

# BELA KNJIGA PROJEKTA LOOP: OPOLNOMOČENJE UČITELJEV - DEJAVNOSTI ZA UČINKOVITO MENTORIRANJE UČITELJEV

WP4 - OBLIKOVANJE PRIPOROČIL ZA POLITIKE NA  
PODLAGI DEJAVNOSTI NA TERENU  
REZULTAT 4.3 - BELA KNJIGA ZA POLITIČNO  
UKREPANJE V ZVEZI S POKLICEM IN KARIERO  
UČITELJEV

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

© Avtorske pravice 2024 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 priznanje avtorjev dokumenta in vse ustrezne dele obvestila o avtorskih pravicah.

Vse pravice pridržane.

Ta dokument se lahko spremeni brez predhodnega obvestila.

## KAZALO

VIZIJA.....	4
CILJ.....	5
TEME .....	5
UVOD .....	6
PROJEKT LOOP .....	9
OZADJE .....	9
POSTOPEK.....	9
GLOBALNI USKLAJEVALNI MEHANIZEM .....	11
KROVNA NAČELA IN PRISTOPI .....	12
SCENARIJ 1. SPROŽITEV RAZVOJA IN POKLICNEGA NAPREDOVANJA UČITELJEV .....	13
MOŽNOSTI POLITIK .....	13
PRIPOROČENI UKREPI .....	14
SCENARIJ 2. PREOBLIKOVANJE ZNANJA V DEJANJA PRI IZOBRAŽEVANJU UČITELJEV .....	16
MOŽNOSTI POLITIK .....	16
PRIPOROČENI UKREPI .....	17
SCENARIJ 3. KREPITEV POTENCIALA UČITELJEV Z MENTORSTVOM .....	20
MOŽNOSTI POLITIK .....	20
PRIPOROČENI UKREPI .....	21
SCENARIJ 4. PODPORNİ MEHANIZMI V ORGANSKIH STRUKTURAH ZA UVAJANJE .....	23
MOŽNOSTI POLITIK .....	23
PRIPOROČENI UKREPI .....	24
REFERENCE.....	27

**KREPITEV STALNEGA OSEBNEGA, POKLICNEGA IN  
SOCIALNEGA RAZVOJA UČITELJEV Z INOVATIVNIMI  
PROGRAMI KOLEGIALNEGA UVAJANJA**

## VIZIJA

Izobraževalni sistemi se trenutno soočajo z velikimi izzivi, ki so po eni strani povezani s potrebo po pridobivanju velikega števila novih učiteljev, po drugi strani pa z nadaljnjo podporo učiteljem, ki so že v sistemu, in preprečevanjem zgodnjega opuščanja izobraževanja.

Evropska komisija se zaveda, da stalno strokovno izpopolnjevanje bistveno vpliva na učne rezultate učencev, njihov napredek in dobro počutje učiteljev. Znanstveni izsledki potrjujejo, da priložnosti za usposabljanje oblikujejo pristope k poučevanju in kompetence.

Zato je zelo pomembno oblikovati dopolnilni in celovit pristop na vseh ravneh in področjih poučevanja ter usposabljanja učiteljev. To pomeni, da je potrebno zagotoviti uvajanje učiteljev, ki ga podpira kakovostno mentorstvo, vključno z ukrepi za spodbujanje in podpiranje strokovnega razvoja ter mehanizmi ocenjevanja, kako tudi s stalnimi povratnimi informacijami.

Sprejemanje na terenu preizkušenih ukrepov, značilnem za projekt LOOP, omogoča učinkovito usmerjanje politik k odličnim programom usposabljanja, ki izpolnjujejo dejanske potrebe učiteljev in učencev. To je mogoče doseči z razvojem dobro preizkušenih modelov usposabljanja, kot so programi uvajanja in usposobljenosti mentorjev LOOP ter model upravljanja poklicne poti.

## CILJ

LOOP je bil eksperimentalni projekt, ki je bil zasnovan z željo po obnovitvi priznanja in zaupanja v učiteljski poklic. Zajel je vse stopnje poklicne kariere s sistemskim političnim ukrepom, namenjenim zagotavljanju kakovostnega uvajanja v poklic, ki je vključeval prispevek izkušenih učiteljev, usposobljenih za mentorsko vlogo.

Projekt LOOP je med drugim želel preveriti, ali usposabljanje učiteljev mentorjev olajša izvajanje formalnih programov uvajanja v poklic in ali se to odraža v boljših pogojih za učitelje. Cilj tega ukrepa je narediti poklic bolj privlačen in prepričati, da bi učitelji, predvsem mladi, predčasno zapustili poklic. Eden izmed ciljev projekta je tudi dodatno motivirati učitelje znotraj izobraževalnega sistema.

Glavni cilj bele knjige je sistematizirati pomembne informacije o ukrepih, ki se izvajajo v okviru projekta LOOP v vseh državah konzorcija (Portugalska, Španija, Grčija, Italija, Slovenija in Hrvaška), in skušati ustvariti inovacije na sistemski in politični ravni, s čimer bi prispevali k prepoznavanju izzivov in obravnavi strategij v različnih sodelujočih državah. Cilj vsega razvitega dela je pritegniti več strokovnih delavcev v pedagoške poklice, zagotoviti stalno podporo učiteljem, ki so že v izobraževalnih sistemih, jim pomagati pri opravljanju njihovih dolžnosti, prepoznati njihove vloge in ponuditi podporo pri upravljanju njihove poklicne kariere.

## TEME

- Učiteljska politika.
- Uvajanje učiteljev.
- Mentorstvo učiteljev.
- Poklicna struktura in usmerjanje.
- Poklicni razvoj.
- Model LOOP za uvajanje učiteljev in njihovo poklicno napredovanje.

## UVOD

Položaj učiteljev v evropskih državah je v splošnem podoben, k čemur botrujejo skupni razlogi: poklicne nestabilnosti, ki jo povzročajo vse zahtevnejši poklicni konteksti; pomanjkanja sredstev; priznavanja in utrujenosti, s katero se učitelji soočajo (povprečna starost učiteljev v državah OECD je 44 let). Poročilo TALIS 2018 razkriva, da 39 % učiteljev v državah in gospodarstvih OECD namerava v naslednjih nekaj letih opustiti poučevanje. Predčasen odhod teh strokovnjakov, ki so zelo dobro seznanjeni z različnimi vidiki svojega poklica, pomeni nepopravljivo izgubo za izobraževalne sisteme.

Hkrati je v izobraževalnih sistemih razmeroma malo mladih učiteljev (mlajših od 30 let), njihov delež pa se zmanjšuje glede na stopnjo izobrazbe. Raziskave kažejo, da se Evropa sooča z velikim izzivom, kako privabiti nove učitelje in hkrati nenehno podpirati tiste, ki so že na poklicni poti in se spopadajo z upadom motivacije.

Poročila OECD (TALIS, 2013 in 2018) pri analizi najnaprednejših izobraževalnih sistemov, vključno z državami, ki so del konzorcija LOOP (Portugalska, Španija, Grčija, Italija, Slovenija in Hrvaška), navajajo odsotnost ali celo težavnost dostopa do pedagoške prakse po začetnem usposabljanju, znanem kot uvajalno obdobje. Ta proces usposabljanja, ki je ključen za novo usposobljene učitelje ali tiste, ki se soočajo z novo poklicno stvarnostjo, je bistven za njihovo vključitev v poklicni kontekst. Proces ima ključno vlogo v kontinuumu vseživljenjskega učenja in prispeva k izboljšanju uspeha učencev (LINCS, 2015), prispeva pa tudi k ohranjanju učiteljev v poklicu, zmanjševanju osipa in dolgotrajne odsotnosti (TALIS, 2018).

Sedanji evropski okvir poudarja nujnost politične perspektive, podprte s skupno vizijo različnih struktur, ki sestavljajo različne ravni delovanja v izobraževalnih sistemih - ministrstva za izobraževanje, visokošolske ustanove, centri za usposabljanje učiteljev, šole in učitelji - ki se dogovorijo o nizu sistemskih in stalnih ukrepov, vključno s priložnostmi za poklicni razvoj, vključujoč postopke uvajanja, podprte s kakovostnim mentorstvom.

Projekt LOOP je na podlagi kvaziekperimentalne metodologije in strategije od spodaj navzgor načrtal niz političnih ukrepov za poklicni razvoj učiteljev, ki jih podpirajo formalni mentorski in uvajalni programi ter model upravljanja poklicne poti, ki lahko pomagajo premagati izzive, skupne večini držav Evropske unije. Izzivi vključujejo pomanjkanje uvajalnih programov in programov poklicnega razvoja, pomanjkanje privlačnosti za poklic in priložnosti za razvoj učiteljskih in pedagoških kompetenc kot so doseganje visoke ravni obvladovanja poklica skozi celotno poklicno pot ter vključevanje povratnih informacij kot del z mentorstvom podprtega uvajanja.

Glavni cilj tega dokumenta je poudariti nujnost sprejetja političnih rešitev, ki temeljijo na konkretnih podatkih, pridobljenih na podlagi intervencij, ovrednotenih v šolskih okoljih, pred in po izvajanju političnega ukrepa, pri čemer je potrebno upoštevati:

- zbrane informacije (rezultati, potrjeni na terenu);
- predvidene cilje priporočil politike, ki temeljijo na različnih pogojih izobraževalnega sistema (rezultati interesa);
- tveganja in vire negotovosti (zunanje sile, ranljivosti, vključno z družbenimi razmerami v različnih državah).

