

**MENTORSKA PODRŠKA PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA
U PRIMENI OSNOVA PROGRAMA PVO „GODINE UZLETA“**



**VODIČ
ZA MENTORE**

Lidija Miškeljin
Sandra Backović
Živka Krnjaja



Beograd, 2025

**MENTORSKA PODRŠKA PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA U PRIMENI
OSNOVA PROGRAMA PREDŠKOLSKOG VASPITANJA I
OBRAZOVANJA „GODINE UZLETA“ – VODIČ ZA MENTORE**
(Elektronsko izdanje)

Izdavač

Institut za pedagogiju i andragogiju
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu
Čika Ljubina 18-20, Beograd

Autori

Prof. dr Lidija Miškeljin
Sandra Backović
Prof. dr Živka Krnjaja

Mesto izdanja

Beograd

Štampa

Institut za pedagogiju i andragogiju
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Tiraž

100 komada

ISBN 978-86-80712-59-8

Vodič za mentore - mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni Osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja „Godine uzleta“ nastao je u okviru projekta *„Inkluzivno predškolsko vaspitanje i obrazovanje“*, koji realizuju Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i UNICEF.

Vodič za mentore pripada seriji priručnika i vodiča „Linije leta“¹ pripremljenih na Institutu za pedagogiju i andragogiju sa ciljem podrške praktičarima u primeni Osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja „Godine uzleta“.

Seriya „Linije leta“ obuhvata:

- Vodič za mentore – Mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni Osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja „Godine uzleta“
- Priručnik za dokumentovanje – Pedagoška dokumentacija i dokumentovanje u Osnovama programa PVO „Godine uzleta“
- Vodič za uređenje prostora u dečjem vrtiću
- Vodič za razvijanje integrisanog pristupa učenju kroz teme/projekte
- Strategije zajedničkog razvijanja programa u skladu sa specifičnostima pojedinih uzrasta dece – Razvijanje realnog programa u skladu sa Osnovama programa PVO „Godine uzleta“

¹ Delez i Gatar (1987: 88–9 prema Taguchi 2010:37) nazvali su „linijama leta“ (*Line of flight*) sve što se otvara kao mogućnost. „Linije leta“ označavaju stanje u stvarnosti koje deluje kao pozitivna sila ili energija koja otvara drugačiji pristup i nove mogućnosti da transformišemo ustaljene navike i norme i isprobavamo drugačije načine postupanja u praksi (Taguchi, 2010:38). Linije leta su na neki način trajektorije koje pomažu da let ne krene u svim pravcima kojima bi se mogao stvarati haos bez elementarne stabilnosti ili fokusa.

Sadržaj

Zašto ovaj Vodič?	6
Mentorstvo i mentorska podrška.....	8
Dva pristupa mentorstvu : Od transmisijomog ka transformativnom mentorstvu	9
Mentorstvo kao transmisija.....	9
Mentorstvo kao transformacija	10
Vodič za mentore kao vodič za transformativno mentorstvo	11
Mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni Osnova programa PVO – Godine uzleta	12
Ko je mentor predškolskoj ustanovi/vrtiću?	12
Ko čini tim praktičara u vrtiću/ jezgru promene prakse?.....	12
Na šta je usmerena mentorska podrška ustanovi/vrtiću jezgru promene prakse?.....	12
Kako se ostvaruje mentorska podrška?.....	13
Šta su polazišta u radu mentora?.....	14
Kako da planirate i ostvarujete mentorsku podršku.....	15
<i>Pre prvog sastanka</i>	18
<i>Prvi sastanak</i>	19
<i>Tokom mentorskog procesa</i>	22
<i>Koje postupke koristite u ostvarivanju mentorske podrške</i>	24
Podupiranje pokretanja promene fokusiranjem na ključne tačke promene	31
1. Plan širenja i širenje primene Osnova programa	34
2. Mentorska podrška u promeni u prostoru radne sobe i zajedničkim prostorima u skladu sa kriterijumima prostora u Osnovama programa.....	37

<i>Načini podrške praktičarima u promeni zajedničkih prostora: holovi, dvorište, atrijum</i>	40
<i>Načini podrške praktičarima u promeni prostora radnih soba</i>	44
3. Mentorska podrška praktičarima u razvijanju projektnog pristupa učenju - tema/projekata sa decom.....	49
4. Mentorska podrška praktičarima u dokumentovanju razvijanja realnog programa.....	55
Literatura.....	59
PRILOZI	63
Prilog 1: Plan mentorske podrške	64
Prilog 2: Smernice za organizovanje i vođenje sastanka	67
Prilog 3: Prvi sastanak mentora i praktičara iz predškolske ustanove	68
Prilog 4: Profesionalni sastanak: planiranje, organizovanje, vođenje, učestvovanje	70
Prilog 5: Principi na kojima razvijamo realni program: panel u vrtiću (predlog za radionicu sa praktičarima).....	75
Prilog 6: Izveštaj o mentorskoj podršci predškolskoj ustanovi	78

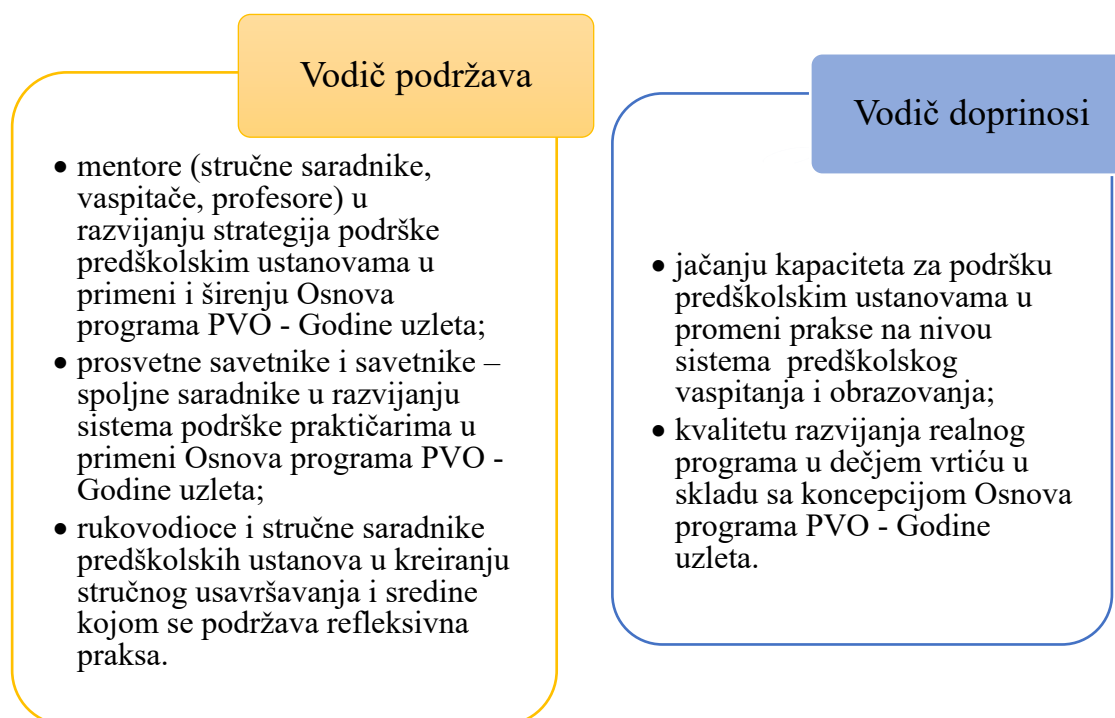
Zašto ovaj Vodič?

„Kada stanemo sa strane i ispunimo naše poslednje putovanje, zajednica prakse treba da nastavi da se razvija. Naš profesionalni izazov je da uzdignemo sebe i druge – decu, kolege, zajednice. To postaje naš trajni legat.“

Hargreaves, 2014

Mentorstvo kao podrška timovima i zajednicama praktičara u promeni prakse sve više se razvija u oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja, a naročito kada je reč o pružanju mentorske podrške praktičarima u razvijanju programa zasnovanog na savremenim koncepcijama predškolskog vaspitanja i obrazovanja.

Kompetentnost praktičara, mentorsko vođenje, grupna refleksija i kolaboracija u razvijanju kvalitetne vaspitne prakse (Peeters et al., 2015) su u fokusu sistematskog izveštaja Eurofonda (Eurofund) o uticaju kontinuiranog profesionalnog razvoja i uslova rada u predškolskom vaspitanju i obrazovanju. U ovom procesu od posebnog značaja je podrška kroz stručno vođenje procesa promene unutar same ustanove, kao i podrška sa različitih nivoa obrazovnog sistema (Fullan, 2010; Hargreaves i Fullan, 2000; Pavlović Breneselović 2015).



Vodič za mentore promoviše formalno kratkoročno mentorstvo kao transformativno mentorstvo i nudi smernice mentorima u pružanju podrške praktičarima i predškolskim ustanovama u primeni Osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta. U njemu ćete naći:

- » predloge kako da budete katalizator promene i podupirete pokretanje promene kroz podršku praktičarima u primeni Osnova programa, sa fokusom na ključne tačke promene prakse u skladu sa koncepcijom Osnova programa;
- » ideje o tome kako da podstičete i podržavate odnose poverenja i zajedničkog učenja, kritičku refleksiju, refleksivan i istraživački pristup praksi praktičara u vrtiću;
- » moguće inspiracije za pokretanje akcija promene prakse u vrtiću zajedno sa praktičarima;
- » ideje o tome šta još treba da učimo, saznamo, istražimo...

Mentorstvo je i odnos i proces, profesionalna interakcija, deljenje moći kroz preuzimanje i deljenje profesionalne odgovornosti, planiranje i koordinisanje odluka i akcija, kontinuirano samopreispitivanje i usklađivanje sa drugima, građenje profesije kao etičke prakse, prakse koja je vođena vrednostima.

Za isticanje pojedinih delova teksta korišćene su sledeće oznake:



Ideje, predlozi, sugestije



Primeri iz prakse mentora



Preporuke za čitanje



Važno!

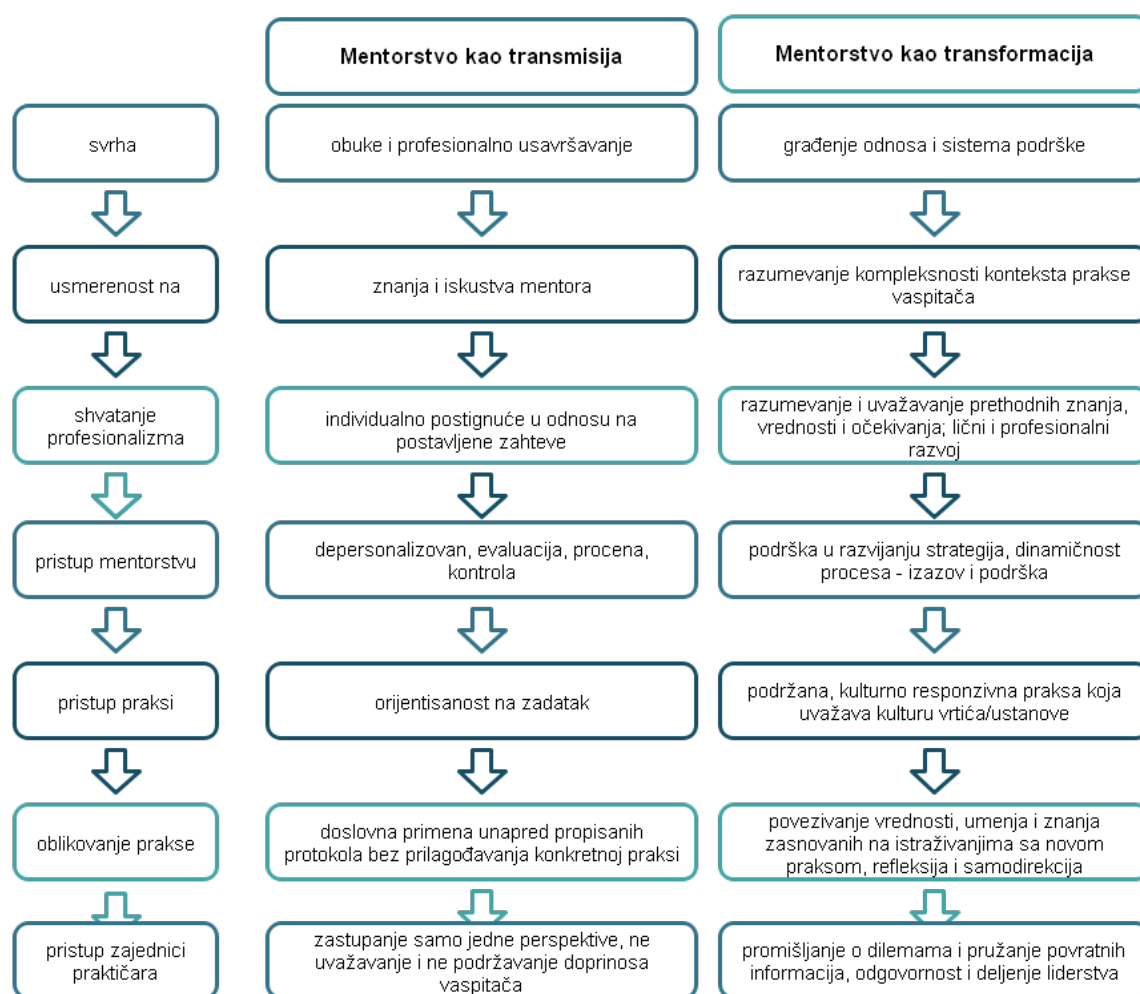
Mentorstvo i mentorska podrška

Mentorstvo se najčešće određuje kao odnos koji uključuje podršku, motivisanje, oblikovanje, vođenje i ohrabrivanje sa ciljem da pomogne manje iskusnom da dostigne svoj profesionalni potencijal (Varney, 2012).

Mentorstvo odražava praksu uvođenja u profesiju, ali i građenja profesionalnih zajednica; profesionalnog učenja i razvoja; razumevanja profesionalizma i profesionalnog delovanja; kritičko promišljanje pedagoške prakse, njeno preispitivanje i menjanje (Krnjaja, 2010; 2016; Miškeljin, 2016; Pavlović Breneselović, 2014; Sharmahd, Peeters, Bushati, 2018; Ugrin et al., 2009; Urban et al., 2011; i drugi).

Pristupi i određenja mentorstva se temelje na različitom poimanju prirode znanja, prirode vaspitne prakse, na različitom razumevanju odnosa teorije i prakse (Pavlović Breneselović, 2014). Mentorstvo može imati mnogo različitih oblika i načina podrške, kao i različite odgovornosti i očekivanja. Naše razumevanje mentorstva može biti pod uticajem ličnog iskustva, perspektive i konteksta (Brondyk & Searby, 2013; Murphy & Thornton, 2015; Jones & Brown, 2011). Mentorstvo se najšire može sagledati kroz kontrast dva modela mentorstva: mentorstva kao transmisije ili kao transformacije.

Tabela 1. Razumevanja mentorstva



Dva pristupa mentorstvu : Od transmisijonog ka transformativnom mentorstvu

Mentorstvo kao transmisija

Tradicionalni način razumevanja mentorstva odražava transmisijoni model koji se zasniva na:

- » jednosmernom odnosu u kojem osoba sa više iskustva i znanja (mentor) pomaže i vodi osobu sa manje znanja ili iskustva (pripravnik);
- » individualnim profesionalnim kompetencijama mentora i pripravnika „kao fiksnom i postojećom kapacitetu koji pojedinac poseduje (ili ne poseduje)“ (Pavlović Breneselović, 2014);
- » individualnim postignućima pripravnika u odnosu na postavljene zahteve;

» očuvanje i upravljanje postojećom kulturom i strukturom u vaspitno obrazovnoj ustanovi „u kojoj se traga za najboljim metodama i aktivnostima kojima će se ostvariti unapred definisani ishodi“ (Dahlberg & Moss, 2005: 8).

Mentorstvo kao transformacija

Pošto se znanja i iskustva ne mogu jednostavno predati, preneti s jedne osobe na drugu, poslednjih decenija razvili su se različiti modeli mentorstva koji su mnogo više usmereni na zajedničko delovanje nego na hijerarhiju odnosa. Sve češće mentorstvo se prepoznaje kao podrška timovima praktičara u obrazovnoj praksi, građenje zajednice, zajedničko učenje i delovanje u menjanju kulture ustanove zasnovana na razumevanju procesa učenja i procesa promene kao socijalnog procesa, odnosno zajedničkog učenja. Mentorskom podrškom u promeni odnosa prema učenju, promeni, profesionalizmu, koji se od individualnog transformišu u kolektivni proces, mentorstvo postaje transformativno. Temelji se na etički odgovornoj obrazovnoj praksi u čijoj osnovi je visok nivo svesti o ličnoj angažovanosti i odgovornosti i zasnovano je na ideji refleksivne prakse, kompetentnosti i zajednici koja uči (Ellsworth, 2000; Fullan, 1982, 1993; Hargreaves, 2000; Miškeljin, 2016; Pavlović Breneselović i Krnjaja, 2012; Peeters, 2008; Radulović, 2017; Urban et al. 2011. i drugi).

Transformativno mentorstvo podrazumeva:

» složen interaktivan odnos zajedničkog rada na preispitivanju i menjanju pedagoške prakse (Earl & Timperley, 2008; Feiman-Nemser, 1998; Feiman-Nemser, 2012)

mentor pruža podršku praktičarima i podupire razvijanje kapaciteta za odgovoran odnos prema praksi kako bi zajedno generisali novo znanje i pokretali promene;

» partnerski odnos i kompetentnost tima u zajedničkom procesu učenja (Cochran-Smith & Lytle, 1999, 2009; Crutcher & Naseem, 2016)

mentor razume odnose u timu praktičara, radi na jačanju uzajamnog poverenja, osnažuje zajednicu praktičara da dele viziju, razvijaju kolektivnu mudrost, proširuju učešće i jačaju zajedništvo;

» praksu vaspitanja kao „transformativnu praksu uzajamne zavisnosti i uvažavanja, ko-konstrukcije i građenja zajedničkog značenja među relevantnim akterima“ (Urban et al., 2012 prema: Pavlović Breneselović, 2014, Krnjaja, 2016; Miškeljin, 2016)

mentor podupire transformaciju prakse vrtića kroz razmenu i akcije u skladu sa zajedničkim vrednostima koje vode ka „razvijanju kulture vrtića kao demokratske i refleksivne prakse koja podržava zajedničko učenje praktičara i građenje zajednice koja uči“ (Ibid.);

» saradnju sa drugim institucijama, ustanovama, stručnjacima

mentor promoviše i podstiče povezivanje predškolske ustanove/vrtića sa lokalnom zajednicom i porodicom; podržava i podupire zajedničko učešće dece, roditelja, kolega, drugih stručnjaka u razvijanju i menjanju prakse.

Vodič za mentore kao vodič za transformativno mentorstvo

Vodič za mentore i smernice koje su date u njemu proizilaze iz ključnih postavki transformativnog mentorstva sa fokusom na podršci praktičarima u iniciranju i pokretanju promene prakse, preispitivanju i refleksiji o sopstvenoj praksi u skladu sa koncepcijom Osnova programa. Mentorska podrška praktičarima osmišljena je kao formalno kratkoročno mentorstvo i podrazumeva unapred planiran program mentorstva, koji mentor treba da ostvari u vremenskom periodu od šest meseci u odnosu na:

» definisane ključne tačke promene;

» plan sprovođenja mentorske podrške;

» vremensko trajanje i dinamiku ostvarivanja mentorske podrške.

Vodič može da bude polazište prosvetnim savetnicima i savetnicima – spoljnim saradnicima u razvijanju sistema podrške praktičarima u primeni Osnova programa.

