



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



GRADNIK I: MENTORJEVA POKLICNA IDENTITETA

ENOTA III - SAMOREFLEKSIJA V SREDIŠČU STROKOVNEGA RAZVOJA

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 II – JAZ KOT UČITELJ: NERAZUMEVANJE IN UREJANJE PRIČAKOVANJ

UVOD

Mentorstvo je tisočletni družbeni pojav. Zdi se, da je prvi zapisani primer omembe "mentorja" mogoče najti v Odiseji, saj je Odisej sam določil svojega prijatelja, da skrbi za njegovega sina Telemaha, preden je odplul v Trojo. "Mentor" je Telemaha podpiral in mu bil vzor v času odraščanja. Mentor je spremljal različne junake na njihovih potovanjih - vsak Harry Potter je imel svojega Dumbledora, vsak Frodo svojega Gandalfa in vsak Luke Skywalker svojega Yoda. A dobre zgodbe in potovanja junakov redko omenjajo ovire, s katerimi se morajo soočiti njihovi mentorji. Ta podoba je ustvarila predstavo, da so izzivi in težave, s katerimi se soočajo mentorji, nekako manj pomembni od tistih, ki jih morajo prenašati njihovi mentoriranci. Toda tudi mentorji imajo svoja potovanja. Tega se dobro zavedamo, prav tako kot se zavedamo izzivov, s katerimi se soočajo učitelji, in pričakovanj, ki jih morajo izpolniti - do svojih učiteljev začetnikov, do svojega okolja in do sebe.

Da bi bolje uravnavala svoja pričakovanja, morata tako učitelj mentor kot učitelj začetnik razumeti, da učitelj mentor ni inštruktor in učitelj začetnik ni učenec; oba sta kolega in da številne morebitne koristi njunega odnosa prinašajo tudi določena tveganja za učitelje mentorje. Vprašanja meja, napačnih pričakovanj in prekinitev komunikacije je treba razumeti in uspešno reševati, da se zagotovi uspešnost procesa. Nerazumevanje samo enega vidika procesa lahko vpliva na celotno proces mentorstva, saj so vsa področja delovanja prepletena in vplivajo drug na drugega. Zato bo morda treba vsa možna področja urediti ločeno, da se natančneje prilagodi celoten proces mentorstva. Na naslednjih straneh se bomo osredotočili na krepitev pristopa učiteljev mentorjev k urejanju pričakovanj na različnih področjih in poudarili ključno vlogo, ki jo imajo pri oblikovanju učiteljskega poklica. Tri področja, na katera se bomo osredotočili, zadevajo odnos učiteljev mentorjev z učiteljem začetnikom, njihovo okolje in njih same, saj so vsi vidiki ključni za razvoj zdravega in delujočega mentorskega odnosa.

CILJI

- Razviti realistično razumevanje vloge h učiteljev.
- Začeti raziskovati učinkovite pristope mentoriranja.
- Razviti učinkovito strategijo urejanja pričakovanj.
- Lažje prepoznati in odpraviti nesporazume v odnosu med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom.
- Lažje oblikovanje skupnih ciljev in določanje meja.

VSEBINA

- Pričakovanja do (in za) sebe.
- Pričakovanja do mojega okolja.
- Pričakovanja do učitelja začetnika.



TRAJANJE, DEJAVNOSTI IN DINAMIKE

Predvideni delovni čas: 120 min

Čas trajanja dejavnosti in dinamike:

Dejavnost	Dinamika	Trajanje	Celotno trajanje
1. Pričakovanja do (in za) sebe	1. Dejavnost samorefleksije.	15 min	35 min
	2. Nasprotni skrajnosti kontinuuma.	20 min	
2. Pričakovanja do mojega okolja	1. Kontrolni seznam okolja.	20 min	20 min
3. Pričakovanja do učitelja začetnika	1. Katere prakse ovirajo učinkovito mentorstvo.	10 min	65 min
	2. Razprava o štirih ključnih točkah.	25 min	
	3. Pregled scenarijev in pričakovanj	30 min	
			120 min