Glede na ta okvir je predlagan niz ukrepov za izboljšanje trenutnega stanja štirih spodaj opredeljenih scenarijev, ki so značilni za izobraževalne sisteme v različnih državah konzorcija in za katere velja, da so pomembni za sistemsko in stalno ukrepanje.

**Scenarij 1. Sprožiti razvoj učiteljev in napredovanje v karieri:** cilj je izboljšati kariero učiteljev z nudenjem podpore na začetku poklicne poti, ki bi bila nudena s pomočjo formalno oblikovanih uvajalnih programov ob spremstvu mentorja.. Cilj je spodbujati in ohranjati motivacijo za poklic pri učiteljih in tako preprečiti opustitev poklica. Naslednji

cilj je ustvariti mehanizme za povečanje raznolikosti poklicnih možnosti, ki bodo izkušenim učiteljem omogočili, da prevzamejo nove vloge in tako okrepijo svojo dejavnost.

**Scenarij 2. Preoblikovanje znanja v dejanja pri izobraževanju učiteljev:** cilj je izvajati in prenoviti programe uvajanja v pedagoško dejavnost za učitelje na začetku kariere, ki se osredotočajo na različne razsežnosti profesionalizma - pedagoško/didaktično, administrativno/upravno, družbeno/kulturno ter čustveno - z uporabo kolegialnega mentorstva.

**Scenarij 3. Krepitev potenciala učiteljev z mentorstvom:** cilj je izvajanje formalnih mentorskih programov za učitelje, ki so ustrezno certificirani in/ali akreditirani, da bi podprli izvajanje uvajalnih programov. Tovrstni programi mentorskih zmogljivosti lahko privedejo do izboljšav pri izvajanju uvajalnih programov, kar pedagoškim delavcem zagotavlja nove možnosti za povečanje poklicne raznolikosti.

**Scenarij 4. Podporni mehanizmi v organskih strukturah za uvajanje:** cilj je prenesti različne ukrepe v zasnovo akcijskega načrta in strategijo za njegovo izvajanje in pojasniti vlogo vodstva šole in drugih deležnikov, ki so odgovorni za opredelitev, organizacijo in zagotavljanje ključnih za zagotavljanje uspeha programov uvajanja in usposabljanja mentorjev. Cilj tega načrta je prispevati k razvoju in izboljšanju kakovosti storitev, ki jih zagotavljajo šole ter zagotoviti, da so mentorji spremljani, usposobljeni in vključeni v šolsko okolje.

V beli knjigi se lahko seznanite s participativnim pristopom in izkušnjami, pridobljenimi na terenu v treh letih izvajanja projekta LOOP, ki izhajajo iz možnosti uvajanja, ponujenih učiteljem, in njihovimi posledicami za izobraževalne sisteme. Dokument predstavlja tudi sistematizacijo priporočil, ki naj bi pozitivno vplivala na različne evropske izobraževalne kontekste, saj so končni rezultat poglobljenega razmisleka o celotnem procesu, v katerem so sodelovali različni partnerji projekta LOOP.

Priporočila za vsakega od scenarijev, predlaganih kot referenca za oblikovanje novih politik, so usklajena tudi z evropskimi cilji, kot je podrobno opisano v preglednici 1.

Cilji	Evropski cilji
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prispevek k razvoju politik, ki privabljajo nove učitelje, zmanjšujejo zgodnje opuščanje izobraževanja in povečujejo motivacijo učiteljev.</li> <li>▪ Izvajanje, izboljšanje in ustvarjanje postopkov uvajanja učiteljev z mentorsko podporo.</li> <li>▪ Povečanje poklicnih možnosti s priznavanjem vloge mentorjev in izvajanjem mentorskih programov v kontekstu.</li> <li>▪ Povečanje zmogljivosti organizacijskih struktur za zagotavljanje podpore učiteljem.</li> </ul>	<p>Politični program delovne skupine ET2020 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vsaj 15 % odraslih naj sodeluje pri učenju.</li> <li>▪ Spodbujanje kakovostnega začetnega izobraževanja in stalnega strokovnega izpopolnjevanja učiteljev.</li> <li>▪ Zagotoviti dostop do strokovne podpore v celotni poklicni karieri učiteljev.</li> </ul> <p>Politični program ET2020 delovna skupina - šole<sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razvoj in podpora privlačnih in trajnostnih poklicnih poti - zlasti glede vrednotenja osebja, zahtevanih kompetenc in poklicnega razvoja.</li> </ul> <p>Sklepi Sveta o razvoju šol in odličnem poučevanju (2017/C 421/03)<sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Premik k celoviti politiki za učitelje, ki zajema vse faze njihove poklicne kariere.</li> </ul>

<sup>1</sup> Evropska komisija, Generalni direktorat za izobraževanje, mladino, šport in kulturo (2020)

<sup>2</sup> Evropska komisija, Generalni direktorat za izobraževanje, mladino, šport in kulturo, delovna skupina ET2020 (2019).

<sup>3</sup> Sklepi Sveta o razvoju šol in odličnem poučevanju (2017).

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Povečanje privlačnosti poklicne poti učiteljev s krepitvijo podpore, povratnih informacij in svetovanja za učitelje začetnike.</li><li>▪ Ponujanje kakovostnega začetnega izobraževanja učiteljev s spodbujanjem uvajalnih dejavnosti in usmerjanja s strani usposobljenih mentorjev, kjer je to primerno.</li><li>▪ Vlaganje v stalni strokovni razvoj in rast učiteljev v vseh fazah njihove poklicne poti.</li></ul> <p>Evropska agenda za izobraževanje odraslih<sup>4</sup></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Povečanje udeležbe odraslih v formalnem, neformalnem in priložnostnem učenju za pridobivanje delovnih spretnosti, aktivno državljanstvo ali osebni razvoj in izpolnitev.</li></ul> <p>Resolucija o izboljšanju vloge vseživljenjskega svetovanja v strategijah vseživljenjskega učenja<sup>5</sup></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vlaganje v poklicno usmerjanje in svetovanje kot strategijo za krepitev vseživljenjskega učenja.</li></ul>
--	--

PREGLEDNICA 1 - CILJI PROJEKTA LOOP IN NJIHOVA USKLAJENOST Z EVROPSKIMI CILJI

<sup>4</sup> Evropska komisija (2020).

<sup>5</sup> Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja - CEDEFOP (2019).

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.



## PROJEKT LOOP

### OZADJE

Projekt LOOP temelji na razvoju modela uvajanja učiteljev in njihovega poklicnega napredovanja, ki je merilo za izvajanje programov na mentorstvu utemeljenega uvajanja. Namen tega modela je spodbujanje poklicnega razvoja učiteljev na znanstvenem, didaktično-pedagoškem, upravnem/birokratskem, družbeno-kulturnem in čustvenem področju.

LOOP je bil razvit v treh fazah z različnimi, dopolnjujočimi se cilji, določenimi s kvaziekperimentalno metodologijo. Preverjal je hipoteze, ki temeljijo na sledečih smereh delovanja in njihovih ustreznih predpostavkah:

- raznolikost poklicnih možnosti - vloga mentorja povečuje motivacijo in prispeva k ohranitvi učiteljev z večletnimi izkušnjami;
- uvajanje, podprto z mentorskimi dejavnostmi:
  - podpira poklicni razvoj učiteljev na začetku poklicne poti;
  - prispeva k ohranjanju učiteljev na začetku kariere;
  - prispeva k socialni in kulturni vključenosti učiteljev;
- usposabljanje mentorjev - poveča zanimanje učiteljev za sodelovanje pri izvajanju programov uvajanja, saj podpira njihovo delovanje;
- vire in ukrepe uvajanja je potrebno načrtovati, oskrbovati in jih prilagajati potrebam poklicnih okolij in njihovih akterjev.

### POSTOPEK

V nadaljevanju so na kratko opisane tri faze izvajanja projekta za širši kontekst in pomen vsebine te bele knjige.

#### 1. FAZA: PRIPRAVA TERENA

Dejavnost projekta LOOP se je začela z analizo trenutnega stanja postopkov uvajanja v delo v državah konzorcija, pri čemer se je preverila potreba po:

- Pregledu učiteljske kariere z jasno zavezanostjo k njeni krepitvi za povečanje privlačnosti poklica na vseh stopnjah, in sicer z zagotavljanjem:
  - vrednotenja učiteljskih vlog (vključno z mentorstvom) z ugodnostmi kot je npr. poklicno napredovanje;
  - podpore učiteljem na začetku njihove poklicne dejavnosti z izvajanjem strukturiranega uvajalnega programa, ki ga podpirajo izkušeni kolegi, ki lahko te odgovornosti uskladijo s svojimi pedagoškimi dolžnostmi;
- Izboljšanja supervizijskih praks, in sicer z izvajanjem programov uvajanja za nadaljevanje strokovnega razvoja z:
  - zagotavljanjem uvajalnih praks, ne le za učitelje začetnike, temveč tudi za mobilne in/ali pogodbene učitelje;
  - spreminjanjem evalvacijske perspektive programov uvajanja, tako da dobijo bolj formativno naravnost;
  - vlaganjem v mentorstvo, ki ga nudijo izkušeni učitelji iz iste šole ali predmetne skupine, usposobljeni za mentorstvo ter sodelovalen in konstruktiven odnos;
  - ustvarjanjem novih kariernih priložnosti za izkušene učitelje, ki bodo lahko prevzeli vlogo mentorja svojim kolegom;
  - ustreznostjo vloge mentorjev s certificiranjem in strokovnim izpopolnjevanjem tega statusa;

- oblikovanje programa usposabljanja za mentorje, namenjenega načrtovanju in izvajanju ukrepov, ki učinkovito podpirajo uvajanje novih učiteljev v poklic;
- razvojem sistema za ocenjevanje vpliva programov za ocenjevanje usposobljenosti mentorjev na vključevanje učiteljev v poučevanje.

