



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



GRADIVNI BLOK I: PROFESIONALNI IDENTITET MENTORA

CJELINA II - JA KAO UČITELJ MENTOR: NESPORAZUMI I UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA

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 II - JA KAO UČITELJ MENTOR: NESPORAZUMI I UPRAVLJANJE OČEKIVANJIMA

UVOD

Mentorstvo, kao društveni fenomen, je staro tisućljećima. Čini se da se prvi zabilježeni slučaj spominjanja „mentora“ može naći u *Odiseji*, jer je Odisej odredio svog prijatelja da se brine o njegovom sinu Telemahu prije nego što je otplovio u Troju. „Mentor“ je podržavao Telemaha i bio dječakov uzor dok je sazrijevao. Figura Mentora nastavila je pratiti razne heroje tijekom njihovih putovanja – svaki Harry Potter imao je svog Dumbledorea, svaki Frodo svog Gandalfa, a svaki Luke Skywalker imao je svog Yodu. Ali ono što svaka dobra priča i putovanje svakog dobrog heroja rijetko spominju – su prepreke s kojima su se njihovi mentori morali suočiti. Ova slika stvorila je predodžbu da su izazovi i problemi s kojima se mentori suočavaju, na neki način, manje važni od onih s kojima se moraju nositi njihovi štíćenici. Ali i mentori imaju svoja putovanja. Svjesni smo toga, kao što smo svjesni izazova s kojima se iskusni učitelji suočavaju i očekivanja koja moraju ispuniti – prema svojim učiteljima početnicima, prema svojem okruženju i prema sebi samima.

Kako bi bolje upravljali svojim očekivanjima, i iskusni učitelj i učitelj početnik moraju shvatiti da iskusni učitelj nije instruktor, a učitelj početnik nije učenik; oboje su kolege, a time mnoge potencijalne dobrobiti njihova odnosa nose i određene rizike. Pitanja granica, pogrešno upravljanih očekivanja i prekida komunikacije moraju se razumjeti i uspješno upravljati kako bi se osigurao uspjeh. Nerazumijevanje samo jednog aspekta procesa može utjecati na cjelokupno mentorstvo, budući da su sve sfere djelovanja isprepletene i utječu jedna na drugu. Zbog toga bi se svim mogućim područjima možda valjalo zasebno pozabaviti kako bi se precizno prilagodio cijeli proces mentorstva. Na sljedećim stranicama, usredotočit ćemo se na jačanje pristupa iskusnih učitelja prema upravljanju očekivanjima u različitim sferama te ćemo istaknuti ključnu ulogu koju imaju u oblikovanju učiteljske profesije. Tri sfere na koje ćemo se usredotočiti odnose se na odnos iskusnih učitelja sa svojim učiteljima početnicima, njihovim okruženjem i njima samima, budući da su svi aspekti ključni u razvijanju zdravog i djelotvornog mentorskog stava.

CILJEVI

- Razviti realistično shvaćanje uloga iskusnih učitelja
- Početi istraživati učinkovite pristupe mentorstvu
- Razviti učinkovitu strategiju upravljanja očekivanjima
- Prepoznati i lakše riješiti nesporazume unutar odnosa iskusan učitelj – učitelj početnik
- S lakoćom stvarati zajedničke ciljeve i postavljati granice

SADRŽAJI

- Očekivanja prema sebi (i za sebe)
- Očekivanja prema mom okruženju
- Očekivanja od mog učitelja početnika

TRAJANJE, AKTIVNOSTI I DINAMIKE

Predviđeno trajanje: 120m

Vrijeme trajanja aktivnosti i dinamika:

LOOP - Osnaživanje osobnog, profesionalnog i društvenog kontinuiranog razvoja učitelja kroz inovativne programe uvođenja kolega u učiteljsku profesiju



