



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



GRADNIK III: UVAJALNI PROGRAM ZA UČITELJE ZAČETNIKE

ENOTA XI - VZPOSTAVLJANJE POKLICNE MREŽE

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 XI – VZPOSTAVLJANJE POKLICNE MREŽE

UVOD

Poklicne mreže lahko z izmenjavo in uporabo najboljših praks pri oblikovanju kakovostnih in prilagodljivih šolskih okolij dolgoročno pomembno povečajo učinkovitost. Čeprav so lahko narava, obseg in organizacija mrež zelo različni, se v tem prispevku osredotočamo na vzpostavljanje mrež, ki zagotavljajo učenje in strokovni razvoj učiteljev, se usklajeno odzivajo na njihove posebne potrebe po usposabljanju in jih tako pomagajo pripraviti na sprejemanje premišljenih izobraževalnih odločitev.

V tem okviru prepoznavamo oblikovanje poklicne mreže v okviru pristopa, ki na mreže gleda tako, da m učiteljem zagotavljajo prostor, kjer lahko delijo kulturne prakse in dejavnosti ter krepijo svoje kompetence, pri čemer se vključujejo tudi v učenje za učitelja mentorja kot proces ustvarjanja znanja z drugimi učitelji mentorji.

Pri tem si to **mrežo predstavljamo kot obliko »pridružitvenega zavezištva«**, da bi a) zmanjšali finančne in strukturne težave pri ustanavljanju poklicne mreže in b) se osredotočili na strokovnjake in ne na šole kot take. Prednost dajemo pristopu od spodaj navzgor, po katerem imajo učitelji pri sodelovanju v teh mrežah visoko stopnjo avtonomije.

S tem želimo šole pripraviti na konsolidacijo in delovanje mrež, ki lahko presežejo potrebe po poklicnem razvoju, ki jih imajo učitelji. To pomeni, da delujemo po **spiralnem modelu**, po katerem šole ugotavljajo in zahtevajo sodelovanje h učiteljev, ki lahko s svojim sodelovanjem v teh poklicnih mrežah postavijo temelje za vzpostavitev celovitejših šolskih mrež (slika 10).



Slika 10 - Spirala poklicnih mrež

Ta enota se osredotoča na akcijski načrt, ki je podlaga za učinkovit razvoj mreže strokovnjakov na področju mentorstva. Učitelji mentorji lahko o načrtu razpravljajo in ga na podlagi svojih izkušenj dopolnjujejo. Kot je prikazano v spiralnem modelu, je cilj te poklicne mreže preseči posameznike (v zgodnejšem obdobju) in si prizadevati za celovitejše vključevanje šol kot učnih organizacij (v - idealnem primeru je to v poznejšem obdobju).

CILJI

- Opredeliti in razumeti ključne faze pri vzpostavljanju poklicnega omrežja.
- Z razvojem posebnega akcijskega načrta iz učiteljev mentorjev narediti kompetentne strokovnjake za organizacijo mrež.

VSEBINA

- Koraki pri vzpostavljanju poklicnih mrež.
- Ključna področja za razpravo in razmislek pri izmenjavi praks in izkušenj med učitelji mentorji.
- Skupno vodenje: opredelitev, izzivi in priložnosti.

TRAJANJE, DEJAVNOSTI IN DINAMIKE

Predviden delovni čas: 90 min

Čas trajanja dejavnosti in dinamike:

Dejavnost	Dinamika	Trajanje	Celotno trajanje
1. Oblikovanje jedra mreže	1 – Razmislek o strategijah za vzpostavitev mreže	30 min	30 min
2. Vzpostavitev odnosov z učitelji mentorji ter oblikovanje programa	1 – Razmišljanje o poti za vzpostavljanje odnosov	30 min	30 min
3. Sprejetje pristopa deljenega vodenja	1 – Razprava o deljenem vodenju	30 min	30 min
			90 min

Dejavnost 1: Ustvarjanje jedra mreže | 30 minut

Pri razmisleku o vzpostavitvi poklicne mreže je prvi korak oblikovanje »vodstvene skupine« ali »jedra mreže« med tremi ali več strokovnjaki iz iste ali različnih šol. Vodstvena skupina razmisli o praktičnih vidikih mreže (kje se srečati, kdaj, na kakšen način, kdo je za kaj odgovoren) kot tudi o vsebini in ciljih vsakega srečanja. Na začetku bo jedrna skupina imela izziv doseči druge učitelje mentorje in za nalogo pripraviti neformalna, enkratna srečanja. Na njih bodo razpravljali o delovanju njihove poklicne mreže (kdaj, kako).

