



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



# Programa de Capacitação de Mentores e seus recursos

## WP 2 – Projeto participativo dos instrumentos políticos

Data: 4 de outubro de 2022

A criação desta publicação foi cofinanciada pelo programa de subvenção Erasmus+ da União Europeia sob a subvenção nº.626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Esta publicação reflete apenas as visões do autor. Nem a Comissão Europeia, nem a Agência Nacional financiadora do projeto são responsáveis pelo conteúdo desta publicação, ou responsáveis por quaisquer prejuízos, ou danos resultantes do uso desta publicação.



© Copyright 2021 LOOP Consortium

Este documento não pode ser copiado, reproduzido ou modificado, na íntegra ou em parte, para qualquer finalidade, sem permissão por escrito do Consórcio LOOP. Além disso, deve ser referenciado o reconhecimento dos autores do documento, e de todas as partes aplicáveis do aviso de direitos autorais.

Todos os direitos encontram-se reservados.

Este documento poderá ser alterado sem aviso prévio.



Atribuição-Nãocomercial-Compartilhaigual 4.0 Internacional [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## Índice

<b>UNIDADE IX - DIFERENTES TIPOS DE MENTORIA</b> .....	4
<b>DURAÇÃO, ATIVIDADES E DINÂMICAS</b> .....	5
Atividade 1: Simulação – explorar os tipos de mentoria   90 Minutos .....	5
Atividade 2: Debate “Como usar os diferentes tipos de mentoria no programa de indução LOOP?”   30 Minutos .....	6
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	8
<b>ANEXOS</b> .....	13
Anexo 25 – Caracterização dos tipos de mentoria.....	15
Anexo 26 – Formulário de observação.....	19
Anexo 27 - Combinação de tipos de mentoria.....	20



## UNIDADE IX - DIFERENTES TIPOS DE MENTORIA

### INTRODUÇÃO

Normalmente, sempre que pensamos em "mentoria" vem à nossa mente a imagem de ter um indivíduo mais experiente que fornece orientação, apoio e motivação a um profissional menos experiente, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional.



Esta imagem corresponde ao tipo tradicional ou modelo de mentoria, identificado como mentoria um-para-um. Este tipo de mentoria é o mais comum na educação, no qual geralmente um professor mais experiente assume o papel de professor mentor de um professor novo ou menos experiente para apoiar a sua integração no contexto, a aquisição de procedimentos e de uma identidade profissional.

No entanto, existem outros cinco tipos de mentoria com diferentes características, benefícios e desvantagens, que também podem ser relevantes para o contexto educativo e na orientação dos professores (ver Figura 4).

**Mentoria em grupo:** um ou vários professores mentores orientam e apoiam um grupo de múltiplos professores em início de atividade profissional.

**Mentoria por pares:** mentoria entre indivíduos com qualificações e/ou experiência semelhantes em contextos pessoais ou profissionais.

**Mentoria à Distância ou e-mentoring:** relacionamento de mentoria estabelecido e mantido online usando tecnologia digital e programas.

**Mentoria reversa:** um profissional novo ou menos experiente orienta e apoia um profissional mais experiente.

**Mentoria de velocidade:** um momento de mentoria muito curto, focado num assunto específico, problema ou desafio.

Estas são descrições curtas dos diferentes tipos de mentoria, que são a base da atividade que é introduzida abaixo.

