Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Poslijediplomski doktorski studij Pedagogija i kultura suvremene škole

**VODIČ ZA MENTORE**

Osijek, 2017.

**SADRŽAJ:**

1. **Profesionalni razvoj i mentorski rad u znanstveno-istraživačkom i stručnom radu**
   1. Teorijska polazišta i definicije mentorstva…………………………………………………… 3
   2. Prednosti i izazovi mentorskog odnosa……………………………………………………….. 6
   3. Faze i značajke mentorskog odnosa……………………………………………………………... 8
   4. Etička načela mentorskog rada…………………………………………………………………….10
   5. Dinamika odnosa mentor – mentorirani……………………………………………………….11
   6. Kompetencije, ishodi učenja i kvalifikacije……………………………………………………16
   7. Pregled ključnih kompetencija………………………………………………………………………17
   8. Kompetencije uspješnog mentora………………………………………………………………..19
   9. Upitnik za samovrednovanje mentorskog rada…………………………………………….21
   10. Upitnik za vrednovanje mentorske podrške………………………………………………….23
   11. Listić za SWOT analizu…………………………………………………………………………………..25

**Popis literature** ………………………………………………………………………………………………………………….26

1. **Profesionalni razvoj i mentorski rad u znanstveno-istraživačkom i stručnom radu**
   1. **Teorijska polazišta i definicije mentorstva**

Filozofija mentorskog rada temelji se na vrlo neodređenom procesu koji čine brojne sastavnice, koje mentorski rad mora zadovoljiti (Goodwin i Stevens, 1998). Mentorstvo se naziva *filozofijom o ljudima* i njihovoj važnosti u organizaciji (Luna i Cullen, 1995). „*Drugim riječima, ako obrazujemo i poučavamo, ali ne odgajamo...gubimo vrijeme i talent“* (Wright, Wright, 1987).U najjednostavnijoj tradicionalnoj formi, mentorstvo je *hijerarhijski odnos  
između starijeg i iskusnijeg stručnjaka ili osobe koja poučava*, vodi, usmjerava, savjetuje i prijateljuje s neiskusnijom ili mlađom osobom s ciljem njezina profesionalnog promicanja ili osobnog razvoja (Colwell, 1998).

Suprotno tradicionalnoj ideji i modelu mentorstva, idealna veza ili odnos mentora i štićenika bila bi recipročna. Informacije i poučavanje imaju dvosmjeran karakter pri čemu obje osobe, i mentor i štićenik, prepoznaju međusobne koristi i prednost takvoga odnosa. Takva sinergija može biti izvorom osnaživanja mladih znanstvenika ili učenika, koji na taj način dobivaju potvrdnu informaciju o vlastitoj vrijednosti i radu, dok stariji i iskusniji stručnjaci tako mogu stvoriti odnos i profesionalno okruženje koje promiče povjerenje, poštovanje i uklanja strah od preuzimanja rizika (Luna i Cullen, 1995). Osnaživanje u međusobno sinergijskoj vezi može pomoći mladim i neiskusnijim kandidatima u prepoznavanju prednosti, snaga i sposobnosti starijih stručnjaka. U ovom smislu, mentorski se rad smatra „suradnjom“ ili „međuzavisnom aktivnošću“ koja potiče autentičan dijalog i razmjenu znanja bez obzira na spol, dob, kulturu ili hijerarhijski odnos (Darwin, 2000).

Promjene i izazovi suvremenog informacijskog doba traže kontinuiranu procjenu znanja,  
vještina i sposobnosti današnjih profesionalnih aktivnosti. Svatko, posebice na početku radnog vijeka ili profesiji u kojoj nema iskustva, kao i na početku rada u novoj okolini priželjkuje nekoga tko bi potaknuo samopouzdanje, omogućio savjetovanje ili učenje, odnosno stjecanje poslovne stručnosti. Svi želimo mentora, koji će ovisno o okolnostima, ponekad biti i profesionalno vezan uz radno mjesto kandidata. Rijetkima je to njihov nadređeni, a najčešće ipak osoba bez mnogo voditeljskih obaveza, koja ima sklonost prema poučavanju i pomoći drugima.Naime, to su osobe kojih se sjećamo ne samo cijeli svoj radni vijek, već i cijeli život, stoga ostavljaju značajan trag u profesionalnom ili osobnom rastu i razvoju pojedinca. Osobe koje su bile ili jesu mentori znaju o kakvom se iskustvu radi – biti mentor predstavlja iskustvo koje nudi priliku za:

* samorazvoj
* omogućava nove uvide, kao i prijenos vlastitih iskustava drugima
* povećava samopoštovanje i osjećaj postignuća
* podiže ugled u očima kolega i suradnika
* omogućava priliku za pozitivan utjecaj na generaciju stručnjaka koji dolaze

Podrijetlo riječi “mentor” potječe iz *Odiseje*- lik Odisej imao je bliska prijatelja Mentora koji je skrbio o njegovu sinu tijekom deset godina njegova izbivanja na putovanjima. Mentor, zapravo prerušena božica Atena, utjelovio je i feminine i maskuline karakteristike jer je istovremeno uz odgojnu nježnost, podršku i zaštitnički odnos, prikazivao i agresivne, asertivne te čak rizične odlike i stilove ponašanja. Mentor je stoga istovremeno imao ulogu roditelja, skrbnika, učitelja, prijatelja, vođe i savjetnika, ali i zaštitnika Odisejevom sinu (Jeruchim, Shapiro, 1992). Uz navedenu, postoji i klasična definicija mentora kao osobe naprednog znanja, statusa ili iskustva koja vodi, poučava i potiče razvoj mlade ili neiskusne osobe (Carr, Bickel, Inui, 2003).Mentorstvo se često definira i kao organizacijski alat za razvoj ljudi. U određenoj organizaciji ili instituciji mentorstvo je proces koji uključuje mentora, mentoriranog i rukovoditelja.Može biti neformalni način rada ili formalno strukturirani program, pri čemu je zadaća pripravnika da zapaža, postavlja pitanja, dokumentira i istražuje.

Prema Burke i McKeen (1989), uloge mentora mogu biti različite, ovisno o razini  
sudjelovanja i obvezama mentora i štićenika, a uključuju sljedeće oblike:

a. Učitelj, trener, savjetnik

b. Pozitivan uzor ili model

c. Stručnjak za rad s talentima

d. Lobist i kreator životnih šansi

e. Zaštitnik

f. Sponzor

g. Uspješan vođa

Mentor je model koji pokazuje, objašnjava i služi kao uzor, s obzirom na pretpostavljenu razinu kulturnog i socijalnog kapitala. Pritom, dobro mentorstvo mora imati sljedeća obilježja (Burke, McKeen, 1989):

a) namjerno učenje je nužnost - mentor treba poticati namjerno učenje služeći se raznim metodama kao što su prenošenje iskustva, instrukcije, savjetovanje, ukazivanje primjerom, pomaganje pri postavljanju i ostvarivanju ciljeva,

b) uspjesi i neuspjesi imaju važnu funkciju - budući da vode proces učenja, mentori moraju prenositi svoja uspješna, ali isto tako i svoja neuspješna iskustva, stoga su povratne informacije i razgovor o temi *'što sam učinio pogrešno*' jednako važne kao i isticanje prednosti i pozitivne rezultate jer omogućavaju uvid u stvarne odnose organizacije i pojedinca,

c) rukovoditelji ili mentori moraju dijeliti svoja iskustva - događaji, anegdote i analize slučaja prenose važne spoznaje koje bi mogle biti zaboravljene ako ostanu nepodijeljene, stoga mentori koji govore o sebi i o svojim iskustvima postaju modeli,

d) mentorstvo se tijekom vremena razvija i raste – uspješno mentorstvo postaje kontinuirano učenje, a ne trenutak ili niz povezanih trenutaka, odnosno, postaje sinteza trenutaka, iskustava, zapažanja, studija i pomnih analiza,

e) mentorstvo je zajednička odgovornost- uspješno mentoriranje podrazumijeva podijeljenu odgovornost za učenje, bez obzira na okolnosti, sadržaj, vrijeme ili druge varijable, što znači da uspješno mentorstvo počinje postavljanjem *ugovora za učenje* koji uključuje mentora, pripravnika / štićenika i rukovoditelja.

