

Stručni rad

STAVOVI RAVNATELJA SREDNJIH ŠKOLA O *MENTORINGU* I *COACHINGU*: REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Tanja Mamić, prof., ravnateljica, Gimnazija Bjelovar

Ivka Nevistić, prof., ravnatelj mentor, VII. gimnazija Zagreb

Nataša Vibiral, univ. spec. oec., ravnatelj mentor, Komercijalna i trgovačka škola
Bjelovar

Sažetak

Autorice su sudjele u Erasmus+ projektu Udruge hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja „Innovative School Leaders for Green and Digital Transformation“. Jedan od ciljeva projekta bio je usavršiti organizacijske i pedagoške kompetencije ravnatelja potrebne za inovativno vođenje srednjoškolske ustanove.

U sklopu projekta ostvarena je mobilnost u Barcelonu u travnju 2024. i pohađanje tečaja Coaching and Mentoring to Support Teachers namijenjena voditeljima školskih ustanova kako bi usvojili metode pružanja pomoći učiteljima i nastavnicima, posebno u počecima njihova rada. Na tečaju su polaznici upoznali tehnike mentoringa i coachinga, promatranja nastave, vođenja razgovora, aktivnog slušanja i pružanja formativnih povratnih informacija. Coaching, savjetovanje ili nadzor preuzet je iz poslovnog svijeta, gdje se koristi kako bi stručnjaci postigli najbolje moguće rezultate.

Nakon mobilnosti provedeno je istraživanje kojim se nastojao utvrditi stav o metodama mentoringa i coachinga te korištenje u radu ravnatelja srednjih škola u Republici Hrvatskoj. Ispitani su i analizirani stavovi ravnatelja i odgovori na otvorena pitanja o koristima od uvođenja i preprekama u implementaciji mentoringa i coachinga u srednjim školama. U istraživanju su korištene različite metode istraživanja, a ukupno je sudjelovao 51 ravnatelj/ica srednjih škola. Iz dobivenih rezultata zaključuje se da metode mentoringa i coachinga imaju pozitivne učinke na rad ravnatelja i cjelokupnu školsku klimu.

Ključne riječi: kontinuirani profesionalni razvoj, vođenje, školsko okruženje, Erasmus+

1. UVOD

Mentorstvo i *coaching* ključni su alati za profesionalni razvoj i osobni rast, koji značajno doprinose učinkovitosti i uspjehu pojedinaca i organizacija, stvarajući okruženje koje potiče zadovoljstvo poslom, inovacije i rast. U radu ravnatelja navedene metode mogu unaprijediti ravnateljske upravljačke vještine i efikasnost u radu, bilo da se koriste pojedinačno ili u kombinaciji.

Za učinkovito vođenje i ostvarivanje ciljeva organizacije potrebno je unaprijediti komunikacijske vještine, koje su ocijenjene kao jedne od ključnih u radu ravnatelja.

Ravnatelji mogu prepoznati svoje snage i slabosti i unaprijediti vještine upravljanja timom. Ravnatelji mogu dobiti podršku u rješavanju specifičnih izazova s kojima se suočavaju. U obrazovanju i školama česte su promjene, pa metode *coachinga* i *mentoringa* mogu biti korisne u prilagodbi novim okolnostima i vođenju timova kroz promjene.

Sagledavši kompleksnost uvođenja i primjene metode *mentoringa* i *coachinga* u obrazovnim ustanovama, ako osoba koja vodi školu ima jasnu viziju i jasan osjećaj za moralnu ulogu škole i uviđa što će škola kao ustanova dobiti u razvojnom smislu, takav ravnatelj posjeduje sposobnost oblikovanja budućnosti i umjesto da bude tek svjedok događaja i onaj koji je oblikovan događajima, on postaje kreator događanja u budućnosti.

Uvođenje *coachinga* i *mentoringa* u školske ustanove određeni je izlazak iz zone komfora, a sam ravnatelj koji je na čelu svake škole mora posjedovati veliku odlučnost, snagu volje i istančanu strpljivost kako bi mogao proniknuti u stvari i događaje u svakodnevnom školskom okruženju i spoznati ih kakvima uistinu jesu.

