

*Mentorski program: Sopotnik mladim
na poti iskanja osebnega poslanstva*



Erasmus+



*Mentorski program: Sopotnik mladim na
poti iskanja osebnega poslanstva*

This publication has been produced in the framework of the Erasmus+ project entitled Erasmus+ Strategic partnership for ensuring personal life management for better work perspectives in disadvantaged regions (project ID: 2017-1-HU01-KA201-036045). The contents of this publication are the sole responsibility of the publisher and can in no way be taken to reflect the views of the European Commission.

The material is developed by the professional team of Kathaz Public Benefit Nonprofit Ltd (Szeged), Akademie Klusenhof (Hamminkeln) and Socialna Akademija (Ljubljana).

Vsebina

Uvod	3
Teoretično ozadje.....	4
Mentorji kot sopotniki mladim na poti njihovega odraščanja	5
Kontekst mentorstva in modeli mentoriranja.....	6
Kompetence mentorja in mentoriranca.....	10
Faze mentorstva	11
Okvir mentorskega programa MotivAction.....	14
Definicija termina mentor v okviru programa MotivAction.....	15
Izbira in usposabljanje mentorjev	15
Profili mentorjev, ki sodelujejo v projektu	15
Naloge mentorjev.....	16
Odnos med mentorjem in udeleženci	17
Delo z mentorji: priprava, podpora in evalvacija	19
Priprava mentorjev na mentorski proces.....	19
Usposabljanje mentorjev Kathaz Ltd.....	20
Usposabljanje mentorjev na Socialni Akademiji	22
Usposabljanje mentorjev v Akademie Klausenhof.....	30
Podpora mentorjem pri izvajanju mentorskega programa.....	31
Evalvacija z mentorji.....	32
Struktura in proces mentorstva	34
Mentorska orodja in metode	37
Metode za začetek aktivnosti, trenerske metode in sodelovalne vaje	37
Metode za refleksijo.....	39
Inovativni vidiki mentorskega programa.....	41
Dobre prakse in priporočila za nadaljnja izvajanja.....	43
Zaključek.....	46
Viri in literatura	47
Priloge.....	48

Uvod

»Mentorirati nekoga ne pomeni ustvariti ga po lastnih željah. Mentorirati pomeni ponuditi mu priložnost, da se ustvari sam po svojih željah.«

Steven Spielberg

V rokah držite izobraževalno gradivo triletnega strateškega partnerstva z imenom MotivAction¹. Organizacije Kathaz iz Szegeda (Madžarska), Akademie Klausenhof iz Hamminkeln (Nemčija), Socialna akademija iz Ljubljane (Slovenija) in Zahodna univerza v Temišvari iz Romunije so skupaj delale in razmišljale prav z namenom, da bi razvile ta priročnik za mentorje.

To je četrta in obenem zadnja enota iz serije publikacij, namenjenih mentorjem in organizacijam – gostiteljicam mentorskih programov. Uvodne strani so posvečene teoretičnim ozadjem mentorstva, ki vključujejo mentorstvo kot proces, vloge in funkcije mentorja, pa tudi kompetence idealnega mentorja in mentoriranja. V nadaljevanju lahko najdete informacije o mentorskih programih, ki smo jih razvili in izvedli v okviru projekta MotivAction, posebej o vabljenju, izbiri in podpori mentorjev ter o načrtovanju in uresničevanju mentorskih priložnosti za mlade. V tem, drugem delu, tudi predstavimo medsebojne različnosti mentorskih programov, ki so jih glede na specifike svojega okolja izvedli posamezni partnerji. Zadnje strani publikacije pa vsebujejo izkušnje z implementacijo, izbor dobrih praks in nekaj nasvetov, ki lahko pomembno pripomorejo k uspehu takšnega programa, če ga boste izvedli sami.

Z motom Evropske unije Združeni v raznolikosti v mislih z veseljem predstavljamo pričujoče gradivo vsem, ki že delate kot mentorji, ali pa ste zainteresirani, da s tem začnete. Upamo, da bo to gradivo uporabno tako za tiste organizacije, ki mentorske programe že izvajajo, kot tudi za tiste, ki se bodo z njegovim prebiranjem za to nalog šele navdihnile.

¹ Strategic Partnership for ensuring personal life management for better work perspectives in disadvantaged regions, (project number: 2017-1-HU01-KA201-036045).

Teoretično ozadje

Dandanes mentorje in mentorirance srečamo v mnogih situacijah – praktično na vseh področjih življenja. Sam izraz pa ni »od danes«, ampak je veliko starejšega izvora. Besedo Mentor ali Méntōr najdemo že v stari Grčiji. V Homerjevi Odiseji je bil Mentor sin Alkinoja, kralja Fejakov in Odisejev prijatelj. Odisej mu je, preden je šel na vojno nad Trojo, zaupal v varstvo dom in družino ter v vzgojo sina Telemaha. Ko Telemah ni vedel, kaj storiti, se je lahko obrnil na Mentorja, ki je imel več življenjskih izkušenj.

No, če se ne želimo vračati tako daleč nazaj, pa lahko najdemo mentorje tudi v kasnejših obdobjih. Primer je Yoda v epizodi The Empire Strikes Back iz serije Star Wars. Ta je lahko zgled mnogim mentorjem. Ko Luke opazi, da potrebuje vodenje in pomoč, da bi lahko nadziral Silo, sreča Yoda. Ta ga postavi pred več izzivov, vse z namenom pomoči, učenja in osebnostne rasti. Vodi ga, pomaga mu, pripravlja ga na bodoče dolžnosti, nudi mu podporo. Njun odnos veliko govori o zaupanju in kasnejši neodvisnosti.

Dandanes je priljubljenost mentorjev in mentorskih programov zelo velika. In to ni naključje. Mentorstvo se izkazuje kot odličen pristop pri nudenju podpore, ki se še vedno kar naprej izboljšuje, razvija v podrobnosti in diferencira v metodologije za različne priložnosti. Prav zato je mentorstvo, mentorje in mentorirance težko jasno opredeliti. V različnih kulturah in kontekstih se med seboj namreč lahko zelo razlikujejo. Ne da bi šli daleč nazaj v zgodovino samega izraza in variant njegovih definicij, lahko trdimo, da je od 70-ih let 20. stoletja naprej pri mentorstvu zelo poudarjen enakovreden, simetričen in partnerski odnos med mentoriranci kot tistimi, ki skupaj raziskujejo določeno področje. Freedman, na primer, je poudaril tri točke: (1) mentor je oseba, ki ima več izkušenj in znanja kot mentoriranec, (2) je tudi oseba, ki ima v mislih – in deluje za – razvoj mentorirancev, tako, da jim ponuja vodenje in pomoč – in (3) mentorja in mentorirance zaznamuje močan medsebojni odnos.

Na osnovi ostalih definicij mentorstva, ki jih v okviru projekta uporabimo v madžarskem programu usposabljanja mentorjev, vsekakor pa so uporabne tudi za druga okolja, je »načelo mentorstva oseben in globok odnos med dvema osebama iz različnih starostnih skupin, z različnimi organizacijskimi in življenjskimi izkušnjami. Mentor je »izkušeni voditelj ali profesionallec, ki kolegom nudi vodenje, vendar obenem skrbi tudi za osebnostni razvoj posameznikov. Mentor na delovnem mestu pomaga v različnih situacijah, področjih osebnega in strokovnega razvoja in tudi v formaciji posameznikov za prevzemanje različnih vlog. Gre za obliko sodelovanja, ki temelji na socialni interakciji. Pri tem je pomembno načelo medsebojne izmenjave pomembnih informacij, ki se vedno zgodi kot partnersko.

Mentorji kot sopotniki mladim na poti njihovega odraščanja

Življenje je seštevek poti. Lahko je pot od rojstva do smrti, pot od vrtca do srednje šole in univerze, pot od otroka do odraslega. Včasih pa se zgodi, da nekje na poti obstanemo in iz različnih vzrokov ne želimo ali ne moremo več hoditi. Ostanemo v nedokončanih življenjskih zgodbah, saj v določenih odsekih ne vidimo smisla ali pa zanje nimamo moči. Naši sopotniki odidejo naprej, zato se lahko znajdemo v samoti.

Nekateri odseki poti so še posebej težki. Imenujemo jih prehodi. Mladi se ob koncu izobraževanja soočajo s preходом na trg dela in ostalimi prehodi v odraslost, kot so začetke izbira študija, vstop na trg dela ter mentalne in fizične spremembe, ki jih prinese odraščanje. Poleg tega, kot je podrobno opisano v gradivu z naslovom Na samozavedanje osredotočeno usposabljanje karijerne orientacije, mednarodne izkušnje, dobre prakse, četrta industrijska revolucija in svet 4.0 te življenjske prehode še bolj zapletajo kot v času odraščanja staršev današnjih srednješolcev.

Kako torej lahko podpremo, spremljamo in po potrebi pomagamo mladim na poti, da postanejo odrasli? V projektu MotivAction iščemo odgovore na ta vprašanja. Na splošno jim lahko pomagamo z razvojem veščin življenjske orientacije. V ta namen smo razvili kombinacijo niza usposabljanj in mentorskega programa.

Življenjska orientacija obravnava veščine, znanja in vrednote, ki so bistvenega pomena za osebno, socialno, intelektualno, čustveno in fizično rast udeležencev. Usmerja in pripravlja udeležence na življenje in njegove možnosti ter jih usposablja za smiselno in uspešno življenje v hitro spreminjajoči se družbi. Podpira jih pri sprejemanju premišljenih odločitev o svojem zdravju, okolju, izbiri predmeta, nadaljnjem študiju in karieri.

Navdih za mentorstvo izhaja iz koncepta Junakovega popotovanja. Mentor spodbuja junaka, da se odzove na klic in gre na pot. Njegova vloga je pripraviti junaka in ga opremiti z orodji, ki mu bodo prišla prav pri soočenju z ovirami.

V okviru mentorskega programa MotivAction udeleženci dobijo podporo izkušenega mentorja za uspešno obvladovanje trenutnih življenjskih prehodov. Kdo je tak mentor? Mladi srečujejo različne ljudi, ki imajo v življenju različne vloge. Starši so zagotovo pomembni, a v puberteti njihova vloga mentorja mladim počasi postaja manj pomembna. Poleg njih lahko tako na mlade vplivajo tudi učitelji in drugo šolsko osebje, mladinski delavci in vzgojitelji v dijaških domovih. Nazadnje so vzor in zgled srednješolcem tudi vplivneži in druge znane osebnosti.

Vendar imajo mentorji med ljudmi, ki mladim pomagajo in jih podpirajo, posebno vlogo. Kratkoročno ali dolgoročno preko zaupnih odnosov podirajo mlade pri odločanju in reševanju različnih ovir. Pomembno je, da se mentor ne more odločiti namesto mentoriranca in da ne uporablja ukazov in točnih navodil, na primer »to moraš storiti«. Poleg tega mentor z mlado osebo ni le v vertikalnem, svetovalnem odnosu. Še več: zaželeno je, da je z njo v horizontalnem odnosu, da z njo čim več stvari doživi oz. izkusi, da je prisotna tudi v trenutkih, ki na prvi pogled izgledajo nepomembni, a so, ko se sestavijo v niz, skupaj zelo pomembni.

Glede mentorstva mladim je ena najpogostejše uporabljana definicija pionirke raziskav s tega področja, Jean Rhodes, ki pravi, da je mentor na področju odnosov na splošno uporabljen za opis odnosa med starejšo, bolj izkušeno odraslo osebo in sorodnostno nepovezanega, mlajšega varovanca - odnos, v katerem odrasla oseba zagotavlja stalna navodila, navodila in spodbude, namenjene razvoju sposobnosti in značaja varovanca. V času skupnega življenja mentor in varovanec pogosto razvijeta odnos medčloveške izmenjave posebnih vezi vzajemne zavezanosti, spoštovanja, prepoznavanja in zvestobe, ki mladim olajšajo prehod v odraslost.

Mentorji imajo več izkušenj na svojem poklicnem področju in na podlagi svoje osebnosti ter teh izkušenj in znanja lahko mentoriranca učinkovito podpirajo v trenutni situaciji: prilagajanju na novo okolje, iskanju življenjske poti, novemu delovnemu mestu, novi organizacijski kulturi, kraju bivanja ali celo izobraževalnemu okolju. Opredelitev, uporabljena v strokovnem gradivu projektu MotivAction, opozarja na to bistveno značilnost mentorstva z uporabo opisa Philipa Dawsona. Po njegovem mnenju je mentor oseba, ki pomaga mlajšemu ali manj izkušenemu in v določenem časovnem obdobju svetuje, zlasti se to dogaja na delovnem mestu ali v izobraževalni ustanovi.

Zaključimo lahko, da je v okviru projekta MotivAction vloga mentorja pravzaprav vloga sopotnika, ki pomaga in podpira mlade s profesionalnimi izkušnjami in prisotnostjo v letih odraščanja. Kasneje se v tem dokumentu se tako beseda "sopotnik" uporablja v enakem pomenu kot beseda "mentor".