Važan element uspješnog mentorstva je postavljanje jasno definiranih ciljeva učenja. Proces počinje sastankom na kojem svi nositelji procesa iznose svoja očekivanja. Detaljni ciljevi mogu se definirati tijekom rasta i razvoja mentorskog odnosa, ali je na prvom sastanku potrebno utvrditi očekivanja i početne ciljeve. Kasnija redovita komunikacija omogućava održavanje i razvoj mentorsko - pripravničkog odnosa. Mentor treba redovito dokumentirati razvoj procesa mentoriranja. Većina mentorskih projekata ima jednog koordinatora za sve druge uključene mentore. Koordinator mentora periodično sakuplja informacije od mentora o napredovanju procesa, a mentor se koordinatoru obraća za bilo kakva pitanja u vezi odnosa mentor – pripravnik. Što je komunikacija bolja i suradnja kvalitetnija, veće su šanse da program i mentorski odnos uspije. Nakon prvog susreta mentora i pripravnika / štićenika uloga mentora postaje savjetovanje, facilitacija i upoznavanje s drugim suradnicima.Obje strane se trebaju temeljito pripremati za sastanke kao bi doprinijeli razvoju međusobnog odnosa i jasno definirali vlastite želje, potrebe i interese.

* 1. **Prednosti i izazovi mentorskog odnosa**

Istraživanja mentorskog rada s polaznicima, učenicima i drugim štićenicima dosljedno  
pokazuju da su mentorirani pojedinci značajno zadovoljniji i predaniji profesionalnom  
životu i radu od pojedinaca koji nisu sudjelovali u mentorskom radu i odnosu (Wanberg, Welsh, Hezle, 2003). Nadalje, mentorirani pojedinci često iskazuju bolje rezultate i postignuća, imaju veća primanja i brže napreduju od njihovih nementoriranih kolega. Pritom, i mentori također mogu imati koristi od uspješnog mentorskog rada i odnosa:

* porastom zadovoljstva zbog pomaganja drugima i razvijanjem novih generacija stručnjaka,
* osjećajem većeg profesionalnog doprinosa i osvježavanjem vlastitih karijera,
* učenjem novih trendova i korištenjem novih tehnologija, ili
* razvijanjem svijesti o važnim suvremenim pitanjima, izazovima ili perspektivama u polju ili području profesionalnog rada (Jones, Hardcastle, Agnich, 2006).

Kada je riječ o štićenicima ili mentoriranim osobama, istraživanja pokazuju kako svaka mlada  
i neiskusna osoba ima određen set očekivanja, potreba i nedostataka s kojima se suočava na  
početku profesionalnog razvoja. To su, prije svega:

* potreba za vođenjem u općem ili specifičnom području profesionalnih potreba
* zatim, mladi ljudi često imaju velik broj pitanja ili izazova, čak i strahova s kojima se suočavaju i nose individualno manje ili više uspješno;
* osim toga, mentorirane osobe zanima širi spektar profesionalnog razvoja karijere, odnosno ishod učenja i odnosa, ali i pomoć u ranoj etapi ili stupnju rada
* konačno, štićenici trebaju i etičko i moralno vođenje te savjetovanje, kao i pomoć u snalaženju između organizacijskih, institucionalnih, strukturalnih i političkih okruženja;
* odnosno, potrebno im je savjetovanje u razvoju vlastita profesionalnog identiteta.

Istraživanja daju zaključiti da mentorski rad vodi većem osobnom i profesionalnom zadovoljstvu, jer omogućava kvalitetne kolegijalne odnose i osjećaj pripadnosti, koji pridonose produktivnosti i olakšavaju proces tercijarne socijalizacije i profesionalne inkulturacije mladima. Mentori omogućavaju štićenicima ulazak u različite profesionalne krugove i omogućavaju prigode za napredak karijere. Mentorstvo je istraživanjima povezano i s kvalitetnijim te višim vrednovanjem nastavnoga rada. Kada je riječ o prednostima za mentore, pokazuje se da mentorski rad omogućava brojne pozitivne učinke na kvalitetu rada, kao i različite uloge (A Guide for MentorsandMentees; 2006):

* iskusan uzor ili model
* omogućava prihvaćanje, ohrabrenje i moralnu podršku
* pruža mudrost, savjete, smjernice, vođenje
* preuzima ulogu sponzora u profesionalnim organizacijama, podržava zajedničku interdisciplinarnu suradnju
* pomaže u profesionalnom razvoju i napretku, te odnosu s institucionalnim okruženjem
* omogućava izazove i povratne informacije s ciljem razvoja
* integrira i povezuje profesionalnu podršku s obitelji i zajednicom štićenika
* pruža podršku, utjehu, savjet, zaštitu
* prihvaća pomoć štićenika u granicama dozvoljenim pravilima
* uživa u prigodama za prenošenje znanja i iskustava drugim stručnjacima

Dobro mentoriranje može stvoriti klimu povjerenja i poštovanja između starijih i mlađih stručnjaka, te omogućiti prigodu za kvalitetniji istraživački i diseminacijski potencijal. Istovremeno, dobar mentorski program pomaže postavljanju standarda izvrsnosti neke znanstveno-stručne sastavnice ili institucije, jer može pomoći razmjeni iskustava između stručnjaka ili ustanova.Psihoanalitičar Erikson i psiholog Levinson (1978) u svojim su istraživanjima razvojnih i životnih faza čovjeka utvrdili da mentoriranje ima izuzetno važnu ulogu u životnom ciklusu faze generativnosti, kada se pojedinci udaljavaju od obitelji i osobnog profesionalnog razvoja i usmjeravaju na filantropsko djelovanje s ciljem podizanja mladih ljudi koji će svijet ili društvo učiniti boljim mjestom.

* 1. **Faze i značajke mentorskog odnosa**

Među poslijediplomandima, izvrsnost u mentorstvu izravno je povezana s kvalitetom pisanja i izrade disertacije te pravodobnim završetkom doktorskog studija (Johnson i Huwe, 2003). Učinkoviti mentori uspijevaju zadržati kandidate na pravom putu, pomažu kod rješavanja prepreka i osiguravaju presudnu količinu motivacije i ohrabrenja. U stvari, kvalitetno mentorstvo prediktor je zadovoljstva obrazovanjem upravo iz razloga uspješnog završetka studija i mogućnosti nastavka profesionalnog razvoja i života kandidata (Tenenbaum, Crosby, i Gilner, 2001). Što duže se student zadržava u sustavu, manje će pozitivno ocijeniti mentora i studijski program. Mentorstvo obično ima **četiri faze** (Leisey, 1993):

1. ***Orijentacija ili postavljanje osnova*** (istraživanje i pregovaranje) predstavlja uvodnu fazu tijekom prvih tjedana/mjeseci u kojima se mentor i pripravnik upoznaju i grade međusobno povjerenje. Istovremeno, oboje oblikuju i određena očekivanja, stoga se u ovoj fazi postavljaju temelji za čvrst i uspješan budući odnos.

