



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



GRADIVNI BLOK II: MENTORSTVO U PROGRAMU UVOĐENJA UČITELJA

CJELINA X - FAZE MENTORSKOG ODNOSA

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Erasmus+ Europske unije pod br. 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Niti Europska komisija niti nacionalna agencija za financiranje projekta nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakve gubitke ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.



© Copyright 2021 LOOP Consortium Bilo kakvo reproduciranje ili distribucija sadržaja ili dijela sadržaja ove publikacije dopušteno je samo uz prethodno pismeno odobrenje LOOP partnerstva. Osim toga, mora se navesti priznanje autora dokumenta i svih primjenjivih dijelova obavijesti o autorskim pravima.

Sva prava pridržana.

Ovaj dokument se može promijeniti bez prethodnog upozorenja.



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



CJELINA X - FAZE MENTORSKOG ODNOSA

UVOD

Postoje četiri uzastopne faze mentorstva koje se međusobno nadovezuju: faza uvođenja, faza kultivacije, faza odvajanja i faza redefiniranja. U svakoj fazi određeni specifični koraci i strategije vode do mentorske izvrsnosti.

1. FAZA UVOĐENJA: Faza pripreme i uspostavljanja mentorskog odnosa između dvoje učitelja (pregovaranje). U neformalnom mentorstvu, iskusni učitelji i učitelji početnici se povezuju kroz društvene ili profesionalne interakcije. Učitelji početnici traže iskusne, uspješne pojedince koji im se sviđaju i koje smatraju pozitivnim uzorima. I zajedničke profesionalne specijalnosti i hobiji, kao i demografski čimbenici, trebaju se uzeti u obzir tijekom procesa uparivanja. Ravnatelji i/ili voditelji mogu upariti iskusne učitelje i učitelje početnike, ili pak iskusni učitelji mogu odabrati svoje učitelje početnike. Bez obzira na pristup, uspješan mentorski odnos uključivao bi međusobno istraživanje odnosa i procjenu prikladnosti spoja iskusnog učitelja i učitelja početnika.

2. FAZA KULTIVACIJE: Primarna faza učenja i razvoja (omogućuje rast). Ako je faza uvođenja uspješna, učitelj početnik prima znanje od iskusnog učitelja tijekom faze kultivacije. U ovom razdoblju dvije glavne mentorske funkcije su na svom maksimumu; kada iskusni učitelj promatra i daje savjete učitelju početniku o tome kako uspješnije i učinkovitije raditi, uloga vezana uz karijeru često dolazi prva na scenu. Nakon što iskusni učitelj i učitelj početnik razviju i učvrste međuljudski odnos, psihosocijalna funkcija dobiva oblik. Unutar te uloge iskusni učitelj potvrđuje i prihvaća profesionalni identitet učitelja početnika, a odnos se razvija u čvrsto, produktivno radno prijateljstvo. I iskusni učitelj i učitelj početnik često uživaju u fazi kultivacije. Iskusni učitelj pruža početniku važna znanja i vještine stečene iskustvom i usavršavanjem. Iskusni učitelj također može naučiti neprocjenjive lekcije od učitelja početnika o vrhunskim alatima, svježim pristupima i razvoju problema na terenu.

3. FAZA ODVAJANJA: Općenito opisuje zaključenje mentorskog odnosa. Brojni su razlozi zašto se odnos može prekinuti. Učitelj početnik možda više nema ništa za naučiti, možda želi stvoriti zaseban identitet ili bi pak iskusni učitelj sam mogao odlučiti poslati učitelja početnika na samostalni rad. Ova faza može biti stresna ako obje strane ne prihvaćaju kraj odnosa. Učitelji početnici se mogu osjećati napušteno, prevareno ili nepripremljeno ako vjeruju da je prekid bio prijevremen, a iskusni učitelji se mogu osjećati obmanuto ili iskorišteno ako učitelj početnik više ne traži njihov savjet ili podršku.

4. FAZA REDEFINIRANJA: I iskusni učitelj i učitelj početnik u ovom trenutku shvaćaju da iako njihov odnos još može postojati, on više neće biti isti kao njihov mentorski odnos. Odnos se može razviti u neformalno prijateljstvo ili profesionalnu suradnju. Odnos više nije usredotočen na profesionalni napredak učitelja početnika, za razliku od faze kultivacije. Bivši mentor može uspostaviti mentorske veze s novim učiteljima početnicima, a bivši učitelj početnik također može započeti djelovati kao učitelj mentor drugima.



