

LOOP PROJEKT BIJELA KNJIGA: OSNAŽIVANJE UČITELJA – POBOLJŠAVANJE UVOĐENJA UČITELJA PREKO MENTORSKIH AKTIVNOSTI

a

WP4 – IZRADA PREPORUKA ZA POLITIKU IZ
AKTIVNOSTI NA TERENU
IZVOD 4.3 – BIJELA KNJIGA ZA DJELOVANJE POLITIKE
O PROFESIJ I KARIJERI UČITELJA

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

© Autorska prava 2024 LOOP Consortium

Ovaj se dokument ne smije kopirati, reproducirati ili mijenjati u cijelosti ili djelomično u bilo koju svrhu bez pismenog dopuštenja LOOP Konzorcija. Osim toga, mora se navesti priznanje autora dokumenta i svi primjenjivi dijelovi obavijesti o autorskim pravima.

Sva prava pridržana.

Ovaj se dokument može promijeniti bez prethodne najave.

SADRŽAJ

VIZIJA	5
CILJ	5
TEME	5
UVOD	6
PROJEKT LOOP	9
POZADINA	9
PROCES	9
GLOBALNI KOORDINACIJSKI MEHANIZAM	11
SVEOBUHVAATNA NAČELA I PRISTUPI	12
SCENARIJ 1. OTKLUČAVANJE RAZVOJA UČITELJA I NAPREDOVANJA U KARIJERI	13
MOGUĆNOSTI POLITIKE	13
PREPORUČENE RADNJE	14
SCENARIJ 2. TRANSFORMACIJA ZNANJA U AKCIJU PRI OBRAZOVANJU UČITELJA	16
MOGUĆNOSTI POLITIKE	16
PREPORUČENE RADNJE	17
SCENARIJ 3. OSLOBAĐANJE POTENCIJALA UČITELJA KROZ MENTORSTVO	20
MOGUĆNOSTI POLITIKE	20
PREPORUČENE RADNJE	21
SCENARIJ 4. POTPORNİ MEHANIZMI U ORGANSKIM STRUKTURAMA ZA INDUKCIJU	23
MOGUĆNOSTI POLITIKE	23
PREPORUČENE RADNJE	24
BIBLIOGRAFIJA	27

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

VIZIJA

Obrazovni sustavi trenutno se suočavaju sa značajnim izazovima koji su, s jedne strane, povezani s potrebom da se privuče veliki broj novih učitelja, a s druge strane, da se nastave podržavati učitelje koji su već unutar sustava izbjegavajući rano napuštanje školovanja.

Europska komisija prepoznaje da kontinuirani profesionalni razvoj ima značajan utjecaj na ishode učenja učenika, napredak i dobrobit učitelja. Znanstveni podaci potvrđuju da mogućnosti obuke oblikuju pristupe poučavanju i kompetencije.

Stoga, od velike je važnosti stvoriti komplementaran i sveobuhvatan pristup na svim razinama i domenama nastave i usavršavanja učitelja. Ovaj zahtjev podrazumijeva potrebu da se osigura uvođenje učitelja u rad uz podršku kvalitetnog mentorstva, uključujući radnje za promicanje i potporu profesionalnog razvoja kao i mehanizme ocjenjivanja, uključujući stalne povratne informacije.

Usvajanje radnji testiranih na terenu, kao što je bio slučaj s eksperimentom LOOP, omogućuje učinkovito usmjeravanje politika prema pristupu izvrsnim programima obuke koji zadovoljavaju stvarne potrebe učitelja i učenika. To se može postići razvojem dobro provjerenih modela obuke, kao što su LOOP program uvođenja u rad i program osposobljavanja mentora te model karijernog upravljanja.

CIJL

LOOP je bio eksperimentalni projekt osmišljen kako bi pomogao vratiti prepoznavanje i povjerenje u učiteljsku profesiju, intervenirajući u sve faze profesionalne karijere kroz sustavnu političku akciju usmjerenu na jamčenje kvalitetnog uvođenja u profesiju te uključujući doprinos iskusnih učitelja osposobljenih da djeluju kao mentori.

LOOP je nastojao ispitati, između ostalih premisa, olakšava li osposobljavanje učitelja mentora provedbu formalnih programa uvođenja u rad i prevodi li se to u poboljšane uvjete za učitelje. Ovom akcijom želi se povećati atraktivnost zanimanja i spriječiti prijevremeni odlazak novih stručnjaka, kao i podržati učitelje koji su već u sustavu pozitivno utječući na njihovu razinu motivacije za poučavanje.

Glavni cilj bijele knjige je sistematizirati relevantne informacije o aktivnostima koje se provode u projektu LOOP u svim zemljama konzorcija (Portugal, Španjolska, Grčka, Italija, Slovenija i Hrvatska), nastojeći generirati inovacije na sustavan i političkoj razini, čime se pridonosi prepoznavanju izazova i razmatranju strategija u različitim zemljama sudionicama. Sve razvijene aktivnosti imaju za cilj privući više stručnjaka u učiteljske karijere, pružiti stalnu podršku učiteljima koji su već u obrazovnim sustavima, pomoći im da izvršavaju svoje dužnosti i prepoznaju svoje uloge te ponuditi podršku u upravljanju njihovim profesionalnim karijerama.

TEME

- Politika učitelja
- Uvođenje učitelja
- Mentorstvo učitelja
- Struktura karijere i usmjeravanje
- Profesionalni razvoj
- LOOP model za uvođenje u rad i napredovanje u karijeri učitelja

UVOD

Situacija učitelja u europskim zemljama općenito je slična zbog profesionalne nestabilnosti uzrokovane sve zahtjevnijim profesionalnim kontekstom, nedostatkom resursa i priznanja, kao i umorom s kojim se suočavaju (prosječna dob je 44 godine u zemljama OECD-a). Izvješće TALIS 2018 otkriva da 39% učitelja u zemljama i gospodarstvima OECD-a planira napustiti poučavanje u sljedećih nekoliko godina. Rani odlazak ovih stručnjaka koji su vrlo upućeni u različite aspekte svoje profesije predstavlja nenadoknativ gubitak za obrazovne sustave.

Istodobno je relativno niska zastupljenost mladih učitelja u obrazovnim sustavima (ispod 30 godina), udio koji opada prema stupnju obrazovanja. Istraživanja pokazuju da je Europa suočena s golemim izazovom privlačenja novih učitelja i istovremenom kontinuiranom podrškom onima koji su već u karijeri i bore se s demotivacijom.

Izvještaji OECD-a (TALIS, 2013. i 2018.), analizirajući najnaprednije obrazovne sustave, uključujući zemlje koje su dio konzorcija LOOP (Portugal, Španjolska, Grčka, Italija, Slovenija i Hrvatska), ukazuju na nepostojanje ili čak otežan pristup nastavnoj praksi nakon početnog osposobljavanja, poznatog kao razdoblje uvođenja u rad. Ovaj proces osposobljavanja, ključan za novokvalificirane učitelje ili one koji se suočavaju s novom profesionalnom realnošću, bitan je za njihovu integraciju u profesionalni kontekst, igra ključnu ulogu u kontinuitetu cjeloživotnog učenja i pridonosi poboljšanju uspjeha učenika (LINCS, 2015.) te doprinosi zadržavanju učitelja u profesiji, smanjenju osipanja i dugotrajnog izostanka s nastave (TALIS, 2018.).

Trenutačni europski okvir rada naglašava hitnost političke perspektive potkrijepljene zajedničkom vizijom između različitih struktura koje čine različite razine djelovanja u obrazovnim sustavima - ministarstva obrazovanja, ustanove visokog obrazovanja, centri za obuku učitelja, škole i učitelji - koji se slažu oko skupa sustavnih i kontinuiranih radnji, uključujući mogućnosti profesionalnog razvoja koji pak obuhvaća procese uvođenja u rad potkrijepljen kvalitetnim mentorstvom.

Projekt LOOP, temeljen na *kvazi-eksperimentalnoj* metodologiji i strategiji odozdo prema gore, zacrtao je skup mjera politike za profesionalni razvoj učitelja, podržan formalnim programima mentorstva i uvođenja u rad te modelom upravljanja karijerom, koji može pomoći u prevladavanju izazova zajedničke većini zemalja Europske unije kao što su slabosti u programima uvođenja u rad i stručnog usavršavanja, nedostatak atraktivnosti profesije i mogućnosti za razvoj nastavnih i pedagoških kompetencija, postizanje visokih razina majstorstva tijekom karijere, uključivanje povratnih informacija kao dio uvođenja u rad te potpomognutost mentorstvom.

Glavni cilj ovog dokumenta je zato istaknuti hitnost donošenja rješenja za akcijske politike temeljena na konkretnim podacima koji proizlaze iz intervencija evaluiranih u školskim okruženjima, prije i nakon provedbe predmetne mjere politike uzimajući u obzir:

- Prikupljene informacije (rezultati potvrđeni na terenu);
- Predviđene ciljeve preporuka politike temeljeni na različitim uvjetima obrazovnog sustava (rezultati od interesa);
- Rizike i izvore neizvjesnosti (vanjske sile, ranjivosti, društveni uvjeti u različitim zemljama).