2. ***Središnja faza*** (afirmacija) predstavlja najdragocjeniju fazu i za pripravnika i za mentora, stoga obostrano povjerenje koje se razvilo u prethodnoj fazi omogućava pripravniku preispitivanje mentorovih ideja, a mentoru preispitivanje pripravnikove ideje.

3. ***Razrješenje ili terminacija odnosa*** vezana je uz završnu fazu mentorskog odnosa koji se i uspostavlja s ciljem njegova prestanka kroz nekoliko mjeseci, do čak i više godina. U ovoj je fazi važno da mentor napusti formalni odnos i razgovara s pripravnikom o tome kako žele nastaviti međusobnu suradnju.

4. ***Redefiniranje odnosa*** usmjereno je na odnos mentora i pripravnika koji ulazi u novu fazu, u kojoj su obje strane jednake, a suradnja se nastavlja u novim ulogama i očekivanjima. Ovo je faza izlaska iz submisivnosti, te realizacije ravnopravnog odnosa.

Svaki uspješan poslovni čovjek ili znanstvenik nije nužno i dobar mentor. Neki ljudi efikasnije razvijaju druge ljude, stoga su jednostavno bolji mentori. Važno je da osoba koja je pogodna za mentora tu ulogu preuzme u pogodnoj fazi svog profesionalnog razvoja. Primjerice, vrlo uspješan pojedinac može imati specifično ili nedovoljno široko iskustvo, stoga nije pogodan za mentora.Stoga je prije mentorskog odnosa važno utvrditi sposobnost mentora za navedenu ulogu.Kvalitete koje posjeduje **dobar mentor** su:

* želi pomoći
* sam/a ima pozitivno iskustvo s mentorima
* na glasu je kao ona/j koji pomaže drugima
* ima vremena i energije
* posjeduje aktualno i konkurentno znanje
* ima pozitivan stav prema učenju
* posjeduje potrebno znanje i ljudske karakteristike
* ima efikasne menadžerske/voditeljske (mentorske) vještine

Istovremeno, potrebno je navesti i odlike **dobrog pripravnika ili štićenika**, koje se najčešće vežu uz sljedeće karakteristike:

* odlučnost u proširivanju svojih saznanja i sposobnosti
* otvorenost i sklonost novim načinima učenja, te isprobavanju novih ideja
* prihvaćanje i usvajanje povratne informacije
* želja za primjenom naučenog
* fokusiranost na ostvarenje poslovnih rezultata
* komunikacijske i suradničke vještine
* otvorenost za traženje pomoći
* osjećaj osobne odgovornosti i posvećenost
* želja za redovitim sastancima s mentorom
  1. **Etička načela mentorskog rada**

Savjetovanje i mentorstvo u akademskim krugovima kreće se od izvrsnih i vrlo zadovoljavajućih iskustava sve do marginalno nezadovoljavajućih odnosa (Noe, Greenberger, Wang, 2002). Iakovećina mentoriranihkandidata ističe da su sasvim zadovoljni odnosom, prednostimentoriranjanajtočnije su opisane za one studente s kvalitetnim i sposobnim mentorima. Također je važno ne izostaviti manje opipljive, ali često vrlo smislene međuljudske odnosekao prednosti mentorstva (Edern iÖzen, 2003; prema Johnson, 2006). Kada štićenik izvješćujeo velikom zadovoljstvu mentorstvom, te kada je mentorstvo trajalo više od godinu ili dvije godine, vrlo je vjerojatno da je psihosocijalna dimenzija odnosa prevagnula onu isključivo profesionalnu. Prvo načelo odnosi se na *dobrohotnost i učinkovitost*, što znači da bi mentori trebali pomagati drugima i truditi se ne naškoditi njihovim profesionalnim rezultatima. Drugo načelo, *vjernosti odgovornost*, odnosi se na mentorovu zadaću u jasnom definiranju uloga svakog od sudionika u mentorskom odnosu. Dio tog procesa definiranja uloga svakako obuhvaća i obvezu mentora u pomaganju štićeniku, a ne samo razvijanju vlastite karijere. Treće se načelo odnosi na *integritet* i slijedi iz prethodnog načela- mentor i štićenik trebaju poštivati dogovorene uvjete mentorskog odnosa. U slučaju sukoba ili nesporazuma, obje osobe trebaju biti sklone razrješavanju problema. Sljedeće načelo, **pravednost**, ukazuje na potrebu pravednog i poštenog pristupa u mentorskom radu koji treba biti oslobođen sklonosti bilo koje prirode, osim profesionalne. Zaključno, načelo ***poštivanja ljudskih prava i sloboda***, usmjerava i mentora i štićenika na uvažavanje osobnih ili drugih razlika koje ne bi smjele smetati profesionalnom odnosu, a mogu biti posljedica razlika u odnosima moći sudionika u procesu.

Već je navedeno da je mentorstvo alat koji uključuje i menadžerske funkcije, a njegova uloga je zadržati odnos s pripravnikom bez da na njega utječe mentorski odnos. Mentorstvo je organizacijski razvojni alat. Ključna uloga mentora je podržavanje procesa učenja poticanjem eksperimentiranja na poslu s jedne strane i kontinuirano nadgledanje učinka s druge. Menadžeri su autoritet zadužen za izgradnju kapaciteta, dok mentori omogućavaju širi pogled i pomažu u stvaranju razvojnog puta za budućnost pripravnika. To je trijadni odnos mentor- pripravnik- menadžer. Da bi takav trijadni odnos uspio, menadžer treba pripravniku pružiti povratne informacije o vrijednostima i očekivanjima, razvijati individualne sposobnosti za postojeći posao i za buduće zadatke, te treba dizajnirati zadatke za učenje u dogovoru s mentorom i pripravnikom. Dobar menadžer podržava eksperimentiranje kako bi potaknuo nove pristupe i dozvolio pravo na grešku, te postavlja pitanja i omogućava diskusiju o tome što je i kako naučeno. Ipak, iako jako korisno i često vrlo uspješno, mentorstvo ne uspijeva uvijek.

Najčešći problem je *nepodudarnost mentora i pripravnika*- može dovesti do neuspjeha jer jedan ili oboje mogu imati osjećaj da ne mogu uspostaviti dovoljno dobar odnos koji je potreban za kvalitetnu komunikaciju, stoga jeu takvim okolnostima nužno dodijeliti kandidatu drugog mentora. Što se prije prepozna poteškoće, to je ranije moguća promjena bez gubitka na kvaliteti te bez vrijeđanja osjećaje druge ili obje strane. *Nerealna očekivanja* mogu biti problem kada pripravnik / štićenik očekuje ili traži previše od mentora, stoga od početka treba definirati očekivanja i realne mogućnosti.Pripravnik ne treba očekivati da će mu mentorski odnos zadovoljiti sve potrebe, niti da će trajati zauvijek. *Narušavanje povjerljivosti* je problem jer u učinkovitom odnosu koji omogućava mentoru da bude efikasan, mentor mora biti doživljen kao netko komu se može vjerovati i tko je pouzdan. Kako obje strane u mentorsko – pripravničkom odnosu obično uviđaju važnost visokog stupnja povjerenja za uspjeh odnosa, narušavanje povjerljivosti se rijetko događa. Ipak, potrebno je definirati prirodu povjerljivosti odnosa i kodekse ponašanja u tom smjeru i to već na samom početku odnosa.Jorgenson (1992) tvrdi da je u mentorskom odnosu moguće ili čak potrebno utvrditi formalnu ili neformalnu ugovornu klauzulu o „mirnom razilasku“ mentora i kandidata koji trebaju biti svjesni da na taj način navedeni ishod neće dovesti do kritiziranja ili kasnijeg osvećivanja.