[Poročilo si lahko prenesete tukaj.](#)

## 2. FAZA: SKUPNO OBLIKOVANJE GLAVNIH INSTRUMENTOV

Ta faza zajema razvoj uvajalnih programov in programov usposobljenosti mentorjev, namenjenih zapolnitvi vrzeli, ugotovljenih v obstoječih programih v državah konzorcija LOOP, s čimer se zagotovi izpolnjevanje potreb, ki jih izražajo učitelji na začetku poklicne poti in učitelji z več kot 20 leti izkušenj ter vodstva šol. Ti programi so v celoti na voljo na spletni strani projekta, vendar so zaradi pomembnosti njihovega pristopa v okviru te bele knjige v nadaljevanju povzeti bistveni vidiki, ki so zanje značilni.

### ▪ LOOP UVAJALNI PROGRAM ZA UČITELJE ZAČETNIKE

Ta program je sestavljen iz 14 modulov, ki zajemajo pedagoško/didaktično, administrativno/upravno, čustveno in družbeno/kulturno razsežnost učiteljske strokovnosti. Zanj je značilna prožnost in prilagodljivost okoliščinam in mentorjem. Njegovi cilji vključujejo potrebo po a) nudenju kakovostne priložnosti za uvajanje učiteljev začetnikov, b) zmanjšanju tesnobe v prvih letih poklicne dejavnosti in/ali ob soočanju z novimi izzivi, c) okrepitvi učiteljev z znanjem, ki ga potrebujejo za ustrezno opravljanje svojih nalog, spodbujanju pozitivnih odnosov s kolegi ter odzivanju na potrebe organizacije in okolja, č) olajšanju prehoda iz začetnega usposabljanja v delovno življenje in ustrezni vključitvi v šolski kolektiv ter d) večji motivaciji učiteljev za opravljanje svojih nalog in posledično njihovi stopnji ohranitve v poklicu.

[Program si lahko prenesete tukaj.](#)

### ▪ PROGRAM ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV IN NJIHOVI VIRI

Ta program je sestavljen iz treh zaporednih sklopov, ki so med seboj povezani, se dopolnjujejo in razlikujejo glede na specifično teoretično vsebino ter so bili razviti za podporo izkušenim učiteljem in vodstvom šol. V celotnem programu imajo učitelji priložnost a) razumeti dolžnosti, odgovornosti in pričakovanja, povezana z njihovo vlogo, b) opredeliti prednostne naloge, ukrepe in kompetence, pomembne za izvajanje mentorske vloge, c) razviti standarde in protokole za usmerjanje mentorskega delovanja, d) razviti kompetence na različnih področjih učiteljske strokovnosti in e) ponuditi učinkovito podporo intervencijam v okviru poklicnega delovanja.

[Program si lahko prenesete tukaj.](#)

## 3. FAZA: POTRJEVANJE INSTRUMENTOV V RESNIČNIH OKOLIŠČINAH

Programi, razviti v drugi fazi projekta, so bili uporabljeni v vseh državah konzorcija LOOP z oblikovanjem akcijske strategije, ki temelji na dveh skupinah učiteljev, eksperimentalni in kontrolni skupini.

Obe skupini sta vključevali šole s podobnimi značilnostmi, pri čemer sta bila upoštevana dva dejavnika: stopnja izobraževanja (predšolska, osnovnošolska in srednješolska) in območje (mestno in podeželsko). V zvezi z merili za oblikovanje kontrolne in eksperimentalne skupine je bilo v fazi izvajanja ugotovljeno sledeče:

- razlika med skupinama je temeljila na tem, da so bili izkušeni učitelji v eksperimentalni skupini usposobljeni za opravljanje vloge mentorja, medtem ko so bili izkušeni učitelji v kontrolni skupini obveščeni le o strukturi uvajalnega programa;
- učitelji začetniki v eksperimentalni skupini so se udeležili delavnice za usposabljanje, učitelji začetniki v kontrolni skupini pa le informativnega sestanka;
- eksperimentalna skupina je bila med terenskimi preizkusi sistematično podprta, medtem ko je bila kontrolna skupina brez podpore;
- učitelji v kontrolni skupini so uvajalni program izvajali brez kakršne koli podpore, zanašali so se le na gradivo, ki so ga dobili na informativnih srečanjih;
- Pari mentorjev in učiteljev začetnikov so bili, kjer je bilo mogoče, oblikovani na podlagi sledečih predpostavk:
  - izkušeni učitelj (mentor) je bil povezan z enim ali dvema učiteljema začetnikoma;
  - deljenje urnikov, kadar je bilo to mogoče;
  - zagotavljanje tehnološke podpore, kadar sta bila mentor in učitelj(i) začetnik(i) iz različnih šol;

mentor in učitelj(i) začetnik(i) sta pripadala istemu znanstvenemu področju. Eksperimentalni del projekta se je izvajal med junijem 2022 in oktobrom 2023, kar je omogočilo, da je v terenskih poskusih sodelovalo 1017 učiteljev, razporejenih glede na prikaz v spodnji preglednici.

	Kontrolna skupina	Eksperimentalna skupina
Izkušeni učitelji	207	217
Učitelji začetniki	235	358

PREGLEDNICA 2 - UDELEŽENCI TERENSKIH POSKUSOV PROJEKTA LOOP

**Poročilo lahko prenesete tukaj.**

## GLOBALNI USKLAJEVALNI MEHANIZEM

Projekt LOOP se je izvajal več mesecev, kar je vključevalo pojasnjevalne sestanke z vodstvom šole, usposabljanje mentorjev, informativne sestanke za mentorje in izvajanje uvajalnega programa.

Dejavnosti	Število srečanj	Število udeležencev
Usposabljanje za mentorje	33	234 izkušenih učiteljev – eksperimentalna skupina
Delavnica Moj uvajalni program	14	368 učiteljev začetnikov – eksperimentalna skupina
Informativni sestanek za nove učitelje	12	262 učiteljev začetnikov – kontrolna skupina
Informativni sestanek za mentorje	12	208 izkušenih učiteljev – kontrolna skupina

PREGLEDNICA 3 - DEJAVNOSTI SPREMLJANJA IN PRIPRAVE TER UDELEŽENCI

Spremljanje in podpora sta bila zagotovljena z organizacijo na daljavo in osebnimi srečanji<sup>6</sup>, na katerih so sodelovali mentorji, učitelji začetniki in ravnatelji šol, da bi razjasnili dvome, analizirali program, podprli odnos med mentorjem in učiteljem začetnikom, spremljali izvajanje programov, opredelili dejavnosti in zagotovili njihovo prilagoditev potrebam in pričakovanjem mentorjev/začetnikov ter šolskim okoliščinam.

## KROVNA NAČELA IN PRISTOPI

Akcijski načrt je temeljil na naslednjih splošnih načelih in pristopih:

- Politika o učiteljskem poklicu

Gre za sklop načel, smernic, ciljev in strategij, oblikovanih med projektom in podprtih s strani izobraževalnih organov, izobraževalnih organizacij in drugih deležnikov, ki podpirajo izobraževalni sistem države, regije ali ustanove. Namen opredelitve novega sklopa politike je podpreti razvoj, izvajanje in vrednotenje izvajanja, usmerjanje k določenim ciljem ter izboljšanje kakovosti poučevanja in učenja.

- Uvajanje učiteljev

Obravnavajo kritičnih vprašanj s katerimi se soočajo učitelji v uvajalnem obdobju in raziskovanje učinkovitih političnih instrumentov za premagovanje teh izzivov, ki oblikujejo prihodnost učiteljskega poklica.

- Mentorstvo za učitelje

Raziskovanje ukrepov v podporo mentorstvu, analiza značilnosti in organizacije uvajalnih programov, s poudarkom na vlogi mentorstva in potrebi po formalnem usposabljanju mentorjev, ki povezuje teoretično znanje in praktične veščine.

- Karierna struktura in usmerjanje

Krepitev učiteljev za učinkovito krmarjenje v izobraževalnem sistemu z inovativnimi pristopi za razvoj kariere in poklicnega usmerjanja.

- Profesionalni razvoj

Osredotočanje na širjenje učnih priložnosti za učitelje, da bi premostili vrzel med teoretičnim znanjem in praktičnimi spretnostmi, ki zajemajo intelektualne, znanstvene, osebne, medosebne in socialno-čustvene kompetence.

- Model LOOP za uvajanje učiteljev in njihovo poklicno napredovanje

Predstavitev in analiza modela s poudarkom na njegovi večdimenzionalni naravi za odpravljanje nacionalnih razlik za podporo učiteljem.