Aktivnost	Dinamika	Trajanje	Ukupno trajanje
1. Očekivanja prema sebi (i za sebe)	1. Aktivnost samorefleksije	15m	35m
	2. Oprečne vrijednosti	20m	
2. Očekivanja prema mom okruženju	1. Kontrolni popis okruženja	20m	20m
3. Očekivanja od mog učitelja početnika	1. Koje prakse smetaju učinkovitom mentorstvu	10m	65m
	2. Rasprava o 4 ključne točke	25m	
	3. Pregled scenarija i očekivanja	30m	
			120m

Aktivnost 1: Očekivanja prema sebi i za sebe | 35 minuta

Da bismo uspostavili ispravan odnos s drugima i uspješno upravljali očekivanjima koja im postavljamo, prvo moramo uspostaviti ispravan odnos sa samim sobom i sebi postaviti realistična očekivanja. Ova se perspektiva odražava u načinima na koje se pozicioniramo prema našim učiteljima početnicima kad radimo zajedno, kao i u načinu na koji reagiramo na različite scenarije. Naš položaj može biti prilično kompliciran, dinamičan i višestruk, budući da se ponekad ponašamo drugačije ovisno o konkretnim ljudima s kojima smo i okolnostima u kojima se nalazimo. Ako razmislimo o svojim stavovima i postanemo ih svjesniji, možemo zauzeti različite pozicije unutar procesa i optimizirati vlastito iskustvo.

Dinamika 1 – Aktivnost samorefleksije | 15 minuta

U ovoj aktivnosti iskusni učitelj može razmisliti o očekivanjima koja ima prema samome sebi kao iskusnom učitelju u mentorskom odnosu. Odvojite malo vremena da odgovorite na sljedeća pitanja iz [Priloga 3](#).

Sada proširite ove odgovore i procijenite svoj stav prema procesu mentorstva, pitajući se „Koji je moj stav, što se tiče...“

- ...svrhe mentorstva?
- ...odnosa s mojim učiteljem početnikom?
- ...toga tko zna najbolje?
- ...toga tko izrađuje plan rada?
- ...toga kako će se odlučivati o stvarima?
- ...toga kada tko priča, a kada tko sluša?
- ...toga tko ima posljednju riječ?
- ...toga da me pitaju „smiješna“ pitanja?
- ...toga tko odabire fokus?
- ...pristupačnosti, dostupnosti i raspoloživosti?
- ... toga kako, kada i gdje radimo zajedno?



Dinamika 2 – Oprečne vrijednosti | 20 minuta

Neki aspekti vaše perspektive značajno će utjecati na to kako djelujete kao iskusan učitelj/mentor. Dok neki ljudi daju ohrabrujuće i podržavajuće primjedbe drugima, neke privlači postavljanje izazovnih pitanja i može im biti neugodno davati komplimente. Dok neki ljudi mogu biti neorganizirani, drugi mogu imati veliku želju za strukturom i redom. Sljedeća pitanja predstavljena su kroz set uparenih oprečnih vrijednosti. Možda ne naginjete ni prema jednoj od strana krajnosti, već ste na pola puta između. Kada procjenjujete što bi to značilo za iskusnog učitelja, možda bi bilo korisno uzeti u obzir gdje se obično znate naći na ovoj hipotetskoj ljestvici.

Iskoristite [Prilog 4](#) kako biste odgovorili na set pitanja.

Pokušajte procijeniti koliko pitanja u prilogu 4 utječu na vašu ulogu iskusnog učitelja – podupiru li vaša mišljenja o ovim pitanjima vaše mentorstvo ili mu smetaju? Hoće li to utjecati na vaša očekivanja na dobar način ili će na vas utjecati loše? Važno je primijetiti da se ova aktivnost može koristiti s vašim učiteljem početnikom. On/ona će također imati čvrsto ukorijenjena mišljenja o istim pitanjima, a vaša ih „vaga“ neće nužno uravnotežiti. Ova se aktivnost može ponoviti nakon što se cjelina završi, s tom razlikom što sada i iskusni učitelj i učitelj početnik zajedno ponovno pregledavaju pitanja i razgovaraju o njima.

