

# Kratka predstavitev politike LOOP o poskusih na terenu: vpliv programa uvajanja učiteljev in programa usposobljenosti mentorjev na učiteljski poklic

**WP4 – OBLIKOVANJE PRIPOROČIL ZA POLITIKO NA PODLAGI POSKUSOV NA TERENU**

**POROČILO 4.3 – KRATKA PREDSTAVITEV POLITIKE 3**

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

© Avtorske pravice 2023 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 potrebno navesti avtorje dokumenta in vse ustrezne dele obvestila o avtorskih pravicah.

Vse pravice pridržane.

Ta dokument se lahko spremeni brez predhodnega obvestila.

## KAZALO

1. PREDSTAVITEV .....	4
2. CILJI .....	6
3. KONTEKSTUALIZACIJA AKCIJE PROJEKTA LOOP .....	7
4. ZAKLJUČKI .....	11
4.1. PREDGOVOR .....	11
4.2. KLJUČNE UGOTOVITVE .....	11
5. PRIPOROČILA .....	16

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

## 1. PREDSTAVITEV

Projekt LOOP - Krepitev stalnega osebnega, poklicnega in socialnega razvoja učiteljev z inovativnimi uvajalnimi programi je namenjen izvajanju sistemskih ukrepov, ki zagotavljajo uvajanje učiteljev na začetku njihovega poklicnega delovanja. Program nudi podpro mentorjem in si prizadeva za politično legitimnost, zlasti z opredelitvijo pravnega okvira, primerne za nacionalne okvire držav v konzorciju LOOP (Slovenija, Portugalska, Španija, Hrvaška, Grčija in Italija).

Projekt je potekal tri leta. V tem času sta bili na podlagi rezultatov objavljeni dve kratki strateški poročili. Projekt zaključujemo s pripravo tretjega strateškega poročila: O terenskih poskusih - vpliv uvajalnega programa za učitelje in programa za usposabljanje mentorjev na učiteljski poklic. To poročilo je rezultat četrtega delovnega paketa projekta LOOP z naslovom »Oblikovanje priporočil za politiko na podlagi poskusov na terenu«.

Prvo poročilo, povezano s sedanjo paleto izobraževalnih sistemov: izzivi in priložnosti za nov pristop k učiteljskemu poklicu, izhaja iz raziskav, izvedenih v različnih nacionalnih okoljih, pri čemer je bilo upoštevano izvajanje formalnih programov uvajanja učiteljev, neformalnih uvajalnih metod in programov za usposabljanje mentorjev.

Drugo poročilo z naslovom *Novi strateški ukrepi - model uvajanja učiteljev in poklicnega napredovanja*<sup>1</sup>, ki je prav tako nastalo kot rezultat projekta LOOP, obravnava uvajanje učiteljev kot večdimenzionalni proces, katerega cilj je podpora učiteljem z mentorstvom, za katerega so odgovorni certificirani mentorji. Model je orodje za podporo učiteljem začetnikom pri prilagajanju na delovno mesto, zagotavljanju spoštovanja njihovega poklica, izboljšanju njihovega počutja in motivacije. Program hkrati ponuja vpogled na funkcije in vloge različnih akterjev, vključenih v ta proces, s posebnim poudarkom na razvoju kompetenc mentorjev za učitelje začetnike.

Cilj tretjega strateškega poročila, ki je namenjeno isti populaciji kot prejšnji dve poročili, je seznaniti z vplivom uvajalnega programa in programa za usposabljanje mentorjev za poklic učitelja. Poudarja izzive, s katerimi so se soočali med izvajanjem programa in predstavlja glavne ugotovitve, pridobljene na podlagi izkušenj (in sicer glede sprememb poklicnih možnosti, motivacije izkušenih učiteljev in ravnateljev ter poklicnega razvoja in motivacije učiteljev začetnikov) ter daje pomembna priporočila za odločanje v okviru prihodnje opredelitve in izvajanja teh programov.

Za boljše razumevanje poteka izvajanja projekta LOOP smo informacije strukturirali na treh ravneh: makro, mezo in mikro.

Makro raven - **POJMOVANJE IZVAJANJA** - se osredotoča na poenotenje konceptov uvajanja in mentoriranja (ki sta že predstavljena v Kratkih opisih politike 1 in 2). V tem dokumentu se zdi ključno nadaljevati s to **pojmovno razmejitvijo**, saj bo v podporo poznejši **pripravi predpisov**.

Mezo raven - **KONTEKSTI IZVAJANJA** - se začne z opredelitvijo konceptov in pripravo predpisov ter se osredotoča na šolske dejavnosti, na podlagi katerih se pripravita **akcijski načrt** in **strategija za njegovo izvajanje**. Ta raven vključuje ustanovitev delovne skupine, predstavitev uvajanja učiteljski skupnosti, opredelitev meril za izbiro mentorjev in mentorirancev ter ustreznega profila mentorja.

Pojasnjuje tudi vlogo vodstva šole in subjektov, povezanih z usposabljanjem - kot odgovornih vodstvenih struktur za opredelitev, organizacijo in zagotavljanje potrebnih virov za uspeh uvajalnih programov za učitelje začetnike<sup>2</sup> ter programov za usposabljanje mentorjev. Cilj je, po eni strani, zagotoviti, da lahko načrt prispeva k razvoju in

<sup>1</sup> LOOP Uvajalni program za učitelje začetnike in Program za usposabljanje mentorjev.

<sup>2</sup> Učitelji na začetku poklicne poti.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

izboljšanju kakovosti storitev, ki jih zagotavljajo šole, po drugi strani pa, podpreti, usposobiti in vključiti učiteljev šolsko kulturo. Smiselno je opredeliti smernice za podporo strukturiranju, izvajanju in spremljanju programov uvajanja učiteljev začetnikov, podprtim z mentorstvom in programom za usposabljanje mentorjev (kot mehanizmov za vključevanje in uvajanje v poklic), ki bi učiteljem omogočili dostop do teh programov ter zagotovili sredstva in dejavnosti, ki spodbujajo razvoj mentorjev in učiteljev začetnikov v različnih razsežnostih njihovih poklicnih dejavnosti.

Mikroraven - **UČITELJI** - se osredotoča na poklicni razvoj in vključevanje učiteljev, tako tistih, ki bodo imeli koristi od mentorskega usposabljanja, kot tistih, ki bodo vključeni v učiteljski poklic. Potrjuje profil spretnosti in znanj, ki naj bi jih s skrbno in usklajeno analizo programov uvajanja (dejavnosti in strategij) okrepili. S tem je zagotovljeno, da so ti programi z večstopenjskim pristopom usklajeni s potrebami, možnostmi in interesi mentorjev, kar olajša njihovo vključevanje v izobraževalno skupnost, prispeva k temu, da je učiteljski poklic privlačnejši, učitelji pa bolje pripravljeni na odzivanje na trenutne izzive. Glede na zgoraj navedene ravni analize, ki sestavljajo ta dokument, so priporočila pomembna in koristna pri opredeljevanju prihodnjih ukrepov, saj temeljijo iz izkušenj, pridobljenih z oblikovanjem in izvajanjem projekta LOOP.

## 2. CILJI

Cilji poročila so usklajeni s cilji projekta LOOP. Namenjeni so razvoju izvajanja formalnih uvajalnih programov za učitelje začetnike in neformalnih praks ter programov za usposabljanje mentorjev. Programi imajo pomembno vlogo pri uvajanju v poklic učitelja in ohranjanju kakovosti poklica.. Potrebni so tudi za odpravljanje vrzeli v začetnem izobraževanju učiteljev in za izboljšanje razmerja med teorijo in prakso, saj ponujajo nove priložnosti za učenje.

