



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



GRADNIK III: UVAJALNI PROGRAM ZA UČITELJE ZAČETNIKE

ENOTA XII - KAJ JE UVAJALNI PROGRAM ZA UČITELJE IN KAKO GA UPORABLJATI

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 XII – KAJ JE UVAJALNI PROGRAM ZA UČITELJE IN KAKO GA UPORABLJATI

UVOD

Namen tega gradnika je predstaviti program uvajanja učiteljev začetnikov (TIP) učiteljem mentorjem, ki se udeležujejo programa za usposabljanje mentorjev. Projekt LOOP se osredotoča na proces uvajanja prek odnosa med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom. Osnovna ideja projekta je omogočiti učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom, da skupaj vzpostavijo odnos in ga razvijajo na način, ki je ugoden za poklicno pot obeh.

TIP je modularni nabor virov, ki je za učitelja mentorja in učitelja začetnika koristen in uporaben. Namen tega gradnika je seznaniti izkušene učitelje z vsebino programa, njegovo strukturo in viri, da bi bili pripravljeni na uporabo programa v praksi.

Program sestavlja 14 različnih modulov, ki zajemajo širok spekter tem, ključnih za podporo učiteljem začetnikom. Teme bodo uporabljali usposobljeni, formalno imenovani učitelji mentorji. Predlagani moduli in z njimi povezane dejavnosti tako zapolnijo vrzel med programi izobraževanja učiteljev znotraj terciarnega izobraževanja in vključevanjem v programe vseživljenjskega stalnega usposabljanja, ki predvidevajo določeno raven izkušenj na delovnem mestu.

CILJI

- Predstaviti celotni projekt LOOP: začetke programa in tudi nadaljnje korake.
- Predstaviti uvajalni program za učitelje in z njim seznaniti učitelje mentorje, da ga bodo pozneje enostavno uporabljali.
- Zagotoviti, da bodo učitelji razumeli program TIP kot modularno, neobvezujočo, prilagodljivo zbirko gradiv, ki jo morajo prilagoditi sebi in svojim učiteljem začetnikom.

VSEBINA

PREDSTAVITEV PROGRAMA

- a. Zgodovina programa (in nekaj besed o prihodnosti).
- b. Glavni koncepti programa.
- c. Struktura programa.

TRAJANJE, DEJAVNOSTI IN DINAMIKA

Predvideni delovni čas: 250 min

Čas trajanja dejavnosti in dinamike:

Dejavnost	Dinamika	Trajanje	Celotno trajanje
1. Najboljše ideje za program	1. Razmišljanje o načelih	30 min	50 min
	2. Zbiranje idej za vsebino	20 min	
2. Predstavitev TIP		30 min	30 min
3. Potapljanje v globino	1. Raziskovanje in predstavitev modulov	30 min	170 min
	2. Poglobljen pregled TIP	140 min	
			250 min



Dejavnost 1: Najboljše ideje za program | 50 minut

Voditelj učiteljem mentorjem predstavi naslednji scenarij: Predstavljajte si, da ste zadolženi za pripravo uvajalnega programa za učitelje začetnike. Kaj bi naredili? Kako bi izgledal vaš idealni program? Na tej točki ne razmišljajte o vsebini. Začnite z razmišljanjem o tem, kako bi izgledali potrebni elementi. Pri tem vam lahko pomagajo sledeča vprašanja:

- Komu je program namenjen?
- Koliko časa naj traja program?
- Na kakšen način bi vključili različne ljudi?
- Kako intenziven naj bi bil program?
- Koliko vsebine bi pričakovali - bi imeli raje več vnaprej pripravljene vsebine in bi raje izbrali svobodo pri izbiri tem?

Dinamika 1 - Razmišljanje o načelih | 30 minut

- a. Učitelje mentorje razdelite v skupine. Naročite jim, naj razmislijo o tem, kako bi strukturirali uvajalni program. Povejte jim, naj pripravijo predstavitev svoje skupne razprave. Ideje za aktivnosti:
 - Naštejete in razvrstite tri do pet značilnosti, ki bi jih moral imeti program.
 - Pripravite oglas za program, ki ga izoblikujete sami in ga predstavite.
 - Narišite tri do pet simbolov, ki predstavljajo vaše značilnosti. Nato ostali v skupini ugibajo, kaj pomeni vaš simbol.
- b. Skupina naj ostane skupaj in dela po načinu možganske nevihte. Predloge napišite Naa tablo ali list papirja napišite predloge za program. podobno. Učitelji lahko nato glasujejo o značilnostih, s katerimi se najbolj strinjajo. (To lahko storite tako, da vsakemu udeležencu daste omejeno število glasov - na primer: listke in jim naročite, naj jih razdelijo med razpoložljive predloge; lahko izvedete glasovanje v slogu Evrovizije; ...) Prav tako je možno, da se držite vodene razprave in hitreje preidete na dinamiko 2.
- c. Nato poskušajte opredeliti nekaj osnovnih značilnosti programa uvajanja učiteljev. Izkušene učitelje vodite v smeri iskanja načel in opredelitve razlogov za njih. Imejte v mislih, da morate izhajati iz svoje skupine h učiteljev, ki pa jih imate namen usmeriti k nekaterim načelom, ki so vključena v program TIP (**Priloga 34 - Načela uvajalnega programa za učitelje**).
- d. Pisni povzetek imejte na dosegu roke. Pri dejavnosti 3 se boste sklicevali nanj in preverjali, kako ste usklajeni z načeli programa TIP. Pomembno je, da učitelji mentorji znajo prilagoditi program in se vključiti vanj.