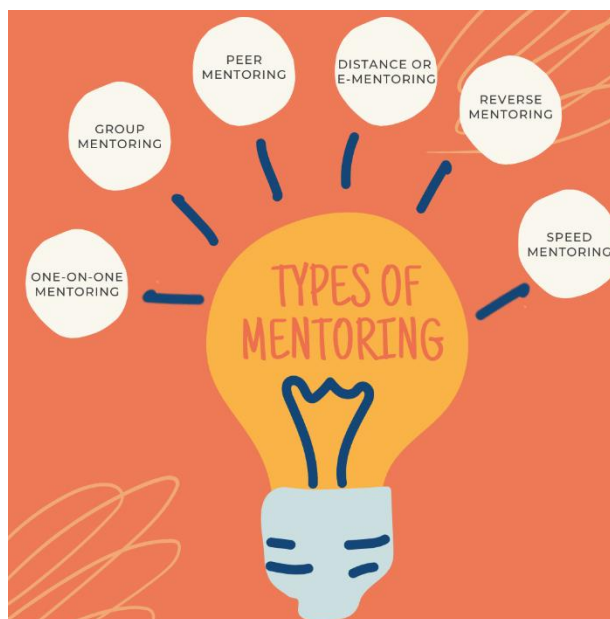


Figura 9 – Os seis tipos de mentoria



## OBJETIVOS

- Conhecer e identificar os diferentes tipos de mentoria
- Reconhecer as características, benefícios e desvantagens dos diferentes tipos de mentoria
- Selecionar e adotar o tipo adequado de mentoria pelo contexto e objetivos da relação de mentoria

## CONTEÚDOS

- Preparação e apresentação de simulações exemplificando diferentes tipos de mentoria
- Análise conjunta e debate sobre os benefícios e as desvantagens de cada tipo de mentoria
- Discussão num grande grupo sobre como professores mentores podem beneficiar dos diferentes tipos de mentoria no programa de indução

## DURAÇÃO, ATIVIDADES E DINÂMICAS

Tempo estimado de trabalho: 120m

Tempo de execução para a atividade e a dinâmica:

Atividade	Dinâmica	Duração	Duração Total
<b>1. Simulação – explorar os tipos de mentoria</b>	1. Preparação da simulação	40m	90m
	2. Apresentação, análise e discussão de simulações	50m	
<b>2. Debate em grupo sobre "como usar os diferentes tipos de mentoria no programa de LOOP de indução?"</b>	1. Debate e planeamento do uso de tipos de mentoria	30m	30m
			120m

### Atividade 1: Simulação – explorar os tipos de mentoria | 90 Minutos

A simulação é entendida como uma metodologia que permite uma compreensão profunda das situações profissionais e educativas. Esta "compreensão profunda" é alcançada através da experiência prática (prática em contexto real ou simulada) e análise vicária (observação e discussão da prática).

Nesta atividade, os futuros mentores preparam e apresentam uma simulação com o objetivo de exemplificar os diferentes tipos de mentoria.

### Dinâmica 1 - Preparação da simulação | 40 Minutos

- Dependendo do número de professores mentores no programa de capacitação, estes podem ser divididos da seguinte forma:
  - 4 grupos de 2 a 3 elementos – estes grupos trabalham nos tipos de mentoria por pares, mentoria à distância ou e-mentoring, mentoria reversa e mentoria de velocidade
  - 2 grupos de 6 a 8 elementos – estes grupos trabalharão na mentoria em grupo

- b. Depois de dividir os professores mentores em grupos, peça a cada grupo que selecione um cartão relacionado com os tipos de mentoria, (ver [ANEXO 24](#)) sem revelar. Os grupos de 6 a 8 elementos devem escolher entre as cartas "múltiplos professores em início de atividade" e "múltiplos professores mentores". Os restantes grupos devem escolher das outras quatro cartas.
- c. O formador iniciará o tema apresentando algumas das características, benefícios e desvantagens dos tipos de mentoria (ver [ANEXO 25](#)).
- d. Cada grupo terá de discutir, preparar e apresentar uma simulação representando o tipo de mentoria atendendo às seguintes fases, da figura 5:

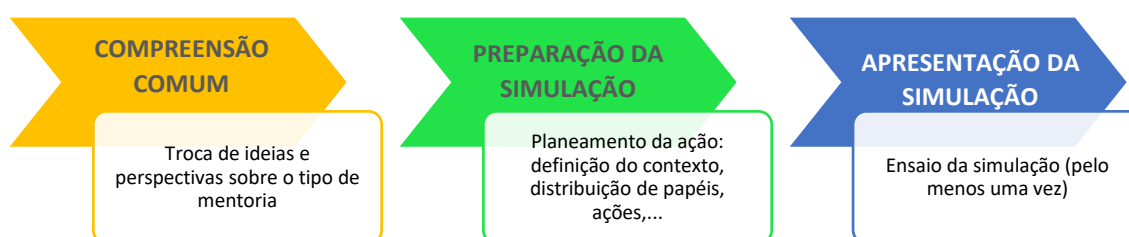


Figura 10 – Fases da preparação da simulação.

