

Experiencias de Mentorización de Profesores Noveles de las Áreas de Informática

J.L. Bernier, P.A. Castillo, M.G. Arenas, I. Rojas

Departamento de Arquitectura y Tecnología de Computadores. Universidad de Granada.
Granada, España
{jbernier,pcastillo,mgarenas,irojas}@ugr.es

Resumen. Desde 2008, en la Universidad de Granada se desarrolla un programa de formación dirigido a profesores universitarios principiantes. Una de las fases de este programa consiste en asignar al profesor principiante un asesor o *mentor*. El mentor es un profesor veterano de su misma área de conocimiento o afín que, apoyándose en sus experiencias personales y mayor perspectiva del contexto docente, tratará de ayudar al profesor principiante. Una de las actividades que desarrolla el mentor consiste en asistir a las clases del profesor principiante, con objeto de detectar deficiencias o malas prácticas, para que pueda corregirlas, así como ayudarle a explotar las virtudes observadas.

Palabras Clave: Mentoría, docencia, profesor novel, mejora de la docencia

Abstract. Since 2008, the University of Granada in developing a training program for beginning university professors. One phase of this program is to assign a consultant or *mentor* to the beginning teacher. This mentor is a senior professor tha belongs to the same subject area or related, that building on his personal experiences and greater perspective of the teaching context, try to help the novice teacher. The mentor attends the classes of the novice teacher in order to identify the weaknesses or wrong practices, and help him to exploit the strengths observed.

Keywords: Mentoring, teaching, novice teacher, teaching improvement

1 Introducción

En los últimos años se ha puesto de manifiesto una importante carencia en las universidades españolas consistente en falta de preparación del profesorado novel [1]. En general, en cualquier universidad, se ha asumido que ser experto en una materia capacita para enseñarla, por lo que institucionalmente se han desdeñado los recursos didácticos y pedagógicos que facilitarían el salto del investigador a su papel como docente.

La formación docente del profesor universitario ha recaído históricamente sobre sí mismo, teniendo que aprender a enseñar en base a su experiencia personal e intuición, enfrentándose en solitario a problemas tales como la inseguridad, las relaciones con los estudiantes, la resolución de conflictos, la metodología docente y el desconocimiento de la estructura organizativa de la universidad, facultad o plan de estudios [1-3].

Recientes informes indican que la enseñanza universitaria debe apoyarse en tres ejes fundamentales: SABER, HACER y SER [3,4]:

- Históricamente, la Universidad española se ha centrado en el SABER, es decir, el traspaso de conocimientos, fundamentalmente teóricos y básicos.
- Los estudiantes, no obstante, exigen HACER, es decir, mayor capacitación para poder desarrollar su futura labor profesional y por tanto una mayor componente práctica y especializada.
- Finalmente, son cada vez más las empresas que demandan que sus nuevos empleados dispongan de actitudes para trabajo en equipo, relaciones con los compañeros, capacidad de liderazgo, reflexión y mentalidad crítica, es decir, el SER.

Es preciso que la Universidad moderna atienda los requerimientos que demanda la sociedad actual, equilibrando esta balanza de forma adecuada, lo cual exige (entre otros cambios) corregir o sustituir las antiguas metodologías docentes vigentes desde hace décadas por otras más innovadoras adaptadas a los tiempos y necesidades actuales. Es hora de que la Universidad se mentalice de que el buen profesor no sólo ha de ser creador de conocimiento (investigación y reflexión teórica) sino también un buen transmisor del mismo [2].

De esta forma, además de ciertas acciones puntuales y generalistas (cursos de formación, proyectos de innovación docente, planes de mejora), en algunas universidades españolas se han implantado acciones concretas que tienen por objeto ayudar a formar a sus profesores principiantes. Este tipo de acciones se desarrollan en forma de programas de máster, como en la Universitat de Barcelona [5], o bien como programas voluntarios de mentorización, como se hace en la Universidad de Sevilla [6] o en la propia Universidad de Granada.

El principal objetivo de los programas de mentorización es ayudar a los profesores principiantes a afrontar los problemas iniciales derivados de su ingreso en la docencia [7,8]. Para ello, un grupo de profesores veteranos actúan como tutores, asesorando a los profesores noveles en base a su experiencia docente. En cierta medida, el papel que desarrolla este tutor para un profesor novel es análogo al que realiza un director de tesis con el investigador novel. Más que un profesor o modelo a seguir, el tutor es un mentor que les ayuda a aumentar su calidad didáctica y pedagógica, a superar sus inseguridades iniciales, a mejorar su capacidad de relación con los estudiantes, a conocer los distintos aspectos organizativos y estructurales de la Universidad y las

cuestiones relacionadas con la profesión docente que normalmente nadie explica al profesor recién llegado y que, incluso, en ocasiones, los profesores veteranos desconocen.