S obzirom na ovaj okvir predlaže se niz radnji za poboljšanje trenutnog stanja četiri scenarija identificirana u nastavku koji karakteriziraju obrazovne sustave u različitim zemljama konzorcija i smatraju se od velike važnosti za sustavno i kontinuirano djelovanje.

Scenarij 1. Otključavanje razvoja učitelja i napredovanja u karijeri: cilj je poboljšati učiteljske karijere pružanjem podrške učiteljima na početku njihovih profesionalnih karijera kroz službeni program uvođenja u rad temeljen na mentorstvu. Ova akcija ima za cilj stvoriti nove razine motivacije kod učitelja, sprječavajući ih da prerano odustanu od

profesije. Osim toga, cilj mu je stvoriti mehanizme za diverzifikaciju mogućnosti karijere omogućujući iskusnim učiteljima da preuzmu nove uloge, čime se poboljšava njihova aktivnost.

Scenarij 2. Transformacija znanja u akciju u obrazovanju učitelja: ima za cilj implementirati i obnoviti programe uvođenja (indukcije) u rad aktivnosti za učitelje u ranoj karijeri, usredotočujući se na različite dimenzije profesionalizma: didaktičko-pedagošku, administrativnu/birokratsku, sociokulturnu i emocionalnu te znanstvenu - koristeći kolegijalno mentorstvo.

Scenarij 3. Oslobođanje potencijala učitelja kroz mentorstvo: cilj je implementirati formalne programe mentorstva za učitelje, propisno certificirane i/ili akreditirane, kako bi se podržala provedba programa uvođenja u rad. Ovi programi osposobljavanja mentora mogu rezultirati poboljšanjima u provedbi programa uvođenja pružajući nove prilike za diverzifikaciju karijere stručnjacima u nastavi.

Scenarij 4. Mehanizmi potpore u organskim strukturama za uvođenje: ima za cilj prevesti različite mjere u dizajn akcijskog plana i strategije za njegovu provedbu, pojašnjavajući ulogu uprave škole i subjekata povezanih s osposobljavanjem kao struktura odgovornih za definiranje, organiziranje i stavljanje na raspolaganje resursa koji su bitni za uspjeh uvođenja u rad i programa obuke za mentore. Ovaj plan ima za cilj doprinijeti razvoju i poboljšanju kvalitete usluga koje pružaju škole i osigurati da učitelji budu praćeni, obučeni i integrirani u školsku kulturu .

Kroz cijelu bijelu knjigu možete saznati više o participativnom pristupu i iskustvu stečenom na terenu tijekom tri godine provedbe projekta LOOP što proizlazi iz prilika za uvođenje u rad koje su ponuđene učiteljima i njihovih primjena na obrazovne sustave. Dokument također predstavlja sistematizaciju preporuka za koje se očekuje da će imati pozitivan učinak na različite europske obrazovne kontekste, jer su krajnji rezultat dubinskog promišljanja cijelog procesa u koji su bili uključeni različiti LOOP partneri.

Preporuke za svaki od scenarija predloženih kao referenca za formuliranje novih politika također su usklađene s europskim ciljevima kao što je detaljno prikazano u tablici 1.

Ciljevi	Europski ciljevi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doprinijeti razvoju politika koje privlače nove učitelje, smanjuju rani odlazak i povećavaju motivaciju karijernih učitelja ▪ Implementirati, poboljšati i inovirati procesa uvođenja u rad učitelja koristeći mentorstvo ▪ Povećati mogućnosti karijere prepoznavanjem uloge mentora i provedbom mentorskih programa u kontekstu ▪ Povećati kapacitete organizacijskih struktura za pružanje podrške učiteljima 	<p>Politička agenda ET2020 radna skupina¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Najmanje 15% odraslih treba sudjelovati u učenju ▪ Promicati početno obrazovanje i kontinuirani profesionalni razvoj visokokvalitetnih učitelja ▪ Omogućiti pristup stručnoj podršci tijekom karijere učitelja <p>Politička agenda ET2020 radna skupina-škole²</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razviti i podržati atraktivne i održive karijere – posebno u pogledu procjene osoblja, potrebnih kompetencija i profesionalnog razvoja <p>Zaključci Vijeća o razvoju škole i izvrsnoj nastavi (2017/C 421/03)³</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prelazak na sveobuhvatnu politiku učitelja koja obuhvaća sve faze njihove profesionalne karijere ▪ Učiniti učiteljske karijere privlačnijim povećanjem podrške, povratnih informacija i smjernica, posebice novim učiteljima

¹ Europska komisija, Glavna uprava za obrazovanje, mlade, sport i kulturu (2020.)

² Europska komisija, Glavna uprava za obrazovanje, mlade, sport i kulturu, radna skupina ET2020 (2019.).

³ Zaključci Vijeća o razvoju škole i izvrsnoj nastavi (2017.).

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Pružanje kvalitetnog početnog obrazovanja učitelja promicanjem aktivnosti uvođenja i, gdje je to prikladno, vodstvom obučениh mentora▪ Ulaganje u kontinuirani profesionalni razvoj i rast učitelja u svim fazama njihove karijere <p>Europska agenda za učenje odraslih⁴</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Povećati sudjelovanje odraslih u formalnom, neformalnom i informalnom učenju, bilo da se stječu radne vještine, aktivno građanstvo ili osobni razvoj i ispunjenje <p>Rezolucija o poboljšanju uloge cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja u strategijama cjeloživotnog učenja⁵</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Uložiti u profesionalno usmjeravanje i savjetovanje kao strategiju za jačanje cjeloživotnog učenja
--	--

TABLICA 1 – CILJEVI LOOP PROJEKTA I NJIHOVA USKLAĐENOST S EUROPSKIM CILJEVIMA

⁴Europska komisija (2020.).

⁵Europski centar za razvoj strukovnog obrazovanja - CEDEFOP (2019).

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

PROJEKT LOOP

POZADINA

Projekt LOOP temelji se na razvoju modela **uvođenja** u rad učitelja i napredovanja u karijeri koji predstavlja mjerilo za provedbu programa uvođenja u rad temeljenog na mentorstvu. Ovaj model ima za cilj promicati profesionalni razvoj učitelja u znanstvenoj, didaktičko-pedagoškoj, administrativno-birokratskoj, socio-kulturnoj i emocionalnoj dimenziji.

LOOP je razvijen u tri faze s različitim, ali komplementarnim, ciljevima određenim *kvazi-eksperimentalnom* metodologijom kako bi se testirale **hipoteze** temeljene na sljedećim linijama djelovanja i njihovim odgovarajućim premissama:

- **Diverzifikacija karijernih opcija** - uloga mentora povećava motivaciju i doprinosi zadržavanju učitelja s višegodišnjim iskustvom;
- **Uvođenje podržano mentorskim aktivnostima:**
 - Podržava profesionalni razvoj učitelja u ranoj karijeri;
 - Doprinosi zadržavanju učitelja na početku karijere;
 - Doprinosi društvenoj i kulturnoj uključenosti učitelja;
- **Osposobljavanje mentora** – povećava interes učitelja za sudjelovanje u provedbi programa uvođenja u rad jer podupire njihovo djelovanje;
- **Indukcijski resursi i akcije** moraju se planirati, paziti i prilagoditi potrebama profesionalnih konteksta i njihovih aktera.

POSTUPAK

U nastavku su ukratko opisane tri faze provedbe projekta, a njihova prezentacija ima za cilj dati kontekst i značenje sadržaju ove bijele knjige.

1. FAZA: PRIPREMA TEMELJA

Aktivnost LOOP-a započela je analizom trenutnog stanja procesa uvođenja u zemljama konzorcija potvrđujući potrebu za:

- Revizijom učiteljske karijere s jasnim opredjeljenjem za njezino poboljšanje kako bi se povećala atraktivnost profesije u svim fazama jamčenjem:
 - Vrednovanjem uloga učitelja, uključujući mentorstvo, s prednostima, na primjer, napredovanja u karijeri;
 - Podrške učiteljima na početku njihove profesionalne djelatnosti uz provedbu strukturiranog programa uvođenja uz podršku iskusnih kolega koji mogu uskladiti ove odgovornosti sa svojim učiteljskim dužnostima.
- Unaprjeđenjem supervizorske prakse, i to kroz provedbu programa uvođenja u rad, nastavljajući svoj profesionalni razvoj putem:
 - Pružanja prakse uvođenja u rad, ne samo za učitelje koji počinju već i za mobilne i/ili ugovorne učitelje;
 - Promjene evaluacijske perspektive programa uvođenja u rad dajući im formativniji nagib;
 - Ulaganja u mentorstvo koje nude iskusni učitelji iz iste škole ili predmetne skupine, osposobljeni da djeluju kao mentori i zauzmu suradnički i konstruktivan stav;

- Stvaranja novih mogućnosti karijere za iskusne učitelje omogućujući im da preuzmu ulogu mentora svojim kolegama;
- Relevantnost uloge mentora kroz certificiranje i stručno unapređenje ovog statusa;
- Izrade programa osposobljavanja za mentore usmjerenog na planiranje i provedbu radnji koje učinkovito podupiru uvođenje novih učitelja u profesiju;
- Razvijanja sustava za evaluaciju utjecaja programa osposobljavanja mentora na integraciju učitelja u nastavu.

