



Co-funded by  
the European Union



**YOUWELL**  
**PRIROČNIK ZA UČITELJE MENTORJE IN**  
**TRENERJE**

**OHRANJANJE DOBREGA POČUTJA MLADIH UČITELJEV V ŠOLI**



Co-funded by  
the European Union

## **Priročnik YouWell za učitelje mentorje in trenerje**

**Avtorji: Yuliyana Dobрева, dr. Biserka Zarbova, Svetoslava Stoyanova in Chrysanthi Vazitari**

**Recenzent: dr. Lačezar Afrikanov**

Ta publikacija je rezultat partnerstva v okviru projekta YouWell - Ohranjanje dobrega počutja mladih učiteljev v šoli, ki ga sestavlja pet organizacij: Sindikat Obrazovanje Podkrepa, Bolgarija; Samostoen sindikat za obrazovanje, nauka i kultura na Republika Makedonija, Severna Makedonija; Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport, Slovenija; New Mindset Coaching & Training, Belgija, in National Management School, Bolgarija.

Projekt se izvaja v okviru programa Erasmus+, KA220-SCH - Cooperation partnerships in school education, številka projekta 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085901. Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so le avtorjev in ne odražajo nujno stališč Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje. Spletna stran projekta: <https://www.youwellproject.eu/>

Uporabljene slike in grafika so izvirne, ustvarjene z UI.

ISBN: 978-619-93074-6-5

Založnik: National Management School

Sofija, 2024

Copyright © 2024 YouWell Project Consortium, ki ga zastopa partner National Management School, Sofija, Bolgarija

Prosimo, citirajte to publikacijo kot:

Dobрева, Y., Zarbova, B., Stoyanova, S., Vazitari, C., Afrikanov, L. (2024). YouWell Priročnik za učitelje mentorje in trenerje, National Management School, ISBN: 978-619-93074-6-5

## Kazalo

Uvod .....	4
1. Ozadje problema .....	6
2. Osnove mentorstva in prednosti mentorstva v šolah.....	9
3. Uvod v definicijo coachinga. Vlogi trenerja in trenerja. Razlike med mentorstvom in coachingom. Bodite P2P coaching specifikam izobraževalnega sistema.....	15
4. Kompetenčni model .....	29
5. Metodologija za vključevanje coaching pristopa v mentorstvu skozi coaching v izobraževalnem okolju .....	39
6. Program usposabljanja mentorjev - namen, metode, struktura, vsebina .....	54
7. Reference .....	65
8. Vaje in gradivo ter priloge: Praktični pripomočki z navodili .....	67

## Uvod

*V Homerjevi Odiseji se Atena, boginja modrosti, preobleče v Odisejevo staro prijateljico, imenovano 'Mentor', da bi lahko mlademu princu Telemahu (Odisejevemu sinu) podelila modrost in pogum. Od takrat je ime Mentor postalo metafora za podporni in usmerjevalni vpliv bolj izkušene osebe na mlajšo.*

Zgodovinsko sledenje mentorstva kaže, da ne gre le za idejo, temveč za učinkovito prakso od pradavnine do danes za razvoj in prilagajanje mladih realnosti.

Sčasoma je ta koncept postajal vse bolj sprejet (Joo et al., 2012). Danes je mentorstvo bistveni del poklicnega učenja in razvoja na delovnem mestu za doseganje visoke usposobljenosti in znatno izboljšanje uspešnosti. Poudarek tega pristopa je na razvoju ustreznih strokovnih in socialnih veščin z uresničevanjem vnaprej oblikovanih specifičnih ciljev.



Dragi učitelji,

predstavljamo ta priročnik, da bi podprli vašo motivacijo za mentorstvo neizkušnim kolegom z namenom njihovega uvajanja in trajnostnega obdržanja v poklicu. Spodaj boste našli sintetizirane teoretične informacije o mentorstvu in potrebna orodja za uporabo v vaši mentorski praksi. Posebno pozornost namenjamo integraciji visoko učinkovitega coaching pristopa v ta podporni proces. Na koncu priročnika je seznam podpornih referenc za vaše samostojno učenje in izboljšave.

Verjamemo, da bo izvajanje pristopa mentorstva skozi coaching za uvajanje in prilagajanje učiteljev začetnikov pomagalo, da bodo učitelji začetniki:

- doživeli svoje "aha" trenutke;
- se bodo zgledovali po svojih starejših sodelavcih in prinašali navdih na poklicni poti svojim mlajšim kolegom in začetnikom;
- našli načine, kako ohraniti ljubezen do učenja in poučevanja pri drugih, kar jih je v največ primerih sploh sprva pripeljalo do tega poklica;
- imeli nekoga, ki bo naredil to spremembo v njihovih življenjih in bil nekdo, ki pozitivno vpliva na življenja ljudi okoli – tako učencev kot kolegov.

Želimo vam uspeh in zadovoljstvo!

*Avtorji*

## 1. Ozadje problema

*Če morate nekoga postaviti na piedestal, postavite učitelje.  
So heroji družbe.  
Guy Kawasaki*

Mnogi od nas smo imeli učitelja, zaradi katerega smo vzljubili predmet in to ni samo oblikovalo našega prihodnjega poklica, ampak je dalo tudi smer našemu splošnemu osebnostnemu razvoju. To je posledica spretnosti tega učitelja, da ustvari vzdušje, da učenec doseže svoj potencial. Kdor se spominja svojih šolskih dni, se ne spominja metod poučevanja, ampak učitelja, saj je on srce izobraževanja.

Kljub današnjemu razvoju tehnologije in spletnemu učenju imajo učitelji še vedno nepogrešljivo vlogo v učnem procesu. Poleg tega bo poklic v prihodnosti med najbolj iskanimi.

Preoblikovanje izobraževalnega sistema v današnjem času odraža tudi profil učitelja. Danes njegova/njena vloga daleč presega poučevanje. Sodobni učitelj ni več toliko posredovalec informacij in ocenjevalec znanja, temveč povezovalec učnega in izobraževalnega procesa, motivira in spodbuja mlade k učenju in napredovanju. Za izpolnjevanje svojega poslanstva in izpolnjevanje pričakovanj družbe mora imeti učitelj nova znanja, veščine in stališča.

Visoko šolstvo žal zaostaja pri pripravi bodočih učiteljev na te kompetenčne zahteve, kar je ovira pri njihovem poklicnem prilagajanju in uresničevanju v realnem šolskem okolju.

Leta 2018 je bilo v EU 5,2 milijona učiteljev (osnovnega, nižjega in višjega sekundarnega izobraževanja). Kar 2 milijona ali 39 % jih je bilo starejših od 50 let

(<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20201005-1?fbclid=IwAR30LFKREI1RoJkaGiZ4AIHc0VF6QrK77KCAUASjUJTdCf8wOqa-H-rE2Q>).

V naslednjih desetih letih se bo veliko število učiteljev v EU upokojilo in seveda zaposlilo veliko novih učiteljev. Po drugi strani pa ti podatki tudi kažejo, da imamo v EU veliko izkušenih učiteljev,

ki lahko svoje znanje in izkušnje prenašajo na učitelje, ki vstopajo v poklic (<https://empowering-teachers.eu/>).

Podatki iz raziskave Svetovne banke iz leta 2021 v Bolgariji kažejo, da le približno 10 % na novo zaposlenih učiteljev v državi ostane za stalno v izobraževalnem sistemu. Več kot polovica jih zapusti po prvem letu šolanja, 60 % tistih, ki so ostali na dopustu po drugem letniku, še 56 % novih učiteljev pa zamenja poklic po tretjem letniku. Trenutno je samo 6,5 % učiteljev v Bolgariji starih 29 let ali manj ([https://www.mon.bg/upload/28839/BG-19BG04\\_Roadmap\\_301121.pdf](https://www.mon.bg/upload/28839/BG-19BG04_Roadmap_301121.pdf)).

V Sloveniji je delež mladih učiteljev nizek in ti bolj dvomijo o izbiri poklica kot starejši. Delež novih učiteljev med zaposlenimi je najnižji v EU (3,9 %; EU - 11,6 %), medtem ko je delež mlajših od 30 let pod povprečjem EU (6,4 % proti 7,4 %). Učitelji, mlajši od 30 let, dvakrat pogosteje dvomijo, da so izbrali pravi poklic kot učitelji, starejši od 50 let (razlika 19 odstotnih točk, druga največja v EU) in želijo zamenjati šolo. (<https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2020/countries/slovenia.html>)

V Republiki Severni Makedoniji so številke še nižje. Učitelji začetniki predstavljajo 3,5 % vseh pedagoških delavcev v državi, mladi učitelji do 30 let pa le 5,1 %.

(<https://mon.gov.mk/stored/document/Zakon%20za%20nastavnicite%20i%20str.pdf>)



Najpogostejši razlogi za visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih med mladimi učitelji so visoke zahteve po stresu, slabo razvite socialne veščine ter pomanjkanje občutka podpore in integracije.

Za Bolgarijo in Slovenijo je omenjeno tudi preveliko število učencev v razredu in na splošno v šolah v večjih mestih, kar je povezano z urbanizacijo in migracijskimi procesi v teh državah.

V Severni Makedoniji je trend v nasprotni smeri – proti zmanjševanju števila učencev in oddelkov v šolah, zaradi česar se zmanjšuje potreba po učiteljih, posledično pa prihaja do odliva iz poklica in negotovosti pri zaposlitvi.

Poleg tega je pandemija veliko bolj negativno prizadela mlade učitelje kot njihove izkušenejšše kolege. Podatki ankete kažejo, da so v tej novi in nepredvidljivi situaciji doživeli več stresa, hitreje so se jim izčrpali viri za prilagajanje, motivacija je bila bolj labilna, pričakovana pa je bila tudi visoka pripravljenost zapustiti delo. <https://www.wellbeproject.eu/>

Potreba po uvedbi mentorskih programov za nove učitelje je bila priznana v projektnih državah, vendar je praktično izvajanje političnih rešitev še vedno razdrobljeno.

Ta dokument je odgovor na potrebo po razvoju učinkovitih programov za ohranitev učiteljev začetnikov v poklicu. Mentorstvo izkušenih učiteljev ima pri tem velik potencial, saj so najbližje svojim mlajšim kolegom in iz prve roke poznajo šolsko okolje in dijake. Integracija coaching pristopa v tak program mentorstva doda vrednost rezultatom, saj pomaga aktivirati potencial samih mentorirancev za reševanje težav in doseganje ciljev.



## 2. Osnove mentorstva in prednosti mentorstva v šolah

Beseda mentor izvira iz grške mitologije. Z leti se je izraz »mentor« postopoma povezal z idejo o starejši in/ali bolj izkušeni osebi, ki deluje kot vodnik mlajši in/ali manj izkušeni osebi. V nekem trenutku pred nekaj leti je "mentor" postal nekakšna modna beseda. Vsaka objava na spletnem dnevniku ali knjiga za samopomoč o karieri je bralce spodbujala, naj poiščejo mentorje, če res želijo uspeti. Zdi se, da pričakujete, da vam bo mentor kot vila botra ali boter pomagal premagovati najtežje delovne izzive z eleganco in slogom.

Po Clutterbucku in Megginsonu je »mentorstvo nepovezana pomoč ene osebe drugi pri pomembnih prehodih v znanju, delu in razmišljanju« (1997). Mentor pomaga mentorirancu, da stopi in razmišlja »izven okvirjev« svoje osebne situacije in jo skupaj pogleda s strani. Avtorji to primerjajo s procesom, ko stojite pred ogledalom z nekom drugim, ki vam lahko pomaga videti stvari o sebi, ki so vam tako znane, da jih ne opazite več.

Mentorstvo je sam proces spremljanja mentorja, ki mu pomaga z usmerjanjem, nasveti, vprašanji in podajanjem povratnih informacij o doseganju določenega zastavljenega cilja, povezanega s spremembo v poklicnem ali osebnem razvoju mentoriranca. Mentorstvo je vzajemen in prostovoljen odnos, vezan na časovni okvir in specifične cilje.

Po svoji naravi in družbeni vlogi je učiteljski poklic zelo blizu mentorstvu, vendar se z njim ne prekriva. Razliko določata obseg in zanesljivost interakcije ter motivacija obeh vpletenih strani. Učitelj na splošno deluje kot vedenjski model za svoje učence, a da deluje kot mentor, se mora vsakemu posebej posvetiti in posvetiti čas zase ali za posameznega učenca, da se odprto in zaupno pogovarjajo in se osredotočajo na posebne osebne cilje učenca, spremljati in analizirati spremembe v učenčevem razvoju, pristope k doseganju rezultatov in izkušnje, pridobljene iz

napak. Treba je torej slediti nekaterim logičnim korakom v procesu, uporabiti veščine, delovne prakse in orodja za učinkovito komunikacijo in učinek. Ta vrsta odnosa zahteva visoko notranjo motivacijo in zavzetost za doseganje želenega rezultata na obeh straneh, pa tudi predhodno pripravo in mentorsko miselnost. Podobno imajo bolj izkušeni šolski učitelji vire, da postanejo mentorji na novo zaposlenim kolegom, da jih uvedejo v poklicno okolje in zahteve delovnega mesta. Treba je le izpogajati okvir za takšno interakcijo ter vključiti in spodbujati udeležence.



### **Vlogi mentorja in mentoriranca**

**Vloga mentorja** – kot bolj izkušena in razgledana oseba mentorirancu pomaga pri učenju in razvoju; daje smernice, deli svoje znanje, izkušnje in veščine ter podpira mentoriranca pri postavljanju in doseganju ciljev. Zmotno bi bilo prepričanje, da mentor mentorirancu postavlja cilje, rešuje mentorirančeve težave ali da mentorirancu vsiljuje svoja stališča in poglede. Mentorjeva vloga in vpliv sta naslednja:

- Zagotavlja smernice za postavljanje zahtevnih, a dosegljivih ciljev, ki so jasni in merljivi;
- Navdihuje z osredotočanjem na priložnosti, ne toliko na probleme;
- Svetuje o konkretnih vprašanjih, pri čemer se opira na svoje izkušnje in jasno argumentira;
- Pomaga z uporabnimi viri;

- Izziva s predstavitvijo drugih stališč in podajanjem povratnih informacij;
- Postavlja zgled z lastnimi predstavami kot vzor;
- Zagotavlja strukturo in odgovornost za proces in rezultate.

**Vloga mentoriranja**- mentoriranec verjame, da bo ob pomoči in vodenju izkušenejšega mentorja učinkoviteje dosegal svoje cilje in reševal izzive na poti. Ni nujno, da se mentoriranec vedno strinja z mentorjevimi nasveti in/ali se zanaša na mentorja pri reševanju vseh težav. Natančneje, vloga mentoriranja v odnosu se skrči na:

- Zbiranje, analiziranje in refleksija informacij, pridobljenih z izkušnjami, opazovanjem in pogovori z mentorjem;
- Pretvorba teh informacij v znanje in konkretna praktična dejanja;
- Sledenje napredku pri doseganju ciljev in/ali prilagajanje samih ciljev.

Odnos med mentorjem in mentorincem je dvosmeren, kjer sta tako mentor kot mentoriranec aktivna v dinamiki in se vanjo vključujeta odprta za marljivo in namensko skupno delo. Bolj konkretni in jasni cilji so dober pogoj za uspeh v mentorskih parih, nikakor pa ne omejujejo možnosti za dobro opravljeno delo. V določenih vrstah mentorskih odnosov je lahko definiranje ciljev že samo po sebi odličen prvi cilj. Realno gledano lahko mentorski proces poteka tako formalno kot neformalno, na ravni posameznika ali v organizacijskem kontekstu, v šoli, drugi izobraževalni organizaciji ali v poslovnem okolju, pri čemer je ta oblika odvisna od samih udeležencev, njihovih ciljev in želenega sloga interakcija. Da bi bil proces učinkovit in da bi potekal bolje in v zadovoljstvo obeh strani, je treba ustvariti ustrezne pogoje in organizacijo za njegovo izvedbo.

**Ustrezni pogoji** – te se lahko nanašajo na okolje in ljudi. Pogoji okolja vključujejo kulturo razumevanja in sprejemanja potrebe po integraciji mentorstva v organizacijo, razumevanja prednosti njegovega izvajanja in zagotavljanja potrebnih virov (čas, prostor, ljudje). Ti pogoji ne

obstajajo a priori, vendar je za izgradnjo in ohranitev potrebna osredotočena aktivnost in napor vodstva in ekipe. Pogoste in dinamične spremembe na vseh ravneh izobraževalnega sistema, vključno s kariernim razvojem učiteljev, v zadnjih letih ustvarjajo dodatne težave v tej smeri. Spodbujanje mentorstva kot pristopa, informiranje s primeri in dobrimi praksami podobnih struktur in organizacij, vključevanje v delovne projekte so le nekatere od uporabnih in učinkovitih metod za oblikovanje kulture sprejemanja in razumevanja mentorstva.

Med osebe, ki so prav tako ključne za učinkovito izvajanje mentorskega procesa, ne sodijo le neposredni udeleženci – mentorji in mentoriranci. Organizacijski tim mora zagotoviti tudi administrativno, logistično in celo čustveno podporo in koordinacijo mentorskega procesa. V pristojnosti ravnatelja šole je, da oblikuje tak tim, ki bi deloval kot ad hoc skupina in ne kot ločena upravna struktura.

**Koristi** mentorstva je mogoče videti na ravni posameznika ter v organizacijskem in družbenem kontekstu. Na osebni ravni imata od mentoriranja koristi tako mentoriranec kot mentor. Za mentoriranca nedvomno zagotavljajo:

- ✓ koristne informacije za orientacijo v okolju in poklicu,
- ✓ priložnost za svobodne in konstruktivne pogovore z izkušenim, kompetentnim in samozavestnim sodelavcem,
- ✓ prejemanje strokovne podpore in napotkov za delovanje v okolju.

Vse to so predpogoji za večjo osebno samozavest pri spopadanju z izzivi prilagoditvenega obdobja in sčasoma kasnejši karierni poti in razvoju mladega/novopečenega učitelja.

Za mentorja se koristi vidijo v zadovoljstvu skupnega znanja in kontinuitete veščin v »obrta«, v medsebojnem učenju in sodelovalnem partnerstvu, ki poteka na način, ki je zavesten za obe strani.

V organizaciji (npr. šoli) je mogoče prednosti mentorstva na splošno opisati na tri glavne načine:

a) razvija človeške potencialne in sredstva organizacije, ki pa so v sodobni družbi in še posebej v šolah bolj skromni kot finančni, tehnični in materialni viri. Ker so le ljudje nosilci smisla, pobude in kompetence, brez katerih izobraževanje ne more opravljati svojih družbenih funkcij, je vlaganje v njihov razvoj nujen in nepogrešljiv pogoj za uspešno vzgojno-izobraževalno dejavnost. Mentorstvo je eno od orodij za razvoj ljudi v organizaciji – širi perspektive zaposlenih in v tem smislu omogoča rast same organizacije;

b) pomaga pri prenosu pomembnega tihega znanja iz ene skupine učiteljev v drugo - tiho znanje je tisto, kar je težko opisati v dokumentih in postopkih, ker je plod modrosti izkušenj, prožne in prilagodljive kombinacije teorije in prakse v vsakdanjem življenju in v posebnem kontekstu organizacije. Mentorstvo zagotavlja kanal za prenos tihega znanja od izkušenejših k novejšim učiteljem in preprečuje izgubo tega znanja, ko se dobri strokovnjaki upokojijo ali odidejo;

c) pomaga pri zadrževanju in zmanjšuje fluktuacijo osebja, saj ustvarja občutek povezanosti in kontinuitete znotraj šole in s tem zadovoljstva pri delu.

Mentorstvo koristi tudi študentom samim, ki dobijo možnost, da jih poučujejo učitelji z visokimi in podobnimi standardi dela, v spodbudnem okolju, brez menjav in trajnega nezadovoljstva.

Ne glede na nedvomne prednosti in na videz nezapleten mehanizem izvajanja mentorstvo ni in ne more potekati »zastonj«. Zahteva vlaganje časa in truda, osebno predanost in vključevanje ljudi v proces in njegovo upravljanje.

S tega vidika je pomembno razlikovati med naslednjimi 4 stopnjami mentorskega procesa:

1) Izbor udeležencev - mentorjev in mentorirancev, ki morajo poleg ustrezne motivacije in osebnostnih kvalitiet znati združevati v komplementarne partnerske pare. Raziskave o tem, kako se vodje programov odločajo o ujemanju, kažejo, da presojujejo med dvema dejavnikoma:

- Združljivost – ali sta si dovolj podobna, da se dobro razumeta?
- Razpon – sta si dovolj različna, da se uči drug od drugega?

2) Usposabljanje mentorjev - za temeljna načela, pristope in praktične veščine mentoriranja z namenom, da udeleženci jasno razumejo in sprejmejo bistvo mentorstva ter vlogi mentorja in mentoriranca;

3) Aktivno mentorstvo - obdobje aktivnega dela v mentorskih parih, v katerem poteka uvajalno delo, vključno s spoznavanjem, postavljanjem ciljev skupnega dela in opredelitvijo algoritma delovanja; dejansko delo – izvajanje načrtovanih in strukturiranih delavnic, spremljanje napredka pri uresničevanju ciljev, po potrebi načrtovanje sprememb v pristopu;

4) Zaključek procesa mentoriranja – z refleksijo izkušenj in povratnimi informacijami, poročanjem o doseženih rezultatih, potrebnih korektivnih ukrepih in poudarjanjem koristi za udeležence. Meritve na ključnih točkah (običajno na sredini in na koncu uradnega odnosa) pomagajo paru ohraniti pravo pot in prepoznajo priložnosti za izboljšanje programa.