CILJEVI

- Identificirati različite faze mentorskog odnosa i specifične korake koji vode do mentorske izvrsnosti
- Promicati strategije za upoznavanje učitelja početnika i uspostavljanje profesionalnog odnosa
- Potaknuti iskusnog učitelja na razmišljanje na nove načine
- Upoznati strategije zaključivanja mentorskog odnosa

SADRŽAJI

- Četiri faze učiteljskog mentorskog odnosa
- Strategije, kontrolni popisi i savjeti koji će pomoći usmjeravanju napretka iskusnih učitelja u svakoj fazi mentorskog odnosa.

TRAJANJE, AKTIVNOSTI I DINAMIKE

Predviđeno trajanje: 120m

Vrijeme trajanja aktivnosti i dinamika:

Aktivnost	Dinamika	Trajanje	Ukupno trajanje
1. Kontrolni popis za pripremu	1. Kontrolni popis za pripremu	15m	15m
2. Ciljevi mentorstva	1. Pitanja za intervju kako biste upoznali svoje ciljeve kao učitelj mentor	20m	40m
	2. Pametan pristup	20m	
3. Upoznavanje	1. Kontrolni popis za završetak prvog sastanka	10m	10m
4. Omogućavanje rasta	1. Osvrt na samosvijest	20m	40m
	2. Ohrabrite i osnažite	20m	
5. Kraj je početak	1. Kraj je početak	15m	15m
			120m

Aktivnost 1: Kontrolni popis za pripremu | 15 minuta

Odnos treba od početka definirati kao obostrano koristan. Iskusni učitelj i učitelj početnik trebali bi dijeliti svoje ciljeve za odnos i surađivati kako bi ih postigli. Kako biste se pripremili za ovaj odnos, važno je odvojiti vrijeme za međusobno upoznavanje (vidi [Prilog 28](#)).



Dinamika 1 – Kontrolni popis za pripremu | 15 minuta

Kontrolni popis za pripremu je aktivnost koju iskusni učitelj treba imati na početku, kao popis s određenim stavkama koje treba uzeti u obzir prilikom pripreme prvog kontakta:

- a. Imam iskren interes pomoći ovoj osobi ili da mi ta osoba pomogne.
- b. Dijelimo zajednički interes i kompatibilni smo.
- c. Jasna mi je moja uloga. Mogu posvetiti dovoljno vremena mentorskom odnosu.
- d. Spreman sam koristiti svoju mrežu kontakata kako bih pomogao u napretku.
- e. Imam pristup mogućnostima i resursima za podršku učenju.
- f. Predan sam razvoju svojih mentorskih vještina.

Aktivnost 2: Ciljevi mentorstva | 40 minuta

Iskusni učitelj bi u fazi uvođenja trebao definirati svoje vlastite ciljeve kao mentor kako bi postigao izvrsnost u mentorstvu. Ova aktivnost zahtijeva povjerenje u njegove/njezine kompetencije za ocrtavanje ciljeva za odnos i godinu koja slijedi.

Prije nego definirate svoje ciljeve, razmislite o nekim idejama slijedeći savjete dostupne u [Prilogu 29](#).

Dinamika 1- Pitanja kako biste se upoznali sa svojim ciljevima kao mentor | 20 minuta

- a. Čemu se radujete u ovom mentorskom odnosu?
- b. Što vidite kao svoje snage?
- c. Za koja područja mislite da bi se mogla poboljšati?
- d. Na kojim područjima biste voljeli da se radi u ovom mentorskom odnosu?
- e. Jeste li u stanju odrediti prioritete tako da se na područjima koja su vam najvažnija radi rano u odnosu?
- f. Jeste li spremni pristupiti situacijama izvan vaše trenutne zone udobnosti kako biste izgradili samopouzdanje u područjima gdje biste se mogli poboljšati? Što mislite o ovome?
- g. Recite mi o vašim trenutnim aktivnostima podučavanja i odgovornostima.
- h. Koje su najizazovnije stvari kod podučavanja?
- i. Gdje se vidite za 5 godina? 10 godina?
- j. Što vas motivira? Što vas stresira?
- k. Što mi drugo želite reći?