1.1 Programa de formación de profesores universitarios en la Universidad de Granada

La Universidad de Granada, por medio del Vicerrectorado de Garantía de la Calidad, puso en marcha en 2008 un programa específico de formación orientado a los profesores universitarios noveles. Dicho programa abarca dos tipos de cursos, coordinados entre sí:

- a) Curso de Iniciación a la Docencia, orientado a profesores noveles.
- b) Curso de Formación de Profesores Asesores, orientado a profesores veteranos.

Los cursos de iniciación a la docencia [9] están dirigidos a becarios FPU que imparten docencia y a profesores principiantes con menos de 5 años de experiencia docente. Tienen una duración total de 200 horas y constan de 3 fases:

1. Fase presencial (55 horas): diversos profesores experimentados procedentes de distintas áreas científicas les muestran distintas metodologías docentes, incitándoles a opinar, colaborar y reflexionar sobre las mismas, detectando sus fortalezas y debilidades.
2. Fase no presencial (125 horas): los profesores principiantes han de poner en práctica los conocimientos e indicaciones recibidos en la fase presencial, mediante un conjunto de actividades de innovación y mejora que llevan a cabo en sus clases habituales coordinadas por uno de los profesores de la fase presencial.
3. Fase de mentoría (20 horas): a cada profesor principiante se le asigna un profesor veterano de su área de conocimiento o afín para que actúe como mentor. El profesor mentor asesorará personalmente al profesor principiante, acompañándolo a sus clases y observando su práctica docente, con objeto de ayudarlo a mejorarla.

Por otra parte, también es necesario formar a los profesores mentores que participan en la última fase del Curso de Iniciación a la Docencia. Estos profesores son seleccionados entre profesores veteranos cuyo currículum docente sea destacable en base a criterios tales como premios de excelencia docente, dirección de proyectos de innovación docente o participación en los mismos, o publicaciones docentes. Los profesores participantes en el programa de mentoría deben realizar un curso específico de formación de 20 horas [10], que consta de una fase presencial y otra no presencial, ambas de 10 horas. Al final de dicho curso presentan un Programa de Mentoría específico para su Centro (facultad o escuela), que será el que lleven a la práctica con los profesores noveles que les serán asignados posteriormente.

1.2 El papel del profesor mentor

Durante la última fase del Curso de Iniciación a la Docencia, a cada profesor principiante se le asigna un mentor. El mentor es un profesor veterano, perteneciente a su misma área de conocimiento o afín.

El profesor mentor establecerá una relación personal con el profesor principiante y procurará asesorarle sobre las metodologías docentes más adecuadas, le ayudará a enfrentarse a sus miedos y dudas, y a comprender mejor el contexto donde desarrolla su actividad profesional, por ejemplo, y todo ello basándose únicamente en la experiencia.

El mentor no trata de ser un pedagogo ni un maestro de metodología docente, tampoco un experto en la materia que imparte el profesor docente, sino un compañero que cuenta con mucha más experiencia y es mejor conocedor de los entresijos de la enseñanza universitaria, que pone a disposición del profesor principiante todo este conocimiento, a nivel docente, académico o laboral, con el objeto de ayudarlo en las distintas vertientes relacionadas con la docencia, dentro y fuera del aula.

Tabla 1. Competencias y habilidades requeridas del mentor/tutor

Mentor	Profesor con experiencia Sensibilizado por los temas docentes Dispuesto a facilitar el desarrollo profesional de compañeros
Competencias personales	Compromiso Flexibilidad y tolerancia Transparencia Empatía Reflexividad Seguridad Dinamismo
Competencias profesionales	Habilidoso para la reflexión y análisis de la enseñanza Éxito demostrado como docente Habilidad para enseñar/trabajar con colegas Sabe interactuar con diversas personalidades Conoce los “trucos” de la profesión Comprende la cultura profesional Es valorado por alumnos y colegas Domina los conocimientos propios de la disciplina

Tal como refleja la Tabla I, el mentor se asociaría a un profesional experimentado y entrenado en guiar a los profesores noveles hacia su desarrollo profesional. Su papel es hacer que estos profesores consigan establecer una unión entre el conocimiento teórico que han recibido acerca de la enseñanza, y el conocimiento práctico que el profesor construye de forma personal a partir de su experiencia y su práctica [10,11]. Por tanto, se trata de que los mentores proporcionen seguridad a los profesores principiantes durante sus primeros años de enseñanza, que les ayuden a reducir el

aislamiento que normalmente experimentan y que, a través de situaciones de simulación, se examinen y evalúen los procesos de enseñanza de los profesores principiantes con vistas a su mejora [7,11,12].