Te stopnje so med seboj povezane in pogojene, prehod skozi vse pa je predpogoj za učinkovito izvajanje mentorstva. Nenazadnje je pomembno, da je časovni okvir fiksni od začetka in ga spoštujejo vsi udeleženci in glede na vse aktivnosti. To prinaša dodano vrednost za mentorja, mentoriranca in šolo ali katero koli drugo organizacijo, ki je stopila na to pot.

### 3. Uvod v definicijo coachinga. Vlogi trenerja in trenerja. Razlike med mentorstvom in coachingom. Bodite P2P coaching specifikam izobraževalnega sistema.

#### Kaj je coaching?

Coaching je transformativni proces, ki lahko pomaga ljudem sprostiti njihov neizkoriščen potencial in ga uporabiti, da postanejo boljša različica sebe. Podporo, ki jo coach nudi svojemu klientu, lahko primerjamo, če nadaljujemo metaforo zrcala iz prejšnjega dela, s podporo, ki jo nekdo prejme od ogledala, ko opazuje svoj odsev. Čeprav ogledalo ne more spremeniti tega, kar mu ali ji morda ni všeč na njihovem odsevu, razkrije, kam mora oseba usmeriti prizadevanja za izboljšanje – ali to vključuje ličenje, sprostitvev ali preprosto poskus na življenje gledati na bolj pozitiven način.

Coaching ni nov koncept; temveč ima globoke zgodovinske korenine, ki jih je mogoče izslediti vse do stare Grčije. Začetke coachinga lahko najdemo v filozofskih praksah mislecev, kot je Sokrat, ki je slavno provociral posameznike s preudarnimi vprašanji in jih spodbujal k raziskovanju lastnih misli in prepričanj. V teh starodavnih dialogih lahko vidimo zgodnje zametke tega, kar se je kasneje razvilo v metodologije coachinga, ki jih poznamo danes. Ti starodavni filozofi so prepoznali moč usmerjanja posameznikov, da odkrijejo lastne vpoglede in modrost, kar je temeljno načelo, ki še naprej podpira sodobne prakse coachinga v številnih disciplinah.

Zdi se, da je coaching predvsem ultimativni poskus ljudi, da učinkovito komunicirajo drug z drugim. Razlog za to je, ker se skozi učinkovito komunikacijo ljudje povezujejo med seboj na pristen način. Poleg tega coaching opozarja ljudi, da sta pri dvosmerni komunikaciji in odnosih potrebna dva pogoja, da »deluje« – prvi pogoj je imeti pravega komunikacijskega nasprotnika, drugi pa je – biti pravi partner v komunikaciji in odnos.

## Definicije

Ena glavnih avtoritet na področju coachinga, International Coach Federation, ICF, coaching opredeljuje kot »partnerstvo s strankami v razmišljajočem in ustvarjalnem procesu, ki jih navdihuje, da čim bolj izkoristijo svoj osebni in poklicni potencial«. Coaching pogosto razkrije latentne vire ustvarjalnosti, produktivnosti in vodenja, ki prej niso bili izkoriščeni.

Belgijski oddelek druge glavne avtoritete na področju coachinga, European Coaching and Mentoring Council, EMCC, coaching opredeljuje takole: »Coaching je umetnost: pomoč osebi ali skupini pri razvoju in izboljšanju njihovega poklicnega, odnosnega in osebnega potenciala, pri uresničevanju svojih projektov in zavzeti svoje pravo mesto v odnosu do sebe, drugih in svojega okolja.«

## Vrednote, ki podpirajo coaching

Za globlje razumevanje in spoštovanje bistva coachinga je koristno preučiti nekatere temeljne vrednote, ki jih manifestirata ICF in EMCC. Nekatere od teh so morda med vašimi poklicnimi vrednotami, druge morda ponujajo drugačna stališča o tem, kaj bi lahko bilo zelo pomembno za druge ljudi in organizacije, ter vodijo pogovor o coachingu in mentorstvu.

ICF-jev etični kodeks temelji na štirih temeljnih načelih: strokovnosti, sodelovanju, človečnost in pravičnosti.

- ➔ **Strokovnost:** vključuje iskreno predanost trenerski miselnosti in visokim strokovnim standardom, za katero so značilni spoštovanje, odgovornost, integriteta, usposobljenost in odličnost;
- ➔ **Sodelovanje:** vključuje zavezanost spodbujanju družbenih povezav in gradnji skupnosti;
- ➔ **Človečnost:** zahteva prijazen, empatičen in spoštljiv odnos do drugih;



- **Pravičnost:** gre za prepoznavanje in obravnavanje raznolikih potreb posameznikov ter zagotavljanje, da se pošteni in pravični procesi vedno izvajajo, kar vodi do enakih možnosti za vse.

Med glavnimi vrednotami, na katere se sklicuje EMCC, so naslednje:

- **Pionirski duh:** Sprejemanje inovacij in iskanje novih načinov za podporo strankam;
- **Odličnost:** Prizadevanje za izboljšanje kakovosti coachinga s strogimi standardi in nenehnim izobraževanjem;
- **Vključenost:** Spodbujanje enakih možnosti in ustvarjanje gostoljubne, vključujoče skupnosti za vse;
- **Kulturna raznolikost:** Sprejemanje in spoštovanje kulturnih razlik za spodbujanje učinkovitih praks coachinga za stranke iz različnih okolij;
- **Enotnost:** Spodbujanje sodelovanja in timskega dela med trenerji za napredek trenerskega poklica in boljše storitve strankam.

### Vlogi trenerja in mentoriranja

Podobno lahko pri zgoraj opisanem procesu mentoriranja orišemo različne vloge, dodeljene obema stranema v tem odnosu, inštruktorju – trenerju in mentorirancu (v angl. se uporabljata izraza coach – trener & coachee – oseba, ki jo vodi coach, za kar bi lahko uporabili tudi izraz mentoriranec).

**Vloga trenerja** – podpirati coacheeja na poti osebnega in poklicnega razvoja. Dober trener ne vsiljuje rešitev ali postavlja ciljev, ampak namesto tega uporablja različne tehnike, ki osebi na drugi strani pomagajo odkriti lastna spoznanja, prepoznati izzive in opredeliti jasne in merljive

cilje. Trener aktivno posluša, sprašuje, daje konstruktivne povratne informacije, hkrati pa navdihuje in izziva coacheeja, da razišče nove perspektive.

**Vloga mentoriranca** – odgovorni za zbiranje, analiziranje in refleksijo lastnih izkušenj, opazanj in pogovorov s trenerjem. Vse te informacije pretvori v praktična dejanja in sledi svojemu napredku pri doseganju ciljev, ki si jih je sam določil. Medtem ko ima coachee koristi od trenerjeve podpore in strokovnega znanja, je sam aktivni udeleženec lastne rasti in razvoja. Coaching odnos uspeva, ko tako trener kot mentoriranec sodelujeta odprto, s skupno zavezanostjo k doseganju coachejevih ciljev.

ICF poudarja, da se proces coachinga formalno začne s podpisom pogodbe. Ta korak je bistvenega pomena za zagotovitev, da vsaka stran razume in se zaveže svojim odgovornostim, spodbuja učinkovitost coaching odnosa, hkrati pa razmejuje meje med coachingom in terapevtsko ali duševno podporo. V bistvu je coaching partnerstvo, označeno kot zavezništvo in ne kot formalno poslovno partnerstvo. Stranka nosi odgovornost za svoje dobro počutje, odločitve in dejanja, vloga trenerja pa je zagotavljanje podpore, usmerjanja in povratnih informacij v okviru etičnih standardov coaching poklica. Coaching odnos je zgrajen na zaupanju, odprti komunikaciji in medsebojnem spoštovanju vlog in odgovornosti obeh strani.

### **Pogoji za uspešen proces coachinga**

#### **Podporno okolje znotraj organizacije ali izobraževalne ustanove**

To okolje bi moralo spodbujati kulturo razumevanja in sprejemanja vrednosti coachinga. Organizacija bi morala priznati prednosti coachinga, dodeliti potrebna sredstva v smislu časa, prostora in osebja ter aktivno podpirati integracijo coachinga v svoje delovanje. Ustvarjanje takšnih pogojev lahko zahteva proaktivna prizadevanja uprave in vodstva.

## **Zavzetost in motivacija trenerja in mentoriranca**

Notranja motivacija na obeh straneh je bistvenega pomena za napredek trenerskega odnosa. Trenerji morajo biti pripravljeni, imeti potrebne veščine. V šolah morajo izkušeni učitelji, ki prevzamejo naloge inštruktorjev, opraviti ustrezno pripravo, da lahko delujejo kot inštruktorji. Vložiti morajo osebno pozornost in čas, sodelovati v odprtih in zaupnih razpravah, se osredotočiti na posebne cilje, spremljati napredek in zagotoviti smernice s podporo svojim trenerjem, da razširijo perspektivo, namesto da bi ponudili nasvete in rešitve, ki so pripravljeni za uporabo. Ta raven predanosti je ključnega pomena za doseganje želenih rezultatov.

## **Dobro strukturiran proces**

To je bistvenega pomena za učinkovito treniranje. Opredelitev jasnih in merljivih ciljev, postavljanje pričakovanj in vzpostavitev logičnega zaporedja korakov so bistveni sestavni deli uspešnega okvira coachinga. Proces je lahko formalen ali neformalen, individualiziran ali skupinski, odvisno od preferenc in ciljev udeležencev. Ne glede na format je ustvarjanje pravih pogojev in organizacijska podpora najpomembnejša za zagotavljanje učinkovitosti in zadovoljstva tako trenerjev kot mentorirancev.

## **Razlike med mentorstvom in coachingom**

Čeprav imata mentorstvo in coaching nekaj skupnih elementov, se razlikujeta po obsegu, posebnostih interakcije in motivaciji udeleženih strani. Učiteljski poklic je na primer podoben mentorstvu, vendar se ne prekriva popolnoma.

Preden ponudimo nekaj ključnih razlik med coachingom in mentorstvom, je tukaj primerjava med coachingom, mentorstvom in poučevanjem (YouWell Training, 2023):

**POUČEVANJE:** direktivni pristop, ki se osredotoča na zagotavljanje, da oseba razume temeljne koncepte in bistvene elemente, potrebne za dokončanje naloge;

**COACHING:** nedirektiven pristop, kar pomeni, da gre za zastavljanje pravih vprašanj in zagotavljanje prostora, zaupanja in zaupanja posamezniku, da razmisli, kako doseči več, doseči svoje cilje in poiskati sposobnosti v sebi;

**MENTORSTVO:** zagotavlja modrost in vodenje na podlagi lastnih izkušenj mentorja. Mentorstvo lahko vključuje usmerjanje, svetovanje in inštruiranje;

## **Ključne razlike med coachingom in mentorstvom**

### **Namen in fokus**

Coaching se primarno osredotoča na pomoč posameznikom pri doseganju specifičnih, kratkoročnih ciljev (1-6 mesecev). Je ciljno usmerjen process in se običajno vrti okoli izboljšanja uspešnosti, pridobivanja novih veščin ali obravnavanja določenih izzivov. Trenerji postavljajo vprašanja in spodbujajo samoodkrivanje in reševanje problemov za doseganje teh ciljev z notranjimi viri oseb, ki jih vodijo.

Mentorstvo ima pogosto širši in dolgoročnejši fokus (6-12 mesecev). Običajno gre za razvojni odnos, kjer bolj izkušen posameznik (mentor) vodi in deli znanje z manj izkušeno osebo (mentoriranec). Mentorstvo zajema osebno in poklicno rast, karierno napredovanje ter splošni razvoj veščin in znanja.

### **Dinamika odnosov**

Coaching ima formalno in strukturirano dinamiko. Ta profesionalni odnos je časovno vezan s posebnimi cilji in rezultati v mislih.

Mentorstvo je lahko bolj neformalno in se lahko sčasoma razvije naravno. Odnos med mentorjem in mentorirancem je bolj dolgoročen in personaliziran.

### **Strokovno znanje in usmeritev**

Ni nujno, da so coachi predmetni strokovnjaki na področju oseb, ki jih vodijo. Namesto tega se osredotočajo na postavljanje pomembnih vprašanj, aktivno poslušanje in pomoč pri odkrivanju lastnih rešitev. Mentorji so običajno izbrani na podlagi njihovih izkušenj in strokovnega znanja na določenem področju ali panogi.

### **Coaching v sistemu vzgoje in izobraževanja**

Coaching doživlja opazen porast priljubljenosti na različnih družbenih področjih in izobraževalni sektor ni izjema. Ta naraščajoči trend je mogoče pripisati posebnemu pristopu coaching ponudbe v smislu strokovnega razvoja. Coaching je za učitelje zelo učinkovita metoda za negovanje poklicnih in medosebnih veščin, krepitev samozavesti, zadovoljstva v poklicu in navsezadnje – za izboljšanje uspešnosti v razredu. Poleg tega coaching ponuja premik v miselnosti s poudarkom na dobrem počutju – ki ga vidimo onkraj skrbi zase, kot odgovornosti do drugih.

Ko vzgojitelji dajo prednost svojemu dobremu počutju, spremenijo pogled na pomembno, postanejo nepogrešljivi nosilci pozitivnega vpliva za svoje učence, družine, pa tudi za sodelavce – druge učitelje in strokovne delavce v šoli ter celo na širše družbeno okolje. Negovanje lastnih praktičnih navad za dobro počutje omogoča učiteljem, da izkoristijo svoj polni potencial, kar jim omogoča, da presežejo svojo vlogo zgolj inštruktorjev in postanejo transformativne figure v življenju tistih, ki jih poučujejo. S poudarjanjem skrbi zase in osebne rasti lahko učitelji resnično odklenejo svojo sposobnost, da navdihujejo, motivirajo in vodijo svoje učence, pa tudi druge učitelje k uspehu, zadovoljstvu in osebni razvoju.

## **Prednosti coachinga v izobraževanju**

**Ponuja prilagojen pristop:** Vsak učitelj ima svoje edinstvene prednosti, slabosti in cilje. Coaching učiteljem nudi priložnost, da prejmejo prilagojeno podporo in povratne informacije, ki so prilagojene njihovim posebnim potrebam. Ta pristop zagotavlja, da se lahko učitelji osredotočijo na področja izboljšav, ki so najbolj pomembna za njihovo učno prakso.

**Pomaga ustvariti kulturo nenehnega učenja:** Izobraževanje se nenehno razvija in učitelji morajo biti na tekočem z najnovejšim razvojem učnih praks in izobraževalnih tehnologij. Coaching učiteljem nudi veščine in znanja, ki jih potrebujejo za nadaljnje učenje in rast v svoji karieri.

**Krepi odnose in zaupanje:** Ko inštruiranje v šoli izvaja interno usposobljeno osebje, na primer ko so učitelji usposobljeni za uporabo inštruiranja za inštruiranje svojih kolegov, ta proces pomaga ustvariti občutek skupnosti med učitelji v šoli, saj sodelujejo pri izboljšanju svoje uspešnosti v učilnicah.

## **Kako se coaching »zgodí« v šolskem okolju?**

Inštruiranje v šolskem okolju se lahko izvaja na različne načine. Izvaja ga lahko zunanji trener ali ekipa trenerjev, ki sodeluje z učitelji. Druga možnost je, da šole razvijejo lastne interne programe inštruiranja, ki jih lahko vodijo izkušeni učitelji ali administratorji, usposobljeni za zagotavljanje storitev svojim kolegom. Ne glede na pristop je coaching v izobraževanju najučinkovitejši, če je osredotočen na potrebe posameznega učitelja in se izvaja v spodbudnem okolju brez obsojanja. Kombinacija individualnega in skupinskega pristopa je najučinkovitejša, saj ljudem pomaga, da odprejo in odkrito povedo, s katerimi izzivi se soočajo. Od tam se lahko ob podpori vodstva šole oblikuje in načrtuje strukturiran proces, tako da zadosti temeljnim potrebam udeležencev – učiteljev, učencev in vseh deležnikov, vključenih v proces coachinga.

## **P2P coaching v šolskem okolju**

Beverly Showers in Bruce Joyce sta bila med prvimi, ki sta v zgodnjih 80-ih predstavila koncept coachinga za učitelje. Spoznala sta, da se ljudje učinkoviteje učijo novih veščin, če prejmejo podporo in vodstvo drugih. Avtorja sta raziskala uporabnost vrstniškega coachinga pri pomoči učiteljem pri razvijanju strokovnega znanja z novimi tehnikami poučevanja in njuna raziskava je pokazala, da je vrstniški coaching naredil pomembno razliko.

## **Kaj je P2P coaching (vrstniški coaching - Peer to Peer coaching ali samo Peer coaching)?**

Vrstniški coaching vključuje sodelovanje dveh ali več učiteljev, ki opazujejo, razmišljajo in dajejo povratne informacije o učnih praksah drug drugega. Ta pristop ustvarja varno in podporno okolje za učitelje, kjer lahko izmenjujejo ideje, razpravljajo o izzivih in prejemajo konstruktivne povratne informacije od svojih kolegov. Ugotovljeno je bilo, da ima vrstniški coaching pozitiven vpliv na poklicni razvoj učiteljev, njihovo zadovoljstvo pri delu in splošno uspešnost.

Coaching v izobraževanju se je razvil izven vrstniškega coachinga in zdaj vključuje vrsto pristopov coachinga, kot so inštruktorski coaching, coaching vodenja ter coaching in mentorstvo za osebni in poklicni razvoj. Posebnosti:

- ➡ Inštruktorski coaching se osredotoča na izboljšanje učnih praks in rezultatov učencev;
- ➡ Inštruiranje vodenja je namenjeno razvoju vodstvenih sposobnosti in izboljšanju odločanja ter timskega dela v šolskem okolju;
- ➡ Coaching in mentorstvo za osebni in profesionalni razvoj je namenjeno podpori učiteljev pri doseganju njihovih osebnih in poklicnih ciljev.

## Coaching in mentorstvo za strokovni razvoj

Kompetenčni okvir EMCC opisuje, kako sta coaching in mentorstvo medsebojno povezana: »Gre za strokovno voden, strukturiran, namenski in transformacijski proces, ki strankam pomaga videti in preizkusiti alternativne načine za izboljšanje kompetenc, sprejemanje odločitev in izboljšanje kakovosti življenja. Coach (mentor) in stranka sodelujeta v partnerskem odnosu pod strogo zaupnimi pogoji. V tem odnosu so naročniki strokovnjaki za vsebino in odločanje; coach (mentor) je strokovnjak za strokovno vodenje procesa.«



## Nabor spretnosti

Evropski svet za mentorstvo in coaching, EMCC, je opredelil osem glavnih kategorij kompetenc, ki so bistvenega pomena za učinkovito mentorstvo in coaching. Te kategorije so ključnega pomena za razvoj močnega in podpornega odnosa med mentorjem-coachem in stranko ter za zagotavljanje, da so treningi produktivni in učinkoviti.

- 1. Razumevanje sebe** – to vključuje zavedanje lastnih vrednot, prepričanj in vedenja ter prepoznavanje, kako ti vplivajo na prakso coachinga. Trenerji, ki imajo jasno razumevanje samega sebe, lahko upravljajo svojo učinkovitost pri doseganju strankinih ciljev.
- 2. Zavezanost samorazvoju** – nenehno raziskujejo in izboljšujejo standard svoje prakse, da ohranijo ugled poklica.
- 3. Upravljanje pogodbe** – vzpostaviti in vzdrževati pričakovanja in meje pogodbe o coachingu s stranko in sponzorjem (naročnikom storitve – v šolskem okolju je sponzor lahko ravnatelj ali



oddelek, pristojen za izobraževanje v lokalni občini). To zagotavlja, da sta obe strani jasni, kaj lahko pričakujeta od trenerskega odnosa.

**4. Gradimo odnos** – vzdrževati učinkovit odnos s stranko in sponzorjem. To ustvarja podporno in zaupanja vredno okolje, ki stranki omogoča doseganje njenih ciljev.

**5. Omogočanje vpogleda in učenja** – Nanaša se na profesionalno ravnanje, s katerim coachi sodelujejo s stranko in sponzorjem, da dosežejo vpogled in učenje, kar stranki pomaga napredovati pri doseganju njenih ciljev.

**6. Rezultat in usmeritev v akcijo** – podpora stranki – coacheeju, mentorirancu, pri uvajanju želenih sprememb.

**7. Uporaba modelov in tehnik** – uporabljati modele, orodja, tehnike in ideje, ki presegajo temeljne komunikacijske veščine, da bi dosegli vpogled in učenje.

**8. Ocenjevanje** – prispevati k vzpostavljanju kulture vrednotenja rezultatov. To zagotavlja, da je coaching odnos produktiven in učinkovit.

Teh osem kategorij kompetenc, ki jih je opredelil EMCC, je ključnega pomena za učinkovito mentorstvo in coaching. Coachi-mentorji, ki razvijejo nabor veščin v okviru teh kompetenc, lahko zgradijo močne odnose s svojimi strankami, olajšajo učenje in rast ter dosežejo zelene rezultate.

Obljuba coachinga je jasna: posameznikom pomaga sprostiti potencial in postati boljša različica samega sebe. S coaching veščinami lahko izkušeni učitelji učinkovito vodijo kolege začetnike, učitelji začetniki pa lahko povečajo samozavedanje in občutek pripadnosti. To neizogibno vodi v bolj sodelovalno in produktivno delovno okolje v šolah, kar koristi tako posameznikom kot izobraževalni organizaciji.