Dejavnost 1: Pričakovanja do (in za) sebe | 35 minut

Če želite vzpostaviti ustrezen odnos z drugimi in uspešno urejati pričakovanja, ki jih postavljate do njih, morate najprej vzpostaviti ustrezen odnos do sebe in postaviti realna pričakovanja samemu sebi. Ta perspektiva se odraža v načinih, kako se pri sodelovanju z učitelji začetniki opredeljujemo do njih, in v načinu, kako se odzivamo na različne scenarije. Naše stališče je lahko precej zapleteno, dinamično in večplastno, saj se včasih obnašamo različno, odvisno od konkretnih ljudi, s katerimi smo, in okoliščin, v katerih se nahajamo. Če razmislimo o svojih stališčih in se jih bolje zavedamo, lahko v procesu zavzamemo različne položaje in optimiziramo svoje izkušnje.

Dinamika 1 – Dejavnost samorefleksije | 15 minut

V tej dejavnosti lahko učitelj mentor razmisli o svojih pričakovanjih, ki jih ima do sebe kot mentorja in do mentorskega odnosa. Vzemite si nekaj časa in odgovorite na naslednja vprašanja

Zdaj razširite te odgovore in ocenite svoj odnos do mentorskega s pomočjo naslednjih vprašanj.

Kakšno je moje stališče glede:

- namena mentorstva?
- odnosa z mojim učiteljem začetnikom?
- tega kdo kaj ve najbolje?
- tega kdo določa dnevni red?

- tega kako se bo o stvareh odločalo?
- tega kdo govori, kdo posluša in kdaj?
- tega kdo ima zadnjo besedo?
- tega, če vam je bilo postavljeno "neumno vprašanje"?
- tega, kdo izbere osrednjo temo?
- tega, kaj pomeni biti dostopen, dosegljiv in na voljo?
- tega, kako, kdaj in kje bosta sodelovala?

Dinamika 2 – Nasprotni skrajnosti kontinuuma | 20 minut

Na to, kako delujete kot učitelj mentor, bo pomembno vplivala vaša perspektiva. Nekateri ljudje drugim dajejo spodbudne in podpirne pripombe, drugi raje postavljajo zahtevna vprašanja in jim je težko dati pohvale. Medtem, ko so nekateri ljudje neorganizirani, imajo drugi veliko željo po strukturi in redu. Naslednja vprašanja so predstavljena kot dve nasprotni skrajnosti kontinuuma. Morda niste na koncu kontinuuma, temveč na pol poti med njima. Ko ocenjujete, kaj bi to pomenilo za učitelja mentorja, je morda koristno upoštevati, kam bi uvrstili sebe znotraj hipotetičnega kontinuuma.

Za odgovore na vprašanja uporabite Prilogo 4.

Poskusite oceniti, v kolikšni meri to vpliva na vašo vlogo učitelja mentorja - ali vaša mnenja o teh vprašanjih podpirajo ali ovirajo vaše mentorstvo? Ali bo to na vašo pričakovanja vplivalo na dober način ali pa bo na vas vplivalo slabo? Pomembno je opozoriti, da lahko to dejavnost uporabite tudi pri učitelju začetniku. Tudi on bo imel močno zasidrana mnenja o istih vprašanjih, ki bodo morda drugačna od vaših in bodo povabila tehniko v drugo stran. To dejavnost lahko ponovite, ko končate celotno enoto, s to razliko, da zdaj tako učitelj mentor kot učitelj začetnik skupaj ponovno pregledata vprašanja in o njih razpravljata.

