

Универзитет у Београду  
Медицински факултет

Центар – Школа јавног здравља  
и здравственог менаџмента

# КАКО ПОСТАТИ И ОСТАТИ ДОБАР МЕНТОР



Приручник за менторе

Београд, јануар 2013. године

*Штампање приручника је обезбеђено из средстава пројекта „Менторска подришка Ромима и Ромкињама стипендистима који се школују за здравствене професије“ који се реализује у оквиру „Ромског здравственог програма“ (Roma Health Scholarship Program - RHSP) и Фондација за отворено друштво (Open Society Foundations - OSF).*

**Рецензенти:**

**Проф. др Весна Бјеговић**  
**Проф. др Дејана Вуковић**

**Уредници:**

**Проф. др Снежана Симић**  
**Асист. др Јанко Јанковић**

**Аутори (поређани азбучним редом):**

**Асист. др Босиљка Ђикановић**  
**Асист. др Јанко Јанковић**  
**Доц. др Александра Јовић Вранеш**  
**Доц. др Бојана Матејић**  
**Проф. др Снежана Симић**  
**Доц. др Зорица Терзић Шупић**  
**Доц. др Милена Шантрић Милићевић**

**ISBN 978-86-7117-364-3**

## САДРЖАЈ

ПРЕДГОВОР .....	4
ШТА ЈЕ МЕНТОРСТВО? .....	7
МЕНТОРСТВО, МЕНТОР И ПРИСТУПИ ПОМОЋИ У УЧЕЊУ .....	16
КОМПОНЕНТЕ МЕНТОРСКОГ РАДА .....	27
ШТА ЈЕ ПОТРЕБНО ЗА ДОБРОГ МЕНТОРА? .....	35
ПЕРСОНАЛНИ ПЛАН РАЗВОЈА.....	43
МЕНТОРСТВО У СВЕТЛУ ПОСТОЈЕЋИХ ЗАКОНСКИХ ПРОПИСА .....	51
МЕНТОРСТВО У АКАДЕМСКОЈ МЕДИЦИНИ .....	63
МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНОГ ЗДРАВЉА .....	75

## ПРЕДГОВОР

Као наставници на факултету врло често смо у ситуацији да преуземо одговорност за студенте на последипломској настави пружајући им усмерења за израду мастер или докторских теза, али и за развој њихове каријере. И студенти на додипломској настави нам се често обраћају за помоћ у савладавању градива или писању стручних и научних радова. Сви они очекују да им будете ментор и да им помогнете у њиховом личном и професионалном развоју. У исто време, и ментору су потребна знања и вештине за суочавање са новим изазовима и сопственом професионалном развоју у овој области.

Данас већина институција или организација одговорних за развој младих препознаје важност менторства као процеса који подржава учење и развој, и отуда побољшава учинак (перформансе) било појединаца, група или целокупне организације. Када говоримо о менторству мислимо на помоћ људима да постану оно што би они желели да буду. Уобичајено је то интеракција између искусније и мање искусне особе и обезбеђује усмерење које мотивише ученика да предузме одређену акцију. Академско, или менторство усмерено ка каријери уобичајено подразумева формалан однос између студента и наставника са циљем да се оснаже знања и вештине студента и да му се обезбеди помоћ у развоју каријере.

Сврха ове публикације је да пружи нека основна знања о менторству у академском окружењу, обојена искуствима стеченим током рада на менторској компоненти Ромског здравственог програма (*Roma Health Scholarship Program - RHSP*)

намењеног ромским студентима и студенткињама који се школују за здравствене професије.

Ромски здравствени програм Фондација за отворено друштво (*The Open Society Foundation's – OSF*) је установљен јануара 2001. године и намењен је унапређењу здравља и поштовању људских права ромског становништва тако што изграђује капацитете за лидере и подржава организације цивилног друштва у формирању њихове јаке и јасне улоге у креирању, имплементацији и праћењу политика и пракси које имају утицај на здравље Рома. Програм јавног здравља Ромског здравственог програма доприноси мисији јавног здравља тако што се бори против дискриминације, а залаже за унапређење људских права и повећање доступности здравственој заштити ове изузетно рањиве етничке групе.

Као део преузетих обавеза у оквиру Декаде инклузије Рома, Фондација за отворено друштво Србија, Фондација за отворено друштво Мађарска заједно са Ромским образовним фондом (*Roma Education Fund – REF*), а у оквиру Програма јавног здравља реализују Ромски здравствени програм у Србији који се односи на стипендирање образовања Рома и Ромкиња у области здравља. Програм има четири компоненте које спроводе партнерске организације: селекцију и доделу стипендија кандидатима који су уписани у средње, високе школе и факултете здравствене струке, медијску кампању са дистрибуцијом информација о обиму и успеху програма, обуку у области јавног заговарања и менторску компоненту која обухвата избор ментора који усмеравају и воде ромске студенте пружајући им помоћ у савладавању градива и укључивања у академску заједницу.

Општи циљ менторске компоненте овог програма је да обезбеди менторе ромским студентима који се школују за

здравствене професије (лекари, стоматолози и фармацеути) у високошколским установама Републике Србије. Специфични циљеви су били да се:

- Обезбеди подршка и помоћ ромским студентима и студенткињама у њиховом професионалном академском и личном развоју;
- Подржи инклузија ромских студената и студенткиња у академску средину и реализација њиховог права на образовање; и
- Подржи учешће ромских студената и студенткиња у програмима промоције здравља ромских заједница и стимулише њихово ангажовање у активностима невладиног сектора намењених унапређењу здравља Рома.

Тек неколико публикација о менторству доступних на српском језику указује да нема довољно знања и интересовања у нашем академском окружењу о потребним вештинама за доброг ментора, иако ентузијазам и мотивисаност наставника и сарадника укључених у овај програм показује велику жељу да се развија и овај аспект академске каријере.

Надамо се да ће ова публикација бар делимично надоместити недостатак литературе у овој области и омогућити заинтересованим наставницима и сарадницима у настави стицање компетенција у домену менторства и подстицање знатижеље за истраживања и праксу непосредног посвећеног рада са студентима, посебно онима којима су њихова помоћ и знање најпотребнији.

У Београду, јануара 2013. године

*Аутори ириручника*

## ШТА ЈЕ МЕНТОРСТВО?

Снежана Симић

*„Добар ментор што раније у својој каријери може да најрави значајну разлику између личној успеха и неуспеха свакој појединца”<sup>1</sup>*

Менторство захтева посвећеност, време, енергију и добру вољу. Знатан део времена мора се одвојити за рад са сваким учеником или студентом, а ментор мора бити спреман да обезбеди ресурсе прилагођене његовим потребама. Поред тога, он користи своје искуство и контакте како би им омогућио да развију своје професионалне мреже. Ментор је у овом односу изложен енергији и идејама свог ученика/студента, док он за узврат добија усмерења и охрабрења за свој професионални развој. Овај однос премошћује јаз у искуству њих двојице, али он може бити успостављен и међу колегама на истом послу. Понекад је добро имати ментора који је изван директне линије ауторитета у ситуацијама када су формални односи неразвијени, а постоји потреба за саветима о развоју професионалне каријере, или када се лични или професионални интереси ученика/студента разликују од оних које има формални ментор. У најширем смислу речи, ментор је неко ко показује посебан интерес да помаже другима у њиховом успешном професионалном развоју.

Појам менторства потиче из античке Грчке. Хомер је Ментора описао као мудру и поверљиву особу којој је Одисеј пове-

---

<sup>1</sup> Lee A, Dennis C and Campbell P 2007, 'Nature's guide for mentors', *Nature*, vol. 447, 14 June, pp. 791-797.

рио бригу о свом домаћинству и који је постао чувар и учитељ његовом сину Телеману током његових дугих путовања.

У модерна времена, овај концепт налази своју примену у сваком облику учења и образовања. У академском окружењу, појам ментор се често користи као синоним за саветодавца на факултету. Међутим, основна разлика између менторства и саветовања је што је оно више од саветовања, то је лични и професионални однос. Саветодавац може, али и не мора бити ментор, све зависи од квалитета односа који успостави са својим учеником. Менторски однос се развија током дужег временског периода, током кога се и потребе ученика/студента, и природа односа са ментором мења. Ментор би морао да буде свестан тих промена те да прилагођава степен и врсту пажње, помоћи, савета, информација и охрабрења коју пружа свом ученику.

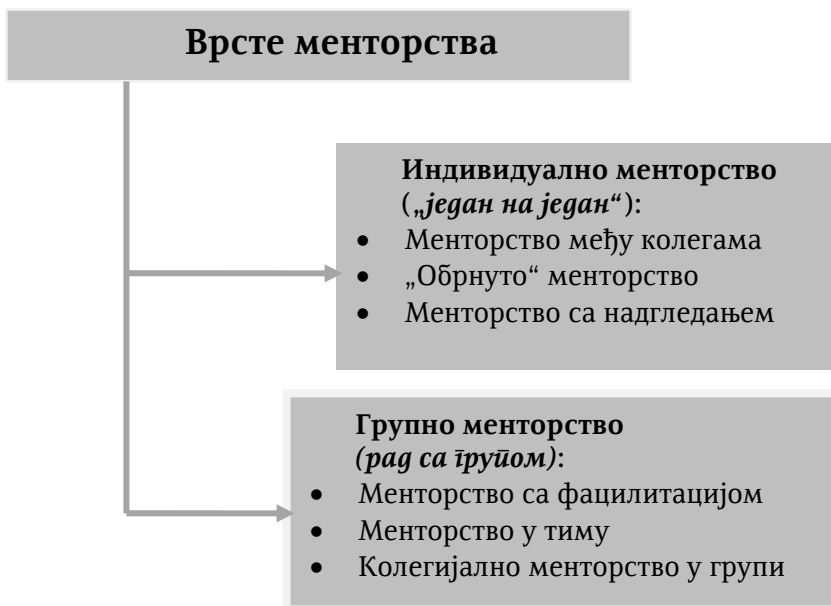
Већину традиционалних описа менторства карактерише одлика да је то међусобни однос двоје људи (ментора и његовог ученика) настао са циљем да се оснаже знање и вештине и унапреди каријера ученика. Са развојем менторства и променом начина рада, ново разумевање укључују много шире аспекте овог односа, па је тако менторство:

- Процес развоја интерперсоналних односа који помажу развоју;
- Партнерство у учењу, где обе особе размењују искуства и знање (учећи једна од друге, иако је ментор искуснији и има више знања);
- Краткорочни, средњорочни или дугорочни однос двоје људи или тима (дужина може бити различита);



- Вишеструко менторство – било да се одвија у исто време (истовремено менторство) или једно после другог (секвенцијално);
- Представља однос који може бити индивидуалан („један на један“) или тимски;
- Процес који обухвата различите начине контаката (лицем у лице, комуникација путем интернета, телефоном или „на слепо“ путем медија);
- Може подразумевати добровољно или финансијски стимулисано ангажовање ментора.

Већ је споменуто да постоје две врсте менторског односа: менторство само једне особе („један на један“) и менторство у групи.



(<http://mentoringguide.files.worldddpress.com/2010/05/mentoring-types.png>)

## Изградња успешног менторског односа

Менторство је препознато као инструмент професионалног развоја који помаже успешном планирању каријере, задовољству послом и јачању професионалне улоге сваког појединца. У срцу менторства је однос између ментора и његовог ученика који, као и сви односи, захтева промишљање и преиспитивање, време и обострану бригу. После дугогодишњег посматрања и анализе менторских односа, бројни аутори су дефинисали три основна елемента важна за његов успех: разумевање *зашто* је однос успостављен; разумевање *како* да успешно функционише, и на крају, посвећеност његовом развоју. Помоћ менторима да разумеју и искористе ове елементе и изграде однос који функционише у пракси представља модел са пет фаза менторског односа. Он је посебно користан за менторе почетнике који не знају како да почну, или су покушали са менторством али су разочарани начином како се тај однос одвијао, па може да им помогне да можда нађу свој приступ и остваре успешан менторски однос (слика 1)



**Прва фаза: СВРХА**

*Зашто – желим ментора?*

*Зашто – желим да будем ментор?*

**Друга фаза: УКЉУЧИВАЊЕ**

**Налажење и остваривање менторства**

*Како почети?*

**Трећа фаза: ПЛАНИРАЊЕ**

**Развој акционог плана менторства**

*Како моју да достигнем циљеве?*

*Како ћемо функционисати заједно?*

**Четврта фаза: РЕАЛИЗАЦИЈА**

**Укључивање у конверзацију и саветовање**

*Колико добро радим?*

*Шта смо научили?*

**Пета фаза: КОМПЛЕТИРАЊЕ**

**Прослава достигнућа**

*Који су следећи кораци?*

**Слика 1:** Пет фаза модела менторског односа

*(Successful mentoring relationship. [www.infirmiere-canadienne.com](http://www.infirmiere-canadienne.com))*

**Сврха** обухвата, и повезана је са свим фазама менторског односа и основа је континуиране евалуације. У овој фази је важно јасно артикулисати сврху или намере током целокупног менторског процеса које су у складу са визијом каријере коју студент и ментор имају, њиховим циљевима и плановима. Нови изазови у каријери или нови задаци и одговорности, као и жеља да се пронађу нове могућности за развој може бити окидач у интересу за менторство: студент или ученик тада тражи искусног ментора за подршку и охрабривање у тим намерама, док руководилац може желети да убрза професионални развој

неких својих студената избором ментора који ће својим знањем, искуством и вештинама помоћи у развоју.