Dinamika 2 – Pametan pristup | 20 minuta

Kako bi bili sigurni da su ciljevi jasni i dostižni, svaki bi trebao biti specifičan, mjerljiv, ostvariv i pravovremen.



- **Specifičan:** Navedite cilj jednostavnim, ali izravnim izrazima.
- **Mjerljiv:** Kako ćemo mjeriti napredak?
- **Ostvariv:** Ciljevi moraju biti prikladni i ostvarivi.
- **Realističan/Relevantan:** Ciljevi moraju biti realistični, jer često idemo predaleko kada postavljamo ciljeve. Bolje je raditi manje korake nego se razočarati kada očekivanja nisu realistična.
- **Pravovremen:** Koji je vremenski okvir uspjeha? Koje su kontrolne točke prema cilju? Dodijelite vrijeme, čak i ako samo nagađate, svakom cilju kako biste provjerili napredak.

Nakon ovog objašnjenja definirajte svoje ciljeve na kojima ćete raditi u mentorskom partnerstvu.

Aktivnost 3: Upoznavanje | 10 minuta

Učitelj mentor i učitelj početnik upoznaju se i neformalno razjašnjavaju zajedničke interese, zajedničke vrijednosti te buduće ciljeve i snove. Potrebno je vrijeme da se međusobno upoznate s interesima, vrijednostima i ciljevima. Svrha ove aktivnosti je priprema učitelja mentora za prvi sastanak te razvoj strategije o tome kako se uključiti u interakciju s učiteljem početnikom.



Dinamika 1 – Upoznavanje | 10 minuta

Održavanje vjerodostojnog okruženja ključna je komponenta u izgradnji povjerenja između učitelja mentora i učitelja početnika. Bez uzajamnog razumijevanja i sposobnosti da slobodno razgovarate, odnos vjerojatno neće dosegnuti svoj puni potencijal. U mentorskom odnosu, iskrena povratna informacija ključna je na svim sastancima praćenja. Prvi susret ima veliki utjecaj jer je to, naravno, prvi korak u upoznavanju. U [Prilogu 30](#) možete pronaći savjete kojih se trebate pridržavati tijekom ovog sastanka. Nakon toga je važno proći kroz kontrolni popis u nastavku kako biste provjerili jeste li ispunili sve stavke.

KONTROLNI POPIS ZA ZAVRŠETAK PRVOG SASTANKA

Jesam li...	
se predstavio i rekao učitelju početniku kako da me oslovljava.	
naučio kako izgovoriti ime učitelja početnika.	
rekao učitelju početniku kako ću ga obavijestiti ako ne mogu doći na sastanak.	
učinkovito koristio aktivnost probijanja leda.	
prihvatio učitelja početnika onakvim kakav jest, bez osuđivanja.	
koristio pozitivnu afirmaciju.	
završio pozitivno.	



Tablica 1 – Kontrolni popis koji se može koristiti na prvom sastanku.

Aktivnost 4: Omogućavanje rasta | 40 minuta

Sljedeće dinamike omogućuju učitelju mentoru ohrabrivanje i osnaživanje učitelja početnika kroz razmišljanje i razmjenu stavova o očekivanjima, postignutim ciljevima, zadacima i obavljenim aktivnostima.

Dinamika 1 – Osvrt na samosvijest | 20 minuta

Kao mentor trebali biste moći promišljati o svojim kompetencijama, radnjama i učinku. Sljedeći ovu ideju, ova vam aktivnost omogućuje da razmislite o svojoj ulozi u odnosu. Odvojite malo vremena i napišite svoja razmišljanja (koristite [Prilog 31](#) kao pomoć).

- Kako doživljavam sebe u mnogim ulogama koje igra učitelj mentor?
- Koliko dobro razumijem općenita očekivanja učitelja početnika što se tiče našeg mentorskog odnosa?
- Koji mi je cilj u ovom razgovoru?
- Jesam li preformalan ili preneformalan?
- Koje sam pretpostavke napravio u ovom razgovoru?



- f. Kakve odgovore očekujem od učitelja početnika?
- g. Dajem li mu/joj dovoljno vremena da odgovori ili postavi pitanja?
- h. Ako mislim da sam krivo shvaćen, mogu li pojasniti i parafrazirati?
- i. Jesam li spreman ostaviti po strani svoje stavove kako bih saslušao njegove/njene u bilo kojem trenutku?

