



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



GRADNIK II: MENTORSTVO V PROGRAMU UVAJANJA UČITELJEV

ENOTA X - OBDOBJA RAZVOJA MENTORSKEGA ODNOSA

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran v okviru programa Evropske unije Erasmus+ pod št. 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorja. Niti Evropska komisija niti nacionalna agencija za financiranje projekta nista odgovorni za njeno vsebino in ne odgovarjata za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

© Copyright 2021 LOOP Consortium Ta dokument se ne sme kopirati, razmnoževati ali spreminjati v celoti ali po delih za noben namen brez pisnega dovoljenja konzorcija LOOP. Poleg tega je treba jasno navesti priznanje avtorjev dokumenta in vse ustrezne dele obvestila o avtorskih pravicah.

Vse pravice pridržane.

Ta dokument se lahko spremeni brez predhodnega obvestila.



To delo je licencirano pod [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



ENOTA X – OBDOBJA RAZVOJA MENTORSKEGA ODNOSA

UVOD

Obstajajo štiri zaporedna obdobja mentorstva: obdobje uvajanja, obdobje kultivacije, obdobje ločevanja in obdobje redefinicije. V vsakem obdobju je nekaj specifičnih korakov in strategij, ki vodijo do mentorske odličnosti.

1. OBDOBJE UVAJANJA: pripravljalno obdobje in vzpostavitev mentorskega odnosa med dvema učiteljema (pogajanja). Pri neformalnem mentorstvu se potencialni učitelji mentorji in učitelji začetniki povežejo prek socialnih ali poklicnih interakcij. Potencialni učitelji začetniki iščejo izkušene, uspešne posameznike, ki so jim všeč in jih imajo za pozitivne vzornike. V postopku ujemanja je treba upoštevati tako skupne poklicne posebnosti in hobije kot tudi demografske dejavnike. Direktorji in/ali tematski vodje lahko povezujejo učitelje mentorje in učitelje začetnike ali pa učitelji mentorji izberejo svoje učitelje začetnike. Ne glede na pristop uspešno mentorstvo vključuje vzajemno raziskovanje odnosa in oceno ustreznosti ujemanja učitelja mentorja in učitelja začetnika.

2. OBDOBJE KULTIVACIJE: je primarno obdobje učenja in razvoja (omogoča rast). Če je začetno obdobje uspešno izvedeno, učitelj začetnik pridobiva znanje od učitelja mentorja skozi celotno obdobje kultivacije. V tem obdobju sta dve glavni funkciji mentorstva na najvišji ravni. Ko učitelj mentor opazuje učitelja začetnika in mu svetuje, kako naj uspešneje in učinkoviteje deluje, se pogosto najprej pojavi vloga, povezana s kariero. Po vzpostavitvi medsebojne vezi med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom, se oblikuje psihosocialna funkcija. V tej vlogi učitelj mentor potrjuje in sprejema poklicno identiteto učitelja začetnika, povezava pa se razvije v trdno in produktivno delovno prijateljstvo. Tako učitelj mentor kot učitelj začetnik pogosto uživata v obdobju kultivacije. Učitelj mentor posreduje učitelju začetniku pomembno znanje in veščine, ki jih je pridobil z izkušnjami in specializacijo. Prav tako se lahko tudi učitelj mentor uči novih veščin učitelja začetnika: uporaba najsodobnejših orodij, svež pristop in reševanje problemov s pomočjo modernih tehnoloških pripomočkov.

3. OBDOBJE LOČITVE: na splošno opisuje zaključek mentorskega odnosa. Obstajajo številni razlogi, zaradi katerih se mentorski odnos lahko konča. Morda v skupnem odnosu mentor in učitelj začetnik ne napredujeta več, morda si želi učitelj začetnik ustvariti samostojno identiteto ali pa se učitelj mentor odloči, da bo učitelja začetnika poslal na samostojno pot. V primeru, da se s končanjem mentoriranja ne strinjata obe strani, je lahko obdobje ločitve težavno. Učitelj začetnik se lahko počuti zapuščenega, izigranega ali nepripravljenega (v primeru, da meni, da se je razhod zgodil prehitro). Učitelj mentor pa se lahko počuti užaljenega ali izkoriščenega, če se učitelj začetnik več ne obrača nanj za nasvete in nudenje podpore.