### Dinâmica 2 - Apresentação, análise e discussão das simulações | 50 Minutos

- a. Cada grupo começará a apresentar a simulação preparada, tendo até cinco minutos para o fazer.
- b. Enquanto os grupos estão a fazer as simulações, outros professores mentores terão de observar e registar o tipo de mentoria em causa, as principais características, os benefícios e as desvantagens, utilizando a folha de observação (ver [ANEXO 26](#)).
- c. No final de cada apresentação, todos os professores mentores debatem o tipo de mentoria, as principais características, os benefícios e as desvantagens, registando as principais ideias num *flipchart* ou no quadro branco.

### Atividade 2: Debate “Como usar os diferentes tipos de mentoria no programa de indução LOOP?” | 30 Minutos

Nesta segunda atividade, os professores mentores terão a oportunidade de debater conjuntamente a relevância dos tipos de mentoria para o programa de indução e se e como eles podem ser combinados nos contextos. Ao mesmo tempo, os professores mentores serão desafiados a pensar em como podem beneficiar dos diferentes tipos de mentoria ao implementar o programa LOOP de indução.

### Dinâmica 1 – Debate e planeamento do uso de tipos de mentoria | 30 Minutos

É importante que o formador introduza esta atividade mencionando que o programa LOOP de indução é estruturado numa relação de mentoria um-para-um. No entanto, é possível combiná-lo com outras tipologias de mentoria, no caso de os professores na relação a considerarem útil. Para iniciar o debate, o formador pode lançar as seguintes perguntas:



- a. Do seu ponto de vista, que tipo de mentoria é possível usar no programa de indução, além da mentoria um-para-um e por quê?
- b. Existe uma combinação mais adequada de vários tipos de mentoria que gostasse de testar ou experimentar neste processo?
- c. Neste momento, que tipo de mentoria planeia usar?

O formador pode acrescentar outras questões consideradas relevantes para promover a discussão e alguma reflexão sobre como professores mentores podem usar os múltiplos tipos de mentoria. Para encerrar a atividade é importante apresentar algumas ideias sobre como os professores mentores podem usar os diferentes tipos de mentoria concomitantemente (ver [ANEXO 27](#)).

# REFERÊNCIAS





- 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 all. 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.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: 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.

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 References

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.

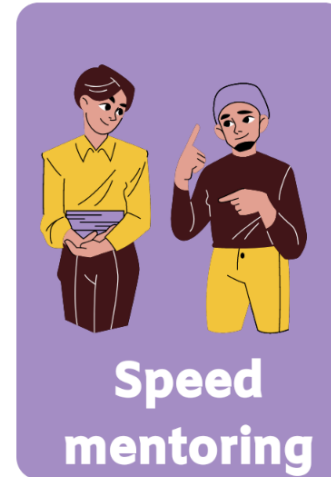
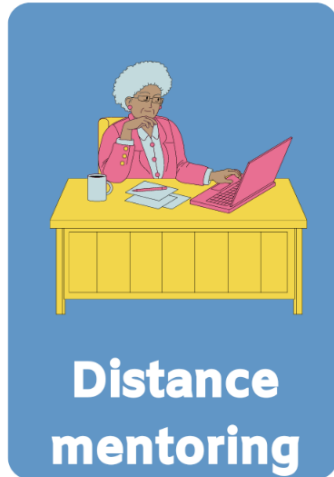
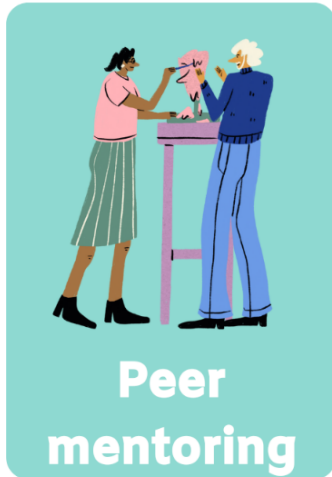


[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0609(04)) (retrieved Jun 9, 2022).