Dinamika 2: Ohrabrite i osnažite | 20 minuta

Učitelj mentor i učitelj početnik počinju ostvarivati stvarnu svrhu mentorstva. Postupno se potrebe i ciljevi ispunjavaju te dolazi do unutarnjeg rasta. Predstavljaju se i ostvaruju novi izazovi. Faza kultiviranja je faza prihvatanja, ali također je i faza promjene, gdje je vjerojatnije da će učitelj početnik početi vježbati samodisciplinu. Ova aktivnost predstavlja osnažujuća pitanja za iskusnog učitelja, te ih može koristiti za rad s učiteljem početnikom na sastanku praćenja:

- a. Kakav ishod tražite?
- b. Što ćete prvo učiniti?
- c. Što sve morate učiniti da bi se ishod ostvario?
- d. Kako ćete započeti rad na ishodu?
- e. Kako ćete znati kada ste ga ostvarili?
- f. Tko drugi treba znati za ovo?
- g. Koje resurse imate/trebate?
- h. Koji je rizik ako ovo napravite? A ako ne napravite?
- i. Kako biste mogli stati samom sebi na put?

Aktivnost 5: Kraj je početak | 15 minuta

Često ćete steći doživotnog stručnog suradnika s kojim možete nastaviti razmjenjivati iskustva i tražiti savjete. Iako ste ispunili ciljeve i ostvarili osobni rast kroz mentorsko iskustvo, formalnost može završiti, ali započinje nova vrsta odnosa. U ovoj aktivnosti postoje neka pitanja koja će vas potaknuti na razmišljanje i razmjenu ideja o procesu sveobuhvatnog mentorstva.

Kako bi na kraju dogovorenog procesa učitelj početnik mogao imati zadovoljavajuću redefiniciju odnosa, taj se odnos mora zaključiti. Učitelj početnik bi trebao osjećati uspjeh, znajući da je krenuo u pravom smjeru prema postizanju svojih ciljeva. Iz tog razloga morate znati da se odnos ne mijenja zato što je bio neuspješan, već zato što je bio uspješan i vrijeme je da krenete drugim putevima. Na početku završnog sastanka, dva ili tri pitanja za vas oboje će zajedno odraziti vašu sliku procesa mentorstva.

Dinamika 1 – Kraj je početak | 15 minuta

Pojedinačno razmislite o sljedećim pitanjima (koristite [Prilog 32](#) kao pomoć):

- a. Jesu li naši ciljevi postignuti?
- b. Što smo naučili tijekom ovog procesa?
- c. Što bismo mogli učiniti drugačije u drugom mentorskom odnosu?



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+



PRILOZI



Prilog 28 - Strategije za pripremu odnosa



Započnite kontakt sa svojim učiteljem početnikom.



Razmijenite pozadinske informacije prije nego što prvi put razgovarate.



Odvojite vrijeme da se upoznate.



Podijelite prošla mentorska iskustva i ona koji su utjecali na nas.



Razgovarajte o ciljevima učenja i razvoja.



Odredite osobna očekivanja koja imate od odnosa.



Što trebate od svog mentora?



Definirajte „ostvarive rezultate“ i željene rezultate.



Razgovarajte o osobnim stilovima i stilovima učenja.



Prilog 29 - Savjeti za mentorstvo

Kao potencijalni mentor razmislite o sljedećim aspektima:

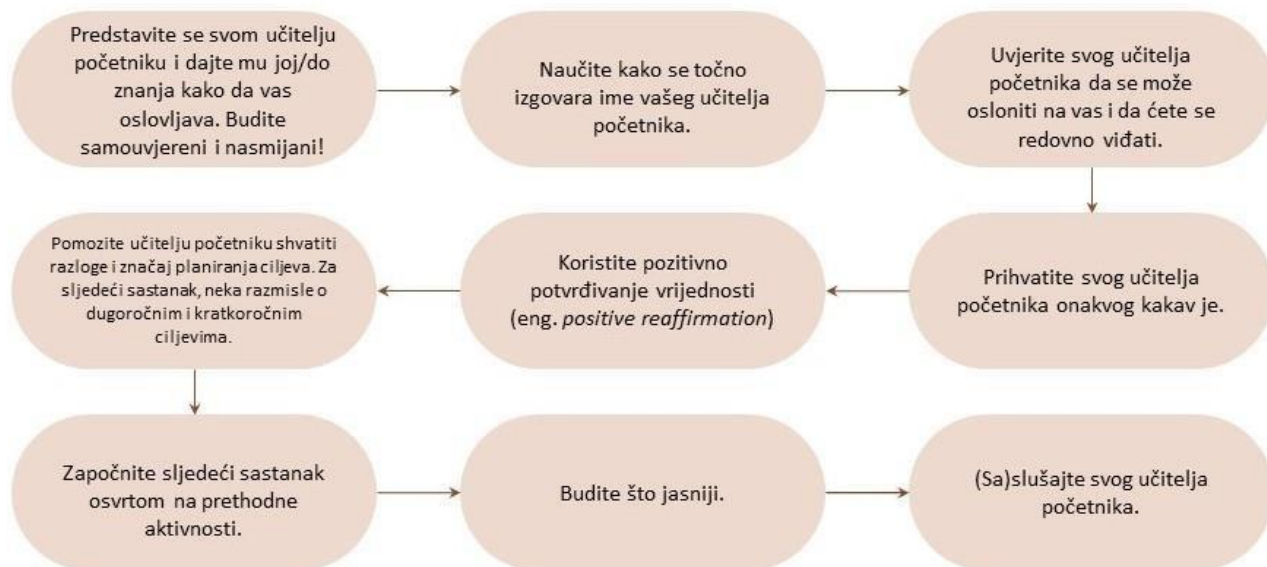
1. Koliko vremena možete posvetiti odnosu? Budite realistični.
2. Zapišite ciljeve i analizirajte ih.
3. Dogovorite se o formatu rasprave (npr. službeni planovi, planovi usmjereni na teme, razgovori za praćenje napretka, itd.).
4. Koristite dnevnik kako biste ostali usredotočeni, nadzirali napredak i bilježili prateće stavke.
5. Uspostavite temeljna pravila (npr. povjerljivost, granice i „vruće teme“).
6. Budite fleksibilni! Očekivanja i planovi će se mijenjati kako vaš odnos bude napredovao.
7. Redovito ocjenjujte napredak, prekretnice i ciljeve.
8. Stilovi učenja su važni, ustanovite što znači uspješno učenje i razgovarajte o njemu.
9. Artikulirajte kriterije za uspjeh. Kako „izgleda“ uspjeh?

