

Željka Kamenov  
Vesna Vlahović-Štetić



# Studentska stručna praksa

## Priručnik za mentore u radnim organizacijama



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



UČENJE KROZ RAD I SUSTAV  
UPRAVLJANJA STUDENTSKIM  
ISKUSTVOM NA FILOZOFSKOM  
FAKULTETU U ZAGREBU

**Željka Kamenov i Vesna Vlahović-Štetić**  
**STUDENSKA STRUČNA PRAKSA**

PRIRUČNIK ZA MENTORE U RADNIM ORGANIZACIJAMA

**Izdavač:** Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet

**Za izdavača:** izv. prof. dr. sc. Domagoj Tončinić, dekan

**Godina tiskanog izdanja:** 2023.

**Godina elektroničkog izdanja:** 2023.

**Autorice i urednice:** prof. dr. sc. Željka Kamenov i prof. dr. sc. Vesna Vlahović-Štetić

**Voditelj projekta:** prof. dr. sc. Dragan Bagić

**Lektura:** dr. sc. Joža Horvat

**Grafičko oblikovanje:** Tiskara Rotim i Market, Lukavec, Donja Lomnica

**ISBN** 978-953-379-058-9

**DOI:** <https://doi.org/10.17234/9789533790589>

Priručnik je izrađen u sklopu projekta Učenje kroz rad i sustav upravljanja studentskim iskustvom na Filozofskom fakultetu u Zagrebu (2020–2023) financiranog iz Europskog socijalnog fonda unutar Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014–2020.

Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet

Ivana Lučića 3

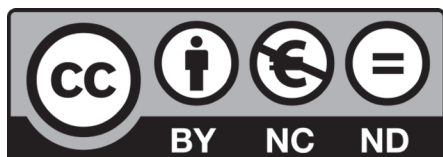
10000 Zagreb, Hrvatska

(01) 4092-256

<https://web2020.ffzg.unizg.hr/>

<https://iskustvo.ffzg.unizg.hr/>

[www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr)



Djelo je objavljeno pod uvjetima [Creative Commons Autorstvo-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 Međunarodne javne licence \(CC-BY-NC-ND\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) koja dopušta korištenje, dijeljenje i umnažanje djela, ali samo u nekomercijalne svrhe i uz uvjet da se ispravno citira djelo i autora, te uputi na izvor. Dijeljenje djela u prerađenom ili izmijenjenom obliku nije dopušteno.

**Sveučilište u Zagrebu**

**Filozofski fakultet**

**Željka Kamenov i Vesna Vlahović-Štetić**

# **Studentska stručna praksa**

**Priručnik za mentore  
u radnim organizacijama**

**Zagreb, 2023.**

# SADRŽAJ

<b>Predgovor</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Stručna praksa u studijskim programima</b> .....	<b>6</b>
Integracija teorijskog znanja i praktičnog iskustva .....	6
Korist prakse za studente, radnu organizaciju i mentore .....	7
<b>2. Iskustveno učenje</b> .....	<b>9</b>
Kolbov model iskustvenog učenja .....	9
Mentorova uloga u iskustvenom učenju .....	10
<b>3. Organizacija stručne prakse</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Sadržaj stručne prakse i mentorovi zadaci</b> .....	<b>16</b>
Faza 1: Upoznavanje i dogovaranje ciljeva .....	16
Faza 2: Provedba prakse / učenja kroz rad .....	18
Faza 3: Završetak prakse.....	21
<b>5. Mentorova uloga</b> .....	<b>23</b>
<b>6. Temeljna načela procesa mentoriranja</b> .....	<b>27</b>
Suradnja .....	28
Svrhovitost.....	32
Strukturiranost.....	38
<b>7. Vještine potrebne za uspješno mentorstvo</b> .....	<b>40</b>
Vještine vođenja.....	43
a) Učinkovito planiranje studentovih aktivnosti .....	43
b) Postavljanje ciljeva .....	45
c) Delegiranje poslova / radnih zadataka .....	49
Komunikacijske vještine .....	54
a) Aktivno slušanje i razumijevanje sugovornika .....	54
b) Vještina postavljanja pitanja .....	60
c) Asertivno zauzimanje za sebe uz uvažavanje drugih.....	63
Vještine vrednovanja.....	67
a) Određivanje odgovarajuće situacije za vrednovanje studenta .....	67
b) Praćenje i vrednovanje studentove izvedbe.....	67
c) Davanje konstruktivne povratne informacije .....	73
<b>8. Moguće poteškoće tijekom prakse i pristupi njihovom rješavanju</b> .....	<b>78</b>
<b>9. Evaluacija mentorova rada i stručne prakse</b> .....	<b>80</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>89</b>

# Predgovor

Na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu od ožujka 2020. do ožujka 2023. godine proveden je projekt *Učenje kroz rad i sustav upravljanja studentskim iskustvom na Filozofskom fakultetu u Zagrebu*, koji je sufinanciran iz sredstava Europskoga socijalnoga fonda, a odobren pozivom „Razvoj, unapređenje i provedba stručne prakse u visokom obrazovanju” Ministarstva znanosti i obrazovanja u sklopu Operativnoga programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.

Svrha je projekta razvoj integriranoga sustava učenja kroz rad i stjecanja stručnog praktičnog iskustva studenata Filozofskog fakulteta u Zagrebu u sklopu preddiplomskih i diplomskih studija. Ciljevi projekta bili su:

1. Ojačati kapacitet i unaprijediti rad studentskih službi za potporu i učenje kroz rad.
2. Osigurati kvalitetniju studentsku praksu za studente nastavnčkih smjerova te povećati broj studenata nenastavnčkih smjerova koji su sudjelovali u stručnoj praksi i učenju kroz rad.
3. Povećati broj obaveznih i izbornih kolegija koji uključuju različite oblike učenja kroz rad te educirati nastavnike o metodama provedbe i evaluacije ishoda koji se ostvaruju učenjem kroz rad.

Među rezultatima ovog projekta jesu i dva priručnika za planiranje i provedbu nenastavnčke stručne prakse. Oni su napisani za potrebe Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, no pri njihovu pisanju nastojale generički zahvatiti ovu temu i učiniti ih korisnima nastavnicima bilo kojeg visokog učilišta i mentorima u različitim područjima rada. Priručnik koji upravo držite u rukama namijenjen je mentorima – stručnjacima u praksi, a usporedo s njime napisale smo i drugi, namijenjen visokoškolskim nastavnicima. Budući da se u priručnicima bavimo istom temom – nenastavnikom stručnom praksom i učenjem kroz rad, neki dijelovi priručnika međusobno su slični i djelomično se preklapaju. Međutim, s obzirom na to da su namijenjeni različitim korisnicima, u svakom od priručnika detaljno su razrađeni oni sadržaji koji su relevantni upravo onim čitateljima kojima su namijenjeni.

Nadamo se da će vam priručnik biti koristan i pomoći vam u vašim naporima da studenticama i studentima omogućite kvalitetnu stručnu praksu u vašoj radnoj organizaciji i time doprinesete obrazovanju budućih kolegica i kolega!

Autorice

# 1. Stručna praksa u studijskim programima

*Razmislite koje koristi Vama osobno može donijeti rad sa studentima na praksi. Koju korist mogu imati studenti? Zašto donijeti odluku da budete mentor/mentorica?*

U brojne je studijske programe uključena studentska praksa. U nekim programima praksa je gotovo oduvijek postojala (npr. medicina, nastavnički studiji), a ideju da je za stjecanje visokoškolskih znanja i vještina u tehničkom području potrebno i praktično iskustvo uveo je 1906. godine na Sveučilište Cincinnati profesor strojarstva Herman Schneider. On je pokrenuo studijski program koji je uključivao rad studenata u industriji (Haddara i Skanes, 2007). Taj su primjer poslije slijedila brojna sveučilišta i proširila ga i na studijske programe drugih usmjerenja, pa je danas praksa često dio studijskih programa i u području društvenih i humanističkih znanosti. Namjera kreatora programa jest da studenti u realnom radnom okruženju steknu znanja i vještine koje je nemoguće steći u učionicama, a posebice da studenti integriraju teorijska znanja s fakulteta i praktično iskustvo iz svijeta rada.

## Integracija teorijskog znanja i praktičnog iskustva

Novе vještine i znanja te integracija teorije i prakse koja se događa radom u radnim organizacijama osnažuju studentske kompetencije i osposobljavaju studente da se lakše snađu u zahtjevima budućeg posla. No, ta važna integracija teorijskih i praktičnih znanja neće se ostvariti samo prisutnošću studenta na praksi, pa čak ni izvođenjem nekog radnog zadatka. Coll i suradnici (2009) daju nekoliko preporuka da bi se osiguralo da do integracije zaista dođe:

- integracija znanja treba biti istaknuti ishod kolegija
- studente treba poticati na refleksiju
- potrebna je dobra suradnja sveučilišnih nastavnika i mentora u praksi.

Navedeni autori sugeriraju da ideja integracije znanja treba biti jasno istaknuta kao cilj/ishod studija ili kolegija/prakse. Na taj je način i studentima i mentorima i sveučilišnim nastavnicima<sup>1</sup> jasno da studenti trebaju ostvariti integraciju znanja i vještina kao ishod bez kojega nije moguće završiti studij,

---

<sup>1</sup> Izrazi koji se upotrebljavaju u ovom priručniku, a imaju rodno značenje, odnose se jednako na muški i ženski rod.

odnosno kolegij. Dakle, integraciju ne treba podrazumijevati, nego jasno formalno istaknuti.

Druga sugestija vezana je uz način ostvarenja integracije. Spomenuti autori predlažu da se ona potiče studentskom refleksijom. Drugim riječima, nije dovoljno da studenti samo dožive neko radno iskustvo, nego ih pitanjima treba poticati na refleksivno ponašanje: *Koja vam teorijska znanja mogu poslužiti pri rješavanju ovog konkretnog zadatka u praksi? Koji teorijski pristupi najbolje objašnjavaju ovo praktično rješenje? Je li ovaj pristup dobar i za ostale slične situacije, odnosno koji su mogući preduvjeti za njegovu primjenu?*

Treća je preporuka dobra suradnja sveučilišnih nastavnika i mentora pri kreiranju prakse. Mora postojati suglasnost oko načina na koji će se ishodi ostvarivati, tj. kakve će se situacije kreirati u radnom okruženju da bi se omogućilo studentsko učenje. Sveučilišni nastavnici – voditelji prakse – i mentori u radnim organizacijama moraju zajednički odlučiti što sve student na praksi treba iskusiti, na koji će ga način mentor voditi u procesu učenja i kako će se studentu omogućiti da poveže ta nova iskustva s onim što je naučio na fakultetu.

## **Korist prakse za studente, radnu organizaciju i mentore**

Već smo spomenuli da praksa osnažuje studentske kompetencije, a to se događa na više različitih razina. Naime, učenjem na dobro organiziranoj praksi studenti:

- unapređuju profesionalna znanja i vještine
- razvijaju profesionalne kompetencije za postavljanje i rješavanje problema
- razvijaju kreativno mišljenje i vlastite ideje
- razvijaju samopouzdanje u profesionalnim situacijama
- uče kako učinkovito komunicirati u različitim ulogama
- uče surađivati u timu
- razvijaju socijalnu odgovornost uključivanjem u društvene procese
- upoznaju organizacijske politike, kulturu i klimu radnih organizacija
- povezuju se s budućim sustručnjacima.

Zahvaljujući učenju i suradnji koji se odvijaju tijekom prakse, studenti razvijaju vlastiti profesionalni identitet. On se razvija i tijekom studija, ali doticaj s radnim okruženjem omogućuje studentima dobru provjeru vlastite koncepcije



profesionalnog identiteta. U kontaktu s relevantnom okolinom provjeravaju svoje vrijednosti, uvjerenja i stavove o odabranom pozivu (Domović i Vizek Vidović, 2013).

Praksa jest najkorisnija studentima, ali ne treba zaboraviti da od toga procesa korist imaju i radne organizacije i mentori. Radne organizacije u koje studenti dolaze na praksu mogu to iskoristiti za:

- upoznavanje potencijalnih zaposlenika i regrutaciju najboljih
- prenošenje organizacijskih vrijednosti na buduće stručnjake
- poticanje kulture učenja u organizaciji
- razvoj organizacije u skladu s novim spoznajama
- razvoj različitih oblika suradnje organizacije i sveučilišta.

Rad mentora sa studentima na praksi rijetko je plaćen (iako postoji i ta mogućnost), ali mentori za takvu suradnju mogu imati brojne druge razloge:

- zadovoljstvo zbog pomaganja budućim kolegama
- „vraćanje duga” za pomoć koju su i sami dobili na početku karijere
- razmjenu znanja s mladim kolegama
- povećanje kreativnosti zbog izloženosti novim, svježim idejama
- unapređenje komunikacijskih vještina
- unapređenje vještina vođenja početnika i delegiranja posla
- pomoć u radu
- razvoj suradnje sa sveučilišnim nastavnicima.

Naravno, iz mentorove pozicije važno je procijeniti kad je pravo vrijeme za primanje studenta na praksu – ima li mentor u nekom razdoblju dovoljno vremena da se posveti studentu, može li mu ponuditi odgovarajuće poslovne zadatke, može li ponuditi studentu i razvoj generičkih vještina (npr. rad u timu), može li primiti više od jednoga studenta tijekom određenoga razdoblja – kako će se to odraziti na radne procese? No, primanje studenata na praksu mentoru u pravilu donosi više zadovoljstva i koristi nego poteškoća s kojima se treba nositi.

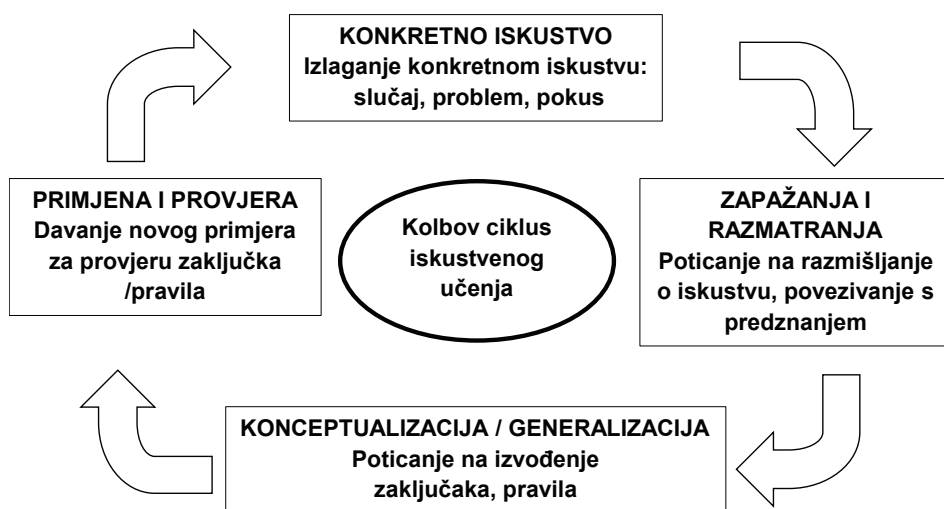
## 2. Iskustveno učenje

*Prisjetite se kako ste se snalazili na vlastitoj studentskoj praksi ili na početku svojega pripravništva. Kako ste se osjećali izloženi novim situacijama i kakva Vam je pomoć bila korisna? Jeste li imali priliku razgovarati s nekim (mentorom / starijim kolegom) o novim iskustvima i njihovoj interpretaciji?*

Različite teorije učenja pokušavaju objasniti kako se odvija proces usvajanja novih znanja i vještina. Kognitivističke i konstruktivističke teorije dobro objašnjavaju te procese u klasičnom obrazovnom okruženju ali i u realnim radnim situacijama. Konstruktivisti posebno ističu aspekte važne za učenje: bogatu okolinu i složene situacije te socijalnu interakciju u procesu učenja. Situacije u realnom radnom okruženju uz vodstvo mentora idealno zadovoljavaju uvjete za uspješno učenje.

### Kolbov model iskustvenog učenja

No, kako zapravo dolazi do učenja na praksi? Taj se proces može dobro objasniti Kolbovom teorijom iskustvenog učenja (Kolb, 1984). Kolb, kao i ostali konstruktivisti, o učenju govori kao o procesu transformacije vlastitoga iskustva. Prema njemu, učenje se odvija kroz četiri faze prikazane na slici 1.



Slika 1. Kolbov ciklus iskustvenog učenja

Proces učenja može početi u bilo kojoj fazi, ali da bi učenje bilo učinkovito, treba proći kroz sve faze, tj. kroz cijeli ciklus. U klasičnim učionicama učenje često počinje upoznavanjem s pravilima i zaključcima. Za razliku od toga, u realnom radnom okruženju, pa onda i na studentskoj praksi, učenje najčešće počinje nekim konkretnim iskustvom. Student bude izložen nekomu slučaju ili problemu, što dovodi do njegova promišljanja o tom iskustvu. U toj drugoj fazi student interpretira novo iskustvo i povezuje ga s vlastitim predznanjem. Nakon toga nastupa treća faza, u kojoj student gradi apstraktni koncept, opću teoriju, generalizaciju iskustva, odnosno neki opći zaključak. U četvrtoj fazi provjerava izvedena pravila na novom primjeru. Novi primjer dovodi do novoga iskustva i pokreće sljedeći ciklus učenja.

Prema Kolbu, postoje dva načina stjecanja znanja: konkretnim iskustvom, tj. vlastitim praktičnim doživljajem, i apstraktnom generalizacijom/konceptualizacijom. Također postoje dva načina transformiranja iskustva u znanje: refleksijom kroz zapažanja o iskustvu te aktivnim eksperimentiranjem.

## **Mentorova uloga u iskustvenom učenju**

Polazeći od ovoga modela, možemo se zapitati kako pomoći studentu u učenju, odnosno kako biti mentor koji potiče taj proces.

U prvoj fazi, fazi konkretnoga iskustva, mentor odlučuje koje će probleme/zadatke postaviti pred studenta. Zadaci trebaju biti takvi da student zaista može učiti iz njih – ni prelagani ni preteški. Ako su prelagani, neće naučiti ništa novo, a ako su takvi zadaci česti, student može zaključiti da nema mnogo koristi od prakse. Također, može dobiti nerealan dojam o svojim kompetencijama i zaključiti da već zna sve što bi u tom poslu trebalo znati. S druge strane, ako su zadaci preteški, student ih neće moći riješiti i česti preteški zadaci demotivirat će ga. Konstruktivisti bi rekli da zadaci trebaju biti u zoni približnog razvoja, što znači da ih studenti mogu riješiti uz male sugestije/pomoć mentora.

Mentor ima ulogu i u drugoj fazi ciklusa, u kojoj svojim pitanjima može usmjeravati studenta da novo iskustvo povezuje sa znanjima koja već ima, odnosno s teorijskim znanjima koja je stekao na fakultetu. Tu mentor može u mnogom utjecati na studentovu integraciju praktičnog i teorijskog znanja.

Student u trećoj fazi izvodi vlastite generalizacije i zaključke. Mentor može pratiti taj proces i provjeravati što je i kako student zaključio te ga zadavanjem

novoga primjera / konkretnoga iskustva uputiti na provjeru izvedenih zaključaka.

Prema konstruktivistima, učenik – u ovom slučaju student na praksi – jest taj koji transformira vlastito iskustvo i nitko to ne može učiniti umjesto njega, ali mentor može uvelike moderirati cijeli proces. Također, učenju će, uz mentora, doprinijeti suradnja s drugim djelatnicima radne organizacije – učimo iz interakcija s drugim ljudima, a radno okruženje idealno je za takvo učenje.

### 3. Organizacija stručne prakse

*Što biste željeli znati o studentima koji Vam trebaju doći na praksu? Koje su Vam sve informacije potrebne od sveučilišnog nastavnika – voditelja prakse – da biste dobro organizirali praksu pod svojim mentorstvom? Što je sve potrebno pripremiti prije nego student dođe?*

Preduvjet dobre studentske prakse jest dobra suradnja sveučilišnog nastavnika – voditelja prakse – s mentorima u radnim organizacijama. Prije nego što studenti dođu na praksu, voditelj bi na zajedničkom sastanku s mentorima trebao razgovarati o tom što se praksom želi ostvariti i kako će se to postići.

Naime, studentska praksa može se odvijati kao zaseban kolegij na studiju ili studenti mogu doći na praksu u okviru dijela nekog kolegija. U obama slučajevima praksa treba biti unaprijed jasno osmišljena. To znači da će nastavnik/nastavnici na sveučilištu jasno definirati što su očekivani ishodi prakse i koliko je studentsko opterećenje praksom u ECTS bodovima, tj. koliko praksa za pojedinog studenta traje (jedan ECTS odgovara otprilike tridesetak sati studentskoga rada). Kad je riječ o ishodima, oni trebaju biti jasno formulirani kao ono što će studenti moći raditi nakon završene prakse (a ne kao zadaci koje će studenti raditi tijekom prakse!) i trebaju biti mjerljivi, tj. oblikovani tako da je moguće utvrditi jesu li ostvareni. Ishodi su prakse i specifični i generički. Primjeri specifičnih ishoda karakterističnih za pojedinu profesiju mogu biti:

- interpretirati rezultate dobivene psihologijskom procjenom, napisati nalaz i/ili mišljenje (studenti psihologije)
- izraditi govorni status pojedinca s atipičnim govorom (studenti fonetike)
- planirati i organizirati okrugli stol s temama o književnosti (studenti francuskog jezika i književnosti).

Generički ishodi, zajednički različitim strukama, mogu biti primjerice:

- kritički prosuđivati etičke dileme u realnom okruženju
- aktivno surađivati u timu, zauzimati se za vlastite ideje i vrijednosti te uvažavati ideje i vrijednosti drugih u timu

Uz to što ishodi prakse moraju biti unaprijed definirani, mentori prakse trebaju biti s njima upoznati, tj. moraju znati koje kompetencije studenti praksom ostvaruju.

Također je potrebno osmisliti odgovarajuće načine rada na praksi kako bi se mogli ostvariti željeni ishodi. Voditelj prakse – sveučilišni nastavnik – i mentori – stručnjaci iz prakse – zajedno razrađuju tijek, sadržaje i oblike rada studenata na praksi. U planiranju metoda rada treba biti realističan i fleksibilan: neke će poslove student sigurno vidjeti i moći obavljati, a neki su rijetki i periodični, ali važni, i potrebno je razmisliti kako studente upoznati s njima. Voditelji prakse i mentori trebaju odrediti aktivnosti nužne za ostvarenje ishoda, a pritom valja voditi računa o tom da se isti ishod može ostvariti različitim oblicima učenja odnosno studentskoga rada. U procesu dogovaranja studentskih aktivnosti na praksi najvažnije je da one budu usklađene s ishodima, tj. da smo sigurni da će uz takve metode učenja studenti ostvariti planirane ishode.

Mentori trebaju biti upoznati s načinom provjere ostvarenosti ishoda te moraju biti informirani hoće li i na koji način biti uključeni u taj proces (o tom će biti više riječi u poglavlju o vještinama potrebnim za dobro mentorstvo).

