



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



# PRIPOROČILA POLITIK: NOVE POLITIKE INSTRUMENTOV – MODEL ZA UVAJANJE UČITELJEV IN KARIERNI RAZVOJ

WP4 - Oblikovanje priporočil politik na podlagi terenskih  
dejavnosti projekta LOOP | REZULTAT 4.3 - KRATKA  
PREDSTAVITEV POLITIKE 2

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



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



Avtorske pravice 2021 Konzorcij LOOP

Ta dokument se ne sme kopirati, razmnoževati ali spreminjati v celoti ali po delih za noben namen brez pisnega dovoljenja konzorcija LOOP. Poleg tega je treba navesti avtorje dokumenta in vse dele dokumenta ustrezno navesti.

Vse pravice pridržane.

Ta dokument se lahko spremeni brez predhodnega obvestila.

## KAZALO

1. UVOD.....	1
2. SPLOŠEN OKVIR ZA PRIPOROČILA POLITIK ( <i>POLICY BRIEF</i> ) .....	3
2.1. KONTEKST IN CILJI .....	3
2.2. DELOVNA SKUPINA ZA PRIPRAVO PRIPOROČILA POLITIK .....	4
3. METODOLOGIJA .....	6
3.1. VPRAŠALNIK.....	6
3.2. ANALIZA DP1, PRIPRAVA TERENA.....	7
3.3. ANALIZA DP2, MODELA ZA UVAJANJE IN KARIERNO NAPREDOVANJE: PARTICIPATIVNO OBLIKOVANJE POLITIK .....	7
4. KLJUČNI KONCEPTI .....	9
5. IZZIVI.....	10
6. DIMENZIJA 1 – UVAJALNI PROGRAMI.....	11
6.1. REGULATIVNI OKVIR ZA UVAJALNE PROGRAME.....	12
6.2. ORGANIZACIJE VKLJUČENE V IZVAJANJE UVAJALNIH PROGRAMOV.....	13
6.3. PREGLED UVAJALNIH PROGRAMOV .....	14
6.4. CILJ PROJEKTA LOOP: SPREMENITI KONCEPT UVAJALNEGA PROGRAMA .....	19
7. DIMENZIJA 2 – PROGRAM USPOSABLJANJA MENTORJEV (MCP) .....	23
7.1. PROFIL MENTORJA .....	23
7.2. DODELITEV MENTORJA IN UČITELJA ZAČETNIKA.....	25
7.3. PROGRAM ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV.....	26
7.4. CILJ PROJEKTA LOOP: SPREMENITI KONCEPT PROGRAMA ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV ...	26
8. IMPLIKACIJE ZA UKREPANJE .....	32
8.1. SODELOVANJE ŠOL .....	32
8.2. PREDLAGAN PRISTOP K IZVAJANJU PROGRAMOV.....	33
8.3. POGOJI ZA MENTORJE.....	34
8.4. SODELOVANJE ORGANIZACIJSKIH ORGANOV ŠOL.....	35
8.5. VKLJUČEVANJE ZAINTERESIRANIH DELEŽNIKOV .....	36
9. PRIPOROČILA .....	37
10. SEZNAM REFERENC .....	42

KREPITEV OSEBNEGA, STROKOVNEGA IN SOCIALNEGA  
RAZVOJA UČITELJEV Z INOVATIVNIMI UVAJALNIMI  
PROGRAMI

## 1. UVOD

Ta dokument - *LOOP Priporočila politik: nove politike instrumentov - Model za uvajanje učiteljev in karierni razvoj*, je rezultat delovnega paketa 4 (WP4): Oblikovanje priporočil politik na podlagi terenskih dejavnosti projekta LOOP.

Projekt LOOP se osredotoča na izboljšanje poklicne poti učiteljev, z namenom ponovnega razmisleka o poklicni strukturi in usmerjanju. Eden izmed ciljev projekta je najti rešitve, ki bodo učiteljem omogočile boljše krmarjenje znotraj šolskega sistema, z ustvarjanjem priložnosti za spodbujanje učiteljske odličnosti na vseh ravneh.

**V prvem strateškem dokumentu je bilo ugotovljeno, da se učitelji ne počutijo podprte ali družbeno priznane in da niso ustrezno in dovolj pripravljeni na naloge, s katerimi se soočajo v prvih letih svoje poklicne poti.**

Eden od razlogov za ta odmev je povezan s pomanjkanjem usklajenega delovanja med kraji strokovnega učenja (šolami) in visokošolskimi ustanovami ter s povezavo med praktičnim znanjem in spretnostmi, pridobljenimi med akademskim usposabljanjem.

**Zato priporočamo, da se dodatno razvijejo učne priložnosti, ki bodo učiteljem poleg intelektualnih in znanstvenih spretnosti, primernih za novo šolsko okolje, omogočile tudi razvoj osebnih, medosebnih in socialno-čustvenih veščin.**

Da bi učitelji lahko uspešno opravljali svoje delo, je pomembno, da se zavedamo izzivov, s katerimi se srečujejo v šolskem okolju, in jih pri tem podpiramo. To lahko vključuje pomoč pri spoprijemanju s čustvenimi pritiski, spodbujanje sodelovanja in komunikacije med učitelji ter reševanje strokovnih, upravnih in birokratskih težav. Poleg tega bi morali zagotavljati tudi podporo pri razvoju njihovih didaktičnih, znanstvenih in pedagoških spretnosti.

**Razumemo, da je to mogoče le s posredovanjem v že ustaljenih izobraževalnih kontekstih (ustanove za začetno usposabljanje - šole), zagotavljanjem okvira kakovostnih učiteljev in človeških virov ter zagotavljanjem vrste ustreznih ukrepov, kot je prilagoditev tedenskih obveznosti (urnikov) tako, da bodo omogočili učitelju udejstvovanje in sodelovanje v procesih za razvoj politik.**

Uvajalni programi so torej potrebni za odpravljanje vrzeli v začetnem izobraževanju učiteljev in neskladja med teorijo in prakso ter za lažji dostop do učiteljskega poklica ter ohranjanje njegove kakovosti.

**Uvajalni programi za učitelje predstavljamo kot sistematičen, načrtovan in dolgotrajen proces poklicnega razvoja, ki je sodelovalen in formativen, vključuje mrežo strokovnjakov iz različnih področij ter se osredotoča na šolski kontekst.**

Priporočamo, da uvajalni programi temeljijo na mentorstvu, po možnosti pod vodstvom izkušenih učiteljev iz iste šole ali predmetne skupine, ki so usposobljeni kot mentorji in ki lahko zavzamejo sodelovalen in konstruktiven odnos.

Da bi zagotovili uspeh teh programov, je treba upoštevati, načrtovati in strukturirati tudi vlogo učiteljev, ki izvajajo uvajalni program, ter vlogo ravnatelja šole.

V večini držav konzorcija LOOP ni formalnega usposabljanja za mentorje. Mentorji pri uvajanju izhajajo iz njihovega teoretičnega znanja. Opažamo, da so pripravljeni biti mentorji in želijo pomagati kolegom. Menimo, da je nujno potrebno uvesti certificirano usposabljanje za mentorje, ki bi bilo na voljo kot program stalnega usposabljanja.

Zato bi bilo **potrebno programe usposabljanja mentorjev sprejeti kot prednostne ukrepe, ki se izvajajo v okviru resničnega sodelovanja in se obravnavajo kot sredstvo za preoblikovanje poklicne poti učiteljev**. Če jih razumemo kot motivacijski dejavnik, pomagamo zadržati dragocene strokovnjake v sistemu in preprečimo njihovo predčasno upokožitev ali odhod iz sistema zaradi pomanjkanja priložnosti.

Pri podpori mentorjem bi bilo zato potrebno upoštevati zmanjšanje obsega drugih nalog, prilagodljiv delovni čas, nadomestilo plače in vključitev v evropsko mrežo mentorjev. Prav tako karierno prednost pomeni priznanje z večjim vrednotenjem posebej pomembnih funkcij, vključno z mentorstvom.

Dokument »Priporočila politik 2« (*ang.: Policy Brief 2*) na kratko predstavlja in analizira model uvajanja učiteljev in strokovnega napredovanja, ki vključuje sklicevanje na pristop uvajanja kot večdimenzionalni poseg za podporo učiteljem začetnikom v njihovem poklicnem življenju, podprt s trdnim mentorstvom s strani certificiranih mentorjev.

V tem modelu bo posebna pozornost namenjena uvajalnim programom in mentorstvu, pri čemer se bo iskalo načine za kontekstualizacijo razlik med različnimi nacionalnimi okolji, prisotnimi v tem projektu, z namenom ponuditi izobraževalnim sistemom orodje za podporo začetnikom učiteljem pri prilagajanju novi delovni kulturi. Program mentorstva je zasnovan tako, da se prizna kot uradna ponudba stalnega izobraževanja učiteljev (nacionalno akreditirano usposabljanje) v vsaki državi.

Poudarek bo na organizaciji teh programov in kakšne značilnosti jih razlikujejo od drugih nacionalnih programov, s ciljem nadaljevanja procesa implementacije/eksperimentiranja, kar zagotavlja povečano dostopnost in učinkovito izboljšanje dobrega počutja ter motivacije učiteljev za poučevanje na različnih stopnjah njihove profesionalne kariere. Pri tem bodo upoštevane različne vloge in odgovornosti akterjev v procesu.

## 2. SPLOŠEN OKVIR ZA PRIPOROČILA POLITIK (*POLICY BRIEF*)

### 2.1. KONTEKST IN CILJI

Cilj projekta LOOP je razviti politiko, ki bo spodbujala in podpirala razvoj formalnih programov mentorstva in uvajanja za strokovni razvoj učiteljev, pri čemer se omogoča:



Glavni cilj osnutka politik (*Policy Brief*) je podati priporočila za podporo učiteljem na različnih stopnjah njihove kariere, da olajšamo njihov prehod in pritegnemo pozornost različnih ravni odločanja o nujnosti uvedbe programov uvajanja in mentorstva. Pri tem se politično sporočilo naslanja na podatke in zaključke iz terenskih raziskav, izvedenih v okviru projekta LOOP, in sicer:

- i) informacije, zbrane na terenu (potrjeni rezultati na terenu);
- ii) cilji, ki jih zasledujejo nove politike in pogoji izobraževalnega sistema, ki so pomembni kriteriji za oceno politik;
- iii) tveganja in negotove sile (zunanje sile, ranljivosti, vključno z družbenimi pogoji).

Ta osnutek politik za izboljšanje trenutnega stanja v različnih državah konzorcija predlaga niz ukrepov v naslednjih dimenzijah:

- ▶ **Dimenzija 1 - Uvajalni programi:** Kako učinkovito uvesti te vrste programov in izboljšati njihovo namenskost. Namen je pokazati, da se uvajalni program za mentorje ne osredotoča le na didaktično-pedagoške vidike, temveč vključuje tudi administrativno-birokratske, socio-kulturne, čustvene in disciplinske vidike. Uvajanja izvajajo certificirani mentorji. Program je preiščeno oblikovan in praktičen.
- ▶ **Dimenzija 2 - Program za krepitev mentorstva:** Cilj je zagotoviti formalni program mentorstva, certificiran in/ali akreditiran v državah konzorcija, z vzdržno strukturo, cilji in opredelitvijo. Ta program bo omogočil usposabljanje mentorjev, ki imajo potrebne kompetence za izvajanje uvajalnih programov in podporo učiteljem pri opravljanju njihovih poklicnih dejavnosti v različnih dimenzijah njihovega delovanja. Ta dimenzija vključuje tudi možnost novih in dodatnih priložnosti za strokovno rast učiteljev mentorjev.

Aspiracija je ukrepanje v zgoraj navedenih dimenzijah na podlagi priporočil politik, ki so dobro utemeljena in katerih namen je:

- ▶ Pritegniti in povečati motivacijo učiteljev začetnikov s prispevanjem k njihovi družbeni in kulturni vključenosti, povečanjem zmogljivosti šol pri njihovi integraciji ter zagotavljanjem podpore izkušenim učiteljem.
- ▶ Uvesti ali izvajati uvajalne programe, ki so že opredeljeni v nacionalnih zakonih partnerskih držav.
- ▶ Krepiti in oblikovati nove nacionalne ponudbe za strokovni razvoj učiteljev.

- ▶ Vključevati načela kolegialnega učenja na dokazih temelječega usposabljanja v programe strokovnega razvoja učiteljev kot strategijo za zagotavljanje in upravljanje znanja ter medgeneracijskega učenja v šolah.
- ▶ Spodbujati programe uvajanja in mentoriranja kot dejavnosti z visokim učinkom za strokovni razvoj.
- ▶ Ustanoviti in krepiti poklicne poti in priložnosti za poučevanje preko razvoja programov uvajanja učiteljev, ki temeljijo na mentorskih dejavnostih.
- ▶ Odkrivati priložnosti za strokovno raznolikost učiteljev, analizirati značilnosti implementacije (normativne in dostopne) in njihove glavne značilnosti ter akterje in hkrati povečati dostopnost in kakovost ponudbe.
- ▶ Oblikovati priporočila za podporo učiteljem na različnih stopnjah, pomoč pri napredovanju in poudarek na večplastnosti odločanja za izvajanje programov uvajanja in mentoriranja.
- ▶ Uskladiti cilje in rezultate z evropskimi cilji.
- ▶ Razširiti obseg projekta LOOP na druga področja.

## 2.2. DELOVNA SKUPINA ZA PRIPRAVO PRIPOROČILA POLITIK

Delovna skupina za pripravo osnutka politik, vzpostavljena znotraj projekta LOOP, je enota deležnikov, ki teži k stalnemu prilagajanju rezultatov projekta interesom ciljnih skupin. Z ustvarjanjem prostorov in struktur za sodelovanje spodbuja spremembe.

Z namenom, da bi rezultati projekta LOOP prispevali k oblikovanju politike na nacionalni ravni, so vključeni naslednji akterji:

- ▶ Javni organi za strateško vodenje projekta in s projektom povezanih tem;
- ▶ Raziskovalci v partnerskih državah, ki neodvisno in temeljito izvajajo raziskave na terenu ter sodelujejo kot glavni stik med koordinatorjem in javnimi organi;
- ▶ Partner z obsežnimi izkušnjami na področju testiranja in evalvacije bo deloval kot "zunanji oziroma nadzorni organ", čeprav ne bo popolni partner konzorcija (ne bo vključen v izvajanje terenskih dejavnosti) in bo vodil delovni paket 4, ki se bo osredotočil na razvijanje priprave osnutka politik.

Delovna skupina za pripravo osnutka politik spodbuja tesno sodelovanje med raziskovalnimi organizacijami in javnimi organi (ministrstvi ali predstavniki ministrstev). Namen te skupine je zasledovanje ciljev projekta, ki obenem odražajo naravo preizkušnja različnih modelov in konsolidirajo rezultate projekta s potrebami izobraževalnega sistema.

### CILJNE SKUPINE POLITIK 2

Osnutek politik 2 je namenjen naslednjim ciljnim skupinam:

- ▶ Akterjem oziroma deležnikom, ki igrajo vlogo pri sprejemanju novih izobraževalnih politik v učiteljskem poklicu/karieri in vodenju šol, vključno z zastopniki nacionalnih, regionalnih in lokalnih oblasti, kot so ministrstva, generalni direktorati ali drugi organi in regionalne oblasti, povezane s področjem izobraževanja, itd.;
- ▶ Univerzam in inštitutom, ki ponujajo izobraževalne programe za učiteljski poklic;



- ▶ Organizacijam in inštitutom, ki ponujajo nadaljnje usposabljanje učiteljev;
- ▶ Organizacijam, odgovornim za certificiranje, akreditacijo in nadzor nad usposabljanjem učiteljev;
- ▶ Zastopnikom učiteljskih sindikatov in/ali profesionalnih združenj učiteljev;
- ▶ vodstvom šol;
- ▶ Učiteljem začetnikom;
- ▶ Izkušenim učiteljem;
- ▶ Vsem neposrednim in posrednim akterjem in organizacijam, ki so vključeni ali zainteresirani za izboljšavo izobraževalnega sistema.