**Ključno je** mentorstvo promatrati kao trijadno/dijadno partnerstvo, a ne kao na 'dogovorni brak' dviju strana, te razmišljati o mentoru kao lideru učenja koji olakšava proces učenja, a ne kao o proroku. Nadalje, treba razmišljati o razvoju kao skupu stavova, vještina, znanja i ponašanja, te uvažiti njegovo ostvarenje kroz otvoreni dijalog i slobodu mišljenja, a ne ograničenu diskusiju sa strogom strukturom.Zaključno, valja razmišljati o razvojnim zadatcima, kao o načinu sintetiziranja iskustva i potreba pripravnika i organizacije, a ne o promaknućima, te razvijati samopouzdanje pripravnika i poticati ga da na mentorstvo gleda kao na jedan od alata za ostvarenje visokog učinka.

* 1. **Dinamika odnosa mentor – mentorirani**

Dinamiku odnosa mentor-mentorirani moguće je sagledati sa motrišta vezanih za sam doktorski studij, doktoranda, mentorstvo i mentora te mentorskog odnosa i ishoda mentoriranja (Vizek Vidović i sur., 2014).

* Doktorski studij najviši je stupanj formalnog obrazovanja koji je zasnovan na izvornom istraživanju, a svrha mu je izobrazba novih doktora znanosti.
* Doktorand stječete znanje i kompetencije provođenjem znanstvenog istraživanja koji će rezultirati izvornim znanstvenim radom i doprinosom znanosti.
* Mentorstvo je interaktivan proces koji obuhvaća razmjenu, nadogradnju i razvoj znanja, vještina i kompetencija između mentora i mentoriranog, istraživačkih gledišta i perspektiva prožetih teorijskim, eksperimentalnim i prakseološkim dostignućima.
* Mentor je u većini slučajeva stručnija i iskusnija osoba od doktoranda. Međutim, sve češće se pojavljuju situacije u kojima je mlađa ili manje iskusna osoba mentor starijoj i iskusnijoj, upravo zato što ima perspektivu mlađe generacije, mogući iskorak ka suvremenijim trendovima i istraživačkim propitivanjima. Ta se promišljanja nikako ne mogu generalizirati. Bitno je da se mentor i mentorirani povežu i krenu na znanstveno putovanje tijekom kojeg mentor ima ulogu onoga koji doktoranda podržava i prati.

**Poželjni ishodi mentoriranja** odnose se na: kompetencijski ( nova znanja, vještine, vrijednosne orijentacije, profesionalna kultura ), motivacijski ( novi, jasniji profesionalni ciljevi, vrijednosti i samopoimanje, veća inicijativnost i odgovornost), emocionalni (prihvaćanje izazova, zadovoljstvo poslom, smanjen stres, olakšano uključivanje u profesionalnu zajednicu) i karijerni (veći osjećaj kontrole nad vlastitim profesionalnim razvojem, povećana prepoznatljivost u profesionalnom okruženju, ostvareni profesionalni ciljevi), navode Vizek Vidović i Žižak (2011).

Neki od mogućih pozitivnih ishoda kojima može rezultirati mentorska podrška (prema Vizek Vidović i sur., 2014, str. 22) manifestiraju se na osobnom i profesionalnom planu razvoja mladih istraživača:

* razvijen identitet znanstvenika/istraživača
* nova profesionalna znanja i vještine
* usvajanje etičkih načela u znanstvenom radu
* izgradnja samopoštovanja
* stjecanje novih i jasnijih ciljeva u razvoju karijere
* osjećaj kontrole nad vlastitim profesionalnim razvojem
* nošenje sa stresom i anksioznošću u radu
* jačanje motivacije za istraživački rad
* razvitak samorefleksivnosti u radu
* sklonost inicijativi i spremnost za prihvaćanje novih izazova
* spremnost za mobilnost
* zadovoljstvo poslom
* odluka o ostanku u znanstveno-istraživačkom zanimanju
* spremnost na kolegijalnu suradnju i uključivanje u timski rad
* uključivanje u profesionalnu zajednicu i umrežavanje
* razumijevanje institucijske kulture
* profesionalna autonomija i odgovornost

Prikaz dinamike odnosa mentor - mentorirani i njihova ponašanja nalaze se u tablici 1 (2011, Vizek Vidović i Žižak; , preuzeto i prilagođeno prema: IDIZ-OV priručnik za mentoriranje mladih istraživača, Vizek Vidović, Vuković i Matić, 2016, str. 20).

Tablica 1. Dinamika odnosa mentor-mentorirani

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PRVA FAZA**  Uspostava mentorskog odnosa i usmjerenost  na orijentiranje u radnom okruženju te planiranju aktivnosti | **DRUGA FAZA**  Razvijanje i održavanje mentorskog odnosa usmjereno na podršku razvoju profesionalnih kompetencija | **TREĆA FAZA**  Završavanje mentorskog odnosa usmjereno  na poticanje preuzimanja profesionalne odgovornosti i samostalnosti |
| **Mentorirani** je ovisan o mentoru i njegovom usmjeravanju  te češćim povratnim informacijama | **Mentoriran**i postaje djelomično neovisan,  a povratne informacije su mu  rjeđe potrebne | **Mentorirani i mentor** razvijaju odnos  međuovisnosti u kojem ravnopravno  razmjenjuju ideje |
| **Mentor:**  izgrađuje povjerenje i povjerljivost;  pomaže i demonstrira;  savjetuje i vodi;  prihvaća i odaje priznanje;  daje profesionalnu podršku;  modelira kompetentnu praksu; objašnjava i dijeli iskustvo  **Mentorirani:**  otvara se; prihvaća savjete i upute; promatra i analizira mentorovu praksu;  primjenjuje nova znanja i metode; postavlja pitanja | **Mentor:**  modelira kompetentnost;  pomaže u razvoju učinkovite prakse;  postavlja pitanja;  nudi ideje;  potiče samostalnost;  potiče refleksiju;  odaje priznanje  **Mentorirani:**  samopouzdan i kreativan;  koristi se refleksijom | **Mentor i mentorirani:**  vode dijalog koji uključuje:  suradničko učenje;  donošenje odluka i rješavanje problema;  zajedničko procjenjivanje i planiranje;  naizmjenično vođenje;  refleksiju o praksi;  razmjenu povratnih informacija;  redefiniranje odnosa u smjeru kolegijalne podrške |

* 1. **Kompetencije, ishodi učenja, kvalifikacije (HKO)**

Hrvatski kvalifikacijski okvir je reformski instrument kojim se uređuje cjelokupni sustav kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u Republici Hrvatskoj kroz standarde kvalifikacija temeljene na ishodima učenja i usklađene s potrebama tržišta rada, pojedinca i društva u cjelini. Osim standarda kvalifikacije, HKO uvodi i **standard zanimanja**. To je dokument u kojem su jasno iskazane kompetencije potrebne za određeno zanimanje, što svaka ustanova izrađuje za svoju struku na temelju jasno propisane metodologije i prikupljenih podataka kojima se utvrđuju kompetencije potrebne za određeno zanimanje. Mjerljive pokazatelje razina ishoda učenja u HKO-u prikazuju se složenošću sljedećih kompetencija: znanja, vještina te pripadajuće samostalnosti i odgovornosti. Njihov prikaz daje se opisno, kroz definicije svakog ključnog pojma, te sažeto u tablici prema razinama ishoda učenja (HKO – Uvod u kvalifikacije, 2009, str. 16-18, 51):