4. OBDOBJE REDEFINICIJE: tako učitelj mentor kot učitelj začetnik na tej točki razumeta, da njun odnos sicer lahko še vedno obstaja, vendar ne bo več enak njunemu mentorskemu odnosu. Povezanost se lahko razvije v prijateljstvo ali strokovno sodelovanje. V nasprotju z obdobjem kultiviranja povezava ni več osredotočena na poklicni napredek učitelja začetnika, še vedno pa lahko med njima ostane mentorski odnos. Z novimi učitelji začetniki lahko nekdanji učitelj mentor



vzpostavi mentorsko povezavo. Nekdanji učitelj začetnik lahko deluje tudi kot mentor za druge učitelje začetnike.

CILJI:

- Opredelitev različnih obdobij mentorskega odnosa in posebnih korakov, ki vodijo k odličnosti mentorstva;
- spodbujanje strategij za spoznavanje učitelja(-ev) začetnika(-ov) in vzpostavitev profesionalnega odnosa;
- izzvati učitelje mentorje k novim načinom razmišljanja;
- spoznati strategije za zaključek mentorskega odnosa.

VSEBINA:

- Štiri obdobja mentorskega odnosa z učiteljem;
- strategije, kontrolni sezname in nasveti, ki učiteljem mentorjem pomagajo usmerjati napredek v vsakem obdobju mentorskega odnosa.

TRAJANJE, DEJAVNOSTI IN DINAMIKA

Predvideni čas delovanja: 120 min

Čas izvajanja dejavnosti in dinamike:

Dejavnost	Dinamika	Trajanje	Celotno trajanje
1. Kontrolni seznam za pripravo	1. Kontrolni seznam za pripravo	15 min	15 min
2. Cilji mentorstva	1. Vprašanja za razgovor, s katerimi boste spoznali svoje cilje kot učitelj mentor	20 min	40 min
	2. Pametni pristop	20 min	
3. Spoznavanje	1. Kontrolni seznam za zaključek prvega srečanja	10 min	10 min
4. Omogočanje rasti	1. Razmislek o samozavedanju	20 min	40 min
	2. Spodbujanje in krepitev	20 min	
5. Konec je začetek	1. Konec je začetek	15 min	15 min
			120 min

Dejavnost 1: Kontrolni seznam za pripravo | 15 minut

Odnos mora biti od začetka opredeljen kot vzajemno koristen. Učitelj mentor in učitelj začetnik si morata izmenjati cilje odnosa in sodelovati pri njihovem uresničevanju. Za pripravo na odnos je pomembno, da si vzameta čas za medsebojno spoznavanje (**Priloga 28 - Strategije za pripravo odnosa**).



Dinamika 1 – Kontrolni seznam za pripravo | 15 minut

Kontrolni seznam za pripravo je dejavnost, ki jo učitelj lahko izvede na začetku. Predstavlja seznam s postavkami, ki jih upoštevamo pri pripravi vzpostavitve prvega stika:

- a) Imam iskren interes, da bi pomagal drugemu ali da mi drugi pomaga;
- b) imamo obojestranski interes in kompatibilnost;
- c) moja vloga mi je jasna. Mentorskemu odnosu lahko namenim dovolj časa;
- d) pripravljen sem uporabiti mrežo svojih poznanstev, ki mi bo v pomoč pri napredku;
- e) imam dostop do priložnosti in virov za podporo pri učenju;
- f) zavezujem se k razvijanju svojih mentorskih veščin.

Dejavnost 2: Cilji mentorstva | 40 minut

Učitelj mentor v obdobju uvajanja opredeli svoje cilje, ki mu bodo v pomoč pri vzpostavitvi čim boljšega mentorstva. Ta dejavnost zahteva zaupanje v lastne kompetence in opredelitev želja in ciljev mentoriranja za prihodnje leto.

Pred opredelitvijo ciljev razmislite o nekaterih nasvetih, ki so na voljo v Prilogi 29 (**Priloga 29 - Nasveti za mentorstvo**).

