

# WHITE PAPER DEL PROGETTO LOOP: EMPOWERING TEACHERS – MIGLIORARE L'INSERIMENTO DEGLI INSEGNANTI ATTRAVERSO ATTIVITÀ DI MENTORING

WP4 – COSTRUIRE RACCOMANDAZIONI POLITICHE  
DALLE ATTIVITÀ SUL CAMPO  
DELIVERABLE 4.3 – LIBRO BIANCO PER L'AZIONE  
POLITICA IN MATERIA DI PROFESSIONE E CARRIERA  
DEGLI INSEGNANTI

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

© Diritto d'autore 2024 Consorzio LOOP

Questo documento non può essere copiato, riprodotto o modificato in tutto o in parte per qualsiasi scopo senza l'autorizzazione scritta del Consorzio LOOP. Inoltre, è necessario fare riferimento a una citazione degli autori del documento e a tutte le parti applicabili dell'avviso di copyright.

Tutti i diritti riservati.

Questo documento può essere modificato senza preavviso.

## INDICE

VISIONE .....	5
OBIETTIVO.....	5
ARGOMENTI .....	5
INTRODUZIONE .....	6
IL PROGETTO LOOP .....	9
SFONDO.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
IL PROCESSO .....	9
MECCANISMO DI COORDINAMENTO GLOBALE .....	11
PRINCIPI E APPROCCI GENERALI .....	12
SCENARIO 1. SBLOCCARE LO SVILUPPO DEGLI INSEGNANTI E L'AVANZAMENTO DI CARRIERA.....	14
OPZIONI POLITICHE .....	14
AZIONI CONSIGLIATE .....	15
SCENARIO 2. TRASFORMARE LA CONOSCENZA IN AZIONE NELLA FORMAZIONE DEGLI INSEGNANTI.....	17
OPZIONI POLITICHE .....	17
AZIONI CONSIGLIATE .....	18
SCENARIO 3. LIBERARE IL POTENZIALE DEGLI INSEGNANTI ATTRAVERSO IL MENTORING .....	21
OPZIONI POLITICHE .....	21
AZIONI CONSIGLIATE .....	22
SCENARIO 4. MECCANISMI DI SUPPORTO NELLE STRUTTURE ORGANICHE PER INDUZIONE.....	24
OPZIONI POLITICHE .....	24
AZIONI CONSIGLIATE .....	25
BIBLIOGRAFIA .....	28

**RESPONSABILIZZARE GLI INSEGNANTI ALLO SVILUPPO  
CONTINUO PERSONALE, PROFESSIONALE E SOCIALE  
ATTRAVERSO PROGRAMMI INNOVATIVI DI  
INSERIMENTO TRA PARI**

## VISIONE

I sistemi di istruzione si trovano attualmente ad affrontare sfide significative, legate, da un lato, alla necessità di attrarre un gran numero di nuovi insegnanti e, dall'altro, di continuare a sostenere gli insegnanti già presenti nel sistema, evitando l'abbandono scolastico.

La Commissione europea riconosce che lo sviluppo professionale continuo ha un impatto sostanziale sui risultati dell'apprendimento degli studenti, sui progressi e sul benessere degli insegnanti. I dati scientifici confermano che le opportunità di formazione modellano gli approcci e le competenze didattiche.

È quindi di grande importanza creare un approccio complementare e globale a tutti i livelli e a tutti i settori dell'insegnamento e della formazione degli insegnanti. Questo requisito implica la necessità di garantire l'inserimento degli insegnanti, sostenuto da un tutoraggio di qualità, comprese azioni volte a promuovere e sostenere lo sviluppo professionale, nonché meccanismi di valutazione, compreso il feedback continuo.

L'adozione di azioni sperimentate sul campo, come nel caso dell'esperimento LOOP, consente di indirizzare efficacemente le politiche verso l'accesso a programmi formativi di eccellenza che rispondano alle reali esigenze di docenti e studenti. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso lo sviluppo di modelli di formazione ben collaudati, come i programmi di induzione e capacità dei mentori LOOP e il modello di gestione delle carriere.

## OBIETTIVO

LOOP è stato un progetto sperimentale pensato per contribuire a ripristinare il riconoscimento e la fiducia nella professione di insegnante, intervenendo in tutte le fasi della carriera professionale, attraverso un'azione politica sistemica volta a garantire un inserimento di qualità nella professione, che prevede il contributo di docenti esperti formati per fungere da mentori. LOOP ha cercato di testare, tra le altre premesse, che la formazione di tutor per insegnanti facilita l'attuazione di programmi di inserimento formali e che ciò si traduce in migliori condizioni per gli insegnanti. Questa azione mira ad aumentare l'attrattiva della professione e a prevenire l'abbandono precoce di nuove professionalità, nonché a sostenere gli insegnanti già presenti nel sistema influenzando positivamente i loro livelli di motivazione all'insegnamento.

L'obiettivo principale del libro bianco è quello di sistematizzare le informazioni rilevanti sull'azione svolta nel progetto LOOP in tutti i paesi del consorzio (Portogallo, Spagna, Grecia, Italia, Slovenia e Croazia), cercando di generare innovazione a livello sistemico e politico, contribuendo così all'identificazione delle sfide e alla considerazione delle strategie nei diversi paesi partecipanti. Tutto il lavoro sviluppato mira ad attirare un maggior numero di professionisti verso le carriere di insegnamento, fornire un sostegno continuo agli insegnanti già nei sistemi di istruzione, aiutarli a svolgere i loro compiti, riconoscere il loro ruolo e offrire supporto nella gestione delle loro carriere professionali.

## ARGOMENTI

- Politica per gli insegnanti
- Inserimento degli insegnanti
- Tutoraggio degli insegnanti
- Struttura della carriera e orientamento
- Sviluppo professionale
- Modello LOOP per l'inserimento e l'avanzamento di carriera degli insegnanti

## INTRODUZIONE

La situazione degli insegnanti nei paesi europei è complessivamente simile, a causa dell'instabilità professionale causata da contesti professionali sempre più impegnativi, della mancanza di risorse e di riconoscimento, nonché della stanchezza che devono affrontare (l'età media è di 44 anni nei paesi OCSE). Il rapporto TALIS 2018 rivela che il 39% degli insegnanti nei paesi e nelle economie dell'OCSE prevede di lasciare l'insegnamento nei prossimi anni. L'abbandono anticipato di questi professionisti, che sono altamente competenti in vari aspetti della loro professione, rappresenta una perdita irreparabile per i sistemi educativi.

Allo stesso tempo, la presenza di giovani insegnanti nei sistemi di istruzione (sotto i 30 anni) è relativamente bassa, percentuale che diminuisce a seconda del livello di istruzione. La ricerca mostra che l'Europa si trova di fronte all'enorme sfida di attrarre nuovi insegnanti e, allo stesso tempo, di sostenere continuamente coloro che sono già in carriera e lottano contro la demotivazione.

I rapporti dell'OCSE (TALIS, 2013 e 2018), analizzando i sistemi educativi più avanzati, compresi i paesi che fanno parte del consorzio LOOP (Portogallo, Spagna, Grecia, Italia, Slovenia e Croazia), indicano l'assenza o addirittura la difficoltà di accesso alla pratica didattica dopo la formazione iniziale, nota come periodo di inserimento. Questo processo formativo, fondamentale per i docenti neodiplomati o che si affacciano a nuove realtà professionali, è essenziale per la loro integrazione nel contesto professionale, svolge un ruolo chiave nel continuum dell'apprendimento permanente e contribuisce a migliorare il successo degli studenti (LINCS, 2015), oltre a contribuire alla fidelizzazione dei docenti nella professione, riducendo l'abbandono scolastico e l'assenteismo prolungato (TALIS, 2018).

L'attuale quadro europeo evidenzia l'urgenza di una prospettiva politica sostenuta da una visione condivisa tra le diverse strutture che compongono i diversi livelli di azione nei sistemi educativi - ministeri dell'istruzione, istituti di istruzione superiore, centri di formazione degli insegnanti, scuole e insegnanti - concordando una serie di azioni sistemiche e continue, comprese le opportunità di sviluppo professionale, che includono processi di induzione sostenuti da un mentoring di qualità.

Il progetto LOOP, basato su una *metodologia quasi sperimentale* e su una strategia dal basso verso l'alto, ha delineato una serie di misure politiche per lo sviluppo professionale degli insegnanti, sostenute da programmi formali di tutoraggio e inserimento e da un modello di gestione della carriera, in grado di aiutare a superare le sfide comuni alla maggior parte dei paesi dell'Unione europea, come le debolezze nei programmi di inserimento e sviluppo professionale, una mancanza di attrattiva per la professione e di opportunità di sviluppare competenze didattiche e pedagogiche, di raggiungere alti livelli di padronanza nel corso della loro carriera, incorporare il feedback come parte dell'induzione, supportato dal mentoring.

L'obiettivo principale di questo documento è quindi quello di evidenziare l'urgenza di adottare soluzioni di azione politica, basate su dati concreti, derivanti da interventi valutati in ambito scolastico, prima e dopo l'attuazione della misura di politica in questione, tenendo conto:

- Le informazioni raccolte (risultati validati sul campo);
- Gli obiettivi perseguiti dalle raccomandazioni politiche, in base alle diverse condizioni del sistema educativo (risultati di interesse);
- I rischi e le fonti di incertezza (forze esterne, vulnerabilità, comprese le condizioni sociali nei diversi paesi).