Vodič predstavlja korake mentorstva u podršci praktičarima i predškolskim ustanovama u pokretanju procesa promene prakse u skladu sa Osnovama programa, građenju kulture ustanove kao zajednice učenja, razvoja kapaciteta za kritičko preispitivanje sopstvene prakse i razvijanje refleksivnog pristupa praksi, postavljanje zajedničkih ciljeva, deljeno liderstvo i saradnju.

Mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni Osnova programa PVO – Godine uzleta

Mentorska podrška predškolskoj ustanovi u primeni Osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja - Godine uzleta je koncipirana kao kratkoročno formalno mentorstvo, transformativno po svojim karakteristikama. Kratkoročno formalno mentorstvo je usmereno na podršku predškolskoj ustanovi/vrtiću, a ne na podršku pojedincu. Zasnovano na razumevanju promene prakse i kontinuiranog učenja kao socijalne konstrukcije ono je transformativno u odnosu na postojeću kulturu dečjeg vrtića.

Ko je mentor predškolskoj ustanovi/vrtiću?

Mentor je stručnjak koji dobro poznaje koncepciju Osnova programa i veruje u njene postavke i koji pruža stručno vođenje i podršku timu praktičara u vrtiću/jezgru promene prakse u primeni i širenju primene Osnova programa.

Ko čini tim praktičara u vrtiću/ jezgru promene prakse?

Predškolska ustanova, na osnovu postavljenih kriterijuma, predlaže vrtić i tim praktičara koji će u njihovoj ustanovi biti nosioci primene Osnova programa – jezgro promene prakse.

Tim praktičara u vrtiću/jezgru promene prakse čine medicinske sestre
- vaspitači, vaspitači i stručni saradnik (ili saradnici).

Na šta je usmerena mentorska podrška ustanovi/vrtiću jezgru promene prakse?

Mentorska podrška je usmerena na ključne tačke promene
prakse vrtića i podršku građenju zajednice koja uči.

Ključne tačke promene

- » plan širenja Osnova programa u skladu sa koncepcijom Osnova programa;
- » promene u prostoru radne sobe i zajedničkim prostorima u skladu sa kriterijumima prostora u Osnovama programa;
- » razvijanje projektnog pristupa učenju - tema/projekata sa decom;
- » dokumentovanje u razvijanju realnog programa;
- » širenje primene Osnova programa na nivou PU.

Mentor, uvažavajući kontekst vrtića, pokreće intenzivne procese zajedničkog preispitivanja prakse u odnosu na ključne tačke promene, osnažuje članove tima vrtića da budu oslonac jedni drugima u tim procesima i sa timom organizuje akcije koje vode promeni prakse.

Kako se ostvaruje mentorska podrška?

Mentor ostvaruje neposrednu podršku timu vrtića/jezgru promene i sarađuje sa direktorom, stručnom službom, drugim zaposlenima i drugim stručnjacima van predškolske ustanove.

Mentor ostvaruje mentorsku podršku timu praktičara vrtića/jezgra promene prakse na osnovu Plana mentorske podrške (Prilog 1) tako što:

- » planira mentorsku podršku predškolskoj ustanovi/vrtiću jezgru promene prakse u skladu sa datim smernicama u Vodiču;
- » ostvaruje komunikaciju i saradnju sa predškolskom ustanovom u okviru pripremnih aktivnosti za mentorsku podršku;
- » pruža mentorsku podršku kroz mentorske posete (konsultativni boravak u grupi i sastanak sa timom vrtića) vrtiću/jezgru promene prakse i onlajn mentorsku podršku.

Tokom ostvarivanja mentorske podrške mentor:

- » dogovara raspored i organizaciju mentorskih poseta;

- » organizuje konsultativne sastanke sa praktičarima (u vrtiću i onlajn);
- » koordinira sa praktičarima između mentorskih poseta (onlajn);
- » boravi u grupi, stiče uvide na osnovu kojih daje povratne informacije koje će biti osnov za zajedničko promišljanje i promenu prakse;
- » aktivno učestvuje sa praktičarima u kontekstu njihove prakse na unošenju promene;
- » podstiče i proširuje zajedničku refleksiju i samorefleksiju;
- » ojačava praktičare za vođenje procesa promene i dalje planiranje širenja primena Osnova programa u predškolskoj ustanovi;
- » prati i dokumentuje proces promene u primeni Osnova programa.

Šta su polazišta u radu mentora?

Uloga mentora je da podupire i podržava praktičare u promeni prakse, oslanjajući se na njihove jake strane, usmeravajući na preispitivanje same prakse u odnosu na koncepciju Osnova programa, ukazujući na uočene probleme, podstičući saradnju i razmenu u timu kao osnovu za zajedničko učenje i razvijajući kapacitet tima za istraživanje prakse. U tom procesu, mentor crpi podršku timu u pokretanju promene iz sledećih **polazišta**:

- » gradi odnose poverenja i zajedničkog učenja u zajednici vrtića;
- » zastupa partnerstvo sa zajednicom vrtića/ustanove;
- » podstiče kritičku refleksiju i refleksivan pristup praksi;
- » jača kapacitete praktičara za razvijanje prakse u skladu sa Osnovama programa.



Ključne tačke promene i polazišta u radu mentora ne treba posmatrati kao odvojene, posebne celine ili poslove, već kao međusobno uslovljene, u procesu mentorske podrške. S jedne strane, predstavljaju okvir za razumevanje prakse vrtića koja je otvorena za promene i koja se transformiše kroz učenje svih članova zajednice i okvir za građenje zajednice učenja. S druge strane, čine okvir za fokusiranje na prioritete mentorske podrške predškolskoj ustanovi u primeni i širenju primene Osnova programa kako bi mentorska podrška bila transformativna.

Kako da planirate i ostvarujete mentorsku podršku

Jedno od osnovnih pitanja koje sebi, kao mentoru, postavljate jeste kako da organizujete mentorsku podršku vrtiću imajući u vidu ključne tačke promene, kao i činjenicu da niste u prilici da često boravite u vrtiću i participirate u razvijanju programa i kulturi vrtića. Tokom celog procesa bićete na „klackalici“ između ova dva uvida. Zbog toga, potrebno je da dobro promislite na koji način ćete organizovati mentorsku podršku u odnosu na Plan mentorske podrške (Prilog 1).



Ukoliko vrtić/jezgro promene prakse ima više od deset vaspitnih grupa, odnosno ukoliko je tim sa kojim ćete ostvarivati mentorsku podršku brojan, preispitajte različite modalitete mentorske podrške:

- » mentorsku podršku usmerite na užu tim vrtića/jezgra promene (koji bi činili vaspitači iz 2 jaslene, 2 mlađe, 2 srednje, 2 starije, 2 grupe u godini pred polazak u školu), a sa timom i stručnim saradnikom dogovorite da zajedničke sastanke celog tima vrtića organizuju između vaših mentorskih poseta;
- » mentorske sastanke organizujte kroz učešće po jednog vaspitača iz svake grupe koji se naizmenično smenjuju pri svakom narednom sastanku. To će pojačati odgovornost i saradnju između praktičara i usmeriti ih da zajedno rade na ostvarivanju dogovorenih akcija promene;
- » mentorsku podršku usmerite na užu tim sa povremenim uključivanjem svih praktičara kada se bavite refleksijom akcija promene prakse u njihovom vrtiću.

Planom mentorske podrške (Prilog 1) predviđeno je ukupno pet konsultativnih poseta i zajedničkih sastanaka sa timom vrtića/jezgra u okviru svake ključne tačke promene i sedam onlajn konsultativnih sastanaka, u vremenskom trajanju od šest meseci.

Konsultativne posete imaju funkciju:

- » sagledavanja i razumevanja prakse vaspitača i karakteristika konteksta prakse vrtića/jezgra promene prakse;
- » podrške praktičarima za razvijanje realnog programa u kontekstu njihove prakse;
- » ojačavanja praktičara za primenu Osnova programa i vođenje procesa promene.



- » Prilikom svakog obilaska vrtića, razgovarajte sa vaspitačima i stručnim saradnikom o njihovim uvidima o promeni prakse u odnosu na ključnu tačku promene kojom se bavite.
- » Prilikom boravka u radnim sobama budite neposredni u komunikaciji sa vaspitačima i decom, razgovarajte sa njima o onome što uočavate u strukturi prostora, materijalima, sredstvima, razvijanju teme/projekta.
- » Istaknite ono što je u skladu sa Osnovama programa, a odnosi se na ključnu tačku promene kojom se trenutno bavite.
- » Informišite se o načinu rada stručnog saradnika i njegovom očekivanju od saradnje sa vama. Stručni saradnik poznaje kontekst i praksu „iznutra“ i razume obrasce prema kojima funkcioniše kultura vrtića/jezgra promene prakse, oslonac vam je pri obilasku vrtića i važan saradnik u vašoj podršci vaspitačima.
- » Koristite svaku priliku da istaknete značaj saradnje i zajedništva u vrtiću, upućivanjem praktičara na zajednički rad i posredovanjem u povezivanju praktičara sa drugim strukturama zaposlenih u predškolskoj ustanovi.
- » A uvek je dobrodošla i po koja provokacija...

Konsultativni sastanci sa timom vrtića/jezgrom promene prakse imaju funkciju:

- » razmene informacija i uvida između tima praktičara i vas kao mentora;
- » ojačavanja praktičara u razvijanju realnog programa;
- » ojačavanja praktičara za pokretanje promene i transformaciju kulture vrtića;
- » kritičkog sagledavanja i preispitivanja prakse u odnosu na koncepciju Osnova programa;
- » praćenja procesa promene u primeni Osnova programa.



- » Predstavite timu, već na prvom sastanku, kojim temama ćete se baviti na konsultativnim sastancima. Istaknite da su to ključne tačke promene prakse u skladu sa Osnovama programa i da ćete konkretne akcije promene u skladu sa tim ključnim tačkama planirati zajedno.
- » Inicirajte i podstičite zajedničku razmenu dilema, nedoumica i uvida iz prakse, zadržite se na pojedinim komentarima vaspitača koji su značajni za preispitivanje prakse.
- » Pratite na koji način se ostvaruje proces promene i nastojte da ostanete uključeni do potpunog ostvarivanja akcije promene.

Onlajn konsultativni sastanci

» Onlajn konsultativne sastanke ostvarujete u periodu između poseta i na taj način u velikoj meri možete da doprinesete kontinuitetu i dinamici samog procesa.



Mislim da je kombinacija ovako postavljene, promišljene onlajn komunikacije (koja stalno ukazuje na promišljanje dokumenta Osnova programa u kontekstu realnog programa) i neposrednih susreta dosta doprinela da članovi tima jezgra novi program predškolskog vaspitanja i obrazovanja dožive kao nešto svoje, kao program u kome učestvuju, čitaju dokument i ujedno grade svoje razumevanje, pronalaze u svojoj praksi i podržavaju praksu koja je usaglašena. Ovakav vid onlajn vidljive komunikacije u kojoj zajedno promišljaju o praksi na njihovim konkretnim primerima iz projekata je za tim značio novi pristup profesionalnom razvoju u kom do tada nisu na ovakav način učestvovali i osnažio ih da umeju da prepoznaju dobru praksu, da grade istinsku zajednicu prakse.

Iz izveštaja mentora

» U zavisnosti od modela koji je blizak timu, onlajn konsultativne sastanke možete da ostvarujete putem imejla ili društvenih mreža.

» Komunikacija putem imejla je formalnija, često se svodi na pojedinačnu komunikaciju članova tima (rukovodioca, stručnog saradnika, a ponekad i vaspitača) sa vama kao mentorom, korisna je za slanje određenih analiza, zbirki fotografija, konkretnih opisa ili uvida vaspitača o praksi, primera iz prakse i vaših povratnih informacija.

» Društvene mreže (viber, Facebook) sa druge strane omogućavaju neposredniju komunikaciju, podstiču partnerski odnos između vas i tima vrtića, doprinose kvalitetnijem stepenu saradnje i umrežavanja, pružaju mogućnost za veći broj predloga i inicijativa.

» Prilikom dogovora oko toga kako ćete da organizujete onlajn komunikaciju sa timom, podelite vaša iskustva i mišljenje o tome koji bi način mogao da ima najviše efekta. Ako se vaši predlozi razlikuju, za početak samo pomenite svoj i objasnite, a tokom samog procesa, inicirajte da se isprobaju i drugi modeli.



- »» Budite spremni i da se neće svi vaspitači podjednako uključivati u onlajn komunikaciju, na vama je da ih pozivate, ali i podsećate na dogovoreno npr. da pošalju fotografije prostora, opise tema/projekata i slično.
- »» Insistirajte da se barem jedan vaspitač iz svake grupe uključi u onlajn komunikaciju.
- »» Osmislite direktna pitanja za onlajn komunikaciju kojima želite da vaspitači iznesu argumente, mišljenje, uvide...



Neposredan kontakt sa timom praktičara i onlajn komunikacija pružaju vam značajne mogućnosti za podsticanje zajedničkog učenja o programskoj orijentaciji Osnova programa. Zato je važno da neposredne posete i onlajn podršku usmerite na razumevanje usklađenosti prakse vrtića/jezgra promene sa koncepcijom Osnova programa. Konstruktivna razmena sa praktičarima vodi dubljem razumevanju polazišta Osnova programa i otvara mogućnosti za pokretanje promene u skladu sa Osnovama. Uvažavajući ono što je praktičarima važno, interesujući se za njihovo mišljenje i predloge, podstičući ih da govore o problemima, doprinosite da se oni u odnosu sa vama osećaju sigurno, uspostavljate atmosferu poverenja i povećavate mogućnosti da će praktičari otvorenije govoriti o svojoj praksi.

Pre prvog sastanka

U okviru pripremних aktivnosti za mentorsku podršku, pre prvog susreta sa timom praktičara u vrtiću/jezgru promene potrebno je da ostvarite komunikaciju sa predškolskom ustanovom. Direktor i stručni



Pre prvog sastanka sa timom ustanove ostvarite komunikaciju sa upravom, stručnom službom predškolske ustanove, u kojoj ćete pružati mentorsku podršku.

saradnici ustanove poznaju kontekst ustanove i mogu vam pružiti važne informacije koje su vam potrebne kako biste što bolje planirali organizaciju mentorskih poseta, uspostavili dogovor

o načinima saradnje i mogućim načinima podrške timu praktičara vrtića/jezgra promene prakse. Ovaj korak u ostvarivanju mentorske podrške je jako važan jer može doprineti stvaranju jače veze između rukovodstva vrtića, tima praktičara i vas, kao mentora. Zajedno sa predstavnicima predškolske ustanove planirajte prvu posetu vrtiću/jezgru promene prakse i dogovorite sa njima termin prvog sastanka.

Prvi sastanak

Vaš prvi susret i sastanak sa timom praktičara vrtića/jezgra promene služi za upoznavanje i stvaranje poverenja, on postavlja polaznu tačku za razvijanje celokupnog procesa mentorske podrške. Ukoliko osetite da niste „kliknuli“ sa praktičarima istog trenutka, nemojte da paničite – izgradnja i razvoj bilo kog odnosa zahtevaju vreme i ulaganje; redovnim viđanjem ćete postepeno graditi međusobno poverenje i otvorenost.



Svrha ovog sastanka je:

- da se predstavite;
- pojasnite svoju ulogu;
- predstavite kako će izgledati proces mentorstva, objasnite plan i teme zajedničkih sastanka (Prilog 1);
- upoznate sa praktičarima i praksom u vrtiću (da li su svi prošli obuku za Osnove programa, tehničku opremljenost, opremljenost materijalima i sredstvima, započetim aktivnostima u promeni prakse nakon obuke, početnim teškoćama sa kojima se suočavaju...);
- da dogovorite vreme za sastanke, plan i dinamiku poseta, učestalost sastanaka, kao i načine komuniciranja između mentorskih poseta (Prilog 4).

Prvi sastanak je ujedno i najbolje vreme da se dogovorite o dinamici poseta i onlajn podrške, vašim očekivanjima jednih od drugih i promenama koje treba ostvariti u procesu primene Osnova programa:

- Objasnite koncept mentorstva i mentorske podrške.
- Objasnite način ostvarivanja mentorske podrške i iznesite vaše predloge o mogućim načinima saradnje.

» Zamolite praktičare da iznesu svoja očekivanja od vas kao mentora. Važno je da se na početku mentorske podrške otvori pitanje koja očekivanja tim ima od vas kao mentora, kako biste se bolje razumeli i dogovorili o načinima uspostavljanja i ostvarivanja saradnje.



Već na prvom zajedničkom sastanku u vrtiću razgovarajte sa praktičarima o tome kako oni vide vašu ulogu.

U zavisnosti od kulture svakog vrtića, možete se suočiti sa različitim očekivanjima od vas kao mentora. Moguće je da će vas doživeti kao nekog ko će ih podučava Osnove programa, ili nekog ko će ih kontrolisati i davati zadatke, ili nekog ko će obavljati posao stručnog saradnika, do toga da neki timovi praktičara neće imati nikakva očekivanja od vas kao mentora. Iskoristite priliku da pojasnite svoju ulogu mentora koji pomaže praktičarima da pokrenu promenu prakse u svom vrtiću, kako ne bi skrivena očekivanja uticala na uspostavljanje odnosa poverenja.

» Inicirajte dogovor o redovnim jednonedeljnim zajedničkim sastancima tima vrtića/jezgra.

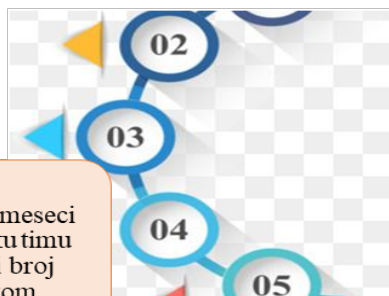
- » Ukoliko tim vrtića do sada nije imao praksu redovnih zajedničkih sastanaka, neophodno je da sa njima prvo razgovarate o njihovom značaju za uspostavljanje razmene i zajedničkog učenja, kao i za pokretanje promene.
- » Podstičite ih da ustale zajedničke sastanke jednom nedeljno.
- » Pomozite im da se dogovore oko organizacije, prateći smernice za organizaciju sastanka (strana 20). Sličan pristup možete primeniti i na onlajn komunikaciju.

» Inicirajte dinamičnost i promenljivost uloga, ukazivanjem na preuzimanje različitih zadataka i podelu odgovornosti u odnosu na vaspitače koji rade sa istom grupom dece, ali i u odnosu na ceo tim. Na sastancima tima, ukoliko ih ima, često bude prisutan jedan vaspitač iz grupe koji ima zadatak da kolegi prenese informacije sa sastanka. Činjenica je da, zbog organizacije posla, ne možete da obezbedite podjednaku angažovanost celokupnog tima. Međutim, možete da podstičete različite načine razmene informacija i time modelujete saradnički odnos.

» Isplanirajte dinamiku sastanaka zajedno sa timom.

Smernice za planiranje sastanaka

Kada ćete se sastajati?



Imajte u vidu da imate šest meseci za stručno vođenje i podršku timu praktičara, da nemate veliki broj poseta i da u tom vremenskom periodu promene u ključnim tačkama treba da budu vidljive u praksi vrtića/jezgra promene prakse.

Koliko dugo treba sastanak da traje?



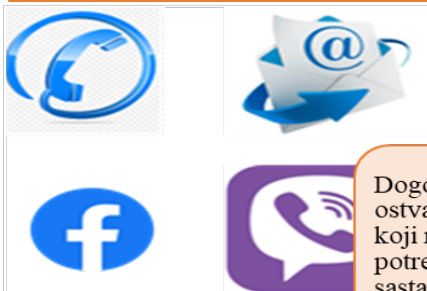
Sastanke dogovarate sa timom imajući u vidu dinamiku rada vaspitača i vreme koje je potrebno za određenu temu. Veoma je važno da sastanka bude fokusiran na temu kojom se bavite i da ima predviđeno vreme za produblјivanje, povezivanje sa konkretnim situacijama iz prakse, povratne informacije, primere, dileme...

Gde ćete se sastajati?



Prostor za sastanke ćete dogovarati sa timom vrtića, ali je važno da imate u vidu da, ukoliko za to postoje prostorne mogućnosti u vrtiću, to bude prostor u kome možete neometano da radite.