Kontekst mentorstva in modeli mentoriranja

Kljub različnim interpretacijam vloge mentorja (ki so včasih tudi protislovne) in različnim kontekstom je bila v skoraj vseh primerih glavna naloga mentorja opredeljena kot zagotavljanje podpore, pomoči in usmerjanja. Metodologija in možnost mentorstva se pojavlja na skoraj na vseh področjih in v dejavnostih. V ZDA in Zahodni Evropi se izraz pogosto uporablja med prikrajšanimi mladimi, poleg tega pa tudi v zdravstvu, med verskimi in spletnimi skupnostmi in celo v poslovnem svetu. Seveda se lahko poleg zgornjih primerov predvsem formalnih odnosov v neformalnem kontekstu spontano razvije tudi

odnos mentorja in mentorja. Glede na definicijo Cynthie L. Sipe obstaja pet vrst formalnega mentorstva, in sicer:

- Tradicionalno mentorstvo: ena odrasla oseba mentorira eno mlado osebo,
- Skupinsko mentorstvo: ena odrasla oseba mentorira več kot eno mlado osebo,
- Timsko mentorstvo: več odraslih mentorjev mentorira eno ali več mladih oseb,
- Medvrstniško mentorstvo: en mladostnik mentorira drugega,
- E-mentorstvo: mentor in mentoriranec komunicirata predvsem prek spleta.

Po ZDA in zahodni Evropi so mentorski programi postali vse bolj priljubljeni tudi na Madžarskem. Tako na primer na področju izobraževanja projekti pomagajo pri vključevanju prikrajšane mladine ali tistih, ki se iz nekega razloga znajdejo na družbenem robu; učitelji mentorji med usposabljanjem mladih učiteljev; proces neformalnega izobraževanja mednarodnih študentov visokošolskih ali prostovoljnih mladinskih izmenjav Evropske solidarnostne enote.

Na splošno lahko različne mentorske programe razvrstimo tudi glede na njihovo področje delovanja, in sicer jih delimo na:

- programi, ki spodbujajo vključevanje in reintegracijo na trg dela,
- korporacijsko in organizacijsko mentorstvo,
- mentorski programi v izobraževanju,
- mentorski programi na področju kulture,
- mentorski programi na drugih področjih.

Kot je bilo prikazano, so lahko cilji različnih pobud in programov zelo raznoliki: lahko se osredotočijo na podporo mentalnega zdravja, socialno integracijo prikrajšanih skupin, delo z mladimi, ki so izstopili iz izobraževanja, širjenje organizacijskega in kulturnega znanja, karierna orientacija, usposabljanje za vodenje itd. Poleg različnih posebnih namenov vsi programi delujejo z enako predpostavko, da lahko pozitiven odnos mentor – mentoriranec sam po sebi pripomore k napredku in osebnostnemu razvoju, zlasti v primeru programov, ki podpirajo otroke in mladino. O čustvenem odnosu bo govora v nadaljevanju.

Kot se je pokazalo, obstaja veliko različnih vrst mentorstva, zato je težko narisati neko splošno sliko teme, ker je treba korake in okvir razviti ob upoštevanju posebnih značilnosti področja, okolja in kulture ter preučiti vprašanja v zvezi z le-timi.

Kar zadeva vlogo mentorjev, obstajajo različne funkcije in zaznavanje vlog. Predstavljamo dva modela, katerih elementi so bili uporabljeni v projektu MotivAction.

Najprej si oglejmo model Eugena M. Andersona in Anne L. Shannon:

Učitelj	Pokrovitelj	Spodbudnik	Svetovalec	Prijatelj
Biti vzor	Varovanje	Potrjevanje	Poslušanje	Sprejemanje
Informirati	Podpora	Navdihovanje	Preiskovanje	Povezovanje
Potrjevanje/ zavračanje	Napredovanje	Izzivanje	Pojasnjevanje	
Predpisovanje			Svetovanje	
Prevpraševanje				

Ugotovimo lahko, da mentor prostovoljca podpira z različnimi dejanji in stališči. To pomeni, da je lahko mentor tudi deloma učitelj, trener, mentor, starš, psiholog, trener itd. - Vendar mentor ni nobena od teh osebnosti, ampak prevzema te vloge in tako njegov odnos z mentorirancem predstavlja drugačno kakovost.

Znanstvenik Dennis Fox iz Trent Polytechnic, Nottingham, je teorije poučevanja opredelil v štiri skupine:

- teorije prenosa,
- teorije oblikovanja,
- teorije potovanja in
- teorije rasti.

Bistvene značilnosti vsake od teorij so navedene v spodnji tabeli.

	Teorije prenosa	Teorije oblikovanja	Teorije potovanja	Teorije rasti
Običajno uporabljeni glagoli	Prenesite, posredujte, vsadite, napolnite, dajte, razložite, dajte, ponudite, povejte	Razviti, oblikovati, prikazati, izdelati, naročiti, pogojevati, pripravljati, usmerjati (dajati ukaze)	Vodite, pokažite pot, sprožite, pomagajte, pokažite, usmerjajte	Gojite, spodbujajte, negujte, razvijajte, spodbujajte, omogočite, pomagajte, prinašajte.
Vsebina	Blago, ki se prenaša, ki napolni posdo.	Orodja za oblikovanje, vzorec, delovni načrt.	Teren, ki ga je treba raziskati. Razgledne točke.	Izkušnje, ki jih je treba vključiti v razvoj osebnosti.

Učenec	Posoda, ki jo je treba napolniti.	Osnovni material (glina, les, kovina) za oblikovanje.	Raziskovalec.	Razvijanje osebnosti, gojenje rastlin.
Učitelj	Upravljalac črpalke, predelovalec hrane, strežnik.	Usposobljen obrtnik, ki obdeluje surovine ali izbira in sestavlja komponente.	Izkušen spremljevalec. Vodnik. Ponudnik potovalnih pripomočkov.	Ponudnik virov. Vrtnar.
Standardne metode poučevanja	Predavanja, bralni sezname, kopiranje zapiskov.	Laboratorij, delavnica, praktična navodila, kot so recepti. Vaje s predvidljivimi rezultati.	Simulacije, projekti. Vaje z nepredvidljivimi rezultati. Razprave. Samostojno učenje.	Izkustvene metode, podobne potovalni teoriji, vendar manj strukturirane in bolj spontane.
Spremljanje napredka	Merjenje in vzorčenje vsebine posode.	Preverjanje velikosti in oblike izdelka.	Primerjava potovalnih zapiskov s spremljevalcem.	Poslušanje razmišljanj o osebnostnem razvoju.
Pojasnila neuspeha: pogled učitelja	Puščanje, majhna posoda.	Poškodovana, osnovna surovina z napako.	Utripajoča vizija. Pomanjkanje vzdržljivosti. Nepustolovskost, letargičnost.	Slab začetek, neustrezna priprava, ni volje do razvoja.
Pojasnila neuspeha: pogled učenca	Slabe sposobnosti prenosa, slab cilj.	Nesposobni obrtnik. Slab ali manjkajoč delovni načrt.	Slab vodnik, slaba oprema, preveč omejitev na poti.	Omejevalna dieta, neprimerna hrana. Nesposoben vrtnar.
Odnos do usposabljanja	Potrebne so preproste veščine prenosa.	Potrebno je standardno usposabljanje za britanskega učitelja.	Potrebne so spretnosti strokovnega vodenja in poznavanje terena.	Potrebne so veščine diagnosticiranja potreb posameznih rastlin.

Ni težko prepoznati, da je sopotnik oseba, ki svojo vlogo dojema znotraj konteksta teorije rasti in morda delno tudi znotraj teorije potovanja. To oblikuje njegov miselni okvir, metode, ki jih uporablja in odnos do mladih, ki ga zavzame. Kar zadeva prenos znanja in izkušenj, je lahko učinkovit z uporabo teorije rasti in potovanj.

Kompetence mentorja in mentoriranja

Po opisu različnih vlog in funkcij mentorja je potrebno spregovoriti o nekaterih kompetencah, ki jih morajo imeti tako mentorji kot tudi mentoriranci, da bi skupaj ustvarili uspešen in konstruktiven odnos.

Uporabne mentorjeve kompetence:

- Aktivna pozornost.
- Spretnosti vodenja in poučevanja.
- S svojo praktičnostjo spodbujajo določanje ciljev in prioritet.
- Odprti so za učenje in uporabo lastnih izkušenj (vključno z učenjem na preteklih napakah).
- Na voljo so tako glede vsebinskih virov kot časa.
- Imajo podpirajoč odnos, vendar so, če je to potrebno, kritični in lahko dajo konstruktivno kritiko. Dajejo specifične povratne informacije.
- Skrbijo za svojega mentoriranca tudi na področju odnosov in poklicnega razvoja. Lahko opazijo tudi uspehe drugih, ne samo svojih.

Če na mentorstvo gledamo kot na poklicni odnos (zavestno organiziran, z okvirom), moramo med drugim upoštevati tudi naslednje vidike:

- Osebna predanost sodelovanju z drugo osebo za daljši čas.
- Spoštovanje posameznika in njegovih sposobnosti ter njegove pravice do sprejemanja lastnih življenjskih odločitev.
- Sposobnost poslušanja in sprejemanja različnih stališč.
- Sposobnost vživljanja v težave drugih, pri čemer ne gre zgolj za to, da se jim mentoriranec smili.
- Sposobnost videti rešitve, priložnosti ter ovire.
- Prilagodljivost in odprtost: mentor mora spoznati, da je za razvoj odnosov potreben čas ter da so težave in konflikti del odnosa.

Pomembno je poudariti, da poleg osebnosti, kompetenc in spretnosti mentorja za uspeh mentorstva igra pomembno vlogo tudi mentoriranec. Presenetljivo je, da več študij navaja podobne lastnosti "dobrih" mentorirancev kot mentorjev. Na podlagi teh študij so najpomembnejše kompetence mentorirancev sledeče:

- prilagodljivost,
- odprtost,
- sposobnost postavljanja (dobrih) vprašanj in odprtost za reševanje problemov,
- pripravljenost na dajanje medsebojnih povratnih informacij,

- ima cilje in pričakovanja kar se tiče procesa,
- sposoben je razviti zaupno razmerje in skrbeti za ta odnos,
- spoštuje mentorja kot tudi okvir in meje mentorstva,
- iskreno komunicira o pričakovanjih in potrebah.

Po Rhodesu je obljuba dobrega odnosa, podobno kot lastnosti strukturiranja odnosa, čustvena, zaupna, dvosmerna komunikacija med udeleženci mentorstva v daljšem časovnem obdobju.

Faze mentorstva

Po analizi udeleženi v mentorskem procesu je potrebno povedati še nekaj o značilnostih samega procesa. Na področju mentorstva lahko opazimo, da srečanje udeležencev ni niti priložnostno, ampak gre za proces in ima posebno notranjo logiko. Mentorji (lahko) čustveno in kognitivno vplivajo na mentorirance, njegove izkušnje in učni proces in obratno; zato je pomembno vsem udeležencem predstaviti postopek in jim pomagati, da se nanj pripravijo. Mentorstvo ostaja progresiven proces tudi z zavestnim načrtovanjem, ki ima - podobno kot druga usmerjevalna razmerja - posebne lastnosti in specifično dinamiko.

Obstaja več modelov za razlikovanje med fazami mentorstva. Večina opisuje podobno dinamiko, vendar se razlikujejo glede na to, na kaj dajo poudarek. Tako na primer Clutterbuck opozarja na pomen odnosov, na katerih morajo v času trajanja odnosa delati.

Na tem mestu izpostavljamo Kellerjev model, ki glede mentorstva mladim priporoča sledeče.

Faza	Konceptualne značilnosti	Dejavniki, ki jih obravnavamo v raziskavah	Programske prakse
Kontemplacija	Predvidevanje in priprava na vzpostavitev odnosa	Motivacije mentorja, pričakovanja, cilji	Novačenje, presajanje, trening
Iniciacija	Začetek odnosa in spoznavanje	Mentorjeva potrpežljivost, podobnost interesov	Ujemanje, predstavljanje
Rast in vzdrževanje	Redno srečevanje in vzpostavljanje vzorcev interakcije	Pogostost in vrsta dejavnosti, mentorski slog	Supervizija in podpora, stalno usposabljanje
Propad in razpustitev	Obravnavanje izzivov v odnosu ali končanje odnosa	Značilnosti mentorja in mlade osebe, mentorski stil	Supervizija in podpora, fasilitacija zaključka

Ponovna opredelitev	Pogajanja o prihodnjem stiku ali ponovno vzpostavljanje odnosa	/	Fasilitacija zaključka, ponovno povezovanje
---------------------	--	---	---

Raziskovalci so med preučevanjem sprememb družbenega in čustvenega življenja ugotovili, da mentor kot referenčna oseba daje povratne informacije o pozitivnem vedenju mentoriranca in tako ustvarja pozitivne spremembe. Druga skupina raziskovalcev, Rhodes, Spencer, Keller, Liang in Noam, pa je ugotovila sledeče mehanizme delovanja: „(1) socialne razmere in rekreacijske dejavnosti, ki jih doživljajo skupaj z mentorjem, lahko vplivajo na dobro počutje in družbene odnose mentoriranca; (2) skupni učni proces, intelektualno zahtevno delo in pogovori lahko pomagajo kognitivnemu razvoju; (3) medtem ko lahko vzornik, ki ga nudi mentor, pozitivno vpliva na razvoj identitete. " "

Pomembno vlogo pri doseganju pričakovanega učinka igra čas, saj je osnova mentorskega odnosa varna povezava in zanesljiva okolica - za ustvarjanje in ohranjanje le-teh pa je potreben čas. S tem povezan korak je postopek "parčkanja in združevanja" mentorjev in mentorirancev, ki v idealnem primeru temelji na osebnostih lastnostih, poklicnih spretnostih in prepričanjih udeležencev. Ko je vse to urejeno lahko mentor za mentoriranca prevzame funkcijo referenčne osebe. Vse to (lahko) pomeni visoko čustveno vpletenost; v tej situaciji pri vodenju pomagajo jasni in vnaprej predvideni okviri.