* **Kompetencije** (*engl. Competences*) označavaju skup znanja i vještina, te pripadajuću samostalnost i odgovornost.
* **Ishodi / rezultati učenja** (*engl. Learning Outcomes*) su znanja i vještine, te pripadajuća samostalnost i odgovornost koje je osoba stekla učenjem i dokazuje nakon postupka učenja. **Jedinični skup ishoda učenja** (*engl. Unit of Learning Outcomes*) označava najmanji cjeloviti skup povezanih ishoda učenja. **Modul ishoda učenja** (*engl. Module of Learning Outcomes*) označava jedan ili više jediničnih skupova ishoda učenja s unaprijed određenim i usklađenim obujmom.
* **Znanje** (*engl. Knowledge*) označava skup stečenih i povezanih informacija. U HKO-u znanje se odnosi na činjenično i teorijsko znanje. **Činjenična znanja** (*engl. Factual knowledge*) označavaju skup stečenih zasebnih informacija. **Teorijska znanja** (*engl. Theoretical knowledge*) označavaju skup stečenih poveznica zasebnih informacija.
* **Vještine** (*engl. Skills*) označavaju skup primjene znanja i upotrebe unaprijed poznatih načina rada u izvršenju zadaća i rješavanju problema. U HKO-u vještine se odnose na spoznajne (logičko i kreativno razmišljanje), psihomotoričke (fizička spretnost, te upotreba metoda, instrumenata, alata i materijala) i socijalne (stvaranje i razvijanje međuljudskih odnosa) vještine. **Spoznajne vještine** (*engl. Cognitive skills*) označavaju skup stečenih logičkih i kreativnih razmišljanja. **Psihomotoričke vještine** (*engl. Practical skills*) označavaju stečenu fizičku spretnost, te upotrebu unaprijed poznatih metoda, instrumenata, alata i materijala. **Socijalne vještine** (*engl. Social skills*) označavaju skup stečenih vještina koje su potrebne za stvaranje i razvijanje međuljudskih odnosa.
* **Samostalnost i odgovornost** (*engl. Autonomy and Responsibility – Competence*) označavaju postignutu primjenu konkretnih znanja i vještina, u skladu s danim standardima. S**amostalnost** (*engl. Autonomy*) označava pravo na vlastito upravljanje, a temelj je za određivanje nečije odgovornosti. **Odgovornost** (*engl. Responsibility*) označava preuzimanje obveze izvršenja preuzetih zadaća, a u skladu je sa samostalnosti izvršenja i upravljanja.

Tablica 2. Prikaz kompetencija i njihov opis na 8. razini složenosti

|  |  |
| --- | --- |
| Kompetencija | Opis na 8. razini složenosti (doktorski studij) |
| **Znanja** | **Kreiranje** i **vrjednovanje novih** činjenica u dijelu područja znanstvenih  istraživanja što **dovodi do pomicanja granica znanja**  **Kreiranje** i **vrjednovanje novih** teorijskih znanja u dijelu područja znanstvenih istraživanja što **dovodi do pomicanja granica znanja** |
| **Vještine** | **Kreiranje te analiziranje i vrjednovanje novih** predloženih specijaliziranih  pokreta i novih metoda, instrumenata, alata i materijala  K**reiranje novih društvenih i civilizacijski prihvaćenih komunikacija i**  **suradnje** sa skupinama različitih opredjeljenja i naroda |
| **Samostalnost i odgovornost** | **Izražavanje osobnoga profesionalnog i etičkog autoriteta** te **trajna predanost i**straživanjima i razvoju novih ideja ili procesa  Preuzimanje **etičke i društvene odgovornosti za uspješnost provođenja**  **istraživanja**, za **društvenu korisnost rezultata** istraživanja te za **moguće**  **društvene posljedice** |

Mjerljivi pokazatelji razina (*descriptors*) u HKO-u napisani su tako da pokrivaju cijeli spektar ishoda učenja, neovisno o obliku učenja ili instituciji, sve od predškole i osnovne škole, preko svih razina obrazovanja, do doktorata pa i više, ako postoji. Njima se pokrivaju i radne aktivnosti i učenje, akademski dio, ali i strukovni koji je namijenjen uglavnom tržištu rada te svi oblici učenja – formalnoga, neformalnoga i informalnoga – tijekom cijelog života.

* 1. **Pregled ključnih kompetencija**

U ožujku 2000. Europsko vijeće u Lisabonu postavilo je novi strateški cilj za Europsku Uniju: postati najkompetentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju, sposobno za održivi gospodarski rast sa sve više boljih radnih mjesta i većom socijalnom kohezijom'. Da bi se to postiglo, europski sustavi obrazovanja i izobrazbe moraju se prilagoditi zahtjevima društva koje počiva na znanju i potrebi za što boljom razinom i kvalitetom zapošljavanja.

Tablica 3. Ključne kompetencije

|  |  |
| --- | --- |
| ***Kompetencija*** | ***Definicija*** |
| **Komuniciranje na materinjem jeziku** | Komunikacija je sposobnost izražavanja i tumačenja misli, osjećaja i činjenica u usmenom i pismenom obliku (slušanje, govorenje, čitanje i pisanje) i lingvističko uzajamno djelovanje na odgovarajući način u čitavom nizu društvenih i kulturnih sadržaja – obrazovanje i izobrazba, posao, dom i slobodno vrijeme. |
| **Komuniciranje na stranom jeziku** | Komuniciranje na stranim jezicima u velikoj mjeri ima istu dimenziju vještina komuniciranja na materinjem jeziku: temelji se na sposobnostima razumijevanja, izražavanja i tumačenja misli, osjećaja i činjenica u usmenom i pismenom obliku (slušanje, govorenje, čitanje i pisanje) u odgovarajućem nizu društvenih sadržaja – posao, dom, slobodno vrijeme, obrazovanje i izobrazba – u skladu sa željama i potrebama pojedinca. Komuniciranje na stranom jeziku zahtijeva vještine poput posredovanja i međukulturnog razumijevanja. Stupanj uspješnosti je različit u ove četiri dimenzije, između pojedinih jezika i s obzirom na lingvističko okruženje i nasljeđe pojedinca.[[1]](#footnote-2) |
| **Matematička pismenost i osnovna znanja iz znanosti i tehnologije** | Matematička pismenost je sposobnost zbrajanja, oduzimanja, množenja, dijeljenja i izračunavanja omjera pri mentalnom i pismenom izračunavanju u svrhu rješavanja niza problema u svakodnevnim situacijama. Naglasak je na procesu a ne rezultatu, na aktivnosti a ne znanju. Znanstvena pismenost se odnosi na sposobnost i spremnost korištenja znanja i metodologije koja se koriste da bi se objašnjavao svijet prirode. Tehnološko znanje je razumijevanje i primjena tog znanja i metodologije da bi se mijenjalo prirodno okruženje u odgovoru na prihvaćene ljudske želje i potrebe. |
| **Digitalna kompetencija** | Digitalna kompetencija podrazumijeva sigurnu i kritičku upotrebu elektronskih medija na poslu, u slobodnom vremenu i komuniciranju. Ova kompetencija je povezana s logičkim i kritičkim razmišljanjem, visokom razinom vještine upravljanja informacijama i dobro razvijenom vještinom komuniciranja.  Na najnižoj razini, ICT uključuje upotrebu multimedijske tehnologije za pronalaženje, primanje, pohranjivanje, proizvodnju, predstavljanje i razmjenu informacija i komuniciranje i sudjelovanje u Internet mreži. |
| **Učiti kako se uči** | 'Učiti kako se uči' predstavlja sposobnost i umijeće organiziranja i uređivanja vlastitog učenja bilo pojedinačno ili u grupama. To uključuje umijeće učinkovitog raspolaganja vlastitim vremenom, rješavanje problema, stjecanje, procesuiranje, ocjenjivanje i asimiliranje znanja te primjenu novog znanja i vještina u različitim kontekstima – kod kuće, na poslu, u obrazovanju i izobrazbi. Općenito, učiti kako se uči značajno doprinosi uspješnom upravljanju vlastitom karijerom. |
| **Međuljudska i građanska kompetencija** | Međuljudska kompetencije obuhvaća sve oblike ponašanja kojima treba ovladati da bi pojedinac učinkovito i konstruktivno mogao sudjelovati u društvenom životu i rješavati probleme kada je to potrebno. Međuljudske vještine su nužne za učinkovitu interakciju između dvoje ili više ljudi i primjenjuju se u javnoj i privatnoj domeni. |
| **Poduzetništvo** | Poduzetništvo ima aktivnu i pasivnu komponentu: ono uključuje sklonost da sami unosimo promjene te sposobnost da prihvaćamo, podržavamo i prilagođavamo inovacije vanjskih čimbenika. Poduzetništvo podrazumijeva prihvaćanje odgovornosti za vlastite postupke bilo pozitivne ili negativne, razvijanje strateške vizije, postavljanje ciljeva i njihovo postizanje te motiviranost za njihov uspjeh. |
| **Kulturno izražavanje** | 'Kulturno izražavanje' podrazumijeva prihvaćanje važnosti kreativnog izražavanja ideja, iskustava i osjećaja u čitavom nizu medija, uključujući glazbu, tjelesno izražavanje, književnost i plastične umjetnosti. |

