

Uspješno mentoriranje odgajatelja u pristupu usmjerenom na dijete

PRIRUČNIK



USPJEŠNO MENTORIRANJE ODGAJATELJA U PRISTUPU USMJERENOM NA DIJETE

Nakladnik:
*Pučko otvoreno učilište Korak po korak,
Ilica 73, 10 000 Zagreb*

Za nakladnika
Nives Milinović

Glavna urednica
Sanja Brajković

Obrada hrvatskog izdanja
Helena Burić

Lektura
Marina Vujčić

Naslov originala:
*Step by Step Mentoring Guide for Quality Improvement;
International Step by Step Association,
Budapest, Hungary*

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 373.211.4 (035)

USPJEŠNO mentoriranje odgajatelja u pristupu
usmjerenom na dijete : priručnik za mentore / <glavna
urednica Sanja Brajković; prevele Nives Milinović, Sanja
Brajković, Helena Burić>. - Zagreb : Pučko otvoreno
učilište Korak po korak, 2006.

Prijevod djela : Step by Step Mentoring Guide for Qual-
ity Improvement.

ISBN 953-7149-06-4

I. Odgojitelji – Stručno usavršavanje – Priručnik

300914033

Sva prava pridržana. Nijedan dio ovog priručnika ne smije se umnožavati, prodavati
ili prevoditi u bilo kojoj formi ni u bilo koje svrhe bez dopuštenja nakladnika.

OSVRT

Uspostava kulture kvalitete u svim sektorima obrazovanja glavno je jamstvo učinkovitosti obrazovnog sustava. Jedan od ključnih elemenata na kojemu leži praćenje, vrednovanje i samovrednovanje nastavnog rada je sustav mentorstva. Mentorstvo obično podrazumijeva pružanje odgovarajuće individualne podrške studentima učiteljskih i nastavničkih fakulteta koji dolaze na školsku praksu te nastavnicima, učiteljima i odgajateljima - početnicima kojima je potrebno postupno uvođenje u profesiju. No isto tako koncepti refleksivne prakse i supervizije mentore stavljaju u središte sustava pružanja međusobne podrške među sustručnjacima. Priručnik za mentore „Uspješno mentoriranje odgajatelja u pristupu usmjerenom na dijete“ svjedoči o važnosti primjene koncepta osiguravanja kvalitete u programu „Korak po korak“. Pojava ovog priručnika i komplementarnog programa za izobrazbu mentora zaokružuju pedagoški pristup postupno građen kroz gotovo dva desetljeća razvoja programa „Korak po korak“. Pažljivo izgrađena tri središnja elementa: pedagoški standardi, metodologija poučavanja usmjerena na dijete te na kraju mentorski pristup profesionalnom razvoju, jamče dugoročnu održivost programa kroz kontinuirano zalaganje za kontrolu i poboljšanje kvalitete. Specifičnost ovog mentorskog pristupa jest njegova snažna znanstvena utemeljenost u području edukacijskih znanosti. Njegove su temeljne pretpostavke:

- jake strane kao ishodište dijaloga o kvaliteti
- utemeljenost u modelima učenja odraslih
- poticanje unapređenja odgojno-obrazovnog rada kroz jasno određene faze vođene refleksije
- odnos između mentora i mentoriranog odgajatelja utemeljen na partnerstvu, međusobnom, povjerenju, pozitivnom *feedbacku* i otvorenom dijalogu.

Priručnik razrađuje praktičnu primjenu ovih pretpostavke polazeći od opisa kompetencija i osobina uspješnog mentora. Nakon toga postavlja metodološki okvir za provođenje mentorskog procesa, podrobno prikazujući četiri faze mentorskog ciklusa. Kako bi se inovativni pristup mentorstvu temeljen na partnerstvu približio čitateljima, u četvrtom dijelu priručnika nalaze se ilustrativni primjeri razgovora mentora i odgajatelja iza kojih slijedi opis glavnih izazova, mogućih teškoća u mentorskom radu. Posebnu vrijednost priručnika daju PRILOZI koji sadrže glavne alate za vrednovanje i samovrednovanje odgojno-obrazovnog rada.

Priručnik predstavlja zaokruženu cjelinu s dobro uspostavljenom ravnotežom između teorijskih i praktičnih sadržaja, pisan je razumljivim stručnim jezikom, te će sigurno poslužiti kao značajan instrument za unapređenje mentorskog rada u školama. Štoviše, time će ujedno bitno pridonijeti i realizaciji krajnjeg cilja - uspostavi kulture kvalitete u našim vrtićima.

travanj 2007.

prof. dr. sc. Vlasta Vizek Vidović

PREDGOVOR

Mentori i mentorstvo su bliski hrvatskom odgojno-obrazovnom sustavu. Mnogi su odgajatelji i stručni suradnici stekli zvanje mentora, a mnogi rade kao mentori iako to „službeno” nisu. Pritom se podrazumijeva da su dobri odgajatelji ujedno i dobri mentori, pa se za odgovoran posao mentoriranja dodatno ne educiraju. Također se smatra da je mentorska pomoć potrebna samo pripravnici, odnosno odgajateljima početnicima. Ta dva uvriježena stava želimo mijenjati edukacijom „Uspješno mentoriranje odgajatelja u pristupu usmjerenom na dijete”, koje je ovaj priručnik sastavni dio.

Iskustva drugih zemalja svjedoče da je mentorska podrška odgajateljima ključna za unapređenje kvalitete poučavanja. U razvijenim odgojno-obrazovnim sustavima mentorstvo je prisutno kao oblik podrške iskusnijih odgajatelja manje iskusnim kolegama kroz razgovore, suradnju, razmjenu iskustava i ideja, emocionalnu podršku i slično. Proces unapređenja kvalitete opisan u ovom priručniku nastao je na temelju metodologije *Korak po korak*, no važno je reći da je primjenjiv u svim humanističko-razvojnim koncepcijama. Ove ideje u skladu su s Programskim usmjerenjem odgoja i obrazovanja predškolske djece (1991.) koje, polazeći od načela pluralizma i slobode u primjeni pedagoških ideja i koncepcija, i danas predstavlja jedan od glavnih dokumenata razvoja predškolskog odgoja.

Pučko otvoreno učilište *Korak po korak* već godinama provodi stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih djelatnika. Također, Učilište je uvelo ISSA¹ Pedagoške standarde - međunarodne standarde kvalitete rada odgajatelja koji primjenjuju metodologiju usmjerenu na dijete. Naš sljedeći korak u podršci unapređenju kvalitete odgojno-obrazovnog procesa jest edukacija za mentore koja nudi temeljna znanja i vještine o procjeni razine kvalitete rada i davanju povratne informacije odgajatelju kojeg se mentorira, o vrstama pomoći koju pruža mentor (kada dati konkretan savjet, a kada odgajatelja voditi do samostalnog rješenja), o tome kako odgajatelju pomoći u stvaranju plana za unapređenje kvalitete koristeći se ISSA Pedagoškim standardima kao alatom i ciljem, koje komunikacijske vještine koristiti itd. Napuštanje tradicionalnog pristupa poučavanju zahtijeva i napuštanje tradicionalnog pristupa mentorstvu. Uspješno mentoriranje odgajatelja u pristupu usmjerenom na dijete temelji se na jakim stranama odgajatelja, te kroz mentorski ciklus (planiranje, praćenje, analiza i primjena) odgajatelju pruža pomoć koja odgovara razini njegovog profesionalnog razvoja, neprekidno mu nudeći izazov i viziju. To je, ukratko, sadržaj ovog priručnika. I priručnik i edukacija namijenjeni su odgajateljima, stručnim suradnicima i ravnateljima.

¹ International Step by Step Association

Priručnikom i edukacijom 'Uspješno mentoriranje odgajatelja u pristupu usmjerenom na dijete' želimo pomoći u izgradnji razgranatog i djelotvornog mentorskog sustava koji unapređuje kvalitetu odgojno-obrazovne prakse usmjerene na dijete.

Nives Milinović,

Ravnateljica

Pučko otvoreno učilište Korak po korak

Za sva pitanja slobodno nam se obratite:

Pučko otvoreno učilište Korak po korak

Ilica 73, 10000 Zagreb

Tel: 01/4854 935,4854 936 fax:01/4854 022

www.korakpokorak.hr

Mi ne učimo poučavati; mi učimo iz našeg poučavanja.

NAPOMENA: Zbog jednostavnosti i preglednosti teksta nismo koristili oba roda imenica odgajatelj/ica i mentor/ica. U općenitim dijelovima teksta korištene su imenice muškog roda, a u onim dijelovima teksta koji se odnose na konkretne primjere iz prakse čije su sudionice bile osobe ženskog spola, koristili smo te imenice u ženskom rodu.

SADRŽAJ

UVOD 11

- Porijeklo priručnika za mentore 11
- Proces unapređenja kvalitete rada odgajatelja 11
- Unapređenje kvalitete: Mentorstvo u kontekstu odgoja i obrazovanja 13

ULOGI I ODGOVORNOSTI MENTORA 15

- Koje važne osobine treba imati dobar mentor? 15
- Suradnja mentora i odgajatelja 16
- Suradnja mentora s upravom vrtića 18
- Funkcije mentora - vrste pomoći koju mentor pruža 20
- Uloge mentora.... 22
- Faze kroz koje prolaze odgajatelji na svom putu profesionalnog razvoja 28
- Vještine komunikacije uspješnog mentora 35

ČETIRI FAZE MENTORSKOG CIKLUSA 36

- Mentorski sastanci: Planiranje i refleksija 38

PRIMJERI RAZGOVORA MENTORA S ODGAJATELJIMA 40

IZAZOVI NA KOJE NAILAZE MENTORI 45

VODIČ ZA MENTORE	49
Početak	49
Prvi kontakt	49
Prvi orijentacijski sastanak....	50
Prvo opažanje u grupi	51
Kretanje unaprijed	51
Razvijanje Plana unapređenja kvalitete	51
Sljedeći susreti	52
Praćenje napretka	52
Dolazak na cilj	53
LITERATURA	54
PRILOZI	55
Lista priloga	56

UVOD

Porijeklo priručnika za mentore

Ovaj je priručnik nastao zajedničkim naporima stručnjaka iz zemalja u kojima se primjenjuje metodologija *Korak po korak*, odnosno članova International Step by Step Association (ISSA). Svrha priručnika je pružiti jedinstvenu zbirku alata za planiranje, provođenje i dokumentiranje mentorskog rada s odgajateljima u svrhu unapređenja kvalitete odgoja i obrazovanja usmjerenog na dijete. Priručnik je osmišljen tako da mentorima olakša rad s odgajateljima koji se nalaze na različitim stupnjevima primjene pristupa usmjerenog na dijete. Pritom se promovira mentorski pristup koji se temelji na jakim stranama odgajatelja kojeg se mentorira. Taj je pristup izgrađen na uvjerenju da odgajatelji posjeduju sposobnost promišljanja vlastitog rada. Stoga je fokus na primjeni onih mentorskih strategija koje će odgajateljima pomoći da se intelektualno razvijaju i jačaju vlastite sposobnosti za donošenje odluka u procesu poučavanja. Mentorski model koji je opisan u ovom priručniku nastao je korištenjem materijala čiji su izvori navedeni na kraju priručnika.

Priručnik je sastavni dio istoimene edukacije namijenjene svim odgojno-obrazovnim djelatnicima koji kao mentori pomažu kolegama odgajateljima unaprijediti kvalitetu poučavanja.

Promovira se mentorski pristup koji se temelji na jakim stranama odgajatelja kojeg se mentorira.

Proces unapređenja kvalitete rada odgajatelja

Proces unapređenja kvalitete rada odgajatelja opisan u ovom priručniku temelji se na sljedećim ključnim komponentama:

- a. ISSA Pedagoškim standardima
- b. Metodologiji *Korak po korak*/metodologiji usmjerenoj na dijete
- c. Mentorskom pristupu koji se temelji na jakim stranama odgajatelja.

a. ISSA Pedagoške standarde je 2001. godine razvila ISSA. Povezani su s metodologijom *Korak po korak*, ali obuhvaćaju i sve razvojno-primjerene pristupe u odgoju i obrazovanju koji u centar stavljaju dijete i njegove individualne potrebe. Opisuju specifična znanja i vještine neophodne za postizanje visoke kvalitete poučavanja usmjerenog na dijete u sedam područja rada:

1. Individualizacija
2. Okruženje za učenje
3. Sudjelovanje obitelji
4. Strategije poučavanja za smisljeno učenje
5. Planiranje i procjenjivanje
6. Profesionalni razvoj
7. Socijalna inkluzija

ISSA Pedagoški standardi predstavljaju cilj kojem u poučavanju težimo, a istovremeno su i alat za planiranje unapređenja kvalitete rada. Osnova su za *Proces unapređenja kvalitete rada odgajatelja*, kao i za *Proces certificiranja odgajatelja*.

b. Metodologija *Korak po korak* / metodologija usmjerena na dijete

Humanistički razvojno-primjeren pristup poučavanju usmjeren na dijete koji je poznat pod imenom *Korak po korak* na ovom mjestu nećemo detaljno opisivati. Njegova osnovna načela opisana su u ISSA Pedagoškim standardima. (Metodologija *Korak po korak* potpuno je u skladu s *Programskim usmjerenjem odgoja i obrazovanja predškolske djece*). Važno je napomenuti da je proces unapređenja kvalitete rada odgajatelja opisan u ovom priručniku primjenjiv na bilo koju metodologiju usmjerenu na dijete koju odgajatelj primjenjuje u svom radu.

c. Mentorski pristup koji se temelji na jakim stranama odgajatelja je proces koji odgajatelje vodi od razumijevanja ISSA Pedagoških standarda do njihovog potpunog uključivanja u svakodnevno poučavanje na način koji:

- se temelji na razumijevanju faza učenja kroz koje prolaze odgajatelji tijekom mentorskog procesa (učenje po modelu, učenje uz pomoć mentora, samostalna primjena strategija...);
- unapređenje kvalitete odgajateljeva rada gradi na njegovom već stečenom znanju i vještinama poučavanja usmjerenog na dijete.

Razlika između tradicionalnog pristupa mentorstvu i pristupa mentorstvu koji se temelji na jakim stranama, odgovara razlici između tradicionalnog pristupa poučavanju i pristupa usmjerenog na dijete. U tradicionalnom pristupu poučavanju odgajatelj je glavni izvor znanja i to znanje prenosi djeci. Pristup usmjeren na dijete redefinira ulogu odgajatelja koji postaje

facilitator (voditelj i organizator) u procesu poučavanja, a djeca postaju aktivni sudionici u procesu učenja. Na sličan način mentorski pristup koji se temelji na jakim stranama redefinira tradicionalne uloge mentora i mentorirane osobe. Važno je da odgajatelji razumiju ovu razliku kako bi imali povjerenja u mentorski proces i kako bi se u njemu osjećali ugodno. U tablici koja slijedi navedena je usporedba utjecaja tradicionalnog pristupa mentorstvu i pristupa koji se temelji na jakim stranama na profesionalni razvoj odgajatelja.

Unapređenje kvalitete: Mentorstvo u kontekstu odgoja i obrazovanja

Proces mentoriranja pomaže u izgradnji profesionalne zajednice koja uči. Ovaj proces zahtijeva postavljanje zajedničkih ciljeva i predanost tijekom dužeg vremena, a pokreću ga suradnja i zajednički uspjeh svih profesionalaca koji sudjeluju u procesu odgoja i obrazovanja.

„Mentorski rad tijekom vremena kod odgajatelja razvija sposobnost donošenja vlastitih odluka, sposobnost bogaćenja vlastitog znanja, usavršavanja vlastitih vještina i stjecanja samopouzdanja. To je primarna uloga mentora.“ – Jedan iskusni mentor.