Aktivnost 2: Očekivanja prema mom okruženju | 20 minuta

Upravljanje očekivanjima vas kao iskusnog učitelja može uvelike ovisiti o školskom okruženju. Na isti način na koji škola može olakšati cijeli proces, ona može i omesti vaš napredak. Ono što novi mentor može učiniti u ovoj situaciji, kako bi ublažio moguće probleme i razvio ostvariva očekivanja, jest realistično procijeniti svoje okruženje i optimizirati svoj položaj unutar njega. Ključno je naglasiti da će operativna školska ograničenja povremeno učiniti upravljanje jednom ili više struktura za pružanje mogućnosti izazovnim ili nepraktičnim. Zbog toga bi moglo biti potrebno poboljšati druge strukture za omogućavanje, ili pronaći strategiju za nadoknadu „nedostajućeg“ pokretača. Što bi se dogodilo, na primjer, da vama i vašem učitelju početniku jednostavno nije moguće biti fizički blizu? Kako bi to utjecalo na vaš radni proces i odnos? Što ako je raspored već postavljen, čime je otežano pronalaženje dovoljne količine vremena za sastanke i suradnju? Svako od ovih pitanja predstavlja veliki stručni problem koji se mora raspraviti i riješiti sa školskim upraviteljima jer se iskusni učitelji ne mogu sami nositi s takvim poteškoćama. No, ono što iskusni učitelji mogu učiniti jest razviti svoj stav prema potencijalnim izazovima i preprekama koje ih čekaju i u skladu s tim upravljati očekivanjima. Kontrolni popis u Dinamici 1 može vam pomoći u procjeni vašeg okruženja.

Dinamika 1 – Kontrolni popis okruženja | 20 minuta

Što mi pomaže u radu, a što ga koči unutar mog okruženja – kontrolni popis (vidi [Prilog 5](#)) ponudit će vam set procjena potencijalne podrške struktura. Umjesto da samo označavate okvire, kvalitetu podrške možete označiti slovima „P“ (ako struktura predstavlja prednost u vašoj školi), „U“ (umjereno podržava) ili „S“ (slabo podržava/nepostojeća podrška). Na popisu za provjeru također ćete pronaći još dva odjeljka koja možete preispitati za svaku izjavu: „Može li se ovo riješiti?“ (Da/Ne) i „Tko to može riješiti?“ (Voditelj škole/Administracija/Suradnici).



Posljednji odjeljak na popisu za provjeru pod nazivom „Komentari“ rezerviran je za vaše primjedbe i razmišljanja. Ako ste neke od tvrdnji označili sa „S“, ako želite, ovdje možete označiti potencijalnu situaciju, ako je to u vašoj moći. Još jednom imajte na umu da se **iskusni učitelji ne mogu sami nositi sa svim poteškoćama**. Možete ponuditi ispunjeni kontrolni popis svom školskom voditelju ili ravnatelju i vidjeti postoji li područje za poboljšanje unutar izjava koje smatrate ključnima za svoj razvoj.

Aktivnost 3: Očekivanja od mog učitelja početnika | 65 minuta

Kako je mentorstvo dvosmjernan odnos, te podjednako ovisi o postupcima i stavovima učitelja početnika, kao i o postupcima i stavovima iskusnog učitelja, to je odnos koja najlakše strada od pogrešnih očekivanja. To može proizaći iz različitih čimbenika: pogrešne komunikacije koja dovodi do razlika u pristupu, uvažavanju i ciljevima. Važno je imati na umu da se percipirani ishodi mentorstva mogu razlikovati kod iskusnih učitelja i učitelja početnika. Pristupi postizanju ovih ishoda mogu varirati, neki će ljudi vršiti pritisak na sebe, druge, pa čak i na okruženje kako bi postigli te rezultate što je prije moguće. Svatko radi drugačijim tempom. Neki ljudi mogu i hoće graditi na onome što su već naučili, a neki ljudi tek započinju novo učenje iz nule. Zajedno razvijte ciljeve koji su razumni i dostižni. Oni tada mogu poslužiti kao motivirajući ciljevi, ali i kao blagi podsjetnik da je za učenje potrebno vrijeme. Problemi u odnosu mogu nastati ako iskusni učitelj ili učitelj početnik postavlja drugome nerealno visoke ili niske standarde. Iskreno i otvoreno razgovarajte o svojim očekivanjima i odnosu u cjelini na početku vašeg mentorskog puta. Zatim možete razviti popis očekivanja koji će poslužiti kao temelj vašeg partnerstva.

