

# Programa de capacitación de mentores y sus recursos

## UNIDAD IX – DIFERENTES TIPOS DE MENTORÍA Y CÓMO UTILIZARLAS

### **WP2 – Diseño participativo de instrumentos políticos**

Esta publicación está cofinanciada por el programa de becas Erasmus+ de la Unión Europea con el número de subvención 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicación refleja únicamente el punto de vista de su autor. Ni la Comisión Europea ni la agencia de financiación nacional del proyecto son responsables del contenido de este documento ni de las pérdidas o daños que se puedan producir como resultado del uso de esta publicación.

Fecha: 4 de octubre de 2022

© Copyright 2021 LOOP Consortium

Este documento no se puede copiar, reproducir ni modificar, ni parcialmente ni en su totalidad, con ninguna finalidad sin el consentimiento previo y por escrito de LOOP Consortium. Además, es necesario hacer referencia a los autores del documento y a todas las partes aplicables del aviso de derechos de autor.

Todos los derechos reservados.

Este documento puede cambiar sin previo aviso.



This work is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## UNIDAD IX – DIFERENTES TIPOS DE MENTORÍA Y CÓMO UTILIZARLAS

### INTRODUCCIÓN

En general, siempre que pensamos en la “mentoría” nos viene a la cabeza la imagen de una persona con más experiencia que apoya y anima a un profesional más novel para impulsar su desarrollo personal y profesional.



Esta imagen se corresponde al modelo o tipo tradicional de mentoría, identificado como una **mentoría individualizada**. Este tipo de mentoría es lo más habitual en educación, donde, generalmente, un docente mentor asume el papel de docente mentor de un profesor nuevo o menos mentor para darle apoyo en su

integración en el contexto, los procedimientos y la profesión.

No obstante, hay cinco otros tipos de mentoría con diferentes características, beneficios y ventajas, que también puede resultar beneficiosos y relevantes en el contexto educativo y en la mentoría del profesorado (ver la Figura 9.4).

**Mentoría en grupo:** Uno o más docentes mentores guían y ofrecen apoyo a un grupo de docentes mentorados

**Mentoría entre iguales:** La mentoría entre personas con una cualificaciones y experiencia parecidas en contextos personales o profesionales.

**Mentoría a distancia o e-mentoring:** Relación de mentoría que se establece y se mantiene en línea a través de tecnología y programas digitales.

**Mentoría inversa:** Un/a profesional mentorado o con menos experiencia guía y apoya a un/a profesional con experiencia.

**Mentoría rápida:** Mentoría breve centrada en una cuestión, problema o conflicto concretos.

Esto son breves descripciones de los distintos tipos de mentoría, que son la base de la actividad que se presenta a continuación.

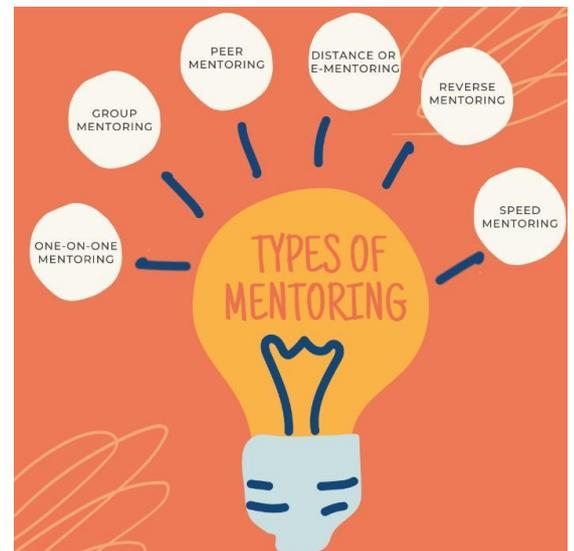


Figura SEQ Figure \\* ARABIC 4 - Identificació dels 6 tipus de mentoría

### **OBJETIVOS**

- Conocer e identificar los diferentes tipos de mentoría.
- Reconocer las características, las ventajas y los inconvenientes de cada tipo de mentoría.
- Seleccionar y adoptar el tipo de mentoría adecuado según el contexto y los objetivos de la relación de mentoría.