2. POJAM MENTORINGA

Riječ „mentorstvo“ potječe od grčkog imena Mentor (grč. Μέντωρ, Méntōr), koje se pojavljuje u Homerovoj „Odiseji“. Mentor je bio Odisejev prijatelj kojem je povjerio brigu o svom domu i sinu Telemahu dok je bio odsutan u Trojanskom ratu. Božica Atena često je preuzimala Mentorov lik kako bi savjetovala i pomagala Telemahu. U prenesenom značenju mentor je osoba koja savjetuje, vodi i podržava nekoga u njegovu razvoju. [3]

Neke od definicija *mentoringa* (mentorstva) jesu:

Mentor je osoba sa znanjem koja može pomoći u razvoju karijere mentija (mentorirane osobe). [1]

Mentorstvo je praksa povezivanja mlađih članova osoblja (štićenika) sa starijim ili iskusnim zaposlenicima (mentorima) s ciljem savjetovanja, usmjeravanja, obučavanja i razvijanja vještina i profesionalnog znanja štíćenika kako bi im se pomoglo u napredovanju u karijeri. [9]

Mentor je osoba koja na temelju vlastitog iskustva i znanja daje smjernice, informacije i potrebne alate drugoj, manje iskusnoj osobi koja se želi educirati kako bi napredovala u određenom smjeru. [5]

Mentorstvo je proces u kojem iskusniji pojedinac (mentor) pruža smjernice, savjete i podršku manje iskusnom pojedincu. Taj odnos zasnovan je na povjerenju, poštovanju i zajedničkom cilju – profesionalnom razvoju. [10]

Mentorstvo je jedan oblik „Sokratovske škole“ u kojem se „ironijom“ pristupnika pokušava dovesti do same srži problema i njegove proturiječne prirode i s druge strane „majeutikom“ usmjeriti pristupnika na „pravi put“ da uz sugestivnu pomoć mentora dođe do intelektualnog napretka. [2]

Prednosti mentorstva za mentore jesu poboljšanje liderskih vještina, održavanje aktualnosti i osobno ispunjenje.

P. Mandić navodi da tradicionalno mentorstvo prerasta u razvojno mentorstvo, čiji su bitni aspekti sljedeći:

1. kvalitetan odnos (partnerstvo) između sudionika različita iskustva koji surađuju
2. razgovaraju o temama koje su važne za osobu (mentija)
3. koriste razvojni dijalog kao način komunikacije i tako postižu
4. rezultate mentorstva, poput značajnih pomaka u znanju, načinu rada i kvaliteti razmišljanja (kvaliteti odluka) i mudrosti. [4]

3. POJAM COACHINGA

Riječ „coach“ može se pratiti unazad do 50-ih godina 16. stoljeća iz srednjofrancuskog „coche“, njemačkog „Kotsche“ i mađarskog „kocsi“ (što doslovno znači „kočija iz Kocsa“, prema imenu sela gdje su se kočije pravile). Značenje riječi „coach“ kao instruktora ili trenera prvi se put pojavilo oko 1830. godine; korišteno je kao sleng na oksfordskom sveučilištu za tutora koji „prenosi“ studenta kroz ispit. [7]

Coaching je proces stručne podrške čiji je cilj facilitacija puta osobe klijenta prema cilju, bilo da se radi o rješavanju već postojećeg problema ili želji za razvojem. Ciljevi mogu biti bilo koje vrste – osobni, poslovni, sportski ili drugi. [5]

Coaching je usmjeren na SMART ciljeve, što je akronim koji označava pet ključnih karakteristika koje cilj treba imati da bi bio učinkovit i ostvariv. Akronim dolazi od engleskih riječi:

- *specific* (specifičan)
- *measurable* (mjerljiv)
- *attainable* (dostižan)
- *relevant* (relevantan)
- *time-bound* (vremenski ograničen).

4. RAZLIKE IZMEĐU MENTORINGA I COACHINGA

Razumijevanje konceptata mentorstva i *coachinga* ključno je za stvaranje škola u kojima svi djelatnici mogu ostvariti svoj puni potencijal. Iako se često koriste kao sinonimi, *mentoring* i *coaching* različiti su pristupi profesionalnom razvoju. *Mentoring* se usredotočuje na dugoročni rast, podržavajući pojedince u razvijanju njihovih vještina, znanja i stavova. S druge strane, *coaching* je više usmjeren na kratkoročne ciljeve, pružajući konkretne smjernice i povratne informacije kako bi se poboljšala izvedba u određenim područjima.