Dinamika 1- Vprašanja za razgovor z namenom spoznati cilje učitelja mentorja | 20 minut

- a. Česa se veselite v tem mentorskem odnosu?
- b. Katere so po vašem mnenju vaše prednosti?
- c. Katera področja bi po vašem mnenju potrebno izboljšati?
- d. Na katerih področjih bi se želeli razvijati v tem mentorskem odnosu?
- e. Ali ste sposobni določiti prednostne naloge, tako da so področja, ki so za vas najpomembnejša, obravnavana že na začetku odnosa?
- f. Ali ste se pripravljene soočiti z novimi situacijami, ki so zunaj vaše trenutne cone udobja, z namenom, da bi okrepili svoje kompetence in pridobili več zaupanja vase za področja, na katerih želite napredovati? Kako se pri tem počutite?
- g. Povejte mi o svojih trenutnih dejavnostih in odgovornostih na področju poučevanja.
- h. Katere stvari so pri poučevanju najbolj zahtevne?
- i. Kje se vidite čez pet let? Kje čez deset let?
- j. Kaj vas motivira? Kaj vas navdušuje?
- k. Bi mi želeli še kaj povedati?

Dinamika 2 - Pristop SMART /20 minut

Da bi bili cilji jasni in dosegljivi, morajo biti konkretni, merljivi, izvedljivi, ustrezni ter pravočasni.

Konkretni: navedite cilj s preprostimi, a konkretnimi izrazi.

Merljivi: kako bomo merili napredek?

Izvedljivi: cilji morajo biti primerni kontekstu in dosegljivi.

Ustrezni: cilji morajo biti realistični, saj pri postavljanju ciljev pogosto segamo predaleč. Bolje je, da stvari naredimo v manjših korakih, kot da bi bili razočarani, če pričakovanja niso realna.

Pravočasni: v kakšnem časovnem okviru bo cilj dosežen? Katere so kontrolne točke za spremljanje napredka? Vsakemu cilju določite čas (lahko tudi na podlagi ugibanja), da boste lahko preverili napredek.

Po tej razlagi opredelite cilje, s katerimi se boste ukvarjali v mentorskem procesu.

Dejavnost 3: Spoznavanje | 10 minut

Učitelj mentor in učitelj začetnik se spoznata in neformalno izrazita skupne interese, vrednote, prihodnje cilje ter pričakovanja. Za spoznavanje interesov, vrednot in ciljev drug drugega je potreben čas. Namen te dejavnosti je, da se učitelj mentor pripravi na prvo srečanje in pripravi primerno strategijo sodelovanja z učiteljem začetnikom.

Dinamika 1 – Spoznavanje |10 minut

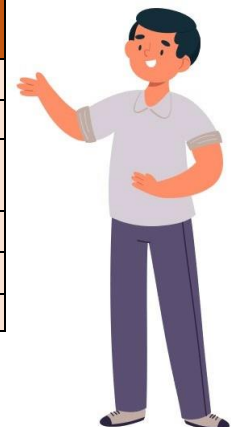
Za odnos med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom je ključna vzpostavitev zaupanja in ohranjanje le tega. Brez vzajemnega razumevanja in zmožnosti svobodnega pogovora, ki ga zahteva situacija, odnos po vsej verjetnosti ne bo dosegel svojega polnega potenciala. V mentorskem odnosu igrajo konstruktivne povratne informacije ključno vlogo.

Prvo srečanje predstavlja temelj za gradnjo nadaljevanje odnosa. V Prilogi 30 (**Priloga 30 - Spoznavanje**) najdete nasvete, ki jih lahko upoštevate na tem srečanju. Preglejte spodnji kontrolni seznam in preverite, ali ste izpolnili vse točke.

KONTROLNI SEZNAM ZA IZVEDBO PRVEGA SESTANKA

Ali sem...	
se predstavil učitelju začetniku in mu povedal, kako naj me naslavlja?	
se naučil izgovoriti ime učitelja začetnika?	
povedal učitelju začetniku, kako ga bom obvestil, če se srečanja ne bom mogel udeležiti?	
sprejel učitelja začetnika takšnega, kot je, in ga ne obsojal?	
uporabil pozitivno spodbudo?	
zaključil s pozitivno noto?	

Preglednica 1 - Kontrolni seznam za prvo srečanje.





Dejavnost 4: Omogočanje rasti | 40 minut

Naslednja dinamika omogoča učitelju mentorju, da v izmenjavi idej o pričakovanih, doseženih ciljih, opravljenih nalogah in dejavnostih spodbuja in opolnomoči učitelja začetnika.

