



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



# GRADIVNI BLOK II: MENTORSTVO U PROGRAMU UVOĐENJA UČITELJA

## CJELINA VIII - ULOGA UČITELJA MENTORA

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 VIII - ULOGA UČITELJA MENTORA

### UVOD

Zbog fokusa na ljudima i njihovoj obuci, mentorski odnos se mora svjesno i odgovorno promatrati, pritom imajući na umu cilj samostalnog, informiranog i promišljenog obavljanja uloga unutar odnosa. Osobna uključenost i iskusnog učitelja i učitelja početnika daje ovom odnosu posebnu složenost, jer mnoge vještine potrebne za njihovo profesionalno djelovanje podrazumijevaju i etičke kompetencije.

Ne postoji neutralno obrazovanje, škola, učitelji ili razredi (Azevedo, 2003.), iskusni učitelji također su ljudi sa savješću i autonomijom, sa svojim uvjerenjima i vjerovanjima koja vode njihovo profesionalno djelovanje. Život obrazovnog djelatnika često je pun moralnih dilema koje zahtijevaju promišljenu analizu, moralnu prosudbu i hrabrost u donošenju odluke (Cunha, 1996.).



U tom smislu, a s obzirom na to da je mentorstvo trajni izazov, iskusni učitelj mora u potpunosti i učinkovito odgovoriti na probleme s kojima se suočava, preispitujući i promišljajući svoje prakse, te se na taj način osobno i profesionalno razvijati. Lieberman (1994.) navodi da te prilike za rast od iskusnog učitelja čine promišljenog praktičara (eng. *reflective practitioner*), koji gradi znanje kroz istraživanje prakse, neprestano (ponovno) promišljajući i (ponovno) procjenjujući svoje vrijednosti, načela i postupke.

Prema Nóvoa (2009.), profesionalni razvoj teče kroz prepoznavanje osobe, uz svijest da je nemoguće razdvojiti osobnu i profesionalnu dimenziju, te da u procesa osposobljavanja poseban naglasak treba staviti na osobnost učitelja.

Stoga, aktivnosti predložene u nastavku namijenjene su otvaranju prilika za preispitivanje osobnosti budućih iskusnih učitelja-mentora, kroz skup načela koja se mogu pripisati različitim iskustvima i radnjama koje su razvili ili koje će razviti, kao i kroz ispitivanje etičkih sklonosti koja inače pokreću učiteljevo donošenje odluka. Škola je prepoznata kao prostor etičke intervencije, prostor u kojem se odvija obuka ljudi kroz internalizaciju i iskustvo vrijednosti i standarda individualnog i kolektivnog djelovanja (Seiça, 2003).

U ovom slučaju nije u pitanju samo etika subjekta, nego, u biti, i etički subjekt, tj., shvaćanje da se djela temelje na moralnoj savjesti koja podupire razvoj sposobnosti za autonomiju i odgovornost. Važno je, u tom smislu, da iskusni učitelji definiraju ulogu koja vodi njihovo djelovanje i čini temelje njihova ponašanja, imajući na umu svoj razvojni profil, u svjetlu etičkog smisla svojih načela, čak i ako se ti dogovori nalaze pod stalnom raspravom i pod stalnim kritičkim stavom, kao način izbjegavanja autoritarnosti i dogmatizma.

Zbog toga se aktivnosti predložene u ovom modulu temelje na principu autobiografije koja za istraživače kao što su Goodson (2001.) i Nóvoa (2009.) ima važnu pedagošku vrijednost u izgradnji profesionalizma i osobnosti. Kroz autobiografske elemente, može nam se ponuditi reflektivni i retrospektivni pregled prošlih iskustava koja su se dogodila u vrlo specifičnim osobnim, društvenim



i kulturnim okruženjima i situacijama te su dovela do razvoja osobe i stručnjaka. To je „putovanje kroz svoje unutarnje vrijeme“, budući da oni koji provode autobiografsku analizu, uvijek je provode s određenog mjesta u vremenu i prostoru, zauzimajući točku gledišta. U autobiografskom procesu, uvijek je prisutna subjektivnost koja se javlja kao „pogled unatrag“, kao kritičko promišljanje prijednog osobnog i profesionalnog puta, kako bi se razumjela sadašnjost i izgradila budućnost.