Kako ćete komunicirati između mentorskih sastanaka?



Dogovorite se timom kako ćete ostvarivati onlajn komunikaciju: koji medij ćete koristiti, kada je potrebno da imate zajednički onlajn sastanak i kako ćete ga organizovati, kako ćete razmenјivati o dogovorenim akcijama promene, zajedničkim sastancima tima vrtića, opisima ili uvidima vaspitača, primerima iz prakse...

Kako ćete dokumentovati?



Beleške, kratki zapisi, predlozi, primeri, diskusija koja je vođena, refleksija, preporuke...su važan izvor informacija za vas, kao mentora, ali i za tim vrtića. Dokumentacija sa sastanaka vam pomaže da pratite proces promene, da se vraćate na pitanja koja niste uspeli da produbite i dalje o njima promišljate, za pripremu izveštaja o mentorskoj podršci...

Tokom mentorskog procesa

Tokom mentorske podrške neophodno je da budete dobro organizovani i pripremljeni zato što je važno da imate dobar plan i razmišljate par koraka unapred. Na taj način će i praktičari imati više poverenja u vas. Ukoliko pak, procenjujete da vam organizacija nije jača strana, procenite ko u timu može da vam bude podrška u tom delu (na primer, stručni saradnik ustanove). Ovo će vam pomoći da rasporedite snagu i vašu i tima, da „vučete“ proces unapred, ali i jačate unutrašnje potencijale tima i uticati da tim ima više poverenja u mentorsku podršku u procesu promene. Ujedno, sve aktivnosti i ideje koje osmislite, neophodno je da podelite sa timom i proverite koliko su smislene i ostvarljive članovima tima, ali i da budete otvoreni za predloge tima

Pored delimične fleksibilnosti dinamike procesa, potrebno je i da razumete da nije moguće pokrenuti sve odjednom, da je neophodan fokus i izbor prioriteta okviru date tačke promene. Na primer, u odnosu na fizičku sredinu, u zavisnosti od prakse vrtića i razgovora sa timom, procenićete da li je potrebno staviti fokus na značaj i nabavku nestrukturiranih materijala, na dimenzije kvaliteta fizičkog okruženja ili na kreiranje prostornih celina u prostorima vrtića. Kada odredite prioritet, zajedničke sastanke i dogovore vodite sa fokusom na prioritet koji ste dogovorili. Na osnovu praćenja procesa promene i razmene sa timom, a u zavisnosti od vremenskog okvira, uključivaćete i druge aspekte date ključne tačke promene i sa timom dogovarati dalje korake.



Učila sam da koordiniram sastankom – da se ne rasplinemo, da budemo efikasni, da otvaram pitanja, da usmeravam na preispitivanje prakse u duhu Godina uzleta, da usmeravam na razumevanje Godina uzleta, da pohvalim urađeno ali i da šaljem poruku da i od toga ima dalje, da smo tek „zagrebali“ i da se ide dalje, da odmeravam količinu izazova.

Iz izveštaja mentora

Tokom trajanja mentorske podrške nedostajće vam vreme za individualne razgovore sa praktičarima, te je zato je potrebno da sagledate prednosti svih mogućih vidova razmene kojima se podstiče saradnja i učenje u timu. Koliko će ti vidovi biti kvalitetni, zavisi i od vas i od tima praktičara. Svaki tim vrtića je osoben u odnosu na to koliko su spremni da dele sa drugima i u kojoj meri uviđaju značaj zajedništva. Vaša uloga je da ih usmeravate, da uvažavate primetne otpore, da doprinosite demokratičnosti u timu, da ih podstičete da osnažuju jedni druge, inspirišu, razmenjuju mišljenja, uče jedni od drugih, usklađuju se i dogovaraju.



Potrebno je vreme da uskladimo uloge i načine rada tj. da su ideje i sugestije mentora samo predlozi, inicijativa, a da su oni ti koji treba da razmisle šta je od toga njima smisleno, a da onda možemo zajedno da vidimo kako to ostvariti.

Iz izveštaja mentora

Ostvarivanjem mentorske podrške kroz konsultativne posete, sastanke i onlajn podršku radite na zajedničkom produbljivanju razumevanja koncepcije Osnova programa i podstičete praktičare da neguju kulturu vrtića koja podržava učenje i promenu prakse. Zato je važno da kontinuirano pratite i dokumentujete proces promene u okviru svake tačke promene.



Određene promene u praksi mogu se videti tokom mentorske podrške (promene u unutrašnjim i spoljašnjim prostorima, ojačani vaspitači da pričaju o svojoj praksi, upućenost članova tima jedni na druge, bolje razumevanje principa razvijanja realnog programa...). Međutim, poznato je da sveobuhvatna promena prakse traži vreme i posvećenost. Zato, mentor nastoji da vreme podrške učini što učinkovitijim, ali i da bude svestan da je period mentorske podrške intenzivan početak procesa promene prakse vrtića.

Koje postupke koristite u ostvarivanju mentorske podrške

Jedna od važnih „poluga“ za pokretanje promene je zajednički rad i negovanje i razvijanje zajedništva kao vrednosti kroz zajedničke aktivnosti. Sa dolaskom u vrtić zatičete realni kontekst vaspitno-obrazovne prakse i različite odnose unutar vrtića što je oblikovano kulturom vrtića/ustanove. Vaš zadatak nije da ulazite u problematiku odnosa tima vrtića već da kroz mentorsku podršku podstičete saradnju i zajedništvo u timu kako bi, pre svega, bili podrška jedni drugima u preispitivanju i menjanju prakse u skladu sa Osnovama programa. Modelovanjem saradničkog odnosa, kreiranjem situacija u kojima praktičari uče jedni od drugih i kontinuiranim ukazivanjem na njegov značaj, doprinosite da se razvije dobra osnova za procese zajedničkog preispitivanja i pokretanje akcija koje pokreću promenu prakse.



Najveći izazov za mene je bio u stvaranju atmosfere međusobnog poverenja i saradnje, građenju zajednice koje uči kroz promenu odnosa prema kontinuiranom učenju u praksi, uvažavanje perspektive svih učesnika.

Iz izveštaja mentora

Gradite odnose poverenja i zajedničkog učenja

Vaša komunikacija sa timom vrtića, rukovodstvom ustanove, saradnicima treba da vodi unapređivanju saradnje, zajedničkom učenju i transformaciji prakse. U komunikaciji sa timom vrtića polazite od vrednosti i sistema značenja datim u koncepciji Osnova programa, zato bi trebalo da podstičete i negujete komunikaciju koja vodi građenju zajedničkog razumevanja, akciji i promeni.

» Razgovarajte sa praktičarima o tome kako razmenjuju informacije, na koje sve načine razmenjuju iskustva o svojoj praksi, da li imaju ustaljeno vreme za zajedničke sastanke.

»» Budite iskreni sa praktičarima i osmislite prihvatljiv način da izrazite svoje neslaganje ukoliko uočite da inicijativa ili promena koju su pokrenuli nije u skladu sa Osnovama programa. Modelujte sa praktičarima kako je svaka situacija u promeni prakse situacija učenja.

»» U svakoj prilici ističite jake strane tima i oslanjajte se na jake strane u planiranju akcija promene prakse.



Vaspitače možete da podstičete da govore o svojoj praksi pronalaženjem vremena da ih saslušate, interesovanjem za određene ideje ili nabavku materijala, pitajte ih zašto im je nešto važno, pitajte ih za teškoće i ponudite pomoć, radujte se njihovom iskoracima.

»» Imajte u vidu i da sami praktičari svoje delovanje zasnivaju na nizu odluka koje donose, zbog toga ih osnažujete da sigurnije iznose argumente, da ih usklađuju sa koncepcijom Osnova programa i da preuzimaju sve aktivniju ulogu u ovom zajedničkom procesu.

Podstičite saradnju i zajedništvo

Mentorsku podršku ostvarujete kroz interakciju sa timom praktičara, zato je važno da imate u vidu da od načina na koji komunicirate sa timom, koliko ste saradljivi, umete da radite sa drugima zavisi da li će vas i kako tim prihvatiti i razviti poverenje prema vama.

Ponekad možete da se nađete u situaciji da, i pored toga što ste vi lično vrlo motivisani, vredni, da verujete da možete kvalitetno da pristupite svakom području promene, mentorsku podršku treba da pružite timu vrtića koji ima otpor prema promenama, sa jakim stavom i uverenjem da je njihova praksa „sasvim u redu“ ili da „njima mentor nije potreban“.

»» Sagledajte kako izgleda proces dogovaranja u timu:

- »» *da li članovi tima umeju da slušaju jedni druge;*
- »» *kako se vodi diskusija u timu;*
- »» *da li jedni drugima pomažu u argumentovanju pozivajući se na Osnove programa...*

»» Koristite svaku priliku da predložite zajednički rad kojim se podstiče saradnja i zajedništvo praktičara u vrtiću. Razgovarajte sa praktičarima:

- »» *šta su konkretno u vrtiću radili zajedno u okviru određene akcije promene;*
- »» *da li se „njihovo zajedništvo“ vidi u zajedničkim prostorima;*

- » da li medicinske sestre - vaspitači i vaspitači rade zajedno u planiranju i ostvarivanju akcije promene;
- » da li imaju uvida u aktivnosti, projekte ili prostor sobe drugih kolega u vrtiću...

Kroz građenje odnosa poverenja, saradnju i podržavanjem zajedništva vi „vodite“ praktičare na put sagledavanja novih mogućnosti i dubljeg razumevanja i preispitivanja prakse u odnosu na koncepciju Osnova programa:

- » ukazivanjem na određene komentare i stavove vaspitača koje procenjujete kao važne da se o tome razgovara (npr. „Šta god da stavimo u dvorište, to će neko porušiti”);
- » pokretanjem diskusija u kojima se podstiče pružanje i primanje povratnih informacija o pokrenutim promenama u praksi i onome što bi moglo da se unapredi;
- » ukazivanjem na značaj ključne tačke promene i kreiranjem situacija za preispitivanje prakse;
- » analizom fotografija ili snimaka koje vaspitači žele da podele, a koje doprinose produbljivanju razumevanja ključne tačke promene kojom se bavite.



Jedna od glavnih odlika zajedništva jeste „biti deo nečega“, zajedno planirati, rešavati probleme koji se vide kao zajednički, kao i definisati akcije u kojima ceo tim vidi smisao. Tim praktičara i mentor zajedno uče tokom celog mentorskog procesa, tako što se dogovaraju, diskutuju, zajedno analiziraju, planiraju. Stavljanjem akcenta na to da je promena prakse pre svega proces i rezultat zajedničkog učenja u značajnoj meri popušta „stege“ i praktičari su spremniji da dele i promenu doživljavaju kao zajednički doprinos.

Razmenjujte informacije i uvide

Vaše sugestije i predlozi, zasnovani i utemeljeni na koncepciji Osnova programa, mogu biti „provokacije“ koje pokreću promišljanje ili preispitivanje ustaljenih pristupa u razvijanju programa.

- »» Uključite se aktivno u proces promene;
- »» Iznesite sopstvene uvide i razmišljanja o praksi vrtića;
- »» Podstičite razmenu ideja i predloga kroz dodatne materijale, fotografije, primere i slično.



Koliko budete nastojali da delite svoje viđenje, zapažanja i razmišljanja, toliko ćete i uticati na tim vrtića da saslušaju, povezuju, pitaju, pokušaju drugačije i na taj način ćete graditi kapacitet zajednice praktičara za promenu prakse kroz primenu Osnova programa.

- »» Uočite određene probleme ili veće raskorake u odnosu na Osnove programa i osmislite način kako da svoje viđenje podelite sa timom, kako bi zajednički pristupili njihovom prevazilaženju. Tako pokazujete da razumete situaciju, ali u isto vreme i da ste svesni ciljeva koje želite da ostvarite u saradnji sa timom vrtića.

Podupirite deljenje moći i odgovornosti

Konkretnim postupcima utičite da se odluke donose na demokratski način, uključujući pravo svih da izraze svoje mišljenje i da daju predlog.

- »» Podstičite praktičare da se dogovore oko podele zaduženja i preuzimaju dogovorena zaduženja.
- »» Procenite kada je važno da budete veza između tima vrtića i rukovodstva ustanove, ili da koordinirate saradnju sa određenim spoljnim saradnikom ili pak, posređujete organizaciju za nabavku određenih didaktičkih materijala i sredstava. Na taj način gradite podršku timu i podstičete jačanje zajedništvo. Što veću podršku tim ima od direktora, drugih službi ili kolega, proces promena će ići lakše.

»» Sagledajte i podržite specifičnosti tima vrtića i usklađujte svoju mentorsku podršku u odnosu na te specifičnosti. Specifičnosti možete da pronalazite zajedno sa timom u odnosu na osobenosti vrtića, kreativne pristupe praktičara, uspešne primere uključivanja porodice, primere konstruktivne saradnje u timu, uspešne akcijama sa lokalnom zajednicom, potencijale lokalne zajednice i sl.

»» Usmeravajte praktičare da svoja znanja i iskustva dele sa drugima i da budu spremni da čuju i druga tumačenja i perspektive.



Vaspitači i sami navode da je možda najbolja strana mentorstva veća upućenost na kolege u vrtiću u profesionalnom dijalogu. Navode da su kroz proces mentorstva imali priliku da grade vrtić kao mesto refleksivne prakse, da su različiti načini na koje su analizirali sopstvenu praksu, promišljali je u odnosu na određenja iz Osnova programa (koje su na početku razumeli kao „zadatak“) prerasli u negovanje kulture profesionalne prakse gde su stalno u neposrednoj i onlajn komunikaciji imali inicijativu i pokazivali uvažavanje za perspektive svojih kolega, za autentično značenje koje svako u timu vrtića-jezgra (uključujući i mene) pridaje, prepoznaje i podržava.

Iz izveštaja mentora

Podstičite zapitanost i preispitivanje

Preuzmite ulogu kritičkog prijatelja. Kritički prijatelj bodri, po potrebi podseća, usmerava, povezuje, uključuje se, prati, prilagođava se, provocira, osluškuje. I radije se promeni.

»» Pokrećite i podržavajte preispitivanje prakse u odnosu na koncepciju Osnova programa postavljajući pitanja, kao što su na primer:

- »» *Zašto ovo radim na ovaj način, na kojim polazištima se temelji moja praksa, na kojim znanjima i umenjima?*
- »» *Šta vidim kao najveći izazov u primeni novih Osnova u našem vrtiću?*
- »» *Kako stvaram mogućnosti da deca sarađuju i rade zajedno?*

» Budite pripremljeni i da nisu svi vaspitači spremni za refleksiju, za suštinsku promenu, dovoljno radoznali, motivisani, voljni da govore o svojoj praksi, otvoreni da sa svojim kolegama i vama grade nova razumevanja.

» Problematisujete realni program vrtića u odnosu na koncepciju Osnova programa, koristite svaku priliku da podstaknete preispitivanje postojeće prakse kako bi praktičari razvijali kritički odnos prema njoj i pokretali akcije u cilju njene promene. U razgovoru sa praktičarima pokrenite sledeća pitanja:

» *Kako razumem ovu situaciju?*

» *Koje teorijske ideje, literatura mogu da mi budu oslonac za razumevanje Osnova programa?*

» *Koga bi trebalo konsultovati i šta bi trebalo promeniti u postojećoj praksi?*



Neke od tehnika koje možete da koristite kako biste podstakli praktičare da govore o svojoj praksi, mogu da budu:

- » ohrabrivanje i uvažavanje (pokazujete zainteresovanost, razvijate diskusiju)
- » pojašnjavanje (pojašnjavate ono što je rečeno, sagledavate stanovišta dugog, tražite i dajete informacije, proverite značenja i interpretirate)
- » rezimiranje (pokazujete da ste razumeli, važne ideje i činjenice grupišete, pravite osnovu za dalju diskusiju)
- » podsticanje diskusije (uključujete različite perspektive, ohrabrujete odmerenu i konstruktivnu raspravu)
- » slavljenje uspeha.

» Jačajte samorefleksiju stalnim preispitivanjem sopstvenog razumevanja koncepcije Osnova programa i usklađenosti prakse vrtića u kojoj realizujete mentorsku podršku sa Osnovama programa. Prilikom planiranja mentorske podrške možete sebi da postavite neka od sledećih pitanja:

» *Da li zadatak koji pripremam za sastanak sa praktičarima može da bude provokacija koja će ih pokrenuti da razgovaramo o temi?*

» *Kako da svojom prezentacijom analize postojeće prakse u vrtiću pokrenem preispitivanje sa praktičarima?*

» Sopstvenim primerom pokažite na koji način mogu da se argumentuju stavovi, podstiče razgovor pod pitanjima, sasluša sagovornik.

» Podstičite, primenjujte i jačajte pružanje povratne informacije, ističite njen značaj, posebno u odnosu na zajedničko učenje. Ukoliko na zajedničkim sastancima podržavate i podstičete pružanje povratne informacije praktičari uviđaju da povratna informacija pomaže da promišljamo izvan onoga što već znamo. Kada zajedno sa timom izgradite zajedničko značenje da povratna informacija nije kritika, niti nešto što je jedino ispravno, već jedna od perspektiva, „pogled sa strane“ koja otvara mogućnosti za nove uvide, put građenja partnerstva je započeo.



U toku konsultativnih sastanaka sa praktičarima pokrenuta je i grupna diskusija po ovom pitanju i kroz zajedničku refleksiju došli smo do osveščivanja da istaknuti primeri nisu u skladu sa konceptijskim postavkama programa i onim čemu vaspitači teže u razvijanju prakse. To je doprinelo da se vaspitači osnaže i daju predloge za promenu ovih ustaljenih obrazaca, te je većina ideja i promena potekla od samih vaspitača.

Iz izveštaja mentora

» Iskoristite sve vidove komunikacije: obilaske, onlajn komunikaciju, zajedničke sastanke, beleške vaspitača, kao način podrške praktičarima za građenje refleksivnog pristupa praksi.



Razumevanje prakse vaspitača kao teorijske, praktične, refleksivne, relacione, zasnovane na vrednostima, ukazuje da se postupci vaspitača baziraju na znanju, iskustvu, uverenjima i vrednostima na osnovu kojih donose odluke, grade odnose i preuzimaju akcije. Zato je neosnovano očekivati da oni koji nisu otvoreni za učenje mogu menjati svoju praksu u skladu sa promenjenom orijentacijom.

Podupiranje pokretanja promene fokusiranjem na ključne tačke promene

Za pokretanje promene u dečjem vrtiću važno je graditi kapacitete za promenu na tri nivoa:

- » kroz podršku praktičarima kao onima koji uče - fokus je na ličnoj motivaciji i kapacitetima za učenje;
- » kroz podršku praktičarima u građenju kulture dečjeg vrtića kao mesta učenja - fokus na kapacitetima koji proizilaze iz kulture vrtića, strukture i deljenog liderstva;
- » kroz građenje podržavajućeg spoljnog konteksta - fokus je na podršci u zajednici, sistemu profesionalnog usavršavanja, obrazovnoj politici.