Dakle, prije dolaska studenata na praksu voditelji prakse moraju s mentorima dogovoriti, odnosno upoznati ih s:

- ishodima
- metodama rada
- načinom provjere ostvarenosti ishoda.

To su najvažniji aspekti organizacije prakse, ali potrebno je još razjasniti neke vrlo konkretne pojedinosti. Tako je, primjerice, iz pozicije mentora važno znati koliko će vremena studenti provesti kod vas na praksi, trebaju li sate prakse provesti u kontinuitetu ili će dolaziti samo određenim danima, je li to jedina radna organizacija gdje će boraviti ili nije, kad će studenti doći, hoće li doći jedan student ili više njih, hoće li studenti, u slučaju da je planirano da ih te akademske godine dođe više, doći zajedno ili uzastopce, i slično.

Uz zajednički sastanak prije početka prakse, voditelji prakse trebali bi mentorima dati detaljne pisane upute o provedbi prakse i načinu rada te imati međusobno otvorene komunikacijske kanale za razjašnjavanje svih nedoumica.

U projektu *Učenje kroz rad i sustav upravljanja studentskim iskustvom na Filozofskom fakultetu u Zagrebu* razrađene su analitičke rubrike koje definiraju kriterije kvalitete studentske prakse / učenja kroz rad i razinu njihova ostvarenja. Između ostaloga, postoje i rubrike koje se odnose na samu organizaciju prakse te pretpostavke i formalno-administrativne podloge provedbe prakse (ovdje navedeni primjeri samo su dijelovi izrađenih analitičkih rubrika).

Donosimo primjer rubrika za kriterije izrade plana prakse i komunikaciju voditelja prakse s mentorima.

Slika 1. Kolbov ciklus iskustvenog učenja	OBJEKT VREDNOVANJA: Organizacija nenastavničke prakse		
Pitanja	Koje bi kriterije bilo najbolje uzeti u obzir za procjenu različitih razina izvedbe predmeta evaluacije? Kako bi ti kriteriji izgledali ako bi bili na vrlo lošoj, prihvatljivoj i izvrsnoj razini?		
KRITERIJ	NEZADOVOLJAVAJUĆA RAZINA	PRIHVATLJIVA RAZINA	IZVRSNA RAZINA
<b>Kriterij 1 – Izrada organizacijskog plana (koji student ide u koju radnu organizaciju, dokumentacija i sl.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ne postoji organizacijski plan ni evidencija obavljanja prakse (koji student ide u koju organizaciju i u kojim terminima).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Termini prakse dogovaraju se tijekom akademske godine (neposredno prije prakse) i o njima se vodi evidencija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan prakse dogovoren je početkom akademske godine/semestra.</li> <li>· Plan prakse transparentan je prema studentima i mentorima.</li> </ul>
<b>Kriterij 2 – Komunikacija voditelja prakse s mentorima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voditelji prakse ne održavaju sastanak s mentorima.</li> <li>· Ne postoji komunikacija mentora i voditelja prakse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voditelj prakse održava sastanak s novim mentorima.</li> <li>· Mentor i voditelj prakse komuniciraju po potrebi mentora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voditelj prakse održava zajednički sastanak sa svim mentorima prije početka i nakon završetka prakse.</li> <li>· Voditelj prakse i mentori uzajamno komuniciraju putem dogovorenih komunikacijskih kanala.</li> </ul>

Dobra organizacija stručne prakse podrazumijeva da mentori imaju podršku voditelja prakse i visokoškolske institucije. Osim za osiguranu komunikaciju voditelja i mentora, visokoškolske institucije trebale bi se pobrinuti i za primjerenu pripremu mentora. Naime, mentori su sigurno stručnjaci koji dobro rade svoj posao, ali to ne znači i da su vješti u poučavanju odnosno vođenju studenata. Oblici pripreme mentora mogu biti:

- individualni ili zajednički sastanci
- pisane upute
- priručnik za mentore
- posebne edukacije za mentore.

Podrškom mentorima visokoškolske institucije osiguravaju kvalitetu prakse, ali istodobno pomažu mentorima u njihovu usavršavanju i osjećaju sigurnosti da dobro obavljaju svoj posao pomaganja razvoja budućih mladih stručnjaka.

No, uz organizacijske zahtjeve koji se postavljaju zajednički pred fakultetskog voditelja prakse i mentora, postoje i zahtjevi koje mentor mora riješiti

unutar svoje radne organizacije. Prvo, mora biti siguran da ima formalnu, ali i neformalnu podršku unutar organizacije za mentoriranje studenata. Naime, studenti neće „ometati” samo njegov rad, nego će svojom prisutnošću djelovati i na rad u timu, odnosno utjecati na mentorove suradnike. Uz to, prije dolaska studenta mentor mora pripremiti:

- mjesto za rad
- zakone i pravilnike koji reguliraju djelatnost
- stručnu literaturu
- licencije za softver, priručnike za rad
- podatke, tablice.

Studentska praksa može učinkovito početi tek kad su dogovoreni svi organizacijski aspekti, kad mentor zna koji su potencijalni zadatci prikladni za postizanje željenih ishoda i kad je u svojem radnom okruženju osigurao sve potrebne preuvjete za dolazak studenta. A dobar i učinkovit početak prakse važan je prvi korak i za studenta i za mentora.



## 4. Sadržaj stručne prakse i mentorovi zadaci

*Razmislite koju stručnu literaturu treba pripremiti za studente. Koji su radni zadaci primjereni njihovim kompetencijama? Koje povratne informacije želite dobiti od studenta kako biste unaprijedili svoje vještine vođenja početnika?*

Kad su razjašnjeni svi organizacijski aspekti, studenti mogu doći k mentoru u radnu organizaciju i početi stručnu praksu. Iz mentorske perspektive proces prakse sastoji se iz faze upoznavanja i dogovaranja ciljeva, faze provedbe prakse odnosno učenja kroz rad i završne faze.

### Faza 1: Upoznavanje i dogovaranje ciljeva

Pri prvom susretu mentor treba ostaviti dovoljno vremena za upoznavanje sa studentom, njegovim očekivanjima i potrebama. Taj prvi susret u radnoj organizaciji najčešće je i prvi kontakt mentora i studenta kojim počinje izgradnja međusobnoga povjerenja. Mentor treba studentu pokazati da je zainteresiran za njegov profesionalni razvoj te da čuje i prepoznaje studentove profesionalne želje i interese.

Unatoč tomu što su studenti koji dolaze na praksu ista generacija odnosno na istoj su godini studija, često imaju različite razine znanja i vještina. Mentorski proces zahtijeva individualizirani pristup u kojem se prepoznaju i uvažavaju te razlike. Mentor će tijekom razgovora sa studentom sagledati njegove jake i slabe strane, provjeriti sa studentom svoja opažanja i zajednički napraviti plan za unapređenje studentovih kompetencija. Tijekom prakse student ne treba raditi na kompetencijama koje su već dovoljno razvijene pa praksom ne bi dobio ništa novo, nego treba razvijati kompetencije koje mu još nedostaju ili su nedovoljno razvijene. Studenti se međusobno razlikuju, pa će i njihovi individualni ciljevi i planovi biti specifični.

Mentor i student zajednički će definirati i kada student dolazi na praksu (je li to svaki dan od 8 do 16 ili student može npr. ponedjeljkom poslije 12, a utorkom uopće ne može dolaziti). Naime, studenti često imaju i druge obaveze vezane uz studij, kao što su predavanja i vježbe, s kojih ne mogu i ne trebaju izostajati. Mentor treba unaprijed znati studentove obaveze kako bi se mogli zajednički dogovoriti o radnom rasporedu. Jednom kad je raspored

dogovoren, i student i mentor trebaju ga se pridržavati. Drugim riječima, student ne može dolaziti na praksu „kad mu se prohtije”, a i mentor mora rezervirati svoje vrijeme za studenta.

Ta prva faza najkritičnija je za stvaranje odnosa i razvoj međusobnog povjerenja između mentora i studenta. Tijekom nje najvažnije je biti dosljedan. Ako ste dogovorili sastanak, važno je doći na njega i doći na vrijeme. Razumljivo je da će se ponekad pojaviti neke neplanirane obaveze i da se sastanak neće moći održati prema dogovoru, no važno je o tom komunicirati na vrijeme. Tijekom procesa izgradnje odnosa i razvoja međusobnog povjerenja dosljednost je izrazito korisna.

U ovoj prvoj fazi važno je uspostaviti i pravila povjerljivosti jer ona također pomažu izgradnji povjerenja. Mentor treba studentu jasno dati do znanja da će sve što s njime podijeli o svojem iskustvu prakse ostati među njima. Time se studentu pruža mogućnost da bude iskren i ranjiv, ali će ostati siguran i zaštićen u teškim situacijama. Mentori, naime, trebaju poticati otvoreni razgovor o radnim situacijama i poteškoćama i takvi razgovori trebaju ostati povjerljivi.

#### **PRILOG: Vodič za inicijalni razgovor sa studentom**

---

Ovo su neka od pitanja koja mentor može postaviti studentu kako bi se bolje upoznali i pripremili za provedbu prakse:

1. Koji smjer studirate?
2. Kako to da ste odlučili doći ovamo na praksu?
3. Koji su Vaši profesionalni i osobni ciljevi?
4. Koje su Vaše jake strane?
5. Što vidite kao područja u kojima Vam je potrebno poboljšanje?
6. Što volite raditi? Što mislite da biste uživali raditi, bilo tijekom prakse bilo sljedećih 35 godina?
7. O kojim specifičnim situacijama koje se tiču Vaših ciljeva i planova trebamo voditi računa? Na primjer, jeste li gdje honorarno zaposleni? Imate li obaveza na fakultetu tijekom prakse? Imate li neke obaveze i odgovornosti prema Vašoj obitelji?
8. Što Vas zanima u vezi s praksom?
9. Jeste li upoznati s time koji su Vam resursi dostupni preko mene, kao Vašeg mentora?
10. U čemu Vam ja kao mentor mogu najbolje pomoći?

## Faza 2: Provedba prakse / učenja kroz rad

Nakon upoznavanja i izrade plana počinje faza provedbe prakse. U toj fazi najvažnije je da mentor:

- omogući studentu priliku za primjenu kompetencija u realnom okruženju
- uključi studenta u aktivnosti u kojima može razviti svoje vještine
- opaža studentov rad i razgovara s njim o radu te mu daje konstruktivne povratne informacije.

Uobičajeno je da proces provedbe prakse počne s upoznavanjem radne organizacije u koju je student došao. Čak i ako je riječ o općepoznatoj organizaciji, potrebno je imati na umu da ju student ne poznaje iz iste perspektive kao mentor odnosno kao zaposlenik. Sigurno nije upoznat sa strukturom organizacije ni s važnim pravilnicima i propisima koji reguliraju rad u toj domeni. Studentu valja pripremiti odgovarajuću dokumentaciju, dati mu vremena da ju prouči te rezervirati razdoblje dana kad je mentor na raspolaganju za konzultacije sa studentom.

Nakon upoznavanja s radnom organizacijom, mentor i student više se usmjeravaju na stručne poslove. Mentor je unaprijed pripremio stručnu literaturu koju daje studentu ukazujući mu pritom na najvažnije dijelove. Uz dogovor o potrebnom vremenu za proučavanje literature treba odvojiti i vrijeme u radnom danu kad student može doći da bi se o proučenom razgovaralo. Ako student ne iskoristi to vrijeme, mentor može sâm potaknuti raspravu i provjeriti je li student sve dobro razumio. U sljedećem koraku mentor upoznaje studenta s radnim procesima/procedurama i specifičnim stručnim zadacima. Mentor treba upoznati studenta s razinom odgovornosti u poslu, ali pritom jasno naglasiti da je on (mentor) odgovoran i za studentov posao, tj. da će sudjelovati s njim u radu, kontrolirati proces i ishode. Student na praksi ne može preuzeti odgovornost koju nose stručni poslovi, ali ih može dobro obavljati uz mentorovu kontrolu.

Nakon toga mentor zadaje studentu stvarne stručne zadatke. Mentor uvijek mora dobro objasniti elemente zadatka i dogovoriti rok za izvedbu. Važno je pratiti studentov napredak – predvidjeti izvještavanje o provedenim koracima, nadgledati provedbu i davati jasne povratne informacije o tome što je student dobro napravio te pomoći da se isprave eventualne pogreške. Mentor i u ovoj fazi treba biti na raspolaganju studentu, odnosno odvojiti određeno razdoblje

u radnom danu kad student može doći do njega kako bi postavio pitanja ili razriješio dvojbe, bez ustručavanja da će ga ometati u radu.

Tijekom ove faze, koja najdulje traje, mentor pomaže studentu u ostvarivanju planiranih ishoda prakse i postavljenih individualnih ciljeva. To je bogata sadržajna faza i poželjno je da je obilježena otvorenošću i povjerenjem, smislenim raspravama i primjenom novih spoznaja i pristupa. Studentu tijekom ove faze treba ohrabivanje i podrška. Bilo bi korisno povremeno na sastancima porazgovarati o studentovoj percepciji napredovanja prema ciljevima, ali i o vašem odnosu. Predlažemo neka od pitanja za razmatranje:

- Koje su Vaše koristi dosada od našega zajedničkoga rada? Na koji Vam način pomažem u ostvarivanju Vaših ciljeva?
- Koje promjene primjećujete kod sebe u pristupu poslu zahvaljujući momemu mentoriranju?
- Kakve je prilagodbe ili promjene potrebno učiniti, bilo u ciljevima bilo u našem odnosu?

Ovo je također faza u kojoj energija u odnosu mentora i studenta može opadati. Katkad se studenti brinu da su teret mentoru i da mu smetaju. Također imaju druge obaveze koje ih odvlače od posvećenosti praksi. Ako se student dulje vrijeme ne javlja, mentor bi mu se trebao javiti i preuzeti vođenje prema potrebi. S druge strane, i mentor treba razmisliti o svojem vlastitom vremenu i energiji, tj. kako mentorstvo djeluje na njega i treba li što mijenjati.

Mentorove aktivnosti tijekom provedbe prakse sažete su u sljedećem okviru:

### A) Informacije o organizaciji

- Pojasniti studentu najvažnije dijelova zakona, pravilnika i poslovnika
- Dogovoriti razuman vremenski rok za proučavanje literature
- Provjeriti ima li student sve informacije o organizaciji potrebne za izvještaj s prakse
- Dogovoriti određeno vrijeme kad je mentor na raspolaganju za konzultacije sa studentom

### B) Stručni poslovi

#### Dio 1 (povezivanje teorije s praksom):

##### Priprema literature:

- tehnički izvještaji / članci / projektna dokumentacija
- temeljna literatura (udžbenik, znanstveni članci)
- jasno uputiti studenta na najbitnije dijelove literature
- dogovoriti razuman rok za čitanje literature
- biti na raspolaganju u dogovoreno vrijeme dana za konzultacije/pojašnjenja/raspravu

##### Upoznavanje studenta:

- s radnim procesima/procedurama
- sa specifičnim radnim zadacima/aktivnostima
- s razinom odgovornosti

#### Dio 2 (učenje kroz rad):

- jasno objasniti studentu najvažnije elemente danoga zadatka/aktivnosti
- dogovoriti razuman rok za provedbu zadatka/aktivnosti
- redovito nadgledati studentov napredak u zadatku/aktivnosti
- biti na raspolaganju u dogovoreno vrijeme dana za konzultacije/pojašnjenja/raspravu
- pratiti studentski napredak u planiranim ishodima
- davati studentu povratne informacije o njegovu napretku

### Faza 3: Završetak prakse

Kao što je na početku prakse važno obaviti prvi razgovor sa studentom, tako je važno razgovarati i na kraju prakse. U ovom razgovoru mentor i student komentirat će jesu li ostvareni ishodi prakse, je li student razvio svoje kompetencije u zadovoljavajućoj mjeri, što je svladao u cijelosti i na čemu bi u budućnosti trebao poraditi.

Dobro je najprije čuti studenta i njegovo iskustvo, mišljenje u čemu je dobro napredovao ili koja mu znanja i vještine još nedostaju. Nakon toga mentor treba dati svoju procjenu utemeljenu na nekim pokazateljima studentova uratka. Uz komentar učinka u stručnim zadacima, dobro je dati povratne informacije i o studentovu povezivanju teorijskih znanja i praktičnog rada, odgovornosti i motivaciji u radu, primjerenosti komunikacije te načinu suradnje u timu.

Ako mentor sudjeluje u vrednovanju studentova uratka na praksi tako da neki oblik procjene šalje voditelju prakse na fakultetu, važno je jednaku povratnu informaciju dati i studentu. Katkad su mentori zbog nelagode skloni ublažiti procjene koje kažu studentu, a strože procjene poslati voditelju, ali treba imati na umu da student može naučiti samo iz objektivne i jasne povratne informacije o tom što radi dobro, a što još treba naučiti.

Završni razgovor prilika je i da mentor ostane u kontaktu s dobrim studentom i ponudi mu neku buduću suradnju.

No, završni razgovor mentor može iskoristiti i da sazna nešto o svojem načinu mentoriranja (više o tome u poglavlju o evaluaciji mentora i stručne prakse). Može studenta pitati koliko je zadovoljan s onim što mu je omogućeno da nauči na praksi, je li mu praksa bila dobro strukturirana, jesu li zadaci bili primjereni, jesu li upute mentora bile jasne i pravovremene, je li ga mentor upoznao sa svim važnim aspektima posla i pružio mu priliku da komunicira i s ostalim dionicima u radnom procesu. Završni razgovor prilika je za mentora da nauči kako može poboljšati svoje vještine vođenja studenata i biti bolji mentor.

## **PRILOG: Podsjetnik za refleksiju o procesu mentoriranja**

---

Uputa: Upotrijebite ovaj obrazac kako biste promislili o svojem iskustvu mentoriranja i svojem razvoju kao mentora. Promislite o podršci koju pružate i dobivate u svojoj mentorskoj ulozi. Obrazac bi trebalo iskoristiti nakon završetka mentoriranja svakoga studenta. Možete ga spremati u svojem mentorskom portfoliju i povremeno analizirati evidentirane promjene.

1. Koje su sve mentorske aktivnosti imale željeni učinak na studenta kojega mentorirate, a koje nisu?
2. Na koje ste načine uvažili povratnu informaciju o svojem mentorskom radu koju ste dobili od studenta?
3. Koje poteškoće primjećujete u svojem mentorskom radu?
4. Kakvu podršku dobivate od fakulteta i voditelja prakse? Kakva bi Vam još podrška trebala?
5. Na koje ste načine unaprijedili svoje mentorske vještine tijekom ovoga razdoblja?
6. Kakav utjecaj ovo iskustvo mentoriranja ima na Vaš posao?
7. Što ste naučili o mentoriranju iz ovoga iskustva? Postoji li nešto što biste sljedeći put napravili drugačije?

## 5. Mentorova uloga

*Jeste li do sada bili mentor/mentorica studentima na stručnoj praksi?*

*Ako je Vaš odgovor DA:*

*Je li Vam bila jasna Vaša uloga i što se od Vas očekuje?*

*Jesu li Vaša shvaćanja mentorskog rada bila usklađena s očekivanjima studenata?*

*Jeste li se na neki način educirali o mentoriranju ili ste radili „prema instinktu“?*

*Ako je Vaš odgovor NE:*

*Imate li jasnu ideju što znači mentoriranje i kakva bi bila Vaša uloga kao mentora?*

*Jeste li se educirali o mentorskom vođenju studenata? Mislite li da bi Vam to koristilo?*

U kontekstu studentske stručne prakse mentor je osoba „na terenu“, tj. stručna osoba zaposlena u radnoj organizaciji koja prima studenta na praksu, organizira učenje kroz rad, prati studentov napredak i pruža mu povratne informacije o radu. Iako smo primijetile da neki koriste i naziv *supervizor*, potrebno je naglasiti da on nije primjeren za studentsku stručnu praksu, nego je primjereniji za nadgledanje kvalitete rada među zaposlenicima, odnosno kolegama.

Za početak, važno je detaljnije pojasniti razliku između mentora i supervizora s obzirom na to da iz razumijevanja te razlike proizlazi i razumijevanje uloge i načina ponašanja mentora. **Mentor** je obično starija, iskusnija osoba, koja savjetuje i vodi mlađu, manje iskusnu osobu, tj. savjetnik koji ima znanje i kojemu se vjeruje, koji mlađoj, neiskusnijoj osobi može pružiti najbolje smjernice za razvoj uspješne karijere u budućnosti. **Supervizor** je osoba koja nadgleda radnike ili izvršavanje nekog zadatka, provjerava kako se posao odvija i obavlja li svatko svoj dio posla, tj. stručnjak koji ima odgovornost da radi s drugim stručnjakom/stručnjacima kako bi se postigli određeni profesionalni, osobni i organizacijski ciljevi. Glavna je razlika u tom što je **supervizor** orijentiran na zadatak (uspješno obavljanje posla), dok je **mentor** u većoj mjeri orijentiran na osobu (dugotrajan razvoj pojedinca). S obzirom na to da tijekom stručne



prakse fokus stručnjaka ne treba biti na osiguranju kvalitete izvedbe zadatka i vrednovanju uratka studenata, nego na njihovu učenju i razvoju, tj. usvajanju vještina, potrebno nam je mentoriranje studenata, a ne njihovo superviziranje.

Riječ *mentor* u doslovnom prijevodu znači biti 'postojan, izdržati'. Potječe iz stare Grčke i priče o Odiseju. Odlazeći u rat za Troju, Odisej moli prijatelja, starca Mentora, da vodi i štiti njegova sina Telemaha dok je on odsutan. Božica Atena pomaže Mentoru podarivši mu sljedeće karakteristike: pragmatičnost, strateško razmišljanje te mudrost koja u sebi sadržava dobrotu i dobronamjernost. Mentor nije Telemahu nametao svoj put, nego mu je pomagao da bude što uspješniji na putu koji je Telemah sam izabrao. Sve do danas, pojam *mentor* odnosi se na mudru osobu, odnosno iskusnog savjetnika u kojega imamo povjerenja.

S obzirom na to da je mentoriranje usmjereno na učenje i usvajanje vještina, mentorovo vođenje studenata redovito se odnosi na demonstriranje, instruiranje, postavljanje izazova, pružanje podrške i ohrabivanje u određenom razdoblju. Tijekom ovoga procesa između studenta i mentora razvija se poseban odnos uzajamne predanosti. Uspostava takva odnosa vrlo je važna, no ne treba ga miješati s prijateljskim ili bliskim odnosom – uloge su vrlo jasno definirane.

Empirijska istraživanja (Cho i sur., 2011; Murray, 2001) i mentorska iskustva „dobre prakse” ukazala su na neke važne smjernice za primjereno razmišljanje o mentorskoj ulozi i strategijama ponašanja koja osnažuju mentorirane studente i pomažu njihovu razvoju, a ne nameću im samo jedan „pravi put” do profesionalnoga uspjeha.

