

POZITIVNO MODELIRANJE IN OPOLNOMOČENJE KOT OSREDNJA DEJAVNIKA USPEŠNEGA AKADEMSKEGA MENTORSTVA

AILA CIVIĆ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
aila.civic@student.um.si

Mentorstvo v zadnjem času pridobiva na pomenu, saj igra ključno vlogo pri uresničevanju kariernih ciljev, zlasti v akademskem okolju. Skozi različne oblike mentoriranja v akademskem okolju tako mentor kot mentoriranec pridobivata dragocene izkušnje, ki lahko pomembno vplivajo na njuno profesionalno vlogo na določenem področju. Pri mentoriranju pa se lahko pojavijo številni izzivi, ki se razlikuje glede na vpliv prepletenih dejavnikov, kot so spol, empatija, komuniciranje in drugo. Pogosto zanemarimo, da je načrtovanje temelj vsakega uspešnega procesa, pri čemer je potrebno izpostaviti vse značajne ovire, ki bi se lahko pojavile, ter predlagati načine za njihovo razrešitev. V sodobni literaturi je vse bolj prisotno povezovanje mentorstva s pozitivnim modeliranjem in opolnomočenjem. V prispevku želimo raziskati, s katerimi ovirami se soočajo mentorji in mentoriranci v akademskem okolju, kako lahko pozitivno modeliranje prispeva k uspešnejšemu mentorskemu odnosu ter kakšno vlogo ima opolnomočenje pri tovrstnem sodelovanju. V poglavju Rezultati in diskusija bomo na podlagi ugotovitev različnih avtorjev podali predloge ukrepov za reševanje izzivov, ki lahko na podlagi pozitivnega modeliranja in opolnomočenja učinkovito pripomorejo k uspešnejšemu mentorskemu odnosu.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.2.2025.9](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.9)

ISBN
978-961-286-963-2

Ključne besede:
mentorstvo,
akademsko okolje,
pozitivno modeliranje,
opolnomočenje,
sodelovanje



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.2.2025.9](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.9)

ISBN
978-961-286-963-2

Keywords:
mentorship,
academic environment,
positive modeling,
empowerment,
cooperation

POSITIVE MODELING AND EMPOWERMENT AS A CENTRAL FACTOR OF SUCCESSFUL ACADEMIC MENTORSHIP

AILA CIVIĆ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
aila.civic@student.um.si

Mentorship has been gaining importance lately, as it plays a key role in achieving career goals, especially in academia. Through various forms of mentoring in the academic environment, both the mentor and the mentee gain valuable experience that can have a significant impact on their professional role in a particular field. However, there can be a number of challenges in mentoring, which vary depending on the impact of intertwined factors such as gender, empathy, communication, and more. We often neglect that planning is the foundation of any successful process, and it is necessary to highlight any significant obstacles that might arise and suggest ways to resolve them. In contemporary literature, there is a growing emphasis on linking mentoring with positive modeling and empowerment. In this paper, we aim to explore the barriers faced by mentors and mentees in the academic environment, how positive modeling can contribute to a more successful mentoring relationship, and the role of empowerment in such collaboration. In the chapter Results and discussion, based on the findings of various authors, we will provide proposals for measures to solve challenges that can effectively contribute to a more successful mentoring relationship based on positive modeling and empowerment.



1 Uvod

Mentorstvo je oblika sodelovanja, v kateri mentoriranec od mentorja pridobiva nova znanja in veščine, na podlagi katerih lahko večji del obveznosti opravlja samostojno (Kostelec in Markič, 2024). Med sestavne dele strokovnega razvoja, poleg mentorstva, uvrščamo tudi coaching in različne oblike svetovanja (Nykiel – Bailey et al., 2025). Mentorski odnos nenazadnje vpliva tudi na organizacijsko klimo, kjer vsi stremimo k pozitivnem okolju zaradi učinkovitejšega sodelovanja (Filej et al., 2025).

Lastnosti, ki jih ima mentor, so za sodelovanje v akademskem okolju izjemno pomembne (Wang et al., 2025). Mentor mora nenehno izpopolnjevati svoje znanje in biti v stiku z novimi trendi na področju raziskovanja mentoriranca. Še posebej je mentorski odnos ključen pri praktičnem usposabljanju študentov, kot to lahko zasledimo v medicinskih strokah (Babuder, 2017).

