene kako bi, prema potrebi, uputio studenta na druge izvore podrške – bilo da se radi o iskusnijem mentoru ili pak stručnjaku kao što je savjetnik i psihoterapeut. Mentor treba osvijestiti važnost prepoznavanja situacija u kojima može doći do sukoba interesa kako bi ih mogao izbjeći.

Integritet • Mentor bi trebao održavati razinu povjerljivosti primjerenu mentorskom odnosu, a ona bi se trebala razjasniti odmah na početku mentoriranja. Informacije o studentu i napredovanju i radu studenta mogu se otkriti samo ako je tako dogovoreno sa studentom ili ako se na taj način mogu izbjeći eventualne nepoželjne situacije. Svaki mentor trebao bi biti svjestan i znati da nije dozvoljeno poticati ili sudjelovati u ponašanju koje je nepošteno, protuzakonito, neprofesionalno ili diskriminirajuće.

Profesionalnost • Mentor bi trebao znati i definirati svoj opseg poslova i zadaća kako bi mogao odgovoriti na studentove potrebe za učenjem i razvojem. Mentor ne smije iskorištavati studenta ni na koji način: financijski, seksualno ili po bilo kojem pitanju koje izlazi iz okvira profesionalnog odnosa. Mentor bi trebao biti svjestan činjenice da se profesionalne odgovornosti nastavljaju i nakon prestanka suradnje, a to uključuje sljedeće: povjerljivost svih informacija koje se odnose na studenta, izbjegavanje bilo kakvog iskorištavanja prijašnjeg mentorskog odnosa sa studentom, omogućavanje naknadnih aktivnosti ako su bile dogovorene, pohranjivanje podataka i zapisa vezanih uz prijašnju suradnju sa studentom. Mentor treba pokazati poštovanje prema različitim pristupima i svojim kolegama i nikad ne predstavljati rad i stavove drugih kao svoje vlastite.¹⁰²

7. ZAKLJUČNO

Zahvaljujući opsežnom kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju provedenom na svim institucijama visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj, izdvojili smo kompetencijske profile mentora u našem visokoobrazovnom sustavu. Vrijednost ovog priručnika je u tome što se on oslanja na rezultate znanstvenog istraživanja provedenog u sustavu visokog obrazovanja gdje su i studenti koji su mentorirani, ali i nastavnici koji imaju iskustva u mentoriranju, ili će biti u poziciji mentora, dali svoje viđenje procesa mentoriranja te značajno pridonijeli određivanju kompetencijskog profila različitih vrsta mentora. Zahvaljujući tomu, u priručniku su razrađena praktična usmjerenja, upute, kako unaprijediti znanja, umijća i sposobnosti potrebne da bi se na odgovarajući način mentoriralo studente u visokoobrazovnom sustavu.

Priručnik je dio programa profesionalnog usavršavanja mentora u visokoobrazovnim institucijama s posebnim naglaskom na razvoj kompetencija vezanih uz suvremene zahtjeve kvalitete u mentorstvu. Uz važnost razvoja komunikacijskih i organizacijskih umijeća, to se posebno odnosi na potrebu evaluacije i samoevaluacije, supervizije te poštivanje etičkih načela koji su sastavni dio mentorskog rada.