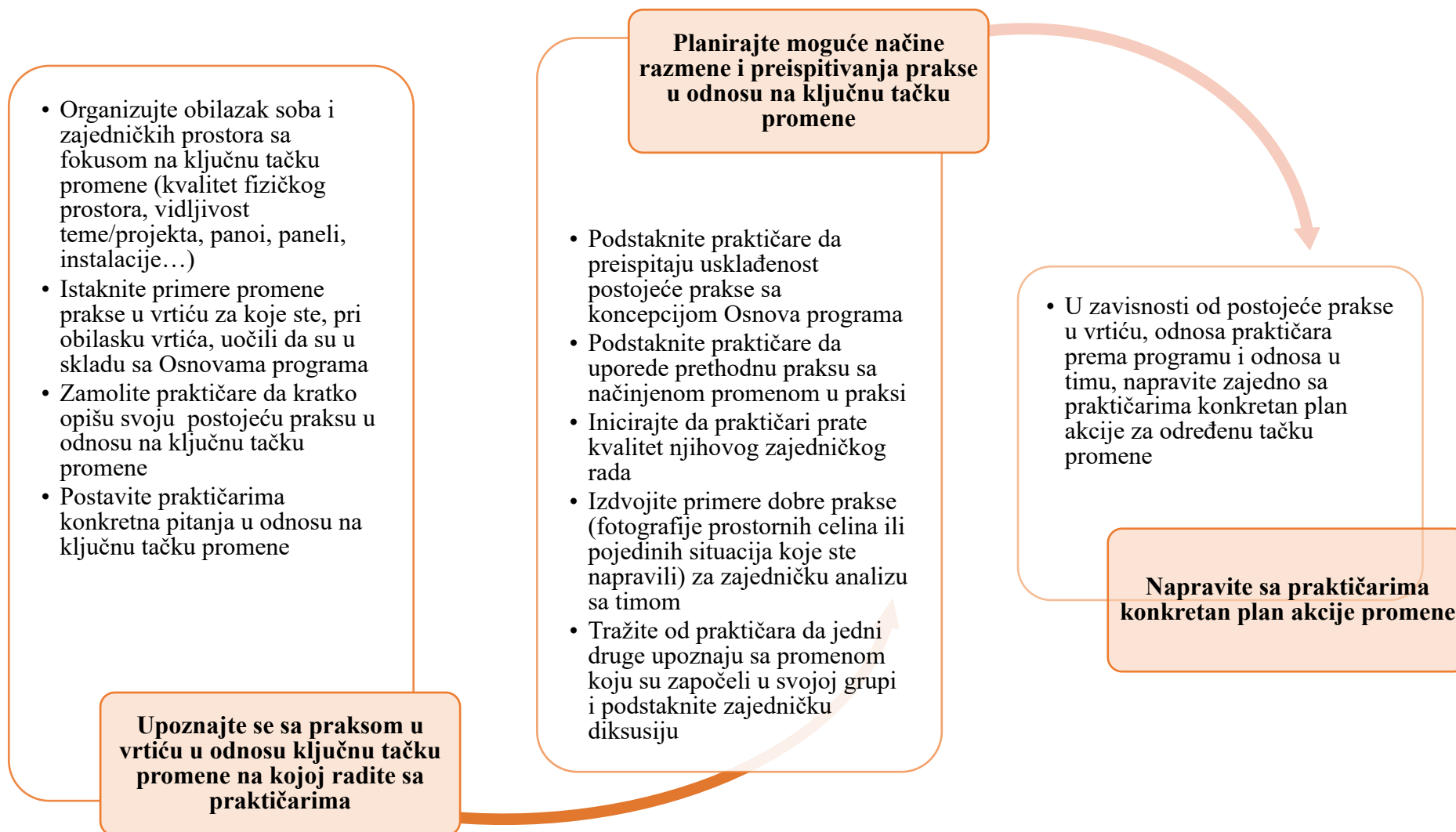
Razvijanje kapaciteta za promenu na pomenutim nivoima omogućavaju suočavanje sa izazovima i prevazilaženje prepreka koje se neminovno javljaju u procesu promene. Vi, kao mentor, ne možete učiniti sve za vrtić i promeniti sve u vrtiću, ali možete „locirati“ tačke promene koje će biti oslonci za dalje promene. Vrtići u kojima ćete ostvarivati mentorsku podršku se međusobno razlikuju po kvalitetu svoje prakse. Ustanove imaju unapred određene kriterijume na osnovu kojih predlažu vrtić i tim vaspitača koji će u njihovoj ustanovi biti nosioci promene – jezgro/promene. U okviru Plana mentorske podrške (Prilog 1), izdvajaju se ključne tačke promene, definisane na osnovu dimenzija kvaliteta u Osnovama programa. Pružanjem podrške timu vrtića jezgra vi podupirete pokretanje promene u: fizičkom okruženju, razvijanju tema/projekata u skladu sa principima razvijanja realnog programa, dokumentovanju razvijanja realnog programa i širenju primene Osnova programa na nivou cele ustanove.



Pre samog početka rada, u okviru svake tačke promene, možete sebi da odgovorite na neka od pitanja ali i da okvirno osmislite načine na koje biste mogli da priđete svakoj ključnoj tački promene.

- » *Koliko mi je svaka od tema/ključnih tačaka promene inspirativna i bliska?*
- » *Koje su, po meni, osnovne razlike u praksi zasnovanoj na Osnovama programa Godine uzleta u odnosu na postojeću praksu?*
- » *Kako sebi i drugima mogu da objasnim svaku od tema mentorske podrške, koje primere dobre prakse mogu da izdvojim?*
- » *Da li imam neku dilemu? Nekog sa kim bih je podelila/o?*

Tri osnovna koraka mentorske podrške u okviru svake ključne tačke



Vi nećete i ne možete uvek biti prisutni u vrtiću i zato je važno da se u kontinuitetu usklađujete sa stručnim saradnikom i dogovarate za koje vidove razmene je potrebno da se uključite, a za koje procenjuju da mogu da realizuju sami. U odnosu na postignuti dogovor, učestvovaćete u planiranju i razmeni, kao podrška, ali i sa konkretnim primerom, predlaganjem mogućnosti ili pozivanjem na koncepciju Osnova programa. Ujedno, zamolite stručnog saradnika da vas ukratko obavesti o tim sastancima, na način za koji se unapred dogovorite. Nastojte da ostanete uključeni u akciju promene prakse do potpunog ostvarenja. Za očekivati je da na početku promene praktičari nemaju dovoljno kapaciteta da planiranu akciju vezanu za promenu jednog dela prakse ostvare bez podrške sa strane.

Kada ćete vi predložiti akciju promene prakse? Kada vidite da članovi tima nisu u otporu, da prihvataju promenu ili vam otvoreno kažu da nisu sigurni kako da započnu promenu. Konačne odluke o akciji promene prakse se dogovaraju na zajedničkom sastanku i pravite zajednički plan realizacije. Analiza fizičke sredine, zasnovanost tema/projekta na principima razvijanja realnog programa, dokumentovanje razvijanja realnog programa i njihovo preispitivanje u odnosu na Osnove programa nije dovoljna bez konkretnih akcija promene prakse, vidljivosti vrednosti u praksi vrtića i njihove usaglašenosti sa koncepcijom Osnova programa.



Akcije promene mogu da se odnose na

- » restrukturiranje prostornih celina u promeni zajedničkih prostora;
- » restrukturiranje prostornih celina u promeni prostora radnih soba;
- » unošenje inspirativnih materijala za istraživanje;
- » konkretne akcije sa učesnicima LZ;
- » pravljenje konstrukcija i instalacija u dvorištu;
- » izdvajanje i predstavljanje primera dobre prakse teme/projekta;
- » konkretne akcije u jačanju digitalnih kompetencija praktičara za dokumentovanje;
- » zajedničku korekciju priča o temi/projektu;
- » osmišljavanje i kreiranje provokacija za pokretanje određene teme/projekta;
- » promenu načina saradnje sa školom ili nekom drugom institucijom u LZ.

Pri planiranju koraka akcije promene prakse zajedno sa praktičarima definišite koji vidovi podrške su neophodni u odnosu na akciju promene u okviru određene tačke promene (direktor, tehnička služba, angažovanje stručnjaka iz lokalne zajednice i sl.).

1. Plan širenja i širenje primene Osnova programa

Planom širenja primene Osnova programa definišu se svi neophodni koraci koji se preduzimaju u ustanovi kako bi se obezbedila uspešna primena Osnova programa, kao i promena prakse. Vaša uloga se ogleda u tome da ustanovi pružite podršku u osmišljavanju plana širenja primene Osnova programa, kroz sugestije i predloge za razvijanje plana širenja primene Osnova programa na nivou PU, rukovodeći se **Smernicama za izradu Plana širenja primene Osnova programa**:

Mapiranje na nivou ustanove	▶ Jezgro/jezgra ▶ Drugi objekti koji nisu jezgra ▶ U okviru njih koliko ima vaspitača koji su prošli obuku, a koliko vaspitača koji nisu prošli obuku Raspodela objekata (prema kriterijumima koje određuje PU, na primer: prema aktivnostima ili prema tome ko je nosilac promene/širenja) ▶ Raspodela stručnih saradnika/koordinatora ▶ Potrebni resursi/plan nabavke
U odnosu na postavljenu mapu	▶ Koje se aktivnosti preduzimaju u odnosu na jezgro, a koje u odnosu na druge vrtiće/vaspitače ▶ Kako se podržava jezgro ▶ Kako drugi vrtići koordiniraju sa jezgrom (posete, zajednički rad, tematski susreti...) ▶ Ko su nosioci ▶ Ko su učesnici ▶ Partneri ▶ Strategija informisanja roditelja/JLS
Vremenska dinamika – određivanje prioriteta	▶ Stanje u objektima ▶ Od koga se počinje i kako (vaspitači koji nisu prošli obuku, vaspitači koji su prošli obuku a nisu jezgro, vaspitači u jezgri)

Prvi korak u pružanju podrške ustanovi u izradi plana širenja primene Osnova programa ostvarujete na početku mentorske podrške, kada je potrebno da ukažete na značaj definisanja plana, kao i na njegovu integraciju u dokumenta ustanove. S obzirom da sami zaposleni poznaju i snage i slabosti svoje ustanove, sa direktorom i stručnom službom ustanove prodiskutujte Smernice za izradu plana širenja Osnova programa (strana 33) i predložite da osmisle predlog plana širenja na osnovu datih smernica.



Na prvom sastanku sa direktorom i stručnim saradnicima ustanove

- » Zamolite ih da pogledate i razgovarate o načinu na koji su osmislili širenje primene Osnova programa u ustanovi i kako su to integrirali u dokumenta ustanove.
- » Zajedno analizirajte predviđene načine podrške vrtiću/jezgru promene prakse.
- » Zajedno analizirajte plan horizontalne razmene na nivou ustanove, kao i stručnog usavršavanja kojim se podržava refleksivna praksa.
- » Zajedno analizirajte plan povezivanja sa drugim ustanovama kao primerima dobre prakse.
- » Budite otvoreni, dajte predloge....

U toku trajanja mentorske podrške vrtiću/jezgru, podstičite stručne saradnike ustanove da iniciraju postepeno organizovanje predstavljanja i upoznavanja dokumenta Osnove programa i u drugim vrtićima ustanove, planiraju dinamiku i kriterijume uključivanja drugih vrtića.

Pitanju koje se odnosi na širenje primene Osnova programa na nivou ustanove, sa rukovodstvo i stručnom službom ustanove možete se vraćati tokom perioda mentorske podrške, kako bi na kraju procesa podrške vrtiću/jezgru Plan širenja primene Osnova programa bio integrisan u dokumenta ustanove, osmislili detaljniji načini širenja primene Osnova programa i definisali svi neophodni vidovi podrške.

Plan širenja primene Osnova programa u drugim vrtićima predlaže ustanova. Sugerišite rukovodstvu i stručnoj službi ustanove da prilikom izrade plana širenja primene Osnova programa definišu načine podrške vrtiću/jezgru promene. Istaknite da je važno da vode računa o organizaciji i vremenskoj dinamici poseta praktičara iz drugih vrtića ustanove vrtiću/jezgru promene. Pažljivim planiranjem organizacije i vremenske dinamike aktivnosti u odnosu na vrtić/jezgro promene i druge vrtiće uspostavlja se dobra organizacija i koordinacija drugih vrtića sa vrtićem/jezgrom promene prakse u razmeni iskustva i primera dobre prakse. Pružite podršku stručnim saradnicima u odabiru primera akcija promene prakse i načina predstavljanja promene prakse u vrtiću/jezgru promene.

Ukoliko u ustanovi ima više vrtića koji su jezgra promene, a koji su teritorijalno udaljeni, predložite da ustanova može izradi plan širenja primene Osnova programa umrežavajući ostale vrtiće sa vrtićima/jezgrima promene prakse na osnovu teritorijalne blizine. Vaše sugestije, u toj situaciji, treba da se odnose na podršku ustanovi da prilikom osmišljavanja načina umrežavanja vrtića sa vrtićima/jezgrima promene prakse ključni kriterijum bude kvalitet promene prakse u vrtiću/jezgru promene prakse.

Tokom mentorske podrške sa timom vrtića/jezgra promene, kada procenite da je promena zaživela i postala vidljiva u praksi, podstičite i ohrabrujte praktičare da predstavljaju priče o temi/projektu koje su razvijali sa decom svojim kolegama iz drugih vrtića na nivou ustanove. Ukoliko ste u prilici možete i da posređujete i povezujete tim vrtića/jezgra promene sa drugim vrtićima u ustanovi ili sa drugim ustanovama.

Po završenoj mentorskoj podršci, plan primene Osnova u drugim objektima može da preuzme model plana primene Osnova programa u vrtiću/jezgru, s tim što se u njega uključuju i same posete i razmene vaspitača iz drugih vrtića sa vaspitačima iz vrtića/jezgra promene.

2. Mentorska podrška u promeni u prostoru radne sobe i zajedničkim prostorima u skladu sa kriterijumima prostora u Osnovama programa



Neka od pitanja koja se u okviru ove teme mogu pokrenuti:

- » *kolike su grupe učesnika;*
- » *koliko treba da traje poseta;*
- » *kako organizovati dinamiku obilazaka grupa vrtića i zajedničku razmenu;*
- » *da li da obilazak bude vođena tura kroz vrtić*
- » *kako napraviti vezu sa koncepcijom Osnova programa i promene u praksu prilikom uvođenja u bavljenje temom pokretanja promena u prostoru radne sobe i zajedničkim prostorima;*
- » *ko će voditi sastanak, a ko predstavljati primere dobre prakse...*

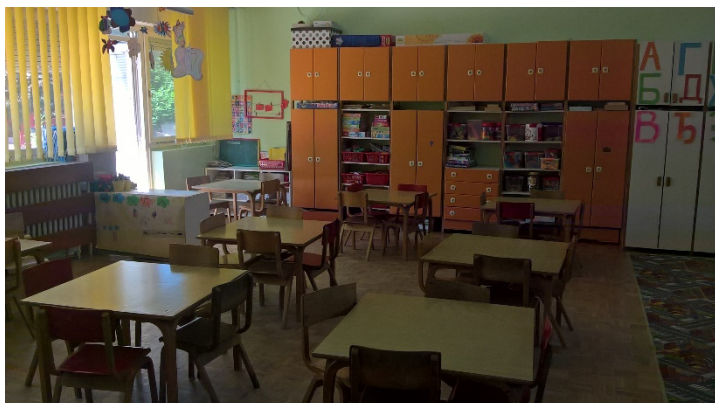
Vrtići/jezgra promene prakse u kojima ostvarujete mentorsku podršku se međusobno razlikuju, te ne možemo da govorimo o ujednačenosti u pristupu promeni u odnosu na uviđanje značaja fizičkog okruženja za učenje dece. Tokom konsultativnih poseta vrtiću sagledavanje prostora, analizu i neophodne akcije promene ćete podjednako usmeravati i na radne sobe i na zajedničke prostore vrtića.



„Čitanje“ prostora, koji predstavlja deo kulture ustanove, je vrlo interesantno iz pozicije mentora odnosno nekog ko dolazi u potpuno nepoznat prostor. Svaki predmet, slika, raspored, oznaka, poruka... šalju poruku. Prvi sastanak je bio zbog toga vrlo stresan jer se komunikacija nije odvijala samo sa zaposlenima u vrtiću nego i sa prostorom. Upoznavala sam i ljude i prostor.

Iz izveštaja mentora

U vrtićima u kojima ostvarujete mentorsku podršku najčešće se možete susresti sa jednom od dve dominantne slike u odnosu na fizičko okruženje.



Slika 1: prostor najčešće odlikuje struktura u odnosu na režim dana: sobe sa visokim ormarima sa ili bez krevetića, zatvorene police, prazan prostor u centru sobe koji je potreban da bi se izneli krevetići u vreme spavanja, jedan deo sa grupisanim stolovima i stolicama (gde će se

obedovati) i nekoliko kutića uz zidove sobe za tzv. slobodnu igru, koji su veoma tipizirani (obično je reč o kutiću lutaka, frizera, konstruktora...), sa zajedničkim prostorima u kojima dominiraju dekoracije vaspitača, šture informacije i poruke za roditelje i posebnim prostorima (unutrašnji i spoljašnji) opremljenim rekvizitima i spravama za fizičke aktivnosti.



Slika 2: u prostoru su načinjeni izvesni iskoraci u strukturiranju pojedinih prostornih celina. U pojedinim prostornim celinama ima nestrukturiranih materijala, ima više gotovih igračaka nego materijala i sredstava za igru i istraživanje, i visokih ormana i manjih polica, po neki nagoveštaj razvijanja

teme/projekta u grupi i slaba vidljivost dokumentovanja procesa učenja. U unutrašnjim zajedničkim prostorima možda postoji osmišljen prostor za roditelje ili celina ispred sobe, a prostori na otvorenom većinom nisu u funkciji razvijanja programa. U holovima i drugim zajedničkim prostorima ispred soba najčešće su garderoberi, dok su terase prazne i najčešće nisu u funkciji, a dvorišta veoma oskudno opremljena.



Na koje sve načine možete da saznate što više o praksi vrtića u odnosu na fizičko okruženje kako bi definisali načine podrške u promeni prostora?

- » **Poseta vrtiću.** Kako je samo bavljenje promenom prostora planirano za drugu posetu u okviru mentorske podrške, imate vremena da tokom prve, ali i tokom druge posete, pažnju posvetiti načinju strukturiranja prostora. Činjenica je da tokom prve posete možete samo da steknete uvid u celovitu sliku vrtića, ali i ona može da vam bude dovoljna.
- » **Razgovor sa stručnim saradnikom.** Stručni saradnik može detaljnije da opiše ili objasni prostornu organizaciju vrtića, da da svoje viđenje, ali i da vas usmeri na drugačije zaključke.
- » **Razgovor sa vaspitačima.** Neka od pitanja koja možete da postavite i koja vam mogu pomoći da bolje razumete praksu vaspitača mogu biti: Koje materijale imate u sobi i kako ih deca koriste? Koje prostorne celine imate u sobi, ili opišite strukturu vaše sobe, ako nemate formirane prostorne celine? Da li ste do sada pokrenuli neku akciju promene u odnosu na zajedničke prostore?
- » **Onlajn komunikacija.** S obzirom da se mentorska podrška ostvaruje i kroz onlajn komunikaciju, možda će vam ovaj vid komunikacije biti od najveće pomoći da kroz fotografije radnih soba i zajedničkih prostora koje bi tim vrtića postavljao ili slao, sagledate detaljnije ove prostore, kako vi tako i svi članovi tima.

Za detaljniju analizu prostora, neophodno je da polazite od Osnova programa kao putokaza za razvijanje kvalitetnog fizičkog okruženja i Normativa materijala, sredstava i igračaka u predškolskim ustanovama (*Pravilnik o osnivanju, početku rada i obavljanju delatnosti predškolske ustanove, Sl. Glasnik 1/2019*). Ova dva dokumenta su dovoljna za pokretanje preispitivanja i promenu fizičkog okruženja:

- » u Osnovama programa su date dimenzije kvaliteta fizičkog okruženja, kao i smernice za osmišljavanje i obogaćivanje zajedničkih prostora i strukturiranje prostornih celina u radnim sobama vrtića;
- » u Normativu je predviđeno kako treba da bude organizovan i opremljen prostor u vrtićima, dat je pregled materijala, igračaka i sredstava koji su neophodni za formiranje prostornih celina, ali i onih koji su zajednički za sve prostorne celine.