---

<sup>6</sup> Zgolj v eksperimentalni skupini.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

## SCENARIJ 1. SPROŽITEV RAZVOJA IN POKLICNEGA NAPREDOVANJA UČITELJEV

Trenutne politične, gospodarske, družbene in kulturne razmere v večini evropskih držav ne spodbujajo k izbiri učiteljskega poklica. Posledično se nekatere države soočajo s težavami pri obnavljanju, ohranjanju stabilne in motivirane delovne sile na področju izobraževanja. Učitelji se pogosto soočajo s pomanjkanjem podpore, družbenega priznanja za svoje delo in ustrezne priprave za prevzemanje odgovornosti, ki so jim dodeljene v prvih letih poklicne poti.

Večina učiteljev iz različnih držav se ob odločitvi za pedagoški poklic zaveda, da se lahko v prvih letih svojega poklica soočijo s poklicno nestabilnostjo, nižjimi plačami in nezanimivimi administrativnimi nalogami. Kljub temu ne obupajo, saj jih motivira možnost, da bodo sčasoma dosegli stabilnost, uživali dodatne ugodnosti in opravljali koristnejše naloge. Ta odpornost v veliki meri in v številnih državah izhaja iz precejšnjih razlik v pravicah, ki obstajajo med učitelji na začetku poklicne poti in tistimi z več izkušnjami.

Na neprivlačnost učiteljskega poklica vpliva tudi težje karierno napredovanje, ki je pogosto onemogočeno in ponekod celo nepriznано. Poleg tega v nekaterih evropskih državah napredovanje z leti učitelje odvrča od prevzemanja drugih vlog ali opravljanja drugih dejavnosti v šoli, saj trdo delo in predanost nista ustrezno nagrajena. Tovrstno pomanjkanje razlikovanja in spodbud lahko zniža motivacijo pedagoških delavcev in negativno vpliva na prevzemanje novih odgovornosti in sprejemanje novih izzivov.

Nekateri avtorji in nacionalna poročila poudarjajo, da se učitelji skozi celotno poklicno pot srečujejo s pojavom, ki mu rečemo poklicna osamljenost in je v začetnih letih bolj izrazita. Taka situacija je pogosto posledica neugodnih razmer in težkih situacij, ki vzbujajo občutke obupa, razočaranja in znižanja motivacije. Zato je nujno poiskati načine za odpravo te realnosti, pri čemer so na mentorstvu utemeljeni uvajalni programi učinkovit mehanizem za nudenje podpore, ki jo učitelji potrebujejo, zlasti na pedagoško-didaktičnem, administrativno-upravnem, družbeno-kulturnem in čustvenem področju.

Tekom projekta LOOP smo dobili vpogled v delovanje in videli pozitivne rezultate dejavnosti, ki smo jih izvedli. Menimo, da je sedaj ključno, da se projekt uzakoni na politični ravni. To priznanje je potrebno pretvoriti v konkretne ukrepe za njegovo sistemsko operacionalizacijo, ki vključujejo opredelitev virov, kompetenc in spodbujanje aktivnega sodelovanja različnih struktur in strokovnjakov.

### MOŽNOSTI POLITIK

Glavni cilj je izboljšati pedagoško kariero s podporo učiteljem na začetku njihove poklicne poti z razvojem uvajalnega programa, ki temelji na skupnem delu in mentorstvu. Cilj tega ukrepa je ustvariti nove ravni poklicne motivacije in preprečiti, da bi učitelji prezgodaj opustili poklic. Poleg tega naj bi z zavezanostjo k prestrukturiranju poklicne poti ustvarili mehanizme za ustvarjanje raznolikih poklicnih možnosti, ki bi izkušenim učiteljem omogočili prevzemanje novih vlog in zagotovili, da se te odražajo v diferenciranem napredovanju.

Pregled učiteljske kariere z namenom povečanja njene privlačnosti za učitelje na različnih stopnjah njihove poklicne poti obravnava:

- stabilnost učiteljske kariere, spreminjanje pravil za razporejanje učiteljev, zlasti tako, da bo manj geografske mobilnosti;
- opredelitev enotne poklicne poti ali poklicne poti, razdeljene na stopnje napredovanja;

- napredovanje na podlagi objektivnih meril za ocenjevanje dosežkov, sodelovanja pri usposabljanju in delovne uspešnosti;
- dodelitev odgovornosti za pedagoško usklajevanje, usmerjanje in nadzor učiteljem z ustreznimi kvalifikacijami/izkušnjami;
- vključitev časa za sodelovanje in medsebojno delo;
- vrednotenje posebej pomembnih učiteljskih vlog - vključno z mentorstvom - s koristmi v smislu poklicnega napredovanja;
- Učinkovita podpora učiteljem na začetku njihovega poklicnega delovanja z izvajanjem:
  - strukturiranega uvajalnega programa, ki ga optimizirajo izkušeni kolegi in vodje;
  - skrajšanega urnika za mentorje in učitelje, ki začenjajo svojo poklicno pot;
  - prilagodljivega delovnega časom za mentorje, da lahko združujejo svoje pedagoške in mentorske dejavnosti.

## PRIPOROČENI UKREPI

POENOTENJE konceptov uvajanja in mentorstva. Ta potreba izhaja iz dejstva, da se pravni okviri partnerskih držav razlikujejo glede opredelitve uvajanja in mentorstva, zato se je treba dogovoriti o skupnem<sup>7</sup> konceptualnem pristopu, saj je od tega odvisna narava vseh ukrepov.

DOLOČITEV konkretnih in natančnih ciljev, ki jih je mogoče prenesti v ukrepe izobraževalne politike za:

- prispevanje k oblikovanju izobraževalnih politik, ki zajemajo vse faze učiteljske kariere;
- spodbujanje procesov vzajemnega učenja kot učinkovite strategije za zmanjšanje zgodnjega opuščanja učiteljskega poklica, povečanje motivacije učiteljev in izboljšanje njihovih poklicnih kompetenc;
- okrepitev podpore učiteljem z izvajanjem, izboljševanjem in ustvarjanjem postopkov uvajanja na začetku poklicne dejavnosti z uporabo mentorstva;
- povečanje možnosti za poklicno napredovanje z zagotavljanjem mentorskega usposabljanja za izkušene učitelje in priznavanjem njihove vloge kot mentorjev.

USTVARJANJE novih kariernih priložnosti s podporo izvajanja postopkov uvajanja učiteljev in programov usposabljanja mentorjev, pri čemer je vloga mentorja, ki je ustrezno usposobljen za opravljanje te vloge, formalno priznana. To priporočilo narekuje usklajeno politično ukrepanje za zagotovitev sprejetja zakonodaje, ki bo opredelila obseg, naravo in strukturo teh programov, pa tudi vire in mehanizme, potrebne za njihovo uresničitev.

SPODBUJANJE dialoga med strokovnimi organizacijami učiteljev, univerzami, centri za usposabljanje, raziskovalci in nacionalnimi sveti, povezanimi z izobraževanjem, da bi lahko na različnih ravneh odločanja sprejeli usklajene ukrepe v duhu medsebojnega sodelovanja.

ZAGOTAVLJANJE sodelovanja vseh učiteljev začetnikov pri uvajanju v delo, po logiki soodgovornosti različnih strokovnjakov, pri čemer se zagotavlja njihova integracija in njihov poklicni razvoj ob upoštevanju nekaterih bistvenih predpostavk:

<sup>7</sup> Glej točko 4.1 dokumenta LOOP Kratek opis politike 2 - za koncepte uvajanja in mentorstva, sprejete v projektu LOOP.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY.

Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

- programi uvajanja so načrtovani in sistematični procesi, sodelovalne in formativne narave, ki jih vodijo za to usposobljeni strokovnjaki s kompetencami na znanstvenem, didaktično-pedagoškem, upravnem in birokratskem, družbeno-kulturnem in čustvenem področju;
- uvajalni programi odražajo potrebe posameznega okolja, so strukturirani v skladu s petimi razsežnostmi delovanja in so usmerjeni k doseganju specifičnih ciljev;
- organizacijske pogoje je potrebno urediti tako, da se zagotovi združljivost med poučevanjem, sodelovalnim delom in udeležbi v mentorskih dejavnostih;
- usposabljanje mentorjev za podporo uvajanja učiteljev začetnikov in priznavanje pomembnosti njihove vloge sta bistvena za uspeh programov;
- vključevanje različnih vodstvenih struktur šole v podporo izvajanja uvajalnih programov je naloga celotne izobraževalne skupnosti.

PRIZNAVANJE pomena izkušenj in usposabljanj, ki jih mentorji pridobijo s sodelovanjem v programu usposabljanja in izvajanjem uvajalnega programa ter pretvorba tega priznanja v pogoje, ki podpirajo izvajanje pedagoške dejavnosti, kar se odraža na poklicni poti. Pomembno je, da te elemente zagotavljajo različni vpleteni akterji.