Dinamika 1 - Refleksija o samospoznavanju | 20 minut

Kot mentor ste sposobni razmišljati o svojih kompetencah, dejanjih in uspešnosti. V skladu s to idejo vam ta dejavnost omogoča, da razmislite o svoji vlogi v odnosu. Vzemite si nekaj časa in zapišite svoje misli (v pomoč vaji je lahko **Priloga 31 - Omogočanje rasti**).

- a. Kako se dojemam v številnih vlogah, ki jih ima učitelj mentor?
- b. Kako dobro razumem splošna pričakovanja učitelja začetnika glede najinega mentorskega odnosa?
- d. Kakšen je moj cilj v tem pogovoru?
- e. Ali sem preveč formalen ali neformalen?
- f. Kakšne predpostavke sem si ustvaril v tem procesu?
- g. Kakšen odziv pričakujem od učitelja začetnika?
- i. Ali mu dam dovolj časa, da se odzove ali postavi vprašanja?
- j. Če menim, da sem bil napačno razumljen, ali lahko pojasnim in parafraziram?
- k. Ali sem pripravljen kadar koli odložiti svoj dnevne obveznosti, da bi mu prisluhnil?

Dinamika 2: Spodbujanje in krepitev | 20 minut

Učitelj mentor in učitelj začetnik začneta uresničevati cilje mentorskega procesa. Postopoma se zadovoljijo potrebe, dosežejo cilji, kar privede do notranje rasti. Pojavijo se novi izzivi, ki jih je treba uresničiti. Obdobje kultiviranja je obdobje sprejemanja, hkrati pa je tudi obdobje sprememb, v kateri se učitelj začetnik uči nove samodiscipline. V tej dejavnosti so predstavljena vprašanja za krepitev kompetenc, s katerimi lahko učitelj mentor sodeluje z učiteljem začetnikom na sestanku za spremljanje:

- a. Kakšen rezultat pričakujete?
- b. Kaj boste najprej naredili?
- c. Kaj morate storiti, da se bo to zgodilo?
- d. Kako boste začeli?
- e. Kako boste vedeli, kdaj boste to dosegli?
- f. Kdo še mora to vedeti?
- g. Katere vire imate/potrebujete?
- h. Kakšno je tveganje, če tega ne storite?
- i. Kako se lahko znajdete na svoji poti?



Dejavnost 5: Konec je začetek | 15 minut

Pridobili ste profesionalnega sodelavca za vse življenje, s katerim lahko še naprej delite izkušnje in iščete nasvete. Čeprav ste z izkušnjo mentorstva dosegli cilje in osebno rast, se formalnost lahko konča, začne pa se nova vrsta odnosa. V tej dejavnosti je nekaj vprašanj, ki pripomorejo k razmisleku in izmenjavi idej o doživljanju mentorskega procesa. Dejavnosti vam bodo pomagale izvesti obdobje zaključevanja.

Za zadovoljivo redefinicijo odnosa ob koncu dogovorjenega obdobja naj učitelj začetnik doživi občutek zaključka. Cilj je, da učitelj začetnik doseže občutek izpolnjenosti, saj se zaveda, da se razvija v pravo smer in da zmore dosežati zastavljene cilje. Učitelju začetniku naj bo dano vedeti, da se odnos ne spreminja zato, ker je bil neuspešen, temveč ravno zato, ker je bil uspešen. Sedaj je napočil čas za nove cilje in nove naloge. Na zaključnem srečanju lahko postavite nekaj vprašanj, s katerimi bosta oba skupaj razmišljala o procesu mentorstva.

Dinamika 1 – Konec je začetek | 15 minut

Razmislite o naslednjih vprašanjih (v pomoč vam je lahko **Priloga 32. Konec je začetek ...**):

- a. Ali so bili naši cilji doseženi?
- b. Kaj ste se naučili med tem procesom?
- c. Kaj bi lahko v drugem mentorskem odnosu naredili drugače?

PRILOGE



Priloga 28 - Strategije za pripravo odnosa



Vzpostavite stik z učiteljem začetnikom.



Pred prvim pogovorom si izmenjajte osnovne informacije.



Vzemite si čas, da se spoznate.



Delite pretekle mentorske izkušnje in tiste, ki so na nas vplivali.



Pogovorite se o učnih in razvojnih ciljih.



Določite osebna pričakovanja v mentorskem odnosu.