Brojna istraživanja u svijetu jasno pokazuju da mentorstvo pridonosi kvaliteti poučavanja. Od uspješnog mentorskog rada koristi imaju svi koji su uključeni u proces odgoja i obrazovanja. Odgojno-obrazovnim institucijama mentorski rad pomaže u osnaživanju i zadržavanju kvalitetnog osoblja, odgajateljima početnicima olakšava prijelaz sa studija u praksu i pomaže im potencijalni neuspjeh pretvoriti u uspjeh, a djeci osigurava kvalitetniji odgoj i obrazovanje. Kako kaže Dr. Thomas Ganser, profesor na Sveučilištu u Wisconsinu, „Na mentorski rad

se više ne gleda kao na jednu od opcija. U Sjedinjenim Državama sada postoji konsenzus na razini cijele nacije o važnosti mentorskog rada. Na njega se gleda kao na temeljni dio profesionalnog razvoja koji omogućuje da se odgojno-obrazovne ustanove vide kao profesionalne zajednice koje uče.“

TRADICIONALNI PRISTUP MENTORSTVU	MENTORSTVO KOJE SE TEMELJI NA JAKIM STRANAMA
Uspjeh odgajatelja procjenjuje se na temelju uspjeha djece u njihovoj grupi.	Odgajateljima se pomaže unaprijediti njihova znanja i vještine koje vode boljoj kvaliteti poučavanja.
To je kompetitivni sustav za odgajatelje.	Odgajatelji zajednički rade na unapređenju kvalitete rada.
Ne poštuju se individualne potrebe odgajatelja.	Naglasak je na pojedincu (odgajatelju).
Odgajatelji dobivaju priznanja za uspjehe djece.	Djeca dobivaju podršku u skladu sa svojim razvojnim potrebama.
Naglasak je na slabostima.	Naglasak je na jakim stranama.
Odgajatelje motivira strah od neuspjeha na poslu / pred ostalim kolegama.	Odgajatelji imaju intrinzičnu motivaciju za unapređenje kvalitete vlastita rada.
Profesionalni razvoj je povezan s nadzorom i kontrolom koja se vrši nad odgajateljima.	Proces i sadržaj profesionalnog razvoja temelje se na povjerenju.
Broj bodova koji se skupljaju za stručno napredovanje nije povezan s praksom.	Stručno napredovanje i certificiranje odgajatelja temelji se na Standardima i ono donosi bodove za stručno napredovanje.
Odgajatelji koji počinju primjenjivati pristup usmjeren na dijete i dalje su uključeni u staru praksu evaluacije kvalitete rada.	Odgajatelji koji primjenjuju pristup usmjeren na dijete uključeni su i u novi način evaluacije kvalitete rada.
Sustav je organiziran po autoritarnom i hijerarhijskom principu.	ISSA Pedagoški standardi se uklapaju u nacionalne standarde kvalitete rada i koriste se u svrhu unapređenja kvalitete rada odgajatelja.
Odgajatelji su izolirani u svojim grupama.	Odgajatelji surađuju sa svojim mentorima i kolegama.

ULOGE I ODGOVORNOSTI MENTORA

Koje važne osobine treba imati dobar mentor?

Zbog svojih izuzetnih vještina, sposobnosti i karakternih osobina, neki su djelatnici u odgoju i obrazovanju izabrani za trenera ili mentora u okviru odgojno-obrazovne prakse kojom se bave. Uglavnom su upravo te osobine zbog kojih su izabrani ključne za razvoj uspješnog mentorskog odnosa.

Jedna grupa odgajatelja koji su sudjelovali u programu mentoriranja, identificirala je četiri kategorije kvaliteta mentora koje su važne za uspješan mentorski proces. Razmislite koje od ovih osobina Vi posjedujete.

a. Stav i karakter

- Spremnost da bude model kolegama;
- Snažna posvećenost svojoj profesiji;
- Uvjerenje da mentorstvo poboljšava pedagošku praksu;
- Spremnost na zastupanje prava svojih kolega;
- Posvećenost cjeloživotnom učenju;
- Refleksivnost i sposobnost učenja na greškama;
- Spremnost na dijeljenje informacija i ideja s kolegama;
- Elastičnost, fleksibilnost, upornost i otvoren um;
- Dobar smisao za humor.

b. Profesionalna kompetencija i iskustvo

- Kolegice i kolege smatraju ga izuzetnim odgajateljem;
- Odlično poznaje predškolsku pedagogiju i razvojnu psihologiju;

**S odgajateljem
treba raspraviti
kako određivati
ciljeve i kako
mjeriti uspjeh, te
naglasiti kako je
neophodno da
se odnos između
odgajatelja i
mentora cijelo
vrijeme temelji na
suradnji.**

- Ima puno povjerenje u vlastite pedagoške vještine;
- Posjeduje izvrsne vještine upravljanja grupom;
- Osjeća se ugodno kad kolege promatraju njegov rad;
- Održava mrežu profesionalnih kontakata;
- Shvaća politiku i procedure ustanove u kojoj radi;
- Pažljivo promatra što se odvija u grupi;
- Dobro surađuje s drugim odgajateljima, kolegama i nadređenima;
- Prihvaća nove strategije poučavanja od svojih kolega.

c. Vještine komunikacije

- Može jasno govoriti o djelotvornim strategijama poučavanja;
- Pažljivo sluša;
- Postavlja pitanja koja potiču na razmišljanje i razumijevanje;
- Kritike daje na pozitivan i produktivan način;
- Učinkovito koristi vrijeme;
- Širi entuzijazam i strast za pedagoškim radom;
- Diskretan je i čuva povjerljiv odnos.

d. Vještine vezane za međuljudske odnose

- Zna održati profesionalni odnos utemeljen na povjerenju;
- Pokazuje brigu za emocionalne i profesionalne potrebe svojih kolega;
- Obraća pozornost na osjetljiva politička pitanja;
- Dobro surađuje s osobama iz različitih kultura;
- Otvoren je, lako mu je prići i lako uspostavlja odnose s drugima;
- Strpljiv je i ne donosi sudove o drugima.

Suradnja mentora i odgajatelja

Suradnja između mentora i odgajatelja može prerasti u vrlo moćan profesionalni odnos. Ključan trenutak u početku uspostavljanja tog odnosa je pojašnjavanje očekivanja koja mentor i odgajatelj imaju od svojih uloga i usklađivanja njihovih očekivanja međusobno. Odgajateljima također treba dati priliku da izraze svoja očekivanja i razjasne pitanja koja imaju u vezi s mentorstvom. S odgajateljem treba raspraviti kako određivati ciljeve i kako mjeriti uspjeh, te naglasiti kako je neophodno da se odnos između odgajatelja i mentora cijelo vrijeme temelji na suradnji. Potrebno je dogovoriti koliko dugo će trajati mentoriranje. Pri tome mentor mora voditi računa o tome da će svoje vrijeme morati prilagoditi svojim obvezama. Npr. ako ima više od-

gajatelja koje mentorira ili treba putovati kako bi obavio mentorski posao, možda će svoje odgajatelje moći viđati jednom mjesečno ili jednom u tri mjeseca. Važno je kod svakog posjeta mentora osigurati dovoljno vremena za razgovor s odgajateljem prije i nakon opažanja. **Mentor i odgajatelj trebaju skicirati plan podrške na početku svog mentorskog odnosa i složiti se oko toga da će taj plan biti fleksibilan i otvoren za prilagođavanje i promjene ukoliko to bude potrebno.**

Sporazum koji navodimo kao primjer, može pomoći mentorima u razjašnjavanju uloge mentora. Ovaj se sporazum s odgajateljem tijekom mentoriranja može prilagođavati i mijenjati.

Kao vaš mentor:

- Bit ću vam na raspolaganju jedanput mjesečno (prema dogovoru).
- Pažljivo ću vas slušati i radit ću zajedno s vama na rješavanju problema.
- Dolazit ću na zakazane sastanke i izvršavat ću ostale obveze oko kojih smo se dogovorili.
- Pomoći ću vam pronaći odgovore na pitanja koja će se javljati.
- S vama ću slobodno dijeliti svoja znanja koja vam mogu pomoći u radu.
- Odgovorit ću na pitanja koja se odnose na naš međusobni odnos.
- Sve što budemo raspravljali tijekom našeg mentorskog rada, čuvat ću kao povjerljive informacije.
- Neću se miješati u vaše odnose s vašim nadređenima i kolegama, ali pomoći ću vam da razmislite o rješavanju problema koje imate.

Kao odgajatelj koji sudjeluje u procesu mentoriranja:

- Bit ću vam na raspolaganju jedanput mjesečno (prema dogovoru).
- Pažljivo ću vas saslušati, radit ću na rješavanju problema i izvješćivati vas o rezultatima.
- Dolazit ću na zakazane sastanke i izvršavat ću ostale obveze koje smo dogovorili.
- Procjenjivat ću svoje potrebe, zacrtat ću svoje ciljeve i zaključit ću ovaj sporazum na početku našeg zajedničkog rada.
- Odgovarat ću na pitanja koja se odnose na naš međusobni odnos.
- Sve što budemo raspravljali tijekom našeg mentorskog rada, čuvat ću kao povjerljive informacije.
- Neću očekivati od vas da rješavate probleme koje imam sa svojim kolegama i nadređenima. Pokušat ću probleme rješavati samostalno i poštovat ću vaša objektivna zapažanja.

Suradnja mentora s upravom vrtića

Vrlo je važno da se na samom početku napravi granica između uloge mentora i uloge uprave. Najvažnije je razjasniti da upravi ustanove i dalje ostaje uloga evaluatora.

Jasan i uspješan odnos između mentora i uprave vrtića u kojem se odvija mentorstvo od ključnog je značenja za uspješnost mentorskog programa. Vrlo je važno da se na samom početku napravi granica između uloge mentora i uloge uprave. Najvažnije je razjasniti da upravi ustanove i dalje ostaje uloga evaluatora. Uloga mentora je da potpomaže razvoj odgajatelja koji se treba razviti u djelotvornog poučavatelja koji se rukovodi Standardima odgajateljske prakse. Mentor koji ima takvu ulogu je poticajan, objektivan i konstruktivan. Uspješni programi mentoriranja također štite mentore od tereta administrativnih dužnosti koje nisu povezane s njihovom ulogom mentora.

Ravnatelj ustanove mora znati značaj uloge mentora i dodatnog vremena koji taj posao zahtijeva. Vrlo je važno da uprava ustanove u kojoj mentor radi podržava odvajanje vremena za mentorski rad te da poštuje zakazane sastanke mentora i odgajatelja. Donna Deever iz američkog „Nacionalnog školskog instituta“ kaže: „Mentori bi trebali biti obučeni i kako da osoblju svoje ustanove objasne da oni sada imaju zakazane sastanke, opažanja i druge vrlo specifične odgovornosti.“ Svima bi trebalo biti jasno da od mentora ne treba tražiti da se iskusi kao ravnatelj, niti im treba nametati bilo kakve druge obveze koje pripadaju u administrativne vrtićke poslove. U suprotnom bi bilo teško odvojiti ulogu mentora od uloge uprave i bilo bi teško gledati na mentore kao na osobe od povjerenja s kojima treba održavati otvorenu komunikaciju kakva je neophodna da bi se ostvario profesionalni razvoj.

Ova razlika treba se objasniti eksplicitno i odgajateljima i upravi vrtića (pogledajte tablicu). Ključni element uspješnog mentorskog odnosa s odgajateljem je povjerenje, koje odgajateljima pruža priliku da razmišljaju o sebi i svom radu i da steknu osjećaj kako su oni gospodari procesa učenja. Uspješna suradnja mentora i uprave vrtića odvija se onda kad i jedni i drugi podržavaju cilj mentorstva, odnosno unapređivanje postignuća pojedinaca s ciljem da postanu djelotvorniji i uspješniji odgajatelji. Suradnja mentora s upravom vrtića pridonosi poboljšanju kvalitete poučavanja i razine učenja.

Također, vrlo je važno napraviti razliku između uloge mentora i uloge evaluatora. Ta razlika je jasna u sljedećim važnim područjima:

PODRUČJE	MENTOR	EVALUATOR
1. Zadaća	Izgradnja povjerenja i poboljšanje vještina odgajatelja	Procjenjivanje učinkovitosti rada odgajatelja
2. Kriteriji evaluacije	Postavljaju ih odgajatelji	Postavlja ih uprava vrtića
3. Teme koje se pokrivaju	Strategije poučavanja u grupi Načini na koje djeca uče Ponašanje...	Ukupno profesionalno postignuće
4. Vrijednosni sudovi	Donosi ih odgajatelj	Donosi ih uprava vrtića
5. Uloga promatrača	Određuje je odgajatelj	Određuje je uprava vrtića
6. Procjena uspješnosti	Formativna (procesna), tijekom cijele godine	Sumativna (produktivna), za razdoblje koje odredi ustanova

Funkcije mentora - vrste pomoći koju mentor pruža

Vrlo je važno da mentor bude orijentiran na razvoj potencijala odgajatelja kako bi povećao njegovu djelotvornost u rješavanju problema i donošenju odluka o svom radu.

Laurent Daloz (1998.) smatra da mentor svoje uloge temelji na tri međusobno uravnotežene vrste pomoći. Vrste pomoći koje mentor pruža su:

- podrška
- izazov
- profesionalna vizija.

Te tri vrste pomoći u nekim situacijama mogu djelovati neovisno, ali u širem kontekstu mentorskog odnosa one moraju biti povezane. Ravnoteža te tri vrste pomoći kod odgajatelja potiče profesionalni razvoj i novo učenje. Ako mentor odgajatelju pruži samo podršku, to će za odgajatelja biti ugodno, ali može kod njega potaknuti neutemeljeno visoku predodžbu o vlastitoj kompetenciji. Izazov bez podrške može povećati anksioznost i strah od neuspjeha. Podrška i izazov bez vizije mogu nas ostaviti u razmišljanju u kojem ćemo gledati samo ispred svojih nogu, a ne na čitav put koji je pred nama.

Podrška

Postoje četiri vrste podrške koje mentor može pružiti odgajatelju: **emocionalna, fizička, poučavateljska i institucionalna**. Ponekad odgajatelj treba rame za plakanje, ohrabrenje ili neki drugi oblik *emocionalne podrške*. Često je potrebno da mentor pruži *fizičku podršku*, npr. da pomogne pričvrstiti pravila grupe, premjestiti stolove i postaviti centre aktivnosti, napraviti „centar za roditelje“ ili pronaći odgovarajuću literaturu u knjižnici. *Institucionalna podrška* uključuje davanje savjeta oko nekih procedura, informiranje o zakonu i pravilnicima i sl. S druge strane, *poučavateljska podrška* odnosi se na praktične profesionalne savjete koji se temelje na dugogodišnjem iskustvu ali i trenutnim spoznajama.

Mentor može pružiti podršku tako da:

- bude pažljiv - predano sluša kad odgajatelj ima potrebu podijeliti svoje brige, frustracije, iskustva i nove ideje;
- pokazuje empatiju - prihvaća osjećaje odgajatelja, ponekad dijeli s njim brige, frustracije i iskustva;

Tri vrste pomoći: podrška, izazov i profesionalna vizija u nekim situacijama mogu djelovati neovisno, ali u širem kontekstu mentorskog odnosa one moraju biti povezane.

- omogućuje osjećaj sigurnosti - vodi brigu o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji kojom se pruža potpora odgajatelju;
- nudi sredstva - ulaže vrijeme, energiju i materijale kako bi odgajatelju pomogao u prevladavanju izazova na koje nailazi;
- informira - o praksi i politici odgoja i obrazovanja, administrativnim stvarima i tako odgajatelju olakšava razvoj unutar profesionalne zajednice.