V tem oziru je namen poročila:

- Prispevati k celoviti politiki učiteljskega poklica na vseh stopnjah poklicne poti.
- Okrepiti in prenoviti nacionalne ponudbe za profesionalni razvoj učiteljev.
- Spodbujati uvajalne in mentorske programe kot dejavnosti poklicnega razvoja z velikim učinkom.
- Razširjati ugotovitve, ki izhajajo iz izvajanja programov v okviru projekta LOOP.
- Izboljšati poklicne poti in priložnosti v izobraževanju z izvajanjem in izboljšanjem postopkov uvajanja z mentorskimi dejavnostmi v podporo učiteljem začetnikom.
- Razširiti možnosti poklicnega napredovanja za izkušene učitelje z zagotavljanjem dostopa do formalnega programa za usposabljanje mentorjev.
- Vključiti načela vzajemnega učenja in na dokazih temelječega usposabljanja v programe poklicnega razvoja učiteljev ter tako prispevati k upravljanju znanja in spodbujanju medgeneracijskega učenja v šolah.
- Izboljšati kakovost izobraževalnih storitev, ki jih zagotavljajo šole.
- Zagotoviti dragocena priporočila za izvajanje prihodnjih ukrepov na podlagi izkušenj, pridobljenih pri izvajanju programov.

### 3. KONTEKSTUALIZACIJA AKCIJE PROJEKTA LOOP

Projekt LOOP temelji na zasnovi modela uvajanja učiteljev in poklicnega napredovanja, ki služi kot osnova za izvajanje uvajalnih programov, ki temeljijo na mentorjih. Ti programi, namenjeni izvajanju v šolah, so pomembna orodja usposabljanja za podporo učiteljem začetnikom in njihovim mentorjem ter prispevajo k njihovem strokovnemu razvoju na znanstvenem, pedagoškem, upravnem, birokratskem, družbeno-kulturnem in čustvenem področju. V tem sklopu je opredeljeno tudi trajanje, udeleženci in njihove odgovornosti.

Pomembno je poudariti, da je bil projekt LOOP razvit v treh fazah, ki so imele različne, a dopolnjujoče se cilje, določene s kvazi-eksperimentalno metodologijo. Cilj projekta je bil preveriti spodaj naštetih hipoteze (v nadaljevanju HIP):

**HIP 1** - Programi formalnega usposabljanja mentorjev, ki se izvajajo za podporo izkušenim učiteljem, olajšajo izvajanje učinkovitih in formalnih uvajalnih programov učiteljev na šolski ravni.

**HIP 2** - Priložnost za izkušene učitelje, da razširijo svoje poklicne možnosti in delujejo kot mentorji svojih kolegov, povečuje motivacijo učiteljev in prispeva k njihovem ohranjanju v sistemu.

**HIP 3** - Programi uvajanja učiteljev, ki jih razvijajo kolegi in temeljijo na mentorskih dejavnostih, podpirajo poklicni razvoj učiteljev, ki začenjajo svojo poklicno pot, in prispevajo k ohranjanju mlajših učiteljev v sistemu.

**HIP 4** - Formalni uvajalni programi, ki se uporabljajo na ravni šole, prispevajo k socialni in kulturni vključenosti ter razvoju mlajših učiteljev.

**HIP 5** - Strukturirani mentorski programi, prilagojeni okoliščinam, povečujejo zanimanje in uspešnost njihovih udeležencev.

**HIP 6** - Usposabljanje mentorjev olajša izvajanje programov uvajanja učiteljev.

**HIP 7** - Pomanjkanje sredstev in smernic sta razloga, da se programi uvajanja učiteljev ne izvajajo v šolah.

V nadaljevanju so na kratko opisane faze izvajanja projekta, njihov opis pa je namenjen kontekstualizaciji predstavljenih ugotovitev in priporočil, ki so glavni cilj tega poročila.

#### ► **PRVA FAZA: PRIPRAVA TERENA**

Dejavnost projekta LOOP se je začela z analizo trenutnega stanja postopkov uvajanja učiteljev v različnih državah konzorcija. Izvedena je bila raziskava o obstoječih formalnih ali neformalnih programih usposabljanja mentorjev in najboljših praksah ter uvajalnih programih za učitelje, podprtih z mentorskimi dejavnostmi. Prav tako so bili z raziskavo, intervjuji in fokusnimi skupinami analizirani instrumenti politike, ki priznavajo te programe. V prvo fazo smo vključili tudi članke in študije iz obravnavanega področja. Na podlagi opravljene raziskave se je pokazala potreba po:

- Pregledu učiteljskega poklica z jasnim poudarkom na njegovem vrednotenju, povečanju njegove privlačnosti na različnih stopnjah poklicne poti z zagotavljanjem:
  - večjega priznavanja pedagoških vlog/delovnih mest, vključno z mentorstvom, in ugodnostmi, kot je poklicno napredovanje;
  - učinkovite podpore učiteljem na začetku njihove poklicne poti z izvajanjem strukturiranega uvajalnega programa s podporo izkušenih kolegov, ki lahko te nove vloge povežejo z njihovimi pedagoškimi obveznostmi.
- Izboljšanju supervizije, zlasti z izvajanjem uvajanja v delo, z nadaljnjim strokovnim razvojem s pomočjo:
  - zagotavljanja uvajalnih praks ne le učiteljem začetnikom, temveč tudi učiteljem ob menjavi delovnega mesta (zamenjava šole oz. vrtca);

- spreminjanja evalvacijske perspektive uvajalnih programov, da bi bili ti bolj formalni;
- poudarka na mentorstvu, ki ga nudijo izkušeni učitelji iz iste šole ali disciplinarne skupine, ki so usposobljene za mentorstvo in so sposobne sodelovalnega in konstruktivnega pristopa;
- ustvarjanja novih poklicnih možnosti za izkušene učitelje, ki bodo lahko prevzeli vlogo vrstniških mentorjev in tako prispevali k izboljšanju izobraževalnih sistemov;
- krepitev vloge mentorjev z njihovim certificiranjem in strokovnim priznavanjem pridobljenega statusa;
- razvoja programa za usposabljanje mentorjev, ki se osredotoča na načrtovanje in izvajanje ukrepov, ki učinkovito podpirajo učitelje pri njihovem strokovnem poglobljanju;
- vzpostavitve sistema vrednotenja učinkov programov za ocenjevanje usposobljenosti mentorjev pri vključevanju učiteljev.

### ► **DRUGA FAZA: SODELOVANJE PRI OBLIKOVANJU GLAVNIH INSTRUMENTOV**

Druga faza se nanaša na razvoj uvajalnih programov za učitelje začetnike in mentorje, ki vključujejo zagotavljanje različnih dejavnosti in virov. Programi odpravljajo vrzeli, ugotovljene v obstoječih programih držav, ki so del konzorcija LOOP, in zagotavljajo izpolnjevanje potreb, ki jih navajajo učitelji začetniki, izkušeni učitelji in vodstva šol.

V vseh projektnih državah projekta LOOP je bil izveden postopek sooblikovanja programa za uvajanje učiteljev začetnikov in programa za usposabljanje mentorjev.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili oba programa. Obsežnejšo razlago najdete v Poročilu politik 2.

#### ▪ **UVAJALNI PROGRAM ZA UČITLJE ZAČETNIKE**

Program je razdeljen na 14 modulov, ki zajemajo pedagoške, disciplinarne, birokratske, administrativne, čustvene, socialne in kulturne razsežnosti učiteljskega poklica, vključuje pa tudi vrsto aktivnosti, namenjenih podpori učiteljem začetnikom skozi program mentoriranja. Program je prilagodljiv in dinamičen, prilagojen za potrebe specifičnih okolij in učiteljev začetnikov. Predviden čas trajanja programa je šest mesecev, a se lahko program po potrebi podaljša.

Cilji programa so:

- zagotoviti priložnost uvajanja učiteljem začetnikom;
- ponuditi visoko kakovosten uvajalni program;
- zmanjšati zaskrbljenost učiteljev;
- opolnomočiti učitelje s potrebnim znanjem, da bodo lahko učinkovito opravljali svoje naloge, pozitivno sodelovali s kolegi ter se odzivali na potrebe organizacije in njenega okolja;
- olajšati celovit prehod iz začetnega usposabljanja v aktivno poklicno življenje in ustrezno vključitev v šolsko ekipo;
- povečati motivacijo učiteljev za opravljanje njihovih dolžnosti in posledično povečati stopnjo ostajanja v poklicu.

#### ▪ **PROGRAM ZA USPOSABLJANJE MENTORJEV**

Program je sestavljen iz treh zaporednih, medsebojno povezanih, dopolnjujočih in ločujočih se sklopov, ki se razlikujejo po teoretični vsebini. Traja najmanj 35 ur in se izvaja v fizični obliki. Namenjen je izkušenim učiteljem in vodstvom šol.