Фаза **укључивање** се односи на тражење ментора или на доношење одлуке зашто неко жели да постане ментор. То може да се уради неформално, или да се обрати некоме за помоћ како би остварили свој циљ и укључили се у програм који обезбеђује менторство ученицима или студентима. Било који приступ да се изабере, и ментор и његов ученик доносе коначну одлуку да ли одговарају један другом имајући у виду дефинисане циљеве, потребе у учењу и стилове у учењу. Добро је претходно направити састанак и разговарати о својим циљевима и потребама детаљније како би била донесена коначна одлука.

У фази **планирања** ментор и студент формулишу акциони план менторства који обухвата циљеве, кораке у активностима, потребне ресурсе, временске рокове и начин како ће евалуирати своје резултате. Они такође дискутују и о карактеристикама свог односа, као и о томе која очекивања имају један од другог. Ову компоненту можемо означити и као „сагласност око менторског односа“; али би требало нагласити да је то много више од договора колико често ће се састајати и када, то је пре водич који усмерава смислену дискусију око тога како они желе да раде заједно и како да успоставе однос поверења и поштовања. Када је тај договор постигнут на почетку, партнери ће превенирати несугласице или неслагања и имаће спремну стратегију како да их превазиђу. У ствари, требало би истаћи да добро урађена фаза планирања повећава вероватноћу задовољства менторством и добре резултате оба учесника у овом процесу.

Током фазе **реализације**, менторски процес се споро развија и еволуира. Циљеви су јасни, план је формулисан и

задатак ментора је да усмерава развој ученика тако што га подржава, охрабрује и креира изазове. Требало би истаћи да је повезаност између фазе планирања и реализације двосмерна. То значи да је то повратни процес у коме су ментор и његов ученик укључени у конверзацију о могућностима и активностима менторства, а потом у евалуацију како се њихов међусобни однос развија. Евалуација им помаже да ли да модификују акциони план или договор о даљем начину и садржају рада.

**Комплетирање** процеса менторства је време када се обележавају и славе достигнућа и добри резултати, али и преиспитују следећи кораци у менторском односу. Уобичајено је да се дефинишу нови циљеви и наставља однос менторства. Може се мењати учесталост виђања, тако да се састају само према потреби, или се мења садржај сусрета и усмерава са процеса учења на рад у пракси, истраживачки рад или рад у заједници. Наравно, може бити донета одлука и да свако настави својим путем, мада менторство у овом стадијуму постаје више колегијални однос када се прате међусобна достигнућа и успеси.

Било да се учествује у формалном или неформалном менторском програму, достизање циљева је много вероватније када се успостави делотворан или ефективан међусобни однос. Овај модел са дефинисаних пет фаза менторства може да буде добра основа за боље резултате у професионалном развоју, како ментора тако и његових ученика или студената.

## Како разликовати доброг ментора од лошег ментора?

То није уобичајено питање јер увек постоји начин да се нешто научи од ментора, чак иако је то оно како не би требало радити. Али, зар није ментор по дефиницији добар? Он обезбеђује подршку и охрабрење у раду. Он је узбуђен због успеха свог ученика и могућности које му се пружају. И оно што је најважније, он оставља пуно простора ученику да пронађе сопствени пут у начину рада, уместо да му намеће свој начин као једини исправан.

Према искуству неких лидера:

- Добри ментори су увек великодушни са временом које посвећују својим студентима и са мудрошћу које им дарују, док је лош ментор најчешће окренут себи и забравља да одвоји време за свог студента.
- Добри ментори воле свој посао јер тако могу да виде како други расту и развијају се, лош ментор воли менторство јер му омогућава да себе види у бољем светлу.
- Дobar ментор се често дружи са својим студентима и позива их на кафу или ручак, док лош ментор ни не помишља да их позове.
- Лош ментор каже ученику шта би он урадио, добар ментор му даје идеје и омогућава да формулише сопствени приступ.

Према искуству других, постоје три ствари које разликују доброг ментора од лошег. Дobar ментор је доступан, „сурово“ је искрен и истински му је стало до његовог ученика. Он слуша свог ученика како би нешто научио, води га ка развоју и напретку и подржава и оснажује својим саветима током консултација.

Добро је на почетку рада са студентима или ученицима да ментор направи мотивационо писмо и наведе и објасни разлоге зашто жели да постане ментор, али је такође добро, ако већ постоји неко искуство са менторством, да уради самопроцену својих способности као ментора. Један од бројних упитника за самопроцену „Колико сам добар ментор“ дат је у прилогу овог текста.

## Литература

*What is Mentoring?* Available from:

<<http://mentoringguide.wordpress.com/about/what-is-mentoring>>.  
[December 2013].

Zachary, LJ 2005. *Creating a mentoring culture: The organization's guide*. Jossey-Bass, San Francisco.

*Mentoring*. Available from:

<[http://www.donnerwheeler.com/Programs\\_and\\_Services/Mentoring](http://www.donnerwheeler.com/Programs_and_Services/Mentoring)>.  
[December 2013].

*How to Know a Good Mentor From a Bad Mentor*. Available from:

<<http://askaprgirl.com/how-to-know-a-good-mentor-from-a-bad-mentor/>>. [December 2013].

National Academy of engineering, Institute of Medicine, *Adviser, Teacher, Role Model, Friend: On Being a Mentor to Students in Science and Engineering*. Committee on Science, Engineering and Public Policy, Available from:

<[http://www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=5789&page=1](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=5789&page=1)>.  
[December 2013].

## КОЛИКО САМ ДОБАР МЕНТОР – САМОПРОЦЕНА

АКТИВНОСТ/ СТРАТЕГИЈА	ПИТАЊЕ/ЗАДАТАК	ПРИМЕР	ШТА ЈЕ МОГЛО ДА СЕ УРАДИ БОЉЕ?
Уважавање индивидуалних разлика	Наведите један пример који илуструје Ваше уважавање индивидуалних разлика		
Доступност	Наведите пример стратегије коју користите да би били доступни студентима		
Преиспитивање	Опишите како сте последњи пут успели да студента доведете до жељеног решења		
Изградња социјалне заједнице	Опишите активности које предузимате да формирате групу као социјалну заједницу		
Прославе	Када сте последњи пут прослављали успех свог студента? Како сте то урадили?		
Развој вештина	Опишите кораке које предузимате да обучите студенте у вештинама писања и оралне презентације		
Повезивање/ умрежавање	Опишите пример из кога се види како сте студенте укључили у професионалну или научну заједницу		
Менторство за цео живот	Колико је ваших бивших студената још увек у контакту са Вама. Који су то?		



## МЕНТОРСТВО, МЕНТОР И ПРИСТУПИ ПОМОЋИ У УЧЕЊУ

Зорица Терзић

*„Иза сваке успешне особе, постоји једна елементарна истина: негде, некако, неко бринуо је о њеном развоју. Та особа је била њен ментор.”<sup>2</sup>*

Менторство (енглески - *mentoring*), иако датира још из старе Грчке, од седамдесетих година прошлог века, своје место и велику примену нашло је у три поља: образовању, менаџменту и психологији. Данас је широко распрострањено у различитим областима и окружењима: у међународним организацијама, компанијама, банкама, адвокатским фирмама, волонтерским организацијама, образовању, пројектима...

Менторство комбинује многе елементе, а централно место заузима повезаност између ментора (енглески - *mentor*) и особе којој је потребна помоћ нпр. студента или ученика (енглески – *mentee/learner*, француски - *protégé*). Уколико нису јасно наведени тип и циљеви односа који се успостављају највероватније није у питању менторство већ други облици пружања помоћи у којима постоји хијерархија (надређена и подређена страна), као што је тренирање/коучинг (енглески - *coaching*), саветовање (енглески - *counselling*), надгледање (енглески - *oversee*), одговорност за неког (енглески - *responsible for*). Реч штићеник/пулен (француски - *protégé*), такође наводи на постојање односа моћи. Менторство у Европи, као и у

---

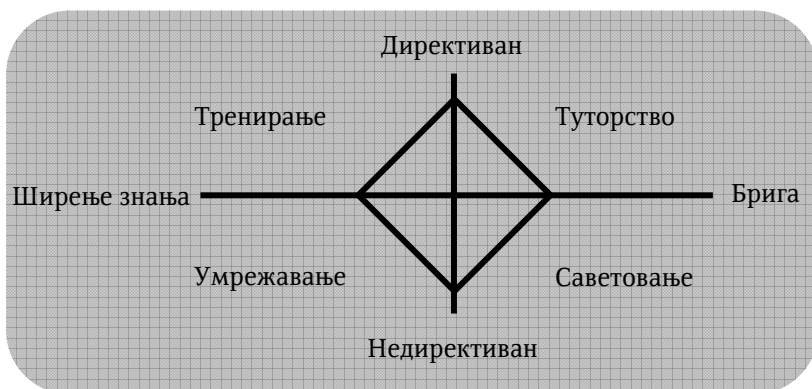
<sup>2</sup> В Kaye, 2004, 'Coaching for engagement' in *The art and practice of leadership coaching. 50 top executive coaches reveal their secrets*, eds Н Morgan, Р Harkins & М Goldsmith, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, pp.97.

великом делу Аустралије и Новог Зеланда (слика 1) се разликује од менторства у Америци (слика 2), јер истиче међусобно учење и подстицање, самостално извршавање неких задатака од стране студента, већој улози ментора и већој интеракцији између ментора и студента.

Постоје две димензије помоћи у учењу које се односе на дефинисање ко је главни и које су потребе појединца (слика 1 и слика 2). Ако ментор преузме главну одговорност за управљање односом, однос је директиван (енглески - *directive*). Ментор одређује садржај, време и теме разговора, упућује студента ка одређеним пословима или личним циљевима, даје прецизне савете и предлоге). Однос је недирективан (енглески - *non-directive*), ако ментор охрабрује студента да одреди распоред и започиње састанке, дође до сопствених закључака о даљем раду и стимулише његову самосталност. За овај однос, залажу се многи истраживачи.

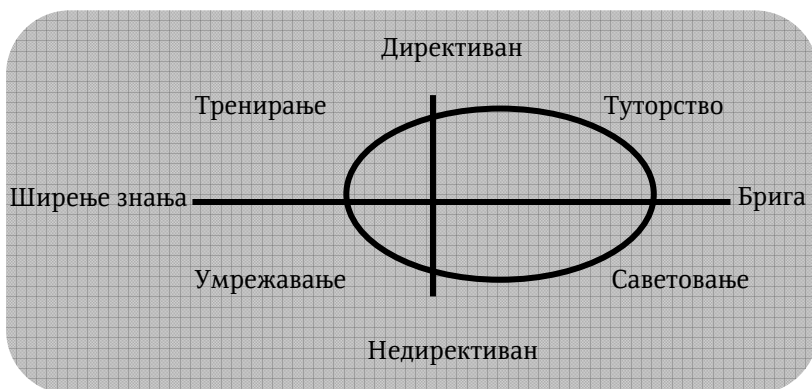
Потребе појединца односе се најчешће на учење и изражене су потребом за ширењем знања или бригом за студента, давањем подршке и охрабривањем. Успешан ментор треба и да шири знања, и да брине о студенту примењујући четири основна стила помоћи у учењу: тренирање, туторство, умрежавање и саветовање.

