



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



Izvještaj usporednog istraživanja: Okvir dizajna inovativnih programa uvođenja novih učitelja u profesiju

www.empowering-teachers.eu

WP 1 – Deliverable 1.5

Veljača 2022

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.



© Zaštićeno autorskim pravom 2021 LOOP Consortium

Ovaj dokument se ne smije umnožavati, reproducirati, ili mijenjati bilo dijelom ili u cijelosti za bilo koju svrhu bez pisanog dopuštenja od strane LOOP Consortiuma. 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.

Inačica	Datum	Napomena
01	19/01/2022	
02	28/02/2022	

Autori: Andreia Monteiro, Pedro Costa, INOVA+



Sadržaj

Uvod	
Sadržaj	iii
Uvod	1
Izvršni sažetak.....	3
1. Zanimanje nastavnika u državama partnerima	14
1.1 Portugal	14
1.2 Grčka.....	16
1.3 Španjolska.....	18
1.4 Italija	19
1.5 Hrvatska.....	20
1.6 Njemačka	22
1.7 Slovenija.....	23
2. Potrebe i motivacije nastavnika u njihovom zanimanju.....	25
Potrebe, izazovi i ograničenja.....	25
3. Program uvođenja nastavnika	28
Struktura, sadržaj i aktivnosti programa uvođenja	29
4. Program mentorstva.....	37
5. Zaključci: Ključne poruke za poboljšanje programa uvođenja i mentorstva nastavnika.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

**OSNAŽIVANJE OSOBNOG, PROFESIONALNOG I
DRUŠTVENOG KONTINUIRANOG RAZVOJA UČITELJA
KROZ INOVATIVNE PROGRAME UVOĐENJA NOVIH
KOLEGA U UČITELJSKU PROFESIJU**



Uvod

Europa se suočava s izazovom privlačenja velikog broja novih nastavnika u nadolazećim godinama, zajedno sa stalnom potrebom pružanja podrške onima koji su već zaposleni, motivirajući ih da ostanu u struci i podijele svoje znanje s kolegama u više predmetnih područja, uključujući i pedagoške aspekte.

Trenutna situacija nastavnika u Europskim državama je slična: Susreću se sa značajnom poslovnom nestabilnošću, sve izazovnijim publikama, nedostatkom resursa i priznanja zajedno s umorom koji proizlazi iz njihove prosječne dobi (prosječna dob OECD nastavnika je 44 godine). Nadalje, U prosjeku OECD zemalja, 39% nastavnika želi promijeniti posao u narednih 5 godina (Izveštaj TALIS-a iz 2018). Ova situacija se može objasniti sve starijom radnom snagom koja se bliži mirovini budući da se tek 14% nastavnika mlađih od 50 godina izjasnilo kako žele promijeniti posao u narednih 5 godina. S druge strane, relativno malen broj mladih nastavnika spada u dobnu skupinu mlađih od 30 godina. Mladi nastavnici čine 10% nastavničkog tijela, što je prosjek OECD država (OECD, Education at a Glance, 2020). Uzevši to u obzir, fokus projekta LOOP je poboljšanje puta nastavničkog zanimanja u smislu preispitivanja strukture karijere i usmjeravanja, zajedno s pronalaženjem načina kako omogućiti nastavnicima što bolje snalaženje u sustavu zanimanja. stvarajući prilike za promicanje izvrsnosti u nastavi na svim razinama, tako što se nastavlja podupirati njihov profesionalni razvitak, unaprjeđujući kvalitetu zanimanja i razinu privlačnosti istog.

U istraživanju se jamči kako će u svim fazama nastavničkog zanimanja početne godine dobiti najveću podršku i pažnju kako bi se osigurala učinkovitost i dobrobit. Pokušavajući doprinijeti cilju ovog projekta, sedam nacionalnih izvještaja (Portugal, Grčka, Španjolska, Italija, Slovenija, Hrvatska i Njemačka) je stvoreno kako bi se proučila trenutna situacija na nacionalnim razinama zajedno s njihovim refleksima u obrazovnom sustavu u smislu postojećih formalnih nastavničkih programa i neformalnih metoda (na mikro i makro razinama) zajedno s programima mentorstva za nastavnike. Tijekom faze prikupljanja podataka, partneri su dubinski analizirali nacionalno zakonodavstvo, izvještaje o trenutnim uredbama i preispitali su literaturu u znanstvenim člancima i tezama kako bi stvorili zajednički korpus znanja i ukazali na metode koje imaju potencijala da ih se upotrijebi na dobre načine. Kako bi se poboljšalo ovo istraživanje napravljene su tri ankete usmjerene na ravnatelje škola, iskusne nastavnike i nove nastavnike, ili nastavnike koji su nedavno diplomirali, kako bi se bolje razumjela njihova stajališta i shvaćanja vezana za:

- I. Postojeće programe uvođenja, razine upisa, strategije i resurse za njihovu primjenu;
- II. Postojeće/planirane programe mentorstva za nastavnike zajedno s boljim shvaćanjem kako se primjenjuju ili kako bi se mogli primijeniti;
- III. Očekivanja i potrebe novih/ novonastalih nastavnika i uspostavljanje ključnih značajki i sadržaja koji bi se trebali razmatrati u programu uvođenja kojeg se treba osmisliti;
- IV. „Poželjni“ profil mentora za podršku i vodstvo novih/novonastalih nastavnika kroz program uvođenja
- V. Ključne stavke, formu i sadržaj koji bi se trebao uvrstiti u program mentorstva kako bi se omogućilo iskusnijim nastavnicima da podupiru i vode nove/novonastale nastavnike kroz program uvođenja.



Ukupno je prikupljeno 776 anketa; Istraživački timovi su proveli 56 intervjuja u državama partnerima, promovirajući dubinsku analizu i raspravu o rezultatima iz prikupljenih anketa; i održano je 6 fokusnih grupa s ukupno 64 sudionika kako bi se promovirala zajednička analiza i rasprava između nastavnika (iskusnih i novodiplomiranih).

Kako bi se istražili rezultati ove opsežne analize dokumentacije, ovaj opsežni Izvještaj usporednog istraživanja: „ Okvir dizajna inovativnih programa uvođenja suradnika" predstavlja kritičku usporednu analizu otkrića nacionalnih izvještaja i identificira zajedničke aspekte zajedno s nedostacima u učenju i preporukama za izradu instrumenata dizajna uredba za WP2.

Osim Izvršnog Sažetka, izvještaj je strukturiran kroz 3 poglavlja, koja su:

- ▶ Prvo poglavlje predstavlja sažetak situacije nastavničkog zanimanja u Portugalu, Grčkoj, Španjolskoj, Italiji, Hrvatskoj, Njemačkoj i Sloveniji kroz uredbe i uobičajene postupke kroz iscrpno ispitivanje literature. Također ističe strategije i resurse za primjenjivanje aktivnosti uvođenja, koje aktere treba mobilizirati za ovaj proces, i koje se uredbe i zakoni vežu za programe uvođenja ili bilo koje druge neformalne inicijative koje potiču integraciju i usmjeravanje novih nastavnika u ovim državama.
- ▶ Drugo poglavlje se fokusira na potrebe i motivacije nastavnike, točnije njihovu percepciju, zadovoljstvo i motivaciju. Provedena je dubinska analiza rezultata 776 prikupljenih upitnika, ističući područja kojima se treba posvetiti u programu uvođenja zajedno s poželjnim vještinama koje bi mentor trebao imati.
- ▶ U trećem poglavlju su predstavljeni rezultati intervjuja i fokusnih grupa što nam omogućuje da bolje shvatimo potrebe novih nastavnika i izazove koji dolaze s njima, zajedno sa strukturom, sadržajem i uobičajenim metodama za budući program uvođenja i mentorstva.

Naposljetku, poglavlje zaključaka predstavlja neke savjete i smjernice za osmišljavanje programa uvođenja nastavnika i programa mentorstva. Ovo poglavlje također naznačuje neke promjene u uredbama koje su potrebne kako bi se uspješno podržala provedba programa nastavničkog uvođenja u školskom kontekstu.



Izvršni sažetak

Nastavnici nesumnjivo imaju važnu ulogu u obrazovanju i osposobljavanju budućih naraštaja u raznim sferama: Individualnim, kolektivnim, društvenim, pedagoškim i etičkim, te je upravo zbog tog razloga veoma teško okarakterizirati zanimanje i podršku koju ono zahtijeva. Ovaj izvještaj nastoji dati usporednu analizu glavnih pronalazaka nacionalnih izvještaja vezanih za metode integracije, podrške i izgradnje kapaciteta novozaposlenih nastavnika u školskom okruženju, na operacijskoj razini i razini uredaba; zajedno s identificiranjem potreba i prikupljanjem ideja od školskih ravnatelja, novozaposlenih i iskusnih nastavnika, koje se odnose na strukturu, ishode nastave, sadržaj i inicijative koje treba integrirati u programe mentorstva.

Izvršni sažetak je organiziran kroz tri glavne teme:

- ▶ **Potrebe i izazovi**
 - Potrebe i izazovi novih nastavnika
 - Ograničenja u pružanju podrške novim nastavnicima
- ▶ **Program uvođenja**
 - Definicija uvođenja
 - Aktivnosti koje se trebaju uključiti u sva područja
 - Sadržaj koji se treba uključiti u sva područja
- ▶ **Mentorstvo**
 - Definicija mentorstva
 - Motivacije za postajanje mentorom
 - Poticaji za postajanje mentorom
 - Glavne kompetencije mentora
 - Sadržaj koji se treba uključiti u program osposobljavanja

[Potrebe i izazovi]

Kroz ankete, intervjuje i fokusne grupe, novi/novonastali nastavnici su imali priliku izraziti potrebe i izazove s kojima se susreću u njihovom zanimanju, dobrobiti i formalnim uredbama i procedurama koje zahtijevaju školska okruženja. Osim razlika u početnoj fazi osposobljavanja nastavnika u analiziranim državama i činjenice da se procedure s kojima se nastavnici susreću također razlikuju, ipak se stvorilo opće shvaćanje izazova s kojima se nastavnici susreću: Više potpore vezano za birokratska i administrativna pitanja u školama. Ovo je direktno vezano za njihove potrebe, te su u gotovo svim državama otkriveni izazovi i potrebe grupirani kao: (a) financijski poticaji, (b) dobri uvjeti rada koji bi potakli nastavnike da napuste svoje ustaljene rutine, (c) prihvatljiv proces selekcije, (d) praktične vještine, (e) Znanje i vještine potrebne za nošenje sa stresom i emocionalnim stresom. Tablica 1 detaljno pokazuje koje su glavne potrebe i izazovi novih nastavnika u svakoj državi:

Potrebe i izazovi novih nastavnika	
DE	Novi nastavnici trebaju podršku u upravljanju razredom, nastavničkim metodama zajedno s načinom dijeljenja iskustava i znanja o određenim predmetima s drugima.
EL	U Grčkoj se glavne potrebe i izazovi tiču birokratskih/administrativnih pitanja zajedno s problemima vezanim za raznolikost i inkluzivnost.



ES	Glavni izazovi s kojima se novi nastavnici susreću u Španjolskoj su veliko radno opterećenje i nedostatak znanja i stručnosti u pogledu upravljanja razredom, posebice što se tiče raznolikosti učenika. Također im nedostaje znanja vezanog uz sadržaj i načine upravljanja i nošenja sa stresom kako bi se izbjegla emocionalna iscrpljenost. Također je bitno istaknuti potrebu za tečajima i seminarima osposobljavanja, smanjenjem radnih sati i sunastavništvom s iskusnim nastavnicima/mentorima.
HR	Hrvatski nastavnici smatraju kako je početna faza obuke nastavnika neadekvatna, te kako postoji nemogućnost držanja koraka s okolinom koja se brzo mijenja i zahtijeva kontinuiranu obuku. Novim nastavnicima nedostaje praktičnih vještina u ophođenju prema učenicima i znanja kako ih ocijeniti. Također moraju znati kako se nositi s učenicima s posebnim potrebama,
IT	Talijanskim nastavnicima nedostaje digitalnih vještina i znanja o birokratskim i administrativnim procedurama. Također se javlja potreba za boljim poznavanjem psihološke dinamike razreda i njegovog upravljanja.
PT	Najočitija potreba u Portugalu se tiče birokratskih problema i načina kako se ophoditi prema učenicima s posebnim potrebama/poteškoćama u razvoju. Također moraju znati kako se učinkovito nositi s emocionalnim problemima koji se javljaju kod učenika u različitim trenucima školskog okruženja.
SI	Slovenski nastavnici osjećaju potrebu za boljim upoznavanjem osnovne psihologije i didaktike. Također bi se željeli osjećati dobrodošli u širem okruženju, te bi željeli imati nekoga tko je spreman pomoći blizu sebe. Nadalje, trebaju više praktičnog iskustva.

Tablica 1: Potrebe i izazovi novodiplomiranih nastavnika

S druge strane, iskusni nastavnici i ravnatelji su dobili priliku naznačiti glavna ograničenja s kojima se škole i stručno osoblje susreće pri pružanje podrške novim nastavnicima. Prema sudionicima svih država, javlja se jedno glavno ograničenje: Manjak vremena. Nastavnici imaju velik obujam posla i teško im je nositi se sa svim zadacima koje imaju s učenicima, suradnicima, roditeljima, školskim odborom i tijelima javne vlasti. No, usprkos tome, više nastavnika je pokazalo interes za postajanjem mentorima mlađim kolegama zajedno s interesom da ih podupru na početku njihovih karijera. No, kako bi se to ostvarilo, nekoliko ograničenja se mora prevladati, poput:

Ograničenja kod pružanja podrške novim nastavnicima	
DE	Glavni problem je manjak vremena,
EL	Vremenski programi se ne iniciraju na razinama škola i zajednice se ne njeguju
ES	Vrijeme: Za planiranje učinkovitog programa, za osmišljavanje programa obuke i razne uključene aktere (mentori, ravnatelji i inspektori).
HR	Nemogućnost škola da pruže adekvatnu podršku.
IT	Nedostatak funkcionalnih metodologija koje bi pružale znanje i učinkovitu podršku. Pomoć s birokratskog i administrativnog stajališta.
PT	Novi i iskusni nastavnici dolaze iz različitih škola. Nastavnici osjećaju umanjenu podršku od strane školskih čelnika, vezano za one koji su u školi privremeno. Smanjeno vrijeme za mentorstvo. Nedostatak stabilnosti u struci i karijeri (zbog stalne mobilnosti novih nastavnika svake godine iz škole u školu). Visok broj učenika po razredu i česti zadaci u izazovnim razredima. Stalne dopune zakona i promjene stvaraju nestabilnosti u stručnom kadru škola.
SI	Mentor bi trebao biti donekle podučan u mentorstvu/podučavanju/psihologiji. Mentore treba osloboditi nekih drugih obveza. Uloga mentora treba dobiti neku vrstu formalnog priznanja.

Tablica 2: Ograničenja škola i stručnog osoblja pri pružanje podrške novim nastavnicima

Analiza dokumenata i terensko istraživanje razvijeno od strane LOOP partnerstva ukazuje na potrebe i izazove s kojima se nastavnici susreću na početku njihovih karijera, zajedno s glavnim ograničenjima s kojima se suočavaju ravnatelji i iskusni nastavnici koji im daju podršku. Nadalje, ukazuje se na ograničenja programa uvođenja za nove nastavnike baziranog na mentorstvu starijih kolega koje žele podijeliti svoje znanje, tehnike, pedagoške metode i strategije koje su stekli kroz godine podučavanja učenika.



Za ove svrhe je provedena dubinska analiza aktivnosti, sadržaja i struktura za koje novi nastavnici, iskusni nastavnici i ravnatelji smatraju da su najprihvatljivije za program uvođenja zajedno s programom osposobljavanja mentora, i istovremeno, reakcija na gore navedene potrebe i ograničenja .

[Program uvođenja]

Potrebe i izazovi novih nastavnika koje su izašle na vidjelo u analizi dokumenata i terenskom radu, zajedno s ograničenjima s kojima se škole susreću pri pružanju podrške ovim nastavnicima, su pokazale važnost postojanja uvodnog razdoblja za nove nastavnike u školskom kontekstu. Također je pokazana važnost promjene **fokusa od uvođenja s administrativnog stajališta – namijenjenog pomaganju nastavnicima na formalnom početku njihovih karijera – na pristup koji je više pedagoški usmjeren, namijenjen promociji izvrsnosti među nastavnicima – bilo novim ili iskusnim – kroz njihove karijere.**

Uvođenje nastavnika bi se tako trebalo shvatiti kao sustavan i produžen proces profesionalnog razvitka, suradničke prirode, koji uključuje mrežu nastavnika i stručnjaka, te je usmjeren na kontekst škola i promociju učenja kod učenika zajedno s razvitkom obrazovnog sustava. Učinkovit program uvođenja omogućuje nastavnicima, u svim stadijima njihovih karijera, da promatraju svoje suradnike, da budu promatrani od strane svojih suradnika, i da objedine zajednice za učenje koje njeguju zajedničku refleksiju i učenje, zajedno s osvrtanjem na kvalitetu učenja i profesionalnog razvoja kao zajedničke, ne samo individualne odgovornosti. Tijela javne vlasti moraju ocijeniti nadzorne resurse u procesu evaluacije, točnije kroz implementaciju programa uvođenja kao dijela kontinuiranog profesionalnog razvitka nastavnika, kao logičnog proširenja početnog osposobljavanja.

Uvođenje temeljeno na mentorstvu u ranim stadijima njihovih karijera omogućuje nastavnicima da razviju svoje profesionalne vještine i stvore plodne veze sa školskim okruženjem. LOOP partnerstvo izaziva nastavnike i ravnatelje da podijele svoje shvaćanje "programa uvođenja". Anketa pruža 4 hipoteze, a ona koja je naišla na najveće sveopće slaganje glasi „**Uvođenje je program profesionalnog razvoja koji inkorporira mentorstvo, te je osmišljen za pružanje podrške, vodstva i orijentacije za nastavnike početnike tijekom njihovog prijelaza u njihov prvi nastavnički posao**”, s naglaskom na aktivnost mentorstva u programu. Međutim, u Njemačkoj i Grčkoj su ravnatelji i nastavnici (iskusni i novi) istaknuli kako je uvođenje „**dugotrajan sustavni proces profesionalnog razvitka, suradničke prirode koji uključuje mrežu nastavnika i stručnjaka, te je fokusiran na školski kontekst, promidžbu učenja kod učenika i razvitak obrazovnog sustava.**”

Uzimajući definicije što je program uvođenja, i što se očekuje od istog, u obzir, ravnatelji zajedno s iskusnim i novim nastavnicima se slažu kako su formalni programi uvođenja potrebni na početku nastavničke karijere kako bi se motiviralo nastavnike na početnoj razini, te kako bi se utvrdile kompetencije na radnom mjestu.

