



Metodološki Vodnik za mentorski program foRMAtion

Datum: 05/10/2022

Različica: 2.4

Avtorji: Zsuzsanna Angyal, Zsuzsanna Skubicsné Balázs, Virág Zsár iz HÉTFA Raziskovalnega Inštituta (Madžarska)

Projekt: foRMAtion | www.formation-rma.eu

Trajanje projekta: 01.09.2019 – 31.12.2022

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



Ta projekt je prejel sofinanciranje s strani Erasmus+ programa Evropske Unije pod evidenčno številko 2019-1-HU01-KA203-061233.

INTELEKTUALNI IZSLEDEK 4

Ta vodnik je bil razvit v okviru projekta z naslovom „Inovativni in pametni modul za potencialne vodje raziskav in administratorje v visokem šolstvu – foRMAtion“, ki ga koordinira raziskovalni inštitut HÉTFA (Madžarska).

foRMAtion je KA2 strateško partnerstvo za visoko šolstvo, ki ga sofinancira program Evropske unije Erasmus+ pod registrsko številko 2019-1-HU01-KA203-061233.

Vodilni partner: HÉTFA Raziskovalni inštitut

Avtorji: Zsuzsanna Angyal, Zsuzsanna Skubicsné Balázs, Virág Zsár iz HÉTFA Raziskovalnega Inštituta (HU)

Prispevke so zagotovile naslednje osebe: Cristina Oliveira, Margarida Trindade z univerze NOVA v Lizboni (Portugalska), Lídia Vinczéné Fekete, Éva Kőváriné dr. Ignáth z univerze Crovinus v Budimpešti (Madžarska), Loredana Marmora z Inštituta za študije integracije sistemov ISINNOVA (Italija), Tiago Marques iz portugalskega združenja za inovacije SPI (Portugalska), Krisztina Kovács, Judit Fekete iz raziskovalnega inštituta HÉTFA (Madžarska).

Gradiva, ki nastajajo v okviru projekta foRMAtion, so namenjena izobraževalni rabi, zato se lahko prosto uporabljajo v ta namen, vendar njihove vsebine ni dovoljeno spreminjati ali razvijati brez pisnega dovoljenja partnerjev. Ponovna objava dokumenta z nespremenjeno vsebino je možna le z jasno navedbo avtorja in vira izvirnega gradiva.



Kontakt: hetfa_formation@hetfa.hu

Druga izdaja, 2022

Predlagani citat: ANGYAL, Zsuzsanna, SKUBICSNÉ BALÁZS, Zsuzsanna, ZSÁR, Virág (2022): Metodološki vodnik za mentorski program. Vodnik, razvit v okviru projekta 'Inovativni in pametni modul za potencialne vodje raziskovalcev in administratorje v visokem šolstvu – foRMAtion'.

Kazalo

Kazalo preglednic	5
Kratice	6
1. Povzetek	7
2. Uvod	8
2.1. O projektu foRMAtion	8
2.2. Cilji in vpliv	8
2.3. Kako brati vodnik?	9
3. Mentorski programi	11
3.1. EARMA	11
3.2. ARMA	11
3.3. ARMS	12
3.4. CARA	12
3.5. ERA štipendije	13
3.6. BESTPRAC COST dejavnost – STSM	13
3.7. Program SRAI Odiseja	14
4. Mentorski program foRMAtion	15
4.1. Ciljna publika	15
4.2. Načrt programa mentorstva	18
4.2.1. foRMAtion dogodki povezani z mentorskim programom	19
4.2.2. Mejniki, ki jih je potrebno doseči	19
4.3. Metodologija mentorskega programa	20
4.3.1. Inovativne značilnosti mentorskega programa foRMAtion	23
4.3.2. Vhodni podatki za mentorski program	24
4.4. Promocija mentorskega programa	25
4.4.1. Za študente	25
4.4.2. Za RMA kot strokovne mentorje	27
4.5. Kriteriji za izbor in postopki prijave	28

4.5.1.	Izbor študentov	28
4.5.2.	Izbor mentorjev.....	29
4.5.3.	Pogodbeni okvir	29
4.6.	Učni cilji	30
4.6.1.	Učni cilji za študente: Katere spretnosti in znanja študentov naj bi se razvijalo?..	30
4.6.2.	Učni cilji mentorjev: Katere spretnosti in kompetence naj bi mentorji razvili?	32
4.7.	Odnos mentor - študent.....	34
4.7.1.	Kakšni so pravi odnosi študentov do sodelovanja v mentorskem programu?.....	34
4.7.2.	Kakšni so pravi odnosi mentorjev do sodelovanja v mentorskem programu?	35
4.8.	Kako biti odličen mentor?	36
4.8.1.	Možne naloge, ki jih lahko naložimo študentom.....	36
4.8.2.	Nasveti in namigi za bodoče mentorje	38
4.9.	Potencialni izzivi	39
4.10.	Izvedba mentorskega programa.....	43
4.11.	Ocena mentorskega programa.....	44
4.12.	Pretvorba programa mentorstva foRMAtion v celoti v splet	45
4.13.	Trajnost mentorskega programa.....	46
5.	GDPR in upravljanje s podatki.....	47
6.	Izkušnje in priporočila za izvajanje mentorskega programa foRMAtion v prihodnje.....	48
6.1.	Načrt.....	48
6.2.	Metodologija	48
6.3.	Promocija	49
6.4.	Merila za izbor & priprave študentov	49
6.5.	Učni cilji	50
6.6.	Odnos mentor - študent.....	50
6.7.	Potencialni izzivi	50
6.8.	Vrednotenje	50
7.	Reference	51
8.	Priloge	53

Priloga I: Načrt dela mentorskega programa – obrazec	53
Priloga II: Kontrolni list spretnosti in kompetenc, ki jih je treba razviti v okviru mentorskega programa foRMAtion	56
Priloga III: Končno poročilo o mentorskem programu	59
Priloga IV: Ocenjevalni obrazec za študente.....	61
Priloga V: Ocena študenta in mentorskega programa foRMAtion	64
Priloga VI: Potrditveno pismo	69
Priloga VII: Priporočilno pismo.....	70

Kazalo preglednic

i. Preglednica 1 - Kratice	6
iii. Preglednica 4 – Pregled mešane učne mobilnosti	22



Kratice

i. Preglednica 1 - Kratice

RMA	Vodenje in administracija raziskav / vodja raziskav in administrator
RPO	Raziskovalna organizacija
IO	Intelektualni izsledek
HEI	Visokošolski zavod
ERA	Evropski raziskovalni prostor
ECTS	Evropski sistem prenosa in zbiranja kreditnih točk



1. Povzetek

Ta metodološki vodnik tvori pomemben element medsebojno tesno povezanih dejavnosti foRMAtion in želi postaviti temelje mentorskega programa foRMAtion z zagotavljanjem celovite metode. Vodnik je razvit predvsem za osebje raziskovalnih organizacij (orig. RPO), dejavnih na področju raziskovalnega menedžmenta in administracije (orig. RMA), ki bodo delovali kot mentorji v programu.

Vodnik predstavlja inovativne lastnosti mentorskega programa foRMAtion v primerjavi z drugimi podobnimi aktivnostmi na področju RMA. Obravnava glavne vloge in odgovornosti mentorjev ter jim daje nasvete in namige za uspešno izvedbo programa.

Vodnik bo vplival na razvoj in priznavanje poklica ter na to, kako se lahko strokovnjaki v zgodnji fazi usposablajo v institucijah, ki zaposlujejo RMA.



2. Uvod

2.1. O projektu foRMAtion

Vse večja konkurenca za sredstva EU na področju raziskovalno-inovacijskih (orig. R&I) projektov, vse večje potrebe trga dela po strokovnem raziskovalnem podpornem osebju ter pomanjkanje izobraževalnih programov za raziskovalni menedžment in administracijo (orig. RMA) so pripeljali do realizacije programa foRMAtion (*Inovativni in pametni modul za potencialne raziskovalne menedžerje in administratorje v visokem šolstvu*), ki se izvaja v okviru Erasmus+ Ključna Dejavnost 2 Strateško Partnerstvo na področju visokega šolstva. Program foRMAtion je namenjen podpori študentom na visokošolskih ustanovah (orig. HEIs) kot potencialnim vodjem raziskav in administratorjem (orig. RMAs) s krepitvijo visokokakovostnih in spretnosti vseh, potrebnih za razvoj in vodenje odličnih evropskih raziskovalnih, inovacijskih in izobraževalnih projektov.

Mentorski program se bo izvajal kot del kompleksnih in medsebojno povezanih aktivnosti foRMAtion. Mentorski program je sestavljen iz spletne in fizične mobilnosti, s čimer sodelujočim študentom zagotavlja možnost mešanega učenja. Poleg tega bo program znatno spodbujal sinergije med trgom dela in visokim šolstvom, tako da bo univerzitetnim študentom omogočil pridobivanje dejanskih delovnih izkušenj med študijem na eni strani; po drugi strani pa s povezovanjem RO in pisarn za podporo raziskavam s študenti in svežimi diplomanti. S temi dejavnostmi bo usposobljeno osebje v pisarnah za podporo raziskavam¹ mentoriralo študente s partnerskih univerz², da bi pridobili praktično znanje, ki dopolnjuje njihov univerzitetni študij.

2.2. Cilji in vpliv

Glavni cilj Metodološkega vodnika za mentorski program (Intelektualni izsledek 4 – IO4) je postaviti temelje in zagotoviti celovito metodo za smiseln mentorski program v kombinaciji s kombiniranim učenjem, ki bo v obojestransko korist za študente in raziskovalce oz. podporne subjekte znotraj in zunaj konzorcija projekta foRMAtion.

Splošni cilj mentorskega programa je spodbujati sinergije in olajšati prehod med univerzo in trgom dela z mednarodnim sodelovanjem raziskovalnih organizacij (orig. RPOs) in visokošolskih ustanov. Po eni strani bo program študentom omogočil pridobitev praktičnega znanja in praktičnih delovnih izkušenj med študijem ter jih spodbudil, da začnejo graditi svojo poklicno

¹ HÉTFA Raziskovalni inštitut (Madžarska), Agencija za promocijo evropskih raziskva – APRE (Italija/Belgija), Portugalsko društvo za inovacijo – SPI (Portugalska), Gozdarski inštitut Slovenije (Slovenija), Inštitut za študije integracije sistemov – ISINNOVA (Italija) in Univerza NOVA v Lizboni (Portugalska).

² Univerza NOVA v Lizboni (Portugalska), Univerza Corvinus v Budimpešti (Madžarska), Madžarska univerza Sapientia v Transilvaniji (Romunija).

kariero na področju RMA. Med mentorskim programom jih bo podpiral mentor in bodo vključeni v različne faze stroke RMA od faz pred in po podelitvi ter druge vloge na vmesniku znanosti. Ker je del mentorstva predviden v okviru mednarodne fizične mobilnosti, bo študentom omogočil tudi spoznavanje nove države, delovanje realnega delovnega mesta in dobro organizirane raziskovalne podporne ekipe ter splošno predstavo o različnih raziskovalnih in inovacijskih ekosistemih. Zaradi pripravljanih in nadaljevalnih aktivnosti se bodo navadili tudi na spletne naloge in na ta način urejali svoje naloge.

Po drugi strani pa bo program tudi imenovanim mentorjem partnerskih institucij in kateremu koli drugemu RMA, odgovornemu za mentorstvo ali pripravništvo, omogočil profesionalizacijo svojega dela, pridobitev vodstvenih in mentorskih veščin ter dostop do svežih idej in mrež prek vključenih študentov. Kot dolgoročni rezultat bodo raziskovalne organizacije (orig. RPOs) pridobile izkušnje za odpiranje svojih pisarn za potencialne pripravnike in/ali sveže diplomante, kar bo podpiralo zaposlovanje človeških virov.

Nazadnje, vodnik podpira delo RMA, ki delujejo v nacionalnih ali mednarodnih združenjih, katerih cilj je uvedba programov pripravništva ali mentorstva. Tako bo vodnik dolgoročno vplival na razvoj in prepoznavnost stroke ter na usposabljanje mladih strokovnjakov v institucijah, ki zaposlujejo RMA³. Poleg tega se mentorski program foRMAtion želi spoprijeti s pomanjkanjem doslednega razvoja kariere poklica RMA, tako da izvede prvi korak k predanosti in angažiranosti študentov do poklica ter pokaže karierno pot, ki ji je treba slediti.

2.3. *Kako brati vodnik?*

Vodnik je razdeljen na tri glavne dele:

- V 3. delu je kratek pregled obstoječih mentorskih programov na področju RMA in v luči le-teh opredeljena načela obstoja mentorskega programa foRMAtion.
- 4. del ponuja splošen pregled mentorskega programa foRMAtion. Vsebuje podrobne informacije o metodologiji, načrtu in glavnih značilnostih programa, opredeljuje glavne vloge mentorjev in daje ideje, kako biti odličen mentor.

³ Poleg raziskovalnih ustanov in univerz, so lahko financerji nevladne organizacije, svetovalna podjetja, raziskovalne ustanove itd.

Poleg tega 4. del obravnava morebitne izzive, ki se lahko pojavijo med programom, in obravnava vprašanje trajnosti.

- 5. del obravnava vprašanja GDPR in upravljanja podatkov, ki so pomembna za mentorski program.

Poleg teh glavnih delov vodnik vključuje seznam referenc in sedem prilog.



3. Mentorski programi

Nekatera nacionalna ali mednarodna združenja RMA so že uvedla mentorske programe ali izdala mentorske smernice. V večini primerov se ti programi bistveno razlikujejo od mentorstva za program foRMAtion, saj niso namenjeni visokošolskim študentom, temveč ponujajo usposabljanje/ delavnice/ mentorstvo za podiplomce/ učitelje ali osebje, ki že dela v stroki. Naslednji odstavek bo na kratko povzel nekatere od teh programov. Vendar je treba poudariti, da izčrpna preučitev in pregled teh programov presega obseg sedanjega Metodološkega vodnika in bi lahko bila tema druge poglobljene raziskave.

3.1. EARMA

Evropsko združenje raziskovalnih menedžerjev in administratorjev (orig. EARMA) je leta 2016⁴ izdalo kratke smernice za poklicne mentorje. V skladu s smernicami je vloga mentorja EARMA podpreti študente pri pridobitvi evropskega certifikata za raziskovalno upravljanje (orig. CRM) ali/in Certifikat EARMA za raziskovalno administracijo. Strokovni mentorji spodbujajo študente, jih podpirajo pri izpolnjevanju študijskega delovnega načrta, jim pomagajo pri načrtovanju formalnega in samostojnega učenja ter »*delujejo kot zvočna deska za njihove misli, vprašanja in ideje*«.

Strokovni mentor se bo s študentom srečal 2-3 ure na enoto. Odvisno od vrste vpisa študenta pomeni, da se mentor in študent srečujeta približno eno uro na mesec eno in pol/dve leti.