[Izvešće možete preuzeti ovdje.](#)

2. FAZA : SURADNIČKI DIZAJN GLAVNIH INSTRUMENATA

Ova faza pokriva razvoj programa uvođenja u rad i osposobljavanja mentora osmišljenih da popune praznine utvrđene u postojećim programima u zemljama konzorcija LOOP-a i tako osiguravajući da su potrebe koje su iskazali učitelji koji počinju svoju profesionalnu karijeru i s više od 20 godina iskustva, kao i voditelji škola, ispunjene. Ovi programi mogu se u potpunosti pregledati na web stranici projekta, međutim, s obzirom na visoku relevantnost njihovog pristupa u kontekstu ove bijele knjige, bitni aspekti koji ih karakteriziraju sažeti su u nastavku.

▪ **LOOP PROGRAM U UVOĐENJE U RAD UČITELJA**

Ovaj se program sastoji od 14 modula koji pokrivaju didaktičko-pedagošku, disciplinarnu, birokratsko-administrativnu, emocionalnu, društvenu i kulturnu dimenziju profesionalizma u nastavi. Karakterizira ga fleksibilnost i prilagodljivost kontekstu i mentorima. Njegovi **ciljevi** uključuju potrebu da se: i) ponudi kvalitetna prilika za uvođenje u rad novim učiteljima; ii) smanji tjeskoba koja se osjeća u prvim godinama profesionalnog djelovanja i/ili kada se suoče s novim izazovima; iii) osnaži učitelje znanjem koje trebaju pri obavljanju svoje dužnosti na odgovarajući način, promičući pozitivne odnose s kolegama i odgovarajući na potrebe organizacije i konteksta; iv) olakšavaju prijelaz s početnog osposobljavanja na radni život i odgovarajuću integraciju u školski tim; v) povećaju motivaciju učitelja za izvršavanje njihovih dužnosti i, posljedično, njihove stope zadržavanja u profesiji.

[Program možete preuzeti ovdje.](#)

▪ **PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA MENTORA**

Ovaj program sastoji se od tri uzastopna bloka međusobno povezana, komplementarna i različita u smislu njihovog specifičnog teorijskog sadržaja, razvijena za podršku iskusnim učiteljima i voditeljima škola. Tijekom cijelog programa učitelji imaju priliku: i) razumjeti dužnosti, odgovornosti i očekivanja povezana s njihovim ulogama; ii) identificirati prioritete, radnje i kompetencije relevantne za obavljanje uloge mentora; iii) razviti standarde i protokole za usmjeravanje aktivnosti mentorstva; iv) razviti kompetencije u različitim područjima profesionalizma poučavanja; v) ponuditi učinkovitu potporu intervencijama u kontekstu profesionalne izvedbe.

[Program možete preuzeti ovdje.](#)

3. FAZA : VALIDACIJA INSTRUMENATA U STVARNIM KONTEKSTIMA

Programi razvijeni u drugoj fazi projekta primijenjeni su u svim zemljama LOOP konzorcija osmišljavanjem akcijske strategije temeljene na dvije skupine učitelja: eksperimentalnoj skupini i kontrolnoj skupini.

Obje skupine uključivale su škole sličnih karakteristika uzimajući u obzir dva čimbenika: stupanj obrazovanja (predškolsko, osnovno i srednje) i lokaciju (urbano i ruralno). Što se tiče kriterija za formiranje kontrolne i eksperimentalne skupine, treba naglasiti da je tijekom faze provedbe utvrđeno da:

- Razlika između dviju skupina temeljila se na činjenici da su iskusni učitelji u eksperimentalnoj skupini bili osposobljeni za obavljanje uloge mentora, dok su iskusni učitelji u kontrolnoj skupini bili samo upoznati sa strukturom programa uvođenja u rad;
- Novi učitelji u eksperimentalnoj skupini sudjelovali su u radionici obuke, a novi učitelji u kontrolnoj skupini samo u informativnoj sesiji;
- Eksperimentalna skupina je sustavno podržavana tijekom terenskih ispitivanja, dok kontrolna skupina nije imala nikakvu podršku;
- Učitelji u kontrolnoj skupini provodili su program uvođenja u rad učitelja bez ikakve potpore, oslanjajući se samo na materijal dobiven tijekom informativnih sesija;
- Parovi mentor/novi učitelj formirani su, kad god je to bilo moguće, na temelju sljedećih pretpostavki:
 - Iskusni učitelj (mentor) spojen je s jednim ili dva nova učitelja;
 - Kad god je to bilo moguće rasporedi rada su zajednički;
 - Pružanje podrške tehnoloških resursa kad god su mentor i novi učitelj(i) bili iz različitih škola;
 - Mentor i novi učitelj(i) pripadali su istom znanstvenom području kad god je to bilo moguće.

Projekt se provodio između lipnja 2022. i listopada 2023., što je omogućilo 1017 učitelja da sudjeluju u terenskim ispitivanjima, raspoređenih kako je prikazano u tablici u nastavku.

	KONTROLIRATI SKUPINA	EKSPERIMENTALNA SKUPINA
Iskusan učitelji	207	217
Novi učitelji	235	358

TABLICA 2 - SUDIONICI TERENSKIH ISPITIVANJA LOOP PROJEKTA

[Izvješće možete preuzeti ovdje.](#)

GLOBALNI KOORDINACIJSKI MEHANIZAM

Projekt LOOP provodio se nekoliko mjeseci, što je uključivalo sastanke pojašnjenja s upravom škole, obuku mentora, informativne sastanke za nove učitelje i provedbu programa uvođenja u rad.

AKTIVNOSTI	BROJ SASTANAKA	BROJ SUDIONIKA
Obuka tečaja za mentore	33	234 iskusna učitelja – eksperimentalna skupina
Radionica „Moj program uvođenja“	14	368 novih učitelja – eksperimentalna skupina
Info sesija za nove učitelje	12	262 nova učitelja – kontrolna skupina
Info sesija za mentore	12	208 iskusnih učitelja – kontrolna skupina

TABLICA 3 - NAKNADNE I PRIPREMNE AKTIVNOSTI I SUDIONICI

Praćenje i podrška osigurani su organizacijom na daljinu i sastancima licem u lice⁶ u koje su uključeni mentori, novi učitelji i ravnatelji škola, kako bi se razjasnile nedoumice, analizirao program, podržao odnos mentor/novi učitelj,

⁶ Samo u eksperimentalnoj skupini.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

pratila provedba programa, definirale aktivnosti i osigurala prilagođenost potrebama i očekivanjima mentora/novih učitelja kao i školskom kontekstu.

SVEOBUHvatNA NAČELA I PRISTUPI

Akcijski plan se oslanjao na sljedeća sveobuhvatna načela i pristupe:

▪ **Politika učiteljskog zvanja**

Odnosi se na skup načela, smjernica, ciljeva i strategija formuliranih tijekom projekta i podržanih od strane obrazovnih vlasti, obrazovnih organizacija i drugih dionika za podršku obrazovnom sustavu zemlje, regije ili institucije. Definiranje novog tijela politike ima za cilj podržati razvoj, provedbu i evaluaciju provedbe, usmjeravajući se na određene ciljeve i poboljšavajući kvalitetu poučavanja i učenja.

▪ **Uvođenje učitelja**

Bavljenje ključnim problemima s kojima se učitelji suočavaju tijekom razdoblja uvođenja u rad i istraživanje učinkovitih političkih instrumenata za prevladavanje ovih izazova kako bi se oblikovala budućnost učiteljske profesije.

▪ **Mentorstvo učitelja**

Istraživanje mjera za potporu mentorstvu, analiza karakteristika i organizacija programa uvođenja u rad, s naglaskom na ulogu mentorstva i potrebu za formalnom obukom mentora premošćivanjem teorijskih znanja i praktičnih vještina.

▪ **Struktura karijere i usmjeravanje**

Osnaživanje učitelja da učinkovito upravljaju obrazovnim sustavom kroz inovativne pristupe razvoju karijere i usmjeravanju.

▪ **Profesionalni razvoj**

Fokusiranje na širenje mogućnosti učenja za učitelje kako bi se premostio jaz između teorijskog znanja i praktičnih vještina, uključujući intelektualne, znanstvene, osobne, međuljudske i socioemocionalne kompetencije.