**Менторство је партнерски однос између двоје људи заснован на поверењу. То је процес у којем ментор пружа студенту континуирану подршку и развојне могућности. У вези са студентовим питањима и препрекама, ментор га светује, даје препоруке и пружа подршку у виду прагматичне и објективне помоћи. Обоје настоје да развију снажан двосмерни однос који ће омогућити учење.**



**Слика 1.** Европски приступ менторству – развојно менторство

За разлику од европског менторства (слика 1) где је менторство представљено дијамантом у центру дијаграма, америчко менторство је представљено кружно и налази се у горњем десном углу и често укључује висок ниво спонзорског понашања (слика 2).



**Слика 2.** Амерички приступ менторству – спонзорско

## Дефиниције менторства и ментора

Не постоји јединствена дефиниција термина менторство, пре свега због комплексности самог феномена као и због утицаја културе, организационе и националне на његов развој као и контекста у коме се примењује. Неки описују менторство као концепт или процес, док други користе термин да опишу одређен скуп активности које менторство подразумева, односе који се успостављају, или истичу друштвени и психолошки развој студента. Као резултат настале су бројне оперативне дефиниције менторства и ментора.

### Дефиниције менторства и ментора из домена психологије

Менторски однос је један од најсложенијих и развојно важан, човек га може имати у раном одрастању. ... Ниједна реч тренутно у употреби адекватно не одсликава природу односа на коју овде мислимо. Речи као што су „саветник“, или „гуру“, наговештавају суптилније значење, али оне имају и друге конотације које би биле погрешне. Термин „ментор“ се обично користи у много ужем смислу и значи учитељ, саветник, или покровитељ. Термин како га ми користимо, значи све ове ствари, и још много тога. ...Менторство је дефинисано не у смислу формалних улога, већ у смислу особина, односа и функција које ментор испуњава.

Термини ментор и спонзор често се користе као синоними за означавање старијих особа у организацији или професији које узимају млађе колеге под своје „крило“ и подстичу и подржавају њихов напредак у каријери до његових средњих година.

Једна од најчешће цитираних дефиниција менторства која је усмерена на оспособљавање и развој односа је „неформална помоћ једне особе другој у остваривању значајног помака у знању, раду и размишљању”. У овој дефиницији, „неформалан” је прихватљив термин јер омогућава отворенији однос између ментора и студента и спречава ментора да има конфликт улога. „Помоћ” изражава широк

### **Дефиниције менторства и ментора из домена образовања**

Менторство у функцији образовних институција може да се дефинише повезаношћу која је резултат „један-на-један” учења између старије особе и млађе особе засновано на моделовању понашања и додатним дијалогом између њих.

Менторство је облик стручне социјализације где искуснији (обично старији) појединац поступа као вођа, узор, учитељ и заштитник мање искусног (често млађег) штићеника. Циљ односа је даљи развој и усавршавање вештина, способности и разумевања штићеника.

Прво, то је намеран процес интеракције између најмање две особе. ...Друго, менторство је процес обуке које подстиче развој штићеника. ...Треће, менторство је један процес проницљивости у коме штићеник добија и савладава мудрост ментора. ...Четврто, менторство је подршка, често заштитнички процес. Ментор може служити као важан вођа и истински контролор у увођењу штићеника у окружења за кога га припрема. ...На крају, ...једна основна компонента рада ментора је улога узора.

спектар ресурса које ментор може да обезбеди за студента, од директних савета до једноставног слушања. Израз „једне особе другој” подразумева да хијерархијски однос није важан, важна је разлика у искуству која одређује однос ментор – студент (често се среће да је ментор по хијерархији на нижем нивоу, нпр, топ менаџер може да има младог, компјутерски образованог ментора који га упознаје са новим технологијама). „Значајни помаци” односе се на сам менторски однос са јасно постављеним циљевима на којима су заједнички радили и ментор и студент и постигли договор.

### **Дефиниције менторства и ментора из домена менаџмента и организационог понашања**

Ментор је неко ко је на позицији моћи, или неко ко вас саветује или приказује ваша достигнућа другим људима који су такође на позицији моћи у компанији.

Ментор је старији члан професије или организације који поставља вредности, обезбеђује емоционалну подршку, консултује, информише и саветује у вези каријере, покровитељ је у професионалном и организационом смислу и олакшава приступ кључним организационим и професионалним мрежама.

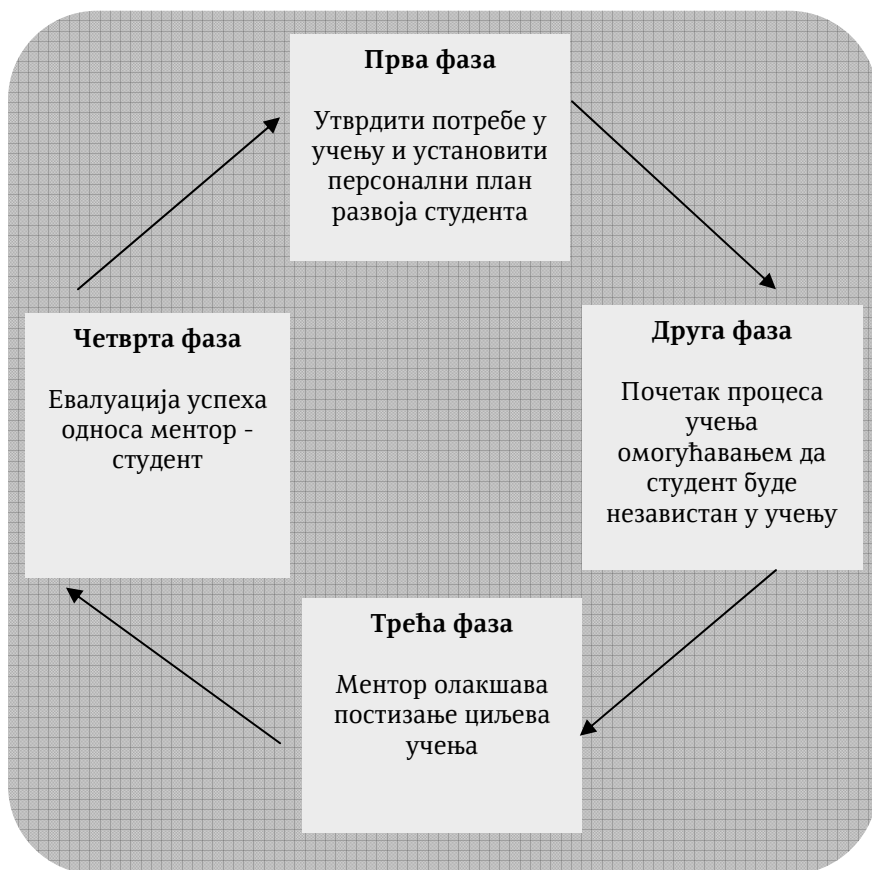
Ментор је особа која надгледа каријеру и развој друге особе, обично млађе, путем подучавања, саветовања, обезбеђивања психолошке подршке, штитећи га и понекад унапређујући га или спонзоришући.

## Врсте менторства

Менторство може бити неформално и формално. Неформално менторство се развија спонтано и често се не препознаје као посебан менторски однос. То је однос подршке коју студент добија од старијег и искуснијег појединца (ментора) са којим има редовне контакте, било да је он члан породице или наставник. Неформално менторство обухвата пружање општих смерница и подршке и у неким случајевима, помаже студенту да научи нешто ново. Ментор долази до студента (или обрнуто) и развија се однос који доноси студенту добит. Неформално менторство промовише успостављање позитивних односа са одраслима. Због спонтаног развоја, овај однос зависи од заједничких карактеристика ментора и студента и заједничког осећаја пријатности који се развија од самога почетка. Однос се може развити из одређене потребе студента, да би завршио задатак или због одређене ситуације око које му је потребно вођење, подршка или савет. Однос може да буде краткорочан или дугорочан, али у оба случаја има трајан позитиван утицај на студента.

Формално менторство подразумева структуриран и намеран приступ који се нуди студентима чија су искуства и користи сличне онима које постоје у неформалном менторству. Успоставља се партнерски однос, дефинишу се циљеви и природа односа. Такве иницијативе су често олакшане организацијама, агенцијама или програмима које су намењене стварању и одржавању менторских односа. Ово менторство је углавном ефикасније када ментор добровољно учествује и мотивисан је да помогне студенту. Формално менторство обухвата односе „један-на-један”, између одраслих и студената, или старијих искуснијих вршњака и млађих колега, као и

однос мале групе студената који раде са одраслом особом или старијим вршњаком на одређеном циљу. У свим случајевима, менторске активности одвијају се према утврђеном распореду током дужег временског периода. Програми формалног менторства наглашавају позитиван развој младих. Формално менторство се састоји из четири фазе (шема 1).



**Шема 1. Фазе формалног менторског процеса**



## Литература

Clutterbuck, D 2004, *Everyone needs a mentor: fostering talent in your organisation*, 4th edn, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.

Crisp, G & Cruz, I 2009, "Mentoring college students: a critical review of the literature between 1990 and 2007", *Research in Higher Education*, vol. 50, no. 6, pp. 525-545.

Garvey, B, & Alred, G 2006, "An introduction to the Symposium on Mentoring: issues and prospects", *British Journal of Guidance and Counseling*, vol. 31, no. 9, pp. 1-9.

Jacobi, M 1991, "Mentoring and undergraduate academic success: a literature review", *Review of Educational Research*, vol. 61, no. 4, pp. 505-532.

Klasen, K & Clutterbuck, D 2002, *Implementing mentoring schemes: a practical guide to successful programmes*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Murray, M 2001, *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring process*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.



## КОМПОНЕНТЕ МЕНТОРСКОГ РАДА

Јанко Јанковић

*„Онај ко се усуди да погучава, никада не сме престајати да учи”.<sup>3</sup>*

Менторски рад је веома значајан, сложен и распрострањен облик педагошког рада наставника и очекује се да буде у функцији унапређења образовног и васпитног процеса студента када је подршка потребна, оправдана, могућа и корисна.

Процес унапређења квалитета којим се постиже ефикасност и достижу дефинисани циљеви, концепт је о којем се размишља у свим професијама, па и у образовању. Крајњи циљ менторства јесте унапређење квалитета студентског знања. Да бисмо то постигли потребно је да особа размишља о томе колико је добро оно што ради, шта је то што жели да унапреди и на који начин ће то постићи.

**Најзначајније компоненте менторског рада су:**

- педагошка/професионална
- социјална
- психолошка

---

<sup>3</sup> Поповић, Д, Суботић, Љ, Грбовић, С, Булатовић, Љ, Лутершек, Н, Газивода, Н & Масловарић, Б 2009, *Менторство: приручник за наставнике*, Подгорица, Завод за школство.

**Педагошка или професионална компонента** менторског рада се у нашој литератури не обрађује као посебан вид педагошког деловања. Међутим, када говоримо о основним облицима наставе, као што су фронтални, групни и индивидуални наставни рад, разматрају се питања која су релевантна за разумевање природе и функција менторског рада, али се та питања ретко повезују са менторским радом као посебним, аутентичним обликом педагошке активности већине, пре свега универзитетских наставника.

Идеје о индивидуализацији наставе и наставним моделима заснованим на учењу путем открића су концептуално најближе проблематици менторског рада у настави. Рад на индивидуалним и тимским пројектима, као и примена других наставних модела који први план истичу аутономију студента и унапређивање квалитета процеса учења, актуализовали су потребу за широм применом менторског рада на свим нивоима образовања и са свим категоријама студената. Потреба за менторским радом остаје константна било да студенте посматрамо кроз призму њихових способности и обдарености, или склоности и мотивације, или, пак, кроз призму повећаних потреба саме средине за одређеним образовним и експертским профилима стручњака.

