



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



GRADNIK I: MENTORJEVA POKLICNA IDENTITETA

ENOTA V - KOMUNIKACIJSKE IN MEDOSEBNE VEŠČINE

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran v okviru programa Evropske unije Erasmus+ pod št. 626148-EPP-1-2020-2-PT- EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorja. Niti Evropska komisija niti nacionalna agencija za financiranje projekta nista odgovorni za njeno vsebino in ne odgovarjata za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

© Copyright 2021 LOOP Consortium Ta dokument se ne sme kopirati, razmnoževati ali spreminjati v celoti ali po delih za noben namen brez pisnega dovoljenja konzorcija LOOP. Poleg tega je treba jasno navesti priznanje avtorjev dokumenta in vse ustrezne dele obvestila o avtorskih pravicah.

Vse pravice pridržane.

Ta dokument se lahko spremeni brez predhodnega obvestila.



To delo je licencirano pod [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ENOTA V – KOMUNIKACIJSKE IN MEDOSEBNE VEŠČINE

UVOD

Smisel mentorskega odnosa temelji na vzpostavitvi in vzdrževanju plodnega, uspešnega in učinkovitega **strokovnega pogovora**, katerega glavne značilnosti so:



Slika 4 - Tri glavne značilnosti učenja strokovnega pogovora

Iz tega razloga so **komunikacijske in medosebne veščine**, ki jih podpirajo tudi te tri značilnosti, opredeljene kot ene izmed **najpomembnejših veščin, ki jih mora imeti in krepiti učitelj mentor**, da bi zagotovil uspešen in učinkovit mentorski odnos z učitelji začetniki. Poleg tega bodo učitelji mentorji s poznavanjem in razumevanjem vrednosti teh spretnosti lažje opolnomočili učitelje začetnike, kar jim bo omogočilo:

- odnos in interakcijo z učenci z asertivnostjo in empatijo;
- vzpostavljanje in vzdrževanje strokovnih in pozitivnih odnosov ter komunikacijo s starši oz. skrbniki učencev;
- sodelovanje, soustvarjanje in učenje z drugimi učitelji in strokovnimi delavci v izobraževalnem sistemu.



Moč **dobre komunikacije** je v **učinkovitem poslušanju**. V pogovoru z učiteljem začetnikom učitelj mentor velikokrat pomisli, kaj bi storil v določeni situaciji in začne dajati nasvete. Pogosto se zgodi, da med govorjenjem druge osebe ne poslušamo aktivno, saj že pripravljamo odgovor. **Pravo poslušanje** zahteva pozorno **poslušanje do konca, z željo, da bi drugo osebo razumeli**.

Kot učitelju mentorju se vam bo lahko zgodilo, da boste vskočili in želeli rešiti težave namesto učitelja začetnika. A vloga učitelja mentorja je, da usmerja učitelja začetnika k samostojnemu razmišljanju, in sicer s tehniko spraševanja, ki spodbuja samospoznavanje učitelja začetnika. Ključnega pomena je **postavljanje vprašanj** odprtega tipa, ki učitelju začetniku pomagajo razmišljati o njegovih izkušnjah. Ta se tako učiti iz pogovora z učitelji začetniki. Še enkrat poudarimo, da morajo učitelji mentorji pri postavljanju vprašanj najprej dobro poslušati in **poskušati razumeti drugo osebo**. Biti kolega, ki sprašuje, daje učitelju mentorju priložnost, da: odkrije dodatna dejstva in informacije o učitelju začetniku; potrdi cilje, želje in potrebe učitelja začetnika; raziskuje močna čustva glede situacij; opredeli težave in možne rešitve ter odkrije zavzetost učitelja začetnika za njegovo rast.



Povratne informacije kot dvosmerna cesta so pomembne tudi v komunikaciji, saj je pomembno, da znamo prejemati in dajati povratne informacije. Tudi v tem primeru ima učinkovito poslušanje pomembno vlogo pri prenosu in razumevanju povratnih informacij, in sicer za obe strani v pogovoru.

CILJI

- Razumeti vrednost aktivnega poslušanja in uporabljati tehnike za krepitev te sposobnosti.
- Znati uporabljati tehniko spraševanja za usmerjanje, pogovor in krepitev učiteljev začetnikov.
- Razumeti in biti sposoben sprejemati in posredovati povratne informacije.