### 3. METODOLOGIJA

Izobraževalni sistem, kot ga opredeljujemo v tem dokumentu, je sestavljen iz različnih elementov, ki so med seboj kompleksno povezani in oblikujejo dinamično in interaktivno okolje. Vsak izobraževalni sistem nastopa znotraj socialnega konteksta in ima zgodovinsko ozadje. Pomembni vidiki izobraževalnega sistema so prepričanja, vrednote in pomeni, ki niso neposredno opazni in jih zato težko analiziramo, vendar pa močno vplivajo na ravnovesje in delovanje sistema. Zaradi tega smo za pripravo tega političnega dokumenta izbrali kvalitativno metodologijo, ki si prizadeva zaznati preučevane pojave v njihovem naravnem kontekstu in jih razložiti v kontekstu delovanja projekta LOOP. Cilj metodologije je zagotoviti takšno predstavitev pojavov, da bo njihov pomen čim bolj razumljiv ciljnim skupinam.

Metodologija, uporabljena v tej fazi projekta LOOP, si prizadeva raziskati programe na področju uvajanja in mentorstva s ciljem osvetlitve njihovega pravnega/regulativnega okvira, karakteristike, izvajanja, spremljanja in vpliva na poučevanje.

Za pripravo osnutka *LOOP Priporočila politik 2* se uporablja metodologija, ki temelji na naslednjih dokumentih, ob upoštevanju njihovih ciljev in vsebine:

- ▶ Primerjalno poročilo delovnega paketa (v nadaljevanju DP) 1: Priprava terena;
- ▶ Okvir nacionalnih kontekstov;
- ▶ Model za uvajanje in karierni napredek DP2: Sodelovalno načrtovanje inštrumentov politik;
- ▶ Uvajalni program za učitelje začetnike in njegovi viri DP2;
- ▶ Program usposabljanja mentorjev in njegovi viri DP2.

Tako predpostavljamo, da so naslednji viri informacij in postopki ustrezni:

- ▶ Anketa o programih uvajanja in usposabljanja mentorjev, ki jo je izvedel predstavnik vsake države v partnerskem konzorciju LOOP;
- ▶ Analiza ključnih razsežnosti in dejavnosti za izgradnjo programov uvajanja in usposabljanja mentorjev, ki so vključeni v primerjalno poročilo iz DP1;
- ▶ Analiza rezultatov DP2 o programih uvajanja in usposabljanja.

Opisani so različni trenutki in posamezne meritve, ki so omogočile metodologijo za izdelavo tega priporočila politik.

#### 3.1. VPRAŠALNIK

V tej fazi projekta LOOP je bil izveden obsežen vprašalnik, ki je vseboval 34 vprašanj in je imel za cilj opredeliti uvajalne in mentorske programe v državah partnericah projekta. Vprašalnik je bil dostopen preko povezave <https://forms.office.com/r/Vx4BbLewjZ>. Vključeval je informacije o zakonodajnem okviru, vzgojno-izobraževalni strukturi, odgovornih za izvajanje programov in skladnost programov. Partnerji projekta LOOP so nanj odgovorili in razkrili pomembne podrobnosti o teh programih. Poleg osnovne identifikacije je bil vprašalnik razdeljen na dva dela, ki sta se osredotočala na karakteristike uvajalnih in mentorskih programov. Deli se na:

- ▶ Prvi del: opredelitev uvajalnih programov;
- ▶ Drugi del: opredelitev mentorskih programov.

## 3.2. ANALIZA DP1, PRIPRAVA TERENA

Analiza komparativnega poročila zajema naslednje vidike:

- ▶ Dimenzije, ki so jih opredelili kot bistvene za vključitev v uvajalni **program**;
- ▶ tipologija aktivnosti uvajalnega programa;
- ▶ dimenzije, ki so bile opredeljene za mentorske dejavnosti;
- ▶ profil mentorjev.

## 3.3. ANALIZA DP2, MODELA ZA UVAJANJE IN KARIERNO NAPREDOVANJE: PARTICIPATIVNO OBLIKOVANJE POLITIK

V tej fazi smo analizirali izide DP2 (model uvajanja in napredovanja v učiteljski karieri in program mentorskega usposabljanja) glede na:

- ▶ namen in cilje programov;
- ▶ strukturo programa (velikost/dejavnosti/trajanje);
- ▶ primernost za državo/izobraževalni kontekst/profil mentorja in mentoriranca;
- ▶ ciljno skupino programov;
- ▶ vloge/odgovornosti udeleženih akterjev (mentor in mentoriranec);
- ▶ pričakovane potrebe v fazi izvajanja (vse države);
- ▶ težave, zaznane med njihovo izdelavo (vse države);
- ▶ težave, predvidene v fazi izvajanja (vse države).

### 3.3.1. UVAJALNI PROGRAMI [PROGRAM ZA UČITELJE ZAČETNIKE]

V okviru strategije je bila vključena tudi definicija niza vprašanj, ki podpirajo refleksijo o uvajalnih programih, kot je opisano v nadaljevanju:

#### A. KAKO NAREDIRI UVAJALNI PROGRAM DOSEGLJIV IN DOSTOPEN?

- Kako zagotoviti, da učitelji dostopajo in imajo koristi od uvajalnega programa (pogoji: predpisi, podpora)?
- Kdo je upravičen do uvajalnega programa?
- Kdo lahko izvaja uvajalni program in kako izbrati ustrezne izvajalce?
- Kaj je potrebno za učinkovito izvajanje?

#### B. KAKO OPLEMENITITI UVAJALNE PROGRAME IN ZAGOTOVITI UČINKOVITO VKLJUČEVANJE UČITELJEV V POUČEVANJE?

- Kakšno strukturo, trajanje in zasnovo je potrebno upoštevati?
- Kateri vidiki naj se upoštevajo v uvajalnem programu?
- Kateri so najboljši pristopi za uvajanje?
- Kako se lahko učitelji podpirajo pred, med in po uvajalnem programu?
- Kakšne so odgovornosti vseh deležnikov?

- Kako prilagodljivi so programi kontekstom in profilom mentorirancev?
- Kakšno podporo lahko zagotovijo šole, centri za usposabljanje učiteljev in drugi organi? Kakšna je vloga vsakega pri njegovem izvajanju?
- Katere težave se lahko pričakujejo v fazi izvajanja in kako se jih lahko premaga?

### 3.3.2. PROGRAM ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV (MCP)

Strategija je vključevala tudi definicijo niza vprašanj za podporo refleksiji o programu za usposabljanje mentorjev, kot je opisano spodaj:

#### A. KAKO ZAGOTOVITI DOSTOPNOST PROGRAMA ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV?

- Kako zagotoviti učiteljem dostop do mentorstva in koriščenja programa (pogoji, predpisi, podpora)?
- Kdo je upravičen do programa mentoriranja?
- kateri učitelji lahko izvajajo program mentoriranja in kako jih identificirati/izbrati?
- Kaj je treba zagotoviti za učinkovito izvajanje?

#### B. KAKO OPLEMENITITI PROGRAM USPOSABLJANJ ZA MENTORJE ZA OPOLNOMOČENJE DOBRIH MENTORJEV, KI SO ZMOŽNI PODPIRATI UVAJALNI PROCES UČITELJEV ZAČETNIKOV?

- Kako oblikovati strukturo, trajanje in format programa?
- Katere dimenzije je treba upoštevati pri programu usposabljanja za mentorje?
- Kaj so najboljše prakse mentoriranja?
- Kako podpreti učitelje pred, med in po programu usposabljanja za mentorje?
- Kako podpreti mentorje pred, med in po uvajalnem programu?
- Kakšne so odgovornosti vseh deležnikov?
- Kako fleksibilni so programi glede na kontekste in profile mentorjev?
- Kakšno podporo lahko zagotovijo šole, centri za izobraževanje učiteljev in druge ustanove? Kakšna je njihova vloga pri izvajanju programa?
- Katere težave lahko pričakujemo v fazi izvajanja in kako jih lahko premagamo?

## 4. KLJUČNI KONCEPTI

- ▶ **Program za učitelje začetnike:** niz strategij, ki so zasnovane za podporo socializaciji in poklicnemu razvoju učiteljev v zgodnjih fazah njihove poklicne kariere (ali v novem poklicnem kontekstu).
- ▶ **Program za usposabljanje mentorjev:** je vrsta usposabljanj, ki so zasnovana za opolnomočenje mentorjev s spretnostmi in viri, ki jih potrebujejo za podporo pri razvoju njihovih mentorirancev.
- ▶ **Mentorstvo ali mentoriranje:** poklicni odnos, v katerem en izkušen strokovnjak (mentor) podpira drugega (začetnika), manj izkušenega učitelja, pri razvijanju veščin, za strokovno in osebno rast.
- ▶ **Mentor:** izraz, ki opisuje bolj izkušenega strokovnjaka v njegovi vlogi vodnika in svetovalca. Mentor ima vlogo, ki presega študijsko usmerjenost in »učenje učenja«. Poleg cilja programa zasleduje tudi doseganje osebnih ciljev. Gradi kompleksen in večplasten odnos, ki služi medosebnemu, psihosocialnemu, izobraževalnemu in strokovnemu razvoju. Mentorjev odnos lahko označimo tudi kot recipročen odnos.
- ▶ **Mentoriranec:** oseba, ki jo v njegovem procesu poklicnega razvoja vodi in podpira mentor.
- ▶ **Mentorski odnos:** odnos med mentorjem in mentorirancem, ki ponazarja vodstvo, svetovanje in podporo bolj izkušene osebe manj izkušeni osebi.
- ▶ **Učitelj začetnik:** učitelj v zgodnji fazi svoje poklicne kariere.
- ▶ **Izkušen učitelj:** učitelj z več kot 20 letnimi izkušnjami.
- ▶ **Pedagoško usposabljanje za učitelje:** akademsko izobraževanje na visokošolski ustanovi, ki je posebej usmerjeno v pridobitev kvalifikacije učitelja.
- ▶ **Profesionalni razvoj učiteljev**<sup>1</sup>: neprekinjen proces, ki poteka v času poklicne poti in h kateremu prispevajo številne učne situacije, bodisi da se učitelji sami usmerjajo bodisi da se odzivajo na zahteve konteksta, v katerem razvijajo svojo prakso. Ta proces, ki je predmet razmisleka in temelji na trdnih teoretičnih temeljih, omogoča učiteljem, da preoblikujejo svoje delovanje in izboljšajo svojo prakso.
- ▶ **Priporočilo za uredbo:** predlog za določeno postopanje. Temelji na raziskavah in analizah ter je namenjeno usmerjanju nosilcev odločanja k učinkovitim politikam. Priporočila za uredbo (priporočila politik) niso zavezujoča, vendar lahko vplivajo na končne izvedene politike in programe.

---

<sup>1</sup> Enako kot nenehno usposabljanje učiteljev.

## 5. IZZIVI

Pričakovani so bili raznoliki izzivi, kar je zahtevalo nenehno iskanje alternativnih rešitev. Zato lahko predpostavljamo, da so bile različne situacije tudi vnaprej predvidene in izzivi ustrezno naslovljeni. V nadaljevanju predlagamo načrt ukrepov in ga tudi poskušamo uresničiti. Del načrta so:

- ▶ **Delovna skupina strokovnjakov za osnutek politik (policy brief), ki ima ustrezne kompetence iz tega področja**: tako se zagotovi, da imajo člani delovne skupine pravi profil, znanje in izkušnje ter se lahko zanesejo na podporo mreže partnerjev;
- ▶ **Rezultati LOOP so relevantni in usklajeni z evropskimi politikami in strategijami**: Z nenehnim vlaganjem v strategijo posodabljanja, ki omogoča prilagajanje delovanja glede na kontekstualne potrebe, si prizadevamo izboljšati evropski in mednarodni izobraževalni okvir ter upoštevati najnovejše dosežke (t. i. »state of the art«);
- ▶ **Ciljne skupine kažejo motivacijo in zanimanje ter sodelujejo v dejavnostih**: skozi celoten projekt so načrtovane pobude za ozaveščanje. Mreža stikov, ki jo koordinira projekt LOOP, pa se bo neprestano širila z namenom privabljanja zainteresiranih strani, ki bodo seznanjene z rezultati projekta. Dodatno je njihovo motivacijo mogoče spodbuditi z ukrepi usmerjenih v izboljšanje poklicnih pogojev učiteljev (npr. večja stabilnost, večje priznanje) in učnega uspeha.;
- ▶ **Diseminacija dokumentov, ki so izdelani, da najdejo zadostno število učiteljev**: to želimo doseči s širitvijo geografskega območja delovanja, kar je mogoče doseči z menjavo značilnosti ciljnih učiteljev, kot so starost in/ali leta izkušenj in/ali položaj v karieri;
- ▶ **Proizvedeno delo najde vrhunske sogovornike, ki priznavajo veljavnost tega ukrepa in se zanimajo za njegovo**: zagotavljanje, da ukrep vsebuje podporo in vire ter certificiranje akcij in njihovih akterjev;
- ▶ **Ministrstva najdejo potrebno podporo in lahko izvajajo ukrepe**: zagotavljanje smiselnih, relevantnih in ustreznih ukrepov.

## 6. DIMENZIJA 1 – UVAJALNI PROGRAMI

V preteklih desetletjih so raziskovalci s področja izobraževanja izpostavili izzive, s katerimi se učitelji soočajo, zlasti na začetku svoje kariere. Te težave so pogosto povezane s pomanjkanjem podpore in smernic za učinkovito uvajanje v poklic, kar se razlikuje od drugih poklicev (Waller 1932; Tyack 1974; Lortie 1975).

Čeprav učiteljski poklic vključuje opravljanje številnih zapletenih nalog, ki zahtevajo intenzivno interakcijo z različnimi deležniki (učenci, učitelji, koordinatorji, ravnatelji, pomočniki, starši in drugimi člani skupnosti), je veliko dela samostojnega. Raziskovalci že dolgo opozarjajo, da je samostojno delo še posebej težavno za učitelje začetnike. Glede na dodeljene vloge se pogosto počutijo ločene od uspeha in neuspeha ter ujete v novo realnost, ki jo dojemajo kot »izgubljenost na morju« ali kot situacijo »potoni ali plavaj« (Johnson 1990; Johnson in Birkeland 2003).

Poleg občutka osamljenosti se učitelji začetniki pogosto soočajo z (naj)zahtevnejšimi razredi in najbolj dolgočasnimi, birokratskimi ter nestimulativnimi nalogami, kar predstavlja nekakšno »preizkušnjo z ognjem« (Lortie 1975; Sizer 1992). Nekateri raziskovalci to izkušnjo opisujejo še nekoliko bolj radikalno, ko trdijo, da je učiteljski poklic poklic, ki »kanibalizira svoje mlade« (Ingall 2006).

Ni presenetljivo, da je stopnja osipa med učitelji v prvih petih letih kariere precej višja kot pri drugih poklicih, kot so pravniki, inženirji, arhitekti, medicinske sestre in farmacevti (Ingersoll 2003; Ingersoll in Perda 2011). Zato je pomembno razumeti razloge za te številke in obrniti ta trend, saj skupaj z dejstvom, da ima ta poklicna skupina zelo visoko povprečno starost, izobraževalnemu sistemu zelo otežuje obnavljanje učiteljskega kadra.

Raziskave poklicnih življenjskih ciklov kažejo, da je za učitelje začetek kariere ključnega pomena (Huberman 1989; Nóvoa 1992a, 1992b, 1992c). Vendar se zastavlja vprašanje, zakaj je to obdobje tako zanemarjeno? Nóvoa (2017) meni, da obstajata dva razloga: prvič, ker šole nimajo ustreznih pogojev, in drugič, ker je še vedno težko razlikovati med učitelji ter prepoznati vlogo, ki jo morajo in lahko imajo bolj izkušeni učitelji v primerjavi z manj izkušenimi.

Uvajalni programi, ki temeljijo na Zeyevi (1984) teoriji poklicnega razvoja, izhajajo iz načela, da je poučevanje kompleksna naloga in začetno usposabljanje ne zadostuje za zagotovitev, da ima bodoči učitelj potrebno znanje in veščine za uspešno opravljanje svoje nove vloge. Prav tako je pomemben del razvoja novih strokovnjakov odvisen od učenja, ki ga pridobijo v realnem okolju, kar predstavlja drugačno situacijo od konceptov začetnega izobraževanja in poklicnega usposabljanja.