Педагошка компонента се огледа у помагању студенту да развије знања и вештине које су му неопходне за постизање успеха на факултету, посебно у стварању изазовних ситуација у којима студент испољава и доказује своје способности, стваралаштво и знање. Омогућава напредак студента на пољу истраживачке активности, учешћу на конференцијама, у публиковању и стицању педагошких вештина. Менторство представља важан развојни пут за студента јер се од ментора оче-

кује да унапреди ефикасност студента и да подржи и олакша његов лични, образовни и професионални развој. Улога ментора је да студенту олакша учење кроз организовање и усклађивање наставних активности. Ментор надгледа студента, прати његов напредак, даје конструктивне предлоге и доноси одлуке о томе да ли су студенти достигли очекивани ниво знања током процеса учења. Највиши ниво педагошке улоге ментор постиже када са студентом размењује опсервације и размишљања, када успе да га подстакне да заједнички кристалишу нова искуства.

Ментор даје подршку студенту, како би га увео у праксу и допринео стицању одређеног искуства студента за успешан завршетак студија. Педагошка подршка обухвата различите изворе који се тичу циљева и садржаја наставног процеса (наставни програми, методичка и стручна литература и сл.), као и практичне савете засноване на истраживањима и годинама богатог искуства (како располагати временом, различите наставне стратегије, стратегије процењивања знања ученика, идеје за успостављање организационих рутина, планирање и припремање за наставу и слично). Ментор може да помогне студенту око спремања вежби, колоквијума, испита (консултације), око писања научно-истраживачких радова, око писања семинарског, дипломског рада, око набавке одговарајуће литературе. Такође, може да укључи студента у истраживања, пројекте и да му помогне у развоју вештина у свакодневной пракси.

**Социјални компонента** менторског рада, тј. социјални приступ образовању и настави се испољава кроз разматрање динамике групног рада, управљање и руковођење образовним групама, ангажовање студента у различитим активностима у настави и изван наставе, као и кроз улогу наставника и фа-

култета у стварању амбијента за формирање социјално релевантних интересовања, ставова, вредности и стилова живота.

Социјална компонента се односи на промоцију студента у непосредном или ширем окружењу. Ментор може подржати студента укључивањем у активности које му омогућају да изблиза прати рад других наставника и да се упозна са њима. Он је особа која студенту отвара бројна врата, неко ко врлином свог ауторитета обезбеђује студенту нове могућности и искуство. Контакти и искуства које студенти стекну уз помоћ ментора могу побољшати њихове изгледе за лакше налажење посла у будућности.

Такође, ментор треба да подстиче студента да наступа пред јавношћу (нпр. учествовање на семинарима, конгресима, конференцијама у оквиру факултета, локалне или шире средине, као и активизам у некој невладиној или студентској организацији) и да развија своје комуникацијске и социјалне вештине.

Менторство претпоставља стабилан и јасан интерперсонални однос који је најчешће непосредан и одвија се кроз комуникацију „лицем у лице“. Међутим, однос може да се реализује и кроз посредну комуникацију као што је нпр. комуникација телефоном и електронском поштом.

**Психолошка компонента** огледа се у отвореним, тематским фокусираним разговорима, размени информација, узајамном упознавању начина рада, односа према програмским садржајима. Ментор може недирективно, а понекад и директивно да саветује ученика. Превентива од могућих грешака је важан аспект односа између ментора и студента. Ментор, по правилу, испољава заинтересованост, спремност да пружи подршку и одржи пријатељски однос. За јачање поверења и мање излагање студената стресним ситуацијама од посебне је

важности сазнање да постоји особа која је посвећена њиховом напретку, која даје корисне савете и која је њихов адвокат. Ментор помаже студентима да лакше решавају потенцијалне проблеме указивајући им на њих, идентификујући могућа решења и обезбеђујући им ресурсе за суочавање са стресним или тешким периодима током студирања. Он је пријатељ који неће изневерити указано поверење, на кога се можете ослонити, који је увек уз вас када вам је потребан, пружа моралну подршку.

Ментор је особа на коју би студент требало да се угледа (енглески - *role model*), тј. неко коме се дивите и желите да га опонашате. Ментори се труде да на студента оставе позитиван утисак. Они нису савршени људи, али ће дати све од себе да поделе са студентима оно у чему су добри. Такође, би требало да буду искрени када направе неку грешку или када раде ствари у којима нису баш најбољи.

У менторском процесу који је усмерен на учење ментор подржава студента тако што га пажљиво и са пуним поштовањем слуша, гаји став емпатије према студенту (саосећа се са студентом и дели са њим бриге, стрепне, искуства) и обраћа пажњу на склад између вербалне и невербалне комуникације. Ментор је особа која се бави идејама студента: особа која ће саслушати све идеје и о њима продискутовати са студентом. Од ментора се очекују повратне информације, тј. да даје поштене и искрене позитивне и негативне повратне информације о напредовању студента. На тај начин студент се осећа привилегованим и не устручава се да каже ствари о којима му је обично нелагодно да прича са другим особама. Треба имати у виду да понекад студент жели да прича ментору о својим надањима, сновима, страховима или о грешкама које је направио.

## Улоге ментора

У зависности од различитих околности и потреба студента, ментор заузима различите улоге у своме раду, тј. пружа ону врсту подршке која је студенту у том тренутку најпотребнија. Од ментора се може затражити да буде емпатичан, да буде неко ко даје енергију, ко води (усмерава), посредник (медијатор), дискретан саветник, искрен пријатељ и особа од поверења, ефикасан ментор, укратко, инспиративна особа која помаже младима да помогну сами себи и која је увек дискретна особа од поверења. Овај широки распон улога и приступа захтева како флексибилност, тако и знање и искуство. Неке од ових улога су нам вероватно познате из свакодневног живота и, ако ћемо бити у улози активног слушаоца и посматрача, препознаћемо прави тренутак у којем се од нас тражи да ускочимо из једне у другу улогу, или ћемо спознати више улога.

Најсложенија је улога саветника или консултанта јер су обавезе и послови ментора најобимнији, а како се улоге мењају ка сараднику и на крају водитељу, тако је и обим рада ментора све мањи.

Као саветник, ментор сам анализира ситуацију, даје информације или нове идеје, и објашњава зашто је до одређене ситуације дошло. Такође пружа значајне информације о процедурама на факултету (закони и правилници, прописи и правила на факултету, педагошка и друга документација), о процесу учења, о наставним програмима и њиховом садржају, о стандардима и успешној пракси. Ова менторска улога прилично је утемељена на менторству које усмерава и понекад води студента у одређеном или жељеном смеру. Ментор се понаша као водич у откривању могућих путева и прилика, и



често успева да увери студенте да одаберу прави пут. Он је саветник у каријери студената, тј. особа која помаже студентима да сачине краткорочне и дугорочне планове за своју каријеру.

Када је ментор у улози сарадника, он и студент заједно анализирају ситуацију, проналазе релевантне информације и предлажу нове идеје, како би унапредили квалитет рада. Сарадничка интеракција подразумева заједничку анализу, промишљање и одлучивање приликом решавања проблема. Реципрочност, као основна карактеристика сарадње, обухвата заједничко учење, узајамно поштовање и заједнички напредак. Обе стране учествују, наизменично слушају, парафразирају и разматрају, како би се дошло до заједничког разумевања и продуктивних исхода. У улози сарадника ментор дозвољава групи да нађе свој властити пут, а појединцима да сами одређују шта ће радити.

У улози водитеља менторова улога је да води разговор, пита и парафразира, док студент анализира ситуацију, износи нове идеје и решења и уочава евентуални раскорак између постављених циљева и постигнутих резултата. Ментор подстиче студента да размишља о појединим важним питањима, решава проблеме, разматра и објашњава циљеве и сл. Одличан ментор поседује вештину да учини да мислимо да смо бољи него што јесмо, да имамо добро мишљење о себи и даје нам до знања да верује у нас.

## Литература

D'Agostino, M, Butt-Pošnik, J, Butt-Pošnik, M, Chaumette, P, Enn, U, Hornig, H & Kriauciunas, N 2012, *Vodič za mentore. Mentorstvo u inicijativama mladih*. Zagreb, Agencija za mobilnost i programe Evropske unije.

Галић, МБ 2006, „Менторство или „мент(орање)“, *Физичка култура*, вол. 60, бр. 1, стр. 59-67.

Поповић, Д, Суботић, Љ, Грбовић, С, Булатовић, Љ, Лутершек, Н, Газивода, Н & Масловарић, Б 2009, *Менторство: приручник за наставнике*, Подгорица, Завод за школство.

## ШТА ЈЕ ПОТРЕБНО ЗА ДОБРОГ МЕНТОРА?

Александра Јовић Вранеш

*„Нема лоших армија, има само лоших генерала“.*

*Наполеон<sup>4</sup>*

Менторски рад подразумева пренос информација, компетентности и искуства са ментора на студента, као и успостављање односа поверења и подршке. Сваки ментор требало би да поседује одређене вештине да би менторски однос са студентом био успешан. У пракси се дешава да врхунски стручњаци или познаваоци одређених области не успеју да остваре "добар однос" са својим студентима. Разлог би могао бити недовољно познавање вештина које чине доброг ментора. Свакако не треба заборавити да у основи доброг менторства леже особине ментора, али исто тако и особине које карактеришу доброг студента.



---

<sup>4</sup> Schom A 1998, *Napoleon Bonaparte*, Harper Perennial, New York.

У литератури се појавио један занимљив акроним који описује шта би ментори требали да раде. Иако мишљење да ментор управља односом још увек важи, све чешће се од ментора очекује да помаже студенту у преузимању управљања њиховим односом. Концепти охрабривања, бриге, обучавања, поштовања и реаговања на потребе студента углавном су остали непромењени.

• Managing the relationship	• Управља међусобним односом
• Encourages	• Охрабрује
• Nurtures	• Брине
• Teaches	• Обучава
• Offers mutual respect	• Нуди обострано поштовање
• Respond to the mentee's need	• Реагује на потребе студента

### Карактеристике доброг ментора

Описан је велики број вештина неопходних за доброг и успешног ментора. Најчешће су ове вештине подељене у две веће групе: организационе и интерперсоналне вештине.



Организационе вештине	Интерперсоналне вештине
Планирање	Слушање
Евалуација	Комуникација
Процена	Саветовање
Успостављање приоритета	Повратна информација
	Мотивација и охрабривање

### Организационе вештине

- Планирање, за доброг ментора, подразумева комбиновање стручног знања, укључивање важних детаља, као и других ресурса са циљем да оптимизује напоре за постизање циља.
- Евалуација подразумева континуирано праћење менторског односа и напретка ка утврђеним циљевима, а све то кроз подршку и надзор студента.
- Добар ментор континуирано прати и процењује рад свог студента. Процена може попримити бројне облике и може се рећи да уколико ментор користи већу разноликост у методама, процена може бити објективнија.
- Једна од важних организационих вештина сваког доброг ментора је да зна да препозна приоритете у раду са студентом. Адекватан избор приоритета подразумева и већу шансу за достизање планираних циљева у оптималном временском року.



## Интерперсоналне вештине

- Вештина слушања може се посматрати као пасивно слушање (једносмерно) и активно слушање (двосмерно). Пасивно слушање подразумева мали или потпуни изостанак вербалног одговора. Овај начин слушања је примерен у случајевима када студент жели да изрази своје мишљење, одређене фрустрације и не очекује никакав одговор. Насупрот пасивном слушању активно слушање укључује вербални одговор. Дobar ментор би требало поред тога што слуша шта студент говори и да прати невербалну комуникацију, као што су говор тела или контакт очима. Активним слушањем се смањује могућност неспоразума, јача се сарадња и негује разумевање и поверење.
- Дobar ментор мора да поседује комуникационе вештине, које представљају комбинацију бројних способности. Поред слушања, веома је важно и посматрање, тј. отвореност за визуелне и друге невербалне сигнале, учачавање неизреченог. Успешни комуникатори истовремено анализирају оно што друга особа говори, размишљају о томе и припремају одговор. Веома је важно да ментор зна да прилагоди комуникацију потребама свога студента.
- Саветовање представља ефикасан метод вођења студента. Подразумева давање смерница и савета који воде студента у жељеном правцу. Уколико ментор користи креативне, иновативне и инспиративне начине повећава се и мотивисаност студента за рад.
- Повратна информација омогућава студенту да прати правац свог кретања и уколико је потребно мотивише га



на промене. Значајна је како за даљи професионални развој студента, тако и да оснажи и побољша међусобни однос између ментора и студента.