# ANEXOS



Anexo 24 - Tipos de mentoria - cartões




## Anexo 25 – Caracterização dos tipos de mentoria

Tipos	Caraterísticas	Benefícios	Desvantagens
<p><b>Mentoria individual</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo tradicional.</li> <li>▪ Mais utilizado na educação.</li> <li>▪ Envolve 1 professor mentor e 1 professor em início de atividade profissional.</li> <li>▪ Pares, um mais experiente com um outro menos experiente ou com um professor iniciante bem mais novo.</li> </ul> <p><b>Nas escolas com outros professores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quando um professor e mentor se torna mentor de um professor menos experiente ou em início de atividade profissional.</li> <li>▪ Um ou vários professores mentores trabalham com um grupo de professores em início de atividade profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um professor mentor também pode beneficiar com: o desenvolvimento de competências de liderança, aprender com o outro, a sensação de satisfação.</li> <li>▪ Pode ser construída e nutrida uma relação a longo prazo.</li> <li>▪ Impacto profundo na confiança, saúde mental e áreas de desenvolvimento pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pode ser limitador quando as escolas têm poucos professores mentores.</li> <li>▪ Requer mais tempo para os envolvidos.</li> </ul>
<p><b>Mentoria de grupo</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um grupo colaborativo, que é orientado por um ou mais professores mentores.</li> <li>▪ Diferentes exemplos: mentoria de grupo em pares; 1 professor mentor para muitos professores em início de atividade profissional; muitos professores mentores para 1 professor em início de atividade profissional; muitos professores mentores para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais fluidez no processo de mentoria.</li> <li>▪ Útil quando os professores estão a trabalhar em várias disciplinas e diferentes anos/níveis.</li> <li>▪ Permite alcançar e impactar mais professores em início de atividade profissional num período mais curto de tempo.</li> <li>▪ Uma forma eficaz de melhorar as competências dos grupos, retendo/transferindo conhecimento, pois contribui para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao incluir vários professores em início de atividade profissional, as metas e necessidades individuais podem ser alcançadas superficialmente.</li> <li>▪ Ao envolver vários professores experientes, requer mais tempo para preparação e análise comuns.</li> </ul>



LOOP - Empowering teachers personal, professional and social continuous development through innovative peer-induction programmes




Tipos	Caraterísticas	Benefícios	Desvantagens
<p>Mentoria em pares</p> 	<p>muitos professores em início de atividade profissional.</p> <p><b>Nas escolas com os professores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As escolas muitas vezes aplicam este modelo porque poderá não haver tempo ou recursos suficientes para ter um professor mentor para cada professor em início de atividade profissional.</li> <li>Professores mentores partilham de qualificações e experiências semelhantes em contextos pessoais ou profissionais; ambos podem estar num nível profissional semelhante.</li> <li>Estes colegas juntam-se a pares para se apoiarem mutuamente.</li> <li>Diferentes exemplos: mentoria de grupo em pares ou mentoria individual.</li> </ul> <p><b>Nas escolas com professores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente as escolas têm grupos de professores com qualificações e experiências semelhantes.</li> </ul>	<p>uma cultura de partilha, inclusão e aprendizagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Permite ao professor mentor desenvolver as competências de trabalho em equipa</li> <li>Compreensão mútua e identificação entre as partes, gera um sentimento de pertença.</li> <li>União de esforços e recursos para enfrentar em conjunto os mesmos tipos de desafios e oportunidades.</li> <li>Permite que os professores construam relações e usem os seus pontos fortes para ensinar e aprender uns com os outros.</li> <li>Também útil para professores mentores se apoiarem mutuamente enquanto estão na relação de mentoria; ou para professores em início de atividade profissional se apoiarem mutuamente enquanto estão na relação de mentoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não prevê a cooperação entre professores mais experientes e menos experientes.</li> <li>Não promove aprendizagem intergeracional, transferência de conhecimento ou inclusão.</li> </ul>