Cilji programa so:

- razumeti dolžnosti, odgovornosti in pričakovanja, povezana s posamezno vlogo;
- opredeliti prednostne naloge, ukrepe in ustrezne kompetence za izpolnjevanje vloge mentorja;
- razviti predpise in protokole za usmerjanje mentorskih ukrepov;
- razvijati spretnosti v različnih razsežnostih učiteljskega poklica, kot so: znanstvena/pedagoška, tehnična/normativna, medosebna in etična/socialna;

razvijanje spretnosti za podporo intervencijam v okviru poklicnega delovanja.

### ► **TRETJA FAZA: POTRJEVANJE S TERENSKIMI PRESKUSI V RESNIČNIH OKOLJIH**

V zadnji fazi so bili predhodno razviti instrumenti uporabljeni za preverjanje in potrjevanje hipotez za oblikovanje novih strateških ukrepov, ki podpirajo strokovni razvoj učiteljev. Uvajalni program za učitelje začetnike in Program za usposabljanje mentorjev odražata koncepte, strukturo, cilje in predpostavke, na katerih temelji namen projekta LOOP. Oba programa sta se izvajala v vseh državah konzorcija v skladu s sledečo strategijo in izvedbenimi merili:

#### ▪ **FAZE IN DEJAVNOSTI IZVAJANJA**

- Faza izbora in vabila: izbor šol, mentorjev in učiteljev začetnikov; oblikovanje kontrolnih in eksperimentalnih skupin.
- Faza informiranja in usposabljanja: usposabljanje mentorjev eksperimentalne skupine, delavnice za mentorje eksperimentalne skupine in informativni sestanki za mentorje ter učitelje začetnike kontrolnih skupin.
- Faza spremljanja: osebno spremljanje in spremljanje na daljavo za obe skupini, pri čemer je imela prednost eksperimentalna skupina.

#### ▪ **MERILA ZA IZBOR SODELUJOČIH ŠOL**

- Nacionalni partnerji so povabili šole, da se pridružijo mreži LOOP in sodelujejo v tem projektu.
- Hkrati so bila vabila poslana šolam, s katerimi so bili nacionalni partnerji povezani, in z njihovimi ravnatelji so bili organizirani informativni sestanki.

#### ▪ **KRITERIJI ZA SODELOVANJE UČITELJEV ZAČETNIKOV** (obvezno izpolnjevanje enega od naslednjih meril za izbor):

- do pet let delovne dobe v izobraževanju;
- do pet let delovne dobe v disciplinarni skupini;
- do pet let delovne dobe v izobraževalnem ciklu;
- še niso bili zaposleni na pedagoškem delovnem mestu več kot deset let.

#### ▪ **MERILA ZA SODELOVANJE UČITELJEV MENTORJEV** (obvezno izpolnjevanje enega od naslednjih meril za izbor):

- večletne izkušnje s poučevanjem na šoli, na kateri trenutno delajo;
- pri svojem delu se ukvarjajo s poučevanjem;
- izkazovanje strokovne predanosti;
- so priznani s strani kolegov kot odgovorni in kompetentni strokovni delavci.

#### ▪ **MERILA ZA SESTAVO KONTROLNE IN EKSPERIMENTALNE SKUPINE**

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

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

- Razlika med obema skupinama je bila v tem, da so bili izkušeni učitelji v eksperimentalni skupini deležni usposabljanja za prevzem vloge mentorjev, medtem ko so bili izkušeni učitelji v kontrolni skupini o obeh programih le obveščeni.
- Učitelji začetniki v eksperimentalni skupini so imeli dostop do programa usposabljanja v obliki delavnice, učitelji v kontrolni skupini pa so se udeležili informativnega sestanka.
- Eksperimentalna skupina je bila med terenskimi poskusi deležna sistematične podpore, medtem ko kontrolna skupina te podpore ni imela.
- Pripadniki kontrolne skupine so uvajalni program za učitelje začetnike izvajali brez kakršne koli podpore partnerjev, zanašali so se le na gradivo, ki so ga dobili na informativnem srečanju.
- Pari mentor/učitelj začetnik so bili, če je bilo slednje mogoče, oblikovani ob upoštevanju naslednjih izhodišč:
  - en izkušen učitelj je bil mentor enemu ali dvema učiteljema začetnikoma;
  - tehnološka sredstva so bila zagotovljena, kadar sta bila mentor in učitelj začetnik iz različnih šol;
  - mentorji in učitelji začetniki so prihajali iz istega znanstvenega področja.

#### ▪ **SPREMLJANJE IN PODPORA**

Projekt LOOP se je izvajal več mesecev<sup>3</sup> in je vključeval sestanke z vodstvom šole, usposabljanje mentorjev, informativne sestanke za mentorje in izvajanje uvajalnega programa.

Spremljanje<sup>4</sup> in podpora sta bila zagotovljena s kombinacijo sestankov na daljavo<sup>5</sup> in osebnih sestankov, v katerih so sodelovali mentorji, mentoriranci in ravnatelj šol. Namen teh srečanj je bil razjasniti dvome, analizirati program, podpreti odnos med mentorjem in učiteljem začetnikom, spremljati izvajanje programa, opredeliti dejavnosti in zagotoviti njihovo usklajenost s potrebami in pričakovanji mentorjev in učiteljev začetnikov ter s kontekstom šole.

---

<sup>3</sup> Šest mesecev v Grčiji in Španiji, osem mesecev na Portugalskem.

<sup>4</sup> V Italiji se je pri izvajanju pokazal poseben pristop, ki se razlikuje od praks, opaženih v drugih sodelujočih državah. To odstopanje je predvsem posledica edinstvenega položaja Italije kot edine države v partnerstvu, ki je uradno vzpostavila uvajalni program za učitelje začetnike, ki v osnovi temelji na mentorskem okviru. Glede na ta ključni kontekst je italijanska ekipa strateško usmerila izvajanje mentorskega programa (Mentoring Capacitation Programme - MCP) k izkušnim učiteljem in ga uskladila z obstoječim uvajalnim programom.

<sup>5</sup> Na Hrvaškem so imeli učitelji (mentorji in mentoriranci) iz različnih skupin dostop do spletnega prostora za sodelovanje pri različnih dejavnostih.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

## 4. ZAKLJUČKI

### 4.1. PREDGOVOR

Začetna leta poučevanja so kritično obdobje za profesionalizacijo učiteljev, ki jo je treba obravnavati kot postopen proces osebne in poklicne rasti, ki vključuje začetno usposabljanje, uvajanje in stalno strokovno izpopolnjevanje. Prehod novo usposobljenih učiteljev v poklicno življenje velja za ključnega pri reševanju težav s hitrimi prekvalifikacijami v druge poklice. Posledično bi morali vsi uvajalni ukrepi učiteljem začetnikom zagotavljati stalno osebno, socialno in poklicno podporo pri soočanju s »šokom realnosti šolskega okolja«.

Izvajanje uvajalnega programa za učitelje začetnike, ob podpori mentorja, zahteva natančen pristop na različnih ravneh delovanja. V skladu s tem so ugotovitve in priporočila strategije razvrščena na **makro-, mezo- in mikro raven**, ki predvidevajo različne pristope delovanja, različne naslovnike in odgovornosti, čeprav jih vodi skupni cilj, tj. začetek izvajanja ali prenova programa uvajanja učiteljev začetnikov.