Ova cjelina ima za cilj pružiti skup korisnih alata za jačanje profesionalnog identiteta iskusnog učitelja i podržati izgradnju kulture nove zajednice, definiranjem različitih uloga svakog od uključenih aktera, kao i njihova prava i dužnosti. Stoga je bitno definirati okvir koji pridonosi razvoju standardnog ophođenja za različite aktere uključene u mentorski odnos, također dopuštajući standardizaciju kriterija uspješnosti, kako bi se postigla izvrsnost u odnosu.

## CILJEVI

Mentorski odnos može biti suočen s određenim problemima ili dilemama, stoga je važno u ovoj cjelini upoznati radnje koje mogu imati utjecaja na ovaj odnos; kao što je definiranje uloga i identifikacija odgovornosti, na temelju jasnih načela usmjeravanja, kako bi bilo moguće postići i održati najvišu razinu profesionalizma. Stoga ova cjelina ima za zadatak postići dolje navedene ciljeve (vidi *Sliku 8*).



Slika 8 - Ciljevi Zajedništva

- Definirati smjernice djelovanja, pružiti sigurnost iskusnim učiteljima i osigurati uvjete za dobar mentorski odnos
- Osnažiti iskusne učitelje znanjem i tehnikama koje će im pomoći da u potpunosti ostvare svoje odgovornosti, u okviru svojih prava i dužnosti
- Osigurati postojanje transverzalnog obrasca djelovanja temeljenog na predviđanju rješenja za specifična pitanja, čime se jamči dobro radno okruženje i zadovoljstvo uključenih
- Vrednovati i oplemeniti stručno osoblje i organizacije stvaranjem referentnih standarda koji doprinose jačanju njihovog profesionalnog i organizacijskog identiteta



## SADRŽAJI

- Uloga iskusnog učitelja
- Odgovornost u mentorskom odnosu
- Etika i mentorstvo: Bliski odnos

## TRAJANJE, AKTIVNOSTI I DINAMIKE

Predviđeno trajanje: 70m

Vrijeme trajanja aktivnosti i dinamika:

Aktivnost	Dinamika	Trajanje	Ukupno trajanje
<b>1. Uloga učitelja mentora</b>	1. Kako se ponašate kada nekome vjerujete	30m	30m
<b>2. Odgovornost u mentorskom odnosu</b>	1. Kako će to izgledati?	20m	20m
<b>3. Etika i mentorstvo: Bliski odnos</b>	1. Nema učitelja u prolazu (Shulman, 2003.)	20m	20m
			70m

### Aktivnost 1: Uloga iskusnog učitelja | 30 minuta

Mentorstvo zahtijeva interakciju koja uključuje povjerenje, iskrenost, poštovanje i spremnost na zajednički rad. Stoga je ključno imati međusobno razumijevanje o tome što povjerenje znači.

### Dinamika 1 – Kako se ponašate kada nekome vjerujete | 30 minuta

- Podijelite grupu u male skupine i kroz raspravu sakupite odgovore na sljedeća pitanja:
  - Što povjerenje znači za vas?
  - Kako je biti u odnosu u kojem postoji povjerenje?
- Nakon ovog zadatka usredotočite se na koncept povjerenja u mogućim scenarijima u mentorskom odnosu i na svoju ulogu iskusnog učitelja. Idite na [Prilog 21](#) i riješite vježbe.