Dato questo quadro, si propone una serie di azioni per migliorare lo stato attuale dei quattro scenari di seguito identificati, che caratterizzano i sistemi educativi nei vari paesi del consorzio e sono considerati di grande rilevanza per un'azione sistemica e continuativa.

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

**Scenario 1. Sbloccare lo sviluppo degli insegnanti e l'avanzamento di carriera:** l'obiettivo è quello di migliorare le carriere degli insegnanti sostenendo gli insegnanti all'inizio della loro carriera professionale attraverso un programma di inserimento formale basato sul mentoring. Questa azione mira a generare nuovi livelli di motivazione negli insegnanti, evitando che abbandonino prematuramente la professione. Inoltre, mira a creare meccanismi per diversificare le opportunità di carriera, consentendo agli insegnanti esperti di assumere nuovi ruoli, migliorando così la loro attività.

**Scenario 2. Trasformare la conoscenza in azione nella formazione degli insegnanti:** ha l'obiettivo di implementare e rinnovare programmi di immersione (induzione) nell'attività didattica per insegnanti all'inizio della carriera, concentrandosi su diverse dimensioni della professionalità - didattico-pedagogica, amministrativa/burocratica, socioculturale ed emotiva e scientifica - utilizzando il tutoraggio tra pari.

**Scenario 3. Liberare il potenziale degli insegnanti attraverso il mentoring:** l'obiettivo è quello di implementare programmi formali di mentoring per insegnanti, debitamente certificati e/o accreditati, per supportare l'implementazione di programmi di inserimento. I programmi di capacità di questi mentori possono portare a miglioramenti nell'erogazione dei programmi di inserimento, offrendo nuove opportunità di diversificazione professionale per i professionisti dell'insegnamento.

**Scenario 4. Meccanismi di supporto nelle strutture organiche per l'induzione:** mira a tradurre le diverse misure nella progettazione di un piano d'azione e di una strategia per la sua attuazione, chiarendo il ruolo della gestione scolastica e degli enti associati alla formazione, in quanto strutture responsabili della definizione, dell'organizzazione e della messa a disposizione delle risorse essenziali per il successo dei programmi di inserimento e formazione per i mentori. Questo piano mira a contribuire allo sviluppo e al miglioramento della qualità dei servizi erogati dalle scuole e a garantire che gli insegnanti siano accompagnati, formati e integrati nella cultura scolastica.

Nel corso del white paper è possibile conoscere l'approccio partecipativo e l'esperienza acquisita sul campo in tre anni di attuazione del progetto LOOP, derivanti dalle opportunità di inserimento offerte agli insegnanti e dalle loro implicazioni per i sistemi educativi. Il documento presenta anche una sistematizzazione delle raccomandazioni che ci si aspetta abbiano un impatto positivo sui diversi contesti educativi europei, perché sono il risultato finale di una riflessione approfondita dell'intero processo in cui sono stati coinvolti i vari partner di LOOP.

Le raccomandazioni per ciascuno degli scenari proposti come riferimento per la formulazione di nuove politiche sono inoltre allineate agli obiettivi europei, come dettagliato nella tabella 1.

Obiettivi	Obiettivi Europei
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuire allo sviluppo di politiche che attirino nuovi insegnanti, riducano l'abbandono precoce e aumentino la motivazione degli insegnanti in carriera</li> <li>▪ Implementare, migliorare e innovare i processi di formazione degli insegnanti, utilizzando il mentoring</li> <li>▪ Aumentare le opzioni di carriera riconoscendo il ruolo dei mentori e</li> </ul>	<p><b>Gruppo di lavoro ET2020 sull'agenda politica<sup>1</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almeno il 15% degli adulti dovrebbe partecipare all'apprendimento</li> <li>▪ Promuovere la formazione iniziale e lo sviluppo professionale continuo di insegnanti di alta qualità</li> <li>▪ Fornire l'accesso al supporto professionale durante tutta la carriera degli insegnanti</li> </ul> <p><b>Agenda politica ET2020 gruppo di lavoro-scuole<sup>2</sup></b></p>

<sup>1</sup> Commissione europea, direzione generale dell'Istruzione, della gioventù, dello sport e della cultura (2020)

<sup>2</sup> Commissione europea, direzione generale dell'Istruzione, della gioventù, dello sport e della cultura, gruppo di lavoro ET2020 (2019).

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

<p>implementando programmi di mentoring nel contesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentare la capacità delle strutture organizzative di fornire supporto agli insegnanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppare e sostenere carriere attraenti e sostenibili, in particolare per quanto riguarda la valutazione del personale, le competenze richieste e lo sviluppo professionale</li> </ul> <p><b>Conclusioni del Consiglio sullo sviluppo scolastico e l'eccellenza nell'insegnamento (2017/C 421/03)<sup>3</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passare a una politica globale degli insegnanti che copra tutte le fasi della loro carriera professionale</li> <li>▪ Rendere le carriere degli insegnanti più attraenti migliorando il supporto, il feedback e l'orientamento, in particolare per i nuovi insegnanti</li> <li>▪ Offrire una formazione iniziale degli insegnanti di qualità promuovendo attività di inserimento e, se del caso, l'orientamento di tutor qualificati</li> <li>▪ Investire nello sviluppo e nella crescita professionale continua degli insegnanti durante tutte le fasi della loro carriera</li> </ul> <p><b>Agenda europea per l'apprendimento degli adulti<sup>4</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentare la partecipazione degli adulti all'apprendimento formale, non formale e informale, sia per acquisire competenze lavorative, sia per la cittadinanza attiva, sia per lo sviluppo e la realizzazione personale</li> </ul> <p><b>Risoluzione sul miglioramento del ruolo dell'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente<sup>5</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investire nell'orientamento professionale e nella consulenza come strategia per rafforzare l'apprendimento permanente</li> </ul>
--	---

TABELLA 1 – OBIETTIVI DEL PROGETTO LOOP E LORO ALLINEAMENTO CON GLI OBIETTIVI EUROPEI

<sup>3</sup> Conclusioni del Consiglio sullo sviluppo scolastico e l'eccellenza nell'insegnamento (2017).

<sup>4</sup> Commissione europea (2020).

<sup>5</sup> Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale - CEDEFOP (2019).

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

## IL PROGETTO LOOP

### BACKGROUND

Il progetto LOOP si basa sullo sviluppo di un **modello per l'inserimento** e la progressione di carriera degli insegnanti, che costituisce un punto di riferimento per l'implementazione di programmi di inserimento basati sul mentoring. Questo modello mira a promuovere lo sviluppo professionale degli insegnanti nelle dimensioni scientifiche, didattico-pedagogiche, amministrativo/burocratiche, socio-culturali ed emotive.

LOOP è stato sviluppato in tre fasi, con obiettivi diversi ma complementari, determinati da una metodologia *quasi-sperimentale*, per testare le **ipotesi** sulla base delle seguenti linee di azione e delle rispettive premesse:

- **Diversificazione delle opzioni di carriera** : il ruolo di mentore aumenta la motivazione e contribuisce alla fidelizzazione degli insegnanti con diversi anni di esperienza;
- **Induction supportato da attività di mentoring:**
  - Supporta lo sviluppo professionale degli insegnanti all'inizio della carriera;
  - Contribuisce al mantenimento degli insegnanti all'inizio della carriera;
  - Contribuisce all'inclusione sociale e culturale degli insegnanti;
- **Formazione dei tutor** - aumenta l'interesse degli insegnanti a partecipare all'attuazione dei programmi di inserimento, in quanto supporta la loro azione;
- **Le risorse e le azioni di induction** devono essere pianificate, curate e adattate alle esigenze dei contesti professionali e dei loro attori.

### IL PROCESSO

Le tre fasi dell'implementazione del progetto sono brevemente descritte di seguito e la loro presentazione ha lo scopo di dare contesto e significato al contenuto di questo white paper.

#### 1° FASE: PREPARAZIONE DEL TERRENO

L'attività di LOOP è iniziata con un'analisi dello stato attuale dei processi di induzione nei paesi del consorzio, verificando la necessità di:

- Rivedere la carriera dell'insegnante, con un chiaro impegno a valorizzarla, per aumentare l'attrattività della professione in tutte le fasi, garantendo:
  - Valorizzare i ruoli di insegnamento, compreso il mentoring, con benefici, ad esempio, in termini di progressione di carriera;
  - Supporto ai docenti all'inizio della loro attività professionale, con l'implementazione di un programma di inserimento strutturato, affiancato da colleghi esperti in grado di conciliare queste responsabilità con i loro doveri di insegnamento;
- Migliorare le prassi di vigilanza, in particolare attraverso l'attuazione di programmi di inserimento, proseguendone lo sviluppo professionale:
  - Fornire pratiche di inserimento, non solo per gli insegnanti in partenza, ma anche per gli insegnanti mobili e/o a contratto;
  - Cambiare la prospettiva valutativa dei programmi di inserimento, dando loro un taglio più formativo;

- Investire nel mentoring offerto da insegnanti esperti della stessa scuola o gruppo di materie, formati per fungere da mentori e adottare un atteggiamento collaborativo e costruttivo;
- Creazione di nuove opportunità di carriera per insegnanti esperti, che consentano loro di assumere il ruolo di mentore per i loro pari;
- Rilevanza del ruolo dei mentori, attraverso la certificazione e la valorizzazione professionale di tale status;
- Creazione di un programma di formazione per mentor, finalizzato alla pianificazione e realizzazione di azioni che supportino efficacemente l'immersione dei nuovi docenti nella professione;
- Sviluppo di un sistema per valutare l'impatto dei programmi di capacità dei tutor sull'integrazione degli insegnanti nell'insegnamento.