1.3 Las inquietudes del profesor principiante

La Tabla II recoge algunas de las principales inquietudes y preocupaciones de los profesores universitarios noveles [6].

Tabla II. Principales problemas que suelen manifestar los profesores principiantes

ENSEÑANZA	Planificación: elaboración de programas, de exámenes, de actividades prácticas, capacidad para relacionar materias. Metodología: métodos de enseñanza, estrategias didácticas, recursos y medios, dinámica de grupos de trabajo, tipo de preguntas.
	Evaluación: evaluación para grupos numerosos, valoración del alumno por su actitud global, cómo redactar los ejercicios Puesta en escena: movimientos en el aula, gesticulación, tono de voz, utilización del lenguaje-muletillas-expresividad
GESTIÓN	Contexto institucional: cómo desenvolverse en el organigrama universitario, canales para resolver determinados asuntos, tareas encomendadas al Director y Secretario del Departamento, como tramitar la solicitud de ayudas o proyectos.
RELACIONES INTERPERSONALES	Relaciones profesor-alumno: motivación, despertar el interés de los alumnos, participación del alumno, problemas de masificación, tutorías... Relaciones con los compañeros

Para tratar de dar respuesta a estas cuestiones, el mentor tratará de asesorarle y ayudarle a adquirir competencias tales como:

- Habilidades de comunicación y transmisión de conocimientos.
- Habilidades de relación con los alumnos.
- Mejorar la expresión oral, corporal y espacial.
- Optimizar la utilización de herramientas y medios didácticos.
- Capacitar para la planificación y desarrollo de asignaturas.
- Estrategias de evaluación.
- Conocimiento de la cultura institucional.
- Estrategias para la resolución de conflictos.
- Estrategias para el trabajo grupal.

2 Programa de mentoría para la ETSIIT de Granada

La Escuela Superior de Ingenierías de Informática y Telecomunicación (ETSIIT) ha desarrollado un programa de mentoría desde el curso académico 2008-2009. Cada curso, a cada profesor mentor le son asignados 1 o 2 profesores noveles de dicho centro. A continuación se expone de forma resumida el programa concreto que se desarrolla en la ETSIIT de la Universidad de Granada.

2.1 Objetivos del programa de mentoría

Los objetivos que se tratan de conseguir durante este programa pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Generar un proceso constructivo de ayuda y guía para profesores noveles.
- Potenciar el desarrollo profesional y personal.
- Promover la mejora del novel, el mentor y la institución.
- Ayudar a conocer la institución y a integrarse en ella.
- Ayudar a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la práctica docente.
- Potenciar el desarrollo de competencias y de un proyecto profesional y personal.

2.2 La supervisión clínica y los ciclos de mejora

La metodología que se sigue en la etapa de mentoría usa un esquema típico de supervisión clínica, en el que se hace uso de los llamados *Ciclos de Mejora* [6,7]. Se trata de un método iterativo, donde cada iteración o ciclo consta de 3 fases:

1. Fase de planificación: el profesor mentor y el profesor novel planifican una clase del profesor principiante.
2. Fase de observación: el profesor mentor asiste a la clase del profesor principiante y observa sus aptitudes docentes, no sólo los aspectos metodológicos, sino también los aspectos corporales, de voz, gestos, cadencia de la voz, vocabulario, la atención y/o reacciones del alumnado. Dicha clase se graba en video.
3. Fase de análisis: ambos profesores analizan las observaciones, se ponen de manifiesto las fortalezas y debilidades didácticas o metodológicas, los problemas de expresión, las malas prácticas y/o estrategias equivocadas, etc. Se reflexiona sobre ellas, y se escoge alguna de las debilidades o defectos como objetivo principal para mejorar en el siguiente ciclo.