Ravnatelji igraju ključnu ulogu u stvaranju kulture učenja i razvoja. Kombinirajući *coaching* i *mentoring*, ravnatelji mogu individualno pristupiti svakom zaposleniku, pružajući im podršku koja im je potrebna za uspjeh. Na primjer, mentor može pomoći učitelju da razvije svoje voditeljske vještine, dok *coach* može pružiti podršku u implementaciji novog nastavnog programa.

Pomoću *coachinga* i *mentoringa* škole mogu postići brojne prednosti, uključujući povećanu zadovoljstvo zaposlenika, smanjenu fluktuaciju zaposlenika i, u konačnici, bolje rezultate učenika. Međutim, uspješna implementacija tih pristupa zahtijeva jasnu viziju, adekvatne resurse i kontinuiranu podršku vodstva. Tablica 1 pokazuje ključne razlike po područjima između te dvije metode.

Tablica 1: Ključne razlike između *coachinga* i mentorstva

Područje	Mentorstvo	<i>Coaching</i>
Opća definicija	Mentor pruža smjernice i podršku <i>menteeju</i> , s usmjerenošću na profesionalni razvoj i dugoročne ciljeve kroz izgrađeni odnos.	<i>Coach</i> daje izravnu podršku i smjernice osobi koju se podučava, posebno kada prakticira novu vještinu. Fokus je na izvedbi, zadatku i kratkoročnim ciljevima.
Fokus	Odnosi – izgradnja veze i povjerenja, koja s vremenom nadilazi specifične radne izazove.	Definirani zadaci – pomoć u svladavanju specifičnih vještina, npr. upravljanje učionicom ili rješavanje sukoba.
Pokretači	Razvoj – fokus je na budućnosti, pomoću mentorovih iskustava prema osobnom i profesionalnom rastu <i>menteeja</i> .	Izvedba – fokus je na sadašnjosti i brzu unapređenju vještina koje se mogu odmah primijeniti.
Trajanje	Dugoročno – izgradnja snažna odnosa koji može trajati godinama.	Definiran završetak – odnos traje dok se ne postigne specifični cilj ili vještina.
Uloga rukovodstva	Mala kontrola – odnos mentora i <i>menteeja</i> uglavnom se razvija	Aktivno uključivanje – menadžer prati napredak, prikuplja povratne

Područje	Mentorstvo	Coaching
	neovisno, uz minimalan formalni nadzor.	informacije i odlučuje kada <i>coaching</i> završava.
Evalvacija	Širi pokazatelji uspjeha – npr. poboljšano zadovoljstvo ili smanjena fluktuacija zaposlenika, ali teško ih je precizno izmjeriti.	Jasno mjerljivi ciljevi – unaprijed definirani ciljevi mogu se lako pratiti i mjeriti.

Izvor: UNESCO, *A guide to the implementation of a coaching and mentoring strategy to support teachers in the delivery of CSE for ESA countries*, 2020, str. 4

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ISKUSTVIMA RAVNATELJA SREDNJIH ŠKOLA U PRIMJENI METODA *MENTORINGA* I *COACHINGA*

Istraživanje je provedeno tijekom prosinca 2024. U istraživanju je sudjelovao/la 51 ravnatelj/ica srednjih škola u Republici Hrvatskoj (ravnatelji gimnazija, strukovnih škola, polivalentnih škola i umjetničkih škola).

5.1 Predmet i cilj rada

Predmet rada bio je istražiti stavove ravnatelja o *mentoringu* i *coachingu*, upoznatost s pojmovima i korištenje tih metoda u radu i uočiti najvažnije prednosti primjene tih metoda i prepreke za njihovo korištenje.

5.2 Hipoteza rada

Hipoteza je istraživanja sljedeća: primjena *mentoringa* i *coachinga* ima pozitivne učinke na rad ravnatelja i cjelokupnu školsku klimu.