Načini podrške praktičarima u promeni zajedničkih prostora: holovi, dvorište, atrijum



Prostor realnog programa nije samo radna soba. On obuhvata:

- *svakodnevno korišćenje otvorenog prostora za različite aktivnosti, igre i istraživanja. Dvorišni prostor treba da bude izazovan, zasnovan na prirodnim materijalima. Prostor napolju treba da omogućava deci da mogu da ga konstruišu, menjaju i grade; da se u njemu deca osećaju bezbedno, ali da pruža izazove; da je tajanstven i pruža prilike za „skrivanje” i izdvajanje; da je nestrukturiran i polustrukturiran; da provocira stvarno ili imaginarno prilagođavanje i menjanje prostora tokom igre; da pruža mogućnosti različitih kinestetičkih i senzornih doživljaja i aktivnosti i praktične manipulacije. Da bi mogla da koriste takav prostor na aktivan način i u različitim vremenskim uslovima, potrebna je adekvatna odeća i obuća za decu;*
- *prostor celog vrtića (posebno zajednički prostori kao što su hodnici, atrijumi, sale) za različite načine susretanja i zajedničkog učešća dece različitih uzrasta i drugih odraslih;*
- *korišćenje različitih mesta u zajednici kao mesta aktivnosti dece.*

Osnove programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta

Često postoji velika razlika u odnosu na uviđanje značaja i opremanje prostora radnih soba i zajedničkih prostora. Vaspitači sobu vide kao svoj prostor delovanja i najčešće se prve promene dešavaju upravo u njima. Vremenom, uviđanjem značaja zajedničkih prostora, uspostavljaju se dogovori i pokreću prve promene u ovim prostorima, najpre u holovima i hodnicima, a potom i u dvorištu vrtića.

Zajednički prostori (hodnici, holovi, atrijumi, dvorište) su veliki izazov i za tim vrtića i za vas kao mentora.



U toj fazi mentorske podrške, dvorište je bilo „tabu“ tema za promene.

Iz izveštaja mentora

Da bi se pokrenula promena u zajedničkim prostorima, potrebno je da razumete i paralelno radite na restrukturiranju fizičkog okruženja i na jačanju zajedništva u samom timu vrtića.

U odnosu na kvalitet fizičkog okruženja potrebno je da zajedno sa timom preispitujete:

- » *Da li zajednički prostori odražavaju koncepciju Osnova programa?*
- » *Da li podržavaju kriterijume date u Osnovama programa i kako se to vidi u prostoru?*
- » *Da li omogućavaju različite načine susretanja i zajedničkog učešća dece i odraslih?*

U odnosu na zajedničko učešće, značajno je da sa timom pokrećete sledeća pitanja:

- » *Zašto je potrebno da se u ovim prostorima izlože instalacije nastale u toku razvijanja tema/projekata?*
- » *Zašto je potrebno na zajedničkim sastancima razgovarati o formiranju određenih prostornih celina u određenim prostorima?*
- » *Da li postoji zajednički prostor za skladištenje materijala?*
- » *Da li postoji dogovor tima o izgledu dvorišta vrtića ili pokrenute akcije promene?...*

Tokom mentorske podrške praktičarima u promeni zajedničkih prostora sa timom vrtića radite na uočavanju potencijala zajedničkih prostora u građenju zajednice učenja u odnosu na:

- » promene u zajedničkim prostorima u odnosu na dostupnost prostora;
- » razvijanje zajedništva kroz igru i istraživanje dece različitih uzrasta i odraslih;
- » doživljaj „kolektivnog vlasništva“ nad promenom dece, članova porodice, vaspitača.

To možete ostvarivati na sledeće načine:

Inicirajte zajedničku analiza zajedničkih prostora u skladu sa dimenzijama prostora u Osnovama programa

» Zajedno sa timom analizirajte zajedničke prostore vrtića (terase, atrijume, holove, dvorište...) rukovodeći se pitanjem

» *Koje mogućnosti nudi prostor hola/terase/dvorišta za igru i istraživanje? Kako se to vidi?*

» Komentare vaspitača (na primer: „Šta god da stavimo u dvorište, to će neko porušiti“) iskoristite kao povod za pokretanje diskusije. Na taj način:

- » usmeravate razgovor na otkrivanje vrednosti koje su u osnovi iskazanog komentara;
- » podstičete iznošenje određenih komentara i objašnjenja;
- » unosite drugu perspektivu na datu situaciju;
- » tragate za konkretnim aktivnostima i događajima koji su doprineli datom stavu.

Iznesite predloge i ideje (konkretne i praktične sugestije, obrazloženje...)

Tokom ili posle analize zajedničkih prostora, neophodno je da zajedno sa timom napravite plan akcije promene prakse koji podrazumeva promene u zajedničkim prostorima vrtića u skladu sa dimenzijama prostora Osnova programa. U planiranju akcije promene prakse možete koristiti i Normativ.

» Podstičite praktičare da promišljaju o drugačijim načinima korišćenja već postojećih materijala u zajedničkim prostorima, pažljivo slušajte predloge, ali i dajte predloge kojima ćete nadograditi predloge praktičara.

» U saradnji sa stručnim saradnikom vrtića ili koordinatorom predložite kako i čime se može započeti promena.



Ukoliko vremenom ne dolazi do promena u zajedničkim prostorima, možete da osmislite manje zajedničke akcije za ove prostore:

- » pravimo štand sa materijalima na svakom hodniku ili spratu;
- » pozivamo roditelje u osmišljavanju njihovog kutka;
- » pitamo kolege šta bi izdvojili iz svake sobe i uneli u zajednički prostor, a što bi poslužilo zajedničkoj igri i istraživanju dece...

Ističite važnost materijala i opreme u zajedničkim prostorima

Imajte u vidu da različiti zajednički prostori u vrtiću (holovi, dvorište, terase, atrijum) odražavaju vrednosti i uverenja koje podržavamo i na koje se oslanjamo u razvijanju realnog programa. Zbog toga je važno da budu inspirativni, da pozivaju decu na istraživanje i zajedničku igru, susretanje dece različitih uzrasta, kao i njihovih roditelja i drugih odraslih.

» Na osnovu neposrednog obilaska prostora, fotografija određenih prostornih celina ili njihovih segmenata inicirajte ili podstičite diskusiju o usklađenosti funkcija prostora sa dimenzijama prostora i principima razvijanja realnog programa Osnova programa.

» Iskažete interesovanje za određenu instalaciju u prostoru, pitajte vaspitače zašto su je postavili na određeno mesto u prostoru, kako su došli na ideju za određenu instalaciju i sl.

Obezbedite primere i resurse

Deljenje resursa koje imate ili pronađete sa praktičarima, a koji su usklađeni sa koncepcijom Osnova programa, predstavlja veoma delotvorni način mentorske podrške. Takođe, jako značajna podrška praktičarima jeste i koordinacija sa rukovodstvom ustanove i tehničkom službom u vrtiću u razvijanju različitih vidova saradnje i obezbeđivanju resursa u lokalnoj zajednici.

Veoma je važno da ostanete uključeni tokom procesa promene, pružanjem podrške, predlaganjem ideja ili direktnim iniciranjem promene zajedničkih prostora kroz konkretne i praktične sugestije.



Prostor u radnoj sobi, strukturiran je na različite prostorne celine pomoću niskih polica i pregrada, prozirnih zavesa od različitih materijala, panoa i šatri. Definisanim prostornim celinama omogućava se deci predvidljivost i sigurnost u prostoru – da znaju gde se šta nalazi i da mogu da budu samostalna i istovremeno da se pruža mogućnost različitih vrsta istraživanja.

Svaku prostornu celinu vaspitač menja i dopunjuje unošenjem različitih sredstava i materijala sa namerom da proširi igru i istraživanje dece.

Osnove programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta

Ukoliko u radnim sobama vrtića nema formiranih prostornih celina ili ukoliko su vaspitači započeli strukturiranje prostora i formiranje određenih prostornih celina u radnim sobama, zajednički sastanak možete započeti analizom prostora radnih soba u odnosu na dimenzije prostora Osnova programa. Konkretno akcije u odnosu na promenu prostora mogu da uslede nakon analize dimenzija, a tokom same akcije promene zajedno sa praktičarima možete preispitivati formiranje prostornih celina, raznovrsnost i dostupnost materijala u odnosu na dimenzije prostora Osnova programa.

Inicirajte formiranje prostornih celina u radnim sobama



*Najveći izazov je bila rečenica pojedinih vaspitača:
Ne može to u našoj sobi, kako će to, nemoguće je,
imamo dosta dece, kako da nabavimo materijal ...ovo
je novi nameštaj, tek je stigao kako da ga sečemo?*

Iz izveštaja mentora

» Navedite argumente koji se odnose na to zašto je potrebno da prostor radne sobe bude strukturiran na različite prostorne celine, rukovodeći se kriterijumima inspirativnog prostora za integrisano učenje.

» Podstičite praktičare da istaknu koje prostorne celine mogu biti stalne, a koje povremene. Važno je da tokom razgovora istaknete i argumentujete zašto je važan podsticajan prostor za igru i istraživanje u radnoj sobi.

» Podstaknite vaspitače da kažu šta će im biti prvi korak u promeni prostora u radnoj sobi i omogućite im da čuju jedni druge.

» Jedan od načina kako da podstaknete praktičare na pokretanje promena u prostoru radne sobe, jeste da inicirate promenu tamo gde je najteže sprovodljiva.

Jedna od teškoća na koju možete naići jeste podvojenost prostora jasli i vrtića, „dežurne sobe“, sobe koje koriste dve grupe... Ovo su mesta koja, poput zajedničkih prostora, zahtevaju saradnju i dogovor vaspitača i autentična rešenja koja treba da iznedri sam tim uz vašu podršku. Moguće je da praktičari neće brzo naći rešenja, ali je važno da se zajedno bavite ovim pitanjem. Podstičite praktičare da iznose predloge i ideje o promeni ovih prostora, ili im pak dodelite zadatak da, uz vašu podršku, osmisle akciju promene.

Inicirajte pripremu plana/popisa potrebnog materijala, sredstava i igračaka

Ukoliko u samom vrtiću nema formiranih prostornih celina ili se one bojažljivo naziru, predložite da se tim usmeri na pravljenje spiska svih materijala, sredstava i igračaka koji su potrebni za njihovo formiranje.

» U toku akcije promene prostora, povezujte pokrenute promene formiranju prostornih celina u radnim sobama sa dimenzijama prostora u Osnovama programa tako što ćete postavljati neka od pitanja:

- » *Kako prostorne celine omogućavaju različite oblike grupisanja, istraživanje i eksperimentisanje?*
- » *Da li su materijali dostupni deci?*
- » *Da li prostor oslikava osobenost grupe, podstiče telesni, senzorni i estetski doživljaj?...*

Analizirajte prostor svake radne sobe i prostorne celine u njima

- » Analizirajte karakteristike prostora i prostornih celina u odnosu na Osnove programa pojedinačno sa vaspitačem ili vaspitačima koji dele istu sobu i stručnim saradnikom/koordinatorom.
- » Razgovarajte sa vaspitačima o planovima za restrukturiranje, razvijanje, obogaćivanje prostornih celina u skladu sa koncepcijom Osnova programa.
- » Predloge praktičara o drugačijim načinima organizovanja i strukturiranju prostornih celina nadogradite svojim predlozima i idejama o mogućim promenama u prostoru konkretne radne sobe.
- » Istaknite uočene promene u vezi sa učešćem dece, materijalima.

Posređujte između tima vrtića/jezgra i direktora ustanove

Zajedno sa timom sagledajte mogućnosti i dogovorite strategije za kontinuirano snabdevanje različitim materijalima, dodatnih nabavki i prenameni delova nameštaja. Značajnu ulogu može da ima koordinacija sa upravom, saradnja sa roditeljima, ali i organizacijama u lokalnoj zajednici.

- » Informišite se o ranijim pristupima i predložite dodatne akcije. Vaspitači često sami preuzimaju i ove aktivnosti, što je dragoceno, ali nikako ne sme da bude jedini model. U dogovoru sa timom vrtića/jezgra promene, osmislite ili predložite načine koji mogu da doprinesu rešenjima.

- » Inicirajte pokretanje saradnje sa tehničkom službom ustanove. U ovom domenu, značajna je podrška samog direktora ustanove i njegova spremnost da podrži proces



Promeni je doprinela i sistemska podrška direktora u nabavci materijala i delova nameštaja.

Spremnost tima da se založi kod direktora za nabavku i prenamenu je doprinelo promeni.

Iz izveštaja mentora

primene Osnova programa. Prilikom prvog sastanka sa rukovodstvom ukažite u kom segmentu

rada je neophodno učešće ustanove i predložite moguće načine podrške vrtiću/jezgru promene od strane rukovodstva ustanove.

» Inicirajte pokretanje saradnje sa lokalnom zajednicom, dajte primer i podržite tim praktičara da preuzima inicijativu u tom pravcu.

Obezbedite primere i resurse

» Obezbedite fotografije inspirativnih prostora, ilustracije, prezentacije, tekstove i druge resurse koji mogu biti povod za preispitivanje značaja fizičke sredine sa praktičarima i planiranja konkretnih akcija promene.

» Podstičite praktičare da prave skice prostora svojih soba, dele ideje između sebe i usmeravajte ih da jedni drugima budu podrška u učenju.

» Tokom praćenja procesa promene, po potrebi, pokrećite pitanje uloge materijala za dečje učenje i istraživanje ili predložite primenu tehnike konsultovanja sa decom o prostoru.

Podstičete vaspitače da dokumentuju promenu prostora pre i posle unošenja promene, da opisuju akciju promene, učešće dece u promenjenim prostorima. Analizom različitih situacija, vaspitači mogu sami da steknu uvid koliko su u pojedinoj prostornoj celini zastupljene dimenzije kvaliteta fizičkog okruženja Osnova programa.



Promene u prostoru će trajati tokom celokupne mentorske podrške. Određene promene u zajedničkim prostorima zahtevaju vreme i moguće je da će se realizovati tek pred kraj mentorske podrške.

Stalnim vraćanjem na dimenzije prostora Osnova programa i kada su započete promene prostora podstiče se preispitivanje i usklađivanje promena prostora sa kriterijumima prostora datim u Osnovama programa. Kako prostor najdirektnije odražava koncepciju Osnova programa posebnu pažnju treba posvetiti njegovom obogaćivanju i restrukturiranju u skladu sa razvijanjem teme/projekta sa decom.



Pre susreta sa praktičarima inicirajte da svaki vaspitač u svojoj sobi analizira prostor u skladu sa kriterijumima prostora datim u Osnovama programa, da praktičari zajedno u vrtiću analiziraju zajednički prostor holova ili prostor dvorišta u skladu sa kriterijumima prostora datim u Osnovama programa.

- » Kojim argumentima ćete obrazložiti zašto su potrebne promene prostora u dvorištu/holovima?
- » Koje argumente ćete koristiti da obrazložite zašto je u radnim sobama potreban inspirativan prostor za igru i istraživanje, strukturiran u prostorne celine?
- » Šta u sobi ispunjava kriterijume i po čemu se to vidi, a čega uopšte nema ili ima nedovoljno i nije raznovrsno.
- » Uz analizu neka svaki praktičar pripremi predloge za promenu prostora.
- » Slušajte zapažanja praktičara i njihove predloge. Podstaknite ih da razmišljaju o onome što već imaju a može drugačije da se organizuje ili koristi.
- » Nadogradite svojim predlozima i idejama.
- » Osmislite šta ćete kao važno istaći u vezi sa učešćem dece.
- » Osmislite šta ćete kao važno istaći u vezi sa materijalima.
- » Osmislite šta ćete kao važno istaći u vezi sa učešćem porodice i lokalne zajednice.
- » Predložite kako i čime se može započeti promena prostora.
- » Podstaknite praktičare da kažu šta će im biti prvi korak i da čuju jedni druge.
- » Osmislite kako ćete sa praktičarima zajedno napraviti podelu ko će šta preuzeti da radi.
- » Preuzmite ulogu u koordinaciji (slušajte šta kažu praktičari gde im je potrebna pomoć, npr. u koordinaciji sa tehničkom službom u vrtiću, ili sa lokalnom zajednicom, ...).
- » Predložite „zajednički prostor“ komunikacije sa praktičarima tokom unošenja promene (fejsbuk grupa, imejl,...).

3. Mentorska podrška praktičarima u razvijanju projektnog pristupa učenju - tema/projekata sa decom



U razvijanju programa usmerenog na podršku dobrobiti deteta, vaspitač se rukovodi principima koji proističu iz koncepcije Osnova programa i iz iznetih postavki o odnosima, delanju i kontekstu vrtića.

Ideja za temu/projekat može da proističe iz svakodnevnih iskustava koje dele deca i odrasli, iz igre dece, iz problematike koja zaokuplja decu i interesuje ih, iz uočenih potreba i upitanosti dece i vaspitača, iz različitih događaja u dečjem vrtiću i u lokalnom okruženju.

Planirane situacije učenja su situacije u koje se ulazi sa namerom da se nešto istraži, sazna, iskusiti, otkrije ili predstavi. One su uvek delatne za decu i smisljeno su povezane sa temom/projektom.

Integrisanim pristupom, vaspitač omogućava deci da uče kroz jedinstvo onog što doživljavaju, promišljaju i onoga što rade. Planiranje u integrisanom pristupu može biti tematsko ili projektno.

Osnove programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta

Pristup razvijanju realnog programa može se razlikovati od vrtića do vrtića, zbog toga što je oblikovan kulturom odnosno kontekstom svakog vrtića. Ukoliko vaspitači razvijaju realni program kroz realizaciju slobodnih, usmerenih i kombinovanih aktivnosti, promena pristupa razvijanju realnog programa će zahtevati dosta angažovanja i od tima i od vas kao mentora. Takođe, ukoliko su se vaspitači već upustili u rad „po projektima“ to nikako ne znači i da razvijaju integrisani pristup učenju kroz teme/projekte koji je u skladu sa Osnovama programa.



Na koje sve načine možete da saznate što više o praksi vrtića u odnosu na razvijanje teme/projekta sa decom kako bi definisali načine podrške?

- » **Obilaskom prostora radnih soba i razgovorom sa vaspitačima.** Kako biste tokom mentorskih poseta ostvarili kvalitetnu razmenu sa važno je da dobro isplanirate konsultativni boravak u radnim sobama vaspitača. Vaspitači su najopušteniji da pričaju o svojoj praksi tako što vam konkretno pokazuju šta i kako rade. Ukoliko ste uspeali da uspostavite dobar odnos sa njima i uverili ih u to da ste iskreno zainteresovani za ono što rade, onda će vam i oni sami posvetiti dovoljno pažnje. Pripremite beleške o svakoj grupi kako bi se pri ulasku u sobu podsetili kako teče proces promene u njoj i koju temu/projekat razvijaju sa decom.
- » **Razgovor sa stručnim saradnikom.** S obzirom da je stručni saradnik najupućeniji u praksu svih vaspitača u vrtiću dogovorite razgovor sa njim kako biste razmenili uvide do kojih ste došli boravkom u radnim sobama, i kako bi zajedno kreirali načine za dalju podršku vaspitačima.
- » **Na zajedničkim sastancima.** Neka od pitanja koja možete da postavite i koja vam mogu pomoći da bolje razumete praksu vaspitača mogu biti: Kako planirane situacije učenja doprinose da deca obogaćuju doživljaje i proširuju iskustva? Šta je deci izazovno u tome, šta ih inspiriše da uče i istražuju? U čemu vam treba podrška u razvijanju teme/projekta sa decom? Predložiti svoje predloge i ideje ako povod i provokacija nisu autentični.
- » **Onlajn podrškom.** Ovo je prilika da ih usmerite da daju primere iz vlastite prakse i na taj način se i upoznajte sa njihovom praksom ali i započinjete procese preispitivanja.



Kako bi mentorska podrška bila što učinkovitija, neophodno je da, ukoliko nisu, već na samom početku ohrabrite vaspitače da se upuste u razvijanje tema/projekata. Neka prvo pokušaju sa kolegicom iz grupe, kako bi kada dođe vreme za otvaranje ove ključne tačke promene imali određeno iskustvo koje će im pomoći pri razmeni sa ostalim članovima tima i vama.