## Aktivnost 2: Odgovornost u mentorskom odnosu | 20 minuta

Iskusni učitelji su stručnjaci predani osobnom i profesionalnom razvoju svojih učitelja početnika. Stoga treba razmotriti neke elemente koji mogu utjecati na radnje iskusnog učitelja, uključujući: Kontekst, sadržaj, proces, prilagodbu, suradnju i doprinos.

### *Dinamika 1 – Kako će to izgledati? | 20 minuta*

---

- a. Instruktor bi trebao zamoliti iskusnog učitelja da zabilježi glavne aktivnosti za koje smatra da su relevantne za mentorski odnos, te radnje koje treba poduzeti kako bi se aktivnosti mogle učinkovito razvijati (vidi [Prilog 22](#)).

## Aktivnost 3: Etika i mentorstvo: Bliski odnos | 20 minuta

Aktivnost mentorstva također bi trebala imati koristi od rasprave o ulogama, pravima, vrijednostima i etičkim načelima iskusnih učitelja, budući da je povećanje njihove svijesti poželjno, te pridonosi povećanju zadovoljstva podučavanjem i jačanju prestiža i samopoštovanja onih koji su uključeni.

Vrijeme u kojem živimo zahtijeva, više nego ikad, kreativnije i inovativnije stručnjake sa snažnom etičkom dimenzijom. Stoga je hitno potrebno da obuka omogući izgradnju „ja“, koje integrira osobnu predanost, spremnost naučiti kako podučavati, vrijednosti, uvjerenja i znanje o onome što se podučava i kako se podučava, prošla iskustva te profesionalne i osobne ranjivosti.

### *Dinamika 1 – Nema učitelja u prolazu (Shulman, 2003.) | 20 minuta*

---

- a. Pročitajte Shulmanov tekst (vidi [Prilog 23](#)) i razmislite o etičkim načelima kojima se iskusni učitelj mora voditi u svojoj ulozi. Instruktor može potaknuti raspravu u malim grupama kako biste podijelili svoja razmišljanja.



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+



# PRILOZI



## Prilog 21 - Kako se ponašate kada nekome vjerujete

U malim grupama raspravite o sljedećim pitanjima:

- Što za vas znači povjerenje?
- Kako je biti u odnosu u kojem postoji povjerenje? Sljedeće vježbe pomoći će vam odgovoriti na

ova pitanja.

1. Sjetite se nekoga koga poznajete i kome vjerujete. Imajte tu osobu na umu dok dovršavate sljedeću rečenicu:

Budući da vjerujem (osobi koju imate na umu), ja... (navedite nekoliko ponašanja, osjećaja, misli i očekivanja koja doživljavate jer vjerujete toj osobi).

2. Sada kada je koncept povjerenja povezanog s ponašanjem definiran, sljedeće pitanje se odnosi na važnost stvaranja odnosa povjerenja između iskusnog učitelja i učitelja početnika; stoga je važno koliko učitelj početnik može vjerovati iskusnom učitelju.

2.1. Dovršite sljedeću rečenicu:

Kada želim da mi netko vjeruje ja... (nabrojite nekoliko ponašanja koja pokazujete kada želite davati netko vjeruje).





## Prilog 22 - Kako će to izgledati?

Zabilježite glavne aktivnosti za koje smatrate da ste odgovorni u mentorskom odnosu te radnje koje treba pokrenuti kako biste mogli učinkovito razvijati aktivnosti.

### OSVRT

### Pomoćni materijal

Iskusni učitelji su stručnjaci predani osobnom i profesionalnom razvoju svojih učitelja početnika. Upravo u ovoj perspektivi Portner (2008.) skreće pozornost na elemente koje iskusni učitelj treba uzeti u obzir u svom djelovanju:

- **Kontekst:** Učinkoviti iskusni učitelji planiraju i prate ponašanja u vezi s fizičkim i psihičkim okruženjima koja odražavaju lokalnu kulturu; aktivnosti iskusnih učitelja su prikladne, tempirane i usklađene s misijom i ciljevima zajednice;
- **Sadržaj:** Učinkoviti iskusni učitelji uključuju radnje u svoju praksu kako bi zadovoljili profesionalne potrebe učitelja početnika; strategije se temelje na načelima učenja odraslih, teorijama o razvoju učitelja, međuljudskoj komunikaciji, mentorstvu i najboljim praksama mentorstva;



Sufinancirano sredstvima  
programa Europske unije  
Erasmus+



- **Proces:** Učinkoviti iskusni učitelji prikupljaju i analiziraju formalne i neformalne podatke koji opisuju profesionalnu izvedbu učitelja početnika i njihovu evoluciju, kako bi olakšali razvoj učitelja početnika;
- **Prilagodba:** Učinkoviti iskusni učitelji nastoje neprestano povećavati svoje znanje i bazu vještina; redovito prikupljaju i promišljaju o podacima vezanim za profesionalni razvoj učitelja početnika i prilagođavaju svoju praksu kako bi učinili mentorstvo što prikladnijim;
- **Suradnja:** Učinkoviti iskusni učitelji prepoznaju da timski trud nadilazi individualni trud; stoga procjenjuju svoje snage te podržavaju i promiču uključivanje drugih u mentorstvo, praćenje učinkovitosti novih resursa i suradnju;
- **Doprinos:** Učinkoviti iskusni učitelji traže i sudjeluju u prilikama za razmjenu znanja i doprinose poboljšanju prakse među drugim iskusnim učiteljima u području mentorstva.



## Prilog 23 - Nema učitelja u prolazu (Shulman, 2003.)

Pročitajte Shulmanov tekst i razmislite o etičkim načelima koja moraju voditi iskusnog učitelja u njegovoj ulozi.

### Nema učitelja u prolazu

Listopad 2003. - Lee S. Shulman

Kakva se slika javlja i koje posljedice slijede ako razmišljamo o učitelju kao o primarnom agentu svoje odgovornosti?

Teško je otvoriti novine ili uključiti radio ovih dana, a da ne pronađete još jedan poziv na obrazovnu odgovornost. Razumno je to tražiti. Javnost mora znati da škole i fakulteti ispunjavaju svoja obećanja studentima i društvu. Problem je u tome što tipični mehanizmi za osiguravanje kvalitete (poput vanjskih testova ili drugih mjera neke vrste) često propuštaju mnogo toga što se događa u učionicama. Drugačiji način gledanja na odgovornost je kroz leću učionice, gdje se, nakon svega, metaforički kotači podučavanja i učenja susreću s obrazovnom cestom. Trebamo li testove i državne

„svjedodžbe“ da bismo mjerili učinkovitost obrazovanja kao poduzeća? Možda. Trebamo li učitelje koji učenje učenika i njihovo unaprjeđenje vide kao svoju profesionalnu i etičku odgovornost? Apsolutno.

Što je uključeno u ovu odgovornost? Ovdje je od pomoći jedna analogija. Razmislite o priči koju čitamo u vijestima barem jednom godišnje. U jednoj verziji, putnik u zrakoplovu osjeti jaku bol u prsima, a kabinski službenik pita ima li liječnika u avionu. Javlja se liječnik i pokušava pomoći pacijentu, ali i poslije par intervencija, putnik umire. Nakon toga, obitelj preminulog tuži i zrakoplovnu kompaniju i liječnika, potonjeg za nesavjesno liječenje. Da je liječnik ostao na svom mjestu i uskratio svoju profesionalnu njegu, smatrali bi ga nedužnim, bez pogovora.