Kaj potrebujete od svojega mentorja?



Opreделите »rezultate« in pričakovane izide.



Priloga 29 - Nasveti za mentorstvo

Kot potencialni mentor razmislite o naslednjih vidikih:

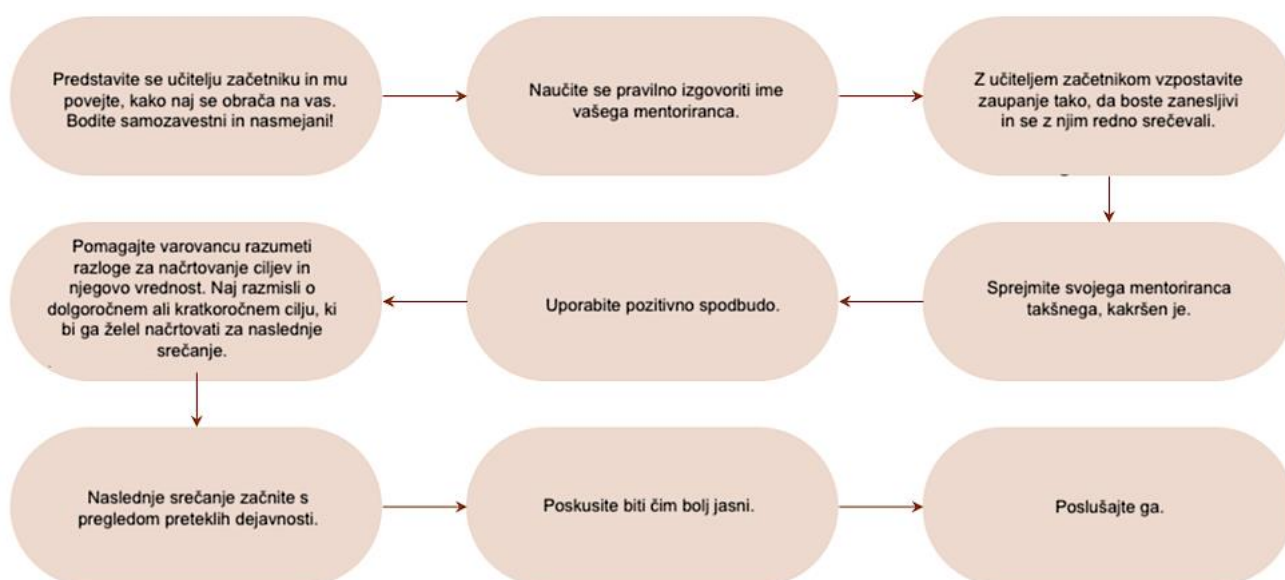
1. Koliko časa lahko namenite odnosu? Bodite realni.
2. Zapišite cilje in jih analizirajte, da bodo ustrezali merilom SMART.
3. Dogovorite se o obliki razprave (npr. formalni dnevni red, dnevni red po temah, kontrolni pogovori itd.).
4. Uporabite dnevnik, ki vam bo pomagal ostati osredotočen, spremljati napredek in beležiti nadaljnje ukrepe.
5. Določite temeljna pravila (npr. zaupnost, meje in »vroče teme«).
6. Bodite prilagodljivi! Pričakovanja in načrti se bodo z razvojem vajinega razmerja spreminjali.
7. Redno ocenjujte napredek, mejnike in cilje.
8. Učni stili so pomembni, prepoznajte in se pogovorite o uspešnem učenju.
9. Izrazite merila za uspeh. Kako izgleda uspeh?

REFLEKSJA



Priloga 30 - Spoznavanje

Posebna formula za integracijo ustreznih osebnih in poklicnih lastnosti za uspešno mentorsko razmerje ne obstaja. Nekateri lažje sodelujejo z ljudmi, s katerimi nimajo veliko skupnih lastnosti, drugi pa s tistimi, ki imajo podobne interese, sloge in izkušnje. Spodaj navedeni predlogi vam bodo pomagali pri vzpostavitvi in razvoju mentorskega odnosa, neglede na to, s kakšnim profilom ljudi sami raje sodelujete.