### 4.2. KLJUČNE UGOTOVITVE

#### ► MAKRO RAVEN: POMEN IZVEDBE

- Izvajanje projekta LOOP je s sprejetjem uvajalnih programov za učitelje začetnike in programov za usposabljanje mentorjev uvedlo novo vlogo, ki so jo mentorji zelo cenili, zato bi jo bilo treba obravnavati kot **ново poklicno priložnost**<sup>6</sup>, kot je navedeno v Kratkem opisu politike 2 in nacionalnih poročilih. Zato je treba začeti izvajati usklajene politične ukrepe, da se zagotovi vzpostavitev trdnega regulativnega okvira in opredeli sklop mehanizmov, ki omogočajo njegovo izvajanje v duhu sodelovanja med različnimi ravnmi odločanja, strokovnimi učiteljskimi organizacijami, univerzami, centri za usposabljanje, raziskovalci in nacionalnimi sveti za izobraževanje.
- O **konceptih mentorstva in uvajanja v delo** so razpravljale različne partnerske države in so ugotovile, da obstajajo regulativni okviri z različnimi konceptualnimi pristopi. Potrebno se bo dogovoriti o skupni opredelitvi. V nadaljevanju so na kratko navedeni koncepti, sprejeti v projektu LOOP:
  - **Uvajanje** je načrtovan in sistematičen proces, osredotočen na sodelovalne in formativne razsežnosti, ki odražajo potrebe vsakega okolja in vsakega učitelja. Podpira profesionalni razvoj in usposabljanje v različnih razsežnostih učiteljske profesionalnosti, vključno z znanstvenimi, pedagoškimi, disciplinarnimi, birokratskimi, upravnimi, čustvenimi, socialnimi in kulturnimi vidiki. To poteka v ključni fazi (ponovnega) vključevanja v šolo po končanem začetnem usposabljanju. Prejemniki imajo na splošno naslednje značilnosti: a) kratke pedagoške izkušnje, b) zamenjava šole, c) zamenjava stopnje izobraževanja ali zaposlitvene skupine (posebno izobraževanje, poklicno usposabljanje itd.), č) ne poučujejo že več kot 10 let, d) so v poskusni dobi ali e) ponujajočasne storitve<sup>7</sup>.
  - **Mentorstvo** velja za podporno dejavnost pri uvajanju, pri kateri so zagotovljeni zaupnost, sodelovanje, strokovna, socialna, kulturna in čustvena podpora, ki temelji na vzajemnem učnem procesu med formalno priznanim mentorjem in posameznim učiteljem začetnikom. Model mentorstva, na katerem temelji projekt LOOP, ne pomeni le podpore za mentorje, temveč prispeva tudi k strokovnemu razvoju celotne izobraževalne skupnosti. Cilj mentorstva je spodbujati prožen in učinkovit prehod učiteljev na začetku njihovega poklicnega delovanja.

<sup>6</sup> HIP 2 LOOP projekta.

<sup>7</sup> Na Portugalskem je ta postopek lahko v pristojnosti vodstva šole.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

- Potrebno je bilo opredeliti **profil mentorja** (kot je bilo priporočeno že v Kratkem opisu politike 2), in še posebej prepoznati:
  - učiteljske izkušnje, pri čemer se je treba zavedati, da 10 ali 20 let dela pomeni pridobljeno znanje v različnih razsežnostih pedagoške dejavnosti;
  - znanje, pridobljeno z opravljanjem drugih pomembnih nalog, kot so sodelovanje v inovativnih projektih in vodenje pripravništev;
  - posebno usposabljanje, zlasti sodelovanje v programu za usposabljanje mentorjev;
  - ocene uspešnosti in motivacija za opravljanje vloge;
  - opravljeno usposabljanje za mentorje in izražen interes za sodelovanje;
  - raven razvoja nekaterih posebnih spretnosti, povezanih s socialnimi in komunikacijskimi kompetencami.
- Za opredelitev namenov tega projekta je bilo pomembno določiti **dejanske in konkretne cilje**, da bi:
  - prispevali k oblikovanju izobraževalnih politik, ki zajemajo vse faze učiteljske kariere; spodbujali procese vzajemnega učenja kot učinkovito strategijo za zmanjšanje opuščanja zgodnje poklicne poti, povečanje motivacije učiteljev in izboljšanje njihovih poklicnih spretnosti;
  - povečali podporo učiteljem z izvajanjem, izboljšanjem in ustvarjanjem postopkov uvajanja na začetku njihovega poklicnega delovanja s pomočjo mentorstva;
  - povečali poklicne možnosti z zagotavljanjem usposabljanja za mentorstvo izkušenim učiteljem in priznavanjem njihove vloge kot mentorjev.
- Pri izvajanju uvajalnih programov je bilo zelo pomembno **sodelovanje različnih deležnikov** (izobraževalnih organov, šolskih uprav, srednjih vodstvenih struktur in drugih učiteljev, subjektov usposabljanja, mentorjev in učiteljev začetnikov).

Zato, kot je navedeno v Kratki predstavitvi politike 2, velja:

- **Ravnatelji šol** bi morali sodelovati v uvajalnih programih, saj so odgovorni za zagotavljanje potrebnih pogojev za izvajanje, lokalno prilagajanje in spremljanje programov uvajanja. Poleg tega prispevajo k opredelitvi meril za izbiro in imenovanje mentorjev in učiteljev začetnikov ter vključujejo šolsko skupnost v podporo usposabljanja mentorjev.
- **Srednje vodstvene strukture in drugi učitelji** prispevajo k ohranjanju ustreznega okolja za vključevanje mentorjev in ustvarjanju mreže sodelovanja z različnimi deležniki, kar spodbuja uspešnost uvajalnih programov in učiteljev, vključenih v te programe.
- **Izobraževalni subjekti**, vključno z izobraževalnimi ustanovami, imajo zelo pomembno vlogo pri prepoznavanju pomena programov uvajanja in njihovega potrjevanja. Prav tako omogočajo dejavnosti ozaveščanja mentorjev in učiteljev začetnikov, zagotavljajo konceptualna pojasnila in obravnavajo odnosne, kakor tudi organizacijske in vsebinske vidike ter vprašanja, povezana s spremljanjem izvajanja programov, potrjevanjem in vplivom na poklicno napredovanje ali vstopom v učiteljski poklic.
- **Mentorji in učitelji začetniki** bi morali uvajalne programe razvijati v kontekstu refleksije in sodelovanja ter učinkovito ukrepati kot odziv na morebitna tveganja in izzive vsakega posameznega konteksta.

## ► **MEZO RAVEN: KONTEKSTI IZVEDBE**

- Izvajanje projekta LOOP je pomembno prispevalo k **izboljšanju kakovosti storitev, ki jih zagotavljajo šole**. Dobro opredeljen akcijski načrt, podprt z uvajanjem (ki so ga zagotovili usposobljeni mentorji) in medsebojnim sodelovanjem, je omogočil učinkovito vključevanje in podporo učiteljem začetnikom ter postal priložnost za razvoj njihove skupnosti.
- Pomembno je, da sredstva za izvajanje teh ukrepov vključujejo **vzpostavitev tehnične enote (centralizirane in/ali decentralizirane)**, ki jo sestavljajo predstavniki ministrstva za izobraževanje, organizacij za usposabljanje in šol. Ta enota bi morala biti odgovorna za izvajanje uvajalnih programov mentorjev. Posledično predstavlja velik izziv, saj zahteva dosleden in pravočasen razvoj tehničnega znanja vseh vključenih oseb.
- Delovna skupina meni, da je zelo pomembno jasno opredeliti nekatere predpostavke, ki bi morale strukturirati načrt za izvedbo programov. Slednje vključuje:
  - **Profil mentorja:** izbor teh učiteljev je temeljil na karakteristikah, ki so se izkazale kot pomembne za uspešnost izvajanja programa. Mentorji so pogosto omenili, katere lastnosti mora imeti mentor, pri čemer je bilo poudarjeno, da mora slednji obvladati didaktično-pedagoške strategije, poklicne izkušnje, socialne in komunikacijske spretnosti ter izraziti zanimanje za vlogo mentorja.
  - **Opredelitev meril za ujemanje med mentorji in učitelji začetniki** ne sledi strogim merilom, saj je bilo ugotovljeno, da lahko kombinacija različnih meril privede do boljšega ujemanja. Pomembno je tudi upoštevati, da se odnosi med mentorjem in učiteljem začetnikom razvijajo in da so mentorji strokovnjaki, ki imajo visoko raven čustvene inteligentnosti in lahko svoje delovanje prilagodijo različnim profilom. Zato je bila ta predpostavka med izvajanjem projekta LOOP označena z majhno stopnjo vpliva.