Kot smo že nakazali, je kakovost odnosa ključna za pozitivni učinek mentorstva: v kolikšni meri so udeleženci pozorni na druge, imajo empatičen odnos, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in partnerstvu. Različne študije dokazujejo, da mentorstvo ne more dobro delovati, če je odnos negativen (npr. podrejenost, hierarhija med mentorjem in mentorirancem v obe smeri, permissivno ali odvisen odnos) ali pa če imajo deležniki glede mentorstva različna pričakovanja – če ta niso dogovorjena ali združljiva.

V času mentorstva je bistvenega pomena ustvarjanje ustreznega okolja učenja, kadar je mentoriranec zunaj cone udobja, vendar še ni v območju panike in je sposoben rešiti izzive in razmisliti o izkušnji. Mentorji svojim mentorirancem pri tem nudijo ustrezno in učinkovito podporo. Poudarek je na učinkovitosti. Med procesom lahko mentor izkusi svoj učinek na mentoriranca, medtem ko je slednji v središču pozornosti v pozitivnem okolju in lahko raste po povratnih informacijah, ki jih prejme. Ob tem mentorji opazijo, da njihova prisotnost in podpora mentorirancu pomeni veliko. V tem sistemu odnosov se lahko mentor in mentoriranec razvijata in uči, tako na osebnem kot na profesionalnem nivoju.

Poudarek se lahko v procesu zlahka premakne in s tem nastopijo težave, ki ogrožajo učinkovitost mentorstva in čustveno varnost udeležencev. Na primer, mentor ne sme opravljati nalog namesto

mentoriranca, prevzeti vse odgovornost nase in ga s tem prikrajšati in ne sme biti preveč zaščitniški. Čeprav mentor preživi čas s svojim mentorirancem, je ta čas vnaprej opredeljen in mentor ne nosi odgovornosti, da mentorirancu v trenutki priskoči na pomoč kadarkoli jo ta potrebuje.

Učinkovita mentorska orodja so empatija, aktivna pozornost in uporaba odprtih vprašanj. Hkrati je pozitivno, sprejemljivo vzdušje tisto, kar lahko povzroči na primer pogovor o vprašanih zasebnosti, kadar je mentorstvo namenjeno podpiranju integracije na delovnem mestu.

Podrobno bi lahko opisali značilnosti vsake posamezne faze, vendar se bomo osredotočili predvsem na nekatere poudarke faze Propada in razpustitve. Sama razpustitev in slovo je lahko izziv za številne mentorje in mentorirance (tudi če je bil odnos zanje težek ali iz nekega razloga prezgodaj ustavljen), zato je pomembno, da se na začetku postopka udeležencem pojasni okvir. Kljub temu, da se mentorstvo konča, je treba biti pozoren na zaključevanje na kognitivni in čustveni ravni, kjer lahko mentoriranec in mentor skupaj pregledata, kaj se je zgodilo, če želita ohranjati stike in, če jih želita, v kakšni obliki.

V praksi situacije nikoli niso tako črno-bele. Zato je potrebno, da skupaj razjasnimo okvire, saj s tem zagotovimo učinkovito mentorstvo. Okvirji zagotavljajo varnost tako vsem vpletenim stranem kot tudi samemu odnosu. Primer orodja za določane okvirov je pogodba, ki se sklene pisno, ustno ali celo na simboličen način. Pomemben cilj le-te je, da skupaj določimo namene mentorstva, pogoje za uspešno mentorstvo ter izrazimo medsebojna pričakovanja. Poleg tega lahko pogodba vsebuje osnovne točke sodelovanja (npr. Zaupnost, govorjenje resnice, katere komunikacijske kanale uporabljamo itd.). V primeru pretiranega zmanjšanja ali povečanja razdalje med mentorjem in mentorirancem se spleča vrniti k pogodbi in jo spremeniti - na ta način, da odnos ohranimo v ravnovesju.

Na tem mestu velja na kratko omeniti duševno stanje mentorjev. V mnogih primerih načrtno mentorstvo vključuje težke in naporene situacije, podpora mentoriranemu pa zahteva tako kognitivno kot tudi čustveno delo. Zato je bistvenega pomena, da se mentorji zavedajo vprašanj poklicnega samozavedanja, svojih meja (vlog), da proslavljajo dosežene uspehe in občasno opazujemo mentorski proces od zunaj (npr. v obliki supervizije) ali da po potrebi poiščejo pomoč, če so v procesu obtičali na mrtvi točki.

Okvir mentorskega programa MotivAction

Mentorski program MotivAction je drugi steber programa neformalnega izobraževanja za srednješolce. Mentorski program je način podpore, ki da usposabljanjem, saj mentorske priložnosti omogočajo podrobne razprave o temah usposabljanj. Program mentorstva zavestno temelji na učnih rezultatih usposabljanj, saj se zbrana znanja, kompetence in spretnosti aktivirajo in uporabljajo tudi med mentorskimi priložnostmi.

Med pripravo mentorskega programa so partnerji sledili že utečeni metodi, in sicer so na podlagi skupnih načel svobodno določili konkretne značilnosti svojih mentorskih programov, ki ustrezajo potrebam lokalnih ciljnih skupin. Mentorski program tako vključuje naslednje elemente:

- zaposlovanje in priprava mentorjev (mentorsko usposabljanje),
- podpora mentorjem med mentorstvom,
- evalvacija mentorskih procesov,
- načrtovanje procesa mentorstva (makro načrtovanje),
- načrtovanje mentorskih priložnosti (mikro načrtovanje),
- gostiteljske organizacije spremljajo delo mentorjev.

V mentorskem programu so mentorji delali s stalnimi skupinami. Skupina je bila sestavljena iz enega mentorja in med pet in osem srednješolcev. Gre za iste mlade, ki so se udeležili usposabljanj. Partnerji so opredelili sledeča skupna načela in smernice glede lokalnih mentorskih programov:

- Mentorske priložnosti so glede na potrebe udeležencev namenjene poglobljenemu razpravljanju o temah usposabljanj.
- Konkretne vsebine in metode za vsako priložnost izberejo mentorji na podlagi znanja, pridobljenega na usposabljanju za mentorje.
- Potek mentorstva traja najmanj šest mesecev v istem šolskem letu.
- Mentorska srečanja potekajo najmanj na vsaka dva tedna, kar omogoča uresničitev učinkov medsebojnega učenja in povezovanja skupine
- Skupinska srečanja se lahko zaključijo z individualnimi mentorskimi priložnostmi ali individualnimi pogovori.

Definicija termina mentor v okviru programa MotivAction

Kako lahko opišemo mentorja MotivAction? Kakšne so njegove idealne lastnosti?

Mentor je nekdo, ki mladim stoji ob strani in jim med odraščanjem daje osebno in/ali strokovno podporo s posebno pozornostjo na karierni orientaciji in na sprejemanju pomembnih življenjskih odločitev. Vloga mentorja je biti podpornik in spremljevalec, ki je v življenju mladih prisoten dlje časa (vsaj eno šolsko leto). Mentor lahko daje smernice in pokaže različne perspektive. Lahko svetuje in izrazi svoje mnenje, vendar je vseeno pomembno, da ne poskuša rešiti težav mladih namesto njih.

V poglavju z naslovom Teoretično ozadje so opisane različne vloge mentorja. Na usposabljanjih za mentorje so razpravljali tudi o mentorskih vlogah in o oblikovanju osebne ars poetike mentorstva. Tako bi lahko mentorji razmišljali o svojem osebnem odnosu do mentorstva in opredelili vrednote in načela, ki jih nameravajo sporočati.

Izbira in usposabljanje mentorjev

Mentorski programi imajo na splošno dve glavni obliki iskanja kandidatov: 1. javni razpisi; 2. sodelovanje na podlagi osebnega povabila.

Oba načina lahko potekata v različnih oblikah. V primeru odprtih razpisov za prijavo lahko od prosilca zahtevamo tudi življenjepis ali motivacijsko pismo ali celo kandidatov *ars poetica*. Če se odločimo za to možnost, lahko izbiramo med več kandidati. Možno je, da bo prijavljenih kandidatov več kot je na voljo mentorskih mest, kar bo ustvarilo konkurenco.

Projektni partnerji so pri svojem delu uporabili kombinacijo obeh načinov, saj so bili nekateri mentorji vključeni na podlagi prijav na razpise, drugi pa so bili povabljeni osebno.

Profili mentorjev, ki sodelujejo v projektu

Mentorjeva osebnost in pripravljenost za sodelovanje imata ključno vlogo pri uspehu mentorskega procesa. Poleg le-teh je pomembno tudi, da ima sposobnost z mentoriranci vzpostaviti zaupne odnose. Idealni mentor ima po mnenju projektnih partnerjev lastnosti, opisane v nadaljevanju.

Osebnostne lastnosti in odnos:

- odprt, strasten, zanesljiv, empatičen,
- z udeleženci lahko vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju,
- pozna pomembne možnosti, ki presegajo formalno izobraževanje (na primer neformalna izobraževalna orodja),

- ceni skupnost, dejavnosti in spoznanja, ki jih le-ta ustvarja,
- ima motivacijo za učenje novih stvari.

Delovne in profesionalne izkušnje

Dodana vrednost pri izbiri so bile ustrezne izkušnje v formalnem izobraževanju in/ali z mladinskimi delom, najsi bodo strokovne ali prostovoljne. Področja strokovnih izkušenj so lahko pedagogika, psihologija, socialno delo, izkušnje prostovoljnega dela pa so lahko pridobljene pri tabornikih, kot mladinski voditelji itd.

Poleg vloge mentorjev v odnosih s srednješolci je treba poudariti tudi njihovo vlogo v mentorski skupini. Tato je pomembno, da mentorji niso samo pripravljeni in usposobljeni za mentorstvo ena na ena, ampak tudi da znajo delati s skupino.

Dodatne prednosti predstavljajo tudi:

- učitelji iz različnih tipov izobraževalnih ustanov in drugi izobraževalni delavci,
- sorazmeren delež moških in žensk v skupini,
- izkušnje z delom z mladimi na formalnih ali neformalnih področjih,
- mentorji, ki so odprtega duha in pripravljeni sodelovati z drugimi mentorji.

Naloge mentorjev

V okviru procesa priprave mentorjev je treba poudariti razjasnitev delovnih okvirov mentorstva, med drugim so to pričakovanja, jasen opis nalog, oseba ki jim lahko pomaga in svetuje v primeru strokovnih vprašanj itd. Poleg tega je potrebna jasna postavitev podpornega okolja, saj to prispeva k uspehu mentorskih procesov.

Naloge mentorjev so lahko:

Udeležba na usposabljanju za mentorje,

- Redno srečanje z udeleženci, priprava makro načrta mentorskega procesa in mikro načrtov za vsako srečanje,
- Spoštovanje delovne etike mentorstva, s posebnim poudarkom na varovanju zaupnih informacij.
- Dokumentiranje mentorskih srečanj in spremljanje razvoja mentorirancev. Sodelovanje na zaključnem elevacijskem dogodku.

Odnos med mentorjem in udeleženci

Odnos med mentorjem in udeleženci močno vpliva na celoten proces in tudi na rezultate. Kako lahko ustvarimo kvalitetne mentorske skupine? Mentoriranci in mentorji se lahko povežejo na tri različne načine. Skupine se lahko ustvarijo naključno, druga in tretja opcija pa sta povezani z zavestno izbiro mentorjev in mentorirancev.

Za dobro se je izkazala opcija, da si udeleženci izberejo mentorja. Prvič, osebna simpatija podpira posameznikovo motivacijo v mentorskem procesu. Drugič, s to izbirno metodo lahko študentje izberejo mentorja, ki ima zanj ustrezen poklic ali področje zanimanja. Izbor mentorja se izvede strukturirano, s pomočjo skupne sodelovalne aktivnosti (soba pobega, reševanje problemov ipd.)

Na podlagi izkušenj priporočamo organizacijo namenske aktivnosti, ki traja vsaj uro in pol do dve uri. Priporočljivo je, da aktivnost nima vsebinsko določenega konca, da imajo udeleženci in mentorji možnost mreženja, kar podpira tudi skupinsko dinamiko bodočih mentorskih skupin. Spodaj je predstavljen primer takšne aktivnosti, ki vključuje tako mentorje kot udeležence.

Čas	Vsebina	Opis aktivnosti
17.00 - 17.15	Uvodni pozdrav, predstavitev ciljev	
17.15 - 17.25	Predstavitev mentorjev	Vsak mentor pove svoje ime in nekaj informacij o sebi.
17.25 - 17.45	Sociometrična vprašanja	V središču sobe je postavljen plakat z vprašanjem, v različnih točkah sobe pa je napisanih nekaj različnih odgovorov. Udeležence prosimo, da gredo na odgovor, ki jim je ljubši. Nejo se proste razprave. Po določenem času trener postavi novo vprašanje z novimi odgovori..
17.45 - 18.30	Raziskovalna igra	Cilj igre je odločiti se o splošno dostopnih informacijah o mentorjih in s katerimi jih lahko označimo. Vnaprej pripravimo predstavitveni plakat o vsakem mentorju, ki vsebuje pet informacij (ki niso splošne). Na plakatu je prazen del za postavitev fotografije na koncu igre. Vsak mentor si zase izbere majhen simbol, ki ga bo uporabljal med igro.