* 1. **Kompetencije uspješnog mentora**

U izvorima koji opisuju mentorske kompetencije najčešće se navode četiri skupine ključnih mentorskih osobina: profesionalne kompetencije i iskustvo, interpersonalne kompetencije, komunikacijske vještine te osobine ličnosti i uvjerenja koje su sažeto prikazane u tablici 4 (2011, Vizek Vidović i Žižak, preuzeto i prilagođeno prema: IDIZ-OV priručnik za mentoriranje mladih istraživača, Vizek-Vidović, Vuković i Matić, 2016, str. 17-18).

**SAMOPROCJENA MENTORSKIH KOMPETENCIJA**

Molim vas, stavite znak "X" kod onih kompetencija koje vas kao mentora najbolje predstavljaju. Kompetencije su svrstane u 4 grupe:

1. Profesionalne kompetencije i iskustvo
2. Interpersonalne kompetencije
3. Komunikacijske vještine
4. Osobine ličnosti i uvjerenja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| r.b. | **Specifična znanja, vještine i osobine mentora** | **X** |
| 1 | Iskusan i cijenjen istraživač s dobrim poznavanjem matične discipline, metodologije znanstveno-istraživačkog rada te značajnim i javno prepoznatim rezultatima znanstvenog rada;  Vještine planiranja, provedbe i evaluiranja projekata;  Vještine primjerene komunikacije rezultata znanstvenih istraživanja kroz objavljivanje znanstvenih radova i javnih izlaganja;  Razumijevanje dinamike grupnih uloga i sposobnost analize organizacijskih procesa;  Djelovanje u međunarodnom kontekstu i sklonost međunarodnoj suradnji;  Socijalne vještine vođenja i timskog rada u realizaciji projektnih zadataka;  Praksa utemeljena na najvišim načelima etičnosti znanstveno-istraživačkog rada;  Poznavanje načela i institucijskih mehanizama upravljanja kvalitetom;  Motiviranost za uvođenje inovacija usmjerenih na unapređenje funkcioniranja organizacije i razvoja vlastitog područja djelovanja;  Sposobnost kritičke refleksije o vlastitoj praksi;  Mogućnost učinkovitog upravljanja vremenom;  Poznavanje obilježja i dinamike profesionalnog razvoja mladog istraživača. |  |
| 2 | Sposobnost uspostave poticajne, dinamičke i suradničke atmosfere;  Sposobnost prepoznavanja i primjerenog odgovaranja na uočena emocionalna stanja i profesionalne potrebe mentorirane osobe;  Uvažavanje različitosti u mišljenjima, osjetljivost za sociokulturne različitosti te sposobnost za konstruktivno rješavanje konfliktnih situacija;  Mogućnost procjene dosegnute razvojne razine početnika i mogućnost prilagodbe na pojedine faze mentorskog procesa;  Mogućnost razgraničenja uloge mentora i drugih srodnih uloga koje nadilaze okvir mentorskog odnosa (terapeuta, prijatelja, nadređenog);  Spremnost na traženje kolegijalne podrške i povezivanje s ostalim suradnicima u radnom okruženju. |  |
| 3 | Vještine uspostave i održavanja međusobnog povjerenja i otvorenosti;  Vještine davanja konstruktivnih povratnih informacija;  Vještine aktivnog slušanja;  Vještine postavljanja poticajnih pitanja;  Jasnoća i dobra strukturiranost izlaganja;  Pokazivanje predanosti i entuzijazma za mentorski rad. |  |
| 4 | Osobni integritet;  Predanost radu i posvećenost profesiji;  Empatičnost;  Pouzdanost;  Diskretnost;  Strpljivost i upornost;  Tolerantnost;  Duhovitost;  Spremnost na cjeloživotno učenje;  Fleksibilnost, otvorenost za inovacije;  Interes za mentoriranje. |  |

* 1. **Upitnik za samovrednovanje mentorskog rada**

Upitnik za samovrednovanje mentorskog rada preuzet je i prilagođen prema: IDIZ-OV priručnik za mentoriranje mladih istraživača ( Vizek Vidović, Vuković i Matić, 2016, str. 31).

**UPITNIK ZA SAMOVREDNOVANJE MENTORSKOG RADA**

Sljedeće tvrdnje odnose se na vaše iskustvo mentorskog rada. Molimo Vas da na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) procijenite koliko pojedina tvrdnja odgovara Vašem iskustvu. Ukoliko se neka tvrdnja ne može primijeniti u Vašem slučaju, obilježite NP (nije primjenjivo).