### **CONTENIDOS**

- Preparación y presentación de simulaciones poniendo ejemplos de los diferentes tipos de mentoría.
- Análisis conjunto y debate sobre las ventajas e inconvenientes de cada tipo de mentoría en educación.
- Debate en grupo numeroso sobre cómo se pueden beneficiar los y las docentes mentores de los diferentes tipos de mentoría del programa de iniciación.

### **DURACIÓN, ACTIVIDADES Y DINÁMICAS**

Tiempo estimado de trabajo: 120 min

| Actividad  | Dinámica   | Duración | Duración total |
|--|--|----------|----------------|
| 1. Simulación – exploración de los tipos de mentoría   | 1. Preparación de la simulación                            | 40 min   | 90 min         |
|  | 2. Presentación, análisis y debate de las simulaciones     | 50 min   |                |
| 2. Debate en grupo sobre “¿Cómo utilizar los diferentes tipos de mentoría en el programa de iniciación de LOOP?” | 1. Debate y planificación del uso de los tipos de mentoría | 30 min   | 30 min         |
|  |  |          | 120 min        |

Tiempo de las actividades y dinámicas:

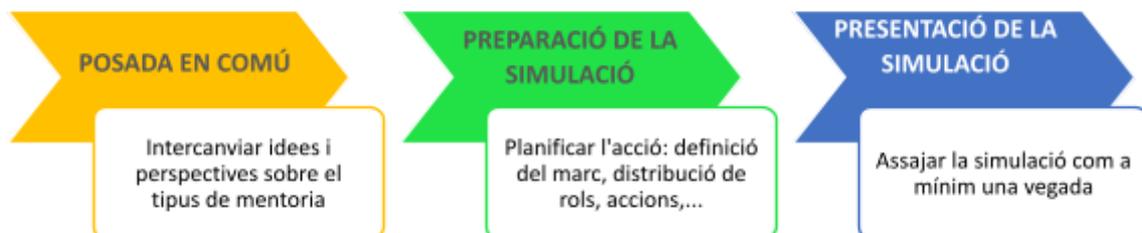
### **ACTIVIDAD 1: Simulación – exploración de los tipos de mentoría | 90 minutos**

La simulación entendida como metodología que permite comprender a fondo las situaciones profesionales y docentes. Esta “comprensión a fondo” se consigue con

experiencia práctica (práctica en un contexto real o simulado) y análisis indirecta (observación de la práctica y debate)

### ***Dinámica 1 – Preparación de la simulación | 40 minutos***

- a. En función del número de docentes mentores que haya en el programa de capacitación, los docentes mentores se dividirán de la forma siguiente:
  - 4 grupos de 2-3 personas – estos grupos trabajarán en la mentoría entre iguales, a distancia o e-mentoring, inversa y rápida
  - 2 grupos de 6-8 personas – estos grupos trabajarán en la mentoría de grupo
- b. Tras dividir los y las docentes mentores en grupos, pedir a cada grupo que escoja una carta relacionada con los tipos de mentoría (ver el [Anexo 24](#)) sin que la muestre. Los grupos de 6-8 personas tendrían que escoger entre “varios docentes mentorados” y “varios docentes mentores”. Los otros grupos de las otras cuatro cartas.
- c. Cada grupo tendrá que debatir, preparar y presentar una simulación para representar el tipo de mentoría que se le ha asignado, por (Figura 10):



### ***Dinámica 2 – Presentación, análisis y debate de las simulaciones | 50 minutos***

- A. Cada grupo comenzará presentando la simulación que haya preparado por la que dispone de 5 minutos.
- B. Mientras los grupos realizan las simulaciones, los otros docentes mentores tendrán que observar y registrar en una hoja de observación el tipo de mentoría en el que se centran y las principales características, ventajas e inconvenientes que presenta (ver el [Anexo 7](#)). Esto se debe comunicar a todos los docentes mentores
- C. Al final de cada presentación, todos los docentes mentores debatirán sobre el tipo de mentoría tratada, las principales características, ventajas e inconvenientes de cada simulación y anotarán las ideas principales en una pizarra.

### **Actividad 2: Debate en grupo sobre “¿cómo utilizar los diferentes tipos de mentoría en el programa de iniciación de LOOP?” | 30 minutos**

En esta segunda actividad, los docentes mentores podrán abrir un debate conjunto sobre los tipos de mentoría del programa de iniciación y sobre si se pueden combinar en este contexto y cómo. Al mismo tiempo, los docentes mentores deberán pensar si creen que se

beneficiarán de los diferentes tipos de mentoría a la vez que implementan el programa de iniciación de LOOP.