Zato so v zadnjih desetletjih številne evropske države razvile in izvajale uvajalne programe za podporo učiteljem na začetku njihove kariere. V nekaterih državah je za izvajanje teh programov predvideno poskusno obdobje, kar predstavlja normativni akt potrjevanja kompetenc, ki se izvede, ko učitelj dobi stalno delovno mesto v javnem izobraževalnem sistemu. Vendar pa to obdobje običajno nastopi, ko ima učitelj že več let delovne dobe, in tako nima bolj formativnega in podpornega značaja, kot bi ga moral imeti učitelj na začetku svoje kariere.

Glede na različne okoliščine v državah, ki sestavljajo konzorcij LOOP, se primerjalna analiza osredotoča na opredelitev ustreznega pravnega okvira in ciljev, ki veljajo v posamezni državi in na

uporabo uvajalnih programov, ne glede na to, ali so povezani s tako imenovanim poskusnim obdobjem ali ne.

## 6.1. REGULATIVNI OKVIR ZA UVAJALNE PROGRAME

Na Portugalskem se uvajalna obdobja urejajo z več predpisi, med drugim s statutom o poklicni poti učiteljev, pravni predpisi o ocenjevanju učiteljev in njihovem strokovnem razvoju ter predpisi, ki določajo postopke za izvajanje uvajalnih obdobj. Za boljše razumevanje programov na Portugalskem je potrebno pregledati naslednje predpise:

- ▶ Zakonodajni odlok št. 139-A/90 z dne 28. aprila in posodobitve (Zakonodajni odlok št. 41/2012 v portugalskem uradnem listu Republic Area št. 37/2012, Set I, z dne 21. februarja 2012) – Statut učiteljske kariere;
- ▶ Zakonodajni odlok št. 240/2001 z dne 30. avgusta 2001 – Nacionalni standardi za učiteljske kvalifikacije;
- ▶ Zakonodajni odlok št. 13981/2012 z dne 26. oktobra 2012 – Nacionalni standardi za ocenjevanje pedagoške prakse;
- ▶ Zakonodajni odlok št. 26/2012 (21. februar) - Ocenjevanje učiteljev;
- ▶ Odredba št. 9488/2015 (20. avgust) - ECD, 30. člen - prvo imenovanje na uvajalno delovno mesto za zaključek poskusnega obdobja, imenovanega uvajanje učiteljev;
- ▶ Odlok št. 16504-A/2013 (19. december) - pogoji in postopki za poskusno obdobje učiteljev osnovnih in srednjih šol, imenovano uvajalno obdobje učiteljev.

V Španiji, natančneje v Kataloniji, uvajalni program urejajo predpisi, povezani z dostopom do učiteljskega poklica, zlasti merila za sprejem v izbirne postopke. Posebni predpisi vključujejo:

- ▶ Kraljevi odlok št. 276/2007 z dne 23. februarja 2007, ki potrjuje predpise o vstopu, dostopu in pridobivanju novih specializacij v učiteljskem poklicu<sup>2</sup>;
- ▶ Sklep št. EDU/3018/2019 z dne 14. novembra, ki ureja predvideno obdobje opravljanja poklica;
- ▶ Sklep št. ENS/2742/2017 z dne 21. novembra, ki obravnava razpis izpitov za vstop in dostop do javne šolske službe ter pridobitev novih kompetenc<sup>3</sup>.

Na Hrvaškem je glavni dokument za uvajalni program učiteljev Pravilnik o strokovnem izpitu za učitelje in strokovne sodelavce na osnovnih in srednjih šolah (NN 88/2003).

V Grčiji zakonodajni odlok št. 4823/2021, specifično 93. člen, določa, da imajo učitelji z manj kot petimi leti izkušenj pravico do mentorstva izkušenega učitelja. Ta učitelj se imenuje pedagoški svetovalec ali mentor.

V Sloveniji je uvajalni program (pripravnštvo) za učitelje urejen z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter Pravilnikom o pripravnštvu strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ki ga izda ministrstvo za izobraževanje. Zakon ureja pripravnštvo pedagoških delavcev v vrtcih in šolah ter navaja, da lahko pripravnik začne s prvim delovnim mestom v vrtcu ali šoli, ki ustreza njegovemu področju in stopnji strokovne izobrazbe, z namenom pridobitve

---

<sup>2</sup> To je državni predpis.

<sup>3</sup> To je regionalni – kataloski - predpis.



kvalifikacij za samostojno delo. Med pripravništvom pripravnik sodeluje s pedagoškim delavcem in se pripravlja na strokovni izpit. Dodatno, Pravilnik o pripravništvu strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju opisuje pripravništvo kot načrtovano, organizirano in strokovno nadzorovano praktično usposabljanje diplomiranih pedagoških delavcev, ki se pripravljajo na samostojno delo na področju vzgoje in izobraževanja.

V Italiji se trenutno pripravljajo novi predpisi za zaposlitev učiteljev z namenom izboljšanja usposabljanja in stabilizacije učiteljskega kadra. Trenutni model vključuje mentorstvo, usposabljanje preko delavnic (kar zmanjšuje frontalni in »pristop prenosa« v prid laboratorijskemu poučevanju), ter refleksijo in dokumentacijo poklicnega razvoja z uporabo orodij, kot so »ocenjevanje kompetenc«, »poklicni portfolio« in »pakt za razvoj usposabljanja«. V naslednjem šolskem letu bo z zakonskim odlokom št. 79 z dne 29. junija 2022, ki zajema reformo zaposlovanja učiteljev, uvedena 60 ECTS kvalifikacijska pot, ki jo bodo izvajale univerze in bo aktivirana na podlagi zahtev za zaposlitev. Zaključni preizkus bo vključeval pisni izpit in simulacijo pouka. Ko bo reforma v celoti uvedena, bo to edini način za pridobitev habilitacije za učitelje pripravnike. Habilitacija bo omogočila dostop do šolskih razpisov, kjer so izbirni testi preoblikovani v teste z odprtimi vprašanji.

## 6.2. ORGANIZACIJE VKLJUČENE V IZVAJANJE UVAJALNIH PROGRAMOV

Za izvajanje uvajalnih programov so na splošno odgovorne ustanove, ki spadajo pod ministrstva za izobraževanje v različnih državah.

Na Portugalskem je za spremljanje izvajanja in zagotavljanje dostopa do programov odgovoren Generalni direktorat za šolsko upravo. Njegove naloge vključujejo:

- ▶ usposabljanje mentorjev in učiteljev na začetku in na koncu uvajalnega programa;
- ▶ pojasnitev ciljev, perspektiv in organizacijskih postopkov, temelječih na konceptu razvoja uvajanja.

V izvajanje programov so vključene tudi šole, zlasti njihovi ravnatelji, ki nudijo podporo pri operacionalizaciji.

V Španiji so za to pristojne inšpekcijske službe, šole pa so odgovorne za izvajanje.

Na Hrvaškem nadzoruje izvajanje Agencija za izobraževanje in usposabljanje učiteljev.

V Grčiji poleg ministrstva za izobraževanje in Inštituta za izobraževalno politiko sodelujejo tudi regionalni in lokalni direktorati za izobraževanje.

V Italiji so za izvajanje odgovorne univerze, regionalni organi in nekatera zasebna podjetja.

V Sloveniji razpisuje pripravništva (vsaj enkrat letno) Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje. Način in postopek izbire ter dodelitve pripravnikov določa ministrstvo. Pri dodelitvi upošteva interese vrtca ali šole in želje kandidata. Šole so odgovorne za izvedbo uvajanja (ravnatelji organizirajo nadzor nad pripravniki in določajo mentorja, ki v sodelovanju s pripravnikom oblikuje program pripravništva).

## 6.3. PREGLED UVAJALNIH PROGRAMOV

### 6.3.1. POGOJI ZA DOSTOP

Dostop do uvajalnih programov se med državami razlikuje.

Na Portugalskem, v Španiji, Grčiji in Italiji je namen programa preveriti, ali učitelj izpolnjuje zahtevani profil poklicne uspešnosti za opravljanje svojih nalog. Z drugimi besedami, učitelj mora dokazati, da ima potrebne kvalitete za pridobitev statusa javnega uslužbenca s stalnim delovnim mestom v izobraževalnem sistemu. Ta postopek, ki je v teh državah priznan kot poskusno obdobje, ima močno ocenjevalno komponento. Zato učitelj ne dobi dostopa do tega programa, dokler ne dobi stalnega delovnega mesta v javni upravi in ne začne pedagoške kariere. V večini primerov začetek strokovne dejavnosti ne sovpada s pridobitvijo »stalnega delovnega mesta« ali začetkom poklicne poti, zato učitelji, ki začnejo strokovno dejavnost, niso deležni podpore.

Na Hrvaškem ima učitelj dostop do programa po končanem začetnem usposabljanju. V Sloveniji lahko učitelj začne z opravljanjem svojega poklica tudi tako, da se prijavi na razpise za prosta delovna mesta, ki jih objavijo šole. Učitelj začetnik, ki se zaposli na prostem delovnem mestu, lahko opravlja strokovni izpit po opravljenih 840 urah vzgojno-izobraževalnega dela in petih uspešnih izvedbah neposrednega poučevanja, ki jih ocenita mentor in ravnatelj. Uvajanje kot tako se nanaša na usposabljanje, ki jim omogoča samostojno opravljanje učiteljskega poklica in hkrati pripravo na sprejemni strokovni izpit. V Sloveniji je to oblika certificiranja in ima to posebnost, da gre za državni izpit, s katerim kandidat pridobi poklicno kvalifikacijo in dostop do opravljanja poklica kvalificiranega učitelja.

Tako so pogoji za dostop do programa in za udeležbo v njem v vsaki državi precej različni.

Na Portugalskem, v Španiji, na Hrvaškem in v Sloveniji morajo učitelji imeti zaključeno 2. stopnjo študijskega programa po bolonjski reformi.

Na Portugalskem in v Grčiji morajo imeti učitelji začetniki vsaj pet let delovnih izkušenj, da lahko pridobijo zaposlitev za nedoločen čas. V nasprotnem primeru so primorani opraviti poskusno obdobje. Po izteku uvajalnega obdobja začasno delovno mesto postane stalno, če kandidat doseže dovolj dobro oceno o ustreznosti učiteljevega profila za opravljanje učiteljskega poklica.

V Španiji je pogoj za dostop do učiteljskega poklica opravljeno začetno usposabljanje in uspešno opravljen izpit.

### 6.3.2. ZNAČAJ PROGRAMOV UVAJANJA

Uvajalni programi imajo formalni značaj in so podprti z notranjo strukturo, ki je organizirana za doseg njihovih ciljev, vključno z ocenjevalno komponento v celotnem procesu. Čeprav imajo ti programi klasifikacijsko komponento, saj ocenjujejo profil kandidata za opravljanje pedagoških funkcij, imajo nekatere formativne in podporne značilnosti, kot so zagotavljanje povratnih informacij udeležencem in priložnosti za izboljšanje njihovih spretnosti.

V spodnji tabeli je prikazana razvrstitev različnih državnih programov.

PT	SP	HR	GR	SI	IT
Obvezno	Obvezno	Obvezno	Obvezno	Izbirno	Obvezno
Formalno	Formalno	Formalno	Formalno	Formalno	Formalno
Formativno in ocenjevalno	Formativno in ocenjevalno	Formativno in ocenjevalno	Formativno	Formativno in ocenjevalno	Formativno

Tabela 1: Značilnosti programov uvajanja

### 6.3.3. CILJI PROGRAMA UVAJANJA

Glavni cilj programov uvajanja učiteljev je izboljšati njihovo uspešnost in doseči, da ostajajo v poklicu, čeprav lahko v različnih državah najdemo tudi druge cilje. V spodnji preglednici so navedeni cilji različnih programov, ki se osredotočajo na socializacijo in poklicni razvoj učiteljev. Vendar pa je jasno, da je v veliki večini programov poudarek na preverjanju primernosti profila za delovno mesto in zato vsebujejo tudi ocenjevalno razsežnost.

Analiza konceptov		PT	SP	HR	GR	SI	IT
Primernost	Preveriti, ali učiteljeva uspešnost ustreza poklicnim standardom in zadostuje zahtevanemu poklicnemu profilu.	X	X			X	X
	Učitelj se seznanja z delom in se nauči vsebine, ki jih potrebuje za samostojno poučevanje (oblikovanje načrtov za pouk, priprava načrtov za poučevanje in njihovo izvajanje).			x		X	
Socializacija	Zagotoviti integracijo v šolo in prilagoditev izobraževalni skupnosti.	X			X	X	
Razvoj	Zagotoviti podporo, vodstvo in konstruktivno povratno informacijo z namenom pridobivanja izkušenj.	X <sup>4</sup>			X	X	
	Usposobiti učitelja začetnika za samostojno poučevanje v razredu in nadgraditi njegove spretnosti.			X	X	X	
	Biti opazovan in opazovati aktivnosti, ki jih izvajajo izkušeni učitelji.					X	X
Ocenjevanje	Nadzirati in oceniti učiteljevo sposobnost, predvsem njihove znanstvene in pedagoške kompetence.	X	X				
	Izpolnjevanje zakonskih zahtev, ki veljajo v državi in so potrebne za začetek opravljanja poklica.	X <sup>5</sup>	X <sup>6</sup>	X <sup>7</sup>	X <sup>8</sup>	X <sup>9</sup>	

Tabela 2: Konceptualna analiza ciljev programov uvajanja

Uvaljalni programi imajo selektivno, ocenjevalno in nadzorno naravo, katere cilj je izločiti tiste, ki so manj primerni za vlogo učitelja. Ti programi temeljijo na hierarhičnem odnosu med mentorjem in mentorirancem, kar daje izrazit ukazovalni značaj programov, razen v primeru slovenskega programa, ki je v bistvu evalvacijski. Namen tega programa je ustvariti pravne pogoje za zaposlitev

<sup>4</sup> Priporočljivo je, da imajo učitelji spremljevalca – bolj izkušenega učitelja, ki jih spremlja in podpira v procesu njihovega razvoja.

<sup>5</sup> Da bi na koncu pridobili vsaj minimalno oceno »dobro«.

<sup>6</sup> Poročilo ravnatelja in inšpektorata.

<sup>7</sup> Se pripraviti na zaključni izpit.

<sup>8</sup> Imeti vsaj 3 opazovanja v razredih.

<sup>9</sup> Se pripraviti na zaključni izpit in imeti vsaj 5 opazovanj.

za nedoločen čas v javni upravi in s tem vstop v poklicno kariero oziroma pridobitev kvalifikacije za učitelja.

### 6.3.4. STRUKTURA IN RAZSEŽNOSTI UVAJALNIH PROGRAMOV

Pri pregledu značilnosti programov uvajanja ugotavljamo razlike v strukturi, trajanju in razsežnostih programov.

Na splošno ti programi trajajo eno leto, razen italijanskega programa, ki traja petdeset ur.