## **Mentorova uloga – preporuke:**

- Razmišljajte o sebi kao o osobi koja „olakšava učenje”, umjesto kao o osobi koja „zna sve odgovore”. Pomozite studentu tako da ga informirate kako može sam doći do odgovora ili tako da ga povežete s ljudima ili izvorima koji o određenom području rada nadmašuju Vaše stručno znanje.
- Više postavljajte pitanja nego nudite savjete. Postavljajte studentu pitanja koja će mu pomoći razmisliti šire ili dublje o određenom problemu. Ako student govori samo o činjenicama, pitajte ga o osjećajima. Ako se fokusira na osjećaje, tražite ga da razmotri činjenice. Ako je zapeo u trenutačnoj krizi, pomozite mu da vidi širu sliku.
- Ako Vas pita, ispričajte mu svoje iskustvo, lekcije koje ste naučili ili savjet koji Vam je bio vrijedan. Naglasite da Vaša iskustva mogu biti drugačija od njegovih i da su samo primjeri. Zaustavite poriv da riješite problem umjesto studenta.
- Odolite iskušenju da kontrolirate vaš odnos i upravljate njegovim ishodima: svaki je student sam odgovoran za vlastiti razvoj.
- Pomozite studentu uočiti alternativne interpretacije i pristupe zadacima.
- Jačajte samopouzdanje studenata dajući mu podržavajuće povratne informacije.
- Ohrabrite i potaknite studenta da ostvari svoje ciljeve.
- Pomozite studentu u prisjećanju na uspješne strategije koje je koristio u prošlosti i koje bi mogao primijeniti u novim izazovima.
- Budite povremeno spontani i izvan dogovorenih susreta pošaljite studentu ohrabrujuću poruku ili korisnu informaciju.
- Razmišljajte o svojem načinu mentoriranja i tražite od studenata povratnu informaciju.
- Uživajte u privilegiji da budete nekomu mentor, znajući da će Vaši naponi imati velik utjecaj na razvoj studenata, ali i na Vaš osobni razvoj.

Svakako obratite pažnju na to da ne upadnete u neku od sljedećih zamki, koje ukazuju na nerazumijevanje Vaše mentorske uloge:

- Nemojte pokušati replicirati samoga sebe
- Nemojte obavljati posao umjesto studenata
- Nemojte se uvrijediti ako odluče ne prihvatiti Vaš savjet
- Nemojte postati najbolji prijatelji.

Uspješni mentori će:

- ✓ Uspostaviti odnos povjerenja sa studentom
- ✓ Više slušati nego govoriti
- ✓ Govoriti izravno i jasno
- ✓ Potruditi se da ne pretjeraju u pokazivanju svojih vještina
- ✓ Omogućiti studentu prilike za pokušaje (makar i uz pogreške)
- ✓ Pristupiti studentu sa znatiželjom, a ne obrambeno
- ✓ Biti otvoreni i prihvaćati drugačije perspektive i ideje
- ✓ Spoznati trenutne kompetencije studenata i pomoći im da ih unaprijede
- ✓ Odmah pohvaliti dobar rad studenta
- ✓ Pomoći studentu da na pogreške gleda kao prilike za učenje
- ✓ Pomoći studentu da u svakoj situaciji radi na razvoju jedne kompetencije, a ne na više njih istovremeno
- ✓ Odnositi se prema studentu s poštovanjem
- ✓ Ispričati se ako nešto pogriješe ili su se prema nekome ponijeli neprimjereno
- ✓ Pri neslaganju će se usmjeriti na problem, a ne na osobu
- ✓ Prema kolegama će se ponašati prijateljski, pozitivno i poticajno

## 6. Temeljna načela procesa mentoriranja

*Zamislite da u okviru plana razvoja zaposlenika u Vašoj radnoj organizaciji morate provesti mjesec dana u nekoj drugoj organizaciji! Što bi Vam trebalo da to bude korisno i ugodno iskustvo kojim biste bili zadovoljni?*

*Što smatrate najvažnijim da bi studentska praksa bila uspješna, a studenti zadovoljni kako su proveli vrijeme u Vašoj radnoj organizaciji?*

*Što mislite da doprinosi studentskomu zadovoljstvu praksom i Vašim mentorskim radom?*

Da bismo bili zadovoljni nekim iskustvom i smatrali ga dobro uložnim vremenom i trudom, potrebno je prepoznati korist i svrhu toga iskustva, uočiti da smo njime dobili nešto vrijedno što nas obogaćuje. Također nam je važno da to iskustvo „ima glavu i rep”, tj. da je dobro organizirano i da nemamo osjećaj praznoga hoda i gubitka vremena. Konačno, nitko ne voli biti samo broj ili samo jedan u nizu, volimo biti primijećeni i uvaženi, volimo da nas se pita za mišljenje i da se prepoznaju naše potrebe.

Zbog ovih općeljudskih potreba za uvaženošću, smislom i dobro iskorištenim vremenom, mentorski proces zasniva se na tri temeljna načela, a to su:

1. Suradnja
2. Svrhovitost (ostvarivanje ishoda učenja, odnosno usvajanje znanja i vještina)
3. Strukturiranost

Poći ćemo redom i detaljno objasniti i razraditi svako od ovih načela.

## Suradnja

Ljudska bića imaju mnoge psihološke potrebe, među kojima su i potreba za autonomijom i potreba za afilijacijom (Rakoci, Ribarić Gruber i Kamenov, 2020). S jedne strane, treba nam doživljaj da imamo mogućnost izbora i samostalnog odlučivanja, slobodu postavljanja ciljeva, dok s druge strane trebamo doživljaj pripadnosti i povezanosti s drugim ljudima, odnosno odobravanje, prihvaćanje i osjećaj sigurnosti u međuljudskim odnosima. Obje ove potrebe mogu se zadovoljiti u odnosu u kojem postoji međusobno uvažavanje i suradnja.

Da bi se to ostvarilo, važno je da mentor i student „timski” rade tijekom prakse na ostvarivanju planiranih ishoda. Što pod time razumijevamo? Iako je mentor starija i iskusnija osoba, a usto i domaćin u radnoj organizaciji, nije dobro da samostalno unaprijed donese odluku što će i kako student raditi na praksi. Naravno da on poznaje radni proces i da, znajući ishode učenja koje studenti na praksi trebaju ostvariti, bez poteškoća može napraviti detaljan plan prakse i prije nego što se student pojavi kod njega. Štoviše, može unaprijed razraditi univerzalan plan prakse za sve studente koji žele kod njega na praksu. Takav pristup, međutim, nije preporučljiv jer je jednostran i ne uvažava svakoga studenta kao pojedinca. Iako se može činiti da se time štedi na vremenu i da će studentu biti lakše odmah početi ako postoji takav jasni plan prakse, ovakav pristup krši načelo suradnje. Poželjno je i potrebno napraviti plan prakse, ali zajednički, a ne da njega nameće i određuje samo mentor.

Načelo suradnje tijekom stručne prakse odnosi se na zajedničko postavljanje specifičnih individualnih ciljeva prakse za studenta, zajedničko odlučivanje o studentovim zadacima, zajedničko planiranje susreta mentora i studenta te davanje uzajamnih povratnih informacija. Naravno da se ono proteže i na međusobnu suradnju tijekom učenja kroz rad, no ove navedene oblike suradnje, specifične upravo za mentorski rad, posebno ćemo objasniti.

### Zajedničko postavljanje specifičnih ciljeva

Kada govorimo o specifičnim ciljevima, mislimo na ciljeve prakse svakog jedinog studenta. Kako svi studenti trebaju tijekom prakse ostvariti planirane ishode učenja, njihovi se ciljevi trebaju kretati u skladu s tim okvirom, no i dalje ih treba razraditi i konkretizirati. Specifični ciljevi prakse mogu se razlikovati jer se i studenti međusobno razlikuju u svojim znanjima i vještinama,

kao i u specifičnim interesima ili strahovima vezanima uz pojedine vrste poslova. Netko će npr. biti komunikativniji, više usmjeren na druge ljude i rado će se i bez straha uključiti u zadatke vezane uz komunikaciju s korisnicima. Netko će npr. biti spretna u statističkim obradama, korištenju računalnih programa, ali će biti sklon izbjegavanju komunikacije s korisnicima. Mogućnosti za individualne razlike među studentima neiscrpne su.

Studenti će se razlikovati i u svojim interesima i karijernim planovima – neki će jasno znati što bi u budućnosti željeli raditi, drugi će biti otvoreni za različite mogućnosti, a treći neće znati što bi uopće mogli raditi. Zadatak je mentora doznati od studenta koji su njegovi interesi i koje su mu vještine već dobro razvijene, a koje nisu. Mentorova je uloga razjasniti što bi student želio dobiti tijekom prakse te mu pomoći postaviti specifične ciljeve. Ciljevi trebaju biti konkretni, mjerljivi, realistični, dohvatljivi i vremenski ograničeni. Vještini postavljanja ciljeva detaljnije ćemo se posvetiti u poglavlju o mentorskim vještinama.

### **Zajedničko odlučivanje o studentovim zadacima**

Mentor je unaprijed upoznat s ishodima učenja prakse, upućen je u raspon metoda učenja kroz rad koje može primijeniti sa studentom (više pojedinosti o tom navedeno je u sljedećem poglavlju o načelu svrhovitosti) i poznaje radne procese i zadatke koji su pred njim u razdoblju studentove prakse. Ipak, bolje je da o konkretnim studentovim zadacima odlučuju mentor i student zajednički. Ako na početku prakse mentor studentu opiše što će se sve raditi u sljedećem razdoblju i kako, njih dvoje mogu zajednički odabrati najprikladnije situacije i načine učenja u skladu s ishodima prakse i studentovim specifičnim ciljevima.

Mentor treba biti svjestan da student nije zaposlenik kojemu je rad u organizaciji jedini posao. Student se možda u razdoblju prakse nije uspio osloboditi ostalih svojih fakultetskih obaveza, pa će možda trebati koji dan otići na fakultet, ili će morati dovršiti neki seminarski rad, ili nakon prakse učiti za ispit. Stoga je dobro da mentor i student otvoreno razgovaraju o studentovim mogućnostima za posvećivanje zadacima na praksi u određenom trenutku te zajednički dogovore prihvatljive rokove ili smanje zahtjevnost zadataka za studenta.

## **Zajedničko odlučivanje o strukturi svakoga susreta**

Objasnili smo već da do iskustvenog učenja može doći samo ako se studentu omogući refleksija i analiza opaženoga ili izvršenoga radnog zadatka. To podrazumijeva mnogo sastanaka i razgovora studenta i mentora. No, oni mogu biti spontani ili planirani, a njihov sadržaj može koncipirati mentor sâm ili u dogovoru sa studentom.

Preporučljivo je da termini susreta mentora i studenta budu redoviti i planirani, tj. da ih se ne prepušta slučaju i održava „prema potrebi” jer je to siguran put k njihovu zanemarivanju i neodržavanju. Uz dogovor o terminima susreta, poželjno je dogovarati i strukturu svakoga susreta. To se odnosi na planiranje unaprijed, ali i na dogovor da se sadržaj susreta može mijenjati ako za to postoji potreba. Inicijator te promjene može biti i mentor i student, koji će na samom početku (ili možda e-mailom dan ranije) predložiti čemu bi taj dan želio posvetiti pažnju i objasniti zašto, te će do promjene doći ako se oboje s time slože. Naravno, moguće je da druga osoba uvjerljivo argumentira zašto je bolje da se drže ranije planiranoga, no onda trebaju zajednički osmisliti kada će se pozabaviti ovom novom predloženom temom. Takvo međusobno uvažavanje i prijedloga i argumenata temelj je uspješnog suradničkog odnosa i poželjan je model ponašanja i za studentov budući rad nakon diplomiranja.

## **Uzajamne povratne informacije**

Očekivani sastavni dio mentorskog rada jest davanje povratnih informacija studentu o njegovu radu. Mentor je svjestan da je to važan dio njegove uloge, a student očekuje da će se njegov rad i ponašanje tijekom prakse pratiti i vrednovati. Međutim, suradnički odnos mentora i studenta uključuje davanje uzajamnih povratnih informacija. Drugim riječima, mentori bi trebali biti otvoreni i za traženje i za primanje povratnih informacija od studenta o svojem načinu vođenja i provedbe prakse, a studenti spremni na svoju aktivnu (a ne pasivnu) ulogu u odnosu s mentorom i na asertivno zauzimanje za sebe i svoje potrebe. Vrlo je važno da i mentor i student ponude i čuju povratnu informaciju, čija je svrha unapređivanje kompetencija i poboljšavanje područja koja su im slabija strana.

O načinu davanja i primanja povratnih informacija više će biti riječi u poglavlju o mentorskim vještinama.

Na donjoj slici navedena su korisna i štetna ponašanja mentora prema Kilminster i Jolly (2000).

**Korisne vještine i ponašanja:**

**DA**

- Biti uzor
- Jasne upute
- Povezivanje teorijskog znanja s praktičnim
- Analitičke sposobnosti
- Suradničko rješavanje problema
- Aktivno slušanje
- Iskrena povratna informacija

**Štetna ponašanja:**

**NE**

- Rigidnost
- Nedostatak empatije
- Neadekvatna podrška i neprepoznavanje potreba studenta
- Indirektnost
- Netolerantnost
- Naglašavanje negativnih aspekata tijekom davanja povratne informacije studentu



## Svrhovitost

Bilo koji oblik studentske stručne prakse ili učenja kroz rad osmišljen je i organiziran kako bi studenti ostvarili određene ishode i razvili svoje kompetencije, i stručne i generičke. Mentori, kao iskusni stručnjaci u području, sigurno posjeduju stručne kompetencije i mogu studentima služiti kao modeli za njihov budući rad. Oni također imaju razvijene i brojne generičke kompetencije – komuniciraju s kolegama i korisnicima, odgovorno surađuju u timovima, postavljaju ciljeve i određuju prioritete, dobro upravljaju vremenom i slično. No, kao što svi znamo, to što netko posjeduje određena znanja i vještine ne znači da je vješt i u njihovu poučavanju, tj. vođenju studenata k usvajanju tih znanja i vještina, odnosno razvijanju njihovih kompetencija.

Mentori stoga trebaju biti upoznati s metodama poučavanja odnosno načinima na koje će omogućiti studentima uspješno učenje kroz rad. Navest ćemo i ukratko objasniti moguće metode rada.

### A) Opažanje mentora kako radi (učenje po modelu)

Opažanje rada stručnjaka najpoznatija je metoda mentoriranja mlade i neiskusne osobe, još od vremena majstora i šegrta. Studenti koji su s poslovima u svojoj struci upoznati samo teorijski rado će boraviti uz mentora i opažati njegov rad, odnosno pratiti na koji način pristupa zadacima i kako ih obavlja. Takav način učenja moguće je ostvariti i ako nije riječ o višednevnoj studentskoj praksi, nego samo o praćenju rada (engl. *job shadowing*), tj. gostovanju u radnoj organizaciji i provođenju cijeloga radnoga dana sa stručnjakom svoje struke opažajući što sve i kako radi. Tu metodu poučavanja primjenjuju i mentori nastavničke prakse koji ugošćuju studente na hospitacijama – studenti, budući nastavnici, opažaju mentora dok izvodi nastavni sat, opažaju strukturu sata i način rada nastavnika, reakcije učenika, te se na taj način pripremaju i za vlastito izvođenje nastave.

U kontekstu nenastavničke prakse, dakle višednevnog boravka u mentorovoj radnoj organizaciji, dio vremena student može boraviti uz mentora i opažati kako on izvodi neki radni zadatak. To može biti opažanje kako mentor upotrebljava određeni računalni program pri obavljanju poslovnih procesa, opažanje kako izvodi neki tehnološki proces ili sjedenje uz mentora na sastanku s partnerima ili tijekom terapije s klijentima. Nisu svi radni zadaci pogodni za

opažanje studenata, no mogućnosti su brojne i mentorov je zadatak osmisliti najbolje situacije za primjenu ove metode poučavanja.

No, samo opažanje mentorova rada nije dovoljno da bi se nešto naučilo. Ono čak može i demotivirati – student se može obeshrabriti opažajući mentorovo znanje i vještine koje mu se, iz njegove pozicije, mogu učiniti nedostižnima. Potrebno je, stoga, osigurati vrijeme nakon opažanja u kojem će student s mentorom razgovarati o opaženom, postavljati pitanja, raspravljati o nejasnoćama, predlagati svoje ideje i razmatrati njihove moguće ishode. Vješti mentori taj će razgovor iskoristiti i kako bi potaknuli studentovo povezivanje opaženoga praktičnog rada s teorijskim znanjima koje je stekao tijekom studija.

## **B) Zajednički rad s mentorom/timom**

Ako mentor pozove studenta da se njemu ili njegovu radnomu timu priključi u radu na nekom specifičnom zadatku, primjenjuje metodu učenja u kojoj student ima aktivniju ulogu od samoga opažanja. Student tada može izložiti svoje prijedloge, komentirati ideje drugih ili raditi dogovoreni dio zadatka – drugim riječima, uključuje se u radni proces. Pritom se student ne uključuje samostalno, nego kao dio tima ili u paru s mentorom. Na taj način student tijekom rada ima priliku postavljati pitanja ili tražiti pojašnjenja, može provjeriti valjanost svojih ideja i prijedloga te se stoga može osjećati zaštićeno i sigurnije nego kada bi sâm obavljao isti zadatak.

Ponovno, nakon završetka zadatka, mentor sa studentom treba razgovarati o tom iskustvu. Poželjno je pitati studenta o njegovim dojmovima o procesu i kvaliteti zajedničkoga rada, kako se osjećao u svojoj ulozi i što smatra da je naučio iz toga iskustva. Mentor može studenta pitati i o znanjima na kojima je temeljio svoj rad ili prijedloge rješenja te tako doprinijeti povezivanju teorijskoga znanja i mogućnosti njegove primjene u praktičnom radu. Student će željeti saznati i kakav je dojam on ostavio, tj. kako se pokazao u tom zajedničkom radu. Kako bi student što više naučio iz toga iskustva, mentor mu treba pružiti konstruktivnu povratnu informaciju o tom što je bilo dobro, a što je moglo biti bolje. Vještini davanja konstruktivne povratne informacije detaljnije ćemo se posvetiti u poglavlju o vještinama mentora.

### **C) Iskustveno učenje**

Primjena iskustvenoga učenja kao metode učenja kroz rad odnosi se na delegiranje određenoga radnoga zadatka studentu, koji ga treba samostalno obaviti do dogovorenoga roka. Zadatak je mentora studentu jasno reći što se od njega očekuje, a zatim ga treba pustiti da zadatak napravi na svoj način. Taj način može biti drugačiji od onoga kako bi to mentor učinio, no mentor se treba suzdržati od upletanja (osim ako nije riječ o sprečavanju štete) i dopustiti da student stekne vlastito iskustvo.

Važno je naglasiti da mentor ne treba očekivati da će zadatak biti obavljen na razini kvalitete kojom bi ga obavio on sâm kao iskusan stručnjak, no treba pohvaliti sve što je dobro učinjeno i sa studentom razmotriti moguća poboljšanja. Cilj ove metode jest jačanje studentskoga samopouzdanja, spoznaja o znanjima i vještinama koje posjeduje i može ih primijeniti, a ne obeshrabrivanje i demotiviranje budućega kolege ili buduće kolegice.

Mentor će se možda iznenaditi učinkovitošću neke nove metode ili načina rada koji je student primijenio, a mentor je se do sada nije sjetio ili mu je nepoznata. Generacijska razlika nosi sa sobom i mogućnost da mladi posjeduju neka znanja i vještine koje stariji kolege nemaju, a koja bi se učinkovito mogla primijeniti u određenom poslu. Tu najčešće nije riječ o stručnim, nego o generičkim znanjima i vještinama, no student je uočio mogućnost njihove primjene, što je dovelo do pozitivnoga ishoda. Mentor to treba prepoznati i pohvaliti, doživjeti to kao priliku za vlastito učenje, a ne se osjećati posramljeno ili ugroženo zbog studentova uspjeha postignuta na način koji je drugačiji od onoga koji je on zamislio.

### **D) Opažanje studenta kako radi**

Zbog mentorove zauzetosti svojim poslovima nije uvijek moguće opažati kako student obavlja zadatak koji mu je povjeren, no potrebno je planirati i takve aktivnosti u kojima će mentor moći opažati kako student izvodi neki zadatak, a ne samo vidjeti rezultate. Naravno, mentor se pritom treba suzdržati od komentara i upletanja u aktivnosti, nego biti samo nepristrani opažач i sve komentare ostaviti za razgovor nakon posla.

Najpoznatiji je primjer primjene ove metode u nastavničkoj praksi, kada nastavnik mentor prisustvuje nastavnom satu koji izvodi student. No, metoda je primjenjiva i u nenastavničkoj praksi. Mentori bi, primjerice, mogli opažati kako student provodi testiranje kandidata za posao, kako provodi intervju ili

fokus grupu, kako vodi radionicu, kako vodi govorne vježbe ili objašnjava klijentima kako da ih sami provode, kako preporučuje knjige korisnicima knjižnice, i tako dalje – mogućnosti su mnogobrojne.

Mentorovo opažanje studenta dok izvodi zadatak prilika je da student poslije dobije detaljnu povratnu informaciju o svojem načinu rada. Važno je najprije istaknuti sve konkretne elemente koje je student dobro radio i argumentirati zašto je to bilo dobro. Svakako treba iskoristiti tu priliku i da se sa studentom rasprave i drugačije mogućnosti djelovanja i da student dobije smjernice za unapređenje vlastitih postupaka i načina rada.

### **E) Prikaz slučaja i diskusija o mogućim rješenjima**

Ovo je poželjna i prikladna metoda poučavanja za situacije koje se događaju rijetko ili se zbog dinamike rada ne mogu dogoditi dok je student na praksi. Mentor može opisati konkretan slučaj iz svoje prakse te pitati studenta što bi on napravio u takvoj situaciji, kako bi postupio i zašto, koje su prednosti, a koji nedostatci takva postupka, ima li još kakvu ideju i slično. Naravno, mentor na kraju može reći i što je on učinio te objasniti zašto, no to ne treba učiniti na takav način da se njegov postupak predstavi kao jedino ispravno rješenje i time eventualno „posrami” studentova ideja.

Često je jedan od očekivanih ishoda učenja studentske stručne prakse i uočavanje etičkih dilema i primjena etičkog kodeksa struke. Moguće je, međutim, da tijekom studentova boravka u radnoj organizaciji nije bilo situacija ili slučajeva koji bi bili etički upitni. To je prilika za upotrebu ove metode poučavanja – mentor može prepričati studentu neku etički upitnu situaciju s kojom se suočio u svojem radu i zatim ju detaljno raspraviti sa studentom.

Naravno, ni jedan mentor neće se koristiti samo jednom metodom, omiljenom i onom koja mu prirodno odgovara, nego će tijekom mentoriranja studenta nastojati kombinirati različite metode, ovisno o ishodima koje želi ostvariti, značajkama radnih zadataka i radnoga okruženja, kao i obilježjima radnoga perioda tijekom kojega je student došao na praksu. Stoga je važno da bude upoznat sa svim metodama, iskušava njihovu primjenu i opaža njihovu učinkovitost, odnosno poznaje koristi i ograničenja svake od njih. Bilo bi poželjno da ih ne razmatra samo iz vlastitoga kuta, nego i iz pozicije studenta, te je preporučljivo sa studentima razgovarati tijekom ili na kraju prakse o njihovim dojmovima o učinkovitosti svake primijenjene metode učenja.

