



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



IO3 – Autoevaluare Mentor Profil



PROIECT

Inn2Diversity - Instrumente inovatoare pentru diversitate în contextul clasei de elevi

Partenerii Proiectului Inn2Diversity

City College Peterborough (Coordonator de proiect), Marea Britanie

Amadora Inovation em Unipessoal LDA, Portugalia

Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL, Portugalia

Asociația Centrul de Cercetare și Formare a Universității de Nord, România

Asociația European Association for Social Innovation, România

Cooperativa Sociale CEIS Formazione, Italia

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Finlanda

Fondatsiya Obrazovatelno Satrudnichestvo, Bulgaria

San Giuseppe Onlus, Italia

Autori

Linda Fusara | Coop. Soc. CEIS Formazione

Samantha Righi | Coop. Soc. CEIS Formazione

Vellani Daria | Coop. Soc. CEIS Formazione

INDEX

INDEX	3
PREFAȚĂ	5
INTRODUCERE	6
Abordarea europeană privind diversitatea în școli.	6
Necesitatea de a consolida diversitatea în școli.	6
Abordarea consorțiului.	7
METODOLOGIE.....	8
CADRUL DE PROFIL	10
Obiective și utilizare posibilă	10
Pentru cine este acest profil?.....	10
Planificarea procesului de evaluare și autocunoaștere.....	11
Definirea competențelor.....	11
PROFIL DE COMPETENȚĂ.....	13
COMUNICARE	13
REZILIENTĂ	14
GESTIONAREA GRUPULUI	16
GESTIONAREA CONFLICTELOR	17
GESTIONAREA PROCESULUI DE MENTORAT	19
GESTIONAREA DIVERSITĂȚII ȘI INCLUZIUNII.....	21
COLABORAREA CU COLEGII, PĂRINȚII ȘI SERVICIILE SOCIALE	23
ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII ȘI AUTODEZVOLTAREA	25
INTERPRETAREA REZULTATELOR	26
REFERINȚE	26

PREFAȚĂ

Clasele europene devin din ce în ce mai diverse, iar profesia didactică rămâne în mare parte omogenă, unde profesorii nu au experiență în medii școlare diverse. Profesorii întâmpină dificultăți în gestionarea claselor și acest lucru este un fapt. Aceste dificultăți au nu numai un impact direct asupra nivelului lor de satisfacție (și, în consecință, afectează negativ calitatea educației oferite), ci și un impact asupra rezultatelor școlare ale elevilor.

Consortiul proiectului Inn2Diversity, format din 9 organizații din 6 țări europene, conștiente de provocările cu care se confruntă cadrele didactice în mediul divers la clasă, își propune să contribuie la implementarea unei noi metodologii - bazată pe mentorat - ca o abordare la nivel de sistem pentru a le permite cadrelor didactice să gestioneze diversitatea la clasă, să facă față comportamentelor perturbatoare și să le ofere instrumente pentru a implica mai bine elevii și nu în ultimul rând pentru a transforma predarea într-o profesie sănătoasă.

Pentru a atinge acest obiectiv, partenerii Inn2Diversity vor contribui cu expertiza și experiența lor, pe parcursul a 3 ani (2019-2022), pentru a construi un set de rezultate intelectuale, și anume:

- IO1 - Raport privind programele și măsurile de susținere a dezvoltării competențelor de gestionare a diversității și a comportamentelor perturbatoare la clasă în cadrul perfecționării profesionale continue a cadrelor didactice
- IO2 - Programe de formare în domeniul gestionării diversității și a comportamentelor perturbatoare la clasă
- **IO3 - Profilul coordonatorilor de mentorat și al mentorilor**
- IO4 - Curriculum de cursuri pentru coordonatori și mentori
- IO5 - Program de mentorat pentru o incluziune eficientă

Proiectul Inn2Diversity se concentrează pe pregătirea cadrelor didactice pentru diversitate și consolidarea relațiilor sănătoase oferindu-le profesorilor un nou proces non-formal care stimulează implicarea activă a acestora în dezvoltarea competențelor pe tot parcursul carierei. Diminuarea aplicării de măsuri/politici precum suspendarea, deoarece ratele de suspendare sunt predictive pentru ratele de abandon școlar.