8. BIBLIOGRAFIJA

- ¹ Karacheva, E.V., Teslenko, I.V. (2015) navedeno u: Guryanova, I., Burilkina, S., Martynova, N., Kaminsky, A. & Mameteva, O. (2018) Approach to development of mentoring potential in technical universities through the example of the Ural Region of the Russian Federation, *Journal of Applied Engineering Science*, vol. 16, no. 4, str. 503-514. Dostupno na: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=1451-41171804503G> Pristupljeno: 23. 6. 2020.
- ² Osipova S., Kuzmina N., Gafurova, N., Osipov V. (2019). Mentoring as a Form of Assistance to a Transport University Student in the “University-Enterprise“ Networking Cooperation, *TEM Journal*, Volume 8, Issue 1: str. 234-241, DOI: 10.18421/TEM81-33. Pristupljeno: 23. 6. 2020.
- ³ Aspfors, J. Fransson G., (2015) Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis *Teaching and Teacher Education* 48 (2015): str.75-86
Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X1500030X?via%3Dihub> Pristupljeno: 3.9.2020.
- ⁴ Langdon F & Ward L. (2015), Educative mentoring: a way forward. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 4(4): str. 240-254. DOI: 10.1108/IJMCE-03-2015-0006.
- ⁵ Vidi: Črčinovič Rozman, Fošnarič, Planinšec. (2010). Metodologija vrednovanja i praćenja učitelja - mentora i učitelja-pripravnika, *Informatologia*, Vol. 43 No. 1: 1-8. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53037> (2.9.2020); Russell, M. L., Russell, J. A. (2011); Mentoring Relationships: Cooperating Teachers' Perspectives on Mentoring Student Interns. *Professional Educator*, Vol. 35 No.1 Dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=EJ988202> (19. 6. 2020.); Ulvik M., Sunde E. (2013) The impact of mentor education: Does mentor education matter? *Professional Development in Education* 39(5): pp. 754-770. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/271991307> (2. 9. 2020.); Leshem S. (2014): How do do teacher mentors perceive their role, does it matter? *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1080/1359866X.2014.896870> (1.9.2020.); Langdon F & Ward L. (2015), Educative mentoring: a way forward. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 4(4):240-254. DOI: 10.1108/IJMCE-03-2015-0006 ; Nikolovska A. (2016) Mentoring Pre-Service English Teachers: Mentors' Perspectives. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, Issue 5: str.741-744; Pountney, R. and Grasmeyer, A. (2018) Building bridges: enhancing mentoring skills, knowledge and practice through an online course, str. 50-56, CollectivEd [3]. Dostupno na: <https://shura.shu.ac.uk/21301/1/> (1.9.2020.)
- ⁶ Ralph, E., Walker, K. (2013): The Promise of Adaptive Mentorship: What is the Evidence? *International Journal of Higher Education*, 2/2, 76-85: str.76.
- ⁷ Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute (2003), *Mentoring Guide - A Guide for Mentors* Oakland, CA, str.1 Dostupno na: <https://www.rackham.umich.edu/> (18.8.2020.)
- ⁸ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*, Dostupno na: <https://www.emccglobal.org/quality/regulation/> Pristupljeno 18. 8. 2020.
- ⁹ Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute (2003), *Mentoring Guide - A Guide for Mentors* Oakland, CA, str.1. Dostupno na: <https://www.rackham.umich.edu/> (18.8.2020.)
- ¹⁰ Centre for the Use of Research and Evidence in Education CUREE (2005) *Mentoring and Coaching CPD Capacity Building Project. National Framework for Mentoring and Coaching*: str. 3. Dostupno na: <http://www.curee.co.uk/resources/publications/national-framework-mentoring-and-coaching> Pristupljeno: 19. 11. 2019.
- ¹¹ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*; str.4.
- ¹² Leksikografski zavod Miroslav Krleža 2020., *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40158> Pristupljeno 13. 8. 2020.
- ¹³ Bujas, Ž. (2011.). *Veliki englesko-hrvatski rječnik, Četvrto izdanje*, Zagreb. Nakladni zavod Globus, str.546.