1- uopće se ne slažem

2- uglavnom se ne slažem

3 - niti se slažem, niti se ne slažem

4- uglavnom se slažem

5- u potpunosti se slažem

NP- nije primjenjivo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R.b. | Tvrdnje | Procjene |
| 1 | Dobro poznajem područje kojim se bavim | 1 2 3 4 5 NP |
| 2 | Mentoriranog sam upoznao s različitim aspektima života i rada u znanosti | 1 2 3 4 5 NP |
| 3 | Omogućavao/la sam mentoriranom da prati moj rad i obrazlagao mu svoje profesionalne postupke i odluke. | 1 2 3 4 5 NP |
| 4 | Bio/la sam dostupan mentoriranom u skladu s njegovim potrebama | 1 2 3 4 5 NP |
| 5 | Preuzimao/la sam inicijativu u mentorskom radu. | 1 2 3 4 5 NP |
| 6 | Bio/la sam zainteresiran/a za mentoriranog i njegovo istraživanje | 1 2 3 4 5 NP |
| 7 | Prepoznao/la sam potrebe i očekivanja mentoriranog | 1 2 3 4 5 NP |
| 8 | S mentoriranim sam dogovarao/la plan njegovog rada na projektu. | 1 2 3 4 5 NP |
| 9 | S mentoriranim sam dogovorio/la zajedničke ciljeve, sadržaj i način rada | 1 2 3 4 5 NP |
| 10 | S mentoriranim sam dogovarao/la rokove za pojedine zadatke | 1 2 3 4 5 NP |
| 11 | Mentorski odnos u koji sam bio/la uključen/a karakteriziralo je pridržavanje dogovora | 1 2 3 4 5 NP |
| 12 | Redovito sam pratio/la tijek rada mentoriranog na disertaciji | 1 2 3 4 5 NP |
| 13 | Bio/la sam usmjeren/a na to da mentorirani razvije samostalnost u radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 14 | Moje ponašanje poticalo je mentoriranog na samostalno učenje i osobni razvoj | 1 2 3 4 5 NP |
| 15 | Mentorski odnos nije bio opterećen različitostima (u porijeklu, kulturi, vrijednostima) mentoriranog i mene. | 1 2 3 4 5 NP |
| 16 | Imao/la sam visoka očekivanja i poticao mentoriranog na unapređenje njegovih znanstvenih kompetencija | 1 2 3 4 5 NP |
| 17 | Iskazivao/la sam povjerenje u sposobnosti i kompetencije mentoriranog | 1 2 3 4 5 NP |
| 18 | Bio/la sam uzor koji će mentorirani slijediti u vlastitoj znanstvenoj praksi | 1 2 3 4 5 NP |
| 19 | Poticao/la sam mentoriranog da na svoje pogreške i neuspjehe gleda kao na priliku za učenje | 1 2 3 4 5 NP |
| 20 | Često sam poticao/lamentoriranog na kritičko razmišljanje o njegovim postupcima u znanstvenom radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 21 | Otvoreno sam komunicirao/la s mentoriranim i pomagao/la mu razjasniti nedoumice vezane uz rad u znanosti | 1 2 3 4 5 NP |
| 22 | Pratio/la sam rad mentoriranog te mu davao povratne informacije o njegovim specifičnim aspektima | 1 2 3 4 5 NP |
| 23 | Davao/la sam konstruktivne kritike i sugestije za poboljšanje rada mentoriranog | 1 2 3 4 5 NP |
| 24 | Poticao/la sam mentoriranog na samorefleksiju o radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 25 | Mentorirani je u mene imao povjerenje i osjećao se sigurno u radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 26 | Imao/la sam strpljenja u radu s mentoriranim | 1 2 3 4 5 NP |
| 27 | Pružao/la sam podršku mentoriranom u savladavanju teškoća | 1 2 3 4 5 NP |
| 28 | Mentorirani je sa mnom mogao razgovarati otvoreno i iskreno | 1 2 3 4 5 NP |
| 29 | Prema mentoriranom sam se ponašao/la s uvažavanjem, empatično i podržavajuće | 1 2 3 4 5 NP |
| 30 | Uputio/la sam mentoriranog na dodatne materijale i izvore za unapređivanje znanstvene djelatnosti | 1 2 3 4 5 NP |
| 31 | Tijekom susreta sam aktivno slušao/lamentoriranog i postavljao/la pitanja | 1 2 3 4 5 NP |
| 32 | Nisam mentoriranog zapostavljao/la s obzirom na druge istraživače i mentorirane | 1 2 3 4 5 NP |

* 1. **Upitnik za vrednovanje mentorske podrške**

Upitnik za vrednovanje mentorske podrške je preuzet i prilagođen prema IDIZ-OV priručnik za mentoriranje mladih istraživača (Vizek Vidović, Vuković i Matić, 2016, str. 28).

**UPITNIK ZA VREDNOVANJE MENTORSKE PODRŠKE**

Sljedeće tvrdnje odnose se na iskustva u radu s mentorom. Molimo Vas da na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) procijenite koliko pojedina tvrdnja odgovara Vašem iskustvu. Ukoliko se neka tvrdnja ne može primijeniti u Vašem slučaju, obilježite NP (nije primjenjivo).

1- uopće se ne slažem

2- uglavnom se ne slažem

3 - niti se slažem, niti se ne slažem

4- uglavnom se slažem

5- u potpunosti se slažem

NP- nije primjenjivo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| R.b. | Tvrdnje | Procjene |
| 1 | Moj mentor je pokazao dobro poznavanje područja kojim se bavi. | 1 2 3 4 5 NP |
| 2 | Mentor me upoznao s različitim aspektima života i rada u znanosti. | 1 2 3 4 5 NP |
| 3 | Mentor mi je omogućavao da pratim njegov rad i obrazlagao svoje profesionalne postupke i odluke | 1 2 3 4 5 NP |
| 4 | Mentor mi je bio dostupan u skladu s mojim potrebama | 1 2 3 4 5 NP |
| 5 | Mentor je preuzimao inicijativu u mentorskom radu. | 1 2 3 4 5 NP |
| 6 | Mentor je bio zainteresiran za mene i moje istraživanje | 1 2 3 4 5 NP |
| 7 | Mentor je prepoznao moje potrebe i očekivanja | 1 2 3 4 5 NP |
| 8 | S mentorom sam dogovarao plan svog rada na projektu | 1 2 3 4 5 NP |
| 9 | S mentorom sam dogovorio zajedničke ciljeve, sadržaj i način rada | 1 2 3 4 5 NP |
| 10 | S mentorom sam dogovarao rokove za pojedine zadatke | 1 2 3 4 5 NP |
| 11 | Mentorski odnos u koji sam bio uključen karakteriziralo je pridržavanje dogovora | 1 2 3 4 5 NP |
| 12 | Mentor je redovito pratio tijek mojeg rada na disertaciji | 1 2 3 4 5 NP |
| 13 | Mentor je bio usmjeren na razvoj moje samostalnosti u radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 14 | Ponašanje mog mentora potaknulo me na samostalno učenje i osobni razvoj | 1 2 3 4 5 NP |
| 15 | Mentorski odnos nije bio opterećen različitostima (u porijeklu, kulturi, vrijednostima) mentora i mene | 1 2 3 4 5 NP |
| 16 | Mentor je imao visoka očekivanja i poticao me na unapređenje mojih znanstvenih kompetencija | 1 2 3 4 5 NP |
| 17 | Mentor je iskazivao povjerenje u moje sposobnosti i kompetencije. | 1 2 3 4 5 NP |
| 18 | Mentor mi je bio uzor koji ću slijediti u vlastitoj znanstvenoj praksi | 1 2 3 4 5 NP |
| 19 | Mentor me poticao da na svoje pogreške i neuspjehe gledam kao na priliku za učenje | 1 2 3 4 5 NP |
| 20 | Mentor me često poticao na kritičko razmišljanje o vlastitim postupcima u znanstvenom radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 21 | Mentor je sa mnom otvoreno komunicirao i pomagao mi razjasniti nedoumice vezane uz rad u znanosti | 1 2 3 4 5 NP |
| 22 | Mentor je pratio moj rad te mi davao povratne informacije o njegovim specifičnim aspektima | 1 2 3 4 5 NP |
| 23 | Mentor mi je davao konstruktivne kritike i sugestije za poboljšanje rada | 1 2 3 4 5 NP |
| 24 | Mentor me je poticao na samorefleksiju o radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 25 | U svog sam mentora imao povjerenje i osjećao sam se sigurno u radu | 1 2 3 4 5 NP |
| 26 | Mentor je imao strpljenja u radu sa mnom | 1 2 3 4 5 NP |
| 27 | Mentor mi je pružao podršku u savladavanju teškoća | 1 2 3 4 5 NP |
| 28 | S mentorom sam mogao razgovarati otvoreno i iskreno | 1 2 3 4 5 NP |
| 29 | Mentor se prema meni ponašao s uvažavanjem, empatično i podržavajuće | 1 2 3 4 5 NP |
| 30 | Mentor me uputio na dodatne materijale i izvore za unapređivanje znanstvene djelatnosti | 1 2 3 4 5 NP |
| 31 | Mentor me tijekom susreta aktivno slušao i postavljao pitanja | 1 2 3 4 5 NP |
| 32 | Nisam imao osjećaj da me mentor zapostavlja s obzirom na druge istraživače i doktorande | 1 2 3 4 5 NP |

* 1. **Listić za SWOT analizu**

Pomoću SWOT analize (slikovni podsjetnik, prema Vidović i sur., 2009), odgovorite na dolje navedena pitanja u par natuknica individualno a zatim napravite skupnu prezentaciju i dogovorite se tko će izvijestiti.