- Мотивација представља покретачку снагу за студента у даљем напредовању. Ментор мора бити у стању да препозна капацитет студента за напредовање и то јасно истакне. Иначе, студенти се могу мотивисати на различите начине: давањем позитивне повратне информације, давањем нових могућности, креирањем пријатне радне атмосфере, помагањем у току процеса рада, учештањем у додатним активностима, или похвалама њиховог рада.

У току трајања менторског рада, ментор се може срести и са следећим улогама:

<b>Улоге ментора</b>	
<b>Пријатељ</b>	<b>Катализатор</b>
<b>Критичар</b>	<b>Дијагностичар</b>
<b>Вођа</b>	<b>Експерт</b>
<b>Резонатор</b>	<b>Послодавац</b>
<b>“Ђавољи адвокат”</b>	<b>Спонзор</b>
<b>Преводацац</b>	<b>Заштитник</b>
<b>Узор</b>	

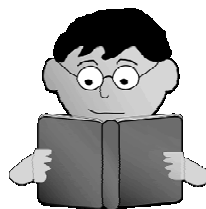
Менторска активност укључује и давање техничке помоћи, појашњење улога и одговорности, сагледавање могућности и препрека, охрабривање и подстицај.

На самом почетку рада са студентом ментор би требало да развије искрену атмосферу, атмосферу међусобног поверења и подршке. Ментор уноси искуство, перспективу, објек-

тивност и дистанцу у менторски однос. Дobar ментор мора бити спреман да подели своја знаја, а не да се осећа угрожено да би студент могао да постане подједнако добар или да га превазиђе.

### Карактеристике доброг студента

Менторство је двосмерни процес који захтева да обе стране дају свој допринос. Понашање студента има значајан утицај на квалитет и врсту помоћи коју ће добити. Особине које карактеришу доброг студента и учесника у овом односу најчешће подразумевају:



Особине доброг студента	
Жеља за учењем и напредовањем	Лојалност
Жеља за учествовањем	Посвећеност
Интелигентност и брзо учење	Савесност
Амбициозност	Флексибилност и прилагодљивост
Жеља за успехом	Спремност на изазове
Самопоуздање	Спремност да се привати конструктивна повратна информација
Добра организација	



Што су студенти ближи овим особинама, више ће добити од менторског односа, а добиће и сам ментор. Овакав однос чини успешан и плодан менторски рад. Истраживања менторских односа, из Скандинавије, указују да су најуспешнији односи у којима су студенти углавном проактивни, а ментори релативно реактивни.

Један од изазова менторства је успостављање равнотеже између потребе да се студентима пружи шира знања с потребом пружања подршке. Није лако наоружати менторе инстиктивним способностима да ниво изазова прилагоде потребама појединаца, али је то од кључног значаја за успостављање односа који ће дати резултате.

Визија менторства је да свако има могућност да учествује у њему и остварује корист од њега.

## Литература

Clutterbuck, D 2009, *Everybody needs a mentor*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Hatnawaz, P 2006, *Feedback Skills for Leaders Building Constructive Communication Skills Up and Down the Ladder*, 3rd edition, Thomson Place, Boston.

Hay, J 1995, *Transformational Mentoring*, Berkshire, McGrawHill Book Company, New York.

Jowett, JV, Shaw, ED & Tarbitt, V 1997, *A guide to mentoring*, Leeds Metropolitan University, Leeds.

Mentoring guide. Available from:

<[http://www.usfirst.org/uploadedFiles/Community/FRC/Team\\_Resources/Mentoring%20Guide.pdf](http://www.usfirst.org/uploadedFiles/Community/FRC/Team_Resources/Mentoring%20Guide.pdf)>. [15November 2012].

Wallace, M 1999, *Lifelong Learning: PREP In Action*, Churchill Livingstone, Edinburg.

Zey, GM 1991, *The Mentor Connection: Strategic Alliances in Corporate Life*, Transactions Publishers, New Jersey.

## ПЕРСОНАЛНИ ПЛАН РАЗВОЈА

Јанко Јанковић

*„Особа која не планира, планирано ће пројасити“.*

*Винстон Черчил<sup>5</sup>*

Персонални план развоја (ППР) је структурирани процес који нам помаже да размишљамо о сопственом учењу, раду, достигнућима и да планирамо наш лични, образовни и професионални развој. Користан је како за студенте, тако и за менторе. Представља део професионалног портфолиа или образовног досијеа студента и ментора. Задатак ментора је да помогне студенту да формира свој ППР, који ће он, током студирања, а и касније током своје радне каријере допуњавати и одржавати (погледати оквир за ППР).

Примарни циљ персоналног плана развоја је побољшање капацитета појединца да разуме шта и како учи, и да планира и преузме одговорност за сопствено учење. Такође нам помаже да: дефинишемо циљеве и да евалуирамо напредак ка достизању истих, да постанемо ефективнији и независнији у свом раду, да побољшамо вештине учења и да заузмемо позитиван став ка учењу, будућем образовању и каријери.

Ако имамо неке жеље, снове, циљеве које желимо да остваримо, али нисмо сигурни којим путем да идемо, можда ће нам ППР помоћи да нађемо одговор и да стигнемо тамо где смо наумили. ППР није производ лепих жеља већ добро дефинисаних циљева.

---

<sup>5</sup> Personal Development training with Sid Savara, *How to Create Your Personal Development Plan* (cited 2012, November). Available from: <http://sidsavara.com/personal-development/personal-development-plan>

Постоје три разлога због којих је сваком од нас потребан ППР: у њену су јасно дефинисани циљеви (знајући који су нам циљеви, добијамо јасну слику о томе шта радимо), увек нам даје одговор на питање „зашто нешто радимо?“ и представља на неки начин компас, тј. усмерава нас на прави пут и води ка испуњењу наших циљева.

ППР може да нас мотивише када наиђемо на неке препреке у процесу учења и кад интересовања почну да опадају.

Укупно је дефинисано шест корака у сваком персоналом плану развоја:

- тренутно стање
- жељено стање
- активности и средства
- време
- имплементација
- евалуација

Тренутно стање је почетни корак у ППР који нам даје одговоре на следећа питања: „Које је моје тренутно стање?“, „Одакле почињем?“, „Које су моје предности?“ и „Које су моје слабости?“. Можемо користити и **SWOT** анализу (енглески акроним од: *Strengths* - снаге, *Weaknesses* - слабости, *Opportunities* - могућности и *Threats* - претње) као уобичајену менаџерску алатку за решавање проблема. Процењивање самог себе није нимало лак посао тако да је важно да сазнамо шта други људи мисле о нама, тј. да тражимо од других повратне информације о нашим предностима и слабостима. Такође, потребно је дефинисати неколико приоритетних особина на којима би требало више да радимо и самим тим да их унапредимо. Оне се могу односити на комуникационе вештине, вештине писања, нашу нарав, мотивацију,

доношење одлука итд. Важно је да се фокусирамо више на особине које имају непосредан утицај на блиску будућност.

**„Потребно је знати одакле почињемо да бисмо могли да меримо напредак кроз ППР!“**

Дефинисање жељеног стања је следећи корак у прављењу - ППР-а. Себи поставимо неколико питања: „Које је моје жељено стање?“, „Докле бих желео да стигнем?“, „Шта бих желео да унапредим?“, „Зашто то желим?“ и „Шта тиме добијам?“, затим дефинишемо краткорочне, средњорочне и дугорочне циљеве којима тежимо. Било би добро да **„МУДРО“** размотримо циљеве, тј. да буду Мерљиви, Увремењени, Достижни, Реални и Ограничени. На крају је важно да размислимо и о критеријумима за успех. Користићемо показатеље који ће мерити напредак у достизању циљева (нпр. квантитативни показатељ као што је скала од 1 до 5 је довољан показатељ за мерење пораста самопоуздања током усменог презентовања).

**„Ако тачно знамо шта желимо да постигнемо онда су нам и веће шансе за успех!“**

Да бисмо постигли жељено стање потребне су нам одређене активности и средства. Стога размишљамо шта нам је на располагању за достизање циљева. Да ли је потребно да више учимо, да читамо књиге, да похађамо курсеве, семинаре, да спроведемо истраживање или да потражимо помоћ од ментора?

Фактор време, тј. временски период за који ћемо постићи жељено стање је још један корак у прављењу ППР-а. Себи поставимо одређене рокове који могу бити краткорочни,

средњорочни или дугорочни, за сваку активност испланирамо неколико сати недељно и придржавамо се распореда. Од изузетне је важности да будемо реални у постављању рокова и да будемо прилагодљиви на промене.

Имплементација или примена научног је следећи корак. Оно што смо дефинисали у ППР треба да применитмо у пракси, а да бисмо знали да ли су циљеви које смо дефинисали достигнути и у којој мери потребно је да евалуирамо постигнуто. Најбоље би било да спроведемо једну евалуацију на почетку и једну на крају процеса учења.

И на крају не заборавимо да наградимо успех и да размишљамо о неуспеху. На тај начин ћемо читав процес учинити узбудљивијим. То ће нас подстакнути да завршимо оно што смо започели.

## Литература

Loughborough University, University library, *Personal Development Planning, Advice sheets*, Available from:

<<http://www.lboro.ac.uk/media/www/lboro.ac.uk/content/library/downloads/advice-sheets/pdp.pdf>>. [November 2012].

The Quality Assurance Agency for Higher Education, *Personal Development Planning: guidance for institutional policy and practice in higher education*, 2009, Gloucester, Available from:

<<http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Documents/PDPguide.pdf>>, [November 2012].

Personal Development training with Sid Savara, *How to Create Your Personal Development Plan*, Available from:

<<http://sidsavara.com/personal-development/personal-development-plan>>, [November 12].

Self Improvement Mentor, Personal Development Plan, Resources for the creation of your personal development plan, *Personal Development Plan Template*, Available from: <<http://www.self-improvement-mentor.com/personal-development-plan-template.html>>, [November 12].

## ОКВИР ЗА ПЕРСОНАЛНИ ПЛАН РАЗВОЈА

Које је моје тренутно стање?	
Које су моје <i>йредности</i> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
Које су моје <i>слабости</i> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
Шта <i>групи</i> <i>кажу о мени</i> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
Које су <i>шо</i> <i>йриоритетне</i> <i>особине</i> <i>које би</i> <i>йребало да</i> <i>унайредим</i> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>

<b>Које је моје жељено стање?</b>	
<i>Шта бих желео да унапредим?</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<i>За што ћо желим? Шта ћиме добијам?</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<i>Који су моји краћкорочни циљеви (до 10 година дана)?</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<i>Који су моји средњорочни циљеви (од 2 до 5 година)?</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<i>Који су моји дугорочни циљеви (до 10 година)?</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>



<b>Шта ми је потребно за достизање жељеног стања?</b>	
<i>Које активности да предузмет да бих достигао циљеве?</i>	1. 2. 3
<i>Која су ми средства на располагању за достизање циљева?</i>	1. 2. 3.
<b>Временски оквир</b>	
<i>Сајница активности</i>	<p><u>Приоритетна особина 1</u> <b>Дан и време:</b></p> <p><u>Приоритетна особина 2</u> <b>Дан и време:</b></p> <p><u>Приоритетна особина 3</u> <b>Дан и време:</b></p>

<p>За који временски период ћу посматрати жељено стање?</p>	<p><u>Приоритетна особина 1</u></p> <p><b>Датум почетка:</b></p> <p><b>Крајкорочни рок:</b></p> <p><b>Средњорочни рок:</b></p> <p><b>Дујорочни рок:</b></p> <p><u>Приоритетна особина 2</u></p> <p><b>Датум почетка:</b></p> <p><b>Крајкорочни рок:</b></p> <p><b>Средњорочни рок:</b></p> <p><b>Дујорочни рок:</b></p> <p><u>Приоритетна особина 3</u></p> <p><b>Датум почетка:</b></p> <p><b>Крајкорочни рок:</b></p> <p><b>Средњорочни рок:</b></p> <p><b>Дујорочни рок:</b></p>
<p><b>Белешке/коментари/сугестије/друго</b></p>	

## МЕНТОРСТВО У СВЕТЛУ ПОСТОЈЕЋИХ ЗАКОНСКИХ ПРОПИСА

Милена Шантрић Милићевић

*„Како подучавамо друге, учимо и сами.“*

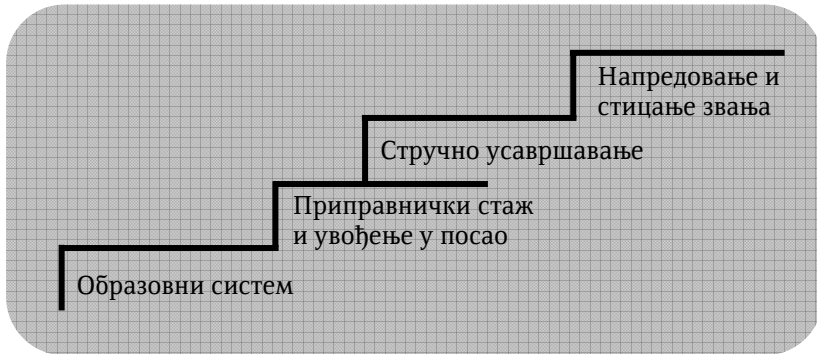
*Сенка*

Менторство је део система професионалног развоја појединца, и као такво, регулисано је општим и специфичним актима у области система образовања, затим законодавством о раду и регулативом у другим делатностима као што је нпр. здравствена заштита. У току школовања, односно активног бављења професијом, или у различитим облицима тимског и самосталног рада, а који су у функцији унапређења образовања и правовремене подршке особе која се развија, менторски рад се усклађује са законским прописима и регулативом, која чини оквир за програмирање, организовање, вођење и вредновање ефеката менторског рада и стандарде у домену циљева, програма, методике и етичких начела.

