



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



GRADNIK II: MENTORSTVO V PROGRAMU UVAJANJA UČITELJEV

ENOTA VIII - VLOGA UČITELJA MENTORJA

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 VIII - VLOGA UČITELJA MENTORJA

UVOD

Namen mentorstva je podpora pri usposabljanju. Odnos med mentorirancem in mentorjem mora biti odgovoren in zavestno naravn. Cilj programa je samostojno, informirano in preišljeno opravljajo vloge mentorja. Medsebojna povezanost učitelja mentorja in učitelja začetnika postavlja mentorski proces pred zahtevno nalogo. Spretnosti, ki jih potrebujeta za svoje poklicno udejeztvovanje, namreč temeljijo na etičnih kompetencah.

Azevedo (2003) meni, da ne obstaja nevtrarno izobraževanje in da niso nevralni niti učitelji ali razredi. Tudi učitelji so ljudje z moralno vestjo, avtonomni, z lastnimi prepričanji in verovanji, ki usmerjajo njihovo poklicno delovanje. Življenje pedagoškega delavca je pogosto polno etičnih konfliktov, ki zahtevajo preišljeno analizo in razmislek, pretehtano moralno presojo in pogum pri reševanju problemov (Cunha, 1996).



V tem smislu se mora učitelj mentor znati učinkovito in celostno odzvati na težave. Redna refleksija njegovega dela mu pomaga pri osebni in strokovni rasti. Lieberman (1994) navaja, da priložnosti za rast predpostavljajo učitelja mentorja kot strokovnjaka sposobnega samorefleksije, ki gradi znanje z raziskovanjem prakse, neprestanim (ponovnim) razmišljanjem in (ponovnim) vrednotenjem svojih vrednot, načel in dejanj.

Nóvoa (2009) meni, da gre profesionalni razvoj skozi prepoznavanje osebe, pri čemer razume, da je nemogoče ločiti osebno in poklicno razsežnost ter da je treba pri usposabljanju poseben poudarek nameniti učiteljevi osebnosti.

Tako naj bi predlagane dejavnosti ustvarile priložnosti za pregled osebnosti bodočih učiteljev mentorjev v luči sklopa načel, osebnega pomena, ki ga pripisujejo različnim izkušnjam in izdelanim dejanjem ter etičnih nagnjenj, ki spodbujajo njihovo odločanje. Šola je prostor etičnega delovanja, prostor, kjer poteka usposabljanje ljudi preko ponotranjenja izkušenj in vrednot ter standardov individualnega in kolektivnega delovanja (Seiça, 2003).

V tem primeru ne govorimo več o etiki subjekta, ampak o etičnem subjektu, ki dejanja temeljijo moralno ozavesti in postane bolj samostojen in odgovoren. V tem oziru je pomembno, da učitelji opredelijo vlogo, ki usmerja njihovo delovanje, in oblikujejo dogovore o svojem ravnanju, upoštevajoč njihov razvojni profil, v luči etičnega smisla njihovih načel, četudi so ti dogovori v stalni razpravi in pod nenehnim kritično držo, da bi se tako izognili avtoritarnosti in dogmatizmu.

Predlagana dinamika v tem modulu temelji na samorefleksiji, ki ima za raziskovalce, kot sta Goodson (2001) in Nóvoa (2009), pomembno pedagoško vrednost pri oblikovanju profesionalnosti in osebnosti. V samorefleksiji gre za reflektivni in retrospektivni pregled preteklih izkušenj, ki so se zgodile v zelo specifičnih osebnih, družbenih in kulturnih kontekstih ter vodijo k razvoju na osebnem in strokovnem področju. Gre za »potovanje v svoj notranji čas«, saj tisti, ki govorijo, vedno izhajajo iz določene izkušnje, postavljene v določen časovni in prostorski okvir, ki definira njihovo osebno stališče. V avtobiografskem procesu je vedno prisotna subjektivnost, ki se pojavlja kot »pogled nazaj«, kot kritičen razmislek o prehojeni osebni in poklicni poti, da bi razumeli sedanost in gradili prihodnost.

Namen te enote je zagotoviti niz uporabnih orodij za krepitev poklicne identitete učitelja mentorja in podpora pri oblikovanju kulture nove skupnosti, pri čemer ima pomembno vlogo opredelitev različnih vlog vsakega od vpletenih in njihovih pravic ter dolžnosti. Zato je nujno opredeliti okvir, ki prispeva k oblikovanju kodeksa ravnanja za različne akterje, vključene v mentorski odnos, in omogoča tudi standardizacijo meril uspešnosti za doseganje odličnih odnosov.