Uz ove temeljne metoda poučavanja uz rad, dobro je poznavati i strategije mentorskog rada koje pomažu iskustvenom učenju studenata i njihov rad na praksi čine kvalitetnijim, a studenti imaju jasniji doživljaj kompetentnosti i napredovanja. Kada student izrazi nesigurnost ili zabrinutost zbog preuzimanja određenoga zadatka ili rješavanja nekoga problema, samopouzdanje će mu se vratiti i više će naučiti ako se mentor koristi sljedećim strategijama koje olakšavaju učenje.

### **1. Saznajte u čemu je problem**

- Postavljajte otvorena pitanja – npr. Što ste sve dosada pokušavali? Što se događa? Opišite mi sadašnju situaciju! Što su Vam prepreke u zadatku?
- Slušajte s empatijom
- Parafrazirajte sadržaj i reflektirajte emocije

### **2. Razgovarajte o studentovim razmišljanjima**

- Potaknite ga na iznošenje ideja
- Postavljajte poticajna pitanja – npr. Što biste mogli pokušati? Postoji li što o čemu niste razmišljali, a moglo bi utjecati na ishod? Ako zamislite da ne postoje prepreke, što bi bio Vaš prvi korak? Kad biste imali neograničene resurse, što biste učinili? Što bi učinio netko koga cijenite?
- Pomognite mu da otkrije kako može doprinijeti rješenju

### **3. Uključite se**

- Podijelite vlastita iskustva
- Ponudite prijedloge
- Potaknite ga da razmišlja izvan okvira

### **4. Potaknite studenta na djelovanje**

- Postavljajte osnažujuća pitanja – npr. Kako Vam mogu pomoći? Koje su Vam informacije potrebne da nastavite? Što Vam je pomagalo kad ste se prije našli u sličnim situacijama? Koje Vaše jake strane sada možete upotrijebiti da biste riješili ovaj zadatak? Na koga biste se mogli osloniti, tko Vam može pomoći?
- Nemojte „preuzeti” zadatak od studenta i obaviti ga umjesto njega
- Održite studentovu odgovornost za obavljanje zadatka

Opisana strategija ponašanja mentora i komunikacije sa studentom djeluje poticajno i osnažuje – studenti imaju doživljaj iskrene zainteresiranosti mentora, volje da ih podrži, potakne i pomogne im, no ne tako da umjesto njih napravi zadatak, nego tako da ih ohrabri na razmišljanje o poslu u svjetlu znanja i vještina koje već imaju, na iznošenje novih ideja te, konačno, i na poduzimanje akcije. Naravno, razgovor nakon toga i analiza onoga što je student naučio iz toga iskustva (i o poslu i o sebi) dodatno će doprinijeti studentovu učenju i razvoju.

Glavne strategije mentorskog pristupa koje olakšavaju učenje kroz rad jesu:

### **Podržavajuće**

- Uvijek pohvalite i naglasite studentove snage.
- Budite pažljivi i uvažavajući pri navođenju slabosti i vještina koje student treba poboljšati.

### **Usmjeravajuće**

- Ponudite nov način razmišljanja/pristupa problemu.
- Jasno objasnite i/ili demonstrirajte.

### **Refleksivne**

- Pitajte studenta kako se osjeća dok obavlja aktivnost? Što misli, kako se ponaša? Koji su mogući razlozi za to?
- Ohrabrite studenta na predikciju i postavljanje hipoteza, kao i na kreativno razmišljanje.

## Strukturiranost

Strukturirani pristup studentskoj stručnoj praksi suprotan je stihijskomu pristupu. Vjerujemo da možete zamisliti praksu u kojoj studenti dođu na posao „kad mogu”, a mentor se onda nađe u problemu – što bi im sad mogao dati da rade, u što da ih uključi, kako da ih zaposli? I baš kada je našao rješenje i uključio studenta u neki zadatak, student se ispriča obavezama na fakultetu i ode! Ili primjer u kojem student redovito, svako jutro na početku radnoga vremena, dolazi na praksu i dosađuje se jer ne zna što bi radio, u što se može uključiti, „mota se” naokolo i gleda što zaposlenici rade, dobar dio toga ne razumije, no vidi da im smeta i ne usudi se ništa pitati, a mentor je zaposlen drugim neodgodivim zadacima i ne može se posvetiti studentu.

Koliko se god ovi primjeri činili ekstremnima, u stvarnosti se događaju mnogo češće nego što bi trebali. Glavni razlog tomu jest nepripremljenost i mentora i studenta za ozbiljno provođenje prakse namijenjene studentovu stjecanju praktičnih znanja i vještina. Za to su ponajprije odgovorni voditelji prakse – visokoškolski nastavnici, čiji je zadatak organizacija prakse i osiguranje kvalitete prakse. U okviru toga zadatka, voditelji će uputiti mentore da boravak studenata na praksi treba biti dobro strukturiran kako bi se najbolje iskoristilo raspoloživo vrijeme za studentovo ostvarivanje planiranih ishoda učenja.

U poglavlju o sadržaju prakse naveli smo primjer strukture prakse – od početnoga dijela u kojem se student upoznaje s radnom organizacijom, preko upoznavanja s poslovima mentora i njegove radne jedinice, do aktivnog rada studenta i njegove provedbe određenih dogovorenih radnih zadataka ili njihovih dijelova. U sljedećem okviru nudimo još jedan primjer i upute mentorima kako mogu strukturirati studentsku praksu.

Namjerno smo u ovom tekstu upotrebljavali sintagmu „primjer sadržaja” ili „primjer strukture” kako bismo naglasile da ne postoji samo jedna savršena struktura prakse koje se potrebno slijepo držati, nego je praksu moguće strukturirati na različite načine. Manje je važno koju ćete strukturu prakse izabrati, važnije je osvijestiti da je strukturiranost potrebna i razmisliti o strukturi koju ćete Vi odabrati i primijeniti.

### **Razvijte „plan razvoja” za studenta kojega mentorirate**

1. Odredite stanje:
  - Ispišite kompetencije, ponašanja ili vještine koje su najvažnije za uspješno obavljanje posla.
  - Usporedite studentovu izvedbu s planiranim ishodima prakse.
  - Popišite vještine koje su mu potrebne.
2. Zamolite studenta da sâm procijeni svoje kompetencije.
3. Raspravite o planovima za unapređenje i razvoj kompetencija.
4. Identificirajte najbolje situacije u kojima bi se moglo učiti.
5. Odredite najbolje vrijeme za opažanje novih ponašanja.
6. Opažajte studenta i bilježite što radi dobro, a što ne radi tako dobro.
7. Odmah pružite povratnu informaciju s primjerima i opisima konkretnog ponašanja.

Važan element strukturiranosti i važan sastavni dio prakse jesu unaprijed planirani i u točno vrijeme dogovoreni susreti za konzultacije mentora i studenta. Pri njihovom dogovaranju vodi se računa o tom da trebaju biti redoviti i u vrijeme kad se mentor može potpuno i bez ometanja posvetiti studentu. Najbolje je da student i mentor na početku prakse zajednički dogovore termine i trajanje susreta te ih zapišu u svoje planove. Ako ih se prepusti slučaju, vjerojatno će netko misliti da sve teče po planu i nema potrebe za sastankom, student se dobro snalazi, a mentora čekaju i drugi poslovi pa se koji susret može i preskočiti, ili se može dogoditi otkazivanje susreta zbog neplanirane poslovne situacije (jedanput, pa ponovno, pa opet, dok se na kraju i ne odustane od sastanaka). Treba, međutim, imati na umu – ti susreti mentora i studenta sastavni su dio prakse i važna sastavnica na kojoj počiva studentovo učenje!



## 7. Vještine potrebne za uspješno mentorstvo

*Pokušajte procijeniti sebe kao mentora/mentoricu:*

*Što biste naveli kao svoje jake strane – koje Vas Vaše osobine i vještine mogu činiti uspješnima u mentorskom radu?*

*Što smatrate svojim ograničenjima, nedostacima ili slabim stranama – čemu ste skloni (ili Vam je teško), a može otežati Vaš mentorski rad?*

*Razmislite i pokušajte sami navesti svoje jake i slabe strane. Ako se želite detaljnije analizirati, u prilogu ćete naći Skalu za samoprocjenu mentorskih vještina.*

### **PRILOG: Samoanaliza mentora**

---

Uputa: Razmislite o svojim jakim i slabim stranama, osobinama i vještinama koje Vam pomažu ili Vam mogu biti korisne u mentoriranju, kao i osobinama i sklonostima koje Vam mogu otežavati uspješno mentoriranje. Ispišite ih u ovom obrascu i razmislite o mogućim daljnjim koracima kako biste smanjili svoja ograničenja/prepreke za mentorsko vođenje kojim biste i Vi i studenti bili zadovoljni.

#### **MOJE JAKE STRANE KAO MENTORA**

Koje Vam Vaše osobine i kompetencije pomažu ili Vam mogu pomoći u ulozi mentora?

Navedite po jedan dokaz/pokazatelj za svaku navedenu osobinu/kompetenciju

--	--

#### **MOJE SLABE STRANE KAO MENTORA**

Koje su Vaše slabe točke; koje nedostatke, prepreke, ograničenja kod sebe uočavate?

Uza svaki nedostatak navedite barem jednu ideju što biste mogli poduzeti da ga smanjite ili uklonite

--	--

Kao što smo dosada mogli vidjeti, mentorovi zadatci prilično su zahtjevni i nije lako biti dobar mentor stručne prakse. Sažimajući podatke iz literature, Kilminster i Jolly (2000) navode sljedeće osobine dobrih mentora:

- kompetentnost i stručnost u području
- dobre vještine poučavanja
- dobre interpersonalne vještine i sposobnost uspostavljanja kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Osoba koja je izabrana da bude mentor studentske stručne prakse sigurno je kompetentna i stručna u području. Studijski programi najčešće imaju postavljene i neke uvjete za odabir mentora, koji se upravo svode na godine radnoga staža, duljinu iskustva u radnoj organizaciji i prepoznatost kao stručnjaka u svojem području.

Što se tiče vještina poučavanja, u prethodnom smo poglavlju opisale metode poučavanja koje pomažu učenju kroz rad, strategije mentorskoga načina rada koje omogućuju razvoj studentskih kompetencija, a na vama kao mentorima ostaje da ih iskušavate i vježbate dok u njima ne postanete vješti. Naravno, svaka dodatna edukacija iz vještina poučavanja dobrodošla je i može vam mentorski rad učiniti još uspješnijim.

Preostale su nam još interpersonalne vještine i sposobnost uspostavljanja kvalitetnih međuljudskih odnosa. Bez obzira na to koliko ste dobri u onom što radite, najvažnija odrednica Vašega uspjeha i zadovoljstva poslom jest Vaša sposobnost uspostavljanja dobrih odnosa s drugim ljudima (Wall, 1999). Kao uspješan stručnjak ili stručnjakinja u svojem području, vjerojatno ste i te vještine dobro razvili, no u ovom ćemo se poglavlju podsjetiti onih koje su relevantne za mentorsko vođenje (a mogu vam biti korisne i u drugim situacijama).

Koje su sve vještine i sposobnosti, uz one koje se odnose na stručnost u svojem području i suradnju u radnom timu, potrebne dobrim mentorima?

#### Vještine vođenja

- a. učinkovito planiranje studentovih aktivnosti
- b. postavljanje ciljeva
- c. delegiranje poslova/zadataka studentu

#### Komunikacijske vještine

- a. aktivno slušanje i razumijevanje sugovornika
- b. vještina postavljanja pitanja
- c. asertivno zauzimanje za sebe uz uvažavanje drugih

#### Vještine vrednovanja

- a. određivanje odgovarajuće situacije za vrednovanje studenta
- b. praćenje i vrednovanje studentove izvedbe
- c. davanje konstruktivne povratne informacije

Na sljedećim ćemo stranicama sažeti psihologijske spoznaje o ovim vještinama i pružiti smjernice za njihovu primjenu.

## Vještine vođenja

Mentor, stručnjak u svojem području, vjerojatno ima dobro razvijene poslovne vještine, među kojima su i vještine vođenja drugih. Ovdje, međutim, ne govorimo o rukovođenju i vodstvu timova, nego o vođenju učenja kroz rad i pomaganju studentima u razvoju njihovih profesionalnih kompetencija.

### a) Učinkovito planiranje studentovih aktivnosti

Svaki mentor, stručnjak u svojem području, obavlja zanimanje koji se sastoji od niza poslova i radnih zadataka. Neke od njih radi samostalno, na nekima surađuje s drugim kolegama zaposlenima u istoj radnoj jedinici, na trećima s vanjskim suradnicima ili klijentima/korisnicima/naručiteljima – poslova je mnogo i raznovrsni su.

Ako studenti dođu u radnu organizaciju kao posjetitelji koji imaju zadatak opažati rad stručnjaka (engl. *job shadowing*), onda ima smisla jednostavno ih pustiti da budu prisutni i opažaju što sve osoba radi. No, studenti koji su došli u radnu organizaciju na dulje vrijeme i imaju zadatak ostvariti određene ishode stručne prakse, trebaju bolju organizaciju radnog vremena koje će provesti na praksi i aktivnosti u kojima će sudjelovati na različite načine.

Zadatak je mentora učinkovito planirati studentske aktivnosti tijekom vremena koje će student provesti u radnoj organizaciji. To znači da mentor treba uzeti u obzir ishode prakse, kao i specifične ciljeve svakoga pojedinoga studenta, i promisliti kako organizirati studentove aktivnosti tijekom prakse. Pritom je važno imati na umu nekoliko elemenata:

- raspored radnih zadataka i aktivnosti mentora i kolega tijekom studentova boravka u radnoj organizaciji
- trajanje pojedinih poslova i radnih zadataka
- zahtjevnost pojedinih poslova i zadataka, njihovu razinu složenosti i potrebne kompetencije za njihovo obavljanje.

Uz ove značajke poslova i radnih zadataka, mentor treba voditi brigu i o sljedećem:

- poželjno je primjenjivati različite metode poučavanja – neke aktivnosti student može opažati u izvođenju mentora, u neke se uključiti zajedno s mentorom, a neke može izvoditi samostalno

- praksa će studentu biti korisnija ako se u određenom vremenskom okviru sa studentom radi na ostvarivanju samo jednoga ishoda i razvoju jedne kompetencije, pa se onda sukcesivno usmjeravamo na druge, nego ako se istovremeno pokušava raditi na više ishoda, odnosno unapređivanju više kompetencija
- obavezno je planirati i vrijeme za sastanke mentora i studenta kako bi se potaknula refleksija, razmatralo različita relevantna pitanja i kako bi se razmijenile povratne informacije.

Iskusni će mentori već imati jasnu sliku kako najučinkovitije strukturirati studentove radne sate, no mentori početnici morat će uložiti više vremena i truda u planiranje studentova rada, a najvjerojatnije i učiti na vlastitim pogreškama. Vodeći se načelom suradnje, poželjno je plan aktivnosti napraviti u dogovoru sa studentom, a ne imati standardizirani plan koji će biti isti za sve studente koji nam dođu na praksu. Prema načelu svrhovitosti plan aktivnosti treba biti takav da iskoristi studentova postojeća znanja i vještine, ali i da omogući njihovo unapređenje i stjecanje novih znanja i vještina. Konačno, načelo strukturiranosti podsjeća nas da je važno da taj plan bude uvremenjen, tj. da treba odrediti i vremenski raspored i trajanje aktivnosti.

Važno je napraviti plan studentovih aktivnosti na praksi, no važno je i biti fleksibilan, znati iskoristiti neočekivane prilike i promijeniti planove ako uvidimo da nisu dobri. U tome nam može pomoći razgovor sa studentom i povratne informacije koje dobijemo od njega, ali i opažanje koliko je student zaposlen ili ima „praznoga hoda”, tj. je li uključen ili se dosađuje.

## b) Postavljanje ciljeva

Postavljanje vlastitih ciljeva prakse pomaže studentima da definiraju što im je važno, pomaže im u određivanju prioriteta. Ciljevi omogućuju studentima da imaju utjecaj na vlastiti razvoj i prepoznaju područja u koja trebaju uložiti dodatan trud. Mentor im u tom može pomoći razgovarajući s njima na uvodnom razgovoru o znanjima i vještinama koje bi tijekom prakse željeli steći ili unaprijediti, ali i vodeći ih u procesu mudroga postavljanja ciljeva.

Postavljanjem ciljeva studenti uče kako konkretizirati izazov, razviti akcijski plan i osmisliti realan raspored za njegovo ostvarenje. Postavljanje ciljeva daje studentima smjernice za djelovanje, a njihovo ostvarivanje doživljaj postignuća. Istraživanja u području motivacije za rad pokazala su da svoje zadatke uspješnije izvršavaju pojedinci koji si postavljaju ciljeve. Pritom nije dovoljno samo postaviti ciljeve, nego ih je važno i oblikovati na pravi način.

Više šanse za ostvarivanje svojih ciljeva imat će oni koji ih postavljaju MUDRO. Akronim MUDRO pokazuje skup kriterija koje neki cilj mora zadovoljiti da bi bio dobro postavljen i ostvariv. Cilj, naime, treba biti:

**Mjerljiv:** Možete li procijeniti svoj napredak?

**Uvremenjen:** Jeste li odredili rok za ostvarivanje Vašeg cilja?

**Dostižan:** Je li taj cilj trenutačno unutar Vašega dosega?

**Relevantan:** Je li Vaš cilj relevantan za ono čemu težite u životu?

**Određen:** Zna li točno što taj cilj sve uključuje?

Kako postaviti MJERLJIV cilj?

Važno je postaviti cilj čije se ostvarenje na neki način može izmjeriti. Treba odrediti alat za procjenu napretka prema cilju jer ako ga ne možete mjeriti, ne možete njime ni upravljati. Dobar mjerljiv cilj prepoznat ćete po tom da svatko, kad istekne rok za njegovo ostvarivanje, može jasno, pregledom rezultata, utvrditi je li taj cilj ostvaren ili nije. Također, važno je pratiti napredak prema cilju kako bi osoba mogla znati je li na dobrom putu. Poželjno je odabrati standardnu mjernu jedinicu koja će omogućiti da se točno vidi koliki je pomak učinjen od početka i je li osoba (i koliko) daleko od ostvarenja svojega cilja.

Loš primjer: „Želim se iskušati u samostalnom prevođenju.”

Dobar primjer: „Želim samostalno prevesti dvije kartice teksta i dobiti mentorovu povratnu informaciju o kvaliteti mogega prijevoda.”

### Kako postaviti UVREMENJENI cilj?

Svaki cilj mora biti smješten u vremenu. Izostavljanje vremenskog elementa u postavljanju cilja daje prostor odgađanju. Svi smo skloni odgoditi postizanje cilja za „onda kad budemo imali više vremena” i poslije se nikada ne vratiti na njega. Stoga ciljevi moraju imati određen početak i kraj. Naravno, prije toga treba odrediti koje sve korake taj cilj uključuje i koliko je vremena potrebno za njihovo ostvarivanje. Vremenski plan ostvarivanja cilja treba uskladiti s ostalim zadacima i obvezama.

Loš primjer: „Napravit ću prezentaciju.”

Dobar primjer: „Napravit ću prezentaciju do ponedjeljka, i to tako da svaki dan na njoj radim po dva sata, a tijekom vikenda, ako je potrebno, i više sati, kako bih je dovršila.”

### Kako postaviti DOSTIŽAN cilj?

Važno je imati visoke ciljeve koji nas tjeraju da razvijamo vlastite potencijale. Ciljevi koji su prelagani ne omogućuju osobni rast. Međutim, isto je tako važno da su ciljevi koje si postavljamo realni za našu trenutačnu situaciju i razinu kompetentnosti. Mnogi ljudi, nažalost, postavljaju svoje ciljeve nerealno visoko i zbog toga se čini da ih nikad ne ostvaruju. Postavljanje ciljeva koji nisu dostižni obeshrabruje i samo može osobu odvratiti od cilja. Potrebno je postaviti visoke ciljeve jer nas oni motiviraju, ali pritom trebamo biti realni. Stoga je važno pronaći cilj koji je izazovan, ali ne i ekstreman.

Loš primjer: „Želim do kraja prakse napraviti stručni prijevod bez pogreške.”

Dobar primjer: „Želim popraviti svoju vještinu prevođenja do kraja prakse, tako da u svakom sljedećem prijevodu imam sve manje pogrešaka.”

### Kako postaviti RELEVANTAN cilj?

Imati određeni cilj jest poželjno, no što je osnovna svrha toga cilja? Smisleno je postavljati ciljeve koji su u skladu s našim osobnim misijama i vizijama, ali i onim što moramo postići na praksi. Relevantni ciljevi osiguravaju da će naš trud i vrijeme biti posvećeni ciljevima koji su usmjereni prema ishodima prakse, ali i našim profesionalnim i životnim vrijednostima. Svi bismo trebali odrediti vlastitu misiju i u skladu s tom misijom postavljati ciljeve. Ciljevi su samo sredstvo za postizanje misije. Cilj može biti u skladu s drugim kriterijima, a istovremeno i nepodoban, stoga je kriterij relevantnosti i neka vrsta etičke provjere naših ciljeva.

Loš primjer: „Iskoristit ću vrijeme prakse tako da svaki dan nakon posla učim za sljedeći ispit.”

Dobar primjer: „Iskoristit ću vrijeme prakse kako bih vidjela zanima li me zaista takav posao i jesam li ja za njega.”

Kako postaviti cilj koji je ODREĐEN?

Kaže se da nejasni ciljevi daju nejasne rezultate. Cilj stoga treba razraditi i specificirati što je više moguće kako bismo postigli rezultate koje želimo. Specifičan je cilj definiran tako da svatko može razumjeti što namjeravamo postići. Cilj treba sadržavati detaljan opis rezultata koji želimo postići, rok do kojega ga želimo postići te aktivnosti koje trebamo ostvariti kako bismo ga postigli.

Loš primjer: „Na praksi se želim okušati u što više različitih radnih zadataka.”

Dobar primjer: „Želim sudjelovati u barem jednom razgovoru s klijentima, na barem jednom sastanku radnoga tima, uključiti se u planiranje projekta, samostalno napraviti barem jedan zadatak vezan uz provedbu projekta te naučiti kako se piše završni izvještaj.”

Ulaganje vremena u to da student svoje ciljeve postavi MUDRO povećat će vjerojatnost da ih uspješno ostvari. No, kako bi svoju vještinu planiranja i organiziranja vremena stalno poboljšavao, potrebno je pratiti vlastiti napredak. Pritom se može ocijeniti jesu li ciljevi biti previsoko ili prenisko postavljeni, je li predviđeno vrijeme bilo prekratko i slično, te na temelju toga uvida prepraviti planove za dane koji tek dolaze.



