



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



GRADIVNI BLOK III: PROGRAM UVOĐENJA UČITELJA

CJELINA XI - USPOSTAVA PROFESIONALNE MREŽE

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

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



© Copyright 2021 LOOP Consortium. Bilo kakvo reproduciranje ili distribucija sadržaja ili dijela sadržaja ove publikacije dopušteno je samo uz prethodno pismeno odobrenje LOOP partnerstva. Osim toga, mora se navesti priznanje autora dokumenta i svih primjenjivih dijelova obavijesti o autorskim pravima.

Sva prava pridržana.

Ovaj dokument se može promijeniti bez prethodnog upozorenja.



Ovo djelo je licencirano pod [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



CJELINA XI - USPOSTAVA PROFESIONALNE MREŽE

UVOD

Profesionalne mreže (eng. *network*) mogu ostvariti značajna dugoročna poboljšanja učinkovitosti dijeljenjem i korištenjem najboljih praksi za izgradnju visokokvalitetnih i fleksibilnih školskih okruženja. Iako priroda, opseg i organizacija mreža mogu biti značajno različiti, ovdje se usredotočujemo na stvaranje mreža kako bismo osigurali učenje i profesionalni razvoj učitelja, odgovarajući na njihove specifične potrebe za osposobljavanjem na koordiniran način i time im pomažući u pripremi informiranih odluka vezanih za obrazovanje.

Unutar ovog okvira, shvaćamo značaj stvaranja profesionalne mreže kao na mjesto koje učiteljima mentorima pruža mjesto gdje mogu dijeliti kulturne prakse i aktivnosti te ojačati svoje kompetencije, također se angažirajući u učenju, kako bi postali mentori u procesu stvaranja znanja s drugim učiteljima mentorima.

Ovdje **zamišljamo ovu mrežu kao oblik „asocijacijskog saveza“** za a) smanjenje financijskih i strukturnih poteškoća u uspostavljanju profesionalne mreže; i b) fokus na stručnjake, a ne na škole same po sebi, dajući prednost pristupu odozdo prema gore, pri čemu učitelji mentori imaju visok stupanj autonomije pri sudjelovanju u tim mrežama.

Kroz to, cilj nam je pripremiti škole za konsolidaciju i rad mreža koje mogu ići dalje od potreba za profesionalnim razvojem koje imaju učitelji mentori. Odnosno, djelujemo kroz **spiralni model** u kojem se škole koriste za prepoznavanje i traženje sudjelovanja učitelja mentora koji zauzvrat, svojim sudjelovanjem u tim profesionalnim mrežama, mogu postaviti temelje za izgradnju cjelovitijih školskih mreža (Slika 11).



Slika 11 - Spirala profesionalnih mreža

Ova se cjelina vrti oko plana rada koji učitelji mentori moraju smisliti, raspraviti i postaviti kako bi učinkovito pokrenuli, razvili i održali mrežu stručnjaka za mentorstvo. Kao što je prikazano u spiralnom modelu, ova profesionalna mreža ima za cilj ići dalje od pojedinaca (u ranijoj fazi) kako bi tražila cjelovitiju uključenost škola kao organizacija učenja (u – idealno – kasnijoj fazi).



CILJEVI

- Identificirati i razumjeti ključne faze uključene u stvaranje profesionalne mreže.
- Učiniti učitelje mentore kompetentnim stručnjacima u organizaciji mreža kroz razvoj posebnog plana rada.

SADRŽAJI

- Koraci uključeni u stvaranje profesionalnih mreža.
- Ključna područja rasprave i razmišljanja u razmjeni praksi i iskustava među učiteljima mentorima.
- Zajedničko vodstvo: Definicija, izazovi i mogućnosti

TRAJANJE, AKTIVNOSTI I DINAMIKE

Predviđeno trajanje: 90m

Vrijeme trajanja aktivnosti i dinamika:

Aktivnost	Dinamika	Trajanje	Ukupno trajanje
1. Izrada jezgre mreže	1 – Razmišljanje o strategijama stvaranja mreže	30m	30m
2. Uspostavljanje odnosa učitelja mentora i kreiranje plana rada	1 - Razmišljanje o putu izgradnje odnosa	30m	30m
3. Usvajanje pristupa zajedničkog vodstva	1 – Rasprava o zajedničkom vodstvu	30m	30m
			90m

Aktivnost 1: Izrada jezgre mreže | 30 minuta

Prvi korak pri razmišljanju o uspostavi profesionalne mreže je stvaranje „upravljačkog tima“ ili „jezgre mreže“ između 3 ili više stručnjaka iz istih ili različitih škola. Ova osnovna skupina treba razmišljati o praktičnim aspektima mreže (gdje se sastati, kada, na koji način, tko je za što odgovoran) i sadržaju i ciljevima svakog sastanka. U početku će se ova jezgra ljudi truditi doći do drugih iskusnih učitelja i organizirati neformalne, jednokratne sastanke kako bi se razgovaralo o tome kako i kada ova profesionalna mreža postaje aktivna.