Nakon što su podijelili svoje vizije vezane za definiciju „uvođenja”, sudionici su dobili mogućnost identificiranja aktivnosti i odgovarajućih sadržaja koji bi se trebali uključiti u program uvođenja. Kako bi se to ostvarilo, pet područja nastavničkog zanimanja je ušlo u krug razmatranja mogućih područja koje bi pokrio program uvođenja:

- ▶ Didaktičko-pedagoško područje
- ▶ Predmetno područje
- ▶ Birokratsko/administrativno područje
- ▶ Emocionalno područje
- ▶ Društveno/kulturno područje



U pravilu, sljedeći rezultate istraživanja, sva područja su smatrana bitnim iz perspektive ciljnih grupa. Međutim, postoje neke razlike kod vrednovanja važnosti svakog od tih područja po državama. Jedino područje koje je bilo zajedničko svim državama je emocionalno područje, kao fundamentalan i obavezan faktor kojeg treba uzeti u obzir u programu uvođenja, a slijede ga didaktičko-pedagoško, birokratsko-administrativno i društveno/kulturno područje.

Područja koja su više vrednovana od strane ciljnih grupa uključenih u istraživanje	
DE	Emocionalno (upravljanje razredom) Birokratsko/administrativno
GR	Didaktičko-pedagoško (upravljanje razredom) Emocionalno (odnos i komunikacija s roditeljima; upravljanje razredom)
ES	Društveno-kulturno Emocionalno
HR	Didaktičko-pedagoško Emocionalno
IT	Birokratsko/administrativno Emocionalno Didaktičko-pedagoško(sekundarna razina)
PT	Birokratsko/administrativno Emocionalno Društveno-Kulturno
SI	Didaktičko-pedagoško(praksa) Emocionalno

Tablica 3: Područja koja su ciljne grupe odredile kao najrelevantnija

Dakle, u pogledu predmeta, pet glavnih područja je ključno za poboljšanje i razvoj izvedbe novih nastavnika, no, postoji opći konsenzus između te tri grupe kako početno osposobljavanje nastavnika ne priprema nove/novonastale nastavnike na rad u školskom kontekstu. U globalu, ravnatelji i nastavnici (iskusni i novi) smatraju kako početno osposobljavanje nastavnika priprema nove/novonastale nastavnike na znanstvenim (predmetnim) i didaktičko-pedagoškim razinama, ali također smatraju kako postoji manjak iskustva i znanja o organizaciji, dinamici struktura i upravljanju školskim procedurama. Ovo ukazuje na potrebu za boljom pripremom novih/novonastalih nastavnika na birokratsko/administrativnoj razini, posebice što se tiče administrativnih procedura škole i administrativnih procedura upravljanja razredom, dužnosti i prava nastavnika, i zakonskih aspekata vezanih za nastavničko zanimanje.

S namjerom dizajniranja inovativnog programa suradničkog uvođenja, istraživački partneri su na temelju ovih pet područja predložili jedanaest aktivnosti za ciljne grupe kako bi mogli identificirati najrelevantniju aktivnost za svako područje. Kroz usporednu analizu pronalazaka uočeno je kako su sve aktivnosti smatrane relevantnima, međutim, neke su primjerenije za određena područja. Tako slijedi, prema ovoj listi:

1. Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta
2. Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika drugih predmeta
3. Iskusi nastavnik istog predmeta asistira meni u nastavi
4. Redovni sastanci 1:1 s mentorom kako bi se raspravilo o promatranoj nastavi
5. Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoje karijere kako bi se razmijenila iskustva i uobičajene metode



6. Sudjelovanje u simulacijama nastave s nastavnicima koji započinju svoje karijere
7. Reflektivni portfelj učenja
8. Sudjelovanje u radionicama organiziranim od strane drugih iskusnih nastavnika
9. Promatrački posjeti drugim školama
10. Uključenost u mrežu nastavnika
11. Integracija školskog kluba/projekta

Postojali su zajednički aspekti između zemalja partnera, a sljedeće su se *aktivnosti* istaknule kao najizglednije u svakom području:

Metode koje su ciljane grupe uključene u istraživanje više vrednovala	
Didaktičko-pedagoško područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Iskusni nastavnik istog predmeta asistira meni u nastavi Regularni sastanci 1:1 s mentorom kako bi se raspravilo o promatranoj nastavi
Predmetno područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Iskusni nastavnik istog predmeta asistira meni u nastavi Regularni sastanci 1:1 s mentorom kako bi se raspravilo o promatranoj nastavi
Birokratsko/administrativno područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Regularni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoje karijere kako bi se razmijenila iskustva i uobičajene metode Promatrački posjeti drugim školama
Emocionalno područje	Regularni sastanci 1:1 s mentorom kako bi se raspravilo o promatranoj nastavi Regularni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoje karijere kako bi se razmijenila iskustva i uobičajene metode Promatrački posjeti drugim školama
Društveno/kulturno područje	Regularni sastanci 1:1 s mentorom kako bi se raspravilo o promatranoj nastavi Regularni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoje karijere kako bi se razmijenila iskustva i uobičajene metode Promatrački posjeti drugim školama Integracija u školski klub/projekt

Tablica 4: Aktivnosti koje se više cijene po područjima

Ovo ne znači da nije bilo odstupanja ili da druge aktivnosti nisu odabrane za specifična područja. Generalno, sve su dobile glas, a od strane ciljnih grupa iz Slovenije su čak proizašle nove aktivnosti, poput:

- ▶ Osmišljavanje lekcija, materijala i rad sa studentima na projektima, za **predmetno područje**;
- ▶ Kava s administratorom/tajnicom, za **Birokratsko/administrativno područje**;
- ▶ Team building, školski projekti, manifestacije, za **Društveno/kulturno područje**.

Vezano za *sadržaj* programa uvođenja, prema rezultatima anketa i intervjuja, moguće je definirati zajedničke rezultate za sadržaje svakog područja. Tako, u **didaktičko-pedagoškom području**, svi su sadržaji odabrani, uz iznimku "upravljanja nastavnim planovima i programima, međutim, oni koji su dobili najviše glasova za relevantnost su:

- ▶ Evaluacija učenika: Kontinuirana procjena učenja
- ▶ Evaluacija i prilagodba nastave različitim načina učenja učenika
- ▶ Strategije poboljšanja i održanja motivacije učenika
- ▶ Suočavanje s problematičnim ponašanjem učenika
- ▶ Rad s učenicima s posebnim potrebama u učenju i/ili poteškoćama u razvoju



Što se tiče **predmetnog/ih područja**, svi sadržaji koje je preporučilo partnerstvo su odabrani, međutim, dva sadržaja su se isticala kao dio LOOP programa uvođenja, a oni su:

- ▶ Ažuriranje mog znanja s najnovijim napredcima vezanim za sadržaj školskog/ih predmeta koje predajem
- ▶ Prilagodba sadržaja školskog/ih predmeta kojeg podučavam spremnosti mojih učenika

Birokratsko/administrativno područje je jedno od spomenutih područja u kojem se nastavnici osjećaju manje spremnim i u kojem bi željeli biti više obučeni. Stoga je u svim državama pokazan interes za boljim znanjem o "administrativnim procedurama upravljanja razredom" i "školskim administrativnim procedurama". Ipak, teme o dužnostima i zakonskim pravima zajedno s informacijama o razvitku karijere su također dobrodošle.

Rezultati ankete su također pokazali kako se sve ciljne grupe slažu kako ih sveučilište nije dobro pripremio (početno osposobljavanje nastavnika) na emocionalnim i društveno/kulturnim razinama. U pravilu, voditelji škola i nastavnici su također napomenuli kako bi formalni programi uvođenja trebali uključivati sve predložene aspekte vezane za **emocionalno područje**, odnosno:

- ▶ Samopouzdanje, slaganje između profesionalnog i osobnog života, suočavanje sa strahovima i nesigurnostima proizašlima iz lošeg vladanja učenika, zajedno sa suočavanjem sa strahom od suočavanja s obiteljima (roditeljima i skrbnicima);
- ▶ Suočavanje sa strahovima i nesigurnostima proizašlima iz rada sa suradnicima i voditeljima škola

Osim predloženih metoda i aktivnosti, iskusni nastavnici također vjeruju kako bi program uvođenja trebao uključivati pitanja samospoznaje, samopoštovanja, upravljanja sukobima i tehnike opuštanja i smanjenja razina stresa, namijenjene pružanju psihološke podrške nastavnicima na početku njihove karijere.

Zadnje, ali jednako bitno, svi sadržaji **društveno/kulturnog područja** su smatrani relevantnima u svim državama, međutim, "interakcija s učenicima" i "interakcija s roditeljima" su se isticala kao najrelevantnije i kao jedne od najvećih briga novih nastavnika.

Iz ove iscrpne analize dokumenata i terenskog rada su proizašli bitno znanje i smjernice namijenjene jačanju dizajna programa uvođenja LOOP projekta, u skladu potrebama nastavnika u školama.

[Program mentorstva]

Kao što je gore navedeno, nastavnici i ravnatelji su definirali uvođenje prema direktnom odnosu s mentorstvom, budući da smatraju kako je za ključno imati iskusne nastavnike koji mogu objasniti školske uredbe, propise i procedure; podijeliti metode, materijale i druge resurse; pomoći pri rješavanju problema podučavanja i učenja; pružiti osobnu i profesionalnu podršku i voditi nove nastavnike kako bi se mogla napraviti poboljšanja, te kako bi se integrirali novi nastavnici u kulturu škole.

Osim važnosti postojanja podrške mentorstva, važno je promisliti o konceptu mentorstva u kontekstu profesionalnog razvoja nastavnika i što ova praksa uključuje na razini škola. Počevši s identifikacijom definicije(a) mentorstva od strane ciljnih grupa iz svake države, kada su odgovarali na ankete, sve tri grupe su pokazale jednako shvaćanje značenja mentorstva: „**Najčešće je definirano kao profesionalan odnos u kojem iskusna osoba (mentor) asistira drugoj osobi (naučniku) kod razvijanja specifičnih vještina i znanja koje će poboljšati profesionalni i osobni rast manje iskusne osobe**". Ovo znači da nastavnici i ravnatelji smatraju mentorstvo simbiotskim odnosom u kojem novi/novonastali i iskusni nastavnici dijele, uče, rastu i surađuju. Njemačka (DE), Grčka (EL), Španjolska (ES), Italija (IT), Portugal (PT) i Slovenija (SI) su najčešće odabirale ovu definiciju. Iskusni nastavnici iz DE, EL, ES, IT i SI su također odabrali ovu definiciju, međutim, iskusni nastavnici iz Portugala su odabrali



drugu definiciju koja govori kako je mentorstvo „promišljeno uparivanje osobe s više vještina ili iskustva s osobom s manje vještina ili iskustva, s dogovorenim ciljem rasta i razvoja specifičnih kompetencija kod manje iskusne osobe". Tri grupe iz Hrvatske (HR) su shvatile mentorstvo kao „odnos između dvoje suradnika u kojem jedan suradnik podupire razvoj vještina i znanja drugog, vodeći tu osobu prema vlastitim iskustvima i shvaćanjima najboljih uobičajenih metoda", ali su istaknuli kako je definicija oko koje je bilo najviše slaganja također prikladna.

Od ciljnih grupa je zatraženo da istraže što je potrebno za strukturiranje formalnog programa osposobljavanja za mentore (upućeno iskusnim nastavnicima). Prvo ih se pitalo o vremenu koje bi se trebalo posvetiti mentorskim aktivnostima. U svim državama je postojao konsenzus kako se mentorstvo ne bi trebalo smatrati dužnošću koja zahtijeva puno radno vrijeme. Iskusi nastavnici moraju spojiti svoje nastavničke aktivnosti s mentorstvom, održavajući ravnotežu između te dvije sfere što bi im omogućilo:

- ▶ Da rade ono što vole, što je podučavanje, što bi zadržalo osoblje motiviranima i ispunjenima
- ▶ Da iskoriste svoje nastavničko iskustvo, i posljedično, da stalno budu svjesni stvarnosti i inovativnih metoda, što čini bitan aspekt mentorstva
- ▶ Da budu uzor novim/novonastalim nastavnicima (koji bi onda mogli dobiti bolju podršku pri pripremi svojih satova, da asistiraju satovima mentora i da surađuju u organizaciji popratnih aktivnosti).

Ipak, kako bi kombinirali druge aktivnosti s podučavanjem, iskusni nastavnici trebaju poticaje i motivaciju da postanu mentori. Što se tiče motivacije, u svim državama, iskusni nastavnici su kao ključni motivator naveli „mogućnost dijeljenja mog znanja i iskustva s nastavnicima koji započinju svoje karijere". Neke države su navele i druge motivatore, a oni su:

- ▶ Prilika za diverzifikacijom moje nastavničke karijere, s napuštanjem nastavničkih dužnosti
- ▶ Prilika za diverzifikacijom moje nastavničke karijere uz djelomično zadržavanje mojih nastavničkih dužnosti
- ▶ Neovisno o drugim motivatorima koje mogu imati kao mentor, postao bih mentor samo ako bi mi bilo ponuđeno smanjenje ukupnog radnog vremena u radnom tjednu

Drugim riječima, nekoliko država je naznačilo ideju smanjenja vremena posvećenog nastavničkim aktivnostima, dopuštajući iskusnim nastavnicima da preuzmu uloge mentora. Ovaj poticaj za mentorstvo, spojen sa željom za diverzifikacijom nastavničke karijere vodi ka različitim vrstama motivacije, bilo osobne, društvene ili profesionalne, poput:

Poticaji za postajanje mentorom	
DE	Razvoj karijere Smanjeno vrijeme podučavanja
EL	Diverzifikacija odgovornosti Kontakt sa suradnicima Umanjeno vrijeme podučavanja
ES	Službeno priznanje: certifikat Smanjenje nastavničkih radnih sati i dodatna zarada Fleksibilnost rasporeda Prilika za podjelom iskustava
HR	Prilika za sudjelovanjem u dijeljenju dobrih metoda Smanjenje radnog opsega u razredu



	Pravilna evaluacija rada mentora Formalno priznanje vrijednosti mentora
IT	Razvitak osobne mreže nastavnika Diverzifikacija školske karijere
PT	Umanjeno vrijeme lekcija Promidžba bliske suradnje i sinergije između budućih mentora tutora kako bi ih se zajedno pripremilo za podršku novim nastavnicima Definiranje zakona vezanih za raspodjelu odgovornosti, identificirajući vrijeme predviđeno za mentorstvo, nastavu i aktivnosti koje ne spadaju u domenu nastave Napredak u karijeri Povećanje plaće
SI	Smanjenje drugih dužnosti Dodatna plaća Napredak u karijeri

Tablica 5: Poticaji za postajanje mentorom identificirani od strane iskusnih nastavnika i ravnatelja škola

U nekim državama su ciljne grupe navele povećanje plaće kao poticaj, ali predstavnici uredbi konzorcija su naveli kako nije moguće osigurati povećanje nastavničkih plaća kao direktnu kompenzaciju. Međutim, neke alternative su predložene, poput integracije mentorstva u put karijere nastavnika (kao napredovanje u njihovoj karijeri); smanjenje vremena koji bi mentori proveli u nastavi ("dati" im vrijeme da budu mentori kao dio njihovih dužnosti); certifikacija programa osposobljavanja za mentore koja bi ulazila u napredak njihove karijere.

Uzevši u obzir ovaj scenarij, iskusne nastavnike se pitalo jesu li imali mogućnost mentoriranja mlađih kolega tijekom svoje profesionalne karijere, na što je većina odgovorila negativno. U Portugalu, nekolicina je navela kako su mentorirali nove nastavnike kada su stažirali ili bili na probnom periodu. U ovom kontekstu se čini da njihovo znanje mentorstva dolazi iz teorijskog znanja i dobre volje zajedno sa željom da pomognu kolegama započeti njihove karijere. U suprotnosti s ovim gledištem, u Grčkoj je tek nedavno (srpanj 2021.) vlada donijela zakon o ponovnom uspostavljanju uloge mentora u grčkom sustavu. Posebice, u svakoj školskoj jedinici ravnatelj ima odgovornost preraspodijele uloga mentora iskusnim nastavnicima kako bi oni vodili i podupirali novozaposlene, novopostavljene, stalne, privremene, i plaćene-po-satu nastavnike s iskustvom u nastavi do pet godina.

Imajući na umu ove realnosti, prilika za sudjelovanje u tečaju obuke mentora u programima uvođenja je viđena kao ključna za njihovu sposobnost mentoriranja drugih.

Osim razlika vezanih za njihove motivacije da postanu mentori, iskusni nastavnici su podijelili slična iskustva o stvarima koje bi trebale biti uključene u tečaj osposobljavanja mentora, poput:

- ▶ Mentor u odnosu mentorstva: Kompetencije, karakteristike i iskustvo
- ▶ Instrumenti za promatranje razreda i vrsta povratnih informacija koje bi mentori koristili
- ▶ Kako uspostaviti i održati mentorski odnos
- ▶ Pristup strategijama i alatima za učinkovite mentorske odnose
- ▶ Primjeri dobrih metoda
- ▶ Shvaćanje potreba i posebnosti rada s nastavnicima početnicima

Drugi primjeri sadržaja na koje su sudionici dodatno referirali, poput:

- ▶ Dubinsko znanje vezano za administrativne i birokratske probleme
- ▶ Emocionalna inteligencija, promatranje razreda, rad u grupi, konzultacije i zakonodavni/zakonski aspekti



- ▶ Meke vještine (rješavanje problema i cjeloživotno učenje), birokratske i administrativne procedure u školi i mentorskom odnosu

Osim ovih pozitivnih stavova prema mentorstvu, ravnatelji i nastavnici koji su odgovarali na ankete su se složili kako profil mentora mora imati određene karakteristike i kompetencije, uključujući:

- ▶ Područje didaktičko-pedagoških strategija i metoda
- ▶ Znanje o predmetu podučavanja koji pruža mentorstvo
- ▶ Profesionalno iskustvo u područjima podučavanja i učenja
- ▶ Volja za ulaganjem nužnog vremena u podršku naučnicima
- ▶ Velik interes za mentorstvo i podršku naučnicima
- ▶ Sposobnost za aktivno slušanje i učinkovito komuniciranje sa mnom
- ▶ Sposobnost za dijeljenje iskustava i stručnosti
- ▶ Sposobnost za pružanjem konstruktivnih povratnih informacija

Nadalje, u nekim državama partnerima je također naglašeno kako mentori moraju posjedovati međuljudske vještine i motivaciju za odrađivanjem posla.