- V zvezi z mentorji in učitelji začetniki je pomembno sledeče:
  - ustreznost časa, namenjenega pedagoškim dejavnostim in skupno število delovnih ur;
  - ustvarjanje priložnosti za izmenjavo izkušenj, dobrih praks in vzajemno učenje;
  - sodelovanje v strokovnih skupnostih;
  - dodelitev dodatka k plačilu in/ali drugih nadomestil;
- V zvezi s programi je pomembno sledeče:
  - akreditacija programov usposabljanja s strani pristojnih organov, priznavanje usposabljanja za ocenjevanje uspešnosti in poklicno napredovanje;
  - certificiranje uvajalnih programov in akreditacija usposabljanja učiteljev za napredovanje in/ali vstop v pedagoško kariero;
  - spremljanje izvajanja uvajalnih programov za njihovo nenehno izboljševanje in posodabljanje;
  - dostop do uvajalnih programov na nacionalnih platformah.

## SCENARIJ 2. PREOBLIKOVANJE ZNANJA V DEJANJA PRI IZOBRAŽEVANJU UČITELJEV

Tehnološki razvoj in kompleksnost sodobne družbe ter njena politična in organizacijska dinamika opozarjajo na pomanjkljivosti začetnega usposabljanja, ki zagotavljajo učinkovito poklicno delovanje. Sedanje vloge učiteljev v šolah so večplastne in zahtevajo stalno prilagajanje družbenim, gospodarskim in znanstvenim spremembam. Vsled tega so nujno potrebni usklajeni ukrepi med institucijami na različnih ravneh izobraževanja, ki spodbujajo sodelovanje med supervizorji in učitelji ter povezovanje teoretičnega znanja s praktičnimi spretnostmi, pridobljenimi v okviru akademskega usposabljanja.

Zato morajo učitelji poleg etičnih, moralnih, intelektualnih in znanstvenih lastnosti razviti tudi osebne, medosebne in čustvene kompetence, da lahko ustrezno posegajo v socialno dinamiko šolske skupnosti. Ob pogostih spremembah izobraževalnih politik učitelji prevzemajo tudi odgovornost za birokratske in upravne postopke, posodabljanje učnih načrtov in pripravo učencev na soočanje z globalnimi izzivi.

Podpora učiteljem na začetku njihove poklicne poti je ključnega pomena za reformo izobraževanja in vključuje pregled nadzorovane pedagoške prakse v šolah. Začetnega usposabljanja ni mogoče šteti kot zaključenega brez učinkovitega vključevanja bodočih učiteljev v dano šolsko stvarnost. Na splošno učitelji v vseh državah konzorcija izražajo tovrstno potrebo po podpori, saj se zavedajo, da predstavljata vstop v poklic in opravljanje poklicnih dolžnosti velik izziv.

Nujno je torej razširiti učenje z zagotavljanjem podpore pri intervencijah, s poudarkom na približevanju kontekstom šol in organizacij za začetno usposabljanje. Učitelji bi morali dobiti podporo pri posodabljanju svojih poklicnih kompetenc, čustvenem spoprijemanju s šolskimi pritiski, komuniciranju in sodelovanju z drugimi učitelji in vodji, skupnem prevzemanju upravnih nalog in pravnih postopkov ter po potrebi tudi podporo na didaktičnem/znanstveno-pedagoškem področju, v kolikor je to potrebno.

Učinkovit uvajalni program, ki je na voljo vsem učiteljem na različnih stopnjah njihove poklicne poti, bi moral omogočati tudi medsebojno opazovanje in sodelovanje v učnih skupnostih, ki spodbujajo razmislek in skupno učenje ter obravnavajo kakovost poučevanja in poklicnega razvoja kot kolektivno odgovornost. Uvajalne programe je torej potrebno razumeti kot procese sistematičnega, načrtovanega in stalnega poklicnega razvoja, ki so sodelovalne in formativne narave ter jih podpira mreža učiteljev in strokovnjakov iz različnih sektorjev, s poudarkom na šolskem kontekstu, spodbujanju učenja učencev in razvoju izobraževalnega sistema.

### MOŽNOSTI POLITIK

Osrednji cilj je vzpostaviti celovit in poglobljen program poučevanja, namenjen zlasti učiteljem začetnikom. V tem smislu se priznava pomen izvajanja, izboljševanja in ustvarjanja uvajalnih programov, ki vključujejo pedagoško-didaktično, administrativno-upravno, družbeno-kulturno in čustveno razsežnost, pri čemer se uresničuje kolegialno mentorstvo.

Zato je pomembno izboljšati supervizijo in sodelovalno delo, razširiti začetno usposabljanje učiteljev in nadaljevati njihov karierni razvoj, pri čemer je potrebno posebno pozornost nameniti naslednjim vidikom:

- sodelovanje med visokošolskimi ustanovami in šolami za zagotovitev uravnotežene kombinacije teorije in prakse tekom izobraževanja in s tem usposabljanje kadra za delo v realnem šolskem okolju;
- ustvarjanje raziskovalne kulture z namenom usposabljanja za boljše razumevanje določenih aktivnosti, analiza epistemoloških temeljev, ciljev usposabljanja in posledic samega delovanja tam, kjer poteka medsebojno usposabljanje ter razmislek o modelih, procesih in praksah usposabljanja;



- vzpostavitev in otrditev uvajalnih praks, ki pomagajo tako učiteljem začetnikom pri soočanju z izzivi v prvih letih poučevanja, kakor tudi njihovim mentorjem;
- vzpostavitev virov, ki bodo na voljo za podporo mentorjem in učiteljem začetnikom pri uvajanju;
- vzpostavitev formativnih vidikov programov uvajanja, ki temelji na pedagoški superviziji in je namenjen spodbujanju odličnosti učiteljskega dela;
- uvedba uvajalnih programov, ki temeljijo na mentorstvu izkušenih učiteljev, usposobljenih za mentorstvo in usposobljenih za sodelovalni in konstruktivni odnos;
- upoštevanje vloge in potreb učiteljev začetnikov, z ohranjanjem potrebnih pogojev.

## PRIPOROČENI UKREPI

SPODBUJANJE in RAZVIJAJANJE uvajalnih programov za učitelje preko specifičnih dejanj in njihovo priznavanje kot nepogrešljivo orodje za profesionalni razvoj in razvoj kompetenc.

V kolikor razumemo uvajanje kot strategijo poklicnega razvoja in usposabljanja v ključni fazi (ponovnega) vključevanja v šolo, velja, da imajo uporabniki v splošnem sledeče značilnosti: a) malo izkušenj s poučevanjem, b) menjava šole, poučevanje na različnih ravneh ali v različnih zaposlitvenih skupinah, c) delo na poučevalnem področju manj kot deset zaporednih let, č) poskusna doba ali d) pogodba za določen čas.

ZAGOTAVLJANJE dostopa do uvajalnih, na mentorstvu temelječih programov in sprejemanje politike za spodbujanje LOOP-u podobnim projektom, ki vključujejo zagotavljanje usposabljanja in vključevanje ter uvajanje v poklic.

Skladno s tem priporočilom se zahteva vzpostavitev pravnih mehanizmov za urejanje dostopa do uvajalnih programov, pri čemer je potrebno upoštevati sledeče predpostavke:

- prednosti, ki izhajajo iz njegove uporabe, predvsem glede poklicnega razvoja, dostopa in poklicnega napredovanja;
- podpora izvajanju z zagotavljanjem potrebnih pogojev kot sta skrajšanje pedagoških in nepedagoških ur in zagotavljanje ustreznih delovnih prostorov;
- Zagotavljanje načel:
  - kakovosti pri zagotavljanju pomembnih virov in dejavnosti za usposabljanje mentorjev in mentorjev v različnih razsežnostih poklicne dejavnosti;
  - »medsektorskega sodelovanja« pri vzpostavitvi in certificiranju mreže »šol za usposabljanje« za podporo organizacijam in spremljanje izvajanja programov;
  - »medvrstniškega sodelovanja« s šolami in centri za usposabljanje za strukturiranje in podporo mentorskega usposabljanja;
  - prilagoditve načrtovanja za učitelja začetnika, prilagajanje dejavnosti njegovim potrebam, potencialom, interesom in željam z večstopenjskim pristopom za zagotovitev vključevanja v kulturo in prilagajanja izobraževalni skupnosti.

Usklajeno IZVAJANJE uvajalnih programov z zavedanjem, da so edinstvena priložnost za preoblikovanje izobraževanja, zaradi česar bo učiteljski poklic privlačnejši, strokovni delavci pa boljše pripravljeni na sodobne izzive.

Vsled tega, da je njegova uresničitev resnično odločilna, se predlaga sledeča formulacija:

- izobraževalni organi spodbujajo in sprejemajo ustrezne ukrepe za podporo izvajanja, zagotavljajo sredstva in olajšujejo dostop do uvajalnih programov, ki so skladni s potrebami posameznega okolja in učitelja;
- šolski sveti zagotavljajo pogoje za izvajanje uvajalnih in določajo merila za izbiro in imenovanje mentorjev in učiteljev začetnikov in kot upravna struktura prevzamejo odgovornost za:
  - opredelitev, organizacijo in zagotavljanje nepogrešljivih sredstev za uspešno izvajanje uvajalnih programov za učitelje začetnike in mentorsko usposabljanje;
  - spodbujanje pobud za vključevanje šolske skupnosti in povezovanje z organizacijami, ki podpirajo mentorsko usposabljanje in spremljanje uvajalnega procesa;
- srednje vodstvene strukture šol in učitelji dejavno prispevajo k ohranjanju ugodne klime za vključevanje mentorjev in mreže sodelovanja z različnimi deležniki ter tako krepijo podporo za uspeh uvajanja;
- izvajalci usposabljanj se zavedajo pomena uvajalnih programov in skrbijo za njihovo certificiranje ter hkrati spodbujajo dejavnosti ozaveščanja mentorjev in učiteljev začetnikov s poudarjanjem nekaterih njihovih značilnosti:
  - sam koncept, na katerem temelji program, proaktivna interakcija med posameznimi strokovnjaki, ki jo lahko opišemo kot ekskluzivno priložnost za usposabljanje;
  - organizacija programov kot zelo praktična in uporabna v vsakem kontekstu, kar zagotavlja individualno podporo mentorjem;
  - programi se certificirajo in se odražajo v napredovanju in/ali vstopu v pedagoško kariero;
- mentorji in učitelji zagotavljajo razvoj programa, ki temelji na razmisleku in sodelovanju, predvidevanju in učinkovitem ukrepanju ob morebitnih tveganjih in izzivih ter sprejemanju sodelovalnega, proaktivnega in empatičnega odnosa.