Pri vzpostavljanju odnosa moram upoštevati:



Priloga 31 - Omogočanje rasti



Učitelj mentor naj vedno znova posreduje povratne informacije o napredku učitelja začetnika in z njim deli ideje za izboljšanje njegovih spretnosti in mu pomaga pri poklicni rasti. Tukaj je nekaj strategij, ki jih je potrebno upoštevati.



Pravilno se prijavite

Aktivno poslušajte/svetujte

Prosrite povratne informacije in jih tudi podajte, da bo učna izkušnja zadovoljiva in prijetna.

Pravočasne dajajte podporo in ustrezne izzive za lažje učenje.

Glejte na povratne informacije tudi iz drugih virov.

Produktivno porabite čas z mentorirancem.

Med celotnim procesom vrednotite cilje in časovne roke.

Podajte konstruktivno kritiko ter jo sprejmite in razmislite o njej.

Svetujte o tem, kar veste, in se ne bojte priznati, česa ne veste. Poiščite druge vire, če ne morete zagotoviti smernic.

Ne izogibajte se težkim pogovorom. To je varen prostor za pogovor.

Pohvalite vsak majhen uspeh!





Razmislite o vašem mentorskem odnosu po zaključku formalnega odnosa.



- 1.**
Bodite pozorni na to, kdaj naj se srečanje konča.
- 2.**
Poiščite osebni način, kako izraziti svoje občutke o tej izkušnji.
- 3.**
Zahvaljujte se in sprejemajte zahvale.
- 4.**
Tudi če ste razočarani nad izidom, prepoznajte in izrazite pozitivne koristi, ki ste jih pridobili zaradi mentorskega odnosa.
- 5.**
Vzemite si čas za razmislek o tem, kaj ste se naučili, in ugotovite, kaj boste v drugem mentorskem odnosu naredili drugače.
- 6.**
Praznujte!

REFERENCE



Reference

- Alderman, M. Kay.** 1990. Motivation for At-risk students. *Educational Leadership* 48, št. 1: 27–30.
- Allen, Dwight W.** 1967. *Microteaching. A description*. San Francisco: Stanford University Press.
- Azevedo, Joaquim.** 2003. *Cartas aos directores das escolas*. Porto: Asa.
- Brueggeman, Amanda.** 2022. *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning*. California: Corwin.
- Campus Compact.** 1994. *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. Campus Compact: Rhode Island, 863–1119.
- Carrington, Jody.** 2019. *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love*. Altona: Friesen Press.
- Coppock, Marjorie L.** 1995. Mentoring At-Risk Hispanic Students in Self-Esteem, Academic Growth, and Citizenship Awareness. *Equity & Excellence in Education* 28, št. 1: 36–43.
- Cunha, Pedro De Orey.** 1996. *Ética e educação*. Lisboa: Universidade Católica.
- Dorrell, Larry D.** 1989. At-risk students need our commitment. *NASSP Bulletin* 73, 81–82.
- Dubois, David L., in Helen A. Neville.** 1997. Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits. *Journal of Community Psychology* 25, št. 3: 227–234.
- Goodson, Ivor F.** 2001. *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança*. Porto: Porto Editora.
- Hadley, Wynton H., in Richard Hadley.** 1991. Motivational strategies for at risk students. *Education* 111, št. 4: 573–575.
- Holland, Spencer H.** 1996. PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys. *Journal of Negro Education* 65, št. 3: 315–321.
- Ion, Georgeta, in Chris Brown.** 2020. *Networks between schools for educational improvement: What practices are the most effective?* Barcelona: Bonallettera Alcompas.
- Isidori, Emanuele.** 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie*. Perugia: Morlacchi Editore.
- Lieberman, A.** 1994. Teacher development. Commitment and challenge. V: *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*, strani. Ur. Peter P. Grimmett in Jonathan Neufeld. New York: Teachers College Press.
- Maia, Carlos Fernandes.** 2011. *Elementos de ética e deontologia profissional*. Chaves: Sindicato Nacional dos Professores Licenciados.
- Minor, Cornelius.** 2019. *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Portsmouth: Heinemann Educational Books.
- Nóvoa, António.** 2009. Para uma formação de professores construída dentro da profissão. *Educação, Sociedade e Processos de Escolarização* 5, št. 350: 203–218.