		Vsi se sprehajajo po sobi. Udeleženci imajo nalogo ugotoviti, kateri plakat pripada kateremu mentorju. Lahko vprašajo mentorje, vendar so nekatere vrste vprašanj prepovedana (konkretna vprašanja o danih informacijah na plakatu, na primer »Ali ste tisti, ki rad lovi ribolov?«). Vsak udeleženec dobi po en simbol vsakega mentorja (vsak mora imeti enako število simbolov kot število mentorjev). Ko misli, da bi lahko določil lastnika plakata, postavi simbol tja.
18.30 - 18.45	Pogovor o aktivnosti	Na koncu vsak mentor predstavi svojega lastni plakat in udeleženci razpravljajo o izkušnjah igre.
18.45 -	Oblikovanje mentorskih skupin	Prosta razprava med člani skupine.

Delo z mentorji: priprava, podpora in evalvacija

Za mentorski program MotivAction je značilen dvojni poudarek. Primarno ciljno skupino sestavljajo mentoriranci, vendar pa hkrati posebno pozornost namenjamo tudi mentorjem kot sekundarni ciljni skupini.

Pomembno je, da lahko poleg mentorjev tudi pomagamo/navdihujemo organizacije, ki izvajajo mentorske programe. Naslednje strani so namenjene predstavitvi strokovnega dela z mentorji.

V delo z mentorji so vključene naslednje teme:

- izbira mentorjev (razgovori),
- priprava mentorjev na mentorski proces (mentorsko usposabljanje),
- osebna in strokovna podpora mentorjev v času trajanja mentorstva,
- vrednotenje mentorskih procesov z mentorji.

Priprava mentorjev na mentorski proces

Namen mentorskega usposabljanja je pripraviti mentorje na šest do osem mesecev trajajoče dolgo obdobje mentoriranja, tako glede poklicnega znanja kot tudi temeljnih veščin in kompetenc.

Pomembno je tudi, da lahko mentorji na usposabljanju pridobijo znanje, ki ga lahko v prihodnosti preoblikujejo in tako uporabljajo podobne informacije in izkušnje za podporo mladim.

V program usposabljanja mentorjev je koristno vključiti naslednje teme:

Vloga mentorja:

- mentorski pristop,
- mentorske vloge, okviri in naloge,
- predsodki,
- možnosti za podporo in omejitve mentorskega odnosa, možnosti nadaljnje strokovne podpore (npr. uradna zaščita otrok),
- izdelava osebne *ars poetice* o mentorstvu (vsakega mentorja prosimo, da jo razvije, *ars poeticas* lahko delite v skupini, če mentorji to želijo)

Lastnosti generacije:

- psihologija za mentorje
- značilnosti generacije Z
- motivacija in motiviranje udeležencev

Mreženje:

- zaupanje
- aktivno poslušanje
- empatičen pogovor
- komunikacija in nenasilna komunikacija
- trenerska orodja
- metode za zbiranje povratnih informacij
- postavljanje pravih vprašanj
- določanje ciljev (SMART)

Druge veščine:

- organizacijske tehnike
- učne tehnike
- upravljanje časa
- skrb za dokumentacijo

Partnerji so organizirali izobraževanja za mentorje za svoje lokalne ciljne skupine na podlagi zgoraj omenjenih tem. Cilji usposabljanj so tako bili:

- razprava o mentorskih okvirih projekta (pogostost srečanj s študenti, makro in mikro načrtovanje itd.),
- razprava o strokovnih smernicah: mentorski postopek, mentorska vloga, metodologija,
- predstavitev metod za makro in mikro načrtovanje,
- izmenjava konkretnih orodij, dobrih praks, ki jih je mogoče uporabiti ob mentorjih (priprava zemljevida virov),
- možnost za mentorje, da se spoznajo, začetek gradnje strokovne skupnosti,
- vprašanja in odgovori.

Naslednja poglavja so namenjena predstavitvi usposabljanj za mentorje partnerskih organizacij.

Usposabljanje mentorjev Kathaz Ltd

Usposabljanje je trajalo en celoten dan. Izvajal ga je trener, ki je imel že predhodno prostovoljsko izkušnjo kot mentor in kot profesionalni voditelj različnih mentorskih programov za mlade.

Udeleženci usposabljanja:

- Vsi mentorji so imeli priložnost, da so se udeležili usposabljanja.

- Razmerje med spoloma je bilo dokaj uravnoteženo.
- Starostni razpon udeležencev je bil med 25 in 40 leti.
- Profesionalna oz. poklicna struktura udeležencev je bila zelo raznolika, vseeno pa je večina delovala kot učitelji ali psihologi.
- Vsi mentorji so že imeli predhodne izkušnje z mentorstvom. Vsaj polovica jih je tudi sodelovala v mentorskem programu projekta MotivAction, ki je bil organiziran v letu 2018-2019. Nekateri so bili tudi usposobljeni mladinski voditelji.
- Nekateri med njimi so že delali z mladimi (ali še delajo) v neformalnih kontekstih kot prostovoljci.

Ura	Aktivnost	Opis aktivnosti
10.00 - 10.30	Uvod in spoznavanje udeležencev	Uvod in spoznavanje udeležencev. Plenarno spoznavanje udeležencev po imenu, občutkih o usposabljanju, osebni motivaciji in predhodnih mentorskih izkušnjah, če jih imajo. Spoznavanje v parih. Udeležence smo predhodno naprosili, da s seboj prinesejo simbol, s katerim bi se lahko predstavili. V tem delu smo jih povabili, da so te simbole pokazali in se predstavili preko njih.
10.30 - 11.00	Poznavanje samega sebe I.	Predstavitev programa usposabljanja in urnika. Osebna motivacija za sodelovanje v projektu MotivAction in v mentorskem programu. Vprašanja, strahovi in želje ob "biti mentor" – preko Dixit kartic. Priprava in predstavitev "zemljevida virov" za mentorja: katere veščine, znanja, odnose potrebuje?
11.30 - 11.50	Odmor	
11.50 - 13.00	Poznavanje samega sebe II.	Mentorstvo, vloga mentorjev in projekt MotivAction: Biografski pristop: trenutki, v katerih bi sam potreboval mentorja v preteklosti; kako bi mi ta oseba lahko pomagala? Pripovedovanje zgodb v parih. Kdo je mentor? Kompetence, kaj sme in česa ne sme, priprava na mentorstvo, razmislek o kompetencah mentorja. Okvir projekta MotivAction: odgovornosti mentorjev, časovni načrt, vloga mentorjev v projektu.
13.00 - 14.00	Kosilo	
14.45 - 16.00	Metode mentorstva	Poživitvena igra: štetje v parih do 3. Metode mentorstva: pogodba, poročanje, odprta vprašanja, aktivno poslušanje, povratna informacija, postavljanje učnih ciljev, gradnja zaupnega odnosa.

		Udeleženci glasujejo o tem, o katerih tematikah bomo v nadaljevanju govorili globlje in o katerih ne. Pogodba (plenarna razprava o pomenu pogodbe, točkah pogodbe, idejah za pogodbo, pomen pogodbe za mentorja in mentoriranca. Aktivno poslušanje. Tri male skupine, tri različne namizne igre in ob tem vaje v aktivnem poslušanju. Refleksija: na kaj je bilo potrebno biti pozoren med igranjem iger? Na besede, občutke, neverbalno komunikacijo ...? Pomen aktivnega poslušanja za mentorstvo.
16.00 - 16.10	Odmor	
16.10-17.00	Možganska nevihta	Vprašanja in odgovori: na osnovi potreb, ki so jih izrazili udeleženci: poročanje, odprta vprašanja, možganska nevihta za iskanje metod in orodij za delo z mentorji.
17.00-17.30	Refleksija in evalvacija	Občutki, misli o usposabljanju, kaj odnašam, katera sporočila sem tu dobil/dobila od trenerjev?

Usposabljanje mentorjev na Socialni Akademiji

Udeleženci usposabljanja:

V slovenskem delu projekta so mentorji prihajali iz naslednjih okolij:

- Učitelji v srednjih šolah. Gre za učitelje različnih predmetov (naravoslovje, družboslovje ...), saj sta karierna orientacija in življenjska motivacija tematiki, ki sta širši od posameznega predmeta.
- Svetovalni delavci v srednjih šolah. Npr. Socialni pedagogi, psihologi ...
- Vzgojitelji v dijaških domovih, ki bivajo z dijaki iz oddaljenih območij, praviloma v popoldanskem času.
- Mladinski delavci, običajno zaposleni v mladinskih centrih (na lokalni ravni) in v drugih mladinskih organizacijah.
- Mladinski voditelji, praviloma prostovoljci v mladinskih organizacijah. Najpogosteje so izvajalci določenih programov za mlade in z mladimi.
- Svetovalci za karierno orientacijo, najpogosteje zaposleni na različnih projektih s področja karierne orientacije, v različnih vrstah organizacij.
- Ostali entuziasti, ki jih je prevzela tematika.

Ostale značilnosti udeležencev:

Usposabljanja se je udeležilo več žensk kot moških. Starostni razpon večine udeležencev je bil med 30 in 50 leti. Zaradi različnih profilov so potrebe ciljne skupine zelo raznolike. Toda zaradi prostovoljne udeležbe v projektu opazamo, da ima velika večina udeležencev močan skupni imenovalec: strast do neformalnega dela z mladimi na področju motivacije. Na tej postavki je bil zasnovan tudi program usposabljanja, saj smog a začeli z analizo situacije, v kateri se danes nahajajo mladi. Še ena potreba, ki se je izkazala pri udeležencih, je primerjava med časom in okoliščinami, ko so bili oni v vlogi mladih in okoliščinami, v katerih so mladi danes. Velika večina udeležencev izraža tudi zelo močno željo po spoznavanju novih metod dela z mladimi, manj pa po razvoju naravnosti (*attitudes*) in pristopov pri delu z njimi. Skozi potek usposabljanja smo skušali odgovoriti tudi na to potrebo, in sicer na dva načina:

- udeležencem smo ponudili širok nabor metod,
- obenem pa smo jih na različnih delih programa opozarjali, da so naravnosti bolj ključne od metod.

Usposabljanje za mentorje je zasnovano kot dvodnevno usposabljanje. Vsak dan so na sporedu štirje vsebinski sklopi. Prvi dan se nekoliko več posvečamo položaju mladih v današnji družbi, na prehodu opredelimo vlogo sopotnika, v drugem dnevu pa se v veliki meri posvečamo orodjem in pristopom pri delu z mladimi.

Načrt usposabljanja je takle:

Prvi dan

8:30 – 9:00	Prihod Jutranja kava/čaj
9:00 – 10:30	MODUL 1: Uvod Svet po 4. industrijski revoluciji
10:30 – 10:50	Odmor za kavo
10:50 – 12:20	MODUL 2: Odraščanje mladih danes
12:20 – 13:30	Odmor za kosilo
13:30 – 14.40	MODUL 3: Dinamika iskanja osebnega poslanstva
14:40 – 15:00	Odmor za kavo
15:00 – 16:00	MODUL 4: Vloga sopotnika

Drugi dan

8:30 – 9:00	Prihod Jutranja kava/čaj
9:00 – 10:30	MODUL 1: Digitalni svet: nasprotnik ali zaveznik pri iskanju osebnega poslanstva?
10:30 – 10:50	Odmor za kavo
10:50 – 12:20	MODUL 2: Pregled uporabnih orodij (1/2)
12:20 – 13:30	Odmor za kosilo
13:30 – 14.40	MODUL 3: Pregled uporabnih orodij (2/2) Prenos orodij v prakso
14:40 – 15:00	Odmor za kavo
15:00 – 16:00	MODUL 4: Vrednotenje in kako naprej?

Sklop 1: Uvod in svet po 4. Industrijski revoluciji

Trajanje: 90 minut

Namen: Udeleženci razumejo glavne dejavnike, ki vplivajo na pozicioniranje posameznika v družbi (vživljanje vase, ko si bil/a mlad/a, gradnja empatije, odraščanje, kdo so podporniki ...)

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Uvod v usposabljanje	40	Predstavitve trenerjev Predstavitve udeležencev po imenih Uvodni ledolomilec: predstavitev z osebnimi grbi Predstavitve namenov in ciljev usposabljanja Predstavitve trikotnika: mladi, okolje mladih, sopotnik
Predstavitve priročnika »Moj korak naprej« in referenc organizacije na področju motivacije in karijerne orientacije mladih	5	Pregled poglavij priročnika »Moj korak naprej«, ki ga udeleženci prejmejo v fizični obliki (https://issuu.com/socialnaakademija/docs/inkubator_knjiga_v22_web) Kratki osebni zgodbi izvajalcev, povezani s to tematiko: »Kako sva prišla do sem?«
Tiha tla s ključnimi pojmi	15	Pojmi: Karierna orientacija Vizija Poslanstvo Svet 4.0 Vodenje samega sebe

		Vsak pojem na svojem velikem plakatu na tleh v sobi. Udeleženci se sprehajajo med plakati v tišini in dopisujejo asociacije na pojme ter na asociacije soudeležencev.
Refleksija po skupinah	15	Vsaka skupina izbere en ali dva plakata (odvisno od števila udeležencev) ter najprej sama zase identificira stvari, ki jih na plakatu nagovorijo. Sledi kratko poročanje skupin.
Predstavitev povezanosti pojmov	15	PPT prezentacija Svet 4.0 ... s svojimi značilnostmi ... je utišal voditelje ... in zdaj od mladih želimo, da vodijo same sebe Kaj so vodenje, vizija, poslanstvo?