Izazov

Odgajatelji bi trebali razvijati sposobnost da informacije koje dobivaju od mentora prilagođavaju uvjetima rada u svojim grupama. Razvoj tih sposobnosti znači davanje smisla novim informacijama i iskustvima. Ovakvo učenje odgajateljima omogućuje da primijene, usavrše i stvore alternativne strategije poučavanja koje će se temeljiti na potrebama djece, kurikulumu, te uvjerenjima odgajatelja.

Mentor može nuditi izazov tako da:

- s odgajateljem pomno ispituje i analizira praksu;
- sudjeluje u postavljanju ciljeva i s odgajateljem razgovara o njihovom ostvarivanju;
- bude usmjeren na način na koji djeca uče pa s odgajateljem analizira dječje radove i pomaže mu u određivanju uzročno-posljedičnih veza;
- s odgajateljem razmatra dječje radove, odluke koje je odgajatelj donio, njegovo iskustvo i zajedno s njim raspravlja o pozitivnim i negativnim aspektima njegove prakse;
- sudjeluje u rješavanju problema i donošenju odluka;
- za vrijeme sastanaka s odgajateljem razmišlja naglas i tako mu pomaže u pronalaženju i artikulaciji kriterija za izbore koje čini tijekom poučavanja;
- stvara veze između teorije i prakse;
- pridonosi istraživanjima, gradeći kriterije za eksperimentalnu i reflektivnu praksu (npr. objavljuje članke iz prakse, istraživanja i sl.).

Vizija

Pomažući odgajatelju u stvaranju profesionalne vizije, pomažemo mu da postane cjeloživotni učenik koji stalno napreduje.

Mentor može pomoći u stvaranju profesionalne vizije tako da:

- postavlja visoka, ali dostižna očekivanja, uzimajući u obzir resurse koji odgajatelju stoje na raspolaganju;
- pomaže u prepoznavanju općih ciljeva za djecu, a ne samo onih koji su posljedica jedne aktivnosti;

- ukazuje na mogućnost integracije sadržaja koji se poučava i stvarnog života;
- razvija akcijske planove, identificira primarne zadatke i nalazi resurse za postizanje ciljeva;
- ohrabruje suradnju s kolegama i institucijama;
- svojim primjerom pomaže odgajatelju u modeliranju profesionalnog identiteta.

Mentor može odlučiti kako će voditi mentorski proces tako što će procijeniti temeljno znanje odgajatelja s kojim radi, kao i razinu samostalnosti, odnosno stupanj samopouzdanja koji on ima kad primjenjuje nove strategije i novu praksu. Isto tako može zajedno s odgajateljem u svakom trenutku tijekom mentorskog rada procijeniti koja mu je vrsta profesionalne pomoći i razvoja potrebna. Kad se primjenjuje ovakav pristup u čijem je centru osoba koja uči, može se odrediti je li odgajatelju koji prolazi kroz proces učenja trenutno potrebna **podrška** da bi uspješno nešto svladao, treba li mu **izazov**, ili mu je potrebno razmišljati o široj slici vlastita poučavanja kako bi imao viziju vlastite prakse.

Uspješan mentor odgajatelju pomaže iz tri različite uloge: savjetnika, suradnika i voditelja.

Uloge mentora

Uspješan mentor odgajatelju pomaže proširiti repertoar vještina, strategija i znanja. To može činiti iz tri različite uloge: savjetnika, suradnika i voditelja. Zauzimanjem različitih uloga, mentor pruža upravo onu vrstu pomoći koja je odgajatelju u tom trenutku potrebna.

Dvije su osnovne karakteristike razgovora s odgajateljem koje određuju koju vrstu pomoći mentor pruža:

- Način na koji mentor odgajatelju prezentira informacije;
- Način na koji se objašnjava raskorak između planiranih ciljeva i stvarno postignutih rezultata.

Ako s odgajateljem razgovara iz pozicije **savjetnika**, mentor mu **daje informacije** ili nove ideje, ili traga za novim informacijama i **objašnjava** zašto je došlo do raskoraka između planiranih ciljeva i ostvarenih rezultata.

Ako je mentor zauzeo poziciju **suradnika**, on i odgajatelj **zajedno analiziraju** situaciju i stvaraju nove ideje za unapređenje kvalitete rada.

Ako je mentor zauzeo poziciju **voditelja**, tada **odgajatelj sam iznosi nove ideje i analizira** eventualni raskorak između postavljenih ciljeva i postignutih rezultata, a mentor ga propituje i parafrazira i tako mu omogućuje da proširi sliku svoga rada i uoči detalje.

1. Savjetnik

Namjera mentora - savjetnika je da s odgajateljem podijeli ključne informacije o raznim procedurama, o poučavanju, kurikulumu, sadržajima, o zakonima u području odgoja i obrazovanja standardima djelatnog poučavanja itd. Savjetnik može biti specijalist za određena znanja ili stručnjak za neko područje ili proces. Kao **specijalist za znanja**, savjetnik drugoj osobi prenos tehničko znanje. Kao **specijalist za sadržaj**, savjetnik potiče drugu osobu na korištenje određene strategije, usvajanje određenog programa ili nabavu određenih materijala. Kao **specijalist za proces**, savjetnik pokušava utjecati na metodologiju rada odgajatelja. Informacije koje daje mentor iz pozicije savjetnika mogu se svrstati u dvije osnovne kategorije: informacije o tome kako funkcionira sustav odgoja i obrazovanja (npr. *Pravilnik o školovanju djece s posebnim potrebama, Programsko usmjerenje* i sl.) i informacije iz prakse (npr. kako u grupi dogovoriti pravila ponašanja, kako procjenjivati napredak djece, repertoar strategija poučavanja i sl.).

Iskusni mentor osim tehničkih informacija odgajatelju objašnjava zašto nešto činiti i daje mi mogućnost izbora između nekoliko strategija/aktivnosti.

Neke strategije koje mentor može koristiti za vrijeme savjetovanja

Dok daje savjete, mentor bi trebao odgovoriti na pitanja: „Što?“, „Zašto?“ i „Kako?“. Npr. mentor može reći: „Evo o čemu ja nastojim voditi brigu u sličnim situacijama...“ ili „Evo zašto je to važno“, „Evo nekih od mogućnosti kako to možete ostvariti“. Važno je da mentor s odgajateljem podijeli svoj način razmišljanja jer će mu tako omogućiti stvaranje dubljeg razumijevanja procesa i usvajanje vještina rješavanja problema. Isto tako, „razmišljanje naglas“ pobija mit o tome da mentori imaju odgovore na sva pitanja i da više u praksi ne nailaze na složene probleme.

„Menu“ ideja

Ako je naša namjera omogućiti odgajatelju stjecanje vještina donošenja odluka o praksi, trebamo mu pružiti priliku da donosi odluke. Ponekad se dogodi da odgajatelj kojeg mentoriramo ima premalo znanja i iskustva. Tada je korisno ponuditi mu „menu“ ideja. Predložimo da se ponude najmanje tri ideje za rješavanje problema. Kad napravi izbor, treba ga pitati da elaborira svoju odluku, kako bi se kod njega potaknuo izazov u učenju.

Banka ideja

Dok je „Menu“ ideja spontano davanje sugestija, „Banka“ ideja je nešto što se stvara unaprijed, preventivno. U mnogim slučajevima možemo predvidjeti potrebe odgajatelja kojeg mentoriramo. Zato unaprijed napravimo npr. *Banku ideja* o tome na koji način

uspostaviti pravila ponašanja u grupi. Takva *Banka ideja* uvijek će dobro doći na početku pedagoške godine ili ako osoba počinje s primjenom pristupa usmjerenog na dijete. Važno je *Banku ideja* ponuditi tek onda kad je odgajatelj treba. U suprotnom će odgajatelj to shvatiti samo kao dobre savjete koje može i ne mora jednom primijeniti.

Model

Demonstracija je moćan oblik prenošenja dobre prakse. Modeliranje aktivnosti u grupi mentora ili odgajatelja daje jasan primjer koji je specifičan i točno usmjeren na potrebe odgajatelja. Iskustvo modeliranja je puno snažnije kad mentor upozori odgajatelja na što treba obratiti pažnju (npr. na strategije upravljanja grupom i sl.). Također, može se izraditi obrazac na kojem će odgajatelj voditi bilješke o onome što je vidio kako bi o tome kasnije mogli razgovarati.

Pregledavanje video-snimaka

Video-snimka je medij koji omogućuje usporavanje, premotavanje i ponovno pregledavanje nekih složenih aktivnosti i/ili reakcija. Pregledavanje video-snimke procesa poučavanja nekog iskusnog odgajatelja osobi pruža mogućnost da pomnije prouči što je to djelotvorna praksa. Za vrijeme pregledavanja snimke mentor, iz pozicije savjetnika, naglašava kritične dijelove ili čak zaustavlja snimku kako bi usmjerio pažnju odgajatelja ili ga pitao da predvidi što će se dalje na snimci dogoditi.

Mentor je u ulozi suradnika kad je problem već razjašnjen ili uobličen i kad postoje različiti mogući pristupi rješenju problema.

2. Suradnik

Suradivati s odgajateljem znači zajedno s njim dolaziti do informacija i/ili novih ideja. Mentor često daje ovaj oblik podrške kad je problem već razjašnjen ili uobličen i kad postoje različiti mogući pristupi rješenju problema. Suradnja uključuje zajedničku analizu mogućih rješenja i zajedničko donošenje odluka te refleksiju. Suradnički odnos je takve prirode da i mentoru i odgajatelju omogućuje učenje, razvoj i obostrano poštovanje. Obje strane sudjeluju, slušaju jedna drugu, parafraziraju, stvaraju nova rješenja, itd.

Koristeći inkluzivne zamjenice poput „mi“, „naše“, ili „mi smo“ također šaljemo poruku odgajatelju da ga pozivamo na suradnju.

Neke strategije koje mentor može koristiti za vrijeme suradnje

Osnovna strategija za vrijeme suradničkog odnosa mentora i odgajatelja je zajedničko dolaženje do informacija i ideja.

Zajedničko planiranje i poučavanje

Odnosi se na zajednički rad na osmišljavanju aktivnosti.

Zajedničko učenje

Mentor i odgajatelj mogu izabrati da će zajednički proučavati neku novu strategiju poučavanja ili stručni članak o metodologiji rada s djecom. Fokus na istom materijalu otvara mogućnosti i mentoru i odgajatelju da zajednički stvaraju nove ideje i isprobavaju nove strategije. Učenje se pojačava kad zajednički otkrivamo i jedni drugima dajemo povratnu informaciju o onome što smo isprobali u svojim sredinama.

Studije slučaja

Studije slučaja nam daju kontekst za razgovor o praksi. Priroda većine slučajeva omogućuje nam da razmišljamo o složenosti procesa poučavanja. S pozicije suradnje, to može biti izazovno i za mentora i za odgajatelja.

3. Voditelj

Voditi znači pomoći drugoj osobi da započne akciju koja će je voditi k njezinim vlastitim ciljevima, istovremeno joj pomažući u razvijanju vještina planiranja, reflektiranja, rješavanja problema i donošenja odluka. Voditelj zauzima neprocjenjivačku poziciju i služi se sredstvima kao što su otvorena pitanja, pauziranje, parafraziranje, propitivanje. Vješt voditelj usmjerava osobu s kojom radi na razmišljanje i zapažanje i podržava je u donošenju odluka koje potiču na učenje koje je toj osobi potrebno i čiji je ona centar.

Uloga mentora kao voditelja izuzetno je važna. Naočale voditelja mentor će uglavnom koristiti kad odgajateljima želi pružiti podršku u situacijama u kojima oni:

- Postavljaju kratkoročne i dugoročne ciljeve tijekom planiranja;
- Planiraju vodeći računa o metodologiji usmjerenoj na dijete i ISSA Pedagoškim standardima;
- Poučavaju;
- Reflektiraju o tome kakav utjecaj njihove metode/aktivnosti imaju na učenje i postignuće djece u grupi;
- Razmatraju pitanja, brige i probleme koji se javljaju tijekom mentorskog procesa.

Kao voditelj, mentor kod odgajatelja razvija:

- Povjerljiv partnerski odnos s tim odgajateljem;
- Dijalog među suradnicima koji imaju za cilj mijenjanje neke problematične situacije ili prilike za uspjeh i osobno zadovoljstvo;

Vješt voditelj usmjerava osobu s kojom radi na razmišljanje i zapažanje i podržava je u donošenju odluka koje potiču na učenje koje je toj osobi potrebno i čiji je ona centar.

- Profesionalni odnos koji potječe iz perspektive „Vi ste odgovorni za svoje učenje. Ja sam odgovoran za podršku, olakšavanje i učenje s vama.“;
- Uzajamnu komunikaciju koja slijedi jedan predvidiv proces i vodi k boljem uspjehu, posvećenosti profesionalnom razvoju i pozitivnim odnosima;
- Uzajamnu i uravnoteženu interakciju.

Biti voditelj nije:

- Upravljanje odozgo;
- Znati sve odgovore i/ili biti odgovoran za motiviranje ili usmjeravanje onoga tko uči;
- Vrednovanje odgajatelja;
- Razvijanje odnosa koji potiče ovisnost o mentoru ili u kojem se odgajatelju govori što treba raditi;
- Jednostrana komunikacija.

SAVJETNIK	SURADNIK	VODITELJ
količina informacija i analiza koju daje mentor		znanje odgajatelja, sudjelovanje u analizi

	SAVJETNIK	SURADNIK	VODITELJ
ŠTO ČINI	<ul style="list-style-type: none"> • Daje informacije, savjete i tehničku podršku. Upoznaje odgajatelja s raznim procedurama, strategijama poučavanja, sadržajima kurikuluma i elementima dobre prakse. Sve to čini kako bi postavio standarde za visokokvalitetnu praksu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajedno s odgajateljem dolazi do informacija i/ili novih ideja. Mentor se služi ovom ulogom kako bi odgajatelja potaknuo da u svom radu i profesionalnom razvoju surađuje sa svojim kolegama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odgajatelju daje podršku u donošenju odluka o poučavanju, u razvoju sposobnosti promišljanja o vlastitoj praksi i u stvaranju ideja. Namjera mentora je pomoći odgajatelju da postane osoba koja sama sebe usmjerava u profesionalnom razvoju.
AKTIVNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurava materijale i literaturu koja odgajatelju može pomoći. • Svojim primjerom pokazuje ili s odgajateljem razgovara o procesu poučavanja. • Nudi popis različitih ideja primjenjivih u praksi („menu“). • Upoznaje odgajatelja s drugim profesionalcima kojima se po potrebi može obratiti za pomoć. • Daje stručne komentare na dječje uratke. • Nudi principe dobre prakse i za svaki od njih objašnjava „što“, „zašto“ i „kako“. • Probleme stavlja u širi kontekst i pomaže odgajatelju uvidjeti moguća rješenja problema. • Naglašava važnost prakse u kojoj se odgajatelju nude različita rješenja među kojima on treba izabrati. 	<ul style="list-style-type: none"> • S odgajateljem razmjenjuje ideje i različita rješenja. • Zajednički planiraju i izvode aktivnosti. • Dijele i razmjenjuju materijale. • Istovremeno planiraju eksperimentalnu primjenu novih metoda, svatko u svojoj grupi, i uspoređuju ostvarene rezultate. • Zajednički analiziraju dječje uratke. • Poziva odgajatelja na skupove na kojima govore stručnjaci. • Zajednički lociraju problem i promišljaju o različitim načinima njegova rješavanja. • Nakon što parafrazira i sumira ideje o kojima se raspravljalo, potiče odgajatelja da i sam parafrazira i sumira zbog boljeg razumijevanja. • Potiče odgajatelja i izmjenjuje se s njim u kreiranju ideja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Izražava pozitivan stav prema odgajatelju. • Propituje, parafrazira i traži od odgajatelja da mu objasni svoje viđenije, stavove, nedoumice... • Propituje, parafrazira i traži od odgajatelja objašnjenja kako bi ga potaknuo na planiranje, rješavanje problema i promišljanje o vlastitoj praksi. • Propituje, parafrazira i traži od odgajatelja objašnjenja kako bi ga potaknuo na analizu dječjih uradaka. • Propituje, parafrazira i traži od odgajatelja objašnjenja kako bi osvijestio njegovu ulogu kao odgajatelja i kao profesionalca.