Vzpostavitev mreže bo odvisna od zmožnosti **razporejanja šol, ki aktivno spodbujajo uvajalne programe, temelječe na mentorskih shemah.**

Šole naj ponudijo vsaj enega predstavnika učiteljev mentorjev, ki ima čas in sredstva za vzpostavljanje stikov z drugimi šolami in strokovnjaki. Pri tem lahko uporabijo dve strategiji:

Strategija A: Ustvarite manjše skupine učiteljev (v idealnem primeru učitelj mentor + učitelj iz sveta šole). Omogočite jim čas in platformo za navezovanje stikov s šolami na istem območju, ki imajo mentorske sheme ali so zainteresirane za oblikovanje mentorske pobude.

Strategija B: Izberite enega učitelja mentorja s svoje šole in mu zagotovite čas, da stopi v stik z drugimi šolami. Slednji nato obiše druge šole, zbere potrebne informacije in možnosti za oblikovanje neformalnega, enkratnega srečanja.

Glede na to učitelji mentorji razpravljajo.



Dinamika 1 – Refleksija o strategijah za ustvarjanje mreže | 30 minut

- a. Učitelji mentorji naj pri tej dejavnosti razpravljajo o prednostih in slabostih obeh strategij ter razmislijo o tem, katera je primernejša glede na njihov poseben kontekst/področje. V tej razpravi obravnavamo zlasti vprašanja o shemah, času in možnostih za ustvarjanje neformalnih srečanj zunaj šolskega časa.
- b. Po končani razpravi bodo učitelji mentorji organizirali srečanje med strokovnimi delavci iz različnih šol in se pogovarjali o:
 - a. Kartiranju potencialnih šol in učiteljev na njihovem območju.
 - b. Kartiranju njihovih poklicnih potreb.
 - c. Načrtovanja dnevnega reda srečanja.
 - d. Razmišljanju o prvem strokovnem srečanju v zvezi s konceptom »sodelovalnega učenja«: kako pripraviti dinamiko, organizacija srečanja itd.

Dejavnost 2: Vzpostavljanje odnosov z učitelji mentorji in načrtovanje dnevnega reda | 30 minut

Drugi korak je ustvarjanje baze zaupanja med člani ekipe »osrednje mreže«. Prvi sestanki naj imajo jasen namen in naj obravnavajo najnujnejše potrebe in prednostna vprašanja. Ta dejavnost spodbuja učitelje mentorje, da sestavijo privlačen dnevni red, da bodo dosegli nove člane in napredovali.

Za spodbujanje poklicne mreže so potrebni določeni pogoji. Temeljna je vzpostavitev zaupanja med vsemi potencialnimi partnerji. Pri vzpostavljanju odnosov koristi pristop, ki se uporablja za vzpostavljanje odnosov med učitelji mentorji in učitelji začetniki, predstavljen v projektu LOOP (**Priloga 33 - Razmislek o poti vzpostavljanja odnosov**).

Dinamika 1 – Refleksija o poti vzpostavljanja odnosov | 30 minut

Pri tej dejavnosti se učitelji mentorji razdelijo po skupinah in izberejo eno od predstavljenih področij ter razpravljajo ključnih strategijah in pristopih za njihovo učinkovito obravnavo v namišljenem dnevnem redu srečanj.

- a. Vsaka skupina si zamisli, da je vodstvena skupina oziroma, da se učitelji postavijo v vlogo tistih ki bodo vodili oblikovanje in zagon mreže. Če je prejšnja dejavnost vključevala navezovanje stikov in določanje prvih praktičnih prednostnih nalog, druga dejavnost vključuje scenarij učiteljev iz različnih šol, ki se srečujejo, da bi vzpostavili "jedro mreže". Na začetnih srečanjih učitelji mentorji razmišljajo o različnih strategijah. Pri tem se osredotočijo na obravnavo petih ključnih področij. Spodaj so navedeni nekateri primeri (učitelji mentorji jih lahko uporabijo, združijo ali spremenijo ter dodajo nove!).
 - **Pregledna srečanja:** dogovorite se za enkratna srečanja, da se osredotočite na potrebe učiteljev mentorjev in okrepite svoj odnos. Pri tem lahko kartiranje potreb sledi predlagani »Smerni podpori«, da se te potrebe razvrstijo med zgoraj omenjene »čustvene, komunikacijske, fizične in učne« podpore.



- Spominjanje na začetke učiteljske poti: izmenjava in razprava o pasteh, izzivih, nepričakovanih ovirah in načinih, kako so učitelji uporabljali različne strategije za njihovo premagovanje.
 - Spodbujanje dialoga: med učitelji, ki želijo postati učitelji mentorji in/ali imajo nekaj neformalnih izkušenj z mentorstvom.
 - Uporaba povratnih informacij: za razjasnitev, neformalno ocenjevanje ali komentiranje mentorskih strategij in dogovarjanje o skupnih ciljih ter prednostnih nalogah.
- b. Ko učitelji izdelajo dve ali tri od predlaganih področij, naj se dogovorijo za pripravo začetnega programa dejavnosti. Nato program ponudijo bodočim učiteljem mentorjem iz drugih šol, »jedro mreže« pa jim bo sledilo na bolj strukturiran način.