Менторски рад има формални статус дефинисан прописима обавезама и стратешким документима у области образовања (Влада Републике Србије је усвојила Стратегију развоја образовања у Србији до 2020. године и Стратегију каријерног вођења и саветовања), затим се одвија током приправничког стажа у свим сферама, али и неформално. Шематски приказан, менторски рад би требало да се одвија на свим „степеницама“ током професионалног развоја појединца (слика 1).

**Законски оквир, етичка начела и стандарди  
за програмирање, организовање, вођење и  
вредновање ефеката менторског рада у  
Републици Србији**

- Закон о основама система образовања и васпитања ("Службени гласник РС", број 72/09);
- Закон о изменама и допунама Закона о основама система образовања и васпитања ("Службени гласник РС", број /11);
- Закон о високом образовању (Службени гласник Р Србије, 76/2005);
- Закон о изменама и допунама Закона о високом образовању (Службени гласник РС 44/2010);
- Закон о високом образовању - пречишћен текст (Службени гласник РС 76/2005, 100/2007 - аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010);
- Закон о научно-истраживачкој делатности (Службени гласник Р Србије 110/2005);
- Правилник о сталном стручном усавршавању и стицању звања наставника, васпитача и стручних сарадника (Службени гласник РС 13/2012);
- Закон о здравственој заштити (Службени гласник РС“ 107/05, 72/09 - др. закон, 88/10 и 99/10);
- Правилник о приправничком стажу и стручном испиту здравствених радника и здравствених сарадника (Службени гласник РС 50/06. 112/09 и 50/10).



**Слика 1.** Поља рада ментора током професионалног развоја појединца

Модификовано према: Тркуља, М 2011, *Успосматрање система менторства у Србији*, Завод за унапређење образовања и васпитања, Центар за професионални развој запослених, Београд, Доступно на: <<http://mpn.gov.rs>>, [5. децембра 2012].

У нашој земљи, менторство се спроводи се у систему образовања, на пример у току припрема за такмичења, за писање научних радова, педагошки рад и слично. Систем образовања у Републици Србији чини девет образовних подсистема у оквиру предуниверзитетског и високог образовања, њихове стратегије развоја и стратегија финансирања образовања. То су: друштвена брига о деци и предшколско васпитање и образовање; основно образовање и васпитање; опште и уметничко средње образовање и васпитање; средње стручно образовање и васпитање, основне и мастер академске студије; докторске студије; струковне студије, образовање наставника и образовање одраслих.

Менторски рад је подједнако неопходан за наставак стручног усавршавања, за напредовање у струци, и стицање звања. Према Закону о високом образовању високошколске

установе имају четири основна циља која се не могу остварити без менторског рада наставног особља.

## **Закон о високом образовању**

### **Члан 3.**

**Циљеви високог образовања јесу:**

- 1) преношење научних, стручних и уметничких знања и вештина;**
- 2) развој науке и унапређивање уметничког стваралаштва;**
- 3) обезбеђивање научног, стручног и уметничког подмлатка;**
- 4) пружање могућности појединцима да под једнаким условима стекну високо образовање и да се образују током читавог живота; битно повећање броја становника са високим образовањем.**

Иако се термин „ментор“ појављује у једном члану Закона о високом образовању (члан 78.), да би се одржао квалитет у високом образовању, обавеза сваког наставника је да има „остварене резултате у развоју научно-наставног подмлатка на факултету, учешће у завршним радовима на специјалистичким и дипломским академским студијама“, и та обавеза може да траје најдуже још две школске године по престанку радне обавезе наставника.

Уредба о нормативима и стандардима услова рада универзитета и факултета за делатности које се финансирају из буџета (Службени гласник РС 15/2002.

### Члан 3.

Послови припреме и извођења наставе наставника јесу:

- ...
- менторство у изради дипломског рада;
- менторски рад са студентима магистарских, односно докторских студија;

За време трајања приправничког стажа, Закон о основама система образовања и васпитања, на пример, ради савладавања програма за увођење у посао налаже да се приправнику у установи одреди ментор - особа која је прошла сложен програм обуке за ментора, тј. увођења у посао наставника, васпитача и стручног сарадника. За друга радна окружења, као што су здравствене установе, приправништво је дефинисано системским Законом о здравственој заштити, уредбама и правилницима, као и општим актом, Законом о раду.

**„Знање се множи дељењем.“ (Непознат аутор)**

Закон о здравственој заштити (Службени гласник РС 107/2005, 72/2009 – др.закон 88/2010 и 99/2010)

Члан 176.

...

(2) Приправнички стаж је практичан рад под надзором овлашћеног здравственог радника, односно здравственог сарадника - ментора, којим се здравствени радник и здравствени сарадник оспособљава за самостални рад.

(3) Приправнички стаж се обавља у здравственим установама и приватној пракси под непосредним надзором здравственог радника, односно здравственог сарадника који има најмање пет година радног искуства након положеног стручног испита.

...

Члан 184.

...

(11) Здравствени радник, односно здравствени сарадник може да обавља здравствену заштиту из области коју специјализира само под надзором овлашћеног здравственог радника, односно здравственог сарадника – ментора.

Највећи број досадашњих реформи система образовања више је био усмерен на унапређење сегмената система образовања (планова, програма, уџбеника) уместо на систем у целини, више на унутрашње потребе него на мисије и функција према целокупној јавности, посебно оној које се образовање



највише тиче и ради кога постоји, и ретко са дугорочним увидом у импликације тих реформи.

Нова Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године се ослања на садашње стање система али је вођена развојним потребама друштва у Републици Србији. Овом Стратегијом су расветљени важни проблеми и визија пожељног а могућег стања система образовања у Републици Србији 2020. године.

Проблеми су бројни; можда основни међу њима представља начин иницијалног образовања и усавршавања наставника, који касније доводи до неравнотеже и неинтегрисаности стручног и педагошког образовања, односно изостајања менторског рада током стручног усавршавања. Ни концепт каријерног вођења није довољно развијен. Поред тога, сараднички однос ученика/студента и наставника је редак, ако изузмемо уметничке школе и академско окружење (менторски рад, сарадња око јавних наступа, такмичења).

Развојна опредељења система образовања у периоду од 2012 до 2020. године, за компетентно менторство обухватају подизање истраживачког капацитета појединих установа и студијске програме организоване с већим бројем ментора. Анализом унутрашњег и спољашњег окружења садашњег система образовања, уочено је да је потребно на свим нивоима образовања одабрати изузетне наставнике да буду ментори студентима за реализацију вежби, обављање студентске праксе, израду семинарских радова, малих пројеката, дипломских, мастер и докторских теза (на пример, у основним школама студентима наставничких факултета), а да им то звање доноси финансијске и друге бенефиције (нпр. прерасподелу радног времена, вођење, усавршавања кадра и сл.).

Потребне промене у академском окружењу подразумевају да сваки студент има одговарајуће истраживачко окружење, препознатљиво и у европском систему образовања, и компетентног ментора. Због негативних демографских трендова, технолошког и индустријског заостајања и великих регионалних разлика, постојање могућности модуларизације наставе и менторског рада са мањим бројем студената имаће већи значај у погледу обезбеђивања доступности образовања и изградње каријере.

Свесни да одлазак студената из Републике Србије може да добије веће размере, и да развијене земље већином имају стратегију да привлаче најталентованије студенте на даље школовање (на пример постојање *SCI* визе и изванредни услове за истраживање), предлагачи Стратегије предвиђају и да се обезбеди већи број компетентних ментора у релевантним области истраживања, односно да сваки студент има могућност укључења у истраживачки пројекат, компетентног ментора, радно место и опрему. Један од начина је да се поред наставника са универзитета и истраживача у одговарајућем звању, као ментори ангажују и чланови САНУ, иностранци и пензионисани наставници који су истраживачки активни.

Потребне промене у регулативном окружењу односе се и на финасирање менторског рада. У склопу диверсификације финансирања истраживања, наставе и студената, треба установити одговарајући и одржив модел финансирања супервизије и менторског рада.

Од посебног значаја је оснаживање имица ментора у здравственим установама, како би се обезбедили неки од неопходних предуслова за квалитетан развој професионалних компетенција будућих здравствених радника ван матичног факултета. Право здравствених радника и сарадника на

менторски рад („ментор за одређене вештине“) као и постојање одговарајућих капацитета и ресурса за његово одвијање треба нагласити у здравственом законодавству. Менторство може бити вредновано као критеријум у процени учинка запослених за стицање стручних звања као што је примаријус.

За практичан рад ментора, драгоцену су истраживања, округли столови, умрежавање ментора и приправник, и примери добре праксе преточени у водиче и упутства бројних професионалаца и стручних удружења, којима се користе сви учесници у процесу менторства у свом пољу рада.

Осим националним законодавством и стручним друштвима, успостављање и развој менторства јесу подржани и на међународном нивоу од стране: Европског савета за менторство и коучинг (*The European Mentoring & Coaching Council - ЕМСС*) основаног 1992. године, који броји 5000 чланова из 67 земаља укључујући и Србију; и Федерације међународних ментора/коучера (*International Coach Federation*), која као независна водећа глобална мрежа професионалних ментора и коучера броји 20 000 чланова. Европски савет за менторство и коучинг додељује акредитацију ментору у трајању од пет година (*European Individual Accreditation - EIA v2*) и акредитује програм обуке у трајању од две године (*European Quality Award - EQA*).

**„Ко је завршио са учењем, престао је да расте.“  
(Руска пословица)**

Имајући у виду људску потребу за континуираним формалним и неформалним професионалним напредовањем, и

опредељење многих за доживотно учење, дешава се да особа о којој се ментор стара (ученик/ студент/ приправник/ штићеник) постане ментор, а ментор заузме улогу оног који учи, којег усмеравају и који шири видике. Стога, упоредо са увођењем новина у законима, правилницим, процедурама и водичима, који се односе на менторски рад, развијају се стандарди обуке у области менторства и компетенција које ментор треба да поседује. На пример, дидактичко-методичка знања, психолошко-педагошка знања, вештине подучавања одраслих-андрагошка знања, тимски рад, комуникацијске вештине, технике за снимање потреба особе која учи, процедуре и технике за праћење и напредовање особе која учи, као и познавање алата за опсервацију часа и активности. Стандарди обуке су полазиште за израду програма менторског рада на нивоу установе, и чине основу за вредновање ефеката, квалитета и продуктивности рада ментора.

Обуку за ментора и другу врсту институционалне подршке менторском раду треба схватити као обезбеђивање и оснаживање одрживог и ефикасног система професионалног развоја у Србији.

## Литература

Лазић, Д, Курјак, Ј, и Јовановић, М 2010, *Зашто и како организовати праксу*. Приручник за послодавце, Универзитет у Београду: Центар за развој каријере и саветовање студената, Београд.

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011, *Quality Time for Students: Learning in and out of School*, OECD, Paris.