Dinamika 2 - Zbiranje idej za vsebino | 20 minut

- a. Vsak učitelj pripravi svoj seznam idej vsebine za TIP. Nato začne eden izmed udeležencev brati ideje iz svojega seznama, drugi pa pri tem dviguje roke, če imajo omenjeno temo tudi na svojem seznamu. (Če želite to še izboljšati, lahko to spremenite v štetje v slogu tombole – lahko rečete, da zmagata tisti, ki je prvi pokril pet tem, ali pa razdelite mreže s štiri x štiri polji in zmagata tisti, ki ima zapolnjeno vrstico ali stolpec).
- b. Sestavite skupni seznam tem, ki naj jih vsebuje program za uvajanje učiteljev začetnikov. Povzetek hranite na dosegu roke, saj vam bo lahko ponovno služil pri dejavnosti 3.

Dejavnost 2: Predstavitev TIP | 30 minut

V tej dejavnosti voditelj predstavi zgodovino programa (na kratko tudi vpogled v prihodnost) in glavne koncepte programa (**Priloga 35 - Predstavitev Uvajalnega programa za učitelje začetnike (TIP)**).

Na podlagi prispevka prvih dveh dejavnosti, lahko uporabite informacije iz dokumenta v prilogi, da bodo učitelji prejeli nekaj informacij o vsebini programa. V čim večji meri se sklicujte na njihova razmišljanja in zamisli.

Priloženo gradivo uporabljajte smiselno. Če je mogoče, poskusite dejavnosti od 1 do 3 združiti v eno samo sejo brez odmora.

Dejavnost 3: Potapljanje v globino | 170 minut

Večji del predstavitve programa TIP naj se osredotoči na gradiva, ki so bila razvita v TIP modulu. Predstaviti je potrebno vsakega od 14 modulov. Ker zna biti poslušanje 14 predstavitev nekoliko dolgočasno, poskusite ohraniti živahne razprave in vključevati udeležence. Predlagamo, da vsak modul predstavi eden izmed prisotnih učiteljev mentorjev.

Dinamika 1 - Raziskovanje in predstavitev modulov | 30 minut

- a. Če je mogoče, oblikujte 14 skupin. Vsaka naj obdela in predstavi en modul. Lahko pa ustvarite tudi manjše število skupin, ki pregledajo in predstavijo več modulov (npr. skupin/parov, od katerih vsaka dela na dveh modulih).
- b. Vsaka skupina dobi izbrani modul skupaj z vsemi prilogami. Če ima modul kot eno od razvitih gradiv (priloge) vodnik za pogovor, je treba učitelje mentorje spodbuditi, da izvedejo vajo igranja vlog (eden kot učitelj mentor, drugi kot učitelj začetnik).
- c. V približno 30 minutah naj se učitelji mentorji podrobno seznanijo z določenim modulom in pripravijo predstavitev za preostale člane skupine, ki naj vključuje podroben seznam vseh razvitih gradiv (prilog) modula. Poleg tega naj vključuje tudi komentar, ki se navezuje na to,



kaj je določeno skupino presenetilo in kaj bi bilo po njihovem mnenju treba prilagoditi kontekstu.

Dinamika 2 - Poglobljen pregled programa TIP | 140 minut

Predstavite vseh 14 modulov. Predlagamo, da za vsak modul porabite 10 minut (predstavitev in razprava).. Razpravo spodbujate in jo moderirajte. Ko skupina 1 predstavi modul 1, je lahko skupina 2 zadolžena za izpraševanje članov skupine 1 in spodbujanje razprave; skupino 2 bi izpraševala skupina 3 itn.

Morebitna vprašanja ali komentarji se lahko nanašajo na:

- konkretno uporabnost gradiv v lokalnem okolju;
- stopnjo zahtevnosti gradiv;
- primernost vsebine za učitelje začetnike;
- možnosti za izboljšave in kaj bi bilo treba izvajati drugače/previdneje;
- razmislek o tem, kaj manjka.

PRILOGE



Priloga 34 - Načela uvajalnega programa za učitelje

Modularnost

- Ni vam potrebno delati stvari po vrstnem redu.

Prilagodljivost

- Vsa gradiva lahko prilagajate, naj vam služijo kot predloge.

Cilj je odnos

- Dejavnosti in gradiva so v službi odnosa.

Enostavna uporaba

- Vsa gradiva so predstavljena na podoben in predvidljiv način.

Lastništvo

- Tako mentor kot učitelj začetnik program oblikujeta po svoje.