Sklop 2: Odraščanje mladih danes

Trajanje: 90 minut

Namen: Udeleženci razumejo glavne dejavnike, ki vplivajo na pozicioniranje posameznika v družbi (vživljanje vase, ko si bil/a mlad/a, gradnja empatije, odraščanje, kdo so podporniki ...) – nadaljevanje namena iz prejšnjega sklopa.

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Mladost v svetu 4.0	35	Predstavitev odraščanja, izzivov s katerimi se srečujejo mladi ter razvojnih nalog posameznikov. https://prezi.com/p/wiwwiolpvco/odrascanje-mladih-v-druzbi-40/?present=1
Uvod v biografsko učenje	10	Zakaj biografsko učenje? Kaj lahko doprinese? Vir: publikacija Socialne akademije: Prisluskovanje življenju (https://issuu.com/socialnaakademija/docs/prisluskovanje_zivljenju_biografsko_ucenje_v_skupi)
Individualno biografsko učenje	15	Samostojna refleksija skozi risanje osebne življenjske poti na list: Naslov: Moja pot / moje odraščanje. Udeleženci se osredotočajo na: Ljudi, ki so bili ob njih in njihove značilnosti, močne učne izkušnje, ki so si jih nabrali tekom odraščanja, padce in male zmage, s katerimi so se soočali.
Delitev samostojnega dela v skupinah	15	Udeleženci tvorijo skupine po 4 člane (idealno). Vprašanja za pogovor: Kaj ste pripravljeni deliti s svoje poti odraščanja?

		V čem so glavne razlike med odraščanjem v vašem času in odraščanjem danes?
Refleksija metode Biografsko učenje	10	Udeleženci podelijo izkušnje z izvedbo pravkar doživete metode. Trenerja izkušnje osvetlita s teoretičnega vidika. V skupini tudi razmišljamo, v kakšnih kontekstih lahko to metodo uporabimo pri delu z mladimi.

Sklop 3: Dinamika iskanja osebnega poslanstva

Trajanje: 70 minut

Namen: Udeleženci razumejo procese, ki se dogajajo v mladih, ko razmišljajo o svojem poslanstvu, viziji, ko se odločajo, ko zbirajo pogum za podajanje na neko pot. Dodatno: kako mladi danes iščejo?

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Reči »Ja«	10	Kratek PPT na naslednje teme: Odločanje Ovire pri odločanju Kaj pomeni reči: »Ja«?
Kaj je poslanstvo - izkustveno	15	Fotografije razprostrate po sobi. Udeleženci v tišini ogledujejo fotografije in premišljujejo, kako jih posamezna fotografija nagovarja na temo »osebno poslanstvo«. Jemanje fotografij je na začetku prepovedano, saj to sproži verižno reakcijo (ko fotografijo vzame eden, jo vzamejo vsi) in se čas za refleksijo močno skrajša. Ko vsak izbere svojo fotografijo in sede, si spoznanja podelimo v skupinah, idealno po 5-6 oseb.
Kaj je poslanstvo - teorija	15	Tri konceptualizacije poslanstva: IKIGAI, Goreči grm: https://www.youtube.com/watch?v=1TQYrWBbSg0 , Can't not do
Samostojno delo – preizkus vaj	20	Udeleženci izberejo eno od treh konceptualizacij poslanstva in skušajo na podlagi te razmišljati o osebnem poslanstvu.
Refleksija samostojnega dela	10	Kratka podelitev in vprašanja v celotni skupini.

Sklop 4: Drže sopotnika

Trajanje: 60 minut

Namen: Udeleženci spoznajo drže sopotnika.

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Kdaj si imel kot sopotnik občutek, da si uspešen?	35	Metoda: odobravajoče poizvedovanje Skupina se razdeli v trojke. Ena oseba pripoveduje odgovor na vprašanje (7 minut), druga posluša in poskuša prepoznati v pripovedi močne točke, ob koncu zgodbe da povratno informacijo (3 minute). Tretja oseba je priča, osredotočena na zgodbo. Vodilno vprašanje: »Pripoveduj mi o času, ko si kot sopotnik res čutil, da prispevaš k boljšemu življenju mladih.« Zadnjih 5 minut namenimo zbiranju vtisov: Kaj od povedanega bi želeli deliti s skupino?
Refleksija metode	5	Kratka podelitev o možnostih uporabe pravkar doživete metode pri delu z mladimi.
Drže sopotnika	10	Iz zgodb skušamo izluščiti ključne drže sopotnika ter vsako osvetliti tudi z drugih plati. Pogovor v skupini kot celoti.
Kratko vrednotenje dneva in domača naloga	10	Kakšne je počutje v skupini trenutno? (udeleženci pokažejo s palcem navzgor, navzdol, nekje vmes) Vprašanje vsem: Kaj bi za naslednji dan ohranili, kaj spremenili? Domača naloga: opazujte kdaj in kako ste sopotniki mladim v času do naslednjič. Zapomnite si konkretne situacije.

Sklop 5: Digitalni svet: nasprotnik ali zaveznik pri iskanju osebnega poslanstva?

Trajanje: 90 minut

Namen: Poznati digitalna orodja, ki so lahko v podporo mladim ter kritično pogledati na digitalni svet.

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Povezovanje skupine	15	Dobrodošlica drugega dne. Feedback trenerjem po prvem dnevu usposabljanja: Kaj se vam je pomembnega zgodilo od zadnjič?
Pogovor o domači nalogi	10	Kdaj ste bili sopotniki? (pogovor v krogu)
Digitalna orodja - Teorija	25	Kaj so orodja, delitev orodij v naslednje kategorije: strojna oprema, skupnosti, aplikacije. Prezi predstavitev: https://prezi.com/p/hw5llygutanh/digitalno-in-karierna-orientacija/?present=1
Refleksija 1: Kaj uporabljate vi?	15	Pogovor v celotni skupini.

Kje so potenciali za uporabo digitalnih orodij v vašem delu?	25	6 skupin, po 2 skupini v obdelavo dobita eno kategorijo orodij iz predstavitve. Pogovor v manjših skupinah, nato podelijo še v celotni skupini.
--	----	--

Sklopa 7 in 8: Pregled uporabnih orodij

Trajanje: 90 + 70 minut

Namen: Udeleženci delno preizkusijo 8 metod/orodij, ostala pa dobijo zbrana v gradivu.

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Uvod: kako povezovati metode med seboj?	5	Doslej smo si ogledali že nekaj metod. Še dodatne si bomo v naslednjih 2 sklopih. Še pred tem pa nekaj o njihovem medsebojnem povezovanju. Vedno bolj prepoznavamo pomen daljših intervencij pri razvijanju življenjske motivacije mladih. Glavne oblike delovanja pri daljših intervencijah so: male skupine, ki se trajno srečujejo, coaching 1 na 1, serije krajših usposabljanj in delavnic. Pri daljših intervencijah govorimo o mikro in makro načrtovanju. Makro načrt povezuje mikro načrte med seboj. Ogledali si bomo tri modele, na katerih lahko gradimo makro načrt.
Trije modeli, primerni za makro načrtovanje	20	Teoretična predstavitev treh modelov: Vzorec diha Diltsova piramida Junakovo popotovanje // Diltsovo piramido še posebej poglobljeno razložimo, saj bo na njej temeljilo nadaljnje delo.
Uvrščanje metod v Diltsovo piramido.	5	Na sredini sobe je velika Diltsova piramida. Uvod trenerja: »Odslej bomo vsako metodo, ki smo jo že, ali pa jo še bomo preizkusili, skušali umestiti v Diltsovo piramido, na pripadajočo raven osebnosti.« Udeleženci razvrstijo lističe z imeni doslej uporabnih metod v piramido.
Preizkusi različnih metod	60	Udeleženci pod vodstvom trenerjev preizkušajo različne metode. Možne metode: Risanje osebnega grba.

		Metoda »rožica« - v sredino cveta skupina napiše, kaj imajo vsi skupnega, v lističe pa vsak zase, katera je njegova lastnost ali talent, ki je nima nihče drug v skupini. Pisanje feedbacka na hrbet. Dražba vrednot Kolaži Možnost je tudi za refleksijo nekaterih pristopov, npr.: tišina, pustolovsko učenje in outdoor učenje.
Odmor		
Razvoj daljših programov v skupinah	40	Delitev udeležencev v skupine po 4. Vsaka skupina lahko izbere, kakšen dolgoročnejši program bo pripravila. Možnosti: Coaching 1 na 1 (več srečanj) »Krožek« - skupinica 5 mladih – več srečanj Usposabljanje ali daljša delavnica Naloga za skupine: priprava makro načrta, pri čemer se oprete na Diltsovo piramido. Uporabite lahko metode, ki smo jih spoznali na usposabljanju, ali pa katere druge. Izdelke pišejo na plakate.
Predstavitve in odziv	30	Skupine predstavljajo svoje izdelke. Trenerja podata odziv, prav tako skupina.

Sklop 8: Vrednotenje in "kako naprej?"

Trajanje: 60 minut

Namen: Udeleženci raziskujejo, kako lahko znanje, pridobljeno na tem usposabljanju, uporabijo v prihodnosti.

Program:

Vsebina	Trajanje	Kratek opis
Načrtovanje prihodnjih korakov	40	20 minut samostojnega dela na podlagi kanvasa, ki ga pripravita trenerja (kje sem, kaj sem pridobil, kaj mi še manjka, kateri bi lahko bili nadaljnji koraki?) 20 minut: komentarji sodelavcev v trojkah na podlagi predstavitve kanvasov.
Vrednotenje usposabljanja	10	Vrednotenje preko uporabe mobilnega telefona z orodjem mentimeter: https://www.mentimeter.com/. Obenem je aktivnost uporabna tudi kot spoznavanje digitalnega orodja, ki je zelo uporabno za izvajanje procesov z večjimi skupinami mladih.

Zaključek in podelitev potrdil	10	Kratka beseda vsakega posameznika v krogu.
-----------------------------------	----	--

Usposabljanje mentorjev v Akademie Klausenhof

V program so sodelovali vsi mentorji. Gre za tutorje in trenerje Akademie Klausenhof. Pomemben del ima že predhodne izkušnje z mentorstvom. Želeli so vzdrževati uravnoteženo razmerje med obema spoloma. A na koncu se je usposabljanja udeležilo več moških kot žensk. Starost mentorjev je bila med 25 in 40 leti. Mentorji so imeli že predhodne izkušnje z delom z migrant, kar je pri tem delu zelo pomembno, saj je večina mentorirancev imela migrantsko ozadje. Mentorji so bili svobodni pri izbiri metod mentoriranja. Ponudili pa so jim primerno zbirko metod.

Struktura usposabljanja mentorjev:

Čas	Vsebina	Opis aktivnosti
14.00 - 14.30	Uvod	Dobrodošlica, prost pogovor, čaj in kava.
14.30 - 15.30	Ledolomilci. Osnove mentoriranja in vloga mentorja.	Ledolomilci. Osnove mentoriranja: splošen kontekst projekta MotivAction. Osebni strahovi, pričakovanja, želje mentorjev (Dixit kartice, simboli).
15.30 - 15.45	Odmor	
15.45 - 17.00	Mentoriranci	Ciljna skupina: značilnosti mentorirancev v projektu MotivAction. Biti migrant. Kakšne potrebe imaš kot migrant? Igra vlog: na začetku iz skupine izberemo 3 osebe. Izbrani zapustijo sobo. Ostali razmišljajo o neki temi, o kateri bodo kasneje lahko nekaj časa govorili. Ko je tema izbrana, tri besede iz pogovora nadomestijo z drugimi besedami – s takšnimi, ki so za tematiko pomembne, a nimajo nič opraviti s prvotnimi. V nadaljevanju izpustimo še tri druge pomembne besede in jih nadomestimo z gestami. Ko se novih besed in gest naučimo, naj bi skupina govorila o temi. Ko je skupina sredi pogovora, v sobo pokličemo izločene in jih pustimo same s skupino. Refleksija igre vlog: Vprašanja: 1) Kakšni so bili tvoji občutki, ko si bil izbran/izbrana? Kakšni, ko si bil/bila v krogu? Kakšni so bili občutki biti v krogu brez razlage, da si bil/bila izključen/a.

		Igra vlog je osvetlila fenomen vključevanja in izključevanja, ki je lahko dobro vstopno mesto za razpravo tudi o fenomenih v družbi: o družbenem vključevanju, tolerantnosti in diskriminaciji. Kako lahko kot mentor pomagam mladim pri njihovem socialnem vključevanju? Priprava plakatov na temo pomoči mladim pri njihovem družbenem vključevanju.
17.00 - 18.30	Mentorstvo: teme in metode	Koraki makro načrtovanja: Izvajalec usposabljanja na kratko predstavi strukturo idealnega mentorskega srečanja v trajanju 90 minut. Predstavimo tudi zbirko tematik za mentorska srečanja, tudi v povezavi z usposabljanji, ki smo jih izvajali v okviru projekta. Udeležence povabimo, da zberejo 4-5 podpoglavij / podtem na vsako tematiko mentorskega srečanja. Nato oblikujemo pare. Udeleženci zbrana (pod)poglavja predebatirajo v parih v obliki igre vlog. Eden v paru je v vlogi mentorja in drugi v vlogi mentoriranca. Mentor govori o temi, ki jo je izbral, med tem ko mentoriranec postavlja vprašanja o njej. Po 8 minutah se vlogi zamenjata. Kot oba predstavila izbrane teme, se oblikujejo novi pari. Naloga tega sklopa je najti ustrezne metode za posredovanje izbranih tematik. Na koncu povabimo udeležence k plenarni razpravi o pogostih poglavjih in metodah. Zelo dobrodošla so tudi dodatna vprašanja in razprava o njih.
18.30-19.15.	Vrednotenje in zaključek	Vrednotenje usposabljanja in predstavitev zbirke metodoloških orodij. Vprašanja in teme za refleksijo: Moji občutki po usposabljanju, kaj sem se naučil / naučila? Katere odgovore sem dobil / dobila na vprašanja, izražena ob začetku usposabljanja?