Ugotovili smo sledeče:

- **Udeleženci se niso strinjali, da morajo mentorji in učitelji začetniki pripadati istemu disciplinarnemu ali sorodnemu področju.** Mnenja so se razlikovala, nekateri so menili, da imajo mentorji in učitelji začetniki iz različnih disciplinarnih ali sorodnih področij pozitiven učinek, saj ta raznolikost omogoča širšo izmenjavo znanja in spodbuja interdisciplinarno sodelovanje, kar vodi k nastanku novih pobud in dejavnosti.
- **Mentorjem in učiteljem začetnikom** ni treba pripadati isti šoli. Po eni strani se je zdelo, da je ta pogoj olajšal razvoj dejavnosti in izvajanje uvajanja. Po drugi strani pa je bilo ugotovljeno, da če mentorji in učitelji začetniki pripadajo različnim šolam, to spodbuja ustvarjanje novih idej in perspektiv, učiteljem začetnikom pa zagotavlja varnejšo in zasebnejšo situacijo. Poleg tega je v primerih, ko so bili mentorji ocenjeni, dejstvo, da so pripadali različnim šolam, pomagalo preprečiti negativne ocene, pogojevanja in vplive, ki bi lahko ovirali proces ocenjevanja.
- Pomembno je bilo zagotoviti, da bi ujemanje med mentorjem in učiteljem začetnikom lahko **izpolnilo cilje lokalnega razvoja izobraževanja**, pri čemer je bilo treba uvajanje, podprto z mentorstvom, predvideti v logiki kolektivnih in ne individualnih koristi. Ta pristop je omogočil, da je izvajanje vplivalo na razvoj širših kontekstov in delovnih kultur v šolah.
- Pri ujemanju med mentorjem in učiteljem začetnikom se upošteva merilo, da mentor izkazuje **visoko raven razvoja kompetenc** na določenem področju, kar je pomembno krepiti pri čim večjem številu učiteljev začetnikov.

- Izkušeni učitelji, ki so imeli priložnost udeležiti se **programa za usposabljanje mentorjev**<sup>8</sup>, so se počutili boljše pripravljeni na opravljanje te funkcije, saj so imeli priložnost podrobno spoznati svoje dolžnosti in pravice kot mentorji, prav tako pa so pridobili celostni pogled na uvajalni program za učitelje začetnike.
- Bistveno je bilo, da so bili uvajalni programi in programi za usposabljanje mentorjev prilagojeni **izobraževalnim kontekstom izvajanja**<sup>9</sup>, pri čemer so se upoštevale njihove edinstvene značilnosti in učinkovito obravnavale potrebe vsake izobraževalne organizacije.
- Izvajanje teh programov je preseglo individualni strokovni razvoj vključenih učiteljev, saj je **spodbujalo tudi razvoj organizacije**<sup>10</sup>. Mentorji so s svojim visoko razvitim kompetenčnim profilom in priznanimi zaslugami med kolegi imeli pomembno vlogo pri pozitivnem vplivu na oblikovanje močne pedagoške kulture med učitelji. To ni le okrepilo individualne strokovne rasti mentorjev, temveč je pozitivno vplivalo tudi na splošni razvoj posamezne šole. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da je izvajanje tega projekta omogočilo ustvarjanje novih priložnosti za usposabljanje, saj potrebe po usposabljanju niso bile omejene le na enega ali dva učitelja na vsaki šoli, temveč so se razširile na večje število pedagogov.
- Ključnega pomena je bilo, da so vodstva šol in njihove srednje vodstvene strukture prepoznale vrednost programov in tako spodbujale vključevanje udeležencev ter jim zagotovile ugodne prostorske in časovne pogoje za izvajanje načrtovanih dejavnosti<sup>11</sup>.
- Za podpro izvajanja teh programov in zagotovitve, da se njihove dejavnosti izvajajo čim bolj kakovostno, je bilo treba vzpostaviti **protokole o sodelovanju med šolami, centri za usposabljanje in visokošolskimi zavodi**, ki so ustvarili potrebne sinergije za uspeh teh programov<sup>12</sup>.
- Z izvajanjem teh programov so se z uvajalnimi procesi okrepile tudi **zmožnosti šol, da učinkoviteje prispevajo k izboljšanju izobraževanja in učnemu uspehu svojih učencev**. To je bilo doseženo s spodbujanjem medsebojnega sodelovanja, veččin reševanja problemov in strokovnega razvoja učiteljev<sup>13</sup>.
- Med izvajanjem projekta LOOP je bil razvit **načrt za opazovanje in spremljanje procesa uvajanja**. Ta načrt se je izkazal kot ključen za razjasnitev dvomov med različnimi udeleženci in premagovanje omejitev, ki so se pojavile med procesom. Poleg tega je postal dragocen prostor za izmenjavo in sodelovanje med učitelji iz različnih šol, z izmenjavo postopkov in gradiv. Ena od sodelujočih šol je na primer pripravila *priročnik dobrodošlice za nove učitelje*, ki se je drugim šolam zdel zelo dragocen in so ga prevzele ter ga prilagodile svojemu posebnemu izobraževalnemu kontekstu<sup>14</sup>.

### ► **MIKRO RAVEN: STROKOVNJAKI**

- Učitelje je treba spodbujati k **sodelovanju v uvajalnih programih**, saj je od tega odvisno njihovo izvajanje. Ena od omejitev, s katerimi smo se srečali med izvajanjem projekta, je bila težava pri iskanju šol in učiteljev, zainteresiranih za sodelovanje v projektu. Zaradi tega je bilo treba na novo opredeliti in poenostaviti predhodno oblikovana merila za izbor ter stopiti v stik s šolami in poudariti pomen njihovega sodelovanja.
- Med izvajanjem uvajalnih programov je bilo ugotovljeno, da je **skupni delovni čas med mentorji in učitelji začetniki** olajšal postopek. V primerih, ko ta potreba sprva ni bila upoštevana, se je bilo treba dogovoriti za

<sup>8</sup> HIP 1 in HIP 6 LOOP projekta.

<sup>9</sup> HIP 5 LOOP projekta.

<sup>10</sup> HIP 3 and HIP 4 LOOP projekta.

<sup>11</sup> HIP 7 LOOP projekta.

<sup>12</sup> HIP 7 LOOP projekta.

<sup>13</sup> HIP 3 in HIP4 LOOP projekta.

<sup>14</sup> HIP 7 LOOP projekta.

alternativne rešitve, kot so uporaba orodij za interakcijo na daljavo in sestanki izven delovnega časa. Vendar bi lahko ta dodatna srečanja predstavljala breme za udeležence, zato se jim je potrebno izogibati.

- Med sejami je bilo ključnega pomena, da se **skupina mentorjev predstavi učiteljem začetnikom**, da se zagotovi čas za njihovo predstavitev (vključno z izmenjavo informacij o njihovem akademskem in strokovnem ozadju) in interakcijski trenutek, da se olajša vzpostavitev empatičnega odnosa med njimi. Izkušnje tega projekta so namreč pokazale, da pomanjkanje znanja o mentorju pri učitelju začetniku običajno sproži tesnobo in zaskrbljenost, občutke, ki škodujejo izvajanju procesa.
- Kot zelo pomembno se je izkazalo, da je potrebno **učiteljem začetnikom na začetku šolskega leta zagotoviti vrsto informativnih srečanj in delavnic**, da bi se vnaprej seznanili s cilji in vsebino programov, s kontekstom, v katerem se razvijajo, ter nalogami, ki so vključene v proces. Ta ukrep naj bi prispeval k bolj informiranemu in zavestnemu odločanju ob vključitvi v program, s čimer se je zmanjšala možnost, da bi izstopili iz projekta.
- V celotnem projektu se je zdelo ključno, da se **prepozna pomen vloge mentorja**. Znano je, da je ta vloga zahtevna, zahteva stalno usposabljanje, spremljanje in razpoložljivost, ki ni združljiva z urami, ki so v urniku vaj namenjene za to funkcijo.