Prema tome, možemo zaključiti kako je program osposobljavanja mentora potreban kako bi se iskusni nastavnici pripremili na pružanje podrške novim kolegama. Međutim, kako bi se osigurala učinkovitost mentorstva, mentor bi trebao uskladiti ove zadatke s vremenom posvećenom svojoj nastavi, ne bi trebao posvetiti sve svoje vrijeme mentorstvu. Također, iskusni nastavnici su voljni naučiti više o, u praksi, načinima kako ispuniti ovu ulogu, koje strategije mogu koristiti i koje aktivnosti trebaju razviti kako bi podržali kolege u njihovoj ulozi mentora.

Nadalje, ravnatelji iz svih država vjeruju kako bi škole mogle, ili barem trebale imati korist od organiziranja programa mentorstva. Pozitivni učinci su očekivani u područjima poput „gradnje/podupiranja viđenja škole kao organizacije učenja“, „povećanja kvalitete obrazovanja i učenja koje škola pruža“, i „promidžbe znanja o aktivnostima koje se odvijaju u školi i njihovog utjecaja na rezultate škole“. Osim ovih glavnih koristi, gotovo svi ravnatelji predviđaju dodatne koristi kao rezultat organizacije mentorstva, temeljene na programu uvođenja novih nastavnika.

[Zaključci]

Programi uvođenja i mentorstva se trebaju usvojiti u obrazovnom sustavu kao alati uredaba koji bi omogućili prijeko potrebna poboljšanja nastavničkog zanimanja kroz povećanje mehanizama podrške dostupnih nastavnicima koji započinju svoje karijere.

Potencijal preobrazbe ovih promjena uredaba će doprinijeti višim razinama performansi nastavnika, do povećanja njihove motivacije i samim time njihove dobrobiti i uspjeha u školi. Hitno treba promijeniti način razmišljanja koncepta uvođenja, način na koji ga karakteriziraju propisi te legalno inkorporirati naredne značajke kako bi bile dostupne i tražene na počecima nastavničke karijere:

- ▶ Istinski odnos mentora i suradnika kroz period metoda uvođenja, ne kroz proces evaluacije; Definicija jasno određenih dužnosti potencijalnih mentora koje se odnose samo na stručnu, pedagošku, društvenu i psihološku podršku novih nastavnika, u potpunosti odvajajući ulogu mentora od evaluacije nastavnika;



- ▶ Usmjeriti uvođenje kroz različite stadije nastavničke karijere, ne samo za nastavnike koje imaju netom oslobođeno slobodno mjesto u odboru već i za nastavnike početnike ili nastavnike u pokretu, čak i ako su privremeno zaposleni;
- ▶ Uključiti sustavni karakter u koncept, dajući mu ključnu ulogu u procesu profesionalnog razvitka, u logičnoj nadogradnji početnog osposobljavanja, kao ulaznoj točki nastavničke karijere;
- ▶ Prebaciti fokus s administrativne perspektive na pedagošku, koja se bavi promidžbom izvrsnosti među nastavnicima, dopunjenu drugim relevantnim dimenzijama poput emocionalne ili društveno-kulturne;
- ▶ Otvoren, transparentan i meritokratski proces selekcije koji naglašava kriterije vezane za nastavničko iskustvo, emocionalnu inteligenciju, inovativni profesionalni dosje i povećane kvalifikacije.
- ▶ Definirati jasnu institucionalnu podršku za Mentore i nastavnike zajedno s osposobljavanjem, definirati svačije uloge;
- ▶ Naznačiti važnu ulogu Mentora kao kolega s više iskustva koji žele prenijeti svoje znanje, ukratko, sukontstrukciju profesionalnog znanja;
- ▶ Zakoni o poticajima za one koji bi željeli obnašati ulogu mentora (poticaji za karijeru, olakšanje nekih školskih dužnosti, malen doplatak, smanjenje vremena podučavanja, itd);
- ▶ Osposobljavanje mentora u sferi osnovnih principa mentorstva, koji uključuju: Principe obrazovanja odraslih, emocionalnu inteligenciju, refleksivno i transformativno učenje, itd;
- ▶ Uspostava regionalne liste akreditiranih mentora među kojima novi nastavnici mogu slobodno birati rade li oni u njihovim školama. U slučajevima malih škola u zabačenim ruralnim područjima ili slučajevima gdje nema akreditiranog mentora iste specijalizacije kao naučnika u određenoj školi, moglo bi se primjenjivati e-mentorstvo.

Integracija programa uvođenja temeljenog na mentorstvu u školama se smatra korisnom za škole i sve njihove zaposlenike, te se smatra kako će jednom omogućiti nastavnicima, novim i iskusnim, da budu najbolji mogući zaposlenici. Zbog toga je ključno razvijati je, kako bi se sukobilo s nedostatkom strategija i metoda u školama, te kako bi se vodilo i podržavalo nove/novonastale nastavnike u njihovoj integraciji u škole; također, kako bi se poboljšala percepcija koju novi/novonastali nastavnici imaju o svojoj spremnosti i sposobnosti da budu uspješni u nastavničkom zanimanju, točnije što se tiče: Birokratskih i administrativnih procedura i odgovornosti; sposobnosti da upravljaju emocijama i ponašanjem učenika; sposobnosti za interakciju, pitanja o podršci i suradnji s drugim nastavnicima.

Osim ovoga, postoje neka ograničenja i izazovi koje treba svladati kako bi implementacija i integracija programa uvođenja temeljenog na mentorstvu u školama postale stvarnost (u operativnim terminima):

- ▶ Pružanje specifičnih aranžmana u smislu organiziranja rasporeda škole kako bi se omogućila prihvatljiva implementacija programa uvođenja u svim školama;
- ▶ Olakšavanje prijelaza nastavnika u njihovo zanimanje kroz pružanje individualne podrške i kroz omogućavanje boljeg snalaženja među izazovima s kojima se mogu suočiti u prvim godinama svoje karijere, ne samo na njenom početku;
- ▶ Uspostavljanje suradničke atmosfere koja uključuje mrežu nastavnika i specijalista usredotočenih na školski kontekst;
- ▶ Osiguranje pristupa programu uvođenja nastavnicima koji nisu imali priliku za profesionalizacijom te su se odlučili za karijeru nastavnika nakon nekoliko godina bavljenja drugim zanimanjem



- ▶ Zemljopisna raspodjela novih/novonastalih nastavnika, poteškoće s implementacijom programa na lokalnoj razini i od nastavnika iz iste škole (regionalni djelokrug);
- ▶ Prekomjerna količina posla kod nastavnika, posebice kod iskusnih nastavnika, može ugroziti njihovu dostupnost i motivaciju da budu mentori. Također, novi nastavnici ne mogu imati puni raspored nastave, u suprotnom neće imati vremena za mentorske aktivnosti;
- ▶ Mobilnost novih/novonastalih nastavnika i nekih iskusnih nastavnika može ugroziti sastav skupine dostupnih mentora i slaganje novih/novonastalih nastavnika s iskusnim nastavnicima.

Ravnatelji i nastavnici su predstavili neke prijedloge kako bi se savladali ovi izazovi, a oni su:

- ▶ Stvaranje uvjeta i poticaja kako bi se mobiliziralo i motiviralo iskusne nastavnike da postanu mentori - preraspodjela vremena namijenjenog specifično za mentorske aktivnosti (zakonom) s popratnim smanjenjem vremena provedenog na nastavi, detaljnim opisom aktivnosti i odgovornosti mentora, uspostavom fleksibilnog programa uvođenja što se tiče trajanja i vremenskog okvira;
- ▶ Zemljopisni opseg provedbe programa – promidžba programa osposobljavanja mentora na regionalnoj razini, integracija programa uvođenja u klastere škola i uspostava kruga mentora odgovornih za klastere škola

Što se tiče dizajna programa uvođenja, ciljne grupe smatraju da:

- ▶ Program mora trajati minimalno jednu školsku godinu
- ▶ Tjedna količina rada mora biti fleksibilna. Mora postojati konačan broj sati za mentorsku podršku koji mora biti fleksibilno i progresivno naplaćen na tjednoj ili mjesečnoj bazi u školskoj godini, prema potrebama sudionika.
- ▶ 5 područja koje je ustanovio konzorcij se smatraju relevantnima za ravnatelje i nastavnike: Didaktičko-pedagoško, predmetno, birokratsko-administrativno, emocionalno i društveno-kulturno.



1. Zanimanje nastavnika u državama partnerima

Ovo poglavlje nastoji predstaviti sažetak situacije nastavničkog zanimanja u Portugalu, Grčkoj, Španjolskoj, Italiji, Njemačkoj i Sloveniji, uzevši u obzir važnost trenutnog konteksta i situaciju obrazovnog sustava u različitim državama, te promatrajući izazove i reakcije na uredbe.¹

Ovo poglavlje će se baviti kratkim pregledom sustava, karakterizacijom lokalnih/regionalnih/nacionalnih obrazovnih struktura i odgovornosti, kratkim opisom početnog osposobljavanja nastavnika, karakterizacijom kontinuiranog osposobljavanja nastavnika fokusiranog na sve oblike uvođenja i mentorstva kao prilika za diverzifikacijom zanimanja, zajedno s uredbama i zakonodavstvom koje se tiče uvođenja ili programa mentorstva, te bilo kojih neformalnih inicijativa kojima je cilj njegovanje integracije i usmjeravanje novih nastavnika.

1.1 Portugal

Period uvođenja se u Portugalu često miješa s takozvanim probnim periodom uvedenim 2009/2010. Međutim, nisu isti jer im ciljevi nisu isti. Program uvođenja je dugi, sistemski proces profesionalnog razvitka, suradničke prirode. Odnosi se na dimenziju razvoja i odgovara početku profesionalnih aktivnosti novodiplomiranih nastavnika, dok je probni period dizajniran kako bi se utvrdila sposobnost prilagodbe nastavnika potrebnom profilu profesionalne izvedbe, minimalno trajanje je jedna školska godina i probni period se vrši u obrazovnoj ili nastavnoj ustanovi. Probni period se može odraditi tijekom prve godine nastavničkih dužnosti ili prije početka karijere.

Prema Statutu učiteljske karijere (TCPS), tijekom probnog perioda nastavnika prati i podupire nastavnik četvrte razine ili više, iz iste grupe za zapošljavanje, koji je dobio ocjenu Dobar ili više u prethodnoj evaluaciji izvedbe, a podrška se pruža u područjima didaktike, pedagogije i znanosti.

Nenastavna komponenta tijekom ovog perioda će biti namijenjena, dokle god bude potrebno, prisustvovanju obuke, prisustvovanju sati koje drže drugi nastavnici ili provođenju grupnog rada na način koji navode nadzorni i potporni nastavnici.

Ako privremeno zaposlen nastavnik završi probni period s evaluacijom izvedbe jednakom, ili višom, ocjeni dobar, on ili ona će trajno biti zaposlen/a, u suprotnom, nastavnik se može pozvati da ponovi godinu ili ga se može otpustiti.

Nastavničko zanimanje je podijeljeno u deset razina gdje se napredovanje očituje kroz promjene platnog indeksa tijekom karijere. Priznanje prava na napredovanje u karijeri ovisi o kumulativnoj verifikaciji nekoliko uvjeta. Na drugu, treću, četvrtu, šestu, osmu, devetu i desetu se napreduje na dan kada nastavnik ispunji potreban broj godina na svakoj razini, uz pretpostavku da je on ili ona ispunila uvjete evaluacije izvedbe, uključujući promatranje nastave (obvezno na drugoj i četvrtoj razini) i kontinuirano osposobljavanje. Na petu i sedmu razinu se napreduje na datum kada se nastavniku ponudi slobodno mjesto sa svrhom napretka.

Početno osposobljavanje predškolskih i osnovnoškolskih nastavnika, zajedno sa srednjoškolskim nastavnicima je, trenutno, zaduženo 61 sveučilište i politehnički entiteta višeg obrazovanja, javno i privatno, u kojima se održava 201 tečaj nastavištva za početnike.

¹ Ako želite znati više o nastavničkom zanimanju u svakoj od država, molimo vas da pogledate nacionalne izvještaje dostupne [web-stranici projekta](#)



Nastava podrazumijeva stjecanje skupa kompetencija i kvalifikacija, za koje je visoko obrazovanje potrebno, odgovara kontekstu cjeloživotnog učenja, uključuje mobilnost i zasniva se na partnerstvima. Ključne nastavničke kompetencije su one koje omogućuju rad s informacijama, tehnologijom i znanjem, ljudima (učenicima, suradnicima i drugim obrazovnim partnerima) i društvom na lokalnim, regionalnim, nacionalnim, europskim i globalnim razinama (Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2010.).²

Magistarski stupnjevi specijalizacije predškolskog i osnovnoškolskog obrazovanja zahtijevaju diplomu u osnovnom obrazovanju kao poseban uvjet upisa.

Ciklusi istraživanja sa svrhom stjecanja profesionalnih kvalifikacija za nastavu kao mjerila navode:

- ▶ Opća načela prisutna u Lei de Bases do Sistema Educativo (Temeljnem zakonu portugalskog obrazovnog sustava)³;
- ▶ Kurikularnu orijentaciju za predškolsko obrazovanje⁴ i kurikulum⁵ i kurikularne matrice za osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje⁶;
- ▶ Programe i kurikularne ciljeve⁷;
- ▶ Opće orijentacije o obrazovnim uredbama

Ciklusi istraživanja sa svrhom stjecanja profesionalnih kvalifikacija za nastavu uključuju pet komponenti osposobljavanja koje osiguravaju adekvatnu integraciju prema potrebama profesionalne izvedbe.

- ▶ Nastavničko područje
- ▶ Područje općeg obrazovanja
- ▶ Posebno podučavanje
- ▶ Kulturna, društvena i etnička područja
- ▶ Ulazak u stručnu praksu se organizira po sljedećim načelima:
 - i. Uključuje promatranje i suradnju u obrazovnim i nastavnim situacijama zajedno s nadgledanjem nastave u razredu, vrtićima i školama, uključujući profesionalno stažiranje, uz završno izvješće;
 - ii. Pruža nastavnicima u osposobljavanju iskustvo planiranja, podučavanja i evaluacije, prema ulogama dodijeljenim nastavnicima, unutar i van učionice;
 - iii. Odvija se u grupama ili razredima različitih razina zajedno s ciklusima obrazovanja i nastave pokrivenima od strane grupe za zapošljavanje za koje se ciklus istraživanja priprema. Može se odvijati u više obrazovnih i nastavnih ustanova, bez obzira na pripadnost škole istoj grupi ili glavnom subjektu, u slučaju privatnog i suradničkog obrazovanja
 - iv. Osmišlja se kroz perspektivu osposobljavanja za bolji međuodnos između znanja i načina na koje se ono prenosi, usmjereno k podučavanju;
 - v. Osmišlja se kroz perspektivu profesionalnog razvoja nastavnika u procesu osposobljavanja, promovirajući stav orijentiran prema stalnom poboljšanju učenja kod učenika.

² Dostupno na <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (pristupljeno 25.05.2021).

³ Zakon-ukaz br. 46/1986, 14. listopada, prilagođen zakonom br. 115/97, 19. rujna, br. 49/2005, 30. kolovoza, i br. 85/2009, 27. kolovoza. ⁴ Dostupno na <https://www.dge.mec.pt/orientacoes-curriculares-para-educacao-pre-escolar> (pristupljeno 25.05.2021).

⁴ Dostupno na <https://www.dge.mec.pt/orientacoes-curriculares-para-educacao-pre-escolar> (pristupljeno 25.05.2021).

⁵ Dostupno na <https://www.dge.mec.pt/curriculo-nacional-dl-1392012> (pristupljeno 25.05.2021).

⁶ Dostupno na <https://www.dge.mec.pt/organizacao-gestao-curricular> (pristupljeno 25.05.2021).

⁷ Dostupno na https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Basico/Metas/Portugues/pmcpeb_julho_2015.pdf (pristupljeno 25.05.2021).



Na kraju tečaja koji ovjeruje i profesionalizira nastavnike s magistarskom diplomom, oni postaju kvalificirani sami javno regrutirati nastavnike za pripremu školskih rasporeda. Međutim, sigurna nominacija za mjesto u pedagoškoj zoni ovisi o završetku probnog perioda, s evaluacijom izvedbe jednakom, ili višom od, dobre ocjene čim stupe u karijeru, korak koji može trajati nekoliko godina.

Također, kontinuirano usavršavanje obvezno je za nastavnike kako bi napredovali u karijeri i ispunjavali uvjete za ocjenjivanje rada, pa je obvezno da komponenta kontinuiranog usavršavanja bude usmjerena najmanje 50% na znanstveno-pedagoške dimenzije i da najmanje četiri petine izobrazbe budu akreditirane od strane Znanstveno-pedagoškog vijeća za kontinuirano obrazovanje - SPCCE. Kontinuirano usavršavanje ima za cilj promicanje osobnog i profesionalnog razvoja, u okviru cjeloživotnog usavršavanja, kako bi se pronašli pedagoški odgovori, usklađeni s izazovima škola i nacionalnim i europskim preporukama. Kao i početno osposobljavanje, nastavnici moraju iskusiti putove obuke koji integiraju sredstva, postupke i strategije slične onima namijenjenima za implementaciju s njihovim učenicima. Profesionalni razvoj nastavnika u Portugalu uključuje kontinuirano usavršavanje i specijaliziranu obuku. Stalno usavršavanje, zaštićeno portugalskim zakonom kao pravo i dužnost, podržano je nizom uvjeta koji omogućuju trajno poboljšanje stručnog znanja; nastoji kvalitativno diferencirati nastavnike s obzirom na njihovu početnu obuku, bez obzira na duljinu radnog staža ili poziciju u karijeri, osiguravajući širenje njihove profesionalne kulture. Specijalizirana izobrazba definira se kao pojačana izobrazba koja osposobljava nastavnike za obavljanje drugih odgojno-obrazovnih funkcija potrebnih za funkcioniranje škole i razvoj obrazovnog sustava. Imajući to u vidu, stvoreni su uvjeti za ažuriranje stručnog znanja, ali ne postoje tečajevi za diverzifikaciju karijere nastavnika, primjerice, kao mentora, razvijanja i usavršavanja svojih kompetencija za peer-mentoring sa svojim najmlađim kolegama.