Podpora mentorjem pri izvajanju mentorskega programa

Ustrezna osebna in strokovna podpora mentorjev je strateškega pomena. Po eni strani je ključno, da lahko mentorji v času mentorstva postavljajo svoja vprašanja in izrazijo svoje težave. po drugi strani pa je koristno tudi mentorjem zagotoviti priložnost za izmenjavo mnenj in izkušenj ter za refleksijo

mentorske dejavnosti. Kot tretje pa podpora mentorjem lahko tudi odpre pot za oblikovanje strokovne skupnosti, ki lahko ostane aktivna tudi po koncu projekta MotivAction.

Temelj strokovne podpore mentorjev je imenovanje strokovnega vodje mentorskega programa. Gre za osebo, ki ima znanje in izkušnje z mentorstvom, zato lahko mentorjem nudi ustrezno pomoč in podporo v primeru strokovnih vprašanj in težav.

Kako lahko ta profesionalni vodja pomaga? Nekaj konkretnih načinov je:

- Nudjenje podpore in dajanje nasveti glede načrtovanja mentorstva.
- Pomoč pri izbiri vsebin in metod za mentorske priložnosti.
- Pomoč pri odpravljanju težav, npr. težav pri vzpostavljanju zaupnega odnosa, drugi osebni in specifični problemi z mentoriranci.
- Skupinske študije primerov in druge oblike podpore.

Poleg tega lahko podpora mentorjem poteka prek izmenjave zbirk metodoloških orodij in priročnikov ter strokovnih gradiv ter s pripravo skupne zbirke orodij (v fizični obliki), ki jo je mogoče shraniti na kraju, kjer se mentorstvo izvaja. Zbirko orodij lahko z uporabnimi pripomočki napolni strokovni vodja ali gostiteljska organizacija. Mentorje lahko tudi prosimo, da njim uporaben material uvrstijo v zbirko orodij in tako delijo dobre prakse z drugimi.

Takšna zbirka orodij lahko vsebuje:

- metodološka orodja (tiskane različice in online različice),
- kartice in druga orodja za začetek pogovora,
- orodja in pripomočki za razpravo o določenih temah, igre s kartami in namizne igre za komunikacijo ipd.,
- športni pripomočki (žoge, obroči, blazine ipd.).

Evalvacija z mentorji

Pomembno je, da z mentorji ocenimo proces, ki je trajal od 6 do 10 mesecev, da povzamemo izkušnje, naredimo zaključek in da poudarimo tista področja, ki jih bomo razvili v prihodnosti. Ta ocena lahko med drugim pomaga tudi pri zaključku mentorskega procesa na čustveni in kognitivni ravni in odpre pot nadaljnjemu sodelovanju z mentorji. Priporočljivo je, da se na za to namenjenemu dogodku zaprosi mentorje za povratne informacije v strukturirani obliki in da se zagotovi prostor za prosto refleksijo in pogovor. Tak dogodek je mogoče organizirati na način, opisan spodaj.

Cilj dogodka: Zaključek mentorskega programa, spremljanje izkušenj mentorjev, povratne informacije mentorjev, načrtovanje za prihodnost in zahvala za sodelovanje. Priporočamo, da dogodek traja vsaj uro in pol do dve uri.

Čas	Aktivnost	Opis aktivnosti
17.00 – 17.30	Uvod	Uvodni pozdrav Ledolomilci in spoznavanje
17.30 – 18.30	Vrednotenje mentorstva v obliki strukturirane povratne informacije: Možna vprašanja, točke: (1) Osebne izkušnje z mentorstvom: Kako vam je bila všeč izkušnja? Pozitivni/negativni občutki? Ali je bilo koristno za udeležence? Ste se kot mentor kaj naučili iz izkušenj? (2) Dobri deli in področja, ki jih je treba razviti (kot so usposabljanje mentorjev, nabor orodij za metodologijo, orodja, strokovna in osebna podpora med mentorstvom). (3) Infrastruktura in podpora: mnenje o razpoložljivih sobah, orodjih, napravah.	Mentorji vnaprej dobijo načrtovane vsebine in vprašanja. Prosim jih tudi, da razmislijo o svojih točkah za ocenjevanje/razmislek. Razpravo o vsaki vsebini/vprašanju je mogoče uresničiti z uporabo post-it listkov, kartic Dixit, simbolov, metode smetnjak-raketa-kladivo itd.
18.30 – 19.00	Ideje za prihodnost	Predlogi za prihodnje mentorske programe: postopek, metode, podpora mentorjem... Osebni načrti za prihodnost: morebitno sodelovanje kot mentor ali v drugih vlogah.
19.00 – 19.30	Zaključek	Slovo, potrdila in darila

Po poglavjih, ki so bila namenjena pripravi in podpori mentorjev, si oglejmo mentorske procese, ki se izvajajo z mentoriranci.

Struktura in proces mentorstva

Namen mentorskega programa je mladim pomagati najti svoje osebno poslanstvo v življenju, jim ponuditi orodja za sprejemanje odločitev ter za premagovanje ovir in življenjskih izzivov. Poleg tega mentorstvo ponuja priložnost za poglobljeno razpravo o temah usposabljanj in za razvoj kompetenc in veščin.

V okviru projekta MotivAction smo izvedli mentorstvo v majhnih skupinah, in sicer posamezni mentor spremlja od pet do osem mladih. Na ta način lahko prednosti izkušene odrasle osebe kombiniramo s pozitivnimi učinki medvrstniškega učenja. Skupine se ustvarijo na začetku projekta, v idealnem primeru na podlagi izbire mladih, skupine pa do konca ostanejo stalne. Če supervizor zahteva zamenjavo članov skupine, izvajalci programa to storijo na najbolj previden način ob upoštevanju procesov skupinske dinamike.

Predlagano število mentorirancev v skupini je od pet do osem. Tako se lahko vsakemu nameni osebna pozornost, hkrati pa se o temah lahko poglobljeno razpravlja. Pomembno je, da se skupaj z mentoriranci določi okvire, zato je priporočljivo organizirati mentorska srečanja vsak drugi teden, ki trajajo od 1,5 do 2 uri. Koristno je, da imajo mentorska srečanja podobno strukturo, ker je zaradi tega postopek predvidljiv in s tem ustvarja varno okolje za udeležence. Vsako srečanje se začne in konča s prijavni in odjavni krog. To zagotavlja strukturo in omogoča zagon in zapiranje procesov. V krogu obstajajo tri načela:

- Govorite z namenom: opazuj, kaj je trenutno pomembno za pogovor.
- Pozorno poslušajte: spoštljiv odnos do učnega procesa za vse člane skupine.
- Skrbite za dobro počutje kroga: zavedajte se vpliva vaših prispevkov.

Na začetku mentorskega postopka je koristno z mentoriranci skleniti dogovor. Leta običajno vključuje tudi naslednje elemente:

- Vse zgodbe ali osebne stvari ostanejo zaupne.
- Poslušamo drug drugega s sočutjem in radovednostjo.
- Prosimo za tisto, kar potrebujemo, in ponudimo, kar lahko.

Glede vsebine mentorskih srečanj sta predlagani dve smeri: osebni razvoj udeležencev, in konkreten prenos znanja/informacij na podlagi potreb udeležencev. Možne teme za slednje so karierna orientacija, nadaljnje izobraževanje, študij in delo v tujini, finančna pismenost, podjetniške možnosti itd.

Zaradi neformalnega konteksta lahko mentorji vključijo udeležence v oblikovanje vsebine. To je bistvenega pomena za njihovo motivacijo in sodelovanje. Skupni izbor tem, ki bodo vključene v mentorski postopek, se opravi na prvem srečanju, in sicer ta to predlagamo metodo odprtega prostora.

Metoda odprtega prostora (Open Space)

Gre za samoorganizirajočo se prakso interne discipline in kolektivne aktivnosti, in sicer le-to dosežemo s povabilom, da sodelujoči prevzamejo odgovornost za tisto, kar jim je mar. Vzpostavlja tržnico raziskovanja, razmišljanja in učenja, ki prinaša najboljše tako posameznikom kot celotni skupini.

Metodologija odprtega prostora gradi energijo, zavzetost in skupno vodstvo, udeleženci sprejemajo odgovornost za to, kaj se zgodi ali ne. Skupaj s skupino zapišemo področja (3), na katerih se soočajo z izzivi (npr. področja iskanja osebnih misij, poklicne usmeritve, življenjskih odločitev). Mentor razloži postopek ter pravilo in načela odprtega prostora.

Pravilo dveh nog pomeni, da prevzimate odgovornost za tisto, kar vas zanima - se zavzimate za to in se z lastnimi nogami premikate tja, kamor lahko najboljše prispevate.

Za premikanje in uporabo odprtega prostora veljajo štiri načela:

- Kdorkoli pride, je pravi.
- Karkoli se zgodi, je edino, kar bi se lahko.
- Ko se začne, je pravi čas.
- Ko je konec, je konec.

Za vsako od izbranih področij potrebujemo dva gostitelja, ki ga nadzirata (med izvajanjem zamenjata mesti, da lahko tudi soustvarjata vsebino). Skupina ima približno 30 minut časa, da na vsakem področju zapiše teme, vprašanja, pomisleke, interese, ki bi jih želela zajeti na mentorskih sestankih. Po 30 minutah (ali ko skupina zapiše vse, kar je želela) se ponovno zberemo in preučimo žetev. Sledi glasovanje o vsebini. Vsak udeleženec prejme 5 glasov, ki jih lahko prejme ena ali več tem. Mentor opredeli 20 najpomembnejših tem. Nato udeleženci ponovno glasujejo, tokrat s tremi glasovi. Na koncu skupina izbere toliko tem, kot je število srečanj. Na podlagi izbranih tem mentor pripravi vsebinsko strukturo srečanj, makro načrt. Ta načrt je mogoče razviti s konceptom Diltsove piramide.

Diltsova piramida



Mentor na podlagi izbranih tem pripravi strukturo mentorstva, t.i. makro načrt. Pri tem mu lahko pomaga koncept Diltsove piramide.

Izbrane teme umestimo v piramido. Začnemo s temami, ki so povezane z okoljem, nato počasi napredujemo do tem povezanih z osebno identiteto in osebnim poslanstvom. V skupini se preko srečanj krepi zaupanje, zato bolj osebne/globoke teme (prepričanja, identiteta, osebno poslanstvo) odpiramo na poznejših srečanjih.

Koncept Diltsove piramide nam ponuja dve možnosti uporabe. Pot proti vrhu nam omogoča analizo lastnega življenja in identifikacijo stvari, ki nas definirajo ter vplivajo na naše odločitve in izbiro poti. Ko smo na vrhu piramide, pa si lahko izberemo spremembo, ki jo želimo v svojem življenju, in s potjo proti dnu piramide naredimo načrt, kako je implementiramo v svoje življenje preko sprememb naših prepričanj, gradnjo naših sposobnosti, spremembo vedenja in mogoče okolja.

Mentorska orodja in metode

Naslednja orodja in metode zbirajo partnerji za podporo mentorjem pri načrtovanju in organiziranju mentorskih priložnosti. Spodaj opisane metode in orodja lahko pridejo prav:

- za razpravo z udeleženci o določeni temi,
- za spodbujanje skupinske dinamike,
- za uvedbo mentorskih priložnosti,
- za zaključek priložnosti in za razmislek na splošno.

Poleg tega prejšnja gradiva iz zbirke vsebujejo več metod za posebne teme samozavedanja, poklicne usmerjenosti ter finančne pismenosti in podjetniških veščin.

Metode za začetek aktivnosti, trenerske metode in sodelovalne vaje

Kolo življenja: Preprosto, a močno orodje, ki pomaga hkrati vizualizirati vsa pomembna področja življenja. Pogosto ga uporabljajo življenjski svetovalci in poklicni trenerji, da svojim strankam dajo pogled na življenje iz "ptičje perspektive". Z ogledovanjem vizualne predstavitve vseh področij življenja hkrati le-to pomaga bolje razumeti, katera od vaših življenjskih področij so uspešna in katera potrebujejo več dela.

Reka življenja: Metafora reke kot načina prikazovanja osebnega potovanja ali zgodovine je vsesplošno znana različnim kulturam. Z vizualizacijo lahko reka postane kompas, vodilo, saj sčasoma zajema mejnike, neuspehe in uspehe.

Molekula identitete: Metoda pomaga ozavestiti koncepte več identitet in samoidentifikacije z analizo in izmenjavo lastnih identitet. To je priložnost za samoidentifikacijo, ki lahko ustvari široko definicijo raznolikosti v na videz homogeni skupini.