▪ **LOOP model za uvođenje u rad i napredovanje u karijeri učitelja**

Predstavljanje i analiza modela naglašavajući njegovu višedimenzionalnu prirodu, kako bi se odgovorilo na nacionalne razlike i pružila podrška učiteljima.

SCENARIJ 1. OTKLUČAVANJE RAZVOJA UČITELJA I NAPREDOVANJA U KARIJERI

Trenutno se suočavamo s političkim, ekonomskim, društvenim i kulturnim kontekstom koji ne potiče ljude na odabir učiteljskog poziva u većini europskih zemalja. Zbog toga se neke zemlje suočavaju s poteškoćama u obnavljanju i održavanju stabilne i motivirane radne snage u području obrazovanja. Učitelji često doživljavaju nedostatak potpore, društvenog priznanja za svoj rad i odgovarajuće pripreme za preuzimanje odgovornosti koje su im dodijeljene u ranim godinama njihove karijere.

Većina učitelja u različitim zemljama, kada se odluče baviti učiteljskom profesijom, svjesna je da bi se u prvim godinama svog zanimanja mogli suočiti s profesionalnom nestabilnošću, nižim plaćama i ne inspirativnim administrativnim poslovima. Međutim, oni ne odustaju, motivirani izgledima da naposljetku postignu stabilnost, uživaju u dodatnim pogodnostima i obavljaju dužnosti koje uvelike nagrađuju. Ova otpornost proizlazi, u velikoj mjeri i u mnogim zemljama, iz značajne razlike u pravima koja postoji između učitelja na početku njihove profesionalne karijere i onih koji su iskusniji.

Učiteljske karijere stoga se suočavaju sa značajnim izazovima u pogledu privlačnosti, ne samo zato što je napredovanje notorno teško, što često sprječava predane učitelje s uzornim učinkom da napreduju i time budu prepoznati. Štoviše, u nekim europskim zemljama napredovanje tijekom godina obeshrabruje učitelje da preuzmu druge uloge ili provedu druge aktivnosti u školi, jer naporan rad i predanost nisu pravilno nagrađivani. Ovaj nedostatak diferencijacije i poticaja može demotivirati obrazovne stručnjake, negativno pridonoseći njihovom preuzimanju novih odgovornosti i prihvaćanju novih izazova.

Neki autori i nacionalna izvješća ističu da se učitelji tijekom svoje karijere suočavaju s fenomenom poznatim kao profesionalna usamljenost koji je izraženiji u ranijim godinama. Ovaj scenarij često je uzrokovan nepovoljnim uvjetima koji ih stavljaju u teške situacije, koje pak izazivaju osjećaj obeshrabrenja, razočaranja i demotivacije. Stoga je prijeko potrebno pronaći načine ispravljanja te stvarnosti, a programi uvođenja u rad temeljeni na mentorstvu učinkovit su mehanizam za pružanje podrške koja je učiteljima potrebna, posebice u znanstvenoj, didaktičko-pedagoškoj, administrativnoj, birokratskoj, sociokulturnoj i emocionalnoj dimenziji.

Doista, iskustvo stečeno tijekom projekta LOOP istaknulo je stratešku važnost njegovog djelovanja, a sada je ključno legitimirati projekt na političkoj razini. Ovo priznanje mora se pretočiti u konkretne radnje za njegovu sustavnu operacionalizaciju uključujući identifikaciju resursa, definiranje kompetencija i promicanje aktivnog sudjelovanja različitih struktura i stručnjaka.

MOGUĆNOSTI POLITIKE

Glavni je cilj poboljšati učiteljsku karijeru pružanjem podrške učiteljima na početku njihove profesionalne karijere kroz razvoj programa uvođenja u rad koji se temelji na suradnji i mentorstvu. Ovom akcijom želi se stvoriti nova razina profesionalne motivacije i spriječiti učitelje da prerano napuštaju profesiju. Također, za cilj ima stvoriti mehanizme za diverzifikaciju mogućnosti karijere, dopuštajući iskusnim učiteljima da preuzmu nove uloge i osiguravajući da se one odražavaju u diferenciranom napredovanju kroz predanost restrukturiranju karijere.

Pregled učiteljske karijere s perspektive povećanja njezine privlačnosti za učitelje u različitim fazama njihove profesionalne karijere, razmatra:

- Stabilnost učiteljske karijere posebno mijenjanje pravila za postavljanje učitelja tako da postoji manja geografska mobilnost;
- Definiciju jednog puta karijere ili puta podijeljenog u stupnjeve napredovanja;

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

- Napredovanje na temelju objektivnih kriterija za procjenu zasluga, sudjelovanja u obuci i radnog učinka;
- Dodjeljivanje odgovornosti za pedagošku koordinaciju, usmjeravanje i nadzor učiteljima s odgovarajućim kvalifikacijama/iskustvom;
- Uključivanje vremena za zajednički i kolegijalni rad;
- Vrednovanje posebno važnih uloga učitelja, uključujući mentorstvo, s prednostima u smjeru napredovanja u karijeri;
- Učinkovitu podršku učiteljima na početku profesionalnog djelovanja kroz provedbu:
 - Strukturirani uvodni program optimiziran od strane iskusnih kolega i voditelja;
 - Skraćeni raspored za mentore i učitelje koji počinju svoju profesionalnu karijeru;
 - Fleksibilno radno vrijeme za mentore kako bi mogli kombinirati svoje nastavne i mentorske aktivnosti.

PREPORUČENE RADNJE

KONSENZUALIZIRAJTE koncepte uvođenja i mentorstva. Ova potreba proizlazi iz činjenice da se pravni okviri partnerskih zemalja razlikuju po definiciji *uvođenja u rad* i *mentorstva*, te je potrebno dogovoriti zajednički⁷ konceptualni pristup, jer o tome ovisi priroda svih aktivnosti.

USPOSTAVITI konkretne i precizne ciljeve, pretočene u mjere obrazovne politike koje mogu:

- Doprinijeti konstituiranju obrazovnih politika koje pokrivaju sve faze učiteljske karijere;
- Promicati procese kolegijalnog učenja kao učinkovitu strategiju za smanjenje ranog napuštanja učiteljske profesije, povećanje motivacije učitelja i poboljšanje njihovih profesionalnih kompetencija;
- Ojačati potporu učiteljima provedbom, poboljšanjem i inoviranjem procesa uvođenja u rad na početku profesionalne djelatnosti korištenjem mentorstva;
- Povećati mogućnosti karijere pružanjem mentorske obuke za iskusne učitelje i priznavanjem njihove uloge mentora.

STVARATI nove prilike za karijeru podupirući provedbu procesa uvođenja u rad učitelja i programa osposobljavanja mentora uz formalno priznavanje uloge mentora koji je propisno osposobljen za obavljanje te uloge. Ova preporuka podrazumijeva usklađenu političku akciju kako bi se osiguralo usvajanje zakonodavstva koje definira opseg, prirodu i strukturu ovih programa, kao i resurse i mehanizme potrebne da se oni pretvore u stvarnost.

NJEGOVA TI dijalog između profesionalnih učiteljskih organizacija, sveučilišta, centara za obuku, istraživača i nacionalnih vijeća povezanih s obrazovanjem, tako da različite razine odlučivanja mogu poduzeti usklađenu akciju u ožračju međusobne suradnje.

JAMČITI sudjelovanje svih novih učitelja u uvođenju u rad u logici suodgovornosti različitih stručnjaka, osiguravajući njihovu integraciju i jamčeći njihov profesionalni razvoj, uzimajući u obzir neke bitne pretpostavke:

- Programi uvođenja kao planirani i sustavni procesi suradničke i formativne prirode, koje provode stručnjaci s kompetencijama u znanstvenoj, didaktičko-pedagoškoj, administrativnoj i birokratskoj, socio-kulturnoj i emocionalnoj dimenziji osposobljeni za tu svrhu;

⁷ Vidi točku 4.1 LOOP Policy Brief 2 - za koncepte uvođenja i mentorstva usvojene u LOOP projektu.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

- Programi uvođenja odražavaju potrebe svakog konteksta, strukturirani su prema pet dimenzija djelovanja i usmjereni su prema postizanju specifičnih ciljeva;
- Organizacijski uvjeti zahtijevaju regulaciju kako bi se osigurala kompatibilnost nastave, suradničkog rada i sudjelovanja u mentorskim aktivnostima;
- Osposobljavanje mentora za podršku uvođenju učitelja početnika i prepoznavanje važnosti njihove uloge ključno je za uspjeh programa;
- Uključivanje različitih upravljačkih struktura škole u potporu provedbi programa uvođenja u rad zadatak je cijele obrazovne zajednice.