Dinamika 1 – Koje prakse smetaju učinkovitom mentorstvu | 10 minuta

Razmislite o tome koje prakse stoje na putu učinkovitog mentorstva. Koji bi slučajevi mogli biti kamen spoticanja i dovesti do pogrešnog tumačenja očekivanja? Neke izjave izgrađene na iskustvima s iskusnim učiteljima mogu pomoći u ponovnoj procjeni prvih predodžbi vezanih za očekivanja koja proizlaze iz procesa mentorstva (zabilježite svoja razmišljanja u [Prilogu 6](#)).

Dinamika 2 – Rasprava o 4 ključne točke | 25 minuta

Važno je zapamtiti da je vrlo teško postići ciljeve za koje niste ni svjesni da postoje ako očekivanja nisu jasno izražena. Frustracija zbog propuštenih prilika i izazovne rasprave temeljene na pretpostavkama jedini su ishodi netransparentnih očekivanja. Očekivanja moraju biti precizna, kratka i očita. Odvojite malo vremena sa svojim učiteljem početnikom i povedite s njim raspravu o ključnim točkama vašeg odnosa i kako on može biti transparentniji. Svoje zaključke možete napisati u [Prilogu 7](#). Identificirali smo četiri ključne točke o kojima biste trebali razgovarati sa svojim učiteljem početnikom kako biste uskladili svoja očekivanja i izbjegli potencijalne nesporazume. Razgovarajte sa svojim učiteljem početnikom jasno i otvoreno i dopustite im da izraze svoje mišljenje.

Dinamika 3 – Pregled scenarija i očekivanja (Portner, 2008.) | 30 minuta

Sljedeća vježba pruža priliku za predviđanje radnji u slučaju hipotetskih, ali vrlo vjerojatnih

LOOP - Osnaživanje osobnog, profesionalnog i društvenog kontinuiranog razvoja učitelja kroz inovativne programe uvođenja kolega u učiteljsku profesiju



profesionalnih scenarija. U [Prilogu 8](#) ćete naći opisane četiri kategorije scenarija koji su najčešći izazov za učitelje početnike. Svaka kategorija opisuje određenu situaciju i daje primjer specifične potrebe vezane uz istu. Svaka specifična potreba predviđa što bi učitelj početnik trebao učiniti. U zadatku treba dodati primjer za svaku kategoriju zajedno s primjerom potrebe. Također, možete predložiti rješenje kao dodatnu vježbu.

PRILOZI



Prilog 5 - Kontrolni popis okruženja

Što pomaže mom radu, a što ga ometa u mom okruženju – kontrolni popis ponudit će vam skup procjena potencijalne podrške struktura. Umjesto da samo označavate okvire, kvalitetu podrške možete označiti slovima „P“ (ako struktura predstavlja prednost u vašoj školi), „U“ (umjereno podržava) ili „S“ (slabo/ne postoji). Na kontrolnom popisu također ćete pronaći još dva odjeljka koja možete provjeriti za svaku izjavu: „Može li se ovo riješiti?“ (Da/Ne) i „Tko to može riješiti?“ (Voditelj škole/Administracija/Suradnici). Posljednji odjeljak na kontrolnom popisu pod nazivom „Komentari“ rezerviran je za vaše primjedbe i razmišljanja. Ako ste neke od tvrdnji označili sa „S“, ako želite, ovdje možete označiti potencijalnu situaciju, ako je to u vašoj moći. Još jednom imajte na umu da se **iskusni učitelji ne mogu sami nositi sa svim poteškoćama**. Možete ponuditi ispunjeni kontrolni popis svom školskom voditelju ili ravnatelju i vidjeti postoji li područje koje se može poboljšati, unutar izjava koje su vam ključne za vaš razvoj.