Literatura prav tako kaže, da mentorstvo pri mladih izboljšuje vedenjske in psihosocialne vzorce ter uspešno prispeva k akademskim uspehom (Brookes et al., 2025). Mentorstvo lahko razumemo tudi kot temeljni steber čustvene podpore in ustvarjanja trajnega odnosa med mentorjem in mentorirancem. Ljudje smo vodena bitja, zato takšni programi pomagajo ohranjati raven zbranosti in dobrega počutja v boju proti slabemu počutju (Gaeta et al., 2024), kar lahko dolgoročno pripomore tudi k pojavu izgorelosti (Cavanaugh et al. (2022) in Menzin et al. (2020).

Namen prispevka je na podlagi pregleda literature identificirati ključne ovire v mentorskem odnosu. Iz teh ovir bodo oblikovane podskupine, ki so bistvene za nadaljnje raziskovanje obravnavane problematike. Nadalje bomo skozi ozaveščanje pomena pozitivnega modeliranja in opolnomočenja predstavili ukrepe, ki lahko prispevajo k izbolšanju mentorskih izkušenj v akademskem okolju.

2 Metodologija

Podlaga za raziskovanje so bile številne težave, ki so negativno vplivale na dokončanje študija v časovno sprejemljivem roku. Nekateri študenti so zaradi teh težav celo zapustili študij in se osredotočili na poslovne priložnosti v delovnem okolju, kar lahko posledično vpliva tudi na število diplomantov.

Kljub pomembnosti teme akademskega mentoriranja pa v praksi še vedno ne vidimo očitnih implementacij pozitivnega modeliranja in opolnomočenja v delovno okolje v okviru razmerja med mentorjem in mentorirancem. Čeprav temeljne raziskave že obstajajo, pa dejavniki, ki natančno ločujejo koristi in slabosti, še niso povsem določeni.

Osrednji cilj raziskovanja je usmerjen v iskanje izzivov, s katerimi se soočajo mentorji in mentoriranci v akademskem okolju, ter v raziskovanje, kako lahko pozitivno modeliranje prispeva k uspešnejšemu mentorskem odnosu, in kakšno vlogo ima opolnomočenje pri tovrstnem sodelovanju.

Na podlagi zaznane problematike smo v nadaljevanju v spletnih bazah ScienceDirect, ProQuest in Google Scholar, s pomočjo kombinacij ključnih besed z veznikom »and« (mentorship, academic environment, positive modeling, empowerment), iskali primerne članke, na podlagi katerih bi lahko sestavili predlog ukrepov za učinkovito akademsko mentorstvo skozi pozitivno modeliranje in opolnomočenje.

Kriteriji, na podlagi katerih smo iz širokega spektra člankov izločili najpomembnejše, so bili odprta dostopnost in jezik (slovenščina ali angleščina). Skupno smo analizirali 30 virov, pridobljenih iz različnih uglednih znanstvenih baz podatkov in knjižničnih virov. Med njimi smo 10 virov identificirali preko Google Scholar, 1 vir v zbirki ProQuest, 14 virov v bazi ScienceDirect, 1 vir v knjižnici Fakultete za organizacijske vede v Kranju, ter 4 vire dostopne prek sistema Cobiss+.

Na podlagi pregledanih člankov, prispevkov in gradiva smo oblikovali temelj, na podlagi katerega je sledilo poglavje rezultatov in diskusije, v katerem smo ugotovitve primerjali z lastnimi videnji in razmišljanji. Na tej osnovi smo oblikovali predloge ukrepov za učinkovito akademsko mentoriranje, ki vključujejo dejavnike pozitivnega modeliranja in opolnomočenja.

3 Teoretična izhodišča

Izurjeni strokovnjaki na svojem področju skozi vlogo mentorstva, s pomočjo uporabe svoje moči in statusa, podpirajo razvoj nastajajočih kadrov, kar lahko izboljša zaposlitvene možnosti ter nenazadnje vpliva tudi na razvoj nacionalnih

kontekstov. Različni izzivi v delovnem okolju se lahko pojavijo pri komunikaciji, kjer je prisotnih več akterjev. Težavam v komunikaciji v mentorskem odnosu se lahko izognemo, če obe strani poskušata razumeti in spoštovati mnenja in raznolike poglede glede na določeno tematiko (Khatun et al., 2022).