PREPOZNAVANJE važnost iskustva i obuke koju su mentori stekli sudjelovanjem u programu osposobljavanja i primjenom programa uvođenja u rad, prevodeći to priznanje u uvjete koji podržavaju obavljanje nastavne aktivnosti s posljedicama na karijeru. Stoga, važno je da ove elemente zajamče različiti uključeni igrači :

- Što se tiče mentora i novih učitelja:
 - Primjerenost vremena posvećenog nastavnim aktivnostima i ukupnog broja radnih sati;
 - Stvaranje trenutaka za razmjenu iskustava, dobre prakse i kolegijalnog učenje;
 - Sudjelovanje u stručnim zajednicama prakse;
 - Dodjela dodatka na plaću i/ili druge naknade;
- Što se tiče programa:
 - Akreditacija programa osposobljavanja od strane nadležnih tijela, priznavanje osposobljavanja za ocjenu rada i napredovanje u karijeri;
 - Certificiranje programa uvođenja u rad i akreditacija osposobljavanja učitelja za napredovanje i/ili ulazak u učiteljsku karijeru;
 - Praćenje provedbe programa uvođenja u rad s ciljem stalnog usavršavanja i stalnog ažuriranja;
 - Pristup programima uvođenja u rad na nacionalnim platformama.

SCENARIJ 2. TRANSFORMACIJA ZNANJA U AKCIJU U OBRAZOVANJU UČITELJA

Tehnološka evolucija i složenost suvremenog društva, kao i njegova politička i organizacijska dinamika, naglašavaju slabost inicijalne obuke koja jamči učinkovito profesionalno djelovanje. Današnje uloge učitelja u školi su višestruke i zahtijevaju stalno prilagođavanje društvenim, ekonomskim i znanstvenim promjenama. Zato postoji hitna potreba za artikuliranim djelovanjem između institucija na različitim razinama obrazovanja, promicanjem suradnje između nadzornika i učitelja kao i integracijom teorijskog znanja s praktičnim vještinama stečenim u kontekstu akademskog osposobljavanja.

Stoga, uz posjedovanje etičkih, moralnih, intelektualnih i znanstvenih kvaliteta, učitelji moraju razviti osobne, međuljudske i emocionalne kompetencije kako bi na odgovarajući način intervenirali u društvenoj dinamici školske zajednice. Suočeni s čestim promjenama obrazovnih politika, učitelji također preuzimaju odgovornost za birokratske i administrativne procedure, ažuriranje nastavnih programa i pripremu učenika za suočavanje s globalnim izazovima.

Potporna učiteljima na početku njihove karijere ključna je za reformu obrazovanja i uključuje reviziju nadzirane nastavne prakse u školama. Početno obrazovanje ne može se smatrati potpunim bez učinkovite integracije budućih učitelja u datu školsku stvarnost. Sve u svemu, učitelji u svim zemljama konzorcija izražavaju potrebu za potporom prepoznajući da ulazak u profesiju i ispunjavanje profesionalnih dužnosti predstavljaju veliki izazov.

Upravo je zato bitno proširiti učenje pružanjem podrške u intervencijama, s naglaskom na približavanje kontekstu organizacija i škola za početno osposobljavanje. Učitelji bi trebali dobiti podršku za ažuriranje svojih profesionalnih kompetencija, emocionalno suočavanje sa školskim pritiscima, komunikaciju i suradnju s drugim učiteljima i voditeljima, zajedničko preuzimanje administrativnih poslova i pravnih procedura te, gdje je potrebno, dobiti podršku u didaktičkom/znanstveno-pedagoškom području.

Učinkovit program uvođenja u rad, dostupan svim učiteljima u različitim fazama njihove karijere, također bi trebao omogućiti promatranje kolega i sudjelovanje u zajednicama učenja koje promiču promišljanje i zajedničko učenje te se bave kvalitetom nastave i profesionalnim razvojem kao kolektivnom odgovornošću. Programe uvođenja u rad stoga treba shvatiti kao procese sustavnog, planiranog i kontinuiranog profesionalnog razvoja, suradničke i formativne prirode, podržane mrežom učitelja i stručnjaka iz različitih sektora s fokusom na školski kontekst, promicanje učenja učenika i razvoj obrazovnog sustava.

MOGUĆNOSTI POLITIKE

Središnji cilj je uspostaviti sveobuhvatan program uvođenja u nastavu posebno usmjeren na učitelje na početku njihove profesionalne karijere. U tom smislu prepoznaje se važnost provedbe, poboljšanja i inoviranja programa uvođenja u rad, integriranja didaktičke, pedagoške, administrativno/birokratske, socio-kulturne, znanstvene i emocionalne dimenzije uz korištenje kolegijalnog mentorstva.

Stoga je važno poboljšati nadzorne prakse i suradnju, produžiti početnu obuku učitelja i nastaviti njihov profesionalni razvoj obrađujući posebnu pozornost na sljedeće aspekte:

- Suradnju između visokoškolskih ustanova i škola kako bi se osigurala uravnotežena kombinacija teorije i prakse te što je moguće više prilagodila izobrazba stvarnosti;
- Stvaranje istraživačkih kultura na treningu i tijekom treninga, kako bi se bolje razumjelo što je učinjeno (ili nije učinjeno) i zašto, analizirajući epistemološke temelje, ciljeve treninga i implikacije samog djelovanja u prostorima za ko-trening te refleksiju o modelu treninga, procesa i praksi;

- Prakse uvođenja u rad, koje pomažu ne samo učiteljima na početku njihove profesionalne karijere da se suoče s izazovima prvih nekoliko godina poučavanja, već i mobilnim i/ili ugovornim učiteljima;
- Resurse i potporu koja će biti dostupna za podršku uvođenja i učiteljima prilikom uvođenja;
- Formativnu perspektivu programa uvođenja u rad temeljenu na pedagoškom nadzoru, koja se bavi promicanjem izvrsnosti u učinku učitelja;
- Programe uvođenja temeljene na mentorstvu od strane iskusnih učitelja, osposobljenih da budu mentori i osposobljenih za usvajanje suradničkog i konstruktivnog stava;
- Uloge i potrebe učitelja koji uvode kolege, osiguranje potrebnih uvjeta.

PREPORUČENE RADNJE

PROMOVIRATI i RAZVIJATI, kroz konkretne aktivnosti, programe uvođenja u rad za učitelje prepoznajući ih kao nezamjenjive alate za razvoj kompetencija i profesionalni razvoj.

Shvaćajući indukciju kao strategiju profesionalnog razvoja i osposobljavanja, u ključnoj fazi (re)integracije u školu, smatra se da korisnici općenito imaju sljedeće profile: i) malo iskustva u nastavi; ii) promijenili su školu, poučavanje različitih razina ili različitih skupina za zapošljavanje; iii) nisu radili u nastavi više od deset uzastopnih godina; iv) na probnom su radu; v) imaju privremeni ugovor.

JAMČITI pristup programima uvođenja u rad koji se temelje na mentorstvu, usvajanju politika za promicanje projekata kao što je LOOP, što uključuje pružanje obuke kao i integraciju i uvođenje u struku.

Usklađenost s ovom preporukom zahtijeva stvaranje pravnih mehanizama za reguliranje pristupa programima uvođenja u rad, uzimajući u obzir određene pretpostavke, kao što su:

- Prednosti koje proizlaze iz njegove primjene u osnovi o profesionalnom razvoju, pristupu i napredovanju u karijeri;
- Podrška provedbi i jamčenje potrebnih uvjeta kao što su smanjenje nastavnih i nenastavnih sati i osiguranje prikladnih radnih prostora;
- Osigurati principe:
 - Kvaliteta u osiguravanju značajnih sredstava i aktivnosti za osposobljavanje mentora i novih učitelja u različitim dimenzijama profesionalnog djelovanja;
 - „Intraspecifična suradnja” u uspostavljanju i certificiranju mreže „škola za obuku” za podršku organizacijama i praćenje provedbe programa;
 - „Međuspecifična suradnja” sa školama i centrima za osposobljavanje za strukturiranje i podršku osposobljavanju mentora;
 - Personalizacija planiranja za novog učitelja, prilagođavanje aktivnosti njegovim potrebama, potencijalima, interesima i preferencijama kroz pristup na više razina čime se osigurava integracija, akulturacija i prilagodba obrazovnoj zajednici.

PROVEDITI programe uvođenja u rad na usklađen način prepoznajući činjenicu da oni predstavljaju jedinstvenu priliku za transformaciju obrazovanja čineći učiteljsku karijeru privlačnijom, a njihove stručnjake bolje pripremljenima da odgovore na današnje izazove.