-
- ¹⁴ Bogadek, F. A. (1926.), English-Croatian and Croatian-English Dictionary, Pitsburg, Pennsylvania: F. A. BOGADEK, str. 267.
- ¹⁵ Hornby, A. S. with Cowie, A. P. i Gimson, A. C. (1986.). *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English*, Ljubljana: Mladinska knjiga, str. 531
- ¹⁶ Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B. , Wilbanks J. E. (2011) "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research" *Journal of Management*, Vol.37, No.1, pp.280-304. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/254121249> (29.8. 2019.)
- ¹⁷ Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B. , Wilbanks J. E. (2011) "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research" *Journal of Management*, Vol.37, No.1, pp.280-304. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/254121249> (29.8. 2019.)
- ¹⁸ Usp. McCorkel Clinard L., Ariav T. (1998) What Mentoring Does for Mentors: a cross-cultural perspective, *European Journal of Teacher Education*, 21:1, pp.91-108, DOI:10.1080/0261976980210109; Rekha, K N; Ganesh, M P. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education; Bingley* Vol. 1, Iss. 3: 205-217. DOI:10.1108/20466851211279466
- ¹⁹ Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B. , Wilbanks J. E. (2011) "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research" *Journal of Management*, Vol.37, No.1, pp.280-304. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/254121249> (29.8. 2019.)
- ²⁰ Zalaquett C. P., Lopez A. D. (2006). Learning from the stories of successful undergraduate Latina/Latino students: the importance of mentoring. *Mentoring & Tutoring*, 14:3, 337-353, DOI: 10.1080/13611260600635563
- ²¹ Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B. , Wilbanks J. E. (2011) "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research" *Journal of Management*, Vol.37, No.1, pp.280-304. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/254121249> (29.8. 2019.)
- ²² Fountain J., & Newcomer K.E. (2016) Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs, *Journal of Public Affairs Education*, 22:4, 483-506. DOI: 10.1080/15236803.2016.12002262, str. 484.
- ²³ Fountain J., & Newcomer K.E. (2016) Developing and Sustaining Effective Faculty Mentoring Programs, *Journal of Public Affairs Education*, 22:4, 483-506. DOI: 10.1080/15236803.2016.12002262, str. 484.
- ²⁴ Ragins, Kram 2007:9 navedeno u: Bean N. M., Hyers L. L. i L.L. (2014) Mentoring in Higher Education Should be the Norm to Assure Success: Lessons Learned from the Faculty Mentoring Program, West Chester University, 2008–2011, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22:1, 56-73, DOI: [10.1080/13611267.2014.882606](https://doi.org/10.1080/13611267.2014.882606)
- ²⁵ Drago-Severson 2009. navedeno u: Bean N. M., Hyers L. L. i L.L. (2014) Mentoring in Higher Education Should be the Norm to Assure Success: Lessons Learned from the Faculty Mentoring Program, West Chester University, 2008–2011, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22:1, 56-73, DOI: [10.1080/13611267.2014.882606](https://doi.org/10.1080/13611267.2014.882606)
- ²⁶ Ragins B. R., Kram K.E. (2007), The Roots and Meaning of Mentoring. U: Ragins B. R., Kram, K. E. (Ur.) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, United States of America: SAGE Publications, Inc., str. 3-15, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/242220278> (29.8.2019.)
- ²⁷ Wood, M. (1997). Mentoring in further and higher education: Learning from the literature. *Education & Training; London* Vol.39, Iss.8/9:pp.333-343. DOI:10.1108/00400919710192368 (29.8.2019.)
- ²⁸ Cheatham W. W., (2010). The Tradition of Mentoring Part I: Mentoring the Researcher" *Journal of Research Administration*, Vol. XLI, No. 2, pp. 55-60, 2010. Dostupno na: <https://search.proquest.com/education/docview/1013881004/D41D8A22FF204238PQ/1?accountid=176251> (8.2. 2019)
- ²⁹ Wood, M. (1997). Mentoring in further and higher education: Learning from the literature. *Education & Training; London* Vol.39, Iss.8/9:pp.333-343. DOI:10.1108/00400919710192368 (29.8.2019.)
- ³⁰ Ragins B. R., Kram K.E. (2007), The Roots and Meaning of Mentoring. U: Ragins B. R., Kram, K. E. (Ur.) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, United States of America: SAGE Publications, Inc., str. 3-15, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/242220278> (29.8.2019.)
- ³¹ Ragins B. R., Kram K.E. (2007), The Roots and Meaning of Mentoring. U: Ragins B. R., Kram, K. E. (Ur.) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, United States of America: SAGE Publications, Inc., str. 3-15, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/242220278> (29.8.2019.)