Velika večina medicinskega akademskega mentoriranja je osredotočena na usposabljanje tehničnih in strokovnih veščin. Mentorstvo lahko vpliva tudi na zaposlovanje in zadrževanje kadrov v določeni organizaciji. Pomembnost komunikacije je razvidna iz ugotovitev, da lahko zaradi nje pride do velikih ovir, ki privedejo do neuspeha (Elce, 2021).

Naloga mentorja v akademskem okolju je lahko podvojena, saj ima poleg vloge poučevanja, ki je primarna, tudi vlogo mentoriranja (Jaspers et al., 2014). V praksi je pogosto opaziti obremenjenost študentov zaradi načina dela in usmerjanja s strani mentorja (Gray in Downer, 2021). Raziskave kažejo, da spol pomembno vpliva na mentorski odnos, pri čemer se pojavlja opazka, da ženske mentorke nudijo več psihosocialne podpore (Allen in Eby, 2004, povzeto po Ensher in Murphy, 2011).

V praksi je vse pogostejše prisotno e-mentorstvo, ki prinaša dodatne izzive pri vzpostavljanju komunikacijskih kanalov ter pri predhodnem znanju o informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT). Ena od ovir, ki se lahko pojavi pri mentoriranju, je lahko zavzetost mentorja, saj to lahko vpliva na uspeh kandidata pri zaključnem delu (Lach et al., 2025).

Interaktivno sodelovanje in poslušanje med predavanji izboljšujeta konceptualno učenje. V praksi smo zasledili, da je modeliranje del prizadevanja za oblikovanje akademskih in raziskovalnih mrež (Brewer et al., 2009). Mentor nam ponuja širino, ki jo z svojim znanjem in izkušnjami morda ne bi mogli zaznati, kar posledično vpliva na fokus in dinamiko pozitivnega mentorstva (Clark, 2015).

Učinkovito modeliranje poteka predvsem skozi različne dejavnike, ki so vključeni v modele in se implementirajo v okolje s pomočjo različnih čustev. Mentor v tem procesu lahko uporabi tudi subjektivne občutke, ki olajšajo usmerjanje in obvladovanje potenciala mentoriranca (Borod, 2000).

Pri upostavljanju učinkovitega mentorstva lahko naletimo na številne ovire, ki jih je za uspešno sodelovanje potrebno čim prej odpraviti. Pokazatelj, kako uspešno je bilo mentorstvo, lahko izvemo tudi iz evalvacije ali usmerjenega ocenjevanja (Filej et al., 2025). Mentor je ključni element mentorskega odnosa, saj mentoriranca vodi in usmerja k učinkovitim metodam, na podlagi katerih bo mentoriranec lahko v zastavljenem časovnem roku opravil svoje obveznosti (Kostelec in Markič, 2024).

V kontekstu mentorsko-izobraževalnega odnosa je opolnomočenje dinamičen proces, s katerim mentor omogoča mentorirancu progresivno večjo stopnjo neodvisnosti in kompetenčne samozavesti (Evans et al., 2024). V akademskih diskusijah je pogosto izpostavljen tudi termin »opolnomočenje prihodnosti«, ki poudarja, da lahko kontinuirano mentorsko vodenje spodbuja dolgoročno zavzetost za izobraževanje ter optimizira karierno odločanje (Allahwasaya et al., 2025).

Pri vse večjem raziskovanju področja mentorstva v akademskem okolju bi bistveno poudarili prvini pozitivnega modeliranja in opolnomočenja. Prakse modeliranja bi v prihodnosti lahko pomembno pripomogle k prepoznavanju okvirjev mentorirancev v izobraževanju in nenazadnje tudi v vsakdanjem življenju. Čeprav pozitivno modeliranje nudi številne prednosti, Ageitost et al. (2023) pojasnjujejo, da je premalo dokazov, na podlagi katerih bi lahko trdili, da s pomočjo njega lahko spodbudimo obravnavanje znanja na napredni ravni ali t. i. epistemološko zrelost.

V času delovanja v akademskem okolju mentoriranec skozi proces opolnomočenje z mentorjeve strani razvija različne kompetence in nivo zaupanja v svoje znanje ter pridobljene izkušnje skozi izobraževanje. Načelo opolnomočenja v povezavi s svetovanjem in avtonomijo lahko zasledimo pri svetovalnem delu, vendar tovrstna načela lahko posplošimo tudi na mentorski odnos v akademskem okolju (Rupar et al., 2024).