Učitelji začetniki so aktivni

- Mentorstvo je dvosmerni proces, pri katerem učitelj začetnik poleg poslušanja in sprejemanja aktivno deluje.



Priloga 35 - Predstavitev Uvajalnega programa za učitelje začetnike (TIP)

ZGODOVINA PROGRAMA (IN KRATEK POGLED V PRIHODNOST)

LOOP – Krepitev stalnega osebnega, poklicnega in socialnega razvoja učiteljev z inovativnimi programi kolegialnega uvajanja je triletni projekt Erasmus+ KA3 Policy experimentation, ki povezuje 13 partnerskih organizacij iz šestih evropskih držav in med drugimi partnerji vključuje tudi tri ministrstva s področja izobraževanja.

Glavna ideja programa je bila voditi **k sistemskim rešitvam in spremembam politike**, ki bi naredile učiteljski poklic bolj privlačen. Obenem lahko program prispeva k zmanjšanemu opuščanju učiteljske kariere v kasnejših fazah zaradi bolj pozitivnih izkušenj z začetnim uvajanjem na delovnem mestu.

Eden od glavnih vidikov projekta je razvoj programa za usposabljanje učiteljev mentorjev in razvoj uvajalnega programa za učitelje začetnike. Ta gradnik je namenjen boljšemu razumevanju kolegialnega sodelovanja.

Do razvoja programov je prišlo po obsežnih raziskavah (intervjujih, fokusnih skupinah in anketah), ki so bile opravljene v vseh partnerskih državah. Namen raziskave je bil opredeliti področja, ki potrebujejo dodatno podporo, oblikovati krovno zamisel o uvajalnem mentoriranju in določiti natančno strukturo potrebnih gradiv.

Primerjalnim poročilom sodelujočih partnerjev je sledila faza razvijanja gradiv. Ta so bila delno razvita na delavnicah soustvarjanja, na katerih so aktivno sodelovali in dajali povratne informacije učitelji začetniki, izkušeni učitelji, ravnatelji in uslužbenci na ministrstvu. Izvedena je bila tudi poskusna izvedba mentorskega programa skupaj s predstavitvijo TIP (uvodni program za učitelje) kot osebnega programa za krepitev zaposlenih.

Na kateri točki se projekt nahaja trenutno? Smo v fazi pilotnega testiranja. Shema faz projekta je sledeča:



Na tej točki je pomembno poudariti, da razvitih programov ne želimo obravnavati kot končnih in dokončanih. V prihodnjih mesecih bomo izvedli fazo pilotnega testiranja, kjer bo eno od pomembnih



vprašanj, s katerimi se bomo ukvarjali, kako lahko programe še izboljšamo in povečamo njihovo uporabnost.

GLAVNI KONCEPTI PROGRAMA

Projekt LOOP se osredotoča na uvajalni proces, ki v ospredje postavlja odnos med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom. Čeprav je program za učitelje mentorje nekoliko bolj strukturiran in linearen, je osrednja ideja projekta dati učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom priložnost, da skupaj gradijo odnos in ga razvijajo na način, ki je koristen za obe karieri.

V tem smislu uvajalni program za učitelje začetnike ni zasnovan kot strogo organiziran program ali celo enoletni izpopolnjevalni program, ki ga je treba opraviti. Prej gre za modularni nabor virov, ki ga mentor in učitelj začetnik lahko uporabita, če v njem prepoznata doprinos k uvajalnemu programu. Namen tega gradnika je seznaniti učitelje mentorje z vsebino programa, njegovo strukturo in viri, da so pripravljeni na uporabo programa v praksi, ko ga bodo potrebovali.

Program implicira niz raznolikih modulov, ki pokrivajo širok spekter tem, ključnih za podporo učiteljem začetnikom. Module bodo uporabljali usposobljeni, formalno imenovani učitelji mentorji. Predlagani moduli in z njimi povezane dejavnosti naj bi zapolnili vrzel med začetnim izobraževanjem učiteljev ter vključevanjem v učiteljski poklic in šolo. To pomeni, da moduli predstavljajo **prvi korak v učiteljevi karieri in so namenjeni nudenju osebne, socialne in strokovne podpore učiteljem začetnikom**, skupaj z viri, ki jim bodo pomagali pri izpolnjevanju najbolj perečih potreb, prepoznanih v obstoječih raziskavah.

Izjemno pomembno je, da se gradiva uporabljajo kot **podpora** učiteljem mentorjem in ne kot izključni program usposabljanja. Učitelj mentor naj prilagodi gradiva potrebam učiteljev začetnikov in zahtevam okolja/situacije. Navsezadnje je to odnos, na katerem želimo graditi uvajalni proces.