Dejavnost 2: Pričakovanja do mojega okolja | 20 minut

Urejanje pričakovanj učitelja mentorja je lahko močno odvisno od šolskega okolja. Tako kot lahko šola olajša celoten proces, lahko tudi ovira napredek. Kar lahko učitelj mentor v tem primeru stori, da ublaži morebitne težave in razvije dosegljiva pričakovanja, je, da realno oceni svoje okolje in optimizira svoj položaj v njem. Ključno je poudariti, da bo občasno zaradi operativnih omejitev za šolo upravljanje ene ali več zagotavljajočih struktur zahtevno ali nepraktično. Zaradi tega bo morda treba okrepiti druge spodbujevalne strukture ali poiskati strategijo, ki bo nadomestila "manjkajočo" spodbujevalno strukturo. Kaj bi se na primer zgodilo, če za vas in učitelja začetnika ne bi bilo izvedljivo, da bi bila fizično blizu drug drugemu? Kako bi to vplivalo na vajin delovni proces in odnos? Kaj pa, če so bile razporeditve urnika že določene, zaradi česar je težko najti dovolj časa za sestanke in sodelovanje? Vsako od teh vprašanj predstavlja velik strokovni problem, o katerem se je treba pogovoriti z vodstvom šole in ga rešiti, saj se učitelji mentorji sami ne morejo spopasti s takšnimi težavami. Kar pa lahko učitelji mentorji storijo, je, da razvijejo svoj odnos do morebitnih izzivov in ovir, ki jih čakajo ter ustrezno urejajo pričakovanja. Kontrolni seznam v dinamiki 1 vam je lahko v pomoč pri ocenjevanju vašega okolja.

Dinamika 1 – Kontrolni seznam okolja | 20 minut

Kaj v mojem okolju pomaga pri mojem delu in kaj ga ovira - kontrolni seznam (glejte [Prilogo 5](#)) vam bo ponudil niz ocen morebitne podpore struktur. Namesto da bi samo označili polja, lahko kakovost podpore označite s črkami "M" (če struktura na vaši šoli predstavlja močno podporo), "Z" (zmerna podpora) ali "Š" (šibka/neobstoječa podpora). Na kontrolnem seznamu boste našli še dva dodatna razdelka, ki ju lahko preučite za vsako trditev: "Ali je to mogoče rešiti?" (Da/Ne) in "Kdo lahko to reši?" (Vodja šole/Administracija/Sodelavci).

Zadnji razdelek kontrolnega seznama z naslovom "Komentarji" je rezerviran za vaše pripombe in razmišljanja. Če ste nekatere trditve označili s "Š", lahko tu po želji označite morebitno situacijo, če je to v vaši moči. Še enkrat imejte v mislih, da **učitelji mentorji ne morejo sami obvladati vseh težav**. Izpolnjen kontrolni seznam lahko ponudite svojemu vodji šole in preverite, ali je znotraj trditev, ki se vam zdijo ključne za vaš razvoj, kakšno področje za izboljšanje.

Dejavnost 3: Pričakovanja do mojega učitelja začetnika | 65 minut

Ker je mentorstvo dvosmerni odnos in je odvisno tako od dejanj in odnosa učitelja začetnika kot tudi od dejanj in odnosa učitelja mentorja, lahko hitro pride do nesporazumov zaradi drugačnih pričakovanj. Do tega lahko privedejo različni dejavniki: neprimerna komunikacija, ki vodi do razlik v pristopu, vrednotenju in postavljanju ciljev. Pomembno je upoštevati, da so lahko zaznani rezultati mentorstva različni za učitelje mentorje in učitelje začetnike. Pristopi k doseganju teh rezultatov so lahko različni, nekateri bodo izvajali pritisk nase, na druge in celo na okolje, da bi te rezultate dosegli čim prej. Vsakdo dela z različnim tempom. Nekateri lahko in bodo gradili na tem, kar so se že naučili, nekateri pa šele na novo začenejo svojo učno pot. Skupaj oblikujte cilje, ki so razumni in dosegljivi. Ti lahko nato služijo kot motivacijski cilji, pa tudi kot opomin, da je za učenje potreben čas. Do težav v odnosih lahko pride, če učitelj mentor ali učitelj začetnik drugemu postavlja nerealno visoke ali nizke standarde. O svojih pričakovanjih in odnosu kot celoti se na začetku mentorske poti iskreno in odkrito pogovorite. Nato lahko oblikujete seznam pričakovanj, ki bodo služila kot temelj vajinega partnerstva.