PT	SP	HR	GR	SI	IT
1 leto <sup>10</sup>	1 leto	1 leto	1 leto	10 mesecev <sup>11</sup>	50 ur, ki jih je potrebno opraviti v enem letu

Tabela 3: Trajanje programov uvajanja

Razsežnosti delovanja, ki jih pokrivajo različni programi, vključujejo nadzor, podporo, spremljanje, usposabljanje in vrednotenje:

- ▶ **Nadzor** – uvajalni programi imajo vertikalni nadzorni značaj, kjer je za nadzor odgovoren mentor, ki je zaradi svojega strokovnega, praktičnega in izobraževalnega predznanja usposobljen, da kakovostno vodi manj izkušenega učitelja na ravni njegovega strokovnega in osebnega razvoja. Vendar pa je v portugalskem in slovenskem programu mogoče zaznati tudi nekatere vidike horizontalnega nadzora, čeprav v manjšem obsegu. To kaže, da se nadzor v teh programih osredotoča na mehanizme, ki spodbujajo samonadzor in samostojno učenje, ne zgolj na posredovanje znanja.<sup>12</sup>;
- ▶ **Podpora in nadzor učiteljev vključujeta** -
  - **Podpora pri pripravi individualnih delovnih načrtov** - ta se v portugalskem in italijanskem primeru osredotoča na znanstveno in pedagoško področje. V Sloveniji mentor pripravi presonaliziran program v sodelovanju s pripravnikom. Program vključuje tudi druge vidike, ki izhajajo iz ocenitve situacije, ki jo mentor poda manj izkušenemu kolegi v fazi izvajanja uvajalnega programa;
  - **Delo v razredu** - vključuje podporo pri pripravi učnih načrtov, njihovi operacionalizaciji in celo pripravi postopka ocenjevanja učencev; personaliziran program in opazovanje pouka sta dve komponenti, predvideni v programih; to dejavnost lahko izvajajo mentor<sup>13</sup> ali drugi učitelji;
  - **Podpora pri razvoju obšolskih dejavnosti** – npr. mentorstvo učencem pri raziskovalnih nalogah, individualna podpora učencem, nadomeščanje odsotnega učitelja v razredu, sodelovanje na ekskurzijah itd.;
  - **Delo v skupini** - v italijanskem primeru mora obsegati vsaj dvanajst ur od skupno petdesetih ur, na katerih temelji uvajalni program;

<sup>10</sup> Karierni statut učiteljev (št. 1, člen 31.9) - poskusno obdobje, ki traja eno šolsko leto, ustreza začetni fazi procesa razvoja učiteljske kariere (odlok št. 9488/2015, de 20 de August). Poskusno obdobje ni program stalnega izobraževanja za učitelje.

<sup>11</sup> V posebnih okoliščinah se lahko podaljša ali skrajša. Pripravnik sklone delovno razmerje v vrtcu ali šoli za čas trajanja pripravništva.

<sup>12</sup> Kot dokazilo se uporablja pisanje dnevnika. Na Portugalskem se pričakuje, da spremljevalni učitelj pripravi poročilo, učitelj začetnik pa samoocenitveno poročilo.

<sup>13</sup> V Sloveniji je v razredu vsaj 30 ur pouka, 5 ur pouka pa spremlja in ocenjuje tudi ravnatelj.

- ▶ **Usposabljanje** - s smernicami za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje, ki ga lahko zagotovijo kolegi (Portugalska, Španija) in/ali nadzorni učitelj oz. strokovnjaki (Slovenija), v ukrepih, kot so:
  - Seminarji ali predavanja:
    - Predmetna didaktika, psihologija in pedagogika ter druga strokovna področja;
    - Slovenski jezik;
    - ustavna ureditev Republike Slovenije, uredbe institucij EU in njen pravni sistem ter predpisi, ki urejajo izobraževanje v Sloveniji;
  - Posvetovanja z mentorjem in drugimi zaposlenimi, odgovornimi za izvajanje posameznih nalog, določenih s programom pripravnštva;
  - Individualni študij literature, po posvetovanju z mentorjem, z uporabo spletnih vsebin; platforma INDIRE, ki je na voljo uvajalnim učiteljem v Italiji, zagotavlja izpolnitev dvajsetih ur obvezne uvajalne dejavnosti;
  - Učni laboratoriji in obiski lokacij po vsej regiji preko šol. V Italiji je v programu uvajanja predviden tudi Polo, program, ki zajema 20 ur.
- ▶ **Individualno ocenjevanje uspešnosti** - lahko vključuje pripravo poročil o uspešnosti, kot v Sloveniji, in obdelavo podatkov o opazovanju, kot na Portugalskem in v Španiji.

Te razsežnosti, ki vključujejo vrsto ukrepov, izvajajo različni akterji (mentorji, trenerji, učitelji v uvodni fazi), v slovenskem kontekstu jih spremlja tudi zmanjšana pedagoška obremenitev. Poudariti je treba, da razvoj teh akcij vključuje delovne ure za individualne in skupne obravnave. V italijanskem primeru je obračunavanje teh ur strogo, tako da mora učitelj dokazati upoštevanje ur za različne dejavnosti.

### 6.3.5. PREDNOSTI UVAJALNIH PROGRAMOV

Uvajalni programi, ki se razvijajo v različnih državah, imajo naslednje prednosti:

- ▶ Na Portugalskem poskusno obdobje učitelju omogoča, da po uvodni fazi pridobi nova znanja in spretnosti tako, da se seznanijo z dobrimi učnimi praksami, ki jih predlaga mentor; ta ukrep omogoča ustreznost programa za učitelja v uvajalni fazi; po drugi strani je pozitivno tudi to, da se lahko učitelj med šolskim letom zanese na podporo mentorja in uživa možnost vodene prakse v resničnem delovnem okolju<sup>14</sup>, kar lahko vodi do zelo pomembnih priložnosti za strokovni razvoj;
- ▶ V Španiji ni posebnih točk, ki bi jih bilo treba izpostaviti, saj ne gre za uvajalni program, temveč za upravni postopek za dostop do učiteljskega poklica;
- ▶ na Hrvaškem je pozitivno poudarjeno, da ima učitelj možnost sprejeti sklop pravil, ki mu olajšajo opravljanje izpita za dostop do poklica;
- ▶ V Grčiji je kot glavni pozitivni vidik poudarjeno, da je program prilagojen dejanskemu kontekstu in potrebam učitelja pripravnika;
- ▶ V Sloveniji uvajalna faza omogoča lažji stik s poklicem in spreminja prehodno fazo med začetnim usposabljanjem in profesionalizacijo v postopno življenje v poklic, saj mora učitelj v

<sup>14</sup> Karierni statut za poklic učitelja – št- 1, člen 31. (Teaching Profession Career Statute – n.º 1, Article 31.)

uvajalni fazi manj poučevati. V desetih mesecih ima učitelj možnost prejeti smernice in podporo mentorja, ravnatelja in drugih strokovnjakov s področja izobraževanja. Ta priložnost omogoča izmenjavo znanja različnih sogovornikov, zaradi česar je uvajalna izkušnja še bolj obogatena. Po drugi strani se vse dejavnosti razvijajo v skladu z načrtom, ki ga skupaj pripravita mentor in mentoriranec, kar je zelo pomemben ukrep. Razvite dejavnosti so raznolike in med drugim vključujejo opazovanje razreda in sodelovanje pri pobudah v razredih drugih učiteljev. Zaradi te konfiguracije je učitelj aktiven dejavnik v procesu lastnega razvoja.

- ▶ Ker je program v Italiji še zelo mlad, saj se je reforma učiteljskega poklica šele dobro začela, ni mogoče objektivno opredeliti njegovih prednosti.

### 6.3.6. PRILOŽNOSTI ZA IZBOLJŠAVE UVAJALNIH PROGRAMOV

Priložnosti za izboljšave so bile prepoznane v več državah, zlasti:

- ▶ Na Portugalskem opazujejo, da je uvajalni program potrebno uvajati na začetku pedagoške kariere, da bi lažje omogočili razvoj poklicnih spretnosti in učiteljske avtonomije. Ugotavljajo, da je treba programe prilagoditi profilu njihovih izvajalcev in različnim poklicnim kontekstom. Podobno velja, da je potrebno priložnosti za poklicni razvoj preko socialne, kulturne, ekonomske, tehnološke razsežnosti, prilagajati potrebam učiteljev in odpraviti ocenjevalni značaj;
- ▶ V Španiji poudarjajo nujnost opredelitve pravega uvajalnega programa. Tako bi bilo pomembno zagotoviti, da ima bodoči učitelj v enem letu priložnost izboljšati svoje znanje na več področjih. Poleg tega je potrebno izkušenemu učitelju dodeliti zadostno število mentorskih ur, da se zagotovi uspešno izvajanje programa;
- ▶ Na Hrvaškem je glavna priložnost za izboljšave v tem, da je treba mentorje usposobiti za ustrezno spremljanje učiteljev in njihovo pripravo na zaključni izpit, s čimer se zagotovi boljša kakovost podpore;
- ▶ V Grčiji naj bi rezultati projekta LOOP zagotovili priložnost za izboljšanje sedanjega uvajalnega programa. Izvajanje pilotnega programa lahko ustvari novo področje znanja in dokazov, ki bodo prispevali k učinkovitemu izvajanju programa, ki je že predviden z zakonom, vendar se še ni uresničil. Prav tako opažajo, da je uvajalni program projekta LOOP, ki temelji na mentorstvu, mogoče predstaviti ne le kot podporo programu, temveč tudi kot inovacijski dejavnik, saj lahko strukturiranje programa usposabljanja za mentorje zagotovi podporo delu, ki ga je treba razviti in s tem povečati kakovost storitev;
- ▶ V Sloveniji<sup>15</sup> obstaja potreba po izboljšavi sedanjih uvajalnih programov: Prvič, spremeniti bi bilo treba njihovo neobvezno naravo, saj ta določba onemogoča doseganje načrtovanih rezultatov in zmanjšuje pomen same izvedbe programa. Hkrati je potrebno razviti celovit uvajalni program, ki bi ustrezal različnim kompetenčnim profilom uvajalnih učiteljev. Drugič, izboljšava podpore učitelju začetniku z dvema mentorjema: en mentor bi se bolj ukvarjal s splošnimi vprašanji, drugi mentor pa bi bil bolj usmerjen v prakso in bi prihajal z istega področja

---

<sup>15</sup> To ujemanje med profilom mentorja in profilom bodočega učitelja je že zagotovljeno. Šola (ravnatelj) dodeli mentorja pripravniku med učitelji, ki opravljajo delo, za katerega se pripravnik usposablja.

kot bodoči učitelj. Pomemben je tudi izbor kandidatov, ki bi ga morala opraviti šola, da bi zagotovila boljše ujemanje med profilom mentorja in profilom učitelja začetnika;

- ▶ V Italiji je pomembno, da se novi programi izvajajo v okviru učinkovite prakse in da so mentorji novih učiteljev ustrezno usposobljeni za opravljanje dodeljene vloge. Strokovno usposabljanje mentorjev je tako ključnega pomena, saj je uspeh teh programov odvisen od kakovosti mentorja, ki spremlja učitelja začetnika.

## 6.4. CILJ PROJEKTA LOOP: SPREMENITI KONCEPT UVAJALNEGA PROGRAMA

V okviru raziskave, ki jo je izvedel konzorcij LOOP, so bili zabeleženi formalni uvajalni programi in neformalne prakse (na makro in mikroravni). Posebna pozornost je veljala mentorskim dejavnostim, da bi identificirali povezave med pričakovanji in potrebami učiteljev v zvezi z uvajalnimi programi.

### 6.4.1. OKVIRNI POGOJI

Udeleženci so bili mnenja, da naj program poteka vsaj eno študijsko leto in se osredotoči na fleksibilno upravljanje dela (na podlagi opredelitve povprečne tedenske delovne obremenitve).

Potrebe in izzivi, s katerimi se soočajo učitelji in šole, kažejo, kako pomemben je uvajalni program, ki ne temelji na administrativni perspektivi, katere cilj je olajšati učiteljem formalni vstop v poklicno pot, temveč na bolj pedagoškem pristopu, katerega cilj je spodbujati odličnost učiteljev skozi njihov poklicni razvoj. Formalni uvajalni programi niso potrebni na začetku učiteljeve kariere, temveč na začetku poklicne poti.

Učinkovit uvajalni program učiteljem na vseh stopnjah poklicne poti omogoča, da opazujejo svoje kolege in so del učnih skupnosti, ki spodbujajo skupno razmišljanje in učenje. Tovrstne skupnosti obravnavajo kakovostno poučevanja in poklicni razvoj kot kolektivno in ne le individualno odgovornost.

### 6.4.2. DIMENZIJE IN VSEBINE

Uvajalni program LOOP zajema pet področij učiteljske kariere,<sup>16</sup> ki so bile osrednji element raziskave v projektu. Osredotočili smo se na:

- ▶ Pedagoško/didaktično področje;
- ▶ Predmetno/znanstveno področje;
- ▶ Birokratsko/upravno področje;
- ▶ Emocionalno področje;
- ▶ Socialno/kulturno področje.

Pomembno je omeniti, da je bila emocionalna dimenzija v vseh državah omenjena kot področje, ki ga je treba upoštevati pri razvoju učiteljevega profesionalizma, prav tako pa tudi birokratsko-upravno področje, npr. v smislu dostopa do pravnih vidikov, povezanih s poklicem učitelja, upravnih

---

<sup>16</sup> Povezano s tipom izvedbe in specifičnim znanjem, ki se neprestano rekonstruira glede na prevladujoči zgodovinski in družbeni scenarij, prav tako pa predpostavlja pripadnost kolektivnemu telesu (Gorzoni in Davis 2017).

postopkov organizacije in upravnih postopkov povezanih z upravljanjem razreda, pa tudi dolžnosti in pravic učiteljev.

V zvezi z vsebinami, na katere bi se lahko osredotočila vsaka od petih področij uvajalnega programa, je bilo izpostavljeno sledeče

<b>Didaktično-pedagoško področje</b>	Ocenjevanje študentov: neprekinjeno spremljanje in vrednotenje učnega procesa. Prilagoditev poučevanja in ocenjevanja za učence z različnimi učnimi slogi. Metode za povečanje in vzdrževanje motivacije učencev skozi čas. Upravljanje in reševanje težav z vedenjem učencev v šolskem okolju. Delo z učenci, ki imajo posebne izobraževalne potrebe in/ali motnje v duševnem razvoju.
<b>Predmetna</b>	Spremljanje in vključevanje najnovejših dognanj v vsebino šolskega(-ih) predmeta(-ov). Prilagoditev vsebine šolskega(-ih) predmeta(-ov) glede na pripravljenost in sposobnosti učencev.
<b>Birokratsko/upravno področje</b>	Administrativni postopki za učinkovito upravljanje razreda. Šolski administrativni postopki in organizacijske smernice. Dolžnosti, pravice in zakonske obveznosti učiteljev. Informacije in viri za nadaljnji poklicni razvoj učiteljev.
<b>Emocionalno področje</b>	Krepitve samozavesti in samopodobe. Usklajevanje poklicnih obveznosti in zasebnega življenja. Sprejemanje in obvladovanje strahov ter negotovosti, ki izhajajo iz neprimerne vedenja učencev. Učinkovito spoprijemanje s strahovi in skrbmi pri sodelovanju z družinami (starši in skrbniki). Sprejemanje in obvladovanje strahov ter negotovosti, povezanih z delom s kolegi in šolskim vodstvom. Samospoznavanje, krepitev samospoštovanja in samouresničevanja. Reševanje konfliktov, sprostitvene tehnike in zmanjševanje stresa.
<b>Socialno/kulturno področje</b>	Sodelovanje z učenci Interakcija s starši

Tabela 3 - Vsebine, ki so jih udeleženci raziskave LOOP najbolj cenili

### 6.4.3. PREGLED UVAJALNEGA PROGRAMA LOOP

#### ► Namen in cilji programa

Uvajalni program LOOP za učitelje začetnike je razdeljen na 14 modulov, ki zajemajo naslednja področja:

- pedagoško/didaktično področje;
- predmetno/znanstveno področje;
- birokratsko/upravno področje;
- emocionalno področje in
- socialno/kulturno področje.

Program je zasnovan tako, da podpira učitelja začetnika (pripravnika) in mentorja skozi uvajalno fazo z raznolikimi dejavnostmi.

Projekt LOOP je bil razvit v sodelovanju s partnerji in temelji na terenski raziskavi. Namenjen je zapolnitvi vrzeli v uvajalnih programih po državah. Program je odziv na potrebe, ki so jih izrazili v raziskavi sodelujoči učitelji začetniki, izkušeni učitelji in vodje šol. Cilj uvajalnega programa LOOP je omogočiti podporo mentorjem pri uvajanju učiteljev začetnikov, in sicer predvsem s pomočjo uporabe gradiv, ki so bila razvita s strani strokovnjakov iz različnih področij.