Prednost programa je njegova modularna zgradba. Gradiva obravnavamo kot vabilo za učitelje mentorje in učitelje začetnike, kot **zbirko orodij s predlogi in pripravljenimi dejavnostmi, ki jih lahko šole in učitelji mentorji izberejo in prilagodijo svojim najnujnejšim potrebam in dejanskemu stanju**. Gradivo je razvil konzorcij, ki ga sestavlja 13 partnerjev iz šestih držav. Glede na raznolikost političnega konteksta in obstoječih okvirov izobraževanja, pripravništev in uvajanja v delo po vsej Evropi, je praktično nemogoče vzpostaviti bistvene skupne temelje. Zaradi tega morda nekateri moduli ne bodo prišli v poštev vsem, nekatere vsebine pa se lahko dojemajo celo kot podcenjevalne. Poudarimo, da je program želel pokriti čim več področij in ponuditi čim širši nabor orodij, tudi če bi jih morda potreboval le manjši del končnih uporabnikov programa.

Predlagane dejavnosti (aktivnosti) in dinamike so namenjene podpori učiteljem mentorjem in začetnikom pri organizaciji srečanj 1:1, pogovornim delavnicam, branju strokovnih besedil, vodenju razredne dinamike, samorefleksiji in samoocenjevanju.



Program je sestavljen iz 14 modulov, ki so organizirani po različnih vrstah dejavnosti. V okviru teh modulov so organizirana srečanja ena na ena, pogovorne delavnice, teoretično branje in predavanja, smernice ter orodja za samorefleksijo/samooценjevanje. Na kratko, predlagane dejavnosti so namenjene podpori in začetnemu delu učiteljev začetnikov pri:

Strokovni vidiki, povezani s pedagoškimi kompetencami, kot so prilagajanje pedagoških pristopov skupini učencev ali posameznikom, uporaba inovativnih in ustvarjalnih orodij za pripravo, izvedbo in ocenjevanje pouka, komunikacijske spretnosti in medsebojni odnosi.

Pravne/upravne teme, povezane z učiteljskim poklicem in šolo, kot so notranji upravni postopki v šoli.

Družbeno-kulturni vidiki, povezani z normami/procesi na šoli/skupini šol, kamor bodo dodeljeni učitelji začetniki, in sicer poseben kontekst šole/šol, kultura in posebna "politika zaposlenih", kjer se morajo učitelji začetniki pogajati o različnih pogledih na najustreznejšo metodologijo poučevanja.

Čustveni vidiki, povezani s sposobnostjo vzpostavljanja in upravljanja medosebnih odnosov ter obvladovanja situacij, ki povzročajo stres ali konflikte. Predvideva tudi krepitev samozavedanja in čustvene inteligence učiteljev začetnikov.

Predmetni vidiki, večinoma povezani z znanstvenim znanjem, spretnostmi in odnosom do predmetov, za katere so odgovorni učitelji.

Moduli so dovolj prilagodljivi, da jih je mogoče prilagoditi nacionalnim in lokalnim okoliščinam vsake države. Zato je ključnega pomena, da so tudi šole in učitelji mentorji, ki uporabljajo programsko gradivo, **prilagodljivi in proaktivni pri delu z njim**:



- 1 Skrbno pregledati module in dejavnosti ter izbrati tiste teme in področja, ki so prednostne.
- 2 Čeprav so dejavnosti zasnovane kot samostojne in pripravljene za izvajanje, morajo mentorji te dejavnosti prilagoditi, kontekstualizirati in obogatiti s svojim posebnim kontekstom, šolsko kulturo in poklicnimi izkušnjami.
- 3 Predlagane dejavnosti so, kot rečeno, le prvi korak v širšem profesionalnem razvoju mentorjev in učiteljev začetnikov, zato je module mogoče in treba razširiti in jih povezati s sistemom stalnega profesionalnega razvoja, ki je prisoten v vsakem kontekstu.

Pomembno je, **da gradiva obravnavajo šole kot učeče se organizacije**. To pomeni, da opisane dejavnosti uvajalnega programa temeljijo na načelu sodelovalnega učenja v obliki medsebojnega/skupinskega učenja, strokovnih mrež, sodelovalnih učnih skupnosti in sodelovalnega učenja. Tako so v program vključeni vsi učitelji, ne le mentor in učitelj začetnik. Za izvajanje uvajalnega programa so odgovorni različni člani šole, s čimer se spodbuja skupna zavezanost podpora začetni fazi učiteljev začetnikov.

Nazadnje, različni moduli vsebujejo elemente in dejavnosti, ki se namerno prekrivajo z drugimi moduli in dejavnostmi ter na njih medsebojno vplivajo. Namen razmeroma velikega števila modulov je zagotoviti raznolike sklope dejavnosti, ki se lahko uporabljajo **samostojno ali pa se delno ali v veliki meri kombinirajo z drugimi moduli. Tako se poglobi njihov učinek in se da prednost različnim pristopom, ki zahtevajo podobna vprašanja**. Naslednja tabela vsebuje pregled vsebine vsakega modula in povzema možne načine povezovanja med njimi:

Moduli	Kompatibilnost z naslednjimi moduli
1. Komplet za dobrodoščilo	Vsi moduli
2. Razvoj načrtovanja in določanje ciljev	3, 4, 5, 6 in 11.
3. Prepoznavanja motivacije in samorefleksija	2, 7, 8 in 11.
4. Avtoriteta in samozavest v razredu	3, 9, 10, in 12.
5. Vprašanja pritiska in stresa	3, 4, 6, 9, 10, 11 in 12.
6. Osebno in poklicno življenje	3, 4, 6, 9, in 8.
7. Stili poučevanja in uporaba IKT.	2, 8, 10, in 11.
8. Možnosti usposabljanja.	2, 6, in 13.