3.2. ARMA

Združenje raziskovalnih menedžerjev in administratorjev (orig. ARMA) s sedežem v Združenem kraljestvu ima mentorsko shemo⁵, ki deluje kot povezovalna storitev za mentorje in mentorirance. Za prijavo na program morajo tisti, ki jih zanima biti mentor ali mentoriranec, izpolniti spletni obrazec za prijavo. Sodelujoči mentorji morajo biti člani ARMA, ki delajo na področju raziskovalnega menedžmenta in administracije (na katerem koli področju) in so zavezani deliti svoje znanje, veščine in strokovnost s kolegi z manj izkušnjami.

⁴ *Strokovno mentorsko vodstvo* (2016). Skupina za strokovni razvoj EARMA. Dostopno na: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Professional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

⁵ ARMA – Pilotna shema mentorstva. Dostopno na: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Na podlagi aplikacij bo pododbor za strokovni razvoj ARMA ustvaril ujemanja "na podlagi posebnih področij zanimanja, razvojnih potreb, lokacije in posebnih okoliščin ter stilov učenja".

Izbrani udeleženci se bodo udeležili dneva uvajanja v mentorstvo, kjer se bodo mentorji in mentoriranci srečali in "imeli priložnost razpravljati o svojih potrebah in zahtevah ter prejeti namige in nasvete, kako kar najbolje izkoristiti mentorski odnos".

Po uspehu mentorskih shem, ki so potekale v letih 2018–19 in 2019–20, je ARMA uvedla nov krog mentorskega programa v letih 2020–21. Zaradi pandemije COVID-19 je bil program, ki je potekal od novembra 2020 do julija 2021, izveden v celoti preko spleta.

3.3. ARMS⁶

"Projekt Akcijske raziskovalne mentorske sheme (ARMS) Britanskega Sveta je podprl izobraževalce učiteljev in akademike, ko so mentorirali majhne skupine učiteljev angleškega jezika prek raziskovalnih projektov v razredu. Namen te sheme je bil ustvariti okolje in okvir, ki je učiteljem omogočal:

- *preizkušati različne pristope in ideje;*
- *razvijati svojo reflektivno prakso;*
- *izbirati in odločati o svojih stilih poučevanja;*
- *razvijati njihovo samozavest;*
- *izboljšati učenje študentov.*

Britanski Svet je izdal tudi praktični vodnik z naslovom »Mentorstvo učiteljev za raziskovanje njihovih učilnic".⁷

3.4. CARA

Program mentorstva Kanadskega združenja raziskovalnih administratorjev (CARA)⁸ je bil uveden leta 2013. Glavni cilj programa je dopolniti priložnosti za poklicni razvoj (npr. spletne seminarje, delavnice in konference), ki jih ponuja CARA. *»Mentoriranci sodelujejo s svojimi mentorji pri doseganju poklicnih ciljev, ki so si jih zastavili. Mentoriranci se ujamejo z mentorjem v začetnem obdobju 4 mesecev in spodbuja se jih, da se programa udeležijo večkrat, da bi imeli koristi od številnih različnih perspektiv, ki jih ponujajo različni mentorji.*

⁶ *Mentorska shema raziskav dejavnosti.* Britanski Svet. Dostopno na: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

⁷ Smith, R., (2020): *Mentorstvo učiteljev pri raziskovanju njihovih razredov: praktični vodnik.* Britanski svet.

⁸ Mentorski program. Kanadsko združenje raziskovalnih administratorjev. Dostopno na: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Mentorji mentorirancem nudijo splošne karijerne nasvete, strokovno znanje o določenem vidiku raziskovalne administracije, vpogled v razvoj določenih veščin, ki presegajo mentorirančevo trenutno vlogo, a so potrebne za napredovanje, povratne informacije, pomoč pri postavljanju ciljev in/ali podporo za pomoč mentorirancem v mreženju in dvigu njihovega strokovnega znanja."

3.5. ERA štipendije

»Nemčija širi svoje sodelovanje z državami EU13 kot del svoje nacionalne strategije za Evropski raziskovalni prostor (orig. ERA). Akcija "ERA štipendije – Upravljanje znanosti" tvori eno komponento te strategije in združuje znanstvene vodje iz partnerskih držav EU13⁹ z nemškimi znanstvenimi institucijami ter jim daje priložnost, da se učijo drug od drugega, zbirajo praktične izkušnje na področju znanstvenega upravljanja, pridobivajo in razširjajo kompetence in krepijo mreže, ki pospešujejo evropski raziskovalni prostor. Dobro usposobljeni vodje znanosti pomembno prispevajo k učinkovitosti nacionalnih raziskovalnih sistemov v Evropi.«¹⁰

V letu 2020 je bilo podeljenih 30 štipendij. Časovno obdobje tako imenovanih "bivanj gostov" je bilo 8-12 tednov (vključno s tedni kampusa). V teh obdobjih so štipendisti EU-13 pridobili poglobljen vpogled, izmenjali mnenja o postopkih znanstvenega upravljanja na strokovni ravni ter prejeli podporo pri izbiri ustreznih instrumentov financiranja in v postopku prijave. Pred štipendijo so se štipendisti in njihova nemška gostiteljska institucija dogovorili o strukturiranem konceptu usposabljanja.¹¹

3.6. BESTPRAC COST dejavnost – STSM

BESTPRAC¹² je bil ustanovljen leta 2014 kot ciljno usmerjena mreža COST, ki združuje administrativno, finančno in pravno osebje na univerzah in raziskovalno usmerjenih ustanovah, ki opravljajo različne naloge za podporo transnacionalnim (zlasti financiranim iz EU) raziskovalnim projektom. Financiranje COST se je oktobra 2019 zmanjšalo, vendar je mreža BESTPRAC še vedno aktivna in služi kot platforma za izmenjavo izkušenj, razvoj najboljših praks in deljenje znanja na področju RMA.

⁹ Bolgarija, Ciper, Češka, Estonija, HRMAška, Madžarska, Litva, Latvija, Malta, Poljska, Romunija, Slovenija, Slovaška

¹⁰ Nemško zvezno ministrstvo za izobraževanje in raziskave (2020). "ERA štipendije – Upravljanje znanosti": Zaključuje se razgiban prvi teden v kampusu. Dostopno na: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

¹¹ ERA štipendije – Pregled. Dostopno na: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

¹² Spletna stran BESTPRAC COST dejavnost: <https://bestprac.eu/home/>

V okviru dejavnosti COST so bile organizirane kratkoročne znanstvene misije (orig. STSM)¹³. STSM niso bili mentorski programi v klasičnem smislu, vendar je vredno pregledati njihove glavne značilnosti.

STSM so bile individualne mobilnosti zaposlenih (RMA, raziskovalcev, znanstvenikov, upravnih uradnikov itd.) katere koli vrste institucij (s sedežem v sodelujoči državi COST). Namenjene so bile spodbujanju mreženja in izmenjavi znanja in izkušenj z omogočanjem udeležencem obiska tuje ustanove podobnega profila. Kandidati, ki so bili administratorji v zgodnji fazi¹⁴ in so predstavljali ciljno skupino BESTPRAC¹⁵ ter prihajajo iz tako imenovanih inkluzivnih držav¹⁶, so bili še posebej spodbujeni, da oddajo prijavo STSM.

Trajanje STSM je bilo najmanj 3 delovne dni in največ 3 mesece (vendar je bilo mogoče zaprositi za podaljšanje do skupno 6 mesecev). V tem času so imeli štipendisti priložnost dobiti vpogled v delo podobne organizacije in se iz prve roke srečati z najboljšimi praksami. Administratorji v zgodnji fazi so bili med svojimi STSM pogosto obravnavani kot mentoriranci, zato so njihove izkušnje tudi učinkovito prispevale k razvoju njihovih strokovnih in operativnih veščin.

Po STSM so morali štipendisti instituciji gostiteljici in koordinatorju STSM predložiti kratko poročilo o obisku v 4 tednih po njegovem/njenem bivanju. Končno poročilo o programu mentorstva (Priloga III) je delno nastalo po strukturi tega poročila.

3.7. Program SRAI Odiseja

Mednarodno združenje raziskovalnih administratorjev (SRAI) od leta 2019 izvaja program Odiseja, ki ponuja 12-mesečno mentorstvo za vodje in administratorje raziskav. Prijave se praviloma zbirajo jeseni. Posebnost programa je, da poleg individualnega mentorstva obstaja tudi možnost skupinskega mentorstva. Udeleženci programa lahko prihajajo z vsega sveta; kar je še pomembneje, mentoriranci lahko prihajajo tudi iz vseh stopenj kariere, ne le izključno z nižjih položajev.

Program vodi komisija v okviru SRAI, ki pregleda prijave mentorjev in mentorirancev ter jih nato uskladi. Odbor zagotavlja tudi nadzor v ozadju, podpira četrletne prijave udeležencev in organizira mrežne dogodke za izmenjavo enakovrednih.

¹³ BESTPRAC – Smernice za kratkoročne znanstvene misije (2018). BESTPRAC COST dejavnost.

¹⁴ Opredelitev administratorja v zgodnji fazi: maks. 8 let po zadnji izobrazbi ali letih opravljanja poklica raziskovalec.

¹⁵ Ciljna skupina BESTPRAC: osebe na univerzah in raziskovalnih ustanovah, ki opravljajo administrativne naloge v podporo evropskim projektom v fazi po podelitvi, pogosto z nizkimi plačami, brez možnosti potovanja ter mreženja in izmenjave izkušenj o izvajanju administrativnih nalog v Evropskih raziskovalnih projektih.

¹⁶ Inkluzivne države: EU 13 (Bolgarija, Ciper, Češka, Estonija, Hrvaška, Madžarska, Litva, Latvija, Malta, Poljska, Romunija, Slovenija, Slovaška), Bosna in Hercegovina, Srbija, Turčija, bivša Jugoslovanska republika Makedonija

Znotraj programa je vloga mentorja omogočiti začetni »spoznavni sestanek«; medtem ko urnik rednih srečanj skupaj določita mentor in mentoriranec, običajno na spletu. Naloga mentoriranca je razviti nabor ciljev, ki so zajeti v ciljnim listu.

Glede na izkušnje individualno mentorstvo ponuja več 'časa zase' in varnejše okolje za razpravo o zahtevnih zadevah. Vendar skupinsko mentorstvo zagotavlja bolj barvito izmenjavo strokovnega znanja, perspektiv in tudi drugačne dinamike¹⁷.

4. Mentorski program foRMAtion

4.1. Ciljna publika

Ta vodnik je bil razvit predvsem za:

1. Osebe raziskovalnih podpornih oddelkov (orig. RPOs), ki deluje kot RMA za strokovno izvajanje mentorskega programa foRMAtion. Je praktično in dragoceno orodje za vse bodoče mentorje RMA in za koordinatorje raziskovalnih skupin znotraj in zunaj projektne konzorcija.
2. Kontaktne osebe, imenovane na institucijah pošiljateljicah, da se seznanijo s posebnostmi in zahtevami mentorskega programa foRMAtion in jih pripravijo na njihovo vlogo, tj. da tvorijo most med vključenimi institucijami ter med študentom in mentorjem ter da podpirajo študente v celotni kombinirani učni mobilnosti.

Vodnik je koristen tudi za univerzitetne učitelje, ki so odgovorni za poučevanje učnih načrtov programa foRMAtion - ali drugih predmetov, ki so močno povezani z vodenjem raziskav ali administracijo - saj lahko z njegovo pomočjo med poukom uporabijo ali sprejmejo tehnike mentorstva.

Posredno Vodnik za mentorski program vpliva tudi na študente, saj je zasnovan tako, da razvije smiseln mentorski program, ki jim omogoča sodelovanje z mentorji in vpogled v vsakdanje življenje RMA.

¹⁷ Spletna stran programa: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program>

ii. Preglednica 2 – Glavni izvajalci mentorskega programa foRMAtion

Glavni izvajalci mentorskega programa foRMAtion	Glavne vloge in odgovornosti
<p>Mentorji, tj. osebje podpornih oddelkov RO, ki delajo kot RMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skupna določitev učnih ciljev mentorskega programa s študentom. • Aktivno sodelovanje v pripravljanih obdobjih (glej 4.3): <ul style="list-style-type: none"> ○ Udeležba na spletnih posvetovanjih o povezovanju in podpora študentom pri opravljanju njegovih nalog, ○ Izdelava delovnega načrta mentorskega programa (Priloga I) skupaj s študentom. • Predstavitev institucionalne kulture kot tudi sodelavcev in ekip za vodenje raziskav za študenta. • Pomoč študentu pri razumevanju odgovornosti in dolžnosti med mentorstvom. • Dodeljevanje ustreznih nalog, povezanih z RMA, študentu (glej primere nalog v 4.8.1). • Vsakodnevno spremljanje študentovega dela, razumevanje njegovih potreb, svetovanje o tem, kako pristopiti k situacijam ali nalogam, ter zagotavljanje stalnih in konstruktivnih povratnih informacij o napredku. • Spremljanje izpolnjevanja delovnega načrta, ki je bil izdelan skupaj s študentom pred fizično mobilnostjo. • Pomoč študentu pri raziskovanju stroke RMA in pri pridobivanju osnov raziskovalnega menedžmenta v praksi. • Zagotavljanje preišljenih nasvetov in napotkov. • Zagotavljanje možnosti za dokazovanje študentovega znanja in sposobnosti ter priznavanje njegovega strokovnega prispevka. • Prispevanje k razvoju spretnosti in kompetenc študenta. • Pomoč študentu pri učinkovitem mreženju in sodelovanju z drugimi ustreznimi kolegi. • Motiviranje in navdihovanje študenta. • Aktivno sodelovanje v obdobju spremljanja: <ul style="list-style-type: none"> ○ udeležba na spletnih svetovanjih za oceno skupnega dela in uspešnosti študenta;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ podpora študentu pri pripravi končnega poročila (Priloga III). ● Ocenjevanje uspešnosti študenta in samega programa mentorstva.
<p>Kontaktne osebe, imenovane v institucijah pošiljateljicah</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Spodbujanje možnosti mentorstva med študenti, vpisanimi v tečaj foRMAtion. ● Koordinacija izbora študentov. ● Omogočanje stika in komunikacije med mentorjem in študentom. ● Priprava pogodb za študente ali kontaktiranje ustreznih enot (mednarodna pisarna ali Erasmus pisarna) institucije pošiljateljice za napredek pri pripravi pogodbe. ● Podpisovanje pogodbe s študenti v imenu univerze. ● Vzdrževanje stika s študenti med mentorsko aktivnostjo (status pripravljenosti). ● Podpora študentom med mentorstvom, npr. pri administrativnih zadevah. ● Zbiranje dokazil od študentov po zaključku dejavnosti. ● Zagotavljanje kreditnih točk ECTS po zaključku mentorske dejavnosti.