ZAGOTAVLJANJE možnosti, da uvajalni programi predstavljajo za učitelje začetnike:

- priložnost kakovostnega uvajanja;
- zmanjšanje tesnobe, ki jo občutijo ob začetku dela v novi šolski organizaciji;
- opremljenost s potrebnim znanjem za pravilno opravljanje svojih dolžnosti, pozitivno povezovanje z vrstniki ter odzivanje na potrebe organizacije in konteksta;
- olajšanje prehoda od začetnega usposabljanja do dela v poklicu;
- občutek boljše vključenosti v šolsko skupnost;
- povečanje motivacije za opravljanje pedagoških nalog in izboljšanje stopnje ohranitve v poklicu.

PRILAGODITEV UVAJALNIH PROGRAMOV izobraževalnim okoljem, tako da jih je mogoče prilagoditi potrebam in posebnostim posamezne organizacije. Številne študije kažejo, da strokovna okolja šole, kombinacija vrednot, norm in načinov strokovne prakse, močno vpliva na učitelje začetnike in delo mentorjev. Vsled tega je pomembno, da se načela in prakse vsakega nacionalnega in/ali mednarodnega projekta strokovnega razvoja prilagodijo lokalnim razmeram.

OMOGČANJE odgovornosti učitelja začetnika za vse odločitve v uvajalnem procesu. Učitelj začetnik mora v dogovoru z mentorjem:

- odločiti o dimenzijah<sup>8</sup>, s katerimi se bo ukvarjal in pripraviti delovni načrt;
- odločiti o dejavnostih, ki jih bo začel izvajati;
- zahtevati podporo in vodenje, kadar koli je to potrebno;
- imeti dostop do usposobljenega mentorja;
- prilagoditi uvajalni program profilu, potrebam in interesom;
- zahtevati prostor, čas in individualno podporo za zagotovitev uspešnega uvajanja.

---

<sup>8</sup> pedagoško-didaktični, administrativno-upravni, družbeno-kulturni in čutveni.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

### SCENARIJ 3. KREPITEV POTENCIALA UČITELJEV Z MENTORSTVOM

Učitelji mentorji morajo imeti poseben nabor znanj in kompetenc, ki jim bodo omogočile premagovanje izzivov, povezanih s to vlogo, ter omogočale in podpirale popolno vključevanje učiteljev na začetku njihovega poklicnega delovanja v šolsko okolje. Pri tem je ključno, da mentorski odnos, predlagan za uvajalno obdobje, temelji na sodelovanju. Mentor mora imeti ustrezne kompetence, med katerimi je tudi sposobnost obvladovanja sodelovalnega pristopa.

Program stalenga usposabljanja učiteljev je namenjen njihovem osebnemu in strokovnemu razvoju in se konceptualno razlikuje od začetnega usposabljanja. »Izpopolnjevanje je namenjeno napredovanju tistih, ki že imajo osnovno znanje, veščine in spretnosti za opravljanje poklica, [in] je lahko certificirano ali necertificirano, [...] namenjeno pripravi na specifične položaje in naloge v izobraževalnem sistemu (specializirano usposabljanje) ali bolj splošne narave« (Priporočilo št. 4, 2013).

Bistveno je, da stalno strokovno izpopolnjevanje učiteljev ni samo sebi namen ali namenjeno le kariernemu napredovanju. Temeljiti mora na dejanskih potrebah učiteljev in biti usklajeno z višjimi in srednjimi vodstvenimi strukturami ter z izobraževalno skupnostjo. Nujna je spodbuda in podpora učiteljev za aktivno sodelovanje v tovrstnih programih stalnega usposabljanja.

Posebnega usposabljanja za mentorje v različnih državah konzorcija ni. Glede na pomen učinkovitega opravljanja te vloge, ki temelji tako na pridobljenem teoretičnem znanju kot na dobri volji in želji pomagati učiteljem na začetku njihove poklicne poti, je nujno potrebno izvesti certificirane in/ali akreditirane tečaje usposabljanja. Ti tečaji bi morali biti zasnovani kot sestavni del stalnih programov usposabljanja, da bi se izkušeni učitelji usposobili za prevzem mentorske vloge.

Nujno je tudi, da izobraževalni sistem prednostno obravnava izvajanje programov za usposobljenost mentorjev kot ključno strategijo za spodbujanje potrebnih preobrazb in razširitev podpore, ki je na voljo učiteljem. Tovrstni programi so ključni za vzpostavitev resnično sodelovalnih praks in preoblikovanje poti učiteljske kariere, saj je dokazano, da lahko izboljšajo uspešnost in dobro počutje učiteljev.

Ključno se je zavedati, da morajo imeti učitelji za prevzem mentorske vloge zmanjšano tedensko delovno obremenitev, prilagodljiv delovni čas, ustrezno nadomestilo plače, dostop do mreže mentorjev in priznavanje, vključno s poklicnim napredovanjem. Poleg tega poudarjamo, da lahko taka zasnova pozitivno vpliva na motivacijo izkušenih učiteljev, kar prispeva k daljšemu ohranjanju dragocenih strokovnjakov, preprečuje njihovo predčasno upokožitev ali odhod iz poklica, hkrati pa spodbuja prenos usvojenega znanja na mlajše generacije učiteljev.

### MOŽNOSTI POLITIK

Cilj je izvajati formalne, certificirane in/ali akreditirane programe mentoriranja učiteljem za okrepitev izvajanja uvajalnih progromov, kiprispevajo k izboljšanju učinkovitosti uvajalnih postopkov in odpirajo vrata učiteljem do novih priložnosti za poklicni razvoj. Predlagamo sledeče:

- vzpostavitev skupin učiteljev mentorjev z opredelitvijo profila, ki poleg obvladovanja strategij in praks na didaktično-pedagoški ravni ter izkušenj pri poučevanju vključuje tudi pripravljenost podpirati druge učitelje pri razvijanju njihovih poklicnih kompetenc;
- priznavanje pomena vloge mentorjev z njihovim certificiranjem in strokovnim izpopolnjevanjem tega statusa;

- oblikovanje programa usposabljanja za mentorje, usmerjenega v načrtovanje in izvajanje ukrepov, ki učinkovito podpirajo uvajanje učiteljev v poklic in zagotavljajo razvoj določenih kompetenc, da lahko;
  - nudijo konkretne in konstruktivne povratne informacije;
  - vzpostavijo odnos bližine in zaupanja;
  - delijo izkušnje, znanje in se odzivajo na izzive;
- priprava sistema vrednotenja za merjenje vpliva programov za usposobljenost mentorjev na vključevanje učiteljev v izobraževalno okolje ter ocenjevanje vloge, ki jo imajo različni akterji v tem procesu.

## PRIPOROČENI UKREPI

OPREDELITEV profila mentorja, ki vključuje:

- obvladovanje didaktično-pedagoških strategij in praks;
- miselnost za vseživljenjsko učenje;
- poznavanje predmeta, ki ga mentorira;
- poklicne izkušnje na področju poučevanja in učenja;
- organizacijske spretnosti;
- pripravljenost podpirati učitelje začetnike;
- interes za opravljanje mentorskih nalog in podpiranje učiteljev začetnikov;
- sposobnost aktivnega poslušanja in učinkovitega komuniciranja;
- sposobnost izmenjave izkušenj;
- sposobnost nudenja konstruktivnih povratnih informacij.

VREDNOTENJE posebnega in specializiranega znanja mentorjev in njihovega profila kompetenc za podporo uvajanja. V ta namen je potrebno urediti splošna merila za izbiro strokovnjakov z ohranjanjem in varovanjem:

- pedagoške izkušnje, z zavedanjem, da deset ali dvajset let delovanja pomeni osvojeno znanje v različnih razsežnostih pedagoške dejavnosti;
- znanja, pridobljenega v drugih pomembnih vlogah, kot je sodelovanje v inovativnih projektih in vodenje pripravništev;
- posebnega usposabljanja, predvsem sodelovanje v programu za usposabljanje mentorjev;
- ocene uspešnosti in motivacije za opravljanje vloge;
- odnosa z »organizacijami za usposabljanje« in izražanja interesa za sodelovanje.