Dinamika 1 – Katere prakse ovirajo učinkovito mentorstvo | 10 minut

Razmislite o tem, katere prakse ovirajo učinkovito mentorstvo. Kateri so primeri, ki so lahko podlaga za nesporazume in napačno razlago pričakovanj? Nekateri izjave, ki temeljijo na izkušnjah z učitelji mentorji, lahko pomagajo pri ponovni presoji prvih predstav o pričakovanjih mentorskega procesa. Svoje razmišljanje zapišite v Prilogo 6.

Dinamika 2 – Razprava o 4 ključnih točkah | 25 minut

Pomembno se je zavedati, da je zelo težko doseči cilje, za katere sploh ne veste, da obstajajo, če pričakovanja niso jasno izražena. Frustracije zamujene priložnosti in sporne razprave, ki temeljijo na domnevah, so edini rezultat nepreglednih pričakovanj. Pričakovanja morajo biti natančna, kratka in očitna. Vzemite si nekaj časa z učiteljem



začetnikom in z njim vodite razpravo o ključnih točkah vajinega odnosa ter o tem, kako bi lahko bil ta bolj pregleden. Svoje ugotovitve lahko zapišete v Prilogo 7. Opredelili smo štiri ključne točke, o katerih se morate pogovoriti z učiteljem začetnikom, da uskladite svoja pričakovanja in se izognete morebitnim nesporazumom. Z učiteljem začetnikom se pogovarjajte jasno in odkrito ter mu omogočite, da izrazi tudi svoje mnenje.

Dinamika 3 – Pregled scenarijev in pričakovanj (Portner 2008) | 30 minut

Sledeča vaja je priložnost za predvidevanje ukrepov ob hipotetičnih, vendar zelo verjetnih poklicnih scenarijih. V Prilogi 8 so opisane štiri kategorije scenarijev, ki najpogosteje predstavljajo izziv za učitelje mentorje in učitelje začetnike. V kategoriji je opisana specifična situacija in naveden primer specifične potrebe, povezane s to kategorijo. Potreba predvideva, kaj bi moral učitelj začetnik storiti. Njegova naloga je dodati primer za vsako kategorijo in primer potrebe. Kot dodatno nalogo lahko predlagate tudi rešitev.

PRILOGE



Priloga 9 - Vprašalnik o sposobnosti samorefleksije

Spodnji vprašalnik temelji na Beatsonovem modelu nevroloških ravni.

Trditev	Strinjanje/pogostost				
	(1-skoraj nikoli ... 5-skoraj vedno)				
Razmišljam o dogodkih v službi, ki so prijetni.	1	2	3	4	5
Razmišljam o dogodkih na delovnem mestu, ki me vznemirjajo in mi predstavljajo izziv.	1	2	3	4	5
Sprašujem se o nevidnih vzrokih dogodkov na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Analiziram okoliščine, v katerih se je dogodek zgodil.	1	2	3	4	5
Razmišljam o tem, kako ali s kakšnim vedenjem in reakcijami sem prispeval k dogodku.	1	2	3	4	5
Razmišljam o tem, kako so drugi s svojimi dejanji in prepričanji vplivali na potek dogodkov.	1	2	3	4	5
Razmišljam o strategijah, ki jih uporabljam v različnih situacijah.	1	2	3	4	5
Razmišljam o tem, katera prepričanja so bila podlaga za moja dejanja v trenutni situaciji.	1	2	3	4	5
Razmišljam o tem, v kaj bi moral verjeti, da bi se bolje znašel v težavni situaciji.	1	2	3	4	5
Razmišljam o svojem ravnanju, strategijah in prepričanjih skozi prizmo strokovnega znanja, modelov in teorij.	1	2	3	4	5
Sprašujem se o pomenu dogodkov in stvari v svojem življenju.	1	2	3	4	5
Razmišljam o vrednotah, na katerih temeljijo moja dejanja.	1	2	3	4	5
Razmišljam o tem, kdo sem in kakšen je moj namen pri mojem delu.	1	2	3	4	5





Priloga 10 - Moje poklicne vrednote

S spodnjega seznama izberite pet lastnosti, ki so po vašem mnenju najpomembnejše v vašem poklicu in za katere si prizadevate, da bi se uresničile v vašem vedenju. Če na spodnjem seznamu manjka vrednota, ki je za vas pomembna in je v skupini najpomembnejših vrednot, jo dodajte.