OSVRT

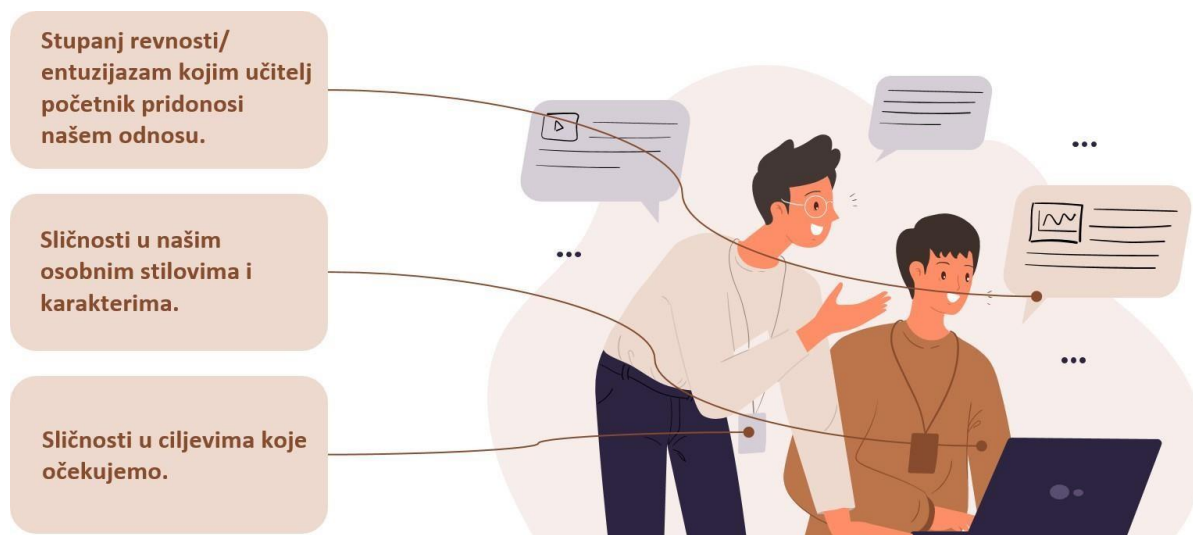


Prilog 30 - Upoznavanje

Ne postoji posebna formula za integraciju odgovarajućih osobnih i profesionalnih kvaliteta za stvaranje uspješnog mentorskog odnosa. Neke osobe privlače suprotnosti; druge privlače oni sa sličnim interesima, stilovima i podrijetlom. Bez obzira na to, provedba sljedećih prijedloga olakšat će razvoj odnosa.



Dok uspostavljam odnos, moram uzeti u obzir:





Prilog 31 - Omogućavanje rasta

Od učitelja mentora se traži kontinuirano pružanje povratnih informacija o napretku učitelja početnika i dijeljenje ideja za poboljšanje njegovih/njezinih vještina i rasta. Evo nekoliko strategija koje trebate usvojiti.



- ★ Redovito provjeravajte.
- ★ Aktivno slušajte i savjetujte.
- ★ Pitajte za i pružajte povratne informacije, kako bi učenje bilo ugodno, a tempo udoban.
- ★ Pružajte pravovremenu podršku i stvarajte primjerene izazove za učenje.
- ★ Tražite povratne informacije i iz drugih izvora.
 - ★ Produktivno iskoristite zajedničko vrijeme.
 - ★ Vrednujte ciljeve i rokove tijekom procesa.
 - ★ Pružajte i primite konstruktivnu kritiku.
- ★ Savjetujte o onome što znate, ne bojte se priznati da nešto ne znate.
Pronađite druge resurse ako niste u mogućnosti pružiti vodstvo.
- ★ Nemojte bježati od teških tema. Nalazite se na sigurnom mjestu za razgovor.
 - ★ Slavite svaki mali uspjeh!

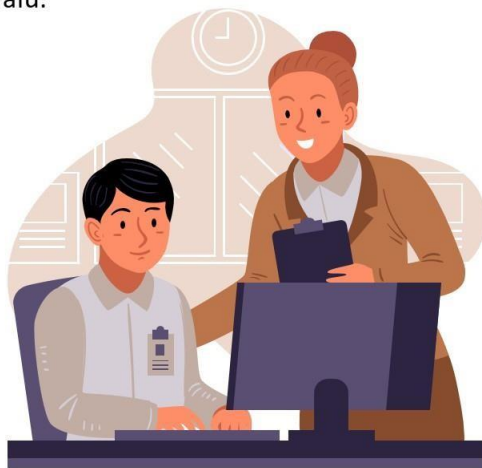




Prilog 32 - Kraj je početak...

Razmislite kako želite da vaš mentorski odnos izgleda nakon završetka formalnog odnosa.

- 1.**
Budite empatični u vezi činjenice da će i kada će odnos završiti.
- 2.**
Pronađite osoban način za iskazati emocije u vezi cijelog procesa.
- 3.**
Zahvalite se i primite zahvalu.
- 4.**
Iako ste možda razočarani cjelokupnim ishodom procesa, pronadite pozitivne aspekte istoga – izrazite zahvalnost što ste bili dijelom mentorskog odnosa.
- 5.**
Uzmite vremena za razmotriti stvari koje ste naučili, te što biste drugačije napravili u novom mentorskom odnosu.
- 6.**
Slavite!



IZVORI



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



Alderman, M. K. (1990, September). *Motivation for at-risk students*. *Educational Leadership*, 48, 27-29.

Allen, D. W. (1967). *Microteaching. A description*. San Francisco: Stanford University Press

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores das escolas*. Porto: Asa.

Barnett, B. G. et al. 2004. *Reflective practice: The cornerstone for school improvement*. Hawker Brownlow Education.

Brueggeman, Amanda (2022). *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning*. California: Corwin.

Campus Compact. (1994, March). *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. (Available from Campus Compact, P.O. Box 1975, Brown University, Providence, Rhode Island 02912, (401) 863-1119. Please make checks payable to "The Education Commission of the States")

Carrington, Jody (2019). *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love*. Altona: FriesenPress.