Glavni cilji uvajalnega programa so:



- Zagotoviti priložnost za uvajanje novih učiteljev;
- Zagotoviti kakovosten uvajalni program;
- Zmanjšati zaskrbljenost učiteljev ob začetku dela v novem okolju;
- Zagotoviti učiteljem znanje za uspešno izpolnjevanje svoje vloge z občutljivostjo do posameznikov in odzivnostjo na potrebe organizacije in okolja;
- Olajšati prehod iz začetnega izobraževanja v poklicno življenje ter uspešno vključitev v šolski kolektiv;
- Povečati motivacijo učiteljev za opravljanje svoje vloge in s tem njihovo predanost šoli.

► **Struktura programa (obseg/aktivnosti/trajanje)**

*Uvajalni program LOOP* je sestavljen iz 14 modulov. Program je zasnovan za obdobje 6 mesecev, vendar se lahko zaradi prilagodljive narave podaljša. Moduli vsebujejo kratke opise in vrsto prilog, ki opisujejo predlagane aktivnosti.

Dolžina modulov se razlikuje, nimajo določenega vrstnega reda in se lahko prilagodijo potrebam mentorja in kontekstu. Po potrebi se lahko moduli preskočijo in nadaljujejo pozneje. Obvezni so le prvi trije moduli.

**Cilji:**

- Pozdraviti nove učitelje
- Opredelitev ciljev mentorstva
- Vzpostaviti mentorski odnos
- Vzpostavitve komunikacijskih kanalov

1. Dobrodošlica
2. Razvoj načrtovanja in določanje ciljev

**VZPOSTAVITEV OKOLJA**



3. Prepoznavanje motivacije in gonilne sile ter samorefleksija
4. Avtoriteta in samozavest v razredu
5. Vprašanja pritiska in stresa
6. Osebnostno in poklicno življenje
7. Stili poučevanja, uporaba IKT
8. Možnosti usposabljanja

**JAZ V VLOGI UČITELJA**



**Cilji:**

- Razvijanje čustvene inteligence
- Krepiti didaktične in pedagoške veščine
- Ustvarjanje priložnosti za skupno izdelavo pedagoških gradiv

**Cilji:**

- Krepitev kompetenc za upravljanje učno-poučevalnega procesa
- Razvijanje kompetenc za vključevanje
- Krepitve zmožnosti za podporo učencem

9. Vodenje razreda in določanje discipline
10. Ravnanje z različnimi učenci
11. Ocenjevanje in dajanje povratnih informacij

**JAZ V RAZREDU**



12. Delo s starši
13. Sodelovanje z drugimi (lokalnimi) deležniki
14. Upravne in tehnične obveznosti, okvir EU za sodelovanje na področju izobraževanja

**SVET RAZREDA IZVEN**



**Cilji:**

- Krepitev kompetenc za upravljanje učno-poučevalnega procesa
- Razvijanje kompetenc za vključevanje
- Krepitve zmožnosti za podporo učencem

Slika 1 – Struktura uvajalnega programa LOOP

### ► Ustreznost za državo/izobraževalni kontekst/profil mentorja in mentoriranca

Program odlikujejo naslednje značilnosti:

- **Prilagodljiv:** module je mogoče uporabljati brez določenega vrstnega reda;
- **Neobvezen:** moduli, razen prvih treh, mentoriranec in mentor poljubno izbirata;
- **Koherenten:** temelji na logiki in koherentnosti, njegova struktura temelji na nizu načel, kot so: pozitivna diferenciacija, strokovna vključenost, medgeneracijska kohezija, komplementarnost, enotnost, decentralizacija in participacija;
- **Sistematičen:** zmožen naslavlja vse dimenzije, na katerih temelji učiteljeva strokovnost.

Uvajalni program je mogoče prilagoditi različnim nacionalnim kontekstom in potrebam, saj ima zgoraj opisane značilnosti. V ta namen mora vsaka država oblikovati najprimernejše ukrepe za izvajanje programa, opredeliti, kdo se lahko udeleži, pogoje za izvajanje, trajanje, dimenzije, dejavnosti, ki jih je treba izvesti, in merila za ocenjevanje vpliva.

### ► Namen programov

Uvajalni program je namenjen učiteljem, ki imajo naslednje karakteristike:

- Imajo manj kot 8 let delovne dobe pri poučevanju;
- Imajo manj kot 8 let delovne dobe v predmetni skupini;
- Imajo manj kot 8 let delovne dobe v pedagoškem ciklu;
- Niso opravljali pedagoškega dela (zadnjih 10 let).

### ► Vloge/odgovornosti vpletenih akterjev (mentor in mentoriranec)

Naloga učitelja začetnika je, da premisli katere dimenzije in moduli bi bili zanj najbolj koristni. Uvajalni program ponuja več izbirnih dejavnosti, zato se lahko učitelj glede na lastno osebnost in obveznosti, ki jih opravlja, odloči, katere dejavnosti bo predelal in katere ne. Učitelj začetnik in njegov mentor sta oba odgovorna za določanje ritma dela, usklajevanje odločitev in sodelovanje pri reševanju nalog in izzivov. Poleg tega je treba upoštevati, da je izvedba programa odvisna tudi od nacionalne politike, prav tako pa urejanje različnih vlog, ki so dodeljene uvajalnemu učitelju, mentorju, organizaciji in nadzornemu organu.

## 7. DIMENZIJA 2 – PROGRAM USPOSABLJANJA MENTORJEV (MCP)

V zadnjih desetletjih so postali mentorski programi prevladujoča praksa pri uvajanju učiteljev (Britton idr. 2003; Fideler in Haselkorn 1999; Hobson idr. 2009; Strong 2009), zato se izraza mentorstvo in izobraževanje pogosto uporabljata izmenično.

V okviru projekta LOOP je mentorstvo opredeljeno kot:

- ▶ Za Nemčijo, Grčijo, Španijo, Italijo in Portugalsko (brez izkušenih učiteljev) ter Slovenijo: »kot poklicni odnos, v katerem izkušena oseba (mentor) podpira manj izkušeno osebo (mentoriranec) pri razvijanju specifičnih spretnosti in znanj, ki spodbujajo poklicno in osebno rast manj izkušene osebe«;
- ▶ Za izkušene učitelje iz Portugalske in Španije: »kot namerno povezovanje bolj izobražene ali izkušene osebe z manj izobraženo ali izkušeno osebo z dogovorjenim ciljem, da manj izkušena oseba raste in razvija specifične kompetence«;
- ▶ Za udeležence iz vseh treh skupin na Hrvaškem: »kot odnos med dvema sodelavcema, v katerem en sodelavec podpira razvoj spretnosti in znanja drugega sodelavca tako, da ga usmerja na podlagi lastnih izkušenj in razumevanja najboljših praks.«

Cilji in vsebina obstoječih mentorskih programov naj bi urejali uvajalni proces. V nadaljevanju je prikazan pregled stanja v posameznih državah LOOP in zakonskih določb, ki urejajo vlogo mentorja, vključno z imenovanjem in vrednotenjem vloge mentorja.

V vseh državah konzorcija LOOP imajo učitelji dostop do podpore bolj izkušenega kolega. Ta strokovnjak se glede na kontekst imenuje različno: mentor, tutor ali supervizor. Na Hrvaškem in v Sloveniji se uporablja izraz mentor, v Italiji pa beseda tutor. Na Portugalskem, v Španiji in Grčiji se najbolj izkušeni učitelj imenuje supervizor.

Semantična bližina med temi izrazi lahko povzroči nekaj zmede, ne le zaradi težav pri opredeljevanju pojmovnih meja posameznega izraza, temveč tudi zaradi različnih akterjev v izobraževanju, povezanih s temi izrazi, ki imajo različne vloge. Zato je za lažje razumevanje v tem dokumentu uporabljen izključno izraz mentor, ne glede na to, ali se uporablja v določenem nacionalnem kontekstu ali ne. To poenostavi razpravo in omogoča boljše razumevanje, ne da bi pri tem izgubili pomembne informacije o različnih vlogah in funkcijah, povezanih z mentorstvom.

### 7.1. PROFIL MENTORJA

Ne glede na okoliščine morajo mentorji izpolnjevati številne zahteve in pogoje, da lahko prevzamejo svojo vlogo. Praviloma jih izbirajo v skladu z veljavnimi zakonskimi določbami, kot so delovna doba, položaj v poklicni karieri, dosežene ocene v preteklih šolskih letih, položaji/nazivi v preteklosti in, v nekaterih državah, uradno priznanje njihove vloge s pridobitvijo certifikata o pomembnosti opravljenega dela. Vendar pa se neformalno vzpostavljajo tudi druga merila izbora, kot je manifestacija niza strokovnih in osebnih kompetenc, ki potrjujejo primernost za opravljanje vloge mentorja.

Na Portugalskem morajo učitelji za funkcijo mentorja izpolnjevati naslednja pogoja:

- doseči morajo vsaj četrto karierno stopnjo naziva in
- pri rednem ocenjevanju učiteljskega dela morajo biti ocenjeni z oceno dobro ali več.

Zaželeno je, da mentorja poučuje isti predmet kot učitelj začetnik. Pomembno je tudi, da ima mentor izkušnje in izobraževanje/kvalifikacije na enem od naslednjih področij: organizacija izobraževanja, učni načrt, usposabljanje učiteljev in nadzor nad strokovno prakso.

V Španiji morajo mentorji<sup>17</sup> imeti strokovne kompetence, ki zagotavljajo doseganje ciljev programa.

Na Hrvaškem je potrebno imeti vsaj pet let izkušenj v poučevanju in biti uradni mentor v skladu s pravilnikom Agencije za izobraževanje in usposabljanje učiteljev. Mentorji morajo prav tako izpolnjevati vrsto pogojev in zadostiti določenim zahtevam, da postanejo mentorji. Sem spada mentoriranje, objavljanje strokovnih člankov, predavanja, delo na projektih ipd.

V Grčiji mora učitelj imeti več kot petnajst let učiteljskih izkušenj. Izbor upošteva tudi izobraževanje in delovno uspešnost, kandidati pa se ocenjujejo glede na točkovni sistem:

- ▶ doktorat na temo povezano z mentorstvom - 4 točke;
- ▶ magistrska naloga na temo povezano z mentorstvom - 3 točke;
- ▶ druga podiplomska diploma - 1 točka;
- ▶ pretekle izkušnje kot šolski svetovalec/mentor, učiteljev inštruktor - 4 točke;
- ▶ certificiranje na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) (raven A - 1 točka; raven B - 2 točki);
- ▶ znanje tujega jezika (odlično - 1,5 točke; zelo dobro - 1 točka; dobro - 0,5 točke);
- ▶ opravljanje službe v isti šolski enoti kot učitelj začetnik - 2 točki.

V Sloveniji so ravnatelji šol tisti, ki odredijo mentorja učitelju začetniku. Načeloma se držijo pravila, da mentor poučuje isti predmet kot učitelj začetnik. Mentor mora imeti naziv svetovalec ali naziv mentorja vsaj tri leta ter biti sedem let zaposlen na delovnem mestu učitelja.

V Italiji je lahko mentor v srednješolskem izobraževanju učitelj iz istega ali sorodnega področja poučevanja kot učitelj začetnik. Mentorji se običajno iz iste kategorije učiteljev, ki imajo podobne strokovne kvalifikacije, specializacijo in izkušnje v poučevanju določenega predmeta ali področja. Direktor šole pri imenovanju mentorja preveri izpolnjevanje naslednjih pogojev:

- ▶ Imeti mora primerno kvalifikacijo oziroma specializacijo, kot je doktorat ali druge akademske stopnje, pomembne za opravljanje funkcije;
- ▶ Izvajati mora znanstvenoraziskovalne dejavnosti, izdajati publikacije, ki so vsebinsko povezane z mentoriranjem;
- ▶ Imeti mora ustrezne kulturne kompetence;
- ▶ Dokazati mora, da ima izkušnje iz poučevanja;
- ▶ Dokazati mora, da je sposoben za mentoriranje, svetovanje in izvajanje strokovne supervizije.

Zanimivo je, da lahko v Italiji postane mentor tudi učitelj, ki ima manj kot pet let delovnih izkušenj. Ravnatelj lahko celo imenuje osebo, ki je poskusno obdobje zaključila v prejšnjem šolskem letu.

---

<sup>17</sup> V času nastanka tega dokumenta se vloga mentorja v Španiji ponovno opredeljuje.

Analiza različnih okoliščin razkriva, da ni določenega kompetenčnega profila za izbor mentorja. V ustreznih pravnih okvirih so opredeljeni kriteriji za izbiro mentorja, katerih cilj je zagotoviti primernost mentorjevega delovanja glede na potrebe funkcije in izpolnjevanje njenih ciljev.

## 7.2. DODELITEV MENTORJA IN UČITELJA ZAČETNIKA

### 7.2.1. MERILA ZA PRIMERNOST MENTORSKEGA UJEMANJA

Uspeh mentorskega programa temelji na dobrem in trdnem ujemanju med mentorjem in učiteljem začetnikom (Zey 1984). Zdi se, da skrb za ustreznost profilov mentorjev in učiteljev začetnikov, ob upoštevanju predvsem potreb slednjih, v različnih nacionalnih kontekstih ni izražena. Imenovanje mentorja temelji na izpolnjevanju predvidenih funkcionalnih in pravnih meril, ki poskušajo zagotoviti učinkovitost delovanja obeh vpletenih strani.

Merila za dodelitev mentorja učitelju začetniku zagotavljajo, da sta usklajena po naslednjih kriterijih:

- ▶ poučuje isti predmet kot učitelj začetnik (PT<sup>18</sup>, SP, HR, GR, IT, SI);
- ▶ poučuje na isti šoli (PT, SP, HR, IT, SI);
- ▶ poučuje na istem geografskem območju (HR);
- ▶ poučuje različne predmete (IT).

### 7.2.2. UČITELJ ZAČETNI IN MENTOR

Programi se razlikujejo glede na število učiteljev pripravnikov, ki jih spremlja mentor. V Španiji in na Hrvaškem je mentor odgovoren le za enega učitelja začetnika. V Sloveniji in Italiji je mentor lahko odgovoren za največ tri učitelje začetnike. V Grčiji lahko mentorji spremljajo največ osem učencev. Na Portugalskem število učiteljev začetnikov, ki jih spremlja en mentor, ni določeno.

### 7.2.3. DODELITEV MENTORJA

Za izbiro in imenovanje mentorja, ki bo spremljal določenega učitelja, je v vseh nacionalnih okoljih, ki so del konzorcija LOOP, odgovoren ravnatelj<sup>19</sup> razen na Hrvaškem, kjer je to v pristojnosti Agencije za izobraževanje in usposabljanje učiteljev.

Način izbire mentorjev je ključen za uspeh uvajalne faze. Ker je to bistven dejavnik za učiteljevo poklicno vključitev, je treba premisliti, ali naj bo vloga mentorja prostovoljna ali obvezna, saj to lahko vpliva na uspešnost mentorja. Hkrati je treba razmisliti o priznanju in podpori mentorju za prevzem te vloge.

Na Portugalskem in v Španiji zakonodaja ne predvideva podpore. Mentorski proces je iz zakonodaje izvzet, posledično pa ne najdemo niti predpisov, ki bi določali koliko časa je na tedenski ravni potrebno posvetiti mentorskemu odnosu.

<sup>18</sup> Prednostni, vendar neobvezni pogoj.

<sup>19</sup> Na Portugalskem je spremljevalni učitelj imenovan s strani koordinatorja oddelka ali učiteljskega sveta (v primeru učiteljev 1. cikla); imenovanje s strani ravnatelja pa je izvedeno, kadar ga ni mogoče opraviti z drugimi elementi.

Na Hrvaškem ima mentor eno do dve uri manj pedagoškega dela na teden, da se lahko posveti mentorski vlogi. Mentorji so prav tako vključeni v določeno poklicno pot, ki omogoča napredovanje do naziva višji mentor.

V Grčiji se mentorjem priznava njihovo delo, saj zbirajo točke, ki jih upoštevajo pri kandidiranju za višje položaje, kot so ravnatelji, šolski svetovalci, lokalni in regionalni direktorji.

V Sloveniji mentorstvo omogoča hitrejši karierni razvoj učiteljske kariere in pomeni kolegialno učenje. Za mentoriranje so predvidene tri do štiri ure na teden.

V Italiji mentor za opravljanje svojih nalog prejme denarno nadomestilo glede na število opravljenih ur.