Stoga će stvaranje mreže ovisiti o **kapacitetu lociranja i mapiranja škola koje aktivno promiču inicijative za uvođenje na temelju mentorskih shema.**

Postupajući tako, škole bi trebale ponuditi barem jednog predstavnika učitelja mentora koji raspolaže vremenom i resursima za kontaktiranje drugih škola i stručnjaka. Ovo može uzeti oblike dvaju strategija:

Strategija A: Stvaranje malih timova učitelja (idealno bi to bio učitelj mentor + učitelj iz školskog odbora) i osiguravanje vremena i platformi za kontaktiranje škola u istom području s mentorskim shemama ili zainteresiranih za stvaranje mentorske inicijative.



Strategija B: Odabir jednog učitelja mentora iz vaše škole kojemu bi se dalo dovoljno vremena da kontaktira i posjeti druge škole kako bi prikupio informacije o potrebama i mogućnostima za stvaranje neformalnog, jednokratnog sastanka.

S obzirom na to, učitelji mentori trebat će razgovarati.

Dinamika 1 – Razmišljanje o strategijama stvaranja mreže | 30 minuta

- a. Učitelji mentori u ovoj aktivnosti moraju raspravljati o prednostima i manama bilo koje od dvije strategije i razmotriti koja je prikladnija u skladu s njihovim posebnim kontekstom/područjem. U ovoj se raspravi posebno treba pozabaviti pitanjima o shemama i vremenu te mogućnostima za stvaranje neformalnih sastanaka van školskih sati.
- b. Nakon što rasprava završi, učitelji mentori će ponovno stvoriti ovaj prvi jednokratni sastanak među stručnjacima iz različitih škola i razgovarat će o:
 - a. Mapiranju potencijalnih škola i učitelja u njihovom području.
 - b. Mapiranju svojih profesionalnih potreba.
 - c. Sposobnosti uspostavljanja dnevnog reda sastanka.
 - d. Smišljanju prvog stručnog sastanka, baziranog oko koncepta „suradničkog učenja“: Kako pripremiti dinamiku, organizaciju sastanka itd.

Aktivnost 2: Uspostavljanje odnosa učitelja mentora i kreiranje plana rada | 30 minuta

Drugi korak je stvaranje baze povjerenja među timom „jezgre mreže“. Prvi sastanci trebaju imati jasnu svrhu i baviti se najneposrednijim potrebama u skladu s praktičnim i prioritetnim pitanjima. Ova aktivnost stavlja učitelje mentore u tu poziciju i traži od njih da postave dovoljno atraktivan program kako bi doprli do novih članova i krenuli naprijed.

Za promicanje ove profesionalne mreže potrebni su određeni uvjeti, ali temeljni je stvaranje povjerenja među svim potencijalnim partnerima. Stoga, uspostavljanje odnosa može imati koristi od pristupa koji se koristi za izgradnju odnosa između učitelja mentora i učitelja početnika, kao što je predstavljeno u projektu LOOP (vidi [Prilog 33](#)).

Dinamika 1 - Razmišljanje o putu izgradnje odnosa | 30 minuta

U ovoj aktivnosti, učitelji mentori koji rade u grupama moraju izabrati jedno od predstavljenih područja i raspravljati o ključnim strategijama i pristupima kako bi se njima učinkovito pozabavili u zamišljenom dnevnom redu sastanaka učitelja mentora.

- a. Svaka bi grupa trebala zamisliti da je ona „jezgra mreže“, odnosno oni učitelji koji će voditi stvaranje i pokretanje mreže, barem u ranijim fazama. Ako je prethodna aktivnost uključivala uspostavljanje kontakta i uspostavljanje prvih praktičnih prioriteta, ova druga aktivnost uključuje scenarij s učiteljima iz različitih škola koji se sastaju kako bi uspostavili ovu „jezgru“.

Na ovim prvim probnim sastancima učitelji mentori trebaju predstaviti ili zamisliti različite strategije kako bi se usredotočili na načine kojima bi se moglo pozabaviti s ovih 5 područja. Ovdje su prikazani neki primjeri (učitelji mentori ih mogu koristiti, spojiti ili modificirati te dodati nove!).