Važno je razmisliti o tome kako se nacionalni okvir može razviti kako bi integrirao formalne programe uvoda nastavnika i mentorske programe. Većina školskih voditelja i nastavnika otvorena je za različite vrste praksi i aktivnosti, uključujući formalni uvodni program.

1.2 Grčka

U Grčkoj, da biste bili kvalificirani kao nastavnik, morate ispuniti sljedeće uvjete:

- a) imati sveučilišnu diplomu prvog ciklusa i,
- b) posjedovati posebnu svjedodžbu o pedagoško-nastavnoj stručnosti (samo za srednjoškolske nastavnike).

Što se tiče kriterija (b) za imenovanje netom diplomiranih studenata za nastavnike, oni bi trebali posjedovati potvrdu o pohađanju posebnog studijskog programa u trajanju od najmanje šest mjeseci (koju daje jedan ili više suradničkih fakulteta diplomiranim studentima koji posjeduju kvalifikacija za imenovanje u osnovnom i/ili srednjem obrazovanju).

Vrhovno vijeće za izbor civilnog osoblja (ASEP), na zahtjev Ministarstva prosvjete na temelju evidentiranih obrazovnih potreba, raspisuje i provodi, svake dvije školske godine, postupak za izradu rang-liste nastavnika, defektologa. i pomoćnog/asistentskog osoblja za specijalno obrazovanje, po redosljedu prioriteta po granama i specijalizacijama, tako da se mogu imenovati kao stalni nastavnici ili zaposliti kao zamjenski nastavnici u osnovnim i srednjim školama.



Konkretno, imenovanje/zapošljavanje nastavnika temelji se isključivo na tablicama ocjenjivanja, uključujući imena onih koji imaju kvalifikacije. Za rangiranje se uzimaju u obzir pedagoška i nastavna sposobnost, akademske kvalifikacije, društveni kriteriji i stvarna prethodna nastavna služba. Rang liste kandidata vrijede do kraja druge školske godine, nakon završetka školske godine u kojoj su objavljene u Vladinim novinama. Klasifikacijske liste su u silaznom redosljedu, zbog kumulativnog bodovanja ovih kriterija. Promjena podataka, u prijelaznom razdoblju, nije dopuštena.

Tijekom posljednjeg desetljeća zbog duboke financijske krize koja je pogodila državu, došlo je do 'zamrzavanja' zapošljavanja stalnog nastavnog osoblja. Doista, iako su se potrebe za nastavom povećavale tijekom posljednjih godina zbog masovnog umirovljenja starije skupine nastavnika (procjenjuje se da je 4.000-6.000 nastavnika svake godine odlazilo u mirovinu tijekom posljednjeg desetljeća), Ministarstvo obrazovanja nije imenovalo stalne nastavnike, ali su umjesto toga pokrili slobodna radna mjesta zapošljavanjem privremenog osoblja, zamjenika ili nastavnika koji su plaćeni po satu.

Dakle, realnost u Grčkoj je teška zbog financijske krize i nestabilnosti u državi i utječe na zapošljavanje stalnog nastavnog osoblja za nastavničku karijeru. Također, tijekom posljednjih godina potrebe za nastavnicima su se povećavale zbog masovnog umirovljenja starije skupine nastavnika.

Novoimenovani nastavnici ne stječu stalni status odmah nakon imenovanja. Dvije godine rade kao nastavnici na probnom radu. Na kraju druge godine ocjenjuju se kako bi postali trajno zaposleni. Postupak i kriteriji za ocjenu podobnosti novoimenovanog nastavnika utvrđuju se Odlukom ministra prema kojoj ravnatelj škole sastavlja izvješće o obavljanju dužnosti nastavnika tijekom dvogodišnjeg probnog rada i podnosi ga nadležnom područnom službenom vijeću. Na prijedlog Vijeća, novi nastavnik stječe status stalnog nastavnika aktom nadležnog područnog ravnatelja Uprave za osnovno ili srednje obrazovanje. U praksi je ovaj postupak puka formalnost jer nikada do sada nije doveo do gubitka statusa stalnog nastavnika.

Grčka ima nepromjenjivu strukturu karijere u kojoj nastavnici ne mogu prijeći na više razine, osim ravnatelja škole, obrazovnog savjetnika (samo nekoliko stotina radnih mjesta) ili lokalnog/regionalnog direktora (stotinu radnih mjesta ukupno).

U Grčkoj je ministar obrazovanja viši autoritet za nastavnike. Također, grčki obrazovni sustav ostaje jedan od najcentraliziranijih sustava u državama OECD-a. Na lokalnoj razini obrazovnu politiku provode i utvrđuju Uprave za osnovno i srednje obrazovanje u nadležnosti područne uprave za obrazovanje.

Jedina donedavna inicijativa za uvođenje mentorstva u grčko zakonodavstvo poduzeta je 2010. godine. Ovaj zakon predviđa da nastavnike koji će postati mentori bira prosvjetni savjetnik u suradnji s ravnateljem škole i po mogućnosti da rade u istoj školskoj jedinici s novoimenovanim nastavnicima, ali samo u slučajevima kada novi nastavnici rade u udaljenim seoskim školama bi se e-mentorstvo moglo primijeniti. Odabrani nastavnici bi se obučavali na centralno organiziranom tečaju. Nažalost, realnost je da u relevantnim člancima zakona mentorima nije pripisana nikakva evaluacijska uloga. U srpnju 2021. Vlada je donijela novi zakon kojim se ponovno uvodi uloga mentora u grčki sustav, kako bi se pomoglo nastavnicima u integraciji i školskom okruženju.

U Grčkoj postoji Nacionalni uvodni program koji počinje na početku školske godine, fokusiran na specijalizirane tečajeve uvodnog osposobljavanja koji se pružaju novoimenovanim nastavnicima na regionalnoj ili čak lokalnoj razini. Kako bi regionalni ili lokalni uvodni tečajevi bili relevantniji, mogli bi se osmisлити na temelju prethodne vježbe procjene potreba među zainteresiranim novim nastavnicima.



Prema izvješću, neka istraživanja pokazuju da općenito ne postoji strukturirana procedura za uvođenje novih nastavnika. Dakle, kada novi nastavnici po prvi put krenu u školu, osjete neke prepreke i izazove, a za pomoć nastavnicima s izazovima koje susreću u školama, jedini su im resursi neformalni savjeti iskusnijih i pouzdanijih kolega i vanjskih izvora. Neformalni savjeti pomažu nastavnicima s razvijanjem dobrog društvenog okruženja u školskom okruženju.

„Ipak, treba napomenuti da čak i kada je ovaj uvodni program bio ponuđen, nije dao očekivane rezultate jer uglavnom nije uspio donijeti niti konceptualnu promjenu niti promjenu stvarnih metoda nastavnika u razredu.“ (Kourkouli, 2015.)

1.3 Španjolska

Teme obrazovanja nastavnika, profesionalne kompetencije nastavnika, organizacija sustava inicijalne pripreme nastavnika (ITP) i napredovanje nastavnika u Španjolskoj dobivaju sve veću pozornost tijekom posljednjih 10 godina. Upravljanje obrazovanjem u španjolskom sustavu je sporno područje, sa značajnim razlikama u nekim uredbama, dok su u drugim područjima uredba razlike u kreiranju uredbi među regijama vrlo ograničene. Kao rezultat toga, uredbes o početnoj pripremi nastavnika (ITP) jedva da se razlikuju u španjolskim regijama.

Iako neka međunarodna izvješća pogrešno pretpostavljaju da španjolski ITP sustav ima jednogodišnji, formalni program uvođenja, ovo "probno vrijeme" je birokratski proces akreditacije koji je potreban za dobivanje zaposlenja u javnoj školi, proces u kojem su novokvalificirani nastavnici uglavnom sami, s izoliranim aktivnostima podrške. Nadalje, ilustrira usamljenost koja karakterizira ulazak u nastavu u Španjolskoj, te koja je uvelike prisutna u cijeloj nastavničkoj karijeri.

Trenutačno svaki četvrti španjolski školski nastavnik ima privremeni ugovor, što je najveća stopa od 2009. Ova značajka je uglavnom zanemarena u uredbama vezanim za nastavnike, te pomaže objasniti zašto su uvodni programi uglavnom irelevantni u španjolskom obrazovnom okruženju.

Španjolski sustav nadalje karakterizira ravna krivulja u profesionalnim karijerama nastavnika i segmentirani sustav početne pripreme. Dok predškolski i osnovnoškolski nastavnici (ISCED 02 i 1) pohađaju 4-godišnji prvostupnički smjer usmjeren na pedagogiju i poučavanje u kojem su kandidati istovremeno izloženi teoriji i praksi, nastavnici u srednjim školama (ISCED 2, 3 i 4) slijede konsekutivni model: prvo, četverogodišnji prvostupnički smjer iz određenog područja znanja, a potom jednogodišnji magisterij iz nastave i pedagogije.

Španjolska ima jedan od najvećih udjela nastavnika koji ne primaju nikakav oblik podrške (75%, prosjek OECD-a je 62%), dok samo 15% nastavnika navodi da je sudjelovalo u formalnom uvodnom programu u svom prvom zaduženju. Slično, udio ravnatelja škola koji navode da imaju formalne programe uvida za novake sličan je u osnovnim i srednjim školama, pri čemu je samo jedna od tri škole uključena u takve inicijative.

Iako su postojeći formalni programi uvođenja i mentorstva u Španjolskoj na neki način obeshrabrujući, postoje neformalni resursi podrške i lokalne, raštrkane inicijative koje se mogu priznati kao „de facto“ pristupi uvođenja i mentorstva. Ovaj pregled identificira tri različita trenda koji se mogu smatrati prvim pokušajima oblikovanja šireg, koherentnijeg i prilagođenog sustava podrške novim nastavnicima. Prvo, pružatelji ITE-a stvaraju više mogućnosti utemeljenih na praksi; drugo, unaprjeđenje modela boravka; i treće, škole stvaraju kulture prakse usidrene u kolegijalnosti nastavnika.



1.4 Italija

U Italiji, etape karijere svakog nastavnika ovise o predmetu koji se predaje, te redoslijedu i razredu škole u kojoj predaje. Dapače, za nastavu u vrtiću i osnovnim školama postoji obveza stjecanja magistarskog zvanja iz osnovnoškolskih znanosti na kraju petogodišnjeg studija, a pripravnički staž počinje od druge godine studija. S druge strane, za nastavu u prvom razredu srednje škole i drugom razredu srednje škole, stjecanje zvanja magistra uz stjecanje najmanje 24 ECTS-a iz određenog obrazovnog područja su neizostavni uvjeti za pristup pojedinom natječaju.

Što se tiče formalnih i neformalnih uvodnih programa, svi intervjuirani iskusni talijanski nastavnici imali su koristi od formalnog uvodnog programa, opisujući ga kao "putem osposobljavanja" i "sveobuhvatnim". S druge strane, nastavnici iz komplementarne ciljne grupe (novi nastavnici) nikada nisu imali formalni ili neformalni uvodni program. Uzrok ove jasne diferencijacije je promjena talijanskog pravnog okvira. Nadalje, novi nastavnici su doživjeli veliki šok kada su preuzeli ulogu u obrazovnom sustavu, potvrđujući krucijalnu potrebu za uvodnim programima koji nove nastavnike vode na pravi put.

Svaka talijanska škola određuje svoje programe stručnog usavršavanja, razvijajući mreže s drugim školama na tom području. Aktivnosti moraju biti usklađene s trogodišnjim planom obrazovne ponude škole, izvješćem o samovrednovanju i ciljevima poboljšanja škole, kako je navedeno u ciljevima Ministarstva obrazovanja u Nacionalnom planu izobrazbe, koji se izdaje svake tri godine. Prioritetne teme za izobrazbu nastavnika definiralo je Ministarstvo obrazovanja, a obuhvaćaju područja koja se odnose na unaprjeđenje znanja stranih jezika, digitalne vještine, podizanje svijesti o inkluziji, invaliditetu i globalizaciji. Osim toga, nastavnici imaju pravo na pet dana oslobođenja od službe tijekom školske godine kako bi sudjelovali u inicijativama za osposobljavanje.

Što se tiče mogućnosti kontinuiranog usavršavanja nastavnika, Italija uspostavlja načelo stručnog usavršavanja za stalne nastavnike kao "obveznu, stalnu i strukturnu" akciju. Ipak, još uvijek postoje neslaganja sa socijalnim partnerima, koja još nisu razriješena, u pogledu rasporeda i obveznog karaktera sati posvećenih osposobljavanju u ukupnom okviru sati predviđenih za nastavnu funkciju.

U sklopu aktivnosti vezanih uz osposobljavanje novozaposlenih nastavnika, pokrenut je niz akcija za potporu procesa izobrazbe u koje su uključeni novozaposleni nastavnici i nastavnici mentori koji su im dodijeljeni. Ministarstvo prosvjete definiralo je ukupno trajanje tečaja, kvantificirano u 50 sati rada, s obzirom na:

- ▶ Aktivnosti i radionice za obuku licem u lice
- ▶ Promatranje u učionici, tutor-nastavnik i obrnuto (također strukturirano korištenjem specifičnih operativnih alata).
- ▶ Profesionalna ponovna razrada, koja koristi alate "procjene vještina", "profesionalnog portfelja" i "pakta za razvoj obuke".

Aktivirane su posebne aktivnosti obuke za nastavnike tutore, provedene u suradnji s lokalnim sveučilištima i identificirane nakon stjecanja specifičnog iskazivanja interesa.

Relevantan aspekt je uloga i korištenje digitalnih platformi za aktivnosti mentorstva i podučavanja. Zapravo, kako bi se olakšalo i međusobno povezivalo nove ambiciozne nastavnike i tutore, postavljena je internetska platforma INDIRE kako bi se omogućila ova mreža. Digitalni aspekt obuke nastavnika u svim fazama karijere od temeljne je važnosti za strateške planove talijanskog ministarstva obrazovanja. Osim toga, digitalna platforma uključuje



odjeljak "Toolkit" koji sadrži vrijedne materijale i alate za nastavnike, mentore i referente. Regionalna iskustva su stavljena na raspolaganje tutorskim modelima sporazuma o obuci, modelima osobnog i daljinskog promatranja, mrežama promatranja i formatima za konačno izvješće. Nadalje, ova se rubrika tijekom cijele godine neprestano obogaćuje novim sadržajima i materijalima.

Prema talijanskom izvješću, nastavnici su orijentirani na svijest o neizbježnosti mentora i prednostima koje uvodni program može pružiti u prvim godinama nastavničke karijere.

1.5 Hrvatska

Obrazovni sustav u Hrvatskoj se promatra kao koherentna cjelina u kojoj svi sudionici i institucije - dječji vrtići, osnovne škole, gimnazije, strukovne i umjetničke škole i učenički domovi - imaju visok stupanj autonomije i dobivaju odgovarajuću potporu, ali i preuzimaju veliku odgovornost za kvalitetu i rezultate njihovog rada. Koncept nastavničke autonomije od velikog je značaja jer hrvatski sustav nastoji smanjiti standardizaciju rada nastavnika kako bi postigao optimalnu razinu autonomije, odnosno dao veće ovlasti nastavnicima i institucijama u odlučivanju o nastavnom planu i programu, ali i organizaciji nastave, učenje i rada škole kao cjeline.

U Hrvatskoj se svi vrtićki nastavnici, te nastavnici u osnovnim i srednjim školama obrazuju na visokoškolskoj razini (uključujući uvjet 60 ECTS-ova u pedagoškom obrazovanju), i prema obrazovnoj razini, odnosno dobi djece s kojom rade. Svi budući nastavnici moraju pohađati studijske programe koji vode do visokog pedagoškog obrazovanja i kvalifikacije nastavnika. Nakon diplomiranja nastavnici su dužni odraditi jednogodišnji pripravnički staž pod mentorskim nadzorom, a nakon položenog stručnog ispita postaju kvalificirani nastavnici. Za naš kontekst značajno je istaknuti ovo formalno pravo i obvezu da se svakom nastavniku osigura mentorsko uvođenje u zvanje na godinu dana.

Također, svi nastavnici imaju pravo i obvezu kontinuirano se profesionalno razvijati, što osigurava država, a provode razne obrazovne agencije i druga ovlaštena tijela. Stoga je kontinuirano stručno usavršavanje obvezno za sve nastavnike u Hrvatskoj (uključujući ravnatelje i njihove zamjenike) na svim razinama obrazovanja, a osnovni cilj organiziranog kontinuiranog stručnog usavršavanja je korištenje i unapređenje potencijala odgojno-obrazovnih radnika za unaprjeđenje obrazovnog procesa i rezultata učenika/studenata u skladu s vrijednostima, obrazovnim ciljevima i načelima Nacionalnog okvira kurikuluma. Za postizanje ovog cilja potrebno je ojačati temeljne kompetencije odgojitelja, odgajatelja osnovnih i srednjih škola, stručnih suradnika i ravnatelja u sljedećim područjima:

- ▶ obrazovne politike;
- ▶ predmetno znanje;
- ▶ pedagogija, didaktika i metodika;
- ▶ psihologija;
- ▶ organizacija;
- ▶ komunikacija i refleksija;
- ▶ inkluzivno obrazovanje.



Što se tiče neformalne prakse, potrebno je razumjeti važnost Agencije za odgoj i obrazovanje, kao glavnog tijela nadležnog za stručno usavršavanje nastavnika na svim razinama općeg obrazovanja. Nastavnici moraju implementirati neke aktivnosti kako bi napredovali u svojoj karijeri, poput dijeljenja primjera dobre prakse u primjeni inovativnih nastavnih metoda, zajedničkog učenja i podučavanja ili, na primjer, vođenja strukovne udruge. Prema izvješću hrvatskih partnera, sve te aktivnosti ocjenjuju se sustavom bodova.