4 Rezultati in diskusija

Definicije mentorstva lahko nekoliko razlikujejo, vendar imajo skupno značilnost, da gre za proces, v katerem mentor in mentoriranec vzpostavita delovni odnos, ki lahko pomembno vpliva na dosego zastavljenih ciljev v predvidenem času (Kostelec in Markič (2024) in Gaeta et al. (2024). Mentorstvo ni le praksa v akademskem

okolju, temveč se pogosto uporablja tudi za usposabljanje novih zaposlenih ali za različne prekvalifikacije (Bakhtiar et al., 2022).

Osnovna človeška sposobnost je, da se sporazumevamo, zato je ključno začeti pri komunikaciji. Tako v teoriji kot v praksi lahko zasledimo, da mora učinkovita komunikacija temeljiti na medsebojnem spoštovanju in priznavanju kompetenc posameznika. Mentorji so bogat vir znanja, zato je ključno, da spoštujemo njihova navodila in napotke (Khatun et al., 2022).

Pogosto se pojavi vprašanje o ustreznosti mentorstva, saj je težko natančno ločiti med mentorjevim strokovnim znanjem, področjem proučevanja in kariernimi cilji mentoriranca. Spodbudna komunikacija lahko pomembno vpliva na ohranjanje stikov, pravočasno reševanje težav in povečanje zavzetosti mentorja ter mentoriranca pri delu (Lach et al., 2025).

S pojavom Covid-19 se je velika večina mentorskih programov preselila na splet, kar je postalo pomembna komponentna, ki jo je treba vključiti v model učinkovite komunikacije v akademskem okolju (Boštjančič in Lep (2022) in Williams et al. (2012)). Z napredkom tehnologije se razvijajo tudi nove mreže in kanali, ki so lahko kljub številnim oviram, povezanim s pristranskostjo, uspešna alternativa tradicionalnim oblikam mentoriranja.

Ker sta mentor in mentoriranec v strokovnem odnosu, mentor ne sme pričakovati nobenega podkupovanja, saj to lahko vključuje kazenske elemente. Vendar je pojem opolnomočenja in nesebičnega ravnanja »pomagati nekomu brez pričakovanja dodatne koristi« še posebej pomemben (Appiah et al., 2025).

Veliko težav lahko hitro rešimo, če imamo zaupanja v dano avtoriteto, v tem primeru mentorja. Glede na mentorjeve kompetence, praktična in teoretična znanja ter druge dejavnike lahko jasno ločimo med laičnim in profesionalnim pristopom k obravnavani problematiki. Mentoriranci so raziskovalci, ki potrebujejo vodenje, zato je kompatibilnost ključni dejavnik, ki lahko gradi pot do zaupanja (Maloch et al., 2025).

Raziskave potrjujejo, da vrstniško mentorstvo ne vodi le do opolnomočenja mentorirancev, temveč ima tudi širše pozitivne učinke, kot so izboljšanje komunikacijskih kompetenc, večja samozavest ter krepitev zaznanega občutka podpore in povezanosti z akademsko skupnostjo (Oliver et al., 2022). Mentorja lahko obravnavamo tudi kot vzornika, ki nosi vlogo osebe nekoga, ki daje pohvale in kritike (Clark, 2015).

Tabela 1: Ovire v mentorskem odnosu

Zaznane ovire pri teoretičnem pregledu literature	Podskupine
Komunikacija (Elce, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> – Neuskklajenost komunikacijskih poti – Raznolikost kulturnih paradig – Pomanjkanje kulturne in družbene občutljivosti
Ustreznost mentorstva (Lach et al., 2025).	<ul style="list-style-type: none"> – Neuskklajeni časovni okvirji zaradi osebnih prioritet – Visoka stopnja obremenjenosti mentorja – Omejeno poznavanje raziskovalne tematike
Tehnologija (Boštjančič in Lep (2022) in Williams et al. (2012).	<ul style="list-style-type: none"> – Nezadostna tehnična podpora – Težave pri interpretaciji sporočil sogovornika – Preobremenitev e-naslova
Zaupanje (Rupar et al., 2024).	<ul style="list-style-type: none"> – Predhodno neuspešno mentorsko sodelovanje – Omejena transparentnost v mentorskem odnosu – Preveč strukturiran mentorski odnos
Avtoriteta (Maloch et al., 2025).	<ul style="list-style-type: none"> – Dvom o lastni presoji – Neenakost v statusu znotraj mentorskega odnosa – Omejena svoboda pri raziskovanju

Na podlagi pregledanih člankov ugotavljamo, da so največje ovire, s katerimi se soočajo mentorji in mentoriranci v mentorskem odnosu : komunikacija, ustreznost mentorstva, tehnologija, zaupanje in avtoriteta. Ovire so številne, prav tako pa lahko zgoraj navedene ovire razdelimo na podskupine, ki jih navajamo v Tabeli 1. Tovrstne podskupine bi omogočile boljšo opredelitev obstoječih ovir in posledično povečale zavedanje o širši obravnavi problematike, ki jo obravnavamo bolj splošno.