5.3 Istraživačka pitanja

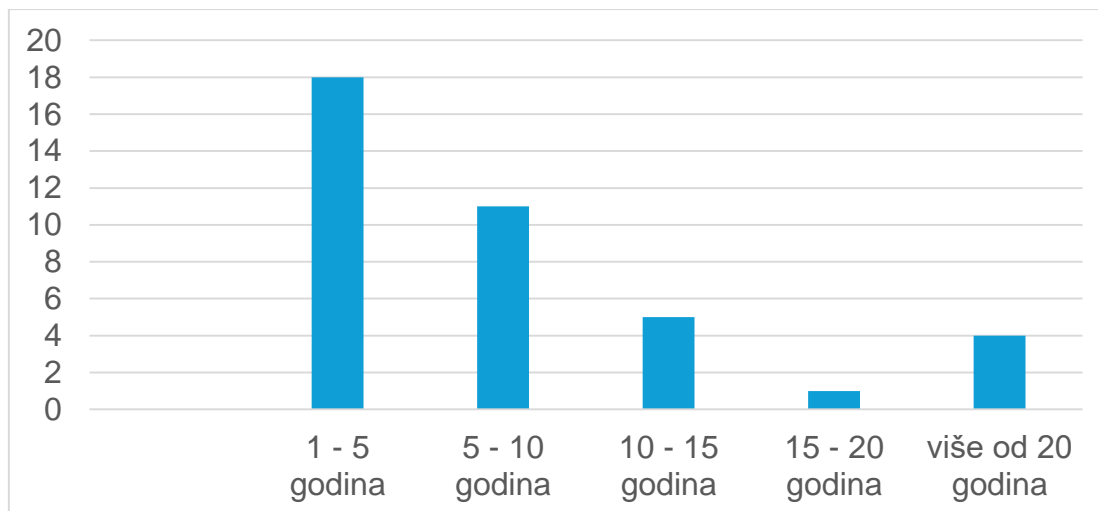
Nakon sudjelovanja u Erasmus+ projektu Udruge hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja i pohađanja strukturiranog tečaja na temu *mentoringa* i *coachinga* otvorila su se pitanja za istraživanje sljedećeg pitanja: koliko su ravnatelji srednjih škola upoznati s pojmovima *mentoring* i *coaching*? Koliko su sudjelovali na edukacijama o tim metodama? Koje aktivnosti profesionalnog razvoja koriste? Koje vještine mora posjedovati ravnatelj da bi bio uspješan mentor ili *coach*? Koje su prednosti korištenja tih metoda i koje su glavne prepreke u tome?

5.4 Metode istraživanja

Za izradu ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka (knjige, materijali sa strukturiranog tečaja, znanstveni članci, izvori s interneta). Metodom anketiranja prikupljeni su podaci, a nakon toga su metodom analize i sinteze, metodama deskripcije i komparacije podaci obrađeni i prezentirani.

5.5 Prikaz i analiza rezultata

Slika 1. Iskustvo rada kao ravnatelj/ica



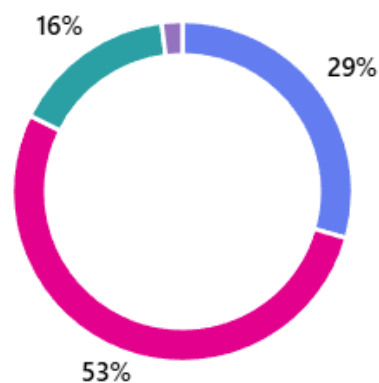
Izvor: Vlastito istraživanje

Najviše ravnatelja koji su sudjelovali u istraživanju nalazi se u prvom ili drugom mandatu (od 5 do 10 godina rada).