	Prednost/ Umjereno/ Slabo	Može li se ovo riješiti?	Tko može riješiti ovo?	Komentari
Učiteljima početnicima nudi se plan uvođenja u posao i resursi podrške kada prvi put počnu raditi u ovoj školi.		DA/NE		
Usklađivanje iskusnih učitelja i učitelja početnika pažljivo se razmatra, kao i stupanj do kojeg su iskusni učitelji i učitelji početnici kompatibilni na profesionalnoj i međuljudskoj razini.		DA/NE		
Potporu učiteljima početnicima pruža širok raspon pojedinaca, sustava i procedura u školi; to nije samo posao iskusnog učitelja.		DA/NE		
Odvojeno je dovoljno vremena za sastanke i suradnju između iskusnog učitelja i učitelja početnika.		DA/NE		
Predviđeni su redoviti mentorski sastanci između iskusnog učitelja i učitelja početnika.		DA/NE		
Prepoznajući potrebu za vremenom izvan učionice radi suradnje, iskusni učitelj i učitelj početnik dijele manje vremena na nastavi licem u lice.		DA/NE		
Mogućnosti profesionalnog učenja postoje za iskusnog učitelja i učitelja početnika.		DA/NE		
Raspored nastave i raspored sati uzimaju se u obzir u skladu s iskustvom, sklonostima i zahtjevima učitelja početnika.		DA/NE		
Iskusni učitelj i učitelj početnik dijele isti radni prostor.		DA/NE		
Iskusni učitelj i učitelj početnik predaju istom razredu ili isti predmet.		DA/NE		
Postoje sustavi za praćenje i redovito raspravljanje o napretku učitelja početnika, razini profesionalizma i osjećaju samoučinkovitosti.		DA/NE		
I početnici i iskusni učitelji primaju aktivnu, izravnu pomoć od školskih administratora.		DA/NE		
Iskusni učitelji imaju pristup mreži sustava podrške unutar i izvan škole.		DA/NE		
Ljudi se međusobno podržavaju i surađuju u kolegijalnom pristupu škole podučavanju i učenju.		DA/NE		
Iskusni učitelji vrlo su priznati i cijenjeni zbog posla koji rade.		DA/NE		
Mentorstvo je prioritet i smatra se ključnim za poboljšanje ishoda učenja učenika, kapaciteta za izgradnju i jačanje obrazovnih institucija.		DA/NE		
Voditelj profesionalnog učenja ili uvođenja u posao podržava iskusne učitelje i mentorstvo.		DA/NE		



Prilog 6 - Koje prakse smetaju učinkovitom mentorstvu

Razmislite o tome koje prakse stoje na putu učinkovitog mentorstva.

- „Postoji odgovarajuća neravnoteža u odnosu moći ako postoji veliki jaz u znanju, iskustvu i stručnosti između dvije osobe.”
- „Postupno produbljivanje mentorskog odnosa, kroz različite vrste profesionalnog dijaloga i suradnje, ključno je za produbljivanje učenja koje takvi odnosi omogućavaju.”
- „Može biti zastrašujuće razgovarati s nekim tko ima mnogo više iskustva i znanja o podučavanju i učenju od nas.”
- „Neke su teme ugodnije ili lakše za raspravu s različitim osobama.”
- „Neki ljudi imaju više znanja ili sposobnosti nego što mislimo.”

OSVRT

IZVORI



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 C 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., C 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., C 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. C 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), 85-58.

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.



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



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.

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

Turner, S., C 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. 1c. 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).



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



Empowering teachers

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

Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti-
tute of Educational Policy)



Casa do Professor

 INSTITUTO DE
EDUCAÇÃO
—
ULISBOA

Institute of Education of the
University of Lisbon

 Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana

 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese

 idec

IDEC SA

 UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

Fundación Universitaria Balmes

 PetitPhilosophy

Association Petit Philosophy

 UNIVERSITÀ
LUM *Jean Monnet*

Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

LOOP

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

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