## **Mentorstvo prek coachinga: pristop YouWell za podporo učiteljem začetnikom pri zadrževanju v šolskem okolju**

Ekipa projekta YouWell uvaja posodobljen mentorski program, ki vključuje principe coachinga in z novim okvirjem opolnomoči tako mentorje kot mentorirance. To vidimo kot strateško potezo, ki lahko prinese številne koristi šolam in izobraževalnim ustanovam, ki izvajajo okvir YouWell Mentorstvo prek Coachinga.

### **Okrepljen strokovni razvoj**

Tradicionalno mentorstvo se pogosto zanaša na mentorjeve izkušnje in nasvete. Z vključitvijo načel coachinga v mentorski proces se fokus premakne k opolnomočenju mentorirancev za raziskovanje lastnih rešitev, spodbujanju samozavedanja in spodbujanju stalnega učenja. Ta pristop omogoča mentorirancem, da aktivno sodelujejo pri njihovem strokovnem razvoju, kar vodi k smiselnejši rasti, hkrati pa naredi proces za mentorja bolj zanimiv in ustvarjalen.

### **Usklajevanje s sodobnimi pristopi poučevanja**

Izobraževalni sektor se hitro razvija z novimi metodami poučevanja, tehnologijami in umetno inteligenco. Posodobljeni mentorski pristop YouWell opremi mentorje z veščinami inštruiranja, ki lahko pomagajo mentorirancem, da se učinkovito prilagodijo tem spremembam. Spodbuja mentorirance, da postanejo agilni učitelji, ki se lahko prilagodijo razvijajoči se dinamiki v razredu, in pušča prostor za mentorje, da se navdihnejo in se učijo tudi od mentorirancev.

### **Povečan občutek odgovornosti mentorirancev**

Načela coachinga pri mentorirancih spodbujajo občutek odgovornosti za lastno rast in razvoj. Opolnomočeni mentoriranci bodo bolj verjetno postavljali ambiciozne cilje, iskali povratne informacije in proaktivno obravnavali izzive. Ta občutek odgovornosti ne koristi samo posameznemu mentorirancu, ampak prispeva tudi k bolj samomotivirani skupnosti poučevanja.

### **Izboljšan mentorski odnos**

Načela coachinga poudarjajo aktivno poslušanje, empatijo, odprto komunikacijo in partnerstvo. To so bistvene sestavine učinkovitih mentorskih odnosov. Ko so mentorji opremljeni z veščinami coachinga, lahko uspešno ustvarijo podporno in neobsojajoče okolje, ki spodbuja globlje povezave z njihovimi mentoriranci. To pa lahko vodi do bolj produktivnih mentorskih odnosov.

### **Poklicna rast za mentorje**

Uvajanje principov coachinga v mentorstvo koristi tudi mentorjem. Dobijo nov nabor veščin in strategij, ki izboljšajo njihovo sposobnost učinkovitega vodenja in podpore mentorirancev. Ta nenehni učni proces lahko poživi mentorje in pripelje do večjega občutka dosežka v njihovi mentorski vlogi.

### **Dolgoročni učinek**

Mentoriranci, ki imajo razvito samozavedanje in občutek lastništva, bodo bolj verjetno samostojno nadaljevali poklicni razvoj. Ta dolgoročna zaveza rasti koristi tako posameznikom kot izobraževalni ustanovi v smislu izboljšane kakovosti poučevanja.

### **Prilagodljivost in odpornost**

Posodobljeni mentorski pristop, razvit v projektu YouWell, mentorirance opremlja z veščinami odločanja, spreminja fokus z reševanja problemov na iskanje rešitev, z »mentor ve bolje« na mentoriranje, ki mentorirancu olajša postopek, da najde boljše rešitev za svoje težave in lastne izzive – vse to naredi mentorja in mentoriranca bolj prilagodljiva in vzdržljiva učitelja. Z večjim zaupanjem lahko krmarijo z izzivi in spremembami v izobraževalnem okolju, kar prispeva k stabilnejšemu in inovativnejšemu učnemu okolju.

Naša ekipa je prepričana, da bo vključevanje principov coachinga v klasični mentorski proces opolnomočilo tako mentorje kot mentorirance z naprednim razmišljanjem, ki je usklajeno z razvijajočimi se potrebami izobraževalnega sektorja. Koristil ne bo le posameznim učiteljem, temveč celotni izobraževalni ustanovi.

## 4. Kompetenčni model

**Kompetenčni model** je nabor kompetenc, ki skupaj opredeljujejo uspešno opravljanje določenega dela/vloge. Je temelj za pomembne funkcije človeških virov, kot so zaposlovanje, usposabljanje in razvoj ter upravljanje uspešnosti.

**Kompetenca** je zmožnost uporabe sklopa povezanih znanj, veščin in sposobnosti za uspešno opravljanje funkcij ali nalog v definiranem okolju dela/vloge.

**Cilj** razvoja kompetenčnega modela YouWell je:

- opisati profil učitelja mentorja in učitelja začetnika mentoriranja;
- prepoznati njune potrebe po usposabljanju in razvoju;
- rezultate projekta čim bolj osredotočiti na potrebe učiteljev;
- narediti rezultate projekta razumljive in uporabniku prijazne.

Raziskava je potekala med aprilom in majem 2023, v njej je sodelovalo 87 učiteljev iz Bolgarije, Severne Makedonije in Slovenije.

### Koraki za razvoj kompetenčnega modela

- Dokumentarna raziskava akademskih in javnih informacij o mentorstvu učiteljev v izobraževalnem sistemu;
- Intervjuji z učitelji o kompetencah učiteljev mentorjev in učiteljev mentorirancev;
- Fokusne skupine z učitelji za opis profila učiteljev in mentorjev;
- Primerjava zbranih podatkov profila učitelji-mentorji s profilom Evropskega sveta za mentorstvo in coaching (EMCC);

- Izdelava profila mentorjev in mentorirancev YouWell in identifikacija najpomembnejših področij razvoja.

## Rezultati raziskave

- ➔ **Pregled obstoječih virov in literature** v akademskih in javnih virih informacij o kompetencah, ki so potrebne za učinkovito opravljanje vloge učitelja-mentorja novozaposlenim sodelavcem.

Zagotovil nam je več kot 80 virov o temi, ne samo iz sodelujočih držav, ampak tudi iz drugih evropskih držav in ZDA, ki prinašajo aktualne informacije o razvoju mentorstva mladih učiteljev kot nujne in uporabne prakse.

17 evropskih držav ima obvezne mentorske programe (Avstrija, Ciper, Hrvaška, Estonija, Francija, Nemčija, Italija, Irska, Luksemburg, Malta, Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Švedska, Turčija in Velika Britanija). Kljub različnosti v strukturi imajo ugoden vpliv na izobraževalni sistem tako na individualni kot na institucionalni ravni.

Čeprav mentorstvo obstaja v izobraževalnih sistemih omenjenih držav, ni strukturiranega in dokazano učinkovitega celovitega programa za uvajanje novoimenovanih učiteljev v poklic. V povprečju samo 30 % učiteljev v državah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) poroča, da so sodelovali pri rednih uvajalnih dejavnostih v svojih šolah, le 22% pa jih je imelo dodeljene mentorje <https://drive.google.com/file/d/129IXnfl8mXjVOPS53XS17CArpb3zN>. Za popolno in učinkovito izvedbo mentorstva niso toliko bistvena finančna sredstva, kot dobra promocija ideje, organiziranost modela in volja, da se le-ta uresniči. Razvoj mentorskih programov in njihovo eksperimentalno izvajanje v šolah trenutno poteka predvsem v okviru projektov. Namenjeni so mentorstvu tako učiteljem kot študentom.

Ko gre za mentorstvo učiteljem začetnikom, so mentorji običajno zunanji strokovnjaki, ki niso del šole.

Številne objave na ameriških univerzah kažejo, da je v ZDA podoben problem pri vztrajanju novih učiteljev in da preverjajo uporabnost uvajalnih programov za njihovo prilagoditev in vztrajanje v poklicu.

➔ **Opravljeni so bili intervjuji z 32 izkušenimi osnovnošolskimi in srednješolskimi učitelji iz treh držav.**

Z intervjuji je bila zbrana široka paleta informacij o težavah učiteljev začetnikov z administrativnega, organizacijskega, kvalifikacijskega in socialnopsihološkega vidika, kot tudi o njihovih motivacijskih in osebnostnih potencialih za uspešno prilagajanje in vztrajanje v poklicu.

Za potrebe Programa uvajanja bomo v nadaljevanju navedli le podatke o področjih razvoja učiteljev začetnikov, ki so potencialni predmet mentorstva.

**Značilnosti učitelja začetnika** - relativno dobra akademska priprava (z večjo pogojenostjo tega kriterija v Severni Makedoniji), vendar s pomanjkanjem praktičnih veščin in izkušenj; visok entuziazem in energičnost za ukrepanje, a brez poznavanja pravnih okvirov in pravil dela; ambicioznost in želja po izražanju sta podprti z ustvarjalnostjo, vendar pogosto brez pripravljenosti in čuta za realnost in njene težave. Pojavljajo se napuh, bahavost in mehanična uporaba inovativnih metod brez prilagajanja in upoštevanja specifičnosti okolja in značilnosti učencev. Pragmatizem, karierna usmerjenost, zasledovanje osebnih ciljev in interesov, varčevanje z osebnimi napori in časom, težje se spoprijemajo s frustracijami.

Med njihovimi nedvomno pozitivnimi lastnostmi so prilagodljivost, digitalna in jezikovna kompetenca ter sposobnost iskanja informacij na enostaven način.

Intrinzični motivi učiteljev začetnikov za obstanek v poklicu: iz ljubezni do poklica in dela z otroki; občutek smisla in osebne izpolnjenosti pri delovanju, notranja samozavest za spopadanje z izzivi in upanje na spremembe za izboljšanje družbe, zadovoljstvo z opaženim učinkom na učence.

**Najpogostejši razlogi za odhod iz službe so:**

Zunanji - neustrezno plačilo; slaba disciplina in šibka motivacija učencev za učenje pri pouku; raznolika tipologija učencev v razredu (mešanje otrok s posebnimi potrebami); administrativni in birokratski zapleti, zahteve in odgovornosti, pogoste spremembe; nespoštovanje in pritisk na učitelje s strani staršev; stresno delo in tveganje zdravstvenih težav; omejene možnosti za karierno rast; nezadostna podpora sodelavcev in institucionalnega vodstva.

Notranji - premalo osebnih in poklicnih izkušenj; slaba praktična usposobljenost in pomanjkanje veščin pri delu z učenci in starši; slaba fleksibilnost vlog in nezmožnost prevzemanja več in različnih vlog; nerealna pričakovanja stroke; občutki osamljenosti in pomanjkanja podpore ter omejene svobode.

Težave, s katerimi se srečuje učitelj začetnik, so povezane predvsem s sposobnostjo vodenja razreda, načrtovanja učilnice in pouka ter upravljanja s časom nasploh.

Največji izziv predstavlja komunikacija s starši, katerih vedenje je pogosto zahtevno, arogantno in nekooperativno. Komunikacija z učenci je otežena zaradi slabe discipline, nizke motivacije za učenje. Sem spada tudi težavnost dela z otroki s posebnimi potrebami, ki so vključeni v splošnoizobraževalni pouk.

Subjektivni razlogi za težave so visoka in nerealna pričakovanja o poklicni realizaciji in pogojih zanjo, pomanjkanje potrpežljivosti, pretirano čustveno vlaganje v delo, hitra poklicna demotivacija.

Na podlagi povzetih informacij iz intervjujev je bil sestavljen naslednji profil učiteljev začetnikov:



### Profil mentoriranja YouWell

OSEBNE ZNAČILNOSTI	VEDENJE
<p>Visok entuziazem in energičnost za ukrepanje; ambicije in želja po nastopanju so podprte z ustvarjalnostjo, vendar pogosto brez priprave in čuta za realnost in njene težave. Pragmatizem, karierna usmerjenost, sledenje osebnim ciljem in interesom, varčevanje z osebnimi napori in časom.</p> <p>Težave pri spopadanju s frustracijami.</p>	<p>Opazujejo se manifestacije samozadostnosti, bahavosti in mehanske uporabe inovativnih metod brez prilagajanja in upoštevanja posebnosti okolja in značilnosti učencev.</p>
VEŠČINE	ZNANJE
<p>Prilagodljivost, digitalne in jezikovne kompetence, sposobnost iskanja informacij na enostaven način.</p>	<p>Razmeroma dobra akademska priprava, vendar s pomanjkanjem praktičnih veščin in izkušenj.</p> <p>Nepoznavanje regulativnega okvira in delovnih pravil.</p>

### Področja razvoja

Komunikacija, sodelovanje, reševanje problemov, načrtovanje in organiziranje, obvladovanje stresa.

*Te informacije bodo upoštrevane pri razvoju metodologije mentoriranja v programu usposabljanja učiteljev mentorjev in tudi v Priročniku za samostojno usposabljanje učiteljev začetnikov.*

## **Profil YouWell mentorja**

V intervjujih so bile zbrane tudi informacije o kompetencah izkušenih učiteljev mentorjev, ki so bile uporabljene pri njihovem izboru in kasnejšem usposabljanju za P2P mentorstvo, predstavljene spodaj:

### **Strokovni status**

Izkušnje (min. 10 let) pri istem učnem predmetu; izkušnje z različnimi dejavnostmi na izobraževalnem področju; sodelovanje pri strokovnih in izobraževalnih projektih; izkušnje s strokovnimi in izobraževalnimi pripravami na udeležbo na različnih tekmovalnih in tekmovalnih dejavnostih ter izkazani dosežki pri dijakih.

Znanje - zelo dobra strokovna usposobljenost, pedagoška in psihološka usposobljenost; stalno nadgrajevanje veščin in znanja o najnovejših trendih in najboljših praksah v izobraževanju; dobro poznavanje tehnologije, digitalne kompetence; sposobnost uporabe "pedagoških trikov"; poznavanje upravnih predpisov.

Spretnosti - v prvi vrsti komunikacijske veščine - aktivno poslušanje, pozitivna komunikacijska naravnost, empatija, spraševanje in dajanje alternativ, povratne informacije; veščine sodelovanja in timskega dela; sposobnosti upravljanja in vodstvene sposobnosti; spretnosti reševanja problemov; spoštovanje dela in njegovega pomena, spoštovanje sodelavcev; razumevanje in opazovanje vzornega vedenja, zagnanost, umirjenost, razumevanje in sprejemanje vloge »blažilca« v stresnih situacijah in ob stopnjevanju negativnih čustev.

Osebne lastnosti - toplina in skrbnost, fleksibilnost in prilagodljivost, ustvarjalnost, radodarnost, odprtost za nove izkušnje, potrpežljivost in odgovornost, poštenost in samokritičnost, moralnost, poštenost, asertivnost, smisel za humor.

Motivi, da bi bili mentor svojim novim sodelavcem:

- Občutek odgovornosti, smisla, koristnosti in osebnega zadovoljstva
- Priložnosti za strokovni razvoj
- Radovednost, pripravljenost na eksperimentiranje z novimi stvarmi
- Dodatno plačilo
- Znižana tarifa za poučevanje
- Priložnost za poznavanje in uporabo dodatnih virov
- Okolje za gradnjo in vzdrževanje dobrih timskih odnosov

Sistematizirane informacije iz zgoraj opisanih intervjujev o lastnostih učitelja mentorja so bile na voljo za razpravo v fokusnih skupinah, ki so vključevale 55 učiteljev iz treh držav.

Primerjava podatkov fokusnih skupin v sodelujočih državah in globalnega okvira kompetenc EMCC kaže visoko stopnjo ujemanja.

OSEBNE ZNAČILNOSTI	IZKUŠNJA
<p>Umirjenost, toplina in skrbnost, smisel za humor; fleksibilnost in prilagodljivost, kreativnost, velikodušnost, asertivnost, potrpežljivost in odgovornost, korektnost in samokritičnost, moralna načela, poštenost.</p>	<p>Dolge (vsaj 10 let) pedagoške izkušnje pri istem pedagoškem predmetu; izkušnje z različnimi dejavnostmi na izobraževalnem področju; sodelovanje pri strokovnih in izobraževalnih projektih ter različnih tekmovalnih dejavnostih in dokazani dosežki s študenti.</p>

VEŠČINE	ZNAJJE
<p>Komunikacijske veščine - aktivno poslušanje, veščine postavljanja vprašanj in podajanja alternativ, veščine podajanja povratnih informacij; sodelovanje in timsko delo; reševanje problemov; sposobnosti upravljanja in vodenja – postavljanje ciljev, načrtovanje aktivnosti za njihovo uresničevanje; sledenje rezultatom; Upravljanje pogodbe in odnosov; digitalne competence, razumevanje čustvene inteligence, samorefleksija, empatija, sposobnost vplivanja.</p>	<p>Pedagoško in psihološko poznavanje najnovejših trendov in dobrih praks na izobraževalnem področju; dobro poznavanje tehnologij in upravnih predpisov.</p> <p>Poznavanje modelov in tehnik coachinga in mentoriranja.</p> <p>Poznavanje metodologije mentorstva v šoli.</p>
ODNOS	
<p>Ljubezen do poklica in do otrok.</p> <p>Odnos do vseživljenjskega učenja.</p> <p>Odprtost za nove izkušnje, entuziazem in pripravljenost za uporabo novih znanj in modelov v praksi.</p> <p>Razumevanje in sprejemanje vloge »blažilca« v stresnih situacijah in ob stopnjevanju negativnih čustev.</p>	

**Po mnenju izkušenih učiteljev mora program usposabljanja mentorjev izpolnjevati naslednje pogoje:**

Vsebinsko: Jasni cilji in pričakovanja; Dostop do virov in deljenje učnega gradiva; vodnik dobre prakse; Poznavanje regulativnega okvira

V organizacijskem smislu: dobro načrtovane aktivnosti; Redna srečanja in skupne aktivnosti; Sodelovanje pri skupnih projektih; Priložnosti za strokovno in psihološko podporo ter stalno

podporo po koncu programa; potreba po vključitvi vodstva šole v mentorski program, osebne izkušnje izkušenih učiteljev pri mentoriranju, brezplačna dodatna izobraževanja za mentorje, ustvarjanje mreže ljudi za izmenjavo.

## Zaključek

Za namen projekta YouWell sta usposabljanje učiteljev mentorjev in pilotna faza mentoriranja z mentoriranci gradili na njihovih osebnih lastnostih in socialnih veščinah, opredeljenih v razvitih profilih.

Teme in aktivnosti v programu usposabljanja učiteljev mentorjev so bile izbrane in razvite ciljno v skladu s kompetenčnim profilom učiteljev mentorjev. Poudarek je bil na izgradnji znanja in veščin na področju komunikacije, sodelovanja, samorefleksije, postavljanja ciljev in spremljanja napredka pri doseganju zastavljenih ciljev.

V procesu usposabljanja so učitelji mentorji pridobili znanja in veščine o aktivnem poslušanju, postavljanju vprašanj, razvijanju empatije, podajanju in sprejemanju povratnih informacij, oblikovanju ciljev, spremljanju in ocenjevanju kakovosti ter učinkovitosti mentorskega procesa.

Naučili so se osnovnih tehnik in vodilnih načel coachinga kot delovnega pristopa za transformacijske spremembe, delili in razpravljali o pomislekih in strahovih glede prihajajoče nove vloge ter skupaj identificirali vire za obvladovanje in spretno vodenje mentorskega procesa. Podrobno so se seznanili z metodologijo, ki so jo razvili strokovnjaki ter s postopnimi koraki za izvajanje v šolskem okolju, da bi jim zagotovili jasnost in samozavest za pilotno testiranje.

V procesu pilotnega mentoriranja se je od učiteljev mentorirancev pričakovalo, da bodo razvili samozavedanje – sposobnost prepoznavanja svojih prednosti in slabosti, opredelitve jasnih in dosegljivih poklicnih in/ali osebnih ciljev, za uresničitev katerih so razkrili potrebne in razpoložljive vire, zaporedje dejavnosti in posebne metrike za napredek. Pristop k mentorskim srečanjem je



Co-funded by  
the European Union

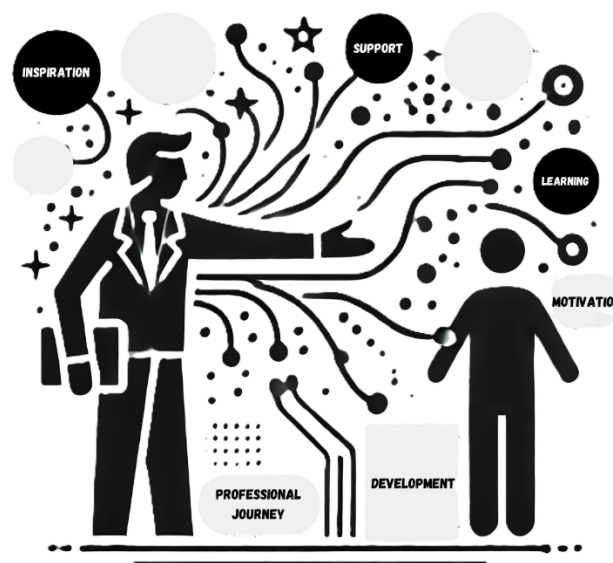
individualiziran, poudarek pa je bil na naslednjih področjih razvoja: Komunikacija, Sodelovanje, Reševanje problemov, Načrtovanje in organiziranje, Odpornost na stres.

Usposabljanje je bilo zasnovano kot podpora mentorjem pri opolnomočenju njihovih manj izkušenih kolegov, mentorirancev, da razvijejo svoje potenciale za prilagajanje šolskemu okolju, povečajo svojo samoučinkovitost in stabilizirajo svojo motivacijo za dolgoročno kariero v učiteljskem poklicu.