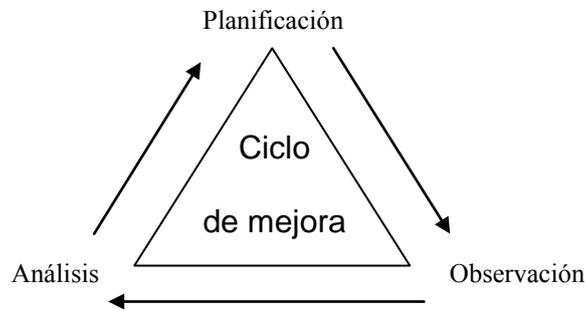


Figura 1. Fases de un ciclo de mejora.

A lo largo del proceso de mentoría, se completan 2 o 3 ciclos de mejora. Hay que destacar, tal y como se mostrará en los resultados, que no se intenta ser ambicioso en cada iteración, sino corregir de forma efectiva deficiencias muy concretas, usando una estrategia personalizada en cada ciclo, para ir mejorando mediante refinamientos sucesivos, no se trata de intentar corregir todos los defectos de forma simultánea.

Los Ciclos de Mejora se describen, por tanto, como un tipo de supervisión que impulsa a los profesores a implicarse activamente en la mejora de sus actuaciones docentes. Conceptos tales como compañerismo, colaboración, servicio especializado y conducta ética caracterizan, limitan y dan sentido a la supervisión entendida desde esta perspectiva.

2.3 Actuaciones en el plan de mentoría de la ETSIIT

De esta forma, la estrategia que se sigue durante el curso académico puede resumirse en las siguientes actuaciones:

1. **Entrevista inicial**, dedicado a detectar las necesidades y planificar la temporización del proceso. En esta entrevista, se establece un primer contacto con el profesor novel, y se trata de detectar sus principales preocupaciones e inseguridades, para proporcionarle ayuda en forma de consejos, bibliografía sobre aspectos didácticos y pedagógicos y establecer un lazo de confianza. Así mismo, se expone el programa de actividades a realizar y el calendario de las mismas.
2. **Seminario sobre el contexto universitario**
Es habitual que los profesores principiantes desconozcan el organigrama universitario, así como el conjunto de recursos, derechos, obligaciones y servicios con que cuenta el docente universitario. Los profesores noveles suelen ser doctorandos o doctores noveles y suelen conocer mejor el contexto relacionado con la investigación que el panorama docente universitario. En

este seminario, se trata de hacer hincapié en las cuatro bases en que se apoya la actividad del profesor de universidad:

- Investigación
- Docencia
- Gestión universitaria y representación
- Innovación y transferencia

Fundamentalmente, en este seminario se intenta hacer ver a los profesores noveles que, en relación a su profesión, hay un gran mundo que han de conocer y con el que han de interactuar, y que además cuentan con muchos recursos institucionales para ello.

3. Seminario sobre la experiencia docente: recursos metodológicos y didácticos, uso de nuevas tecnologías, resolución de conflictos, etc.

Se abordan cuestiones de interés para el profesor recién incorporado, ya sean relacionadas con aspectos docentes o administrativos. El objetivo es exponer los problemas comunes que se detectan conforme se gana experiencia docente y reflexionar sobre las alternativas para solucionarlos (métodos de evaluación, conflictos con los estudiantes, etc).

Se usa la *Guía del profesor novel* [12], que recoge 100 consejos para los profesores universitarios de Informática organizados por temas (expresión oral, metodología, evaluación, etc).

4. Ciclos de mejora

Se desarrollan 2 o 3 ciclos de mejora. En cada uno de ellos el profesor mentor asiste a una clase del profesor novel con objeto de valorar sus aptitudes docentes y detectar fortalezas y debilidades. Posteriormente tiene lugar una sesión de análisis e interpretación de resultados en la que se realizan propuestas de mejora que se intentan llevar a cabo en el siguiente ciclo.

5. Sesiones de observación al profesor mentor

El profesor novel acude a clases del profesor mentor. Más que fijarse en los contenidos que éste expone, el novel debe fijarse en sus recursos didácticos, su actitud, sus movimientos o su metodología, por ejemplo, tratando de captar los principales aspectos pedagógicos que crea que puede o le gustaría imitar.

6. Seminario final

Se valoran los progresos realizados, se plantean otras cuestiones que no hayan surgido antes, y se trata de dilucidar las posibles mejoras al programa de tutorización para ediciones posteriores.

3. Casos de estudio

A lo largo de los cursos pasados se ha mentorizado a 5 profesores noveles en la ETSIIT. Todos ellos habían realizado las dos primeras fases del Curso de Iniciación a la Docencia antes de comenzar el periodo de mentoría. En este apartado se resumen los resultados más evidentes obtenidos con dos de ellos, y centrándonos únicamente en las observaciones más relevantes.