U Hrvatskoj postoje dvije formalne razine na kojima se provode programi mentorstva/uvođenja. Prva je tijekom inicijalne edukacije nastavnika (na sveučilištima), dok druga mentorska praksa (više se razumijeva kao uvodni program) počinje s prvom godinom prakse rada u školama. Studentima koji se tijekom studija obrazuju u nastavničkom zvanju omogućene su dvije vrste mentorstva:

- ▶ Prva je kroz mentorstvo na visokoškolskoj ustanovi koju pohađaju, od strane sveučilišnih nastavnika koji su stručnjaci za metodiku i didaktiku nastave. Ovi sveučilišni nastavnici služe da svoje studente poduče osnovnim metodologijama i vještinama o tome kako educirati.
- ▶ Drugo, jedan od preduvjeta za stjecanje diplome nastavnika je formalna praksa, jer su studenti obvezni ići u osnovnu i srednju školu, gdje stječu iskustvo i usavršavanje, a gdje im se kroz stručnu spremu osigurava jedan od iskusnih nastavnika škole u ulozi mentora (formalne obveze koje netko mora ispuniti da bi postao mentor bit će objašnjene u sljedećim odjeljcima). Nastavnici osnovnoškolske nastave predaju hrvatski jezik, matematiku, predmete Priroda i društvo, tjelesni i likovni odgoj. Za svaki predmet budući nastavnik razredne nastave ima jednog mentora na fakultetu i jednog mentora u školi. Slično, za više razrede i za studente koji se osposobljavaju za nastavnike u srednjoškolskom obrazovanju također im se osiguravaju mentori za podučavanje svojih predmeta kako na visokoškolskoj ustanovi koju pohađaju, tako i u školi u kojoj obavljaju praksu za svoje predmete. (npr. fizika, matematika, kemija, filozofija...).

Druga mentorska praksa, koja se može shvatiti kao formalni uvodni program (kako je okvir zakonski definiran od strane Ministarstva znanosti i obrazovanja) počinje s prvom godinom prakse rada u školama. I nastavnici osnovnoškolske nastave i magistri moraju proći isti proces početka rada u školama. U prvoj godini rada u školi nastavnik pripravnik dobiva mentora koji će ga voditi kroz rad u školi, ali i kao pripremu za stručni državni ispit koji pripravnici moraju položiti nakon godinu dana da bi mogli dobiti nastavnu dozvolu. Mentor je obično iz škole u kojoj nastavnik pripravnik radi, a mora zadovoljiti skup kriterija temeljenih na „Nacionalnom zakonodavstvu o napredovanju nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima” kako bi bio sposoban preuzeti titulu. Da bi postao mentor, nastavnik mora skupiti niz bodova; iako je većina pravila formalna i teško ostvariva, ovdje su sažete najčešće aktivnosti koje se boduju za napredovanje nastavnika:

- ▶ Organizacija i/ili provedba natjecanja
- ▶ Mentorstvo učenika, studenata i pripravnika
- ▶ Predavanja, radionice i edukacije
- ▶ Stručni članci, nastavni materijali i obrazovni sadržaji
- ▶ Nastavno zaduženje
- ▶ Kratkoročne zajedničke obuke osoblja
- ▶ Sudjelovanje u obrazovanju na državnoj razini
- ▶ Sudjelovanje u edukaciji na međunarodnoj razini
- ▶ Rad u stručnim vijećima, udrugama i sl.
- ▶ Doprinos stručni kroz rad u strukovnim udrugama



- ▶ Projekti unapređenja obrazovnog sustava

1.6 Njemačka

Osposobljavanje nastavnika u Njemačkoj uključuje nekoliko faza osposobljavanja za sva nastavna mjesta: studije, pripremnu službu i stručno usavršavanje za nastavnike u školskoj službi. Stalna konferencija ministara prosvjete i kulture (KMK) definirala je ključne točke za međusobno priznavanje kvalifikacija na tečajevima za izobrazbu nastavnika. Kandidati koji su dobili nastavničku diplomu prema zahtjevima KMK-a dobivaju - bez obzira na saveznu državu u kojoj je diploma stečena - jednak pristup pripremljenoj službi za vrstu nastavničke profesije koja odgovara njihovoj diplomi. Ipak, zbog različitih tipova škola i nastavničkih tečajeva u saveznoj državi, može biti prednost ako se studij i pripremljena služba završe u saveznoj državi u kojoj se traži kasnija pozicija u školskoj službi. To treba uzeti u obzir pri odabiru sveučilišta.

Nastavnici su potrebni u mnogim saveznoj državama - to je rezultat gotovo svih predviđanja potreba za nastavnicima u narednim godinama. No, unatoč prognozama, za maturante koji sada započinju studij i koji će se prijaviti za zapošljavanje za pet do osam godina ne postoji automatska niti potpuna garancija za posao. To je uglavnom zato što potrebe za nastavnicima ovise o saveznoj državi, vrsti škole i kombinaciji predmeta.

Osposobljavanje nastavnika u svim vrstama škola regulirano je zemaljskim zakonodavstvom. Odgovornost za izobrazbu nastavnika imaju ministarstva obrazovanja i kulture i ministarstva znanosti saveznih država koja reguliraju osposobljavanje kroz propise o studiranju ili pravilnike o usavršavanju i propise o ispitima ili odgovarajućim zakonskim odredbama. Prvi i Drugi državni ispit provode državna ispitna tijela ili odbori saveznih država.

Obuka nastavnika podijeljena je u dvije faze, tečaj visokog obrazovanja koji uključuje razdoblja praktične nastave i praktičnu obuku u školskom okruženju. Tečajevi za osposobljavanje nastavnika nude se na sveučilištima, Technische Hochschulen/Technische Universitäten, Pädagogische Hochschulen (učilištima) i umjetničkim i glazbenim fakultetima. Praktično usavršavanje nastavnika u obliku Vorbereitungsdienst (pripremljena služba) odvija se u institutima za osposobljavanje nastavnika (Studienseminare) ili sličnim ustanovama i školama za obuku. Udio praktične nastave u školama u visokoškolskim kolegijima znatno se povećao posljednjih godina. Studijski kolegiji na sveučilištima, u svim saveznoj državnim institucijama (npr. centrima za obuku nastavnika) su uspostavljeni kako bi se koordinirala izobrazba nastavnika između fakulteta i jamčio adekvatan odnos prema nastavnoj praksi.

Osim toga, organizacija uvodnog razdoblja za novokvalificirane nastavnike bila je središnja tema Gemischte Kommission Lehrerbildung Stalne konferencije ministara obrazovanja i kulture. Prema preporukama stručnog povjerenstva iz 1999. godine, odredbe za zapošljavanje mladog nastavnog kadra imaju za cilj postupni razvoj stručne osposobljenosti. Nadalje, potrebno je uspostaviti sustav potpore za uvodno razdoblje za novokvalificirane nastavnike, uključujući mjere stručnog usavršavanja posebno prilagođene potrebama novokvalificiranih nastavnika. U većini saveznih država trenutno se razvijaju ili su implementirani koncepti za organizaciju uvodnog razdoblja. U slučaju didaktičkih i metodičkih problema, novokvalificirani nastavnici pogotovo imaju mogućnost zatražiti savjet od stručnog osoblja iz instituta za usavršavanje nastavnika ili institucija za stručno usavršavanje nastavnika.

Danas u osnovnoškolskom i srednjoškolskom obrazovanju školski nadzorni organi u školskom sustavu provode Fachaufsicht (akademski nadzor), Rechtsaufsicht (pravni nadzor) i Dienstaufsicht (nadzor osoblja). Posebna obrazovna potpora i akademsko vrednovanje pružaju se u školskim pilot projektima koje provode školske



nadzorne vlasti i instituti za školski razvoj (Landesinstitute für Schulentwicklung) saveznih država. Prateće istraživanje ispituje učinkovitost reformskih mjera i okvira koji treba stvoriti ako se one namjeravaju uspješno provesti.

Uvođenju novih nastavnih planova i programa često prethodi probna faza. U nekim saveznim državama, na primjer, nastavnici se ispituju kako bi se utvrdilo jesu li se nove smjernice pokazale uspješnim ili ih je potrebno izmijeniti. Davanjem savjeta i pomoći te preporukom promjena u školama zajedno s izvješćivanjem viših obrazovnih tijela, školski nadzorni organi i zavodi za školski razvoj moraju pridonijeti evaluaciji i daljnjem razvoju školskog sustava. U gotovo svim saveznim državama škole ocjenjuju vanjske agencije za kvalitetu ili evaluacijske agencije i inspekcijski postupci.

1.7 Slovenija

U Sloveniji početno obrazovanje nastavnika provode sveučilišta, kao i pojedinačne visokoškolske ustanove. Studijski programi koji nude osposobljavanje nastavnika mogu biti istodobni (studijski programi jednog ili dva nastavna predmeta koji dovode do stručnog zvanja profesora jednog ili dva predmeta - studijski programi drugog ciklusa koji dovode do stručnog zvanja magistar profesor ili profesor, ili studijski program koji uključuje relevantne stručne sadržaje) ili konsektivni (studijski programi koji daju potrebna znanja o nastavnom predmetu ili području obrazovanja, ali ne pružaju potrebne stručne kolegije za stjecanje potrebnih nastavnih vještina). Za stjecanje relevantnih pedagoških znanja osoba mora završiti poslijediplomski nestupnjevani nastavnički program (dopunski studij) u iznosu od minimalno 60 ECTS bodova).

Dakle, svi nastavni radnici dobivaju početnu obuku u odgovarajućim institucijama koje nude tercijarno obrazovanje. Međutim, postoji mnogo pedagoških studija koje nude drugi fakulteti iz svojih stručnih područja. Kombiniranjem programa predbolonjske reforme i onih koji se trenutno provode 170 studija može omogućiti studentu stjecanje pedagoške diplome (za sve razine obrazovanja).

Da bi se nastavnik smatrao potpuno kvalificiranim, mora – uz formalno početno obrazovanje – položiti stručni ispit. Da bi mogao pristupiti ispitu, mora imati odgovarajuću formalnu diplomu, dovoljno sati radnog iskustva i odobrenje mentora i ravnatelja na temelju potrebnih izvođenja nastave.

Nastavnici u Sloveniji ulaze u pedagošku profesiju na dva načina: kroz programe uvođenja ili prijavom na otvorena radna mjesta za zapošljavanje koja raspisuju škole. Sustav uvođenja nije obvezan i škole mogu – na slobodna radna mjesta – zaposliti nastavnike početnike (sa završenim odgovarajućim početnim obrazovanjem) koji tek trebaju polagati državni stručni ispit da bi bili u potpunosti osposobljeni. Škole moraju zaposliti nastavnike koji već posjeduju stručnu svjedodžbu i mogu zaposliti kandidate bez nje samo ako se nije prijavio nijedan nastavnik s kvalifikacijama.

Prema slovenskom izvješću, postoje dva formalna programa uvođenja koje provodi Ministarstvo obrazovanja, znanosti i športa. U okviru tih programa novi/novonastali nastavnici ulaze u profesiju tako što u početku prolaze praktičnu obuku pod mentorstvom iskusnog nastavnika, postupno preuzimajući veću odgovornost. U programu uvođenja se upoznaju sa sadržajima kako bi mogli samostalno raditi i pripremati se za nastavni stručni ispit. Program uvođenja priprema mentor koji mora udovoljavati određenim zahtjevima koji osiguravaju njegovu stručnost u suradnji s nastavnikom početnikom. Mentora imenuje ravnatelj škole.

Program uvođenja uključuje upoznavanje s aktualnim predmetnim nastavnim procesima u predškolskoj ustanovi ili školi te s različitim metodama i oblicima nastave. Nastavnici početnici produbljuju svoja znanja i usavršavaju se u predmetnoj didaktici. Uče osmišljavati nastavne planove, pripremati lekcije i izvoditi ih dok promatraju lekcije



mentora i drugih nastavnika. Surađuju s vodstvom razredne nastave i vodstvom škole, organizirajući roditeljske sastanke i konzultacije. Osim toga, stječu znanja i vještine izvan svoje predškolske ustanove ili škole, posebice u područjima važnim za polaganje stručnog ispita. Ravnatelj postavlja mentora pripravnicima na 10 mjeseci.

Kada nastavnici započnu posao, njihov početni rad se još uvijek temelji na interakciji s mentorom i ravnateljem. Prema izvješću, ova interakcija je važna za početni rad. Vezano za neformalne prakse u programima uvođenja u Sloveniji, izvješće pokazuje da 48% nastavnika navodi da nisu bili uključeni u formalne i neformalne prakse u školama dok je prosjek u OECD-u 58 %. Drugi dokaz koji možemo vidjeti je da samo 5% nastavnika u Sloveniji ima mentora u razdoblju uvođenja u svoje zanimanje.

Što se tiče programa uvođenja, nastavnici su posebno zainteresirani za stjecanje iskustava, vještina i savjeta za integraciju u svoj redoviti posao, brigu o učenicima s većim potrebama, kao i talentiranim učenicima, te razvijanju zanimljivih i zanimljivih materijala za sve njih. Nastavnici nemaju formalni mentorski program. Nastavnici imaju slobodu sudjelovati u programima kontinuiranog stručnog usavršavanja.

NAPOMENA: Državni zavod za školstvo posljednjih godina razvija program za nove nastavnike i mentore na koji su projektni partneri skrenuli pozornost u razdoblju, zaključno s ovim nacionalnim izvješćem. Ministarstvo je poduzelo odgovarajuće korake kako bi ovu javnu ustanovu potpunije uključilo u nacionalni konzorcij projekta. Potrebno je naglasiti da Ministarstvo, kao tijelo javne vlasti s ovlasti promicanja zakonodavstva i propisa ima ozbiljne namjere za reformu sustava kako bi bolje osiguralo određenu razinu konkretnog uvođenja (ne samo kroz proteklo vrijeme) kako bi se pristupilo stručnom ispitu. te uključiti mentorstvo kao jedan od uvjeta za napredovanje u nastavničkom zanimanju.

To znači da će u slovenskom kontekstu ovaj projekt morati raditi ruku pod ruku s reformom propisa o formalnom putu napredovanja nastavnika (koja je u tijeku) i djelomično koordinirati sa sveučilištima koja pružaju početnu obuku i Nacionalnim institutom za Obrazovanje kada su u pitanju postojeće strukture u Sloveniji. To je istovremeno ograničavajući čimbenik slobode koju ćemo imati unutar konzorcija u našem nacionalnom kontekstu i potencijalna korist koja bi nam mogla pomoći da postignemo veći potencijal i veći sustavni učinak.



2. Potrebe i motivacije nastavnika u njihovom zanimanju

S fokusom na potrebe i motivaciju nastavnika za njihovu karijeru, odnosno njihovu percepciju, zadovoljstvo i motivaciju, ovaj dio predstavlja dubinsku analizu rezultata 776 upitnika prikupljenih od strane LOOP partnerstva, 56 intervju i 6 fokusnih grupa za podizanje svijesti o uredbama, praksi i potrebama vezanim uz pripremu i promicanje uvodnih programa temeljenih na metodama mentorstva. Kao što je već spomenuto, upitnici su podijeljeni novim/novonastalim nastavnicima, iskusnim nastavnicima i ravnateljima škola.

Iako je situacija s nastavnicima u Europi slična, nastavnici doživljavaju veliku profesionalnu nestabilnost, sve izazovnije publiku, nedostatak resursa i priznanja kao i umor koji generira prosječna dob, s obzirom na **percepciju, zadovoljstvo i motivaciju u nastavničkoj karijeri općenito**, većina iskusnih nastavnika osjećala se osnaženo, motivirano i predano svom poslu, kao i integrirano i podržano od strane svojih suradnika u teškim odlukama u svakodnevnom radu. Gledajući u budućnost, većina njih je zadovoljna time što su tijekom cijelog svog profesionalnog života bili nastavnici, međutim, željeli bi imati priliku diverzificirati svoje mogućnosti nastavničke karijere, prihvaćajući druge uloge umjesto podučavanja, na primjer, imati priliku postati mentori drugih nastavnika koji započinju njihovu karijeru.

Kada su u pitanju novi/novonastali nastavnici, većina se osjeća osnaženo i predano svom poslu jer su željni naučiti više i primijeniti ono što su naučili na početnoj obuci. Međutim, što se tiče motivacije, većina se osjeća motivirano za svoj posao, ali ne svi, a razlozi za to su vezani uz napredovanje u karijeri i nedostatak podrške koju nastavnici osjećaju u svakodnevnim aktivnostima.

Analizirajući odgovore kako novih tako i iskusnih nastavnika, moguće je zaključiti da se, kada je riječ o stavovima nastavnika o ulaganju u svoju karijeru, osjećaju osnaženo, motivirano i predano svom poslu, iako bi željeli preuzeti dodatne uloge i odgovornosti unutar nastavnog posla (kao mentori nastavnicima koji započinju svoju karijeru, dijeleći svoje znanje), rado bi nastavili raditi kao nastavnici budući da se osjećaju sigurni u svoju sposobnost da mijenjaju nastavne strategije u svojoj učionici.

Potrebe, izazovi i ograničenja

Kroz ankete, intervjue i fokusne grupe, novi/novonastali nastavnici imali su priliku izraziti potrebe i izazove s kojima se susreću u pogledu njihove profesionalne prakse, dobrobiti i formalnih politika i procedura koje zahtijevaju školske sredine. Unatoč razlikama u tipičnoj proceduri koju nastavnici moraju poznavati i slijediti u svakoj državi, kao i formatima i sadržajima tečajeva i pristupa za početnu obuku nastavnika, postoji zajedničko shvaćanje izazova s kojima se suočavaju: velika većina poziva na više podrške u vezi s birokratskim i administrativnim pitanjima u školama. To je izravno povezano s njihovim potrebama, koje su u gotovo svim državama prisutne i grupirane u sljedeće kategorije: (a) financijski poticaji, (b) dobri uvjeti rada koji bi potaknuli nastavnike da napuste ustaljene rutine, (c) odgovarajući proces odabira, (d) praktične vještine, (e) znanje i vještine za suočavanje sa stresom i emocionalnim stresom.

S druge strane, iskusni nastavnici i ravnatelji škola imali su priliku istaknuti glavna ograničenja s kojima se škole i stručnjaci moraju suočiti dok podržavaju nove nastavnike. Prema sudionicima u svim državama, postoji zajedničko ograničenje za sve, nedostatak vremena koje nastavnici imaju zbog velikog opterećenja. Teško je rješavati sve zadatke koje imaju s učenicima, njihovim vršnjacima, školskim odborom, roditeljima i javnim tijelima. No, unatoč tome, nekoliko nastavnika pokazalo je interes da postanu mentori mladim kolegama i pedagoški ih podrže na početku karijere. Međutim, da bi to učinili, potrebno je prevladati neka ograničenja. Detaljno, tablica 6 pokazuje



koje su glavne potrebe i izazove novih nastavnika u svakoj državi i ograničenja koja su identificirali iskusni nastavnici i ravnatelji škola.