Coppock, M. L. (1995, April). *Mentoring at-risk Hispanic students in self-esteem, academic growth, and citizenship awareness*. *Equity & Excellence in Education*, 28, 36-43.

Cunha, P. O. (1996). *Ética e educação*. Lisboa: Universidade Católica.

Dorrell, L. D. (1989, January). *At-risk students need our commitment*. *NASSP Bulletin*, 73, 81-82.

Dubois, D. L., & Neville, H. A. (1997). *Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits*. *Journal of Community Psychology*, 25, 227-234.

Goodson, I. (2001). *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança*. Porto: Porto Editora.

Hadley, Wynton H., & Hadley, R. T. (1991, Summer). *Motivational strategies for at risk students*. *Education*, 111, 573-575.

Holland, S. H. (1996, Summer). *PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys*. *Journal of Negro Education*, 65, 315-321.

Ion, G. & Brown, C. (2020). "Networks between schools for educational improvement: what practices are the most effective?". *What works in education?*, 19. Barcelona: Ivalua/Fundació Jaume Bofill.

Isidori, E. 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie*. Perugia: Morlacchi Editore

Lieberman, A. (1994). *Teacher development: commitment and challenge* Em P. Grimmett e J. Neufeld (Eds.), *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*. New York: Teachers College Press.

Maia, C. F. (2011). *Elementos de ética e deontologia profissional* (3.9 ed.). Chaves: SNPL.

Minor, C. (2019). *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Heinemann Educational Books: November 2018.

Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educacion, 350, 203-218. Consultado em 2022, setembro, 29, em: http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re350/re350_09por.pdf

OECD (2018). "Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success", *OECD Reviews of School Resources*. Paris: OECD Publishing.

OECD, Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*. [\[link\]](#)

Pedone, F. and Ferrara, G. (2014). La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. In *Italian Journal of Educational Research*, (13), 85-98.

Peterson, R. W. (1989, August). *Mentor teacher handbook [8 sections]*. Available online: <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html>

Portner, H. (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. Paris: OECD Publishing.

Schulman, L. 2003. *No Drive-by Teachers*. Carnegie foundation archive.

Seiça, A. B. (2003). *A docência como praxis ética e deontológica*. Um estudo empírico. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Sliwka, A. (2003). "Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis", In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation - Towards New Models for Managing Schools and Systems*, pp. 49-65. Paris: OECD Publishing.

Sparks, W. G. (1993, February). *Promoting self-responsibility and decision making with at-risk students*. *Journal of Physical Education and Recreational Development*, 62, 74-78.

Stone, Douglas in Sheila Heen (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin Group.

Sweeney, Diane in Leanna Harris (2020). *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Corwin.



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



The Education State (2019). *Mentoring Capability Framework*. State of Victoria: Department of Education and Training.

Turner, S., & Scherman, A. (1996, Winter). *Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors*. *Adolescence*, 31, 875-881.

Volusia County School Board. (1993). *VIPS youth motivator handbook*. (Available from Volusia County Schools, P.O. Box 2410, Daytona Beach, Florida 32115-2410).

Online izvori

Allen, Brian and *etal* in Siguccs Mentor Guide. <https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguccsmentorguidepdf> (retrieved Sep 27, 2022).

Teaching degree in Professional Networking in Teaching. <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/> (retrieved Aug 8, 2022).

Cherry, Kendra (2020). What is negativity bias? From <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (retrieved Jun 9, 2022).

European project . www.unigrowthminds.eu

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/> (retrieved Jun 1, 2022).

McKinley, Dianne in The Importance of Mentoring New Teachers. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (retrieved Jun 8, 2022)

Global level (Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2010). <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (retrieved May 25, 2021).

Comparative report (2021), Comparative report. https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf (retrieved Jun 8, 2022).

Official Journal of the European Union, 2020/C 193/04, 9 June 2020.

[https://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)) (retrieved Jun 9, 2022).

INOVA+

INOVA + Innovation Services SA

 **Direção - Geral da
Administração Escolar**

Ministry of Education and
Science of Portugal

 REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic of
Slovenia

 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Institutouto Ekpedeftikis Politikis (Insti-
tute of Educational Policy)



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

EMPOWERING TEACHERS PERSONAL, PROFESSIONAL AND SOCIAL
CONTINUOUS DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE PEER - INDUCTION PROGRAMMES

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