S obzirom da je njegova operacionalizacija doista odlučujuća, predlaže se sljedeća artikulacija:

- Obrazovne vlasti promiču relevantne radnje za potporu njegovoj provedbi usvajanjem mjera, osiguravanjem sredstava i olakšavanjem pristupa programima uvođenja u rad koji su kompatibilni s potrebama svakog konteksta i učitelja;
- Školski odbori jamče uvjete koji osiguravaju provedbu programa uvođenja u rad, utvrđuju kriterije za izbor i imenovanje mentora i novog učitelja pod njegovim vodstvom kao upravljачka struktura odgovorna za:
 - Definiranje, organiziranje i osiguravanje neizostavnih sredstava za uspjeh programa uvođenja u rad za nove učitelje i obuku za mentore;
 - Promicanje inicijativa usmjerenih na uključivanje školske zajednice, povezivanje s organizacijama koje podupiru obuku mentora i praćenje procesa uvođenja u rad;
- Srednje upravljачke strukture škola i učitelji aktivno doprinose održavanju povoljne klime za integraciju mentora i mreže suradnje s različitim dionicima čime se jača potpora uspjehu uvođenja u rad;
- Pružatelji osposobljavanja prepoznaju važnost programa uvođenja i osiguravaju da su certificirani te, u isto vrijeme, promiču aktivnosti podizanja svijesti za mentore i nove učitelje ističući neke od njihovih karakteristika, kao što su:
 - Koncept na kojem se temelji program, proaktivna interakcija između svakog stručnjaka koja se može opisati kao ekskluzivna prilika za obuku;
 - Organizacija programa vrlo je praktična i primjenjiva u svakom kontekstu jamčeći individualnu podršku novim učiteljima;
 - Programi su certificirani i odražavaju se u napredovanju i/ili ulasku u učiteljsku karijeru;
- Mentori i novi učitelji pod njihovim vodstvom osiguravaju razvoj programa temeljen na promišljanju i suradnji, predviđanju i djelotvornom djelovanju na potencijalne rizike i izazove te usvajanju suradničkog, proaktivnog i empatičnog stava.

OSIGURATI da programi uvođenja budu mogućnost za nove učitelje:

- Imati priliku za kvalitetno uvođenje u rad;
- Smanjiti tjeskobu koju osjećaju kada počnu raditi u novoj školskoj organizaciji;
- Biti opremljeni potrebnim znanjem za ispravno obavljanje svojih dužnosti, pozitivno se odnoseći prema svojim kolegama i odgovarajući na potrebe organizacije i konteksta;
- Kako bi prijelaz s njihove početne obuke na rad u struci bio olakšan;
- Osjećati se bolje integriranim u školsku zajednicu;
- Povećati njihovu motiviranost za obavljanje nastavnih obveza i poboljšati stopu zadržavanja u struci.

PRILAGODITI UVODNE PROGRAME obrazovnom kontekstu dopuštajući njihovu prilagodbu potrebama i posebnostima svake organizacije. Nekoliko studija pokazuje da profesionalna kultura škola, kombinacija vrijednosti, normi i načina profesionalne prakse imaju snažan utjecaj na nove učitelje i rad mentora. Stoga je važno prilagoditi načela i prakse svakog nacionalnog i/ili međunarodnog projekta stručnog usavršavanja lokalnom kontekstu.

OMOGUĆITI novom učitelju da bude odgovoran za sve odluke u procesu uvođenja u rad. Dakle, u dogovoru s njihov mentorom, novi učitelj mora:

- Odlučiti o dimenzijama⁸ na kojima će se raditi nakon dijagnoze, odnosno izrade plana rada;

⁸ Didaktičko-pedagoški, znanstveni, birokratski i administrativni, emocionalni, socijalni i kulturni.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

- Odlučiti o aktivnostima koje treba pokrenuti;
- Zatražiti podršku i vodstvo kad god je potrebno;
- Imati pristup kvalificiranom mentoru;
- Prilagoditi program uvođenja u rad profilu, potrebama i interesima;
- Zatražiti prostor, vrijeme i individualnu podršku kako biste zajamčili uspjeh uvođenja u rad.

SCENARIJ 3. OSLOBAĐANJE POTENCIJALA UČITELJA KROZ MENTORSTVO

Učitelji-mentori moraju imati specifičan skup znanja i kompetencija koji će im omogućiti prevladavanje izazova koji su svojstveni ulozi, olakšavajući i podupirući potpunu integraciju učitelja na početku njihove profesionalne djelatnosti u školsku kulturu. Tijekom ovog procesa ključno je naglasiti da se mentorski odnos predložen za razdoblje uvođenja temelji na suradničkim akcijama, tako da kompetencije mentora moraju uključivati i sposobnost suočavanja s ovim suradničkim pristupom.

Kontinuirano usavršavanje učitelja, kao program usmjeren na osobni i profesionalni razvoj učitelja, konceptijski se razlikuje od inicijalnog usavršavanja: „Usavršavanje je usmjereno na usavršavanje onih koji već posjeduju osnovna znanja, znanja i vještine za ostvarivanje profesije, [i] može biti certificirana ili necertificirana, [...] usmjerena na pripremu za određene pozicije i zadatke u obrazovnom sustavu (specijalizirana obuka) ili općenitije prirode" (Preporuka br. 4, 2013.).

Pri tome je ključno naglasiti da kontinuirano stručno usavršavanje učitelja ne smije biti samo sebi svrha niti namijenjeno samo napredovanju u karijeri. Mora se temeljiti na stvarnim potrebama učitelja, biti usklađen s višim i srednjim strukturama upravljanja i biti u skladu s obrazovnom zajednicom. Istodobno je imperativ poticati i podržavati učitelje da aktivno sudjeluju u ovim stalnim programima osposobljavanja.

Posebna obuka za mentore ne postoji u raznim zemljama konzorcija. S obzirom na važnost učinkovitog obavljanja ove uloge koja se temelji, kako na stečenom teoretskom znanju, tako i na dobroj volji i želji da se učiteljima pomogne na početku njihove karijere, postoji hitna potreba za provedbom certificiranih i/ili akreditiranih tečajeva. Te tečajeve treba osmisliti kao sastavni dio kontinuiranih programa usavršavanja s ciljem osposobljavanja iskusnih učitelja za preuzimanje uloge mentora.

Stoga je od iznimne važnosti da obrazovni sustav kao prioritet postavi provedbu programa za osposobljavanje mentora kao ključnu strategiju za promicanje potrebnih transformacija i proširenje podrške koja se nudi učiteljima. Ovi su programi presudni za uspostavljanje prakse istinske suradnje i rekonfiguraciju putanje učiteljske karijere budući da su pokazali potencijal za poboljšanje učinka i dobrobiti učitelja.

Također, ključno je prepoznati da za preuzimanje uloge mentora učitelji moraju imati smanjeno tjedno opterećenje nastave, fleksibilno radno vrijeme, odgovarajuću naknadu plaće, pristup mreži mentora i priznanje, uključujući napredovanje u karijeri. Osim toga, važno je naglasiti da ovakva konfiguracija može pozitivno utjecati na motivaciju iskusnih učitelja pridonoseći dužem zadržavanju vrijednih stručnjaka, izbjegavanju njihovog prijevremenog umirovljenja ili napuštanja profesije, a istovremeno potiče prijenos akumuliranog znanja mlađim generacijama učitelja.

MOGUĆNOSTI POLITIKE

Cilj je implementirati formalne, certificirane i/ili akreditirane programe mentorstva učitelja kako bi se ojačala provedba programa uvođenja u rad. Ovi programi osposobljavanja za mentore ne samo da doprinose poboljšanju učinkovitosti procesa uvođenja u rad, već i otvaraju vrata novim mogućnostima razvoja karijere za učitelje. Stoga se predlaže:

- Uspostavljanje timova učitelja-mentora, definiranje profila koji uključuje ne samo ovladavanje strategijama i praksama na didaktičko-pedagoškoj razini i iskustvo u poučavanju već i spremnost za podršku drugim učiteljima u razvoju njihovih profesionalnih kompetencija;
- Prepoznavanje važnosti uloge mentora kroz njihovu certifikaciju i stručno unapređenje ovog statusa;
- Stvaranje programa osposobljavanja za mentore usmjerenog na planiranje i provedbu aktivnosti koje učinkovito podržavaju uronjenost učitelja u profesiju, osiguravajući razvoj određenih kompetencija kako bi mogli:

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

- Ponuditi konkretne i konstruktivne povratne informacije;
- Uspostaviti odnos blizine i povjerenja;
- Dijeliti iskustava, znanja i odgovaranje na izazove;
- Izrada sustava evaluacije za mjerenje utjecaja programa osposobljavanja mentora na integraciju učitelja u obrazovno okruženje kao i procjena uloge različitih sudionika u procesu.

PREPORUČENE RADNJE

DEFINIRANJE PROFILA MENTORA, preporučujući da pokažu:

- Ovladavanje didaktičko-pedagoškim strategijama i praksama;
- Način razmišljanja o cjeloživotnom učenju;
- Poznavanje predmeta u kojemu su mentori;
- Profesionalno iskustvo u područjima poučavanja i učenja;
- Snažanu organizacijsku kulturu;
- Spremnost na podršku novim učiteljima pod njihovim vodstvom;
- Zainteresiranost za obavljanje mentorskih funkcija i podrške novim učiteljima;
- Sposobnost aktivnog slušanja i učinkovite komunikacije;
- Sposobnost dijeljenja iskustva;
- Sposobnost davanja konstruktivne povratne informacije.