### *Obrazac za razradu cilja*

Datum: \_\_\_\_\_

Cilj: \_\_\_\_\_

Rok za postizanje cilja: \_\_\_\_\_

<b>Postupci/koraci</b>	<b>Planirani rok</b>	<b>Potrebni resursi</b>	<b>Status / Komentari o napretku</b>

### **c) Delegiranje poslova / radnih zadataka**

Delegiranje se odnosi na podjelu ili prijenos odgovornosti s mentora na studenta, pri čemu je cilj studentu delegirati zadatak koji će mu biti izazov. Drugim riječima, za njegovo rješavanje bit će mu potrebno unaprijediti određene profesionalne vještine, stoga će taj zadatak obogatiti njegovo profesionalno znanje i radno iskustvo.

Dobre vještine delegiranja omogućuju mentoru da zna procijeniti koji će zadatak dodijeliti studentu kako bi ga na taj način naveo na razvoj vještina koje mu nedostaju te ujedno sebe malo rasteretio u poslu. Delegiranje je jedna od ključnih vještina mentorâ, no zbog nemogućnosti puštanja kontrole ili nedostatka povjerenja u sposobnosti drugih, ponekad im može biti velik izazov.

#### **Kako delegirati?**

##### **Što DA**

- Dajte jasne upute i objasnite zadatak.
- Jasno odredite očekivane rezultate i rok obavljanja.
- Objasnite studentu zašto mu delegirate taj zadatak.
- Recite cijelomu timu da je zadatak delegiran.
- Imajte povjerenja u studenta.

##### **Što NE**

- Očekivati od studenta da može obaviti zadatak jednako dobro kao vi.
- Preopteretiti studenta.
- Ne dopustiti studentu vlastiti pristup obavljanju zadatka.
- Konstantno provjeravati kako napreduje obavljanje zadatka.
- Preuzeti zasluge za rezultate koje je postigao student.

#### **Delegiranje nije odricanje od odgovornosti**

Ako mentor prepusti posao studentu, a da nije točno objasnio što treba učiniti, opseg studentove nadležnosti, očekivanu razinu izvedbe, rok do kojega posao treba biti dovršen i slične potankosti, odrekao se odgovornosti i izazvao moguće probleme. No, ne treba upasti u zamku i misliti da će se takvi problemi najlakše izbjeći ako se delegiranje svede na najmanju moguću mjeru. Nažalost, to je pogreška koju čine mnogi neiskusni mentori. Zbog nedostatka

povjerenja u studente ili straha da će biti kritizirani zbog njihovih pogrešaka odustaju od delegiranja poslova studentima.

Točno je da je mentor sposoban sâm obaviti posao koji je delegirao studentima, još i bolje, brže ili s manje pogrešaka. No, s jedne strane, svatko ima ograničeno vrijeme i kapacitet za posao i ne može sve učiniti sam, a s druge strane, student ne može iskustveno učiti samo opažajući rad mentora i drugih kolega, mora se okušati i u samostalnom obavljanju radnih zadataka.

To upućuje na dvije važne stvari. Prvo, treba očekivati i prihvatiti neke pogreške u radu studenata. Takve su pogreške često vrijedno iskustvo kojim studenti uče i postaju kompetentniji. Treba ih tolerirati dokle god gubici nisu preveliki. Drugo, kako bi se osiguralo da gubici ne postanu preveliki, potrebno je provoditi odgovarajuću kontrolu. Dobar mentor provodi delegiranje uz traženje povremene povratne informacije o provođenju zadatka kako bi mogao uskočiti u slučaju pojavljivanja ozbiljnijih poteškoća.

Određeni postupci razlikuju uspješno delegiranje od neuspješnoga delegiranja:

### 1. Pojašnjavanje zadatka

Delegiranje započinje odlukom o tom koji će se zadatak dodijeliti studentu. Voditelj treba ustanoviti ima li student dovoljno vremena i je li dovoljno motiviran za taj posao. Ako je student voljan i sposoban, treba mu pružiti jasnu informaciju o tom što se od njega traži, kakav se rezultat očekuje i u kojem roku. Osim ako ne postoji izrazita potreba da se zadatak provede na određeni način, treba mu prepustiti da sam odluči o načinu provedbe zadatka. Usmjeravanjem na ciljeve, a dopuštanjem studentu da sam procijeni kako najbolje ostvariti te ciljeve, gradi se povjerenje između mentora i studenta, jača motivacija za rad i povećava odgovornost za rezultat.

### 2. Specificiranje raspona nadležnosti

Svaki postupak delegiranja uključuje i ograničenja. Mentor delegira nadležnost nad zadatkom, ali ne i neograničeni autoritet. Delegira se ovlaštenje za djelovanje u okviru određenih parametara i mentor treba specificirati te parametre kako bi student znao razmjere svoje samostalnosti. Zahvaljujući tomu, znat će dokle može ići u obavljanju zadatka bez konzultacija s mentorom.

### 3. Uključivanje studenta u dogovor

Ako mentor uključi studenta u dogovor o tom što je konkretno njegov zadatak i koje su mu ovlasti, koliko mu je nadležnosti potrebno da bi uspješno obavio zadatak i o kriterijima na temelju kojih će se zadatak vrednovati, povećat će se njegova motivacija za taj posao, zadovoljstvo i osjećaj odgovornosti za provedbu zadatka.

### 4. Informiranje ostalih o delegiranju

Mentor i student nisu jedini koji moraju znati pojedinosti o tom koji je posao delegiran i kakve su ovlasti obećane. O tom trebaju biti obaviješteni i svi ostali na koje to delegiranje može utjecati. To se odnosi na ljude u organizaciji, ali i izvan nje. Ako se taj korak propusti učiniti, može doći u pitanje studentova legitimnost i autoritet. To može povećati vjerojatnost nesporazuma i problema te umanjiti izgleda da se posao učinkovito obavi.

### 5. Uspostavljanje kontrole traženjem povratnih informacija

Delegiranje bez traženja povratnih informacija od studenta izaziva pojavu problema. Uspostavljanje kontrole i nadzora nad napretkom u izvršavanju zadatka povećava vjerojatnost da će se na vrijeme uočiti problemi i poteškoće te da će zadatak biti završen u roku i na zadovoljavajući način. Najbolje je odrediti način i raspored provjera već pri prvom sastanku, pri dodjeljivanju zadatka. To se može zamijeniti i povremenim nenajavljenim provjerama, no treba paziti da se u tom ne pretjera. Ako kontrola i nadzor previše ograničavaju, student neće imati priliku razviti samopouzdanje i smanjit će se njegova motivacija.

### 6. Kad se pojavi problem, treba tražiti od studenta da predloži rješenje

Mnogi mentori padnu u zamku i dopuste studentima da preokrenu proces delegiranja u suprotnom smjeru. Student se suoči s problemom i dolazi mentoru po savjet o rješenju. Treba izbjeći ovu zamku inzistiranjem da student dođe s pripremljenim prijedlogom za rješenje problema ili mu postavljati pitanja o mogućim rješenjima, a ne davati odgovore. Ako studenti donose određene odluke, to povećava njihovu odgovornost i samoeфикаsnost.

Postoje četiri osnovna koraka pri delegiranju, a u nastavku će biti detaljnije objašnjeni.

- 1. Priprema za delegiranje** – odabir zadatka koji će biti izazov za studenta, procjena studentove sposobnosti za izvršenje zadatka, procjena prikladnosti zadatka za dodjelu studentu te procjena vremena potrebnoga za davanje upute u usporedbi s vremenom potrebnim za izvršavanje zadatka.
- 2. Delegiranje** – odredite jasne ciljeve, očekivanja i razloge zašto delegirate zadatak, odredite potrebno vrijeme za izvršenje, odgovorite na sva pitanja i pojasnite nejasnoće te ohrabrite studenta, dajte potrebnu podršku, alate ili trening u slučaju potrebe.
- 3. Praćenje izvršenja zadatka** – odnosi se na provjeravanje razvoja zadatka, opažanje studenta u radu, davanje povratne informacije studentu tijekom svih faza obavljanja zadatka te zaprimanje i pregled izvještaja o napretku.
- 4. Vrednovanje izvršenoga zadatka** – nakon obavljanja zadatka, sa studentom raspravite što je bilo dobro, a što se moglo izvesti bolje pri obavljanju zadatka. To je odlična prilika da se primi i dâ konstruktivna povratna informacija s fokusom na unaprjeđenje studentovih vještina i razumijevanja struke.

### ***Obrazac za planiranje i praćenje delegiranja – četiri koraka***

Ovaj obrazac može Vam poslužiti kao plan razrađen po koracima za delegiranje. Odredite jedan zadatak koji biste mogli delegirati studentu i poslužite se obrascem za određivanje konkretnih elemenata u svakom od četiri koraka.

Korak 1: Priprema	Zadatak koji dodjeljujem studentu	
Korak 2: Delegiranje	Cilj, očekivanja i rok izvršenja	
Korak 3: Praćenje	Termini praćenja izvršenja	
Korak 4: Vrednovanje	Što je bilo dobro?  Što bi moglo bolje?	

## Komunikacijske vještine

Uspješan mentor mora imati dobre komunikacijske vještine. Ostvarivanje dobrih međuljudskih odnosa nije nešto što se događa samo od sebe, nego su oni rezultat poznavanja određenih elemenata bitnih za uspješnu komunikaciju i primjene tih elemenata u konkretnoj situaciji. Mentor je taj koji je zadužen za uspostavljanje ugodnoga i konstruktivnoga ozračja u kojem će se student osjećati sigurno i shvaćeno, imati doživljaj podrške i percipirati mentorovu usmjerenost na njegovu dobrobit i napredovanje te biti potaknut na propitkivanje i uviđanje vlastitih interesa i kompetencija. Komunikacijske vještine koje će mu u tom pomoći jesu aktivno slušanje, postavljanje pitanja i asertivno izražavanje.

### a) Aktivno slušanje i razumijevanje sugovornika

Slušanje – koje čini otprilike polovicu komunikacijskih aktivnosti – vještina je neophodna za uspostavljanje dobrog odnosa s drugim ljudima. Većina će ljudi loše reagirati ako imaju osjećaj da ih se „ne čuje”, odnosno bit će vrlo sretni ako osjete da ih je netko „doista saslušao”. To posebno vrijedi u situacijama kad su ljudi posebice osjetljivi (npr. kad se prvi put nađu u društvu nepoznatih osoba, kad su novi u grupi ili timu, kad su pod stresom, kad su zbog čega ljuti ili uznemireni, kad su čuli neku lošu vijest i slično).

Nažalost, vrlo malo ljudi zna dobro slušati. Čak se oko 75 % sadržaja koji se prenosi u komunikaciji ignorira, krivo razumije ili odmah zaboravi. Još je manja naša sposobnost da čujemo ono što nam ljudi zaista žele reći. Prečesto nečije riječi „uđu na jedno, a izađu na drugo uho”.

Glavni razlog leži u tome što nas cijeli život uče kako da ne slušamo. Roditelji to ne samo da verbaliziraju („Ne obraćaj pažnju na njega!”, „Pravi se da ne primjećuješ!”, „Nemoj to shvaćati toliko ozbiljno!” i sl.) nego nam i pokazuju ponašanjem. Cijeli naš školski sustav, u kojem se pretjeruje sa sadržajima, uči djecu da se s vremena na vrijeme „isključe” jer jednostavno nisu u mogućnosti sve pratiti.

Dok se može ispravno slušati samo na jedan način, postoji sedam vrsta neslušanja (Novosel, 1991) i svaka od njih ima u osnovi drugačiji prikriveni motiv.

1. **Pseudoslušanje** – iako se u ovom slučaju doima da je slušatelj usredotočen na ono što govornik govori, on ga ipak ne sluša. Primjerice, kimamo glavom dok netko nešto govori, ali smo zapravo zaokupljeni vlastitim mislima.

2. **Jednoslojno slušanje** – u ovom slučaju slušatelj prima samo jedan dio poruke (npr. verbalni sadržaj), dok se drugi dio poruke zanemaruje (npr. neverbalni). Primjerice, kad se zadovoljimo odgovorom kolege da mu je sve jasno iako nas upitno gleda i njegovo lice pokazuje zbunjenost.
3. **Selektivno slušanje** – slušatelj sluša samo ono što ga posebice zanima, a oglašuje se na sve ostalo. Primjerice, kada netko na sastanku sluša samo dio koji je njemu zanimljiv (npr. odnosi se na njegov projekt, ili je došao na sastanak samo zbog jedne točke dnevnoga reda) i ne prati ostale sadržaje. Ako ga se poslije pita o čem je bilo riječi na sastanku, obično kaže da ne zna ili da se nije govorilo ni o čem posebnom.
4. **Selektivno odbacivanje** – slušatelj prati sve što se događa, ali „ne čuje” neke dijelove koje ne želi čuti. Primjerice, kad se raspoređuju zadatci, prečuje ono što je njegov zadatak ili prečuje rok, pa kaže poslije da to nije bilo rečeno.
5. **Otimanje riječi** – slušatelj sluša tek toliko da ugrabi priliku za vlastiti govor, bilo da je to nastavljanje rečenice govornika ili preuzimanje cijele teme.
6. **Obrambeno ili defenzivno slušanje** – slušatelj je osjetljiv i ima općeniti stav da ga se procjenjuje, pa i neutralne, nedužne i dobronamjerne izjave shvaća kao napad na sebe te na njih reagira obranom i protunapadom. Primjerice, pred kolegom pohvalite izvještaj druge kolegice, a on na to reagira: „A moji ti znači nisu dobri, a ja ih uvijek pišem, i sad ti je najjednom ovaj bolji!”
7. **Slušanje u zasjedi** – Slušanje radi napada na sugovornika. Slušatelj ne obraća pozornost na glavnu misao i cijeli kontekst, nego samo pazi na propust ili nejasnoću u onom što govornik iznosi kako bi ga mogao napasti. Primjerice, pri prezentaciji nekoga projekta u poduzeću zlonamjerni slušatelj omalovažava cijeli projekt zbog toga što se govornik u jednom trenutku zbunio i zapetljao ili jer jedan manji dio nije bio jasno predstavljen.

Svaka od ovih sedam vrsta neslušanja može dovesti do znatnih smetnji u komunikaciji te čak do potpune blokade komunikacijskoga procesa. Za razliku od toga, cilj je pravoga slušanja da zaista razumijemo što govornik kaže. Ovakvo slušanje naziva se **aktivno slušanje** i temelj je uspješnoga komunikacijskoga procesa. Aktivno slušati znači uložiti napor da u potpunosti razumijemo što nam druga osoba govori.



**Što znači aktivno slušanje?** To znači usmjeravanje pozornosti na ono što osoba govori i osjeća te uzvraćanje vlastitim riječima kako smo razumjeli govornikovu poruku (i riječi i osjećaje). Cilj je aktivnoga slušanja što bolje razumjeti drugu osobu i ono što nam želi reći.

Mnogo je razloga za aktivno slušanje:

- pokazuje vaš interes i brigu za govornika
- vodi do bolje informiranosti o govorniku ili situaciji
- potiče daljnju komunikaciju
- vodi do veće suradnje i boljeg rješavanja problema među ljudima koji osjećaju da se ne razumiju
- smiruje ljude i „hladi” napete situacije
- u pravilu poboljšava odnose među ljudima
- potiče druge da i oni vas pažljivije slušaju

Vještina slušanja mnogo je više od sposobnosti da „čujemo riječi”. Ono obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Aktivnim slušanjem izbjegavamo prepreke u komunikaciji te poštujemo tuđa mišljenja, stavove i osjećaje, ili drugim riječima poštujemo integritet osobe koju slušamo. Razvijena vještina slušanja omogućuje drugoj osobi da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u slušača i da mnogo lakše izrazi upravo ono što je zaista željela reći. Slušajući aktivno, pokazujemo svoju **empatiju** i drugoj osobi šaljemo sljedeće poruke:

- „Razumijem što mi govoriš.”
- „Zainteresiran sam i stalo mi je.”
- „Prihvaćam te kao osobu takvu kakva jesi.”
- „Poštujem tvoja razmišljanja.”
- „Ne vrednujem te i ne pokušavam te promijeniti.”

Drugim riječima, aktivnim slušanjem druge osobe promičemo toleranciju i stvaramo odnos međusobnog povjerenja.

Aktivno slušanje složena je vještina i može biti težak zadatak za većinu ljudi. Napisane su mnoge knjige o vještini slušanja, a provode se i treninzi aktivnoga slušanja. Mogli bismo reći da je sposobnost otkrivanja što je ustvari to što nam druga osoba želi poručiti pravo umijeće, i potrebne su godine da bi ga se dovelo do savršenstva. Mi ovdje nemamo vremena da se udubimo u sve pojedinosti te vještine, ali možemo naučiti neka osnovna pravila:

- **Ne prekidaj drugoga!**
- **Ne nudi savjete!**
- **Ne prosuđuj, ne raspravljaj o ispravnosti i ne iznosi svoje vlastito mišljenje!**

Da bismo vam tu vještinu još malo približili, pripremili smo smjernice koje je dobro slijediti. One mogu biti odlična polazna osnova za razvijanje vještine aktivnog slušanja.

### **Smjernice za aktivno slušanje**

Odlučite da ćete slušati

Na početku razgovora recite sebi: „Ovaj put pažljivo ću slušati.” Već sama ta nakana poboljšat će Vašu sposobnost slušanja. Uklonite prepreke koje mogu ometi Vašu koncentraciju (npr. isključite radio ili TV, zatvorite vrata ili se udaljite od drugih ljudi). „Pregrizite jezik” kad osjetite impuls za nekim negativnim logičkim ili emocionalnim komentaram. To ne znači da nećete imati prilike poslije izreći svoje mišljenje, ali dat ćete si više vremena za razmišljanje i pružiti sugovorniku priliku da do kraja kaže ono što je želio.

Govor tijela

Jasno pokažite da slušate koristeći se odgovarajućim neverbalnim znakovima. Najčešće to znači da ćete malo naglasiti ono što biste i inače spontano učinili.

Držite se na udaljenosti na kojoj se oboje osjećate ugodno, nagnite se malo tijelom prema sugovorniku, nagnite glavu lagano na stranu i povremeno klimnite glavom ili pokažite kojim drugim neverbalnim znakom (npr. odgovarajućim izrazom lica) da pažljivo slušate.

Gledajte osobu u oči – ako to ne učinite, ona će najvjerojatnije pomisliti da ste nezainteresirani, distancirani ili da nešto skrivate. Iako Vi slušate ušima, ljudi procjenjuju slušate li ih po Vašim očima.

Izbjegavajte pokrete koji ometaju – dok slušate, ne gledajte na sat, ne listajte papire ili ne gledajte u zaslone svojega računala, ili još gore, ne igrajte se mobitelom. Sve to drugoj osobi govori da Vam uopće nije stalo do toga što ona govori, da Vam je dosadno i da vjerojatno nećete ni čuti niti razumjeti ono što Vam želi reći.

## Ne prekidajte sugovornika

Pustite sugovornika da završi ono što je htio reći bez prekidanja. Ne pogađajte što je osoba htjela reći, pustite je da Vam to sama kaže. Pričekajte stanku u njezinu govoru prije nego što počnete odgovarati. Ako je iz bilo kojega razloga potrebno da ju prekinete, učinite to obazrivo, čak i ako osjećate da osoba s kojom razgovarate ne pokazuje razumijevanje za Vaše potrebe. Ako zaista morate prekinuti osobu, npr. zbog kratkoće vremena, ispričajte se što ju prekidate i ljubazno objasnite razlog zbog kojega ste ju prekinuli. Sažmite, pa makar vrlo kratko, to što je do sada rečeno prije nego što promijenite temu ili odjurite dalje.

## Naučite šutjeti

Većina ljudi teško podnosi razdoblja šutnje i žuri da ih što prije prekine. Važno im je da se govori, bez obzira što. Međutim, šutnja omogućava ostvarivanje nekoliko važnih funkcija:

- daje jasan znak da ste završili s govorenjem
- pruža mogućnost drugim ljudima da se uključe u razgovor
- daje Vam vremena da sredite misli
- pruža mogućnost ljudima da razviju svoje ideje
- daje ljudima vremena da se sabere i stišaju svoje osjećaje
- može pružiti mogućnost za neverbalnu komunikaciju, koja je često mnogo snažnija od govorenja.

## Slušajte skrivenu poruku

Poruka „u podlozi” može biti drugačija od onoga što je rečeno riječima. Što je to što osoba zaista misli? Što je to što zapravo hoće da čujete ili saznate? Govori li jedno, a priopćava nešto potpuno različito? Osoba može npr. reći „Dobro sam”, a izgledati vrlo ljutito ili uznemireno. Uočite te razlike. Ako Vam se čini da je situacija prikladna, možete upozoriti na poruku koju prima-te: „Zvučiš mi vrlo uznemireno.” ili „Čini mi se da si jako ljutita.”

## Pojasnite detalje

Razmišljajte o onom što čujete i postavljajte otvorena pitanja. Ona će Vam pomoći da pojasnite određene detalje, budete sigurni da ste razumjeli i poka-žete osobi da je zaista slušate.

Ako Vam što nije jasno, kažite da to niste baš razumjeli. Zamolite osobu da Vam to još jednom objasni ili kaže drugim riječima.

Vaša zbunjenost može proizlaziti i iz toga što ni osoba sama nije sigurna u svoje mišljenje o temi o kojoj razgovarate. Vaša pitanja mogu joj pomoći da i sebi razjasni što ustvari misli ili želi.

Provjerite jeste li dobro razumjeli

Povremeno sažmite i parafrazirajte rečeno – ukratko ponovite svojim riječima kako ste razumjeli to što Vam osoba govori.

Ljudi ne moraju biti vješti u komuniciranju poruke koju bi Vam željeli prenijeti. S druge strane, i Vi možete pogrešno čuti ili krivo protumačiti situaciju. Jedini način da budete sigurni u to jeste li dobro razumjeli poruku jest da ju verbalizirate i vidite kako će osoba reagirati. Jednostavno, sažmite ono što mislite da ste čuli. To je najbolje učiniti koristeći kratku rečenicu ili pitanje u trenutku kad sugovornik napravi kratku stanku da bi udahnuo. Učinite to na način koji upućuje na to da ga pokušavate razumjeti:

„A to nije bilo ono što si ti želio?”

„Dakle, Vi ne biste više željeli nastaviti raditi u ovom timu?”

„Znači li to da ...?”

„Ako sam te dobro razumjela, ti misliš da ...”

Nemojte se zavaravati da Vam je sve jasno i nemojte preskočiti ovu provjeru. Uvijek imajte na umu izreku:

***Podrazumijevanje = nerazumijevanje!***

Tijekom procesa mentoriranja vjerojatno ćete čuti stavove i shvaćanja koja se razlikuju od Vaših. Uzrok tomu mogu biti generacijske razlike, razlike u stilovima učenja, rodne razlike, svjetonazorske ili geografske razlike. Pokušajte biti otvoreni i dobrohotni prema različitim perspektivama i idejama Vaših studenata.

Razmijenite svoje ideje i iskustva i trudite se bolje upoznati. Za oboje će biti korisno ako vašemu odnosu pristupite sa znatiželjom i predanošću zajedničkim ciljevima, a ne obrambeno i rigidno, čvrsto ukopani u vlastite pozicije.