-
- ³² Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B., Wilbanks J. E. (2011). Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, Vol.37, No.1, pp. 280-304, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/254121249> (29.8. 2019.)
- ³³ Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B., Wilbanks J. E. (2011). Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research. *Journal of Management*, Vol.37, No.1, pp. 280-304, Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/254121249> (29.8. 2019.)
- ³⁴ Field J. (2001). Mentoring: A natural act for information professionals? *New Library World*, Vol.102, No.1166/1167, pp. 269-273, Dostupno na: <https://search.proquest.com/education/docview/229578250/DDD3FA07181F4B81PQ/3?accountid=176251> (8.2. 2019.)
- ³⁵ Cambridge Dictionary, Dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/> (20.7.2021.)
- ³⁶ Field J. (2001). Mentoring: A natural act for information professionals? *New Library World*, Vol.102, No.1166/1167, pp. 269-273, Dostupno na: <https://search.proquest.com/education/docview/229578250/DDD3FA07181F4B81PQ/3?accountid=176251> (8.2. 2019.)
- ³⁷ Crawford, Curtis J. (2010.). *Manager's Guide to Mentoring*, Mc Graw Hill, str. 2-3
- ³⁸ Crawford, Curtis J. (2010.). *Manager's Guide to Mentoring*, Mc Graw Hill, str. 2-3.
- ³⁹ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.), str. 3-4
- ⁴⁰ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.), str. 3-4
- ⁴¹ Linden J., Ohlin M., Brodin E.M. (2013). Mentorship, supervision and learning experience in PhD education, *Studies in Higher Education*, Vol. 38, No. 5, pp. 639-662, Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.596526> (19.6. 2019.)
- ⁴² Linden J., Ohlin M., Brodin E.M. (2013). Mentorship, supervision and learning experience in PhD education, *Studies in Higher Education*, Vol. 38, No. 5, pp. 639-662, Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.596526> (19.6. 2019.)
- ⁴³ Arnesson K., Albinsson G. 2017. Mentorship – a pedagogical method for integration of theory and practice in higher education, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, Vol. 3, No. 3, pp. 202-217, Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20020317.2017.1379346> (19.6. 2019.)
- ⁴⁴ European Mentoring and Coaching Council (2008). *Code of Ethics of European Mentoring and Coaching Council*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.), str.1
- ⁴⁵ European Mentoring and Coaching Council. (2008). *Code of Ethics of European Mentoring and Coaching Council*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ⁴⁶ Balu L., James L. (2017), Facilitating Protégé Career Development through Skills of Mentors. *Journal of Education and Practice*, Vol. 8, No. 4, pp. 39-44, Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1132930> (30.4. 2019.)
- ⁴⁷ Field J. (2001), Mentoring: A natural act for information professionals? *New Library World*, Vol.102, No.1166/1167, pp. 269-273, Dostupno na: <https://search.proquest.com/education/docview/229578250/DDD3FA07181F4B81PQ/3?accountid=176251> (8.2. 2019.)
- ⁴⁸ Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21 Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/566/Zakon-o-Hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru> (24. 9.2021.)
- ⁴⁹ Vidi Članak 7. *Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru*, pročišćeni tekst zakona NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20 Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/566/Zakon-o-Hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru> (24. 9.2021.)
- ⁵⁰ Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, (Urednički pročišćeni tekst, "Narodne novine" broj 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 2/07 - OUSRH, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 - O, RUSRH, 60/15 - OUSRH i 131/17) Dostupno na: <https://www.zakon.hr/> (15. 9. 2020.)