[Il report può essere scaricato qui.](#)

## **2° FASE: PROGETTAZIONE COLLABORATIVA DEI PRINCIPALI STRUMENTI**

Questa fase riguarda lo sviluppo di programmi di inserimento e di capacità dei mentori, progettati per colmare le lacune identificate nei programmi esistenti nei paesi del consorzio LOOP, garantendo che le esigenze espresse dagli insegnanti all'inizio della loro carriera professionale e con più di 20 anni di esperienza, nonché dai dirigenti scolastici, siano soddisfatte. Questi programmi possono essere consultati integralmente sul sito web del progetto, tuttavia, data l'elevata rilevanza del loro approccio nel contesto del presente libro bianco, gli aspetti essenziali che li caratterizzano sono riassunti qui di seguito.

### **PROGRAMMA DI FORMAZIONE PER INSEGNANTI DI LOOP**

Il programma si compone di 14 moduli che coprono le dimensioni didattico-pedagogiche, disciplinari, burocratiche, amministrative, emotive, sociali e culturali della professionalità dell'insegnamento. Si caratterizza per la sua flessibilità e adattabilità ai contesti e ai mentee. Tra i suoi **obiettivi** vi sono la necessità di i) offrire un'opportunità di inserimento di qualità ai nuovi insegnanti, ii) ridurre l'ansia provata nei primi anni di attività professionale e/o di fronte a nuove sfide, iii) fornire agli insegnanti le conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le loro mansioni, promuovendo relazioni positive con i loro colleghi e rispondendo alle esigenze dell'organizzazione e del contesto, iv) facilitare il passaggio dalla formazione iniziale alla vita lavorativa e un'adeguata integrazione nell'équipe scolastica e v) aumentare la motivazione degli insegnanti a svolgere le loro mansioni e, di conseguenza, i loro tassi di ritenzione nella professione.

[Il programma può essere scaricato qui.](#)

### **PROGRAMMA DI CAPACITÀ DEI MENTORI**

Questo programma è composto da tre blocchi sequenziali, interconnessi, complementari e distinti l'uno dall'altro in termini di contenuti teorici specifici, sviluppati per supportare insegnanti e dirigenti scolastici esperti. Durante tutto il programma, gli insegnanti hanno l'opportunità di i) comprendere i doveri, le responsabilità e le aspettative associate ai loro ruoli, ii) identificare le priorità, le azioni e le competenze rilevanti per lo svolgimento del ruolo di mentoring, iii) sviluppare standard e protocolli per guidare l'azione di mentoring, iv) sviluppare competenze nelle varie aree della professionalità dell'insegnamento e v) offrire un supporto efficace agli interventi di supporto nel contesto della performance professionale.

[Il programma può essere scaricato qui.](#)

### **3° FASE: VALIDAZIONE DEGLI STRUMENTI IN CONTESTI REALI**

I programmi sviluppati nella seconda fase del progetto sono stati applicati in tutti i paesi del consorzio LOOP progettando una strategia d'azione basata su due gruppi di insegnanti, un gruppo sperimentale e un gruppo di controllo.

Entrambi i gruppi comprendevano scuole con caratteristiche simili, tenendo conto di due fattori: il livello di istruzione (prescolare, primaria e secondaria) e l'ubicazione (urbana e rurale). Per quanto riguarda i criteri per la costituzione dei gruppi di controllo e sperimentali, va sottolineato che durante la fase di attuazione è stato riscontrato che:

- La differenza tra i due gruppi si basava sul fatto che gli insegnanti esperti del gruppo sperimentale erano stati formati per svolgere il ruolo di mentore, mentre gli insegnanti esperti del gruppo di controllo erano stati informati solo sulla struttura del programma di introduzione;
- I nuovi insegnanti del gruppo sperimentale hanno partecipato ad un workshop di formazione e i nuovi insegnanti del gruppo di controllo solo ad una sessione informativa;
- Il gruppo sperimentale è stato sistematicamente supportato durante le prove sul campo, mentre il gruppo di controllo non ha avuto alcun supporto;
- Gli insegnanti del gruppo di controllo hanno implementato il programma di inserimento degli insegnanti senza alcun supporto, basandosi solo sul materiale fornito durante le sessioni informative;
- Le coppie mentore/allievo sono state formate, quando possibile, sulla base dei seguenti presupposti:
  - Un insegnante esperto (mentore) è stato abbinato a uno o due allievi;
  - Quando possibile, gli orari di lavoro sono stati condivisi;
  - Fornire il supporto di risorse tecnologiche ogni volta che il mentore e l'allievo provenivano da scuole diverse;
  - Il mentore e l'allievo appartenevano alla stessa area scientifica, quando possibile.

Il progetto è stato realizzato tra giugno 2022 e ottobre 2023, consentendo a 1017 docenti di prendere parte alle prove sul campo, distribuite come mostrato nella tabella sottostante.

	GRUPPO DI CONTROLLO	GRUPPO SPERIMENTALE
Insegnanti esperti	207	217
Nuovi insegnanti	235	358

TABELLA 2 - PARTECIPANTI ALLE PROVE SUL CAMPO DEL PROGETTO LOOP

[Il report può essere scaricato qui.](#)

### **MECCANISMO DI COORDINAMENTO GLOBALE**

Il progetto LOOP è stato implementato per diversi mesi, che hanno incluso incontri di chiarimento con la direzione della scuola, formazione dei mentori, sessioni informative per gli allievi e l'implementazione del programma di introduzione.

ATTIVITÀ	NUMERO DI SESSIONI	NUMERO DI PARTECIPANTI
----------	--------------------	------------------------

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

<b>Formare il corso di formazione dei Mentor</b>	<b>33</b>	<b>234 insegnanti esperti – gruppo sperimentale</b>
<b>Il mio workshop sul programma di inserimento</b>	<b>14</b>	<b>368 nuovi insegnanti – gruppo sperimentale</b>
<b>Sessione informativa per i nuovi insegnanti</b>	<b>12</b>	<b>262 nuovi insegnanti – gruppo di controllo</b>
<b>Sessione informativa per i mentori</b>	<b>12</b>	<b>208 insegnanti esperti – gruppo di controllo</b>

TABELLA 3 - ATTIVITÀ DI FOLLOW-UP E PREPARAZIONE E PARTECIPANTI

Il monitoraggio e il supporto sono stati assicurati attraverso l'organizzazione a distanza e gli incontri in presenza<sup>6</sup>, che hanno coinvolto mentor, mentee e dirigenti scolastici, per chiarire dubbi, analizzare il programma, supportare la relazione mentor/mentee, monitorare l'attuazione dei programmi, definire le attività e garantire che siano adatte alle esigenze e alle aspettative dei mentor/mentee, nonché ai contesti scolastici.

## PRINCIPI E APPROCCI GENERALI

Il piano d'azione si basava sui seguenti principi e approcci generali:

- **Politica in materia di professione docente**

Si riferisce all'insieme di principi, linee guida, obiettivi e strategie formulati durante il progetto e sostenuti dalle autorità educative, dalle organizzazioni educative e da altre parti interessate, per sostenere il sistema educativo di un paese, una regione o un'istituzione. La definizione di un nuovo corpus di politiche mira a sostenere lo sviluppo, l'attuazione e la valutazione dell'attuazione, mirando a determinati obiettivi e migliorando la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento.

- **Inserimento degli insegnanti**

Affrontare le criticità affrontate dagli insegnanti durante il periodo di inserimento ed esplorare strumenti politici efficaci per superare queste sfide, plasmando il futuro della professione di insegnante.

- **Tutoraggio degli insegnanti**

Esplorare le misure a sostegno del mentoring, analizzare le caratteristiche e l'organizzazione dei programmi di inserimento, con particolare attenzione al ruolo del mentoring e alla necessità di una formazione formale dei mentori, collegando le conoscenze teoriche e le competenze pratiche.

- **Struttura della carriera e orientamento**

Consentire agli insegnanti di orientarsi efficacemente nel sistema educativo attraverso approcci innovativi allo sviluppo della carriera e all'orientamento.

- **Sviluppo professionale**

Concentrarsi sull'espansione delle opportunità di apprendimento per gli insegnanti per colmare il divario tra le conoscenze teoriche e le abilità pratiche, comprendendo competenze intellettuali, scientifiche, personali, interpersonali e socio-emotive.

- **Modello LOOP per l'inserimento e l'avanzamento di carriera degli insegnanti**

Presentare e analizzare il modello, evidenziandone la natura multidimensionale, per affrontare le differenze nazionali e sostenere gli insegnanti.

<sup>6</sup> Solo nel gruppo sperimentale.

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.