## 5. Metodologija za vključevanje coaching pristopa v mentorstvu skozi coaching v izobraževalnem okolju

### Motiviran učitelj

V svoji knjigi »Overcoming Burnout and Compassion Fatigue in Schools« Alison L. Dubois in Molly A. Mistretta navajata nekaj impresivnih statistik. Skupno je 98 % učiteljev, ki sta jih leta 2013 anketirala Maier in Philips, izjavilo, da so izbrali poučevanje, da bi spremenili življenje učencev. Skupno jih je 74 % reklo, da so postali učitelji, da bi svojo ljubezen do učenja in poučevanja delili z drugimi. 66 % anketirancev je reklo, da so postali učitelji, da bi izkusili in bili del tistih »aha« trenutkov z učenci. Polovica jih je rekla, da so postali učitelji, ker jih je učitelj navdušil, ko so bili mladi.



Ti podatki se ujemajo z našimi ugotovitvami iz teoretične raziskave in ankete z učitelji iz Bolgarije, Severne Makedonije in Slovenije. Ljubezen do poklica in skrb za razvoj naslednje generacije imata pomembno vlogo pri tem, da učitelji delajo po svojih najboljših močeh – tako za svoje učence kot za podporo kolegom začetnikom.

Ekipa YouWell želi spremeniti življenja učiteljev-mentorjev in učiteljev mentorirancev, da bi vsem učiteljem pomagala:

- ➔ Najti načine, kako ohraniti to ljubezen do učenja in poučevanja pri drugih, kar jih je pogosto pripeljalo do tega poklica;

- Podobno tudi študentom, da imajo svoje »aha« trenutke v poklicu;
- Učiteljem začetnikom, da bi jih navdihnili in podpirali starejši kolegi pri prilagajanju na šolsko okolje.
- Starejšim učiteljem, da vnesejo navdih v poklicno pot svojega manj izkušenega kolega in na ta način povečajo lastno motivacijo ter zadovoljstvo ob deljenju svojih izkušenj in naučenih praks.

### **Metodologija za integracijo YouWell mentorstva skozi coaching okvir v šoli**

Ko učitelji-mentorji razumejo in so sposobni uporabiti temeljne veščine za mentoriranje prek coachinga, lahko te veščine in pridobljene tehnike uporabijo za vzpostavitev uspešnega odnosa med mentorjem in mentorirancem. Vključuje uporabo orodja, ki ga je razvila ekipa trenerjev YouWell – okvir veščin APPGREAT. Pomembno je tudi, da se celoten mentorski proces izvaja v šolskem okolju, kjer izkušeni učitelji mentorirajo sodelavce začetnike.

Poslanstvo ekipe YouWell, ki ustvarja to metodologijo, je močno vplivati na življenja učiteljev-mentorjev in učiteljev-mentorirancev, pri čemer vsem omogočajo večje zadovoljstvo ter ohranjanje motivacije v poklicu.

Metodologija izvajanja mentorskega procesa v šolskem okolju želi učitelje mentorje opremiti s potrebnimi veščinami za doseganje teh ciljev in ustvariti negovalen odnos med mentorjem in mentorirancem, kar na koncu obogati izobraževalno okolje.

### **Predpogoji za uspešen mentorski proces**

Proces mentoriranja s pristopom coachinga na udeležence deluje dvosmerno, saj omogoča pogoje za razvoj obeh glede na njune vloge.



Mentoriranec je glavni igralec. Njene ali njegove potrebe, težave, ki jih ima, razpoložljivi viri in priložnosti določajo fokus in smernice mentorskega procesa. Mentoriranec določa teme za razpravo, za sprejemanje odločitev ter za doseganje želene spremembe. Prevzema odgovornost za uspeh in rezultate, doseganje zastavljenih ciljev in v tem smislu tudi za končni učinek celotnega mentorskega procesa.

Mentor-coach je odgovoren za kakovost procesa, za njegovo ohranjanje v okviru zastavljenih ciljev in začrtanih prioritet. Sposoben mora biti postavljati natančna in robustna vprašanja, motivirati iskanje odgovorov in spodbujati ukrepanje, ustvarjati inovativnost, odgovornost ter predanost, vzbujati zaupanje, zaupanje in optimizem. Na ta način mentor podpira in usmerja delo mentoriranca k samozavedanju ter doseganju želenih rezultatov.

Uspešen in smiseln mentorski proces zahteva odprtost in pripravljenost na spremembe, predanost ter skupni vloženi čas in trud obeh strani. Pri mentorirancu so ključni dejavniki odnos do strokovnega razvoja in nadgrajevanja osebnih veščin, zaznana potreba po zunanji podpori ter pripravljenost, da jo sprejmejo in vključijo kot nujno stopnjo in dragocen vir za svojo rast.

Začetni predpogoj za učinkovitost mentoriranja ima tudi dve glavni razsežnosti, ki se nanašata na osebnost, stališča in aktivnosti mentorja:

- ➡ realna samoocena lastne pripravljenosti za sodelovanje pri vodenju mentorstva;
- ➡ ciljno prepoznavanje in ocenjevanje potenciala mentoriranca za odločanje in napredek.

Povečanje samozavedanja se doseže s kombinacijo naslednjih dveh pristopov komuniciranja z drugimi:

- ➡ Človek bi moral »prisluhniti« sebi, da bi razumel, kako se počuti in odziva ter kaj povzroča te občutke in reakcije ter
- ➡ Iskati in sprejeti povratne informacije drugih o tem, kako ga dojemajo in se odzivajo na njegovo ali njeno vedenje (Johnson, D, 1986).

Pred začetkom mentoriranja se mora učitelj-mentor ozreti vase, da se zaveda svoje stopnje metodološke usposobljenosti, svoje motivacije za sodelovanje in v kolikšni meri je razvil ključne veščine za učinkovito coaching. Za slednje je primerno uporabiti seznam 25 ključnih veščin uspešnega coacha (Priloga 1). To znanje mu bo dalo usmeritev glede lastnih močnih področij, ki jih lahko uporabi in področja za izboljšave, v katera je smiselno vlagati čas ter trud za razvoj.

Spoznavanje mentorirance je zrcalni proces. Zahteva pristno zanimanje, pripravljenost sprejeti in razumeti drugo osebo ter vključuje dejavnosti, podobne samozavedanju. To je dolgotrajen proces, ki se mora začeti na samem začetku interakcije in se gradi, ko interakcija napreduje.

Ob upoštevanju, da je namen coachinga razkriti človekov polni potencial in ga primerno spremljati pri njegovi rasti, poudarjamo nesporno potrebo, da mentor-coach pozna osebnost mentorirance – njegovo ozadje in ključne značilnosti – prepričanja, stališča, vrednote, preference, ovire in gonilne motive. To tudi spodbuja coachejevo samospoznavanje in kasnejše socialno učenje.

Tukaj je predlagan načrt korak za korakom za integracijo mentorstva YouWell prek coaching okvira v enem šolskem letu v šolskem okolju.

**Udeleženci:** Proces vključuje enega učitelja-mentorja, ki organizira in vodi proces ter sodeluje s 3 ali več učitelji s premalo izkušnjami v enem šolskem letu. Tukaj je predstavljen postopek mentoriranja enega učitelja, ki ga je mogoče ponoviti za več mentorirancev.

**Predlagano trajanje:** 9 mesecev oziroma eno šolsko leto, ki se izvajajo v različnih šolskih okoljih, in sicer v osnovnih in srednjih šolah.

**Predlagana pogostost srečanj:** 3 individualna srečanja in 1 skupinsko srečanje mesečno.

**Predvidene faze:** 5

**1. faza:** Zagotoviti podporo vodstva šole

**2. faza:** Povežite se s predlaganim mentorirancem/-i in priprava na postopek

- 3. faza:** Zagon postopka
- 4. faza:** Ponavljajoči se postopek in vmesna prijava
- 5. faza:** Zaključek in zaključna faza mentorskega procesa

Faze v metodologiji prikazujemo s primerom, v katerem učiteljica z imenom Maria služi kot reprezentativna figura za učitelje mentorje. V procesu predstavljamo povezave do različnih instrumentov in gradiv, organiziranih v sklopu prilog.

Faza 1 mentorske poti, »Zagotovite podporo vodstva šole«, postavlja temelje za uspešno in obogatitveno izkušnjo. Mentorje učitelje vabimo, naj se postavijo v kožo bodoče mentorice Marie, ki je tako kot oni predana učiteljica na šoli X (glej prilogo 1).

Maria, ki je bila priča preobrazbeni moči mentorstva, z veseljem deli svoje strokovno znanje in strast do poučevanja s svojimi kolegi učitelji, tremi novimi učitelji – dva sta se šoli pridružila lani, eden pa se je pridružil pred mesecem dni in je prišel neposredno z univerze.

Vse se začne s ključnim korakom zagotavljanja podpore vodstva šole. Predstavljajte si, da Maria en mesec pred novim šolskim letom sedi za mizo s svojim ravnateljem in vodstvom šole. Opiše mentorski proces in podrobno navede število srečanj, ki jih bo imel vsak mentoriranec, čas in lokacijo teh srečanj ter ali bodo potekala na spletu ali osebno. Z drugimi besedami, vse logistične prakse, ki bi oblikovale mentorski proces.

Marijina vizija sega onkraj individualnih interakcij; vidi potencial za skupno rast. Razpravlja o možnosti organiziranja skupinskega srečanja, kjer bi se vsi mentoriranci lahko zbrali, izmenjali svoje izkušnje in se učili drug od drugega. Ravnatelj šole, ki se zaveda vrednosti te pobude, pomaga Marii pri povezovanju s predlaganimi mentoriranci in jo predstavi kot mentorico z bogatim znanjem in navdušenjem.

Maria se ne ustavi pri tem; verjame, da morajo razumeti globoke prednosti mentorstva, da bi resnično navdihnili svoje mentorirance (Priloga 2). Sodeluje z lokalnim koordinatorjem in išče podporo ter dodatna spoznanja za učinkovito komuniciranje teh prednosti. Maria deli svojo lastno pot rasti skozi program YouWell in usposabljanje, ki ga je izvedla pred dvema mesecema, ter prikazuje, kako je mentorstvo obogatilo njeno poučevanje in osebni razvoj.

Z neomajno predanostjo Maria utira pot mentorskemu procesu, ki obljublja, da bo tako vpliven kot transformativen.

### **1. faza »Zagotovite podporo vodstva šole«, korak za korakom (glejte vire v dodatkih na koncu priročnika)**

1. Postopek predstavite ravnatelju in vodstvu šole vsaj en mesec pred začetkom šolskega leta.
2. Potrdite število sej z vsakim mentorirancem, čas in kraj sej ter ali bodo izvedene na spletu ali osebno.
3. Pogovorite se o možnosti ene skupinske seje z vsemi mentoriranci.
4. Povežite se s predlaganimi mentoriranci s predstavitvijo ravnatelja šole.
5. Mentorirancem, s katerimi boste delali, predstavite in oglašujte proces mentoriranja – prosite lokalnega koordinatorja za podporo in dodatne informacije, delite, kako je lahko mentorstvo koristno za mentoriranca (pril. 2) in tudi – svojo motivacijo, da postanete mentor; delite svojo izkušnjo za sodelovanje v programu YouWell.

**V 2. Fazi** na svoji poti Maria, naša predana učiteljica-mentorica, naredi ključni korak pri povezovanju s predlagano mentoriranko, najprej se bo srečala z Aleksandro, kasneje pa bo postopek ponovila še z dvema mentorirancema, Markom in Silvio.

Aleksandra je bistrooka učiteljica začetnica, željna učenja. Maria ve, da je zgraditi trdne temelje za njun mentorski odnos bistvenega pomena, in je dobro pripravljena na to nalogo.

Začne z načrtovanjem uvodnega sestanka, katerega glavni namen je, da se bolje spoznata in tako vzpostavita odnos, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Maria razume pomen vzpostavitve osebnega stika z Aleksandro. Na podlagi vaj, ki se jih je naučila med usposabljanjem programa YouWell, kot je "Pogled vase" (priloga 3), Maria inicira uvodni sestanek. Izvajanje vaje "Pogled vase" tako Mariji kot Aleksandri omogoča, da se spoznata na globlji ravni. Delita svoje filozofije poučevanja, želje in osebne zgodbe, s čimer oblikujeta globoko povezavo, ki sega izven učilnice.

Za zagotovitev jasnosti in odgovornosti na njuni mentorski poti Maria Aleksandri pošlje pogodbo o mentorstvu (Priloga 4) skupaj s preliminarnim vprašalnikom (Priloga 5). Ta dokumenta opredelujeta pričakovanja, cilje in odgovornosti tako mentorja kot mentoriranca. Preliminarni vprašalnik služi kot smernica za njihove seje, kar zagotavlja, da ostaneta osredotočeni na svoje cilje.

Kot izkušena učiteljica in usposobljena mentorica v programu YouWell, Maria ve, da je uspeh pri mentorstvu pogosto odvisen od zavzetosti in proaktivnega sodelovanja mentoriranca. Da bi to olajšala, razmišlja o tem, da bi pred prvo uradno sejo delila dokument »Vizija uspešnega mentoriranca« (Priloga 6) pred njihovo prvo uradno sejo. Ta dokument poudarja lastnosti in dejanja, ki lahko povečajo koristi mentorskega odnosa. Z zgodnjo razpravo o tej viziji, Maria opolnomoči Aleksandro z znanjem in načinom razmišljanja, potrebnim za produktivno in koristno mentorsko izkušnjo.

Ko se Maria in Aleksandra podajata na to mentorsko pot, sta dobro pripravljena na krmarjenje med priložnostmi, pa tudi na nekatere izzive, ki ju lahko čakajo. Njuna začetna povezanost, ki temelji na odprtosti, zaupanju in skupnih vrednotah, postavlja temelje za izkušnjo mentorstva, ki obljublja rast, podporo in vzajemno učenje.

Kmalu po zaključku 2. koraka z Aleksandro, Maria ponovi postopek spoznavanja z drugimi mentoriranci, Silvio in Markom.

## **2. faza korak za korakom: Povežite se s predlaganim mentorirancem/-i in se pripravite na postopek**

1. Uporabite vaje, predlagane med usposabljanjem v uvodnem programu, kot je “Pogled vase” (Priloga 3), da olajšate predhodni sestanek in se spoznate.
2. Mentorirancu pošljite pogodbo o mentoriranju (Priloga 4) in preliminarni vprašalnik (Priloga 5).
3. Razmislite o tem, da bi pred prvo sejo delili Vizijo uspešnega mentoriranca (Priloga 6).

**V naslednji fazi, 3. fazi,** učiteljica mentorica, Maria, ob prvi seji doseže trenutek za začetek mentorskega procesa s svojo mentoriranko Aleksandro. Ta faza je namenjena pripravljanju temeljev za njuno rast in sodelovanje, s ciljem pomagati Aleksandri, da se bolje prilagodi učiteljskemu poklicu in pridobi več zaupanja v razredu in zunaj njega. To je drugo šolsko leto za Aleksandro v šoli X in pri svojem delu se sooča z nekaterimi izzivi: kot mlada oseba, stara 28 let, naj bi imela pouk z desetošolci, ki niso bistveno mlajši od nje. Med drugim je tudi mama 3-letnega otroka, kar v njeno osebno življenje postavlja veliko zahtev. Po drugi strani pa ima Maria 12 let izkušenj iz učiteljskega poklica, pri čemer se tudi sama sooča s številnimi izzivi pri krmarjenju v poklicu. Je mati dveh najstnikov in v tem pogledu so njeni izzivi kot starši drugačni od izzivov njene

mentoriranke, vendar se dobro spominja, kako težko je bilo tudi zanjo uskladiti zasebno in službeno rutino, ko so bili njeni otroci mlajši, približno 5-6 let nazaj.

1. korak: Mentorjeva prijava. Pred vsako mentorsko sejo Maria začne s preverjanjem pri sebi. Vzame si trenutek za razmislek o svoji vlogi mentorice, saj razume, da bosta njeno vodenje in podpora ključna za Aleksandrin razvoj in krepitev zaupanja. Na internetu najde vire, kot so kratke vodene meditacije ali kartice ustvarjalnosti (na primer digitalni komplet kartic ustvarjalnosti DiARC, ki se uporablja v programu za uvodno usposabljanje: <https://nmct.eu/creativecards/>), da podpre svoje vpoglede in introspekcijo. Ta introspekcija omogoča Mariji, da k seji pristopi z jasno in pozitivno miselnostjo, pripravljena opolnomočiti in navdihniti svojo mentoriranko.

2. korak: Pregled potreb in ciljev mentoriranke. Na podlagi preliminarnega vprašalnika, ki ga je izpolnila Aleksandra, Maria pregleda potrebe in cilje svoje mentoriranke. To temeljito razumevanje Aleksandrinih teženj in izzivov služi kot temelj za njuno mentorsko pot. Maria zagotavlja, da je vsako srečanje prilagojeno tem specifičnim potrebam, ter zagotavlja ciljno usmerjeno vodenje in podporo.

3. korak: Nadeti si mentorskega klobuka. Maria se zaveda, kako pomembno je, da z vsem srcem sprejme svojo vlogo mentorice. Priznava svoje mentorske supermoči, ki vključujejo dolgoletne izkušnje, znanje in strast do poučevanja. S svojim metaforičnim 'mentorskim klobukom' je Maria pripravljena podpirati Aleksandro na njeni učiteljski poti, saj jo vidi celostno in se zaveda njenih izzivov, tudi starševskega. Maria je navdihnjena in pripravljena deliti svoja spoznanja in modrosti, ki jih je pridobila skozi leta.

4. korak: Pozitivna in pripravljena miselnost. Ko se približuje prva mentorska seja, Maria razume, da to prvo srečanje določa ton njune celotne mentorske poti. Maria je pripravljena z dobro strukturiranim dnevnim redom, hkrati pa ostaja radovedna. Pozorno prisluhne Aleksandrinim mislim, pomislekom in zamislim ter tako spodbuja okolje odprte komunikacije in medsebojnega učenja.

### **Faza 3: Začetek postopka**

1. Prijava mentorja - Pred začetkom mentoriranja
2. Pregled mentorirankinih potreb in ciljev, kot je opisano v preliminarnim vprašalniku.
3. Vzeti si trenutek za prizemljitev in med nošnjo mentorskega klobuka razmisliti o svojih mentorskih supermočeh in ODLIČNEM naboru veščin.
4. Pristopiti k prvi seji s pozitivno in pripravljeno miselnostjo, hkrati pa ostati radovedni.

Znotraj 3. faze YouWell metodologija ponuja razlago dveh pomembnih elementov – in sicer prvo srečanje z mentorirancem ter predlagano mesečno skupinsko srečanje z vsemi mentoriranci.

### **Prva seja korak za korakom in predlagani viri**

1. Izrazite dobrodošlico mentorirancu.
2. Postavite SMART ciljev (Priloga 7) za celoten mentorski proces in za sejo.
3. Izvedite sejo z uporabo modela GROW-M (Priloga 8) ali Vzorčne mentorske seje (Priloga 9).
4. Mentorjeva dejanja po mentorski seji: delite pozitiven komentar o mentorirančevem napredku, zavedanju in pripravljenosti; Pošljite nadaljnje e-poštno sporočilo z ustreznimi viri.



5. Oddajte napredek v orodju za spremljanje napredka mentorstva (Priloga 10).
6. Načrtujte in se pripravite na naslednjo mentorsko sejo.

Poleg individualnih procesov Maria, učiteljica-mentorica treh predanih mentorirancev, Aleksandre, Marka in Silvie, prepoznava vrednost skupinskih srečanj na mentorski poti. Svojim mentorirancem enkrat na mesec ponudi skupinsko srečanje, da bi jih dodatno podprla z ustvarjanjem varnega prostora za deljenje, kjer se pogovarjajo o svojih ciljih, delijo prelomnice v napredku, ki ga dosegajo, prav tako pa se skupaj spopadajo z izzivi kot podporna skupnost.

Pri pripravi na ta skupinska srečanja ima Maria proaktiven pristop. Predlaga dnevni red ali skupno temo za razpravo ter poskrbi, da je vsaka seja strukturirana in namenska. Marijin cilj je ustvariti okolje, v katerem lahko mentoriranci sodelujejo v pomembnih pogovorih in pridobijo vpogled, ki izhajajo iz njihovih izkušenj pri poučevanju.

Poleg tega Maria poudarja pomen osredotočanja razprav na teme, ki so najbolj pomembne za mentorirance, pri čemer izbere pogosta pereča vprašanja in skrbi svojih mentorirancev.

Maria razmišlja tudi o tem, da bi ponudila format, podoben Clarity Check-in Series (Priloga 11), ki spodbuja introspekcijo in samozavedanje, kar mentorirancem omogoča globlji vpogled v njihovo pot poučevanja.

### **Priprava na mesečno skupinsko srečanje korak za korakom**

1. Razmislite o skupinskih srečanjih za mentorirance, da bi kot podporna skupina delili napredek in razpravljali o izzivih.
2. Pripravite se na te skupinske sestanke tako, da predlagate dnevni red ali skupno temo za razpravo.