-
- ⁵¹ Europska komisija, *Prijedlog preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje*. Bruxelles, 17.1.2018. COM(2018) 24 final 2018/0008 (NLE). Dostupno na: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/> (21.9. 2020.)
- ⁵² Europska komisija, 2017. navedeno u Europska komisija (2018) *Prijedlog preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje*. Bruxelles, 17.1.2018. COM(2018) 24 final 2018/0008 (NLE). Dostupno na: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/> (21.9. 2020.)
- ⁵³ Europska komisija (2018), *Prijedlog preporuke Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje* Bruxelles, 17.1.2018. COM(2018) 24 final 2018/0008 (NLE). Dostupno na: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/> (21.9. 2020.), str.6
- ⁵⁴ European Association for Quality Assurance in Higher Education et al. (2015)*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, Belgium. Dostupno na: <https://enqa.eu/index.php/home/esg/> Pristupljeno: 2.6.2019., str.14
- ⁵⁵ European Association for Quality Assurance in Higher Education et al. (2015)*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, Belgium. Dostupno na: <https://enqa.eu/index.php/home/esg/> Pristupljeno: 2.6.2019., str.14
- ⁵⁶ European Association for Quality Assurance in Higher Education et al. (2015)*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, Belgium. Dostupno na: <https://enqa.eu/index.php/home/esg/> Pristupljeno: 2.6.2019., str.15
- ⁵⁷ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.), str 2.
- ⁵⁸ *Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009*, Appendix 1: 2-7, navedeno u European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ⁵⁹ *Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009*, Appendix 1: str.3, navedeno u European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ⁶⁰ *Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009*, navedeno u European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ⁶¹ Davis, D. (2019) Students perceptions of supervisory qualities: What do students want? What do they believe they receive? *International Journal of Doctoral Studies*, Vol 14, pp.431-464. Dostupno na: <https://doi.org/10.28945/4361> (26. 9. 2020.)
- ⁶² Davis, D. (2019) Students perceptions of supervisory qualities: What do students want? What do they believe they receive? *International Journal of Doctoral Studies*, Vol 14, pp.431-464. Dostupno na: <https://doi.org/10.28945/4361> (26. 9. 2020.)
- ⁶³ *Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009*, navedeno u European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ⁶⁴ Davis, D. (2019) Students perceptions of supervisory qualities: What do students want? What do they believe they receive? *International Journal of Doctoral Studies*, Vol 14, pp.431-464. Dostupno na: <https://doi.org/10.28945/4361> (26. 9. 2020.)
- ⁶⁵ Vizek Vidović V., Velkovski Z. (Ur.) (2013).*Teaching profession for 21st century*. Beograd: Centar za obrazovne politike.
- ⁶⁶ Davis, D. (2019) Students perceptions of supervisory qualities: What do students want? What do they believe they receive? *International Journal of Doctoral Studies*, Vol 14, pp.431-464. Dostupno na: <https://doi.org/10.28945/4361> (26. 9. 2020.)
- ⁶⁷ *Competency Framework of European Mentoring and Coaching Council 2009*, Appendix 1, navedeno u European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)