VSEBINA

- Učinkovito poslušanje in tehnike spraševanja, ki se uporabljajo v mentorskem odnosu.
- Nasveti in strategije za zagotavljanje in sprejemanje povratnih informacij.

TRAJANJE, DEJAVNOSTI IN DINAMIKA

Predviden čas delovanja: 180 min

Čas izvajanja dejavnosti in dinamike:

Dejavnost	Dinamični	Trajanje	Celotno trajanje
1. Aktivno poslušanje	1. Poslušajte, razmišljajte, vprašajte	30 min	90 min
	2. Igranje vlog v učinkovitem pogovoru	60 min	
2. Sprejetje spretnosti pridobivanja povratnih informacij	1. Bodite dajalci in prejemniki povratnih informacij	30 min	90 min
	2. Zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij	60 min	
			180 min

Aktivnost 1: Biti aktiven poslušalec | 90 minut

Pri tej dejavnosti bodo imeli učitelji mentorji priložnost slišati in se naučiti več o učinkovitih tehnikah poslušanja in spraševanja. Prav tako bodo lahko uporabili nekatere ključne ideje, povezane s temi temami, pripravo, predstavitev in analizo igre vlog.

»Igranje vlog« je tehnika, pri kateri učitelji mentorji igrajo določeno vlogo v izmišljenem okolju, da bi pokazali/prikazali najprimernejši način izvajanja te vloge.



Dinamika 1 – Poslušajte, razmišljajte, sprašujte | 30 minut

- a. Voditelj predstavi teorijo Minorja, povezano z učinkovitim poslušanjem in spraševanjem, pri čemer si pomaga s pripravljenim delovnim listom. (**Priloga 16 - Poslušanje, razmišljanje, spraševanje**).

Dinamika 2 – Igranje vlog o učinkovitem pogovoru | 60 minut

- a. Med učitelji mentorji poiščite dva prostovoljca, ki sta pripravljena igrati vlogo učitelja mentorja in učitelja začetnika.
- b. Prostovoljca bosta imela 15 minut časa, da pripravita scenarij mentorskega srečanja med njima, z uporabo za to pripravljenega delovnega lista.
- c. V teh 15 minutah naj drugi člani skupine (v majhnih skupinah, sestavljenih iz 4 do 5 elementov), razpravljajo o predstavitvi, ki jo je pripravil voditelj, in skupaj analizirajo opazovalni list (**Priloga 17 - Igranje vlog v učinkovitem pogovoru | List za opazovanje**).
- d. Nato bodo imeli prostovoljci na voljo 30 minut za predstavitev igre vlog, medtem ko bodo učitelji mentorji opravljali druge naloge:
 - Zabeleženje vtisov o predstavitvi na listu za opazovanje in utemeljitev svojih stališč v zvezi s predstavitvijo.
 - Prekinitev predstavitve kolegov, kadar menijo, da bi bilo mogoče nekaj narediti ustrežnejše. V tem primeru naj pride do izmenjave vlog (en učitelj mentor zamenja učitelja začetnika).
- e. Voditelj po koncu igranja vlog poroča o dejavnosti, ki zajema:
 - čustva prostovoljca med opravljanjem njegove vloge;
 - splošno dojetje skupine, povezano s položajem učiteljev mentorjev, ki »poslušajo, razmišljajo in sprašujejo«.

Aktivnost 2: Spretnosti sprejemanja povratnih informacij | 90 minut

Pri tej dejavnosti bodo imeli učitelji mentorji priložnost spoznati in razumeti, kako lahko učitelj mentor pridobi koristne povratne informacije, da bi dosegel spremembe v vedenju in odločanju učitelja začetnika.

Po kratki predstavitvi ključnih vidikov, ki jih je treba upoštevati pri pridobivanju povratnih informacij, bo imela skupina učiteljev mentorjev priložnost simulirati situacije, v katerih bo učitelj mentor pridobil povratne informacije v skladu z navedenimi smernicami.

Dinamika 1 – Bodite dajalci in prejemniki povratnih informacij | 30 minut

- a. Voditelj predstavi teorijo, povezano z zbiranjem in dajanjem povratnih informacij, pri čemer si pomaga s pripravljenim delovnim listom (**Priloga 18 - Bodite dajalci in prejemniki povratnih informacij**).