INTRODUCERE

Abordarea europeană privind diversitatea în școli.

Diversitatea etnică și religioasă sporită în Europa reprezintă atât oportunități, cât și provocări pentru factorii de decizie politică și societățile europene în ansamblu și, mai mult decât atât, se așteaptă ca această diversitate să continue să crească. Studii recente arată că intoleranța și excluziunea socială sunt în creștere, iar unele grupuri de migranți încep să se simtă marginalizate. Această situație duce la apariția unor tensiuni și tulburări sociale. Educația are un rol-cheie în pregătirea societăților pentru a face față acestor fenomene și joacă un rol vital în educarea socială și politică a cetățenilor europeni. (Van Driel, Darmody și Kerzil 2016: 4)

Uniunea Europeană și statele sale membre au solicitat intensificarea eforturilor de pregătire a cadrelor didactice pentru diversitate și de a pune bazele unor societăți mai incluzive prin intermediul educației (Consiliul Uniunii Europene și Comisia Europeană, 2015). Acestea recunosc necesitatea de a abilita și de a pregăti cadrele didactice pentru a adopta o poziție activă împotriva tuturor formelor de discriminare, de a acoperi nevoile elevilor din medii diverse, de a transmite valori fundamentale comune și de a preveni rasismul și intoleranța.

Diversitatea tot mai mare din clasele și societățile europene face ca aceste aspecte să fie și mai stringente. Din ce în ce mai mult, se așteaptă ca profesorii să aibă competențele necesare pentru a relaționa cu părinții și a-i implica în procesul de învățare al copiilor lor, pentru a oferi experiențe de învățare între colegi care pot promova respectul și înțelegerea între grupuri și pentru a aplica strategii de predare centrate pe elev.

Necesitatea de a consolida diversitatea în școli.

Deducem că este nevoie de o nouă metodologie - în cazul nostru, mentoratul - ca abordare la nivel de sistem pentru a le permite profesorilor să gestioneze diversitatea în clasă.

Având în vedere necesitatea unei metodologii, a unor instrumente și modele actualizate pentru predarea într-un mediu divers la clasă, proiectul Inn2Diversity a stabilit două obiective principale.

Primul obiectiv este de a consolida competențele cadrelor didactice pentru a face față realităților complexe din clasă, pentru a gestiona mai bine diversitatea și pentru a menține elevii cu probleme de comportament și cu un interes redus față de școală implicați în timpul orelor de curs, prin abilitarea acestora cu competențele necesare (pe baza Cadrelor de competențe pentru cadrele didactice pentru implicarea în diversitate, promovat de Comisia Europeană în 2017) pentru a îmbunătăți relațiile pozitive dintre ei și acești

elevi. Acesta include "domenii precum "cunoștințe de specialitate și pedagogice, abilități de evaluare, abilități de lucru în echipă, abilități sociale și interpersonale necesare pentru predare, conștientizarea problemelor legate de diversitate, competențe de cercetare, (...) precum și abilități de organizare și conducere". (Comisia Europeană/EACEA/Eurydice, 2013: 35).

Al doilea obiectiv este crearea unui model de mentorat pentru a sprijini școlile să transfere și să replice bunele practici de gestionare a diversității și a claselor complexe, oferindu-le astfel un instrument suplimentar pentru a îmbunătăți nivelul de satisfacție al profesorilor la clasă, în vederea reducerii disparităților în materie de învățare.

Proiectul a fost conceput pentru a urmări aceste obiective:

- 1 Să dezvolte, să transfere și să implementeze, prin cooperare transnațională programe de formare inovatoare privind gestionarea diversității și a comportamentelor perturbatoare în clasă;
- 2 Să identifice profilul adecvat și competențele personale adecvate pentru gestionarea elevilor. cu probleme de comportament.;
- 3 Să crească motivația și satisfacția profesorilor față de activitatea zilnică a elevilor în școală, îmbunătățind astfel calitatea predării lor și introducând un cerc virtuos între rezultatele școlare ale elevilor și satisfacția profesională a cadrelor didactice;
- 4 Să conceapă un model de mentorat pentru a le oferi profesorilor și școlilor metodele, cunoștințele și competențele adecvate pentru a face față dificultăților zilnice la locul de muncă și pentru a gestiona elevii cu comportamente perturbatoare;
- 5 Să evalueze eficacitatea peer-mentoring ca un program de perfecționare axat pe dezvoltarea profesională pentru a promova relații pozitive între profesori și elevii cu probleme de comportament.