## SCENARIO 1. SBLOCCARE LO SVILUPPO DEGLI INSEGNANTI E L'AVANZAMENTO DI CARRIERA

Attualmente ci troviamo di fronte a un contesto politico, economico, sociale e culturale che non incoraggia le persone a scegliere la professione di insegnante nella maggior parte dei paesi europei. Di conseguenza, alcuni paesi incontrano difficoltà nel rinnovare e mantenere una forza lavoro stabile e motivata nel campo dell'istruzione. Gli insegnanti spesso sperimentano una mancanza di sostegno, di riconoscimento sociale per il loro lavoro e di un'adeguata preparazione per assumere le responsabilità loro assegnate nei primi anni della loro carriera.

La maggior parte degli insegnanti in diversi paesi, quando scelgono di intraprendere la professione di insegnante, sono consapevoli che nei primi anni della loro professione potrebbero trovarsi di fronte a instabilità professionale, stipendi più bassi e compiti amministrativi poco stimolanti. Tuttavia, non si arrendono, motivati dalla prospettiva di raggiungere finalmente la stabilità, godere di ulteriori benefici e svolgere compiti più gratificanti. Questa resilienza deriva, in larga misura e in molti paesi, dalla notevole disparità di diritti che esiste tra gli insegnanti all'inizio della loro carriera professionale e quelli più esperti.

Le carriere di insegnamento devono quindi affrontare sfide significative in termini di attrattiva, non da ultimo perché la progressione è notoriamente difficile, spesso impedendo agli insegnanti dedicati con prestazioni esemplari di progredire e quindi di essere riconosciuti. Inoltre, in alcuni paesi europei, la progressione nel corso degli anni scoraggia gli insegnanti dall'assumere altri ruoli o svolgere altre attività nella scuola, poiché il duro lavoro e la dedizione non sono adeguatamente ricompensati. Questa mancanza di differenziazione e di stimoli può demotivare i professionisti dell'istruzione, contribuendo negativamente all'assunzione di nuove responsabilità e all'accettazione di nuove sfide.

Alcuni autori e rapporti nazionali sottolineano che nel corso della loro carriera gli insegnanti affrontano un fenomeno noto come solitudine professionale, che è più incisivo nei primi anni. Questo scenario è spesso causato da condizioni avverse, che li pongono in situazioni difficili che inducono sentimenti di scoraggiamento, disillusione e demotivazione. È quindi imperativo trovare il modo di correggere questa realtà, e i programmi di inserimento basati sul mentoring sono un meccanismo efficace per offrire il supporto di cui gli insegnanti hanno bisogno, in particolare nelle dimensioni scientifiche, didattico-pedagogiche, amministrative, burocratiche, socio-culturali ed emotive.

In effetti, l'esperienza maturata durante il progetto LOOP ha evidenziato l'importanza strategica della sua azione, ed è ora cruciale legittimare il progetto a livello politico. Tale riconoscimento deve tradursi in azioni concrete per la sua operatività sistemica, che prevedano l'individuazione delle risorse, la definizione delle competenze e la promozione della partecipazione attiva delle diverse strutture e professionalità.

### OPZIONI POLITICHE

L'obiettivo principale è quello di migliorare le carriere degli insegnanti supportando gli insegnanti all'inizio della loro carriera professionale attraverso lo sviluppo di un programma di inserimento basato sul lavoro collaborativo e sul mentoring. Questa azione mira a generare nuovi livelli di motivazione professionale e a prevenire l'abbandono prematuro della professione da parte degli insegnanti. Mira inoltre a creare meccanismi per diversificare le opportunità di carriera, consentendo agli insegnanti esperti di assumere nuovi ruoli e garantendo che questi si riflettano in una progressione differenziata, attraverso un impegno per la ristrutturazione della carriera.

Esaminando la carriera dell'insegnante con la prospettiva di aumentarne l'attrattiva per gli insegnanti nelle diverse fasi della loro carriera professionale, esamina:

- Stabilità della carriera dell'insegnante, in particolare modificando le regole di collocamento degli insegnanti, in modo da ridurre la mobilità geografica;

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

- Definizione di un percorso di carriera unico o suddiviso in fasi di progressione;
- Progressione basata su criteri oggettivi di valutazione del merito, della partecipazione alla formazione e delle prestazioni lavorative;
- Assegnare la responsabilità del coordinamento pedagogico, dell'orientamento e della supervisione a insegnanti con qualifiche/esperienze adeguate;
- Inclusione del tempo per il lavoro collaborativo e tra pari;
- Valorizzare ruoli didattici particolarmente importanti, tra cui il mentoring, con benefici in termini di progressione di carriera;
- Supporto efficace ai docenti all'inizio della loro attività professionale attraverso l'implementazione di:
  - Un programma di inserimento strutturato e ottimizzato da colleghi e leader esperti;
  - Un orario ridotto per i mentori e gli insegnanti che iniziano la loro carriera professionale;
  - Orari di lavoro flessibili per i mentori, in modo che possano combinare le loro attività di insegnamento e mentoring.

## AZIONI CONSIGLIATE

**CONSENSUALIZZARE i concetti di induzione e mentoring.** Questa esigenza deriva dal fatto che i quadri giuridici dei paesi del partenariato differiscono per quanto riguarda la definizione di *induzione* e *tutoraggio*, ed è necessario concordare un<sup>7</sup> approccio concettuale comune, poiché la natura di tutte le azioni dipende da questo.

**STABILIRE obiettivi concreti e precisi**, tradotti in misure di politica educativa che possano:

- Contribuire alla costituzione di politiche educative che coprano tutte le fasi della carriera docente;
- Promuovere i processi di apprendimento tra pari come strategia efficace per ridurre l'abbandono precoce della professione di insegnante, aumentare la motivazione degli insegnanti e migliorare le loro competenze professionali;
- Rafforzare il sostegno agli insegnanti implementando, migliorando e innovando i processi di inserimento all'inizio dell'attività professionale, utilizzando il mentoring;
- Aumentare le possibilità di carriera fornendo formazione di mentoring per insegnanti esperti e riconoscendo il loro ruolo di mentori.

**CREARE nuove opportunità di carriera sostenendo l'implementazione di processi di inserimento degli insegnanti e di programmi di formazione dei mentori, con il riconoscimento formale del ruolo del mentore debitamente formato per svolgere il ruolo.** La presente raccomandazione implica un'azione politica concertata per garantire l'adozione di un corpus legislativo che definisca la portata, la natura e la struttura di tali programmi, nonché le risorse e i meccanismi necessari per trasformarli in realtà.

**PROMUOVERE IL dialogo tra le organizzazioni professionali degli insegnanti, le università, i centri di formazione, i ricercatori e i consigli nazionali associati all'istruzione**, in modo che i diversi livelli decisionali possano intraprendere un'azione concertata in un clima di cooperazione tra di essi.

---

<sup>7</sup> Si veda il punto 4.1 del LOOP Policy Brief 2 - per i concetti di induction e mentoring adottati nel progetto LOOP.

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

**GARANTIRE la partecipazione di tutti i nuovi docenti all'inserimento, in una logica di corresponsabilità delle diverse figure professionali**, assicurandone l'integrazione e garantendone lo sviluppo professionale, tenendo conto di alcuni presupposti essenziali:

- Programmi di induction come processi pianificati e sistematici, di natura collaborativa e formativa, gestiti da professionisti con competenze nelle dimensioni scientifica, didattico-pedagogica, amministrativa e burocratica, socio-culturale ed emotiva, formati a tale scopo;
- I programmi di inserimento riflettono le esigenze di ciascun contesto, sono strutturati secondo le cinque dimensioni dell'azione e sono orientati al raggiungimento di obiettivi specifici;
- Le condizioni organizzative richiedono una regolamentazione che garantisca la compatibilità tra l'insegnamento, il lavoro collaborativo e la partecipazione alle attività di tutoraggio;
- La formazione di mentori per sostenere l'inserimento degli insegnanti principianti e il riconoscimento dell'importanza del loro ruolo è vitale per il successo dei programmi;
- Il coinvolgimento delle diverse strutture gestionali della scuola nel sostenere l'attuazione dei programmi di inserimento è un compito per l'intera comunità educativa.

**RICONOSCONO l'importanza dell'esperienza e della formazione acquisite dai mentori, attraverso la partecipazione al programma di formazione e l'applicazione del programma di inserimento, traducendo tale riconoscimento in condizioni che sostengano lo svolgimento dell'attività di insegnamento, con ripercussioni sulla carriera.** È quindi importante che questi elementi siano garantiti dai vari attori coinvolti:

- Per quanto riguarda i mentor e i mentee:
  - L'adeguatezza del tempo dedicato alle attività didattiche e il numero complessivo di ore lavorative;
  - La creazione di momenti di condivisione di esperienze, buone pratiche e peer learning;
  - Partecipazione a comunità professionali di pratica;
  - l'assegnazione di un supplemento alla retribuzione e/o di altri compensi;
- Per quanto riguarda i programmi:
  - Accredimento dei programmi di formazione da parte degli organismi competenti, riconoscendo la formazione per la valutazione delle prestazioni e l'avanzamento di carriera;
  - La certificazione dei programmi di inserimento e l'accredimento della formazione degli insegnanti per la progressione e/o l'ingresso nella carriera di insegnante;
  - Monitorare l'attuazione dei programmi di inserimento, in un'ottica di miglioramento continuo e aggiornamento permanente;
  - Accesso ai programmi di inserimento su piattaforme nazionali.