VREDNOVANJE specifičnog i specijaliziranog znanje mentora i profil njihovih kompetencija za podršku uvođenju u rad. U tu je svrhu važno regulirati opće kriterije za odabir tih stručnjaka, cijeneći posebno:

- Iskustvo u nastavi, znajući da se 10 ili 20 godina rada pretvara u akumulirano znanje u različitim dimenzijama nastavne aktivnosti;
- Znanje stečeno u drugim relevantnim ulogama, kao što je sudjelovanje u inovativnim projektima i nadgledanje prakse;
- Posebna obuka, odnosno sudjelovanje u programu osposobljavanja mentora;
- Ocjene rada i motivacija za ispunjavanje uloge;
- Odnos prema "školama za obuku" i iskaz interesa za sudjelovanje.

DEFINIRANJE programa kapaciteta mentora usmjerene na iskusne učitelje, tako da se osjećaju bolje pripremljenima za obavljanje ove uloge, uključujući procese praćenja i procjene učinka. Ovaj program obuke ima za cilj:

- Pristup teorijskom konceptu koji će omogućiti produblivanje znanja;
- Razumijevanje dužnosti i odgovornosti mentorske uloge i upravljanje očekivanjima;
- Identifikaciju prioriteta i radnji relevantnih za razvoj mentorskih aktivnosti;
- Zajedničku definiciju standarda i protokola za vođenje mentorskih aktivnosti;
- Razvoj kompetencija u različitim područjima relevantnim za primjenu programa uvođenja u rad;
- Pristup vježbama, aktivnostima i materijalnim resursima.

DODIJELA nastavnog vremena za ulogu mentora i osiguranje da se nenastavno vrijeme spoji za zajednički rad između mentora i novog učitelja. Bitno je osigurati da mentor i novi učitelj imaju zajedničko vrijeme za nastavu kako bi

surađivali u razredu, jer je to jedini način praćenja novog učitelja (posebno u upravljanju razredom) jamčeći uvjete za realizaciju vitalne dimenzije programa osposobljavanja mentora⁹. Ova zajednička uključenost uključuje promatranje lekcija i, poželjno, sudjelovanje u inicijativama u učionicama drugih učitelja budući da te prilike pogoduju razmjeni znanja između različitih sugovornika obogaćujući iskustvo uvoda u rad.

Definicija **zajedničkog vremena nenastavnog rada** jednako je važna kako bi se omogućili pojedinačni i zajednički sastanci, kao i druge aktivnosti koje se smatraju ključnima za uspjeh mentorstva. Iskustvo u provedbi programa uvođenja u rad i mentorstva pokazalo je da je raspodjela vremena neizostavan uvjet za uspjeh cijelog procesa.

⁹Vidi Policy Brief 2 o dimenzijama programa osposobljavanja mentora.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

SCENARIJ 4. POTPORNİ MEHANIZMI U ORGANSKIM STRUKTURAMA ZA INDUKCIJU

Provedba projekata kao što je LOOP, čiji je cilj proširiti mogućnosti učenja za učitelje, uključujući intelektualne, znanstvene, osobne, interpersonalne i socio-emocionalne kompetencije, doprinosi razvoju kulture učenja u organizacijama utječući na pravilnu integraciju novih učitelja i učenje svih učitelja. Studije pokazuju da sveobuhvatan i integrirani pristup programima uvođenja u rad jača učiteljsku profesiju, pridonoseći uspjehu škola i učenika.

Istraživanja profesionalnih životnih ciklusa dosljedno pokazuju da je uvođenje učitelja u rad ključni trenutak u razvoju njihovih karijera i dinamike školskih organizacija. Stoga je važno na ove projekte gledati kao na katalizatore za učinkovite promjene paradigmi budući da promiču istinsku kulturu profesionalnog učenja tijekom cijele karijere, potkrijepljenu formativnim povratnim informacijama kolega. Konkretno, učitelji postaju sposobniji učinkovito izvršavati dodijeljene im zadatke utječući na:

- Usklađivanje strategija s interesima učenika;
- Održavanje pozitivne atmosfere i dobrobiti učitelja;
- Poticanje prakse refleksije i znatiželje;
- Bolje upravljanje razredom .

Budući da se s ovim zaključcima slažu istraživači i odgovorni na različitim razinama obrazovnog sustava, zašto je ovo razdoblje toliko zanemareno? Prema Nóvoa (2017) to se može objasniti s dva razloga. Prvo, jer škole nemaju potrebne uvjete i resurse za to i, drugo, jer je još uvijek teško razaznati učitelje i prepoznati ulogu koju mogu i trebaju preuzeti najiskusniji.

Međutim, zaključci rada obavljenog tijekom LOOP-a jasno pokazuju koliko je važno legitimirati projekt na političkoj razini kao način jamčenja pristupa ovom razdoblju obuke, a u isto vrijeme kao i konceptualno definiranje akcijski. Ovo političko priznanje mora se pretočiti u konkretne mjere koje će omogućiti njegovu provedbu u praksi, proces koji zahtijeva definiranje nadležnosti različitih organizacijskih struktura koje čine različite razine odlučivanja. Ovaj regulatorni okvir je neophodan za stvaranje uvjeta u školama koji su neophodni za učinkovitu provedbu predloženih mjera.

Sudionici u ovom projektu, predstavnici ministarstava, istraživačkih i evaluacijskih organizacija, škola i učitelja, prepoznali su potrebu izrade strategije koja će osigurati njegovu generalizaciju, uključujući resurse i smjernice neophodne za njezinu uspješnu provedbu. Ovaj okvir za djelovanje stoga mora uzeti u obzir specifične potrebe nacionalnog, teritorijalnog i individualnog konteksta.

MOGUĆNOSTI POLITIKE

Političke opcije koje treba usvojiti karakterizira njihova pragmatičnost budući da su zaključci koji su izneseni kroz ovaj dokument rezultat stvarnog znanja o procesu kreiranja i provedbe mentorskih programa uvođenja u rad na terenu, kao i njihovog praćenja. Kao takve, i u potrazi za zajedničkim ciljem uzastopnog **poboljšanja kvalitete usluga koje pružaju škole**, treba razmotriti sljedeće radnje:

- Definiranje **akcijskog plana** za uvođenje (osigurano od strane kvalificiranih mentora) i peer-to-peer rad (među kolegama);
- Stvaranje **tehničke jedinice (centralizirane i/ili decentralizirane)** – sastavljene od članova Ministarstva obrazovanja, pružatelja osposobljavanja i škola – odgovornih za provedbu programa;

- Definiranje **uvjeta odnosa između mentora i novih učitelja**, koji ne bi trebao slijediti krute kriterije, već kombinaciju koja pridonosi boljem slaganju; u tom smislu, važno je uzeti u obzir da se odnosi između njih dvoje razvijaju i da su mentori profesionalci s visokom razinom relacijskih kompetencija te su zato sposobni prilagoditi svoje djelovanje različitim profilima; stoga je potrebno razmotriti sljedeće aspekte:
 - **Mentor i novi učitelji pripadaju istom predmetu**, prepoznajući da neusklađenost može omogućiti sveobuhvatniju razmjenu znanja i promicati interdisciplinarne artikulacijske procese koji mogu dovesti do niza novih inicijativa i aktivnosti;
 - **Mentor i novi učitelj pripadaju istoj školi**, što je uvjet koji može olakšati razvoj aktivnosti i operacionalizaciju indukcije, ali u isto vrijeme, ako rade u različitim školama, mogu se pokrenuti nove ideje i perspektive pružajući novom učitelju sigurniju i rezerviraniju situaciju;
 - Osigurati da usklađenost **ispunjava ciljeve lokalnog obrazovnog razvoja** s pogledom na indukciju temeljenu na mentorstvu, ne za individualnu korist već za zajedničku korist i s utjecajem na razvoj širih konteksta i radnih kultura u školama;
 - Usklađivanje bi se trebalo temeljiti na **razini razvijenosti mentorovih kompetencija** u određenom području koje se smatra važnim za poticanje, među što je moguće većim brojem, novih učitelja;
- Osposobljavanje **mentora**, osiguravanje dobre pripreme za ulogu, mogućnost da se detaljno upoznaju sa svojom ulogom (pravima i dužnostima) i programom uvođenja u rad u cijelosti;
- **Prilagođavanje aktivnosti obrazovnom kontekstu** poštujući njegove posebnosti i pozitivno reagirajući na potrebe svake obrazovne organizacije;
- Strukturiranje **plana praćenja procesa uvođenja**, pružanje prostora za razmjenu i suradnju između učitelja iz različitih škola, razmjenu postupaka i materijala;
- **Promicanje sudjelovanja učitelja u programima uvođenja u rad**, kao što su:
 - Osiguravanje raspodjele **zajedničkog radnog vremena između mentora i novog učitelja**;
 - **Upoznavanje skupine mentorima sa skupinom novih učitelja**, osiguravanje vremena za njihovu prezentaciju, olakšavanje stvaranja odnosa i izbjegavanje tjeskobe i zabrinutosti, osjećaja koji nimalo ne pogoduju provedbi procesa;
 - Pružanje **informativnih sesija/radionica za nove učitelje** kako bi se unaprijed upoznali s ciljevima i sadržajem programa, kontekstom u kojem se odvijaju, kao i zadacima koji su im svojstveni; ova radnja pridonosi informiranijem i svjesnijem donošenju odluka prilikom pristupanja programu čime se smanjuje vjerojatnost odustajanja od projekta;
- **Prepoznavanje važnosti sudjelovanja različitih struktura u provedbi i razvoju akcije**, znajući da je obavljanje ove funkcije vrlo zahtjevno i podrazumijeva praćenje i dostupnost resursa, pa odgovornost za njezinu provedbu mora biti podijeljena.