- O'Mahony, Gary, Bruce Barnett in Robin Matthews.** 2004. *Reflective practice: The Cornerstone for School Improvement*. Moorabbin: Hawker Brownlow Education.
- OECD.** 2018. *Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success*, doi.org/10.1787/9789264306707. Paris: OECD Publishing.
- OECD.** 2019. Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*.
- Pedone, Francesca, in Gabriella Ferrara.** 2014. La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. *Giornale italiano della ricerca educativa* 13, 85–98.
- Portner, Hal.** 2008. *Mentoring new teachers*. California: Corwin press.
- Révai, Nóra.** 2020. What difference do networks make to teachers' knowledge? Literature review and case descriptions. *OECD Education Working Papers* 215: 1–76.
- Seiça, Aline Bernardes.** 2003. *A docência como praxis ética e deontológica. Um estudo empírico*. Lisboa: Ministerio da Educação, Departamento de Educação Básica.
- Sliwka, Anne.** 2003. Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis. *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems*, 49–65.
- Sparks, William C.** 1993. Promoting Self-Responsibility and Decision Making with At-Risk Students. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance* 64: 74–78.
- Stone, Douglas, in Sheila Heen.** 2014. *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. London: Penguin Group.
- Sweeney, Diane, in Leanna S. Harris.** 2020. *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Dallas: Corwin.
- The Education State.** 2019. *Mentoring Capability Framework*. State of Victoria: Department of Education and Training.
- Turner, Sean, in Avraham Scherman.** 1996. Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors. *Adolescence* 31, št. 124: 875–881.
- Volusia County School Board.** 1993. *VIPS youth motivator handbook*. Florida: Volusia County Schools.

Spletne reference

- Allen, Brian, Dan Herrick, Karen McRitchie, Dana Pfeiffer, Beth Rugg, Chrisitne Vucinich in Mark Zocher.** 2006. <https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguccsmentorguidepdf> (pridobljeno 27. 9. 2022).
- Cherry, Kendra.** 2020. What is negativity bias? <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (pridobljeno 9. 6. 2022).



- European Centre for the Development of Vocational Training.** 2009. Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 29. november. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (pridobljeno 25. 5. 2021).
- García, Emma, in Elaine Weiss.** 2019. U.S. schools struggle to hire and retain teachers. The second report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series, 16. april. <https://www.epi.org/publication/u-s-schools-struggle-to-hire-and-retain-teachers-the-second-report-in-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/> (pridobljeno 1. 6. 2022).
- Growthminds.** 2020. Collection of GM Tools. <http://www.unigrowthminds.eu> (pridobljeno 9. 6. 2022).
- Jornal Oficial da União Europeia.** 2020. Conclusões do Conselho sobre a literacia mediática num mundo em constante mutação, 9 junij. [HYPER://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04)) (pridobljeno 9. 6. 2022).
- LOOP. Empowering teachers.** 2022. Comparative report, 1. februar. https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf (pridobljeno 8. 6. 2022).
- McKinley, Dianne.** 2022. Why New Teachers Need Mentors, 4. oktober. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (pridobljeno 8. 6. 2022).
- Peterson, R. W.** 1989. *Mentor teacher handbook [8 sections]*. <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html> (pridobljeno 12. 6. 2022).
- Schulman, Lee S.** 2003. No Drive-by Teachers, 1. oktober. <http://archive.carnegiefoundation.org/publications/perspectives/no-drive-teachers.html> (pridobljeno 26.6.2022).
- Teaching Degree. Professional Networking in Teaching.** <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/>(pridobljeno 8. 8. 2022).

INOVA+

INOVA + Innovation Services SA

 **Direção – Geral da
Administração Escolar**

Ministry of Education and
Science of Portugal

 REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic of
Slovenia

 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Institutouto Ekpedeftikis Politikis (Insti-
tute of Educational Policy)

 casado professor

Casa do Professor

 INSTITUTO DE
EDUCAÇÃO
—
ULISBOA

Institute of Education of the
University of Lisbon

 Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana

 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese

 idec

IDEC SA

 UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

Fundación Universitaria Balmes

 PetitPhilosophy

Association Petit Philosophy

 UNIVERSITÀ
LUM
Jean Monnet

Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

LOOP

KREPITEV STALNEGA OSEBNEGA, POKLICNEGA IN SOCIALNEGA RAZVOJA UČITELJEV Z
INOVATIVNIMI PROGRAMI KOLEGIALNEGA UVAJANJA

<https://empowering-teachers.eu/>