3. Osredotočite razpravo na teme, ki so pomembne za mentorirance, kar lahko načrtujete vnaprej z vprašalnikom.
4. Razmislite lahko tudi o obliki orodja, podobnega Clarity Check-in series (Priloga 11)

V naslednji, 4. fazi njihove mentorske poti, Maria in njeni mentoriranci nadaljujejo z mesečnimi mentorskimi srečanji in gredo skozi nekaj ciljev, ki so si jih mentoriranci zastavili na začetku mentoriranja. Približno sredi šolskega leta in mentorskega procesa Maria pošlje vprašalnik za vmesno oceno napredka (Priloga 12), da oceni dosedanji razvoj. Te povratne informacije pomagajo mentorju in mentorirancu spremljati napredek, identificirati področja za izboljšave in ponovno uskladiti pričakovanja.

Ker se zaveda vrednosti sodelovanja, Maria načrtuje vmesni pregled pri svojem koordinatorju projekta YouWell, da izboljša svoj mentorski pristop. Udeležuje se tudi srečanja za izmenjavo prakse z ekipo trenerjev YouWell, da bi delila dobre prakse pri svojem pristopu k mentorstvu, postavljala vprašanja in izmenjala izkušnje s skupnostjo z drugimi učitelji-mentorji, ki sodelujejo pri pilotiranju projekta YouWell.

#### **Faza 4: Ponavljajoči se postopek in vmesna prijava**

1. Imejte mentorsko srečanje z vsakim mentorirancem enkrat na mesec.
2. Med 4. in 5. mesecem: mentorirancu pošljite vprašalnik za vmesno oceno napredka (Priloga 12).
3. Uporabite te povratne informacije za spremljanje napredka, prepoznavanje področij za izboljšave in uskladitev pričakovanj.

4. Načrtujte srečanje v vmesnem času s svojim koordinatorjem projekta in delite prakso z YouWell ekipo trenerjev ter drugimi učitelji-mentorji.

Ko se bliža konec šolskega leta, Maria začne načrtovati zaključek mentorske poti svojih mentorirancev. Vzame si čas, da mentorirance vključi v pregled ciljev, ki so si jih zastavili na začetku procesa, razmisli o pridobljenih izkušnjah in razpravlja o njihovi zavezanosti k prihodnjemu razvoju.

Pred zadnjim mentoriranjem Maria pošlje Aleksandri in drugim mentorirancem zaključni vprašalnik (Priloga 13). To orodje ji kot mentorici pomaga oceniti učinek in učinkovitost procesa mentorstva. Prav tako spodbuja razmislek pri mentorirancu in pripravi temelje za smiselno razpravo med zaključno mentorsko sejo (Priloga 14).

Po zadnji seji bo Maria svoje povratne informacije delila z ekipo YouWell prek mentorjevega vprašalnika za povratne informacije. Ta korak je nujen za nenehno izboljševanje in zagotavljanje kakovosti izdelanega mentorskega programa »Mentorstvo skozi coaching«.

## **5. faza: Zaključna faza in zaključek mentorskega procesa po korakih**

1. V 9. mesecu (na koncu procesa): Načrtujte zaključek procesa, preverite dosežene cilje, pridobljene izkušnje in zavezanost prihodnjemu razvoju.
2. Proslavite napredek, priznajte dosežke in trud.
3. Pošljite zaključni vprašalnik (Priloga 13) mentorirancu pred končno sejo mentoriranja. Z vprašalnikom ocenite učinek in učinkovitost mentorskega procesa ter omogočite razmislek in razpravo med zadnjo sejo.

### **Zaključno mentorsko srečanje**

1. Razmislite o mentorski poti, proslavite dosežke in načrtujte prihodnost.
2. Izrazite hvaležnost in zagotovite pozitiven zaključek mentorskega odnosa.
3. Glejte strukturo zaključno mentorske seje (Priloga 14) in prilagodite vprašanja, da bodo ustrezala posebnemu kontekstu vašega mentorskega procesa.

Po zadnji seji delite svoje povratne informacije kot mentor z ekipo YouWell – v vprašalniku za povratne informacije mentorjev (Priloga 15, osnutek).

### **Pot naprej**

Maria in njeni mentoriranci Aleksandra, Silvia in Marko predstavljajo kolektivno podobo učiteljev-mentorjev in njihovih mentorirancev, ki sodelujejo v pilotni skupini mentorskega programa YouWell. Naša ekipa se zaveda, da transformativna moč mentorstva v izobraževanju izhaja iz pristne ljubezni do poklica, neomajne predanosti mentorstvu in strokovnosti.

Pomembno je priznati, da vsak scenarij na tem potovanju ne bo preprost, kot je opisano zgoraj. Prihajale bodo ovire in deževni dnevi. Tako mentorji kot mentoriranci se lahko soočajo z osebnimi izzivi, ki otežijo udeležbo na predavanjih. Obstajajo seje, kjer je kljub močni predanosti procesu najboljši rezultat preprosto biti ob strani svojega mentoriranca, nuditi empatijo, sočutje in podporo.

Vendar pa bodo tudi sončni dnevi, ko bo zagon prejšnjih sej spodbudil mentoriranca, da bo delil vznemirljive novice o doseganju pomembnega mejnika, na katerem so nameravali delati med trenutnim srečanjem.

Agilnost, sprejemanje nepredvidljive prihodnosti in redna prisotnost so ključni navigatorji na tem potovanju. Mentorstvo je stalen proces, pri katerem priprava, skupaj z odprtostjo za presenečenja



Co-funded by  
the European Union

iz resničnega življenja, prispeva k vašemu uspehu kot mentor. S tem boste podpirali prilagodljivost, motivacijo, odpornost in celo prožnost vaših mentorirancev v poklicu učitelja. In ob tem boste tudi sami zelo pridobili – gradili boste zaupanje kot mentor, dobili navdih za preizkušanje novih poti v poklicu in uživali v izpolnjenosti, da ste človeški, angažirani in skrbni vodja.

## 6. Program usposabljanja mentorjev - namen, metode, struktura, vsebina

### Namen in metode

YouWell Mentor Coach program usposabljanja »Mentorstvo skozi coaching« je bil zasnovan tako, da udeležence opremi s potrebnimi veščinami, okviri in metodologijami, da se izkažejo kot učinkoviti mentorji-coachi, ki podpirajo kolege začetnike in jim svetujejo. S preišljeno strukturiranim pristopom se ta program poglobi v različne vidike mentorstva in coachinga ter spodbuja celovito razumevanje in praktično uporabo teh vlog.

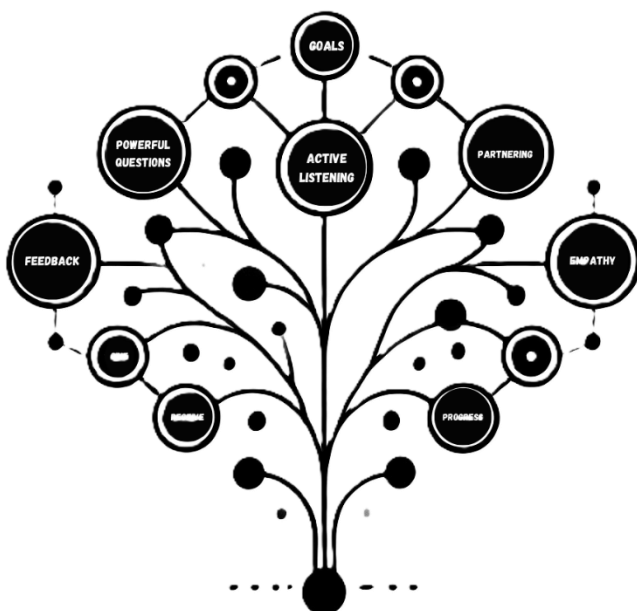
Metodologija programa temelji na interaktivnem učenju, izkustvenih vajah in reflektivnih razpravah. Z uravnoteženo mešanico teoretičnega razumevanja in praktične uporabe se udeleženci izkažejo opremljeni z orodji za odličnost kot mentorji. Namen programa usposabljanja je vzgojiti usposobljene učitelje-mentorje, ki so sposobni spodbujati rast, olajšati učenje in pozitivno vplivati na življenje mentorirancev.

Usposabljanje obsega pet polnih dni usposabljanja, skrbno zasnovanih tako, da pokrivajo različne razsežnosti mentorstva in coachinga. Začne se z uvodom, kjer se udeleženci lotijo prebijanja ledu in postavijo pričakovanja glede usposabljanja. Za celotno izkušnjo je značilno dinamično prepletanje med trenerji in udeleženci. Facilitatorji so izkušeni trenerji, udeležence brežhibno vodijo skozi razprave, vaje in razmišljanja ter bogatijo njihovo razumevanje mentorske in coaching dinamike. Vključitev profilov mentorjev, skupinskih razprav in okvirnih razlag izboljša učno izkušnjo.

Usposabljanje je organizirano okoli pridobivanja veščin mentorja, ki uteleša coaching miselnost.

## Mentorstvo s coachingom: ODLIČEN nabor veščin

Da bi podprli učitelje, ki postanejo mentorji, je naša ekipa razvila ogrodje nabora veščin »APPGREAT«, ki je kasneje postalo hrbtenica intenzivnega 5-dnevnega programa usposabljanja, predstavljenega mednarodni ekipi učiteljev iz Bolgarije, Severne Makedonije in Slovenije. Ta okvir predlaga osredotočanje na sedem veščin, ki lahko pomagajo mentorju-trenerju v šolskem okolju pri podpori rasti njegovih mentorirancev. Tukaj je seznam veščin in kaj vsaka od njih pomeni.



1. Aktivno poslušanje
2. Močna vprašanja
3. Partnerstvo
4. Dajanje in prejemanje povratnih informacij
5. Empatija
6. Doseganje ciljev
7. Sledenje napredku

Ta okvir je bil podrobno raziskan med 5-dnevnim usposabljanjem, ki je del uvajalnega programa YouWell »Mentorstvo skozi coaching« in je bil predstavljen učiteljem iz Bolgarije, S. Makedonije in Slovenije, ki so bili izbrani za sodelovanje pri pilotiranju projekta v šolskem letu 2023 /2024. Osnutek usposabljanja je predstavljen v naslednjem delu priročnika.

Ogrodje nabora veččin APPGREAT predlaga pristop, ki temelji na načelih coachinga in učinkovite komunikacije. Zato lahko okvir pomaga pri motiviranju učiteljev začetnikov, ki se pogosto počutijo preobremenjene ali malodušne zaradi izzivov poklica. S coachingom in mentorstvom lahko mentor-učitelj nudi podporo in spodbudo, kar lahko učitelju začetniku pomaga pri izgradnji samozavesti in odpornosti.

## Razumevanje okvira APPGREAT

Razumevanje in izvajanje sedmih temeljnih spretnosti je bistveno za učinkovito uporabo okvira.

### 1) Aktivno poslušanje

Videli smo, kako aktivno poslušanje vzdržuje in neguje odnose. In verjetno ste tudi vi. Aktivno poslušanje pomeni »osredotočeno poslušanje« (Lačezar Afrikanov, 2023). To je bistvena veščina pri coachingu in mentorstvu, ki vključuje popolno osredotočenost na govorcevo sporočilo in njegovo razumevanje. Je način, kako pokazati, da mentor-coach ceni in spoštuje misli in občutke druge osebe ter pomaga vzpostaviti zaupanje in povezanost med mentorjem-coachem in mentorirancem.

### Kako raziskati aktivno poslušanje?

- ➔ **Bodite popolnoma prisotni in pozorni:** Govorcu posvetite vso svojo pozornost in se izogibajte motnjam. To pomeni, da odložite vse misli, čustva ali motnje, ki bi lahko odvrnile vašo pozornost od pogovora.
- ➔ **Uporabite verbalne in neverbalne znake:** Pokažite, da poslušate in razumete, kaj govornik govori, tako da uporabite besedne znake, kot so kimanje, povzemanje ali parafraziranje. Nebesedni znaki, kot so očesni stik, obrazna mimika in govorica telesa, so prav tako pomembni pri izražanju vaše pozornosti in zanimanja za pogovor.



- **Izogibajte se prekinjanju ali obsojanju:** Potrpežljivo poslušajte in dovolite govorncu, da se v celoti izrazi. Bistvenega pomena je, da se izogibate obsojanju ali kritiziranju ter ohranite odprto in neobsojajočo miselnost, da ustvarite varno in udobno okolje za izmenjavo in izražanje.

## 2) Postavljanje močnih vprašanj

Katera so močna vprašanja? Nanje je pogosto težko odgovoriti. Tudi – takšna vprašanja, na katera, ko jih slišiš, spremeniš perspektivo ne da bi slišal odgovor. Praktično povedano, močno spraševanje vključuje postavljanje odprtih vprašanj, ki spodbujajo razmišljanje, samoodkrivanje, razmišljanje in rast. Zasnovana so tako, da izzivajo naročnikova prepričanja, predpostavke in perspektive ter jim omogočajo globlji vpogled v njihove cilje, vrednote in motivacijo.

### Kako izvajati močno spraševanje?

- **Vadite aktivno poslušanje:** Če želite postavljati pomembna vprašanja, morate biti popolnoma prisotni in vključeni v pogovor. Z uporabo prve predstavljene veščine, aktivnega poslušanja, lahko poiščete ključne točke svojega mentoriranca in mu zastavite dodatna vprašanja, ki spodbujajo globlje raziskovanje;
- **Preoblikujte vprašanja:** Preoblikovanje vprašanj lahko pomaga izpodbijati predpostavke vaših mentorirancev in razširiti njihovo perspektivo. Namesto da postavljate zaprta vprašanja (katerih odgovor je »da« ali »ne«), ki omejujejo razmišljanje, jih lahko preoblikujete v odprta vprašanja, ki spodbujajo raziskovanje in samoodkrivanje;
- **Uporabite radovednost in empatijo:** pristopite k spraševanju z radovednostjo in empatijo, poskušajte razumeti perspektivo mentoriranca ter razkriti njihove motivacije in želje. S tem lahko postavljate vprašanja, ki se ujemajo z osebo, s katero se pogovarjate, in jo spodbudite, da globlje razmisli o svojih ciljih in težnjah.

### 3) Partnerstvo

Partnerstvo pomeni, da nosite polovico odgovornosti za delovanje razmerja, preostalo polovico pa ima vaš partner na svojih ramenih. Veščina partnerstva pri coachingu in mentoriranju vključuje razvijanje sodelovalnega odnosa, kjer mentor-coach in mentoriranec sodelujeta pri doseganju želenih rezultatov. Pri coachingu partnerstvo pomeni ustvarjanje varnega in podpornega okolja, kjer se coachee počuti poslušanega. Pri mentoriranju mentor uporablja svoje izkušnje in strokovno znanje, da usmerja in svetuje mentorirancu, kako naj usmerja svoj osebni razvoj. Mentor in mentoriranec sodelujeta pri prepoznavanju mentorirančevih prednosti in področij za izboljšave, mentor pa zagotavlja povratne informacije in podporo, da mentorirancu pomaga pri doseganju ciljev.

#### Kako razviti partnerske sposobnosti?

- **Vzpostavite zaupanje:** Vzpostavljanje zaupanja je ključni vidik partnerstva in kot mentor-coach lahko vzpostavite zaupanje tako, da ste pristni, pregledni in zanesljivi. To pomeni, da se držite zavez, da ste pošteni in izkazujete empatijo do mentoriranca.
- **Postavljanje ciljev:** Drug način za uveljavljanje partnerstva je zagotoviti, da si mentoriranec postavi jasne in specifične cilje (SMART cilje), ki so hkrati usklajeni z mentorirančevimi vrednotami in vizijo. Ta sodelovalni pristop zagotavlja, da se mentoriranec počuti odgovornega za svoj napredek.
- **Učinkovita komunikacija:** to je nekaj, kar vam bo kot mentorju-coachu omogočilo uresničevanje partnerstva. To pomeni uporabo jasnega in jedrnatega govora, dajanje konstruktivnih povratnih informacij ter prošnjo za povratne informacije za izboljšanje kakovosti partnerstva.

#### 4) Dajanje in prejetanje povratnih informacij

Bodimo iskreni: če ne gre za kompliment, ga ni lahko prejeti. Skoraj enako velja za dajanje graje – ni lahko nekomu reči, da ni opravil dovolj dobrega dela in ohraniti vez s to osebo. Dajanje in prejetanje povratnih informacij vključuje odprtost za povratne informacije ter njihovo uporabo kot priložnost za rast in razvoj. Dajanje povratnih informacij vključuje natančnost, objektivnost in konstruktivnost. Mentor-coach naj se izogiba osebni posploševanju in daje predloge za izboljšave. Dajanje in prejetanje povratnih informacij je bistveni del coachinga in mentoriranja. Coachi in mentorji, ki obvladajo umetnost dajanja in prejemanja povratnih informacij, lahko svojim strankam pomagajo izboljšati njihovo uspešnost, doseči cilje in razviti nove veščine.

#### Kako vaditi dajanje in prejetanje povratnih informacij?

- **Začni z vadbo prejemanja povratnih informacij:** naslednjič, ko prejmete komentar o svojem vedenju ali delu, bodite pozorni na to, kar oseba govori, postavite vprašanja za pojasnila in poskušajte razumeti njeno perspektivo. Ločite svoja čustva od povratnih informacij in se osredotočite na vedenje ali temo, o kateri razpravljate. Aktivno poslušanje vam lahko pomaga.
- **Osredotočite se na vedenje, ne na osebo:** Ko dajete povratne informacije, je pomembno, da se osredotočite na vedenje in njegov vpliv, ne pa na osebnost. Podajte povratne informacije, pri tem pa bodite natančni in objektivni ter se izogibajte domnevam o značaju ali namenih osebe.
- **Raziščite "sendvič" pristop:** Čeprav jo strokovnjaki pogosto kritizirajo, ta priljubljena tehnika vključuje začetek s pozitivnim komentarjem, v sredini vsebuje konstruktivne povratne informacije in na koncu še en pozitiven komentar. Morda se vam bo zdelo koristno, saj lahko mentorirancu ali osebi, ki ji dajete povratne informacije, pomaga, da se počuti bolj dojemljivo in manj obrambno. Ko prejmete povratne informacije, poskusite

poiskati konstruktivne povratne informacije v pozitivnih komentarjih in jih izkoristite kot priložnost za rast in razvoj.

## 5) Empatija

Empatija je ključna veščina pri coachingu in mentoriranju, saj pomaga mentorju-coachu zgraditi močan odnos z mentorirancem ter ustvariti varno in podporno okolje; pomaga tudi pri prepoznavanju kakršnih koli omejujočih prepričanj ali vedenj, ki stranko morda ovirajo pri doseganju ciljev. Empatija vključuje razumevanje in povezovanje z mislimi in občutki druge osebe, postavljanje v njihovo kožo ter pogled na stvari iz njihove perspektive. Če ste empatični, lahko ustvarite prostor, kjer se mentoriranec počuti udobno, ko odkrito deli svoje misli in občutke brez strahu pred obsojanjem.

### Kako razviti empatijo?

- ➔ **Poslušajte in bodite prisotni na več ravneh:** ne bodite pozorni le na besede, ampak tudi na ton glasu, govorico telesa in čustva za tem. Parafrazirajte, kar reče druga oseba, da pokažete, da poslušate in razumete.
- ➔ **Vadite zavzemanje perspektive:** postavite se v kožo druge osebe. Postavljajte vprašanja, ki vam bodo pomagala razumeti njihovo stališče in čustva, ki jih morda doživljajo.
- ➔ **Vadite samozavedanje:** zavedajte se lastnih čustev in reakcij med pogovorom ali mentorsko sejo. Poskusite obvladati ali vsaj registrirati vse pristranskosti ali sodbe, ki lahko vplivajo na vašo sposobnost sočutja.

## 6) Doseganje ciljev

Cilji so materializacija naših namenov kot ljudi. Doseganje ciljev je tudi ključni vidik coachinga in mentoriranja. Mentor skupaj z mentorirancem identificira njihove cilje in oblikuje načrt za njihovo doseganje. Z nizom korakov in ocen lahko mentor-coach pomaga mentorirancu razjasniti svoje cilje, razviti strategije za njihovo doseganje ter ostati odgovoren za doseženi napredek.

## Kako začeti razvijati to veščino?

- **Splošna zastavitev ciljev:** vključuje prepoznavanje širokih ciljev, ki niso specifični ali časovno omejeni. Ta pristop je uporaben, kadar posameznik ni prepričan, kaj želi doseči, ali je v zgodnji fazi postavljanja ciljev. Če želite določiti splošni cilj, začnite tako, da določite področje življenja svojega mentoriranca, ki ga želi izboljšati, na primer svojo uspešnost kot učitelj v razredu ali odnose v službi. Nato sestavite seznam možnih ciljev na tem področju in jih glede na pomembnost razvrstite po prednosti. Ko določite glavne cilje, lahko začnete ustvarjati akcijske načrte za njihovo doseganje;
- **Pristop, osredotočen na rešitve:** Pristop k postavljanju ciljev, osredotočen na rešitve, temelji na prepoznavanju, kaj že dobro deluje in nadgrajevanju tega. Ta pristop se osredotoča na rešitve in ne na težave ter spodbuja posameznike, da si zastavijo specifične, dosegljive cilje. Če želite svojemu mentorirancu določiti cilj, osredotočen na rešitev, začnite z opredelitvijo, kaj želi doseči, ugotovite, katere vire ima na voljo in ustvarite preprost akcijski načrt za doseg cilja ali vsaj začnite delati na njem;
- **SMART cilji:** SMART je akronim, ki pomeni Specific, Measurable, Achievable, Relevant in Time-bound. Ta pristop zastavljanja ciljev se pogosto uporablja v coachingu in poslu ter je učinkovit način za zastavljanje ciljev. Na primer, namesto da bi si postavili cilj »prebrati več«, določite ali pomagajte svojemu mentorirancu pri postavitvi PAMETNEGA cilja, kot je »Bral bom 30 minut vsak dan pred začetkom delovnika v naslednjih treh mesecih«.