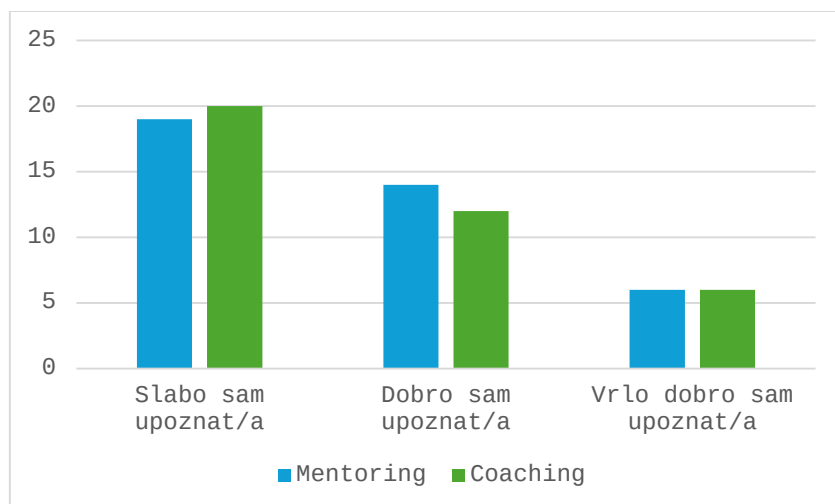
Slika 2. Vrsta škole u kojoj rade ispitanici

- **Gimnazija 15**
- **Strukovna škola 27**
- **Polivalentna (gimnazijski i strukovni programi) 8**
- **Umjetnička 1**

Izvor: Vlastito istraživanje

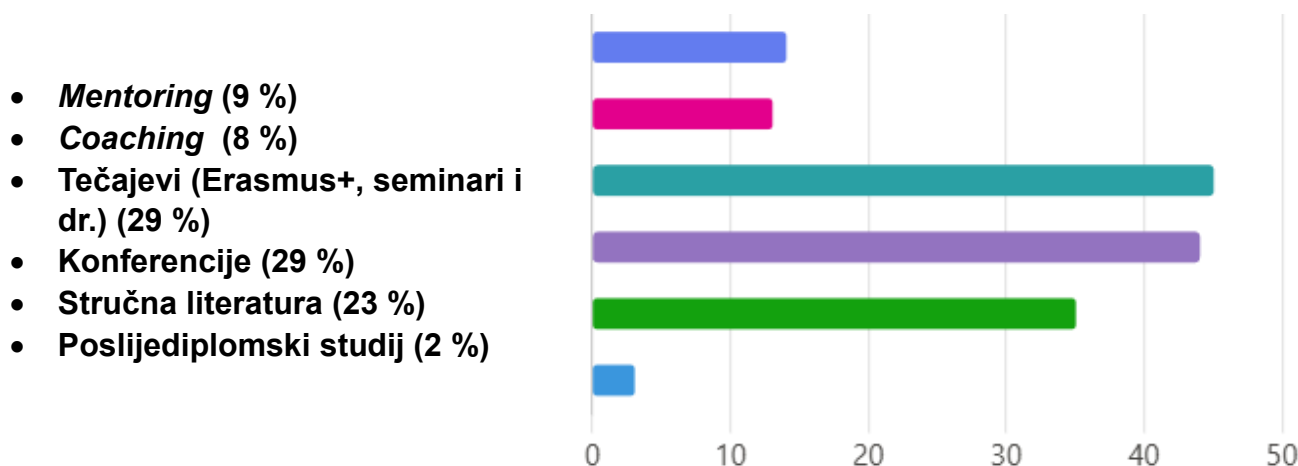


Slika 3. Upoznatost s pojmovima *mentoringa* i *coachinga*



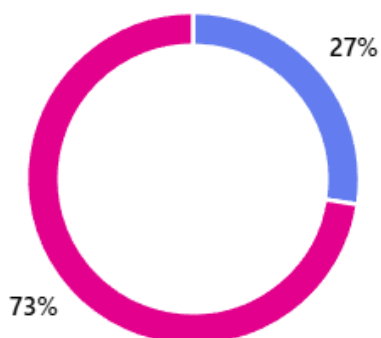
U trećem pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje koliko su upoznati s pojmovima *mentoringa* i *coachinga*, pri čemu 40 % ispitanika navodi da su slabo upoznati, 51 % da su dobro upoznati, a samo 9 % da su vrlo dobro upoznati.

Slika 4. Aktivnosti razvoja profesionalnih kompetencija



Izvor: Vlastito istraživanje

U sklopu razvoja profesionalnih kompetencija sudionici najviše koriste tečajeve, konferencije i stručnu literaturu, dok *mentoring* koristi 9 %, *coaching* 8 % ispitanih, a poslijediplomski studij samo 2 %.