## b) Vještina postavljanja pitanja

Iako se postavljanje pitanja čini vrlo jednostavnom aktivnošću koju je svatko od nas svladao već u ranom djetinjstvu i kojom se svakodnevno koristimo, kako u profesionalnoj, tako i u neformalnoj komunikaciji, istraživanja pokazuju da pitanja postavljena tijekom razgovora često ne ispunjavaju svoju glavnu funkciju – poticanje sugovornika na razmišljanje u određenom smjeru te dijeljenje svojih iskustava, razmišljanja, osjećaja i stavova. Pitanjima, naime, upravljamo razgovorom, i to tako da možemo: smanjiti sugovornikovu želju za pričanjem, potaknuti sugovornika da se raspriča, odnosno ograničiti razgovor da teče onim pravcem kojim mi to želimo.

Postizanje kompetencije u postavljanju pitanja, kao i ovladavanje bilo kojom složenom profesionalnom vještinom, uključuje razumijevanje prirode te vještine, kao i mogućnost njezina uvježbavanja u različitim situacijama. Ona je od presudne važnosti kako bismo razumjeli poteškoće i potrebe sugovornika, spriječili nesuradljivost, nerazumijevanje te pojavu problema i nezadovoljstva tijekom razgovora. Također je od presudne važnosti zbog ograničenog vremena koje sudionici imaju na raspolaganju za razgovor.

Vrste pitanja: otvorena i zatvorena pitanja

Poznavanje i razlikovanje pojedinih vrsta pitanja i njihovih učinaka olakšava postizanje željenih ciljeva u konverzaciji sa sugovornikom. Kako bismo bolje upoznali učinke pojedinih vrsta pitanja na izbor odgovora, može nam poslužiti klasifikacija pitanja prema načinu formulacije na *otvorena i zatvorena* pitanja.

**Otvorena pitanja** počinju upitnom riječi poput: *Kako? Kada? Što? Tko? Gdje? Koliko?* Svrha im je poticajna: ona proširuju i produbljuju razgovor. Postavljanjem otvorenih pitanja pokazujemo zanimanje za sugovornika. Aktivnija je osoba koja odgovara, pružamo joj priliku da ispriča sve što smatra relevantnim te da se slobodno izrazi.

Opasnost su jedino pitanja koja počinju riječju: *Zašto?* jer mogu djelovati agresivno i optužujuće. Sugovornik se može osjetiti napadnuto te imati potrebu braniti se. Međutim, svako pitanje *Zašto?*, kojim želimo saznati razloge i uzroke određenoga ponašanja ili doživljaja sugovornika, može se preformulirati tako da zvuči manje inkvizicijski, a više pokazuje stvarno zanimanje za razumijevanje situacije. Pitanje *Kako to?* jedan je od primjera prihvatljive preformulacije.

**Zatvorena pitanja** počinju riječima: *Glagol + li ...? Jeste li...? Znete li...?* Njihova je svrha dodatna provjera činjenica ili provjera jesmo li dobro razumjeli odgovor sugovornika. U ovom je slučaju aktivnija osoba koja postavlja pitanje nego ona koja odgovara – ona će odgovoriti vrlo kratko, najčešće samo jednom riječju. Iz toga proizlazi i opasnost koja se veže uz zatvorena pitanja – ona pasiviziraju sugovornika i ne potiču daljnji razgovor.

ZATVORENA PITANJA (na koja dobivamo kratak odgovor):

„Imate li zadane ishode prakse?”

„Jeste li završili prezentaciju?”

„Jeste li zadovoljni održanim intervjuom?”

OTVORENA PITANJA (opisni odgovor, više detaljnih informacija):

„Opišite mi kojim ste sve elementima provedenoga intervjua zadovoljni.”

„Objasnite mi svoj odabir metode rada koju ste primijenili.”

„Što mislite da je moglo djelovati na rezultate koje ste dobili?”

Tehnika prikupljanja informacija, kojom ćemo najbolje postići svrhu našega razgovora, naziva se **metoda lijevka**. Ona se sastoji u tom da razgovor počinjemo postavljanjem otvorenih pitanja, kojima dobivamo širu sliku i opširnije informacije. Nakon toga, prema potrebi, postavljamo zatvorena pitanja, kojima dobivamo detaljnije informacije i precizne odgovore ako su nam neke pojedinosti ostale nerazjašnjene.

Vještina postavljanja pitanja kao način vođenja

Pitanja mogu biti vrlo moćno sredstvo vođenja druge osobe ka postavljanju njezinih ciljeva, osvještavanju situacije, misli i osjećaja druge osobe te poticanja na akciju i rješavanje prepreka za ostvarivanju ciljeva. Hicks (2014) navodi primjere takvih korisnih pitanja koja upotrebljavaju mentori i treneri životnih vještina (engl. *coach*).

*Postavljanje ciljeva*

- Na što biste željeli da se fokusiramo u današnjem razgovoru?
- Što biste željeli postići na našem današnjem susretu?
- Kako Vam naš današnji susret može pomoći u svladavanju izazova koji su trenutno pred vama?

- Što je ishod ili cilj koji biste željeli postići?
- Kako ćete znati jeste li postigli taj cilj?
- Kako ćete mjeriti uspjeh?

#### *Osvještavanje situacije*

- Što je Vama važno u vezi s tim ishodom ili rezultatom?
- Što ste sve dosada pokušali?
- Što je za Vas prije bilo korisno?
- Kada ste u sličnim situacijama u prošlosti bili uspješni?
- Što ste radili da uspijete?
- Koje svoje jake strane možete iskoristiti da bi došlo do promjene?
- Što je pod Vašom kontrolom?
- Kad biste sve napravili ispočetka, što biste promijenili?
- Što je cijena toga da ništa ne poduzmete?
- Što je dobit od poduzimanja akcije?
- Koje Vam prepreke stoje na putu?
- Što Vas sprečava u napredovanju?
- Koje su promjene potrebne da biste se pomaknuli s mjesta?
- Sjetite se neke osobe koju cijenite. Što bi ona napravila u ovakvoj situaciji?

#### *Poticanje na akciju*

- Što će biti Vaši sljedeći koraci kako biste postigli svoj cilj?
- Koje su Vaše mogućnosti za daljnji nastavak?
- Što niste razmotrili, a što bi moglo imati utjecaj na ishod?
- Kada biste imali sve potrebne resurse, što biste učinili?
- Što je Vaš plan?
- Koje ćete akcije poduzeti? Do kada?
- Koje Vam informacije trebaju da biste mogli nastaviti?
- Što će biti Vaš prvi korak?
- Kako ćete znati da ste uspjeli?
- Koji su Vam resursi potrebni?
- Kako Vam mogu pomoći u ostvarivanju Vašega plana?
- Na koga se sve možete osloniti?
- Što možete pokušati?

### *Praćenje napretka*

- Kako napreduje Vaš plan? Što djeluje?
- Što ste iz svega dosada naučili?
- Koje su Vam se prepreke našle na putu?

### **c) Asertivno zauzimanje za sebe uz uvažavanje drugih**

Agresivno ponašanje obilježava izražavanje vlastitih osjećaja, potreba i ideja na štetu druge osobe. Osoba koja agresivno komunicira teži nadvladati druge osobe, nametnuti svoje mišljenje čak i na uvredljiv ili grub način. Ona ne uvažava stavove, osjećaje i potrebe druge osobe. Također, takva osoba ne priznaje vlastite pogreške, ima zapovjednički ton te se u raspravi usmjerava na osobine druge osobe, a ne na njezino ponašanje. Agresivna komunikacija često je pretjerano glasna i popraćena agresivnom gestikulacijom. Osobe kojima se obraćamo na agresivan način lako se mogu osjetiti ugroženima te reagirati obrambeno. Iako ćemo kratkoročno ostvariti željeni cilj i dominirati nad drugom osobom, dugoročno će agresivno ponašanje dovesti do gubitka poštovanja druge osobe. Agresivno ponašanje često se pojavljuje zbog osjećaja neadekvatnosti i bespomoćnosti, kada osoba želi pokazati da vrijedi više nego što drugi misle.

S druge strane, submisivna osoba ne pokazuje visoko poštivanje vlastitih prava, potreba i osjećaja. Ona ne izražava svoje mišljenje i dopušta drugima da povrijede njezin osobni prostor. Također, submisivna osoba izbjegava raspravu, traži vlastitu pogrešku i često se ispričava, uglavnom ne uspostavlja kontakt očima te često govori tiho. Prema mišljenju takve osobe, submisivno ponašanje olakšava joj život, ali, zapravo, najčešće je riječ o situacijama u kojima korist ima samo druga osoba u tom odnosu. Često je mišljenje da submisivnim ponašanjem izbjegavamo sukobe, ali s vremenom možemo početi osjećati ljutnju ili napetost, a često submisivno ponašanje dovodi do gubitka samopouzdanja i osjećaja bespomoćnosti.

Agresivno i submisivno ponašanje oblici su neasertivnoga ponašanja te prilikom takvih oblika ponašanja jedna strana ostaje na neki način povrijeđena. Asertivnost jest zauzimanje za vlastita prava te izražavanje misli, osjećaja i uvjerenja na prikladan način, bez iskazivanja dominacije ili iskorištavanja drugih ljudi, odnosno nanošenja psihološke ili fizičke štete drugim ljudima. Asertivnim ponašanjem nastojimo izbjeći nepotrebne sukobe s drugim ljudima, komunicirati na samopouzdan način, odbiti nerazumne zahtjeve na



prihvatljiv način za sebe i druge ljude u okolini te promijeniti ponašanje drugih ljudi koje za nas ima negativne posljedice.

U asertivnoj komunikaciji primjenjujemo komunikacijske vještine koje nam omogućuju da očuvamo samopoštovanje, zadovoljimo svoje potrebe i ostvarimo svoja prava, ali istovremeno poštujemo druge, preuzimamo odgovornost za svoje riječi i djela te komuniciramo na jasan i izravan način. Točnije, asertivna komunikacija podrazumijeva aktivno slušanje drugih, što znači da nastojimo razumjeti što sugovornik želi reći i uživjeti se u sadržaj razgovora. Uz aktivno slušanje, asertivna komunikaciju uključuje i spremnost da se ispričamo kada pogriješimo te spremnost da iskreno pohvalimo drugu osobu, kao i iskazivanje prigovora na pozitivan i konstruktivan način, te kontroliranje vlastitih neugodnih emocija.

Asertivna komunikacija vještina je koja se uči i usavršava. Osobito je korisno naučiti razgovarati u obliku asertivnih JA-poruka. Upotrebljavamo li ove poruke, veća je vjerojatnost da će nas drugi bolje razumjeti i udovoljiti našim zahtjevima. Dobra asertivna poruka sastoji se od četiri dijela:

- opisa konkretnoga ponašanja druge osobe koje nam smeta, bez osuđivanja
- izražavanja svojih osjećaja
- pojašnjavanja konkretnih i stvarnih posljedica opisanoga ponašanja za nas
- prijedloga željene promjene ponašanja.

<b>PONAŠANJE</b>	<i>Kad kasnite više od deset minuta na naš dogovor,</i>
<b>+ OSJEĆAJI</b>	<i>postanem jako nervozna i ljutita</i>
<b>+ POSLJEDICE</b>	<i>jer je to za mene nepotreban gubitak vremena u kojem sam mogla nešto drugo napraviti.</i>
<b>+ PRIJEDLOG</b>	<i>Možemo li se dogovoriti da ubuduće dođete u dogovoreno vrijeme ili mi na vrijeme javite ako vidite da ćete kasniti?</i>

Vrlo je važno da opišete konkretno ponašanje koje Vam smeta bez optuživanja druge osobe, čime biste izazvali napetost i potaknuli njezinu obranu, što u konačnici može dovesti do sukoba. Pri opisu ponašanja izbjegavajte općenite izraze ili nejasne fraze, tj. opišite konkretno ponašanje, ne izvodite zaključke o motivima, stavovima i osobinama druge osobe (npr. kad kasnite na dogovor

jer me ne poštujuete). Svakako izbjegavajte uvrede i nepristojne izraze, ne napadajte i ne osuđujte osobu, ne pretjerujete i ne poopćavajte opis (npr. izbjegavajte izraze poput *uvijek* ili *nikad*).

Što se tiče izražavanja osjećaja, možemo zamijeniti jedan osjećaj drugim, pa je teško reći kako se točno osjećamo (npr. ljutnja na kolegu koji je zakasnio na dogovor zapravo proizlazi iz zabrinutosti da nećemo završiti sve svoje poslove). Također, teško je točno odrediti stupanj određenoga osjećaja, ali pritom treba biti što iskreniji (npr. ako netko kasni na dogovor samo nekoliko minuta, nemojte govoriti da ste se uzrujali kao nikad u životu).

Konačno, najuvjerljivije su konkretne, stvarne, „opipljive” negativne posljedice koje nečije ponašanje ima za nas. Naime, ako želite da tko promijeni određeno ponašanje, pomoći će ako toj osobi ponudite uvjerljive argumente za tu promjenu. Ljudi su u načelu spremni surađivati i promijeniti svoje ponašanje ako im se pokaže da ugrožavaju nečije legitimne potrebe.

Treba naglasiti da usprkos brojnim prednostima koje asertivno ponašanje donosi, ono sa sobom nosi i određenu cijenu. Ono zahtijeva određen utrošak vlastite energije jer se moramo usmjeriti na vlastito ponašanje i ponašanje drugih. Također, asertivnost podrazumijeva izražavanje vlastitoga mišljenja čak i kada je nepopularno, odnosno nije u skladu s mišljenjem većine, ali uz prikladne JA-poruke smanjuje se vjerojatnost mogućega socijalnoga osuđivanja. Usprkos ovim poteškoćama na koje nailazimo u asertivnoj komunikaciji, važno je naučiti asertivno komunicirati jer je to korisna socijalna vještina u formalnim i neformalnim situacijama.

Naime, često se osjećamo povrijeđeno i uzrujano kada naša prava, potrebe i osjećaje drugi ljudi ugrožavaju i narušavaju, a u takvu emocionalnom stanju teško kontroliramo vlastita ponašanja, što povećava vjerojatnost nepotrebnih sukoba i ugrožavanja socijalnog odnosa. Time dodatno narušavamo vlastito samopoštovanje te povećavamo nezadovoljstvo sobom i drugima. Kada pokušamo obraniti sebe i očuvati svoja prava pozivajući se na vlastite osjećaje i stvarne posljedice koje tuđe ponašanje ima za nas, znat ćemo da smo pokušali zaštititi sebe te da smo pokazali drugima da „postojimo” i „osjećamo”. Konačno, asertivno zauzimanje za sebe povećava vjerojatnost da će druga osoba udovoljiti našim zahtjevima jer ju nismo napali, ali smo jasno naveli koji aspekt njezina ponašanja kod nas izaziva neugodne osjećaje.

## Upotreba aktivnog slušanja i asertivnosti za konstruktivno rješavanje sukoba

Neslaganja i sukobi katkad su prirodna posljedica interakcije i zajedničkoga rada dviju različitih osoba. Takva neslaganja ne treba zanemariti i prijeći preko njih. I mentor i student trebali bi nastojati uložiti zajednički napor da riješe razmirice kada do njih dođe, a uspješno rješenje sukoba imat će pozitivne posljedice za njihov odnos i zadovoljstvo praksom.

### ***Kako konstruktivno rješavati sukob?***

- Stvorite podržavajuće ozračje za razgovor.
- Jasno recite da želite zajednički riješiti nesuglasice.
- Eksplicitno navedite na temelju čega smatrate da postoji neslaganje.
- Pitajte drugu osobu kako ona vidi situaciju i otvoreno slušajte njezinu povratnu informaciju.
- Provjerite jeste li se oboje dobro razumjeli.
- Oboje navodite moguća rješenja i raspravite o svakom od njih, o njihovim prednostima i nedostacima te pozitivnim i negativnim posljedicama.
- Pokušajte pronaći zajedničko rješenje kojim biste oboje bili zadovoljni.
- Ostanite usmjereni na pronalaženje rješenja.

# Vještine vrednovanja

## a) Određivanje odgovarajuće situacije za vrednovanje studenta

Uradak studenta na praksi treba pratiti i u većini slučajeva procijeniti voditelj prakse i/ili mentor. Kad mentor vrednuje je li student ostvario željene ishode i u kojoj mjeri, mora birati situacije ili uratke koji osiguravaju da:

- se njima mjere kompetencije, ponašanja ili vještine koje su najvažnije za uspješno obavljanje posla
- je student bio u prilici uvježbavati ta ponašanja uz mentorovu povratnu informaciju
- se ponašanje studenta može opažati ili mjeriti
- se može procijeniti napredak studenta kroz vrijeme
- je mentor u mogućnosti procjenom zahvatili razne kompleksne aspekte studentova uratka.

Treba imati na umu da student u svojem uratku ne može pokazati razine uvježbanoga stručnjaka, ali može pokazati napredak u radu vođen mentorovim konstruktivnim povratnim informacijama.

## b) Praćenje i vrednovanje studentove izvedbe

Glavni cilj vrednovanja jest prikupljanje dokaza kako studenti pristupaju zadacima te kako procesiraju i rješavaju zadatke u svojem stručnom području. Najčešći su oblici zadataka studenata kojima se omogućuje uvid u stečene kompetencije:

- izvještaj s prakse
- dnevnik rada
- mapa uradaka (portfolio)
- praktični rad / izvedba
- projekt.

Izvještaje, dnevnike rada i mape uradaka češće će vrednovati voditelj prakse, a mentori će biti više uključeni u vrednovanje praktičnog rada i projekta iako je moguće da mentori budu uključeni u vrednovanje svih navedenih oblika.

**Izvještaj** – tekst strukturiran prema uputama visokoškolske institucije u kojem student najprije opisuje radnu organizaciju i posao stručnjaka/mentora. Student detaljno opisuje radne zadatke koje je opažao ili obavljao tijekom prakse. Dio je izvještaja refleksija studenta na svoj rad.

**Dnevnik rada** – u njemu student u klasičnom papirnatom obliku ili pomoću on-line alata na kraju svakoga radnoga dana opisuje radne zadatke koje je obavljao. Pritom je opis definiran unaprijed postavljenim pitanjima na koja student treba odgovoriti.

**Mapa uradaka (portfolio)** – student na praksi stvara svoju mapu u koju ulaže:

- riješene zadatke i praktične probleme
- proračune i nacрте
- grafičke prikaze problema/rješenja
- projektne/istraživačke izvještaje
- prikupljene dokumente
- literaturu...

Primjeri su takve mape prikupljeni prijevodi na strani jezik i sa stranoga jezika u slučaju prevoditeljske prakse ili prikupljeni primjeri lektoriranih tekstova tijekom prakse ili prijedlozi studentskih pitanja u anketama u postupku istraživanja tržišta. Dobar primjer takve mape jesu i pripreme studenata za nastavne sate u slučaju nastavničke prakse.

Mapa je složena kronološki pa se može pratiti napredak studenta, a ako se u mapi traže i refleksije studenta te povezivanje teorijskih znanja i prakse, može se pratiti napredak u studentskom promišljanju prakse.

**Praktični rad / izvedba** – u ovom slučaju od studenta tražimo da naučena znanja i vještine pokaže u odgovarajućem konkretnom zadatku te vrednujemo izvođenje složenoga zadatka u realnim uvjetima, za što je potrebno demonstrirati cijeli niz znanja i vještina. Takav način provjere kompetencija možemo primijeniti ako je student imao priliku naučiti potrebne vještine – gledati mentora kako to radi pa onda pod nadzorom mentora više puta uvježbavati korake za obavljanje praktičnog zadatka.

**Projekt** – u slučajevima kad mentor provodi neki projekt student može raditi zajedno s mentorom ili pod njegovim nadzorom odrađivati neku manju dionicu projekta. Voditelj prakse može vrednovati prikaz projekta i refleksiju studenta na sadržaj i proces, a mentor može dobro procijeniti različite aspekte studentova rada na projektu.

Svi navedeni oblici služe nam za provjeru ostvarenosti ishoda učenja. Pitanje je kako ih procjenjivati – hoće li mentor dati jednu sumativnu ocjenu ili će vrednovati različite komponente koje sudjeluju u uratku i dati analitičku procjenu? Naravno, tu odluku donosi voditelj prakse koji s mentorima treba dogovoriti način vrednovanja – ako je riječ o sumativnoj procjeni, na kojoj skali se ocjenjuje, a ako je riječ o analitičkim procjenama, svi mentori trebaju dobiti jednak instrument procjene.

Tako u sumativnoj procjeni mentor može praktičnu izvedbu, projekt (ili ostale oblike) ocijeniti nekom ocjenom na skali od više stupnjeva (npr. od 1 do 5) ili dati procjenu nezadovoljavajući uradak / zadovoljavajući uradak. U analitičkoj procjeni mentor će procijeniti pojedine komponente uratka. Pri takvoj procjeni najčešće se upotrebljavaju ček-liste, skale procjena ili rubrike.

**Ček-liste** su popisi tvrdnji koje opisuju komponente dobrog uratka. Mentor procjenjuje je li neka od tih komponenti bila prisutna u izvedbi studenta. Nije riječ o procjeni kvalitete studentskoga uratka, nego o procjeni prisutnosti pojedinih ponašanja/aspekata. Više prisutnih pozitivnih oznaka govori o boljem studentskom uratku.

Ponašanje studenta	Prisutno
Na praksu dolazi u dogovoreno vrijeme.	✓
Pažljivo sluša i slijedi upute za rad.	✓
Postavlja pitanja za razjašnjavanje uputa kad mu nisu jasne.	✓
Primjereno rabi tehnologiju.	
Povjerene zadatke obavlja na vrijeme.	
Daje sugestije za poboljšanje rada na povjerenim zadacima.	
Samostalan je u provedbi zadataka.	
Povezuje teorijska znanja s praktičnim zadatkom.	✓
Pokazuje inicijativu i ustrajnost u provedbi zadatka.	
Primjereno komunicira sa suradnicima.	✓
Dobro surađuje u timu.	✓

**Skale procjene**, kao i ček-liste, navode tvrdnje koje opisuju uradak. Svakoj tvrdnji pridružena je brojčana skala na kojoj mentor označava razinu prisutnosti tog ponašanja odnosno razinu kvalitete. Najčešće je riječ o skali od pet stupnjeva (takva nam je ljestvica bliska zbog iskustva sa školskim ocjenama), no skala može imati i manje stupnjeva (3 – 4).