## 7) Sledenje napredku

*"Če ne veš, kam želiš iti, potem ni pomembno, katero pot izbereš."  
— Lewis Carroll, Alica v čudežni deželi*

Spremljanje napredka je pomembna veščina v življenju in ni izjema pri coachingu in mentorstvu. Gre za zagotavljanje, da mentoriranec ostane na pravi poti in motiviran za doseganje želenih

rezultatov. Veščina sledenja napredku zahteva zavezanost k rednemu ocenjevanju napredka, uporabi orodij za sledenje napredku ter postavljanju jasnih in merljivih ciljev z mentorirancem.

### **Kako razviti in uveljaviti večino sledenja napredku?**

- **Postavite si jasne in merljive cilje:** Prvi korak pri spremljanju napredka je, da si z mentorirancem postavimo jasne in merljive cilje. To vključuje razčlenitev večjih ciljev na manjše, dosegljive korake in določitev časovnice za vsak korak. To zagotavlja jasen načrt za sledenje napredku in omogoča prilagajanje na poti.
- **Uporabite orodja za spremljanje napredka:** Obstaja več orodij in metod, ki jih trenerji in mentorji lahko uporabljajo za spremljanje napredka, kot so vodenje dnevnika, redne prijave in poročila o napredku. Spodbujajte mentoriranca, da redno spremlja svoj napredek in po potrebi zagotovi povratne informacije in podporo. Proslavljanje majhnih zmag na poti lahko tudi pomaga ohranjati motivacijo in zagon.
- **Nenehno ocenjevanje in prilagajanje:** Redno vrednotite napredek pri doseganju zastavljenih ciljev in po potrebi prilagodite načrt. Spodbudite mentoriranca, da razmisli o svojem napredku, prepozna področja za izboljšave in razišče nove strategije za doseganje svojih ciljev. To pomaga ohraniti osredotočenost in motivacijo za končni cilj.

### **Struktura in vsebina programa usposabljanja (glej tabelo z aktivnostmi za vsak dan spodaj)**

#### **1. DAN**

Usposabljanje se začne s 1. dnevom in poudarja pomen povezave in pričakovanja – nastavitve. Začne se z uvodom, ki spodbuja občutek skupnosti med udeleženci. Pričakovanja in dejavnosti postavljanja ciljev vlivajo namen in smer ter določajo ton za prihodnje dni. Uvedba kompetenčnega modela in profila mentorja dodatno utrdi temelje za udeležence v osnovah mentorstva in coachinga.

## **2. DAN**

2. dan se osredotoči na jedro APPGREAT okvira, kjer se podrobno raziskujejo aktivno poslušanje, empatija in partnerstvo. Jutro vključuje zanimivo uvodno aktivnost, ki prebije led in poudarja pomen natančne komunikacije. Potekajo razprave o aktivnem poslušanju, hkrati se obravnavajo izzivi in koristi. Interaktivna narava usposabljanja uporablja tabele in skupinske razprave za krepitev razumevanja.

## **3. DAN**

3. dan napreduje v pomembna vprašanja, doseganje ciljev, dajanje in prejemanje povratnih informacij ter sledenje napredku. Udeleženci se vključijo v skupinsko delo, vadijo vzpostavljanje odnosa, povratne informacije in močno spraševanje. Ta strukturirana interakcija olajša dinamično učenje.

## **4. DAN**

4. dan se poglobi v pogovor o coachingu z modelom GROW, ki se ga uporabi za scenarije mentoriranja z njegovo različico GROW-M, ki so jo razvili trenerji YouWell. Vaje s povratnimi informacijami obogatijo udeležencevo razumevanje dinamike coachinga, medtem ko predstavitev tehnike »Lego Serious Play« ponuja praktično stično točko in uporabo metafor ter intuicije.

Razmišljanja in povzetek dneva

## **5. DAN**

Peti dan, vrhunec usposabljanja, povzema metodologijo APPGREAT za mentoriranje učiteljev začetnikov. Ta dan vključuje obsežne povzetke, dokumentacijo in razprave o virih. Načrtovanje nadaljnjih dejavnosti zagotavlja stalno rast, medtem ko seja vprašanj in odgovorov omogoča udeležencem, da odgovorijo na vprašanja.



Co-funded by  
the European Union

Certifikati označujejo uspešen zaključek programa, premišljena zaključna slovesnost pa priznava pot udeležencev.



## 7. Reference

1. Preberite o coachingu na spletni strani International Coaching Federation:

<https://coachingfederation.org/about>

2 EMCC o mentorstvu: <https://www.emccglobal.org/leadership-development/leadership-development-mentoring/>

3 Vrednote, ki podpirajo coaching in mentorstvo, EMCC:

[https://www.emccglobal.org/about\\_emcc/who\\_we\\_are/values/](https://www.emccglobal.org/about_emcc/who_we_are/values/)

4. Razvoj vrstniškega coachinga: <https://www.yumpu.com/en/document/read/24602548/the-evolution-of-peer-coaching-beverly-showers-and-bruce-joyce>

5. Okvir kompetenc EMCC: <https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2018/02/EMCC-quality-glossary-v2.pdf>

6. Kompetenčni okvir EMCC, v.2:

<https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/0gzGExlyhoRpVFng5DB7ucXeu1FpQ6pJZk35YbTh>

7. Premagovanje izgorelosti in utrujenosti zaradi sočutja v šolah: vodnik za svetovalce, skrbnike in učitelje: <https://www.amazon.com/Overcoming-Burnout-Compassion-Fatigue-Schools/dp/1138492647>

8. Vadnica SMART Goals: <https://www.mindtools.com/a4wo118/smart-goals>

9. Od ciljev do orodij: zmanjšanje stresa ob doseganju za vsako ceno:

<https://therecursive.com/from-goals-to-tools-reducing-the-stress-of-achieving-at-any-cost/>

10. Sir Ken Robinson o pomembni vlogi mentorja:

<https://www.youtube.com/watch?v=16iuiUx0zng>



Co-funded by  
the European Union

11. Izbor predavanj TEDx o mentorstvu: <https://www.growthmentor.com/blog/ted-talks-on-mentorship/>

12. Raziskovalno poročilo, HBR, Izkoriščanje coachinga in mentorstva za ustvarjanje učinkovitejših vodij:

<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/torch/LeveragingCoachingAndMentoringToCreateMoreEffectiveLeaders.pdf>

## 8. Vaje in gradivo ter priloge: Praktični pripomočki z navodili

### Vaje in gradiva za usposabljanje (izročki za vsakega udeleženca med usposabljanjem)

#### 1. Pozitivno razmišljanje

*"Če želite karkoli prinesiti v svoje življenje, si predstavljajte, da je že tam."*

Richard Bach

*»Ne čakajte. Čas za ukrepanje se nikoli ne bo zdel primeren.«*

Napoleon Hill

*"Skrivnost napredovanja je v tem, da začneš."*

Mark Twain

*Prizadevajte si za napredek, ne za popolnost.*

*"Nič velikega ni bilo doseženo brez navdušenja."*

Ralph W. Emerson

*»V svoji karieri sem zgrešil več kot 9000 metov. Izgubil sem skoraj 300 iger. 26-krat so mi zaupali zmagovalni met in sem zgrešil. V življenju sem bil neuspešen vedno znova in znova. In zato mi uspe.«*

Michael Jordan

*"Energija in vztrajnost lahko premagata vse."*

Benjamin Franklin

*»Motivacija je tisto, zaradi česar začneš. Navada je tista, ki te žene.«*

Jim Ryan

*"Sreča je priložnost za pripravljajlno srečanje"*

Oprah Winfrey

*"Nikoli ni prepozno, da postaneš oseba, ki bi lahko bila."*

George Elliot

*"Ko ste v dolini, imejte cilj trdno v vidnem polju in dobili boste obnovljeno energijo za nadaljevanje vzpona."*

Denis Waitley

"Delajte veselo in mirno, vedoč, da bodo prave misli in prava prizadevanja neizogibno prinesla prave rezultate."

James Allen

*»Lahko se prepustiš ujeti v sporočilih o neuspehu in postaneš zagrenjen, poln izgovorov, ali pa se odločiš biti srečen, pozitiven in navdušen nad življenjem.«*

AL Williams

*»Uspeh je stanje duha. Če želite uspeh, začnite o sebi razmišljati kot o uspehu.«*

Dr. Joyce Brothers

*"Zelo pogosto je sprememba sebe potrebna bolj kot sprememba okolice."*

Arthur Christopher Benson

*"Več sem se naučil iz svojih napak kot iz svojih dosežkov."*

Richard Branson

*"Ne glede na to, ali mislite, da lahko ali da ne zmorete, imate verjetno prav!"*

Henry Ford

*»Lahko narediš vse, kar misliš, da zmoreš. To znanje je dobesedno darilo bogov, saj z njim lahko rešite vsak človeški problem. To bi moralo iz vas narediti neozdravljivega optimista. To so odprta vrata.»*

Robert Collier

*"Večina ljudi je tako srečnih, kot se odločijo."*

Abraham Lincoln

*"Veliko življenjskih neuspehov so ljudje, ki se niso zavedali, kako blizu so bili uspehu, ko so obupali."*

Thomas Edison

*"Ljubiti samega sebe je začetek vseživljenjske romance."*

Oscar Wilde

*"Vsaka dobra misel, o kateri mislite, prispeva svoj delež h končnemu rezultatu vašega življenja."*

Grenville Kleiser

*"Ničesar ne ljubim tako kot dobro borbo."*

Franklin D. Roosevelt

*»Usoda ni stvar naključja, ampak stvar izbire. To ni stvar, na katero bi bilo treba čakati, to je stvar, ki jo je treba doseči.«*

William Bryan

*"Ljubi svojega bližnjega, kot ljubiš samega sebe, vendar si sam izberi svojo sosesko."*

Louise Beal

*"Ljubi resnico, a odpusti napako."*

Voltaire

*"Naredi, kar lahko, s tem, kar imaš, kjer si."*

Theodor Rooswelt

*"Skrivnost uspeha je vztrajnost pri doseganju cilja."*

Benjamin Disraeli

*"Največja točka sreče je, da je človek pripravljen biti to, kar je."*

Deziderij Erazem

*"Tudi če ste na pravi poti, vas bodo povozili, če boste samo sedeli."*

Will Rogers

*»Če je nekdo to naredil prvi - si lahko drugi. Če tega še nihče ni naredil - si lahko prvi.«*

Richard Bach

*"Šele ko se nehaš truditi, lahko rečeš, da ti ni uspelo."*

Elbort Hubbard

*"Noben človek ni neuspeh, če uživa življenje."*

William Feather

*"Dobro začeto je napol narejeno."*

*"Razlika med sanjami in ciljem je rok."*

Steve Smith

*"Prej ali slej zmagajo tisti, ki mislijo, da lahko."*

Richard Bach

*"Največje odkritje moje generacije je, da lahko človek spremeni svoje življenje tako, da spremeni svoj odnos."*

William James

*"Razmišljanje vedno vnaprej, vedno razmišljanje o tem, da poskušamo narediti več, prinaša stanje duha, v katerem nič ni nemogoče."*

Henry Ford

## **2. Jezični zasuki kot uvodni preizkus za prebijanje ledu**

V tej igri si vsi izmenoma zašepetajo naslednje jezične zasuke osebi poleg sebe, začeni z učiteljem:

OBOŽUJEM JUTRA, KO SPIJEM PRAVO, POPOLNO SKODELICO KAVE, PRIPRAVLJENO V PRAVEM BAKRENEM LONČKU ZA KAVO.

Trenerji prosijo udeležence, da dvakrat obkrožijo krog in zadnji v vrsti povedo, kar so slišali; namen je na zabaven način odpreti vadbeni del za veččino aktivno poslušanje.

## **3. Vaja aktivnega poslušanja**

Ta vaja je zasnovana za triade in omogoča vsakemu udeležencu, da izkusi vse tri vloge: govorca, poslušalca in opazovalca ter vse ravni poslušanja. Razdelimo jih na 3 ravni - poslušanje dejstev, čustev in asociacij.

**Trajanje:** 55 minut (3 x 15 minut na vlogo in 2-3 min za refleksijo v triadah)

Vsaka triada ima: govorca, poslušalca in opazovalca.

### **Navodila**

1. krog: 15 min

#### **1. korak:** Poslušanje dejstev

Prvi udeleženec prevzame vlogo govorca.

Govornik deli osebno zgodbo, izkušnjo ali temo po lastni izbiri in govori približno 2-3 minute.

Poslušalec posluša dejstva. Opazovalec je pozoren na dinamiko in neverbalne znake med govorcem in partnerjem.

Opazovalec opazi, kaj se zgodi.

### **2. korak:** Poslušanje čustev

Govorec nadaljuje z govorom - deli svojo zgodbo, izkušnjo ali temo po lastni izbiri in govori 3-5 minut.

Poslušalec posluša čustva, pozoren je na izraz obraza, na govoricu telesa, na ton glasu, hitrost govora.

Opazovalec je pozoren na dinamiko in neverbalne znake med govorcem in partnerjem.

**3. korak:** Poslušanje onkraj besed: za metafore, proste asociacije, refleksijo, kako povedano vpliva na poslušalca.

Govornik govori zadnjih 5 minut – lahko gre za isto zgodbo ali drugo, še eno deljenje.

Poslušalec tokrat posluša tisto, kar ni povedano, kaj se skriva za čustvi, ki jih poslušalec izraža, ves čas je pozoren na obrazno mimiko, na govoricu telesa, na ton glasu, hitrost govora. In doda še eno plast – pozoren je tudi na to, kako govor vpliva nanj/njo. Lahko si zapisuje asociacije in metafore, ki se mu/ji pojavijo. Govornik deli povratne informacije s poslušalcem in z njim/njo preveri, kakšen vpliv imajo asociacije za govorca, ali tudi on/ona vzpostavi nekaj povezav, kar posledično izzove to povratno informacijo pri poslušalcu.

Opazovalec je pozoren na dinamiko in neverbalne znake med govorcem in partnerjem ter si dela zapiske.

2. krog: 15 min & 3. krog: 15 min sledita isti strukturi kot 1. krog, spremenijo se le vloge

**Pomembno:** Na koncu vsakega kroga (1, 2 in 3) si triada vzame 3 minute za hiter razmislek:

**Govorec:** Je bilo težko deliti in govoriti? Kako se vaša prisotnost in pozornost vsakič spremenita?

Kako ste se počutili – da ste bili poslušani, slišani, pozorni?

**Poslušalec:** delite, kaj ste registrirali, kako je bilo poslušati, a se na začetku tudi niste potrudili, da bi bili popolnoma prisotni, in kaj je bilo drugače pri izvajanju drugih ravni aktivnega poslušanja?

**Opazovalec:** Splošne pripombe o dinamiki, o tem, kako je bil vsak obrat drugačen v njegovem/njenem pogledu na podlagi tega, kar so opazili pri poslušalcu in govorcu.

#### 4. Prikaz mentorske seje: 25 minut

##### Model GROW obogaten z vlogo mentorja | You WELL Project

#### 1. korak: Postavitev ciljev [5–6 min.]

Vprašanja, ki jih lahko uporabite:

- Katere konkretne cilje bi radi dosegli s tem mentorskim odnosom?
- Kako bi opredelili uspeh glede na te cilje?
- Ali lahko svoje cilje razdelite na manjše, izvedljive korake?
- Kakšno podporo ali sredstva mislite, da boste potrebovali za doseg te ciljev?

#### Razmislite o vlogi mentorja:

- Delite lahko svoje izkušnje in uspehe v zvezi s postavljanjem ciljev.
- Zagotovite smernice o postavljanju specifičnih, merljivih, dosegljivih, ustreznih in časovno omejenih (SMART) ciljev.
- Pomagajte mentorirancu raziskati možne cilje in zožiti njihov fokus.

#### 2. korak: preverjanje resničnosti [5–7 min.]

Vprašanja:

- Kakšna je vaša trenutna realnost glede na vaše cilje?
- Kakšen napredek ste naredili do zdaj? S katerimi izzivi ste se srečali?
- Katere prednosti in vire imate, ki vam lahko pomagajo premagati te izzive?
- Kako vidite, da vaša trenutna situacija vpliva na vašo sposobnost doseganja vaših ciljev?



### Razmislite o vlogi mentorja:

- Aktivno in empatično poslušajte mentorirančev trenutni položaj in izzive.
- Ponudite vpoglede in perspective, ki temeljijo na vaših izkušnjah in znanju.
- Razmišljajte s pomočjo asociacij in metafor.
- Spodbudite mentoriranca, da razmisli o svojih prednostih in omejitvah.

### 3. korak: Možnosti in priložnosti [7–8 min.]

#### Primeri vprašanj:

- Katere so možne možnosti ali pristopi, ki jih lahko uporabite, da premagate svoj izziv in dosežete svoje cilje?
- Ali se spomnite kakšne alternativne strategije ali perspektive, ki bi lahko bila koristna?
- Kako so drugi v podobnih situacijah uspeli? Kaj se lahko naučite iz njihovih izkušenj?
- Katere možnosti vas najbolj nagovarjajo? Zakaj se vam zdijo primerne?

### Razmislite o vlogi mentorja:

- Delite alternativne pristope ali strategije, o katerih mentoriranec morda ni razmišljal.
- Ponudite predloge na podlagi lastnega strokovnega znanja in spoznanj.
- Spodbujajte kreativno razmišljanje in raziskovanje različnih možnosti.

### 4. korak: Volja in načrt za naprej [4–5 min.]

#### Vprašanja za ta del:

- Med možnostmi, o katerih smo razpravljali, katere so najbolj v skladu z vašimi vrednotami in cilji?
- Kako lahko določite prednost in izberete najbolj izvedljive in učinkovite ukrepe?
- Katere posebne korake boste naredili za napredek? Katere vire ali podporo potrebujete?

- Kako boste poskrbeli za odgovornost pri izvajanju svojega akcijskega načrta? Kako vam lahko pri tem pomagam?

#### **Dodajte iz svoje vloge mentorja:**

- Pomagajte mentorirancu oceniti in dati prednost svojim možnostim.
- Pomagajte pri ustvarjanju akcijskega načrta z jasnimi koraki in časovnico.
- Ponudite podporo, odgovornost in vodenje v celotnem procesu izvajanja.

### **5. Družabni Bingo**

Navodila: V igri Bingo vsaka oseba prejme kartico bingo z različnimi pozivi v vsakem kvadratu (npr. »Govori več kot 2 jezika« ali »Je edinec«). Cilj te vaje, predstavljene udeležencem ob koncu 1. dneva, je, da se pomešajo in najdejo nekoga, ki se ujema z vsakim pozivom, in mu dajo za podpisati kartico. Oseba, ki prva dokonča vrstico, stolpec ali diagonalo, zavpije "Bingo!" in zmaga. Ta dejavnost je spodbudila interakcijo in pomagala skupini, da se je med seboj spoznavala.

IMA VEČ KOT 2 SESTRE	IGRA NA GLASBILO	JE VELIK OBOŽEVALEC FILMOV	OBISKAL JE VEČ KOT 5 DRŽAV
RAD KUHA	IMA HIŠNEGA LJUBLJENCA	LANI JE PREBRAL VEČ KOT 10 KNJIG	GOVORI VEČ KOT 2 JEZIKA
NI JUTRANJA OSEBA	RAD VRTNARI	JE EDINEC	IMA RAJE ČAJ KOT KAVO
DELA JOGO	POGOSTO HODI NA POHODE	JE ROJEN JULIJA	SE LAHKO DOTAKNE SVOJIH PRSTOV NA NOGAH

### **6. Povratni Bingo**

Ta vaja je podobna družabnemu bingu, vendar je namen povratnega binga, da udeleženci drug drugemu podelijo priznanje za lastnosti in veščine, ki so jim bili priča drug pri drugem med dnevi usposabljanja.