	SAVJETNIK	SURADNIK	VODITELJ
KAKO ČINI	<ul style="list-style-type: none"> • Govori uvjerljivo. • Sjedi sasvim uspravno ili se lagano naginje od stola. • Koristi riječ „Ja“, npr. „Ovo je ono što ja mislim o tome.“ • Koristi općenite fraze kako bi nešto naglasio: „Vrlo je važno...“; „Vodite računa o...“; „Obratite posebnu pozornost na...“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Koristi uvjerljiv i pristupačan glas. • Sjedi uz odgajatelja usmjerujući se na problem koji je predmet zajedničkog interesa. • Koristi riječi „mi“ i „nama“. • Koristi fraze poput ovih: „Uzmimo na primjer...“; „Idemo probati osmisliti...“; „Kako bismo mogli...“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ljubazno govori. • Održava kontakt očima i pažljivo sluša. • Koristi riječ „vi“ kao npr.: „Dakle, vi ste zabrinuti zbog...“ • Kad daje odgovor, koristi pauze, parafrazira i propituje kako bi usmjerio razmišljanje. • Formulira otvorena pitanja kako bi potaknuo na razmišljanje, npr.: „Na koje načine biste mogli...“; „kojim opcijama razmišljate?“; „Koju vezu vidite između...“
OPASNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Ukoliko se prečesto koristi, savjetnički stav može kod odgajatelja razviti ovisnost u odnosu na rješavanje problema. • Savjet koji nije popraćen konstruktivnim objašnjenjem obično ne razvija sposobnost primjene dobivenog znanja u novim situacijama ili samostalnog dolaženja do novih zaključaka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kad ulaze u suradnički proces, mentori trebaju paziti da njihov entuzijazam prema rješavanju problema ne dovede do toga da daju previše gotovih rješenja i tako iz uloge suradnika prijeđu u ulogu savjetnika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biti voditelj pretpostavlja da ljudi koje vodite imaju bateriju ideja i raznih izvora koje znaju koristiti. Ukoliko to nije slučaj, forsiranje ove uloge može dovesti do frustracije od strane odgajatelja. Ne možete voditi nekoga tko to ne želi.

Faze koje prolaze odgajatelji na svom putu profesionalnog razvoja

Mentor treba imati na umu da se odgajatelji bitno razlikuju po svom iskustvu, sposobnostima i znanju.

Berliner navodi pet razina profesionalnog razvoja odgajatelja - od početnika do eksperta:

Mentor treba imati na umu da se odgajatelji bitno razlikuju po svom iskustvu, sposobnostima i znanju.

Početak - koristi već ustaljena pravila i procedure. Prepisuje gotove pripreme iz raznih priručnika za odgajatelje. Ne vodi puno računa o reakcijama djece pa se njegove pripreme gotovo ne razlikuju od onih koje su opisane u nekim knjigama i priručnicima. Odgajatelji se u ovoj fazi obično nalaze u svojoj prvoj godini rada.

Napredni početak - počinje malo mijenjati već utabane obrasce poučavanja. Napredni početak nalazi se u ranoj fazi stvaranja novih znanja o osnovama rada u grupi, o djeci u svojoj grupi i o specifičnostima poučavanja različitih područja. On se još uvijek uglavnom oslanja na već gotove procedure i pripreme, ali je ipak slobodniji u unošenju promjena koje su mu uglavnom sugerirali njegovi kolege. Većina odgajatelja dosegne ovu fazu razvoja nakon tri ili četiri godine iskustva.

Učinkovit odgajatelj - dok primjenjuje različite strategije poučavanja, učinkovit odgajatelj je stalno usmjeren na ciljeve. Ima sposobnost mijenjati u hodu tijekom aktivnosti kako bi zadovoljio potrebe djece. Primjenjuje kontinuirano praćenje djece. Njegova praksa ne ovisi više o priručnicima.

Vrlo učinkovit odgajatelj - istovremeno djeluje na nekoliko razina. Ima postavljene ciljeve za svoju grupu, za svako pojedino dijete i ciljeve za samoga sebe. Vješto organizira poučavanje kojim se zadovoljavaju i kratkoročni i dugoročni ciljevi. Što je vještiji, to je i fleksibilniji u grupiranju i regrupiranju djece.

Odgajatelj ekspert - razvija profesionalnu i osobnu stručnost u svim područjima svoga rada. Odgajatelj koji je u ovoj fazi profesionalnog razvoja, predviđa eventualne probleme u poučavanju i upravljanju grupom i intervenira prije nego do njih dođe. Tečno primjenjuje široki spektar svojih znanja i vještina o poučavanju i o djeci. Na djecu gleda kao na jedinstvene ličnosti i to mu omogućuje da u poučavanju bira takve materijale i strategije koje djeci olakšavaju proces učenja.

U sljedećoj tablici nalaze se primjeri za pet razina profesionalnog razvoja odgajatelja u kontekstu ISSA Pedagoških standarda. Jedan odgajatelj može biti u različitim fazama profesionalnog razvoja u odnosu na svaki od sedam ISSA Standarda. Ova tablica može pomoći mentoru u procjeni koji oblik podrške je odgajatelju potreban u radu na pojedinom Standardu kako bi zauzeo ispravnu ulogu tijekom rada s odgajateljem.

**FAZE PROFESIONALNOG RAZVOJA ODGAJATELJA U KONTEKSTU
ISSA PEDAGOŠKIH STANDARDA**

Standard 1 INDIVIDUALIZACIJA	Usmjerava odgojno-obrazovno iskustvo na cijelu grupu, a povremeno omogućuje individualni rad dajući djeci mogućnosti interakcije i izbora.	Daje različite upute kako bi djeca više sudjelovala. Bira strategije, izvore i vizualna pomagala i u izvjesnoj mjeri u obzir uzima obrazovne, razvojne, kulturne i jezične potrebe djece.	Potiče sudjelovanje djece kroz cijeli niz različitih odgojno-obrazovnih strategija koje primjenjuje namjerom da odgovori na obrazovne, razvojne, kulturne i jezične potrebe djece.	Služi se širokim repertoarom strategija i izvora. Diferencira poučavanje s ciljem prilagođavanja različitim odgojno-obrazovnim i jezičnim potrebama djece i osigurava da sva djeca sudjeluju i uče u najvećoj mogućoj mjeri.	Služi se bogatim repertoarom strategija s ciljem prilagođavanja različitim odgojno-obrazovnim i jezičnim potrebama djece i osigurava da sva djeca sudjeluju i uče u najvećoj mogućoj mjeri.
Odgajateljica uvažava raznolikost unutar grupe i reagira na individualne potrebe, sposobnosti i potencijale svakog djeteta, primjenjujući znanja o dječjem razvoju i odnose koje gradi s djetetom i njegovom obitelji.					

ISSA Pedagoški standard

Standard 2 OKRUŽENJE ZA UČENJE
 Odgajateljica kreira sigurno, poticajno i inkluzivno okruženje za učenje koje omogućuje vježbanje demokracije, samostalan rad i rad u grupi te djecu potiče na preuzimanje rizika i izazova u učenju.

POČETNIK

Razmjesta namještaj za grupni rad, no i dalje sa svom djecom radi na isti način.

NAPREDNI POČETNIK

Razmjesta namještaj po sobi tako da se djeca mogu u različitim centrima baviti različitim aktivnostima.

UČINKOVIT

Kreira sredinu za učenje u kojoj djeca rade na različitim projektima u isto vrijeme. Aktivnost se temelji na interesima i vještinama djece, kao i na očekivanjima koja odgajatelj ima od njih.

VRLO UČINKOVIT

Kreira sredinu za učenje koja djeci omogućuje samostalan rad, rad u parovima i malim grupama, ovisno o izboru djece i očekivanjima odgajatelja.

EKSPERT

Po potrebi mijenja okruženje i nudi nove materijale s ciljem poticanja različitih načina grupiranja na temelju dječjeg izbora i/ili razvojnih razina, pri čemu djeci uvijek daje jasne upute za grupiranje.

Standard 3 SUDJELOVANJE

OBITELJI
 Odgajateljica gradi partnerski odnos s obiteljima kako bi osigurala optimalnu podršku za dječje razvojne i obrazovne potrebe.

Kontaktira obitelj samo kad se pojavi neki problem. Ne poziva roditelje u grupu.

Poziva roditelje na sastanke i posebne predstave.

Ima pano za komunikaciju s roditeljima. Roditelje poziva da gostuju i pomažu u projektima i posjećuju grupu.

Redovno i često komunicira s roditeljima. Roditelje poziva da kao stručnjaci za različita područja pomažu u radu. Roditelji dobivaju informacije o svom djetetu.

Na obitelji gleda kao na partnera u odgojno-obrazovnom procesu. Obitelji pomažu u radu u grupi, dobivaju informacije o svojoj djeci i sudjeluju u stvaranju individualnih planova za svoje dijete.

ISSA Pedagoški standard

Standard 4
STRATEGIJE
POUČAVANJA
ZA SMISLENO
UČENJE
 Odgajateljica kreira i implementira različite strategije kako bi promovirala pojmovno razumijevanje i potaknula inovativnost, kreativnost, samostalno istraživanje, suradnju, te istraživanja unutar pojedinih i među različitim disciplinama.

POČETNIK

Pitanja koja postavlja odnose se na činjenice i ključne pojmove-tako pomaže da se svlada određeni pojam.

NAPREDNI POČETNIK

Postavlja pitanja koja traže kritičko razmišljanje da bi se povezale činjenice i ključni pojmovi iz određene aktivnosti.

UČINKOVIT

Angažira djecu u strategijama (aktivnosti i pitanja) kojima se razvijaju vještine utvrđivanja i razumijevanja ključnih pojmova i problema. Podržava svu djecu u postavljanju i rješavanju problema.

VRLO UČINKOVIT

Angažira djecu u analizi ključnih pojmova i činjenica kroz aktivnosti i pitanja koja podrazumijevaju različite perspektive. Podržava djecu da iniciraju rješavanje problema i istraživanje.

EKSPERT

Pomaže djeci da redovno provode istraživanja i rješavaju probleme da bi analizirali sadržaj i stvarali važne, uzimali u obzir različite perspektive u okviru jednog područja i da bi povezivali različita područja.

ISSA Pedagoški standard

**Standard 5
PLANIRANJE I
PROCJENJIVA-
NJE**
Na temelju su-
stavnog praće-
nja i procjenji-
vanja napretka
svakog djeteta
odgajateljica
kreira planove
koji se temelje
na nacionalnim
standardima,
ciljevima i indi-
vidualnim po-
trebama djece.

POČETNIK

Planira istu ak-
tivnost za svu
djecu i odvaja
posebno vrije-
me za praćenje
njihova napret-
ka. Djeci daje
pomoć kada to
traže.

NAPREDNI POČETNIK

Ponekad pril-
godni zadatke
individualnim
potrebama dje-
ce i prati dječji
rad listama pro-
vjere, razvojnim
ljestvicama i
pregledavajući
dječje radove.

UČINKOVIT

Podržava djecu
u razvijanju vje-
ština koje su im
potrebne za pra-
ćenje vlastitog
napredovanja u
razvoju. Djeca
imaju prilike
razmišljati i raz-
govarati o na-
pretku i procesu.
Počinje skupljati
različite infor-
macije i primjere
dječjih radova
radi procjenjiva-
nja napretka.

VRLO UČINKOVIT

Strukturira
odgovno-obra-
zovne aktivnosti
koje omogućuju
djeci postavlja-
nje ciljeva i ra-
zvijanje strategi-
ja za demonstri-
ranje, praćenje
i promišljanje o
procesu i vlasti-
tom napretku.
Počinje osmišlja-
vati individualne
kratkoročne i
dugoročne ci-
ljeve uz pomoć
djece i roditelja.

EKSPERT

Redovno bilježi,
dokumentira i
skuplja podatke
na temelju kojih
donosi odluke o
daljnjem pouča-
vanju. Utvrđuje
trendove u na-
predovanju dje-
ce. Pomaže djeci
inicirati ciljeve
aktivnosti i po-
stavljati kriterije
za procjenjiva-
nje. Djeca razmi-
šljaju o napretku
kao o normal-
nom procesu
učenja. Sustavno
pristupa razvoju
individualnih i
grupnih ciljeva
uz doprinos dje-
ce i roditelja.

ISSA Pedagoški standard	POČETNIK	NAPREDNI POČETNIK	UČINKOVIT	VRLO UČINKOVIT	EKSPERT
Standard 6 PROFESIONAL- NI RAZVOJ Odgajateljica redovito procje- njuje i unapre- đuje kvalitetu i učinkovitost svog rada, te suraduje s kole- gama radi una- pređenja rada s djecom i njho- vim obiteljima.	Smatra da je ono što je nau- čila na fakultetu dovoljno za rad u grupi, ne sura- đuje kolegama i ne usavršava se stručno izvan svog radnog vremena.	Ide na stručna usavršavanja i predavanja samo na poziv. Sudjeluje u ti- movima kad je to potrebno. Ne planira u timu.	Sudjeluje u radu aktivna i planira s ostalim članovi- ma tima. Dobro- voljno sudjeluje u razvijanju pla- na i programa i sadržaja koji se odnose na aktiv- nosti u cijelom vrtiću.	Često s kole- gama radi na profesionalnom razvoju. Novo znanje primje- njuje u radu. Spremna je biti mentor i pomoći kolegama.	Usavršava se osobno i profes- ionalno. Ima pred- sobom sliku cije- le ustanove kad razmišlja o djeci, odgoju, obrazo- vanju i pedago- giji. Traži prilike za profesionalni razvoj i sudjeluje u tečajevima, timskom radu, mentorskom radu, itd.
Standard 7 SOCIJALNA IN- KLUZIJA Odgajateljica zastupa i osob- nim primjerom promovira vri- jednosti i pona- šanja koja podr- žavaju ljudska prava, socijalnu inkluziju, zaštitu prava svih ma- njina i temeljne vrijednosti demokratskog društva.	Uspostavlja bliže odnose s pojedinom dje- com. Ponekad reagira na ne- pravdu.	Uspostavlja bri- žan i prijateljski odnos s veći- nom djece. Daje primjer kako treba reagirati na nepravdu i kako se treba s poštovanjem odnositi prema drugima. Koristi neke strategije za reagiranje na nepravdu i ne- poštivanje.	Promovira brižne odnose i odnose pune pošto- vanja. Reagira na incidente u kojima je netko izložen nepravdi ili nepoštivanju. Potiče djecu da poštuju razlike.	S djecom njeguje brižne odnose uvažavanja i ravnopravnosti. Pomaže djeci razviti vještine koje su potrebne za reagiranje na nepravdu, nepo- štivanje i nerav- nopravnost.	Njeguje sigurnu, inkluzivnu i pravednu odgajno-obra- zovnu zajednicu. Djeca sudjeluju u očuvanju klime ravnopravnosti i poštovanja i ini- ciraju kreativno rješenje sukoba.

Vještine komunikacije uspješnog mentora

Postoje ključne vještine komunikacije koje potiču djelotvornu interakciju između odgajatelja i mentora, osobito kad se mentor nalazi u ulozi voditelja. To su vještine koje mentorima omogućuju da se usmjere na svoj cilj, tj. na pomoć odgajatelju da postane profesionalac koji sam sebe usmjerava. Primjenjujući ove komunikacijske vještine za vrijeme reflektiranja i planiranja, mentor odgajatelju olakšava primjenu ISSA Pedagoških standarda u grupi.