Pasti razmišljanja: metoda pomaga prepoznati lastne miselne pasti in uporabiti model ABC (dr. Albert Ellis) za podporo spremembam pri mišljenju in čutenju.

Metoda STAR: STAR (Situation, Task, Action, Result) pomaga, da mentoriranec ponovno obišče izkušnjo, se iz nje uči in v prihodnosti uvede spremembe.

Metoda Solution Walk je postopek miselne vizualizacije potencialnih razmer v prihodnosti, da bi zagotovili želeni rezultat.

Metoda GROW: Model/postopek GROW je preprosta metoda za določanje ciljev in reševanje problemov. Pomeni učenje skozi izkušnje: razmislek, vpogled, izbiranje in njihovo izvajanje.

Šolski / zaposlitveni sejem: Glede na interese vaše skupine lahko povabite različne študente ali zaposlene iz različnih zanimivih sektorjev. Lahko poteka tudi v obliki žive knjižnice.

Jobs of the Future (igra s kartami): Raziskovanje kako bo izgledala zaposlitev leta 2030. Lahko razširi obzorja skupine glede njihove morebitne zaposlitve.

Johari okno: Je preprosto in uporabno orodje za ponazoritev in izboljšanje samozavedanja ter medsebojnega razumevanja med posamezniki v skupini. Ta model lahko uporabimo tudi za oceno in izboljšanje odnosa skupine z drugimi skupinami.

Reflected Best Self Exercise™: RBSE je vaja za iskanje povratnih informacij, ki pomaga prepoznati in razumeti edinstvene moči in talente. Z zbiranjem povratnih informacij pomembnih ljudi le-ta vodi skozi postopek ustvarjanja portreta najboljšega sebe in akcijskega načrta za izkoriščanje osebnih moči.

Naša hiša: Vaja je primerna za razvoj sodelovanja in kohezije v skupini. Uporablja se lahko tudi za razpravo o (osebnih) vrednotah. Udeleženci sedijo v krogu. Trenerji jih prosijo, da se vživijo v situacijo, ko vsi živijo v isti hiši. Njihova naloga je skleniti dogovor o skupnih življenjskih pravilih. Ko je sporazum pripravljen, sledi razmislek o postopku (kako so prišli do skupnega sporazuma, osebni interes proti interesu skupnosti, vrednote, ki se odražajo v sporazumu).

Še nikoli nisem: Vaja za skupine v fazi oblikovanja. Udeleženci sedijo v krogu. Njihova naloga je, da razmišljajo o stvareh, ki jih še nikoli niso storili, toda drugi člani skupine so verjetno jih. Na primer: "Nikoli nisem bil v Parizu." Ko nekdo reče nekaj, kar velja za vse ostale člane, dobi točko. Zmagovalec je tisti član, ki najprej doseže tri točke.

Tri dejstva: resnično ali neresnično?: Igra pomaga pri medsebojnem spoznavanju in prispeva k ustvarjanju dobrega vzdušja in povezanosti v skupini. Udeleženci povedo tri dejstva o sebi, dve sta resnični, eno neresnično. Člani skupine ugibajo napačno dejstvo.

Trije predmeti: Igra pomaga pri medsebojnem spoznavanju. Poleg tega prispeva k ustvarjanju dobrega vzdušja in povezanosti v skupini. Vsakogar pred usposabljanjem/mentorstvom prosimo, naj s seboj prinese tri predmete, ki ga zaznamujejo. Udeleženci se bodo morali predstaviti prek predmetov (pomembni trenutki življenja, osebne lastnosti, hobiji itd.). Ko se vsi predstavijo, nadaljujemo s krogom refleksije.

Zvezde: Ta vaja je kot nalašč za spoznavanje. Vsak udeleženec odgovori na naslednje vprašanje: Kdo bi bil glavni igralec/igralka, če bi bil film režiran o vašem življenju? Zakaj?

Gosti za večerjo: To je primerna igra za skupine v fazi oblikovanja. Udeleženci bodo odgovorili na naslednje vprašanje: Če bi lahko koga povabil/-a na večerjo, kdo bi bil ta oseba?

Jedilnik v restavraciji: Vaja sodelovanja, ki razvije skupinsko dinamiko. Udeleženci si predstavljajo, da želijo skupaj odpreti restavracijo. Načrtovali bodo popoln jedilnik. Razprava traja 10-15 minut. Po tem sledi razmislek, ki se sklicuje na izkušnje s postopkom odločanja in prepiranja.

Metode za refleksijo

Kaj so cilji refleksije?

- Skupaj zaključite priložnost mentorstva.
- Udeleženci individualno in v skupini predelajo zbrane izkušnje, občutke in misli.
- Udeleženci zavestno obdelajo vtise.
- Udeleženci ozavestijo izkušnje in jih naredijo razumljive.
- Mentorji poudarijo težave in potrebe udeležencev.
- Udeleženci sporočijo povratne informacije mentorju.
- Mentorji lahko dajo povratne informacije udeležencem.

Kot uvod v krog razmišljanja je pomembno tudi pri refleksiji spregovoriti o njenih osnovnih smernicah.

Najpomembnejši so naslednje:

- Refleksija ni razprava!
- Govori samo zase in v svojem imenu!
- Prekinitve niso neprijetne motnje.
- Sprejmite občutke in vtise drugih.
- Govorite svoj tok misli, namesto da bi poskušali komunicirati čim bolj dodelano.
- Ne ocenjujte prispevkov drugih.
- Uporabite "jaz" in ne "nekdo" ali "mi".
- Poskusite se čim bolj natančno izraziti (primeri).
- Izražajte pozitivne in negativne občutke.
- Vprašanja so dovoljena v primeru, da pojasnijo razumevanje.

Spodaj je zbranih nekaj kakovostnih metod, primernih za refleksijo.

Vrata: Mentor vnaprej zbira slike/razglednice, ki predstavljajo vrata v različnih stilih. Slike se dajo na mizo in vsak udeleženec je vabljen, da izbere tisto, ki najbolje odraža njegovo trenutno počutje. Po tem udeleženci predstavijo sliko in razložijo svojo motivacijo za izbiro. Vrata se razlagajo kot pot do ciljev udeleženca.

Refleksija s kocko: Za vsako številko kocke obstaja drugačno vprašanje: (1) moje vedenje, (2) skupina, (3) vsebina, (4) metode, (5) poudarki, (6) trener/mentor/izvajalec. Vsak udeleženec vrže kocko in odgovori. Možno je več ponovitev.

Palčni barometer: Skupina stoji v krogu. Zdaj vsi zaprejo oči in iztegnejo palce. Trener postavlja vprašanja, udeleženci pa s palcem podajo odgovor. Dober pomeni palec gor, nevtralen palec na sredini, slabo pomeni palec navzdol.

Refleksija petih prstov: Vsak udeleženec dobi papir z odtisom dčlani (ali pa udeleženci narišejo lasten obris dlani na prazen papir). List dopolnijo z vsebino:

- Palec: To je bilo super.
- Kazalec: To je tisto, kar si želim več.
- Sredinec: To ni bilo tako dobro.
- Prstanec: To je tisto, kar imam v mislih.
- Mali prst: To je bilo prekratko.
- Dlan: ocena trenerja.

Refleksija z razglednicami: Trener vnaprej zbere razglednice/slike in jih položi na mizo. Vsaka razglednica ima svoj pomen. Vsak udeleženec lahko izbere eno ali dve izmed njih, ki najbolje opišeta njegovo trenutno stanje/razpoloženje itd. Udeleženci predstavijo svoje izbire. Opomba: namesto razglednic lahko uporabimo tudi kartice Dixit.

Inovativni vidiki mentorskega programa

Mentorski programi niso novost sami po sebi, zato v tem poglavju predstavljano nekaj edinstvenih značilnosti mentorskega programa MotivAction.

Inovativni vidiki mentorskega programa MotivAction

- Mentorski program je drugi steber programa neformalnega izobraževanja za srednješolce. Prvi steber je niz treh usposabljanj (teme: samozavedanje in osebni razvoj; karierna orientacija; finančna pismenost in podjetniške sposobnosti). Oba stebra se med seboj dopolnjujeta.
- Prednost kombiniranja usposabljanj z mentorskim programom je v tem, da se o vsebinah razpravlja na različne načine, tako da vsak udeleženec najde zase ustrezen način učenja.
- Mentorska skupina: udeleženci zberejo mentorje na podlagi skupnih, strukturiranih izkušenj (sodelovalne vaje, sobe pobega ipd.). To udeležencem pomaga najti mentorja, ki lahko nudi ustrezno podporo glede njihovih področij interesa. Pri izbiri mentorja je mogoče upoštevati tudi osebne želje.
- Starostna bližina mentorjev. Mentorji so bili namenoma izbrani glede na njihovo starost, in sicer na način, da predstavljajo vez med sovrstniki in odraslimi. Mentorji so še vedno blizu življenja mladih in nimajo poučnega značaja staršev, lahko pa jim posredujejo izkušnje in modrost.
- Individualna pozornost kljub delu v skupini: Ker mentorske skupine sestavlja 5-8 udeležencev, lahko mentorji ciljno in primerno skrbijo za potrebe vsakega posameznika.
- Mentorski program mladim ponuja dolgoročno, individualno in prilagojeno podporo za obvladovanje novih situacij in izzivov v življenju.
- Uporabljajo se neformalne metode in mentorski odnos z namenom opolnomočenja mladih, da prepoznajo svojo posebnost in naredijo korak naprej v svojem življenju.
- Mentorski program obravnava dve temi, ki sta za mlade bistvenega pomena, vendar jih pogosto ne obravnavajo v formalnem izobraževanju, kaj šele da bi bile seboj povezani – gre za življenjsko motivacijo in karierno orientacijo.
- Program mentorstva temelji na liku "sopotnika", ki je več kot le preprost svetovalec. Ni prisoten le v zelo omejenih trenutkih življenjskih odločitev mladih, ampak mentoriranca podpira v širšem kontekstu.
- Med mentorskim procesom dajemo poseben poudarek mentorjem, ki so sekundarna ciljna skupina projekta. Tako mentorji dobijo osebno in strokovno podporo. Mentorstvo tako zanje

postane učna priložnost v okviru katere razvijajo različne kompetence in spretnosti. Poleg tega smo si prizadevali tudi za oblikovanje skupnosti mentorjev.

Usposabljanje mentorjev

- Usposabljanje izhaja iz situacije mladih danes ter se opira na stanja, kot so “fear of missing out”, “instant gratification” in podobna, ki jih povzroča močno povečana raba digitalnih tehnologij med mladimi.
- Usposabljanje je bilo v Sloveniji akreditirano za pridobitev pedagoških točk, kar posredno doprinese k napredovanju učiteljev v nazivih in plačnih razredih.
- Usposabljanje ne ponuja le posameznih metod dela z mladimi ampak udeležencem omogoča tudi, da se naučijo makro načrtovanja – sestavljanja več metod v smiselne zaokrožene daljše procese.

Dobre prakse in priporočila za nadaljnja izvajanja

Mentorski program

- Fiksne mentorske skupine. Udeleženci gredo skozi proces skupaj, izkusijo napredek in ga pustijo, da gradi drug na drugem. Prihranimo lahko čas, saj se udeleženci že poznajo, zato ni zamudnega medsebojnega spoznavanja, ne prilagajanja tujcem (učenje zaupanja). Po naših izkušnjah je mentorstvo v majhnih skupinah res koristno in v primeru izbire te metode je treba imeti fiksne skupine.
- Ključno je najti primeren format mentorstva - termin, pogostost srečevanja, dolžina srečanja - ki odgovarja ciljni skupini. Pomembna je tudi skrbna izbira kraja srečanja (zbranost, udobje, varen učni prostor).
- Pozitivno je bilo, da so si učenci lahko izbirali mentorje. Stališča za izbiro mentorja so bila naslednja: izkušnje mentorja, posebno strokovno znanje, poklic, osebna naklonjenost. Izbira mentorjev mora biti strukturirana, koristna ideja je organiziranje skupnih aktivnosti za dijake in mentorje (skupne vaje, soba pobega).
- Postavitev okvira mentorskega procesa skupaj z mentoriranci. Kot uspešno se je izkazalo vključevati mentorirance pri izbiri tem. Prvo srečanje je lahko namenjeno takšnemu skupnemu načrtovanju, tako da celoten postopek odraža potrebe udeležencev. Metoda odprtega prostora je uporabno orodje za skupno načrtovanje.
- Vsebina mentorstva. Predlagamo, da en del mentorskih priložnosti namenite razvoju mehkih veščin, medtem ko lahko ob drugih priložnostih obravnavamo konkretne informacije/prenos znanja o nadaljnjem izobraževanju, kariernih odločitvah, mobilnosti itd.
- Priporočljivo je organizirati redna mentorska srečanja, vsaj vsak drugi teden, skupaj vsaj 8-10 srečanj.
- Priporočljivo je, da gostiteljska organizacija mentorskega programa nudi orodja in prostor za sestanke. Mentorjem pomaga pri delu in ima dodano vrednost, da vzpostavi povezavo z udeleženci in omogoči njihovo vključevanje v druge dejavnosti organizacije.
- Priporočljivo je prositi mentorje, naj napišejo dnevnik mentorskih aktivnosti. Uporaben je za nadaljnje priložnosti in za spremljanje učnih procesov in osebnega razvoja mentorirancev. Poleg tega so takšne opombe koristne za oceno mentorskega programa in za določitev nadaljnjih izboljšav.
- Osebni začetni intervjuji z mentoriranci. Mentorji Akademie Klausenhof so mentorski postopek začeli z osebnim intervjujem z vsemi mentoriranci, da bi določili cilje procesa. Takšna razprava

se je med mentorstvom ponovila vsaj dvakrat (sledenje uresničevanju ciljev, spreminjanje ciljev).