Prvi steče na igre in aktivnosti YouWell	Komunicira v jasnem in jedrnatem slogu	Veščine kreativnega reševanja problemov	Pokaže sposobnosti aktivnega poslušanja
Postavlja zelo dobra vprašanja	Zdi se, da je odličen timski igralec	Spretno daje povratne informacije	Kaže empatijo
Zelo dobre predstavitvene sposobnosti	Vedno je ☑	Odlične vodstvene sposobnosti	Kaže dobro znanje na številnih področjih
Videti je, da z lahkoto dosega cilje	Z njim se počutim varno in pomirjujoče	Videti je, da bo postal odličen YouWell mentor	Ustvarjalni odnos do izzivov

**Dodatki, ki so vključeni v metodologijo, so nekateri predstavljeni kot vaje med usposabljanjem, drugi pa so poslani kot dodatna gradiva za pilotiranje.**

### Priloga 1.25 veščin uspešnega trenerja

25 veščin, ki jih ima uspešen trener	
1. Čim večkrat omenim sogovornikovo ime	1 2 3 4 6 7 8 9
2. Sogovorniku med pogovorom zagotavljam maksimalno udobje	1 2 3 4 6 7 8 9
3. Pozorno poslušam in pokažem, da sem pozoren	1 2 3 4 6 7 8 9
4. Namesto dajanja pripravljenih odgovorov poskušam ustvarjati nove ideje	1 2 3 4 6 7 8 9
5. Večinoma postavljam odprta vprašanja	1 2 3 4 6 7 8 9
6. Sledim času, predvidenemu za pogovor	1 2 3 4 6 7 8 9
7. Preden začnemo, se odločim, kaj želim izpostaviti v svojem sogovorniku	1 2 3 4 6 7 8 9
8. Nakupovalni seznam naredim vnaprej	1 2 3 4 6 7 8 9
9. Vprašanja oblikujem s sogovornikovim besediščem	1 2 3 4 6 7 8 9
10. Postavljam eno vprašanje naenkrat	1 2 3 4 6 7 8 9
11. Ko postavim vprašanje, molčim	1 2 3 4 6 7 8 9
12. Preverim, ali je cilj SMART	1 2 3 4 6 7 8 9
13. Za vse sem odgovoren in se ne skušam opravičevati	1 2 3 4 6 7 8 9
14. Med pogovorom upoštevam razmerje 20% proti 80% v korist sogovornika	1 2 3 4 6 7 8 9
15. Takoj preneham govoriti, ko hoče moj sogovornik nekaj povedati	1 2 3 4 6 7 8 9
16. Sogovornika čim hitreje vodim do »zelenega stanja«	1 2 3 4 6 7 8 9
17. Da bi se prepričal, ali sem prav razumel, pogosto vprašam: "Kaj misliš s tem?"	1 2 3 4 6 7 8 9
18. Moje besede so usmerjene k odločitvam in »zelenemu stanju«	1 2 3 4 6 7 8 9
19. Sogovorniku izražam spoštovanje in hvaležnost	1 2 3 4 6 7 8 9
20. Uspelo mi je zavzeti »nizek položaj« do sogovornika	1 2 3 4 6 7 8 9
21. Sprejemam in spoštujem sogovornikov način razmišljanja	1 2 3 4 6 7 8 9
22. Ustvarim situacijo, v kateri ima moj sogovornik glavno vlogo pri sprejemanju odločitev	1 2 3 4 6 7 8 9
23. Posebno pozornost posvečam procesom »branja misli« in moji "interpretaciji"	1 2 3 4 6 7 8 9
24. V glavnem sprašujem »kako« in »na kakšen način«, izogibam se »zakaj«	1 2 3 4 6 7 8 9
25. Dajem povratne informacije, ki so konkretne, pravočasne in temeljijo na dejstvih	1 2 3 4 6 7 8 9

## **Priloga 2. Ključne prednosti mentorstva za učitelje začetnike**

Ključne prednosti mentorstva za učitelja začetnika (mentoriranca), ki ga mentorira izkušen učitelj (mentor)

### **Lažje prilagajanje izobraževalnemu sistemu:**

Za učitelje začetnike se lahko izobraževalni sistem pogosto zdi zapleten in naporen. Mentorstvo jim daje vodilo skozi zapletenost učnega načrta, upravnih postopkov in dinamike v razredu. Izkušeni učitelj mentor bo ponudil vpogled v nenapisana pravila in kulturne norme šolskega okolja ter pomagal novincem k hitrejšemu privajanju. To zmanjša stres in negotovost, ki sta pogosto povezana z zgodnjimi fazami poučevanja, poleg tega pa omogoča lažji prehod v njihove vloge vzgojiteljev. Mentorjeva podpora je kot kompas, ki učiteljem začetnikom zagotavlja, da samozavestno in okretno krmarijo po izobraževalni pokrajini, zaradi česar je njihovo prilagajanje sistemu bolj brežhibno in učinkovito.

### **Izboljšanje spretnosti:**

Učitelji začetniki lahko od svojega izkušenega mentorja pridobijo strategije poučevanja, tehnike vodenja razreda in večšine razvoja učnega načrta. Ta praktična navodila izboljšajo njihove učne sposobnosti in učinkovitost v razredu.

### **Pospešena poklicna rast:**

Mentorstvo lahko pospeši poklicni razvoj učitelja začetnika. Delo z izkušenim mentorjem jim omogoča učinkovitejše in samozavestnejše krmarjenje po kompleksnosti izobraževanja.

### **Povečano zaupanje:**

Učitelji začetniki se pogosto srečujejo z negotovostjo v zgodnjih fazah kariere. Če imajo izkušenega mentorja kot vir vodenja in pomiritve, lahko znatno povečajo zaupanje v svoje sposobnosti poučevanja in sprejemanja odločitev.

**Dostop do podpornega omrežja:**

Mentorstvo izpostavi učitelje začetnike širši izobraževalni skupnosti prek njihove mentorske mreže. To omrežje lahko zagotovi dragocene vire, nasvete in priložnosti za sodelovanje, kar je lahko ključnega pomena na njihovi poti poučevanja.

**Celostni razvoj:**

Mentorstvo presega pouk v razredu. Učitelji začetniki lahko izkusijo osebno rast, izboljšane komunikacijske veščine in globlje razumevanje svoje vloge vzgojitelja. Mentor ne usmerja samo pri tehnikah poučevanja, temveč tudi pri splošnem razvoju mentoriranca kot učinkovitega izobraževalca.

### Priloga 3. Pogled vase

Mnogi se danes zavedajo, da dobro poznavanje sodelavcev omogoča veliko lažje ustvarjanje ugodnega delovnega okolja. Za to je učinkovit pristop uporaba vrste pogovora »Innerview« oz. "Pogled vase".

Uporabite lahko naslednja vprašanja ali ustvarite svoja, vendar je priporočljivo ohraniti vrstni red naslednjih treh skupin vprašanj:

#### I DEJSTVA

- Kje ste preživel otroštvo?
- Katera je bila vaša najljubša dejavnost v otroštvu?
- Kje si študiral? Kaj si študiral?
- Kaj ste počeli po študiju?
- Koliko časa ste delali pri prejšnjem delodajalcu?
- Kje najraje preživljate počitnice?

#### II MOTIVACIJA

- Zakaj ste izbrali to šolo?
- Zakaj ste se med študijem odločili za to možnost?
- Zakaj ste se odločili za ta poklic?
- Kako ste prišli v to družbo?
- Kaj je vaš hobi in kdaj ste ga začeli?
- Kaj najraje počneš v prostem času?

#### III VREDNOTE

- Od vseh svojih dosežkov, na katerega ste najbolj ponosni?
- Morda ste tudi vi imeli težave ... Kako ste jih premagali? Kakšne lekcije ste se naučili?
- Povejte mi o nekom, ki je imel velik vpliv na vas v vašem življenju?
- Kakšen nasvet bi dali mladostniku ali otroku?
- Kako bi povzeli svojo življenjsko filozofijo?
- Kateri je tvoj življenjski moto?
- Če bi vam ponudili novo življenje, kaj bi naredili drugače?
- Kateri so bili odločilni trenutki v vašem življenju?

## **Priloga 4. Mentorska pogodba**

### **Pogodba med mentorjem in mentorirancem | You WELL Project**

Opomba: Ta dokument o pogodbi med mentorjem in mentorirancem je bil razvit v okviru projekta YouWell, da bi služil kot medsebojno razumevanje in zaveza med mentorjem in mentorirancem v fazi pilotiranja projekta. Dodatno ga je mogoče prilagoditi na podlagi posebnih zahtev ali preferenc mentorskega odnosa.

Projekt You WELL je projekt Erasmus+ s polnim imenom »Sustaining Young Teachers' Wellbeing at School; ref. 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085901

**Mentor:** [ime, šola / izobraževalna organizacija]

**Mentoriranec:** [ime, šola / izobraževalna organizacija]

### **Razmerje**

Cilj: Cilj tega mentorskega odnosa je podpreti mentoriranca pri doseganju njegovih osebnih in/ali poklicnih ciljev z usmerjanjem, povratnimi informacijami in izmenjavo znanja, ki ga zagotovi mentor, v skladu z okvirom YouWell za mentorski proces (to se nanaša na teoretična in praktična znanja, ki so jih mentorji pridobili v projektu YouWell med intenzivnim uvajalnim programom »Mentorstvo skozi coaching«).

### **Pogoji in zaveze**

Zaupnost: Mentor in mentoriranec se strinjata, da bosta ohranila strogo zaupnost glede vseh občutljivih ali zaupnih informacij, izmerjenih med mentorskim odnosom.

Pogostost in trajanje: Mentorsko razmerje bo trajalo [9 mesecev], pri čemer bodo [.....] mentorske seje [enkrat na mesec, razen....] in eno skupinsko srečanje na mesec [brez mesecev...]



ob medsebojno dogovorjenih urah in lokacijah (ali na spletu, če je primerno): [tukaj navedite čas, lokacijo.....].

Komunikacija: Mentor in mentoriranec se zavezujeta k odprti in pošteni komunikaciji, aktivnemu poslušanju in spoštovanju stališč drug drugega v celotnem procesu mentoriranja.

Obe strani bosta zagotovili povratne informacije, smernice in podporo po svojih najboljših močeh.

Cilji in nameni: Mentoriranec bo orisal specifične namene in cilje, ki jih želi doseči med mentorskim odnosom, da bi še naprej razvijal svoje poklicne sposobnosti in sprostil potencial svojih talentov ter motivacijo za učiteljski poklic, mentor pa bo pomagal pri usmerjanju in spremljanju napredka v smeri teh ciljev, ki se držijo coaching miselnega pristopa, pridobljenega v okviru YouWell Induction Training Programme.

Odgovornost in predanost: Mentoriranec se strinja, da bo prevzel odgovornost za lastno učenje in napredek, se aktivno vključil v mentorski proces in dokončal dogovorjene korake.

Mentor bo zagotovil smernice, vire in podporo za lažjo rast in razvoj mentoriranja.

Fleksibilnost in prilagajanje: Tako mentor kot mentoriranec priznavata morebitno potrebo po prilagoditvah mentorskega načrta ali ciljev glede na spreminjajoče se okoliščine. Strinjajo se, da bodo v svojem pristopu prožni in prilagodljivi.

V 4./5. mesecu izvajanja mentorskega programa bo kot povratna informacija in podlaga za prilagoditve mentorirancu vmesni vprašalnik, zagotovljena pa bo stalna podpora mentorju s strani projektnih koordinatorjev projekta.

Podpisi pogodbe: s spodnjim podpisom obe stranki potrjujeta, da sta prebrali in razumeli to pogodbo med mentorjem in mentorirancem ter se zavezujeta, da bosta spoštovali pogoje in odgovornosti, ki so opisane v njej.

Podpis mentorja: .....

Datum, kraj:

Podpis mentoriranca: .....

Datum, kraj:

## **Priloga 5. Preliminarni vprašalnik za mentoriranca**

**Preliminarni vprašalnik, ki ga je treba poslati mentorirancu 1 teden pred prvo mentorsko sejo**

Dragi.... [ime mentoriranca],

Prosimo, da si vzamete nekaj trenutkov in izpolnite ta vprašalnik. Vaši odgovori mi bodo pomagali bolje razumeti vaše potrebe in cilje kot mentoriranca, kar mi bo omogočilo, da mentorski proces prilagodim vašim potrebam.

Vse posredovane informacije bodo zaupne, kot je že navedeno v naši pogodbi med mentorjem in mentorirancem.

ime:

Datum:

### **Izkušnje s poučevanjem:**

- a. Kakšna je vaša trenutna motivacija za izbiro učiteljskega poklica?
- b. Kako dolgo že poučujete in kateri razred(-e) ali predmet(-e) trenutno poučujete?

### **Refleksija dosežkov:**

- a. Kateri vaši osebni ali delovni dosežki se vam zdijo najpomembnejši? Naštejte 1-3 dosežkov.
- b. Kako ste to dosegli/te dosežke? Kateri so bili vaši notranji motivi, prednosti in motivacija, ki so vas podpirali?

Pričakovanja od mentorstva:

- a. Kakšna so vaša pričakovanja glede tega mentorskega procesa?
- b. Pri katerih specifičnih področjih ali vidikih poučevanja bi želeli podporo in vodenje?

**Profesionalni cilji:**

- a. Kakšni so vaši kratkoročni in dolgoročni poklicni cilji kot učitelj?
- b. Kaj so nekateri posebni cilji, ki bi jih radi dosegli v tem [9-mesečnem] mentorskem procesu?

**Področja moči in rasti:**

- a. Na katerih področjih se počutite najbolj samozavestni in uspešni kot učitelj?
- b. Za katera področja ali veščine menite, da potrebujete nadaljnji razvoj ali izboljšave?

**Izzivi in skrbi:**

- a. S kakšnimi izzivi ali ovirami se trenutno srečujete v svoji pedagoški praksi?
- b. Ali obstajajo kakšni posebni pomisleki ali vprašanja, za katera bi želeli, da jih kot vaš mentor obravnavam med postopkom mentoriranja?

**Želena komunikacija in urnik sestankov:**

- a. Kako pogosto želite, da se srečujemo (npr. dvakrat na teden, mesečno, morebitni premori med počitnicami itd.)?
- b. Kakšen je vaš najljubši način komunikacije?

**Dodatne informacije:**

- a. Ali obstajajo dodatne informacije ali posebne potrebe, ki bi jih radi delili z mano?

Hvala, ker ste si vzeli čas in izpolnili ta vprašalnik. Prosimo, da izpolnjen vprašalnik vrnete na [e-naslov mentorja] do [rok].

Če imate kakršna koli vprašanja, se brez oklevanja obrnite name.

Veselimo se našega prvega mentorskega srečanja!

S spoštovanjem,

[Ime mentorja]

[Kontaktne podatke]

## **Priloga 6. Vizija uspešnega mentoriranca**

### **Vizija uspešnega mentoriranca Chrysanthi Vazitari | Projekt YouWell**

*Razvijte strast do učenja in nikoli ne boste prenehali rasti!*

#### **POSTAVITE SI CILJE**

Uporabite mentorske seje, da določite in komunicirate svoje cilje s svojim mentorjem.

#### **BODITE ODKRITI GLEDE SVOJIH POTREB**

Dajte svojemu mentorju jasen pogled na vaša pričakovanja in želje.

#### **NA VSAK SESTANEK PRIDITE Z DNEVNIM REDOM**

Vaš mentor ne bo imel veliko povratnih informacij ali nasvetov, če nimate namena ali ciljev.

#### **PREVZEMITE ODGOVORNOST ZA LASTNO UČENJE**

Nadaljujte s točkami, o katerih se je razpravljalo med mentorsko sejo; tj. branje knjig in blogov, obiskovanje dogodkov, preizkušanje novih pristopov itd.

#### **BODITE NA VOLJO IN ODZIVNI**

Opravite prijave pri svojem mentorju in mu/ji pomagajte ohranjati redne stike.

#### **UČITE SE IN SE ZABAVAJTE**

Biti mentoriranec ne bi smelo biti opravilo. To bi morala biti privlačna in plodna izkušnja.

## **Priloga 7. SMART CILJI | Projekt YouWell**

SMART vprašanja za zastavljanje ciljev, ki jih lahko mentor uporabi za usmerjanje mentoriranca pri določanju ciljev za mentorski proces in mu pomaga pri razjasnitvi ciljev, zaradi česar so bolj osredotočeni in dosegljivi.

### **Specifično:**

Na katero posebno področje ali večino/razvoj bi se želeli osredotočiti v tem mentorskem procesu?

Ali lahko svoj cilj zožite na določen rezultat ali rezultat, ki ga želite doseči?

### **Merljivo:**

Kako lahko izmerimo ali ovrednotimo vaš napredek pri doseganju tega cilja?

Kateri so oprijemljivi kazalniki ali mejniki, ki vam bodo pomagali spremljati vaš uspeh?

### **Dosegljivo:**

Ali je cilj realen in dosegljiv glede na vaša trenutna sredstva in sposobnosti?

Katere korake ali dejanja lahko naredite, da bo ta cilj dosegljiv?

### **Ustrezno:**

Zakaj je ta cilj pomemben in pomemben za vaš osebni ali poklicni razvoj?

Kako se ta cilj ujema z vašimi dolgoročnimi željami?

### **Časovno omejeno:**

Do kdaj želite doseči ta cilj?

Ali obstajajo kakšni posebni roki ali časovni okviri, ki jih morate upoštevati?

## Priloga 8. Vzorčna mentorska seja: model GROW, obogaten z modelom Mentor's Rolem GROW-M



### 1. korak: G za nastavitve ciljev

#### Vloga mentorja:

- Delite svoje izkušnje in uspehe v zvezi s postavljanjem ciljev.
- Zagotovite smernice o postavljanju specifičnih, merljivih, dosegljivih, ustreznih in časovno omejenih (SMART) ciljev.
- Pomagajte mentorirancu raziskati možne cilje in zožiti njihov fokus.

#### Vprašanja, ki jih lahko uporabite:

- Katere konkretne cilje bi radi dosegli s tem mentorskim odnosom?
- Kako bi opredelili uspeh glede na te cilje?
- Ali lahko svoje cilje razdelite na manjše, izvedljive korake?
- Kakšno podporo ali sredstva mislite, da boste potrebovali za doseg teh ciljev?

### 2. korak: R za preverjanje resničnosti

#### Vloga mentorja:

- Aktivno in empatično poslušajte mentorirančev trenutni položaj in izzive.

- Ponudite vpogleda in poglede na podlagi lastnih izkušenj in znanja.
- Spodbudite mentoriranca, da razmisli o svojih prednostih in omejitvah.

Vprašanja:

- Kakšna je vaša trenutna realnost glede na vaše cilje?
- Kakšen napredek ste naredili do zdaj? S katerimi izzivi ste se srečali?
- Katere prednosti in vire imate, ki vam lahko pomagajo premagati te izzive?
- Kako vidite, da vaša trenutna situacija vpliva na vašo sposobnost doseganja vaših ciljev?

### 3. korak: O za možnosti in priložnosti

**Vloga mentorja:**

- Delite alternativne pristope ali strategije, o katerih mentoriranec morda ni razmišljal.
- Ponudite predloge na podlagi lastnega strokovnega znanja in spoznanj.
- Spodbujajte kreativno razmišljanje in raziskovanje različnih možnosti.

Primeri vprašanj:

- Katere so možne možnosti ali pristopi, ki jih lahko uporabite, da premagate svoj izziv in dosežete svoje cilje?
- Ali se spomnite kakšne alternativne strategije ali perspektive, ki bi lahko bila koristna?
- Kako so drugi v podobnih situacijah uspeli? Kaj se lahko naučite iz njihovih izkušenj?
- Katere možnosti vam najbolj odmevajo? Zakaj se zdijo primerni?

### Korak 4: W za voljo in pot naprej

**Vloga mentorja:**

- Pomagajte mentorirancu oceniti in dati prednost svojim možnostim.
- Pomagajte pri ustvarjanju akcijskega načrta z jasnimi koraki in časovnico.
- Ponudite podporo, odgovornost in vodenje v celotnem procesu izvajanja.

Vprašanja za ta del:

- Med možnostmi, o katerih smo razpravljali, katere so najbolj v skladu z vašimi vrednotami in cilji?
- Kako lahko določite prednost in izberete najbolj izvedljive in učinkovite ukrepe?
- Katere posebne korake boste naredili za napredek? Katere vire ali podporo potrebujete?
- Kako se boste držali odgovornega za izvajanje svojega akcijskega načrta?

## **5. korak: Zaključek mentorske seje**

### **Poleg vloge mentorja:**

- o Podprite mentoriranca pri njegovi osebni in poklicni rasti tako, da ste vir navdiha, motivacije in spodbude.

Vprašanja:

- Kako vas lahko najboljše podpiram pri doseganju vaših ciljev?
- Kakšno specifično znanje ali strokovnost lahko delim z vami, da vam pomagam na vaši poti?
- Kaj bi se radi naučili iz mojih mentorskih izkušenj?

Čeprav model GROW-M zagotavlja uporabno strukturo za mentorske seje, je pomembno, da ste prilagodljivi in jo prilagodite individualnim potrebam in okoliščinam mentoriranca. Vključitev vloge mentorja omogoča dodatno usmerjanje in podporo, prilagojeno mentorirančevim ciljem in težnjam.



## **Priloga 9. Vzorčna mentorska seja**

### **Zgledno zaporedje in vprašanja za 60 min. mentorsko sejo**

Naslednji scenarij za mentorsko sejo naj bi služil kot smernica in pomembno ga je prilagoditi specifičnim potrebam in dinamiki vašega mentorskega odnosa.

#### **Uvod (5 minut):**

Začnite z dobrodošlico mentorirancu na seji.

Vzpostavite udobno in odprto vzdušje tako, da se na kratko pogovorite o namenu srečanja in mentorirančevih pričakovanjih.

#### **1. korak: Postavitev ciljev (10 minut)**

Prosrite mentoriranca, naj deli svoj cilj za sejo / preveri napredek prejšnje seje.

Pogovorite se o trenutnem napredku mentoriranca pri doseganju teh ciljev. Uporabite lahko lestvico, ki meri od 0 do 10, kje bi se mentoriranec trenutno postavil za cilj, za katerega želi delati.

Spodbujajte mentoriranca, da identificira specifična področja, kjer bi želel vodstvo ali podporo.

#### **Vprašanja:**

- Na kaj bi radi, da se danes osredotočimo? Kako si predstavljate konec te seje, kakšen najboljši rezultat si predstavljate?
- Prosimo, navedite kakšen poseben vidik ali izziv, na katerega bi se radi osredotočili med to sejo?
- Katere korake ste naredili do zdaj, da bi dosegli svoje cilje?

#### **2. korak: Prepoznavanje prednosti in slabosti (10 minut)**

Spodbujajte mentoriranca, da razmisli o svojih prednostih in slabostih.

Pomagajte mentorirancu prepoznati področja, na katerih je odličen, in področja, kjer bi se lahko izboljšal.

Pogovorite se o pomenu izkoriščanja prednosti in obravnavanja slabosti.

**Vprašanja:**

- Kaj menite, da so vaše največje prednosti?
- Na katerih področjih menite, da potrebujete izboljšave ali podporo?
- Kako so vaše prednosti prispevale k vašemu dosedanjemu napredku?
- Kako mislite, da bi vam obravnavanje vaših slabosti lahko koristilo pri doseganju vaših ciljev?