Procjena prezentacijskih vještina						
1.	Poštivanje vremena dopuštenog za izlaganje	1	2	3	4	5
2.	Primjereno korištenje glasa (glasnoća, ritam)	1	2	3	4	5
3.	Neverbalno ponašanje (pogled, izraz lica, gestikulacija, stav)	1	2	3	4	5
4.	Kontakt s publikom (postavljanje pitanja, odnos prema publici kao sebi ravnoj)	1	2	3	4	5
5.	Struktura izlaganja (preglednost tema, jasnoća slijeda)	1	2	3	4	5
6.	Sadržajnost izlaganja (argumenti, dokazi, primjeri)	1	2	3	4	5
7.	Kvaliteta uvoda (kratak, privlači pažnju)	1	2	3	4	5
8.	Kvaliteta zaključka (naglašena poruka, dojmljivost)	1	2	3	4	5
9.	Izgled i opseg PP prezentacije (čitljivost, primjerena dužina teksta na slajdu, primjeren broj slajdova, bitni elementi sadržaja, a ne sve)	1	2	3	4	5
10.	Samostalnost i uvjerljivost (ne čita s PP prezentacije, govori više od onoga što piše na PP prezentaciji, ostavlja dojam da vjeruje u ono što govori, a ne da govori po zadatku)	1	2	3	4	5

**Rubrike** su usmjerene na kvalitativnu procjenu komponenti uratka. Za svaku komponentu opisani su stupnjevi kvalitete - loš, zadovoljavajući i iznadprosječan uradak u toj komponenti. Naravno, može biti više stupnjeva ali ih je vrlo teško razraditi. Opisi trebaju biti što detaljniji kako bi svi mentori jasno razumjeli što se podrazumijeva pod pojedinim stupnjem kvalitete i kako bi onda mogli ujednačeno procjenjivati studentski uradak. Za ilustraciju prilažemo primjer rubrika za ocjenjivanje studentskih seminara/eseja, izrađen na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa.

## Pisana komunikacija - rubrike

	<b>Loše 0-1 bod</b>	<b>Zadovoljavajuće 2-3 boda</b>	<b>Iznadprosječno 4-5 boda</b>	<b>Bodovi</b>
<b>Uvodna tvrdnja/ odlomak</b>	Uvodna tvrdnja pokazuje slabo razumijevanje područja ili je nejasno napisana.	Uvodna tvrdnja je jasna i ukazuje na problem ili pitanja kojima će se tekst baviti.	Uvodna tvrdnja je persuzivna i privlači pažnju čitatelja.	
<b>Organizacija</b>	Tekst nije organiziran logičnim redosljedom i nedostaje mu struktura. Nema jasne razlike između uvoda, glavnog dijela teksta i zaključka.	Tekst je uglavnom dobro strukturiran s jasnom razlikom između uvoda, glavnog dijela teksta i zaključka.	Tekst je jako dobro strukturiran s jasnom razlikom između uvoda, glavnog dijela teksta i zaključka, koji su međusobno izvrsno logički povezani.	
<b>Upotreba odgovarajuće terminologije</b>	Riječi i izrazi nisu usklađeni sa službenom terminologijom.	Riječi i izrazi su usklađeni sa službenom terminologijom.	Riječi i izrazi su usklađeni sa službenom terminologijom i pokazuju razumijevanje njihovog značenja.	
<b>Citiranje i navođenje referenci</b>	Izvori uopće nisu navedeni. Reference ne odgovaraju temi i pokazuju površni pristup istraživanju teme.	Izvori su navedeni, ali nepotpuno ili s pogreškama. Reference su odgovarajuće za temu i pokazuju zadovoljavajući istraživački stav.	Izvori su točno, potpuno i konzistentno navedeni. Reference su odgovarajuće, njihov popis je „bogat“ i sveobuhvatan te pokazuje podroban istraživački pristup.	
<b>Stil pisanja, rečenična struktura, vokabular i gramatika</b>	Stil pisanja nije odgovarajući, rečenice su preduge ili čudne, skromnog vokabulara i s čestim i ponavljanim gramatičkim pogreškama.	Stil pisanja je odgovarajući, jasna je rečenična struktura, primjereni vokabular i ima malo gramatičkih pogrešaka.	Stil pisanja je izvrstan, rečenice su vrlo jasne i koncizne, vokabular je bogat i nema gramatičkih pogrešaka.	
<b>Ukupno</b>				



Dakle, moguće je primijeniti različite načine analitičkih procjena ili sintetičku procjenu studentskoga uratka na praksi. Visokoškolska institucija definirat će način vrednovanja, a važno je da mentori budu upoznati s njim. Ako su mentori izravno uključeni u vrednovanje, onda na zajedničkom sastanku prije početka prakse treba objasniti način vrednovanja i razjasniti eventualne nedoumice.

Smatramo da je u vrednovanje studentskoga uratka mentorska perspektiva izrazito važna i da ju treba uključiti. Naime, mentor može izravno pratiti napredak studenta tijekom prakse, može uočiti studentovo snalaženje u realnim stručnim zadacima, suradnju u timu, motivaciju za rad, komunikaciju s kolegama i klijentima.

### **PRILOG: Mentorova evaluacija studentskog napredovanja**

---

Uputa: U ovom obrascu mentor analizira napredak i uspjeh u postizanju studentovih planiranih ishoda i ciljeva prakse te predlaže sljedeće korake. Potrebno ga je ispuniti nakon završetka mentoriranja svakoga studenta.

1. Kakve ste promjene uočili u studentovu radu tijekom prakse? U kojim ste kompetencijama primijetili poboljšanje?
2. Koliko je dobro student ostvario planirane ishode prakse? Po čemu to znate?
3. U kojoj ste mjeri ispunili studentove individualne potrebe/ciljeve? Po čemu to znate?
4. U kojim biste područjima savjetovali studentu da nastavi učiti i razvijati se?
5. U kojim biste novim područjima znanja/vještina studentu predložili usavršavanje?

### **c) Davanje konstruktivne povratne informacije**

U akademskom i radnom okruženju često smo u poziciji kritizirati nečiji uradak. Naša je profesionalna uloga korigirati način na koji student nešto radi, u svrhu njegova učenja i razvijanja vještina. U kontekstu stručne prakse, povratna informacija oblik je formativnoga vrednovanja – ona pokazuje studentu da mentor prati njegov rad i zainteresiran je za njegovo napredovanje.

Mentori studentima pružaju povratne informacije:

- kako bi ih motivirali na ulaganje dodatnoga truda
- kako bi studenti nastavili s poželjnim ponašanjem, razvijali samopouzdanje
- kako bi studenti raspolagali konkretnim informacijama o tom što dobro rade, a što trebaju poboljšati.

Mnogi mentori nemaju poteškoća s izražavanjem pohvala studentima za njihov dobar rad, no kao i velik broj drugih ljudi, neugodno im je kad moraju reći što loše. Boje se da će ispasti grubo, nepristojno, da će se zamjeriti drugoj osobi. Stoga najčešće izbjegavaju situacije u kojima bi drugima morali izreći neku kritiku. S druge strane, mnogi ljudi ne znaju na pravi način izreći kritiku, pa obično bude više štete nego koristi. Umjesto rješavanja problema koji imaju, oni stvaraju nov problem. Ipak, kritika je sastavni dio posla svih koji rade s ljudima, bilo da je riječ o rukovoditeljima, profesorima, mentorima... Ne možemo davati samo pohvale. Osoba mora znati što je napravila loše i zašto je to loše, inače neće moći promijeniti svoje ponašanje.

Poticajna povratna informacija ima sljedeća obilježja:

- potiče refleksivnost kod sugovornika
- odnosi se na postupke, a ne na karakteristike osoba
- opisuje, ne vrednuje
- specifična je i konkretna, a ne općenita
- odnosi se na postupke koje je moguće mijenjati
- zagovara, a ne nameće promjene
- uključuje razmjenu informacija, a ne davanje savjeta
- obuhvaća onoliko informacija koliko primatelj može prihvatiti i iskoristiti, a ne nužno sve koje bi pošiljalatelj želio dati
- zahtijeva podržavajući odnos koji se temelji na povjerenju i iskrenoj brizi.

Kako formulirati poticajnu povratnu informaciju? Najpoznatija je tzv. **sendvič-tehnika**:

- Početi s onime što ste primijetili da je dobro
- Nakon toga slijede sugestije o poboljšanju
- Završite s još nekom pohvalom, u pozitivnom tonu

Osoba će najbolje prihvatiti našu kritiku ako je ona dana u obliku povratne informacije koja kombinira podržavanje s kritikom. Takva povratna informacija smanjuje vjerojatnost otpora kod druge osobe i time povećava vjerojatnost promjene ponašanja. Podržavajuća povratna informacija sastoji se od tri dijela i ima sljedeću strukturu:

### 1. Pohvala

Počnite s **pozitivnim**: s **konkretnom pojedinošću** koja Vam se svidjela (to je ono dobro što želite da osoba zadrži u svojem ponašanju).

Ne morate navoditi sve detalje, dovoljno je nekoliko stvari. Važno je da budete što konkretniji kako bi osoba znala TOČNO što je dobro napravila. Formulacije poput „*Super!*“; „*Baš je bilo lijepo.*“; „*Sve mi se svidjelo.*“ nisu korisne jer ne priopćavaju što je točno od svega bilo dobro.

### 2. Kritika/pitanje

- Pri izricanju onoga što Vam se **nije svidjelo**, budite **specifični** i naglasite da je to **Vaš dojam**.
- Prigovor možete zamijeniti **pitanjem** kojim tražite razjašnjenje ili pro- vjeravate svoj dojam.

I ovdje je važno biti što konkretniji kako bi osoba TOČNO znala što treba promijeniti. Posebno je važno kritiku formulirati na način da bude jasno kako je riječ o našem dojmu. Naime, ono što se nama nije svidjelo možda će se svidjeti komu drugomu. Naglašavanje toga da je riječ o našem dojmu ključan je čimbenik u smanjivanju vjerojatnosti otpora kod osobe.

Također je važno osobu ne zasipati s previše kritike, nego izdvojiti jednu do dvije stvari koje smatrate najvažnijima.

### 3. Sugestija

Prijedlog za poboljšanje izrecite tzv. **JA-porukom**: „*Ja bih u toj situaciji raz- mislila kako.....*”.

Ja-poruka općenito potiče na suradnju i ostavlja drugima prostor da preuzmu odgovornost za vlastito ponašanje te samostalno odluče prihvatiti našu kritiku

ili to ne učiniti. Ti-poruke (npr. „*Trebala bi napraviti....*”) šalju poruku da mi znamo što je najbolje za drugu osobu pa izazivaju otpor i manju spremnost na suradnju te ih zbog toga treba izbjegavati. To je neizostavan dio dobre povratne informacije jer vrlo često osobe rade nešto krivo zato što ne znaju drugačije, pa je konkretan prijedlog kako promijeniti ponašanje najkorisniji.

Kako davati i primati povratnu informaciju?

*Kada i kako dati povratnu informaciju*

- Odaberite prikladan trenutak (kada su obje strane smirene i otvorene za aktivno slušanje)
- Osigurajte uvjete (kada ste nasamo s drugom osobom)
- Govorite smirenim tonom, nikada nemojte vikati

*Davanje povratne informacije*

- Jasno se izražavajte, budite sigurni da je Vaša poruka jasna i relevantna
- Budite specifični, opišite konkretno ponašanje druge osobe
- Budite realni, nemojte ni pretjerivati ni umanjivati (Ako nekoga pretjerano hvalite za minimalan uradak, neće biti motiviran za ulaganje većega truda. Također, ako pretjerate s pozitivnom povratnom informacijom, djelovat ćete neiskreno i Vaša će poruka biti bezvrijedna.)
- Usmjerite se na valjani opis ponašanja i činjenica, bez vrednovanja, i izbjegavajte isticanje karakternih obilježja osobe
- Izbjegavajte „ali“, ta riječ poništava sve što je prethodno rečeno
- Budite pažljivi prema osobi kojoj dajete povratnu informaciju
- Dajte primatelju dovoljno vremena za odgovor i reakciju
- Nemojte shvatiti osobno ako Vaša povratna informacija nije dovela do trenutčne promjene.

*Primanje povratne informacije*

- Nemojte se postaviti obrambeno. Budite otvoreni i slušajte što Vam druga osoba govori – vježbajte aktivno slušanje.
- Uzmite povratnu informaciju „sa zrnom soli” – ona je odraz nečijega mišljenja – možda iz toga možete nešto naučiti
- Pitajte ako niste razumjeli ili trebate pojašnjenje
- Sažmite svojim riječima što ste čuli i provjerite jeste li dobro razumjeli
- Razmislite o dobivenoj povratnoj informaciji i odlučite kako ćete djelovati.

## PRILOG: Skala za samoprocjenu mentorskih vještina

Uputa: Upotrijebite ovu skalu za samoprocjenu kako biste dobili uvid u svoje jake i slabe strane kao mentora. Procijenite se na njoj na početku svojega uključivanja u mentoriranje studentske stručne prakse te ponovno na kraju svake akademske godine. Na temelju rezultata, svaki put razmotrite što biste mogli poduzeti kako biste poboljšali svoje vještine mentoriranja.

Pročitajte svaku tvrdnju i označite koliko često pokazujete svako obilježje, pri čemu brojevi znače sljedeće:

1. Uopće ne    2. Povremeno    3. Često    4. Gotovo uvijek

Stvaranje otvorenog i podržavajućeg ozračja	Procjena
Dobar sam član tima i gradim dobre odnose s ljudima oko sebe.	1 2 3 4
Vjerujem da svi ljudi imaju potencijale i mogu se poboljšati.	1 2 3 4
Poštujem tuđe poglede na svijet i trudim se razumjeti ih.	1 2 3 4
Ne smatram da je nedostatak vještina slabost i odraz karakternih mana.	1 2 3 4
Svjestan sam svojih osjećaja i upravljam njima.	1 2 3 4
Očekujem da ću raditi pogreške.	1 2 3 4
Ne smeta mi da drugi vide da sam pogriješio.	1 2 3 4
Učim iz konstruktivne povratne informacije.	1 2 3 4

Učinkovito komuniciranje iskustva i poticanje razmišljanja	Procjena
Osjećam samopouzdanje u pogledu svojih sposobnosti i imam realističan pogled na moje jake strane i vještine.	1 2 3 4
Mogu jasno opisati strategije koje koristim u radu i kako donosim odluke o postupcima.	1 2 3 4
Svjestan sam pretpostavki koje stvaram i provjeravam koliko su točne.	1 2 3 4
Pružam dokaze za svoja uvjerenja i zaključke.	1 2 3 4
Pitam druge o dokazima za njihovo zaključivanje i tražim ih da mi objasne svoja razmišljanja.	1 2 3 4
Postavljam pitanja kako bih druge potaknuo na razmišljanje i pokazao iskreno zanimanje.	1 2 3 4

Aktivno slušanje i praćenje	Procjena
Pažljivo slušam druge i ne prekidam ih.	1 2 3 4
Ne donosim svoj sud dok slušam drugu osobu.	1 2 3 4
Parafraziram svojim riječima ono što čujem ili postavljam pitanja kako bih provjerio jesam li dobro razumio.	1 2 3 4
Dijelim zadatke u ostvarive manje korake.	1 2 3 4
Pratim izvršavanje zadataka i dogovorene rokove.	1 2 3 4

Stručnost	Procjena			
Pratim nova istraživanja i primijenjene spoznaje u svojem stručnom području.	1	2	3	4
Sudjelujem u radu strukovnih udruženja u svojem području.	1	2	3	4
Unosim novosti u svoj rad i pratim njihove posljedice.	1	2	3	4
Mogu artikulirati koncepte i teorije koje su u osnovi određenih procedura i primijenjenih postupaka.	1	2	3	4
Mogu identificirati točke u kojima studenti uobičajeno „zapnu“.	1	2	3	4
Mogu usmjeriti poučavanje na dogovorene ishode i ciljeve, no istovremeno iskoristiti i neočekivane prilike za učenje (npr. studentska pitanja ili interes koji pokažu).	1	2	3	4
Koristim rad studenata za unapređenje vlastitoga načina rada.	1	2	3	4

Preuzeto iz Sherman, R., Voight, J., Tibbetts, J., Dobbins, D., Evans, A., Weidler, D. (2000). *Adult educators' guide to designing instructor mentoring*. Washington, DC: Pelavin Research Institute.

## Analiza

1. Sumirajte svoje jake strane.
2. Identificirajte područja kojima trebate posvetiti dodatnu pažnju.
3. Ako ste se procijenili prvi put, zapišite strategije i resurse koje biste mogli koristiti kako biste povećali svoje vještine.
4. Ako ste ponovili procjenu, zabilježite područja poboljšanja i opišite strategije i resurse koje ste koristili, kao i područja koja ćete nastaviti razvijati.

## 8. Moguće poteškoće tijekom prakse i pristupi njihovu rješavanju

*Ako ste dosada bili mentor, jeste li se tijekom prakse suočili s nekim problemima? Što ste poduzeli? Kako ste ih riješili?*

*Ako još niste bili mentor studentske prakse, koje su Vaše bojazni, kakvi bi se problemi mogli dogoditi? Što biste tada učinili?*

Koliko god stručna praksa bila dobro organizirana, a studenti i mentori pripremljeni, uvijek je moguće očekivati da se pri obavljanju studentske prakse pojave neke poteškoće, bilo u pogledu studentskoga, bilo mentorova angažmana. Pripremile smo nekoliko primjera takvih poteškoća i smjernice za primjereno postupanje mentora ako do njih dođe. Naravno da popis nije konačan i sveobuhvatan, ali nadamo se da je iz njega vidljivo na koji je način poželjno pristupiti problemima kako bi se oni riješili na obostrano zadovoljstvo.

- Student dolazi kasno, često traži da ode ranije ili ga nema cijeli dan (nekoliko dana).
  - Pitajte ga što se događa.
  - Smireno mu ponovite pravila ponašanja i objasnite mu posljedice za posao, suradnike, Vas i cijeli program prakse.
- Student Vam govori o svojem privatnom problemu (problemima).
  - Pažljivo mu objasnite da to nije primjereno vrsti odnosa koji imate.
  - Pitajte ga treba li mu slobodan dan da to riješi.
- Student pokazuje da ima neki emocionalni problem (ili probleme) – strah, anksioznost, pretjerano reagiranje i sl.
  - Promijenite način rada i pristup, pokušajte drugačije.
  - Pokažite mu više podrške i ohrabrujućega ponašanja.
  - Pitajte ga što se događa.
  - Smireno mu ponovite pravila ponašanja i objasnite mu posljedice za posao, suradnike, Vas i cijeli program prakse.
- Student ne radi onako kako ste se dogovorili.
  - Pitajte ga zašto je odlučio raditi drugačije.
  - Raspravite o prednostima i nedostacima toga drugoga pristupa.
  - Dogovorite proceduru kad netko odluči promijeniti dogovoreno.

- Student ne završava zadatak na vrijeme / do zadanoga roka.
  - Pitajte ga zašto se to dogodilo.
  - Raspravite o posljedicama.
  - Razmotrite količinu i kompleksnost zadataka koje je trebao obaviti u zadanom vremenu.
- Student je pristojan, sluša Vas, ali ne pokazuje nikakav napredak.
  - Pitajte ga što mu treba.
  - Pitajte ga kako inače uči nove sadržaje.
  - Promijenite način rada i pristup, pokušajte drugačije.
  - Koristite više demonstriranje i razgovor o procedurama.
  - Pokažite mu više podrške i ohrabrujućega ponašanja.
- Student se razbolio i nema ga više od nekoliko dana.
  - Razmislite o prekidu prakse.
  - Konzultirajte se s voditeljem prakse – odgovornim nastavnikom na fakultetu.
- Mentor se razbolio ili treba ići na dulji službeni put.
  - Razmotrite online mentoriranje
  - Pripremite kolegu/kolegicu da uskoči kao mentor umjesto Vas za ostatak prakse.
  - Konzultirajte se s voditeljem prakse – odgovornim nastavnikom na fakultetu.
- Mentor je pretrpan poslom na drugom projektu.
  - Razmotrite online mentoriranje
  - Pripremite kolegu/kolegicu da uskoči kao mentor umjesto Vas za ostatak prakse.
  - Konzultirajte se s voditeljem prakse – odgovornim nastavnikom na fakultetu.

Hoće li studenti ostvariti planirane ishode učenja i razviti željene kompetencije, zajednička je odgovornost mentora i studenta. No, iako svatko od njih ima svoj dio odgovornosti, ipak se od mentora, kao starije i iskusnije osobe, očekuje proaktivna uloga te briga i za studentov dio odgovornosti. Mentorova pravovremena reakcija na poteškoće može pomoći njihovu rješavanju u začetku i dovesti do uspješnoga iskustva prakse usprkos početnim poteškoćama i preprekama.



## 9. Evaluacija mentorova rada i stručne prakse

*Jeste li spremni na to da se Vaš mentorski rad vrednuje? Što mislite, koje bi aspekte u tom vrednovanju trebalo zahvatiti? Treba li postupak vrednovanja imati posljedice – primjerice, nagrađivanje najboljih mentora ili raskid suradnje s loše ocijenjenim mentorima?*

Visokoškolska institucija mora pratiti i unaprjeđivati kvalitetu svojega rada, a to se jednako odnosi na redovitu nastavu i na učenje kroz rad / praksu. Institucija mora razviti mehanizme praćenja, odlučiti kako će prikupljati informacije i kako reagirati na njih. Jedan je oblik praćenja kvalitete briga o radu mentora, a drugi aspekt koji ćemo dotaknuti jest briga o organizacijskim i izvedbenim aspektima prakse.

### Evaluacija mentorova rada

Svaku je voditelju prakse s fakulteta važno da ima kompetentne i motivirane mentore koji dobro poznaju svoj posao, a ujedno znaju i kako studentima pomoći u stjecanju novih znanja i vještina. S druge strane, i mentorima je važno da znaju što se od njih očekuje. Visokoškolska institucija treba imati razvijene kriterije za odabir mentora, odnosno za njihovo ponovno imenovanje. U spomenutom projektu *Učenje kroz rad i sustav upravljanja studentskim iskustvom na Filozofskom fakultetu u Zagrebu* definirane su rubrike koje se izravno odnose na izbor i rad mentora (ovdje navedeni primjeri samo su dijelovi izrađenih analitičkih rubrika).