Neodvisnost	Enakost	Diskretnost	Zabava	Dolžnost
Zvestoba	Znanje	Radovednost	Optimizem	Ustvarjalnost
Zdravje	Strpnost	Gibanje	Svoboda	Odprtost
Odgovornost	Samokontrola	Usposobljenost	Zanesljivost	Natančnost
Sproščenost	Pogum	Podpora	Iskrenost	Timsko delo
Humor	Strast	Moč	Integriteta	Spoštovanje
Odpuščanje	Prijaznost	Prizadevanje	Napredek	...

Moje najpomembnejše vrednote:

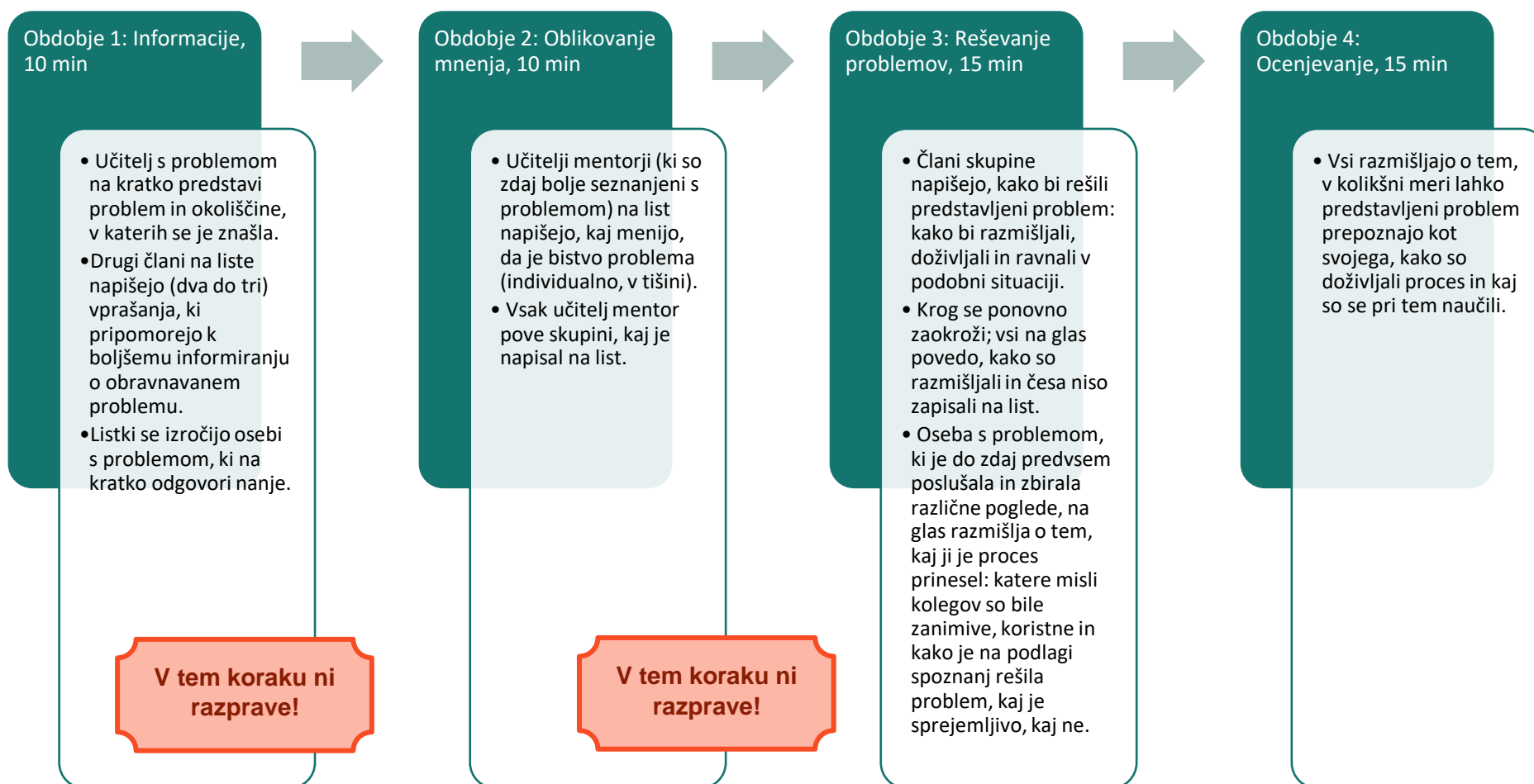
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Po izbiri petih najpomembnejših vrednot razmislite o naslednjih vidikih.