Kako pokrenuti procese preispitivanja prakse i organizovati akciju promene prakse u odnosu na razumevanje povezanosti i zasnovanosti teme/projekta na principima realnog programa Osnova programa?

- » *Ukoliko je većina u timu tek počela da razvija teme/projekte:* Svaka grupa može da sastavi kraći opis svoje početne ideje za temu/projekat ili da napravi početni plan. U ovoj situaciji možete da uključite i neke primere tema/projekata iz prakse vaspitača iz drugog vrtića kao primer dobre prakse.
- » *Ukoliko u timu ima vaspitača koji imaju iskustva u razvijanju tema/projekata:* Pored opisa početnih ideja za temu/projekta, bilo bi značajno i da se izdvoje primeri nekoliko realizovanih projekata iz samog vrtića.
- » *Ukoliko tim već neko vreme realizuje teme/projekte:* Svaka grupa može da opiše po jednu temu/projekat. Bez obzira kakav ćete pristup imati, primere iz svake grupe je dobro da dobiju svi. Vama mogu da pošalju elektronskim putem, a na sastancima tima jedni drugima da predstave svoje primere.

Koristeći matricu analize razvijanja teme/projekta sa decom podstičite praktičare da navode primere situacija iz projekata:

Povod	Šta je povod za projekat koji je smislen deci za istraživanje?
Promene u prostoru i materijali	Kojim sve promenama u prostoru i materijalima vaspitač podržava radoznalost dece?
Podrška i proširivanje	Šta vaspitač radi da proširi istraživanje dece u projektu?
Različiti učesnici	Ko je sve uključen u projekat, ko sve istražuje sa decom i zašto?
Podsticanje različitih načina izražavanja	Kako sve deca mogu da izraze svoje iskustvo, ideje, doživljaje, znanje?
Podsticanje zajedničkog učešća	Kako vaspitač podstiče saradnju među decom i decom i odraslima?
Mesta istraživanja	Na kojim mestima su deca istraživala?
Integrisano učenje	Kako je deci omogućeno učenje kroz jedinstvo doživljaja, misli i akcije?

Analizirajte primere razvijanja teme/projekta sa decom

Sama analiza primera može da se odvija u odnosu na ključna mesta svake teme/projekta ili karakteristika teme/projekta ili u odnosu na principe razvijanja programa.

Kada vaspitači iz svih grupa imaju primere teme/projekata, analiza se radi u odnosu na principe razvijanja teme/projekta sa decom. Obiđite prostor radnih soba i pratite da li se prostor razvija sa temom/projektom. Na zajedničkom sastanku podržavajte praktičare da zajedno i jedni drugima pričaju i rade zajedno na temama/projektima. Analizirajte zajedno zasnovanost tema/projekta na principima razvijanja realnog programa koristeći matricu za refleksiju:

Kategorije analize	Primeri
Životnost ▶ tema/projekat je smislen/a i izazovan/na deci za istraživanje ▶ vaspitač stvara prilike za zajedničko učenje dece i dece i odraslih kroz aktivnosti u kojima oni dele iskustvo i koje su smislene deci	
Usmerenost na odnose ▶ vaspitač gradi podržavajuće socijalno i fizičko okruženje kojim se obezbeđuje učešće dece ▶ vaspitač obezbeđuje situacije u kojima deca neguju odnose uvažavanja, saradnje, odgovornosti i zajedništva	
Angažovanost ▶ deca istražuju kroz praktično korišćenje različitih materijala ▶ deca imaju mogućnosti za stvaralačku preradu iskustva i kreativno izražavanje vlastitih ideja, doživljaja i saznanja ▶ vaspitač je uključen kroz zajedničko učešće sa decom a ne kao neko ko direktno podučava	
Integrisanost ▶ deca uče integrisanjem onog što doživljavaju, zamišljaju i onog što praktično rade - kroz jedinstvo misli, doživljaja i akcije	
Autentičnost ▶ prepoznaje se i uvažava različitost i posebnost deteta (razvojnih, kulturnih, socijalnih i drugih specifičnosti dece i njihovih porodica, kao i jakih strana i potencijala svakog deteta)	
Partnerstvo ▶ u razvijanju teme/projekta uključeni su porodica i lokalna zajednica na način da doprinose istraživanju problematike kojom se deca bave u projektu	

Podstičite razmenu o promeni prakse kroz razvijanje teme/projekta sa decom

Kontinuirano podstičite zajedničke, grupne razgovore tima vrtića/jezgra promene prakse o razvijanju tema/projekata i davanje ideja kako povezati iskustvo dece, događaje u vrtiću ili lokalnoj zajednici i obezbediti zajedničko učešće. Svrha zajedničke razmene jeste građenje zajedničkog razumevanje i, kroz konkretne primere iz prakse, podsticanje i podržavanje refleksivnog pristupa praksi. To možete raditi:

» Na zajedničkom sastanku

» Zajedno sa praktičarima osmislite i realizujte radionicu Panel u vrtiću (Prilog 5) kako biste praktičarima pomogli u razumevanju zasnovanosti teme/projekta na principima realnog programa.

» Podstičite praktičare da na jednonedeljnim zajedničkim sastancima tima vrtića/jezgra jedni drugima kratko predstavljaju razvijanje teme/projekata sa decom i razmenjuju ideje. U tom slučaju bi zajednički sastanak sa vama bio usmeren na objedinjavanje analiza i davanje smernica za dalje.

» Putem onlajn konsultacija

» Primere i opise tema/projekata sa decom u okviru onlajn mentorske podrške možete razmenjivati sa timom na neki od sledećih načina:

- » Izdvojiti nekoliko primera tema/projekata iz jasli i vrtića i organizujte razmenu tako što će medicinske sestre – vaspitači davati povratnu informaciju vaspitačima u vezi primera teme/projekata iz vrtića, a vaspitači medicinskim sestrama-vaspitačima u vezi primera teme/projekata iz jasli. Nakon nekoliko primera možete da rotirate davanje povratnih informacija tako što će medicinske sestre – vaspitači daju povratnu informaciju u vezi primera teme/projekata iz jasli, a vaspitači u vezi primera teme/projekata iz vrtića.
- » Zamolite praktičare da rade u parovima i jedni drugima daju komentare.
- » Predložite timu da pošalju fotografije sa objašnjenjem kojim se ilustruje vidljivost svakog principa u praksi.

» Pri analizi primera podstičite u timu davanje povratne informacije. Inicirajte davanje povratne informacije tako što ćete prvi postaviti svoje uvide i povratne informacije u odnosu na primere razvijanja teme/projekta koje dobijete od praktičara.

Uvođenje perspektive drugog, trebalo bi da pomogne vaspitačima da preispituju svoju praksu, da bolje uvide važnost zasnovanosti teme/projekta na principima razvijanja realnog programa Osnova programa. Ukoliko je do tada uspostavljen odnos poverenja i sagledan značaj kritičke refleksije, vaspitačima će ti komentari biti od značaja.



Imajte u vidu da razvijanje teme/projekta zahteva i vaše veće angažovanje i veće angažovanje praktičara. Potrebno je da uzmete u obzir da vaspitači potpunije i sigurnije razgovaraju o temi/projektu kada su u svojoj grupi i kada im je pri ruci sve što je dokumentovano u projektu. Iznošenjem vaših ideja i predloga kojima doprinosite istraživanjima dece i vaspitača u okviru tema/projekata, vi možete da podstaknete deljenje iskustva među praktičarima. Dostavljanjem materijala, fotografija, prezentacija, primera i drugih resursa koji mogu biti inspirativni za konkretne korake možete da doprinesete ovom procesu.

Inicirajte i učestvujte u planiranju akcija promene prakse

U osmišljavanju akcije promene prakse u odnosu na razvijanje teme/projekta sa decom možete poći od uvida vaspitača na osnovu dobijenih povratnih informacija od vas i kolega ili zaključaka na osnovu analiziranih primera tema/projekata sa decom.

» Iznesite uvide o procesu koji je ostvaren, o samoj promeni i mogućim koracima kojima tim može da se bavi u narednom periodu.

» Pružajte konkretne i praktične sugestije i ostanite uključeni tokom procesa promene.

4. Mentorska podrška praktičarima u dokumentovanju razvijanja realnog programa



Praćenje kroz dokumentovanje obuhvata praćenje učenja i razvoja deteta i praćenje kako se razvija program. Kroz dokumentovanje se omogućava vidljivost programa i učenja i razvoja dece.

Vaspitač u saradnji sa različitim učesnicima u programu dokumentuje situacije koje oni vide kao važne, čime obezbeđuje višeperspektivnost u razvijanju programa, bolje razumevanje i oslanjanje na ideje i interesovanja dece i drugih i uvažavanje dece, pokazivanjem da njihove ideje i doprinos smatra vrednim i važnim. Dokumentacija je dostupna i čini osnov za dijalog.

Osnove programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta

Mentorska podrška praktičarima u dokumentovanju razvijanja realnog programa ima dva nivoa podrške:

- » podrška vaspitačima u razumevanju funkcije i načina dokumentovanja kroz početne i procesne panoe, panele, instalacije i
- » podrška vaspitačima u razumevanju funkcije i načina dokumentovanja kroz priču o temi/projektu.

Razumevanje funkcije i načina dokumentovanja kroz početne i procesne panoe, panele, instalacije

Razgovarajte sa vaspitačima, na zajedničkom sastanku, ali i individualno prilikom obilaska soba i kroz onlajn komunikaciju, o onome što je izloženo na panoima, panelima, instalacijama tokom razvijanja teme/projekta sa decom. Navedite argumente zašto je važno dokumentovanje tokom razvijanja teme/projekta sa decom. Razmotrite ulogu svih vidova i načina dokumentovanja razvijanja realnog programa kroz: početne i procesne panoe, panele, instalacije, fotografije situacija učenja, brošure, video snimke i slično. Ohrabrite vaspitače da ih koriste, ponudite im resurse primera dobre prakse.

Inicirajte preispitivanje postavljajući neka od pitanja:

- » *Kako dokumentovanje procesa razvijanja teme/projekta kroz panoje, panele i instalacije pomaže vaspitaču da sumira iskustvo i učenje dece tokom razvijanja teme/projekta i da ih kritički preispituje u odnosu na Osnove programa?*
- » *Kako dokumentovanje teme/projekta pomaže vaspitaču da preispituje određene korake, sumira i preispituje načine dokumentovanja procesa?*
- » *Da li i na koji način je pedagoška dokumentacija povod za razgovor sa decom i porodicom i podsticaj za zajedničku refleksiju sa kolegama?*
- » *Da li i na koji način dokumentovanje pomaže u promovisanju realnog programa?*



Očekujte da će dokumentovanje izazvati izvesne i tehničke i organizacione dileme. U timu će se kod određenog broja vaspitača pojaviti i nesigurnost zbog nedovoljno razvijenih digitalnih kompetencija, neiskustva korišćenja tehnike u vaspitno-obrazovnom radu... Zato je potrebno da na samom početku mentorske podrške razmenite i sa upravom, stručnim saradnikom i vaspitačima o potencijalnim nabavkama, ali i teškoćama kako bi na vreme pravili strategije za njihovo prevazilaženje.

Razumevanje funkcije i načina dokumentovanja kroz priču o temi/projektu

Analizi priča o temi/projektu pristupa se pri kraju mentorske podrške, kada bi već trebalo da je u okviru svake grupe realizovana barem jedna tema/projekat.

- » Obezbedite dobre primere priča o temi/projektu iz prakse i razgovarajte sa vaspitačima. Primeri priča o temi/projektu iz prakse mogu, uz matricu analize, biti dobra polazna osnova za analizu i razumevanje strukture priče o temi/projektu.
- » Upućujte praktičare da ponovo preispituju svoje priče i da uvide da komentari kolega, kao i vaši, doprinose upravo tome.
- » Pitajte za moguće teškoće vaspitača pri pisanju samih priča. Objedinite predloga i sugestije za pisanje priča: ukazivanje na tačke koje nisu obuhvaćene i razgovor o tome koji su razlozi za to i predlozi za prevazilaženje teškoća.

» Uputite vaspitače na materijale o dokumentovanju koje su dobili na obuci za primenu Osnova programa.



I mentor dokumentuje tokom mentorske podrške. Kako je slavljenje učenja u duhu nove koncepcije, možete da osmislite način kako da na kraju procesa mentorske podrške objedinite sve utiske, kreirate i podelite sa timom svoju priču o mentorskoj podršci. Pisanje samog izveštaja može da pomogne u preispitivanju samog rada i izdvajanju ključnih tema, ali od posebnog značaja je ukoliko ovu autentičnu priču (sa fotografijama, opisima scena, razgovora, razumevanjima i nerazumevanjima, dilemama i ushićenjima) podelite upravo sa timom vrtića u kojem ste bili mentor.

Dobro se pripremite, vladajte argumentacijom Osnova programa PVO - Godine uzleta.

Budite iskreni i spremni da ukažete da problem postoji, ali na način kojim šalžete poruku da razumete praktičare i da ste spremni da učestvujete u rešavanju zajedno sa njima.

Podstaknite praktičare da predlažu i slušajte njihove predloge. Nastojte da ih sve uključite u razgovor. Nekada je praktičarima teško da smisle predlog, to je znak da im je potrebna pomoć.

Kad dajete svoj predlog neka on bude usmeren na prihvatljivo i ostvarljivo rešenje. Pripremite i dajte nekoliko predloga kao niz mogućih izbora.

Slušajte predloge praktičara o tome šta bi se sve moglo uraditi i fokusirajte se zajedničkim izborom na jedan, onaj koji proističe iz aktuelne teme/projekta.

Dogovorite se ko će šta preuzeti da radi.

Preuzmite ulogu u koordinaciji (slušajte šta kažu praktičari gde im je potrebna pomoć, npr. u koordinaciji sa tehničkom službom u vrtiću, ili sa lokalnom zajednicom, ...).

Nastojte da budete u komunikaciji sa vrtićem.

Kad naiđete na prepreku promislite šta može drugačije.

Budite otvoreni za promene u planu koje daju praktičari ali ne odustajte od ostvarenja plana.

Budite pouzdani da vas praktičari mogu doživeti kao nekog na koga se mogu osloniti i ko će im biti od pomoći.

Ostanite u akciji do kraja!

Literatura

- Anderson, M., Cawsey, C. (2008). *Learning for leadership: Building a School of Professional Practice*. Camberwell, Victoria: ACER Press.
- Asada, T. (2012). Mentoring: Apprenticeship or co-inquiry. In S. Fletcher & S. Mullen (Eds), *Mentoring and coaching in education* (pp. 139–154). London, UK: Sage.
- Bollinger, K. (2009). Mentoring: A two-way street. *Adult Learning*, 20(1/2), 39–40.
- Brondyk, S. and Searby, L. (2013). Best practices in mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 2 No. 3, pp. 189–203.
- Chu, M. (2014). *Developing Mentoring and Coaching Relationships in Early Care and Education: A Reflective Approach*. Pearson Education, Washington, DC
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. S. (1999). Relationship of knowledge and practice: Teacher learning in communities. *Review of Research in Education*, 24(1), 249–301.
- Cochran-Smith, M. (2004). Ask a different question, get a different answer: The research base for teacher education. *Journal of Teacher Education*, 55 (2): 111–115.
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. (2009). *Inquiry as stance: Practitioner research for the next generation*. New York: Teachers College Press.
- Cherrington, S., & Thornton, K. (2013). Continuing professional development in early childhood education in New Zealand. Early Years. *An International Research Journal*, 33(2), 119–132.
- Crutcher, P. A. & Naseem, S. (2016). Cheerleading and cynicism of effective mentoring in current empirical research. *Educational Review* 68(1), 40–55.
- Dahlberg, G. & Moss P. (2005). *Ethics and Politics in Early Childhood Education*. Oxford: Routledge Falmer.
- Daloz, L. A. (1999). *Mentor: Guiding the Journey of Adult Learners*. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series: ERIC
- d'Agostino, M., Butt-Pošnik, J., Butt-Pošnik, M., Chaumette, P., Enn, Ü., Hornig, H., Kriauciunas, N. (2012) *Mentorstvo u inicijativama mladih - Vodič za podržavanje sudjelovanja mladih*. Zagreb: Agencija za mobilnost i programe Europske unije
- de Vries, J. (2011). *Mentoring for change*.
https://www.researchgate.net/publication/265554420_Mentoring_for_Change
- Feiman-Nemser, S. (1998). Teachers as Teacher Educators. *European Journal of Teacher Education*, 21(1), 63–74.

- Feiman-Nemser, S. (2012). Beyond Solo Teaching. *Educational Leadership* 69.8 (2012): 10-16
- Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. G. (1993). The complexity of the change process. In *Change forces: Probing the depth of educational reform*, pp. 19-41. Falme Press.
- Fullan, M. (2010). *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. Corwin Press
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2000). Mentoring in the New Milenium, *Theory into Practice*, Vol. 39, No. 1, 50–56.
- Jones, R. and Brown, D. (2011), The mentoring relationship as a complex adaptive system: finding a model for our experience. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 19 No. 4, pp. 401-418.
- Krnjaja, Ž. (2010). Proces profesionalnog razvoja iz ekološke paradigme. *Andragoške studije*, br. 2, 149–167.
- Krnjaja, Ž. i Pavlović Breneselović, D. (2011): Vaspitači kao istraživači sopstvene prakse, *Nastava i vaspitanje*, god. 60, br. 2, 296-310.
- Krnjaja, Ž. (2016). *Razvijanje prakse dečjeg vrtića. Gde stanuje kvalitet. Knjiga 3*. Beograd: IPA.
- Kupila, P., Ukkonen-Mikkola, T., & Rantala, K. (2017). *Interpretations of Mentoring during Early Childhood Education Mentor Training*. *Australian Journal of Teacher Education*, 42(10).
- Mac Naughton, G. (2003). *Shaping Early Childhood, Learners, Curriculum and Context*, Berkchire: McGraw-Hill Education.
- Mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni Osnova programa –Godine uzleta. Konceptijski okvir*. (2019). Institut za pedagogiju i andragogiju. Interni materijal projekta PLUS
- Mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni osnova programa – godine uzleta. Smernice za mentore*. (2019). Institut za pedagogiju i andragogiju, Interni materijal projekta PLUS
- Miškeljin, L. (2016) Mentorstvo kao kolaboracija praktičara – perspektiva mentora. *Nastava i vaspitanje*, vol. 65, iss. 2, pp. 395-410
- Mullen, C. A. & Lick, D.W. (Eds.) (2003). *New Directions for Mentoring: Creating a Culture of Synergy*. London: Falmer Press Routledge Inc., Taylor & Francis e-Library
- Mullen, C. A. (2005). *Mentoring Primer*. New York: Lang

- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2019). *Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications*. Annals of the New York Academy of Sciences.
- Murphy, C., Thornton, K. (eds) (2015). *Mentoring in Early Childhood Education: A Compilation of Thinking, Pedagogy and Practice*. New Zealand Council for Educational Research
- Osnove programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja – Godine uzleta* (2018). Beograd: Prosvetni pregled
- Pavia, L., Nissen, H., Hawkins, C., Monroe, M., & Filimon-Demyen, D. (2003). Mentoring early childhood professionals. *Journal of Research in Childhood Education*, 17(2), 250–260.
- Pavlović Breneselović, D. (2008). Održivost promena u vaspitnoj praksi. U Alibabić, Šefika (ur.), Pejatović, Aleksandra (ur.). *Obrazovanje i učenje - pretpostavke evropskih integracija* (str. 193-207). Beograd: Filozofski fakultet, Institut za pedagogiju i andragogiju.
- Pavlović Breneselović, D. (2009). Izvodljivost i/ili kompatibilnost promena u obrazovanju. *Pedagogija*, god. 64, br. 2, 319–324.
- Pavlović Breneselović, D. (2010). Od tima do zajednice učenja. *Pedagogija*, god. 65, br. 2, 236–246.
- Pavlović Breneselović, D. (2014). Kompetencije ili kompetentnost: različiti diskursi profesionalizma vaspitača. *Vaspitanje i obrazovanje*, god. 34, br. 2, str. 57-68.
- Peeters, J. (2008). *The Construction of a New Profession: A European Perspectives on Professionalism in Early Childhood Education and Care*. Amsterdam: Bernard van Leer Foundation.
- Peeters, J., Lazzari, A., Cameron, C., Budginaite, I., Hauari, H., Peleman, B., Siarova, H. (2015). *Early Childhood Care: working conditions, training and quality-A systematic review*. Dublin: Eurofund
- Peiser, G., Ambrose, J., Burke, B., & Davenport, J. (2018). The role of the mentor in professional knowledge development across four professions. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(1), 2–18.
- Radulović, L. (2016). *Slike o nastavniku. Između moderne i postmoderne*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu
- Rinaldi, C. (2005) *In Dialogue with reggio Emilia: listening, reaersching and learning*. London: Routledge.
- Sharmahd N, Peeters J, Bushati M. (2018) Towards continuous professional development: Experiencing group reflection to analyse practice. *European Journal of Education*, 53:58–65.

- Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558–589.
- Smith, B.N., Montagno, R.V., and Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 34-40.
- Supervizija mentorstva za podršku predškolskim ustanovama u primeni osnova programa – godine uzleta - Konceptijski okvir.* (2019). Institut za pedagogiju i andragogiju, Interni materijal projekta PLUS
- Taguchi, H. L. (2010) *Going Beyond the Theory/Practice Divide in Early Childhood Education: Introducing an Intra-Active Pedagogy*. London: Routledge.
- Ugrin, J. C., Odom, M. D., & Pearson, J. M. (2008). Exploring the Importance of Mentoring for New Scholars: A Social Exchange Perspective. *Journal of Information Systems Education*, 19(3), 343-350.
- Urban, M., Vandenbroeck, M., Peeters, J., Lazzari, A., & Van Laere, K. (2011). *Competence requirements in early childhood education and care. CoRe final report*. Brussels, Belgium: European Commission.
- Varney, J. (2012). *Humanistic mentoring*. Kappa Delta Pi Record, 45(3), 127–131

PRILOZI

Prilog 1: Plan mentorske podrške

Tema sastanka	Aktivnost	Očekivani rezultat	Način realizacije
Planiranje mentorske podrške	Komunikacija i saradnja sa predškolskom ustanovom u okviru pripremnih aktivnosti za mentorsku podršku • Uspostavljanje kontakta sa rukovodstvom PU • Prikupljanje i analiza dostupnih podataka o PU – dokumenta ustanove (broj grupa, broj vaspitača, vrtić – nosilac mentorske podrške) Planiranje prve posete	• Podaci o PU i vrtiću – nosiocu mentorske podrške • Zakazana prva posete	Telefonske konsultacije E mail
Ključna tačka promene 1.Tema sastanka: Razvijanje plana širenja na nivou PU Koncepcijska polazišta Osnova programa Godine uzleta u realnom programu dečjeg vrtića	• Sastanak sa direktorom i stručnim saradnikom vrtića • Dogovor o izradi plana širenja • Sastanak sa timom vrtića • Gde smo sada u odnosu na polazišta i koncepciju programa? • Kako se to vidi u praksi? • Pokretanje inicijativa • Diskusija o planu i dinamici mentorskih poseta	• Profilisana uloga mentora u PU • Dogovor i inicijativa za pokretanje promene • Dogovorene uloge i odgovornosti mentora, direktora, stručnog saradnika	1. poseta PU
	• Sugestije i predlozi mentora za razvijanje plana širenja primene Osnova programa na nivou PU	Sugestije i predlozi mentora Razvijen Plan širenja na nivou PU	Onlajn 1
	• Sugestije i predlozi mentora za integrisanje aktivnosti primene Osnova programa – Godine uzleta u Godišnji i/ili razvojni plan rada ustanove	• Izrađen Godišnji plan PU • Izrađen Razvojni plan PU	Onlajn 2

Ključna tačka promene 2. Tema sastanka: Promene u prostoru radne sobe i zajedničkim prostorima u skladu sa Osnovama programa – Godine uzleta	• Prostor dečjeg vrtića – boravak u grupama/praćenje: zajednička analiza sredine u odnosu na dimenzije prostora prostorno – vremenska organizacija • Konsultativni sastanak sa timom vrtića - korišćenje prostora na otvorenom za različite aktivnosti, igre i istraživanja - zajednički prostori • Problemi, dileme i predlozi mentora • Povezivanje sa drugim PU kao primerima dobre prakse	• Prostor u radnoj sobi strukturiran je na različite prostorne celine i započete su promene na usklađivanju sa dimenzijama prostora datim u Osnovama programa – Godine uzleta • Započete promene u zajedničkim prostorima u skladu sa dimenzijama prostora datim u Osnovama programa – Godine uzleta • Foto i video dokumentacija (vinjeta)	2. poseta PU
	• Mentor dobija povratnu informaciju od tima vrtića - uspešan primer promene prostora ili problem sa kojim se suočavaju, na osnovu koje mentor Ili daje predloge i ideje rukovodeći se dimenzijama prostora datim u Osnovama programa – Godine uzleta - Ili kontaktira rukovodstvo PU, glavnog vaspitača, stručnog saradnika... u vezi sa problemom	• Promene u prostoru radne sobe i zajedničkih prostora • Strategije/načini podrške mentora	Onlajn 3
	• U saradnji sa IPA timom projekta slanje odabranih resursa - korišćenje otvorenog prostora za različite aktivnosti, igre i istraživanja, zajednički prostori	• Resursi i materijali dostupni vaspitačima i stručnim saradnicima ustanove	Onlajn 4
Ključna tačka promene 3. Tema sastanka: Tema/projekat sa decom u skladu sa principima razvijanja realnog programa	• Boravak u grupi - Razvijanje tema/projekata sa decom (zasnovanost tema/projekata na principima razvijanja realnog programa) • Konsultativni sastanak sa timom vrtića - Analiza tema/projekata - zasnovanost tema/projekata na principima realnog programa - Strategije vaspitača u zajedničkom razvijanju programa	• Prostorno-vremenska organizacija dana u vrtiću • Razumevanje povezanosti i zasnovanosti teme/projekta na principima realnog programa datim u Osnovama programa – Godine uzleta • Foto i video dokumentacija	3. poseta PU

	(specifičnosti teme/projekta u radu sa decom jaslenog uzrasta, vrtićkog, pred polazak u školu) • Povezivanje sa drugim PU kao primerima dobre prakse		
	• Davanje ideja i predloga o načinima učešća dece, porodice i lokalne zajednice u realnom programu rukovodeći se principima razvijanja realnog programa u skladu sa Osnovama programa – Godine uzleta	• Primeri situacija iz tema/projekata	Onlajn 5
	• U saradnji sa IPA timom projekta slanje odabranih resursa - inspiracija i provokacija u razvijanju teme/projekta	• Restlovi - inspirativne ideje za igru i istraživanje dece u temi/projektu	Onlajn 6
Ključna tačka promene 4. Tema sastanka: Dokumentovanje razvijanja realnog programa	• Boravak u grupi – vidljivost procesa razvijanja realnog programa kroz dokumentovanje - inspirativni i provokativni prostor u razvijanju teme/projekta • Konsultativni sastanak - dokumentovanje: početni i procesni panoji, instalacije - dokumentovanje: analiza priča o temi/projektu na osnovu matrice analize • Povezivanje sa drugim PU kao primerima dobre prakse	• Foto i video dokumentacija • Priče o temi/projektu	4. poseta
	• Slanje primera dobre prakse vezano za dokumentovanje teme/projekta	Razvijanje realnog programa u vrtiću u skladu sa koncepcijom Osnova programa – Godine uzleta	Onlajn 7
Ključna tačka promene 5. Tema sastanka: Širenje primene Osnova na nivou PU	• Sastanak sa direktorom i stručnim saradnikom i timom vrtića - analiza i revidiranje plana širenja - planiranje horizontalne razmene na nivou PU i sa drugim PU - posredovanje i povezivanje sa drugim vrtićima i PU uključenim u projekat	• Plan širenja na nivou PU • Plan horizontalnih razmena • Izveštaj o mentorskoj podršci ustanovi	5. poseta

Prilog 2: Smernice za organizovanje i vođenje sastanka

- **Svrha sastanaka** – zašto se sastajemo?
- **Tok sastanka** – kako će sastanak teći?
- **Priprema** – Šta je važno za temu/problem/pitanje o kojoj želite da razgovarate? Zašto je to važno?



- **Mesto** – Gde će biti sastanak? Da li su potrebne posebne pripreme prostora?
 - **Vreme** - Koji se problemi/izazovi mogu javiti u vezi sa vremenom potrebnim kritičku refleksiju? Kako ćete to da prevaziđete? Koliko će trajati sastanak? U koje vreme, u odnosu na radno vreme vrtića, ćete planirati sastanak? Kako ćete obezbediti poštovanje vremena tokom sastanka?
 - **Doprinos sastanku** – kako svako od učesnika može doprineti sastanku? Zašto je važno učešće različitih učesnika?
- **Participativnost** – da li svi imaju prilike da iznesu svoje perspektive i učestvuju u donošenju zajedničkih odluka?
 - **Fer učešće** – Kako će se osigurati sigurno okruženje i mogućnost da svi izraze mišljenje, iznose predloge, svoje perspektive o nekom pitanju, odluci i sl.?
 - **Opređenost za promenu** – da li smo zaista svi opređeni da delujemo u skladu sa odlukama? Kako to vidimo? Šta ćemo preduzeti?
 - **Deljenje uloge facilitatora** – Kako ćete osigurati da i vi imate vreme za predstavljanje a da sastanak ne izgubi facilitatora?

Prilog 3: Prvi sastanak mentora i praktičara iz predškolske ustanove

Dobro se pripremite, vladajte argumentacijom (Osnove programa PVO- Godine uzleta). Budite iskreni i spremni da ukažete da problem postoji ali na način kojim šaljete poruku da razumete praktičare i da ste spremni da učestvujete u rešavanju zajedno sa njima. Pre prvog sastanka sa timom ustanove veoma je važno da ostvarite komunikaciju i saradnju sa predškolskom ustanovom kojoj ćete pružati mentorsku podršku.

Svrha prvog sastanka

Stvaranje odnosa – prvi sastanak služi za upoznavanje i stvaranje poverenja. Ovo je ujedno i najbolje vreme da se dogovorite o nekim osnovnim pravilima, vašim očekivanjima jednih od drugih i onome što planirate da ćete postići u procesu primene Osnova programa.

Svrha ovog sastanka je

- Da se mentor predstavi, opiše svoju ulogu
- Da predstavi kako će izgledati proces mentorstva
- Da se zajedno sa timom praktičara dogovori o planu i dinamici poseta, vremenu za sastanke

Gradenje poverenja

Mentorska podrška se ostvaruje kao podrška refleksivnoj praksi. Veoma je važno da se na prvom sastanku dogovore i preciziraju uloge mentora, stručnog saradnika vrtića, direktora, načini mentorske podrške predškolskoj ustanovi i povezanost različitih struktura u okviru predškolske ustanove. Takođe, veoma je važno da vaspitači razumeju ulogu mentora kako bi u svi zajedno mogli da grade kvalitetne međusobne odnose neophodne za razvijanje realnog programa u skladu sa Osnovama programa – Godine uzleta.

Pokažite poštovanje tako što ćete doći na sastanak u dogovoreno vreme, isključiti mobilne telefone i dozvoliti drugima da završe ono što su hteli da kažu.

Dogovor i planiranje mentorske podrške

- Učestalost i dužina budućih sastanaka - Kada ćete se sastajati?, Koliko dugo sastanak treba da traje?
- Lokacija budućih sastanaka - Gde ćete se sastajati?
- Komunikacija između poseta - Načini održavanja veze (imejl, viber, Facebook)
- Preferirane metode zajedničkog rada
- Poverljivost i obostrana odgovornost

Prilog 4: Profesionalni sastanak: planiranje, organizovanje, vođenje, učestvovanje

Ako se osvrnemo na ulogu mentora i mentorsku podršku predškolskoj ustanovi u uspostavljanju kvaliteta međusobnih odnosa neophodnih za razvijanje realnog programa u skladu sa Osnovama programa; iniciranju kritičkog promišljanja u preispitivanju i usklađivanju vlastitih shvatanja sa shvatanjima deteta, programa, vrtića u Osnovama programa; deljenju vizije i povezanosti različitih struktura u okviru predškolske ustanove; u promeni fizičke sredine u dečjem vrtiću; podrška praktičarima u razvijanju projektnog pristupa učenju...onda je jasno koliko je važna njegova profesionalna komunikacija i profesionalno vođenje sastanaka.

Mentor u organizovanoj i formalnoj komunikaciji na sastancima uvek **nastupa sa pozicije pedagoškog diskursa**, imajući u vidu svoju funkciju i uloge koje obavlja u obrazovnoj ustanovi. Komunicirati sa pozicija profesionalnog – pedagoškog diskursa, znači:

- **polaziti od** svojih profesionalnih **uverenja i vrednosti, sistema znanja i značenja** o deci, učenju, funkciji i procesu vaspitanja i obrazovanja, ulozi vaspitača/stručnog saradnika
- koristiti **jezik „zasićen“ stručnim terminima** (kao što su: podsticanje učenja i razvoja, kreiranje obrazovne sredine, vaspitna praksa, kreiranje značenja, partnerstvo sa porodicom, refleksivna praksa, građenje kvaliteta...) i biti spreman na preispitivanje njihovog značenja
- **kombinovati** profesionalni diskurs **sa opštim pravilima dobre komunikacije**.

Važnost **osvešćivanja vlastitog profesionalnog diskursa**:

- prepoznavanje ideoloških i vrednosnih karakteristika pedagoškog diskursa koji koristimo
- svest o postojanju drugih relevantnih diskursa (diskurs roditelja, politički, ekonomski diskurs i sl.)
- svest o sopstvenim komunikacijskim kompetencijama – njihovim potencijalima i ograničenjima i ličnom stilu komuniciranja
- svest o trenutnoj konstelaciji međuljudskih odnosa u komunikaciji (da li su odnosi asimetrični, simetrični, komplementarni...)
- svest o ljudskim i dečjim pravima kao vrednosnom okviru i nužnosti uvažavanja sagovornika kao nosioca prava

Profesionalna komunikacija u organizovanoj i formalnoj komunikaciji na sastancima treba da vodi unapređivanju komunikacije, saradnje između različitih aktera u procesu vaspitanja i obrazovanja, zajedničkom učenju i transformaciji prakse. Zato je važno da profesionalnom komunikacijom, mentor doprinosi:

- **građenju kvalitetnih međuljudskih odnosa** i uspostavljanju klime međusobnog poverenja

- **uspostavljanju kooperativnosti**, saradnje, partnerskih odnosa
- **uspostavljanju dijaloga između iskustava i prakse**
- podsticanju dijaloga koji vodi **građenju zajedničkog razumevanja** i znanja, **akciji i promeni**
- davanju podsticaja, ličnim primerom, u pravcu asertivnog ponašanja u komunikaciji.

Profesionalni sastanak

Funkcije sastanka	Vrste sastanaka	Zbog čega sastanci mogu biti neuspešni?
Neke od funkcija sastanka su: • brzo donošenje odluka • deljenje informacija • pokretanje institucionalnih promena • razmena ideja i iskustava • razvoj tima / zajednice prakse	Sastanci mogu biti: • informativni odnosno obaveštajni • savetodavni • usmereni na rešavanje konkretnog problema • usmereni na donošenje odluka • pregovarački	• sastanak je u suštini bio nepotreban • svrha sastanka nije bila jasna • sastanak je bio loše isplaniran i pripremljen • sastanak je održan u lošim uslovima • sastanak je bio ometan • prisutni učesnici su zapravo nerelevantni za odluke, a oni koji su relevantni su bili odsutni

Pripreme vezane za mesto održavanja sastanka:

- obezbediti prostoriju koja po veličini može da primi učesnike
- proveriti neophodan nameštaj (stolovi, dovoljno stolica...)
- proveriti tehničku opremu (audio-vizuelnu...) neophodnu za sastanak
- proveriti grejanje, osvetljenje, provetravanje prostorije
- prilagoditi raspored stolova i stolica broju učesnika (konferencijski sto – pogodan za grupu do 20 učesnika; raspored u obliku latiničnog slova U – pogodan za grupu do 30 učesnika; ostale alternative: “učionički raspored” stolova i pozorišni raspored – za veću grupu)
- odabrati centralno mesto sedenja za predsedavajućeg, kako bi mogao svakoga da vidi i uspešno uspostavi svoju ulogu na sastanku
- razmotriti da li je raspored sedenja učesnika bitan.

Pripreme vezane za vreme održavanja sastanka

Vreme je dragoceni resurs koju moramo mudro da koristimo ako želimo da izgradimo i održimo kulturu kritičke refleksije i istraživanja. Vrlo često pokušavamo da jednokratnim sastancima inspirišemo praktičare na promenu. Međutim, da bi promena bila održiva i pokrenuta autentično iz prakse, praktičarima je potrebno planirano vreme za istraživanje i kritičku refleksiju.

Planiranje sastanka za podršku kulture kritičke refleksije i istraživanja

Deljeno liderstvo u zajednici prakse vodi i menjanju kulture sastanka. Mentor kao facilitator sastanka priprema i osmišljava grupnu diskusiju tako da podstiče i zadržava fokus na radoznalosti, a ne samo na ispunjavanju zahteva.

Vaš zadatak kao facilitatora grupne diskusije je da omogućite dobar početak razgovora. Stoga je važno da se pripremi jasno, otvoreno početno pitanje koje stimuliše za diskusiju.

- Započnite sastanak tako što ćete posebno vreme da posvetite deljenju priča učesnika - jedan ili dva učesnika dele svoju priču o promeni
- Obezbedite vreme za kratku diskusiju o priči podstičući je nekim jednostavnim pitanjima kako bi svi bili fokusirani: Koja pitanja su se otvorila? Kako si mogla/mogao da saznaš više?

Grupna diskusija je razgovor sa više učesnika koji razmenjuju mišljenja o određenoj temi, daju kritički osvrt o raznim pitanjima; zauzimaju stavove o raznim pitanjima. Kroz grupnu diskusiju možete da upoznate mnoge različite perspektive, iskustva i argumente o određenoj temi. Grupna diskusija predstavlja istraživanje razgovorom i zato je veoma važan nivo odnosa i komunikacije između učesnika.

Vodjenje sastanka

U toku diskusije vi ste u prvom redu facilitator. Učesnici ne treba samo da odgovaraju na vaša pitanja, već i da međusobno razgovaraju i da postavljaju pitanja jedni drugima. Vi imate zadatak da vodite diskusiju i, ukoliko je neophodno postavljanjem potpitanja ili davanjem kratkih komentara, treba da date podsticaje za diskusiju.

Ukoliko facilitirate grupnom diskusijom u paru, jedan od vas može da napiše najvažnije komentare i argumente učesnika na kartice u boji i da ih okači na tablu. Na taj način svi učesnici mogu i vizuelno da prate diskusiju.

Vaš rad kao facilitatora je veoma važan. S jedne strane morate da pokušate da učesnicima date dovoljno slobodnog prostora da bi diskusija mogla da se razvije. To ponekad može da sadrži kratke pauze ili ćutanje. Istovremeno morate da pokušate, ukoliko je neophodno, da ukratko date podsticaje i da sprečite da učesnici potpuno skrenu sa teme.

Globalni **zadaci** facilitatora sastanka su:

- **prikladno otvaranje sastanka** koje ima uticaj kako će učesnici prihvatiti facilitatora
- uspešno **održavanje sastanka**
- **vođenje sastanka** kroz sve njegove faze uz pomoć dnevnog reda
- **sažimanje** odnosno **rezimiranje svake faze** pre prelaska na sledeću, čime se potvrđuje dogovoreni tok akcije
- **obezbeđivanje** vođenja **zapisnika** sa sastanka
- udaljavanje učesnika od teških oblasti sukoba i **vraćanje na oblasti zajedničkih interesa**, kao osnove za raspravu
- pružanje **mogućnosti svim učesnicima sastanka da doprinesu** sastanku.