Abordarea consorțiului.

Pentru a face față acestei provocări privind necesitatea unei metodologii, instrumente și modele actualizate pentru predarea într-un mediu de clasă divers, consorțiul format din 9 organizații din 6 țări (Marea Britanie, Bulgaria, Finlanda, Italia, Portugalia, România) și-a unit forțele pentru implementarea proiectului Inn2Diversity.

Toți partenerii vor lucra împreună pentru:

- sensibilizarea școlilor cu privire la necesitatea de a depune eforturi pentru a investi în calificarea cadrelor didactice;

- adaptarea profesiei didactice la continua schimbare a mediului educativ;
- motivarea și creșterea satisfacției cadrelor didactice prin investiții menite să satisfacă nevoile acestora;
- conceperea unui instrument nou și personalizat care să le permit profesorilor să se autoevalueze;
- sensibilizarea cu privire la nevoile de autodezvoltare, flexibilitate și adaptare la noi realități;
- elaborarea unui program de mentorat care poate fi ajustat individual pentru mentori și persoanele mentorate;
- implicarea elevilor în activitățile clasei, promovând astfel sentimentul de apartenență și contribuție prin valorificarea calităților individuale.

METODOLOGIE

IO3 " Profilul coordonatorilor de mentori și al mentorilor" este dedicat creării coordonatorilor de mentori și a instrumentelor de realizare a profilului mentorilor și al mentorilor. Acesta reflectă lansarea etapei de dezvoltare, concentrându-se pe crearea unui instrument de realizare a profilurilor pentru a sprijini potrivirea eficientă și autodezvoltarea participanților; profilul coordonatorilor de mentori, al mentorilor și al persoanelor mentorate în ceea ce privește competențele, experiența și cunoștințele.

Instrumentul de realizare a profilurilor este inovator, deoarece va permite integrarea procesului de îmbunătățire a competențelor didactice: stabilirea profilurilor, facilitarea procesului de recrutare, selecție și potrivire (între coordonatori, mentori și persoane mentorate), stabilirea necesităților de dezvoltare a competențelor, permite derularea unor programe de formare personalizate, printre alte proceduri. Acesta va fi dezvoltat pe baza experienței anterioare a proiectelor MOMIE, MEGAN și MPATH (CCF și experienței Aproximar), precum și la experiența profesorilor de formare CEIS (Pedagogie) și la concluziile raportului O1 (raport).

Instrumentul de realizare a profilurilor are următoarea structură: cadru de competențe; schiță de profil (manual de utilizare a instrumentului) și instrument de realizare a profilurilor online. Instrumentul de realizare a profilurilor va acoperi componentele menționate anterior pentru trei grupuri țintă diferite: coordonatorii de mentorat (descrierea competențelor-cheie, indicatorii și descriptorii corespunzători pentru

gestionarea progresului unui program de mentorat), mentorii (descrierea competențelor-cheie, indicatorii și descriptorii corespunzători pentru a realiza un proces de mentorat destinat persoanelor mentorate) și persoanele mentorate (descrierea competențelor-cheie vizate în procesul de mentorat și indicatorii corespunzători pentru autoevaluarea progresului).

Structura a fost stabilită ținând cont de recomandările CEDEFOP, Centrul European pentru Dezvoltarea Formării Profesionale. În acest sens, coordonatorul de mentorat ar trebui să își stabilească un set de competențe pentru a-și îndeplini cu succes sarcinile. Adoptăm definiția de "competență" ca fiind un set de cunoștințe, abilități și atitudini necesare pentru desfășurarea unei activități: "capacitatea de a aplica în mod adecvat rezultatele învățării într-un context definit (educație, muncă, dezvoltare personală sau profesională)" (CEDEFOP, 2008, p. 47).