	Potrebe i izazovi novih nastavnika	Ograničenja kod podrške novih nastavnika
DE	Novi nastavnici u Njemačkoj trebaju podršku u upravljanju razredom, metodama poučavanja i načinu dijeljenja iskustava i znanja o određenim temama s drugima.	Nedostatak vremena je najveći problem.
EL	Glavne potrebe i izazovi se odnose na birokratska/administrativna pitanja, kao i na pitanja koja se odnose na raznolikost i uključenost.	Vremenski programi se ne pokreću na razini škole i ne njeguju se zajednice.
ES	Glavni izazovi s kojima se susreću novi nastavnici su veliko radno opterećenje i nedostatak znanja i stručnosti za upravljanje razredom, posebno u pogledu raznolikosti učenika. Također im nedostaje znanja vezanog uz sadržaj i upravljanje i nošenje sa stresom kako bi se izbjegla emocionalna iscrpljenost. Također je važno istaknuti potrebu za tečajevima i seminarima, smanjenjem sati nastave i zajedničko podučavanjem s iskusnim nastavnicima/mentorima.	Vrijeme: Za planiranje učinkovitog programa, osmišljavanje programa obuke i različitih aktera koji sudjeluju u procesu (mentori, direktori i inspektori).
HR	Hrvatski nastavnici smatraju kako postoji neadekvatna početna obuka nastavnika i nesposobnost držanja koraka s okruženjem koje se brzo mijenja, što zahtijeva kontinuirano usavršavanje. Novim nastavnicima nedostaju praktične vještine u ophođenju s učenicima i njihovom vrednovanju. Također moraju znati kako se nositi s učenicima s posebnim potrebama.	Nemogućnost škola da pruže odgovarajuću podršku.
IT	Talijanskim nastavnicima nedostaju digitalne vještine i znanje o birokratskim i administrativnim procedurama. Također smatraju kako je potrebno naučiti više o psihološkoj dinamici u učionici i upravljanju.	Podrška učinkovitoj i funkcionalnoj metodologiji kako bi se pružilo znanje. Pomoć s birokratskog i administrativnog stajališta.
PT	U Portugalu je najizraženija potreba u vezi s birokratskim pitanjima i radom sa studentima s invaliditetom/posebnim potrebama. Također moraju znati kako učinkovito upravljati emocionalnim problemima koje učenici otkrivaju u različitim trenucima u školskom okruženju.	Novi i iskusni nastavnici su iz različitih škola. Smanjena podrška koju novi nastavnici osjećaju od strane školskih čelnika, u vezi s onima koji će biti privremeno u školi. Smanjeno vrijeme za mentorstvo. Nedostatak stabilnosti u struci i karijeri (zbog kontinuirane mobilnosti novih nastavnika svake godine iz škole u školu). Velik broj učenika po razredu i česti zadaci u zahtjevnim razredima. Stalna pravna ažuriranja i promjene stvaraju nestabilnost kod školskih zaposlenika.
SI	Slovenski nastavnici osjećaju potrebu za boljim upoznavanjem s temeljnom psihologijom i didaktikom. Također bi željeli biti dobrodošli u širem okruženju, kao i da imaju nekoga tko im je blizak i spreman pomoći. Osim toga, potrebno im je više praktičnog iskustva.	Mentor bi trebao dobiti određenu obuku u mentorstvu/podučavanju/psihologiji. Treba ih osloboditi nekih drugih obveza. Uloga mentora trebala bi dobiti neko formalno priznanje



Table 6- Needs, challenges, and constraints

Sveukupno, novi/novonastali nastavnici smatraju kako postoji neadekvatna početna obuka nastavnika i nesposobnost da se prati okruženje koje se brzo mijenja, što zahtijeva kontinuirano usavršavanje i pokazuje nedostatak praktičnih vještina za svakodnevni rad, posebno u školskim birokratskim procedurama i upravljanju razredom. Također su izrazili zabrinutost za svoje samopouzdanje u rješavanju emocionalnih problema učenika, kako se nositi s problematičnim učenicima, učenicima s posebnim potrebama te kako asertivno razgovarati s roditeljima i njihovim obiteljima. Ne radi se samo o pokušaju boljeg upoznavanja školske kulture, već o razvijanju vještina za to u praksi, što je najveća prepreka za nastavnike početnike.

Analiza dokumenata i terenski rad koje je razvilo LOOP partnerstvo naglašavaju ove potrebe i izazove nastavnika na početku njihove karijere, kao i glavna ograničenja s kojima se suočavaju ravnatelji škola i iskusni nastavnici kako bi im pružili podršku, kako bi im odgovorili kroz osmišljavanje uvoda programa za nove nastavnike, baziranog na mentorstvu iskusnih kolega koji žele podijeliti svoja znanja, tehnike, pedagoške metode i strategije koje su akumulirali tijekom godina podučavanja učenika.



3. Program uvođenja nastavnika

Analiza potreba i izazova novih nastavnika i ograničenja koje škole imaju u podršci tim nastavnicima pokazala je da je ključno imati uvodno razdoblje za nove nastavnike u školi, pomažući im u didaktičkom, pedagoškom, administrativnom, emocionalnom i društvenom smislu, ne samo na početku njihove karijere, već i tijekom njihove karijere kako bi se promicala izvrsnost među nastavnicima.

Uvođenje nastavnika stoga treba shvatiti kao sustavan i dugotrajan proces profesionalnog razvoja, suradničke prirode, koji uključuje mrežu nastavnika i stručnjaka, te je usmjeren na kontekst škole, promicanje učenja kod učenika i razvoj obrazovnog sustava. Učinkovit program uvođenja omogućuje nastavnicima, u svim fazama njihove karijere, da promatraju svoje suradnike, budu promatrani od strane njih i integriraju zajednice učenja koje potiču zajedničko razmišljanje i učenje te se bave kvalitetom poučavanja i profesionalnog razvoja kao kolektivnom, a ne samo individualnom odgovornosti. Javna tijela moraju nastojati vrednovati nadzorne resurse u procesima evaluacije, posebice kroz provedbu programa uvođenja kao dijela kontinuiranog stručnog usavršavanja nastavnika i kao logičnog produžetka inicijalnog osposobljavanja nastavnika.

Uvođenje u temeljeno na mentorskoj podršci u ranim fazama njihove karijere omogućuje nastavnicima da razviju svoje profesionalne vještine i razviju plodne veze unutar školskog okruženja. Partnerstvo LOOP zatražilo je od nastavnika i ravnatelja škola da podijele svoje shvaćanje o tome što je „program uvođenja“. U anketi su predstavljene 4 hipoteze, sve izravno povezane s uvođenjem:

- ▶ ▶ „Sustavan i dugotrajan proces stručnog usavršavanja, suradničke prirode, koji uključuje mrežu nastavnika i stručnjaka i fokusiran je na kontekst škole, promiče učenje kod učenika i razvija obrazovni sustav.“
- ▶ ▶ „Omogućuje nastavnicima da u svim fazama svoje karijere promatraju svoje suradnike, da budu promatrani od strane njih i da integriraju zajednice učenja koje potiču zajedničko razmišljanje i učenje i suočavaju se s kvalitetom poučavanja i profesionalnog razvoja kao kolektivnom, a ne samo individualnom odgovornošću.“
- ▶ ▶ „Cjelokupna akademska godina stručne prakse, uz kontinuiranu podršku kurikularnog odjela škole, preko nastavnika iz iste skupine za zapošljavanje i s priznatim profesionalnim iskustvom.“
- ▶ ▶ „Uvođenje je program profesionalnog razvoja koji uključuje mentorstvo i osmišljen je kako bi ponudio ,podršku, vodstvo i orijentaciju nastavnicima početnicima tijekom prijelaza na njihov prvi nastavnički posao“.

Tablica 7 prikazuje glavne ideje razmijenjene između ravnatelja škola, iskusnih nastavnika i novih/novonastalih nastavnika iz partnerskih zemalja u vezi s konceptom uvođenja:



	1			2			3			4		
	D	E	N	D	E	N	D	E	N	D	E	N
D – Ravnatelji												
E – Iskusni nastavnici	X	X	X									
N – Novi nastavnici	X	X	X									
ES										X	X	X
HR				X							X	X
IT										X	X	X
PT			X							X	X	X
SI										X	X	X

Tablica 7- Definicija programa uvođenja

Kao što se može vidjeti, definicija oko koje se ispitanici više slažu je posljednja „**Uvođenje je program stručnog usavršavanja koji uključuje mentorstvo i osmišljen je kako bi pružio podršku, vodstvo i orijentaciju nastavnicima početnicima tijekom prijelaza na njihov prvi nastavnički posao**“, naglašavajući mentorsku aktivnost u programu. Međutim, u Njemačkoj i Grčkoj, ravnatelji i nastavnici škola (iskusni i novi) su istaknuli kako je uvođenje „Sustavan i dugotrajan proces profesionalnog razvoja, suradničke prirode, koji uključuje mrežu nastavnika i stručnjaka i fokusiran je na školski kontekst, promicanje učenja kod učenika i razvoj obrazovnog sustava”.

Imajući ove definicije onoga što je i što očekuje od uvodnog programa na umu, ravnatelji škola, iskusni nastavnici ili novi/novonastali nastavnici su se složili kako su formalni programi uvođenja potrebni na početku nastavničke karijere kako bi se nastavnici motivirali na početnoj razini, te kako bi se osnažile njihove poslovne kompetencije.

Struktura, sadržaj i aktivnosti programa uvođenja

S obzirom na aktivnosti i sadržaje koji će biti uključeni u uvodni program, razmotreno je pet područja nastavničkog zanimanja koja bi bila obuhvaćena programom uvođenja, koja su:

- ▶ Didaktičko-pedagoško područje
- ▶ Predmetno područje
- ▶ Birokratsko/administrativno područje
- ▶ Emocionalno područje
- ▶ Društveno/kulturno područje

U pravilu, prema rezultatima istraživanja, sva se područja smatraju relevantnim iz perspektive ciljnih grupa. Međutim, postoje neke razlike kada se procjenjuje važnost svakog područja iz perspektive zemalja. Jedino područje koje je bilo zajedničko svim državama bilo je emocionalno (7), kao temeljni i obvezni čimbenik koji se mora uzeti u obzir u programu uvođenja, zatim didaktičko-pedagoško (4), birokratsko-administrativno (3) i društveno/kulturno (2) (tablica 8).



Područja koja više vrednuju ciljne grupe uključene u istraživanje	
DE	Emocionalno (upravljanje razredima) Birokratsko/administrativno
GR	Didaktičko-pedagoško (upravljanje razredima) Emocionalno (odnos i komunikacija s roditeljima; upravljanje razredima)
ES	Društveno-kulturno Emocionalno
HR	Didaktičko-pedagoško Emocionalno
IT	Birokratsko/administrativno Emocionalno Didaktičko-pedagoško (srednja škola)
PT	Birokratsko/administrativno Emocionalno Društveno-kulturno
SI	Didaktičko-pedagoško(praksa) Emocionalno

Tablica 8: Područja koja su ciljne grupe označile kao najrelevantnija

Unatoč činjenici da je pet glavnih područja ključno za poboljšanje i razvoj rada novih nastavnika, sudionici su vrednovali područja za koja se osjećaju manje spremnima za rad u školi. Općenito, ravnatelji škola i nastavnici (iskusni i novi) smatraju da početna obuka nastavnika priprema nove/novonastale nastavnike na znanstvenoj (predmetnoj) i didaktičko-pedagoškoj razini, ali nedostaje znanja i iskustva o organizaciji, dinamici strukture i procedure upravljanja u školama. To ukazuje na potrebu jačanja pripreme novih/novonastalih nastavnika na birokratskoj/administrativnoj razini, posebno u pogledu zakonodavstva i pravnih aspekata koji se odnose na nastavničko zvanje, školske administrativne procedure i administrativne postupke upravljanja razredom, ali i dužnosti i prava nastavnika. Također, tri ciljne grupe su navele potrebu za većom pripremljenošću na emocionalnoj i socijalnoj razini, posebno novi/novonastali nastavnici koji su tijekom programa uvođenja pokazali da žele razviti socijalno-emocionalne vještine kako bi naučili: kako se nositi sa stresom, empatiju, samopouzdanje, upornost, upravljanje osobnim i profesionalnim dimenzijama. Također su otkrili svoju tjeskobu u ophođenju s učenicima s teškoćama u učenju, izazovnim podrijetlom ili poviješću loših iskustava/rezultata u školama.

Na temelju ovih pet područja i s namjerom osmišljavanja inovativnog programa suradničkog uvođenja, ciljnim grupama je predloženo 11 aktivnosti kako bi se identificirale najrelevantnije aktivnosti za svako područje. Usporednom analizom nalaza sve aktivnosti su ocijenjene relevantnima, no neke su bile prikladnije za određena područja. Stoga, prema ovom popisu:

1. Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta
2. Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika u drugom predmetu(ima)
3. Iskusan nastavnik istog predmeta mi asistira u nastavi
4. Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima
5. Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi
6. Sudjelovanje u simulaciji nastave s nastavnicima koji započinju svoju karijeru
7. Reflektivni portfelj učenja
8. Sudjelovanje u radionicama drugih iskusnih nastavnika
9. Promatrački posjeti drugim školama



10. Uključenost u mrežu nastavnika
11. Integracija školskog kluba/projekta.

Postojali su zajednički aspekti između zemalja partnera, a sljedeće su se aktivnosti istaknule kao najizglasanije u svakom od područja:

Didaktičko-pedagoško											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
DE	X		X	X	X						
EL				X	X				X		
ES		X	X	X				X	X		
HR	X		X	X				X			
IT		X				X	X			X	X
PT	X		X	X	X	X		X			
SI	X			X							

Tablica 9 – Aktivnosti koje su ciljne grupe označile relevantnijima za didaktičko-pedagoško područje.

Birokratsko/administrativno												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
DE	X		X	X	X							
GR					X		X			X		
ES										X	X	
HR										No answer		
IT	X											
PT	X			X	X					X		
SI				Have a coffee with the administrator/secretary								

Tablica 2 – Aktivnosti koje su ciljne grupe označile relevantnijima za birokratsko/administrativno područje.

Društveno/kulturno												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
DE				X	X					X		
EL					X					X	X	
ES				X							X	
HR										No answer		
IT	X			X								
PT				X	X			X	X	X	X	
SI				Have team building, have school projects, have events								

Tablica 13 – Aktivnosti koje su ciljne grupe označile relevantnijima za društveno/kulturno područje.

Predmetno područje												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
DE	X		X	X								
EL	X		X	X	X	X			X	X		
ES	X	X	X					X		X		
HR										No answer		
IT		X		X								
PT	X			X	X	X		X			X	
SI				Design lessons, materials and work with students on a project								

Tablica 10 – Aktivnosti koje su ciljne grupe označile relevantnijima za predmetno područje.

Emocionalno											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
DE				X	X					X	
GR				X	X					X	X
ES				X	X					X	
HR										No answer	
IT	X	X									
PT	X			X	X			X	X	X	X
SI	X			X	X						

Tablica 1 – Aktivnosti koje su ciljne grupe označile relevantnijima za emocionalno područje.

Kao što se može vidjeti u gornjim tablicama, aktivnost 4 (Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima) označena je kao relevantna u svim područjima. S obzirom na to da je ova aktivnost povezana s raspravom o promatranim razredima, logično je kao aktivnost smatrati i promatrane razrede



(aktivnosti 1 ili 2). U slučaju didaktičko-pedagoških i predmetnih područja, sve aktivnosti identificirala je barem jedna država. U ostala tri područja neke od aktivnosti nije odabrala nijedna država.

Za svako područje također je moguće identificirati 3-4 aktivnosti koje ciljane skupine najviše biraju:

Aktivnosti koje više cijene ciljne grupe uključene u istraživanje	
Didaktičko-pedagoško područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Iskusan nastavnik istog predmeta mi asistira u nastavi Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima
Predmetno područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Iskusan nastavnik istog predmeta mi asistira u nastavi Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima
Birokratsko/administrativno područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi Promatrački posjeti drugim školama
Emocionalno područje	Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi Promatrački posjeti drugim školama
Društveno/kulturno područje	Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi Promatrački posjeti drugim školama Integracija školskog kluba/projekta.

Tablica 14: Aktivnosti koje se više cijene po područjima

To ne znači da nije bilo odstupanja ili da druge aktivnosti nisu odabrane za određeno područje. Općenito, sve su izglasane, a pojavile su se i nove aktivnosti od strane ciljnih grupa iz Slovenije i Portugala, kao što su:

- ▶ Osmišljavanje nastave, materijala i rada s učenicima na projektu, za **predmetno područje**;
- ▶ Popiti kavu s administratorom/tajnicom, za **birokratsko/administrativno područje**;
- ▶ Team building, školski projekti, događanja za **društveno/kulturno područje**;
- ▶ ▶ Pristup jednostavnim informacijama i kratkotrajna obuka vezana za administrativne aspekte za pristup **birokratskom/administrativnom području**;
- ▶ Sudjelovati u trenucima kako bi se upoznali sa školom i zajednicom i pristupili **emocionalnim i društvenim/kulturnim područjima**.

Što se tiče sadržaja programa uvođenja, na temelju rezultata anketa i intervjua moguće je identificirati zajedničke rezultate za sadržaje svakog područja.



Didaktičko-pedagoško područje

1. Upravljanje nastavnim planovima i programima
2. Evaluacija učenika: učinkovita procjena ishoda učenja vs konačna evaluacija učenika
3. Evaluacija učenika: ocjenjivanje kontinuiranog učenja
4. Prilagođavanje nastave i evaluacije učenicima različitih stilova učenja
5. Strategije za poboljšanje i održavanje motivacije učenika
6. Strategije za uključivanje manje participativnih učenika
7. Priprema privlačnih obrazovnih resursa, vježbi i drugih pomoćnih materijala
8. Vođenje grupnog/suradničkog rada u razredu
9. Suočavanje s učenicima kojima nedostaje discipline u učionici
10. Suočavanje s problematičnim ponašanjem učenika
11. Rad s učenicima s posebnim potrebama učenja i/ili teškoćama
12. Planiranje/priprema nastave mješovitim nastavnim metodama

Didaktičko-pedagoško												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DE		X	X		X	X	X		X	X	X	
EL			X	X	X			X		X		
ES		X		X	X					X	X	X
HR											X	
IT	Podrška tijekom mentorovih lekcija											
PT			X	X	X							
SI					X		X					

Tablica 3 - Sadržaji koje su ciljne grupe označile relevantnijima za didaktičko-pedagoško područje.

U didaktičko-pedagoškom području odabrani su svi sadržaji, osim „upravljanja nastavnim planovima i programima“, međutim, oni koji su imali najveći broj glasova relevantnosti su:

- ▶ Evaluacija učenika: ocjenjivanje kontinuiranog učenja
- ▶ Prilagođavanje nastave i evaluacije različitim stilovima učenja učenika
- ▶ Strategije za poboljšanje i održavanje motivacije učenika
- ▶ Suočavanje s problematičnim ponašanjem učenika
- ▶ Rad s učenicima s posebnim potrebama učenja i/ili poteškoćama u razvoju

Slika 1 – Popis sadržaja naznačenih od strane partnerstva za didaktičko-pedagoško područje.