4.2. Načrt programa mentorstva

Vsak projektni partner mora slediti načrtu, tudi če bo fizična mobilnost potekala v nekoliko drugačnem obdobju. Dolžina dela mešanega učenja je podrobno opisana v razdelku 4.3.

iii. Preglednica 3 – Načrt programa mentorstva



4.2.1. foRMAtion dogodki povezani z mentorskim programom

Marca 2021 je bil organiziran kratkoročni dogodek skupnega usposabljanja osebja (C3) za osebe / RMA RO (tj. bodoče mentorje), ki sodelujejo v projektu, da se jih pripravi na mentorski program. Do takrat je bil trenutni dokument (imenovan intelektualni izsledek 4 / IO4 v projektu) že skoraj dokončan, kar pomeni, da je bil cilj končne različice vključiti povratne informacije in razmišljanja udeležencev C3.

Vsaka gostiteljska organizacija je na dogodek C3 delegirala dva sodelavca, ki se bosta udeležila usposabljanja, vendar je bil le eden od njiju na koncu imenovan za mentorja. Druga oseba je bil nadomestni mentor v organizaciji, katerega naloga je bila z vsemi sredstvi podpirati imenovanega mentorja pri opravljanju njegovih nalog.

Med dogodkom bodo razpravljali o vlogah in odgovornostih glavnih deležnikov (glej preglednico 3). Usposabljanje bo zagotovilo interaktivno vzdušje ter praktične nasvete in namige za bodoče mentorje, v katere procese se študenti lahko vključijo, kakšna specifična znanja morajo pridobiti, katere veščine razvijati itd. Dogodek jim bo v podporo pri nadzoru študentom in omogočiti, da je mentorstvo obojestransko koristno za obe strani.

Izbrani/imenovani mentorji bodo tvorili skupnost s prakso, znotraj katere bodo lahko delili svoja znanja in izkušnje pred, med in po mentorskem programu. Izkušnje in povratne informacije udeležencev bodo uporabljene za izboljšavo vodnika.

Pomnožen dogodek foRMAtion (E2) je bil načrtovan v Cluj-Napoci februarja 2021. Zaradi pandemije COVID-19 je bil dogodek prestavljen na poznejši datum. Dogodek naj bi prvotno zbral različne strokovnjake s področja izobraževanja in poklicnega usposabljanja, univerzitetne profesorje, RMA in oblikovalce politik iz partnerskih držav in širše, da bi sprožili razpravo o pristopu, uporabnosti in prenosljivosti tega rezultata. Pri dokončanju IO4 bi bilo treba upoštevati rezultate razprav in izkušnje, pridobljene pri podobnih pobudah.

4.2.2. Mejniki, ki jih je potrebno doseči

Mejnik 1: Mentorji so izbrani in izobraženi (na dogodku C3). Ustvari se skupnost s prakso za mentorje.

Mejnik 2: Študenti so izbrani in opravijo sprejemni izpit (glej 4.5.1).

Mejnik 3: Mentorji in študenti RMA so usklajeni; spletna svetovanja potekajo v okviru pripravljalne faze.

Mejnik 4: Začela se je fizična mobilnost; študentje prispejo v gostiteljske RO in se predstavijo v ustanovi.

Mejnik 5: Fizična mobilnost se je končala; študentje se vrnejo domov.

Mejnik 6: Nadaljnja faza s spletnimi posvetovanji je končana.

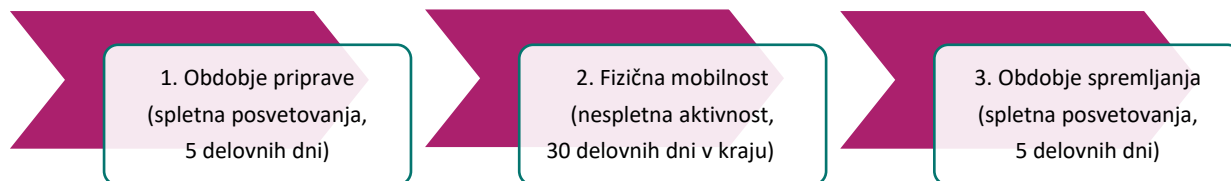
Mejnik 7: Evalvacija (študentov, mentorjev in mentorskega programa nasploh) je potekala, administracija je opravljena.

4.3. Metodologija mentorskega programa

Pred začetkom aktivnosti mentorstva bodo institucije pošiljateljice in organizacije gostiteljice opravile predhodna posvetovanja o ustreznem časovnem razporedu mentorskega programa, da se zagotovi, da bo program resnično koristen za študente in mentorje. Pri določanju datuma mentorstva je pomembno upoštevati obremenjenost mentorja, kar pomeni, da ima mentor dovolj časa za opravljanje svojih obveznosti, da v danem zavodu takrat potekajo strokovne naloge, v katere lahko študent pridobi vpogled, itd.

Mentorski program je mešana učna mobilnost za študente, ki je sestavljena iz spletnega in nespletnega učnega dela.

Nespletni del mentorstva je fizična mobilnost za študente, ko potujejo v tujino k gostiteljskim organizacijam (partnerji RO v programu foRMAtion). Spletni del mentorstva je sestavljen iz pred- in postfizične mobilnosti, vključno s spletnimi posvetovanji med mentorji in študenti.¹⁸



Skupno trajanje kombinirane učne dejavnosti/mentorskega programa je 40 delovnih dni. Število delovnih ur na dan je 7-8 v skladu z institucionalno prakso gostiteljskih institucij in nacionalnimi predpisi. Začetek in konec delovnega časa ter kraj dela določi gostiteljska organizacija.

¹⁸ Zaradi pandemije COVID-19 bo realizacija fizične mobilnosti temeljila na odločitvi projektne konzorcija. Vendar je treba opozoriti, da bi prenos mentorskega programa v celoti na splet lahko ogrozil uporabnost in pričakovani učinek. Zato bo HÉTFA kot vodja IO pripravila alternativne rešitve, vključno z morebitno odložitvijo dejavnosti ali prenosom programa v celoti na splet.

Fizična mobilnost izbranih študentov je bila prvotno načrtovana za poletje in jesen 2021. Študenti naj bi v tujini¹⁹ preživel 6 tednov. V času fizične mobilnosti je obvezno število delovnih ur na teden 35-40 (odvisno od števila obveznih delovnih ur na dan v organizaciji gostiteljici).

Pred fizično mobilnostjo poteka pripravljalo obdobje (5 delovnih dni) s povezovalnimi spletnimi posvetovanji med študenti in mentorji, ko:

- stranke se predstavijo in spoznajo krepitev zaupanja skozi dejavnosti;
- stranki (tj. mentor in študent) pregledata izpolnjen dokument za samoocenjevanje *Kontrolnega lista spretnosti in kompetenc* (Priloga II), ki ga izpolnijo študenti;
- v skladu z izidom razprave o veščinah in kompetencah se določijo specifični učni cilji, ki jih je treba doseči, in se skupno dogovori o motivaciji strank;
- odgovornosti in zadolžitve so dogovorjene;
- pogodbenici skupaj izdelata *Delovni načrt mentorskega programa* (Priloga I) za pripravo na mentorstvo in določita glavne okvire svojega sodelovanja;
- razpravlja se o pričakovanjih;
- prepoznani so izzivi;
- obravnavajo se administrativna vprašanja fizične mobilnosti in podpisujejo pogodbe;
- prve RMA naloge opravi študent;
- če povzamemo: postavljeni bodo temelji dobrega sodelovanja in uspešnega mentorstva.

Po fizični mobilnosti potekajo tudi spletna posvetovanja, kjer so udeleženci zaproseni za spremljanje in oceno skupnega dela. Študentje morajo ponovno izpolniti dokument o samoocenjevanju *Kontrolni list spretnosti in kompetenc* (Priloga II) in ga skupaj z mentorji pregledati, da izmerijo napredek, dosežen med mentorskim programom. Poleg tega morajo študenti – ob podpori svojih mentorjev – oddati pisno poročilo (*Končno poročilo*, Priloga III) o svojih mentorskih izkušnjah in izpolniti Prilogo IV: *Evalvacijski obrazec za študente (vrednotenje mentorja in mentorskega programa foRMAtion)*.

¹⁹ Poleg štipendije za potovanje (razdaljo izračuna Erasmus+ kalkulator razdalje) študenti prejmejo individualno podporo za 45 dni (brez dni potovanja) za fizično mobilnost. To obdobje je minimalno trajanje bivanja v tujini, ki mora vsebovati 30 delovnih dni, preživetih v organizaciji gostiteljici. Dejavnost mentorstva na kraju samem se mora začeti v začetku tedna, po možnosti v ponedeljek (prvi dan, ko se študent udeleži v organizaciji gostiteljici).

Mentorji so dolžni izpolniti Prilogo V: *Ocenjevanje študenta in mentorskega programa foRMAtion*. Te aktivnosti so vračunane tudi v delovne ure obdobja spremljanja.

Delo, izvedeno v pripravljalnem in nadaljnjem obdobju, se bo spremljalo prek skupne mape v oblaku. Izbrani študenti, mentorji, kontaktne osebe in vodja IO4, ki sodelujejo v mentorskem programu, dobijo personaliziran dostop do skupne mape. V svojem dosjeju lahko pregledujejo opravljene in prihajajoče naloge ter naložijo vse potrebne dokumente. Njihovi mentorji, kontaktne osebe in vodja IO4 imajo dostop do njihovega dosjeja za spremljanje napredka dela študentov.

Spletna posvetovanja pred fizično mobilnostjo in po njej zagotavljajo vidik kombiniranega učenja mentorskega programa. Prilagojene spletne dejavnosti vzpostavljajo in spodbujajo predanost študentov, jim zagotavljajo spletne učne izkušnje ter jih seznanjajo s prednostmi in izzivi sodelovanja na daljavo.

Dolžina (delovne ure na priložnost) spletnih konzultacij se lahko ureja fleksibilno na podlagi medsebojnega dogovora mentorja in študenta (izbira ustreznih terminov) v nasprotju s fizično mobilnostjo, ki je strogo regulirana.

Prisotnost študenta v času fizične mobilnosti se utemelji z urniki podobno kot zaposleni, če to zahteva gostiteljska organizacija.²⁰

iii. Preglednica 4 – Pregled mešane učne mobilnosti

Aktivnost	Delovni dnevi
Obdobje priprav (pred mobilnim posvetovanjem)	5 delovnih dni
Fizična mobilnost	30 delovnih dni (6 tednov v kraju)
Obdobje spremljanja (po mobilnem posvetovanju)	5 delovnih dni
Skupaj	40 delovnih dni

Aktivnosti	Obdobje priprav (spletno mobilno posvetovanje)		Fizična mobilnost	Obdobje spremljanja (spletno mobilno posvetovanje)	
	Uvod	Posvetovanja in delo od doma	Mentoriranje z določenimi cilji in nalogami	Nadaljna posvetovanja in delo od doma	Ocenjevanje in administrativno urejanje
Trajanje (v delovnih dneh)	1	4	30	3	2

²⁰ Časovnice morajo biti v skladu z notranjimi postopki gostiteljskih organizacij.

4.3.1. Inovativne značilnosti mentorskega programa foRMAtion

Mentorski program foRMAtion močno temelji na konceptu pripravniškega programa Erasmus+. Vendar pa je mentorski program foRMAtion edinstven v svoji vrsti:

- *Več kot preprost program pripravništva/pripravništva* – ima močno komponento mentorstva za študente, ki jih zanima kariera na področju RMA. Odnos mentor – študent presega okvire pripravniškega programa: študentu ne nalagajo nobenih nalog, temveč prednostno tiste, ki služijo doseganju skupno dogovorjenih učnih ciljev. Poleg tega mentor študentu ne sme le zadati nalog, ki jih mora opraviti, temveč mora razumeti njegove potrebe, podpirati njegov razvoj s postavljanjem vprašanj in nuditi pristope k rešitvam različnih nalog. Z drugimi besedami, imenovani mentor jih uvaja v delovno okolje RMA in jim zagotavlja stalno podporo pri razvoju. Po drugi strani pa program zagotavlja tudi razvoj mentorja, predvsem na področju vodenja in mentorstva.
- *Vidik mešanega učenja* – program vključuje spletne posvete med študenti in njihovimi mentorji pred in po fizični mobilnosti. Tako ima mentorski program foRMAtion pristop mešanega učenja, ki združuje izkušnje iz oči v oči/osebno in spletne učne izkušnje.
- *Bolj osredotočen in intenziven* – čeprav programi prakse/pripravništva običajno trajajo dlje (npr. Erasmus+ pripravništvo najmanj 2 meseca, največ 12 mesecev) in so mentorski programi na splošno manj intenzivni, je mentorski program foRMAtion bolj osredotočen in intenzivnejši. To pomeni, da študentje niso dalj časa izključeni iz izobraževanja, lahko pa preživijo intenzivno obdobje s svojimi mentorji.
- *Vnaprej določeni cilji* – zaradi omejenega časovnega okvira so vnaprej določeni cilji, ki jih morata doseči tako mentor kot študent. Tako je mentorstvo foRMAtion več kot navaden program prakse ali pripravništva.
- *Razvoj spretnosti in kompetenc v središču* – mentorski program foRMAtion ponuja edinstveno priložnost za študente in mentorje, da razvijejo svoje spretnosti in kompetence, potrebne za poklic RMA. Čeprav je v omejenem obdobju programa nemogoče razviti vse potrebne spretnosti in kompetence, lahko natančno določen nabor le-teh postavimo v fokus skupnega dela za uspešno doseganje želenih učnih ciljev.

- *Specifična ciljna skupina* – mentorski program foRMAtion, ki je na voljo le tistim študentom, ki so obiskovali in opravili vsaj prvi del tečaja foRMAtion na partnerskih univerzah (za razliko od Erasmus+ prakse/pripravnštva ni odprt za diplomante; študenti morajo imeti pravni kontakt z institucijo pošiljateljico).
- *Pred in po posvetovanjih* – vključuje spletne posvete pred in po mobilnosti za študente, ki omogočajo vzpostavitev zaupljivega odnosa, oblikovanje in vrednotenje skupnih ciljev.

4.3.2. Vhodni podatki za mentorski program

Med postopkom izdelave je HÉTFA zahtevala prispevke od vseh partnerjev, ki sodelujejo pri dejavnostih, kot tudi od svetovalnega odbora projekta. Poleg tega je bila opravljena teoretična raziskava ustreznih programov mentorstva in pripravnštva skupaj s pregledom literature na to temo. Raziskovalna študija o „Upravljanju raziskav in administraciji: pomembnost posebnih programov izobraževanja in usposabljanja“ (HÉTFA, 2020) je služila kot dodaten vhodni podatek za oblikovanje mentorskega programa. IO4 črpa tudi navdih iz Metodološkega vodnika in zbirke dobrih praks (Intelektualni izsledek 1 – IO1) z analizo in prevzemanjem njegovih rezultatov in ugotovitev o obstoječih praksah in metodah na področju usposabljanj RMA.

Od študentov, ki sodelujejo v mentorskem programu, se pričakuje, da so obiskovali tečaj (vsaj v trajanju enega semestra), namenjen usposabljanju RMA v okviru IO2. Tako naj bi pridobili osnovna znanja, potrebna za sodelovanje v mentorskem programu. Poleg tega študijsko gradivo IO2 zagotavlja tudi vhodne podatke za IO4 v smislu potrebnih odnosov in vodenja.