VJEŠTINA KOMUNIKACIJE	ŠTO RADI MENTOR?
Aktivno slušanje	Dok sluša što odgajatelj govori, obraća pozornost na njegovo ponašanje i govor tijela. Svjestan je ne samo onoga što govori, nego i tona kojim govori, izraza lica, gesta, kao i reakcije odgajatelja na njegove riječi i ponašanje.
Pauzira nje	Zaustavlja se i sluša kako bi odgajatelju dao priliku da razmisli i odgovori na postavljeno pitanje ili iznese ideju. Prije nego što mentor odgovori ili da sugestiju, zastane ili postavi pitanje i tako odgajatelju daje vremena za razmišljanje. Na taj se način poboljšava i dijalog i rasprava i donošenje odluka.
Parafraziranje	Govori svojim riječima što misli da je odgajatelj rekao. Povremeno, tijekom razgovora, daje komentar tipa: „O, pa vi ste dakle pronašli..." ili „Dakle, vi mislite..." a onda sumira ono što je odgajatelj rekao. Parafraziranje će pomoći odgajatelju da čuje i razjasni vlastito mišljenje.
Propitivanje/Pojašnjavanje	Postavlja pitanja sve dok ne bude siguran što odgajatelj govori. Nenametljivo potiče odgajatelja na jasno razmišljanje tako što će postavljati pitanja kao što su: „Recite mi još nešto o..."; „Znači, razmišljate o...?" ili „Zanima me...".

Vještine komunikacije mentorima omogućuju da se usmjere na cilj, tj. na pomoć odgajatelju da postane profesionalac koji sam sebe usmjerava.

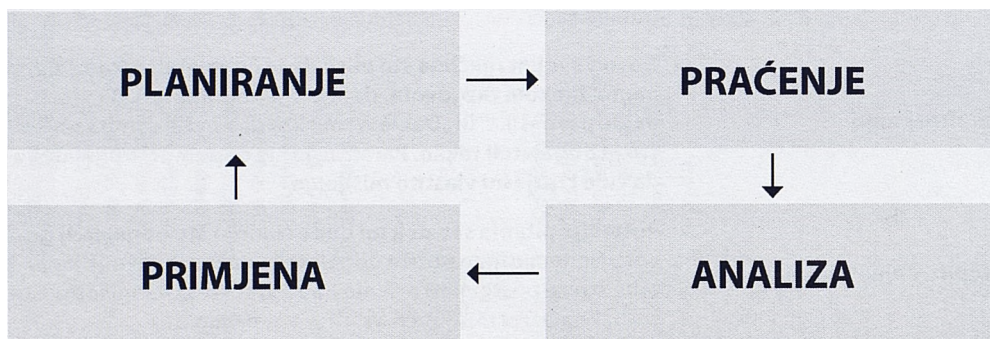
ČETE II FAZE MENTORSKOG CIKLUSA

Tijekom rada s odgajateljima mentori uočavaju postojanje četiri ključne komponente, odnosno faze u razmišljanju, u mentorskom procesu. One su ključne za izgradnju povjerenja, kompetencije i samorefleksije kod odgajatelja. Te četiri komponente ili faze u razmišljanju su: **planiranje, praćenje, analiziranje i primjena.**

Mentorski proces započinje tako što mentor odgajatelju pomaže pažljivo **isplanirati** aktivnost. Zatim mentor i odgajatelj zajedno određuju kako će **pratiti (opažati)** strategije i metode poučavanja. Nakon toga mentor i odgajatelj zajedno **analiziraju** uspješnost aktivnosti i strategije poučavanja koje je odgajatelj koristio te prvom sljedećom prilikom **primjenjuju** ono što su naučili. Zatim s odgajateljem planira sljedeću aktivnost, a ciklus kreće ispočetka.

Ovaj mentorski ciklus može se primijeniti i prije i poslije opažanja rada odgajatelja. On se može primijeniti i na dugoročnijim projektima kao što je pomaganje odgajateljima u planiranju, razvijanju i ostvarivanju godišnjeg Plana unapređenja kvalitete.

Postoje četiri ključne faze u mentorskom ciklusu: planiranje, praćenje, analiziranje i primjena.



Sad ćemo svaku od faza razmotriti detaljnije.

1. faza: Planiranje

U ovoj fazi mentor odgajatelju pomaže isplanirati aktivnost tako što mu pomaže:

- Razjasniti odgojno-obrazovne ciljeve;
- Utvrditi koji su pokazatelji/indikator uspjeha i isplanirati kako skupljati podatke koji ukazuju na uspješnost u radu;
- Predvidjeti koje će pristupe, strategije i odluke primjenjivati i kada;
- Utvrditi što je njegov osobni fokus na koji se treba usmjeriti u svom napredovanju i na koji će način procjenjivati taj napredak.

2. faza: Praćenje

Dok odgajatelj provodi aktivnost, mentor ga promatra i bilježi svoja zapažanja. Bilješke vodi na temelju ključnih točaka o kojima se raspravljalo tijekom faze planiranja.

Tijekom sastanka i razgovora koji se vodi nakon opažanja na satu, prelazimo u sljedeću fazu: mentor pomaže odgajatelju u praćenju kvalitete vlastitog poučavanja.

3. faza: Analiza

U razgovoru koji mentor s odgajateljem vodi nakon opažanja, on pomaže odgajatelju analizirati uspješnost poučavanja tako što ga navodi:

- Da sumira djelotvornost poučavanja i uspješnost aktivnosti;
- Da se prisjeti podataka koji idu u prilog ili opovrgavaju te impresije;
- Da se prisjeti pokazatelja/indikatora uspjeha;
- Da uspoređi, analizira i utvrdi djelotvornost primijenjenih pristupa, strategija i donesenih odluka, kao i rezultata koji su s njima povezani.

4. faza: Primjena

U posljednjoj fazi mentor navodi odgajatelja na razvoj ideja za buduće aktivnosti, i to tako što će primijeniti stečena znanja, otkrića i uvide.

Tijekom ove faze mentor pomaže odgajatelju:

- Formulirati novo znanje i shvatiti kako se ono može primijeniti.

VAŽNA NAPOMENA: Iako mentor može govoriti o jednoj aktivnosti, njegova pozornost i dalje treba biti usmjerena na dugoročne ciljeve koje je odgajatelj postavio. Također ne bi trebao ispustiti iz vida i godišnji Plan unapređenja kvalitete. Tehnika kojom se uspijeva zadržati pozornost na kratkoročnim i dugoročnim ciljevima jest postavljanje otvorenih pitanja.

Važno je zapamtiti da je rasprava koja se odvija između mentora i odgajatelja cikličan a ne linearan proces.

Postavljanjem otvorenih pitanja se odgajateljima daje prilika da samostalno dođu do vlastitih odgovora umjesto da im mentor daje gotove odgovore.

Mentorski sastanci: Planiranje i refleksija

Mentorski sastanak je važan „alat“ koji mentor koristi kako bi odgajateljima pomogao unaprijediti rad, povećati postignuća i u svakodnevnu praksu integrirati ISSA Pedagoške standarde. Već smo razmotrili komunikacijske vještine kojima se mentor služi u svom radu s odgajateljima, kao i faze mentorskog procesa. Sada ćemo vidjeti kako mentor ove „alate“ koristi tijekom sastanaka s odgajateljem. I ovdje je također važna voditeljska uloga mentora.

Dva ključna dijela dijaloga koji se odvija između mentora i odgajatelja jesu:

- sastanak na kojem se planira
- sastanak na kojem se reflektira (promišlja), odnosno vrednuju postupci i postignuća.

Kao što je već spomenuto, planiranje se može fokusirati jako usko, npr. kad mentor pomaže odgajatelju održati jednu aktivnost, a može biti i sveobuhvatno, npr. kad mentor zajedno s odgajateljem radi godišnji Plan unapređenja kvalitete rada.

SASTANAK NA KOJEM SE PLANIRA

Skica planiranja

Mentor pruža podršku odgajatelju tražeći od njega da:

- Jasno postavi ciljeve.
- Utvrdi što će biti pokazatelji/indikator i uspjeha i kako će skupljati podatke koji će ukazivati na te indikatore.
- Govori o pristupima, strategijama, odlukama i o načinima na koje će se oni pratiti.
- Utvrdi svoj osobni cilj profesionalnog razvoja i kako će samoprocjenjivati svoj rad.
- Razmišlja o mentorskom procesu i daje o njemu povratne informacije.

PLANIRANJE

Komunikacijske vještine

Mentor koristi sljedeće vještine:

- Povremeno napravi pauzu kako bi odgajatelju dao vremena za razmišljanje.
- S vremena na vrijeme parafrazira; sumira ono što je odgajatelj govorio, tako što, na primjer, kaže „Znači...”.
- Nenametljivo provjerava - pomaže odgajatelju razjasniti njegove misli pitajući npr. „Recite mi malo više o...”.
- Pažljivo prati - i tijelom i umom - sve što odgajatelj govori/čini.

MENTOR PROMATRA ODGAJATELJA I BILJEŽI:

Mentor bilježi:

_____ pokazatelje/indikatore uspjeha

- učinkovitost strategija

PRAĆENJE

SASTANAK NA KOJEM SE REFLEKTIRA (PROMIŠLJA)

Skica reflektiranja

Mentor pruža podršku odgajatelju tražeći od njega da:

- Sumira svoje dojmove i prisjeti se svih informacija koji idu u prilog tim impresijama.
- Analizira što se dogodilo i zašto.
- Konstruira i utvrdi naučeno.
- Razmisli kako će novostečeno znanje koristiti ubuduće - i prilikom planiranja i prilikom provođenja odgojno-obrazovnih aktivnosti.
- Reflektira (promišlja) o mentorskom procesu te s odgajateljem traži i daje povratne informacije.

ANALIZA I PRIMJENA

Komunikacijske vještine

Mentor koristi sljedeće vještine:

- Povremeno napravi pauzu kako bi odgajatelju dao vremena za razmišljanje.
- S vremena na vrijeme parafrazira; sumira ono što je odgajatelj govorio, tako što, na primjer, kaže „Znači...”.
- Nenametljivo provjerava/propijtuje - pomaže odgajatelju razjasniti njegove misli pitajući npr. „Recite mi malo više o...”.
- Pažljivo prati - i tijelom i umom - sve što odgajatelj govori/čini.

PRIMJERI RAZGOVORA MENTORA S ODGAJATELJIMA

Kako različite uloge mentora objediniti u cjelinu?

Upoznali ste se s osnovnim strategijama i vještinama kojima se mentor služi u radu s odgajateljima. U sljedećim primjerima dijaloga sadržane su vještine o kojima smo do sada govorili.

Predškolska grupa

U grupi je dvadeset i petero djece u dobi od tri do sedam godina. Mentorica je s odgajateljicom radila tri mjeseca i upravo se sprema za treće opažanje. Odgajateljica je osmislila ogledni sat s pet različitih aktivnosti u centrima aktivnosti kako bi djeci potkrijepila poimanje broja 6: igranje školica do šest; crtanje skupa od šest predmeta; aktivnosti koje se izvode u krugu; vježbanje pisanja broja i pravljenje broja 6 od različitih materijala; brojanje skupova predmeta od jedan do šest i zapisivanje broja kod svakog skupa. Odgajateljica i mentorica su utvrdile koje metode odgajateljica primjenjuje a odnose se na Standard 1: Individualizacija. Ovo područje rada je u ovoj grupi vrlo bitno budući da grupu čine djeca različite dobi.

Sastanak na kojem se planira

Mentorica: Vidim iz vašeg plana za današnji dan da u aktivnostima sada više koristite kineستيčku/motoričku inteligenciju. Na što biste voljeli da tijekom opažanja obratim posebnu pozornost?

Odgajateljica: Htjela bih biti sigurna da su sva djeca aktivna u centrima i da na razne načine mogu pokazati da razumiju pojam broja šest.

Mentorica: Što bi po vašem mišljenju bili indikatori koji ukazuju na to da su djeca aktivno angažirana?

Odgajateljica: U grupi ima nekoliko djece koja imaju problema u ponašanju kad sama rade

nešto u centrima aktivnosti. Ili se potuku ili počnu trčati unaokolo po sobi. Voljela bih vidjeti da i ona sudjeluju u planiranoj aktivnosti.

Mentorica: Znači, voljeli biste vidjeti da djeca imaju samokontrolu i da sudjeluju u aktivnostima?

Odgajateljica: Ja mislim, budući da su to uglavnom dječaci, da im je potrebno više fizičke aktivnosti i zato sam i planirala aktivnosti s više kretanja.

Mentorica: Jeste li razmišljali o tome koliko su im te aktivnosti zanimljive i o tome jesu li one za njih možda preteške ili prelagane? Postoji li još neki pristup koji biste mogli primijeniti da bi djeca radila na pojmu broja a da to ne bude samo broj 6? I postoji li neki način da i mlađa djeca usvoje pojam broja?

Odgajateljica: Prema mjesečnom planu s grupom bih trebala raditi na razumijevanju broja 6. Također, kad djeca zajedno rade po malim grupama, ona djeca koja su već usvojila pojam mogu raditi s onom koja još nisu usvojila taj pojam i na taj način mislim da se rješava problem različitih razina vještina koje su razvila djeca u grupi.

Mentorica: Kako znate da će svako dijete iz vaše grupe raditi na broju 6?

Odgajateljica: Ne znam. Znam da neki već broje do 20 i da drugi još imaju problema i s brojanjem do 4 i 5.

Praćenje

Dan započinje jutarnjim krugom. Odgajateljica šalje u krug tajanstvenu kutiju u kojoj se nalazi šest kockica za igranje. Djeca pričaju o tome kako se u kutiji nalazi šest istih predmeta. Zatim odgajateljica pita primjećuju li nešto u vezi s kockicama. Djeca odgovaraju da kockice na različitim stranama imaju drukčije točkice. Odgajateljica pita koliko točkica. Neka djeca se muče izbrojiti točan broj točkica i preskaču neke brojeve dok broje. Dolazi i do naguravanja dok nekoliko djece istovremeno pokušava vidjeti što je na jednoj kockici.

Na koji je drugi način odgajateljica mogla djeci predstaviti kockice?

Tada odgajateljica zamoli Ivana da izađe ispred svih i da skoči šest puta. Zatim druga djeca učine isto što i Ivan. Odgajateljica tada zamoli Ivana da šest puta pljesne rukama, ali onda Ana pljesne rukama deset puta. Odgajateljica uzima Anine ruke i njima pljesne šest puta. Onda zamoli i ostalu djecu da učine to isto.

Kako je odgajateljica mogla ovu aktivnost učiniti više interaktivnom?

Odgajateljica objašnjava da će se raditi u pet centara. Djeca biraju u kojem centru žele raditi i odlaze svatko u svoj centar. Odgajateljica obilazi grupe da bi ih potaknula na uključivanje u planiranu aktivnost i zamoli jednog roditelja da se pridruži grupi koja izvodi aktivnosti u krugu i nadgleda je.

Djeca koja se igraju školice naizmjenično skakuću redom po šest polja. Onda odjednom počnu skakutati kako koje dijete želi. Dvojica dječaka odluče napraviti baš veliki skok. Praveći velike skokove, govore kako skaču do osam, deset i sve većeg i većeg broja (102, milijun). Jedan dječak, skačući daleko, slučajno udari drugo dijete. Odgajateljica odlazi u taj centar. Vraća djecu u red i moli ih da skaču samo na brojeve koji su napisani i to redom kojim su napisani. Troje djece odlazi iz te grupe u centar građenja i počinje se tamo igrati.

Kako je odgajateljica mogla iskoristiti zanimanje ove djece za veće brojeve i proširiti ovu aktivnost?