Dinamika 2 – Zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij | 60 minut

- a. Skupino razdelite v manjše skupine po 3-4 osebe.
- b. Vsaka skupina bo imela 30 minut časa za pripravo in izvedbo simulacije na temo »Kako zagotoviti konstruktivno in učinkovito povratno informacijo« ter za medsebojno razpravo o občutkih in mislih po predstavitvi, ki jo je pripravil izvajalec usposabljanja v prejšnji dinamiki.
- c. Ob koncu simulacije v majhnih skupinah bo izvajalec usposabljanja opravil poročanje o dejavnostih, povezanih z omejitvami in težave pri zagotavljanju konstruktivnih povratnih informacij; nove ideje o tem, kako zagotoviti konstruktivne povratne informacije; glavne ugotovitve dejavnosti.

PRILOGE



Priloga 16 - Poslušanje, razmišljanje, spraševanje

Minor (2019) v svoji knjigi *We Got This* opisuje poslušanje v **treh fazah**.



Prva faza je **pozorno poslušanje**.

V naslednji fazi imamo nekaj časa za **razmišljanje**, obdelovanje slišane in poskus **razumevanja**.

Nato **sprašujemo** na **podlagi** slišane. Poslušanje je sestavljeno iz treh korakov, ki si prikazani na sliki.



- **PRIPRAVA NA POSLUŠANJE** – Učinkovito poslušanje zahteva pripravo. Odložite papirje, knjige in drugo gradivo, ki je lahko moteče. Prepričajte se, da je učitelj začetnik deležen vaše polne pozornosti.
- **POZORNOST** – Učitelju začetniku namenite vso pozornost.
- **POKAŽITE, DA GA POSLUŠATE** – Zlasti če se srečujete po telefonu, spodbudite učitelja začetnika, da nadaljuje z majhnimi besednimi pripombami, kot so "Dobro", "Nadaljuj" ali celo "Uh uh".
- **RAZMISLITE O TEM, KAR JE BILO POVEDANO** – Včasih lahko osebni predsodki in prepričanja popačijo to, kar slišimo. Kot poslušalci želimo razumeti povedano.



- **BODITE ODPRTI ZA RAZLIČNE POGLEDE** – Dobri učitelji mentorji se pogosto učijo od svojih učiteljev začetnikov. S tem, da ne vsiljujejo lastnih mnenj, so lahko vzor drugim.
- **PREMISLITE, PREDEN SPREGOVORITE** – Premislite svoj odziv na povedano. Kdaj je lahko tudi tišina najbolj primeren odgovor.
- **POVEJTE** – Ko nečesa ne razumete, to povejte.
- **BODITE JASNI** – Naj bo vaše sporočilo čim bolj preprosto.
- **NE DOMNEVAJTE** – Če nekaj ne poveste, vas druga oseba zelo verjetno ne bo razumela. Jasno izrazite svoje misli, sicer ne morete biti povsem prepričani, da druga oseba ve, kaj mislite ali čutite.



Spraševanje

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

- Kateri so najzanimivejši vidiki vaše dejavnosti?
- Zakaj ste se osredotočili prav na to?
- Kaj želite pridobiti?
- Po čem želite biti prepoznani?
- Kaj razumete kot vprašanje, ki ga je treba rešiti?
- Kaj vam pove, da je vaša ocena pravilna? Kako to zadevo dojemajo drugi ljudje?
- Kakšne domneve postavljate?
- Kakšne druge zamisli imate?
- Kako dolgo je ta zadeva že aktualna?
- Kaj ste se naučili iz preteklih izkušenj, česar niste pričakovali, da se boste naučili?
- Kakšni so razlogi izziva pred vami?
- Ali ste to zadevo poskušali rešiti že prej? Če da, kakšen je bil rezultat?
- Kakšne možnosti izbire imate na voljo?
- Kakšen napredek ste dosegli?
- Kakšne ideje še imate?
- Kako uporabljate stvari/ideje, o katerih smo se pogovarjali?
- Kakšne rezultate iščete?