**3. korak: Načrtovanje akcije (20 minut)**

Sodelujte z mentorirancem, da ustvarite konkreten akcijski načrt.

Cilje razdelite na manjše, obvladljive naloge.

Nalogam določite prednost glede na pomembnost in izvedljivost.

Postavite časovne roke za vsako nalogo in spodbujajte odgovornost.

Raziščite potencialne vire, orodja ali podporna omrežja, ki lahko pomagajo pri izpolnjevanju nalog.

**Vprašanja:**

- Katere konkretne ukrepe lahko sprejmete, da napredujete pri doseganju svojih ciljev?
- Kako lahko svoje cilje razdelite na manjše, dosegljive naloge?
- Katere naloge se vam zdijo najbolj pomembne in nujne?
- Ali lahko prepoznate morebitne ovire ali izzive, s katerimi se lahko soočite? Kako jih lahko premagate?
- Ali obstajajo viri, orodja ali ljudje, ki vas lahko podpirajo pri izpolnjevanju teh nalog?

#### **4. korak: Povratne informacije in refleksija (15 minut)**

Zagotovite konstruktivne povratne informacije in smernice na podlagi mentorirančevega akcijskega načrta, pri čemer se osredotočite na prednosti in na to, kako lahko na njih gradi.

Pogovorite se o morebitnih prilagoditvah ali izboljšavah načrta.

Povejte o orodjih in virih, ki bi jih priporočili mentorirancu za podporo pri izvajanju korakov naprej.

Spodbujajte mentoriranca, da med sejo razmišlja o svojem napredku in učenju. Ponovno lahko uporabite lestvico.

#### **Vprašanja:**

- Kako se vam zdi akcijski načrt, ki smo ga ustvarili skupaj?
- Ali bi radi kaj spremenili ali dodali k načrtu?
- Kakšna so vaša pričakovanja glede naslednjih korakov?
- Kako mislite, da je to srečanje prispevalo k vaši osebni in poklicni rasti?

#### **Zaključek (5 min):**

Povzemite ključne točke, o katerih ste razpravljali med sejo.

Ponovno izrazite svojo podporo in pripravljenost pomagati mentorirancu.

Načrtujte naslednjo sejo ali predlagajte nadaljnjo metodo.

Če lahko dodate ideje za vire za mentoriranca, jih lahko delite z njimi tukaj in jih vključite v nadaljnje e-poštno sporočilo po mentorski seji.

## **Priloga 10. Orodje za spremljanje napredka mentorstva**

### **Orodje za spremljanje napredka mentorstva**

Ta oris zagotavlja strukturiran format za zajemanje pomembnih informacij in omogoča stalen razmislek ter sledenje napredku mentoriranca. Dokument bo do začetka septembra predstavljen tudi v excel datoteki, da bo enostaven za uporabo.

Ime: [Ime mentoriranca]

Datum začetka mentorskega razmerja: [Datum]

Kontaktne podatki: [E-pošta, telefonska številka]

Trenutna vloga ali položaj: [Vloga mentoriranca]

Šola/organizacija: [Ime šole/organizacije]

### **Postavljanje ciljev:**

Začetni cilji:

1. cilj: [Opis cilja]

Napredek: [Zabeležite napredek pri doseganju cilja 1]

2. cilj: [Opis cilja]

Napredek: [zabeleži napredek pri doseganju cilja 2]

...

### **Dnevnik sestankov:**

Mentorska seja 1:

Datum/čas: [Datum/čas srečanja]

Obravnavane teme: [Povzetek ključnih tem]

Izvedeni ukrepi: [ukrepi, o katerih se je razpravljalo ali so bili izvedeni]

Izzivi/Mejniki: [Soočeni izzivi ali doseženi mejniki]

Mentorska seja 2:

Datum/čas: [Datum/čas srečanja]

Obravnavane teme: [Povzetek ključnih tem]

Izvedeni ukrepi: [ukrepi, o katerih se je razpravljalo ali so bili izvedeni]

Izzivi/Mejniki: [Soočeni izzivi ali doseženi mejniki]

...

#### **Razmislek in povratne informacije:**

Mentorjeva razmišljanja: [mentorjeva razmišljanja in spoznanja]

Povratne informacije mentorjev: [Povratne informacije za napredek mentoriranca, prednosti, področja za izboljšave]

Pridobljene izkušnje mentorjev: [izkušnje, pridobljene v procesu mentoriranja]

...

#### **Viri in priporočila:**

Priporočeni viri: [Seznam priporočenih virov]

Akcijski koraki: [Posebni akcijski koraki ali razpravljani predlogi]

...

#### **Ocena napredka:**

Pregled napredka cilja: [Ocena napredka pri doseganju ciljev]



Co-funded by  
the European Union

Prilagoditve/spremembe: [ugotovljene prilagoditve ali spremembe ciljev/akcijskih načrtov]

...

**Povzetek in zaključek:**

Datum končnega mentorskega srečanja: [Datum zadnjega srečanja]

Splošni napredek: [Povzetek splošnega napredka, dosežkov, pridobljenih izkušenj]

Zaključne besede: [Zaključne besede ali načrti za prihodnost]

[Po potrebi dodajte morebitne dodatne razdelke ali prilagoditve]

## **Priloga 11. Orodje Clarity Check-in Series**

### **Serija preverjanja jasnosti Svetoslave Stoyanove**

Vaja Clarity Check-in Series zagotavlja strukturiran in podporni prostor za udeležence, da pridobijo jasnost in globlje vpoglede z močjo odprtega spraševanja. Spodbuja aktivno poslušanje, empatijo in kolektivno raziskovanje osebnih ali poklicnih tem in izzivov. Uporabite ga lahko pri svojih dejavnostih kot mentor, ki svojim mentorirancem ponuja skupinske seanse.

### **Kako ga izvajati?**

Pojasnite namen vaje: pomagati vsakemu udeležencu pridobiti jasnost in vpogled v svojo osebno temo/izziv s skupinskim spraševanjem in raziskovanjem.

#### **Identifikacija teme/izziva (5 minut)**

1. Vsakemu udeležencu naročite, naj identificira temo ali izziv, s katerim se trenutno sooča v svojem življenju in ga prilagodi namenu vašega dela. Pri delu z učitelji-mentoriranci jih povabite, da izberejo temo, povezano z njihovim poklicnim delovanjem. Ko razmišljajo o nečem, kar želijo izboljšati, ljudje pogosto ustvarijo negativne izjave. Na primer, »Nočem več delati 10 ur na dan«, »Nočem reči »DA« vsaki nalogi, ki mi jo naročijo« itd.
2. Spodbudite udeležence, da preoblikujejo svojo temo/izziv v pozitivno izjavo.
3. Opomnite udeležence, da je poudarek na raziskovanju in jasnosti, ne pa na iskanju takojšnjih rešitev.

#### **1. krog spraševanja (6-7 minut)**

1. Izberite enega udeleženca, ki bo prvi "udeleženec v deljenju", tako da ga povabite, da odloči, kdo bo prvi delil. Udeleženec, ki deli vsebino, skupini na kratko predstavi svoj cilj, izziv, temo (v pozitivni izjavi, na primer Želim si, Moj cilj je, Do... Rad bi... itd.). Poudarite, da je vloga skupine, da postavlja odprta vprašanja in tako podpre raziskovanje udeleženca ter pridobi jasnost.

2. Udeleženci in trenerji postavljajo vprašanja v zvezi s temo/izzivom, medtem ko udeleženec, ki deli, vprašanja samo zapiše za nadaljnje raziskovanje. Ni nujno, da vsi postavijo vprašanje - samo če ga imate. Udeleženec, ki deli, ne odgovarja na vprašanja, tukaj je ideja, da v 4 minutah zberemo toliko vprašanj, kot jih ima skupina. Vprašanja so zapisana za nadaljnji razmislek. Poleg tega udeleženec na ta način ohranja zasebnost pri raziskovanju izziva – in prispeva k psihološki varnosti, še posebej za udeležence, ki so introvertirani.

Opomnite druge udeležence, naj se izogibajo dajanju nasvetov, sodb ali rešitev, in jih spodbudite, naj spodbujajo vzdušje brez obsojanja in podpore.

3. Refleksija (1-2 minuti). Po krogu spraševanja povabite udeleženca, naj na kratko razmisli o svoji izkušnji. Postavite vprašanja, kot so (izberite eno vprašanje, ideja je, da zaključite postopek za osebo, ne pa da jo prisilite, da poroča o dejanjih, ki jih bo izvedel):

- Kakšna je bila vaša izkušnja?
- Ali vas je kakšno posebno vprašanje izpostavilo ali spodbudilo nove poglede?
- Kako je postopek izpraševanja skupine prispeval k vaši jasnosti?

### **2., 3., 4., 5. krog spraševanja**

1. Izberite naslednjega udeleženca, ki bo postal udeleženec v deljenju.
2. Sledite istemu postopku kot v 3. koraku in omogočite vsakemu udeležencu, da razišče svojo temo/izziv s podporo odprtih vprašanj skupine.
3. Vsakemu udeležencu dodelite 1-2 minuti za oblikovanje teme, 4 minute za spraševanje in 1-2 minuti za razmislek.
4. Skupni čas (št. udeležencev) X 7 min.

### **Zaključek (5 minut)**

1. Zaključite vajo Clarity Check-in Series s skupinskim razmišljanjem.
2. Spodbujajte udeležence, da delijo splošne vpogleds, opažanja ali hvaležnost za izkušnjo.
3. Izrazite hvaležnost udeležencem za njihovo odprtost in pripravljenost na skupno raziskovanje.



## Priloga 12. Vmesna ocena napredka

### Vprašalnik za vmesno oceno napredka za mentoriranca

To je zgleden vprašalnik, ki ga je razvila ekipa YouWell in služi kot vmesna ocena, ki ustreza posebnim ciljem, ciljem in dinamiki vašega mentorskega programa – prosimo, da ga prilagodite svojim potrebam mentorja. Tak instrument bo mentorju in mentorirancu pomagal spremljati napredek, identificirati področja izboljšav in uskladiti pričakovanja za preostalo trajanje mentorskega programa.

#### Informacije o mentorirancu:

ime:

Datum začetka programa:

Ime

mentorja:

#### **Napredek cilja:**

- a. Prosimo, da ocenite svoj dosedanji napredek pri doseganju ciljev mentorskega programa na lestvici od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni minimalen napredek, 10 pa pomemben napredek.
- b. Splošni napredek cilja:
  - Poseben napredek pri cilju 1:
  - Poseben napredek cilja 2:
  - Poseben napredek cilja 3:
  - Dodatni cilji (če obstajajo):

Na kratko opišite napredek pri vsakem cilju in morebitne izzive, na katere ste naleteli:

.....  
.....  
.....

**Dinamika odnosov:**

- a. Kako bi ocenili učinkovitost našega mentorskega odnosa v smislu komunikacije in odnosa na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 neučinkovit in 10 zelo učinkovit?
- b. Kateri specifični vidiki mentorskega odnosa so pozitivno prispevali k vaši dosedanji izkušnji?
- c. Ali so bili v našem mentorskem odnosu kakšni izzivi ali področja izboljšav? Če da, opišite:

**Razvoj spretnosti:**

- a. Prosimo, da ocenite svoj napredek pri razvijanju ciljnih veščin ali kompetenc, o katerih smo govorili na začetku tega mentorskega programa, na lestvici od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni minimalen napredek in 10 pomemben napredek.
  - Napredek spretnosti 1:
  - Napredek spretnosti 2:
  - Napredek spretnosti 3:
  - Dodatne spretnosti (če je primerno):

Na kratko opišite napredek, dosežen pri vsaki veščini, in vsa področja, kjer je potreben nadaljnji razvoj:

.....  
.....  
.....

**Mentorska podpora:**

- a. Kako zadovoljni ste s podporo in usmerjanjem, ki vam ga nudim kot vaš mentor na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljen in 10 zelo zadovoljen?

- b. Katera posebna področja so se vam zdela najbolj dragocena v smislu moje podpore in usmerjanja kot vašega mentorja?
- c. Ali obstaja kakšna dodatna podpora ali smernice, ki bi jih želeli prejeti od mene kot mentorja?

**Prihodnji cilji in pričakovanja:**

- a. Ali je prišlo do sprememb ali prilagoditev vaših ciljev ali pričakovanj od začetka programa?

Če da, opišite:

.....  
.....  
.....

- b. Kakšna so vaša pričakovanja glede preostalega trajanja mentorskega programa?
- c. Ali obstajajo kakšne posebne teme ali področja, na katera bi se radi osredotočili na prihajajočih mentorskih srečanjih?

**Dodatni komentarji:**

Ali želite še kaj povedati ali posredovati povratne informacije o mentorskem programu?

.....

## Priloga 13. Zaključni vprašalnik

### Vprašalnik za zaključek procesa mentoriranja

To je predlagan zaključni vprašalnik za mentorski program YouWell, ki ga zaključijo mentoriranci za ovrednotenje procesa, preverjanje doseženih ciljev, pridobljenih izkušenj in zavezanosti prihodnjemu razvoju. Oglejte si jo kot vzorčno datoteko in jo prilagodite svojim potrebam, ki jih imate kot mentor.

Ustvarite lahko spletni obrazec, kot je Google obrazec in ga pošljete svojemu mentorirancu.

#### Informacije o mentorirancu:

ime:

Datum začetka programa:

#### **Samozavedanje in osebna rast:**

- a. Kakšna posebna spoznanja ali odkritja ste pridobili o sebi kot rezultat mentorskega procesa?

.....  
.....

- b. Kako je mentorski proces vplival na vašo osebno rast in razvoj?

.....  
.....

#### **Doseganje cilja:**

- c. Prosimo, da ocenite, v kolikšni meri ste dosegli cilje mentorskega programa na lestvici od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni minimalen dosežek, 10 pa polni dosežek.

Splošni dosežek cilja:

- Dosežek posebnega cilja 1:
- Dosežek posebnega cilja 2:

- Dosežek posebnega cilja 3:
- Dodatni cilji (če obstajajo):

Na kratko opišite napredek pri vsakem cilju in morebitne izzive, premagane med programom:

.....  
.....

**Pridobljena spoznanja:**

- a. Katere so najpomembnejše lekcije ali spoznanja, ki ste jih pridobili z mentorskim programom? Če je mogoče, navedite konkretne primere.

.....  
.....

- b. Kako so te lekcije ali spoznanja vplivala na vaš osebni ali poklicni razvoj?

.....  
.....

**Mentorske izkušnje:**

- a. Kako bi ocenili splošno učinkovitost mentorskega programa v smislu izpolnjevanja vaših potreb in pričakovanj na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 neučinkovit in 10 zelo učinkovit?

.....

- b. Kateri specifični vidiki mentorskega programa so pozitivno prispevali k vaši rasti in razvoju?

.....  
.....

- c. Ali obstajajo področja, kjer menite, da bi lahko mentorski program izboljšali? Če da, navedite predloge:

.....  
.....

**Zavezanost k prihodnjemu razvoju:**

- a. Glede na vaše mentorske izkušnje, kako zavezani ste nadaljnemu osebemu in poklicnemu razvoju? Ocenite svojo stopnjo predanosti na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 nizka zavezanost in 10 velika zavezanost. ....
- b. Katere konkretne ukrepe ali korake nameravate sprejeti, da bi nadaljevali svoj razvoj po mentorskem programu?

.....  
.....

**Evalvacija procesa mentoriranja:**

- a. Kako zadovoljni ste s celotno izkušnjo procesa mentoriranja na lestvici od 1 do 10, pri čemer je 1 nezadovoljen in 10 zelo zadovoljen? .....
- b. Kateri specifični elementi programa in procesa so po vašem mnenju najbolj prispevali k vaši rasti in razvoju?

.....  
.....

- c. Ali želite posredovati dodatne povratne informacije ali predloge?

.....  
.....

**Dodatni komentarji:**

Ali želite še kaj povedati ali posredovati povratne informacije o mentorskem programu?

.....  
.....

## **Priloga 14. Zaključna mentorska seja (predlagani čas 60 minut)**

To je predlagana struktura za končno mentorsko sejo, ki se izvede po tem, ko mentoriranec prejme in izpolni zaključni vprašalnik.

### **1. stopnja: Razmislek o mentorski poti**

Začnite sejo z razmislekom o celotni mentorski poti, razpravo o doseženem napredku in pridobljenih izkušnjah. Zahvalite se mentorirancu za izpolnitev zaključnega vprašalnika in po potrebi obravnavajte teme iz njega. Tako kot do tega trenutka ostanite odprti in radovedni, da se tudi učite in soustvarjate s svojim mentorirancem.

#### **Možna vprašanja:**

- Če se ozremo nazaj na našo mentorsko pot, kateri so ključni trenutki ali izkušnje, ki so za vas izstopali?
- Katere so najpomembnejše lekcije ali spoznanja, ki ste jih pridobili – o tem, kako biti odličen učitelj, motiviran za poklic, skozi ta mentorski proces?
- Kako se je vaš pogled ali pristop k vašim ciljem razvil med našim mentorskim odnosom?
- Posebne teme iz vprašalnika, če je potrebna obravnava.

### **2. stopnja: Proslavljanje dosežkov**

Vzemite si čas in proslavite mentorirančeve dosežke in rast na celotnem mentorskem potovanju.

#### **Vprašanja:**

- Katere posebne dosežke ali mejnike ste dosegli med našim mentorskim odnosom, na katere ste ponosni?
- Kako so ti dosežki vplivali na vaše osebno in poklicno življenje?
- Katere prednosti ali spretnosti ste razvili ali izboljšali, da so prispevale k vašemu uspehu?

### **Faza 3: Prihodnji razvoj in akcijsko načrtovanje**

Pogovorite se o mentorirančevi zavezanosti stalnemu razvoju in pripravite načrt za njegovo prihodnjo rast.

#### **Vprašanja:**

- Kako si predstavljate svoj prihodnji razvoj po tem mentorskem programu?
- Katere konkretne ukrepe ali korake nameravate sprejeti za nadaljevanje vaše rasti in napredka?
- Ali potrebujete kakršna koli sredstva ali podporo za nadaljnjo podporo svojemu razvoju? Kako vam lahko pomagam pri njihovem pridobivanju?

#### **Faza 4: Izražanje hvaležnosti**

Vzemite si čas in izrazite hvaležnost ter podajte zaključne besede, da zaključite mentorski odnos na pozitiven način. Delite z mentorirancem, v čem je bil proces dragocen in je obogatil tudi vas.

#### **Vprašanja:**

- Kako je ta mentorska izkušnja vplivala na vas in kakšne so vaše zadnje misli ob zaključku našega skupnega časa?
- Ali imate zadnja vprašanja ali pomisleke, ki bi jih radi obravnavali?

#### **Faza 5: Slovo in naslednji koraki**

Zaključite sejo z razpravo o naslednjih korakih, vzdrževanjem stika in izražanjem dobrih želja za mentorirančeva prihodnja prizadevanja.

#### **Vprašanja:**

- Kakšni so vaši načrti za naprej in kako si predstavljate uporabo tega, kar ste se naučili na naši mentorski poti?
- Kako bi radi ohranili stik ali ostali povezani po sklenitvi tega formalnega mentorskega odnosa?
- Je še kaj, o čemer bi radi razpravljali, ali kakšne zadnje pripombe, ki bi jih radi delili, preden zaključimo?



## Priloga 15. Vprašalnik za povratne informacije mentorjev

### Vprašalnik za povratne informacije mentorjev (osnutek)

*Spoštovani učitelji mentorji,*

*Že vnaprej se vam zahvaljujemo, ker ste si vzeli čas in izpolnili ta vprašalnik s povratnimi informacijami. Vaš prispevek je dragocen pri ocenjevanju mentorskega programa YouWell.*

*Ekipa YouWell*

Na lestvici od 1 do 10 ocenite svoje splošne izkušnje kot mentorja v programu. Ocenite 1 kot zelo nezadovoljivo, 10 pa popolnoma zadovoljivo.

.....

Če ste svojo izkušnjo ocenili pod 6, bi bili tako prijazni, da z nami delite nekaj komentarjev o razlogu?

.....

.....

Kako dobro je program mentorstva ustrezal vašim pričakovanjem? Navedite podrobnosti.

.....

Ste se kot mentor počutili ustrezno pripravljene in podprte? Zakaj ali zakaj ne?

.....

Kateri vidiki mentorskega programa so se vam dobro obnesli? Prosim za podrobnejše opise.

.....

Ali ste med opravljanjem svoje vloge mentorja naleteli na kakšne izzive ali področja izboljšav? Če da, jih opišite.

.....

Kako učinkovit je bil po vašem mnenju program mentorstva pri omogočanju poklicne rasti in razvoja tako mentorjev kot mentorirancev?

.....

Kako bi ocenili stopnjo angažiranosti in zavzetosti vaših mentorirancev v programu? Ocenite stopnjo od 1 do 10, kjer je 1 zelo nizka in 10 popolnoma zavzeta.

Mentoriranec 1:

Mentoriranec 2:

Mentoriranec 3:

Kakšna priporočila bi dali za izboljšanje ali nadgradnjo programa mentorstva v okviru projekta You WellProject?

.....

Bi vas v prihodnosti zanimalo ponovno sodelovanje kot mentor? Zakaj da ali zakaj ne?

.....

Ali obstajajo dodatne povratne informacije ali komentarji, ki bi jih radi delili z ekipo YouWell o svojih izkušnjah kot mentorja v tem programu?

.....