***Dinámica 1 – Debate y planificación del uso de los tipos de mentoría | 30 minutos***

Es importante que el formador o formadora presente esta actividad explicando que el programa de iniciación de LOOP está diseñado como una relación de mentoría individualizada. Pese a ello, se puede combinar con otros tipos de mentoría en caso de que ambas partes lo crean conveniente.

Para iniciar el debate, el formador o formadora puede formular las preguntas siguientes:

- a. Desde vuestra perspectiva, ¿qué tipo de mentoría se puede utilizar en el programa de iniciación a parte de la individualizada, y por qué?
- b. ¿Hay alguna combinación de varios tipos de mentoría que os parezca más adecuada y que querríais probar en este proceso?
- c. En este momento, ¿qué tipo de mentoría tenéis previsto utilizar mientras hacéis de mentor/a para docentes mentorados o con menos experiencia durante este curso escolar?

El formador o formadora puede añadir otras preguntas que considere importantes para fomentar el debate y la reflexión sobre cómo los profesores mentores pueden utilizar los diferentes tipos de mentoría. Para acabar la actividad es importante presentar algunas ideas sobre cómo los profesores mentores pueden utilizar este tipo de mentoría de forma simultánea (ver el [Anexo 27](#)).

# REFERENCIAS

- Alderman, M. K. (septiembre 1990). *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*. Oporto: 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. (marzo 1994). *Resource manual for campus-based youth mentoring programs*. (Disponibile en Campus Compact, P.O. Box 1975, Brown University, Providence, Rhode Island 02912, (401) 863-1119. Los cheques pueden ir dirigidos a 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. (abril 1995). *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. Don (enero 1989). *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*. Oporto: Porto Editora.
- Hadley, Wynton H. & Hadley, R. T. (verano 1991). *Motivational strategies for at risk students*. *Education*, 111, 573-575.
- Holland, S. H. (verano 1996). *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*. Nueva York: Teachers College Press.

Maia, C. F. (2011). *Elementos de ética e deontologia profissional* (3.ª 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 (noviembre 2018).

Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educacion, 350, 203-218. Consultado en 2022, septiembre, 29, en: [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*. París: 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*. [\[enlace\]](#)

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

Peterson, R. W. (agosto 1989). *Mentor teacher handbook [8 sections]*. Disponible en línea: <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. París: OECD Publishing.

Schulman, L. 2003. *No Drive-by Teachers*. Archivo de la fundación Carnegie.

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*, págs. 49-65. París: OECD Publishing.

Sparks, W. G. (febrero 1993). *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*. Estado de Victoria: Departamento de Educación y Formación.

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

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

### Referencias en línea

Allen, Brian *et al* en Siguccs Mentor Guide. [https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguc\\_csmentorguidepdf](https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguc_csmentorguidepdf) (recuperado el 27 de septiembre de 2022).

Teaching degree in Professional Networking in Teaching. <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/> (recuperado el 8 de agosto de 2022).

Cherry, Kendra (2020). What is negativity bias? De <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (recuperado el 9 de junio de 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/> (recuperado el 1 de junio de 2022).

McKinley, Dianne in The Importance of Mentoring New Teachers. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (recuperado el 8 de junio de 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> (recuperado el 25 de mayo de 2021).

Informe comparativo (2021), informe comparativo. [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) (recuperado el 8 de junio de 2022). [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)

Diario Oficial de la Unión Europea, 2020/C 193/04, 9 de junio de 2020.