### 7.3. PROGRAM ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV

V nobeni od držav konzorcija ni obvezno opraviti usposabljanje za mentorja. Na Portugalskem in v Grčiji se pripravlja akreditiran tečaj usposabljanja za mentorje, ki je rezultat eksperimentalnega dela, ki se izvaja v okviru projekta LOOP. V Sloveniji je bil tečaj usposabljanja pripravljen že pred začetkom projekta LOOP in ga pripravlja Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Pomembno je omeniti, da je izraz »mentor« semantično povezan z izrazoma »supervizor« ali »tutor«, pri čemer so bile konceptualne razlike med tema izrazoma in njihova povezava s programi, ki se uporabljajo v vsakem nacionalnem kontekstu, že prej izpostavljene. Na Portugalskem, na primer, čeprav ni izobraževanj za mentorje, obstajajo tečaji za pedagoški nadzor. To so izpopolnjevalni tečaji za učitelje, za karere udeleženci ne prejmejo diplom in jih ponujajo akreditirane javne in zasebne organizacije pri Znanstvenem in pedagoškem svetu za izpopolnjevanje učiteljev. Zasnova, struktura, trajanje in narava teh tečajev se močno razlikujejo, zato je težko podati natančno opredelitev. Vendar je vredno omeniti, da lahko vsak učitelj dostopa do takšnih tečajev brez predhodnega znanja.

Ker trenutno ni strukturiranih, formalnih programov usposabljanja za mentorje, so dejavnosti na tem področju zelo raznolike, vključno z udeležbo na srečanjih, opazovanjem pouka, konferencami, seminarji, delavnicami in celo refleksivnimi dejavnostmi, kot je pisanje dnevnika.

### 7.4. CILJ PROJEKTA LOOP: SPREMENITI KONCEPT PROGRAMA ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV

Raziskava, ki jo je izvedel konzorcij LOOP, je analizirala tudi »zaželen« profil mentorja z glavnimi značilnostmi, dimenzijami in obliko ter vsebino mentorskih dejavnosti, ki bi jih bilo treba vključiti v nov programa mentorskega usposabljanja.

#### 7.4.1. CILJI PROGRAMA ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV

Program usposabljanja naj bi omogočal razvoj naslednjih mentorskih veščin:

- ▶ Komunikacija, vključno z aktivnim poslušanjem in razumevanjem neverbalnega jezika;
- ▶ Asertiven povratni odziv;
- ▶ Mehke veščine: čustvena inteligentnost, reševanje problemov, vseživljenjsko učenje;

- ▶ Grajenje in vzdrževanje zaupanja in spoštljivih odnosov, vključno z zmožnostjo obvladovanja konfliktov in stresnih situacij;
- ▶ Refleksija o praksah in metodah ter njihova razprava z vrstniki z različnimi ozadji in izkušnjami:
  - s pripravljenostjo za (ponovno) preiščevanje in izboljšanje praks;
  - zmožnostjo sprejemanja drugačnih perspektiv in preizkušanja novih strategij in metod.

#### 7.4.2. RAZSEŽNOSTI PROGRAMA ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV

V skladu s programom LOOP so razsežnosti, ki naj jih vključuje formalni tečaj usposabljanja za mentorje, naslednje:

- ▶ Mentor v mentorskem odnosu:
  - veščine, lastnosti in izkušnje;
  - medosebni odnosi in izzivi multikulturalnosti;
  - strategije in orodja za učinkovite mentorske odnose.
- ▶ Mentor v učilnici:
  - orodja za opazovanje učnih ur in
  - povratna informacija.
- ▶ Primeri dobrih praks.
- ▶ Razumevanje potreb in posebnosti dela z učitelji začetniki.

#### 7.4.3. PROFIL MENTORJA

Raziskave kažejo, da mora imeti mentor določene lastnosti in kompetence, da bi bil uspešen pri podpori mentorirancem, med katerimi so:

- ▶ obvladovanje didaktično-pedagoških strategij in praks;
- ▶ poznavanje učnega predmeta, ki ga mentor pokriva;
- ▶ strokovne izkušnje na področju poučevanja in učenja;
- ▶ pripravljenost in potreben čas za podporo mentorirancu;
- ▶ velik interes za delo mentorja in podporo mentorirancem;
- ▶ sposobnost aktivnega poslušanja in učinkovitega komuniciranja;
- ▶ sposobnost deljenja izkušenj in strokovnega znanja;
- ▶ sposobnost dajanja konstruktivnih povratnih informacij.

#### 7.4.4. POGOJI ZA MENTORJA

Vsi strokovnjaki morajo biti pri opravljanju svojih dolžnosti motivirani za doseganje odličnosti. Motivacija in uspešnost sta neločljivo povezani. Udeleženci študije so bili mnenja, da je motivacija za mentorsko odličnost povezana z možnostjo »deliti svoje znanje in izkušnje z učitelji, ki so na začetku svoje kariere«. Drugi navedeni motivacijski dejavniki so bili priložnost za popestritev učiteljske kariere, opustitev učiteljskih obveznosti ali ohranitev delnih učiteljskih obveznosti.

Neposredne spodbude, ki bi jih učitelji želeli prejeti, vključujejo:

- ▶ priložnost za karierni razvoj (raznolikost vlog in odgovornosti) z uradnim priznavanjem vloge mentorja. Sem spadajo spremembe zakonodaje, opredelitev vloge in odgovornosti mentorja ter pogoji za zagotavljanje teh vlog;
- ▶ zmanjšanje pedagoške obveznosti;
- ▶ prilagodljiv delovni čas;
- ▶ ustvarjanje priložnosti za izmenjavo izkušenj, dobrih praks in medsebojnega učenja;
- ▶ sodelovanje na formalnem usposabljanju za mentorje (s certifikatom);
- ▶ povezovanje in sodelovanje z drugimi učitelji;
- ▶ povečanje plače učiteljev.

Prerazporeditev časovnih obveznosti je, po mnenju udeležencev raziskave, najpomembnejša zahteva, ki bi jo moral mentor izpolnjevati, da bi lahko deloval kot mentor. Raziskava je pokazala, da mentorstvo ne bi smelo izključevati pedagoškega dela, temveč bi moralo omogočati ravnovesje med rednim pedagoškim delom in mentoriranjem. Tako bi dosegli:

- ▶ da se ohranita motivacija in občutek za dosežke;
- ▶ da mentor ostaja na tekočem z novimi praksami in se lahko sooča z novimi izzivi;
- ▶ da je mentor lahko zgled tudi drugim kolegom.

#### 7.4.5. PREGLED PROGRAMA ZA UVAJANJE MENTORJEV LOOP

##### ▶ Nameni in cilji programa

Mentorstvo kot nov izziv za izkušene učitelje pomeni usposabljanje za reševanje različnih poklicnih situacij, ki se lahko pojavijo, vzpostavljanje povezav med profesionalnim in osebnim razvojem, nadzorom in podporo uvajanja učitelja začetnika.

Cilj programa uvajanja mentorjev (MCP) je zagotoviti formalni program usposabljanja za izkušene učitelje, ki jim omogoča izvajanje programa uvajanja učiteljev začetnikov na podlagi mentorstva.

Ta program si prav tako prizadeva ustvariti priložnosti za izkušene učitelje, da nadgradijo svoj učiteljsko vlogo. Mentorstvo lahko poveča motivacijo za izbiro poklica učitelja oz. obdrži v pedagoškem sistemu učitelje začetnike

Izkušeni učitelji lahko s pomočjo programa MCP:

- dostopajo do teoretičnega področja, ki jim omogoča povezovanje s študijskimi predmeti in jih lahko vodi do željenih rezultatov;
- razumejo vloge, odgovornosti in pričakovanja mentorske vloge;
- prepoznajo prioritete in ukrepe, ki so pomembni za razvoj mentorskih dejavnosti;
- sodelujejo pri razvoju standardov in protokolov za vodenje mentorskih dejavnosti;
- razvijajo kompetence na različnih področjih za izvajanje uvajalnega programa;
- dostopajo do vaj, dejavnosti in materialnih virov.



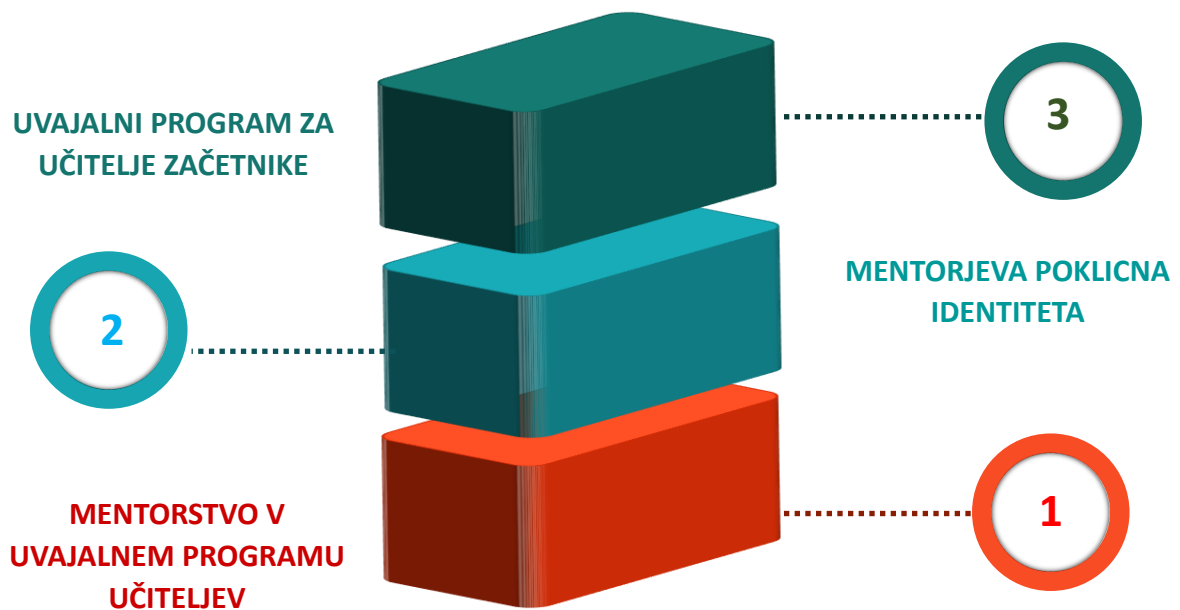
Tako kot pri kompetentnem poučevanju mora biti tudi učinkovito mentorstvo za učitelje začetnike eksplicitno (ne naključno), temeljiti mora na dokazih (ne posrednih), spodbujati mora sodelovati (ne izolirano) in vključevati dovolj časa za razmislek in povratne informacije.

Izkušeni učitelji, ki sodelujejo v programu MCP, bodo:

- razumeli vloge, odgovornosti in pričakovanja, povezane z vlogo izkušenega učitelja;
- prepoznali relevantne prioritete, akcije in kompetence za razvoj svojih mentorskih spretnosti;
- v sodelovanju razvijali standarde in protokole za vodenje mentorskih dejavnosti;
- razvijali kompetence na področjih pedagoškega profesionalizma - znanstvenega/didaktičnega, tehničnega/normativnega, medosebnega in moralnega/socialnega;
- razvijali kompetence za podprto posredovanje v kontekstih profesionalne uspešnosti.

► **Struktura programa (obseg/aktivnosti/trajanje)**

MCP je sestavljen iz treh zaporednih sklopov (slika 2), ki se med seboj povezujejo, dopolnjujejo in razlikujejo po teoretični vsebini. Na podlagi teoretične vsebine so oblikovane aktivnosti in dinamika, ki zagotavljajo kakovostno usposabljanje učiteljev, ki bodo prevzeli vlogo mentorjev. Program je zasnovan za skupno 35 ur in temelji na osebnih srečanjih, hkrati pa bo delno dostopen tudi preko spleta.



Slika 2 – Sklopi programa za usposabljanje mentorjev

Trije gradniki programa za mentorje so prilagojeni glede na različna okolja usposabljanja izkušenih učiteljev in so razdeljeni v enote glede na vsebine in cilje. V vsaki enoti se po kratkem uvodu odpira vrsto dejavnosti in aktivnosti. Te imajo opredeljen čas izvajanja in se odvijajo znotraj dinamike, ki spodbuja k razmišljanju in raziskovanju. Predlagamo, da trener pred začetkom vsake dejavnosti predstavi konceptualno zasnovo tega programa.

**Gradnik I** – Mentorstvo v programu uvajanja učiteljev - ponuja učitelju priložnost, da se vživi v svojo novo vlogo, zaveda dolžnosti in pravic ter spozna načela, na katerih temeljijo različne oblike mentorstva.

V tem sklopu lahko učitelji raziskujejo naslednje enote:

- vloga izkušenega učitelja;
- različne vloge mentorstva in kako jih uporabiti;
- obdobja razvoja mentorskega odnosa.

**Gradnik II** – Mentorjeva poklicna identiteta – se osredotoča na lastnosti, ki jih mora izkušeni učitelj razviti za učinkovito mentorstvo.

V tem sklopu lahko učitelji raziskujejo naslednje tematske enote:

- samorefleksija v središču strokovnega razvoja;
- komunikacijske in medosebne veščine;
- empatično poslušanje v kontekstu nenasilne komunikacije;
- poučevanje za razvojno miselnost;
- obvladovanje stresnih situacij;
- digitalne spretnosti, orodja in strategije;
- jaz kot učitelj začetnik: spomini na mojo pot;

- jaz kot izkušen učitelj: nerazumevanje in urejanje pričakovnj.

**Gradnik III** - Uvajalni program za učitelje začetnike - namenjen je predstavitvi uvajalnega programa za učitelje LOOP in seznanitvi učiteljev s cilji, vsebinami ter gradivi.

Ta del omogoča učiteljem, da:

- vzpostavijo poklicno mrežo;
- spoznajo uvajalni program za učitelje začetnike in se ga naučijo uporabljati.

#### ► Primernost za državo/izobraževalni kontekst/profile mentorjev in mentorirancev

Program usposabljanja za mentorje kaže na naslednje značilnosti:

- **Osredotočenost na cilje**: cilji so jasno opredeljeni, vendar prilagodljivi glede na nacionalni kontekst in potrebe;
- **Prilagodljivost**: program se lahko prilagodi razlikam v nacionalnem kontekstu in potrebam skupine mentorjev;
- **Vključujočnost**: dejavnosti so mogoče dodajati in spreminjati glede na potrebe;
- **Zanesljivost**: program temelji na delu različnih institucij z raznolikim strokovnim znanjem in delovnih skupin;
- **Pozitivna naravnost**: spodbuja razumevanje, da je mogoče izboljšati kompetence in da se lahko vsi udeleženci razvijajo.

#### ► Cilji programa

Vključevanje učiteljev začetnikov v šolsko kulturo je ključnega pomena, pri čemer igrajo pomembno vlogo izkušeni učitelji, ki so sposobni pojasniti šolsko politiko, predpise in postopke, deliti metode, gradiva in druge vire, pomagati pri reševanju težav, povezanih s poučevanjem in učenjem, nuditi osebno in strokovno podporo ter usmerjati k izboljšavam.

To pomeni, da učitelji in vodstva šol razumejo mentorstvo kot simbiotičen odnos, v katerem si učitelji začetniki in izkušeni učitelji izmenjujejo izkušnje, se učijo drug od drugega, rastejo in sodelujejo.

Mentorski program je zasnovan za skupino izkušenih učiteljev, ki so predani svojemu poklicu in jih njihovi kolegi cenijo kot odgovorne in kompetentne.

## 8. IMPLIKACIJE ZA UKREPANJE

Gljučna vprašanja za raziskovalce, pedagoge in oblikovalce politik, ki se soočajo s potrebami po vlaganju v učitelje na začetku njihove kariere, kakšne vrste uvajalnih in mentorskih programov ponuditi, da bi glede okoliščine bili čim bolj učinkoviti. Vse, kar investiramo v boljšo učinkovitost učiteljev začetnikov, hkrati poveča ohranitev in privlačnost učiteljskega poklica ter s tem izboljšaja rezultate. Ta cilj zasleduje tudi projekt LOOP.