Poleg tega bodo vse povratne informacije in izkušnje s kratkoročnega skupnega usposabljanja osebja (C3) ter dejavnosti učne mobilnosti mentorjev in študentov (C4-C9) vključene v rezultat, ki bo v skladu s tem dokončen. Nenazadnje ima zunanja strokovnjakinja, odgovorna za zagotavljanje kakovosti, s svojimi priporočili in predlogi pomembno vlogo pri oblikovanju mentorskega programa foRMAtion.

4.4. Promocija mentorskega programa

4.4.1. Za študente

Spodbujanje študentov k sodelovanju v mentorskem programu ter njihovo navduševanje in motivacija za to priložnost sledi vnaprej določeni strategiji. Študente je treba prepričati, da je sodelovanje vredno njihovega časa in truda, saj jim nudi edinstveno priložnost.

Katere značilnosti mentorskega programa je treba izpostaviti, da bo program privlačen za študente?

- Študenti lahko znanje, ki so ga pridobili na univerzi, uporabijo v praksi in se imajo možnost ukvarjati z RMA vprašanji organizacije gostiteljice.
- Pridobivanje praktičnih spretnosti in kompetenc jim olajša vstop na trg dela po diplomi.
- Študente bodo mentorirali strokovnjaki RMA in lahko imajo koristi od tega mentorstva v resničnem delovnem kontekstu v intenzivnem časovnem obdobju.
- Študenti imajo možnost pridobiti vpogled in opraviti različne naloge, povezane z mednarodnimi raziskovalnimi, inovacijskimi in izobraževalnimi projekti ter možnost vzpostavitve profesionalnih odnosov.
- V primeru, da COVID-19 situacija to dopušča, lahko študentje odpotujejo v tujino in spoznajo novo državo.
- Program je časovno krajši od povprečnih programov mentorstva ali prakse (največ 1,5 meseca), kar zagotavlja intenzivno obdobje za razvoj spretnosti in kompetenc. Je pomemben vidik za tiste študente, ki si ne morejo privoščiti, da bi preživel cel semester v drugi državi – zaradi akademskega napredka ali finančnih razlogov, vendar se želijo preizkusiti v tujem delovnem okolju.
- Stroški potovanja, nastanitve in bivanja sodelujočih študentov se krijejo iz proračuna projekta do vnaprej določenega zneska kombiniranih učnih mobilnosti.
- Je uporabna referenca za sveže diplomante in tiste, ki se bodo zaposlili v svojih življenjepisih.
- Sodelujoči študenti lahko na podlagi svoje odličnosti ob koncu programa prejmejo tudi priporočilno pismo, ki ga izda gostiteljska organizacija.
- Administrativne zahteve programa so bolj prilagodljive in jih je lažje izpolniti kot v primeru drugih programov. Študentom pri administrativnih zadevah pomaga institucija pošiljateljica prek vnaprej določene kontaktne osebe.
- Študenti lahko izkoristijo sinergije z drugimi štipendijskimi programi, hkrati pa se izognejo dvojnemu financiranju. Seznaniti jih je treba z drugimi evropskimi možnostmi mobilnosti

- (npr. Erasmus+ mobilni program prakse, Evropske solidarnostne enote, CEEPUS), s pomočjo katerih lahko, če se prijavijo, podaljšajo svoje bivanje v ciljnih državah.



Glavni komunikacijski kanali za pridobivanje študentov so naslednji:

- novice in članki na spletni strani univerze in/ali ustrezne fakultete/oddelka;
- institucionalni komunikacijski kanali univerz;
- objave in oglasi na družbenih omrežjih, kot so Facebook, Instagram, LinkedIn;
- dogodki, npr. študentski zaposlitveni sejmi;
- neposredna sporočila preko uradnih univerzitetnih kanalov (npr. sistem Neptun) in internega elektronskega glasila;
- kanali študentskih društev;
- osebna, neposredna komunikacija (s študenti, ki obiskujejo tečaj foRMAtion).

4.4.2. Za RMA kot strokovne mentorje

Druga ciljna skupina, ki jo je treba obravnavati, so ključni vodje in zainteresirane strani v gostiteljskih organizacijah, ki jih je treba poučiti o prednostih programa in njegovi strateški vrednosti za organizacijo.

Z vidika mentorjev in njihovih ustanov je program mentorstva koristen v naslednjih vidikih:

- Mentorji lahko profesionalizirajo svoje delo in kot strokovne vodje študentov pridobijo nova znanja, povezana z mentorstvom in vodenjem.
- Mentorji preko vključenih študentov dobijo dostop do svežih idej in mrež ter spoznajo usmeritve in najnovejše trende v visokem šolstvu.
- Sodelujoče institucije pridobijo izkušnje za odpiranje svojih pisarn za potencialne pripravnike, podpirajo zaposlovanje človeških virov in vzpostavijo neposredno povezavo z akademskim svetom.

V okviru mentorskega programa foRMAtion organizacije gostiteljice imenujejo mentorje v skladu z merili, ki so podrobneje opisana v 4.5. Odgovornost projektnih partnerjev je, da priložnost oglašujejo svojim sodelavcem znotraj svoje institucije in tako izberejo najprimernejšo osebo za izvajanje mentorskih nalog.

Če presegamo okvire programa foRMAtion, se pričakuje, da bosta program mentorstva in metodološki vodnik razširjena med potencialne bodoče mentorje, tj. osebe RO, nacionalnih in mednarodnih združenj RMA, institucij, ki zaposlujejo RMA, ter strokovnih deležnikov, ki jih mentorstvo zanima.

To ciljno skupino je mogoče doseči na naslednje načine:

- novice in članke na spletnih mestih, ki jih pogosto obiskujejo;
- glasilo programa foRMAtion;
- pomnoženi dogodki programa foRMAtion;
- komunikacijski kanali (t.j. glasilo, spletna stran, družbeni mediji) združenj RMA in dogodkov, ki jih organizirajo.

4.5. Kriteriji za izbor in postopki prijave

4.5.1. Izbor študentov

Dva študenta bosta izbrana na vsaki partnerski univerzi (kot instituciji pošiljateljici) med študenti, ki so zaključili²¹ vsaj en semester modula foRMAtion. Študenti, ki opravijo dva modula, so visoko motivirani za program in opravijo sprejemne izpite, bodo imeli možnost vključiti se v mentorski program in se povezati z izkušenimi RMA-ji v tujini.

Izbirni postopek študentov bo transparenten na podlagi skupno dogovorjenih vnaprej določenih meril konzorcija programa foRMAtion. Izbrani bodo na podlagi skupne odločitve institucije pošiljateljice in organizacije gostiteljice, ko oddajo prijavo in opravijo sprejemni izpit prek spletne platforme, razvite v okviru projekta IO6 programa foRMAtion. Sprejemnemu izpitu ustreza opravljen preizkus orodja²² za samoocenjevanje na spletni strani projekta.

Institucije pošiljateljice objavijo razpis za prijavo, ki vsebuje naslednja izbirna merila:

- prisotnost in aktivna udeležba na tečaju RMA na partnerskih univerzah;
- odličnost: opravljen sprejemni izpit ;
- oddaja motivacijskega pisma v angleškem jeziku;
- raven znanja angleščine (min. B2 – Zgornja-srednja raven; ob prijavi je treba predložiti potrdila o državnem jezikovnem izpitu ali enakovredna potrdila, razen za materno govorce ALI oceno jezikovnih kompetenc študentov s 15 vprašanj dolgim spletnim testom preko languagelevel.com ali katero koli drugo ustrezno orodje);

²¹ Opravljen tečaj foRMAtion je zahtevan le ob odhodu na fizično mobilnost, ne pa med prijavnim postopkom.

²² Spletni učni viri: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

- aktivni status študenta pri inštituciji pošiljatelja ves čas izvajanja mentorskega programa²³
- državljanstvo katere koli države EU ali stalni študentski vizum v EU;
- ne prejemajo dodatnih sredstev za fizično mobilnost iz druge EU nepovratne pomoči/štipendije v času trajanja mentorskega programa (da bi se izognili dvojnemu financiranju);
- prednost imajo študenti z manj priložnostmi²⁴.

4.5.2. Izbor mentorjev

Mentorje naj bi imenovalе gostiteljske organizacije po naslednjih vnapreј določenih kriterijih:

- delovna doba in strokovno znanje: imenovani mentorji morajo imeti najmanj 5 let izkušenj na področju RMA;
- stabilnost: imenovani mentorji morajo v obstoječi organizaciji delati vsaj 2-3 leta;
- navdušenje nad nalogo in vlogo.

4.5.3. Pogodbeni okvir

Kot že omenjeno, mentorski program foRMAtion močno temelji na konceptu pripravniškega programa Erasmus+. Pogodbeni okvir je prav tako podoben: tristranski sporazum o učenju po meri – mobilnost študentov za prakso mora podpisati institucija pošiljateljica (partnerske univerze), organizacije gostiteljice (inštituti, ki izvajajo raziskave) in prejemniki (študenti visokošolskega študija). Zajema osnovne pogoje mentorskega programa (npr. minimalno trajanje bivanja; število delovnih ur na teden; znanja, spretnosti in kompetence, ki jih je treba pridobiti ob koncu mentorstva; ECTS točke, ki jih je treba zagotoviti; pravice in obveznosti študentov ; itd.) poleg podatkov strank.

Poleg zgoraj opisanega sporazuma o učenju je treba med partnerji univerze in njihovimi študenti podpisati Sporazum o nepovratnih sredstvih. Določa podrobnosti o zagotovljeni finančni podpori in vprašanje zavarovanja. Med organizacijo gostiteljico in visokošolskimi študenti ni delovnega razmerja.

²³ Do konca spletnih posvetovanj po fizični mobilnosti, ko so predloženi vsi zahtevani dokumenti in opravljeni vsi potrebni administrativni koraki.

²⁴ foRMAtion želi vključiti študente z manj priložnostmi. Vse ustanove pošiljateljice (partnerske univerze) bodo poleg lastnih notranjih predpisov upoštevale definicijo kategorije, ki jo je izdala njihova nacionalna agencija Erasmus.

Pomen teh sporazumov je v določanju osnovnih pogojev za izpolnitev mentorskega programa, vključno z drugimi:

- vloge in odgovornosti vsake strani,
- trajanje programa,
- obliko obveznosti poročanja,
- razpoložljivi proračun,
- etični kodeks v organizaciji gostiteljici,
- GDPR in upravljanje podatkov

Študenti, ki ne izpolnjujejo obveznosti iz zgoraj navedenih sporazumov, odgovarjajo instituciji pošiljateljici. Stopnja vračila nepovratnih sredstev EU mora biti navedena v Sporazumu o nepovratnih sredstvih.

S podporo fakultetnih/institucionalnih Erasmus+ koordinatorjev bodo ti prilagojeni sporazumi ustvarjeni in podpisani z izbranimi študenti; vendar se postopek lahko razlikuje v primeru posameznega visokošolskega zavoda.

4.6. Učni cilji

4.6.1. Učni cilji za študente: Katere spretnosti in znanja študentov naj bi se razvijalo?

Splošni učni cilji

Program mentorstva foRMAtion je namenjen podpori študentom v visokošolskem izobraževanju kot potencialnim raziskovalnim menedžerjem in administratorjem (RMA) s krepitvijo njihovih visokokakovostnih spretnosti vsepovprek, potrebnih za razvoj in vodenje odličnih evropskih raziskovalnih, inovacijskih in izobraževalnih projektov. Poleg tega sodelovanje v programu prispeva tudi k razvoju znanja teh študentov.

Na podlagi ankete, ki je bila izvedena v okviru raziskovalne naloge²⁵ o RMA, so vodje raziskav in administratorji opredelili spretnosti, vedenjske kompetence in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje njihovega dela. S tega seznama foRMAtion konzorcij meni, da so za **izpopolnjevanje spretnosti** visokošolskega študenta, ki sodeluje v mentorskem programu, najpomembnejše naslednje spretnosti, kompetence in sposobnosti:

²⁵ Virágh, E., Zsár V., Balázs, Zs. (2020): Raziskovalni menedžment in administracija: pomen programov posebnega izobraževanja in usposabljanja. HÉFTA Delovno gradivo, Budimpešta.

- znanje angleškega jezika;
- reševanje problemov;
- skupinsko delo;
- medosebne spretnosti;
- mreženje;
- iskanje informacij;
- analitične sposobnosti;
- kulturne in raznolikostne spretnosti;
- IT znanja.

Vedenjske kompetence kot na primer:

- učinkovitost;
- prilagodljivost;
- odprtost;
- asertivnost;
- ustvarjalnost.

Sposobnosti kot na primer:

- razumevanje drugih;
- odgovornost upravljanja;
- zaupanje in zanesljivost.

Tehnična znanja kot na primer:

- uporaba različnih programov za poročanje in upravljanje.

Kot del spletnih posvetovanj morajo študentje pred fizično mobilnostjo in po fizični mobilnosti izpolniti dokument „Kontrolni list spretnosti in kompetenc“ (Priloga II). Ko se vključijo v program, morajo samooceniti raven zgoraj opredeljenih veščin in kompetenc in nato izmeriti svoj napredek, dosežen med mentorskim programom foRMAtion.

Poleg razvoja spretnosti študentov mentorski program foRMAtion prispeva k dobremu razumevanju evropskega okvira za financiranje raziskav in inovacij kot enega od ciljev projekta. Zato ima ta tema visoko prednost za vse študente v smislu splošnih učnih ciljev.

Posebni učni cilji

Pričakuje se, da bodo specifični učni cilji študentov opredeljeni med spletnimi posvetovanji pred mobilnostjo.

Vključevanje ustreznih deležnikov/strani v opredelitev in oblikovanje učnih ciljev je ključnega pomena. Dijaki in mentorji bodo skupaj opredelili specifične učne cilje. V okviru spletnih

konzultacij pred fizično mobilnostjo se izdelata kratek (največ 2-3 strani) dokument, delovni načrt (Priloga I), ki opredeljuje učne cilje obeh strani. Mentorji podpirajo študente pri določanju lastnih učnih ciljev, ki morajo biti v skladu s splošnimi učnimi cilji in splošnim ciljem mentorskega programa. Pomembno je usposobiti mentorje, kako prevzeti vodstvo v tem procesu ob spoštovanju interesov študentov.

Naslednja vprašanja lahko študentom pomagajo pri prepoznavanju in oblikovanju njihovih posebnih učnih ciljev²⁶:

- Kateri vidiki študenta motivirajo za sodelovanje v programu?
- Kateri so primarni cilji mentorstva za študente?
- Katera področja so za študente posebej zanimiva?
- Kateri modul (iz mednarodnega kurikulumata foRMAtion) ali tema je vzbudila njegovo/njeno zanimanje za usposabljanje?
- Kakšna vrsta dela bi študentu najbolj koristila?
- Kaj pričakujejo od mentorske izkušnje?