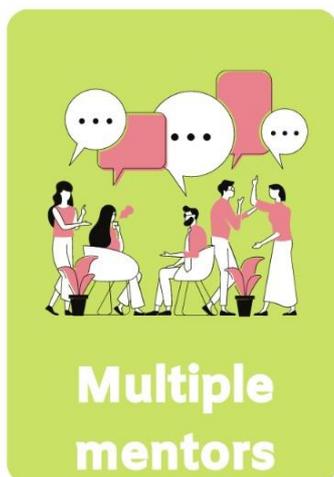
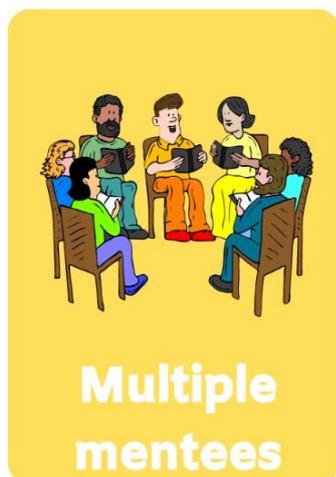
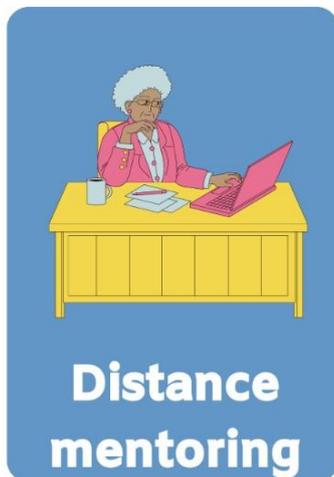
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04))

(recuperado el 9 de junio de 2022).

# ANEXOS



## ANEXO 24 - Tipos de mentoría - tarjetas



| EN                 | CAT                   |
|--------------------|-----------------------|
| Types of mentoring | Tipus de mentories    |
| Peer mentoring     | Mentoria entre iguals |
| Distance mentoring | Mentoria a distància  |
| Reverse mentoring  | Mentoria inversa      |
| Speed mentoring    | Mentoria ràpida       |
| Multiple mentees   | Múltiples mentorats   |
| Multiple mentors   | Múltiples mentors     |

ANEXO 25 - Características de los tipos de mentoría

| Tipos  | Características  | Ventajas   | Inconvenientes   |
|--|--|--|--|
| <p><b>Mentoría individualizada</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo tradicional</li> <li>▪ La más usada en educación</li> <li>▪ Requiere un docente mentor y un docente mentorado</li> <li>▪ Pareja formada por un docente mentor y un docente más joven o con menos experiencia</li> </ul> <p><b>En escuelas con docentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando un docente mentor se convierte en la pareja mentora de otro docente con menos experiencia o que se inicia en la profesión</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un docente mentor también puede beneficiarse de ella: desarrollo de habilidades de liderazgo, aprendizaje del docente mentorado y satisfacción</li> <li>▪ Con el tiempo puede crearse una relación duradera y provechosa</li> <li>▪ Impacto profundo en la seguridad en uno mismo, la salud mental y las áreas de desarrollo de todos los miembros</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede ser limitada cuando las escuelas no cuentan con demasiados docentes mentores</li> <li>▪ Requiere más dedicación en tiempo de todos los miembros</li> </ul>  |
| <p><b>Mentoría en grupo</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uno o más docentes mentores trabajan con un grupo de docentes noveles</li> <li>▪ Uno o más docentes mentores guían a un grupo de colaboración</li> </ul> <p>Ejemplos: mentoría en grupo entre compañeros; un docente mentor para diversos docentes noveles; diversos docentes mentores para un docente novel; diversos docentes mentores para diversos docentes novel-les.</p> <p><b>En escuelas con docentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las escuelas a menudo aplican este modelo porque quizás no disponen de suficiente tiempo o recursos para dedicar un docente mentor para cada docente novel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor fluidez en el proceso de mentoría</li> <li>▪ Útil cuando los docentes trabajan en diferentes asignaturas y cursos</li> <li>▪ Permite llegar y ayudar a más docentes noveles en menos tiempo</li> <li>▪ Una forma efectiva de hacer crecer las habilidades del grupo, retener/transferir conocimiento, contribuir a una cultura de conocimiento compartido, inclusión y aprendizaje</li> <li>▪ Permite mejorar las habilidades del docente mentor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando están implicados diversos docentes noveles, los objetivos y necesidades individuales solo pueden alcanzarse y satisfacerse de forma superficial</li> <li>▪ Cuando están implicados diversos docentes mentores, se requiere más tiempo para la preparación y el análisis</li> </ul> |



### Mentoría entre iguales



- Los docentes mentores tienen experiencias o cualificaciones compartidas o similares en contextos personales y profesionales; puede ser que todos tengan un nivel profesional parecido
- Se forman parejas de compañeros para ayudarse mutuamente
- Ejemplos: mentoría en grupo entre compañeros o mentoría individualizada entre compañeros

#### En escuelas con docentes:

- Habitualmente, las escuelas cuentan con grupos de docentes que tienen cualificaciones y experiencias parecidas