9. Vodenje razreda in določanje discipline	4, 7, 10, in 11.
10. Ravnanje z različnimi učenci	4, 7, 12, 13, in 14.
11. Ocenjevanje in dajanje povratnih informacij	2, 3, 7, in 9.
12. Delo s starši	4, 5, in 10.
13. Sodelovanje z drugimi (lokalnimi) deležniki	8, 10, in 14.
14. Upravne in tehnične obveznosti, okvir EU za sodelovanje na področju izobraževanja	10 in 13.

Zadnje pojasnilo se nanaša na vlogo učiteljev začetnikov. **Namen tega uvajalnega programa je podpirati, motivirati in izzvati učitelje začetnike na način, da lahko ti aktivno sodelujejo pri izvajanju dejavnosti. Učitelji začetniki lahko sodelujejo pri izbiri dejavnosti, predlagajo načine za njihovo izbiro in morebitne prilagoditve.** Ključno je, da učitelji mentorji te dejavnosti predstavijo kot povabilo učiteljem začetnikom, da izrazijo svoje mnenje v vsakem koraku mentorskega procesa. Prednost naj se da odprti razpravi, v katero je, kadar je to mogoče, vključeno celotno šolsko osebje.

STRUKTURA PROGRAMA

Čeprav je eden od glavnih konceptov TIP-a njegova modularnost, je predstavljena struktura smiselna in narejena z razlogom. Pri razmišljanju o smiselni organizaciji modulov smo se odločili, da se v prvem segmentu program osredotoči na učitelja začetnika, učitelj začetnik pa se najprej osredotoči na notranjo osebno refleksijo - kot nekakšen delovni naslov »jaz v svoji novi vlogi«. Naslednji del modulov se nanaša na neposredni predmet učiteljevih obveznosti - razred, kar bi lahko imenovali »jaz v razredu«. Ko sta notranja in neposredna zunanja okolica urejeni, se osredotočimo na svet izven učilnice. .



VZPOSTAVITEV OKOLJA	JAZ V VLOGI UČITELJA	JAZ V RAZREDU	SVET IZVEN RAZREDA
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Komplet za dobrodošlico • 2. Razvoj načrtovanja in določanje ciljev 	<ul style="list-style-type: none"> • 3. Prepoznavanje motivacije in gonilne sile ter samorefleksija • 4. Avtoriteta in samozavest v razredu • 5. Vprašanja pritiska in stresa • 6. Osebno in poklicno življenje • 7. Stili poučevanja, uporaba IKT. • 8. Možnosti usposabljanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9. Vodenje razreda in določanje discipline • 10. Ravnanje z različnimi učenci • 11. Ocenjevanje in dajanje povratnih informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • 12. Delo s starši • 13. Sodelovanje z drugimi (lokalnimi) deležniki • 14. Upravne in tehnične obveznosti, okvir EU za sodelovanje na področju izobraževanja

Vsi moduli so strukturirani na enak in predvidljiv način. Vsak modul ima »predlogo« ali splošni opis, ki povzema vsebino modula in navodila za njegovo izvajanje. Zraven »predloge« ima vsak modul poglobljeno vsebino (priloge), ki vsebuje metode in delovne liste za vaje ali obrazce za samoanalizo.

Predloga je kratek dokument (tri do pet strani), v kateri učitelj mentor najde informacije za uporabo gradiva.

Vsaka predloga ima najprej opredeljen cilj in učne rezultate. Sledi preglednica, v kateri so prikazana vsa razvita gradiva. Spodaj je prikazan primer tabele prvega modula TIP, »komplet dobrodošlice«.

ELEMENT	CILJNA SKUPINA	VRSTA VIRA	ČAS ZA VIRE	PODROČJE
1.1 Kontrolni seznam za vodje šol	vodje šol (ob podpori učiteljev mentorjev)	kontrolni seznam/seznam	30 min za pregled; (različni načini izvajanja)	Birokratski/upravni
1.2 Kontrolni seznam za izkušenega učitelja	učitelj mentor	kontrolni seznam/list	30 min za pregled; (različni načini izvajanja)	Birokratski/upravni
1.3 Praktični komplet za dobrodošlico	učitelj mentor (tudi vodja šole)	seznam/primer najboljše prakse	15 min za pregled; (različni načini izvajanja)	Socialni/kulturni