PREPORUČENE RADNJE

Izrada strateškog i operativnog akcijskog plana za osiguranje učinkovite provedbe uvođenja u rad uz mentorstvo primarno je usmjerena na poboljšanje kvalitete usluga koje škole nude i osiguravanje da se njihovi učitelji osjećaju podržano i integrirano. To zahtijeva definiranje potpornih mehanizama za razvoj uvođenja u svim fazama procesa.

U tom smislu, važno je osigurati da procesi osposobljavanja budu primjereni, uzimajući u obzir cilj osobnog i profesionalnog razvoja učitelja koji pretpostavlja holističku viziju koja pak pokriva dimenzije znanja, djelovanja i

postojanja temeljnim na profesionalnoj praksi. Treba naglasiti da je u tom kontekstu posebno važno osposobljavanje mentora za obavljanje ove uloge, jer značajno utječe na profesionalnost nastave i ima odlučujuću ulogu u uspješnosti procesa uvođenja u rad. Stoga se smatra relevantnim:

POTENCIRATI razvoj svakog obrazovnog konteksta kroz provedbu programa uvođenja. Programe uvođenja treba promatrati kao **priliku za reformu i ažuriranje kulture škola i time unaprijediti obogaćivanje i profesionalni razvoj nastavne zajednice na temelju dijeljenja znanja, resursa i praksi među kolegama.** Cilj je da se učinak ovih radnji **nadilazi profesionalni razvoj pojedinačnih uključenih učitelja i ima posljedice na izgradnju čvrste nastavne kulture i na razvoj škole u cjelini, pridonoseći tako poboljšanju obrazovnih usluga koje se pružaju u svakom kontekstu.** To podrazumijeva da upravljačka tijela škole, kao i njezine posredničke rukovodeće strukture, prepoznaju **dodanu vrijednost ovih programa za organizaciju** te na taj način potiču sudjelovanje učitelja i osiguravaju potrebne prostorne i vremenske uvjete za provođenje planiranih aktivnosti.

OSNOVATI radnu skupinu koja će definirati/adresirati smjernice za odabir mentora i sudionika, kao i identificirati potrebne resurse, posebice strukture za obuku i provedbu te administrativnu podršku. Vezano s tim, radna skupina treba definirati uvjete korespondencije između mentora i novih učitelja, imajući u vidu da nema nepogrešivih kriterija te da se kombiniranjem više različitih kriterija može postići bolja podudarnost.

PROMICATI sudjelovanje učitelja u provedbi programa uvođenja na temelju zajedničkog plana akcija i sudionika. U tom smislu, smatra se bitnim:

- Uspostava radne skupine koja će proći obuku kako bi se detaljno upoznala s programima uvođenja u rad i prepoznala njihovu vrijednost i učinkovit učinak;
- Radna skupina, uz potporu komunikacijskog tima, trebala bi strukturirati plan za objavljivanje programa u različitim nacionalnim strukturama, a taj bi plan trebao biti predstavljen na različitim razinama - nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj (škola);
- Diseminacija bi trebala uključivati predstavljanje programa kroz konceptualni pristup, objašnjavanje njihovih ciljeva i prednosti za učiteljske karijere, pružanjem informacija o trajanju i objašnjavanje potrebnih aktivnosti i ljudskih resursa između ostalih aspekata koji se smatraju relevantnim;
- Programi se ne predstavljaju samo potencijalno uključenim učiteljima, već i drugim relevantnim akterima u školskoj zajednici kako bi se svi osjećali motiviranima za sudjelovanje u njihovim aktivnostima;
- Školski odbori i srednje rukovodeće strukture zastupljeni su na sastancima diseminacije tako da su upoznati s programima i podupiru njihovu provedbu, osiguravajući zajedničko vrijeme u rasporedu učitelja i prostore koji omogućuju očuvanje povjerljivosti i suradnju između mentora i novih učitelja pod njihovim vodstvom .

PRILAGODITI programe uvođenja obrazovnim kontekstima, dopuštajući njihovu prilagodbu potrebama i specifičnostima svake organizacije. Nekoliko studija pokazalo je da profesionalna kultura škola, kombinacija vrijednosti, normi i načina profesionalne prakse imaju snažan utjecaj na nove učitelje i rad mentora. Stoga je važno prilagoditi načela i prakse svakog nacionalnog i/ili međunarodnog projekta stručnog usavršavanja lokalnom kontekstu.

PRIPREMITI plan praćenja i monitoringa procesa uvođenja koji omogućuje uspostavljanje kontinuiranog okvira evaluacije strukturiranog u model primjeren karakteristikama akcije, koji definira metode praćenja sudionika, pruža uvid u složenost intervenciju i jamči strogost aktivnosti, uključujući povratne informacije, evaluaciju interakcija, mjerenje stupnja zadovoljstva i napretka učenja. U tom smislu, plan praćenja i monitoringa trebao bi:

- Definirati ciljeve praćenja;

- Identificirati glavne prekretnice i ciljeve;
- Navesti alate praćenja;
- Uspostaviti raspored nadzora;
- Definirati odgovornosti;
- Prikupiti povratne informacije i ocjene;
- Analizirati podatke i identificirati područja za poboljšanje;
- Komentirati rezultate;
- Implementirati stalna poboljšanja ;
- Ocijeniti napredak učenja.

UPOZNATI skupinu mentora, odvojiti vrijeme za njihovu prezentaciju i omogućite kontakt između mentora i novih učitelja. Što se prije mentori i novi učitelji upoznaju to će provedba programa biti jasnija i opuštenija. Stoga je važno da se **upoznavanje svakog para dogodi što je ranije moguće**, čime se prevladavaju sve nesigurnosti, strahovi i sumnje koje mogu prirodno postojati na obje strane.

ODRŽATI informativne sastanke za nove učitelje - u praktičnom formatu, kao što su radionice, kako biste ih podržali u donošenju svjesne i informirane odluke o svom sudjelovanju u procesu uvođenja u rad, a čime se pomaže u smanjenju mogućeg prekida školovanja .

BIBLIOGRAPHY

- Britton, E.; Paine, L.; Raizen, S. & Pimm, D. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Amsterdam, Netherlands: Kluwer and WestEd.
- Council Conclusions on school development and excellent teaching (2017). Council Conclusions on school development and excellent teaching, (2017/C 421/03). Retrieved: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208(01))
- European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2019). *Lifelong Guidance*. Retrieved: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance>
- European Commission (2020). *Adult learning initiatives*. Retrieved: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/adult-learning-initiatives>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Early childhood education and care – Final report, Publications Office (2021). Retrieved: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/857178>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Education and Training – Working Group Mandates, 2019. Retrieved: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017_en.pdf.
- 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. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York, NY: Basic Books.
- Johnson, S., & Birkeland, S. (2003). *Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions*. *American Educational Research Journal*, 40, 518-617.

Izrada ove publikacije sufinancirana je iz programa bespovratnih sredstava Europske unije pod brojem bespovratnih sredstava 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPKKA3-PI-POLICY. Ova publikacija odražava samo stavove autora. Europska komisija i nacionalna agencija za financiranje nisu odgovorni za sadržaj niti za bilo kakav gubitak ili štetu nastalu korištenjem ove publikacije.

LINCS (2015). Teacher Induction and Mentoring Brief. USA, Literacy Information and Communication Systems. Retrieved: <https://lincs.ed.gov/publications/te/mentoring.pdf>

Loop Comparative Report (2024). Soon available here.

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 Induction Programme (2022). Retrieved: https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final_EN-1.pdf

LOOP Mentors' Capacity Programme (2022). Retrieved: [LOOP-MCP_handbook_EN.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Building Recommendations from the field activities (2023). Retrieved: [Policy_brief2-.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.

Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 166, p. 1106–1133 out./dez.

OECD (2013). TALIS - An International Perspective on Teaching and Learning. Retrieved: https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1

OECD (2018). TALIS - Teachers and school leaders as lifelong learners. Retrieved: <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>

Recommendation no. 4/2013, published in Diário da República (Portugal), 95, 2nd Series, 17th of May 2013. Retrieved: <https://dre.tretas.org/dre/309313/recomendacao-4-2013-de-17-de-maio>

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.