CILJI

V mentorskem odnosu se lahko pojavijo vprašanja ali dileme. Cilj te enote je predstavitev elementov, ki so pomembni za mentorski odnos. Definiranje vlog in opredelitev odgovornosti posameznikov na podlagi jasnih načel pomaga doseči in ohraniti najvišjo raven poklicnega etičnega ravnanja. Cilj te enote je doseči spodaj navedene cilje (glej sliko 8).



Slika 8 - Cilji enosti

- Opredeliti smernice za delovanje, zagotoviti varnost učiteljem mentorjem in zagotoviti pogoje za dober mentorski odnos;
- Opolnomočiti učitelje mentorje z znanjem in tehnikami, ki jim bodo v okviru njihovih pravic in dolžnosti pomagali v celoti opravljati njihove odgovornosti;
- zagotoviti obstoj prečnega vzorca delovanja, ki bo temeljil na predvidevanju rešitev za specifična vprašanja, s čimer bo zagotovljeno dobro delovno okolje in zadovoljstvo vključenih;
- ceniti in spoštovati strokovnjake in organizacije z oblikovanjem referenčnih standardov, ki prispevajo h krepitvi njihove poklicne in organizacijske identitete.



VSEBINA

- Vloga učitelja mentorja.
- Odgovornost v mentorskem odnosu.
- Etika in mentorstvo: tesen odnos.

TRAJANJE, DEJAVNOSTI IN DINAMIKA

Predvideni čas delovanja: 70 min

Čas izvajanja dejavnosti in dinamike

Dejavnost	Dinamika	Trajanje	Skupno trajanje
1. Vloga učitelja mentorja	1. Kako se obnašate, ko zaupate?	30 min	30 min
2. Odgovornost v mentorskem odnosu	1. Kako bo izgledalo?	20 min	20 min
3. Etika in mentorstvo: tesna povezava	1. Učitelj kar tako? (Schulman, 2003)	20 min	20 min
			70 min

Dejavnost 1: Vloga učitelja mentorja | 30 minut

Mentorstvo zahteva interakcijo, ki vključuje zaupanje, iskrenost, spoštovanje in pripravljenost za sodelovanje. Ključnega pomena je vzajemno razumevanje in zaupanje.

Dinamika 1 - Kako se obnašate, ko zaupate? | 30 minut

- Skupino razdelite v manjše skupine in se pogovorite o naslednjih vprašanjih:
 - Kaj vam pomeni zaupanje?
 - Kako je biti v odnosu, v katerem obstaja zaupanje?
- Po tej nalogi se osredotočite na koncept zaupanja v možnih scenarijih v mentorskem odnosu in vaši vlogi učitelja mentorja. Izpolnite naloge v Prilogi 21 (**Error! Reference source not found.**).

Dejavnost 2: Odgovornost v mentorskem odnosu | 20 minut

Učitelji mentorji so strokovnjaki, ki pomagajo učitelju začetniku k osebni in strokovni razvoju. Upoštevati je torej potrebno nekatere elemente, ki lahko vplivajo na delovanje učitelja mentorja, med drugim: kontekst, vsebina, proces, prilagoditve, sodelovanje in prispevek.



Dinamika 1 – Kako bo izgledalo? | 20 minut

a. Voditelj naj učitelja mentorja prosi, da zapiše glavne dejavnosti, za katere je po njegovem mnenju odgovoren v mentorskem odnosu, in tudi ukrepe, ki jih je potrebno izvesti, da bo lahko učinkovito razvijal dejavnosti ([Error! Reference source not found.](#)).

Dejavnost 3: Etika in mentorstvo: tesna povezava | 20 minut

Pomembnost mentorstva je tudi v tem, da učitelj mentor razpravlja o vlogah, pravicah, vrednotah in etičnih načelih, ki naj bi jih imel učitelj mentor. S tem se poveča ozaveščenost, ki prispeva k večjemu zadovoljstvu pri poučevanju in spodbudi večje spoštovanje drugih.

Današnji čas bolj kot kdaj koli prej zahteva ustvarjalne in inovativne strokovnjake z močno etično razsežnostjo. Potrebno je, da usposabljanje med drugim omogoči oblikovanje »jaza«, ki združuje osebno zavzetost, pripravljenost učiti se poučevanja, vrednote, prepričanja in znanje o tem, kaj se poučuje in na kakšen način, kakor tudi pretekle izkušnje ter poklicno in osebno ranljivost.

Dinamika 2 – Učitelj kar tako? (Schulman, 2003) | 20 minut

Preberite Shulmanovo besedilo ([Error! Reference source not found.](#)) in razmislite o etičnih načelih, ki morajo voditi učitelja mentorja pri njegovi vlogi. Voditelj naj spodbudi razpravo v manjših skupinah, da si udeleženci lahko izmenjajo svoje poglede.

PRILOGE



Priloga 21 - Kako ravnate, ko zaupate

V štirih skupinah razpravljajte o naslednjih vprašanjih:

- Kaj vam pomeni zaupanje?
- Kako je biti v odnosu, v katerem obstaja zaupanje?