Тркуља, М 2011, *Успостављање система менторства у Србији*, Завод за унапређење образовања и васпитања, Центар за професионални развој запослених, Београд, Доступно на: <<http://mpn.gov.rs>>, [5. децембра 2012].

The European Mentoring & Coaching Council, 2008, *Guidelines on Supervision, Code of Ethics, Diversity Statement & Complaints Procedure*, EMCC, Available from: <<http://www.emccouncil.org>>, [5 December 2012].

The International Coach Federation Website, Available from: <<http://www.coachfederation.org>>, [5 December 2012].



## МЕНТОРСТВО У АКАДЕМСКОЈ МЕДИЦИНИ

Босиљка Ђикановић

*„Када је ученик сиреман, учишељ ће се сам појавити“  
Будистичка пословица*

Менторство у академској медицини је изузетно значајно како за професионални, тако и за лични развој здравствених радника у свим фазама њиховог образовног процеса и сазревања: почев од студената медицине, преко специјализаната, доктораната, па и касније, током њиховог даљег стручног и научног усавршавања. Менторство се сматра кључним фактором у постизању професионалног успеха. Оно подразумева развојну интеракцију између старијег колеге или колегинице (ментора) са више стручног и научног искуства (професор/професорка, доцент/доценткиња, специјалиста, примаријус), и млађег колеге/колегинице (енглески *mentee*, што у нашем језику нема адекватан превод), а што би у академској медицини одговарало следећим профилима: студент медицине, стажиста, специјализант, докторанд, и други. У даљем тексту, особе које се налазе у било којој фази свог академског или професионалног развоја у медицини и имају ментора биће назване једним именом, а то је „студент“.

Менторство има велики утицај на лични развој студената: њихову социјализацију и умрежавање унутар изабране здравствене професије односно специјалности; укључивање у академске активности; у припрему и спровођење истраживања, као и презентовање резултата на различитим националним и међународним скуповима. Ментор треба да обезбеди страте-

шку подршку студенту и помоћ у сагледавању различитих фактора који утичу на доношење важних одлука током професионалне каријере, али такође и у свакодневном клиничком и/или академском раду.

Идентификовање одговарајућег ментора од стране лекара који су на почетку своје професионалне и/или академске каријере често може да буде својеврстан изазов, и предмет различитих очекивања на обе стране, нарочито у ситуацијама где нису јасно установљени институционални критеријуми за подршку менторству. Институционална подршка менторству подразумева постојање система регрутовања ментора и јасно дефинисаних обостраних одговорности и обавеза, што се често изражава на квалитативан начин, односно описно. У академској медицини постоје различите врсте менторских програма, у зависности од типа стручног усавршавања (специјалистичке и/или академске студије, мастер програми, докторске студије и слично). У неким срединама, менторски програми су неизоставан део и додипломских студија.

Развој ефективних ментора, као и добрих и успешних менторских односа зависи од великог броја различитих фактора. У претходно периоду стручњаци из целог света су покушали да дефинишу те факторе, из перспективе ментора, из чега су произашли *савети* чији је преглед и опис приказан у тексту који следи.



## **Ментори треба да знају шта се од њих тачно очекује, и која је њихова улога**

Бројна истраживања су показала да ефективни ментори имају вредне карактеристике које пре свега обухватају широко и темељно познавање своје стручне области. Добри ментори су они који су стекли поштовање академске заједнице у свом окружењу, али и шире, у међународним оквирима. Свој посао ментора обављају одговорно и савесно, доступни су кандидатима и заинтересовани су за рад са њима. Они су информисани о својим студентима, познају њихове капацитете и потенцијале, и у складу са њима мотивишу их да прихвате одговарајуће изазове. Добри ментори делују и као заступници својих кандидата. Осим тога, они имају добре вештине слушања, и обезбеђују повратну информацију својим студентима, било позитивну или негативну.

Многи универзитетски наставници нису рођени са овим вештинама, али у сваком случају, оне се могу стећи током времена, и њихово усвајање се може убрзати путем похађања различитих институционалних програма развоја добрих пракси у менторству.

**Добри ментори се не рађају, већ стварају.**

**Ментори треба да имају свест о постојању културолошких разлика и родним питањима**

**Ментор/менторка и његов/њен студент/студенткиња не морају да буду истог пола нити из исте културе, али уколико је потребно или је то преференција студента, било би добро да су им доступни такви ментори.**

Иако неки сматрају да су различит пол и припадност другој култури или етничкој заједници препреке успешном менторству, ово ограничење је релативно. Истраживања су показала да је студентима важније да њихови ментори нису склони дискриминацији по било ком основу. Ментори треба да буду свесни сопствених предрасуда (уколико их имају) и евентуалне необјективности која проистиче из тога. Свест и препознавање личне пристрасности су предуслов за превазилажење њиховог негативног утицаја на квалитет сарадње у менторском односу. С друге стране, сарадња између ментора и студента који су различитог пола, етничке или друге припадности може обострано да прошири и обогати њихово знање и информисаност једних о другима, на обострано задовољство.

**Ментори треба да обезбеде не само подршку, већ и изазов**

Однос ментора и студента треба да избалансира три елемента: (1) подршку, (2) изазов, и (3) визију будућности кандидата. Уколико су ментори пренаглашено подржавајући и не обезбеђују изазове кроз који би кандидати морали да се

оснаже, они неће моћи да се професионално развијају и сазревају. Такође, доминантно присуство изазова а без одговарајуће подршке од стране ментора доводи до регресије у професионалном развоју. Ефективни ментори знају да избалансирају подршку и изазове тако што обезбеђују могућности за њих, и установљавају позитивна очекивања.

**Табела 1.** Однос између менторске подршке и изазова, и њихов ефекат на студента

		<b>ПОДРШКА</b>	
		<i>НЕ</i>	<i>ДА</i>
<b>ИЗАЗОВ</b>	<i>ДА</i>	Регресија	Раст и развој
	<i>НЕ</i>	Стагнација	Вредновање

*Извор: Далоз (1996), према Рамани еџ ал. (2006)*

**Менторима је потребан форум где би имали прилику да дискутују проблеме са којима се сусрећу у свом раду**

Често се сматра да када наставник једном постане ментор у својој професионалној каријери, он постаје “свезнајући”, да му никаква додатна подршка није потребна, и да треба да се ослони искључиво на своје искуство, експертску компетентност и интуицију. Међутим, многи ментори су препознали потребу за постојањем механизма који би им омогућио да се састану и са другим менторима, размене проблеме са којима се сусрећу у раду, и добију корисне савете за њихово превазилажење. Одређене вештине, знања и стратегије које су ментори успешно користили у раду са једним кандидатом,

могу да буду потпуно неефикасне када је у питању неки други кандидат. Зато је важно да ментори имају прилику да међусобно разговарају о изазовима на које наилазе, и да идентификују функционална решења у односу на спектар различитих ситуација са којима се сусрећу. Приликом описивања тих ситуација, увек треба водити рачуна о поверљивости оваквих разговора. Имена студената не смеју се откривати, нити било која друга карактеристика која би недвосмислено указала и открила њихов идентитет. Препоручује се периодично заказивање састанака које би водили ментори сениори, заједно са екстерним консултантима који поседују знање и искуство у решавању проблема између ментора и њихових кандидата.

**Током менторисања, и ментори наилазе на проблеме, такође.**

**Неопходно је да ментори имају свест о професионалним границама у менторству**

Постоји неколико типова ограничења која ментори треба да имају на уму приликом менторства, с обзиром да оно укључује непосредну и блиску комуникацију, која је квалитативно другачија у односу на неке друге функције професионалаца у образовном процесу, типа наставника, саветника или узора (*енглески - role model*). Некада се дешава да приватне ствари и лични проблеми студента буду предмет разговора између њега и његовог/њеног ментора, што може да доведе до развоја неодговарајућих емотивних односа између студента и ментора. Студенти могу да имају непримерена и неадекватна

очекивања од својих mentora, те да постану веома зависни од њих и добијања њихове личне и професионалне подршке. С друге стране, то може енергетски да исцрпљује mentora и негативно утиче на њих. Стога, припрема и обука mentora треба да обухвати информисање о професионалним границама којих се треба придржавати у mentорском односу, као и препознавање различитих психолошких проблема које студенти могу да имају, а за које је потребно упућивање на друге професионалце и стручњаке као што су академски саветници или клинички психолози.

**Ментори треба да се „држе” своје улоге у оквиру менторства.**

**Ментори треба да буду јавно препознати, похваљени и награђени за свој рад**

У већини високошколских установа широм света ментори своје дужности обављају првенствено због тога што то сматрају привилегијом своје професије, а не због материјалне надокнаде коју добијају за свој менторски рад. При томе, њихове колеге, како претпостављени тако и подређени, често немају свест о томе колико је радно оптерећење менторским активностима. Како би целокупна стручна и научна јавност препознала и вредновала менторство као једну од најважнијих обавеза наставника на медицинским факултетима, њени лидери (декани и продекани) би требало да јавно препознају своје mentоре као “елитну” групу наставника. Препоручује се јавна похвала и награђивање mentora на великим универзитетским и факултетским догађајима. Осим тога, пожељно је и

повремено награђивање ментора, а које може да буде организовано на различите иновативне начине. Ментори се могу окупљати на догађајима различитих формата, који су тематски осмишљени за њих, и на којима би они могли међусобно да размењују своја искуства. За реализацију ових идеја нису потребна велика средства, а на тај начин се негује менторски рад и шаље порука да је он препознат и вреднован. Осим тога, у академским срединама које имају велика финансијска средства, ментори се могу наградити и додатном финансијском подршком за одлазак на стручне конференције, на пример. Најчешће, менторство је један од неопходних услова за академско напредовање у служби, и општа мотивација ментора за рад.

### **Ментори треба да имају време које је резервисано искључиво за менторисање**

Веома је важно да се приликом планирања и организовања академских активности наставника узме у обзир и радно оптерећење које ће они имати услед менторства студентима. Менторство захтева посвећеност и време, и потребно је да се то време планира у оквиру редовних наставних активности. Уколико изостане планирање времена искључиво за менторство, веома је вероватно је да ће оно бити неквалитетно и неефикасно.

**Менторисање се не може обављати „у лету”.**

## **И менторима је потребна подршка**

Неки студенти могу да имају личне и/или психолошке проблеме типа клиничке депресије, злоупотребу алкохола или психоактивних супстанци, или различите породичне проблеме. Ментори треба да препознају уколико њихови студенти не могу да се изборе са тим проблемима, и да их упуте на одговарајуће професионалце. Од ментора не треба очекивати да преузму одговорност за њих, с обзиром да они немају одговарајуће вештине и знања који су потребни за пружање такве врсте помоћи. Као што је већ описано, важно је да ментори препознају и поштују границе њиховог односа са студентима, како то не би негативно да утиче на квалитет њиховог односа и сагоревање ментора.

**Не треба очекивати од ментора да решавају личне или психолошке проблеме својих студената.**

## **Охрабривање вршњачког менторства**

Стручњаци који су се бавили анализирањем образовања здравствених професионалаца утврдили су да је изводљиво, па чак и препоручљиво да у неким случајевима носиоци менторских активности буду вршњачки ментори. При томе, под вршњацима се подразумевају професионалци који су у односу на своје знање, искуство и вештине незнатно “испред” својих колега којима треба да помогну. Овакво менторство је карактеристично по нехијерархијским односима који су нису оптерећени карактеристикама као што су моћ, доминација или зависност, насупрот класичном односу сениора и јуниора односно студента и професора. Креирање пирамидалног модела менторства може да буде организовано у групи студената, којима би нешто старије колеге вршњака биле доступније

у директном контакту. Осим професионалне помоћи, вршњаци ментори могу да имају веће разумевање за проблеме са којима се студенти свакодневно сусрећу у свом раду, као што је стрес и његове последице, или рано препознавање и указивање на неодговарајуће односе старијих колега према њима. Пирамидално вршњачко менторисање се показало као веома ефикасно и да доводи до значајних уштеда у драгоценом времену факултетских наставника.

### **Континуирано евалуирање ефективности менторских програма**

Да би менторски програми били успешни, неопходна је континуирана евалуација процеса, садржаја и исхода менторства, барем 3-4 пута годишње. Лидери у институцијама се могу обратити и спољним експертима за помоћ приликом евалуације менторских програма. Неке од области које се могу евалуирати су: доступност ментора, обезбеђивање могућности и изазова, укључивање студента у професионалне активности, помоћ студенту у интегрисању посла и приватног живота, поштовање за студента као особу, и друго.