Usposabljanje in podpora mentorjem

- Omogočati je potrebno več povezav med formalnimi (šolskimi) okolji in neformalnimi (kot npr. Mladinske organizacije). Vsako od okolij ima določene prednosti. Mladi v neformalnih okoljih lahko bolje izrazijo svoje edinstvene darove, med tem ko formalno izobraževanje sistemsko doseže večje število dijakov.
- Ob zagotovitvi primernih finančnih virov bi bilo smiselno razmišljati o daljšem kurikulumu za usposabljanje mentorjev, saj se usposabljanje v trajanju 2 dni mnogih veščin in naravnosti le dotakne, ni pa jih mogoče vaditi.
- Smiselno bi bilo, da bi usposabljanje v prihodnje postalo del kakšnega širšega izobraževalnega procesa pedagoških kadrov, ne da bi bilo na voljo le kot samostojno usposabljanje.
- Upravičeno je, da je med mentorskim procesom še posebej pomembna osebna in strokovna podpora mentorjev. Podpora je bila koristna za mentorje, vendar bi na podlagi njihovih povratnih informacij potrebovali več časa za običajne študije primerov in izmenjavo strokovnih izkušenj.
- Usposabljanja za mentorje so bila koristna izhodišča za načrtovanje mentorskih procesov, za makro in mikro načrtovanje. Glede na povratne informacije mentorjev so relevantne teme usposabljanja:
 - vloga, funkcija in naloge mentorja,
 - konkretni koraki mentorskega postopka,
 - okviri konkretnega mentorskega programa,
 - struktura mentorskega procesa,
 - zbirka metod in orodij,
 - možnost zamenjave mentorja v času mentoriranja,
 - spletno mentorstvo: kako se ga lotiti in konkretne oblike,
 - varovanje osebnih podatkov: ali je potrebno (legalno) ali je potrebno dovoljenje staršev ,
 - vprašanja v zvezi zaščite in varstva mladoletnih.
- Izkazalo se je, da je še vedno pomembno govoriti o teoretičnih strokovnih podlagah, čeprav imajo mentorji predhodne izkušnje z mladinskim delom. Pomembna je tudi razprava o okvirih mentorskega programa.

- Včasih težavo predstavlja, da imajo mentorji različno strokovno znanje o mentorstvu in delu z mladimi. Zgodi se, da je določen izraz ali koncept razumljen na različne načine ali oa se zgodi obratno, da je razlaga za nekoga preveč očitna, zaradi česar je težko podati ustrezne informacije.
- Na mentorskem usposabljanju smo uporabili neformalne metode, ki jih lahko mentorji uporabljajo tudi sami pri svojem delu.
- Prejšnja gradiva iz zbirke MotivAction vsebujejo več metod za specifične teme samozavedanja, karierne orientacije in finančne pismenosti ter podjetništva.

Zaključek

V tem gradivu smo poskušali dati vpogled v mentorski program projekta MotivAction, ki se je z udeleženci izvajal dve šolski leti. Po predstavitvi teoretičnega ozadja mentorstva smo izpostavili posebne značilnosti realiziranega mentorskega programa in opozorili na pomen osebne in strokovne podpore mentorjev. Poleg tega je bila opisana tudi struktura mentorskih treningov ter inovativni vidiki mentorskega programa MotivAction. Da bi bil ta priročnik uporabniku prijaznejši, smo zbrali nekaj orodij in metod ter našli dobre prakse in izkušnje z izvajanjem.

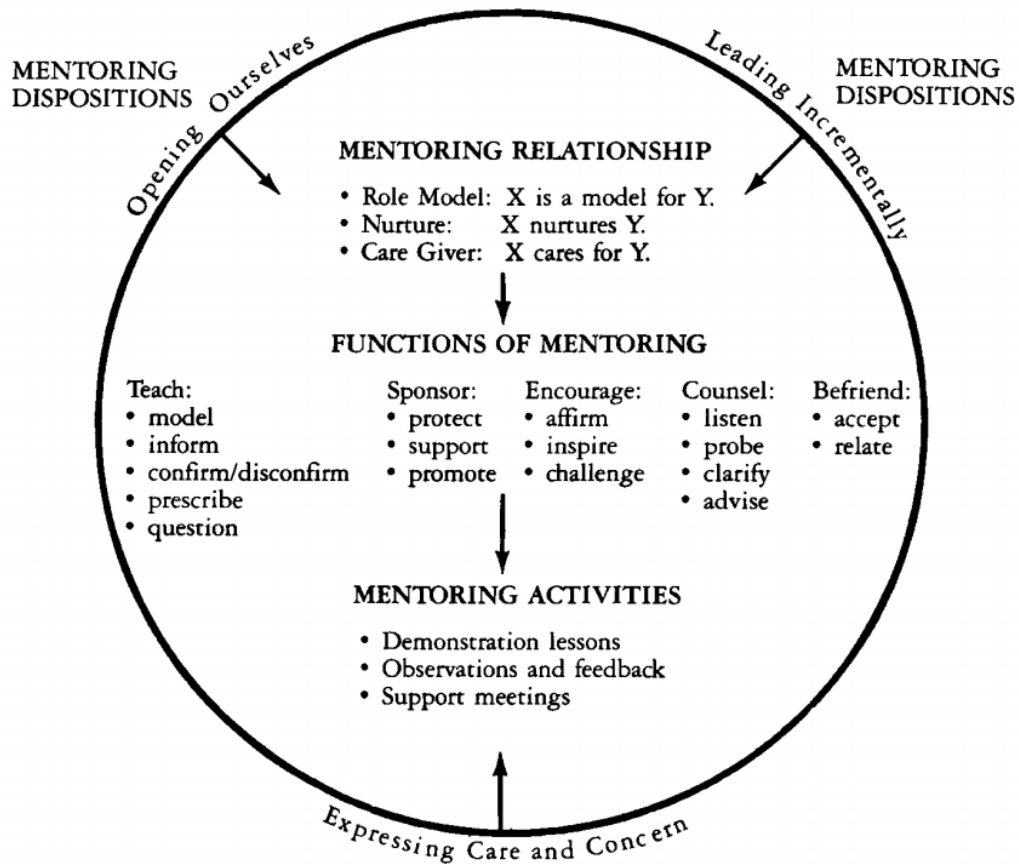
Avtorji in izvajalci iskreno upamo, da bo gradivo lahko koristen vsem, ki jih zanima mentorstvo na osebni in organizacijski ravni. Če se boste z branjem tega gradiva navdihnili, vas vabimo, da tudi sami stopite v mentorske vode.

Viri in literatura

- Anderson, Eugene M. and Shanonn, Anne L. 1988. "Toward a Conceptualization of Mentoring". *Journal of Teacher Education* 39 no. 1: 38–42.
- Clutterbuck, David. 2001. *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD.
- Dawson, Phillip. 2014. "Beyond a Definition: Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models". *Educational Researcher* 43 no. 3: 137–145.
- Di Blasio, Barbara. Paku, Áron. and Marton, Melinda. 2011. "A mentor mint kapuőr a tanári professzió kialakításában". *Új Pedagógiai Szemle* 61 no. 11–12: 183–193.
- Fejes, József Balázs. Kasik, László. and Kinyó, László. 2009. "Bevezetés a mentorálás kutatásába". *Iskolakultúra* 19 no. 5–6: 40–54.
- Keller, Thomas E. 2005. "The stages and development of mentoring relationships". In *Handbook of Youth Mentoring* edited by David L. DuBois and Michael J. Karcher. 2013. 82–99. London: Sage Publication
- Krastina, Santa. and Liiva, Siiri. 2013. "Be the Hero, be an EVS Mentor!". *Practical guide for European Voluntary Service Mentors*. Riga: Agency of International Programs for Youth.
- MENTOR. 2005. "How to Build A Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice". *Step-by-step Tool kit for Program manager*. Alexandria: National Mentoring Partnership.
- Nagy, Tamás. 2014. A mentor szerepe a tehetséggondozásban. In Dávid, Mária. and Gefferth, Éva. Nagy, Tamás. and Tamás, Márta. *Mentorálás a tehetséggondozásban*. 41–67. n.p.: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Németh, Andrea. 2010. *Mentorok, mentorprogramok*. Budapest: Artemisszió Alapítvány.
- Nicholls, Gill. 2007. "Mentoring: The art of teaching and learning". In *The Theory and Practice of Teaching*, edited by Peter Jarvis. 157–168. London: Routledge.
- Scandura, Terry A. 1998. "Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes". *Journal of Management* 24. no. 3: 449–467.
- Sipe, Cynthia L. and Roder, Anne E. 1999. *Mentoring schoolage children: a classification of programs*. Philadelphia, PA: Public/Private Ventures; Washington, DC: National Mentoring Partnership.
- Sipe, Cynthia L. 2005. "Toward a typology of mentoring". In *Handbook of Youth Mentoring* edited by David L. DuBois and Michael J. Karcher. 2013. 65-80. London: Sage Publication
- Wang, Jian. and Odell, Sandra J. 2007. "An alternative conception of mentor-novice relationships: learning to teach in reform-minded ways as a context". *Teaching and Teacher Education* 23 no. 4: 473–489. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.12.010>.

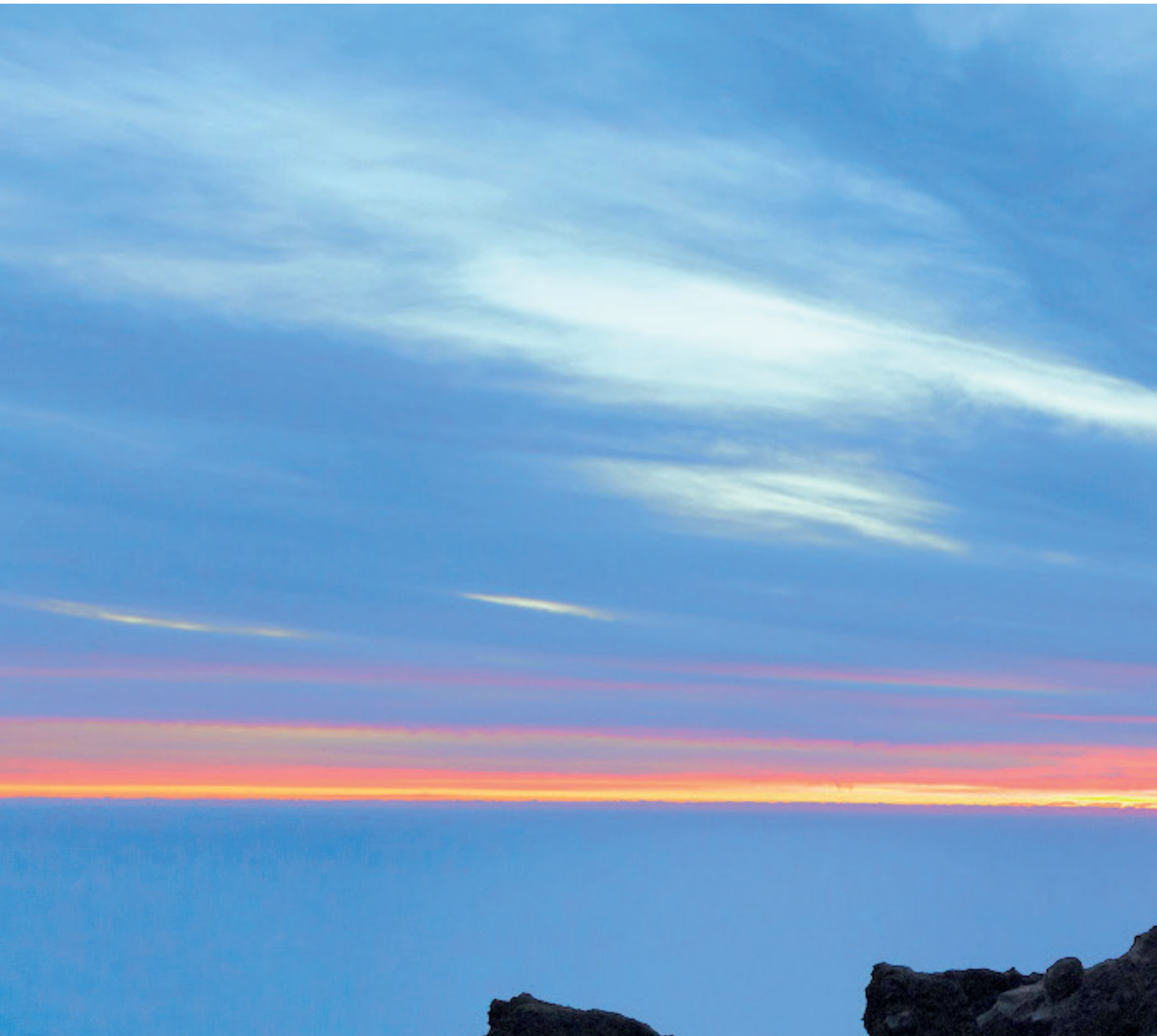
Priloge

Figure 1
Mentoring Model



Mentorski proces (Anderson & Shannon 1988, 41)

Motiv/Action



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union