Slika 5. Sudjelovanje na edukaciji o *mentoringu* i *coachingu*

Da – 14

Ne – 37

Izvor: Vlastito istraživanje

Sudionici koji su sudjelovali na edukacijama o *mentoringu* i *coachingu* čine manje od trećine ispitanih, dok visok postotak njih (73%) nije sudjelovao na edukacijama o navedenim temama.

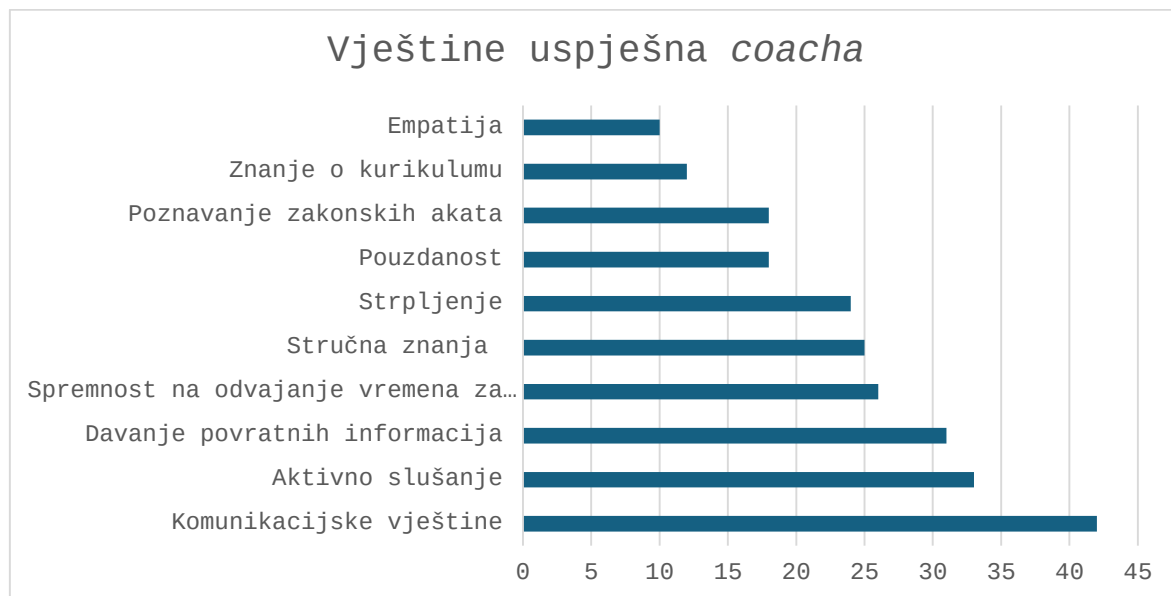
Slika 6. Najvažnije vještine koje ravnatelj treba posjedovati kako bi bio uspješan mentor



Izvor: Vlastito istraživanje

Ispitanici su mogli odabrati do četiri osobine koje smatraju najvažnijima za uspješna mentora. Na grafikonu su se kao najvažnija osobina istaknule komunikacijske vještine. Slijede stručna znanja, aktivno slušanje, poznavanje zakonskih akata, davanje povratnih informacija, spremnost na odvajanje vremena za mentoriranje, strpljenje, pouzdanost, empatija i znanje o kurikulumu.

Slika 7. Najvažnije vještine koje ravnatelj treba posjedovati kako bi bio uspješan *coach*



Izvor: Vlastito istraživanje

Ispitanici su mogli odabrati do četiri osobine koje smatraju najvažnijima za uspješna *coach*a. Na grafikonu su se kao najvažnija osobina istaknule komunikacijske vještine, a slijede ih aktivno slušanje, davanje povratnih informacija, spremnost na odvajanje vremena za *coaching*, stručna znanja, strpljenje, pouzdanost, poznavanja zakonskih akata, znanje o kurikulumu i empatija.

Pitanje broj 8 glasilo je: Koje su, po Vašem mišljenju, najveće **prepreke** u implementaciji *mentoringa* i *coachinga* u školama?

Ravnatelji su identificirali nekoliko sistemskih prepreka koje otežavaju implementaciju *mentoringa* i *coachinga* u školama. Nedostatak vremena, uzrokovan velikim brojem administrativnih zadataka, kao i nedostatak podrške u radu ravnatelja, najveći su izazovi.