Čprav sta prvini pozitivnega modeliranja (Borod, 2000) in opolnomočenja (Evans et al., 2024), ključni za izboljšanje mentorskega odnosa, v praksi še vedno primanjkuje poglobljenih raziskav na obravnavano tematiko v akademskem okolju. Mentor, kot glavni vir znanja nudi mentorirancu podporo, ki predstavlja dobro podlago za postavljanje jasnih in definiranih ciljev. Pozitivno modeliranje omogoča mentorirancu, da razume situacijo, ki od njega zahteva soočanje z različnimi ovirami (Ageitost et al., 2023).

Mentorji imajo tudi vlogo svetovalcev v primeru težav, saj s svojim dolgoletnim znanjem znajo predvideti in razrešiti določene problematike (Cencič, 2020). Pri pozitivnem modeliranju mentor ni le oseba, ki poučuje temveč tudi vodi in usmerja mentoriranca skozi sam proces dela (Borod, 2000). V akademskem okolju je mentorstvo najpogosteje prisotno pri pisanju zaključnih del poleg tega pa tudi pri različnih sodelovanjih v okviru znanstveno-raziskovalna dela (Krmac, 2022).

Opolnomočenje temelji na krepitvi dejavnikov, ki mentoriranca na koncu osamosvojijo in mu dodelijo določeno odgovornost (Evans et al., 2024). Mentorji morajo v določenem obdobju raziskovanja mentorirancu omogočiti večjo avtonomijo, saj jim to omogoča razvijanje kreativnosti in inovativnosti, kar lahko pozitivno vpliva na končni izdelek.

Tabela 2: Ukrepi pozitivnega modeliranja in opolnomočenja v akademskem mentorstvu

Zaznane ovire pri teoretičnem pregledu	Ukrepi skozi pozitivno modeliranje	Ukrepi skozi opolnomočenje
Komunikacija (Elce, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> – Beleženje ključnih točk pogovorov – Prilagajanje komunikacije glede na sogovornika – Praktična uporaba teoretičnih spoznanj 	<ul style="list-style-type: none"> – Pomoč pri neodvisnem izražanju idej – Spodbujanje k odprti komunikaciji – Usmerjanje k natančnemu izražanju
Ustreznost mentorstva (Lach et al., 2025).	<ul style="list-style-type: none"> – Usklajevanje zahtev glede na tematiko – Razvoj prilagojenih načinov vodenja – Vključevanje mentoriranca v skupne raziskovalne projekte 	<ul style="list-style-type: none"> – Pomoč pri razvijanju metod za ohranjanje samostojnosti – Spodbujanje k oblikovanju unikatnega raziskovalnega sloga

Zaznane ovire pri teoretičnem pregledu	Ukrepi skozi pozitivno modeliranje	Ukrepi skozi opolnomočenje
		<ul style="list-style-type: none"> – Usmerjanje mentoriranja pri iskanju gradiva ali mreženja
Tehnologija (Boštjančič in Lep (2022) in Williams et al. (2012).	<ul style="list-style-type: none"> – Uporaba različnih komunikacijskih kanalov – Implementacija sistema za spremljanje napredka – Uporaba orodij za shranjevanje podatkov ali raziskovalnega gradiva 	<ul style="list-style-type: none"> – Implementacija novih tehnologij za pomoč pri raziskovanju – Podpora pri reševanju težav nastalih zaradi tehnologije – Učenje o IKT rešitvah, ki lahko olajšajo delo
Zaupanje (Rupar et al., 2024).	<ul style="list-style-type: none"> – Spodbujanje k zaupanju vrednemu odnosu – Pomoč pri krepitvi zaupanja v sposobnosti mentoriranja – Učenje mentoriranja o jasnem izražanju pomislekov 	<ul style="list-style-type: none"> – Avtonomno usmerjanje poteka dela – Samostojno odločanje – Proste roke pri prevzemanju vodilne vloge v zrelem obdobju raziskovanja
Avtoriteta (Maloch et al., 2025).	<ul style="list-style-type: none"> – Razvijanje komunikacije v kateri se spoštujejo vloge – Podpiranje izvirnosti pri raziskovanju – Spodbujanje k izvajanju lastne avtoritete pri delu 	<ul style="list-style-type: none"> – Urjenje k prevzemanju odgovornosti za opravljeno individualno delo – Spodbujanje mentoriranja, da zaupa svojim raziskovalnim odločitvam – Krepitev motivacije za samostojno delovanje