-
- ⁶⁸ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.), str 3.
- ⁶⁹ Juhar Tomašević, B. (2012.) *Komunikacijske vještine, priručnik za polaznike*. Zagreb: Algebra učilište, str.15-16.
- ⁷⁰ Juhar Tomašević, B. (2012.) *Komunikacijske vještine, priručnik za polaznike*. Zagreb: Algebra učilište, str.15-16.
- ⁷¹ Antolović, K., Sviličić, N. (2020) *Komunikacijske vještine: Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike*. Zagreb: K & K Promocija, str.69
- ⁷² Antolović, K., Sviličić, N. (2020) *Komunikacijske vještine: Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike*. Zagreb: K & K Promocija, str.69
- ⁷³ Antolović, K., Sviličić, N. (2020) *Komunikacijske vještine: Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike*. Zagreb: K & K Promocija.
- ⁷⁴ Juhar Tomašević, B. (2012.) *Komunikacijske vještine, priručnik za polaznike*. Zagreb: Algebra učilište, str. 39; Antolović, K., Sviličić, N. (2020) *Komunikacijske vještine: Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike*. Zagreb: K & K Promocija, str.94-95.
- ⁷⁵ Antolović, K., Sviličić, N. (2020) *Komunikacijske vještine: Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike*. Zagreb: K & K Promocija str. 67-68.
- ⁷⁶ Leksikografski zavod Miroslav Krleža 2020., *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40158> (11.2.2022.)
- ⁷⁷ Van Manen M. (2015). *Pedagogical Tact – Knowing What to Do When You Don't Know What to Do*. New York: Routledge. str. 103.
- ⁷⁸ Van Manen M. (2015). *Pedagogical Tact – Knowing What to Do When You Don't Know What to Do*. New York: Routledge
- ⁷⁹ Scottish Social Services Council (2014). *Mentoring: Supporting and Promoting Professional Development and Learning*, str. 18 Dostupno na: <https://www.stepintoleadership.info/> (2.6.2019.)
- ⁸⁰ Juhar Tomašević, B. (2012.) *Komunikacijske vještine, priručnik za polaznike*. Zagreb: Algebra učilište, str 11.
- ⁸¹ Juhar Tomašević, B. (2012.) *Komunikacijske vještine, priručnik za polaznike*. Zagreb: Algebra učilište, str 11.;
- ⁸² Scottish Social Services council *Mentoring: Supporting and Promoting Professional Development and Learning* Str 19
- ⁸³ Scottish Social Services Council (2014). *Mentoring: Supporting and Promoting Professional Development and Learning*, str. 19 Dostupno na: <https://www.stepintoleadership.info/> (2.6.2019.)
- ⁸⁴ Scottish Social Services Council (2014). *Mentoring: Supporting and Promoting Professional Development and Learning*, str. 20 Dostupno na: <https://www.stepintoleadership.info/> (2.6.2019.)
- ⁸⁵ Scottish Social Services Council (2014). *Mentoring: Supporting and Promoting Professional Development and Learning*, str. 43-44(Resource 13). Dostupno na: <https://www.stepintoleadership.info/> (2.6.2019.)
- ⁸⁶ European Mentoring and Coaching Council (2016), *EMCC Guidelines for Supervision*, str.2 Dostupno na: <https://www.emccglobal.org/leadership-development/supervision/guidelines/> (18.2. 2022.)
- ⁸⁷ European Mentoring and Coaching Council (2016), *EMCC Guidelines for Supervision*, str.2 Dostupno na: <https://www.emccglobal.org/leadership-development/supervision/guidelines/> (18.2. 2022.)
- ⁸⁸ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetic M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletic L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str.11. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁸⁹ Ajduković, M., Cajvert Lj., Judy M., Knopf W., Kuhn H., Madai K., Voogd M., (2013). *ECVision. Europski pojmovnik supervizije i coachinga*. Beč: Die Wiener Volkshochschulen GmbH
- ⁹⁰ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetic M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletic L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str.21-22. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁹¹ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetic M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletic L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u*

odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str.55. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)

- ⁹² Ajduković, M., Cajvert Lj., Judy M., Knopf W., Kuhn H., Madai K., Voogd M., (2013). ECVision. Europski pojmovnik supervizije i coachinga. Beč: Die Wiener Volkshochschulen GmbH.
- ⁹³ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetić M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletić L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁹⁴ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetić M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletić L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje. Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁹⁵ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetić M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletić L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str.48 . Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁹⁶ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetić M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletić L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str.49-50 . Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁹⁷ Ambruš-Kiš R., Cimperman R., Fajdetić M., Kazija M., Listeš S., Marunčić S., Miletić L., Milić V., Ništ M., Ozorlić-Dominić R., Petljak-Jakunić B., Požnjak-Malobabić A., Skelac M., Vidović T. (2009), *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju - PHARE program Europske Unije za Hrvatsku*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 51 . Dostupno na: <https://www.azoo.hr/> (25.2.2022.)
- ⁹⁸ *Code of Ethics of European Mentoring and Coaching Council*, Appendix 3, 2008., str.1 navedeno u: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ⁹⁹ *Code of Ethics of European Mentoring and Coaching Council*, Appendix 3, 2008., str.2 navedeno u: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ¹⁰⁰ *Code of Ethics of European Mentoring and Coaching Council*, Appendix 3, 2008., str.1--4 navedeno u: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)
- ¹⁰¹ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.), str. 5.
- ¹⁰² *Code of Ethics of European Mentoring and Coaching Council*, Appendix 3, 2008., str.1--4 navedeno u: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coach Federation (ICF) et al. (2011) *The Professional Charter for Coaching and Mentoring*. Dostupno na: <https://www.emccouncil.org/quality/regulation/> (30.4. 2019.)