Dvoje djece iz centra u kojem se piše broj 6 imaju poteškoća s pisanjem tog broja. Odgajateljica odlazi do njih kako bi im pomogla - drži olovku zajedno s njima i zajedno zapisuju broj. Onda napravi točkice da bi djeca spajanjem točkica vježbala pisati šesticu. Jedna djevojčica iz tog centra piše brojeve od 1 do 10. Odgajateljica joj ispravlja četvorku i osmicu. Drugo dvoje djece iz istog centra napisalo je šesticu po nekoliko puta i otišlo se igrati u obiteljski centar.

Može li odgajateljica primijeniti još neke strategije kako bi pomogla djeci koja imaju problema s finom motorikom da razviju te vještine?

Dvoje djece u centru u kojem se rade skupovi od po šest predmeta ne mogu izvesti tu vježbu. Oni u krugove postavljaju skupove koje čine razni brojevi predmeta. Djeca pričaju o tome da su pogriješila. Odgajateljica odlazi u taj centar i ispravlja skup jednog djeteta, a drugo dijete čiji skup ne čini šest predmeta ostavlja da se pridruži djeci koja su u obiteljskom centru.

Može li odgajateljica primijeniti neke druge strategije kako bi pomogla djeci koja još nisu usvojila ovaj pojam?

Sastanak za refleksiju

Mentorica: Recite, što vi mislite o ovim aktivnostima?

Odgajateljica: Vidim da i dalje imam problema s ponašanjem djece. Nisam uvjerena da je dobar sustav s centrima. Mislim da bi djeca bolje radila kad bih ih držala u većoj grupi i vodila ih kroz svaku aktivnost.

Mentorica: Postoji li neki način na koji biste mogli osmisliti današnju temu a da se u obzir uzmu i razlike koje postoje među djecom? Kad smo pričale o planiranju, govorile smo i o tome kako biste željeli da djeca koja više znaju mogu pomagati djeci koja znaju manje, a to je doista dobra strategija učenja. Ali, postoji li još neki način na koji se aktivnosti mogu osmisliti kako bi bile različite u smislu da su razvrstane u odnosu na ono što djeca već znaju i prema njihovom interesu za mirne, odnosno, aktivne aktivnosti?

Odgajateljica: U nedoumici sam; sva djeca trebaju savladati pojam broja 6, a kako da to izvedem ako svi zajedno ne radimo na broju 6?

Mentorica: Kakve još dokaze možete skupiti koji bi ukazivali na to da je dijete ovladalo pojmom broja? Ako neko dijete može pokazati da je svladalo broj 20, zar to ne znači da je svladalo i 6?

Odgajateljica: Pretpostavljam da bih mogla jednostavno izostaviti manipulativne aktivnosti i dati djeci da se bave raznim brojevima? Mogla bi crtati skupove koje su napravila.

Mentorica: Mogu li se u još neke centre staviti neki predmeti koji bi ukazivali na razumijevanje pojma brojeva? Primijetila sam da djeca odlaze u centar za građenje i obiteljski centar. Što bi se moglo još ponuditi u tim centrima?

Odgajateljica: Pretpostavljam da bih mogla staviti novčiće u obiteljski centar i djeca bi mogla kupovati nešto za neki iznos s kojim raspolažu.

Mentorica: A kako bi se mogao iskoristiti centar za građenje?

Odgajateljica: Oni vole graditi zgrade. Možda bi mogli graditi zgrade s različitim brojem katova.

Mentorica: Kako biste onda dokumentirali njihovo ovladavanje pojmom broja?

Odgajateljica: Možda bih mogla fotografirati zgrade koje djeca naprave?

Mentorica: Izgleda da počinjete razmišljati o načinima na koje djeca zapravo koriste brojeve u svom svakodnevnom životu. Ima li još nekih aktivnosti koje biste mogli izvoditi a koje bi djecu motivirale da još nešto više nauče o brojevima?

Odgajateljica: Pa, izgleda da im se baš sviđjela igra u krugu. Možda postoje još neke igre koje bi mogli igrati?

Mentorica: Ustvari, izgleda da je djeci kockica za igru bila vrlo zanimljiva. Možete li smisliti neke igre koje bi djeca mogla igrati s kockicama u nekom od centara?

Odgajateljica: Mogli bi bacati kockicu i brojati koliko su puta dobili određeni broj.

Mentorica: Možda biste im čak mogli pokazati i objasniti što je to graf pa da djeca u tablicu upisuju koliko puta je kockica pala na određeni broj. Kad bilježe svaki put crticu ispod određenog broja na koji je kockica pala, potkrepljuje se kod njih i korespondencija jedan-prema-jedan. Tijekom radionice smo raspravljali i o načinima na koje se mogu integrirati različiti sadržaji. Možete li smisliti neki način na koji bi mogli integrirati broj i pisanje?

Odgajateljica: Djeca bi mogla brojati koliko slova ima u nekoj riječi.

Mentorica: Što mislite, što bi djecu najviše zanimalo? U kojim bi riječima rado brojali slova?

Odgajateljica: Čula sam neku djecu kako pričaju o tome kako su njihova imena duža od imena druge djece. Možda bi mogli brojati slova u svojim imenima?

Mentorica: Čini mi se da vi doista imate mnogo dobrih ideja.

Zamišljena aktivnost

Odgajateljica je osmislila tematsku cjelinu „Brojevi u našim životima“.

U svakom centru ovom pojmu pristupa se na drukčiji način:

- 1) *Centar za početno čitanje i pisanje* - tablica s brojevima slova u dječjim imenima, informacije su prikazane kao matematički problem, knjige s brojevima. Djeca pišu svoje verzije priča tako što ih diktiraju roditeljima dok ona sama crtaju.
- 2) *Centar za građenje* - tu su mape koje pokazuju na koje sve načine brojevi pomažu ljudima da se snalaze u gradu - adrese, brojevi katova ili stanova, koliko ima kilometara do drugog grada. Djeca grade grad koristeći što više raznih vrsta brojeva.
- 3) *Obiteljski centar* - postavljen je kao dućan u kojem djeca kupuju i prodaju stvari novčanicama napravljenima za igru.
- 4) *Manipulativni centar* - tu se nude razne igre kao što su domina, kockice i karte s brojevima, a roditelji uče djecu kako se te igre igraju.
- 5) *Centar s pijeskom i vodom* - tu su različite mjerice i žlice. Djeca izmišljaju recepte u kojima se spominju različite količine vode i pijeska.
- 6) *Centar za prirodu* - djeca mjere razne dijelove svog tijela služeći se raznim instrumentima - kockama, žicom, metrom.
- 7) U sobi su znakovi na kojima su imena i slike predmeta koji ilustriraju brojeve od 1 do 10
- 8) Djeca pitaju svoje roditelje kako oni sve koriste brojeve u svakodnevnom životu, i to se zapisuje ili u bilježnicu koju vodi ta grupa ili se lijepi na pano.

Zamišljeni ogledni sat odgajateljica može izvesti i bez nazočnosti mentorice. O svojim zapažanjima, pitanjima ili dilemama s mentoricom može razgovarati pri sljedećem susretu, telefonski, e-mailom i sl.

VAŽNA NAPOMENA: Iako mentor može govoriti o aktivnosti, njegova pozornost i dalje treba biti usmjerena na dugoročne ciljeve koje si je odgajatelj postavio. Također ne bi trebao ispustiti iz vida i godišnji Plan unapređenja kvalitete. Tehnika kojom se uspijeva zadržati pozornost na kratkoročnim i dugoročnim ciljevima jest postavljanje otvorenih pitanja. Postavljanjem otvorenih pitanja se odgajatelju daje prilika da samostalno dođe do vlastitih odgovora umjesto da mu mentor daje gotova rješenja.

IZAZOVI NA KOJE NAILAZE MENTORI

Iako svaki odgajatelj kaže da su problemi na koje nailazi u svojoj praksi jedinstveni i specifični, ovdje navodimo popis najčešćih problema koje su identificirali mentori i odgajatelji:

- Mala soba dnevnog boravka;
- Nепrimjeren namještaj koji je teško pomicati. Nema slobodnog prostora.
- Trošni zidovi;
- Soba dnevnog boravka se dijeli s drugom grupom;
- Problemi s planiranjem vremena za aktivnosti koje je ograničeno zato što isti prostor koristi druga grupa;
- Propisani plan i program je toliko pretrpan da je teško zadovoljiti sve zahtjeve;
- Potreba da se drže tradicionalnog načina procjenjivanja, nedostatak pouzdanja u nove metode praćenja i procjenjivanja djece;
- Ritam dana koji onemogućuje poučavanje koje je usmjereno na dijete;
- Uprava ne pruža podršku ili ne shvaća proces;
- Neuspješni pokušaji suradničkog učenja;
- Nedostatak veze između planiranja i procjenjivanja;
- Postavljanje neadekvatnih ciljeva za djecu;
- Površna ili kriva primjena informacija dobivenih na seminarima;
- Nedostatak izazova, angažmana;
- Nedovoljno korištenje više razine mišljenja;
- Površne promjene u stilu poučavanja bez stvarnih promjena stavova;
- Preferencije koje odgajatelji imaju u odnosu na određeno područje rada;
- Prilagođavanje strategija poučavanja sadržajima aktivnosti umjesto djeci;
- Mješovite grupe;
- Nemogućnost promatranja iskusnijih kolega ili mentora u izvođenju aktivnosti;
- Podcjenjivanje sposobnosti djece;
- Stav: "Mi smo zadovoljni i sretni ovako kako je, dobri su nam rezultati, nema potrebe išta mijenjati.";
- Nedostatak razmjene iskustava, posjeta drugim grupama i kolegijalne podrške;

- Nedostatak grupnog planiranja (odgajatelji ne izrađuju zajedno planove);
- Nepružanje podrške djeci i nedostatak praćenja napretka djece;
- Nepostojanje dodatne motivacije za unapređenje kvalitete - npr. dodatni honorar, priznanje, certifikat i sl.

Zadaci koje su mentori naveli kao najproblematičnije su:

- Opažanje više područja/Standarda u isto vrijeme, ne znaju odakle početi, odgajateljima je potrebno puno toga, pa se mentor „zaglavi“;
- Držati se razumnih granica, imati „sveobuhvatnu, širu sliku“ u glavi, ostati usredotočen na cilj;
- Rad s odgajateljima koji su zastali na osnovnoj razini jer nemaju dovoljno znanja;
- Uprava vrtića koja zahtijeva da se svi drže istog sustava nagrađivanja i sankcioniranja.
- Odgajatelji koji promijene raspored namještaja u grupi, ah i dalje sa svom djecom rade na isti način.

Četrnaest stvari koje mentor može učiniti prije nego se odluči pozabaviti nekim od gore navedenih problema:

1. Osmisliti proces za izgradnju povjerenja.
2. Uključiti odgajatelje u proces donošenja odluka tako što će otkriti odakle oni žele početi.
3. Služiti se pristupom aktivnog učenja: odgajateljima je potrebno dati priliku da uče kroz praktičan rad i za to treba predvidjeti dovoljno vremena.
4. Poticati odgajatelje na samootkrivanje tako što će im pomagati da sami definiraju probleme i služe se Mapom profesionalnog razvoja u koju bilježe ono što rade i ono o čemu razmišljaju. Time će dokumentirati svoj rad.
5. Pomoći odgajateljima da postanu svjesniji onoga što rade tako što će im postavljati pitanja koja će im pomoći da steknu bolje razumijevanje vlastitog rada.
6. Poticati kod odgajatelja razumijevanje za različite kulture.
7. Učiniti informacije dostupnima: ponuditi literaturu ili uputiti odgajatelje na pedagošku literaturu koja im može pomoći u stjecanju dodatnih znanja.
8. Početi tako što će se osloniti na ono što odgajatelj već zna.
9. U radu s odgajateljima primijeniti individualni pristup.
10. Probleme „razbijati“ na male izvodljive korake.
11. Ohrabriti odgajatelje da zamišljaju što bi za njih bilo idealno.
12. Ponuditi im modele - tj. poticati ih da posjećuju druge grupe, i one u kojima se radi po metodologiji *Korak po Korak* i druge.
13. Služiti se tehnikom “brainstorming” (oluja ideja).
14. Pomoći odgajateljima da si postave ostvarive i mjerljive ciljeve.

Predškolska grupa

Dan započine tako što djeca sjede u krugu oko odgajateljice koja traži da svako dijete, redom, s grupom podijeli nešto što je doživjelo tijekom vikenda. Poslije razgovora o poruci dana, odgajateljica traži da djeca naprave veliki krug i počine aktivnost s glazbom i pokretom. Onda odgajateljica predstavlja centre aktivnosti za taj dan i, u okviru strategije suradničkog učenja, daje zadatke koje djeca trebaju napraviti u paru.

Ponašanje djece: Tijekom jutarnjeg okupljanja, jedno dijete, Ana, stidljiva petogodišnja djevojčica, sjedi sama sasvim otraga. Dok djeca izvode aktivnost s glazbom i pokretom, Ana ostaje u zadnjem dijelu sobe. Kad se od djece traži da izaberu centar aktivnosti, Ana brzo izabere crtanje, ali uporno traži da radi sama i ide u drugi dio sobe, dalje od ostale djece.

Dva mjeseca ranije, tijekom jednog sastanka, Anini roditelji su ispričali odgajateljici da se Ana ne voli igrati s drugom djecom u dvorištu već više voli ostati u kući s majkom i svojim igračkama. Ana se nastavila igrati sama i u vrtiću.

Što mentor treba činiti:

- Zamoliti odgajateljicu da ispuni listu provjere „Jeste li spremni?“ i tijekom sljedećeg posjeta porazgovarati o rezultatima.
- Dok pregledava Standard 1: Individualizacija, zamoliti odgajateljicu da navede neke strategije koje ukazuju na pozitivne interakcije s djecom koje ih potiču na aktivno sudjelovanje.
- Postaviti otvorena pitanja o Ani, na primjer: „Primijetila sam da se jedno dijete igra samo, radi samo i odbija odgovoriti na pitanja koja joj postavljate. Što ste vi zapazili o njoj, zbog čega se ne uključuje više?“ Može nastaviti pitanjem kao što je: „Kako biste joj mogli pomoći da uđe u više interakcija sa svojim vršnjacima?“
- Tehnikom oluje ideja zajedno s odgajateljicom doći do raznih ideja o tome kako bi se Ani moglo pomoći da se aktivnije uključi. Može početi tako što će reći, na primjer: „Možda bi bilo dobro pitati njezine roditelje što radi kod kuće i u čemu posebno uživa i onda je potaknuti da sudjeluje u takvoj vrsti aktivnosti. Imate li vi neku drugu ideju...?“
- Prije odlaska, mentorica mora biti sigurna da se odgajateljica opredijelila za neku strategiju koju će primijeniti kako bi pomogla Ani da se aktivnije uključi te na sljedećem sastanku provjeriti kako je to prošlo.

Što mentor ne treba činiti:

- Ne treba komentirati Anino ponašanje odmah nakon opažanja.
- Ne treba reći odgajateljici da treba poraditi na Standardu 1: Individualizacija, ukoliko to nije njihov zajednički dogovor.

- Ne treba zahtijevati od odgajateljice da pozove Anine roditelje kako bi od njih saznala u čemu je problem. Umjesto toga, treba postavljati otvorena pitanja i zajedno s odgajateljicom razmisliti koje informacije bi trebalo imati kako bi se pomoglo Ani.
- Ne smije reagirati impulzivno i reći npr.: „Ne možete čekati da Ana sama riješi problem. Morate nešto poduzeti!“ Umjesto toga, mentorica bi zajedno s odgajateljicom trebala raditi na razvijanju proaktivnih strategija kojima bi se Ani pomoglo da bude aktivnija i više surađuje s ostalom djecom.
- Ne treba dopustiti odgajateljici da ignorira ono što se vidi u Aninom ponašanju i ponašanju ostale djece te da zanemari refleksiju na njihovo ponašanje. Važno je da djeca budu aktivno uključena u proces učenja.