- a) Kako se izbrane vrednote odražajo v vaših izkušnjah in vedenju? Navedite primere svojih konkretnih poklicnih odzivov/dejavnosti, ki odražajo vsako vrednostno usmeritev.
- b) Kako bodo vaše vrednote vplivale na vaše delo kot učitelja mentorja?
- c) Kako pomembno je po vašem mnenju razjasniti vrednote, tako svoje kot vrednote učitelja začetnika?
- c) Kako boste učitelja začetnika (kandidata za učitelja) usmerjali k temu, da se bo zavedal temeljnih vrednot, ki usmerjajo njegove poklicne odločitve?
- e) Kaj bi ta razmislek pomenil za vašega učitelja začetnika?



Priloga 12 - Refleksija v skupinah





Priloga 13 - Sokratska vprašanja

Sokratska vprašanja za vodenje refleksije:

Obdobje	Vprašanja (primeri za vsako obdobje)
<p>1. Opis Opišite svoje izkušnje: Opredelite problem in ga jasno navedite. Na tej točki ne delajte zaključkov, ne sodite.</p>	<p>Kaj se je zgodilo? Kaj ste storili?</p>
<p>2. Bistveni dejavniki, ki določajo izkušnjo Iskanje različnih podatkov, ki so pomembni za razumevanje problema in njegovih korenin.</p>	<p>Kakšni so bili vaši odzivi? Kaj ste mislili in čutili v zvezi s to situacijo? Kaj je bilo v tej situaciji za vas pomembno? Kaj menite, da so mislili in čutili drugi? Kako so ravnali? Kaj je bilo zanje pomembno?</p>
<p>3. Vrednotenje (presojanje) Ustvarjanje ocene: kaj je v tej izkušnji dobro, kaj slabo?</p>	<p>Kaj je to pomenilo (za vas, za druge, na splošno ...)? Kako težka je bila ta situacija za vas? Kakšne so bile njene prednosti in slabosti? (Za vas, za druge.)</p>
<p>4. Analiza Preučevanje problema z različnih zornih kotov.</p>	<p>Kako si razlagate to situacijo? Kaj za vas pomeni? Kaj se je dogajalo? (Nevidne strani problema) Kateri so možni vzroki za ta problem? V čem je ta izkušnja podobna prejšnjim izkušnjam? Kaj lahko na podlagi tega sklepate?</p>
<p>5. Alternativne rešitve tega problema Razmislite o vseh možnih rešitvah. Na tej točki jih ne ocenjujte, temveč delajte po metodi možganske nevihte.</p>	<p>Kaj bi bilo mogoče storiti? Kaj bi lahko storili naslednjič v podobni situaciji?</p>
<p>6. Vrednotenje rešitev Izberite najbolj primerno rešitev.</p>	<p>Kakšne bi lahko bile posledice posamezne rešitve? Katera rešitev je najboljša?</p>
<p>7. Načrt ukrepov 8. Viri 9. Spremljanje napredka</p>	<p>Natančno opišite, kaj boste storili zdaj? Katere vire boste potrebovali in kako boste spremljali svoj napredek?</p>

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 Zoher.** 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)

 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

 U
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/>