OPREDELITEV programov za usposabljanje mentorjev, namenjenih izkušenim učiteljem, da bodo pripravljene za opravljanje mentorske vloge, vključno s postopki spremljanja in ocenjevanja učinka. Cilj programa za usposabljanje je:

- dostop do teoretičnega koncepta, ki bo omogočil poglobitev znanja;
- razumevanje dolžnosti in odgovornosti mentorske vloge in obvladovanje pričakovanj;
- opredelitev prednostnih nalog in ukrepov, pomembnih za razvoj mentorskih dejavnosti;

- skupno opredelitev standardov in protokolov za usmerjanje mentorskih dejavnosti;
- razvoj kompetenc na različnih področjih, pomembnih za izvajanje uvajalnega programa;
- dostop do vaj, dejavnosti in materialnih virov.

VKLJUČITEV učnega časa za mentorsko vlogo in zagotovitev, da se bo nepedagoški čas združil kot skupno delo med mentorjem in učiteljem začetnikom. Bistveno je zagotoviti, da imata mentor in učitelj začetnik na voljo skupni učni čas za sodelovalno delo v razredu, saj je to edini način spremljanja učitelja začetnika predvsem glede vodenja razreda, kar zagotavlja pogoje za uresničevanje bistvene razsežnosti programa za usposabljanje mentorjev<sup>9</sup>. Skupno sodelovanje vključuje opazovanje pouka in sodelovanje pri pobudah v razredih drugih učiteljev, saj te priložnosti spodbujajo izmenjavo znanja med različnimi sogovorniki, kar obogati uvajalno izkušnjo.

Enako pomembna je opredelitev časa za individualna in skupniska srečanja ter druge dejavnosti, ki so bistvene za uspeh mentoriranja. Izkušnje pri izvajanju uvajalnih programov in mentorskih usposabljanj so pokazale, da je dodelitev časa nujen pogoj za uspeh celotnega procesa.

---

<sup>9</sup> Glej Kratek pregled politike 2 o razsežnostih programa za usposabljanje mentorjev.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY.

Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

## SCENARIJ 4. PODPORNİ MEHANIZMI V ORGANSKIH STRUKTURAH ZA UVAJANJE

Izvajanje projektov kot je LOOP, katerega cilj je razširiti učne možnosti za učitelje, zajemajoč intelektualne, znanstvene, osebne, medosebne in socialno-čustvene kompetence, prispeva k razvoju učne kulture organizacij, saj vpliva na ustrezno vključevanje učiteljev začetnikov in na učenje vseh učiteljev. Študije kažejo, da celovit in integriran pristop k uvajalnemu programu krepi učiteljski poklic in prispeva k uspehu šol ter učencev.

Raziskave poklicnih življenjskih ciklov nazorno kažejo, da je uvajanje učiteljev ključni trenutek v razvoju njihove poklicne poti in vzpostavitvi odnosa do delovne organizacije (v tem primeru šole). Na rezultate projektov je smiselno gledati kot na katalizatorje učinkovitih sprememb paradigme, saj spodbujajo pristno kulturo poklicnega učenja skozi celotno poklicno pot, ki jo podpirajo formativne povratne informacije kolegov. Učitelji so sposobni bolj učinkovito opravljati dodeljene naloge, kar vpliva na:

- prilagajanje strategij interesom učencev;
- ohranjanje pozitivnega vzdušja in dobrega počutja učiteljev;
- spodbujanje razmišljanja in radovednosti;
- uspešnejše vodenje razreda.

S temi ugotovitvami se strinjajo raziskovalci in odgovorni na različnih ravneh izobraževalnega sistema, zato se pojavlja vprašanje, zakaj je to obdobje tako zanemarjeno. Po mnenju Nóvoa (2017) je to mogoče pojasniti z dvema razlogoma: prvič, ker šole za to nimajo potrebnih pogojev in sredstev, in drugič, ker je še vedno težko razlikovati med učitelji in prepoznati vlogo, ki jo smejo in morajo prevzeti najbolj izkušeni.

Izsledki dela, opravljenega med projektom LOOP, jasno kažejo, kako pomembna je legitimacija projekta na politični ravni, ki bi hkrati s konceptualno opredelitvijo ukrepa zagotovila dostop do tega obdobja usposabljanja. Politično priznanje je potrebno pretvoriti v konkretne ukrepe, ki omogočajo njegovo izvajanje v praksi, pri čemer je potrebno opredeliti pristojnosti različnih organizacijskih struktur, ki sestavljajo različne ravni odločanja. Tovrstni regulativni okvir je bistvenega pomena za ustvarjanje pogojev v šolah, ki so nujni za učinkovito izvajanje predlaganih ukrepov.

Udeleženci tega projekta, predstavniki ministrstev, raziskovalnih in evalvacijskih organizacij, šol in učiteljev, so ugotovili, da je potrebno oblikovati strategijo, ki bo zagotovila njegovo posplošitev, vključno z viri in smernicami, potrebnimi za njegovo uspešno izvajanje. Ta okvir za ukrepanje mora upoštevati posebne potrebe nacionalnih, teritorialnih in individualnih okoliščin.

### MOŽNOSTI POLITIK

Za sledeče možnosti politike je značilna pragmatičnost, saj so ugotovitve, ki so navedene v tem dokumentu, rezultat kvalitativnega in kvantitativnega raziskovalnega dela, v kar je bilo vključeno opazovanje mentoriranja znotraj eksperimentalne skupine. Razmisliti je potrebno o sledečih ukrepih:

- opredelitev akcijskega načrta za uvajanje (ki ga zagotavljajo usposobljeni mentorji) in kolegialno delo;
- ustanovitev tehnične enote (centralizirane in/ali decentralizirane) - sestavljene iz članov Ministrstva za vzgojo in izobraževanje, izvajalcev usposabljanja in šol - odgovorne za izvajanje programov;
- opredelitev pogojev odnosa med mentorjem in učiteljem začetnikom, ki se ne bi smeli podrežati togim merilom, temveč bi moral njihov skupek prispevati k boljšemu ujemanju; pri tem je potrebno upoštevati, da se odnos med obema razvija in da so mentorji strokovnjaki z visoko stopnjo odnosnih kompetenc, zato zmorejo svoje delovanje prilagoditi različnim profilom. Vsled tega je potrebno razmisliti o sledečih vidikih:

- mentor in učitelj začetnik izvajata isti predmet, pri čemer je potrebno upoštevati tudi, da lahko neusklajenost omogoči celovitejšo izmenjavo znanja in spodbuja procese interdisciplinarne artikulacije, ki lahko privedejo do vrste novih pobud in dejavnosti;
- zaželeno je, da sta mentor in učitelj začetnik zaposlena na isti šoli, kar olajša razvoj dejavnosti in operacionalizacijo uvajanja, hkrati pa so lahko v primeru zaposlitve na različnih šolah razvijejo nove ideje in perspektive, ki učitelju začetniku zagotavljajo varnejši in manj intenziven položaj;
- zagotoviti, da bo ujemanje učitelja mentorja in učitelja začetnika ustrezalo ciljem lokalnega razvoja izobraževanja in da bo na mentorstvu utemeljeno uvajanje imelo tudi kolektivne koristi z učinkom na razvoj širših kontekstov in delovnih okolij v šolah;
- ujemanje mentorja in učitelja začetnika mora temeljiti na stopnji razvoja kompetenc mentorja na določenem področju, za katerega je pomembno, da se spodbudi med čim več učitelji začetniki;
- usposabljanje mentorjev, ki zagotavlja dobro pripravo na vlogo, možnost podrobnega spoznavanja njihove vloge (pravice in dolžnosti) in uvajalni program v celoti;
- prilagajanje ukrepa izobraževalnemu kontekstu, spoštovanje njegovih posebnosti in pozitiven odziv na potrebe vsake izobraževalne organizacije;
- strukturiranje načrta nadaljnjega spremljanja in nadzora procesa uvajanja, zagotavljanje prostora za izmenjavo in sodelovanje med učitelji iz različnih šol, izmenjavo postopkov in gradiv;
- spodbujanje sodelovanja učiteljev v uvajalnih programih, na primer:
  - zagotavljanje skupnega delovnega časa med mentorjem in učiteljem začetnikom;
  - seznanjanje učiteljev začetnikov s skupino mentorjev, zagotavljanje časa za njihovo predstavitev, olajšanje vzpostavljanja odnosov in izogibanje tesnobi ter zaskrbljenosti oz. neprijetnim občutkom, ki ne pripomorejo k izvajanju procesa;
  - zagotavljanje informativnih srečanj/delavnic za učitelje začetnike, da se vnaprej seznanijo s cilji in vsebino programov, kontekstom, v katerem potekajo, in nalogami, ki so z njimi povezane; ta ukrep prispeva k bolj informiranemu in zavestnemu odločanju ob vključitvi v program, s čemer se zmanjša verjetnost izstopa iz projekta;
  - priznavanje pomena sodelovanja različnih struktur pri izvajanju in razvoju ukrepa, z zavedanjem, da je izvajanje te funkcije zelo zahtevno, saj vključuje spremljanje in razpoložljivost virov in predpostavljane delitev odgovornosti.

## PRIPOROČENI UKREPI

Priprava strateškega in operativnega akcijskega načrta za zagotovitev učinkovitega izvajanja z mentorstvom podprtega uvajanja je osredotočena predvsem na izboljšanje kakovosti storitev šol in zagotavljanje občutkov podpore in vključenosti učiteljev. Potrebno je opredeliti podporne mehanizme za razvoj uvajanja na vseh stopnjah procesa.