Tokom sastanka uloga facilitatora je da:

- jasno **iznese glavnu svrhu** sastanka i **ideju o** njegovoj **strukturi**
- utvrdi **satnicu sastanka**, vreme dodeljeno svakoj oblasti o kojoj se govori/raspravlja, kao i ukupnu procenu vremena trajanja sastanka
- informacije prenosi **tako da ih učesnici razumeju** – jasno, precizno, koncizno
- **podstiče raspravu** i uključivanje perspektiva iz različitih uglova, ohrabruje odmerenu i konstruktivnu raspravu
- **pokušava da ograniči sukobe**, a ukoliko se oni pojave **određuje granice rasprave**
- **tokom sastanka koristi**, po potrebi, **rezimiranje**:
 - kao signal učesnicima da su izrekli svoje mišljenje i da je vreme da i drugi govore
 - da označi kraj jedne faze rasprave ili napravi osnova za drugu
 - da se povežu različite niti rasprave, posebno ako je ona bila rasplinuta i treba spojiti niz argumenata i dokaza
 - da se oceni stepen stvarnog slaganja oko neke odluke
 - da se razjasni šta je dogovoreno
 - da se pomogne zapisničaru da sačini precizan zapisnik
- **pravi finu ravnotežu između** produbljivanja tema, **kontrole postupka i napretka** u raspravi u cilju postizanja dogovora.

Kontrola postupka podrazumeva:

- poštovanje dnevnog reda
- pridržavanje vremena
- održavanje rasprave na tekućoj temi
- odlučivanje
- dogovaranje akcije

Kontrola napretka podrazumeva da predsedavajući:

- olakšava raspravu
- uključuje sve učesnike
- ohrabruje iznošenje različitih stavova i mišljenja
- omogućava širu raspravu oko tačaka koje to zahtevaju
- podstiče kreativnost

Treba imati u vidu da **olakšavanju rasprave doprinose**:

- **veština slušanja** koja uključuje praćenje i verbalnih i neverbalnih znakova komunikacije prisutnih

- **način ophođenja predsedavajućeg prema „teškim” učesnicima** (osobama koje previše govore, osobama koje žele da o svemu odmah odlučuju, onima koji daju „krute izjave“, koje slabo slušaju, osobe koje ulaze u „lične” duele sa drugima...). Poželjno je problem ovih učesnika odvojiti od njihove ličnosti, pitanjima koja se upućuju grupi, npr. „Da li mislite da napredujemo?“, „Da li će nam ovaj predlog pomoći da dođemo do rešenja?“ i sl.
- **preuzimanje uloge pomagača** od strane facilitatora i izvesno vreme praćenje onoga šta se dešava na sastanku

Facilitator pomaže svrsishodnom održavanju sastanka tako što:

- **stvara klimu otvorenosti i podrške**, kako bi se učesnici osećali pozvanim da slobodno doprinose sastanku
- **podstiče učesnike da iznesu svoje perspektive, ideje i osećanja**, kako bi osetili da pripadaju timu i da su odluke koje se donose zaista njihove, pa time i zajednička odgovornost za njihovo sprovođenje
- **podstiče sve učesnike da aktivno učestvuju i povremeno deli svoju ulogu** facilitatora sa delom grupe ili pojedincem
- ako se radi o seriji sastanaka sa istim učesnicima, **pokušava da uspostavi *delotvornu grupu*** i da se na nju osloni.

Facilitator planira vreme za analizu svrsishodnosti sastanaka

- Praktičari analiziraju kako sastanci doprinose izgradnji zajednice, poštovanju vrednosti i profesionalnom rešavanju problema u njihovom vrtiću.
- Preispituju svrhu sastanaka u poslednjem periodu i slušaju kako učesnici zajednice gledaju na njih: Koje uloge imaju praktičari na sastancima? U čemu je njihova svrha? Kako sastanci pomažu praktičarima u promeni prakse?

(Materijal priređen na osnovu internog materijala sa kursa Profesionalne veštine, Odeljenje za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet univerziteta u Beograda)

Prilog 5: Principi na kojima razvijamo realni program: panel u vrtiću² (predlog za radionicu sa praktičarima)

Razgovarajte sa praktičarima o tome da se u razvijanju programa usmerenog na podršku dobrobiti deteta vaspitač rukovodi principima koji proističu iz Konceptije Osnova programa PVO Godine uzleta i iz postavki o odnosima, delanju i kontekstu vrtića. Zbog toga je važno da principi budu vidljivi vaspitačima, deci i članovima njihovih porodica kao i svim drugim učesnicima u programu i da budu prepoznatljivi u svemu što radite u realnom programu. Posebno je važno da principe učinite vidljivim roditeljima, da bi razumeli zašto se nešto radi sa decom i da bi videli smisao u svom učešću u programu. Način na koji ćete predstaviti principe na kojima se razvija program mora biti jednostavan i razumljiv svakom učesniku u programu. Jedan od načina može biti izrada panela u vrtiću - kroz primere iz tema/projekta sa decom učinite vidljivim principe na kojima razvijate program. Tako ćete kreirati vidljiv podsetnik u vrtiću i transparentno predstaviti na kojim principima vaspitavate, šta podržavate i razvijate kroz program.

Ovakav panel u vrtiću je produkt refleksije o programu koji razvijate - dok budete kreirali panel vi ćete preispitivati da li u temi/projektu koji razvijate sa decom ima primera koji odražavaju principe, zašto je važno za decu da takvih primera ima, šta možete da uradite drugačije u sledećem projektu da bude zasnovan na ovim principima. Primeri kojima ilustrujete zastupljenosti principa svi treba da budu iz jednog projekta. Paneli sa principima razvijanja realnog programa ne bi trebalo da izgledaju uniformno, zbog toga ih možete organizovati različito. Možete pokazati kontinuitet u razvijanju realnog programa istovremeno postavljanjem primera zastupljenosti svakog principa u po jednoj temi/projektu u jaslama, u vrtiću i u godini pred polazak u školu, ili ćete započeti primerima iz teme/projekta za koji imate najviše fotografija na raspolaganju i koji je zasnovan na principima razvijanja realnog programa, pa ćete periodično zameniti primere.

² Materijal pripremljen na Institutu za pedagogiju i andragogiju u okviru projekta „Inkluzivno predškolsko vaspitanje i obrazovanje“

Koraci u preispitivanju zastupljenosti principa na kojima razvijamo program u vrtiću



1. Dogovorite se sa praktičarima da izaberu temu/projekat koji su realizovali sa decom i iz kog su imali mogućnosti da naprave fotografije. Neka tekst i fotografije pripreme za zajednički sastanak na kom ćete temu/projekat zajedno analizirati.



2. Analizirajte sa praktičarima zasnovanost teme/projekta na principima razvijanja realnog programa prema uputstvima datim u Smernicama za mentore. Bavite se svakim principom pojedinačno i njegovim značenjem, vraćajte se na pitanje zašto je to važno za decu i za druge učesnike u programu. Tražite primere zastupljenosti principa u temi/projektu.



3. Prepustite praktičarima da odrede kako će predstaviti nazive principa. Pomozite praktičarima da ispod svake fotografije napišu kratak tekst koji pojašnjava značenje principa u konkretnom primeru.



4. Dogovorite se oko prostora za panel i preuzimanja odgovornosti oko njegovog postavljanja i kontinuiranog inoviranja.

Primeri iz projekta sa decom kroz fotografije na panelu: ilustracije principa razvijanja realnog programa

USMERENOST NA ODNOSE

Fotografija ilustruje zajedničku aktivnost dvoje ili više dece - situaciju u kojoj se dogovaraju oko nečega, ili nešto isprobavaju, prave zajedno, ili pomažu jedno drugom, ili izražavaju pripadanje grupi... Fotografija može ilustrovati decu i odrasle u zajedničkoj aktivnosti ali ne kao podučavanje dece, nego kvalitet odnosa kao usklađivanje sa detetom, bliskost, osetljivost i personalizovanost.

INTEGRISANOST

Fotografija ilustruje situaciju u kojoj deca uče kroz jedinstvo doživljaja, misli i akcije - podstaknuti doživljajem i neposrednim iskustvom deca aktivno isprobaju, testiraju svoje ideje i pretpostavke i tako ih produbljuju.

AUTENTIČNOST

Fotografija ilustruje situaciju u kojoj dete razrađuje neku ideju koja je u projektu podstakla zajedničke aktivnosti, ili se vidi kako dete izražava svoje umenje, ili ima priliku da u razvijanju projekta izrazi individualnu ili kulturnu specifičnost porodice i zajednice iz koje dolazi. Fotografija može da ilustruje način na koji omogućili učešće svakog deteta u vršnjačku zajednicu i zajedničke aktivnosti.

ŽIVOTNOST

Fotografija ilustruje zajedničko učešće dece i odraslih u situaciji koju svi doživljavaju kao smislenu situaciju učenja, jer proističe iz njihovih zajedničkih iskustava, inicijativa, događaja i zbivanja u vrtiću, porodici ili zajednici. Iskustva koje oni dele su prilike za zajedničko učenje.

ANGAŽOVANOST

Fotografija ilustruje da deca uče kroz vlastitu aktivnost koju vide kao smislenu - da na različite načine izražavaju svoja iskustva, ideje, doživljaje i saznanja, da im je omogućen raznovrstan izbor materijala i aktivnosti u jednoj situaciji koju deca doživljavaju kao smisljeno bavljenje konkretnim pitanjima i sadržajima. Fotografija može da ilustruje angažovanost vaspitača ali kao uključenost vaspitača i zajedničko učešće sa decom (a ne onog koji direktno podučava).

PARTNERSTVO

Fotografija ilustruje aktivnosti, događaj ili predlog iz porodice koji je poslužio kao pokretač aktivnosti u projektu sa decom, ili učešće porodice i učesnika iz lokalne zajednice u zajedničkom istraživanju sa decom kojim doprinose da deca prodube istraživanje u projektu.

Prilog 6: Izveštaj o mentorskoj podršci predškolskoj ustanovi

(naziv predškolske ustanove)

Mentor: _____

Profesionalno angažovanje/zanimanje/radna pozicija mentora (zaokružiti)

praktičar nastavnik u obrazovanju vaspitača/stručnih saradnika savetnik doktorand

Trajanje mentorske podrške navedenoj PU od _____ do _____

Vrtić u kom je realizovana mentorska podrška _____

Broj vaspitno obrazovnih grupa u vrtiću _____

Ukupan broj vaspitača obuhvaćenih mentorskom podrškom _____

Broj stručnih saradnika uključenih u mentorsku podršku _____

I Mentorske posete vrtiću

1. Tema: Dogovor o izradi plana širenja primene Osnova na nivou PU
Konceptijska polazišta Osnova programa u realnom programu vrtića

Datum:

Akcija/e proistekle iz zajedničkog bavljenja temom:

Način mentorske podrške akciji/akcijama:

- a) Koordinacija između vaspitača i uprave PU
- b) Zajedničko planiranje akcije sa vaspitačima u vrtiću
- c) Pojašnjavanje pitanja vezanih za razumevanje teksta Osnova
- d) Zajednička realizacija aktivnosti u vrtiću
- e) Preispitivanje dosadašnje prakse kroz upoređivanje uloga vaspitača ranije i sada
- f) Rešavanje konkretnih problema sa pojedinim vaspitačima tokom boravka u vrtiću
- g) Obezbeđivanje resursa: _____
- h) Povezivanje sa drugom ustanovom, vrtićem
- i) Konsultacije sa stručnim saradnicima
- j) Uključivanjem nekoga sa strane _____
- k) Davanje komentara i povratnih informacija na realizovane aktivnosti u vrtiću
- l) _____
- lj) _____

2. Tema: Promene u prostoru radne sobe i zajedničkim prostorima u skladu sa Osnovama programa – Godine uzleta

Datum:

Akcija/e proistekle iz zajedničkog bavljenja temom:

Način mentorske podrške:

- a) Koordinacija između vaspitača i uprave PU
- b) Zajedničko planiranje akcije sa vaspitačima u vrtiću
- c) Pojašnjavanje pitanja vezanih za razumevanje teksta Osnova
- d) Zajednička realizacija aktivnosti u vrtiću
- e) Preispitivanje dosadašnje prakse kroz upoređivanje uloga vaspitača ranije i sada
- f) Rešavanje konkretnih problema sa pojedinim vaspitačima tokom boravka u vrtiću
- g) Obezbeđivanje resursa: _____
- h) Povezivanje sa drugom ustanovom, vrtićem
- i) Konsultacije sa stručnim saradnicima
- j) Uključivanjem nekoga sa strane _____
- k) Davanje komentara i povratnih informacija
- l) _____
- lj) _____

3.Tema: Tema/projekat sa decom u skladu sa principima razvijanja realnog programa

Datum:

Akcija/e proistekle iz zajedničkog bavljenja temom:

Način mentorske podrške akciji/akcijama:

- a) Koordinacija između vaspitača i uprave PU
- b) Zajedničko planiranje akcije sa vaspitačima u vrtiću
- c) Pojašnjavanje pitanja vezanih za razumevanje teksta Osnova
- d) Zajednička realizacija aktivnosti u vrtiću
- e) Preispitivanje dosadašnje prakse kroz upoređivanje uloga vaspitača ranije i sada
- f) Rešavanje konkretnih problema sa pojedinim vaspitačima tokom boravka u vrtiću
- g) Obezbeđivanje resursa: _____
- h) Povezivanje sa drugom ustanovom, vrtićem
- i) Konsultacije sa stručnim saradnicima
- j) Uključivanjem nekoga sa strane _____
- k) Davanje komentara i povratnih informacija
- l) _____
- lj) _____

4.Tema: Priča o temi/projektu

Datum:

Akcija/e proistekle iz zajedničkog bavljenja temom:

Način mentorske podrške akciji/akcijama:

- a) Koordinacija između vaspitača i uprave PU
- b) Zajedničko planiranje akcije sa vaspitačima u vrtiću
- c) Pojašnjavanje pitanja vezanih za razumevanje teksta Osnova
- d) Zajednička realizacija aktivnosti u vrtiću
- e) Preispitivanje dosadašnje prakse kroz upoređivanje uloga vaspitača ranije i sada
- f) Rešavanje konkretnih problema sa pojedinim vaspitačima tokom boravka u vrtiću
- g) Obezbeđivanje resursa: _____
- h) Povezivanje sa drugom ustanovom, vrtićem
- i) Konsultacije sa stručnim saradnicima
- j) Uključivanjem nekoga sa strane _____
- k) Davanje komentara i povratnih informacija
- l) _____
- lj) _____

5.Tema: Aktivnosti na širenju primene Osnova na nivou PU

Datum:

Akcija/e proistekle iz zajedničkog bavljenja temom:

Način mentorske podrške akciji/akcijama:

- a) Koordinacija između vaspitača i uprave PU
- b) Zajedničko planiranje akcije sa vaspitačima u vrtiću
- c) Pojašnjavanje pitanja vezanih za razumevanje teksta Osnova
- d) Zajednička realizacija aktivnosti u vrtiću
- e) Preispitivanje dosadašnje prakse kroz upoređivanje uloga vaspitača ranije i sada
- f) Rešavanje konkretnih problema sa pojedinim vaspitačima tokom boravka u vrtiću
- g) Obezbeđivanje resursa: _____
- h) Povezivanje sa drugom ustanovom, vrtićem
- i) Konsultacije sa stručnim saradnicima
- j) Uključivanjem nekoga sa strane _____
- k) Davanje komentara i povratnih informacija
- l) _____
- lj) _____

II Onlajn mentorska podrška

Zaokružite koje ste od predviđenih aktivnosti realizovali kroz onlajn komunikaciju	Datum	Korišćen medij (imejl, Facebook, viber..)
1) Sugestije i predlozi mentora za razvijanje plana širenja na nivou PU		
2) Sugestije i predlozi mentora za integrisanje aktivnosti primene Osnova programa Godine uzleta u Godišnji/Razvojni plan ustanove		
3) Povratna informacija iz vrtića o promeni u prostoru radne sobe ili zajedničkim prostorima u vrtiću i odgovarajuća podrška mentora		
4) Slanje odabranih resursa praktičarima u vrtiću		
5) Davanje ideja i predloga o načinima učešća dece, porodice i LZ		
6) Slanje odabranih resursa vezano za razvijanje teme/projekta		
7) Slanje primera dobre prakse vezano za dokumentovanje		
Navedite probleme sa kojima ste se suočavali u on line podršci PU		
Procenite koliko je realizovana on line podrška doprinela primeni Osnova u PU a) neznatno b) delimično c) veoma Obrazložite.		

III Promena u praksi iz perspektive mentora

Zaokružiti TRI najznačajnije promene:

- a) bolja komunikaciju između vaspitača i drugih struktura u PU (uprava, tehnička služba, pomoćne osoblje)
- b) fokusirana podrška direktora i stručne službe vrtiću/vaspitačima
- c) bolja saradnja, otvoreni odnosi i zajedničko učenje vaspitača u vrtiću
- d) kontinuirano povezivanje sopstvene prakse i konceptijskih postavki programa
- e) jačanje samopouzdanja i profesionalne sigurnosti vaspitača
- f) promena odnosa prema programu
- g) promena odnosa prema kontinuiranom učenju u praksi
- h) promenjen prostor radnih soba
- i) promenjeni zajednički prostori u vrtiću
- j) razvijanje tema/projekata sa decom u skladu sa principima Osnova
- k) promene u odnos sa porodicom i LZ
- l) _____

Za svaku od navedene tri promene opišite u nekoliko rečenica stanje pre i nakon promene.

Priložite dve fotografije koje ilustruju stanje pre i nakon promene i navedite šta je doprinelo da dođe do promene.

Promena broj 1 (opisati stanje pre i posle)

Fotografija pre

Fotografija posle

Šta je doprinelo promeni

Promena broj 2 (opisati stanje pre i posle)

Fotografija pre

Fotografija posle

Šta je doprinelo promeni

Promena broj 3 (opisati stanje pre i posle)	
Fotografija pre	Fotografija posle
Šta je doprinelo promeni	

Navedite u čemu je najmanje ostvarena promena i šta je, po vašem mišljenju razlog za to.

IV (Samo)uvid o mentorskom procesu u PU

Šta je u mentorskom radu sa ovom PU bio najveći izazov za Vašu mentorsku praksu?

Da li ste imali prilike da sa nekim izvan PU i vrtića razmenite svoje uvide o mentorstvu u ovoj PU? Ko je to bio, šta je Vama to značilo?

Šta ćete uraditi drugačije u mentorstvu sa sledećom PU?

Šta ste Vi kao mentor naučili tokom mentorske podrške ovoj PU?

Dodatni komentar, dileme, sugestije mentora

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

373.2.022(035)(0.034.2)

37.018.48(035)(0.034.2)

МИШКЕЉИН, Лидија, 1965-

Vodič za mentore [Elektronski izvor] : mentorska podrška predškolskim ustanovama u primeni osnova programa– "Godine uzleta" / Lidija Miškeljin, Sandra Backović, Živka Krnjaja. - Beograd : Filozofski fakultet , Institut za pedagogiju i andragogiju, 2025 (Beograd : Filozofski fakultet , Institut za pedagogiju i andragogiju). - 1 elektronski optički disk (CD-ROM) : tekst; 12 cm

Sistemske zahteve: Nisu navedeni. - Nasl. sa naslovne strane dokumenta. -
Prilozi. - Bibliografija.

ISBN 978-86-80712-59-8

1. Бацковић, Сандра, 1975- [autor] 2. Крњаја, Живка, 1963-

а) Предшколско образовање -- "Године узлета" -- Приручници б) Менторство --
Приручници

COBISS.SR-ID 174938889