Tipos	Caraterísticas	Benefícios	Desvantagens
<p>E-mentoria ou mentoria à distância</p> <p>Mentoria a distância</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relações de mentoria estabelecidas e nutridas através da tecnologia.</li> <li>Professores mentores e professores em início de atividade profissional utilizam ferramentas online e aplicações de comunicação para se conectarem virtualmente sem perder o toque pessoal.</li> </ul> <p><b>Nas escolas com os professores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ganhou popularidade e fortaleceu-se na pandemia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita a comunicação quando há restrições de tempo (os horários são muito diferentes).</li> <li>Facilita o registo e a revisão de aulas.</li> <li>Abre a mentoria para a inclusão de pessoas em diferentes escolas.</li> <li>Mais inclusivo, especialmente para as pessoas que não podem viajar ou que preferem conectar-se virtualmente.</li> <li>Reduzir a pegada ecológica através da redução de viagens domésticas.</li> <li>Tornar a mentoria mais eficiente e eficaz.</li> <li>Alinhado com processos de trabalho e cooperação online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos pessoal e íntimo.</li> <li>Menores oportunidades para garantir a observação num contexto real.</li> <li>Pode reduzir o foco e o compromisso de ambas as partes.</li> <li>É emocionalmente mais cansativo.</li> </ul>
<p>Mentoria reversa</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversão do modelo tradicional.</li> <li>Um professor experiente com um menos experiente.</li> <li>É geralmente técnico.</li> </ul> <p><b>Nas escolas com os professores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>É mais comum quando o professor em início de atividade profissional promove o desenvolvimento de competências digitais dos professores mentores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valiosa num ambiente de trabalho multigeracional onde as necessidades se focam nas competências técnicas.</li> <li>Fortalecer o sentimento e a sensação de aprendizagem mútua.</li> <li>Aumenta a integração de novos professores na organização.</li> <li>Fortalece a relação entre os envolvidos (sentimento de igualdade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerando que o foco será mais direcionado a professores mentores, a integração e inclusão de professores novos ou menos experientes será reduzida.</li> </ul>



Tipos	Caraterísticas	Benefícios	Desvantagens
<p>Mentoria rápida</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O professor em início de atividade profissional tem uma série de conversas individuais com um grupo professores mentores.</li><li>▪ O professor em início de atividade profissional passa de um professor mentor para outro, após uma breve reunião.</li><li>▪ Geralmente ocorre como parte de um evento ou conferência corporativa.</li></ul> <p><b>Nas escolas com os professores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acontece nas escolas, informalmente, quando professores mentores mais novos (com menor experiência) procuram apoio de diferentes professores mentores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pode ser uma estratégia útil para identificar um professor mentor adequado para um determinado professor em início de atividade profissional.</li><li>▪ Útil para complementar a mentoria individual, uma vez que inclui a oportunidade de o professor em início de atividade profissional interagir com outros professores mentores.</li><li>▪ Aumenta a possibilidade de inclusão social dos professores mentores mais novos/com menor experiência na escola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pode ser limitada quando as escolas estão com falta de professores mentores.</li><li>▪ O professor em início de atividade profissional deve estar preparado para colocar as perguntas aos profissionais de nível avançado.</li><li>▪ Não está estruturado e, portanto, é menos eficaz em termos de integração dos professores mentores mais novos/com menor experiência.</li></ul>