Pomembno je upoštevati, da se je treba dogovoriti le o omejenem številu učnih ciljev, da se zagotovi, da jih je mogoče uspešno doseči, namesto da bi povzročili razočaranje pri kateri koli strani.

4.6.2. Učni cilji mentorjev: Katere spretnosti in kompetence naj bi mentorji razvili?²⁷

Mentorski program ni koristen samo za študente, saj osebju RMA partnerjev omogoča profesionalni razvoj, pridobivanje določenih vodstvenih in mentorskih spretnosti, dostop do svežih idej in mrež ter odpiranje njihovih pisarn za nadaljnje pripravnike v prihodnosti.²⁸

Osebje RMA RO ima koristi od tega, da je mentor, saj je mogoče izboljšati tudi njihove sposobnosti.

Katere so ustrezne mentorske spretnosti?

²⁶ Henker, T. (2018): *Vodnik za mentorstvo pri praksi*. Srednja šola Gibsonek

²⁷ Doyle, A. (2020): *Pomembne vodstvene sposobnosti za uspeh na delovnem mestu*. Ravnesne kariere. Dostopno na: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

²⁸ V skladu z Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): *Tečaj za mentorje. Učbenik za mentorje. Modul 1. Priprava na vajeništvo*. Publikacija konzorcija Apprentice Track, str. 8.

- **Komunikacija:** Mentorji morajo biti sposobni svojim študentom jasno in na kratko razložiti vse od organizacijskih ciljev do posebnih nalog RMA.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: aktivno poslušanje, urejanje, razlaga, izražanje, predstavljanje, branje govornice telesa.
- **Mentorstvo:** namesto da bi reševali probleme ali naloge študentov, bodo mentorji dajali primere, kako pristopiti k problemu, postavljati prava vprašanja in študente usmerjati k rešitvam.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: razumevanje težav drugih, zagotavljanje smernic, zastavljanje pravih vprašanj namesto konkretnih odgovorov.
- **Motivacija:** Mentorji morajo navdihniti svoje študente. Študente lahko motivirate na več načinov: krepitev samozavesti s priznanji in nagradami ali s povpraševanjem po prispevkih ali mnenju o eni zadevi.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: postavljanje ciljev, prepoznavanje drugih, zagotavljanje nagrad, zahvala študentom.
- **Prenos:** Mentorji morajo identificirati večšine vsakega študenta in dodeliti dolžnosti na podlagi njegovega nabora spretnosti. Z delegiranjem nalog na študenta se lahko izboljša in hkrati pomaga mentorjem.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: povezovanje študenta s pravimi nalogami, definiranje pričakovanj, določanje prioritet nalog, upravljanje časa.
- **Verodostojnost:** Študent se bo počutil udobno, da bo prišel k mentorju z vprašanji in pomisleki. Za mentorje je pomembno, da pokažejo svojo integriteto – študenti zaupajo le mentorjem, ki jih spoštujejo. Z odprtostjo in poštenostjo mentorji enako poštenost spodbujajo tudi pri študentu.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: odgovornost, zaupnost, zanesljivost, empatija, poštenost, poslovna etika, vzor.
- **Povratne informacije:** Mentorji morajo študentom posredovati koristne in redne informacije o njihovi uspešnosti na jasnem, a empatičnem načinu.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: pogosto zagotavljanje povratnih informacij, zagotavljanje posebnih nasvetov, odprtost za poslušanje odgovorov študentov.
- **Odgovornost:** mentor je odgovoren tako za uspehe kot za neuspehe svojega študenta, tako kot je vodja odgovoren za svojo ekipo.
Povezane spretnosti, izboljšane z mentorstvom: priznavanje napak, učenje iz napak, reševanje problemov.

Naslednja vprašanja lahko pomagajo mentorjem pri prepoznavanju in oblikovanju njihovih posebnih učnih ciljev:

- Kakšen je vaš pristop k mentorstvu?

- Kakšna je vaša motivacija, da ste mentor?
- Katere so tiste veščine, ki bi jih najbolj radi razvili?

4.7. Odnos mentor - študent

Mentorstvo je običajno formalen ali neformalen odnos med dvema osebama – starejšim mentorjem in mlajšim varovancem²⁹. Mentorski program foRMAtion je podobna vrsta odnosa nadrejenega statusa. Te odnose kategorizira mentor, ki ima višji položaj kot študent. Kljub naravi tega odnosa mora biti zgrajen na medsebojnem spoštovanju in zaupanju drug do drugega.

Začetek in vzdrževanje mentorskega programa zahteva ogromno energije in predanosti za vključitev, usmerjanje, soočanje z možnimi vzponi in padci. *"Kot vsak odnos se bo odnos med mentorjem in študentom sčasoma razvijal s pripadajočim deležem prilagoditev."*³⁰

4.7.1. Kakšni so pravi odnosi študentov do sodelovanja v mentorskem programu?

Pravi odnosi študenta do mentorja:

- spoštuje mentorja in mu zaupa;
- mentorjeve nasvete jemlje resno;
- trdo dela, da upošteva nasvete in svoje znanje deli z mentorjem.

Pravi odnos študenta do gostiteljske organizacije:

- si prizadeva razumeti raziskovalne interese in vidike organizacije gostiteljice;
- ponotrani in se zaveže vrednotam in poslanstvu organizacije;
- spoštuje pravila in etični kodeks organizacije gostiteljice;
- spoštuje zaupnost projektov in poslovne skrivnosti.

Pravi odnos študenta do vloge/dela, ki ga mora opraviti:

- izkazuje radovednost in zanimanje za poklic RMA;
- izkazuje radovednost in zanimanje za delo, ki ga opravlja;

²⁹ Kako ustvariti mladim prijazno delovno mesto – vodnik za delodajalce za izgradnjo kakovostne prakse (2018). SacramentoWorks

³⁰ Kako mentorirati podiplomskim študentom: Vodnik za fakulteto (2020). Podiplomska šola Rackham– Univerza v Michiganu.

- je motiviran, da da vse od sebe med intenzivnim programom;
- je odprt za sprejemanje raznolikosti in pestrosti nalog, ki so mu dodeljene;
- je pripravljen odločno pristopiti k težavam in izzivom;
- deluje samostojno, izkazuje izvirnost pri reševanju problemov;
- izkazuje zanimanje za podrobnosti;
- ima kritičen odnos do svojega dela in dela drugih s konstruktivnim odnosom;
- integrira načela etike;
- prevzema odgovornost za svoje delo;
- ima sposobnost asertivnega komuniciranja težav z mentorjem;
- ne popušča navdušenju, ko se sooča z zastoji in neuspehi.

Pravi odnos študenta do skupinskega dela (sposobnost skupinskega dela):

- ima sposobnost sprejemanja pogledov drugih in sodelovanja (sposobnost sprejemanja/sprejemanja navodil).

Odgovornost mentorja je, da študente seznaní s temi stališči na začetku programa, da zagotovi, da obe strani govorita isti jezik.

4.7.2. Kakšni so pravi odnosi mentorjev do sodelovanja v mentorskem programu?

Pravi odnos mentorja do študentov:

- ceni in spoštuje študenta kot osebo;
- spodbuja študente, da pokažejo najboljše iz sebe;
- razvija medsebojno zaupanje in spoštovanje;
- prevzame odgovornost za podporo študentom pri doseganju njihovih ciljev;
- pomaga pri raziskovanju poklica RMA, postavljanju ciljev in razvijanju stikov,
- študentom je na voljo ob dogovorjenem času in redno daje povratne informacije o svojem delu;
- ima sposobnost postavljanja pravih vprašanj in zagotavljanja različnih pristopov študentom k reševanju nalog.

Pravi odnos mentorja do vloge/dela, ki ga namerava opraviti:

- ima navdušenje nad vlogo in osebni interes za mentorstvo;
- obravnava mentorski odnos (in sam mentorski program) kot priložnost za učenje in razvoj spretnosti in kompetenc;
- verjame v pomen mentorstva;

- je pripravljen biti mentor;
- ima pozitiven odnos do nalog;
- je odprt za spoznavanje drugih in učenje od drugih;
- je pripravljen deliti znanje in izkušnje;
- deluje kot vzor – daje zgled študentom;
- izkazuje spoštovanje do drugih;
- ceni mnenje in pobudo drugih;
- motivira druge.

4.8. Kako biti odličen mentor?

4.8.1. Možne naloge, ki jih lahko naložimo študentom

Ena od glavnih prednosti mentorskega programa foRMAtion je, da sodelujočim študentom omogoča raziskovanje in vpogled v poklic, ki se resnično ujema z njihovim zanimanjem, ter izboljšanje svojih veščin, odnosov in kompetenc vsepovprek, medtem ko preizkušajo vloge in odgovornosti RMA. Glede na institucionalni profil in dejanske tekoče naloge mentorja bi moral biti študent vključen v različne naloge, povezane s splošno razdrobljenim profilom RMA. Ta pristop daje študentu možnost, da se resnično poglobi v delo in spozna dolžnosti, povezane z dano vlogo. Glede na to lahko naloge študentov razvrstimo na naslednji način:

Faza pred dodelitvijo sredstev

- Identifikacija zanimivih razpisov ali razpisov na nacionalni in evropski ravni ter iskanje možnosti financiranja za posamezna raziskovalna področja;
- prispevek k organizaciji usposabljanj, informativnih srečanj, političnih dogodkov za raziskovalce, ki obravnavajo ustrezne možnosti financiranja;
- vzdrževanje zbirk podatkov o možnostih financiranja;
- iskanje informacij na spletu in priprava osnovnih gradiv za podporo raziskovalni strategiji in odločanju na ravni institucije ali oddelka;
- iskanje ključnih akterjev (raziskovalcev, agencij za financiranje in partnerjev) za določen razpis/znanstveno področje/nalog v Horizontu Evrope;
- prispevek k pripravi predlogov: tako administrativni kot vsebinski del, vključno s sestavljanjem konzorcija, zbiranjem prispevkov, pripravo razdelkov itd.;
- preverjanje projektnih načrtov;
- prispevek k načrtovanju proračuna;
- sodelovanje na sestankih z raziskovalnimi skupinami, ki razvijajo projekt.

Faza po dodelitvi sredstev

- Vključevanje v izvajanje financiranih projektov, vključno z nalogami upravljanja, komunikacijo in dejavnostmi razširjanja, poročanjem itd.;
- identifikacija sinergij za dani projekt;
- vključevanje v komunikacijo z deležniki;
- načrtovanje sestankov z raziskovalnimi skupinami;
- spremljanje in podpiranje finančnega in administrativnega upravljanja nacionalnih in mednarodnih raziskovalnih projektov;
- izvedba analiz za končane projekte

Druge odgovornosti v povezavi z znanostjo

- Priprava Power Point predstavitev;
- Delovni podatki v datotekah Excel;
- Udeležba na delavnicah, konferencah, srečanjih deležnikov in drugih spletnih ali nespletnih dogodkih namenjenih strokovnemu razvoju, in pisanje poročil o teh dogodkih;
- Prispevek k organizaciji notranjih skupinskih sestankov in konzorcijskih sestankov (predlagati teme za razpravo, dnevni red, zapisnike itd.);
- Pisanje člankov za glasilo/ revijo/ spletno stran/ družbene medije gostiteljske organizacije ob temah, ki jih določi mentor;
- Spremljanje, analiza uspešnosti in upravljanje podatkov znanstvene dejavnosti gostiteljske organizacije.



4.8.2. Nasveti in namigi za bodoče mentorje³¹

Do študenta bodite zanesljivi, strpni in potrpežljivi ter mu pri tem pomagajte pri iskanju lastnih rešitev.

Razvijte stopnjo avtonomije in odgovornosti študenta.

Ves čas mentorstva imejte v mislih vnaprej določene učne cilje in pričakovanja študenta.

Študentu jasno sporočite svoja pričakovanja. Poskusite svoja pričakovanja prilagoditi študentovim sposobnostim in bodite pri tem prilagodljivi.

Namesto da ponudite rešitve za naloge, prenesene na študenta, mu ponudite pristope in/ali zastavite vprašanja, ki jim lahko pomagajo pri iskanju rešitve.

Določite naloge študenta v skladu z njegovimi interesi.

Bodite osredotočeni na študentov ter svoj osebni in poklicni razvoj.

Omogočite vpogled v svoje delo in delite svoje praktične izkušnje s študentom.

Izogibajte se ponavljajočim se nalogam in gradite na ustvarjalnosti študenta.

Vedno imejte v mislih naslednjo nalogo, ki jo lahko oddate študentu – bodite pripravljeni, da bo študent opravil nalogo prej, kot si mislite.

Bodite odprti.

Zagotavljajte stalne (dnevne) in podrobne povratne informacije o študentovem delu ter oblikujte v prihodnost usmerjene nasvete.

Bodite iskreni in podpirajte: če kritizirate študentovo delo, to vedno počnite na konstruktiven način in ga spodbujajte, da izboljša svoje sposobnosti.

Vedno zagotovite širši kontekst naloge in razložite razmerje med nalogami.

Spodbujajte študenta, da nenehno razmišlja o nalogah, ki so mu dodeljene. (Ali je bila naloga za študenta zanimiva? Ali se med opravljanjem naloge česa uči? Ali razume "širšo sliko"?)

Zarišite meje med osebno in strokovno pomočjo: bodite prijazni, predvsem pa podprite študenta strokovno

Vedno bodite na voljo in odprti za študentova vprašanja. Bodite aktivni poslušalec in razumejte resnične potrebe študentov.

Delujte kot vzornik, motivirajte študenta in mu zagotovite stalno usmerjanje.

Okrepiti spretnosti mreženja in dejansko mrežo študenta.

Komunicirajte na jasn in odločen način.

Študenta ne imejte za dodaten vir, ampak se osredotočite na njihov in svoj razvoj spretnosti in kompetenc.

Vzemite si zapisnike ali vsaj povzetke vsakega posvetovanja s študenti.

Bodite odprti za ad hoc mentorstvo: če se kdo od vaših sodelavcev zaveže, da bo študentu dal nalogo, se ne upirajte, le opazujte proces od daleč, da vidite, ali vse poteka dobro.

Nenazadnje, UŽIVAJTE IN IZKORISTITE edinstveno priložnost, ki jo ponuja mentorstvo! :)

4.9. *Potencialni izzivi*

Vodenje mentorskega programa brez kakršnih koli izzivov ali tveganj ni realno. Na podlagi izvedene ocene tveganja so bila identificirana številna tveganja in razviti naslednji ukrepi za ublažitev.