Osim toga, gotovo polovica ispitanika nije dovoljno upoznata s tim konceptom ili nema formiran stav o njegovoj korisnosti. To ukazuje na potrebu za sustavnijim edukacijskim programima za ravnatelje, koji bi obuhvatili teorijske osnove *mentoringa* i *coachinga*, kao i praktične smjernice za implementaciju u školskom okruženju. Da bi se *mentoring* i *coaching* uspješno implementirali u škole, potrebno je ulagati u edukaciju zaposlenika i podizanje svijesti o važnosti tih programa.

Pitanje broj 9 bilo je: Koje su, po vašem mišljenju, najveće **koristi** od uvođenja *mentoringa* i *coachinga* u srednjoj školi?

Ravnatelji najčešće navode sljedeće prednosti: veće zadovoljstvo na radnom mjestu, unaprjeđenje nastavnog procesa, bolju komunikaciju i suradnju, poticanje entuzijazma, razvijanje pozitivne školske kulture i poticanje promjena unutar sustava. Dodatne prednosti uključuju povećanje produktivnosti, jačanje povjerenja i stručnosti, bolji timski rad, osobni razvoj i podršku početnicima, kako nastavnici, tako i ravnateljima. Takvi programi pridonose razvoju snažnijih pojedinaca i zajednica, potiču cjeloživotno učenje i općenito poboljšavaju radno okruženje. Oko trećine ispitanika nema konkretan stav o *mentoringu* i *coachingu* i stoga bi bilo korisno detaljnije ih upoznati s tim temama.

6. GLAVNI ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja bio je istražiti stavove hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja o *mentoringu* i *coachingu*. S obzirom na sve veći naglasak na profesionalnom razvoju nastavnika i unaprjeđenju kvalitete obrazovanja, razumijevanje stavova ravnatelja o tim konceptima od ključne je važnosti za razvoj učinkovitih škola.

Istraživanje je provedeno putem ankete među 51 ravnateljem srednjih škola u Republici Hrvatskoj. Uzorak je obuhvatio različite vrste škola, čime je osigurana određena reprezentativnost rezultata.

Rezultati istraživanja pokazali su da većina ravnatelja (51 %) smatra da su dobro upoznati s pojmovima *mentoringa* i *coachinga*. Međutim, samo 9 % ispitanika navodi da su vrlo dobro upoznati s tim konceptima. To ukazuje na potrebu za dodatnim edukacijama i informiranjem ravnatelja o tim temama.

Iako postoji interes za *mentoringom* i *coachingom*, rezultati istraživanja upućuju na to da se te metode još uvijek nedovoljno koriste u praksi. Glavne su prepreke za implementaciju nedostatak vremena, resursa i stručnih znanja. Međutim, ravnatelji su prepoznali brojne prednosti tih pristupa, poput povećana zadovoljstva zaposlenika i unaprjeđenja nastavnog procesa, bolje komunikacije i suradnje, poticanja entuzijazma, razvoja pozitivne školske kulture i poticanja promjena unutar sustava.

Kako bi se maksimalno iskoristili potencijali *mentoringa* i *coachinga*, potrebno je poduzeti sljedeće korake:

Edukacija: organizirati sveobuhvatne edukacije za ravnatelje i nastavnike o konceptima *mentoringa* i *coachinga*.

Podrška: osiguravati kontinuiranu podršku ravnateljima u implementaciji tih programa.

Resursi: omogućiti dovoljno vremena i resursa za provođenje *mentoringa* i *coachinga*.

Promjena kulture: stvoriti kulturu učenja i razvoja u školi koja potiče suradnju i međusobnu podršku.

Zaključno, istraživanje je pokazalo da *mentoring* i *coaching* imaju velik potencijal za unaprjeđenje rada škola i profesionalni razvoj nastavnika. Međutim, potrebno je

poduzeti dodatne napore kako bi se ti koncepti učinili dostupnijima i privlačnijima ravnateljima. Buduća bi se istraživanja trebala usredotočiti na razvijanje učinkovitih modela implementacije *mentoringa* i *coachinga* u različitim školskim okruženjima.