Naslednje vaje vam bodo pomagale odgovoriti na vprašanja.

1. Pomislite na osebo, ki jo poznate in ji zaupate. To osebo imejte v mislih, ko dopolnujete naslednji stavek:
Ker zaupam... (osebi, ki jo imate v mislih. Navedite vedenja, občutke, misli in pričakovanja, ki jih doživljate v zaupanju dotični osebi).
2. Po opredelitvi pojma zaupanja, povezanega z vedenjem, se naslednje vprašanje nanaša na pomen vzpostavljanja zaupnega odnosa med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom; pomembno je torej, kako lahko učitelj začetnik zaupa učitelju mentorju.
 - 2.1. Kako običajno ravnate, kakšne drže zavzimate, kako se izražate, ko želite, da vam nekdo zaupa?



Priloga 22 - Kako bo videti?

Zapišite glavne dejavnosti, za katere menite, da ste odgovorni v mentorskem odnosu. Zapišite tudi ukrepe, ki jih je treba izvesti, da boste lahko učinkovito razvijali dejavnosti.

REFLEKSIJA

Podporno gradivo

Učitelji mentorji so strokovnjaki, ki se zavzemajo za osebni in poklicni razvoj učiteljev začetnikov. Portner (2008) opozarja na elemente, ki jih mora učitelj mentor upoštevati pri svojem delovanju:

- **Kontekst:** učinkoviti učitelji mentorji načrtujejo in spremljajo vedenje v zvezi s fizičnim in psihološkim okoljem, ki odraža lokalno kulturo; dejavnosti učiteljev mentorjev so primerne, časovno usklajene in usklajene s poslanstvom in cilji skupnosti;
- **Vsebina:** učinkoviti učitelji mentorji v svojo prakso vključujejo ukrepe za izpolnjevanje poklicnih potreb učiteljev začetnikov; strategije temeljijo na načelih učenja odraslih, teorijah razvoja učiteljev, medosebni komunikaciji, treningu in najboljših praksah mentorstva;
- **Proces:** učinkoviti učitelji mentorji zbirajo in analizirajo formalne in neformalne podatke, ki opisujejo poklicno uspešnost učiteljev začetnikov in njihov razvoj, da bi olajšali razvoj učiteljev začetnikov;
- **Prilagoditev:** učinkoviti učitelji mentorji si prizadevajo nadgrajevati svoje znanje in spretnosti; redno zbirajo in razmišljajo o podatkih o poklicnem razvoju učiteljev začetnikov ter spreminjajo svojo prakso, da bi zagotovili najprimernejše mentorstvo;
- **Sodelovanje:** učinkoviti učitelji mentorji se zavedajo, da je timsko delo pomembnejše od individualnega; zato ocenijo, na katerih področjih se počutijo dovolj močne in hkrati podpirajo ter spodbujajo vključevanje drugih učiteljev v mentorski proces ter spremljajo učinkovitost novih virov in sodelovanja;
- **Prispevek:** učinkoviti učitelji mentorji iščejo priložnosti za izmenjavo znanja in so pripravljeni na sodelovanje. Prispevajo k izboljšanju prakse med drugimi učitelji mentorji in na področju mentorstva.



Priloga 23 - Učitelj kar tako? (Schulman 2003)

Preberite Shulmanovo besedilo in razmislite o etičnih načelih, ki morajo voditi izkušenega učitelja pri njegovi vlogi.

Učitelj kar tako?

Oktober 2003 - Lee S. Shulman

Kakšna podoba se pokaže in kakšne posledice sledijo, če razmišljamo o učitelju kot glavnem nosilcu svoje odgovornosti?

Skorajda nemogoče je prebirati časopis ali poslušati radio in pri tem ne najti poziva k odgovornemu pristopu znotraj izobraževalnega sistema. To je smiselno. Javnost mora vedeti, da šole in fakultete izpolnjujejo svoje obljube učencem in družbi. Težava je v tem, da tipični mehanizmi za zagotavljanje kakovosti (kot so zunanji testi ali drugi ukrepi) pogosto spregledajo dogajanje v učilnicah. Na odgovornost je mogoče pogledati iz drugega zornega kota, in sicer skozi prizmo razreda, kjer se poučevanje in učenje srečujeta z izobraževalno politiko. Ali potrebujemo teste in državna »poročila«, da bi ocenili učinkovitost izobraževanja kot podjetja? Morda. Ali potrebujemo učitelje, ki učenje in njegovo izboljševanje razumejo kot svojo poklicno in etično odgovornost? Vsekakor.