V tej fazi je potrebno upoštevati vse izzive, ki so se pojavili v fazi oblikovanja programa in konstruktivno razmišljati o strategijah za njihovo reševanje. Pri tem je potrebna široka vključenost šol, upoštevanje trenutnih pogojev, vključevanje novih predlogov o načinu izvajanja s strani voditeljev šolskih ustanov in motiviranost udeležencev.

### 8.1. SODELOVANJE ŠOL

Šole so bile povabljeni k sodelovanju v izvedbeni fazi projekta LOOP, njihovo sodelovanje pa je bilo prostovoljno, tudi če je povabilo prišlo iz javnih institucij, vključenih v partnerstvo projekta LOOP (kar velja za Portugalsko, Grčijo in Hrvaško), ki so imele skrbništvo nad šolami. Sodelovanje šol je bilo torej v veliki meri povezano z njihovim resničnim interesom, čeprav je bilo podvrženo številnim omejitvam, kot je pojasnjeno v tem poglavju. Najpogostejše težave so bile povezane s pomanjkanjem časa in majhnim poznavanjem tematike projekta, pa tudi z notranjimi dejavniki in naravno odpornostjo.

Na sodelovanje je vplival tudi postopek izbora na podlagi sledečih kriterijev:

- ▶ **Število zaposlenih učiteljev v šolah v zadnjih letih.** S podporo javnih institucij, vključenih v projekt, je bil opravljen pregled šol glede števila zaposlenih učiteljev v zadnjem šolskem letu. Ta podatek je služil kot kazalnik prisotnosti učiteljev z manj leti izkušenj, ki bi bili morebitni kandidati za vključitev v uvajalni proces. V prvi fazi so bile zato izbrane šole, ki so v preteklem šolskem letu zaposlovale največje število učiteljev.
- ▶ **Pridružitve mreži šol povezanih s projektom.** Šole, ki so se registrirale na spletni strani projekta in so izrazile pripravljenost za sodelovanje v projektu, so bile povabljeni k sodelovanju. Te šole torej v ciljih projekta prepoznajo smisel in njegovo vrednost, zato so jih organizacije v konzorciju iz iste države povabile k sodelovanju.
- ▶ **Pridružitve mreži kontaktov organizacij.** Šole, ki so že sodelovale v drugih dejavnostih organizacij in institucij v konzorciju LOOP, so bile povabljeni k nadaljnjemu sodelovanju.
- ▶ **Vključenost v kontaktno mrežo javnih institucij.** Šole redno prejemajo informacije o projektih, ki jih podpirajo ministrstva za izobraževanje. Vabila za sodelovanje v dejavnostih lahko šole razlagajo kot potrditev kakovosti projektov, na katere so povabljeni. Zaradi tega je pričakovano, da bodo šole bolj naklonjene sprejemanju predlogov s strani teh institucij.

Dejstvo, da so bila pri pošiljanju vabil uporabljena določena izbirna merila, je privedlo do izključitve določenega števila šol. Poleg tega je možno, da nekatere povabljeni šole niso prepoznale programov kot primernih ali pravočasnih, zlasti ker se mobilnost učiteljev vsako leto spreminja in je v nekaterih nacionalnih kontekstih bolj pomembna. Zaradi tega lahko potencialni udeleženci izpolnjujejo pogoje za sodelovanje eno leto, naslednje leto pa ne, kar vodi v nezanimanje šole za

izvajanje programov. Prav tako je treba poudariti, da so šole, povabljenе s strani agencij povezanih z ministrstvi za izobraževanje, sodelovale v večji meri kot vključene organizacije, kar kaže na pomembnost sodelovanja ministrstva za izobraževanje v procesu.

Zato je potreben ponoven razmislek o opredelitvi izbirnih meril in razširitev obsega, tako da lahko več šol prepozna pomen projekta za svoj položaj in se aktivno vključijo v njegovo izvajanje.

## 8.2. PREDLAGAN PRISTOP K IZVAJANJU PROGRAMOV

Kontakt s šolami so sodelujoče organizacije, ki so iz različnih držav, začele vzpostavljati zelo različno. Do tega je prihajalo zaradi naslednjih razlogov:

- ▶ V državah partnericah, kjer je vključeno ministrstvo za izobraževanje, je zaznati boljše stike s šolami. Šole lažje prepoznajo pomen svojega sodelovanja, saj je nadzorni organ vključen v projekt in mu že od začetka zagotavlja verodostojnost, kar daje veljavo tudi rezultatom.
- ▶ V nekaterih državah ministrstva za izobraževanje niso zastopana v partnerstvu, zato imajo več težav pri vzpostavljanju stikov s šolami in njihovem vključevanju v fazo izvajanja.
- ▶ Prekrivanje programov, saj so nekatere javne ustanove<sup>20</sup> pripravljale lastne regionalne programe uvajanja in začele z izvajanjem. To je predstavljalo velik izziv, saj je bilo v istem sistemu nemogoče (in nedosledno) razvijati dva uvajalna programa sočasno.

Ta »dvojnost resničnosti« vpliva na raven izvajanja programov oziroma sodelovanja šol. Zato je ključnega pomena pridobiti vse tise ključne osebnosti vzgojno izobraževalnih ustanov, ki še niso neposredno vključeni, tako da jih seznanimo z narejenim delom, pomenom projekta in njegovimi učinki ter jih vključimo v izvajanje. Zato se predlaga, da bi morala biti vabila šolam za sodelovanje opremljena z žigom ministrstev za izobraževanje.

Čas za pošiljanje vabil ni najbolj primeren na začetku šolskega leta, saj je organizacija šolskih dejavnosti določena s šolskim letom in šolskimi urami ter se ravna po koledarju, ki je malo ali nič prilagodljiv. Naloge in urniki so določeni pred začetkom vsakega šolskega leta, kar pušča malo prostora za poznejše spremembe. Zaradi poznega stika s šolami je lahko izvajanje v tekočem šolskem letu oteženo ali celo onemogočeno, saj je prilagajanje vnaprej določenih urnikov učiteljev projektu zapletena naloga, ki je pogosto ni mogoče obvladati. Tako se nekaterim učiteljem, ki bi lahko in želijo sodelovati v projektu, ta priložnost izjalovi zaradi pomanjkanja časovne razpoložljivosti.

Nacionalna ekipa LOOP si prizadeva najti skupne točke in uskladiti ukrepe, ki bodo koristili tako izvajanju pilotnih programov LOOP kot tudi začetku izvajanja nacionalnega programa.

Zato je potrebno pravočasno načrtovanje, ob predpostavki, da bi moralo usposabljanje mentorjev potekati v šolskem letu pred izvajanjem uvajalnega procesa, ki bi moral potekati vse šolsko leto. S pravočasnim načrtovanjem in usklajenim sodelovanjem z ministrstvi za izobraževanje ter drugimi relevantnimi organi, lahko izboljšamo verjetnost za uspeh uvajalnih programov projekta LOOP.

---

<sup>20</sup> The example of Spain.

### 8.3. POGOJI ZA MENTORJE

Izkušeni učitelji, za katere vodstvo šole oceni, da so primerni za mentorsko vlogo, so pogosto tisti, ki že zasedajo pomembne položaje, in sicer na ravni pedagoškega vodenja. Dejstvo, da jim je dodeljena še ena odgovornost, ne da bi za to prejeli kakršno koli nadomestilo ali priznanje, zelo verjetno ni dobrodošlo in vodi v nepripravljenost za sodelovanje, ki jo utemeljujejo s pomanjkanjem motivacije in časovne razpoložljivosti.

Zato, da se ustvarijo pogoji za sodelovanje mentorjev, predlagamo sledeče:

- nadomestilo za dodatne naloge;
- prepoznanje mentorskih ur kot del pedagoških obveznosti in ne kot del nepedagoških kompetenc;
- certificiranje opravljanja teh nalog;
- priznanje njihovega pomena in prizadevanj v postopku ocenjevanja;
- uradno priznana vloga mentorja kot poklicna možnost.

Ko gre za učitelje, ki izpolnjujejo pogoje za sodelovanje v procesu uvajanja, obstaja verjetnost, da v šolah ne bo dovolj primernih kandidatov. Število učiteljev začetnikov se namreč v zadnjih letih zmanjšuje, kar je jasno razvidno iz nacionalnih in mednarodnih poročil. Ta trend zmanjševanja je posledica staranja delovne sile in zato je v večini držav nujno zaposlovanje mladih učiteljev. Pričakovati je, da bo na tem področju v prihodnjih letih prišlo do porasta zaposlovanja mladih učiteljev oziroma učiteljev začetnikov.

Zaradi pričakovanega porasta zaposlovanja učiteljev začetnikov je še toliko bolj pomembno, da se učinkovito obvešča o programih uvajanja in mentorstva. Ključno je, da se oblikovalcem politik in različnim zainteresiranim stranem v izobraževanju zagotovi zanesljiva in posodobljena ocena učinkovitosti teh programov in da se opredelijo vrzeli in pomembna vprašanja, ki upravičujejo in spodbujajo njihovo izvajanje in promocijo.

Vendar pa je treba opozoriti na težave pri iskanju učiteljev, ki bi se lahko udeležili uvajalnega programa, če bi uporabili merila, ki so opisana v besedilu projekta: starost do 35 let in 5 let delovnih izkušenj. Zato so bila določena nova merila, ki se osredotočajo na dolžino delovne dobe na področju poučevanja, dela v strokovnem oddelku in v pedagoški skupini ter obdobje brez pedagoškega dela:

- starost ni več merilo upravičenosti;
- imeti do 8 let delovne dobe na področju poučevanja;
- imeti do 8 let delovne dobe v predmetni skupini;
- imeti do 8 let delovne dobe v skupini učiteljev;
- ne opravljati pedagoškega dela (vsaj 10 let).

Izobraževanje učiteljev se je v zadnjih 50 letih zelo razvilo, razširilo svoj vpliv in ustvarilo pomembne znanstvene ugotovitve. Izobraževanje je ključnega pomena za profesionalizacijo učiteljskega poklica, ki pa je mogoča le v organizacijskem kontekstu in v kolektivu, ki mu dajeta pomen in validacijo. Programi usposabljanja in informacijske dejavnosti, ki so del tega projekta, želijo izpolniti proces profesionalne socializacije, v okviru katerega bi bili udeleženci v celoti vključeni in potrjeni.

## 8.4. SODELOVANJE ORGANIZACIJSKIH ORGANOV ŠOL

Največjo oviro pri izvajanju uvajalnih programov lahko predstavlja morebitno nepriznavanje vrednosti projekta s strani vodstva šole. Poleg tega obstajajo tudi drugi razlogi, ki so povezani s tem pomanjkanjem priznanja:

- ▶ **Šolska/organizacijska kultura:** Šolske organizacije se vsakodnevno soočajo s številnimi izzivi, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. Ti izzivi zahtevajo uporabo različnih veščin, ki presegajo zmožnosti posameznega strokovnjaka. Posledično je potrebno angažiranje več akterjev. Srednjeročno in dolgoročno načrtovanje drugih posegov, ki se razlikujejo od vsakodnevnega šolskega življenja, je zato težko izvedljivo. Sprejemanje inovativnih programov, ki zahtevajo prehod na nove načine dela, se zdi težavno, zato je podpora vodstva šole nujna. V okviru strateškega, večletnega načrtovanja je treba spodbujati in podpirati pomen profesionalne kulture, ki si prizadeva za aktivno sodelovanje zaposlenih in pozitivno vpliva na učne vire.
- ▶ **Nezadostno vrednotenje sodelovanja:** V praksi ta oblika dela ni priznana, spodbujena ali podprta, zato ta vrsta programa ni ustrezno ovrednotena.
- ▶ **Pomanjkljivo poznavanje kriterijev,** na katerih temeljijo programi, njihovi cilji in učinkovitost.
- ▶ **Skladnost s programi supervizije in mentorstva:** Nekateri programi, ki so urejeni v različnih nacionalnih okoljih, ocenjujejo spretnosti strokovnih delavcev v pedagoški karieri. Zato obstaja težnja, da bi dejavnosti projekta LOOP povezali z nadzorom in mentorstvom, ki se razlikuje od tega, kar obravnava ta projekt. Ta projekt se osredotoča na podporo učiteljem začetnikom, da bi izboljšali svoje veščine s pomočjo njim dodeljenim mentorjev. Zato je pomembno pojasniti naravo mentorske prakse in zagotoviti podporo ravnateljem in zaposlenim.

Za uspešno izvajanje programa je pomembno pojasniti mentorsko prakso in podpreti ravnatelje ter njihove zaposlene pri razumevanju njihove vloge pri podpori učiteljev začetnikov. Vzpostavitev trdnih odnosov z vodstvi šol je ključna za notranje vključevanje in spodbujanje aktivnosti. Predlagamo oblikovanje protokolov o sodelovanju, ki bodo zagotovili potrebno strukturo in usmerjanje.

## 8.5. VKLJUČEVANJE ZAINTERESIRANIH DELEŽNIKOV

Splošni cilj strokovnjakov na področju izobraževanja je boj proti zgodnji opustitvi šolanja in izboljšanje učnega uspeha ter vključevanje vseh učencev. A doseganje teh ciljev pogosto ovirajo zahteve po pretiranih in nepotrebnih birokratskih procesih in postopkih, ki učitelje izčrpavajo in demotivirajo. Posledično se učitelji raje usmerjajo k manj birokratskim projektom, ki optimizirajo rutinske postopke, učinkovito uporabo časa in zagotavljajo uspeh.

Tako je pomembno izpostaviti nekaj ključnih dejavnikov:

- ▶ Izvajanje projekta LOOP je jasno in nebirokratsko, različnim zainteresiranim stranem pa je zagotovljena vsa potrebna podpora.
- ▶ Vpliv programov na šolo: izzivi, s katerimi se soočajo šole, so številni, poudarek pa je na ukrepih za reševanje težav v širšem obsegu in v bližnji prihodnosti; izvedba projekta LOOP zahteva drugačen pristop, saj šole spodbuja, da svoja prizadevanja usmerijo v eksperimentalno ocenjevanje uvajalnih programov, ki temeljijo na mentorskih dejavnostih in imajo potencial za zmanjšanje negativnega vpliva pomanjkanja učiteljev začetnikov in izgube zbranega znanja izkušenih učiteljev; to predstavlja izziv, ki zahteva sodelovalno in altruistično držo vseh deležnikov za skupno dobro.
- ▶ Projekt LOOP, čeprav ni osredotočen na študente, prinaša koristi tudi zanje. Eden od ciljev projekta LOOP je namreč oblikovanje poklicne skupnosti, ki temelji na učenju in izobraževanju, ne le na ponavljanju »praznih teorij«. Gre za ustvarjanje novega prostora, ki poslanstvo učitelja prenese v okvir delovanja.
- ▶ Prispevek projekta k določanju meril za imenovanje mentorja in oblikovanju ustreznih mehanizmov za ocenjevanje njegovega dela, upoštevajoč skrb in pomen pri razlikovanju zaslug.
- ▶ Vzpostavitev sistema za spremljanje razvoja uvajalnega programa, zlasti s seminarji in rednimi srečanji.
- ▶ Možnost, da s projektom LOOP vplivamo na oblikovalce politik, ki podprejo nov okvir za ukrepanje in se tako ustrezno prizna izvajanje programov uvajanja ter se s skupnimi prizadevanji odzivamo na potrebe izobraževalnega sistema.

Poudarimo, da je ideja projekta LOOP, da se dejavnosti programa izvaja čim bolj fleksibilno, s ciljem optimizacije časa za samostojno učenje in povečanja obsega praktičnih dejavnosti ter izkušenj na terenu.



## 9. PRIPOROČILA

Model za uvajanje in strokovni razvoj učiteljev, opisan v tem dokumentu, je zasnovan kot smernica za implementacijo programov uvajanja in mentorstva, ob upoštevanju značilnosti posameznega nacionalnega konteksta. Ta dva ključna izobraževalna instrumenta omogočata učinkovito podporo učiteljem začetnikom in njihovim mentorjem znotraj obstoječih izobraževalnih sistemov.