Promišljajući kulturu učenja i rada (nastavne i izvanastavneaktivmnosti) na doktorskom studiju odgovorite na sljedećih 5 pitanja (3-4 natuknice za svako pitanje i podstavku pitanja):

1. **Koje su to izvrsnosti, kompetencije, sposobnosti i druge snage prepoznatljive?**
2. **Koje su to slabosti, problemi koje imate i najslabije točke?**
3. **Koje su šanse i mogućnosti za izgradnju i razvoj?**
4. **Koje opasnosti i prijetnje stoje na tom putu?**
5. **Molim vas, navedite koja ste znanja, vještine i sposobnosti (kompetencije), sustavno razvijali tijekom učenja, rada i istraživanja na doktorskom studiju:**
6. ­­­­­­­­­­­Znanja (činjenična i teorijska):
7. Vještine (spoznajne, psihomotoričke, socijalne):
8. Samostalnost i odgovornost:

**Popis literature:**

* Burke, R. J., McKeen, C. A., 1989: Developing Formal Mentoring Programs in Organizations, *Business Quarterly*, p. 76-79, Winter.
* Colwell, S. (1998). "Mentoring, Socialisation, and the Mentor/Protégé Relationship."  
  *Teaching in Higher Education* 3(3): 313-325.
* Darwin, A. 2000. "Critical Reflections on Mentoring in Work Settings." *Adult*  
  *Education Quarterly* 50(3): 197-211.
* Goodwin, L .D. and Stevens, E. A. 1998. "Mentoring among Faculty in Schools, Colleges, and Departments of Education." *Journal of Teacher Education* 49(5): 334-343.
* Hernandez, M.N. "Mentoring, Networking, and Supervision: Parallelogram, Vortex, or Merging Point?" *Reference Librarian*, no45-46, p. 15-22, 1994.
* Hrvatski kvalifikacijski okvir – Uvod u kvalifikacije (2009). Zagreb: Agencije za znanost i visoko obrazovanje. [www.kvalifikacije.hr/fgs.axd?id=714](http://www.kvalifikacije.hr/fgs.axd?id=714)
* Jeruchim, J., Shapiro, P., 1992; *Women, Mentors, and Success*. New York: Jawcett Columbine.
* Johnson, B., 2006, On Being a Mentor: A Guide for HigherEducationFaculty, PsychologyPress; 1 edition.
* Johnson, B., Huwe, M. J., Zodl, J. A., 2003, GettingmentoredinGraduateSchool, American PsychologicalAssociation (APA); 1 edition.
* Jones, K W., Hardcastle, V, Agnich, L, A, 2006; Guide to Mentoring, The Human Development Reappointment, Tenure and Promotion (T&P) Committee, Virginia Tech.
* Jorgenson, J. (1992) Mentoringprograms: anoverview. Washington, D.C.: National AcademyofPublicAdministration.
* Kyriacou, C. (2001). Temeljna nastavna umijeća. Zagreb: Educa.
* Leisey, K., Mentor Program, UMBC, 1993.
* Levinson, D., Darrow, C. N., Klein, E. B, Levinson, M. H., McKee, B., 1978, TheSeasonsof a Man’s Life, New York: Alfred A. Knopf.
* Luna, G. &Cullen, D. L. 1995. "Empowering the Faculty: Mentoring Redirected and Renewed." *ASHE-ERIC Higher Education Reports*. no. 3, 1-87.
* [Noe,R. A.](http://www.emeraldinsight.com/author/Noe%2C+Raymond+A), [Greenberger,](http://www.emeraldinsight.com/author/Greenberger%2C+David+B) D. B., [Wang, S.,](http://www.emeraldinsight.com/author/Wang%2C+Sheng)2002, Mentoring: Whatweknowandwherewemightgo, in (ed.) *ResearchinPersonneland Human Resources Management (ResearchinPersonneland Human Resources Management, Volume 21)*Emerald Group PublishingLimited, pp.129 – 173.
* Smith, M. K. (2002) 'Malcolm Knowles, informal adult education, self-direction and anadragogy.
* Smith, M., (1999). Andragogy, the Encyclopedia of Informal Education. from http://www.infed.org/lifelonglearning/b-andra.htm. 111. Smith, M. K. (1996; 1999). 'Andragogy', *Theencyclopaedia of informal education.* Retrieved from: [*http://www.infed.org/lifelonglearning/b-andra.htm*](http://www.infed.org/lifelonglearning/b-andra.htm)
* Vidović, B., Matas, V., Puljiz, M. (2009). Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zagreb: Agencija z o odgoj i obrazovanje.
* Vizek Vidović, V. i Žižak, A. (2011). Uloga mentora u profesionalnom razvoju učitelja. U V. Vizek Vidović (Ur.), *Učitelji i njihovi mentori* (pp. 97-151). Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.
* Vizek Vidović, V., Brajdić Vuković, M., Matić, J. (2014). IDIZ-OV priručnik za mentoriranje mladih istraživača. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.
* Wanberg, C. R., Welsh, E. T., &Hezle, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources*  
  *Management, 22,* 39–124.
* Wright, C. A. and S. D. Wright. 1987. "Young Professionals." *Family Relations* 36(2): 204-208.
* Tenenbaum, H., Crosby, F., andGilner, M., “Mentoring Relationshipsin GraduateSchool,” *JournalofVocationalBehavior*, 59. 326-341, Dec. 2001.
* The Mentorship Handbook: A Guide for SLA Chapters and Divisions to Establish Mentorship Programs The fundamentals of effective assessment: Twelve principles.  
  <http://www.cshe.unimelb.edu.au/assessinglearning/07/index.html>

1. Europska unija je neko vrijeme koristila kao referentni dokument Zajednički europski okvir referenci za jezike ('*CEF*'') koji je sastavilo Vijeće Europe. '*CEF'* na korisnike i učenike nekog jezika gleda prvenstveno kao na 'predstavnike društva' sa zadatkom da u konkretnim okolnostima, okruženjima i područjima djelovanja imaju zadatak nešto postići. Učenje i upotreba stranih jezika temelje se na općoj i komunikativnoj jezičnoj kompetenciji i omogućavaju im da razviju multijezičnu i multikulturnu kompetenciju. Dakle, pristup koji je preuzeo *'CEF'* u velikoj mjeri odgovara onom '*WGB'-a* za «ključne kompetencije». Za više informacija pogledati: http://www.culture2.coe.int/portfolio/documents\_intro/common\_framework.html [↑](#footnote-ref-2)