1.4 Vodnik za vzpostavitev odnosa med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom	učitelj mentor	vodnik	60 min za pregled; 90 min za izvajanje z učiteljem začetnikom	Socialni/kulturni, Pedagoški/didaktični
1.5 Načrt poklicnega in socialnega vključevanja učitelja začetnika	učitelj mentor (po možnosti posvetovanje z učiteljem začetnikom)	seznam	45 min za pregled; izvedljivo z vodnikom 1.4	Socialni/kulturni
1.6 Sporazum o spremljanju	učitelj mentor in učitelj začetnik	formaliziran dokument o sporazumu	15 min za pregled; izvedljivo z navodilom 1.4	Birokratski/upravni
1.7 Zakaj sem tukaj?	učitelj začetnik (po možnosti pregled z izkušenim učiteljem)	vprašalnik	60 min za individualno uporabo; izvedljivo s priročnikom 1.4	Pedagoški/didaktični

Za tabelo so vsa razvita gradiva predstavljena v odstavku, tako da učitelj mentor natančno ve, kakšna je vsebina in narava posameznega gradiva. Vsebinski sledi pripovedno oblikovan predlog za izvedbo celotnega modula.



Vsebina modulov

MODUL 1 - KOMPLET ZA DOBRODOŠLICO

Prvi modul ponuja orodja za vodstvo šole, učitelje mentor in dobrodošlico za učitelje začetnike. Kontrolni sezname so namenjeni lažjemu načrtovanju, vodenju, spremljanju, ne pa nadzoru. Najpomembnejša značilnost tega modula je vzpostavljanje odnosov z vodstvom šole, učiteljem mentorjem in drugimi sodelavci. V njem najdete razvoj poklicnega načrta, načrt za poklicno in socialno vključevanje učitelja začetnika, načine dogovarjanja med učiteljem začetnikom in učiteljem mentorjem ter iskanje odgovora na vprašanje "Zakaj sem tukaj?" Orodja tega modula pomagajo učitelju začetniku, da ozavešči svojo vlogo, stopi v stik s svojimi pričakovanji in primerno ovrednoti svoj napredek.

MODUL 2 - PREPOZNAVANJE MOTIVACIJE IN ZAGONA TER SAMOREFLEKSIJA

Cilj tega modula je dvojen. Kot prvo želi modul voditi posameznika k učiteljski karieri. To naredi s predstavitvijo načinov za vzpostavitev motivacije h karieri učitelja kot je to razvidno kot je to razvidno iz ustrezne strokovne literature. Drugi cilj je spodbuditi učitelje začetnike, da na podlagi predstavitve razmislijo o svojih vzgibih in v prihodnosti pripravijo načrt poklicne poti za ohranjanje visoke učiteljske motivacije za nadaljnjo kariero.

Modul vključuje seznam kratkih videoposnetkov drugih učiteljev, ki opisujejo, kdaj in zakaj so se odločili postati učitelji, smernice za pogovor med učitelji mentorji in učitelji začetniki, vprašalnik o dejavnostih, ki vplivajo na odločitev za poklic učitelja, motivacijska orodja in seznam idej za ohranjanje notranje motivacije.

MODUL 3 - RAZVOJ NAČRTOVANJA IN DOLOČANJE CILJEV

Modul nudi podporo učitelju začetniku pri pridobivanju kompetenc, ki mu bodo omogočile postopno neodvisnost in samostojnost za doseganje poklicnih ciljev. Zelo priporočljivo je, da mentor sam pregleda in izpolni predlagane obrazce: tematske enote iz programov uvajanja; seznam šolskih dejavnosti, ki jih mora učitelj opraviti; akcijski načrt.

MODUL 4 - AVTORITETA IN ZAUPANJE V RAZREDU

Modul najprej predstavi merila avtoritete in zaupanja v razredu. Nato predstavi predloge za razpravo z učiteljem začetnikom, ki jo vodi učitelj mentor. Kot orodja so dodani vprašalnik za učence, samorefleksija za učitelja začetnika in anketa o samozavesti ter zadovoljstvu učitelja začetnika.

MODUL 5 - VPRAŠANJA PRITISKOV IN STRESA



Modul temelji na dejstvu, da je delo učitelja pod nenehnim pritiskom in stresom. Učiteljeva naloga je, da se nauči obvladovati te pritiske in se preventivno pripravi nanje. V modulu so navedene bistvene informacije o stresu in njegovih posledicah. Sledi predstavitev zanimivih in prijetnih dejavnosti, ki jih lahko učitelj začetnik in učitelj mentor izvajata kot preventivni ukrep za zmanjšanje stresa. Priporočamo, da učitelj mentor dejavnosti najprej izvede sam in jih šele nato predlaga učitelju začetniku.

V posebni prilogi je obravnavana tudi izgorelost, s katero se sooča vse več učiteljev. Modul ponuja tudi orodja, kot so vprašalnik o stresu, dnevnik spremljanja stresorjev, dnevnik hvaležnosti in obrazec za organizacijo dela. Na voljo so tudi orodja za učitelje mentorje in učitelje začetnike, s katerimi lahko izmerijo svojo stopnjo izgorelosti. Če je mogoče, lahko pri izvajanju tega modula sodeluje šolski psiholog.