Spraševanje

VPRAŠANJA, KI OPOLNOMOČIJO

- Katere veščine želite razviti?
- Katere strategije vam pridejo na misel, ko opazujete določeno situacijo?
- Katere rešitve so po vašem mnenju možne?
- Kakšne rezultate želite doseči? Ali so ti rezultati glede na okoliščine razumni?
- Kateri viri, ki jih imate na voljo, bi vam lahko pomagali pri napredovanju?
- Od katerih ključnih akterjev potrebujete pomoč?
- Kaj vam lahko pomaga in/ali vas ovira?
- Katere druge informacije potrebujete, da bi prišli do rešitve?
- Kakšne so prednosti in slabosti vsake rešitve?
- Kateri je prvi korak, ki ga morate storiti, da dosežete želeni rezultat?
- Katere alternativne strategije morate razviti?
- Kako boste vedeli, če ste osvojili ali uspešno izboljšali kompetenco?
- Kako boste uporabili novo veščino?



Priloga 17 - Igranje vlog v učinkovitem pogovoru | List za opazovanje

Med opazovanjem igre vlog, ki so jo predstavili kolegi, si zapišite nekaj zapiskov o naslednjih vidikih, povezanih z delovanjem učitelja mentorja med pogovorom z učiteljem začetnikom:

FOKUS	KRITERIJ	OPOMBE IN UTEMELJITVE
Poslušanje	V kolikšni meri je učitelj mentor pripravljen poslušati?	
	Je učitelj mentor posvetil dovolj pozornosti temu, kar je govoril učitelj začetnik?	
	Je bilo učitelju začetniku jasno, da ga je učitelj mentor poslušal?	
	Je bilo razvidno, da je učitelj mentor razmišljal o tem, kar je govoril učitelj začetnik?	
Premišljevanje	Je učitelj mentor pokazal odprtost za poslušanje učitelja začetnika?	
	Je učitelj mentor razkril, da mu ni težko spregovoriti, ko ima pomisleke?	
	Je bil učitelj mentor jasen pri svojih intervencijah?	
	So bile situacije, v katerih učitelj mentor prehitro predpostavlja razlago?	
Raziskovalna vprašanja	Je učitelj mentor postavljajl ustrezna in primerna raziskovalna vprašanja?	
Vprašanja, ki opolnomočijo	Je učitelj mentor postavljajl ustrezna in primerna vprašanja za opolnomočenje?	

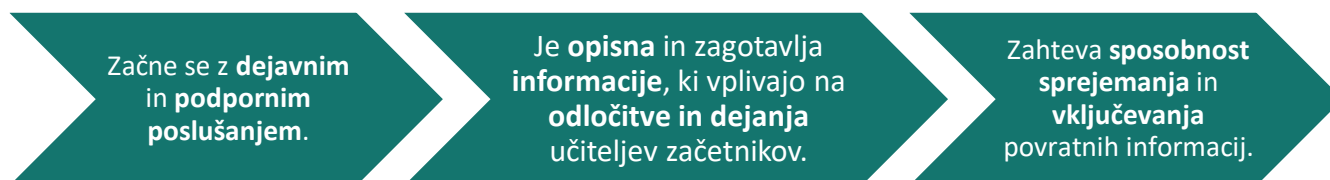


Priloga 18 - Bodite dajalci in prejemniki povratnih informacij

Ena od najboljše ovrednotenih strategij na lestvici poklicnega usposabljanja učiteljev mentorjev je, da učitelji mentorji naučijo **zagotoviti koristne povratne informacije učiteljem začetnikom**, ko so te pomembne. Potrebno je, da:

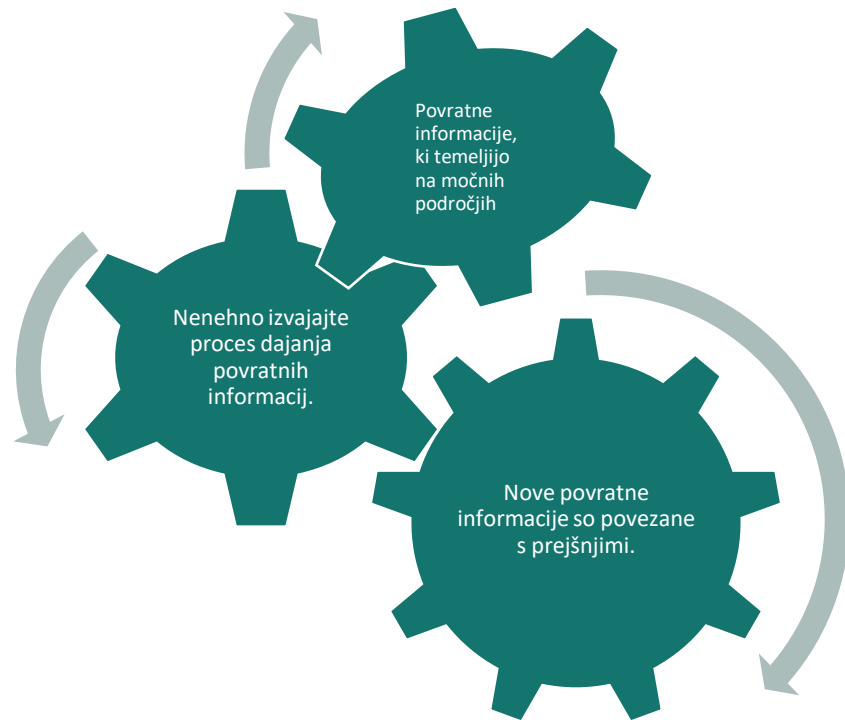
- učitelji začetniki prepoznajo in pridobijo veščine in znanje, ki so potrebni za uspešno poklicno pot;
- učitelji mentorji priznavajo močne lastnosti učiteljev začetnikov in jih spodbujajo, da razvijajo tudi svoja šibka področja;
- učitelji začetniki napredujejo na svoji poklicni poti.

Takojšnje in pogoste povratne informacije bodo pripomogle h krepitvi odnosa med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom, prav tako pa bodo pomagale preprečiti, da bi učitelj začetnik pri svojem raziskovanju ali strokovnem razvoju zašel na napačno pot. Učinkovita povratna informacija je **več kot le komentar ali odziv na dejanje**:



Pri dajanju povratnih informacij je treba razumeti, kako dajati in sprejemati povratne informacije.

Najboljši način zagotavljanja povratnih informacij za krepitev odnosa med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom ter vključevanje povratnih informacij v odločanje učitelja začetnika je predstavljen v spodnji shemi.





Mogoče je opredeliti različne **vrste povratnih informacij**, ki jih lahko izkušeni učitelj uporabi v različnih trenutkih odnosa:



SPODBUDNE povratne informacije so konstruktivne, eksplicitne in pomagajo graditi ter krepiti močne kompetence.

- Postopek je učiteljem resnično pomagal pri razmišljanju o težkih vprašanjih.



SUPER povratne informacije so konstruktivne, sprožajo morebitna vprašanja ter spodbujajo razmislek o določenih vidikih poučevanja in učenja z namenom izboljšanja.

- Spraševal sem se o tem, koliko strukture ste zagotovili. Ali menite, da bi jo bilo v prihodnje dobro bolj ali manj spodbuditi?
- Če bi to nalogo ponovili, kaj bi lahko storili, da bi povečali kakovost odgovorov?
- Kaj bi se spremenilo, če bi učitelji sodelovali skupaj?
- So učitelji imeli možnost vključitve v postopek ocenjevanja - bodisi samoocenjevanje bodisi medsebojno ocenjevanje?
- Kako bi lahko povečali možnosti, da bi učitelji med enoto sami sprejemali več odločitev?



TRDE povratne informacije so vedno bolj eksplicitne in odpirajo vprašanja za spodbujanje širšega in globljega razmišljanja o delu.

- Kako se ta pristop ujema z vašimi vrednotami?
- Zdi se, da ste predpostavljali X ali Y - kako bi to lahko vplivalo na končni rezultat?



Povratne informacije morajo biti konstruktivne, da učinkovito vplivajo na vedenje in odločanje učiteljev začetnikov ter krepijo odnos med učiteljem mentorjem in učiteljem začetnikom. V nadaljevanju je opredeljenih nekaj nasvetov, kako podati konstruktivno in učinkovito povratno informacijo:

Najpomembnejši element pri zagotavljanju učinkovitih povratnih informacij je vzpostavitev vzdušja vzajemnega zaupanja in spoštovanja. Ko je vzpostavljeno zaupanje, je lažje dajati in sprejemati povratne informacije.