VODIČ ZA MENTORE

Početak -> Kretanje unaprijed -> Praćenje napretka Dolazak na cilj

Proces unapređenja kvalitete je osmišljen kako bi se odgajateljima olakšao kontinuirani proces unapređenja kvalitete rada od trenutka kad počnu raditi prema metodologiji *Korak po korak*. Proces unapređenja temelji se na primjeni *ISSA Pedagoških standarda* u grupama. Primjenom *ISSA Pedagoških standarda* upravljaju odgajatelj i mentor tako što zajedno postavljaju ciljeve i prate unapređenje kvalitete rada. Tijekom procesa unapređenja kvalitete, mentoru su na raspolaganju okvir za sustav primjene Standarda i plan za primjenu. *Obrazac za opažanje Standarda* i *Plan unapređenja kvalitete* (u prilogu) „alati“ su koji će mentoru omogućiti da odgajatelju pomogne ostvariti kontinuirani napredak u kvaliteti rada.

Plan unapređenja kvalitete (u prilogu) je početna točka od koje odgajatelj počinje svoj rad na unapređivanju kvalitete. Preporuke iz Plana razvijaju se zajedno s odgajateljem na temelju informacija koje su zajedno prikupili mentor i odgajatelj. Plan unapređenja kvalitete usredotočen je na dugoročno ostvarivanje ciljeva. Iako je u čovjekovoj prirodi da odmah želi postići sve svoje ciljeve odjednom, najbolje je i za mentora i za odgajatelja da se ciljevi postavljaju prema prioritetima.

**Primjenom ISSA
Pedagoških
standarda
upravljaju
odgajatelj i mentor
tako što zajedno
postavljaju ciljeve i
prate unapređenje
kvalitete rada.**

Početak

Prvi kontakt

Svrha prvog kontakta je:

1. da se mentor predstavi odgajatelju s kojim će raditi,
2. da kratko predstavi svoju mentorsku ulogu i
3. da se dogovori kad će se sastajati s odgajateljem. Za taj sastanak mentor se može pripremiti tako što će odgajatelju unaprijed poslati listu provjere „Jeste li spremni?“ (u prilogu).

Lista provjere će mentoru pomoći da utvrdi kakav stav i koja iskustva ima odgajatelj u primjeni ISSA Pedagoških standarda u grupi. Zajedno s listom provjere treba poslati i ISSA Pedagoške standarde (u prilogu) za slučaj da ih odgajatelj nema.

Materijal koji mentor treba poslati odgajatelju (u prilogu):

- Pismo dobrodošlice
- Lista provjere „Jeste li spremni?“
- ISSA Pedagoški standardi

Kako bi bio siguran da je učinio sve što je potrebno, mentor može koristiti Listu provjere za mentore - Prvi kontakt (u prilogu).

Mentor treba bilježiti sve interakcije koje se odvijaju između njega i odgajatelja u **Evidenciju mentorskih aktivnosti** (u prilogu). Te bilješke služe i kao dokumentacija i kao referenca.

Prvi orijentacijski sastanak

Svrha ovog sastanka je:

1. Da se mentor i odgajatelj upoznaju, započnu komunikaciju i počnu izgrađivati povjerenje;
2. Da mentor opiše svoju ulogu osobe koja pruža podršku i podijeli svoja razmišljanja i osjećaje o tom odnosu;
3. Da zajedno prođu kroz Proces unapređenja kvalitete (u prilogu);
4. Da zajedno prođu kroz Priručnik za odgajatelje: *Unapređenje kvalitete rada primjenom ISSA Pedagoških standarda u grupi*;
5. Da razgovaraju o rezultatima liste provjere „Jeste li spremni?“ kako bi mentor pomogao odgajatelju odlučiti na koje će se Standarde usmjeriti (u tome mogu pomoći Pitanja koje mentor može postaviti odgajatelju za vrijeme prvog orijentacijskog sastanka (u prilogu);
6. Da isplaniraju kad će mentor doći u prvo opažanje u grupi.

Ovo je trenutak da mentor zajedno s odgajateljem pregleda sve korake procesa unapređenja kvalitete, mentorskog procesa i svrhe opažanja u grupi. **Važno je da se odmah naglasi razlika koja postoji između mentora i ravnatelja vrtića koji i dalje ima ulogu evaluatora.** Vrlo je važno da odgajatelj od samog početka shvati koja je uloga mentora kako bi u svojim budućim razgovorima bili iskreni, mogli zajedno promišljati i razgovarati o svemu, a da se pritom odgajatelj ne osjeća ugroženo. Nakon toga se mentor i odgajatelj trebaju dogovoriti kad će mentor prvi put posjetiti grupu. Mentor će objasniti da će nakon opažanja kojeg će provesti sljedeći put zajednički razvijati Plan unapređenja kvalitete. Ovaj plan će oboma služiti kao „mapa“ njihova budućeg zajedničkog rada.

Mentoru se predlaže da za ovaj sastanak pripremi:

- Priručnik za odgajatelje: *Unapređenje kvalitete rada primjenom ISSA Pedagoških standarda*;
- Radni list Činjenice o unapređenju kvalitete za odgajatelje (u prilogu);
- Radni list Proces unapređenja kvalitete (u prilogu);
- Pitanja koje mentor može postaviti odgajatelju za vrijeme prvog orijentacijskog sastanka (u prilogu).

Obrazac koji mentor treba ispunjavati kako bi dokumentirao svoj rad:

- Evidencija mentorskih aktivnosti (u prilogu).

Prvo opažanje u grupi

Svrha ovog posjeta je da mentor prikupi osnovne informacije o radu i primjeni Standarda u grupi. Pri tome mentor samo promatra i što manje se uključuje u aktivnosti. Mentor obvezno treba planirati vrijeme za razgovor prije i nakon opažanja. U prilogu su **Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku prije opažanja** i **Pitanja koje mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za refleksiju**. Ta će im pitanja pomoći u planiranju unapređenja kvalitete koje mogu započeti tijekom ovog ili na sljedećem sastanku.

Predlaže se da mentor za taj sastanak ima sljedeće materijale (u prilogu):

- Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za planiranje;
- Obrazac za mentore za vođenje bilješki tijekom opažanja u grupi (za mentora);
- Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za refleksiju;
- Plan unapređenja kvalitete.

Obrazac koji mentor treba ispunjavati kako bi dokumentirao svoj rad:

- Evidencija mentorskih aktivnosti (u prilogu).

Kretanje unaprijed

Razvijanje Plana unapređenja kvalitete

Nakon opažanja, mentor zajedno s odgajateljem počinje određivati ciljeve unapređenja kvalitete rada. Zajedno počinju ispunjavati Plan unapređenja kvalitete (u prilogu) i u njega unose osnovne podatke koji su prikupljeni tijekom opažanja u grupi, tijekom razgovora prije i poslije opažanja i tijekom rasprave o „Jeste li spremni?“ (u prilogu). Plan treba sadržavati ciljeve i strategije, korake koje treba poduzeti (plan akcije) i indikatore/pokazatelje postignuća. Ovaj plan mentor treba raditi zajedno s odgajateljem na sastanku, a ne unaprijed prije posjeta. U

planiranju također može pomoći Priručnik za odgajatelje: *Unapređenje kvalitete primjenom ISSA Pedagoških standarda*.

Mentor i odgajatelj trebaju se dogovoriti za sljedeći termin opažanja.

Predlaže se da mentor za taj sastanak ima sljedeće materijale (u prilogu):

- Plan unapređenja kvalitete;
- Priručnik za odgajatelje: *Unapređenje kvalitete primjenom ISSA Pedagoških standarda u grupi*.

Obrazac koji mentor treba ispunjavati kako bi dokumentirao svoj rad:

- Evidencija mentorskih aktivnosti.

Sljedeći susreti

Tijekom sljedećih susreta ponavljaju se prije opisane aktivnosti: razgovor prije opažanja, sa-moopazanje, opažanje i razgovor nakon opažanja. Pri tome mentor stalno ima na umu **Plan unapređenja kvalitete**. Tijekom razgovora prije opažanja mentor bi se trebao oslanjati na informacije prikupljene prilikom prvog posjeta grupi, kao i na podatke iz liste provjere „Jeste li spremni?“ Dok vodi razgovor o planiranju, mentor pita odgajatelja koje informacije bi volio da mentor bilježi tijekom opažanja (*Napomena*: Kad odgajatelj postavlja ciljeve unapređenja kvalitete, ne treba se držati samo problema ili stvari koje ne idu dobro, već i onoga što taj odgajatelj radi dobro).

Potreban materijal (u prilogu):

- Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za planiranje;
- Obrazac za mentore za vođenje bilješki tijekom opažanja u grupi (za mentora);
- Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za refleksiju;
- Plan unapređenja kvalitete.

Obrazac koji mentor treba ispunjavati kako bi dokumentirao svoj rad:

- Evidencija mentorskih aktivnosti (u prilogu).

Praćenje napretka

U ovoj fazi mentor i odgajatelj prate napredak ostvarivanja ciljeva koje je odgajatelj sebi postavio kako bi se profesionalno razvijao, kao i onih ciljeva koji se odnose na postignuća (rezultate) djece i razvoj Mape profesionalnog razvoja tog odgajatelja.

U nekim mentorskim sustavima postoji i vremensko ograničenje za ostvarivanje ciljeva određenih u okviru Plana unapređenja kvalitete. Drugi mentorski sustavi podržavaju ideju da se mentorski rad odvija najmanje šest mjeseci a najviše tri godine, da bi promjene za koje je utvrđeno da se trebaju unijeti u pedagošku praksu doista postale dio svakodnevnog rada s djecom.

Dolazak na cilj

Mentorska podrška odgajatelju završava kad su postignuti zadani ciljevi mentoriranja, odnosno kad je ostvaren Plan unapređenja kvalitete. Pri tome profesionalni razvoj odgajatelja ne prestaje, jer on nastavlja unapređivati svoju praksu prema modelu koji je s njim provodio mentor. Kad odgajatelj smatra da je kvaliteta njegova rada na visokoj razini (a u toj procjeni mu može pomoći mentor), može pristupiti procesu dobivanja ISSA Certifikata izvrsnosti (Vidi: Vodič za dobivanje certifikata izvrsnosti; www.korakpokorak.hr).

LITERATURA:

Costa, Arthur, and Robert Garmston (2002.), *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools*, 2nd ed. Norwood, Mass.: Christopher Gordon Publishers, Inc.

Daresh, J. (2003.), *Teachers mentoring Teachers- A Practical Approach to Helping New and Experienced Staff*, Corwin Press, California.

Lipton, Laura, and Bruce Wellman (2001.), *Mentoring Matters: A Practical Guide to Learning-Focused Relationships*, Sherman, Conn.: Miravia Llc.

Mentoring Teaching Curriculum (2002.), *Prepared for Open Society Institute by Barbara L. Wolfe*, Ph.D.

The NEA Foundation for the Improvement of Education (1999.), *Creating a Teacher Mentoring Program*, NFIE Teacher Mentoring Symposium.

PRILOZI

LISTA PRILOGA

1. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - PRVI KONTAKT 57

Pismo dobrodošlice 58

Upitnik za samorefleksiju - Jeste li spremni? 59

ISSA Pedagoški standardi 83

Evidencija mentorskih aktivnosti 87

2. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - PRVI ORIJENTACIJSKI SASTANAK 88

Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju za vrijeme prvog orijentacijskog sastanka 89

Činjenice o unapređenju kvalitete rada odgajatelja 90

Proces unapređenja kvalitete 91

3. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - PRVO OPAŽANJE U GRUPI 93

Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za planiranje 94

Obrazac za mentore za vođenje bilješki tijekom opažanja u grupi 95

Obrazac za mentore za vođenje bilješki tijekom opažanja u grupi - primjer 96

Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za refleksiju 98

4. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - SLJEDEĆI SUSRETI I RAZVIJANJE PLANA UNAPREĐENJA KVALITETE 99

Plan unapređenja kvalitete 100

5. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - OPAŽANJE U GRUPI 101

1. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - PRVI KONTAKT

- Kontaktirajte s odgajateljem i dogovorite prvi sastanak.
- Pošaljite **Pismo dobrodošlice** u kojem ćete navesti dogovoreno vrijeme prvog sastanka s odgajateljem.
- Zajedno s ovim pismom pošaljite i listu provjere **Jeste li spremni?**, koju odgajatelj treba ispuniti do sastanka. Pošaljite i **ISSA Pedagoške standarde**.

NAPOMENA: Počnite dokumentirati svoj mentorski rad i interakcije s odgajateljem tako što ćete informacije upisivati u **Evidenciju mentorskih aktivnosti**.

PISMO DOBRODOŠLICE

Pismo dobrodošlice može biti formalno pismo koje će sastaviti vaš vrtić ili vaša ustanova. U pismu treba biti:

- Svrha i cilj mentorskog rada
- Vrijeme trajanja mentorskog rada
- Datum prvog zakazanog sastanka s odgajateljice.

Vrtić ili ustanova za koju mentor radi može se opredijeliti i za neformalniji pristup. Možda je rukom pisana poruka prisniji i bolji način za početak mentorskog procesa. Koji god pristup izaberete, od ključne je važnosti da postoji ovo pismo, koje potvrđuje da je prvi kontakt s odgajateljem uspostavljen i da je mentorski proces počeo.

Evo i primjera jednog pisma koje se šalje nakon prvog telefonskog kontakta.

*Draga ,
(ime odgajateljice)*

Drago mi je što smo se jučer čule telefonom. Jedva čekam da počnem raditi s Vama kao vaša mentorica.

Svrha našeg zajedničkog rada je da Vam pomognem u razvijanju vještina poučavanja u okviru primjene pristupa usmjerenog na dijete, odnosno metodologije „Korak po Korak“.

Nas dvije ćemo zajedno napraviti plan u kojem će biti navedeni specifični ciljevi koji se odnose na ISSA Pedagoške standarde. Također, dogovorit ćemo se i za raspored naših sastanaka koje ćemo imati sve do proljeća.

Ja bih se s Vama mogla sastati 7., 8. ili 9. rujna u 13,00 sati. Molim Vas da mi javite koji Vam od ovih datuma odgovara.

Još jednom želim reći da jedva čekam ovu uzbudljivu priliku da radim s Vama kao mentorica.

Srdačno,

Moji brojevi telefona su: (kućni)

(mobilni),

(e-mail)

EVIDENCIJA MENTORSKIH AKTIVNOSTI

DATUM	AKTIVNOST	SLJEDEĆI KORACI

2. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - PRVI ORIJENTACIJSKI SASTANAK

- Zajedno s odgajateljem prođite kroz **Proces unapređenja kvalitete** i kroz tekst **Činjenice o unapređenju kvalitete rada odgajatelja**.
- Opišite mentorski proces. Dajte odgajatelju primjerak ilustracije **Mentorskog procesa**.
- Razgovarajte o samoprocjeni na temelju liste provjere **Jeste li spremni?** U tome vam mogu pomoći **Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju za vrijeme prvog orijentacijskog sastanka**.
- Razgovarajte o priručniku **Unapređenje kvalitete rada primjena ISSA Pedagoških standarda** i razgovarajte koja je korisna saznanja odgajatelj kojeg mentorirate doznao iz ovog priručnika.
- Porazgovarajte o vašem prvom posjetu grupi, opišite kako izgleda i čemu služi opažanje u grupi. Objasnite odgajatelju na koji način će opažanje biti povezano s **ISSA Pedagoškim standardima**.
- Predložite odgajatelju da bilješke o susretu zabilježi u svoju **Mapu profesionalnog razvoja**.
- Zapišite bilješke s ovog sastanka u obrazac koji se zove **Evidencija mentorskih aktivnosti**.