MODUL 6 - OSEBNO IN POKLICNO ŽIVLJENJE

Namen tega modula je preučiti vpliv usklajevanja poklicnega in osebnega življenja na uspešnost učiteljev. Modul ponuja orodja, s katerimi lahko učitelji začetniki od začetka svoje poklicne poti razmišljajo o ravnovesju med poklicnim in osebnim življenjem ter pri tem upoštevajo zadovoljstvo pri poučevanju kakovosti svojega osebnega življenja. Modul poudarja negativen vpliv neuravnotežene učiteljske kariere na družinsko življenje (stres, telesne težave, težave v odnosih, neetično vedenje, motnje v družini, slabša uspešnost). Cilj modula je pomagati učiteljem začetnikom, da se naučijo, kako pravilno upravljati svoj čas in biti učinkovitejši pri svojem delu in tako doseči boljše rezultate. Pri tem pomaga določanje prednostnih nalog, postavljanje natančnih in dosegljivih ciljev ter boljša komunikacija s sodelavci.

MODUL 7 - STILI POUČEVANJA, UPORABA IKT, UPORABA/RAZVOJ PODPORNH GRADIV PRI POUČEVANJU IN RAZLIČNI PRISTOPI K POUČEVANJU V OKVIRU SPECIALNIH PEDAGOGIK

Cilj tega modula je preučiti uporabo in razvoj orodij IKT in različne pristope k poučevanju. V modulu je na voljo veliko uporabnega gradiva in pristopov, ki bodo učitelju začetniku koristili pri interakciji z učenci (in tudi z mentorjem). Modul učitelju začetniku zagotavlja metode izvajanja in praktične pristope, dostop do predlog in vodnikov, načine reševanja težav pri uporabi orodij IKT, povezovanje novih metod poučevanja s tradicionalnimi, primere dobrih praks, spletna orodja za interaktivno učenje, komunikacijo, ustvarjanje vsebin itd.

MODULE 8 - MOŽNOSTI USPOSABLJANJA

Modul učiteljem začetnikom zagotavlja trdne temelje, na katerih lahko gradijo svoj stalni strokovni razvoj. Hkrati ponuja konkretne korake in smernice, ki zajemajo tako zunanje/upravne zahteve za njihov razvoj kot notranje/psihološke spodbude, ki jih lahko uporabijo individualno ali v sodelovanju z drugimi učitelji. V modulu se učitelji začetniki učijo zastavljati in uresničevati sebi primerne cilje. Poleg tega je eden od ciljev pokazati učiteljem, da imajo možnosti za nadaljnje usposabljanje na ravni EU na različnih pedagoških področjih.

Orodja vključujejo vprašalnik za samorefleksijo o poklicnem razvoju učitelja začetnika in kontrolni seznam za poklicni razvoj. Orodja lahko učitelji začetniki uporabljajo samostojno. V pomembnih obdobjih njihove poklicne poti služijo kot opomnik za samoocenjevanje in kot podlaga za razpravo o njihovi poklicni poti z učitelji mentorji ter kolegi.



Modul vsebuje koristne nasvete za učitelje mentorje: izbira poklicne poti, primeri načrtovanja, izkušnje učiteljev, teme in vprašanja za vodenje razprave z učiteljem začetnikom.

MODUL 9 - VODENJE RAZREDA IN DOLOČANJE DISCIPLINE

V tem modulu so učiteljem začetnikom na voljo smernice za ravnanje s pravili in situacijami v šolskem okolju. Opremljen je s primeri obvladovanja psiholoških in didaktičnih značilnosti vodenja razreda. V ta namen so na voljo tudi smernice za zunajšolske dejavnosti. Modul vključuje: gradivo za delavnico mehkih veščin, v katerem so navedeni vsi materiali potrebni za izvedbo dejavnosti in vaj. Modul je sestavljen iz štirih makro poglavij. V prvem so opredeljene značilnosti in izvajanje razrednih pravil s poudarkom na korektivnih ukrepih za slabo vedenje. Drugo poglavje opredeljuje postopke v razredu. Zadnji dve poglavji vsebujeta obrazec za samooceno (za mentorja in učitelja začetnika) in evidenčni list za vodenje razreda (za mentorja).

MODUL 10 - OBRAVNAVA UČENCEV S POSEBNIMI POTREBAMI

Modul pomaga učiteljem začetnikom spoznati glavne kategorije učencev z različnimi potrebami in jim ponuja raznolike praktične pristope za učinkovito odzivanje na njihove potrebe. V modulu najdete vprašalnik za samorefleksijo o različnosti, orodje za prepoznavanje različnih vrst učiteljev mentorjev in smernice za razpravo.

MODUL 11 - OCENJEVANJE IN DAJANJE POVRATNIH INFORMACIJ

Ocenjevanje in dajanje povratnih informacij sta dva ključna elementa poučevanja. Ocenjevanje je treba obravnavati kot stalno in ga vključiti v napredovanje, ki ga učenci dan za dnem dosegajo v razredu. Zato so dobre povratne informacije o vseh dejavnostih, ki jih učenci opravljajo, bistvene za dober napredek in uspešnost šole.

Modul pomaga učitelju začetniku, da se nauči ocenjevati in dajati povratne informacije učencem. Prav tako pomaga učitelju mentorju pri dajanju povratnih informacij učitelju začetniku.