Zagotavljanje in sprejemanje povratnih informacij je lahko zelo pozitivna izkušnja za učitelja mentorja in učitelja začetnika, če oba razumeta, da sta enako zavezana razvoju svoje poklicne poti.

Pri podajanju povratnih informacij je pomembno, da priznate prispevek učitelja začetnika in hkrati izpostavite področja, na katerih potrebuje več spodbude ali pomoči.

Pri podajanju povratnih informacij morate biti vedno natančni. Ni primerno reči: "Niste uspešni." Veliko bolj primerno je opisati področje dela, ki se vam ne zdi dovolj dobro.

Povratne informacije naj bodo preproste. Ko načrtujete podajanje povratnih informacij, se odločite za manjše število področij, ki jih želite zajeti. Izognite se dolgemu seznamu napak, ki lahko učitelja začetnika preobremenijo in odvrnejo od dela.

Sestanke organizirajte v svoji pisarni ali drugem zasebnem prostoru - nikoli ne podajajte negativnih povratnih informacij na prostem, kjer so prisotni drugi.

Med podajanjem povratnih informacij ohranite očesni stik in umirjen ton. Ne predvidevajte, da učitelj začetnik razume ali se strinja z vsem, kar ste povedali.

Delite svoje namene. Opomnite učitelja začetnika, da vaša povratna informacija NI slabonamerna. Namesto tega vzpodbudite v njem njegove najboljše kompetence.

REFERENCE



Reference

- Alderman, M. Kay.** 1990. Motivation for At-risk students. *Educational Leadership* 48, št. 1: 27–30.
- Allen, Dwight W.** 1967. *Microteaching. A description*. San Francisco: Stanford University Press.
- Azevedo, Joaquim.** 2003. *Cartas aos directores das escolas*. Porto: Asa.
- Brueggeman, Amanda.** 2022. *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning*. California: Corwin.
- Campus Compact.** 1994. *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. Campus Compact: Rhode Island, 863–1119.
- Carrington, Jody.** 2019. *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love*. Altona: Friesen Press.
- Coppock, Marjorie L.** 1995. Mentoring At-Risk Hispanic Students in Self-Esteem, Academic Growth, and Citizenship Awareness. *Equity & Excellence in Education* 28, št. 1: 36–43.
- Cunha, Pedro De Orey.** 1996. *Ética e educação*. Lisboa: Universidade Católica.
- Dorrell, Larry D.** 1989. At-risk students need our commitment. *NASSP Bulletin* 73, 81–82.
- Dubois, David L., in Helen A. Neville.** 1997. Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits. *Journal of Community Psychology* 25, št. 3: 227–234.
- Goodson, Ivor F.** 2001. *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança*. Porto: Porto Editora.
- Hadley, Wynton H., in Richard Hadley.** 1991. Motivational strategies for at risk students. *Education* 111, št. 4: 573–575.
- Holland, Spencer H.** 1996. PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys. *Journal of Negro Education* 65, št. 3: 315–321.
- Ion, Georgeta, in Chris Brown.** 2020. *Networks between schools for educational improvement: What practices are the most effective?* Barcelona: Bonallettera Alcompas.
- Isidori, Emanuele.** 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie*. Perugia: Morlacchi Editore.
- Lieberman, A.** 1994. Teacher development. Commitment and challenge. V: *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*, strani. Ur. Peter P. Grimmett in Jonathan Neufeld. New York: Teachers College Press.
- Maia, Carlos Fernandes.** 2011. *Elementos de ética e deontologia profissional*. Chaves: Sindicato Nacional dos Professores Licenciados.
- Minor, Cornelius.** 2019. *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Portsmouth: Heinemann Educational Books.
- Nóvoa, António.** 2009. Para uma formação de professores construída dentro da profissão. *Educação, Sociedade e Processos de Escolarização* 5, št. 350: 203–218.