- **Pregledni sastanci:** Dogovorite jednokratne sastanke kako biste se usredotočili na



potrebe učitelja mentora i ojačali vaš odnos. Ovdje mapiranje potreba može slijediti predloženu „Potporu za usmjeravanje“ kako bi se te potrebe organizirale između gore navedenih „emocionalnih, komunikacijskih, fizičkih i obrazovnih“ potpora.

- Sjećanje na početke učitelja mentora: Dijeljenje i rasprava o zamkama, izazovima, neočekivanim preprekama i načinima na koje su iskusni učitelji koristili različite strategije kako bi ih prevladali.
 - Promidžba dijaloga: Među iskusnim učiteljima/mentorima i onima koji žele postati mentori i/ili imaju neka neformalna iskustva u mentorstvu.
 - Korištenje povratnih informacija temeljenih na prednostima: Kako bi se poboljšala jasnoća, neformalno ocijenile ili komentirale strategije mentorstva, te kako bi se dogovorilo o zajedničkim ciljevima i prioritetima.
- b. Nakon što razrade 2 ili 3 od predloženih područja, učitelji se moraju složiti oko postavljanja početnog plana aktivnosti koje će ponuditi budućim učiteljima mentorima iz drugih škola, kako bi „jezgra mreže“ mogla držati korak na strukturiraniji način.

Aktivnost 3: Usvajanje pristupa zajedničkog vodstva | 30 minuta

U kontekstu oskudnih resursa i vremena, s obzirom na trenutno stanje mentorskih shema u većini zemalja, učitelji mentori se suočavaju s izazovom pronalaženja vremena i energije da prijeđu dalje od jednokratnih sastanaka i provedu predloženi dnevni red, kakav je prikazan u prethodnoj aktivnosti. Sada je vrijeme da razmislimo o konceptu zajedničkog vodstva kako bismo produbili svoje razumijevanje i osmislili strategije kako bismo maksimalno iskoristili raspoloživo vrijeme koje imaju iskusni učitelji ove „jezgre“, oslanjajući se na kriterije i djelovanje drugih.

Uzimajući u obzir nedostatak vremena i resursa za izgradnju mreže, članovi „jezgre mreže“ trebaju ovladati odgovornostima uloge koju imaju u strukturi mreže i/ili razvoju dnevnog reda sastanka.

U ovoj aktivnosti predstavljamo radnu definiciju zajedničkog vodstva i predlažemo raspravu o izazovima zajedničkog vodstva. Ovdje dajemo neke primjere izazova, ali naravno, predlaže se da iskusni učitelji razmišljaju i o drugim izazovima.

Dinamika 1 – Rasprava o zajedničkom vodstvu | 30 minuta

- a. Predstavljanje radne definicije „Zajedničkog vodstva“: „Do zajedničkog vodstva dolazi kada svaki učitelj mentor unutar organizacije ovlada odgovornostima uloge koju igra. Zapravo, zajedničko vodstvo omogućuje svakom učitelju mentoru preuzimanje svog posla bez nadzora upravitelja i bez prekomjernog zapovijedanja i kontrole.“ Rasprava u grupama, a zatim među svim učiteljima mentorima.
- b. Predstavljanje i rasprava o potencijalnim izazovima:
 - a. Kako uspostaviti odgovarajući nadzor/evaluaciju poduzetih radnji.
 - b. Kako osigurati učinkovitu komunikaciju i praktično znanje o tome „tko-što-radi“.
 - c. Postupci odlučivanja i pravedna raspodjela zadataka.
 - d. Ulaganje vremena u strukturu i organizaciju sastanaka naspram vremena uloženo u učinkovito provođenje sastanaka (dizajn sjednica, priprema materijala itd.)