### **Закључак**

Менторство у академској медицини је од виталног значаја за развој квалитетног здравственог кадра. При томе, ментори често немају развијене вештине које би им помогле да успешно обављају ову своју функцију, поред многобројних обавеза које имају у клиничком, истраживачком, и наставном раду. Подршка менторству, повећање његове видљивости и вредновања треба да заузму значајно место у редовним активностима на медицинским факултетима.



## Литература

Ramani, S, Gruppen, L & Krajic Kachur, E 2006, "Twelve tips for developing effective mentors", *Medical Teacher*, vol. 28, pp. 404-408.

Straus, SE, Chatur, F & Taylor, M 2009, "Issues in the Mentor-Mentee Relationship in Academic Medicine: A Qualitative Study", *Academic Medicine*, vol. 84, no. 1, pp. 135-139.

Sambunjak, D, Straus, SE & Marusic, A 2006, "Mentoring in Academic Medicine. A Systematic Review", *Journal of American Medical Association*, vol. 296, no. 9, pp. 1103-1115.

Whitworth, M 2007, "Mentorship in Academic Medicine", *Medical Education*, vol. 41, pp. 915-920.

Sambunjak, D, Straus, SE & Marusic, A 2009, "A Systematic Review of Qualitative Research on the Meaning and Characteristics of Mentoring in Academic Medicine", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 25, no. 1, pp. 72-78.



## МЕНТОРСТВО У ОБЛАСТИ ЈАВНОГ ЗДРАВЉА

Бојана Матејић

*„Једино што заиста можемо да понудимо својим студентима-то смо ми сами. Све остало моћу да проципају у књиџама“<sup>6</sup>*

Иако постоји много различитих начина на које се дефинише менторство и схвата менторски процес, увек можемо уочити две присутне, а подједнако важне компоненте менторског рада: инструменталну, односно педагошку функцију (помоћ у учењу и развоју пуног потенцијала) и психосоцијалну функцију (саветовање, подршка, промоција и укључивање). Такође, преглед опсежне литературе нам пружа довољно података о користи коју од самог менторског процеса добијају и ментори и особе којима је потребна помоћ у току личног, научног или професионалног развоја, и то у сва три најчешћа контекста у којима се менторство развија: са младима, у академској средини или у радном окружењу.

Одговорност свих који раде у настави са будућим докторима досеже даље од пружања информација, знања и вештина. О факторима који доприносе успешном менторском односу у академској медицини већ је било речи, и наглашено је да је важно да ментори знају шта се од њих очекује. У овом тексту ће се осветлити она најмање транспарентна страна тих очекивања, а која се намеће уколико се озбиљно узме у обзир велика одго-

---

<sup>6</sup> Tosteson, DC, Adelstein, SJ & Carver, ST (eds.) 1994 , *New Pathways to Medical Education: Learning to Learn at Harvard Medical School*, Cambridge: Harvard University Press.

ворност двоструке друштвене обавезе која је пред менторима у академској медицини: да стварају компетентне стручњаке у различитим областима медицине, али и да развијају саосећајне, активне и одговорне људе, отворене према потребама људи у друштву које их окружује. Улога ментора у области јавног здравља носи све ове вишеструке одговорности, и неке посебне, које настају из природе и специфичности саме дисциплине.

Позиција коју лекар има у друштву се мења али, без обзира на велике варијације и промене, увек је привилегована, у односу на моћ коју му пружа специфично знање, вештине и технологије, па је улога ментора кључна у развоју социјалне и етичке свести. У многим савременим системима здравствене заштите, па и у нашем, постављен је експлицитни циљ здравствене политике по коме је пацијент у средишту тога система. Током студирања, студенти полазе од потреба појединаца, што је домен клиничке медицине, а током наставе на превентивним и јавноздравственим наукама се упознају са вештинама процене здравственог стања и потреба посебно осетљивих друштвених група и читаве заједнице, па све до глобалне димензије здравља.

### **Слобода говора и вештина заступања**

По једној од познатијих дефиниција јавног здравља, то је *„наука и уметност превенције болести, продужавања живота и унапређења здравља људи кроз организоване најорје груштва“*. Водећи принципи ове дисциплине различити су од основних парадигми клиничке медицине, и то су пре свих залагање за правду и мир, оптимално и одрживо коришћење свих ресурса, једнакост у здрављу и солидарност са рањивим друштвеним групама и залагање за равноправно учествовање свих

чланова групе или заједнице у одлучивању и активностима у вези здравља и његових детерминанти. Проучавање популације и различитих вулнерабилних група, залагање за здравље као основно људско право, разумевање околинских и социјалних детерминанти здравља и оснаживање локалне заједнице и свих људи да преузму контролу над одредницама здравља, само су неке од карактеристика ове дисциплине које могу бити важни катализатори промена на друштвеном пољу.

Заступање идеја јавног здравља не може се замислити без слободе говора и високе професионалне етике. Развој механизма којима се решава проблем неједнакости у здрављу представља широко поље за активно укључивање будућих стручњака из јавног здравља, што не мора увек бити њихова професионална дужност, већ може бити одраз личне оријентације и ангажовања. Студент се на примеру свог ментора најбоље учи професионалним начелима, по којима ће се осим сопственим професионалним и научним развојем, бавити и заступањем развоја своје професије, идеја којима се руководи, својих пацијената или интереса читаве заједнице. И у клиничкој медицини и у јавном здрављу, ментор може да усмери студента медицине да правилно користи своју будућу друштвену моћ и да развије капацитете који ће је окренути у корист људи за које ће радити. Тако ментор представља важну особу која ће развијати социјални и етички идентитет студента медицине.

Као што је чувени француски филозоф и социјални теоретичар Фуко (*Michel Foucault*) говорио, важно је да млади овладају вештином „саопштавања истине пред силом“ („*speaking truth to power*“), односно, да науче да се обраћају и критикују институције или појединце који, у односу на њих, имају много више моћи, знања и технологија. Овакав став или вредносни принцип се

не може пренети лако, као научена лекција, или увежбати као одређена вештина. Он се најбоље преноси управо у блиском менторском процесу, када и сам ментор гаји дух слободе говора и веру у етичке и вредносне принципе.

**Добар ментор у јавном здрављу помаже студенту да се развије у:**

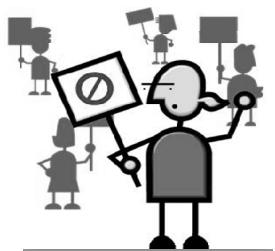
- Компетентног стручњака и доброг сарадника;
- Заинтересованог и посвећеног истраживача;
- Особу која се руководи етичким и моралним принципима у своме раду;
- Слободног, активног и одговорног човека, спремног да допринесе процесима промена;

### Студентски активизам

*„Драга децо, зајамитиће какви сће данас јер нећеће моћи шакви да будетеће целој живојиа. Данас сће најлејши и најузвишенији. Колико се шоја будетеће сећали, шoliko ћеће биши добри”*

*Десанка Максимовић, учесницима сшудентској  
прошесиа из 1968. године*

Студентски активизам има много облика, а у сваком је то јасно назначено друштвено деловање, ка промени, ка побољшању. Прошло је више од четрдесет година, а идеали 68. године прошлог века и студентских протеста нису заборављени. У то вре-



ме, широм развијеног света, академска средина је била тло за развој левичарских идеја. Разлога за побуну и жеље за променама је било много, у време које је обележио рат у Вијетнаму, растућа економска криза и све веће друштвене неједнакости, као и страх који је уносила све опсежнија трка у наоружању. Осим ових заједничких проблема, наше младе академце је тиштило много тога што се сакривало под привидом мира и просперитета тадашње социјалистичке Југославије. Такође, и данас се сећамо кинеских студената чија је социјална побуна брутално угушена 1989. године, када су протестујући против владе демонстрирали на тргу Тјенамен („вратима небеског мира“). Позивима на широке друштвене реформе, студенти широм света су исказивали спремност да се боре за идеале, и по цену неправде и злостављања, од Чилеа па до Ирана. Талас промена који је носио студенте током деведесетих у Србији, јасно је артикулисао студентску енергију у правцу друштвених, политичких и економских промена.

Данас, широм Европе па и у Србији, студентски протести уједињују академце у захтевима за побољшање односа држава према високом образовању и условима студирања, лакшем остваривању законом већ гарантованих права, указујући на проблем корупције и потребу за модернијом организацијом наставе.

Ментори треба да имају разумевања за испољавање снаге студентског активизма у разним видовима али и визију да га усмере у различите иницијативе, и на тај начин учврсте будући професионални идентитет својих студената.

## Иницијативе младих у односу на потребе заједнице

Постоји много могућности на које студенти могу да испоље своју грађанску одговорност и жељу за учествовањем у друштвеном животу. У повељи Савета Европе се наводи да је *„активно учешће младих људи у одлукама и акцијама у локалном и регионалном контексту неопходно уколико желимо да развијемо друштва веће демократије, укључености и најрећка“*. У том смислу је већ развијено низ алата, као помоћи менторима у раду са младима. Тако имамо низ примера различитих програма, акција, формалних и неформалних едукација које подржавају националне власти као и Европска комисија и та искуства су драгоцене и студентима и менторима.

Ментори треба да пруже подршку иницијативама младих са јавноздравственом оријентацијом, како би снагу свога ентузијазма и младалачких идеја преточили у инвентивне пројекте у заједници. Изазова у заједници је много, па је важно да наши студенти буду свесни живота и потреба свих људи који живе у њиховом окружењу, а то су и особе са инвалидитетом, људи избегли или расељени са својих огњишта, сиромашни, стари смештени у социјалне установе, људи различитих сексуалних оријентација, деца без родитељског старања, Роми у нехигијенским насељима, бескућници, наркомани, жртве насиља, и многе друге групе људи посебно вулнерабилне по више основа.

Пројекти иницијативе младих пролазе исти пут као и сви други пројекти, па ментори могу да својим знањем и искуством пруже кључну подршку студентима: од фазе концепирања идеје, припреме апликације пројекта и проналажења партнерских организација или донора, до самог извођења



пројекта и евалуације његовог учинка и одрживости. Овакво заједничко искуство биће “ветар у леђа” и за друге идеје и иницијативе, ка којима ће студенти кретати са много више поверења у сопствене могућности.

**Менторство је процес у коме се људима пружа помоћ да дају најбоље од себе!**

## **Литература**

Eby, LT, Allen, TD, Evans, SC, Thomas NG & DuBois, D 2008, “Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals”, *J Vocat Behav*, vol. 72, no.22, pp. 254–267.

Mahayosnand, PP & Stigler MH 1999, “The need for mentoring in public health”, *Am J Public Health*, vol. 89, no.8, pp.1262-1263.

Papadimos, TJ & Murray SJ 2008, “Foucault's "fearless speech" and the transformation and mentoring of medical students”, *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, vol.3, pp.12.

d'Agostino, M, Butt-Pošnik, J, Butt-Pošnik, M, Chaumette, P, Enn, Ü, Hornig, H & Kriauciunas, N 2008, “Mentorstvo u inicijativama mladih”, *Dostupno na: <[www.SALTO-YOUTH.net/participation/](http://www.SALTO-YOUTH.net/participation/)>*. [24 Decembar 2012].

Schnaiberg, A 2005, “Mentoring graduate students: Going beyond the formal role structure”, *The American Sociologist*, vol. 36 (2): 28-42.

## КАКО ПОСТАТИ И ОСТАТИ ДОБАР МЕНТОР

*Уредници:*

Проф. др Снежана Симић

Асист. др Јанко Јанковић

*Ауџори (поређани азбучним редом):*

Босиљка Ђикановић, Јанко Јанковић, Александра Јовић Вранеш,

Бојана Матејић, Снежана Симић, Зорица Терзић Шупић, Милена

Шантрић Милићевић

*Издавачи:*

Медицински факултет Универзитета у Београду

Центар – Школа јавног здравља и здравственог менаџмента

*Штампа:* Спринт Београд

*Тираж:* 100

© Центар – Школа јавног здравља и здравственог менаџмента

ISBN 978-86-7117-364-3