## SCENARIO 2. TRASFORMARE LA CONOSCENZA IN AZIONE NELLA FORMAZIONE DEGLI INSEGNANTI

L'evoluzione tecnologica e la complessità della società contemporanea, così come le sue dinamiche politiche e organizzative, evidenziano la debolezza della formazione iniziale per garantire un'efficace performance professionale. L'attuale ruolo degli insegnanti nelle scuole è multiforme e richiede un costante adattamento ai cambiamenti sociali, economici e scientifici. C'è quindi urgente bisogno di azioni articolate tra istituzioni a diversi livelli di istruzione, promuovendo la collaborazione tra supervisor e docenti, nonché l'integrazione delle conoscenze teoriche con le competenze pratiche acquisite nell'ambito della formazione accademica.

Pertanto, oltre a possedere qualità etiche, morali, intellettuali e scientifiche, gli insegnanti devono sviluppare competenze personali, interpersonali ed emotive per intervenire in modo appropriato nelle dinamiche sociali della comunità scolastica. Di fronte ai frequenti cambiamenti delle politiche educative, i docenti si assumono anche la responsabilità delle procedure burocratiche e amministrative, dell'aggiornamento dei programmi curricolari e della preparazione degli studenti ad affrontare le sfide globali.

Il sostegno agli insegnanti all'inizio della loro carriera è fondamentale per la riforma dell'istruzione e comporta una revisione della prassi dell'insegnamento supervisionato nelle scuole. La formazione iniziale non può dirsi completa senza l'effettiva integrazione dei futuri insegnanti in una determinata realtà scolastica. Nel complesso, gli insegnanti di tutti i paesi del consorzio esprimono questo bisogno di sostegno, riconoscendo che l'accesso alla professione e l'adempimento dei doveri professionali rappresentano sfide importanti.

È quindi essenziale estendere l'apprendimento fornendo supporto negli interventi, ponendo l'accento sull'avvicinamento ai contesti delle organizzazioni di formazione iniziale e delle scuole. Gli insegnanti dovrebbero ricevere supporto per aggiornare le loro competenze professionali, affrontare emotivamente le pressioni scolastiche, comunicare e collaborare con altri insegnanti e dirigenti assumere congiuntamente compiti amministrativi e procedure legali e, se necessario, ricevere supporto in ambito didattico/scientifico-pedagogico, se necessario.

Un programma di inserimento efficace, a disposizione di tutti gli insegnanti nelle diverse fasi della loro carriera, dovrebbe anche consentire l'osservazione tra pari e la partecipazione a comunità di apprendimento che promuovano la riflessione e l'apprendimento congiunto e affrontino la qualità dell'insegnamento e dello sviluppo professionale come responsabilità collettiva. I programmi di inserimento vanno quindi intesi come processi di sviluppo professionale sistematico, pianificato e continuo, di natura collaborativa e formativa, supportati da una rete di docenti e specialisti di diversi settori, con particolare attenzione al contesto scolastico, alla promozione dell'apprendimento degli studenti e allo sviluppo del sistema educativo.

### OPZIONI POLITICHE

L'obiettivo principale è quello di stabilire un programma completo di immersione nell'insegnamento, rivolto in particolare agli insegnanti all'inizio della loro carriera professionale. In questo senso, viene riconosciuta l'importanza di implementare, migliorare e innovare i programmi di inserimento, integrando le dimensioni didattiche, pedagogiche, amministrative/burocratiche, socio-culturali, scientifiche ed emotive, avvalendosi del tutoraggio tra pari.

È quindi importante migliorare le prassi di supervisione e il lavoro collaborativo, estendendo la formazione iniziale degli insegnanti e proseguendo il loro sviluppo professionale, prestando particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- la cooperazione tra gli istituti di istruzione superiore e le scuole, per garantire una combinazione equilibrata di teoria e pratica e adeguare il più possibile la formazione alla realtà;
- La creazione di culture della ricerca sulla e nella formazione, per comprendere meglio cosa si fa (o non si fa) e perché, analizzandone i fondamenti epistemologici, gli obiettivi della formazione e le implicazioni dell'azione stessa in spazi di co-formazione e riflessione su modelli, processi e pratiche formative;
- Pratiche di inserimento, aiutando non solo gli insegnanti all'inizio della loro carriera professionale ad affrontare le sfide dei primi anni di insegnamento, ma anche i docenti in mobilità e/o a contratto;
- le risorse e il sostegno da mettere a disposizione per sostenere l'inserimento e gli insegnanti nell'inserimento;
- La prospettiva formativa dei programmi di inserimento, basati sulla supervisione pedagogica, che si occupano di promuovere l'eccellenza nelle prestazioni degli insegnanti;
- Programmi di induction basati sul mentoring da parte di insegnanti esperti, formati per essere mentori e formati ad adottare un atteggiamento collaborativo e costruttivo;
- Il ruolo e le esigenze degli insegnanti di introduzione, salvaguardando le condizioni necessarie.

## AZIONI CONSIGLIATE

**PROMUOVERE e SVILUPPARE, attraverso azioni specifiche, programmi di inserimento per gli insegnanti, riconoscendoli come strumenti indispensabili per lo sviluppo delle competenze e lo sviluppo professionale.**

Pertanto, intendendo l'inserimento come una strategia di sviluppo professionale e di formazione, in una fase cruciale del (re)inserimento in una scuola, si ritiene che i destinatari abbiano generalmente i seguenti profili: i) scarsa esperienza nell'insegnamento, ii) hanno cambiato scuola, insegnando a diversi livelli o a diversi gruppi di reclutamento, iii) non hanno lavorato nell'insegnamento per più di dieci anni consecutivi, iv) sono in periodo di prova o v) si trovano in una situazione contrattuale a tempo determinato.

**GARANTIRE l'accesso a programmi di inserimento basati sul mentoring, adottando politiche di promozione di progetti come LOOP, che prevede l'erogazione di formazione, nonché l'inserimento e l'inserimento nella professione.**

Il rispetto di questa raccomandazione richiede la creazione di meccanismi giuridici per regolamentare l'accesso ai programmi di inserimento, tenendo conto di alcuni presupposti, quali:

- I vantaggi che derivano dalla sua applicazione, fundamentalmente per quanto riguarda lo sviluppo professionale, l'accesso e l'avanzamento di carriera;
- Supporto all'implementazione, garantendo le condizioni necessarie, quali la riduzione delle ore di didattica e non didattica e la predisposizione di spazi di lavoro adeguati;
- Garantire i principi di:
  - Qualità nell'erogazione di risorse e attività significative per la formazione di mentor e mentee nelle diverse dimensioni dell'attività professionale;
  - "Cooperazione intraspecifica" per la creazione e la certificazione di una rete di "scuole di formazione" a supporto delle organizzazioni e per il monitoraggio dell'attuazione dei programmi;
  - "Cooperazione interspecifica" con scuole e centri di formazione per strutturare e sostenere la formazione dei mentori;

- Personalizzazione della progettazione per il mentee, adattando le attività alle sue esigenze, potenzialità, interessi e preferenze attraverso un approccio multilivello, garantendo così l'integrazione, l'acculturazione e l'adattamento alla comunità educante.

**ATTUARE i programmi di inserimento in modo concertato, riconoscendo il fatto che essi rappresentano un'opportunità unica per trasformare l'istruzione, rendendo le carriere degli insegnanti più attraenti e i professionisti meglio preparati a rispondere alle sfide odierne.**

Considerando che la sua operazionalizzazione è davvero decisiva, si propone la seguente articolazione:

- Le autorità educative promuovono azioni pertinenti per sostenerne l'attuazione, adottando misure, fornendo mezzi e facilitando l'accesso a programmi di inserimento compatibili con le esigenze di ciascun contesto e insegnante;
- I consigli scolastici garantiscono le condizioni che assicurano l'attuazione dei programmi di inserimento, stabilendo i criteri per la selezione e la nomina dei mentor e dei mentee, in qualità di struttura dirigenziale responsabile di:
  - Definire, organizzare e fornire i mezzi indispensabili per il successo dei programmi di inserimento per i mentee e della formazione per i mentori;
  - Promuovere iniziative volte a coinvolgere la comunità scolastica, interfacciandosi con le organizzazioni che supportano la formazione dei mentor e monitorando il processo di inserimento;
- Le strutture di middle management delle scuole e degli insegnanti contribuiscono attivamente a mantenere un clima favorevole all'integrazione dei mentori e una rete di collaborazione con i vari stakeholder, rafforzando così il supporto per il successo dell'inserimento;
- Gli enti di formazione riconoscono l'importanza dei programmi di induction e ne garantiscono la certificazione e, allo stesso tempo, promuovono attività di sensibilizzazione per mentor e mentee, evidenziandone alcune caratteristiche, quali:
  - Il concept su cui si basa il programma, l'interazione proattiva tra ogni professionista, che può essere descritta come un'opportunità formativa esclusiva;
  - L'organizzazione dei programmi è altamente pratica e applicabile ad ogni contesto, garantendo un supporto individuale ai mentee;
  - I programmi sono certificati e si riflettono nella progressione e/o nell'ingresso nella carriera di docente;
- Mentor e mentee assicurano lo sviluppo del programma basato sulla riflessione e sulla collaborazione, anticipando e agendo efficacemente su potenziali rischi e sfide, e adottando un atteggiamento collaborativo, proattivo ed empatico.