3.1 Primer caso: Profesor A

El Profesor A contaba con una experiencia de más de dos años como docente, e impartía una asignatura introductoria de Informática en la Facultad de Económicas y Empresariales.

Se detectaron las siguientes virtudes en las observaciones realizadas durante sus clases:

- Buen diseño de las diapositivas.
- Responde correctamente y con soltura a las preguntas de los estudiantes.
- Buen ritmo de charla; hace pausas o silencios para incentivar que los alumnos se animen a hacer preguntas sin miedo a interrumpir.

También se detectaron los siguientes defectos:

- Se coloca a demasiada distancia de los alumnos, en un rincón junto a la pantalla, como si buscara un refugio y no saliera de un territorio de seguridad.
- Entorpece la proyección por colocarse cerca de la pantalla.
- Postura rígida, sin moverse, con las manos dentro de los bolsillos.
- Usa algunos ejemplos llamativos pero poco afortunados para ilustrar algunos conceptos.

Tras analizar posibles estrategias de mejora, se decidió intentar lo siguiente para las siguientes clases:

- Bajar de la tarima durante la exposición para estar más cerca de los alumnos.
- Intentar relajar la postura, no meterse las manos en los bolsillos y desplazarse con naturalidad.

Tras llevar a la práctica las estrategias anteriores se detectaron de forma muy evidente los siguientes efectos positivos:

1. Transmisión de mayor seguridad y naturalidad durante la exposición.
2. Incremento de la interacción por parte del alumnado.
3. Mejor visión de las diapositivas.

3.2 Segundo caso: Profesor B

Este segundo sujeto tenía experiencia de más de cuatro años como docente. Impartía una asignatura de quinto curso del plan de estudios de Ingeniero de Telecomunicación.

El Profesor B mostró las siguientes fortalezas:

- Intenta motivar a los alumnos con frecuencia.
- Intenta promover la participación en clase.
- Expone un gran dominio y rica experiencia profesional sobre la materia que explica.

Sin embargo, algunas de esas fortalezas o virtudes no tenían el efecto positivo deseado, ya que su potencial era anulado en gran parte por otra serie de defectos o estrategias equivocadas. Los problemas detectados fueron los siguientes:

- Habla demasiado rápido y sin pausa.
- Expone demasiados conceptos en muy poco tiempo.
- No deja tiempo para que los estudiantes mediten las cuestiones que lanza.
- Varios alumnos usan el portátil en clase, pero sin atender a la explicación ni estar haciendo nada relacionado con la misma.
- El profesor está alejado físicamente de los alumnos, lo que provoca que los alumnos no le presten atención y se distraigan con los portátiles sin temor.
- El cañón está muy desenfocado y hay muy mala acústica, lo que se agrava con la distancia.
- Hay varias erratas en las diapositivas, algunas de ellas dan muy mala sensación (por ejemplo, el nombre de la titulación es incorrecto en todas ellas).
- Las diapositivas son mejorables, resultan algo enrevesadas.

De esta forma, los alumnos se distraían en clase y no prestaban la atención esperada. Se decidió, por tanto, que el profesor intentase mejorar los siguientes aspectos en sus clases:

- Hablar más despacio y menos. Introducir pequeñas pausas para que los alumnos asimilen y maduren la información que se les está exponiendo y que, incluso tengan tiempo para razonar o hacer alguna pregunta.
- Exponer menos contenidos, no intentar contar todo de todo.
- Acercarse más a los alumnos, para mejorar la acústica y captar mejor la atención.

- No permitir el uso de ordenadores ni de otros dispositivos móviles durante las exposiciones.

Los resultados, fueron notables. Se pudieron observar las siguientes mejoras:

- Mejor asimilación de los conceptos expuestos.
- Mayor atención a la exposición.
- Incremento de la participación del alumnado.

4. Conclusiones

La mejora observada en los dos casos expuestos fue notable. Es difícil imaginar que corrigiendo detalles que pueden parecer nimios o triviales para un profesor consagrado se consiga una mejora tan perceptible en un profesor novel, consiguiendo captar mejor la atención del alumnado y una mayor interacción con los estudiantes.