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

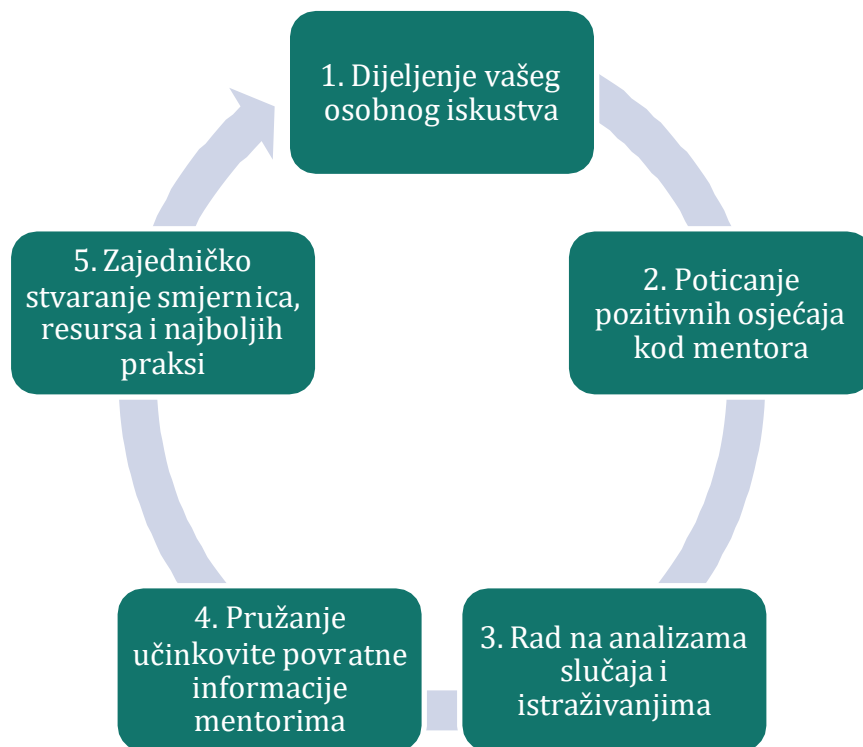


IZVORI



Prilog 33 - Razmišljanje o putu za izgradnju odnosa

Shema predstavlja mogući put za izgradnju odnosa među učiteljima mentora.



IZVORI



Alderman, M. K. (1990, September). *Motivation for at-risk students. Educational Leadership*, 48, 27-29.

Allen, D. W. (1967). *Microteaching. A description. San Francisco: Stanford University Press*

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos directores das escolas. Porto: Asa.*

Barnett, B. G. et al. 2004. *Reflective practice: The cornerstone for school improvement. Hawker Brownlow Education.*

Brueggeman, Amanda (2022). *Student-Centered Mentoring. Keeping Students at the Heart of New Teachers' Learning. California: Corwin.*

Campus Compact. (1994, March). *Resource manual for campus-based youth mentoring programs.* (Available from Campus Compact, P.O. Box 1975, Brown University, Providence, Rhode Island 02912, (401) 863-1119. Please make checks payable to "The Education Commission of the States")

Carrington, Jody (2019). *Kids these days. A game plan for (re)connecting with those we teach, lead, & love. Altona: FriesenPress.*

Coppock, M. L. (1995, April). *Mentoring at-risk Hispanic students in self-esteem, academic growth, and citizenship awareness. Equity & Excellence in Education*, 28, 36-43.

Cunha, P. O. (1996). *Ética e educação. Lisboa: Universidade Católica.*

Dorrell, L. D. (1989, January). *At-risk students need our commitment. NASSP Bulletin*, 73, 81-82.

Dubois, D. L., & Neville, H. A. (1997). *Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits. Journal of Community Psychology*, 25, 227-234.

Goodson, I. (2001). *Conhecimento e vida profissional. Estudos sobre educação e mudança. Porto: Porto Editora.*

Hadley, Wynton H., & Hadley, R. T. (1991, Summer). *Motivational strategies for at risk students. Education*, 111, 573-575.

Holland, S. H. (1996, Summer). *PROJECT 2000: An educational mentoring and academic support model for inner-city African American boys. Journal of Negro Education*, 65, 315-321.

Ion, G. & Brown, C. (2020). "Networks between schools for educational improvement: what practices are the most effective?". *What works in education?*, 19. Barcelona: Ivalua/Fundació Jaume Bofill.

Isidori, E. 2003. *La formazione degli insegnanti principianti. Problemi e strategie. Perugia: Morlacchi Editore*



Lieberman, A. (1994). *Teacher development: commitment and challenge* Em P. Grimmett e J. Neufeld (Eds.), *Teacher development and struggle for authenticity: professional growth and restructuring in the context of change*. New York: Teachers College Press.

Maia, C. F. (2011). *Elementos de ética e deontologia profissional* (3.9 ed.). Chaves: SNPL.

Minor, C. (2019). *We Got This: Equity, Access, and the Quest to Be Who Our Students Need Us to Be*. Heinemann Educational Books: November 2018.

Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educacion, 350, 203-218. Consultado em 2022, setembro, 29, em: http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re350/re350_09por.pdf

OECD (2018). "Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success", *OECD Reviews of School Resources*. Paris: OECD Publishing.