Dejavnost 3: Sprejetje pristopa deljenega vodenja | 30 minut

V razmerah omejenih virov in pomanjkanja časa ter glede na trenutni začetek izvajanja mentorskih programov se učitelji mentorji v večini evropskih držav soočajo z izzivom, kako najti čas in energijo za izvajanje predlaganega programa. Zato je smiselno razmišljati o konceptu skupnega vodenja, z namenom poglobitve svojega razumevanja in priprave strategije. Tako bi lahko učitelji mentorji in učitelji začetniki čim bolje izkoristili razpoložljivi čas za »jedrne mreže«.

Člani »jedrne mreže« prevzamejo skrb in odgovornost za soustvarjane mreže učiteljev in/ali oblikovanje dnevnega reda srečanj.

V tej dejavnosti predstavljamo opredelitev skupnega vodenja in predlagamo razpravo o izzivih skupnega vodenja. Spodaj navajamo nekaj primerov izzivov in predlagamo, da učitelji mentorji razmišljajo tudi o drugih izzivih.

Dinamika 1 - Razprava o deljenem vodenju | 30 minut

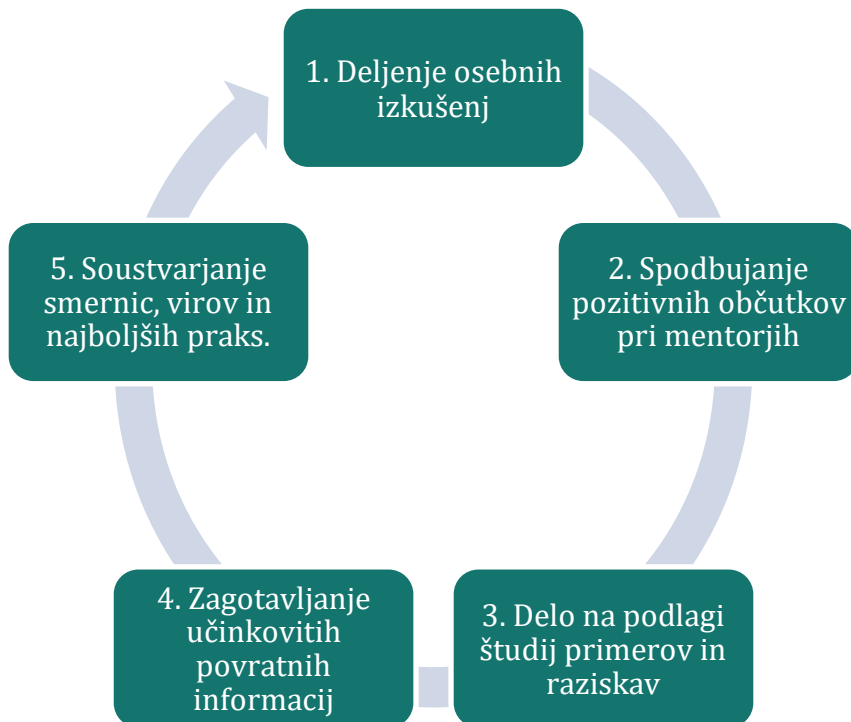
- a. Predstavitev delovne opredelitve »deljenega vodenja«: »Deljeno vodenje je, ko vsak učitelj mentor v organizaciji prevzame skrb in odgovornost za vlogo, ki jo ima. Skupno vodenje dejansko omogoča vsakemu učitelju mentorju, da prevzame svoje delo na svoja ramena brez nadzora s strani vodje v slogu ukazovanja in nadzora.« Razprava v skupinah in nato med vsemi učitelji mentorji.
- b. Predstavitev in razprava o morebitnih izzivih:
- i. Kako vzpostaviti ustrezno spremljanje sprejetih ukrepov?
 - ii. Kako zagotoviti učinkovito komunikacijo in praktično znanje o tem, »kdo kaj počne«?
 - iii. Postopki odločanja in pravična razdelitev nalog.
 - iv. Vlaganje časa v strukturo in organizacijo sestankov v primerjavi s časom, vloženim v učinkovito izvedbo sestankov (načrtovanje sej, priprava gradiv itd.).

PRILOGE



Priloga 33 - Razmislek o poti vzpostavljanja odnosov

Shema predstavlja možno pot za vzpostavljanje odnosov med učitelji mentorji.



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)



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/>