Se ha querido testimoniar el interés y utilidad que conlleva el desarrollar un conjunto de acciones tan naturales y simples como son las que se llevan a cabo en un programa de mentoría. Se ha mostrado que el mentor, sin ser un experto pedagogo, puede aportar su experiencia y sentido común para ayudar al profesor novel a mejorar y acortar considerablemente el tiempo necesario para desarrollar su formación docente.

Este proceso aporta también beneficios para el profesor mentor. Cuando éste observa y analiza a los profesores noveles, también aprende de ellos. Además, también el mentor es observado y analizado por los profesores principiantes durante el periodo de mentoría para hacer análisis críticos de sus estrategias didácticas y pedagógicas, de forma que también recibe opiniones que le permiten mejorar sus aptitudes docentes.

Por último, reseñar también el efecto positivo de las fases iniciales del Curso de Iniciación a la Docencia. Los profesores noveles llegan a la fase de mentoría con una formación pedagógica previa y una base de conocimientos que han practicado en grupos supervisados por expertos. El profesor mentor se encuentra con profesores noveles que ya ponen en marcha en sus clases las buenas prácticas y metodologías docentes que les han enseñado previamente, lo que hace que la fase de mentoría sea más una labor de *coaching* o mejora de habilidades personales, más que de una formación pedagógica, así como de conocimiento del contexto particular donde el profesor desarrolla su papel docente.

Referencias

1. Benedito, V y otros (1992). *La formación del profesorado universitario*. Documentos MEC. Madrid.
2. Benedito, V (2008). *Nuevo modelo de formación del profesorado universitario: pros y contras*.

3. Alexandersson, C y otros (2006). *Learning to teach in higher education - A swedish perspective*. Publicaciones FODIP. Universitat de Barcelona.
4. Potoloa, D y otros (2006). *El desarrollo profesional del docente en el sistema de educación superior rumano*. Publicaciones FODIP. Universitat de Barcelona.
5. Imbernon, F y otros (2006). *La formación del profesorado universitario. La experiencia del profesorado universitario novel de la Universidad de Barcelona*. Publicaciones FODIP. Universitat de Barcelona.
6. Sánchez Moreno, M (2008) *Asesoramiento en la universidad. Poniendo a trabajar a la experiencia*. Profesorado, Revista de Curriculum y Formación del Profesorado, 12. (<http://www.ugr.es/~recfpro/>)
7. Sanchez Moreno, M. y Mayor Ruiz, C. (2006). *Los jóvenes profesores universitarios y su formación pedagógica. Claves y controversias*. Revista de Educación, 339. (<http://www.revistaeducacion.mec.es/>)
8. Caballero, K (2008). *El papel de la formación en la construcción de la identidad profesional del profesorado universitario*. I Congreso Internacional sobre Profesorado Principiante e Inserción Profesional (Sevilla, 2008)
9. Curso de Iniciación a la Docencia. Vicerrectorado de Garantía de la Calidad. Universidad de Granada.
10. Curso de Formación de Profesores Asesores. Vicerrectorado de Garantía de la Calidad. Universidad de Granada.
11. Mullen, C. and Lick, DW (1999). *New directions in mentoring creating a culture of synergy*. Falmer (http://adrastea.ugr.es/record=b1707064*spl).
12. Mullen, C.A (Ed) (2008). *The handbook of formal mentoring in higher education*. Norwood,MA: Christopher-Gordon Publishers, Inc.
13. Cernuda del Río, A y otros (2005). *Guía para el profesor novel*. Asociación de Enseñantes Universitarios de la Informática. (<http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/novel/novel.pdf>)

Páginas web de referencia

- *Actas del I Congreso Internacional sobre Profesorado Principiante e Inserción Profesional* (Sevilla, 2008).
<http://prometeo.us.es/idea>
- *Beginning teacher mentor program*. Universidad de Indiana. División de educación.
http://www.iue.edu/academic/education/Beginning_Teacher_Mentor_Program.shtml
- *Education Resources Information Center*. Institute of Education Sciences.
<http://eric.ed.gov/>
- *Fellow, Mentor Teacher, and Liaison Handbook. Teaching Fellowship Program. University of Missouri*
http://education.missouri.edu/orgs/mper/fellows/fellow_mentor_liaison_handbook.php
- *Guidelines for Mentor Teachers*. Brigham Young University.
<http://education.byu.edu/fieldservices/mentoring.html>
- Red de Iniciación a la Docencia.
<http://formadores.ning.com>
- *Resources for Mentor Teachers, Liaisons and Principals. Teaching Fellowship Program. University of Missouri*.
<http://education.missouri.edu/orgs/mper/fellows/resources.php>