PITANJA KOJA MENTOR MOŽE POSTAVITI ODGAJATELJU ZA VRIJEME PRVOG ORIJENTACIJSKOG SASTANKA

Jake strane i konkretni problemi koje odgajatelj ima u praksi

Što mislite, koje su Vaše jake strane?

Što Vam je izazov?

Što konkretno u vezi s tim predstavlja problem?

Kad kažete, možete li to malo konkretnije objasniti?

Analiza značenja problema

Zašto je to važno?

Kako to povezujete s očekivanjima koja imate prema djeci u grupi i sa svojim profesionalnim planovima?

Povezivanje problema s nekim od ISSA Pedagoških standarda

S kojim Standardom je povezan ovaj problem?

Određivanje indikatora u okviru Standarda na kojima odgajatelj treba raditi kako bi osobno napredovao

Koji je element prema vašem mišljenju u tom Standardu najviše povezan s problemom koji ste naveli?

Odabiranje početne točke za daljnji rad

Na čemu biste prvo željeli poraditi?

ČINJENICE O UNAPREĐENJU KVALITETE RADA ODGAJATELJA

O procesu unapređenja kvalitete

Unapređenje kvalitete rada odgajatelja koji rade prema metodologiji usmjerenoj na dijete, metodologiji *Korak po korak*, temelji se na:

- ISSA Pedagoškim standardima u kojima su opisana specifična znanja i vještine koje su neophodne kako bi se postigla visoka kvaliteta primjene metodologije usmjerene na dijete u sedam područja rada koja se navode u Standardima. Procjena kvalitete rada u grupi temelji se na ISSA Pedagoškim standardima.
- Mentorskom pristupu koji se temelji na jakim stranama odgajatelja. U tom pristupu mentor je osoba koja se ističe svojim iskustvom, te pomaže odgajatelju da prođe kroz različite faze profesionalnog razvoja kako bi naposljetku u svom svakodnevnom radu usvojio znanja i vještine opisane u ISSA Standardima.

Priručnik „Unapređenje kvalitete rada primjenom ISSA Pedagoških standarda“ pomaže odgajateljima u unapređenju kvalitete rada prema ISSA Pedagoškim standardima.

Kad odgajatelj dosegne visoku kvalitetu primjene pristupa usmjerenog na dijete, može se prijaviti Pučkom otvorenom učilištu *Korak po korak* za dobivanje ISSA Certifikata izvrsnosti.

Zbog čega je važan mentorski pristup?

Mentorski pristup temelji se na principima učenja odraslih. Mentorstvom se omogućuje da svaka osoba koja je mentorirana dobije onakvu vrstu podrške kakvu upravo ona treba s obzirom na fazu profesionalnog razvoja u kojoj se trenutno nalazi. Mentorska pomoć je važna jer donosi dobro ne samo odgajatelju koji je mentoriran, već i mentoru i čitavom odgojno-obrazovnom sustavu.

Koji su očekivani rezultati unapređenja kvalitete?

- Bolja kvaliteta rada u grupi.
- Bolja postignuća djece.
- Utemeljenje sustava podrške i pomoći odgajateljima u unapređenju kvalitete.
- Odgajatelji će biti spremni za ISSA Certifikat izvrsnosti.

PROCES UNAPREĐENJA KVALITETE

Početak -> Kretanje unaprijed --> Praćenje napretka -> Dolazak na cilj

I. Planiranje:

Mentor i odgajateljica zajedno rade kako bi:

- Pojasnili ciljeve;
- Utvrdili konkretne indikatore uspjeha i plan prema kojem će se voditi evidencija o tim pokazateljima/indikatorima;
- Predvidjeli koji će se pristupi i strategije primjenjivati, kako će se donositi odluke i kako će se pratiti cijeli proces;
- Utvrdili što je osobni fokus učenja za konkretnog odgajatelja i na koji način će se on samoprocjenjivati.

II. Praćenje:

Mentor promatra odgajatelja dok poučava i radi ostale aktivnosti u grupi kako bi pratio:

- Indikatore/pokazatelje uspjeha;
- Učinkovitost primijenjenih pristupa i strategija i donesenih odluka.

Odgajatelj primjenjuje plan i pažljivo prati ono što se događa u grupi kako bi mogao i sam procijeniti indikatore/pokazatelje uspjeha i djelotvornost primijenjenih pristupa, strategija i donesenih odluka.

III. Analiza:

Mentor i odgajatelj zajedno rade kako bi:

- Sumirali svoje dojmove;
- Sumirali sve važne informacije;
- Usporedili, analizirali, donijeli zaključke i ustanovili uzročno-posljedične veze.

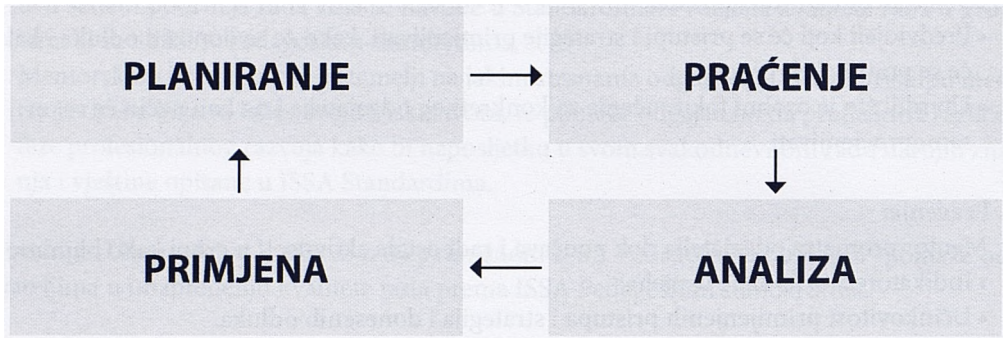
IV. Primjena:

Mentor i odgajatelj zajedno rade kako bi:

- Razmislili o novom znanju i njegovoj primjeni;
- Razmislili o voditeljskom procesu.

V. Planiranje: (isto kao i planiranje opisano pod I.)

NAPOMENA: Ciklus se ponavlja.



3, LISTA PROVJERE ZA MENTORE - PRVO OPAŽANJE U GRUPI

Prije opažanja:

- U razgovoru s odgajateljem odredite područja na koja treba obratiti posebnu pozornost prilikom prvog opažanja u grupi. U tome vam mogu pomoći **Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za planiranje.**

Tijekom opažanja:

- Promatrajte proces ne ometajući odgajatelja u radu.
- Popunjavajte **Obrazac za mentore za vođenje bilješki tijekom opažanja u grupi.**

Nakon opažanja (Refleksija):

- Razgovarajte s odgajateljem o opažanim aktivnostima. U razgovoru vam mogu pomoći **Pitanja koja mentor može postaviti odgajatelju na sastanku za refleksiju.**
- Dajte odgajatelju povratne informacije.
- Predložite odgajatelju da bilješke o susretu/aktivnostima zabilježi u svoju Mapu profesionalnog razvoja.
- Dogovorite datum sljedećeg opažanja.

Unesite bilješke sa sastanka u **Evidenciju mentorskih aktivnosti.**

PITANJA KOJA MENTOR MOŽE POSTAVITI ODGAJATELJU NA SASTANKU ZA PLANIRANJE

Pojašnjavanje ciljeva

Koji su Vaši ciljevi i namjere, što za vas predstavlja svrhu i željene rezultate?

Kako biste mogli povezati ovaj cilj s ISSA Pedagoškim standardima?

Koje će koristi od toga imati djeca?

Na koje načine će to pridonijeti razvoju djece?

Na koje načine će to unaprijediti Vaš rad u grupi?

Konkretizacija indikatora/pokazatelja uspjeha, dogovor o načinu vođenja evidencije o tim pokazateljima

Kako ćete znati da ste uspjeli?

Kako bi mogao izgledati/zvučati taj uspjeh?

Koje ćete podatke prikupljati?

Kakvu evidenciju biste voljeli da ja vodim za Vas?

Promišljanje pristupa, strategija, odluka i načina praćenja

Što bi trebalo znati da biste mogli napraviti uspješan plan?

Koji izvori informacija su Vam na raspolaganju?

Koje biste strategije mogli razmotriti?

Koje ste strategije već koristili i koje su bile učinkovite?

Nad kojim faktorima imate najviše kontrole?

Dok uglavi izvodite ovu aktivnost, kako vam izgleda, kako Vam se čini?

Što bi se najbolje moglo dogoditi?

Što Vam je potrebno da biste se pripremili na najbolji mogući način?

Određivanje fokusa osobnog profesionalnog razvoja

Što Vam je važno znati da radite dobro?

Na koji dio svoga rada se želite posebno usmjeriti?

Razmišljanje odgajatelja o tijeku mentorskog procesa

Što ja mogu učiniti danas kako bih Vam pomogla?

Na što biste željeli da obratim posebnu pažnju?

Želite li da o nečemu vodim bilješke?

Na koji Vam još način mogu nastaviti pomagati i pružati podršku?

**OBRAZAC ZA MENTORE ZA VOĐENJE BILJEŠKI TIJEKOM
OPAŽANJA U GRUPI**

Odgajatelj/ica:

Grupa:

Dječji vrtić:

Datum:

Vrijeme: od do

Standard:

Opažane aktivnosti:

Jake strane:

Izazovi:

**OBRAZAC ZA MENTORE ZA VOĐENJE BILJEŠKI TIJEKOM
OPAŽANJA U GRUPI
- primjer -**

Odgajatelj/ica:

Grupa:

Dječji vrtić:

Datum:

Vrijeme: od do

Standard: 1. Individualizacija

Opažane aktivnosti: *U grupi je dvadeset i petero djece u dobi od 3 do 7 godina. S odgajateljicom sam radila na Standardu Individualizacija budući da se radi o heterogenoj grupi. Željela sam vidjeti kakve je razvojno primjerene aktivnosti odgajateljica ponudila djeci. Ovo je moj treći posjet. Željela bih da odgajateljica koristi više otvorenih pitanja kako bi djecu potaknula na sudjelovanje u aktivnostima koje im se čine izazovnim. Primjećujem da djeca često odustaju od aktivnosti jer su im preteške. Razgovori o planiranju i promišljanju bili su posvećeni planiranju aktivnosti koje su razvojno primjerene.*

Što se događalo: *Odgajateljica je dan započela jutarnjim krugom u kojem su djeca trebala pogoditi što se nalazi u tajanstvenoj kutiji. Djeca su pogodila da se u kutiji nalaze kockice. Odgajateljica ih je molila da prebroje kockice, pri čemu je došlo do komešanja jer dio djece još ne zna brojati. Odgajateljica je potom zamolila jednu djevojčicu da izađe ispred svih i skoči šest puta. Drugo, mlađe dijete je tada pljesnulo deset puta. Odgajateljica je potom uzela ruke djeteta i njima pljesnula šest puta. Potom je uputila djecu na centre aktivnosti i rekla im što im je sve u njima pripremila. Dio djece se potom igrao školice, a zatim su počeli skakati i izvan brojeva nadmećući se tko će skočiti više do sve većeg broja. Odgajateljica ih je vratila i rekla im da skaču unutar brojeva koji su napisani. Djeci koja su u centru početnog čitanja i pisanja imala poteškoća s pisanjem broja šest, pomogla je držati olovku. Potom je na papiru nacrtala točkice kako bi djeca vježbala pisanje broja šest. Djevojčici koja piše brojeve do deset, ispravljala je brojke koje nije potpuno ispravno napisala. Dvoje djece se igralo u manipulativnom centru gdje je trebalo napraviti skup od šest predmeta. S ovim zadatkom djeca su imala poteškoće. Razgovarala su u čemu su pogriješila. Odgajateljica je potom došla i ispravila skup jednog djeteta, a drugo dijete čiji je skup sadržavao više predmeta odustalo je od brojanja i otišlo u dramsko-obiteljski centar.*

Snage:

1. S djecom govori na prijateljski način u razini očiju djeteta.

Izazovi:

1. Prilagoditi težinu zadatka dobi djece.
2. Ohrabriti djecu da ustraju u aktivnostima koje su samostalno odabrala.

PITANJA KOJA MENTOR MOŽE POSTAVITI ODGAJATELJU NA SASTANKU ZA REFLEKSIJU

- Što mislite, kako je prošla ova aktivnost?
- Što ste uočili tijekom aktivnosti?
- Navedite neke pokazatelje koji idu u prilog tome što ste uočili?
- Zbog čega su se stvari odvijale na način na koji su se odvijale?
- Što bi moglo poslužiti kao dokaz koji ide u prilog vašem zaključivanju?
- Što ste naučili iz ovog iskustva?
- Kako ćete to što ste sada naučili koristiti ubuduće?

4- LISTA PROVJERE ZA MENTORE SLJEDEĆI SUSRETI I RAZVIJANJE PLANA UNAPREĐENJA KVALITETE

- Nastavite proces unapređenja kvalitete: Na temelju utvrđenog cilja (ciljeva) i Standarda koji su s njim(a) povezani, popunite tablicu Plan unapređenja kvalitete.
- Naglasite odgajatelju da će se taj plan tijekom vremena popunjavati i dovršavati – ne očekuje se da se svi ciljevi koji se odnose na sva područja ostvare istovremeno i odjednom.
- Za planiranje aktivnosti koristite Priručnik *Unapređenje kvalitete rada primjenom ISSA Pedagoških standarda u grupi*
- Dogovorite datum Vašeg sljedećeg opažanja u grupi.
- Zapišite bilješke sa sastanka u Evidenciju mentorskih aktivnosti.

PLAN UNAPREĐENJA KVALITETE

Standard	Cilj	Strategija	Koraci koje treba poduzeti	Neophodna podrška	Indikator/ pokazatelj postignuća	Datum kad je cilj ostvaren
Individualizacija						
Okruženje za učenje						
Sudjelovanje obitelji						
Strategije poučavanja za smisljeno učenje						
Planiranje i procjenjivanje						
Profesionalni razvoj						
Socijalna inkluzija						

5. LISTA PROVJERE ZA MENTORE - OPAŽANJE U GRUPI

- Ponovite korake iz Liste provjere za mentore - Prvo opažanje u grupi.
- Nastavite ovaj proces i primjenjujte i druge vrste podrške koje se predlažu u ovom priručniku. Tako ćete pomoći odgajatelju ojačati vještine primjene Standarda u svakodnevnom radu s djecom. S vremena na vrijeme možete se osvrnuti i na listu provjere *Jeste li spremni?* kako biste zajednički procijenili napredak koji je odgajatelj ostvario u svom radu.



Pojava ovog priručnika i komplementarnog programa za izobrazbu mentora zaokružuju pedagoški pristup postupno građen kroz gotovo dva desetljeća razvoja programa „Korak po korak”. Pažljivo izgrađena tri središnja elementa: pedagoški standardi, metodologija poučavanja usmjerena na dijete te na kraju mentorski pristup profesionalnom razvoju, jamče dugoročnu održivost programa kroz kontinuirano zalaganje za kontrolu i poboljšanje kvalitete. Specifičnost ovog mentorskog pristupa jest njegova snažna znanstvena utemeljenost u području edukacijskih znanosti.

Priručnik predstavlja zaokruženu cjelinu s dobro uspostavljenom ravnotežom između teorijskih i praktičnih sadržaja, pisan je razumljivim stručnim jezikom, te će sigurno poslužiti kao značajan instrument za unapređenje mentorskog rada u vrtićima. Štoviše, time će ujedno bitno pridonijeti i realizaciji krajnjeg cilja - uspostavi kulture kvalitete u našim vrtićima.

prof. dr. sc. Vlasta Vizek Vidović

ISBN 953-7149-06-4