Kaj vključuje ta odgovornost? Pri tem je koristna analogija. Razmislite o zgodbi, ki jo vsaj enkrat na leto preberemo v novicah. V eni od teh novic potnik na letalu občuti hude bolečine v prsih. Stevardesa vpraša potnike, ali je na letalu zdravnik. Zdravnik se oglasi in poskuša pomagati bolniku, vendar ta kljub zdravnikovi pomoči umre. Družina umrlega pozneje toži letalsko družbo in zdravnika, slednjega zaradi malomarnega ravnanja. Bi zdravnika tožili, če bi ta ostal na svojem sedežu in bi zamolčal svoj poklic?

V drugi različici zgodbe se v prometni nesreči ob cesti hudo poškoduje več ljudi. Zdravnik se pelje mimo in se odloči, da ne bo ustavil in nudil zdravniške pomoči, ker se boji, da bo odgovoren za kakršno koli ponujeno pomoč. Morda je pravkar prebral novico o prvem zdravniku. Kasneje ga kritizirajo zaradi ne odzivanja in zaradi nepripravljenosti za strokovno ravnanje. Ko oseba ali skupnost prevzame poklic, je vsako dejanje potencialno prežeto z etičnimi vprašanji. Povedati želimo, da odlično poučevanje, tako kot odlična zdravstvena oskrba, ni samo stvar poznavanja najnovejših tehnik in tehnologij. Odličnost vključuje tudi etično in moralno zavezanost - kar bi lahko imenoval »pedagoški imperativ«. Učitelji s takšno integriteto čutijo dolžnost, da ne vozijo samo mimo. Ustavijo se in pomagajo. Sprašujejo se o posledicah svojega dela z učenci. To je obveznost, ki velja za posamezne člane fakultete, programe, institucije in celo za disciplinske komisije. Profesionalec dejavno prevzame odgovornost; ne čaka, da bo poklican k odgovornosti.

Poglejmo primer enega od lanskoletnih ameriških profesorjev leta (program, ki ga sofinancirata Carnegie in Svet za napredek in podporo izobraževanju). Dennis Jacobs je profesor kemije na Univerzi Notre Dame. Pred nekaj leti se je pri poučevanju predmeta na svojem oddelku znašel



(pogosto v času uradnih ur) v pogovoru s študenti, ki so bili pri predmetu neuspešni ali so ga opustili. To je bilo zaskrbljujoče iz več razlogov. Prvič, ti študenti so bili očitno dovolj bistri in delavni, da bi lahko uspeli - vendar jim ni uspelo. Drugič, zaskrbljujoče je bilo, ker je neuspeh za mnoge od njih pomenil opustitev dolgoletnih sanj in poklicnih želja.

Danes je na nekaterih oddelkih za kemijo stopnja neuspešnosti študentov pri uvodnem predmetu častni znak. Toda Jacobs se s tem ni strinjal. Ker je čutil etično odgovornost za uspeh svojih učencev, je zasnoval alternativni pristop k predmetu, pri katerem je uporabil študijske krožke v majhnih skupinah in poudaril konceptualno razmišljanje. Tukaj sledi bistveni del zgodbe - začel je dokumentirati učinkovitost tega novega pristopa. S kolegi iz Carnegiejeve fundacije za razvoj poučevanja to zavezo imenujemo »štipendiranje poučevanja in učenja«.

Če pustimo ob strani številne podrobnosti, Jacobsov pristop ni le omogočil mnogim učencem, da so uspešno izpolnili visoke standarde oddelka za kemijo (veliko več učencev je opravilo predmet), ampak je bil tudi vzor strokovnosti, ki bi morala biti v središču naših zamisli o odgovornosti v izobraževanju. Jacobs se ni samo »peljal mimo«, ko je videl, kaj se dogaja z njegovimi učenci. Prekinil je svoje delo in pomagal. S svojimi inovacijami, zelo zahtevnimi nalogami in testi je prevzel odgovornost za kakovost učenja. Učitelji kot je Dennis Jacobs, predstavljajo vrsto odličnih pristopov poučevanja, ki so, resnici na ljubo, drugačni od tiste, ki jih najdemo v številnih razredih, kjer se učitelji zadovoljijo s tem, da dobro poučujejo in ostanejo pri tem. Skušnjava je reči, da to presega »dolžnost«, vendar je bistvo pravzaprav ravno nasprotno. Učitelji morajo sprejeti tako etične kot intelektualne in pedagoške izzive svojega dela. Zavrtni morajo vlogo učiteljev, ki se »vozijo mimo«. Vztrajati morajo pri tem, da se ustavijo na kraju dogodka in preverijo, kaj lahko še storijo. Tudi v teh okoliščinah lahko nimajo pri roki pripomočkov, s katerimi bi pomagali. Podobno kot tega nimajo na letalu ali avtocesti. A neglede na situacijo in opremo so učitelji dolžni prevzemati odgovornost. Ne obstaja močnejša oblika odgovornosti.

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

 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/>