- O'Mahony, Gary, Bruce Barnett in Robin Matthews.** 2004. *Reflective practice: The Cornerstone for School Improvement*. Moorabbin: Hawker Brownlow Education.
- OECD.** 2018. *Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success*, doi.org/10.1787/9789264306707. Paris: OECD Publishing.
- OECD.** 2019. Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*.
- Pedone, Francesca, in Gabriella Ferrara.** 2014. La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. *Giornale italiano della ricerca educativa* 13, 85–98.
- Portner, Hal.** 2008. *Mentoring new teachers*. California: Corwin press.
- Révai, Nóra.** 2020. What difference do networks make to teachers' knowledge? Literature review and case descriptions. *OECD Education Working Papers* 215: 1–76.
- Seiça, Aline Bernardes.** 2003. *A docência como praxis ética e deontológica. Um estudo empírico*. Lisboa: Ministerio da Educação, Departamento de Educação Básica.
- Sliwka, Anne.** 2003. Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis. *Networks of Innovation – Towards New Models for Managing Schools and Systems*, 49–65.
- Sparks, William C.** 1993. Promoting Self-Responsibility and Decision Making with At-Risk Students. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance* 64: 74–78.
- Stone, Douglas, in Sheila Heen.** 2014. *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. London: Penguin Group.
- Sweeney, Diane, in Leanna S. Harris.** 2020. *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Dallas: Corwin.
- The Education State.** 2019. *Mentoring Capability Framework*. State of Victoria: Department of Education and Training.
- Turner, Sean, in Avraham Scherman.** 1996. Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors. *Adolescence* 31, št. 124: 875–881.
- Volusia County School Board.** 1993. *VIPS youth motivator handbook*. Florida: Volusia County Schools.

Spletne reference

- Allen, Brian, Dan Herrick, Karen McRitchie, Dana Pfeiffer, Beth Rugg, Chrisitne Vucinich in Mark Zocher.** 2006. <https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguccsmentorguidepdf> (pridobljeno 27. 9. 2022).
- Cherry, Kendra.** 2020. What is negativity bias? <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (pridobljeno 9. 6. 2022).



- European Centre for the Development of Vocational Training.** 2009. Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 29. november. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (pridobljeno 25. 5. 2021).
- García, Emma, in Elaine Weiss.** 2019. U.S. schools struggle to hire and retain teachers. The second report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series, 16. april. <https://www.epi.org/publication/u-s-schools-struggle-to-hire-and-retain-teachers-the-second-report-in-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/> (pridobljeno 1. 6. 2022).
- Growthminds.** 2020. Collection of GM Tools. <http://www.unigrowthminds.eu> (pridobljeno 9. 6. 2022).
- Jornal Oficial da União Europeia.** 2020. Conclusões do Conselho sobre a literacia mediática num mundo em constante mutação, 9 junij. [HYPER://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04)) (pridobljeno 9. 6. 2022).
- LOOP. Empowering teachers.** 2022. Comparative report, 1. februar. https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf (pridobljeno 8. 6. 2022).
- McKinley, Dianne.** 2022. Why New Teachers Need Mentors, 4. oktober. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (pridobljeno 8. 6. 2022).
- Peterson, R. W.** 1989. *Mentor teacher handbook [8 sections]*. <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html> (pridobljeno 12. 6. 2022).
- Schulman, Lee S.** 2003. No Drive-by Teachers, 1. oktober. <http://archive.carnegiefoundation.org/publications/perspectives/no-drive-teachers.html> (pridobljeno 26.6.2022).
- Teaching Degree. Professional Networking in Teaching.** <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/>(pridobljeno 8. 8. 2022).

INOVA+

INOVA + Innovation Services SA

 **Direção – Geral da
Administração Escolar**

Ministry of Education and
Science of Portugal

 REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic of
Slovenia

 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti-
tute of Educational Policy)



Casa do Professor

 INSTITUTO DE
EDUCAÇÃO
—
ULISBOA

Institute of Education of the
University of Lisbon

 Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana

 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese

 idec

IDEC SA

 UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

Fundación Universitaria Balmes

 PetitPhilosophy

Association Petit Philosophy

 UNIVERSITÀ
LUM
Jean Monnet

Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

LOOP

KREPITEV STALNEGA OSEBNEGA, POKLICNEGA IN SOCIALNEGA RAZVOJA UČITELJEV Z
INOVATIVNIMI PROGRAMI KOLEGIALNEGA UVAJANJA

<https://empowering-teachers.eu/>