³¹ Več nasvetov je na voljo v vodniku za izvajalce programa *Mreža kariernih praks (MKP) – program Inštituta za razvoj mladih*. Spletna stran: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

Opis tveganj	Verjetnost	Predlagani ukrepi za zmanjšanje
<i>Izzivi in tveganja, ki izhajajo iz okoliščin, na katere udeleženci ne morejo vplivati</i>		
Tveganja zaradi pandemije COVID-19 (npr. prepovedi potovanj in omejitve, ki ne dovoljujejo potovanja)	<i>Srednja</i>	<p><i>Ublažitev na ravni projektne konzorcija</i></p> <p>V primeru, da pandemija COVID-19 vpliva na mentorski program foRMAtion, koordinator ustanovi ekipo za krizno upravljanje (s sodelovanjem institucij pošiljateljic in gostiteljskih organizacij), da zagotovi, da se izvedejo ustrezni ukrepi za odpravo neposredne nevarnosti prizadetih udeležencev in izvedite aktivnost v drugem terminu. Izvedeni ukrepi so v skladu z načrti/scenarji ob izrednih dogodkih ustreznih organizacij. Smernice Evropske komisije in ustreznih nacionalnih agencij, poleg tega pa bodo pri načrtovanju ustreznih ukrepov upoštevani tudi nacionalni predpisi.</p> <p><i>Blažitev na individualni ravni</i></p> <p>Vsem študentom ob prijavi svetujemo, da ocenijo, ali je tveganje preveliko in naj se odločijo za odhod na prakso v tujino.</p>
Vis Maior (Višja sila)	<i>Nizka</i>	Tako organizacija gostitelja kot pošiljatelja morata nemudoma obvestiti/ seznaniti koordinatorja s kakršno koli situacijo, ki spada med višjo silo. Koordinator stopi v stik z ustrezno nacionalno agencijo in sledi njihovim navodilom.
Pojavijo se zdravstvene težave, osebne težave, težave v družini, zaradi česar se študent mora vrniti domov pred koncem fizične mobilnosti.	<i>Nizka</i>	Študent mora takoj obvestiti organizacijo gostiteljico in institucijo pošiljateljico. Obe organizaciji se morata o situaciji posvetovati s koordinatorjem in upoštevati njegova navodila. Študent bo obveščen o potrebnih korakih in o morebitnem nadaljevanju mentorskega programa. Upoštevani bodo tudi obstoječi načrti/postopki institucije pošiljateljice (izdelani za podobne fizične mobilnosti).

<i>Odnos mentor-študent</i>		
Osebna nasprotja, spori med mentorjem in študentom	<i>Nizka</i>	<p><i>Na prvi stopnji – interno</i></p> <p>Na prvi stopnji bo reševanje konfliktov potekalo interno ob podpori supervizorja v organizaciji gostiteljici, ki ima nadzor nad mentorjem in študentom.</p> <p><i>Na drugi stopnji – vključitev neodvisnega akterja</i></p> <p>Če problema ni mogoče rešiti interno, bo koordinator prevzel vodstvo in deloval kot neodvisna tretja oseba. Koordinator bo objektiven, nevtralen in njegovo presojo spoštujeta in jima zaupata tako mentor kot študent.</p>
<i>Odnos in uspešnost</i>		
Problem z odnosom udeležencev	<i>Nizka</i>	Med izbranimi mentorji se vzpostavi skupnost prakse. Na voljo jim je skupni poštni seznam in čas, namenjen intervizijskim delavnicam ³² , da lahko razpravljajo o vseh vprašanih, na primer o tem, kako najučinkoviteje ravnati s študentom s problematičnim odnosom.
Študentov uspeh ni zadosten	<i>Nizka</i>	Na podlagi svojih prejšnjih izkušenj skupina mentorjev (ustvarjena po mentorskem usposabljanju C3) razpravlja o tem ali/in podobnih izzivih in daje predloge zadevnemu mentorju – kako podpreti in motivirati študenta, da bo deloval bolje.
Mentor mentorirancu ne more nameniti dovolj časa	<i>Srednja</i>	Višje vodstvo institucij gostiteljic zagotavlja, da bodo imeli mentorji čas, ki ga lahko posvetijo študentom. Nadomestni mentorji bodo študentu na voljo za podporo, če se bo pojavilo kaj nujnega za primarnega mentorja.
Pomanjkanje motivacije – na študentski strani	<i>Nizka</i>	Študenti niso izbrani le na podlagi njihove uspešnosti, temveč tudi na podlagi motivacije za sodelovanje v mentorskem programu. Če pa je problem z motivacijo študentov, jih bodo izkušeni mentorji motivirali drugače. Poleg tega študentje za sodelovanje v mentorskem programu prejmejo ECTS točke, kar je tudi močna spodbuda.

³² Metodologijo intervizijske delavnice si oglejte tukaj:

<https://www.dropbox.com/s/h7wvmfww0k3eewp/intervision%20handout%20for%20facilitators%20for%20BESTO%20RAC%20Belgrade.pdf?dl=0>

Pomanjkanje zaupanja do mentorja	<i>Nizka</i>	Študenti in mentorji se med seboj spoznajo med spletnimi svetovanji, kjer so na sporedu aktivnosti za krepitev zaupanja, ki ustvarjajo vzdušje, polno zaupanja.
Pričakovanja študentov niso usklajena z realnimi okviri mentorstva	<i>Nizka</i>	Študenti, izbrani za mentorstvo, so opravili vsaj en semester mednarodnega modula foRMAtion, zato imajo predznanje o fokusu/vsebini poklica RMA. Poleg tega se med spletnimi svetovanji (pred fizično mobilnostjo) poleg identifikacije pričakovanj in izzivov opredelijo osebni učni cilji in delovni načrt. Fizična mobilnost je personalizirana, kolikor je mogoče izpolniti pričakovanja študentov.
Čustvena tveganja – zlasti v primeru mlajših študentov (npr. na ravni BA).	<i>Nizka</i>	Glede na trajanje fizične mobilnosti (1,5 meseca) študenti ne smejo biti izpostavljeni resnejšim čustvenim tveganjem. Študenti imajo vedno možnost, da se posvetujejo s svojimi mentorji (saj naj bi njihov odnos temeljil na medsebojnem zaupanju in spoštovanju) in tudi s svojo kontaktno osebo na instituciji pošiljateljici, če bi se počutili negotove.
Prvič v drugačnem kulturnem okolju	<i>Nizka</i>	Kontaktne osebe na partnerski univerzi (s podporo pisarn Erasmus) pripravijo študente na različna kulturna okolja pred odhodom na fizično mobilnost. Univerze, ki sodelujejo v Erasmusovih mobilnostih, imajo dobro uveljavljena in preizkušena orodja za to pripravo. Študenti prejmejo vso potrebno podporo kontaktnih oseb iz svoje institucije pošiljateljice za premagovanje teh izzivov.
Omejitve mentorskega programa		
Omejen napredek zaradi časovnega okvira	<i>Nizka</i>	Vse dejavnosti in učni cilji so načrtovani vnaprej in o njih razpravljajo s študentom med spletnimi svetovanji. Organizacije gostiteljice so dobro pripravljene, da sprejmejo študenta in določijo cilje, ki jih je treba doseči – ustvarijo načrt, v katerem so navedeni cilji, in se dogovorijo o časovnem okviru za njihovo doseganje.
Zaščita podatkov		
Razkritje informacij in podatkov	<i>Nizka</i>	Konzorcij foRMAtion se po svojih najboljših močeh trudi zaščititi osebne podatke udeležениh strank v skladu z veljavnimi predpisi EU (GDPR) in institucionalnimi pravili. Klavzula o varstvu podatkov bo vključena v tri- in dvostranske pogodbe, ki jih morajo podpisati vse strani.

4.10. Izvedba mentorskega programa

Po opravljeni fizični mobilnosti morajo sodelujoči študenti oddati pisno poročilo (*Končno poročilo o mentorskem programu* – Priloga III) o opravljenem delu, pridobljenih spretnostih in glavnih rezultatih, pridobljenih ob predhodno pripravljenih vprašanjih. Študenti imajo med spletnimi konzultacijami možnost, da z mentorji razpravljajo o glavnih točkah poročila in natančneje prilagodijo odgovore. Poročilo je napisano v angleškem jeziku in dostavljeno v formatu PDF. Pregleda ga mentor, sprejme zakoniti zastopnik gostiteljske organizacije in ga naloži na učno platformo. In addition to the submission of the Final Report, accomplishment of the mentorship programme includes also the completion of the following documents:

- *Kontrolni list spretnosti in kompetenc, ki jih je treba razviti v okviru mentorskega programa foRMAtion* (Priloga II): izpolni ga študent (pred in po fizični mobilnosti) in pregleda mentor.
- *Ocenjevalni obrazec za študente* (Priloga IV): Ocenjevalni obrazec, ki ga izpolnijo sodelujoči študenti za ovrednotenje uspešnosti mentorja in tudi mentorskega programa foRMAtion.
- *Ocena študenta in mentorskega programa foRMAtion* (Priloga V): Ocenjevalni obrazec, ki ga izpolnijo mentorji, da ocenijo napredek študenta in zagotovijo povratne informacije o mentorskem programu foRMAtion.

Zgornji dokumenti (*Končno poročilo, Kontrolni list spretnosti in kompetenc, Ocenjevalni obrazec za študente, Ocena študenta in program mentorstva foRMAtion*) se naložijo v skupno mapo in predložijo kontaktni osebi, ki jo imenuje institucija pošiljateljica. Rok za oddajo – in zadnji dan spletnih posvetovanj po mobilnosti – je 60 dni od datuma zaključka fizične mobilnosti.

Po oddaji in sprejemu dokumentov študent prejme po elektronski pošti potrdilo, da je mentorski program uspešno zaključen. Izvedba mentorskega programa vključuje vpis ECTS študentom. Poleg tega se za vsakega sodelujočega študenta in tudi za mentorje izda certifikat, ki ga skupaj razvije in potrdi konzorcij projekta foRMAtion. Podprta je z virtualno značko, ki jo je mogoče objaviti v njihovem poklicnem življenjepisu, na strani LinkedIn itd.

Za sodelujoče študente gostiteljske organizacije zagotovijo Potrditveno pismo (Priloga VI) o uspešnem zaključku mentorskega programa. Na zahtevo študenta izdajo tudi priporočilno pismo (Priloga VII) (v primeru, da študent navede študijski program/ delovno mesto/ štipendijo/ ipd., na katerega bi se želel prijaviti). Priporočilo – dokaz o odličnem delu študenta – podpiše mentor.

4.11. Ocena mentorskega programa

Da bi zagotovili njegovo nenehno izboljševanje, mentorski program foRMAtion spremljamo in ocenjujemo z dveh vidikov:

1. Udeleženci (tj. študenti in mentorji) ovrednotijo sam mentorski program ocenjevalnih obrazcev (glej prilogo IV in prilogo V). Zagotavljajo povratne informacije o kakovosti, strukturi, izvedbi, vplivu in uporabnosti programa. Prav tako imajo možnost podati predloge za izboljšave in, če je mogoče, deliti svoja pričevanja. Ta pričevanja kot potencialne dobre prakse so zbrana in na voljo na spletni strani projekta prek repozitorija. To skladišče najboljših praks bi lahko postalo dragocen vir za razvoj programa tudi zunaj obsega projekta
2. Uspešnost dijakov in mentorjev se ocenjuje.
 - a. *Študenti*: Eno glavnih orodij za merjenje razvoja spretnosti študentov je *Kontrolni list spretnosti in kompetenc, ki jih je treba razviti v okviru mentorskega programa foRMAtion* (Priloga II). Gre za samoocenjevalni obrazec, ki ga izpolnijo študenti in pregledajo njihovi mentorji pred in po mentorskem programu. Uspešnost in napredek študentov ocenjujejo tudi mentorji s prvim delom Priloge V – po izpolnitvi se ta ocenjevalni obrazec deli tudi s študentom. S tem študenti dobijo povratno informacijo o svojih prednostih in o kompetencah, ki jih je treba še razvijati.
 - b. *Mentorji*: V okviru *Ocenjevalnega obrazca za študente* (Priloga IV) študente prosimo, da ocenijo svoje mentorje in delijo svoje izkušnje pri skupnem delu ob predhodno definiranih vprašanjih.

Zato je mogoče merjenje učinkov izvajati na dosleden in sistematičen način, vsa pridobljena spoznanja, povratne informacije in izkušnje iz učne mobilnosti pa je mogoče vključiti v Metodološki vodnik, tako da postane vodnik, ki resnično temelji na praksi. Poleg tega zbrane povratne informacije zagotavljajo dodaten prispevek k izdelavi *Vodnika & ocene učinka za izobraževanje in usposabljanje RMA na visokošolskih ustanovah, podprtih s priporočili politike* (IO7).

Poleg tega se mentorski program foRMAtion šteje za uspešnega, če so izpolnjeni naslednji kvantitativni kazalniki:

- Število študentov, ki sodelujejo v mentorskem programu v kombinaciji s kombiniranim učenjem: 6
- Število vključenih mentorjev: 12
- Število partnerskih organizacij, ki so neposredno vključene v mentorski program foRMAtion: 8

- Število delovnih ur, vloženih v aktivnosti kombiniranega učenja in mentorstva enega sodelujočega študenta: 320
- Število vzpostavljenih bodočih sodelovanj med VŠU in raziskovalnimi inštituti na področju mentorstva: 6

4.12. *Pretvorba programa mentorstva foRMAtion v celoti v splet*

Zaradi omejitev, ki jih prinaša pandemija COVID-19, so partnerstvo kot tudi člani svetovalnega odbora podrobneje razpravljali o možnosti pretvorbe mentorskega programa v celoti v splet. Glede na predhodne izkušnje drugih pripravniških ali mentorskih programov bi bilo mogoče prvotno načrtovani fizični del preusmeriti v celoti na splet.

Vendar so univerzitetni partnerji poudarili, da so študenti že dolgo preživeli v načinu spletnega učenja in da so komaj motivirani za sodelovanje v popolnoma spletnem mentorskem programu, še posebej, če poteka med poletnimi počitnicami. To pomeni, da če fizični del mentorskega programa poteka na spletu, je treba upoštevati naslednje:

- dolžina intenzivnega obdobja, ki je prvotno načrtovano za 30 delovnih dni na kraju samem, se bo podaljšalo, kar bo od študentov zahtevalo manj dnevnega časa pred zaslonom;
- redna posvetovanja med študentom in mentorjem potekajo 2-3 dnevno za zagotavljanje dobrega delovnega odnosa, usmerjanja in povratne informacije o delu študenta;
- poleg tega naj bodo mentorji pozorni na to, da bodo študenta povezali z več sodelavci iz njegove ekipe in mu namenili takšne naloge, pri katerih bo študent sodeloval s temi sodelavci;
- od mentorja se zahteva posebna pozornost za podporo doseganju učnih ciljev študentov, predvsem na področju razvoja spretnosti in kompetenc. Priložnosti, ki se štejejo za samoumevne v primeru fizične mobilnosti, npr. poskrbeti je treba tudi za vključevanje v skupinsko delo, spoznavanje drugačne kulture, družabnih priložnostih ipd., čeprav le v omejenem obsegu;
- širši nabor orodij za spletno delo, upravljanje in komunikacijo je priporočljivo predstaviti študentom na začetku programa, s katerim bodo morali delati;
- mentorjem se predlaga, da v svoji skupnosti prakse delijo najboljše načine, orodja in metode za izpolnitev svoje vloge mentorjev v spletnem okolju.