### 4.3. DODATEK

Glede na zgoraj navedeno potrjujemo naslednje predpostavke:

- **Raznolikost poklicnih možnosti:** Ugotavljamo, da izvajanje vloge mentorja povečuje motivacijo in prispeva k ohranjanju učiteljev z večletnimi izkušnjami v izobraževalnem sistemu.
- **Uvajanje, ki se vzdržuje z mentorskimi dejavnostmi:**
  - Podpira poklicni razvoj učiteljev na začetku njihove poklicne poti.
  - Prispeva k ohranitvi učiteljev, ki začenjajo svojo poklicno pot v izobraževalnem sistemu.
  - Spodbuja socialno in kulturno vključenost učiteljev.
- Program za usposabljanje mentorjev: Poveča zanimanje učiteljev za sodelovanje pri izvajanju uvajalnih programov, saj podpira njihovo delovanje.
- **Sredstva in uvajalne ukrepe** je treba načrtovati, varovati in prilagajati potrebam strokovnih okolij in njihovih deležnikov.

## 5. PRIPOROČILA

Pričujoči dokument temelji na znanstvenem raziskovanju držav znotraj konzorcija projekta LOOP. Služi kot pripomoček pri opredelitvi strategije za operacionalizacijo uvajalnih programov za učitelje mentorje na nacionalni ravni.

Priporočila, ki jih najdete v dokumentu, so namenjena podpori strategiji projekta in odražajo dokaze iz rezultatov izvajanja, zlasti glede usposobljenosti mentorjev, osebnega in poklicnega razvoja učiteljev začetnikov ter uspešnosti programov.

V zvezi s tem naslednja priporočila ne vključujejo praktičnih in operativnih podrobnosti (meni se, da bi jih morale tehnične skupine skrbno preučiti na vsebinski način med postopki izvajanja). Namesto tega izpostavljajo smernice delovanja, ki jih je treba upoštevati pri opredeljevanju prihodnjih ukrepov. Podobno kot sklepi so tudi priporočila strukturirana na več ravneh: makro, mezo in mikro. Opozoriti je treba, da ima v tem procesu vsaka raven odločilno in neločljivo vlogo od drugih, zato je za vsako od njih opredeljen sklop posebnih priporočil, čeprav so ustrezno medsebojno povezana. Tako bomo dosegli trden regulativni okvir in zagotovili učinkovit strokovni razvoj vključenih učiteljev.

Zato je potrebno opredeliti in določiti nekatere ključne elemente, ki so prispevali k uspehu zgoraj navedenih programov v okviru projekta LOOP.

### ► POMEN IZVEDBE

Ta raven se nanaša na opredelitev konceptov uvajanja, mentoriranja in oblikovanje modela mentorstva z naborem ključnih pravil (vključno z opredelitvijo pravic in dolžnosti med zainteresiranimi stranmi), z namenom oblikovanja primerljivih in konkretnih ukrepov. Aktivnosti vključujejo določanje pravnih in regulativnih standardov, zagotavljanje virov ter odločanje o financiranju in dejavnostih, ki so bistvene za izvajanje strategije ter doseganje splošnih in posebnih ciljev teh programov. Zato je pomembno sledeče:

- **USTVARJANJE novih poklicnih priložnosti s podporo pri izvajanju uvajalnih postopkov za učitelje in programov za usposabljanje mentorjev, s formalnim priznavanjem vloge ustrezno usposobljenega mentorja.** To priporočilo zahteva usklajeno politično ukrepanje, da se zagotovi vzpostavitev zakonodajnega okvira, ki opredeljuje obseg, naravo in strukturo teh programov, pa tudi potrebna sredstva in mehanizme za njihovo izvajanje. V tem smislu bo ključno, da se vloga mentorja in učitelja začetnika uradno prizna in kompenzira bodisi v smislu razbremenitve pedagoških ur bodisi v smislu finančnih nagrad (ali kombinacije obojega) ali točkovnega ovrednotenja z možnostjo napredovanja v nazive, organizacije pa podpre s sredstvi in kakovostnimi seminarji usposabljanja.
- **SPODBUJANJE dialoga med strokovnimi učiteljskimi organizacijami, univerzami, centri za usposabljanje, raziskovalci in nacionalnimi izobraževalnimi zavodi.** Izvajanje teh programov zahteva sodelovanje in skupno ukrepanje različnih ravni odločanja v okviru sodelovanja med vsemi.



- **STRINJANJE** o skupni opredelitvi konceptov *uvajanja in mentorstva*. Ta potreba izhaja iz dejstva, da se regulativni okviri partnerskih držav razlikujejo v opredelitvi teh pojmov, zato je potreben skupen konceptualni pristop<sup>15</sup>, od katerega je odvisna narava vseh ukrepov.
- **OPREDELITEV** meril za izbor mentorjev. Izkušnje, pridobljene pri izvajanju projekta LOOP, so pokazale, da je način izbire mentorjev ključnega pomena za zagotavljanje uspešnosti uvajanja. Pri določanju teh meril je potrebno biti pozoren zlasti na:
  - izkušnje s poučevanjem z zavedanjem, da se v 10 ali 20 letih dela nabere znanje o različnih razsežnostih poučevanja;
  - znanje, pridobljeno pri opravljanju drugih pomembnih nalog, kot sta sodelovanje v inovativnih projektih in vodenje pripravništev;
  - posebno usposabljanje, vključno s sodelovanjem v programu za usposabljanje mentorjev;
  - ocena uspešnosti, pridobljena v prejšnjih letih, in motivacija za opravljanje vloge;
  - stik s šolami za usposabljanje učiteljev<sup>16</sup> in izražen interes za sodelovanje.
- **DOLOČITI** konkretne in natančne cilje, usklajene z nameni tega ukrepa. Te cilje je potrebno prenesti v ukrepe izobraževalne politike, ki lahko:
  - prispevajo k oblikovanju izobraževalnih politik, ki vsebujejo vse faze kariere učitelja;
  - spodbujajo procese medgeneracijskega učenja kot učinkovito strategijo za zmanjšanje zgodnjega opuščanja učiteljskega poklica, povečujejo motivacijo učiteljev in vplivajo na izboljšanje njihovih poklicnih kompetenc;
  - okrepijo podporo učiteljem z izvajanjem, izboljšanjem in ustvarjanjem postopkov uvajanja novih učiteljev s pomočjo mentorstva;
  - razširijo poklicne možnosti z zagotavljanjem usposabljanja za mentorstvo za izkušene učitelje in priznavanjem njihove mentorske vloge.
- **USTANOVITI** tehnično enoto, ki bo podpirala razvoj ukrepa. Opredelitev regulativnega okvira mora vključevati dodelitev potrebnih sredstev za razvoj ukrepa. Zato se zdi nujno ustanoviti **(de)centralizirano tehnično enoto** (s člani iz ministrstva za izobraževanje, ustanov za usposabljanje in šol), ki bo odgovorna za izvajanje uvajalnih programov mentoriranja. To predstavlja velik izziv, saj zahteva dosleden in pravočasen razvoj tehničnega znanja vseh vključenih oseb.
- **VKLJUČITEV** zainteresiranih deležnikov v izvajanje uvajalnih programov in programov za usposabljanje mentorjev. Izvajanje uvajalnih programov za učitelje in programov za usposabljanje mentorjev zahteva usklajena prizadevanja različnih partnerjev, vključno z izobraževalnimi organi, organi upravljanja šol, vmesnimi vodstvenimi strukturami, drugimi učitelji, ustanovami za usposabljanje, mentorji in učitelji začetniki. Prispevek vsakega od teh deležnikov je ključnega pomena za doseganje ciljev uvajalnih programov in splošnega uspeha ukrepa. V tem smislu je pomembno zagotoviti sodelovanje:
  - **Izobraževalnih organov**, da bi jih vključili v spodbujanje ukrepov, ki podpirajo izvajanje programov uvajanja, sprejemanje ukrepov, določanje odgovornosti, zagotavljanje virov, lažji dostop do

<sup>15</sup> O konceptih uvajanja in mentorstva, sprejetih v projektu LOOP, glej razdelek 4.2 tega poročila –»Ključne ugotovitve«.

<sup>16</sup> Šole s sodelovalnimi praksami usposabljanja, ki bodo vzpostavljene in imajo lahko ključno vlogo pri usposabljanju mentorjev.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY.

Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

uvajalnih programov in njihovo prilagajanje posebnim potrebam vsakega okolja in vključenih učiteljev.