**GARANTIRE che i programmi di inserimento siano una possibilità per i nuovi insegnanti:**

- Avere l'opportunità di un'induzione di qualità;
- Ridurre l'ansia che provano quando iniziano in una nuova organizzazione scolastica;
- Essere dotato delle conoscenze necessarie per svolgere correttamente le proprie mansioni, relazionandosi positivamente con i propri pari e rispondendo alle esigenze dell'organizzazione e del contesto;
- Rendere più facile il passaggio dalla formazione iniziale all'esercizio della professione;
- Sentirsi meglio integrati nella comunità scolastica;

- Aumentare la loro motivazione a svolgere i loro doveri di insegnamento e migliorare i loro tassi di ritenzione nella professione.

**ADATTARE I PROGRAMMI di inserimento ai contesti educativi, consentendo loro di essere adattati alle esigenze e alle idiosincrasie di ciascuna organizzazione. Diversi studi dimostrano che la cultura professionale delle scuole, la combinazione di valori, norme e modalità di pratica professionale, hanno un forte impatto sui nuovi insegnanti e sul lavoro dei mentori. È quindi importante adattare i principi e le pratiche di qualsiasi progetto di sviluppo professionale nazionale e/o internazionale ai contesti locali.**

**RENDERE POSSIBILE che l'allievo sia responsabile di tutto il processo decisionale nel processo di induzione. Pertanto, in accordo con il proprio mentore, l'allievo deve:**

- Decidere le dimensioni<sup>8</sup> su cui lavorare dopo la diagnosi, stilando un piano di lavoro;
- Decidere le attività da avviare;
- Richiedere supporto e guida ogni volta che è necessario;
- Avere accesso a un mentore qualificato;
- Adattare il programma di inserimento al profilo, alle esigenze e agli interessi;
- Richiedi spazio, tempo e supporto individuale per garantire il successo dell'induzione.

---

<sup>8</sup> Didattico-pedagogico, scientifico, burocratico e amministrativo, emotivo, sociale e culturale.

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

### SCENARIO 3. LIBERARE IL POTENZIALE DEGLI INSEGNANTI ATTRAVERSO IL MENTORING

Gli insegnanti-tutor devono avere un insieme specifico di conoscenze e competenze che consentano loro di superare le sfide inerenti al ruolo, facilitando e sostenendo la completa integrazione degli insegnanti all'inizio della loro attività professionale nella cultura scolastica. Nel corso di questo processo, è fondamentale sottolineare che la relazione di mentoring proposta per il periodo di induction si basa su azioni collaborative, quindi le competenze dei mentor devono includere anche la capacità di affrontare questo approccio collaborativo.

La formazione continua degli insegnanti, in quanto programma finalizzato allo sviluppo personale e professionale degli insegnanti, si differenzia concettualmente dalla formazione iniziale: "la formazione continua è finalizzata a migliorare coloro che hanno già le conoscenze di base, il know-how e il know-how per l'esercizio della professione, [e] possono essere certificati o non certificati, [...] finalizzati alla preparazione a posizioni e compiti specifici nel sistema educativo (formazione specializzata) o di natura più generalista" (Raccomandazione n°. 4, 2013).

A questo proposito, è fondamentale sottolineare che lo sviluppo professionale continuo degli insegnanti non dovrebbe essere fine a se stesso o destinato solo all'avanzamento di carriera. Deve basarsi sulle reali esigenze degli insegnanti, essere allineata con le strutture dirigenziali sia di alto livello che di medio livello ed essere in sintonia con la comunità educativa. Allo stesso tempo, è imperativo incoraggiare e sostenere gli insegnanti a partecipare attivamente a questi programmi di formazione continua.

Non esiste una formazione specifica per i mentori nei vari paesi del consorzio. Data l'importanza di svolgere efficacemente questo ruolo, che si basa sia sulle conoscenze teoriche acquisite che sulla buona volontà e volontà di aiutare i docenti all'inizio della loro carriera, è urgente implementare corsi di formazione certificati e/o accreditati. Questi corsi dovrebbero essere concepiti come parte integrante di programmi di formazione continua, con l'obiettivo di formare insegnanti esperti che assumano il ruolo di mentori.

È quindi essenziale che il sistema educativo dia priorità all'attuazione dei programmi di capacità dei mentori come strategia chiave per promuovere le trasformazioni necessarie e ampliare il sostegno offerto agli insegnanti. Questi programmi sono fondamentali per stabilire pratiche veramente collaborative e riconfigurare la traiettoria della carriera dell'insegnante, poiché hanno dimostrato il potenziale per migliorare le prestazioni e il benessere degli insegnanti.

È inoltre fondamentale riconoscere che, per assumere il ruolo di mentore, gli insegnanti devono disporre di un carico di lavoro settimanale ridotto, di orari flessibili, di un'adeguata retribuzione, dell'accesso a una rete di mentori e di riconoscimenti, compresa l'progressione di carriera. Inoltre, è importante sottolineare che questa configurazione può influire positivamente sulla motivazione degli insegnanti esperti, contribuendo a trattenere più a lungo professionisti di valore, evitando il loro pensionamento anticipato o l'abbandono della professione, incoraggiando al contempo il trasferimento delle conoscenze accumulate alle giovani generazioni di insegnanti.

#### OPZIONI POLITICHE

L'obiettivo è quello di implementare programmi di tutoraggio formale, certificato e/o accreditato per rafforzare l'attuazione dei programmi di inserimento. Questi programmi di formazione per i mentori non solo contribuiscono a migliorare l'efficacia dei processi di inserimento, ma aprono anche le porte a nuove opportunità di sviluppo professionale per gli insegnanti. Si propone pertanto di:

- Costituire team di docenti-mentori, definendo un profilo che includa non solo la padronanza delle strategie e delle pratiche a livello didattico-pedagogico e l'esperienza nell'insegnamento, ma anche la volontà di supportare altri insegnanti nello sviluppo delle proprie competenze professionali;
- Riconoscendo l'importanza del ruolo dei mentori, attraverso la loro certificazione e il miglioramento professionale di tale status;
- Creazione di un programma di formazione per i mentor, orientato alla pianificazione e all'attuazione di azioni che supportino efficacemente l'immersione dei docenti nella professione, garantendo lo sviluppo di alcune competenze in modo che possano:
  - Offrire feedback concreti e costruttivi;
  - Instaurare un rapporto di prossimità e fiducia;
  - Condividere esperienze, conoscenze e rispondere alle sfide;
- Elaborazione di un sistema di valutazione per misurare l'impatto dei programmi di capacità dei tutor sull'integrazione degli insegnanti nell'ambiente educativo, nonché valutare il ruolo svolto dai vari attori nel processo.

## AZIONI CONSIGLIATE

**DEFINISCI IL PROFILO DEL MENTORE** , consigliandogli di mostrare:

- Padronanza delle strategie e delle pratiche didattico-pedagogiche;
- Mentalità di apprendimento permanente;
- Conoscenza della materia di cui si sta facendo da mentore;
- Esperienza professionale nei settori dell'insegnamento e dell'apprendimento;
- Una forte cultura organizzativa;
- Disponibilità a supportare i mentee;
- Interesse a svolgere funzioni di mentoring e supporto ai mentee;
- Capacità di ascoltare attivamente e comunicare in modo efficace;
- Capacità di condividere esperienze;
- Capacità di offrire feedback costruttivi.

**VALORIZZARE le conoscenze specifiche e specialistiche dei mentor e il loro profilo di competenze a supporto dell'inserimento.** A tal fine, è importante regolamentare i criteri generali per la selezione di tali professionisti, salvaguardando in particolare:

- Esperienza di insegnamento, sapendo che 10 o 20 anni di attività si traducono in conoscenze accumulate nelle varie dimensioni dell'attività didattica;
- Le conoscenze acquisite in altri ruoli rilevanti, come la partecipazione a progetti innovativi e la supervisione di stage;
- Formazione specifica, vale a dire la partecipazione al programma di capacità dei mentori;
- Valutazione delle prestazioni e motivazione per l'esecuzione del ruolo;
- Il rapporto con le "scuole di formazione" e la manifestazione di interesse a partecipare.

**DEFINIRE i programmi di capacità dei mentori rivolti agli insegnanti esperti, in modo** che si sentano meglio preparati a svolgere questo ruolo, compresi i processi di monitoraggio e valutazione d'impatto. Questo programma di formazione mira a:

- Accesso al concetto teorico che permetterà di approfondire le conoscenze;
- Comprendere i doveri e le responsabilità del ruolo di mentoring e gestire le aspettative;
- L'individuazione delle priorità e delle azioni rilevanti per lo sviluppo delle attività di mentoring;
- La definizione congiunta di standard e protocolli per orientare le attività di mentoring;
- Lo sviluppo di competenze in varie aree rilevanti per l'applicazione del programma di inserimento;
- Accesso alle esercitazioni, alle attività e alle risorse materiali.