4.13. Trajnost mentorskega programa

Ker se taki programi štejejo za pomembne povezave s trgom dela, se konzorcij projekta foRMAtion zavzema, da bo program ohranil tudi zunaj okvira projekta in ga naredil prilagodljivega tako mednarodnim kot nacionalnim okoliščinam.

Nekatere partnerske institucije so že uvedle nekatere oblike nacionalnih programov mentorstva ali pripravništva. Z izkušnjami, ki jih institucije pridobijo s programom mentorstva foRMAtion, obstaja možnost razširitve trenutne interne ponudbe. Na mednarodni ravni se mentorski program foRMAtion obravnava kot pilotni ukrep, ki naj bi prerasel samega sebe in omejitve projekta ter ostal trajnosten.

Končni cilj je doseči institucije in organizacije, ki zaposlujejo RMA, zunaj konzorcija projekta foRMAtion, in prek plačanega usposabljanja usposobiti mentorje za navdušene študente. To zahteva, da se RO zavedajo, da je sodelovanje v tovrstnem mentorskem programu zanje koristno, zato bo poseben poudarek namenjen promociji programa med temi organizacijami.

Izven okvira projekta bo mogoče sklepati tudi bilateralne pogodbe med univerzami in RO tudi na nacionalni ali lokalni ravni. Poleg tega bo konzorcij projekta foRMAtion izkoriščal sinergije z drugimi mentorskimi programi.

Ker vzdrževanje programa zahteva notranje prizadevanje sodelujočih institucij v smislu administracije, identifikacije odgovornih ljudi in finančnih virov, je konzorcij projekta foRMAtion prav tako zavezan identifikaciji možnih oblik možnosti financiranja, da bi našli najboljši način za zagotovitev dolgoročno finančno ozadje mentorskega programa.

Ena izmed najbolj izvedljivih priložnosti za ohranitev mentorske dejavnosti in krepitev sodelovanja sodelujočih institucij je program Erasmus+ KA1, ki podpira projekte mobilnosti visokošolskih študentov. Tako lahko študentje, ki se prijavijo na bivanje v tujini, to obdobje kombinirajo tudi s prakso. Konzorcij projekta foRMAtion predvideva, da bodo vključeni partnerji po izvedbi mentorskega programa sklenili bilateralne medinstitucionalne pogodbe o mobilnosti, da bi sodelovanje okrepili tudi na dolgi rok.

Druga možnost bi lahko bila uvedba novega štipendijskega programa na partnerskih univerzah za podporo tovrstnih mobilnosti – o njegovi možnosti bodo v projektnem konzorciju podrobno razpravljali.

5. GDPR in upravljanje s podatki

5.1. Iz vidika študenta

Študenti, ki sodelujejo v mentorskem programu foRMAtion, morajo sprejeti:

- da njihove podatke ne obravnava samo institucija pošiljateljica, temveč tudi gostiteljska organizacija in koordinator (zato jih lahko preveri madžarska nacionalna agencija ali Evropska komisija);
- politiko zasebnosti gostiteljskih organizacij. Zaupnost morajo spoštovati tudi v primeru novih idej, projektnih predlogov, kar pomeni, da projektnih idej ne smejo uporabljati na kateri koli drugi instituciji ali v drugih predlogih;
- in spoštovati etični kodeks organizacije gostiteljice;
- ter vse nadaljnje predpise gostiteljske organizacije, ki so v skladu z veljavno uredbo GDPR Evropske unije (in so v skladu z njihovimi pravicami in obveznostmi med mentorskim programom v tujini).

Študenti, ki se prijavijo na mentorski program, samodejno sprejmejo zgoraj navedene pogoje. Odstavki razpisa podrobneje obravnavajo te pogoje in študente obveščajo o njihovi zavezi.

5.2. Iz vidika gostiteljske organizacije

Podatki študentov se obravnavajo v skladu z veljavno uredbo GDPR EU. Organizacije gostiteljice sprejemajo in spoštujejo pravice študentov.

6. Izkušnje in priporočila za izvajanje mentorskega programa foRMAtion v prihodnje

Po testiranju mentorskega programa foRMAtion so se njegove glavne značilnosti izkazale ne le za izvedljive, ampak tudi uspešne tako za mentorje kot za mentorirance. Vgrajene funkcije, njegovo testiranje in njegova prilagodljivost omogočajo njegovo dolgoročno vzdrževanje in sprejemanje s strani drugih institucij. Na podlagi povratnih informacij udeležencev so bila zbrana naslednja vprašanja glede prihodnje uporabe programa.

6.1. Načrt

Prvotno načrtovana dolžina mobilnosti (6 tednov) je ustrezna, kljub temu pa lahko udeleženci razmislijo tudi o podaljšanju tega trajanja (do 8-12 tednov). V daljšem obdobju se lahko realizira tudi honorarno delo mentorirancev.

Podobno se lahko spletna posvetovanja, ki podpirajo obdobja ogrevanja in zaključka, prilagodijo potrebam mentorjev in mentorirancev, ki delajo skupaj.

Ker je delo na daljavo od COVID-19 novo normalno, je možno tudi, da se mentorstvo izvaja delno ali v celoti v spletnem načinu (glej 4.12). Vsak način je izvedljiv, čeprav je zaradi vgrajene funkcije mednarodne izmenjave mentorstvo bolj privlačno za dodiplomske študente.

6.2. Metodologija

Kot rečno zgoraj, je obdobje testiranja potrdilo uporabnost in operativnost vodnika in programa. Tako vsebinska struktura kot praktična dokumentacija podpirata izvajanje programa, vključno z usmeritvijo in razvojem učnih ciljev udeležencev ter vrednotenje skupnega dela.

Glede na izkušnje drugih mentorskih programov je pomembna tudi izmenjava izkušenj med udeleženci, predvsem med mentorji, ki bodo gostili več mentorirancev. Zato je potrebno prvotno predvideno Skupnost mentorjev še okrepiti, redna srečanja pa morajo podpirati izvajanje programa, zlasti v primeru novincev in udeležencev.

Z namenom zagotovitve ponudbe programa na prvotno zasnovani visoki kakovosti, je potrebno poleg izmenjave izkušenj in znanja v okviru Skupnosti prakse, izvajati redna usposabljanja in mreženje, pri čemer je potrebno nenehno zbirati in spremljati povratne informacije in vrednotenje. V primeru resnega odstopanja od prvotne postavitve programa je potrebna intervencija.

6.3. Promocija

Sledeč življenjski dobi projekta so potrebna posebna prizadevanja za promocijo mentorskega programa in njegovo ohranitev pri življenju. Zato je partnerstvo foRMAtion ustanovilo Zavezništvo mentorskega programa, da bi se pridružilo raziskovalnim organizacijam znotraj in zunaj partnerstva, ki so pripravljene poslati in gostiti mentorirance. Kot pri večini mentorskih programov sta vloga in delo mentorjev prostovoljna, mentorski program foRMAtion sledi tem zgledom; vendar pa je institucija gostiteljica mentorja dolžna dati soglasje za gostovanje mentorirancev, saj bodo fizično prisotni v inštitutu, v nasprotju z večino mentorskih programov. Glede na to, da mentorski program foRMAtion temelji predvsem na mednarodni mobilnosti študentov, mora institucija pošiljateljica mentoriranca ali mentoriranec sam zagotoviti, da ima potrebna finančna sredstva za kritje stroškov bivanja v državi organizacije gostiteljice. Na srečo so za to na voljo različna nepovratna sredstva (preverite 4.4.1).

Glavna podlaga za promocijo mentorskega programa bo spletno mesto foRMAtion, na katerem bodo vidne tako gostiteljske institucije kot mentorji. Takšna prepoznavnost lahko naredi program bolj oseben, po eni strani otipljiv; po drugi strani pa lahko lepo število vključenih organizacij in mentorjev poveča kredibilnost programa.

To verodostojnost bodo dodatno utrdili spričevala in ikone, ki jih izdajajo tako mentorji kot mentoriranci. Z uporabo certifikatov v življenjepisih ali ikon na straneh družbenih omrežjih se lahko sproži pomemben proces označevanja, ki bo imel multiplikacijski učinek in bo deloval kot referenčna točka.

6.4. Merila za izbor & priprave študentov

V projektu je bil eden od pogojev za sodelovanje v programu izpolnjevanje modula foRMAtion. Vendar pa bo zahvaljujoč razvitim spletnim učnim gradivom in orodju za samorazvoj, ki močno temelji na vsebini izobraževalnega modula, študentom povsem omogočeno, da se pripravijo na podlagi teh gradiv. Posledično se bo izvedba modula obravnavala na prožen način, institucije pa bodo raje sprejele izpolnitev orodja za samorazvoj, ki je na voljo na spletni strani foRMAtion.

Druga značilnost mentorskega programa foRMAtion je bila omogočanje mednarodne izmenjave študentov. Shemo pa je mogoče učinkovito uporabiti tudi v primeru institucij v domovini študenta: če si študent izbere mentorja na isti univerzi ali v drugi raziskovalni organizaciji v svoji državi, se lahko izvede tudi brez kršitev prvotnih ciljev programa.

Dolgoročno gledano, ko študent prejme prijavo, v kateri je naveden mentor, ki bo izbran, se koordinator s tem mentorjem pogovori o izvedljivosti in časovnem načrtu programa. Nato se lahko postopek nadaljuje na prvotno predviden način (glej 4.5.2). V primeru nedosegljivosti mentorja koordinator študentu predlaga drugega mentorja iz skupnosti prakse.

6.5. Učni cilji

Oprelitev učnih ciljev je eden od temeljev mentorskega programa, ne samo za mentorirance, ampak tudi za mentorja. Ker pa je v primeru FORMACIJE mentoriranec študent, ki ima začetni pogled na poklic in z njim povezane dejavnosti, morajo mentorji poleg tem, navedenih v 4.6.2., upoštevati tudi naslednje korake za zagotovitev uspeha programa:

- 1) namenske razprave na začetku programa za razlago splošnega delovanja in praks institucije gostiteljice;
- 2) mentor pred določitvijo delovnega načrta in učnih ciljev poleg pregleda institucije gostiteljice izpostavi glavna področja, na katerih lahko mentoriranec nabira delovne izkušnje tekom programa. Ta ponudba mora biti usklajena z glavnimi interesnimi področji mentoriranca in mora nuditi priložnost, da preseže prvotne načrte mentoriranca, saj morda ne pozna vseh možnih tem, ki jih pokriva institucija gostiteljica.
- 3) v tesni povezavi s prejšnjo točko je za uspešno izvedbo programa in zadovoljstvo udeležencev potrebna tudi vmesna revizija delovnega načrta. Skupen pregled in morebitna revizija delovnega načrta je najlažji način za uskladitev spreminjajočih se interesov študenta in možnosti, ki jih ponujata mentor in institucija gostiteljica.

6.6. Odnos mentor - študent

Odnos mentor - študent lahko traja vse življenje. To pomeni, da se morda ne osredotoča samo na poklicno življenje, ampak najverjetneje do neke mere tudi na zasebno življenje. Zato vključuje pomembno količino razvoja mehkih veščin, zlasti na področju vodenja, timskega dela, mreženja, socializacije ipd.

Za razliko od drugih mentorskih programov program foRMAtion vključuje študente, ki nimajo skoraj nobenih izkušenj z vodenjem in administracijo raziskav. Tako se od mentorjev pričakuje, da bodo mentorirancem pomagali pri upravljanju časa in pravočasnem izvajanju nalog.

6.7. Potencialni izzivi

Kot je bilo prvotno predvideno (glej 4.9), se lahko med izvajanjem programa pojavijo številni izzivi, s katerimi se morajo udeleženci soočiti. Mentorji, institucije gostiteljice in institucije pošiljateljice se morajo pripraviti in po potrebi pravočasno posredovati.

6.8. Vrednotenje

Kot je opisano zgoraj, dolgoročno delovanje in vzdržnost programa temeljita na dveh pomembnih akcijah, to sta Skupnost prakse mentorjev, ki omogoča stalno izmenjavo znanja in informacij, ter zbiranje in spremljanje povratnih informacij in obrazcev za vrednotenje udeležencev. Da bi olajšali slednji postopek, bi lahko nekatere priloge (zlasti II, IV, V) pretvorili v spletne vprašalnike.

7. Reference

Mentorska shema raziskav dejavnosti. Britanski svet. Dostopno na: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

ARMA – Pilotna shema mentorstva. Dostopno na: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): Tečaj za mentorje. Učbenik za mentorje. Modul 1. Priprava na vajeništvo. Publikacija konzorcija Apprentice Track Consortium, str. 8.

BESTPRAC – Smernice za kratkoročne znanstvene misije (2018). BESTPRAC COST dejavnost.

Doyle, A. (2020): Pomembne vodstvene sposobnosti za uspeh na delovnem mestu. Ravnovesne kariere. Dostopno na: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

ERA štipendije – Pregled. Dostopno na: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Vodnik za izvajalce mreže kariernih praks (orig. CIN) – program Inštituta za razvoj mladih. Spletna stran: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

Nemško zvezno ministrstvo za izobraževanje in raziskave (2020). »ERA štipendije – Upravljanje znanosti«: Zaključuje se razgiban prvi teden v kampusu. Dostopno na: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Henker, T. (2018): Vodnik za mentorstvo pri praksi. Srednja šola Gibsonek

Kako ustvariti mladim prijazno delovno okolje – vodnik za delodajalce za ustvarjanje kakovostne prakse (2018). SacramentoWorks

Kako mentorirati podiplomskim študentom: Vodnik za fakulteto (2020). Podiplomska šola Rackham – Univerza v Michiganu.

Mentorski program. Kanadsko združenje raziskovalnih administratorjev. Dostopno na: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Strokovno mentorsko vodstvo (2016). Skupina za strokovni razvoj EARMA. Dostopno na: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Profesional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf Zadnji obisk: 17 Januar 2021.

Program Odiseja. Mednarodno združenje raziskovalnih administratorjev. Dostopno na: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program> Zadnji obisk: 5 Oktober 2022.

Smith, R., (2020): Mentorstvo učiteljev pri raziskovanju njihovih razredov: praktični vodnik. Britanski svet.

Spletna stran BESTPRAC COST dejavnost: <https://bestprac.eu/home/>

Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): Raziskovalni menedžment in administracija: pomen programov posebnega izobraževanja in usposabljanja. HÉTFA Delovno gradivo, Budimpešta.



8. Priloge

Priloga I: Načrt dela mentorskega programa – obrazec

Delovni načrt naj skupaj pripravita mentor in študent obvezno v angleškem jeziku. Po dokončanju načrta dela se naloži na učno platformo in pošlje kontakti osebi, ki jo imenuje institucija pošiljateljica, in zakonitemu zastopniku organizacije gostiteljice v odobritev.

Številka mobilnosti:

Datum začetka in konca fizične mobilnosti: DD/MM/LLLL do DD/MM/LLLL

Ime študenta:

Odgovorni mentor:

Gostiteljska organizacija:

Institucija pošiljatelja:

Ocenjevanje predznanja študenta o RMA:

Preverite tudi rezultat sprejemnega izpita.