## Anexo 26 – Formulário de observação

### NOTAS

Identificação do grupo

Tipo de mentoria

Principais características

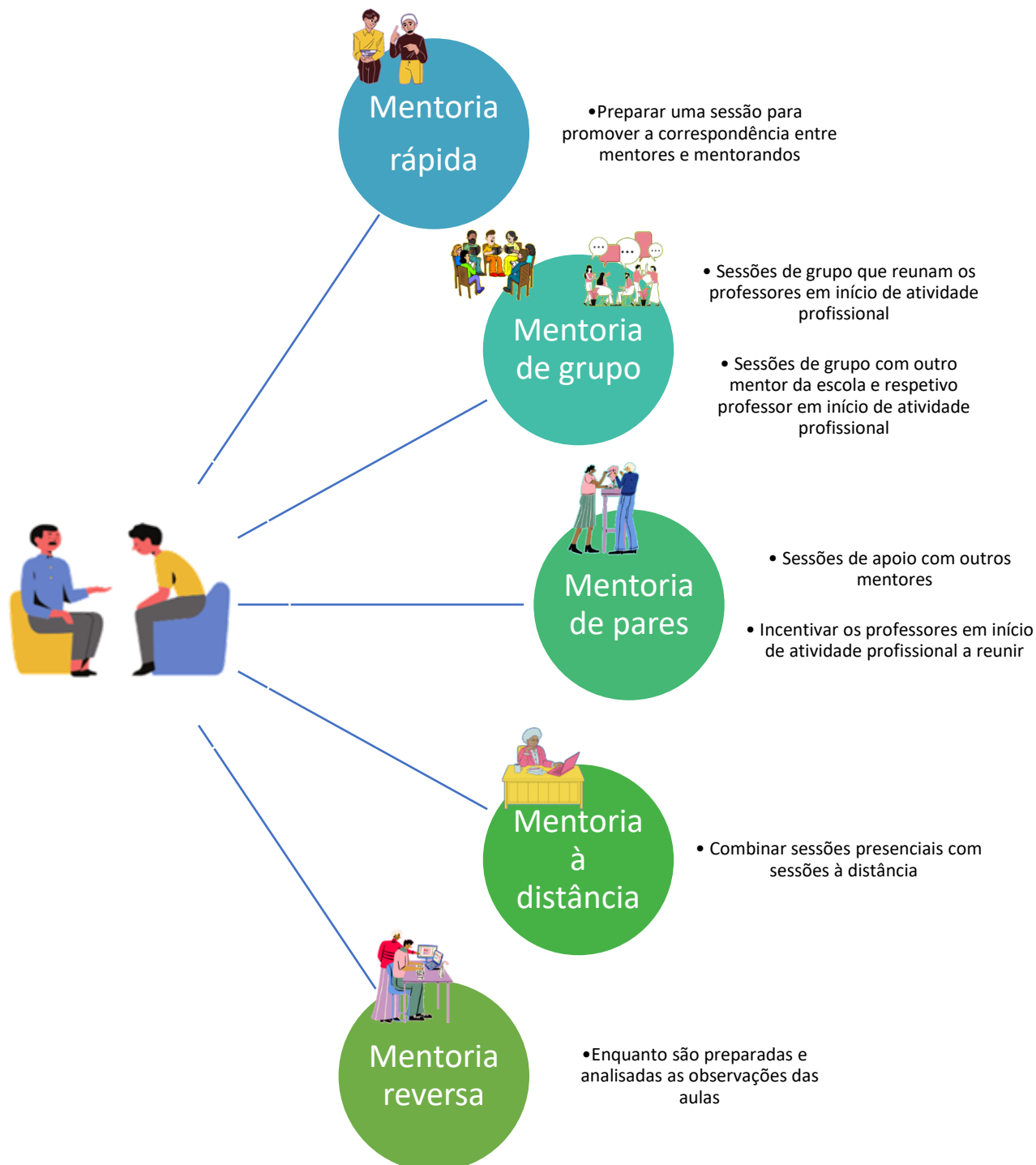
Benefícios

Desvantagens

Outras observações



## Anexo 27 - Combinação de tipos de mentoria





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



# 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  
Slovenia**



**Institutouto Ekpedeftikis Politikis  
(Institute of Educational Policy)**



**Casa do Professor**



**Institute of Education of the  
University of Lisbon**



Univerza v Ljubljani

**University of Ljubljana**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

**University of Peloponnese**



**IDEC SA**



**Fundación Universitaria Balmes**



**Association Petit Philosophy**



**Libera Università del  
Mediterraneo Jean Monnet**

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

The creation of this publication has been co-funded by the Erasmus+ grant program of the European Union under grant no. 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the author. Neither the European Commission nor the project's national funding agency are responsible for the content or liable for any losses or damage resulting of the use of this publication.