7. ZAKLJUČAK

Istraživanje je pokazalo da hrvatski srednjoškolski ravnatelji prepoznaju važnost *mentoringa* i *coachinga*, ali njihova je primjena u praksi ograničena. Većina ravnatelja smatra da su dobro upoznati s tim konceptima, no samo se malen postotak njih osjeća vrlo dobro informiranima. Ispitanici su kao najvažnije osobine uspješna *coacha* istaknuli komunikacijske vještine, aktivno slušanje, davanje povratnih informacija i spremnost na odvajanje vremena za *coaching*.

Ravnatelji su identificirali nekoliko prepreka za implementaciju *mentoringa* i *coachinga*, uključujući nedostatak vremena i podrške i veliki broj administrativnih zadataka. Gotovo polovica ispitanika nije dovoljno upoznata s tim konceptima ili nema formiran stav o njihovoj korisnosti. To ukazuje na potrebu za sustavnijim edukacijskim programima za ravnatelje.

Ravnatelji najčešće navode sljedeće prednosti uvođenja *mentoringa* i *coachinga*: veće zadovoljstvo na radnom mjestu, unaprjeđenje nastavnog procesa, bolju komunikaciju i suradnju, poticanje entuzijazma i razvoj pozitivne školske kulture. Dodatne prednosti uključuju povećanje produktivnosti, jačanje povjerenja i stručnosti, bolji timski rad, osobni razvoj i podršku početnicima.

Kako bi se maksimalno iskoristili potencijali *mentoringa* i *coachinga*, potrebno je organizirati sveobuhvatne edukacije, osigurati kontinuiranu podršku, omogućiti dovoljno vremena i resursa i stvoriti kulturu učenja i razvoja. Zaključno, *mentoring* i *coaching* imaju velik potencijal za unaprjeđenje rada škola i profesionalni razvoj nastavnika. Potrebno je poduzeti dodatne napore kako bi se ti koncepti učinili dostupnijima i privlačnijima ravnateljima. Buduća bi se istraživanja trebala usredotočiti na razvijanje učinkovitih modela implementacije *mentoringa* i *coachinga* u različitim školskim okruženjima.

8. LITERATURA

- [1] American Psychological Association. Mentoring. Preuzeto s <https://www.apa.org/education-career/grad/mentoring> (posjećeno 25. siječnja 2025.)
- [2] Hercigonja, Z. (2018): Odabir mentora i suradnja s mentorom, *Varaždinski učitelj*, 1(1)16-26. Preuzeto s <https://hrcak.srce/205409>
- [3] Hrvatska enciklopedija. Mentor. Preuzeto s <https://www.enciklopedija.hr/clanak/40158> (posjećeno 22. siječnja 2025.)
- [4] Mandić, P. (2024). *Mentorske priče*. Planetopija, Zagreb
- [5] Pro-Aktivna. (2022). Koja je razlika između coachinga i mentorstva? Preuzeto s <https://pro-aktivna.hr/2022/04/18/koja-je-razlika-između-coachinga-i-mentorstva/> (Posjećeno 25. siječnja 2025.)
- [6] Superpozicija. *Coaching*. Zagreb: Superpozicija; 2025. Preuzeto: https://www.superpozicija.hr/SUPERPOZICIJA/Coaching_files/Coaching.pdf (pristupljeno 25. siječnja 2025.)
- [7] The Coach Partnership. *Podrijetlo riječi Coach*. 2016. Dostupno na: <https://www.thecoachpartnership.com/the-origin-of-the-word-coach/> (pristupljeno 31. siječnja 2025.)
- [8] UNESCO: *A guide to the implementation of a coaching and mentoring strategy to support teachers in the delivery of Comprehensive, UN*, Studeni 2020.
- [9] Valamis. *Mentoring*. Preuzeto s <https://www.valamis.com/hub/mentoring#what-is-mentoring> (Posjećeno 20. siječnja 2025)
- [10] Virtualna Sveučilišna Služba. *Uloga mentorstva u profesionalnom razvoju*. Dostupno na: <https://www.vss.hr/uloga-mentorstva-u-profesionalnom-razvoju/> (Posjećeno 31. siječnja 2025.)