- Comprensión mutua e identificación entre las partes: sentimiento de pertenencia
- Esfuerzos y recursos unificados para afrontar juntamente los mismos tipos de retos y oportunidades
- Permite a los docentes crear relaciones y hacer uso de sus puntos fuertes para transmitir y recibir conocimientos

También es útil para que docentes mentores puedan ayudarse mutuamente en una relación de mentoría, o para que docentes noveles se ayuden mutuamente en una relación de mentoría

- No prevé cooperación entre docentes mentores y docentes noveles
- No fomenta el aprendizaje intergeneracional, la transmisión de conocimientos ni la inclusión

### Mentoría a distancia o e-mentoring



- Relaciones de mentoría que se establecen y se mantienen a través de tecnología avanzada
- Docentes mentores y docentes noveles hacen uso de herramientas en línea y aplicaciones de comunicación para conectarse de forma virtual sin perder el contacto personal

#### En escuelas con docentes:

- Se ha popularizado y reforzado durante la situación de pandemia

- Facilita la comunicación en casos de restricciones de tiempo o si un docente y el otro tienen horarios muy distintos
- Facilita la grabación y revisión de las sesiones y la revisión de otros ejemplos de sesión
- Abre la mentoría para incluir a personas de centros, ciudades o países diferentes
- Más inclusiva, especialmente si se tiene en cuenta a personas que no pueden viajar para hacer reuniones presenciales o que prefieren conectarse de forma virtual
- Reduce la huella de carbono gracias a la disminución de viajes
- La mentoría es más eficiente y efectiva

Alineada con los procesos del trabajo en línea y la cooperación

- Menos personal e íntima
  - Menos oportunidades de garantizar la observación en un contexto real
  - Puede reducir el foco y el compromiso de ambas partes
- Emocionalmente más cansada



### Mentoría inversa



- Modelo tradicional invertido
- Un docente novel hace de mentor a uno más mentor
- Suele ser de tipo técnico

#### En escuelas con docentes:

- Es más habitual cuando el docente novel fomenta la adquisición o fortalecimiento de las habilidades digitales del docente mentor o enseña al mentorado cómo utilizar una nueva aplicación o tecnología

- Altamente valiosa en entornos de trabajo multigeneracionales donde las necesidades pueden estar centradas en habilidades técnicas
- Refuerza la sensación de aprendizaje y beneficio mutuo de la relación de mentoría
- Aumenta la integración de docentes nuevos o con menos experiencia de la organización
- Refuerza la relación entre docente mentor y docente novel (sensación de ser iguales)

- Teniendo en cuenta que se centrará más en los docentes mentores, la integración e inclusión de los docentes noveles o con menos experiencia quedan reducidas

### Mentoría rápida



El docente novel mantiene una serie de conversaciones individuales con diversos docentes con experiencia

- El docente novel mantiene reuniones breves con los docentes mentores de uno en uno
- Suele realizarse como parte de una conferencia o evento laboral

#### En escuelas con docentes:

Se produce en las escuelas, de forma informal, cuando los docentes nuevos o con menos experiencia buscan el apoyo de diferentes docentes con más experiencia

Puede ser una estrategia útil para identificar qué docente mentor será el más adecuado para un docente novel

- Útil para complementar la mentoría individualizada, ya que amplía las posibilidades del docente novel de interactuar con otros docentes con experiencia
- Aumenta las oportunidades de inclusión social de los docentes noveles o con menos experiencia en la escuela