Razprava o splošnem cilju mentorskega programa:

Postavite si tudi manjše cilje, ki lahko vodijo k doseganju splošnega cilja mentorskega programa.

Upoštevanje interesov in pričakovanj študenta:

Opređelitev posebnih učnih ciljev študenta:

Opređelitev posebnih učnih ciljev študenta z navedbo usposabljanj(-a) znotraj organizacije, ki se jo/jih študentu priporoča pred začetkom dela (če je primerno):

Zagotovite podrobno razlago o usposabljanju (-ih), da študent ve, kaj lahko pričakuje.

Opređelitev/ navedba konkretnih nalog študenta, opis želenega rezultata in določitev časovnega okvira za vsako nalogo:

Navedba glavne enote izvajanja mentorstva ter ostalih enot v inštituciji, ki jih bodo študenti obiskali (če je primerno):

Izdelava načrta spremljanja, ki določa glavne ukrepe za spremljanje študentovega dela:

Predstavitev pričakovanj gostiteljske organizacije do študenta:

- Pogovor o dnevnem redu (prihod v službo, konec dneva, odmor za kosilo itd.) in pravilih oblačenja (če obstajajo)
- Navedba datumov državnih praznikov in dela prostih dni mentorja (če obstajajo)
- Razprava o IT ozadju, ki ga zagotavlja gostiteljska organizacija (katere naprave naj študent prinese s seboj? Kateri viri mu bodo na voljo v gostiteljski organizaciji?)
- Seznanitev študenta z etičnim kodeksom organizacije gostiteljice (če obstaja)
- Pogovor o administrativnih obveznostih študenta do gostiteljske organizacije (če obstajajo)

Upoštevanje možnih izzivov in možnih rešitev (če je primerno):**Izpolnjevanje Priloge II: Kontrolni list spretnosti in kompetenc, ki jih je treba razviti v okviru mentorskega programa foRMAtion (samo študent)**

Priloga II: Kontrolni list spretnosti in kompetenc, ki jih je treba razviti v okviru mentorskega programa foRMAtion

Obrazec za samoocenjevanje

Izpolnjevanje tega obrazca študentom pomaga pri

- oceni svojih spretnosti in kompetenc pred in po mentorskem programu foRMAtion, da izmerijo svoj napredek;
- prepoznavanju svojih prednosti in področij, na katera se bodo morda morali osredotočiti, da bodo uspešni na trgu dela, potencialno kot bodoči RMA po diplomi.

Mentorje vabimo, da skupaj s študenti pregledajo izpolnjen obrazec med spletnimi svetovanji pred in po mobilnosti.

1) Znanja					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo
<i>Znanje angleškega jezika</i>					
<i>Področju primerna znanja</i>					
2) Izvedba					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo
<i>Posluša in razume naloge</i>					
<i>Iskanje informacij</i>					
<i>Analitične spretnosti</i>					
<i>Spretnosti pisne komunikacije</i>					
<i>Spretnosti ustne komunikacije</i>					
<i>Točnost</i>					
<i>Sposobnost delanja v rokih</i>					
<i>Iniciativnost in samsmerjenost</i>					
<i>Reševanje problemov</i>					
<i>IT znanja (uporaba različnih aplikacij in programov)</i>					
<i>Kakovost opravljenega dela*</i>					

3) Skupinsko delo in medosebne spretnosti					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo
<i>Medosebne spretnosti</i>					
<i>Sposobnost skupinskega dela</i>					
<i>Sposobnost sprejemanja pogledov drugih</i>					
<i>Učinkovitost kot del skupine</i>					
<i>Sposobnost sprejemanja kritike/ Odzivanje na konflikte</i>					
<i>Mreženje</i>					
4) Vedenjske kompetence					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo
<i>Zanesljivost</i>					
<i>Učinkovitost</i>					
<i>Prilagodljivost</i>					
<i>Odprtost</i>					
<i>Asertivnost</i>					
<i>Ustvarjalnost</i>					
5) Zmožnosti					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo
<i>Razumevanje drugih</i>					
<i>Odgovornost upravljanja</i>					
6) Kulturna občutljivost					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo
<i>Kulturne in raznolikostne spretnosti</i>					
7) Gostiteljska organizacija*					
	Odlično	Dobro	Sprejemljivo	Zaželeno izboljšanje	Ni sprejemljivo

<i>Pravočasnost prihoda na delo</i>					
<i>Spoštovanje institucionalne kulture</i>					
<i>Spoštovanje etičnega kodeksa organizacije</i>					

*dokončati šele po fizični mobilnosti



Priloga III: Končno poročilo o mentorskem programu

Poročilo bo pripravljeno v angleškem jeziku in v formatu PDF dostavljeno organizaciji gostiteljici.

Številka mobilnosti:

Datum začetka in konca fizične mobilnosti: DD/MM/LLLL do DD/MM/LLLL

Ime študenta:

Odgovorni mentor:

Gostiteljska organizacija:

Inštitucija pošiljatelja:

POVZETEK PROGRAMA MENTORSTVA

(največ 1000 besed)

OPIS OPRAVLJENEGA DELA V PROGRAMU MENTORSTVA

(največ 2000 besed)

OPIS GLAVNIH REZULTATOV, PRIDOBLENIH V PROGRAMU MENTORSTVA

V skladu s kontrolnim seznamom veščin in kompetenc opišite, katera so glavna področja v smislu spretnosti, kompetenc, znanja in odnosa, na katerih ste se izboljšali med mešano mobilnostjo (vključno s predhodnimi in po spletnih posvetovanjih ter fizično mobilnostjo)?

(največ 2000 besed)

OPIS GLAVNIH VTISOV NA MENTORSKI PROGRAM

Kaj menite: katere izkušnje boste lahko uporabili in uporabili v prihodnje? Katera področja bi radi obravnavali v kasnejši karieri?

(največ 2000 besed)

VTISI O OSEBJU

Kaj je bila za vas najbolj odločilna izkušnja med mentorskim programom? Kakšne vtise bi delili s svojimi vrstniki?
(največ 2000 besed)

VSE DRUGE OPOMBE/ PRIPOMBE, KI JIH ŽELITE DELITI



Priloga IV: Ocenjevalni obrazec za študente

(Ocenjevanje mentorja in mentorskega programa foRMAtion)

Ocenjevanje mentorja

Ocenite svojega mentorja

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
<i>Predstavil mi je institucionalno kulturo</i>					
<i>Predstavil me je sodelavcem</i>					
<i>Pomagal mi je razumeti svoje odgovornosti in dolžnosti med mentorstvom</i>					
<i>Seznanil me je s pričakovanji do mojega dela v času mentorstva</i>					
<i>Vključil me je v naloge, povezane z RMA</i>					
<i>Dnevno je spremljal moje delo in napredek</i>					
<i>Zagotavljal mi je pravočasne povratne informacije</i>					
<i>Podal mi je konstruktivne povratne informacije</i>					
<i>Zagotavljal je preišljene nasvete in smernice za razvoj</i>					
<i>Zagotavljal je priložnosti za dokazovanje svojega znanja in sposobnosti</i>					

<i>Moj strokovni prispevek je bil priznan</i>					
<i>Pomagal mi je pri učinkovitem mreženju in sodelovanju z drugimi sodelavci</i>					
<i>On(a) je bil(a) na voljo</i>					
<i>On(a) je aktiven poslušalec(-ka)</i>					
<i>Motiviral(a) me je</i>					
<i>Imel(a) je vpliv name, da se pridobil kariero v RMA</i>					
<i>Deloval(a) je kot vzornik(-ca)</i>					

VSE DRUGE OPOMBE/ PRIPOMBE, KI JIH ŽELITE DELITI



Ocenjevanje mentorskega programa foRMAtion

Prosimo ocenite mentorski program

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
<i>Ali ste zadovoljni s kakovostjo mentorskega programa?</i>					
<i>Je izpolnil vaša pričakovanja?</i>					
<i>Ali ste po sodelovanju v tem mentorskem programu bolj prepričani o vaši možni karieri RMA?</i>					
<i>Moje spretnosti in kompetence, povezane z RMA so se izboljšale.</i>					
<i>Se vam zdi mentorski program foRMAtion koristen za tiste, ki jih zanima kariera v RMA?</i>					
<i>Bi priporočili mentorski program foRMAtion svojim sošudentom?</i>					

VSE DRUGE OPOMBE/ PRIPOMBE, KI JIH ŽELITE DELITI



Priloga V:

Ocena študenta in mentorskega programa foRMAtion

Mentorjeva ocena napredka študenta

Ocena izboljšanja študija. Po zaključku se ta ocenjevalni obrazec deli tudi s študentom.

1) Odnos študenta do opravljenega dela v mentorskem programu je bil:

- Odličen
- Zelo dober
- Primeren
- Nevtralen
- Nesprejemljiv

Prosimo obrazložite:

2) Kako in v kolikšni meri so bili (če so bili) doseženi splošni in posebni učni cilji, določeni v delovnem načrtu?

3) Ali je študent na splošno izpolni vaša predhodna pričakovanja?

- Da
- Ne

Prosimo obrazložite:

4) Na katerih specifičnih področjih RMA/ nalogah, povezanih z RMA, je bil študent med mentorsko aktivnostjo najbolj samozavesten?

5) Katere so prednosti študenta v smislu njegovih/ njenih spretnosti in kompetenc? Prosimo, glejte dokument s *Kontrolnim listom spretnosti in kompetenc* ter razdelek 4.6.1 *Vodnika*.

6) Katere so slabosti študenta v smislu njegovih/ njenih spretnosti in kompetenc? Prosimo, glejte dokument s *Kontrolnim listom spretnosti in kompetenc* ter razdelek 4.6.1 *Vodnika*.

7) Za prihodnost, kaj bi predlagali kot možnosti za izboljšanje njegove/ njene uspešnosti? Na katerem področju?

8) Imate še kakšen nasvet za študenta?

Ocenjevanje mentorskega programa foRMAtion

Prosimo, delite svoje mnenje o mentorskem programu foRMAtion, vključno z mentorskim usposabljanjem in metodološkim vodnikom.

1) Po končanem mentorskem programu ocenite koristnost mentorskega usposabljanja na lestvici od 1 do 5. Koliko vam je pomagalo pri pripravi na vlogo mentorja?

- Sploh ne uporabno
- Ne zares uporabno
- Zmerno uporabno
- Uporabno
- Zelo uporabno

2) Ali nam želite kaj svetovati glede vsebine mentorskega usposabljanja? Katere druge teme bi vam po vašem mnenju pomagale mentorju, da postane učinkovitejši?

3) Prosimo, da ocenite uporabnost *Metodološkega vodnika za mentorski program foRMAtion*. Koliko vas je podpiral pred in med mentorskim programom?

- Sploh ne uporabno
- Ne zares uporabno
- Zmerno uporabno
- Uporabno
- Zelo uporabno

4) Nam želite kaj svetovati v zvezi z vsebino *Metodološkega vodnika za mentorski program foRMAtion*? Katere druge teme bi vam po vašem mnenju pomagale postati učinkovitejši mentor?

5) Ali imate kakšno priporočilo za spremembe v učnem načrtu RMA?

Da

Ne

Če da, kakšno je vaše priporočilo?

6) Ali je mentorski program foRMAtion izpolnil vaša pričakovanja?

Da

Ne

Če ne, pojasnite, zakaj:

7) Ali bi ponovno sodelovali v mentorskem programu kot mentor?

Da

Ne

Če ne, pojasnite, zakaj:

8) Kako vidite, ali je mogoče v vaši organizaciji ohraniti program mednarodnega mentorstva, podoben foRMAtion?

Da

Ne

Če ne, pojasnite, zakaj:

9) Delite nekaj dobrih praks, ki ste jih pridobili med mentorsko aktivnostjo.



Priloga VI: Potrditveno pismo

Potrdilo gostiteljske organizacije o uspešnem zaključku mentorskega programa

[kraj in datum podpisa]

Številka mobilnosti:

Datum začetka in konca fizične mobilnosti: DD/MM/LLLL do DD/MM/LLLL

Ime študenta:

Odgovorni mentor:

Gostiteljska organizacija:

Inštitucija pošiljatelja:

Spodaj podpisani **NAZIV, IME IN POLOŽAJ PRAVNEGA ZASTOPNIKA** s tem potrjujem, da potrjujem končno poročilo **ŠTUDENTA IME** o **njegovem/njenem** mentorskem obdobju naši instituciji, **IME GOSTITELJE ORGANIZACIJE**, ki je bilo realizirano v okviru programa foRMAtion – inovativnega in pametnega modula za potencialne raziskovalce in administratorje v visokošolskem projektu, financiranem iz programa Evropske unije Erasmus+ pod registrsko številko 2019-1-HU01-KA203-061233.

Mešana učna mobilnost se je študentu izkazala kot koristna v smislu pridobivanja novih spretnosti in kompetenc ter pridobivanja specifičnih znanj o tem, kako razvijati in voditi odlične evropske raziskovalne, inovacijske in izobraževalne projekte

S spoštovanjem,

Pravni zastopnik organizacije gostiteljice

Priloga VII: Priporočilno pismo

Datum

Ime

Delovno mesto

Povratni naslov

Priporočilo za [Ime študenta]

Komur namenjeno,

Z velikim veseljem priporočam [ime študenta] za [študent lahko navede študijski program / delovno mesto / štipendijo / itd.]. [Študentka] je sodelovala v mentorskem programu, ki se izvaja v okviru projekta foRMAtion – *inovativnega in pametnega modula za potencialne raziskovalce in administratorje v visokošolskem projektu*, financiranem iz programa Evropske unije Erasmus+ pod registrsko številko 2019-1-HU01-KA203-061233. Z veseljem sem služil kot [njegov/njen] mentor pri [Ime gostiteljske organizacije] v časovnem obdobju [od DD/MM/LLLL do DD/MM/LLLL]. Fizično mobilnost [ime študenta] je dopolnjeval kombinirani učni program, skozi katerega sem [ga/jo] podpiral tudi kot mentor.

V tem času me je navdušila [študentova] predanost področju raziskovalnega vodenja in administracije. Imel sem priložnost opaziti [njegove/njene] [2-3 intelektualne prednosti] iz prve roke. Te lastnosti dokazujejo tudi opravljene naloge, ki jih je [študent] izdelal izjemno kakovostno. [Omenite nekaj primerov ustreznega dela, pri katerem je študent sodeloval.]

Toplo priporočam, da sprejmete prijavo [študenta]. Če potrebujete še kakršnekoli informacije, me kontaktirajte na [telefonska številka in e-poštni naslov].

S spoštovanjem,

[Podpis]

[Ime in delovno mesto]

[Kraj in datum podpisa]



*Za vsebino tega dokumenta so izključno odgovorni avtorji. Ni nujno, da odraža mnenje Evropske unije.
Niti EACI niti Evropska komisija nista odgovorni za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.*

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



Ta projekt je prejel sofinanciranje s strani Erasmus+ programa Evropske Unije pod evidenčno številko 2019-1-HU01-KA203-061233.