**ALLOCARE il tempo di insegnamento per il ruolo di mentore e garantire che il tempo non didattico converga per il lavoro congiunto tra mentore e allievo.** È fondamentale garantire che mentor e mentee **abbiano un tempo di insegnamento comune** per lavorare in modo collaborativo in classe, poiché questo è l'unico modo per accompagnare il nuovo docente, soprattutto nella gestione della classe, garantendo le condizioni per la realizzazione di una dimensione vitale del programma di capacità dei mentor.<sup>9</sup> Questo coinvolgimento congiunto include l'osservazione delle lezioni e, auspicabilmente, la partecipazione a iniziative nelle classi di altri docenti, in quanto queste opportunità favoriscono la condivisione delle conoscenze tra i vari interlocutori, arricchendo l'esperienza di inserimento.

La **definizione di un tempo comune non didattico** è altrettanto importante per consentire incontri individuali e congiunti, nonché altre attività considerate essenziali per il successo del mentoring. L'esperienza nell'attuazione di programmi di induction e mentoring ha dimostrato che l'allocazione del tempo è una condizione indispensabile per il successo dell'intero processo.

---

<sup>9</sup> Cfr. il Policy Brief 2 sulle dimensioni del programma di capacità dei mentori.

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

## SCENARIO 4. MECCANISMI DI SUPPORTO NELLE STRUTTURE ORGANICHE PER INDUZIONE

L'attuazione di progetti come LOOP, che mira ad ampliare le opportunità di apprendimento per gli insegnanti comprendendo competenze intellettuali, scientifiche, personali, interpersonali e socio-emotive, contribuisce allo sviluppo della cultura dell'apprendimento delle organizzazioni influenzando la corretta integrazione dei nuovi insegnanti e l'apprendimento di tutti gli insegnanti. Gli studi dimostrano che un approccio globale e integrato ai programmi di inserimento rafforza la professione di insegnante, contribuendo al successo delle scuole e degli studenti.

La ricerca sui cicli di vita professionale indica costantemente che l'inserimento degli insegnanti è un momento cruciale nello sviluppo delle loro carriere e nelle dinamiche delle organizzazioni scolastiche. Da qui l'importanza di guardare a questi progetti come catalizzatori di efficaci cambiamenti di paradigma, poiché promuovono una vera e propria cultura dell'apprendimento professionale lungo tutto l'arco della carriera, sostenuta da un feedback formativo tra pari. In particolare, gli insegnanti diventano maggiormente in grado di svolgere efficacemente i compiti assegnati, influenzando:

- Adattare le strategie agli interessi degli studenti;
- Mantenere un'atmosfera positiva e il benessere degli insegnanti;
- Incoraggiare la pratica della riflessione e della curiosità;
- Una migliore gestione della classe.

Dal momento che queste conclusioni sono concordate dai ricercatori e dai responsabili a diversi livelli del sistema educativo, perché questo periodo è così trascurato? Secondo Nóvoa (2017), ciò può essere spiegato da due motivi: in primo luogo, perché le scuole non hanno le condizioni e le risorse necessarie per questo e, in secondo luogo, perché è ancora difficile distinguere tra gli insegnanti e riconoscere il ruolo che può e deve essere assunto dai più esperti.

Tuttavia, le conclusioni del lavoro svolto durante il LOOP rendono evidente quanto sia importante legittimare il progetto a livello politico, come modo per garantire l'accesso a questo periodo di formazione, contestualmente alla definizione concettuale dell'azione. Questo riconoscimento politico deve tradursi in misure concrete che ne consentano la messa in pratica, un processo che richiede la definizione delle competenze delle diverse strutture organizzative che compongono i diversi livelli decisionali. Questo quadro normativo è essenziale per creare nelle scuole le condizioni indispensabili per l'efficace attuazione delle misure proposte.

I partecipanti a questo progetto, rappresentanti di ministeri, organizzazioni di ricerca e valutazione, scuole e insegnanti, hanno riconosciuto la necessità di definire una strategia per garantirne la generalizzazione, comprese le risorse e gli orientamenti essenziali per garantirne l'attuazione con successo. Tale quadro d'azione deve quindi tener conto delle esigenze specifiche dei contesti nazionali, territoriali e individuali.

### OPZIONI POLITICHE

Le opzioni strategiche da adottare sono caratterizzate dal loro pragmatismo, in quanto le conclusioni esposte nel presente documento sono il risultato di una conoscenza reale del processo di creazione e attuazione di programmi di inserimento basati sul tutoraggio sul campo, nonché del loro monitoraggio. A tal fine, e nel perseguimento dell'obiettivo comune di migliorare progressivamente **la qualità del servizio erogato dalle scuole**, dovrebbero essere considerate le seguenti azioni:

- La **definizione di un piano d'azione** per l'induction (assicurato da mentor qualificati) e il lavoro peer-to-peer;

- la **creazione di un'unità tecnica (centralizzata e/o decentrata)** - composta da membri del Ministero dell'Istruzione, degli organismi di formazione e delle scuole - responsabile dell'attuazione dei programmi;
- La **definizione dei termini della relazione tra mentor e mentee**, che non deve obbedire a criteri rigidi, ma piuttosto a una combinazione che contribuisca a un migliore match; a questo proposito, è importante considerare che le relazioni tra i due si evolvono e che i mentor sono professionisti con alti livelli di competenze relazionali e sono quindi in grado di adattare le proprie azioni a profili diversi; pertanto, È necessario riflettere sui seguenti aspetti:
  - **Mentor e mentee appartengono alla stessa materia**, riconoscendo che un mismatch può consentire uno scambio più completo di conoscenze e promuovere processi di articolazione interdisciplinare che possono portare a una serie di nuove iniziative e attività;
  - **Mentor e mentee appartengono alla stessa scuola**, condizione che può facilitare lo sviluppo delle attività e l'operationalizzazione dell'induction, ma allo stesso tempo se lavorano in scuole diverse, si possono innescare nuove idee e prospettive, fornendo al mentee una situazione più sicura e riservata;
  - Garantire che la corrispondenza **soddisfi gli obiettivi di sviluppo educativo locale**, in un'ottica di inserimento basato sul mentoring, non a beneficio individuale, ma collettivo e con un impatto sullo sviluppo di contesti e culture lavorative più ampi nelle scuole;
  - L'abbinamento dovrebbe essere basato sul **livello di sviluppo delle competenze del mentore** in un'area specifica che è considerata importante per aumentare il maggior numero possibile di mentee;
- La **formazione dei mentori**, che garantisce una buona preparazione al ruolo, l'opportunità di conoscere nel dettaglio il loro ruolo (diritti e doveri) e il programma di inserimento nella sua interezza;
- **Adattare l'azione al contesto educativo**, rispettandone le idiosincrasie e rispondendo positivamente alle esigenze di ciascuna organizzazione educativa;
- La strutturazione di **un piano di follow-up e monitoraggio del processo di inserimento**, fornendo uno spazio di condivisione e collaborazione tra insegnanti di diverse scuole, condividendo procedure e materiali;
- **Promuovere la partecipazione degli insegnanti ai programmi di inserimento**, come ad esempio:
  - Prevedere l'assegnazione di **un orario di lavoro comune tra mentor e mentee**;
  - **Far conoscere il gruppo di mentor ai mentee**, concedendo tempo per la loro presentazione, facilitando la creazione di relazioni ed evitando ansie e preoccupazioni, sentimenti che nulla favoriscono l'attuazione del processo;
  - Fornire **sessioni/workshop informativi per i mentee** per conoscere in anticipo gli obiettivi e i contenuti dei programmi, il contesto in cui si svolgono, nonché i compiti ad essi inerenti; questa azione contribuisce a un processo decisionale più informato e consapevole al momento dell'adesione al programma, riducendo così la probabilità di abbandono del progetto;
- **Riconoscendo l'importanza della partecipazione delle diverse strutture all'attuazione e allo sviluppo dell'azione**, sapendo che lo svolgimento di questa funzione è molto impegnativo, implica il monitoraggio e la disponibilità di risorse, per cui la responsabilità della sua attuazione deve essere condivisa.

## AZIONI CONSIGLIATE

L'elaborazione di un piano d'azione strategico e operativo per garantire l'effettiva attuazione dell'induction supportata dal mentoring si concentra principalmente sul miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle scuole e sulla

garanzia che i loro insegnanti si sentano supportati e integrati. Ciò richiede la definizione di meccanismi di supporto per lo sviluppo dell'induzione in tutte le fasi del processo.

In questo senso, è importante garantire che i processi formativi siano adeguati, tenendo conto dell'obiettivo dello sviluppo personale e professionale degli insegnanti, che presuppone una visione olistica, che copra le dimensioni del sapere, del fare e dell'essere, che sono fondamentali per la pratica professionale. Va sottolineato che, in questo contesto, la formazione per consentire ai mentori di svolgere questo ruolo è particolarmente importante, in quanto influenza in modo significativo la professionalità dell'insegnamento e svolge un ruolo decisivo per il successo del processo di inserimento. Si ritiene pertanto pertinente:

**POTENZIARE lo sviluppo di ogni contesto educativo attraverso l'attuazione di programmi di inserimento.** I programmi di inserimento dovrebbero essere visti come un **'opportunità per riformare e aggiornare la cultura delle scuole e quindi migliorare l'arricchimento e lo sviluppo professionale della comunità degli insegnanti, sulla base della condivisione di conoscenze, risorse e pratiche tra pari.** L'obiettivo è che l'impatto di queste azioni vada oltre lo sviluppo professionale dei singoli docenti coinvolti e abbia ripercussioni sulla costruzione di una solida cultura didattica, sullo sviluppo della scuola nel suo complesso, contribuendo così a migliorare il servizio educativo erogato in ogni contesto. Ciò implica che gli organi di gestione della scuola, così come le sue strutture dirigenziali intermedie, riconoscano il **valore aggiunto di questi programmi per l'organizzazione** e, in questo modo, promuovano la partecipazione degli insegnanti e garantiscano le condizioni di spazio e di tempo necessarie per lo svolgimento delle attività previste.