V tem smislu je pomembno zagotoviti, da so procesi usposabljanja ustrezni in upoštevajo cilje osebnega in poklicnega razvoja učiteljev, ki predpostavljajo celostno vizijo, vključujoč razsežnosti poznavanja, delovanja in bivanja, temeljnih za poklicno prakso. Poudariti je potrebno, da je v tem kontekstu usposabljanje, ki mentorjem omogoča opravljanje te vloge, še posebej pomembno, saj pomembno vpliva na učiteljevo profesionalnost in ima odločilno vlogo pri uspešnosti uvajalnega procesa. Pri tem je pomembno sledeče:

**SPODBUJANJE** razvoja vsakega izobraževalnega konteksta z izvajanjem uvajalnih programov. Uvajalne programe je potrebno obravnavati kot priložnost za reformo in posodobitev šolske kulture in s tem okrepiti obogatitev in strokovni Nastanek te publikacije je bil sofinanciran s strani programa Evropske unije za nepovratna sredstva pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Ta publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in nacionalna agencija za financiranje ne odgovarjata za vsebino niti za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.



razvoj učiteljske skupnosti, ki temelji na izmenjavi znanja, virov in praks med kolegi. Cilj je, da učinek teh ukrepov presega strokovni razvoj posameznih vključenih učiteljev in ima posledice za izgradnjo trdne učiteljske kulture, za razvoj šole kot celote ter tako prispeva k izboljšanju izobraževalnih storitev, ki se zagotavljajo v vsakem kontekstu. To pomeni, da vodstveni organi šole in njene vmesne vodstvene strukture prepoznajo dodano vrednost teh programov za organizacijo in na ta način spodbujajo sodelovanje učiteljev ter zagotavljajo potrebne prostorske in časovne pogoje za izvajanje načrtovanih dejavnosti.

**USTANOVITEV** delovne skupine, ki bo opredelila oz. obravnavala smernice za izbiro mentorjev in udeležencev ter opredelila potrebne vire, predvsem strukture za usposabljanje in izvajanje ter upravno podporo. V zvezi s tem mora delovna skupina opredeliti pogoje za dopisovanje med mentorjem in učiteljem začetnikom, pri čemer je potrebno upoštevati, da ni nezmotljivih meril in da lahko kombinacija več različnih meril privede do boljšega ujemanja.

**SPODBUJANJE** sodelovanja učiteljev pri izvajanju uvajalnih programov na podlagi skupnega načrta ukrepov in akterjev. Pri tem je bistveno sledeče:

- ustanovitev delovne skupine, ki se usposablja za podrobno spoznavanje uvajalnih programov in priznava njihovo vrednost ter učinek;
- delovna skupina ob podpori komunikacijske skupine oblikuje načrt za obveščanje javnosti o programih v različnih nacionalnih strukturah in načrt predstavi na različnih ravneh - nacionalni, regionalni in lokalni (šola);
- razširjanje naj vključuje predstavitev programov s konceptualnim pristopom, razlago njihovih ciljev in prednosti za učiteljsko kariero, z zagotavljanjem informacij o trajanju ter razlago dejavnosti in potrebnih kadrovskega virov ter drugimi vidiki, ki se zdijo pomembni;
- predstavitev programov vsem pomembnim akterjem v šolski skupnosti za sodelovanje pri njihovih dejavnostih;
- šolski sveti in srednje vodstvene strukture so zastopani na sestankih za razširjanje, tako da so seznanjeni s programi in podpirajo njihovo izvajanje z zagotavljanjem skupnega časa v urniku učiteljev in prostorov, ki omogočajo varovanje zaupnosti in sodelovanje med mentorji in učitelji začetniki.

**PRILAGODITEV** uvajalnih programov izobraževalnim okoljem in omogočanje prilagoditve potrebam ter posebnostim vsake organizacije. Številne študije so pokazale, da strokovna kultura šole, kombinacija vrednot, norm in načinov strokovne prakse, močno vpliva na učitelje začetnike in delo mentorjev. Zato je pomembno, da se načela in prakse katerega koli nacionalnega in/ali mednarodnega projekta strokovnega razvoja prilagodijo lokalnim razmeram.

**PRIPRAVA** načrta spremljanja in nadzora uvajalnega procesa, ki omogoča vzpostavitev okvira stalnega vrednotenja, strukturiranega v modelu, primernem značilnostim dejavnosti, ki opredeljuje metode spremljanja udeležencev, omogoča vpogled v kompleksnost posega in zagotavlja strogost dejavnosti, vključno s povratnimi informacijami, vrednotenjem interakcij, merjenjem stopnje zadovoljstva in napredka pri učenju. V tem smislu mora načrt spremljanja in nadzora:

- opredeliti cilje spremljanja;
- opredeliti glavne mejnike in cilje;
- opredeliti orodja za spremljanje;
- določiti časovni raspored spremljanja;
- opredeliti odgovornosti;
- zbirati povratne informacije in ocene;

- analizirati podatke in opredeliti področja za izboljšave;
- sporočiti rezultate;
- izvajati stalne izboljšave;
- ocenjevati učni napredek.

SEZNANJENOST s skupino mentorjev in primeren čas za njihovo predstavitev in omogočanje stika med mentorji ter učitelji začetniki. Hitreje kot se bodo mentorji in učitelji začetniki spoznali, bolj jasno in sproščeno bo izvajanje programov. Zato je pomembno, da predstavitev vsakega para poteka čim prej za premostitev negotovosti, strahov in dvomov, ki verjetno obstajajo na obeh straneh.

PRIPRAVA informativnih sestankov za učitelje začetnike - v praktični obliki kot so na primer delavnice, s čemer se učiteljem začetnikom pomaga pri zavestnem in informiranem odločanju o sodelovanju v uvajalnem procesu in se zmanjša morebitni osip udeležencev.

## REFERENCE

- Britton, E.D., L. Paine, in S. Raizen. 2003. *Comprehensive Teacher Induction: Systems for Early Career Learning*. Amsterdam, Netherlands: Kluwer and WestEd.
- Council Conclusions on school development and excellent teaching. 2017c. *Council Conclusions on school development and excellent teaching*. [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)) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). 2019. *Lifelong Guidance*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance> (pridobljeno 8. 4. 2024).
- European Commission. 2020. *Adult learning initiatives*. <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. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/857178> (pridobljeno 8. 4. 2024).
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Education and Training – Working Group Mandates. 2019. [https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017\\_en.pdf](https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017_en.pdf) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- Fideler, E. in D. Haselkorn. 1999. *Learning the ropes: urban teacher induction programs and practices in the United States*. Belmont, MA: Recruiting New Teachers.
- Gorzoni, S. in C. Davis. 2017. *O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes*. <https://www.semanticscholar.org/paper/O-conceito-de-profissionalidade-docente-nos-estudos-Gorzoni-Davis/982a5e16d55a152495bfe54a36f21e0f546bc6f1> (pridobljeno 8. 4. 2024).
- Hobson, A. J., P. Ashby, A. Malderez in P. D. Tomlinson. 2009. Mentoring beginning teachers: what we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education* 25, št. 1: 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. <http://www.gse.upenn.edu/pdf/rmi/Shortage-RMI-09-2003.pdf> (pridobljeno 8. 4. 2024).
- Ingersoll, R., in D. Perda. 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., in S. Birkeland. 2003. Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions. *American Educational Research Journal* 40, št. 3: 518–617.
- LINCS 2015. *Teacher Induction and Mentoring Brief*. ZDA: Literacy Information and Communication Systems. <https://lincs.ed.gov/publications/te/mentoring.pdf> (pridobljeno 8. 4. 2024).
- Loop Comparative Report* (2024). Soon available here.
- LOOP Comparative research report: Framework for the design of innovative peer-induction programmes*. 2022. Microsoft Word - LOOP\_WP1\_T1.6 Comparative Report\_Final\_Published (empowering-teachers.eu) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- LOOP e-CATALOGUE Good Practices for new teachers' induction*. 2021. LOOP\_eCatalogueFinal.pdf (empowering-teachers.eu) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- LOOP Induction Programme*. 2022. [https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final\\_EN-1.pdf](https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final_EN-1.pdf) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- LOOP Mentors' Capacity Programme*. 2022. LOOP-MCP\_handbook\_EN.pdf (empowering-teachers.eu) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- LOOP Policy Brief on Building Recommendations from the field activities*. 2023. Policy\_brief2-.pdf (empowering-teachers.eu) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- LOOP Policy Brief on Current Landscapes of Educational Systems: challenges and opportunities for a new approach to a teaching career*. 2022. Policy\_brief\_1\_D4.1\_10052.pdf (empowering-teachers.eu) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- 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* 47, št. 166: 1106-1133.
- Nóvoa, A. 2017. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. *Cadernos de Pesquisa* 47, št. 166, p. 1106–1133.
- OECD. 2013. *TALIS - An International Perspective on Teaching and Learning*. [https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results\\_9789264196261-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1) (pridobljeno 8. 4. 2024).
- OECD. 2018. *TALIS - Teachers and school leaders as lifelong learners*. <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm> (pridobljeno 8. 4. 2024).
- Recommendation no. 4/2013. V: *Diário da República (Portugal)* 95, 2nd Series, 17th of May 2013. <https://dre.tretas.org/dre/309313/recomendacao-4-2013-de-17-de-maio> (pridobljeno 8. 4. 2024).

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.