## Primjer rubrika za kriterije kvalifikacije i odabira mentora:

ANALITIČKA RUBRIKA	OBJEKT VREDNOVANJA: Pretpostavke i formalno-administrativna podloga provedbi prakse		
<i>Pitanja</i>	Koje bi kriterije bilo najbolje uzeti u obzir za procjenu različitih razina izvedbe predmeta evaluacije? Kako bi ti kriteriji izgledali ako bi bili na vrlo lošoj, prihvatljivoj i izvrsnoj razini?		
KRITERIJ	NEZADOVOLJAVAJUĆA RAZINA	PRIHVATLJIVA RAZINA	IZVRSNA RAZINA
<b>Kriterij 1 – Uvjeti za odabir mentora (kvalifikacije, kompetencije, iskustvo...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor je nestručna zamjena.</li> <li>· Mentor ima manje od tri godine iskustva u toj vrsti posla.</li> <li>· Mentor nema formalnu podršku radne organizacije za mentoriranje studenata.</li> <li>· U radnoj organizaciji nema jasno definiranoga mentora stručne prakse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Završen sveučilišni diplomski studij iz srodnoga područja.</li> <li>· Mentor ima najmanje tri godine iskustva u toj vrsti posla.</li> <li>· Mentor ima najmanje šest mjeseci iskustva u toj radnoj organizaciji.</li> <li>· Motivaciju mentora voditelj prakse pozitivno je ocijenio.</li> <li>· Mentor ima formaliziranu podršku radne organizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor je završio sveučilišni diplomski studij u istoj struci.</li> <li>· Mentor ima najmanje pet godina radnoga staža u toj vrsti posla.</li> <li>· Mentor ima više od jedne godine iskustva u toj radnoj organizaciji.</li> <li>· Mentor ima tri godine iskustva u mentorskom radu ili je mentorirao najmanje tri studenta.</li> <li>· Mentor pokazuje visok stupanj intrinzične motivacije za mentorstvo (procjena voditelja prakse).</li> <li>· Mentor je završio edukaciju o mentoriranju stručne prakse.</li> <li>· Mentor ima formaliziranu podršku radne organizacije, nadređeni i kolege podržavaju rad mentora sa studentima.</li> </ul>
<b>Kriterij 2 – Proces odabira mentora (inicijalni odabir i ponovno imenovanje)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor se odabire na temelju dostupnosti (osobnoga poznanstva s nastavnicima fakulteta ili studentima), bez provjere zadovoljavanja uvjeta.</li> <li>· Mentore se odabire na temelju odluka iz ranijih godina da ih se imenuje mentorima, neovisno o kvaliteti rada i evaluacijama studenata i voditelja prakse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fakultetski nastavnik – voditelj prakse –procjenjuje stručnost i motiviranost mentora (temeljem uvida u životopis i intervjua).</li> <li>· Fakultetski voditelj prakse isključuje s popisa mentora one negativno ocijenjene temeljem dostupnih informacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fakultetski nastavnik – voditelj prakse –procjenjuje stručnost i motiviranost mentora (temeljem uvida u životopis, intervjua i stručne suradnje – osobno iskustvo i preporuke kolega).</li> <li>· Za sve se mentore periodički (u pet godina) procjenjuje prethodni rad prije ponovnoga imenovanja i sklapaju se ugovori s vrlo dobro ili odlično ocijenjenim mentorima (koje su tako ocijenili studenti ili voditelji prakse).</li> </ul>

Pri ponovnom izboru mentora voditelj prakse može uzimati u obzir i studentske procjene rada mentora te će obnoviti suradnju s dobro vrednovanim mentorima, a odustati od suradnje s onima koji kontinuirano dobivaju loše ocjene. Ako se takvo vrednovanje planira, mentor mora unaprijed znati da će studenti procjenjivati njegov rad – koji će se aspekti procjenjivati i kako. Katkad je riječ o kratkom izvještaju u kojem student odgovara na niz pitanja, ali instrumenti mogu biti anketa, skala procjena, ček-lista ili razrađene rubrike.

**Primjer ček-liste za vrednovanje mentora korišten na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu**

**Ček-lista za procjenu uspješnosti mentora studentske prakse**

Ime i prezime mentora: \_\_\_\_\_

Organizacija u kojoj mentor radi: \_\_\_\_\_

Trajanje prakse (u danima): \_\_\_\_\_; u razdoblju od \_\_\_\_\_ (upisati datum) do \_\_\_\_\_ (upisati datum)

**UPUTA: Označite križićem tvrdnje za koje smatrate da opisuju ponašanje mentora kod kojega ste bili na studentskoj praksi. Molimo Vas da ne pogađate, nego da označite samo tvrdnje za koje ste sigurni da vrijede za konkretnoga mentora.**

<input type="checkbox"/>	Upoznao me s poviješću organizacije.
<input type="checkbox"/>	Detaljno mi je objasnio radne uvjete u organizaciji.
<input type="checkbox"/>	Nekim svojim postupcima ugrožavao je integritet psihologijske struke.
<input type="checkbox"/>	Upoznao me s prednostima i nedostacima pojedinih psihodijagnostičkih sredstava koje koristi u svom radu.
<input type="checkbox"/>	Trudio se objasniti mi svrhu pojedinih poslova.
<input type="checkbox"/>	Nije me predstavio ostalim suradnicima.
<input type="checkbox"/>	Tražio je da obavljam zadatke koji nisu u opisu prakse.
<input type="checkbox"/>	Mentor i ja ugodno smo surađivali.
<input type="checkbox"/>	Nije se ponašao u skladu s pravilima za koja je naglašavao da su važna.
<input type="checkbox"/>	Većina zadataka koje sam samostalno obavljao nije bila usmjerena na usvajanje vještina koje treba posjedovati psiholog.
<input type="checkbox"/>	Nije me upozorio na važnost čuvanja privatnosti informacija o klijentima/kandidatima.
<input type="checkbox"/>	Često mi je davao korisne povratne informacije o mojem uratku.
<input type="checkbox"/>	Nije poštivao moj tempo usvajanja znanja i vještina.
<input type="checkbox"/>	Dopuštao je da njegova osobna uvjerenja i stereotipi utječu na procjenu osobina ili potreba klijenata/kandidata.
<input type="checkbox"/>	Unaprijed je bio planirao moje zadatke.
<input type="checkbox"/>	U više je navrata omalovažavao moj rad.
<input type="checkbox"/>	Uglavnom mi nije dao da promatram aktivnosti koje su dio njegovih radnih zadataka.
<input type="checkbox"/>	Svakoga je dana odvojio vremena kako bismo raspravili o aktivnostima koje smo obavljali taj dan.
<input type="checkbox"/>	Informirao me i o aktivnostima koje nisam imao priliku opažati tijekom prakse.
<input type="checkbox"/>	Informacije koje mi je prenosio ponekad su bile u suprotnosti onomu što sam učio na fakultetu.

<input type="checkbox"/>	Pokazao je interes za moj profesionalni rast i razvoj.
<input type="checkbox"/>	Posjeduje iskustvo u širokom rasponu psihologijskih aktivnosti.
<input type="checkbox"/>	Davao mi je puno suvišnih informacija.
<input type="checkbox"/>	Nije mi omogućio da obavljam raznovrsne poslove.
<input type="checkbox"/>	Često je naglašavao važnost pridržavanja etičkih standarda struke.
<input type="checkbox"/>	Omogućio mi je da (uz nadzor) vodim barem jedan intervju/razgovor s klijentom.
<input type="checkbox"/>	Često nije bio zainteresiran za ono što radim na praksi.
<input type="checkbox"/>	Nije mi dovoljno detaljno objasnio kako pisati psihologijsko mišljenje/nalaz/izvještaj.
<input type="checkbox"/>	Nije mi bio osigurao potrebni pribor i materijal za obavljanje prakse.
<input type="checkbox"/>	Informirao me o mogućnostima dodatne stručne edukacije.
<input type="checkbox"/>	Pređa mnom je ogovarao ili omalovažavao druge suradnike.
<input type="checkbox"/>	Upoznao me s pravilima i zakonima vezanima uz primjenu psihodijagnostičkih instrumenata.
<input type="checkbox"/>	Prethodno se nije bio dovoljno dobro informirao o znanju koje sam stekao na fakultetu.
<input type="checkbox"/>	Dodjeljivao mi je zadatke isključivo vezane za struku.
<input type="checkbox"/>	Često mi je upućivao kritike pred drugima.
<input type="checkbox"/>	Nije me upoznao s produktom (proizvodima ili uslugama) organizacije.
<input type="checkbox"/>	Dao mi je priliku da samostalno pokušam interpretirati rezultate psihologijskih testova.
<input type="checkbox"/>	Nikad me nije poveo sa sobom na kavu s kolegama.
<input type="checkbox"/>	Površan je u izvršavanju svojih radnih zadataka.
<input type="checkbox"/>	Sudjeluje na stručnim i znanstvenim konferencijama.
<input type="checkbox"/>	Često mi je davao nedostatne informacije o poslu.
<input type="checkbox"/>	Pokazuje površno poznavanje psihometrijskih karakteristika testova.
<input type="checkbox"/>	Kontinuirano radi na vlastitom profesionalnom usavršavanju.
<input type="checkbox"/>	Zadavao mi je samo najjednostavnije zadatke.
<input type="checkbox"/>	Upoznao me s hijerarhijskom strukturom organizacije.
<input type="checkbox"/>	Često nije komunicirao sa mnom.
<input type="checkbox"/>	Primjenjuje zastarjele teorijske koncepte u svojem radu.
<input type="checkbox"/>	Većinu vremena nije bio dostupan za moja pitanja.
<input type="checkbox"/>	Objasnio mi je na koji način davati povratnu informaciju pojedinim grupama korisnika psihologijskih usluga.

Bez obzira na to kako se prikupljaju podaci (izvještajem, anketom, skalom procjena, ček-listom, rubrikama), voditelju prakse važno je dobiti podatke o radu svakoga pojedinoga mentora. Koje aspekte treba zahvatiti, vidljivo je iz analitičkih rubrika o radu mentora:

ANALITIČKA RUBRIKA	OBJEKT VREDNOVANJA: Obavljanje prakse		
Pitanja	Koje bi kriterije bilo najbolje uzeti u obzir za procjenu različitih razina izvedbe predmeta evaluacije? Kako bi ti kriteriji izgledali ako bi bili na vrlo lošoj, prihvatljivoj i izvrsnoj razini?		
KRITERIJ	NEZADOVOLJAVAJUĆA RAZINA	PRIHVATLJIVA RAZINA	IZVRSNA RAZINA
<b>Kriterij 1 – Upoznavanje s načinom funkcioniranja radne organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor studenta ne upoznaje s načinom funkcioniranja radne organizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor upoznaje studenta s načinom funkcioniranja radne jedinice gdje student obavlja praksu (ured/odjel...).</li> <li>Mentor studenta djelomično upoznaje s drugim aspektima funkcioniranja radne organizacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor studenta upoznaje s djelatnošću i kulturom radne organizacije (posebnosti ustanove, programi i projekti koji se provode...).</li> <li>Mentor studenta upoznaje s relevantnim propisima.</li> <li>Mentor studenta upoznaje s informacijskim sustavima i drugim alatima za rad.</li> <li>Mentor studenta upoznaje s radom različitih tijela/jedinica radne organizacije.</li> </ul>
<b>Kriterij 2 – Strukturiranje tijekom prakse i radnih zadataka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor prepušta da se student sam snalazi na praksi, ne strukturira mu aktivnosti i ne dodjeljuje radne zadatke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor uključuje studenta u redovite radne aktivnosti bilo kao promatrača bilo kao izvođača pojedinih zadataka, ali plan aktivnosti nije unaprijed dogovoren sa studentom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor na početku prakse sa studentom dogovara individualni plan aktivnosti tijekom prakse, a u svrhu razvijanja studentovih kompetencija.</li> <li>Mentor prati ostvarivanje plana i prilagođava ga u dogovoru sa studentom.</li> </ul>
<b>Kriterij 3 – Primjereni radni zadatci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor studentu daje isključivo radne zadatke neprimjerene težine (prelagane ili preteške s obzirom na kompetencije studenata).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor većinom zadaje studentu radne zadatke primjerene težine za većinu studenata, ne vodeći računa o razvoju individualnih kompetencija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor na temelju praćenja studentovih kompetencija zadaje studentu radne zadatke koji omogućuju razvoj studentovih znanja i vještina.</li> </ul>

<b>Kriterij 4 – Komunikacija sa svim dioni- cima radnoga procesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor studentu ne omogućuje opažanje njegove komunikacije s drugim dionicima radnoga procesa.</li> <li>· Student nema priliku sudjelovati u komunikaciji s drugim dionicima radnoga procesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor studentu omogućuje opažanje njegove komunikacije s drugim dionicima radnoga procesa.</li> <li>· Student ima priliku sudjelovati u komunikaciji s nekim dionicima radnoga procesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor studenta poučava komunikacijskim vještinama vođenja razgovora s drugim dionicima radnoga procesa.</li> <li>· Student ima priliku sudjelovati u komunikaciji s drugim dionicima radnoga procesa i dobiti povratnu informaciju o kvaliteti komunikacije.</li> </ul>
<b>Kriterij 5 – Upoznavanje s etičkim načeli- ma i eventual- nim dilemama u radu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor studenta ne upozna je s etičkim načelima ni dilemama u poslu/struci.</li> <li>· Mentor ne daje odgovore na studentova pitanja vezana uz etiku struke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor upućuje studenta na samostalno čitanje etičkih načela/pravilnika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor tijekom radnoga procesa upućuje studenta na etičke probleme, odgovara na studentova pitanja vezana uz etiku i raspravlja o etičkim dilemama.</li> </ul>
<b>Kriterij 6 – Komunikacija mentora sa studentima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor ili student na upite se ne javljaju ili se javljaju s velikim zakašnjenjem, mentor studentima daje neprecizne informacije, najčešće u posljednji čas, mentor ne uvažava fakultetske obaveze studenata i sl.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor odgovara na upite studenta, ali nije proaktivan u komunikaciji (npr. ne dogovara redovite sastanke i konzultacije).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mentor jasno priopćava očekivanja prema studentima, proaktivan je u komunikaciji (npr. dogovara redovite sastanke i konzultacije), daje redovite povratne informacije, odnosi se prema studentima s uvažavanjem.</li> </ul>

Ove rubrike ujedno su i podsjetnik mentoru na što treba obratiti pažnju pri vođenju studenta na praksi.

Već smo spomenuli kako mentor može dobiti jasne povratne informacije i tijekom završnoga razgovora sa studentom. Pritom treba biti otvoren i spreman čuti i dobre povratne informacije i one koje mu se možda neće svidjeti. I iz jednih i iz drugih može se učiti i biti bolji mentor sljedećemu studentu.

Uz povratne informacije koje mentor dobiva u završnom razgovoru ili posredovanjem voditelja prakse, moguće je napraviti i samorefleksiju te se zapitati: *Jesam li ovaj put izdvojio dovoljno vremena za studenta? Što sam s ovim studentom radio dobro, a što nisam? Jesu li moje upute bile jasne i korisne?...*

U GRASP-u, priručniku za mentore prakse Građevinskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, navedena su, među ostalim, i sljedeća pitanja koja si mentor može postaviti u postupku samoevaluacije:

- *Na koji ste način upoznali studenta s organizacijom i njezinim ciljevima u sklopu mentorstva?*
- *Navedite primjer situacije koji ilustrira Vaše uvažavanje individualnih razlika.*

- *Kako ste i kada studentu pojasnili pravila rada tijekom mentorskoga procesa?*
- *Opišite korake koje poduzimate da biste kod studenta razvili vještine koje mu nedostaju.*

U GRASP-u se uza svako pitanje traži primjer, kao i odgovor na upit *Što je moglo biti bolje?*

Već smo u prethodnom poglavlju naveli da će mentor vrednovati studentov rad, a sada smo opisali kako će student vrednovati mentorov rad. Možda nas iz perspektive mentora ne veseli da se naš rad vrednuje, ali uvijek valja imati na umu da je cilj evaluacije i samoevaluacije poboljšanje mentorskoga rada, a time i ishoda studentske prakse.

## **Evaluacija organizacijskih aspekata stručne prakse**

Organizacijski aspekti prakse važni su svima uključenima: voditelju prakse, studentu i mentoru. Iz pozicije mentora važno je znati:

- Jesu li na vrijeme potpisani ugovori s mentorom i s radnom organizacijom
- Postoji li plan i točan raspored kad studenti dolaze na praksu
- Postoji li kakva edukacija ili priručnik za mentore
- Postoje li zajednički ili individualni sastanci s voditeljem prakse na kojima se mogu razjasniti nedoumice
- Dolaze li studenti dobro pripremljeni za praksu
- Ima li mentor kontakte voditelja prakse i je li mu uistinu dostupan kad ga treba
- Ima li studentove kontakte
- Dobiva li mentor nakon završetka prakse potvrdu o mentoriranju
- Dobiva li mentor povratne informacije o svojem radu (primjerice nakon razdoblja od tri do pet godina)
- Dobiva li mentor honorar i je li on pravovremeno isplaćen.

Institucija koja se brine o kvaliteti prakse tražit će od mentora da procijeni neke od tih organizacijskih aspekata te ponudi i svoje prijedloge za unapređenje studentske prakse.

To je moguće učiniti pomoću ankete, ali dobra je prilika i završni sastanak s mentorima. Naime, na kraju akademske godine ili semestra u kojem se odvija



praksa sveučilišni nastavnik – voditelj prakse – trebao bi sazvati završni sastanak s mentorima. Tada je moguće razgovarati o svim aspektima prakse i jasno izraziti i čuti perspektivu mentorâ. Zajednički je sastanak dobra prilika da mentori kažu nešto o organizacijskim aspektima prakse, što im odgovara, a s čime nisu zadovoljni. Može se provjeriti je li neka zamjerka zajednička svima, pa to treba u cijelosti mijenjati ili možda problem imaju samo dva-tri mentora, pa se za njih mogu organizirati neke prilagodbe. Završni sastanak pruža mogućnost mentorima da međusobno razmijene iskustva, podijele učinkovite metode rada i načine rješavanja problema. Mentori mogu dati svoje prijedloge za poboljšanje stručne prakse i na taj način unaprijediti kvalitetu prakse i cijeloga studijskoga programa.

Ne treba zaboraviti da se na zajedničkom sastanku mogu dogovoriti i neki novi oblici suradnje između fakulteta i radnih organizacija, primjerice zajednički projekti, edukacije za zaposlenike ili suradnja u rješavanju stručnih problema. Suradnja između fakulteta i gospodarstva mnogostruko je korisna objema stranama, a mentoriranje studentske stručne prakse jedan je od važnijih oblika te suradnje i najčešće potiče želju za nastavkom i proširivanjem suradnje drugim oblicima.

Željele bismo završiti ovaj priručnik ponavljajući ideju s njegova početka – najveću korist od prakse zasigurno imaju studenti, ali ne treba zaboraviti da koristi imaju i mentori, radne organizacije i visokoškolske institucije.

## Literatura

- Baker, V. L., Griffin, K. A. (2010). Beyond Mentoring and Advising: Toward Understanding the Role of Faculty “Developers” in Student Success. *About Campus*, 14 (6), 2–8.
- Caldwell, B. J., Carter, E. M. A. (1993). *The Return Of The Mentor: Strategies For Workplace Learning* (1<sup>st</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203485552>
- Cho, C., Radhika, R., Feldman, M. (2011). Defining the Ideal Qualities of Mentorship: A Qualitative Analysis of the characteristics of Outstanding Mentors. *The American Journal of Medicine*, 124 (5), 453–458.
- Clutterbuck, D. (1992). *Mentoring*. Henley Distance Learning Ltd.
- Coll, R. K., Eames, C., Paku, L., Lay, M., Hodges, D., Bhat, R., Ram, S., Ayling, D., Fleming, J., Wiersma, C., Martin, A. (2009). An exploration of the pedagogies employed to integrate knowledge in work-integrated learning. *Journal of Cooperative Education and Internships*, 43 (1), 14–35.
- Domović, V., Vizek Vidović, V. (2013). Uvjerenja studentica učiteljskoga fakulteta o ulozi učitelja, učenika i poučavanju. *Sociologija i prostor*, 51, 197 (3), 493–508.
- GRASP – stručna praksa na Građevinskom fakultetu, priručnik za mentore, [https://www.grad.unizg.hr/download/repository/GRASP - Prirucnik za mentore.pdf](https://www.grad.unizg.hr/download/repository/GRASP_-_Prirucnik_za_mentore.pdf)
- Haddara, M., Skanes, H. (2007). A reflection on cooperative education: from experience to experiential learning. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 8 (1), 67–76.
- Hall, C., Higgins, T. R., Anderton, J. (1995). *Training Needs Analysis: the Academic Mentor at the Victoria University of Wellington*. Wellington, UTDC.
- Hicks, R. F. (2014). *Coaching as a leadership style: The art and science of coaching conversations for healthcare*. New York: Routledge.
- Kamenov, Ž. (2020). *Unaprjeđivanje komunikacijskih vještina kritičkih prijatelja u postupku kolegijalne procjene strukovnih škola. Obrazovni materijal za stručno usavršavanje nastavnika strukovnih predmeta*. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.

- Kamenov, Ž., Huić, A. (2015). Vještina slušanja. U: Tonković Grabovac, M., Mikac, U., Vukasović Hlupić, T. (ur.) *Psihofestologija* (str. 85-89). Zagreb: FF-Press.
- Kamenov, Ž., Huić, A. (2017). Uspostavljanje kontakta i usklađena konverzacija – vještine koje će pomoći u odnosima s drugim ljudima. U: Salkičević, S., Huić, A., Parmač Kovačić, M., Rebernjak, B. (ur.) *PsichoFESTologija 2 - psihologijska znanost na popularan način*. Zagreb: Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet.
- Kilminster, S. M., Jolly, B. C. (2000). Effective Supervision in Clinical Practice Settings: A Literature Review. *Medical Education*, 34, 827–840. <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2923.2000.00758.x>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Padesky, C. A. (1996). Developing cognitive therapist competency: Teaching and supervision models. U: Salkovskis, P. M. (ur.) *Frontiers of cognitive therapy* (str. 266–292). The Guilford Press.
- Pavlin-Bernardić, N., Tonković Grabovac, M. (2015). Patite li od „odgađavitiša“? Kako učinkovitije organizirati vrijeme i zadatke. U: Tonković Grabovac, M., Mikac, U., Vukasović Hlupić, T. (ur.) *Psihofestologija* (str. 150–155). Zagreb: FF-Press.
- Putarek, V., Oštrić, I., Kamenov, Ž. (2015). Tko će se izboriti za mene, ako ne ja? Što je asertivnost i kako je možemo postići? U: Tonković Grabovac, M., Mikac, U., Vukasović Hlupić, T. (ur.) *Psihofestologija* (str. 90–94). Zagreb: FF Press.
- Rakoci, V., Ribarić Gruber, A., Kamenov, Ž. (2020). *Psihologija: udžbenik za gimnazije*. Zagreb: Alfa.
- Robbins, S. P., Hunsaker, P. L. (2006). *Training in interpersonal skills: TIPS for managing people at work*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Sherman, R., Voight, J., Tibbetts, J., Dobbins, D., Evans, A., Weidler, D. (2000). *Adult educators' guide to designing instructor mentoring*. Washington: Pelavin Research Institute. <http://www.calpro-online.org/pubs/mentoring%20Guide.pdf>

- Tonković, M. (2009). MUDRO postavljanje ciljeva. U: Jokić-Begić, N., Lugomer Armano, G., Vizek Vidović, V. (ur.) *Vodič za savjetovatelje u području psihološkoga savjetovanja studenata* (str. 50–52). Zagreb: Tiskara Rotim i Market.
- Vlahović-Štetić, V., Kamenov, Ž. (2016). *Kako ostvariti željene ishode u studijskim programima? Priručnik za sveučilišne nastavnike*. Zagreb: FF Press.
- Wall, B. (1999). *Working Relationships: The Simple Truth About Getting Along with Friends and Foes at Work*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

**Sveučilište u Zagrebu**

**Filozofski fakultet**

Ivana Lučića 3

10000 Zagreb, Hrvatska

<https://iskustvo.ffzg.unizg.hr/>

[www.strukturifondovi.hr](http://www.strukturifondovi.hr)

ISBN 978-953-379-058-9



9 789533 790589