Predmetno područje					
	1	2	3	4	5
DE	X	X	X	X	
EL			X	X	X
ES			X		
HR	Držanje koraka s predmetnim sadržajem				
IT	Nema odgovora				
PT		X	X	X	X
SI			X		

Tablica 16 - Sadržaji koje su ciljne grupe označile relevantnijima za predmetno područje.

Predmetno područje

1. Što mogu uzeti iz drugih predmetnih područja koja su korisna za moju nastavu
2. Identificiranje i promicanje kompetencija povezanih s ključnim ishodima učenja
3. Ažuriranje mog znanja najnovijim dostignućima u pogledu sadržaja školskog(ih) predmeta(a) koje predajem
4. Prilagođavanje sadržaja školskog(ih) predmeta(a) koje predajem spremnosti mojih učenika
5. Integriranje školskih strategija tijekom provedbe kurikulumu

Slika 2 - Popis sadržaja naznačenih od strane partnerstva za predmetno područje.



Što se tiče predmetnog područja, odabrani su svi sadržaji koje je partnerstvo predložilo, no dva su se izdvojila kao dio LOOP programa uvođenja, a to su:

- ▶ Ažuriranje mog znanja najnovijim dostignućima u pogledu sadržaja školskih predmeta koje predajem
- ▶ Prilagođavanje sadržaja školskog(ih) predmeta(a) koje predajem spremnosti mojih učenika.

Birokratsko/administrativno područje

1. Zakonodavstvo i pravni aspekti vezani uz nastavničko zvanje
2. Školske administrativne procedure
3. Administrativne procedure upravljanja razredom
4. Dužnosti i prava (pravna)
5. Informacije o razvoju karijere

Slika 3 - Popis sadržaja naznačenih od strane partnerstva za birokratsko/administrativno područje.

Birokratsko/administrativno					
	1	2	3	4	5
DE			X	X	
EL		X	X	X	X
ES		X	X		
HR			X		
IT	Nema odgovora				
PT	X	X			X
SI			X		

Tablica 17 - Sadržaji koje su ciljne grupe označile relevantnijima za birokratsko/administrativno područje.

Birokratsko/administrativno područje bilo je jedno od spomenutih područja za koje su se nastavnici osjećali manje spremnima i za koje bi željeli imati više obuke. Stoga je u svim državama iskazan interes za boljim znanjem o „administrativnim postupcima upravljanja razredom” i „školskim upravnim postupcima”. No, teme o dužnostima i zakonskim pravima te informacije o razvoju karijere također su bile dobrodošle.

Emotional					
	1	2	3	4	5
DE	X		X	X	
EL	X		X	X	X
ES				X	X
HR	Mitigate the initial shock				
IT	No answer				
PT	X	X		X	X
SI	X			X	

Tablica 48 - Sadržaji koje su ciljne grupe označile relevantnijima za emocionalno područje.

Emotional area

1. Self-confidence
2. Conciliation between professional and personal life
3. Dealing with fears and insecurities related to students misbehavior
4. Dealing with fear to deal with families (parents & guardians)
5. Dealing with fears and insecurities related to working with peers and school leaders

Slika 4 - Popis sadržaja naznačenih od strane partnerstva za emocionalno područje.

Rezultati istraživanja također su pokazali da se sve ciljne grupe slažu da ih sveučilište nije dobro pripremio na emocionalnoj i društveno/kulturnoj razini. Općenito, školski voditelji i nastavnici također su istaknuli da formalni programi uvođenja trebaju uključivati sve predložene aspekte koji se odnose na emocionalno područje, a koji su:

- ▶ Samopouzdanje, slaganje između profesionalnog i osobnog života, suočavanje sa strahovima i nesigurnostima koji proizlaze iz lošeg ponašanja učenika i suočavanje sa strahovima o suočavanju s obiteljima (roditelji i skrbnici);



- Suočavanje sa strahovima i nesigurnostima koje proizlaze iz rada s kolegama i školskim voditeljima.

Osim predloženih metoda i aktivnosti, iskusni nastavnici također smatraju da bi program uvođenja trebao uključivati pitanja samospoznaje, samopoštovanja, upravljanja konfliktima i tehnike za opuštanje i smanjenje razine stresa, s ciljem pružanja psihološke podrške nastavnicima na početku njihove karijere.

Društveno-kulturno									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE	X			X	X	X	X		X
EL		X			X	X	X		X
ES	X		X			X			
HR	Međukulturne kompetencije, komunikacija s roditeljima i vršnjacima								
IT	Nema odgovora								
PT			X	X			X	X	
SI							X		

Tablica 19 - Sadržaji koje su ciljne grupe označile relevantnijima za društveno-kulturno područje.

Na kraju, ali ne i najmanje važno, sav sadržaj društvenog/kulturnog područja smatran je relevantnim u svim državama, međutim, “interakcija s učenicima” i “interakcija s roditeljima” istaknuli su se kao najrelevantniji i jedne od glavnih briga novih nastavnika.

Društveno-kulturno područje

1. Znanje o djelovanju u skladu s vrijednostima i načelima nastavničkog zanimanja
2. Znanje upravljanja nastavnim planovima i programima, planiranje rada i ključnih ishoda učenja
3. Usvajanje školske kulture
4. Poznavanje školskog kodeksa ponašanja
5. Interakcija s vršnjacima
6. Interakcija s roditeljima
7. Interakcija s učenicima
8. Interakcija s lokalnim školskim vlastima i drugim vanjskim dionicima
9. Rad sa studentima različitog kulturnog porijekla

Slika 5 - Popis sadržaja naznačenih od strane partnerstva za društveno-kulturno područje.

Ovo opsežna analiza dokumenata i terenski rad donijeli su važna znanja i smjernice za jačanje dizajna programa uvođenja LOOP projekta, u skladu s potrebama nastavnika i perspektivama školskih čelnika. Ipak, kada su upitani o **trajanju programa uvođenja**, svima je bila zajednička tvrdnja da bi trebao trajati barem jednu školsku godinu, čime bi se novim nastavnicima omogućilo da iskuse punu školsku godinu. Neki od njih su spomenuli da bi novi/novonastali nastavnici trebali imati pristup programu uvođenja odmah nakon završetka početne obuke. Što se tiče vremena koje treba posvetiti aktivnostima i inicijativama uvodnog programa na tjednoj bazi ne postoji konsenzus, ni po ciljnim grupama ni po državama. Općenito, neki nastavnici smatraju da jedan do dva sata tjedno neće biti dovoljno, međutim, također smatraju da posvećivanje više od jednog do dva sata tjedno programu uvođenja može biti teško, s obzirom na opterećenje svih nastavnika. Drugi smatraju da bi tri do četiri sata tjedno bilo poželjno vrijeme za ulaganje u program uvođenja. Na kraju, ciljne grupe se slažu s idejom strukturiranja fleksibilnog programa uvođenja u smislu vremena i intenziteta (poput banke sati), osiguravajući:



- ▶ Program kombinira sastanke i trenutke zajedničkog promišljanja i suradnje uz pomoć razreda (novi nastavnici koji pomažu u nastavi iskusnih nastavnika i iskusni nastavnici koji pomažu novim/novonastalim nastavnicima).
- ▶ Više vremena (nastavnog i nenastavnog) posvećenog aktivnostima uvođenja na početku školske godine, koje će se smanjiti s obzirom na aktivnosti predviđene u školi, tijekom aktivnosti koje treba osigurati od strane nastavnika i potrebe novih /novonastalih nastavnika.
- ▶ Promicanje grupnih i individualnih sastanaka/sesija između mentora i povezanih naučnika.
- ▶ Progresivna i povećana autonomija novih nastavnika tijekom školske godine.

Ova “banka sati” se može rasporediti prema potrebama novih/novonastalih nastavnika, na primjer, više vremena posvećenog programu uvođenja na početku, koje bi se postupno smanjilo na jedan ili dva puta tjedno prema potrebi. Važno je naglasiti da bi iskusni nastavnici trebali imati formalno i pravno određeno vrijeme posvećeno mentorstvu kako bi se zajamčila ovakva implementacija, te kako bi se izbjeglo veće opterećenje i, posljedično, demotivacija vezana za proces. Zapravo, unatoč tome što svi intervjuirani nastavnici prepoznaju važnost škola koje integriraju program uvođenja koji se temelji na mentorstvu, za učinkovitu i uspješnu podršku novim/novonastalim nastavnicima predloženi su neki obvezni uvjeti, odnosno postojanje:

- ▶ Iskusnih nastavnika u školi s profilom, kompetencijama i motivacijom koje odgovaraju funkciji;
- ▶ Zakonodavstva koje se odnosi na raspodjelu odgovornosti, utvrđivanje vremena dodijeljenog mentorskim, nastavnim i nenastavnim aktivnostima;
- ▶ Obuka i podrška za pripremu iskusnih nastavnika za mentorstvo, uključujući sadržajne informacije o principima mentorskih odnosa, međuljudskih odnosa i multikulturalnih izazova (razlike vezane uz suživot različitih generacija, uz komplementarnu obuku, iskustvo i didaktičko-pedagoške pristupe).



4. Program mentorstva

Kao što je već spomenuto, nastavnici i ravnatelji škola definiraju uvođenje u izravnoj vezi s mentorstvom, budući da smatraju da je za integraciju novih nastavnika u školsku kulturu ključno imati iskusne nastavnike koji mogu objasniti školske uredbe, propise i procedure; dijeliti metode, materijale i druge resurse; pomoći u rješavanju problema u nastavi i učenju; pružiti osobnu i profesionalnu podršku i usmjeriti ih kako bi se poboljšali. Kao takvi, rezultati ovog dijela odnose se samo na organizaciju mentorskog programa, motivaciju i dodanu vrijednost mentorstva iskusnim nastavnicima, poželjan profil mentora i izazove s kojima će se morati suočiti.

Za osmišljavanje mentorskog programa ključno je razmisliti o konceptu mentorstva u kontekstu profesionalnog razvoja nastavnika i o tome što ta praksa uključuje na razini škole. U anketama su razmatrane četiri definicije mentorstva:

1. „Promišljeno uparivanje vještije ili iskusnije osobe s manje vještom ili iskusnijom, s dogovorenim ciljem da manje iskusna osoba raste i razvija specifične kompetencije.”
2. „Mentorstvo je odnos između dvaju kolega, u kojem jedan kolega podržava razvoj vještina i znanja drugog, vodeći tog pojedinca na temelju njegovih ili njezinih vlastitih iskustava i razumijevanja najboljih praksi”.
3. „Mentorstvo je ključni dio nastavnikovog profesionalnog razvoja, a također može pružiti važnu profesionalnu i društvenu vezu između kolega u školi”.
4. 1. “Mentorstvo se najčešće definira kao profesionalni odnos u kojem iskusna osoba (mentor) pomaže drugoj (naučniku) u razvoju specifičnih vještina i znanja koja će poboljšati profesionalni i osobni rast manje iskusne osobe.”

Sljedeća tablica prikazuje glavne izbore ciljnih grupa u različitim državama u vezi s konceptom mentorstva:

D – Ravnatelj

E – Iskusni nastavnik

N – Novi/novonastali nastavnik

	1			2			3			4		
	D	E	N	D	E	N	D	E	N	D	E	N
DE										X	X	X
EL							X			X	X	X
ES		X								X	X	X
HR				X	X	X						
IT					X					X	X	X
PT		X								X		X
SI						X				X	X	X

Tablica 205 – Definicija mentorstva



Kao što se može vidjeti, sve tri ciljne grupe imaju isto shvaćanje značenja **mentorstva**: „**Profesionalni odnos u kojem iskusna osoba (mentor) pomaže drugoj (naučniku) u razvoju specifičnih vještina i znanja koja će poboljšati profesionalni i osobni rast manje iskusne osobe**“. Ovu definiciju najviše biraju ravnatelji i novi nastavnici iz DE, EL, ES, IT, PT i SI. Iskusni nastavnici iz DE, EL, ES, IT i SI također su odabrali 4. definiciju, međutim iskusni nastavnici iz PT odabrali su 1. definiciju. Tri skupine iz HR 2. definiciju, ali su istaknule da bi i 4. mogla biti prikladna.

I ravnatelji škola i nastavnici (iskusni i novi/novonastali) su bili upitani o tome što je potrebno za **strukturiranje formalnog programa osposobljavanja za mentore**, odnosno *vrijeme* koje treba posvetiti mentorskim aktivnostima. Sve ciljne grupe iz svih zemalja složile su se da mentorstvo ne smatraju obvezom s punim radnim vremenom i kombiniraju ga sa svojim nastavnim aktivnostima držeći ravnotežu između oboje, kada bi im to omogućilo da nastave raditi ono što vole i da budu motivirani; također će tijekom izvođenja nastave biti kontinuirano svjesni stvarnosti i inovativnih praksi, što čini kritičan aspekt mentorstva. Ipak, za kombiniranje drugih aktivnosti s podučavanjem, iskusni nastavnici trebaju poticaje i motivaciju da postanu mentori. Što se tiče motivacije, u svim državama su iskusni nastavnici kao ključnu motivaciju naveli „Mogućnost dijeljenja svog znanja i iskustva s nastavnicima koji započinju svoju karijeru“. Druge motivacije ispitanici su također različito naveli, kako slijedi:

- ▶ Prilika da diverzificiram svoju nastavničku karijeru, napuštajući svoje nastavničke obveze
- ▶ Prilika da diverzificiram svoju nastavničku karijeru, ali djelomično zadržim svoje nastavničke obveze
- ▶ Neovisno o drugim motivacijama koje bih mogao imati kako bi postao mentor, postao bih mentor samo ako bi se ponudilo smanjenje ukupnog radnog vremena na tjednoj bazi

Zajednički aspekt može se identificirati kroz tri gore identificirane motivacije: Ideja smanjenja ili izbacivanja vremena posvećenog podučavanju, dopuštajući iskusnim nastavnicima da preuzmu ulogu mentora. Ovu ideju sudionici su naveli i kao poticaj da postanu mentori:

Poticaji za postajanje mentorom	
DE	Razvoj karijere. Smanjeno vrijeme nastave.
EL	Diverzifikacija obaveza, kontakt s kolegama, smanjeno vrijeme nastave
ES	Službeno priznanje: Svjedodžba. Smanjenje sati nastave i dodatna plaća. Fleksibilnost rasporeda. Prilika za razmjenu iskustva.
HR	Prilika za sudjelovanje u razmjeni dobrih praksi. Smanjeno opterećenje u učionici. Pravilno vrednovanje rada mentora. Formalno prepoznavanje vrijednosti mentora.
IT	Razvijanje osobne mreže nastavnika. Diverzifikacija školske karijere.
PT	Smanjeno vrijeme nastave. Promicanje bliske suradnje i sinergije između budućih mentora i tutora kako bi se međusobno pripremili za podršku novim nastavnicima. Definiranje zakona koji se odnose na raspodjelu odgovornosti, identificiranje vremena dodijeljenog mentorskim, nastavnim i nenastavnim aktivnostima. Napredovanje u karijeri. Povećanje plaće.
SI	Manje drugih dužnosti. Dodatna plaća. Napredovanje u karijeri.

Tablica 21 – Poticaji za postajanje mentorom koje su označili iskusni nastavnici i ravnatelji u državama partnerima.

U nekim državama su ciljne grupe povećanje plaće spominjale kao poticaj, integraciju mentorstva u karijeru nastavnika (kao napredak u karijeri); smanjenje vremena podučavanja mentora („dati im“ vremena da budu



mentori kao dio njihovih dužnosti); certificiranje programa osposobljavanja za mentore koji se računa za njihov napredak u karijeri.

S obzirom na ovakav scenarij, iskusne nastavnike se pitalo jesu li imali priliku biti mentori tijekom svog profesionalnog života, a većina je odgovorila ne. U Portugalu je nekolicina izjavila da su bili mentori novim nastavnicima dok su bili na stažiranju ili na probnom roku. U tom kontekstu, čini se da ono što znaju o mentorstvu dolazi iz teoretskog znanja te iz njihove dobre volje i želje da pomognu svojim kolegama da započnu karijeru. Suprotstavljajući se ovoj perspektivi, u Grčkoj je nedavno, (srpanj 2021.), vlada donijela novi zakon koji vraća ulogu mentora u grčki sustav. Konkretno, u svakoj školskoj jedinici, ravnatelj škole ima odgovornost dodijeliti ulogu mentora iskusnim nastavnicima koji će voditi i podržavati sve novozaposlene i novoimenovane stalne, zamjenske i nastavnike plaćene po satu s iskustvom u nastavi do pet godina.

Mnogi od intervjuiranih nastavnika u različitim državama su spomenuli da je ključni izraz za karakterizaciju mentorskog odnosa između novih/novonastalih i iskusnih nastavnika suradnički rad. Jedan zanimljiv aspekt koji se istakao je da tri skupine mentorstvo smatraju „simbiotskim“ odnosom u kojem bi, novi/novonastali i iskusni nastavnici, dijelili, učili, rasli i surađivali. No sudionici su istaknuli kako postoje neki izazovi s kojima će se mentori suočiti:

- ▶ Pedagoška fleksibilnost, jednom će mentori morati voditi različite nove nastavnike, prilagođavajući se različitim kontekstima, stvarnostima i situacijama.
- ▶ Cjeloživotno učenje i kontinuirano usavršavanje, kako bi bili bolje pripremljeni i spremni za suočavanje sa svijetom trajnih promjena, napretka i rasta na društvenoj, tehnološkoj i znanstvenoj razini.
- ▶ Nedostatak motivacije novih nastavnika za nastavničku karijeru kao posljedica smanjene društvene vrijednosti koja se općenito pripisuje obrazovanju i nastavnicima.
- ▶ Osobni sukob između novih i iskusnih nastavnika zahtijevat će od iskusnih nastavnika da koriste korisne strategije kako bi dosegli i pomogli novim nastavnicima s njihovim nesigurnostima (ili viškom sigurnosti), demotivacijom (ili pojačanom željom za promjenom) i nedostatkom pripreme (ili viškom teorije).
- ▶ Početno iskustvo novih nastavnika u smislu njihove pripreme za integraciju u školu, proces zapošljavanja i uvjete rada/nastave.