Učitelji pogosto ne čutijo zadostne podpore ali ustrezne pripravljenosti za soočanje z izzivi, ki jih prinašajo prva leta njihove kariere, zato je nujno iskanje načinov za njihovo opolnomočenje. V tej luči so uvajalni programi, ki temeljijo na mentorstvu, mehanizem, ki lahko učiteljem zagotovi potrebno podporo na pedagoško/didaktičnem, predmetno/znanstvenem, birokratsko/upravnem, emocionalnem in socialno/kulturnem področju.

Izkušnje, pridobljene med delom na projektu LOOP, so jasno pokazale strateški pomen sprejetja tovrstnih uvajalnih programov, zato se legitimacija na politični ravni šteje kot odločilna spodbuda. To priznanje je treba prenesti v konkretne ukrepe, usmerjene v izvedbo uvajalnih programov, pri čemer sta v tem procesu bistvena opredelitev kompetenc in dejavno sodelovanje različnih deležnikov v izobraževalnem sistemu.

Z ozirom na celovit okvir so priporočila pragmatična, saj izvirajo iz dejanskega razumevanja procesa oblikovanja in izvajanja uvajalnih programov, ki temeljijo na mentorstvu. Ravno zavedanje o pomembnosti teh orodij je ključno za učinkovito izboljšavo učiteljevega dobrega počutja in motivacije pri poučevanju in strokovnemu napredovanju na različnih kariernih nivojih.

Priporočila, ki smo jih razvili na projektu LOOP, so sledeča:

► **OMOGOČITI dostop do uvajalnih programov, ki temeljijo na mentorstvu in programih usposabljanja za mentorje in sprejeti politike za spodbujanje projektov (kot je projekt LOOP), ki nudijo sistematično usposabljanje, vključevanje in uvajanje v poklic.**

Za doseganje tega cilja je potrebno vzpostaviti pravne in regulativne mehanizme za redni dostop do uvajalnih programov, ob upoštevanju nekaterih predpostavk, in sicer:

- Prednosti, ki izvirajo iz njihove uporabe, zlasti v smislu poklicnega razvoja, dostopa do kariernih priložnosti in napredovanja v poklicu.
- Podpora za njihovo izvajanje, kot so zmanjšanje delovnega časa v šoli in izven nje ter zagotavljanje ustreznih delovnih prostorov.<sup>21</sup>
- Redni dostop do programov usposabljanja za mentorje, ki opredeljujejo profil kompetenc in mentorskih nalog.
- Zavezanost naslednjim načelom:
  - Kakovost: zagotavljanje virov in smiselnih dejavnosti za usposabljanje mentorjev in mentorirancev v različnih vidikih poklicne dejavnosti.
  - Medsektorsko sodelovanje vzpostavitvev in certificiranje mreže »šol za usposabljanje«, ki podpirajo vse organizacije in spremljajo izvajanje programov.

---

<sup>21</sup> Portugalska in Grčija.

- **Medinstitucionalno sodelovanje:** šole in centri za usposabljanje skupaj oblikujejo in podpirajo usposabljanje mentorjev.
- **Personalizacija:** načrtovanje, ki postavlja mentorja v središče, tako da so dejavnosti določene glede na njegove potrebe, zmožnosti, interese in želje z večstopenjskim pristopom, kar zagotavlja njegovo vključevanje, prilagajanje in povezovanje z izobraževalno skupnostjo.

► **DODELITI pristojnosti različnim nacionalnim strukturam na ministrstvu za izobraževanje, da lahko prevzamejo vlogo različnih in ključnih vlog za učinkovit razvoj uvajanja novih strokovnjakov.** Pri tem je treba upoštevati ustreznost nekaterih pomembnih ukrepov:

- Pri načrtovanju, izvajanju in spremljanju uvajalnih programov je treba vzpostaviti smernice oziroma normativni okvir ter zagotoviti usposabljanje mentorjev, ki jih bodo izvajali.
- Zagotoviti je treba zadostna finančna sredstva in okrepiti pobude za spodbujanje pomena uvajanja novih strokovnjakov med šolami, učitelji in ustanovami za usposabljanje.
- Potrebno je ustanoviti program usposabljanja za mentorje.<sup>22</sup>
- V ta namen je treba ustanoviti nacionalni izvršni odbor, ki bo spremljal programe uvajanja, jih ocenjeval in priporočal ukrepe za njihovo stalno izboljševanje.

► **SPODBUJATI IN RAZVIJATI posebne ukrepe za uvajalne programe, ki so namenjeni posebnim profilom učiteljev, saj so tovrstni programi nepogrešljivo orodje za razvoj spretnosti in strokovno izpopolnjevanje.**

Če razumemo uvajanje kot strategijo za strokovno rast in razvoj v ključni fazi (ponovnega) vključevanja v šolo, potem njegovi upravičenci na splošno spadajo v eno izmed naslednjih kategorij: i) imajo malo pedagoških izkušenj, ii) so zamenjali šolo, iii) so zamenjali stopnjo učitelja ali zaposlitveno skupino (na primer posebna šola, poklicno izobraževanje in usposabljanje itd.), iv) niso poučevali več kot deset let, v) so v poskusnem letu in vi) opravljajo začasno službo.<sup>23</sup>

► **OVREDNOTITI specifičen in specializiran profil mentorskega znanja in spretnosti, ki podpira prakse uvajanja, saj gre za ključen dejavnik, ki zagotavlja učinkovitost izvajanja programa.** Pomembno je urediti merila za izbor strokovnjakov<sup>24</sup>, ki temelji na spodnjih kriterijih:

- Izkušnje v pedagoškem poklicu, vsaj deset<sup>25</sup> ali dvajset<sup>26</sup> let poklicnih izkušenj predstavlja kumulativno znanje na različnih področjih pedagoške dejavnosti.

<sup>22</sup> Ni primerno v portugalskem kontekstu.

<sup>23</sup> V Italiji, Messa a Disposizione.

<sup>24</sup> Na Portugalskem je proces lahko prepuščen v pristojnost vodstvu šole.

<sup>25</sup> Italija.

<sup>26</sup> Portugalska.

- Znanje, pridobljeno pri opravljanju drugih pomembnih funkcij, kot so sodelovanje v inovativnih projektih in gostovanja pripravnikov.<sup>27</sup>
- Posebno usposabljanje, tj. udeležba v programu usposabljanja za mentorje.
- Ocenjevanje uspešnosti in njihova motivacija za opravljanje funkcije.
- Vključenost v programe usposabljanja za mentorje in izkazan interes za sodelovanje.

► **PRILAGODITI** proces uvajanja glede na specifične poklicne kontekste in potrebe mentorirancev in mentorjev, tako da se zagotovi:

- **Uvajalne programe učiteljev začetnikov, ki so:**
  - opremljeni s potrebno prožnostjo, da se lahko prilagodijo različnim poklicnim kontekstom, profilom, potrebam in izzivom mentorirancev;
  - strukturirani tako, da so nekateri moduli obvezni, drugi izbirni in obravnavajo različne razsežnosti pedagoške prakse;
  - usmerjeni v strokovno obogatitev, spodbujajo samoizobraževanje, razmišljanje in izvajanje privlačnih, smiselnih ter skladnih dejavnosti;
  - dostopni preko brezplačne spletne platforme;
  - učinkoviti in se izvajajo redno, prav tako poteka njihovo spremljanje in vrednotenje.
- **Programe za uvajanje mentorjev, ki so:**
  - namenjeni doseganju ključnih ciljev, ki so značilni za uvajalne programe;
  - organizirani tako, da zagotavljajo orodja, predvidevajo dejavnosti in nudijo smernice za odzivanje na ključne izzive določenega šolskega konteksta;
  - zasnovani tako, da učinkovito podpirajo izvajanje dejavnosti različnih razsežnostih, na katerih temelji pedagoška praksa;
  - prilagodljivi za potrebe mentorjev;
  - oblikovani tako, da podpirajo spremljanje procesov in rezultatov.

► **IMPLEMENTACIJA** programov uvajanja na usklajen način na več ravneh delovanja je ključnega pomena, saj prepoznavamo, da tovrstni programi predstavljajo edinstveno priložnost za oživitev in preoblikovanje izobraževanja ter lahko privabijo več bodočih učiteljev in ponudijo boljšo odzivnost na trenutne izzive.

Za doseg ciljev uvajanja v delo je ključno, da se implementacija programov izvede na usklajen način. Zato predlagamo:

---

<sup>27</sup> Italija.

- Izobraževalne institucije naj spodbujajo ukrepe, ki so primerni za podporo pri izvajanju uvajalnih programov. To lahko dosežejo s sprejetjem ustreznih ukrepov, zagotavljanjem potrebnih sredstev in enostavnim dostopom do programov uvajanja, ki so skladni s potrebami učiteljev in okoliščinami.
- Vodstva šol naj zagotovijo najboljše pogoje za izvajanje programov uvajanja in določijo merila za izbiro mentorirancev in mentorjev kot ključno strukturo upravljanja. To vključuje:
  - Definicijo, organizacijo in zagotavljanje nepogrešljivih sredstev za uspeh uvajalnih programov in usposabljanja mentorjev.
  - Spodbujanje pobud za vključevanje šolske skupnosti, povezovanje z ustanovami, ki podpirajo usposabljanje mentorjev in spremljanje procesa uvajanja.
- Vodstveno osebje šol in učitelji aktivno prispevajo k ustvarjanju ugodnega okolja za vključevanje mentorjev ter sodelovanje z različnimi akterji v mreži, kar dodatno krepi podporo za uspešno uvajanje programov.
- Izobraževalne ustanove prepoznajo relevantnost programov uvajanja, jih potrjujejo ter pospešujejo dejavnosti ozaveščanja mentorirancev in mentorjev. Sočasno izpostavijo nekaj pomembne značilnosti programov:
  - Osnovni koncept programov poudarja proaktivno interakcijo med različnimi akterji v izključno formativni perspektivi.
  - Organizacija programov zagotavlja, da so primerni za praktično uporabo v različnih kontekstih in zagotavlja individualno podporo mentorirancem.
  - Programi so certificirani in se odražajo v napredovanju in/ali vstopu v pedagoško kariero.
- Mentorji in mentoriranci zagotavljajo razvoj programa, ki temelji na razmisleku in sodelovanju, predvidevanju in učinkovitem odzivanju na morebitna tveganja in izzive ter sprejemanju sodelovalnega, proaktivnega in empatičnega odnosa.

► **ZAGOTOVITI učinkovito sodelovanje učiteljev pri uvajanju v delo na nacionalni ravni, kar zahteva soodgovornost različnih akterjev in polno vključevanje učiteljev v določen izobraževalni kontekst. To je ključno za zagotavljanje njihovega poklicnega razvoja ob upoštevanju nekaterih pogojev:**

- Uvajalni programi so sistematični in sodelovalni procesi, ki jih vodijo mentorji z različnimi kompetencami na znanstvenem, didaktično-pedagoškem, upravno-birokratskem, družbeno-kulturnem in čustvenem področju.
- Programi za usposabljanje mentorjev se odzivajo na potrebe konkretnega izobraževalnega konteksta in so strukturirani v omenjenih petih razsežnostih delovanja, za doseganje posebnih ciljev.
- Za zagotavljanje uspešne implementacije uvajalnih programov so ključni organizacijski pogoji oziroma ureditev, ki omogoča združljivost šolskih storitev in sodelovanje ter udeležbo pri mentorskih dejavnostih.

- Usposabljanje mentorjev za podporo pri uvajanju in priznavanje pomena njihove vloge sta ključna za uspeh programov.
- Vključevanje različnih struktur predstavnikov vodstev šol v podporo izvajanju programov je pomembna naloga, ki jo prevzema in spodbuja celotna izobraževalna skupnost.

► **PRIZNAVATI vrednost izkušenj in usposabljanja, ki jih mentorji pridobijo z udeležbo v programu uvajanja. Obenem se zagotovi, da se ta vrednost odraža v njihovem delovnem položaju in karieri.** Najbolj primerno je, da se slednje zagotovi s strani različnih deležnikov.

• **Glede mentorjev in mentorincev:**

- ustrezna razporeditev časa, namenjenega poučevanju in skupnega števila delovnih ur;
- ustvarjanje priložnosti za izmenjavo izkušenj, dobrih praks in učenja med kolegi;
- sodelovanje v učiteljskih skupnostih;
- zagotavljanje dodatka k plači.

• **Glede programov:**

- akreditacija programov usposabljanja s strani pristojnih organov<sup>28</sup>, naj priznava usposobljenost za oceno učnih načrtov in poklicno napredovanje;
- uvajalni programi naj bodo akreditirani in naj se izobraževanje učiteljev potrdi za napredovanje in/ali vstop v učiteljski poklic<sup>29</sup>;
- potrebno je stalno spremljanje izvajanja programov uvajanja za nenehno izboljševanje in posodabljanje;
- nacionalne platforme naj omogočajo enostaven dostop do programov uvajanja.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>Na primer Agencija za izobraževanje in usposabljanje učiteljev, ki je neodvisna od hrvaškega ministrstva za izobraževanje.

<sup>29</sup>V primeru Hrvaške.

<sup>30</sup>Primer tega so platforme INDIRE ali SOFIA v Italiji.

## 10. SEZNAM REFERENC

- Britton, E.; Paine, L.; Raizen, S. & Pimm, D. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Amsterdam, Netherlands: Kluwer and WestEd.
- Fideler, E. & Haselkorn, D. (1999). *Learning the ropes: urban teacher induction programs and practices in the United States*. Belmont, MA: Recruiting New Teachers.
- Gorzoni, S. and Davis, C. (2017). O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/O-conceito-de-profissionalidade-docente-nos-estudos-Gorzoni-Davis/982a5e16d55a152495bfe54a36f21e0f546bc6f1>
- Hobson, A. J.; Ashby, P.; Malderez, A. & Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: what we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25, 207-216.
- Huberman, M. (1989). *La vie des enseignants: évolution et bilan d'une profession*. Neuchâtel; Paris: Delachaux; Niestlé.
- Ingall, C. K. (2006). *Down the up staircase: Tales of teaching in Jewish day schools*. New York, NY: Jewish Theological Seminary Press.
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania. Retrieved from: <http://www.gse.upenn.edu/pdf/rmi/Shortage-RMI-09-2003.pdf>
- Ingersoll, R., & Perda, D. (2011). *How high is teacher turnover and is it a problem?* Philadelphia: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- Johnson, S., & Birkeland, S. (2003). Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions. *American Educational Research Journal*, 40, 518-617.
- Johnson, S. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York, NY: Basic Books.
- LOOP Comparative research report: Framework for the design of innovative peer-induction programmes (2022). Retrieved: [Microsoft Word - LOOP WP1 T1.6 Comparative Report Final Published \(empowering-teachers.eu\)](#)
- LOOP e-CATALOGUE Good Practices for new teachers' induction (2021). Retrieved: [LOOP eCatalogueFinal.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)
- LOOP Policy Brief on Current Landscapes of Educational Systems: challenges and opportunities for a new approach to a teaching career (2022). Retrieved: [Policy brief 1 D4.1 10052.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)
- Lortie, D. (1975). *Schoolteacher: a sociological study*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Nóvoa, A. (1992a.). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: D. Quixote.
- Nóvoa, A. (1992b.). *Profissão professor*. Porto: Porto.
- Nóvoa, A. (1992c.). *Vidas de professores*. Porto: Porto.
- Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. *Cadernos de Pesquisa*, v.47, n. 166, p.1106-1133 out./dez.
- Sizer, T. ((1992). *Horace's compromise: The dilemma of the America high school*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Strong, M. (2009). *Effective teacher induction and mentoring: assessing the evidence*. New York, NY: Teachers College Press.
- Tyack, D. (1974). *The honest best system*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York, NY: Wiley.
- Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

# INOVA+

INOVA + Innovation Services SA



Ministry of Education and  
Science of Portugal



Ministry of Education, Science and  
Sport, Republic Slovenia



Institutouto Ekpedeftikis Politikis (Inst  
itute of Educational Policy)



Casa do Professor



Institute of Education of the  
University of Lisbon



University of Ljubljana



University of Peloponnese



IDEC SA



Fundación Universitaria Balmes



Association Petit Philosophy



Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nuremberg



Libera Università del  
Mediterraneo Jean Monnet