**COSTITUIRE un gruppo di lavoro incaricato di definire/indirizzare le linee guida per la selezione dei mentori e dei partecipanti, nonché di individuare le risorse necessarie, vale a dire le strutture di formazione e attuazione e il supporto amministrativo.** A questo proposito, il gruppo di lavoro dovrebbe definire i termini di corrispondenza tra il mentore e il suo allievo, tenendo presente che non esistono criteri infallibili e che la combinazione di più criteri diversi può portare a una migliore corrispondenza.

**PROMUOVERE la partecipazione degli insegnanti all'attuazione dei programmi di inserimento,** sulla base di un piano comune di azioni e di attori. A tal proposito, si ritiene essenziale che:

- Istituire un gruppo di lavoro che riceva una formazione per conoscere nel dettaglio i programmi di inserimento e riconoscerne il valore e l'impatto effettivo;
- Il gruppo di lavoro, con il supporto di un gruppo di comunicazione, dovrebbe strutturare un piano per pubblicizzare i programmi nelle varie strutture nazionali, e tale piano dovrebbe essere presentato a diversi livelli: nazionale, regionale e locale (scuola);
- La diffusione dovrebbe comprendere, tra gli altri aspetti ritenuti pertinenti, la presentazione dei programmi attraverso un approccio concettuale, la spiegazione dei loro obiettivi e vantaggi per le carriere di insegnamento, la fornitura di informazioni sulla durata e la spiegazione delle attività e delle risorse umane necessarie;
- I programmi non vengono presentati solo agli insegnanti potenzialmente coinvolti, ma anche ad altri attori rilevanti della comunità scolastica in modo che tutti si sentano motivati a prendere parte alle loro attività;
- I consigli scolastici e le strutture di middle management sono rappresentati nelle sessioni di disseminazione, in modo che siano a conoscenza dei programmi e ne supportino l'attuazione, prevedendo orari e spazi comuni nell'orario dei docenti che permettano di salvaguardare la riservatezza e il lavoro collaborativo tra mentor e mentee.

**ADATTARE I programmi di inserimento ai contesti educativi, consentendo loro di essere adattati alle esigenze e alle specificità di ciascuna organizzazione. Diversi studi hanno dimostrato che la cultura professionale delle scuole, la**

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

**combinazione di valori, norme e modalità di pratica professionale, hanno un forte impatto sui nuovi insegnanti e sul lavoro dei mentori. È quindi importante adattare i principi e le pratiche di qualsiasi progetto di sviluppo professionale nazionale e/o internazionale ai contesti locali.**

**PREDISPORRE un piano di follow-up e monitoraggio del processo di induzione** che consenta di stabilire un quadro di valutazione continua, strutturato in un modello adeguato alle caratteristiche dell'azione, che definisca le modalità di monitoraggio dei partecipanti, fornisca informazioni sulla complessità dell'intervento e garantisca il rigore dell'attività, compreso il feedback, valutazione delle interazioni, misurazione del grado di soddisfazione e dei progressi dell'apprendimento. In questo senso, il piano di follow-up e di monitoraggio dovrebbe:

- Definire gli obiettivi di monitoraggio;
- Identificare i principali traguardi e obiettivi;
- Specificare gli strumenti di monitoraggio;
- Stabilire un programma di monitoraggio;
- Definire le responsabilità;
- Raccogliere feedback e valutazioni;
- Analizzare i dati e identificare le aree di miglioramento;
- Comunicare i risultati;
- Implementare miglioramenti continui;
- Valutare i progressi dell'apprendimento.

**CONOSCERE il gruppo di mentori, ritagliando il tempo per la loro presentazione e permettendo il contatto tra i mentori e i nuovi insegnanti.** Prima mentori e mentee si conoscono, più chiara e rilassata sarà l'attuazione dei programmi. È quindi importante che **l'introduzione di ogni coppia avvenga il prima possibile**, superando così eventuali insicurezze, paure e dubbi che possono naturalmente esistere da entrambe le parti.

**TENERE sessioni informative per i mentee** - in forma pratica, come workshop, per supportarli nel prendere una decisione consapevole e informata sulla loro partecipazione al processo di induzione, contribuendo così a ridurre possibili abbandoni.

## BIBLIOGRAFIA

- Britton, E.; Paine, L.; Raizen, S. & Pimm, D. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Amsterdam, Netherlands: Kluwer and WestEd.
- Council Conclusions on school development and excellent teaching (2017). Council Conclusions on school development and excellent teaching, (2017/C 421/03). Retrieved: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208(01))
- European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2019). *Lifelong Guidance*. Retrieved: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance>
- European Commission (2020). *Adult learning initiatives*. Retrieved: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/adult-learning-initiatives>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Early childhood education and care – Final report, Publications Office (2021). Retrieved: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/857178>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Education and Training – Working Group Mandates, 2019. Retrieved: [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017\\_en.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017_en.pdf).
- Fideler, E. & Haselkorn, D. (1999). *Learning the ropes: urban teacher induction programs and practices in the United States*. Belmont, MA: Recruiting New Teachers.
- Gorzoni, S. and Davis, C. (2017). O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/O-conceito-de-profissionalidade-docente-nos-estudos-Gorzoni-Davis/982a5e16d55a152495bfe54a36f21e0f546bc6f1>
- Hobson, A. J.; Ashby, P.; Malderez, A. & Tomlinson, P. D. (2009). *Mentoring beginning teachers: what we know and what we don't*. *Teaching and Teacher Education*, 25, 207-216.
- Huberman, M. (1989). *La vie des enseignants: évolution et bilan d'une profession*. Neuchâtel; Paris: Delachaux; Niestlé.
- Ingall, C. K. (2006). *Down the up staircase: Tales of teaching in Jewish day schools*. New York, NY: Jewish Theological Seminary Press.
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania. Retrieved from: <http://www.gse.upenn.edu/pdf/rmi/Shortage-RMI-09-2003.pdf>
- Ingersoll, R., & Perda, D. (2011). *How high is teacher turnover and is it a problem?* Philadelphia: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- Johnson, S. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York, NY: Basic Books.
- Johnson, S., & Birkeland, S. (2003). *Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions*. *American Educational Research Journal*, 40, 518-617.

La creazione di questa pubblicazione è stata cofinanziata dal programma di sovvenzioni dell'Unione europea con il numero di sovvenzione 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori. La Commissione europea e l'agenzia di finanziamento nazionale non sono responsabili per il contenuto né per eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di questa pubblicazione.

LINCS (2015). Teacher Induction and Mentoring Brief. USA, Literacy Information and Communication Systems. Retrieved: <https://lincs.ed.gov/publications/te/mentoring.pdf>

**Loop Comparative Report (2024). Soon available here.**

LOOP Comparative research report: Framework for the design of innovative peer-induction programmes (2022). Retrieved: [Microsoft Word - LOOP\\_WP1\\_T1.6 Comparative Report\\_Final\\_Published \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP e-CATALOGUE Good Practices for new teachers' induction (2021). Retrieved: [LOOP\\_eCatalogueFinal.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Induction Programme (2022). Retrieved: [https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final\\_EN-1.pdf](https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final_EN-1.pdf)

LOOP Mentors' Capacity Programme (2022). Retrieved: [LOOP-MCP\\_handbook\\_EN.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Building Recommendations from the field activities (2023). Retrieved: [Policy\\_brief2-.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Current Landscapes of Educational Systems: challenges and opportunities for a new approach to a teaching career (2022). Retrieved: [Policy\\_brief\\_1\\_D4.1\\_10052.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

Lortie, D. (1975). Schoolteacher: a sociological study. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Nóvoa, A. (1992a.). Os professores e a sua formação. Lisboa: D. Quixote.

Nóvoa, A. (1992b.). Profissão professor. Porto: Porto.

Nóvoa, A. (1992c.). Vidas de professores. Porto: Porto.

Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. Cadernos de Pesquisa, v.47, n. 166, p.1106-1133 out./dez.

Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 166, p. 1106–1133 out./dez.

OECD (2013). TALIS - An International Perspective on Teaching and Learning. Retrieved: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results\\_9789264196261-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1)

OECD (2018). TALIS - Teachers and school leaders as lifelong learners. Retrieved: <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>

Recommendation no. 4/2013, published in Diário da República (Portugal), 95, 2<sup>nd</sup> Series, 17<sup>th</sup> of May 2013. Retrieved: <https://dre.tretas.org/dre/309313/recomendacao-4-2013-de-17-de-maio>

Sizer, T. ((1992). Horace's compromise: The dilemma of the America high school. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Strong, M. (2009). Effective teacher induction and mentoring: assessing the evidence. New York, NY: Teachers College Press.

Tyack, D. (1974). *The honest best system*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York, NY: Wiley.

Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.