S obzirom na ove izazove, važno je osigurati da mentor ima adekvatan profil i skup kompetencija kako bi mentorski odnos bio uspješan. Imajući to na umu, **moгуćnost pohađanja tečaja za mentorstvo u programima uvođenja mnogi smatraju ključnom.**

Unatoč pozitivnom stavu prema mentorstvu, voditelji škola i nastavnici koji su odgovorili na ankete složili su se da profil mentora mora imati određene karakteristike i kompetencije. Dostavljen je popis potencijalnih kompetencija (slika 6.), od kojih su ciljne grupe odabrale najrelevantnije (tablica 22):



1. Poznavanje nastavnog predmeta u kojem se provodi mentorstvo.
2. Područje didaktičko-pedagoških strategija i praksi.
3. Poznavanje pravnih i birokratskih aspekata nastavničke profesije i karijere.
4. Profesionalno iskustvo u područjima podučavanja i učenja
5. Spremnost da se uložiti potrebno vrijeme za podršku naučnicima.
6. Visok interes za mentorstvo i podršku naučnicima.
7. Cijenjenje cjeloživotnog učenja i kontinuirani profesionalni razvoj.
8. Znanja vezana uz proces kontinuiranog profesionalnog razvoja države.
9. Sposobnost aktivnog slušanja i učinkovite komunikacije sa mnom.

10. Sposobnost uspostavljanja povjerljivog i prijateljskog odnosa sa mnom.
11. Sposobnost dijeljenja iskustva i stručnosti.
12. Sposobnost poštivanja različitih perspektiva i gledišta.
13. Sposobnost da me motivira za postizanje definiranih ciljeva.
14. Sposobnost da me potakne na preuzimanje rizika i inicijativu.
15. Sposobnost davanja konstruktivnih povratnih informacija.
16. Sposobnost davanja konkretnih povratnih informacija
17. Sposobnost prevladavanja izazova i rješavanja problema.
18. Sposobnost rada u timu i prihvaćanja suradnje.
19. Sposobnost stvaranja prijateljskog i poticajnog okruženja.

Slika 1 – Popis kompetencija mentora kako ih je identificirao konzorcij.

Glavne kompetencije mentora																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
DE	X	X		X	X	X			X						X	X			X
EL		X				X		X	X	X	X	X			X	X		X	X
ES		X		X	X				X		X							X	
HR	X	X		X							X								
IT					X	X	X			X	X				X				
PT	X	X								X			X		X				
SI	X	X		X	X	X			X										

Tablica 22 – Kompetencije mentora koje su više birale ciljane grupe u anketama i fokusnoj grupi.

Kompetencija “područje didaktičko-pedagoških strategija i praksi” je bila najčešće izabrana od strane ciljnih grupa iz šest od sedam zemalja partnerstva, a slijede kompetencije:

- ▶ Poznavanje nastavnog predmeta koji pruža mentorstvo
- ▶ Profesionalno iskustvo u područjima podučavanja i učenja
- ▶ Spremnost da se uložiti potrebno vrijeme za podršku naučnicima
- ▶ Visok interes za mentorstvo i podršku naučnicima
- ▶ Sposobnost aktivnog slušanja i učinkovite komunikacije sa mnom
- ▶ Sposobnost dijeljenja iskustva i stručnosti
- ▶ Sposobnost pružanja konstruktivnih povratnih informacija



Intervjuirani nastavnici naveli su i neke kompetencije i karakteristike koje bi mentor trebao imati, a kao važne istaknuli sljedeće:

- ▶ Komunikacijske vještine koje uključuju aktivno slušanje, neverbalno razumijevanje jezika i sposobnost davanja povratnih informacija s asertivnošću;
- ▶ Sposobnost uspostavljanja i održavanja odnosa povjerenja i poštovanja, uključujući sposobnost upravljanja sukobima i stresnim situacijama:
 - o Sposobnost zauzimanja deontološkog i humanističkog stava u skladu s nastavnom djelatnošću;
 - o Sposobnost preuzimanja rizika i razmjene iskustava, praksi, znanja i “arene”;
- ▶ Sposobnost razmišljanja o praksama, metodologijama i kritičkog raspravljanja o njima s kolegama s različitim pozadinama i iskustvima:
 - o Spremnost na (ponovno)razmišljanje i poboljšanje prakse u suradnji s novim nastavnicima;
 - o Sposobnost prilagodbe drugačijoj perspektivi i testiranja novih strategija i metodologija;
 - o Vještina u korištenju digitalnih uređaja i alata.

Stoga se sve ciljne grupe slažu da bi bilo važno stvoriti program osposobljavanja mentora za osposobljavanje iskusnih nastavnika za mentorstvo novodiplomiranim nastavnicima u formalnim programima uvođenja. Gledajući na praktičnu provedbu, mentorstvo bi bilo učinkovito samo ako bi mentor mogao uskladiti vrijeme mentorstva s vremenom podučavanja, ne posvećujući svoje puno radno vrijeme mentorstvu (što bi zahtijevalo smanjenje njihovog efektivnog vremena podučavanja).

S obzirom na ovaj scenarij, važno je usredotočiti se na sadržaje koji će biti uključeni u program osposobljavanja mentora. Kao takav, s popisa koji je također dostavio konzorcij (slika 7) i na temelju informacija koje su dali iskusni nastavnici u anketama i fokusnim grupama, sadržaji naznačeni u tablici 23 smatraju se relevantnijima.

1. Definicija i karakterizacija mentorstva (odnos)
2. Proces i akteri u mentorstvu (odnos)
3. Principi mentorstva (odnosa)
4. Mentor u mentorstvu (odnos): kompetencije, karakteristike i iskustvo
5. Shvaćanje uloge i važnosti mentora u školama
6. Kako uspostaviti i održati mentorski odnos.
7. Prednosti mentorstva
8. Kako započeti/biti mentor
9. Pristup strategijama i alatima koji će se koristiti za učinkovite mentorske odnose

10. Pristup podršci i dokumentima koji će se koristiti tijekom mentorskog procesa
11. Primjeri dobre prakse
12. Instrumenti za promatranje nastave i vrste povratnih informacija koje koriste mentori.
13. Sudjelovanje u grupama za raspravu s drugim mentorima (peer-mentoring).
14. Održavanje redovnih sastanaka sa školskim čelnicima kako bi se razgovaralo o mentorstvu.
15. Sudjelovanje na forumima/blogovima za razmjenu iskustava, strategija, znanja i podrške s drugim mentorima.
16. Shvaćanje potreba i specifičnosti rada s nastavnicima početnicima.
17. Priprema plana razvoja svog rada kao mentora.

Slika 2 – Popis sadržaja koji će biti uključeni u program osposobljavanja mentora.



Sadržaji koje treba uključiti u program osposobljavanja																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
DE	X	X	X		X				X	X		X				X	X
EL		X		X		X				X	X	X					
ES				X					X		X	X			X	X	
HR				X		X					X	X				X	X
IT				X		X				X							
PT	X		X	X		X			X								
SI				X					X		X	X			X	X	

Tablica 23 – Sadržaji za program mentorskog osposobljavanja koji su ciljne grupe češće birale u anketama i fokusnim grupama.

Sadržaj “mentora u (odnosu) mentorstvu: kompetencije, karakteristike i iskustvo” odabrale su ciljne grupe iz šest od sedam zemalja konzorcija:

- ▶ Instrumenti za promatranje nastave i vrsta povratnih informacija koje koriste mentori
- ▶ Kako uspostaviti i održati mentorski odnos
- ▶ Pristup strategijama i alatima koji će se koristiti za učinkovite mentorske odnose
- ▶ Primjeri dobrih praksi
- ▶ Razumijevanje potreba i specifičnosti rada s nastavnicima početnicima.

Ostali sadržaji koje su druge države dodatno naveli su:

- ▶ Dubinsko poznavanje administrativnih i birokratskih pitanja
- ▶ Emocionalna inteligencija, promatranje učionice, grupni rad i savjetovanje te zakonodavni/pravni aspekti
- ▶ the in-depth knowledge related to administrative and bureaucratic issues
- ▶ Meke vještine (rješavanje problema i cjeloživotno učenje), birokratske i administrativne procedure u školi i mentorski odnos.

Štoviše, ravnatelji škola iz svih zemalja vjeruju da bi škole imale ili bi barem mogle imati koristi od organiziranja mentorskih programa. Područja školskog funkcioniranja koja bi imala najviše koristi od mentorskih programa su ona „izgradnje/jaćanja vizije škole kao organizacije koja uči“, „povećanje kvalitete obrazovanja i učenja koje škola pruža“ i „promicanje znanja o aktivnostima koje se odvijaju u školi i njihovom utjecaju na školske rezultate“. Osim ovih glavnih prednosti, gotovo svi ravnatelji škola predviđaju i dodatne prednosti kao rezultat organiziranja programa uvođenja novih nastavnika temeljenog na mentorstvu.



5. Zaključci: Ključne poruke za poboljšanje programa uvođenja i mentorstva nastavnika.

Integracija programa uvođenja nastavnika koji se temelji na mentorskim praksama smatra se korisnim za škole i sve njihove zaposlenike, tako što će omogućiti da svi nastavnici, novi i iskusni, postanu najbolji mogući zaposlenici. Ovaj izvještaj pokazuje da je LOOP pristup programu uvođenja koji se temelji na mentorstvu potreban u školskom kontekstu, a njegove glavne prednosti su:

- ▶ Formalne i neformalne strategije i prakse za usmjeravanje i podršku novim nastavnicima u njihovoj integraciji u škole;
- ▶ Percepcija koju novi nastavnici imaju o svojoj pripremljenosti i sposobnosti da budu uspješni u nastavničkom zvanju u smislu odgovornosti s administrativnim procedurama i upravljanjem škole;
- ▶ Sposobnost novih nastavnika da se upravljati emocijama i ponašanjem učenika;
- ▶ Sposobnost novih nastavnika da komuniciraju, traže podršku i surađuju s drugim nastavnicima;
- ▶ Spremnost iskusnih nastavnika da budu dio odgovora i doprinesu osposobljavanju novih nastavnika, poboljšanju kvalitete obrazovanja i doprinose uspješnosti učenja kod učenika;
- ▶ Novi nastavnici shvaćaju da ih početna obuka ne priprema na odgovarajući način za zanimanje;
- ▶ Novi nastavnici i iskusni nastavnici prepoznaju važnost mentorstva od strane iskusnih nastavnika;
- ▶ Iskusni nastavnici prepoznaju važnost mentorstva i smatraju nužnim tečaj osposobljavanja za mentorstvo.

Unatoč tome, postoje neka ograničenja i izazovi koje je potrebno riješiti kako bi se mogao provesti program uvođenja koji se temelji na mentorstvu:

- ▶ ▶ Opterećenje nastavnika, posebno iskusnih nastavnika, ali i novih nastavnika, može ugroziti njihovu dostupnost i motivaciju da budu mentori;
- ▶ Mobilnost novih i nekih iskusnih nastavnika može zajamčiti uspostavljanje grupe mentora i usklađivanje između novih nastavnika i iskusnih nastavnika;
- ▶ Povećati mogućnosti gdje se novi nastavnici upoznaju sa školom i surađuju s drugim nastavnicima (prilagoditi opterećenje, uskladiti rasporede, osigurati uvjete mentorima);
- ▶ Povećana podrška ravnatelja škola novim nastavnicima;
- ▶ Povećati usklađenost između zapošljavanja novih nastavnika i početka školske godine.



Neke prijedloge za prevladavanje ovih izazova iznijeli su ravnatelji škola i nastavnici, a odnose se na:

- ▶ ▶ Definiciju formalnog programa uvođenja kao početne točke nastavničke karijere, regulirane zakonom, kako bi se nastavnike motiviralo na karijeru uz poboljšanje njihove razine uspješnosti od prvog dana. To bi također zahtijevalo vrijeme za pregled, posebno za uvod u rad uz smanjenje vremena nastave (regulirano zakonom ili na razini škole),
- ▶ Stvaranje uvjeta i poticaja za motiviranje i mobilizaciju iskusnih nastavnika da postanu mentori – izdvajanje vremena posebno za mentorstvo uz skraćivanje vremena podučavanja (regulirano zakonom ili na razini škole), uključivanje mentorstva kao opcije karijere u nastavničko zanimanje (regulirano zakonom), specifikacija aktivnosti i odgovornosti mentora, uspostava fleksibilnog programa uvođenja u radni odnos u smislu trajanja i vremenskog okvira, itd.
- ▶ Zemljopisni opseg provedbe programa – promidžba programa osposobljavanja mentora na regionalnoj razini, integracija program uvođenja u klastere škola, te uspostava kruga mentora odgovornih za klastere škola.

Sudionici istraživanja su predložili nekoliko ideja u vezi s **osmišljavanjem formalnog programa uvođenja**. Općenito, ciljne grupe smatraju da:

- ▶ Program bi trebao trajati najmanje jednu školsku godinu.
- ▶ Vrijeme posvećeno na tjednoj bazi aktivnostima programa uvođenja treba biti fleksibilno, na početku intenzivnije, a kasnije smanjeno nakon povećane autonomije novih nastavnika.
- ▶ Pet područja koje je identificirao konzorcij, te koja se smatraju relevantnima za ravnatelje i nastavnike:
 - ▶ Didaktičko-pedagoško područje
 - ▶ Predmetno područje
 - ▶ Birokratsko/administrativno područje
 - ▶ Emocionalno područje
 - ▶ Društveno/kulturno područje

Općenito, sva se područja smatraju relevantnim iz perspektive ciljnih grupa. Što se tiče predmeta, pet glavnih područja ključno je za poboljšanje i razvoj učinka novih nastavnika, međutim, postoji zajedničko shvaćanje među trima skupinama da početna obuka nastavnika ne priprema nove/novonastale nastavnike za rad u školskom kontekstu. U globalu, ravnatelji i nastavnici škola (iskusni i novi) smatraju da početna obuka nastavnika priprema nove/novonastale nastavnike na znanstvenoj (predmetnoj) i didaktičko-pedagoškoj razini, ali nedostaje znanja i iskustva o organizaciji, dinamici strukture i procedura upravljanja u školama. To ukazuje na potrebu jačanja pripreme novih/novonastalih nastavnika na birokratskoj/administrativnoj razini, posebno u pogledu zakonodavstva i pravnih aspekata koji se odnose na nastavničko zvanje, školske administrativne procedure i administrativne postupke upravljanja razredom, ali i dužnosti i prava nastavnika.



Na temelju ovih pet područja i s namjerom osmišljanja inovativnog programa uvođenja suradnika, nastavnici i ravnatelj škole su bili pozvani da podijele koje su aktivnosti prikladnije za razvoj za svako područje. Postojali su zajednički aspekti između zemalja partnera, a sljedeće aktivnosti istaknule su se kao najrelevantnije u svakom području:

Aktivnosti koje više cijene ciljne grupe uključene u istraživanje	
Didaktičko-pedagoško područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Iskusan nastavnik istog predmeta mi pomaže u nastavi Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima
Predmetno područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Iskusan nastavnik istog predmeta mi pomaže u nastavi Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima
Birokratsko/administrativno područje	Asistirati u nastavi iskusnih nastavnika istog predmeta Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi Promatrački posjeti drugim školama
Emocionalno područje	Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi Promatrački posjeti drugim školama
Društveno/kulturno područje	Redovni sastanci 1:1 s mentorom na kojima se raspravlja o promatranim satovima Redovni grupni sastanci s nastavnicima koji započinju svoju karijeru radi razmjene iskustava i praksi Promatrački posjeti drugim školama Integracija školskog kluba/projekta

Tablica 24: Aktivnosti koje se više cijene po području

Što se tiče **programa osposobljavanja mentora**, glavni dobiveni rezultati odnose se na kompetencije mentora i moguće sadržaje/module za program. Također, istaknuto je da glavna briga nije u tehničkim aspektima mentorstva, već će se program osposobljavanja mentora usredotočiti na razvoj mekih vještina mentora, snažno povezanih s odnosom između iskusnog nastavnika i novog nastavnika. Nakon dubljeg istraživanja kompetencija koje se smatraju relevantnijim za mentora, naznačeno je sedam glavnih tema modula za program osposobljavanja mentora:

Teme	Povezane kompetencije
1. Komunikacijske vještine i aktivno slušanje	<ul style="list-style-type: none"> Sposobnost aktivnog slušanja i učinkovite komunikacije s novim nastavnicima Sposobnost poštivanja različitih perspektiva i gledišta Sposobnost pružanja konkretnih povratnih informacija Sposobnost pružanja konstruktivnih povratnih informacija
2. Meke vještine	<ul style="list-style-type: none"> Sposobnost prevladavanja izazova i rješavanja problema Vrednovanje cjeloživotnog učenja i kontinuiranog profesionalnog razvoja
3. Međuljudske vještine	<ul style="list-style-type: none"> Sposobnost uspostavljanja povjerljivog i prijateljskog odnosa s novim nastavnicima Sposobnost stvaranja prijateljskog i poticajnog okruženja Sposobnost rada u timu i prihvaćanja suradnje Sposobnost motiviranja novih nastavnika na postizanje definiranih ciljeva
4. Pedagoške i didaktičke vještine	<ul style="list-style-type: none"> Poznavanje nastavnog predmeta koji pruža mentorstvo



	<ul style="list-style-type: none">• Područje didaktičko-pedagoških strategija i praksi
5. Nastavničko zvanje i kontinuirano stručno usavršavanje	<ul style="list-style-type: none">• Profesionalno iskustvo u područjima podučavanja i učenja• Poznavanje nastavničke profesije i karijere• Sposobnost dijeljenja iskustva i stručnosti
6. Birokratske i administrativne procedure u školi	<ul style="list-style-type: none">• Poznavanje pravnih i birokratskih aspekata nastavničke profesije i karijere
7. Mentorski odnosi i proces	<ul style="list-style-type: none">• Visok interes za mentorstvo i podršku naučnicima• Spremnost da se uložiti potrebno vrijeme za podršku naučnicima

Tablica 25 - Moduli naznačeni za program mentorskog osposobljavanja

Programe uvođenja i mentorstva bi obrazovni sustav trebao usvojiti kao alate uređaba koji će omogućiti prijeko potrebno poboljšanje nastavničke profesije, kroz povećanje mehanizama podrške dostupnih nastavnicima koji započinju svoju karijeru.



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

INOVA+

INOVA + Innovation Services SA



Directorate-General for School
Administration and
Management, Portugal



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT

Ministry of Education, Science and
Sport, Republic Slovenia



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti
tute of Educational Policy)



Casa do Professor



Institute of Education of the
University of Lisbon



Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELOPONNESE

University of Peloponnese



IDEC SA



Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nuremberg



Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

LOOP

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

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