MODUL 12 - DELO S STARŠI

Modul pomaga pripraviti učitelja začetnika na optimalno interakcijo s starši in zakonitimi skrbniki učencev. Namen modula je osvežiti pedagoške, metodološke in socialne strategije, ki so bile morda spregledane pri začetnem usposabljanju učiteljev. Ponuja konkretna orodja, ki jih lahko učitelj uporabi za boljše povezovanje s starši.

Modul ponuja predpise in primere dobrih praks pri delu s starši. To vključuje učinkovito in profesionalno komunikacijo s starši, razvijanje svojega sloga za delo s starši in razvijanje pozitivnega odnosa z njimi, predloge za organizacijo srečanja s starši, predloge za odzivanje na različne situacije in zahteve staršev ter primere načrtovanja skupnih dejavnosti s starši in njihovimi otroki.

Učitelj mentor je v tem modulu zelo pomemben, saj je on tisti, ki deli svoje izkušnje pri delu s starši.

Učitelj mentor naj podpira učitelja začetnika in mu pomaga pri razvijanju teh spretnosti.

Modul ponuja teoretično predstavitev različnih profilov staršev in načinov dela z njimi. Predstavlja različne reakcije in miselne scenarije, s katerimi se lahko učitelj začetnik sreča pri delu s starši.

V prilogi modula najdete delovni list, v katerega zapiše izkušnje, dobre prakse, pravila in predpise.

Modul usmerja vprašanja, probleme in ustrezne teme ter strukturo pogovora, ki jo lahko učitelj mentor uporabi za lažjo komunikacijo s starši.



Del dokumenta obravnava tudi upravni in pravni okvir interakcije/odnosa med učiteljem in starši, pri čemer so poudarjene učiteljeve obveznosti, pa tudi, pogosto zapostavljene in zato ključne za omembo, učiteljeve pravice v zakonodajnem okviru, ki jih pomagajo varovati pri njihovem delu. Priročnik za srečanja s starši je zbirka predlog, ki vključujejo orodja in psihološke/sociološke strategije za vodenje različnih vrst uradne komunikacije med učiteljem in starši, skupinskega dela, predstavitev v razredu in individualnih pogovorov o otrocih.

MODUL 13 - DELO Z DRUGIMI LOKALNIMI DELEŽNIKI

Namen tega modula je učiteljem začetnikom ponuditi uvodne informacije o prepoznavanju ključnih deležnikov v šolskem okolju in o pomenu sodelovanja z njimi. Vsebuje merila za ugotavljanje, kdo so pomembni deležniki, s katerimi je mogoče ustvariti dodano vrednost izobraževalnega sistema. Predstavljene so tudi dobre prakse, ki izstopajo pri sodelovanju več deležnikov v šolskem izobraževalnem sistemu. Modul vključuje tudi kontrolni seznam lokalnih deležnikov v šolskem okolju in seznam vseh pomembnih deležnikov v izobraževalnem sistemu.

Za učitelje mentorje je na voljo vodnik za predstavitev sodelovanja z lokalnimi deležniki oziroma orodje za pomoč učitelju mentorju pri pripravi predstavitve za učitelje začetnike.

MODUL 14 - UPRAVNE IN TEHNIČNE OBVEZNOSTI, EVROPSKI OKVIR ZA SODELOVANJE NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN DEJAVNOSTI RAZŠIRJANJA ZNANJA V OKVIRU UČITELJSKEGA POKLICA

Cilj modula je okrepiti sposobnost učiteljev začetnikov, da se soočijo z upravnimi zahtevami in potrebno birokratsko dokumentacijo ter odpreti širši pogled na mednarodno izobraževalno okolje. V tem modulu se učitelj začetnik sooča z administrativnimi nalogami šole, vodenjem šolske dokumentacije, izobraževalnim okoljem za svoj poklic, pisanjem in izvajanjem izobraževalnih projektov ter možnostmi in priložnostmi za povezovanje s kolegi iz vse Evrope, kakor tudi možnostmi razširjanja svojih dejavnosti na šolsko-lokalno-nacionalni ravni.

Modul vključuje kontrolni seznam poročil (in drugih dokumentov, ki jih mora pripraviti učitelj, vodnik za vzpostavitev in predstavitev repozitorija), uvod v mednarodno okolje (vključno s programoma Erasmus+ KA1 in KA2, mrežo eTwinning), seznam organizacij, ki sodelujejo s šolo, primere dobre prakse, podatke, vodnik za prijavo, predlogo za načrtovanje mednarodnih projektov s kontrolnim seznamom - je interaktivno orodje, ki združuje dialogna polja s strukturo diagramov in učitelje vodi po logični, lahko sledljivi poti vseh korakov pri načrtovanju in prijavi projekta. Predloga sledi pristopu od spodaj navzgor in učiteljem pomaga razviti projektno idejo od abstraktnega vprašanja/problema/cilja do konkretnih ukrepov in projektne dejavnosti.

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

Instituto 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/>