- **Vodstev šol**, ki so odgovorna za zagotavljanje potrebnih pogojev za izvajanje, umestitev in spremljanje uvajalnih programov, podpiranje opredelitve meril za izbiro in imenovanje mentorjev in učiteljev začetnikov ter vključevanje šolske skupnosti v podporo usposabljanju mentorjev.
- **Vmesnih vodstvenih struktur in drugih učiteljev**, katerih prispevek je bistven za zagotavljanje potrebnih pogojev za lažje vključevanje mentorjev in ustvarjanje mreže sodelovanja, ki vključuje različne deležnike. Ti ukrepi veljajo so zelo pomembni za uspešno uvajanje.
- **Ustanov za usposabljanje**, vključno z izobraževalnimi zavodi, ki imajo vodilno vlogo pri priznavanju pomena uvajalnih programov in njihovega potrjevanja ter pri spodbujanju dejavnosti ozaveščanja mentorjev in učiteljev začetnikov, ki so bistvene za konceptualno razjasnitev in opredelitev programa, pa tudi pri obravnavi odnosnih, organizacijskih, izobraževalnih, kontekstualnih in drugih vidikov spremljanja izvajanja programa, potrjevanja ter vpliva na poklicno napredovanje in/ali vstop v učiteljski poklic.
- **Mentorjev in učiteljev začetnikov**, kar jim omogoča, da razvijajo uvajalne programe v kontekstu refleksije in sodelovanja ter učinkovito ukrepajo v napovedovanju in odzivanju na morebitna tveganja in izzive programa.

## ► KONTEKST IZVEDBE

Na tej ravni se oblikuje strateški in operativni akcijski načrt, ki bo zagotovil izvajanje uvajanja z mentoriranjem. Cilj je izboljšati kakovost storitev, ki jih zagotavljajo šole, in zagotoviti, da se njihovi učitelji počutijo podprte in vključene. Ta ukrep okrepi mehanizme za podporo pri razvoju uvajanja in zagotavljanja kakovosti celotnega procesa.

Pomembno je:

- **VZPOSTAVITI delovne skupine za opredelitev/prilagoditev smernic za izbor mentorjev in udeležencev ter opredelitev potrebnih virov, vključno z usposabljanjem, izvedbenimi strukturami, spremljanjem in administrativno podporo.** Delovna skupina, odgovorna za izvajanje teh programov, mora sodelovati pri spodbujanju ustanavljanja lokalnih mrež/skupnosti (lahko s pomočjo spletne platforme) med mentorji iz različnih šol v sodelovanju z ravnateljji in pedagoškimi svetovalci za izmenjavo dobrih praks, kot so vzorčno poučevanje in razmislek o učnih praksah ter inovativni načini formativnega ocenjevanja.
- **OPREDELITI predpostavke, na katerih bo temeljila struktura izvedbenega načrta programov, kar vključuje :**
  - **Opredelitev profila mentorja, s priporočilom, da:**
    - obvlada didaktično-pedagoške strategije in prakse,
    - pozna snov predmeta,
    - ima strokovne izkušnje na področju poučevanja in učenja,
    - je organiziran,
    - je pripravljen sprejeti vlogo mentorja,
    - ga zanima opravljanje mentorskih nalog in podpiranje učiteljev začetnikov,
    - ima sposobnost aktivnega poslušanja in učinkovitega komuniciranja,

- ima sposobnost izmenjave izkušenj,
  - ima sposobnost zagotavljanja konstruktivnih povratnih informacij.
- **Opredelitev ustreznih pogojev med mentorjem in učiteljem(-i) začetnikom(-i)**, pri čemer je potrebno upoštevati, da ni nezmotljivih meril in da lahko kombinacija različnih meril pripelje do boljšega rezultata. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se odnosi med mentorjem in učiteljem(-i) začetnikom(-i) razvijajo in da so mentorji strokovnjaki, ki imajo visoko raven odnosne usposobljenosti in so zato pripravljeni prilagoditi svoje delovanje različnim profilom. V zvezi s tem je pomembno razmisliti o tem, ali:
    - mentor in učitelj začetnik **morata pripadati istemu ali sorodnemu disciplinarnemu področju** (to merilo je razdelilo mnenja udeležencev);
    - mentor in učitelj(i) začetnik(i) **morata pripadati isti šoli**, saj se zavedata, da lahko ta pogoj po eni strani podpira razvoj dejavnosti in samo izvajanje uvajanja. Vendar je potrebno upoštevati tudi, da lahko pripadnost različnim šolam ustvari nove ideje in poglede ter prepreči morebiten vpliv na proces ocenjevanja učitelja začetnika. Zato se lahko kot uspešne izkažejo tudi skupine, ki presegajo te meje in so heterogene;
    - morajo imeti mentorji razvito raven kompetenc na določenem področju, ki jim omogoča doseganje ciljev lokalnega razvoja izobraževanja, saj trajnostno uvajanje z mentorstvom ni zasnovano z individualnega vidika, temveč s kolektivnega, zato je pomembno, da njihovo delovanje prispeva k razvoju širših kontekstov in delovnih kultur v šolah.
  - **IZBOLJŠATI kakovost izobraževalnih storitev, ki jih ponudijo šole.** Oblikovanje akcijskega načrta, ki vključuje uvajanje učiteljev začetnikov ob podpori usposobljenih mentorjev, bi moralo zagotoviti **spremljanje in vključevanje učiteljev začetnikov v enakopravno delovno okolje**. Cilj je razumeti te programe kot **priložnost za razvoj učiteljske skupnosti v vsakem kontekstu**.
  - **OPREDELITI programe razvoja kompetenc mentorjev za izkušene učitelje, da bi jim pomagali poglobiti znanje o tem položaju in jih bolje pripravili na opravljanje te vloge.** Cilji usposabljanja so:
    - dostopanje do teoretičnega znanja (virov) za poglobitev razumevanja mentorske dejavnosti;
    - razumevanje dolžnosti in odgovornosti mentorjeve vloge ter obvladovanje njegovih pričakovanj;
    - določanje prednostnih nalog in ustreznih ukrepov za mentorske dejavnosti;
    - skupno opredeljevanje norm in smernic za mentorstvo;
    - razvijanje kompetenc na različnih področjih, pomembnih za uvajalni program;
    - podpiranje potrebe po fizičnih zasebnih prostorih in časovnih terminih, namenjenih interakcijam med mentorjem in učiteljem začetnikom;
    - dostop do vaj, dejavnosti in učnega gradiva.
  - **PRILAGODITI uvajalne programe izobraževalnim okoljem in jih tako približati potrebam in posebnostim posamezne organizacije.** Številne študije kažejo<sup>17</sup>, 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 vsakega nacionalnega in/ali mednarodnega projekta profesionalnega razvoja prilagodijo lokalnim razmeram**.

<sup>17</sup> Norman in Feiman-Nemser 2005, 696.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.

▪ **ZAGOTOVITI**, da uvajalni programi dajejo priložnost učiteljem začetnikom, da:

- imajo izkušnjo kakovostnega uvajanja;
- se zmanjša nelagodje, ki jo lahko čutijo učitelji ob nastopu novega delovnega mesta v šolski organizaciji;
- pridobijo potrebno znanje za učinkovito opravljanje vlog, pri čemer spodbujajo pozitivne odnose s svojimi kolegi in izpolnjujejo potrebe organizacije in okolja;
- imajo olajšan prehod z začetnega usposabljanja na poklicno prakso;
- se počutijo bolj vključeni v šolsko skupnost;
- se poveča njihova motivacija za poučevanje in s tem možnost, da ostanejo v učiteljskem poklicu.

▪ **SPODBUDITI** razvoj vsakega izobraževalnega konteksta z izvajanjem programov uvajanja. Programme uvajanja je potrebno obravnavati kot **priložnost za reformo in posodobitev šolske kulture ter s tem povečati obogatitev in strokovni razvoj učiteljske skupnosti na podlagi izmenjave znanja, virov in praks med vrstniki**. Učinek teh ukrepov naj bi **presegel strokovni razvoj vsakega vključenega učitelja in pozitivno vplival na oblikovanje trdne kulture poučevanja, na razvoj šole kot celote ter tako vodil k izboljšanju izobraževalnih storitev, ki se zagotavljajo v vsakem kontekstu**. To pomeni, da vodstveni organi šol in njihove vmesne vodstvene strukture **prepoznajo koristi teh programov za organizacijo in na ta način spodbujajo sodelovanje učiteljev ter zagotavljajo potrebne prostorske in časovne pogoje za izvajanje načrtovanih dejavnosti**.