U drugoj verziji priče, automobilska nesreća ostavlja nekoliko ljudi uz cestu teško ozlijeđenima. Liječnik se vozi i odlučuje se ne zaustaviti i pružiti medicinsku pomoć iz straha da će biti odgovoran za bilo kakvu njegu koju pruži. Možda je upravo pročitao vijest o prvom liječniku. Kasnije ga kritiziraju zbog nerada, zbog nespremnosti da djeluje profesionalno. Jednom kada osoba ili zajednica preuzme plašt profesije, svaki čin je potencijalno prožet etičkim pitanjima. Želim reći da izvrsno podučavanje, poput izvrsne medicinske skrbi, nije samo stvar poznavanja najnovijih tehnika i tehnologija. Izvrsnost također uključuje etičko i moralno opredjeljenje - ono što bih mogao nazvati

„pedagoškim imperativom“. Učitelji s ovakvom vrstom integriteta osjećaju obvezu da ne budu prolaznicima. Zaustave se i pomognu. Ispituju posljedice svog rada s učenicima. To je obveza koja se prenosi na pojedinačne članove fakulteta, programe, institucije, pa čak i na disciplinske zajednice. Stručnjak aktivno preuzima odgovornost; on ne čeka da bude pozvan na odgovornost.



Razmotrite slučaj jednog od prošlogodišnjih američkih profesora godine (program koji zajednički sponzoriraju Carnegie i Vijeće za unapređenje i potporu obrazovanju). Dennis Jacobs je profesor kemije na Sveučilištu Notre Dame. Prije nekoliko godina, predajući uvodni kolegij na svom odjelu, našao se licem u lice (često tijekom radnog vremena) sa studentima koji su njegov kolegij padali ili su se ispisali. Ovo je bilo uznemirujuće iz nekoliko razloga. Kao prvo, ti su studenti očito bili dovoljno bistri i marljivi da uspiju - ali nisu uspjeli. Drugo, bilo je uznemirujuće jer je neuspjeh za mnoge od njih značio napuštanje dugogodišnjih snova o karijeri.

Na nekim odsjecima za kemiju stopa neuspjeha studenata na uvodnom kolegiju je znak časti. Ali Jacobs nije dijelio ovo mišljenje. Osjećajući etičku odgovornost za uspjeh svojih studenata, dizajnirao je alternativni pristup kolegiju, koristeći sesije učenja u malim grupama i naglasak na konceptualnom razmišljanju. A onda dolazimo do bitnog dijela priče - krenuo je dokumentirati učinkovitost ovog novog pristupa. Moji kolege i ja u *The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching* ovu predanost nazivamo „stipendijom za podučavanje i učenje“.

Ostavljajući po strani mnoge detalje, Jacobsov pristup ne samo da je omogućio većem broju studenata uspjeh u ispunjavanju visokih standarda odjela za kemiju (daleko je više studenata prošlo kolegij), nego je također oblikovao neku vrstu profesionalizma koja bi trebala biti u središtu naših ideja o obrazovnoj odgovornosti. Jacobs nije samo „prošao“ kad je vidio što se događa njegovim studentima. Prekinuo je ono što je radio i pomogao je. Svojim inovacijama i vrlo zahtjevnim zadaćama i testovima preuzeo je odgovornost za kvalitetu učenja svojih učenika. Učitelji poput Dennisa predstavljaju neku vrstu izvrsnosti u podučavanju koja je, doduše, iznad onoga što nalazimo u mnogim učionicama u kojima su učitelji zadovoljni time što dobro podučavaju i na tome ostaju. Primamljivo je reći da to ide „izvan dužnosti“, ali zapravo, moje mišljenje je upravo suprotno. Učitelji moraju prihvatiti etičke, kao i intelektualne i pedagoške izazove svog rada. Moraju odbiti biti učitelji u prolazu. Moraju ustrajati na zaustavljanju na mjestu događaja i vidjeti što još mogu učiniti. I baš kao što je slučaj sa zrakoplovima i autocestama, mnogi od potrebnih resursa možda nedostaju. Ipak, moraju preuzeti odgovornost.

Ne postoji moćniji oblik odgovornosti od toga.

# 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 & 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](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](http://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](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  
- LISBOA

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/>