Obe komponenti, pozitivno modeliranje in opolnomočenje, tvorita izvrstno celoto, ki pripomore k napredku v mentorskem odnosu v akademskem okolju. Na podlagi pridobljenega znanja, ki izvira iz elektronskih in fizičnih virov, predlagamo primer ukrepov za implementacijo v prakso, ki je prikazan v Tabeli 2.

5 Zaključki

Sodobne paradigme mentorstva so podvržene številnim oviram, kar nakazuje potrebo po temeljiti znanstvenih analizah. Prenos znanja preko mentorstva se izvaja tako v akademskem okolju (Case et al., 2024) kot tudi v delovnem svetu (Bakhtiar et al., 2022). Pozitivno modeliranje in opolnomočenje prinašata številne prednosti, zato je njihova implementacija v prakso značajnega pomena.

Za nadaljnje raziskovanje priporočamo pregled večjega števila člankov, na kar smo bili omejeni zaradi časovnih okvirjev. Na podlagi prepoznanih ovir priporočamo oblikovanje podskupin (Tabela 4.1), ki pomembno vplivajo na njihov pojav ali pa so že opazne v praksi. Nato je potrebno izvesti podrobno kvantitativno analizo s pomočjo vprašalnikov, ki jih je potrebno razdeliti med mentorje in mentorirance.

Literatura

- Ageitos, N., Colucci-Gray, L. in Puig, B. (2023). Not by Design Alone! Modelling Practices to Identify Students'™ Frameworks of Evolution in Real-Life Contexts. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 13 (1), 11-34.
- Allahwasaya, A., Akhund, R., Zmijewski, P., Herritz, K., Chen, H., Martin, C., Hardiman, K., Lancaster, R. in Gillis, A. (2024). Empowering Futures: The Impact of Surgical Research Pipeline Programs on Undergraduate Career Development. *Journal of Surgical Education*, 82 (2), 103393.
- Appiah, A. A., Falco, K. in Chen, C. (2024). Can We Rethink How We Make an Impact? Mentoring Reimagined. *Nurse Leader*, 23 (1), 77-81.
- Babuder, D. (2017). Lastnosti mentorja in mentoriranja z njihovih medsebojnih vidikov: opisna raziskava mnenj dijakov, študentov in mentorjev. *Obzornik zdravstvene nege*, 50 (4), 327-335.
- Bakhtiar, M. M., Bastian, G. in Goldstein, M. (2021). Business Training and Mentoring: Experimental Evidence from Women-Owned Microenterprises in Ethiopia. *Economic Development and Cultural Change*, 71 (1), 151-183.
- Borod C., J. (2000). *The Neuropsychology of Emotion*. Oxford University Press, Incorporated.
- Boštjančič, E. in Lep, Žan (Eds.). (2022). *Kako (še) spodbujati zaposlene: nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž*. Ljubljana: Založba Univerze v Ljubljani.
- Brewe, E., Kramer, L. in O'Brien, G. (2009). Modeling instruction: Positive attitudinal shifts in introductory physics measured with CLASS. *Physical Review Special Topics - Physics Education Research*, 5(1), 013102-1 - 013102-5.
- Brookes, J., Lohmeyer, B. in Seymour, K. (2025). A Rapid Review of Wellbeing, Offending & Successful Matching in mentoring for "at-risk" young people. *Children and Youth Services Review*, 169 (2025), 108132.
- Case, M., Herrera, M., Rumps, M. V. in Mulcahey, M. K. (2024). The Impact of Mentoring on Academic Career Success in Surgical Subspecialties: A Systematic Review. *Journal of Surgical Education*, 81 (12), 103292.

- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Thoman, E., Pickard, T. in Holladay, C. L. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28 (2022), 100521.
- Cencič, M. (2020). Vloge učitelja mentorja pri zaključnih delih študentov in pogledi študentov na njegovo mentorsko delo. *Sodobna pedagogika*, 71 (137), 74–93.
- Clark, Cynthia M.. (2015). "The Power and Potential of Positive Mentoring". *Nurse Educator*, 40 (3), 109-110.
- Elce, Y. (2021). The Mentor-Mentee Relationship, Addressing Challenges in Veterinary Medicine Together. *Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice*, 51 (5), 1099–1109.
- Ensher, E. A. in Murphy, S. E. (2011). The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 253–266.
- Evans, J. (2024). Empowering Future Leaders in Radiology Nursing: Strategies for Success. *Journal of Radiology Nursing*, 1-4.
- Filej, B., Poredoš, M. in Kaučič, B. M. (2023). Vpliv strukturnih in procesnih spremenljivk na k študentu usmerjeno ocenjevanje. V B. Filej & B. M. Kaučič (Ur.), *Napredna znanja za kakovostno mentorstvo v zdravstveni negi* (str. 8–14). Celje: Fakulteta za zdravstvene vede.
- Gaeta, E. D., Gilbert, M., Johns, A., Jurkovich, G. J. in Wieck, M. M. (2024). Effects of Mentorship on Surgery Residents' Burnout and Well-Being: A Scoping Review. *Journal of Surgical Education*, 81(11), 1592–1601.
- Gray, M. in Downer, T. (2021). Midwives' perspectives of the challenges in mentoring students: A qualitative survey. *Collegian*, 28 (1), 135–142.
- Jaspers, W. M., Meijer, P. C., Prins, F. in Wubbels, T. (2014). Mentor teachers: Their perceived possibilities and challenges as mentor and teacher. *Teaching and Teacher Education*, 44 (2014), 106–116.
- Khatun, M., Akter, P., Yunus, S., Alam, K., Pedersen, C., Byrskog, U. in Erlandsson, K. (2022). Challenges to implement evidence-based midwifery care in Bangladesh. An interview study with medical doctors mentoring health care providers. *Sexual & Reproductive Healthcare*, 31 (2022), 100692.
- Kostelec, K. in Markič, M. (2024). Izzivi mentorstva v slovenski zdravstveni dejavnosti. *Revija za univerzalno odličnost*, 13 (2), 117-131.
- Krmac, N. (2022). *Vloga mentorstva v visokošolskem izobraževanju in oblikovanje profesionalne poti študentov*. V M. Mezgec, A. Andrejašič, & S. Rutar (Eds.), *Interdisciplinarna obzorja visokošolske didaktike: Raznolike poti do vednosti in znanja* (str. 227–243).
- Maloch, B., Ries, E., Murdter-Atkinson, J., Wright, A., Alexander, K. in Wetzel, M. M. (2024). "Change happens at the speed of trust": Context-attentive mentoring for early career teachers. *Teaching and Teacher Education*, 153 (2024), 104817–104817.
- Menzin, W., A., Kline, M., George, C., Schindler, J., Yacht, C., A. in Fornari, A. (2020). Toward the Quadruple Aim: Impact of a Humanistic Mentoring Program to Reduce Burnout and Foster Resilience.. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 4 (5), 499–505.
- Nykiel-Bailey, S., Burrows, K., Szafarowicz, B. E. S. in Moquin, R. (2024). Guiding the Way: Faculty Perceptions on the Roles of Mentoring, Advising, and Coaching in an Anesthesiology Residency Program (Preprint). *JMIR Medical Education*, 11 (2025).
- Oliver, T., Diewald, L., George, C. in Shenkman, R. (2022). P149 Empowering Community Leadership: Perspectives of Peer Mentors Facilitating a Food Pantry-based Nutrition Education Program. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 54 (7), S89.
- Rupar, B., Gazvoda, Z., Mrvar, G., Beyazoglu, K. et al. (2024). *Programske smernice svetovalnega dela v programih s področja vzgoje in izobraževanja* [Elektronski vir]. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Wang, X., Husu, J. in Toom, A. (2025). What makes a good mentor of in-service teacher education? —A systematic review of mentoring competence from a transformative learning perspective. *Teaching and Teacher Education*, 153 (2025), 104822.

Williams, S., Sunderman, J. in Justim, K. (2012). E-mentoring in an Online Course: Benefits and Challenges to E-mentors. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10 (1), 109.