▪ **RAZVIJATI** protokole o sodelovanju med šolami, centri za usposabljanje in visokošolskimi zavodi. Kot že omenjeno, je za izvajanje programov uvajanja učiteljev v delo in mentorjev potrebno sodelovanje različnih deležnikov. To pomeni, da je treba razviti protokole z njimi, da se formalizira prispevek vsakega subjekta k izvajanju in uspešnosti teh programov.

▪ **PRIPRAVITI** načrt za spremljanje in podpiranje procesa uvajanja, ki omogoča stalno ocenjevanje, strukturirano po ustreznem modelu glede na naravo tega programa. Načrt mora opredeliti metode za spremljanje udeležencev in pomagati pri poznavanju kompleksnosti posega in zagotavljanju doslednosti dejavnosti, vključno s povratnimi informacijami, ocenjevanjem interakcij, merjenjem ravni zadovoljstva in učnega napredka. V zvezi s tem mora načrt spremljanja in podpore:

- opredeliti skupino za spremljanje, ki bi lahko podpirala mentorje in nove učitelje;
- opredeliti cilje spremljanja;
- določiti orodja za spremljanje;
- določiti časovni razpored spremljanja;
- opredeliti odgovornosti;
- zbrati povratne informacije in ocene;
- analizirati podatke in opredeliti področja za izboljšave;
- sporočati rezultate;
- izvajati stalne izboljšave;
- ocenjevati učni napredek.

## ► **STROKOVNJAKI**

Ta stopnja se osredotoča na strokovni razvoj učiteljev, vključenih v proces uvajanja, tako mentorjev kot učiteljev začetnikov. Njen namen je razumeti, ali so izvedeni ukrepi, katerih namen je učinkovito vključevanje učiteljev

začetnikov, prispevali k povečanju znanja in kompetenc udeležencev. Zato je pomembno preučiti ustreznost postopkov usposabljanja, pri čemer je treba upoštevati, da je cilj izboljšati osebni in poklicni razvoj učiteljev in da to predpostavlja celostni razvoj, ki ima posledice v naslednjih temeljnih razsežnostih za učiteljski poklic: »vedeti«, »vedeti kako« in »vedeti kako biti«. Opozoriti je treba, da je usposabljanje za pripravo mentorjev na opravljanje njihove vloge v tem kontekstu še posebej pomembno, ne le zaradi pomembnega vpliva na učiteljsko profesionalnost, temveč tudi zato, ker je ključno za uspeh uvajalnega procesa. Zato je primerno:

- **SPODBUJATI sodelovanje učiteljev pri izvajanju uvajalnih programov.** Uvajalni programi so namenjeni učiteljem, da jim pomagajo pri učinkovitem vstopu na karierno pot. Pomembno je, da učitelji sodelujejo pri usklajenem načrtovanju ukrepov in določanju akterjev. V zvezi s tem je potrebno:
  - ustanoviti delovno skupino, ki se usposablja za podrobno poznavanje programov uvajanja in prepoznavanje njihove vrednosti;
  - oblikovati delovno skupino, ki ob podpori komunikacijske skupine pripravi načrt za razširjanje programov v različnih nacionalnih strukturah. Poleg tega je treba ta načrt predstaviti na različnih ravneh izvajanja - nacionalni, lokalni in kontekstualni (šolski);
  - razširiti programe, ki vsebujejo konceptualnim pristopom, razlago njihovih ciljev in koristi za učiteljsko kariero, zagotavljanje informacij o njihovem trajanju, opredelitev dejavnosti in potrebnih človeških virov ter druge pomembne vidike;
  - predstaviti programe strokovni skupnosti na šoli, da bi se tudi drugi učitelji počutili motivirane za sodelovanje pri njihovih dejavnostih;
  - vključiti vodstvo šole in vmesne vodstvene strukture v predstavitvene sestanke, da se seznanijo s programi in lažje podprejo njihovo izvajanje z zagotavljanjem skupnega časa v urnikih učiteljev in prostorov, ki po eni strani varujejo zaupnost, po drugi strani pa omogočajo potrebno sodelovanje med mentorji in učitelji začetniki.
  
- **DODELITI učni čas za vlogo mentorjev in zagotoviti združitev nepedagoškega časa za sodelovanje med mentorji in učitelji začetniki.** Pomembno je zagotoviti, da imajo mentorji in učitelji začetniki **skupne učne ure**, ki jim omogočajo sodelovanje v razredu. Le tako lahko učitelju začetniku zagotovimo potrebno podporo pri *vodenju razreda*. Poleg tega olajša uresničevanje pomembnega vidika programa usposobljenosti mentorjev, ki vključuje opazovanje pouka in, v idealnem primeru, sodelovanje pri pobudah v razredih drugih učiteljev. Te priložnosti omogočajo izmenjavo znanja med različnimi udeleženci, kar pripomore k dodatni vrednosti uvajalnega programa.

Koristno bi bilo razmisliti o opredelitvi skupnega časa mentorja in učitelja začetnika, izven pedagoškega dela obveznosti, kar bi omogočilo individualna in skupna srečanja. Slednja bi lahko vsebovala dejavnosti ki bi pripomogle k večjemu uspehu uvajalnega in mentorskega programa. Rezultati kažejo, da je zagotavljanje časa za skupno delo nujen pogoj za doseganje zastavljenih ciljev.
  
- **PREDSTAVITI skupino mentorjev, zagotoviti čas za njihovo predstavitev in omogočiti stik med mentorji in učitelji začetniki.** Prej ko mentor in učitelj začetnik navežeta stik, bolj uspešno bo mentorstvo oz. uvajanje. Zato je pomembno, da se vsak par čim prej predstavi, kar pripomore pri premagovanju negotovosti, strahov in dvomov, ki se pojavljajo na obeh straneh. Za dobro pobudo velja, da se mentorje spodbudi k vzpostavitvi tega odnosa, pri čemer se uporabi prijazen in spodbuden ton. To je mogoče olajšati, če so prvi stiki bolj družabnega kot poklicnega značaja. Zelo pomembno je tudi, da imajo mentorji učinkovite spretnosti medosebne komunikacije, da znajo dejavno graditi zaupanje in ohranjati zaupnost.

Zato bi bilo koristno, če bi bili mentorji o svoji novi vlogi in nalogah obveščeni vnaprej, npr. pred koncem šolskega leta in pred začetkom naslednjega šolskega leta. Tako bi se lahko bolje pripravili na svojo novo vlogo in po potrebi opravili tudi usposabljanje za mentorja.

- **ORGANIZIRATI informativne sestanke za učitelje začetnike** - v praktični obliki (kot so delavnice) - cilj je podpreti učitelje začetnike pri sprejemanju zavestnih in informiranih odločitev o njihovem sodelovanju v uvajalnem procesu in tako preprečiti, da bi ga opustili.

- **OMOGOČITI učiteljem začetnikom, da so v procesu uvajanja odgovorni za sprejemanje odločitev tekom procesa uvajanja. Mentor in učitelj začetnik imata možnost skrbeti za uspešno izvajanje programa.**

V dogovoru z mentorjem naj učitelj začetnik:

- oblikuje načrt in razmisli, na katerih dimenzijah<sup>18</sup> želi delati;
- določi dejavnosti, ki jih bosta izvajala;
- zaprosi za podporo in vodenje, kadar koli je to potrebno;
- prilagodi uvajalni program svojemu profilu, potrebam in interesom;
- zahteva ustrezne prostorske in časovne pogoje ter individualno podporo za zagotovitev uspešnega uvajanja.

---

<sup>18</sup> Didaktično-pedagoški, disciplinarni, birokratski/upravni, čustveni, socialni in kulturni.

Nastanek te publikacije je bil sofinanciran iz programa nepovratnih sredstev Evropske unije pod številko 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. Publikacija odraža izključno stališča avtorjev. Evropska komisija in Nacionalna agencija za financiranje nista odgovorni za vsebino ali kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe te publikacije.