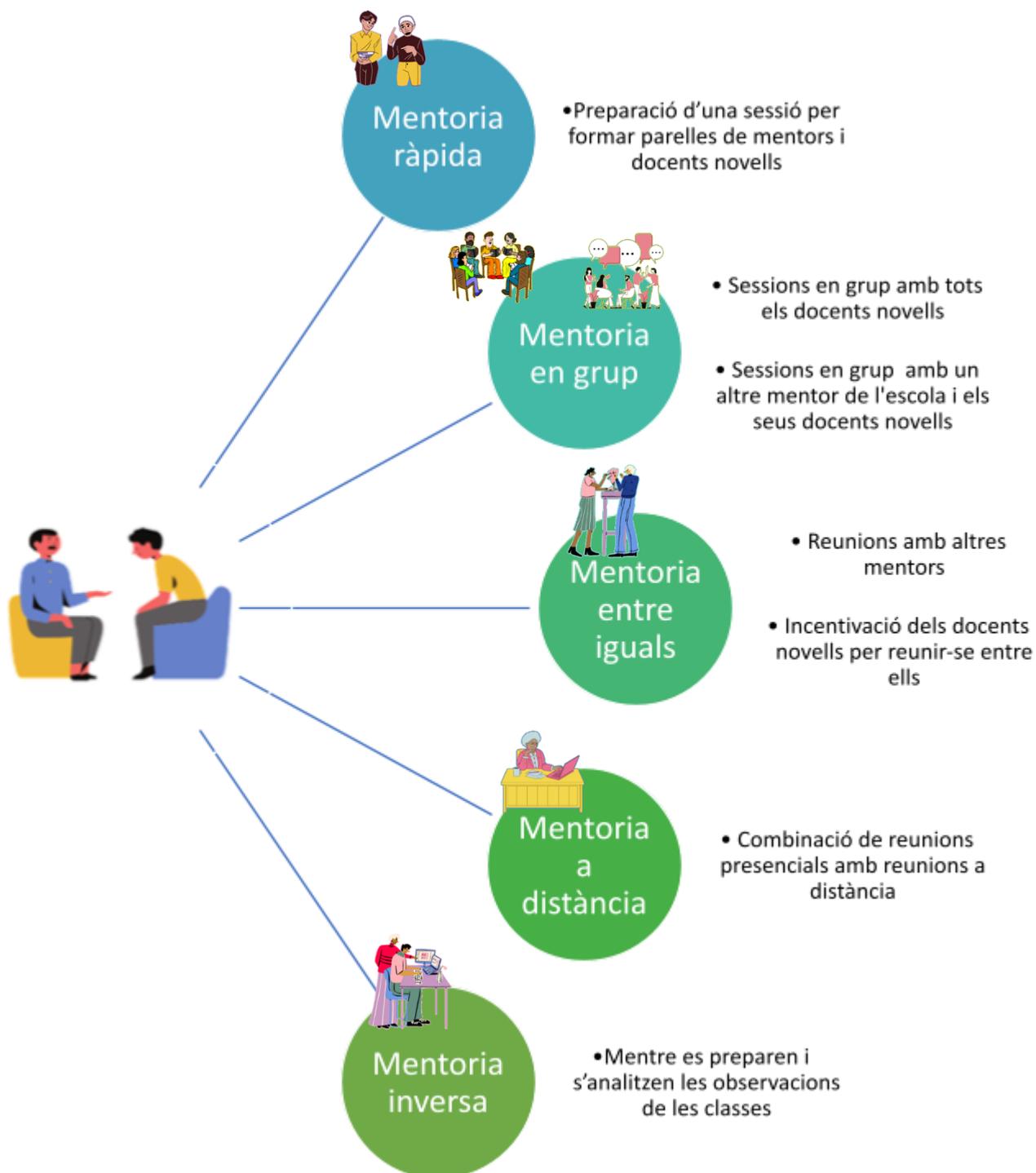
- Puede ser limitada cuando las escuelas no cuentan con demasiados docentes mentores  
El docente novel debería prepararse las preguntas con las que quiere recibir la ayuda de los compañeros con experiencia  
No está estructurada y, por lo tanto, es menos efectiva en términos de integración de los docentes noveles o con menos experiencia

ANEXO 26 – Hoja de observación

NOTAS

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Identificación de grupo     |  |
| Tipo de mentoría            |  |
| Características principales |  |
| Ventajas                    |  |
| Inconvenientes              |  |
| Observaciones               |  |

## ANEXO 27 - Combinación de tipos de mentoría



# INOVA+

INOVA + Innovation Services SA



Ministry of Education and  
Science of Portugal



Ministry of Education, Republic of  
Slovenia



Institutouto Ekpedeftikis Politikis (Insti-  
tute of Educational Policy)



Casa do Professor



Institute of Education of the  
University of Lisbon



University of Ljubljana



University of Peloponnese



IDEC SA



Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



Libera Università del  
Mediterraneo Jean Monnet

# LOOP

EMPOWERING TEACHERS PERSONAL, PROFESSIONAL AND SOCIAL

CONTINUOUS DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE PEER - INDUCTION PROGRAMMES

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