OECD, Teachers Ready Platform. *Case study: Professional learning communities and master teacher networks: Building collective responsibility for the profession and for supporting new teachers*. [\[link\]](#)

Pedone, F. and Ferrara, G. (2014). La formazione iniziale degli insegnanti attraverso la pratica del microteaching. In *Italian Journal of Educational Research*, (13), 85-98.

Peterson, R. W. (1989, August). *Mentor teacher handbook [8 sections]*. Available online: <http://www.gse.uci.edu/doehome/edresource/publications/mentorteacher/contents.html>

Portner, H. (2008). *Mentoring new teachers*. California: Corwin press.

Révai, Nóra (2020). "What difference do networks make to teachers' knowledge? Literature review and case descriptions". *OECD Education Working Papers*, 215. Paris: OECD Publishing.

Schulman, L. 2003. *No Drive-by Teachers*. Carnegie foundation archive.

Seiça, A. B. (2003). *A docência como praxis ética e deontológica*. Um estudo empírico. Lisboa: Departamento de Educação Básica.

Sliwka, A. (2003). "Networking for Educational Innovation: A Comparative Analysis", In OECD (Hrsg.), *Networks of Innovation - Towards New Models for Managing Schools and Systems*, pp. 49-65. Paris: OECD Publishing.

Sparks, W. G. (1993, February). *Promoting self-responsibility and decision making with at-risk students*. *Journal of Physical Education and Recreational Development*, 62, 74-78.

Stone, Douglas in Sheila Heen (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin Group.

Sweeney, Diane in Leanna Harris (2020). *The essential guide to student-centered coaching: What every K-12 coach and school leader needs to know*. Corwin.



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



The Education State (2019). *Mentoring Capability Framework*. State of Victoria: Department of Education and Training.

Turner, S., & Scherman, A. (1996, Winter). *Big brothers: Impact on little brothers' self-concepts and behaviors*. *Adolescence*, 31, 875-881.

Volusia County School Board. (1993). *VIPS youth motivator handbook*. (Available from Volusia County Schools, P.O. Box 2410, Daytona Beach, Florida 32115-2410).

Online izvori

Allen, Brian and *etal* in Siguccs Mentor Guide. <https://www.educause.edu/-/media/files/wiki-import/2014infosecurityguide/mentoring-toolkit/siguccsmentorguidepdf> (retrieved Sep 27, 2022).

Teaching degree in Professional Networking in Teaching. <https://www.teachingdegree.org/resources/professional-networking/> (retrieved Aug 8, 2022).

Cherry, Kendra (2020). What is negativity bias? From <https://www.verywellmind.com/negative-bias-4589618> (retrieved Jun 9, 2022).

European project . www.unigrowthminds.eu

García, Emma in Elaine Weiss (2019). *U.S. schools struggle to hire and retain teachers. The second report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series*. 16. April. <https://www.epi.org/publication/u-s-schools-struggle-to-hire-and-retain-teachers-the-second-report-in-the-perfect-storm-in-the-teacher-labor-market-series/> (retrieved Jun 1, 2022).

McKinley, Dianne in The Importance of Mentoring New Teachers. <https://incompassinged.com/2017/07/14/the-importance-of-mentoring-new-teachers/> (retrieved Jun 8, 2022)

Global level (Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2010). <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/common-european-principles-teacher-competences-and-qualifications> (retrieved May 25, 2021).

Comparative report (2021), Comparative report. https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2022/07/LOOP_WP1_D1.6-Comparative-Report_Final.pdf (retrieved Jun 8, 2022).

Official Journal of the European Union, 2020/C 193/04, 9 June 2020.

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

INOVA+

INOVA + Innovation Services SA

 **Direção - Geral da
Administração Escolar**

Ministry of Education and
Science of Portugal

 REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF EDUCATION

Ministry of Education, Republic of
Slovenia

 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Instituto Ekpedeftikis Politikis (Insti-
tute of Educational Policy)



Casa do Professor

 INSTITUTO DE
EDUCAÇÃO
- LISBOA

Institute of Education of the
University of Lisbon

 Univerza v Ljubljani

University of Ljubljana

 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE

University of Peloponnese

 idec

IDEC SA

 UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

Fundación Universitaria Balmes

 PetitPhilosophy

Association Petit Philosophy

 UNIVERSITÀ
LUM
Jean Monnet

Libera Università del
Mediterraneo Jean Monnet

LOOP

EMPOWERING TEACHERS PERSONAL, PROFESSIONAL AND SOCIAL

CONTINUOUS DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE PEER - INDUCTION PROGRAMMES

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