Există 8 competențe de bază pentru mentor: comunicare; reziliență; managementul grupului; managementul conflictelor; managementul procesului de mentorat; managementul diversității și incluziune; colaborarea cu colegii, părinții și serviciul social; și învățare continuă și autodezvoltare. Fiecare competență este definită în funcție de domeniul său de aplicare și de ceea ce cuprinde în rolul de mentor. Pentru fiecare competență, și conform cadrului european, există o "listă de "cunoștințe, competente și atitudini esențiale" conexe" (Halász & Michel, 2011, p. 293)

Ca o premisă pentru activitatea ulterioară, este important să se sublinieze definițiile comune ale parteneriatului Inn2diversity pentru următoarele cuvinte:

Competență: înțelegă ca fiind combinația complexă și capacitatea dovedită de a utiliza cunoștințe, abilități, atitudini și valori, deziderate personale, sociale și organizaționale, care conduce la a fi activ și eficient.

Cunoștințe: înțelese ca fiind dobândirea și internalizarea de informații, conținuturi, fapte, principii, teorii și practici, în diferite domenii, arii, sectoare și discipline de studiu.

Competență: înțelegă ca fiind capacitatea de a pune în practică cunoștințele, în vederea realizării cu succes a unei sarcini sau pentru rezolvarea unor probleme. Competențele pot fi atât practice, cât și cognitive. Cele de tip cognitiv utilizează gândirea logică, intuitivă și creativă, în timp ce cele de tip practic necesită utilizarea de abilități manuale și materiale, instrumente și tehnici.

Atitudine: înțelegă ca un mod de a se apropia și de a se plasa față de celălalt sau față de o situație, într-un anumit moment și cu o anumită stare de spirit.

CADRUL DE PROFIL

Obiective și utilizare posibilă

Profilul mentorilor reprezintă un profil specific al unui mentor în scopul angajării. Scopul profilului mentorilor este de a oferi un instrument pentru: procesele de recrutare; evaluarea nevoilor de formare; și autoperfecționare.

Profilul mentorilor se dorește a fi un instrument flexibil care să permită directorului instituției/școlii să identifice competențele și indicatorii adecvați pentru realizarea unui program de mentorat pentru cadrele didactice care se întorc la catedră după o absență îndelungată, pentru cadrele didactice aflate la începutul carierei didactice sau pentru alți profesori care se confruntă cu dificultăți în a-și păstra postul. Acest profil este, de fapt, o compilație de competențe și indicatori care vizează procesul de mentorat și îmbunătățirea abilităților de angajare ale persoanelor vizate. Pentru evaluarea nevoilor de formare, acesta sprijină identificarea competențelor care trebuie dezvoltate în continuare prin formare periodică sau chiar prin module specializate. După formare, profilul mentorilor poate fi utilizat pentru a certifica ce competențe s-au îmbunătățit în urma formării. În cele din urmă, profilul mentorilor poate fi un instrument de autoevaluare a mentorilor pentru a le permite acestora să fie mai eficienți și mai dedicați școlii sau organizației lor și rolului pe care îl îndeplinesc. Mentorii nu ar trebui să aibă informații despre competențele și indicatorii cheie înainte de a se prezenta la autoevaluare pentru a evita orice fel de influență asupra răspunsurilor lor.

Pentru cine este acest profil?

Profilul mentorilor este destinat directorilor de instituție/școală care desfășoară un program de mentorat axat pe menținerea posturilor profesorilor debutanți sau a altor cadre didactice care se confruntă cu dificultăți în menținerea postului. Principalul utilizator al acestui instrument este managerul care este responsabil pentru atribuirea rolului de mentor și pentru sprijinul acordat acestuia.

Planificarea procesului de evaluare și autocunoaștere

Setul de instrumente privind profilul și competențele mentorului este împărțit în două părți:

- Profilul de competențe: lista de competențe care sunt esențiale pentru îndeplinirea rolului de mentor;
- Instrumentul de autoevaluare: chestionarul la care mentorii trebuie să reflecteze și să dea cel mai potrivit răspuns, în funcție de ceea ce consideră sau de acțiunile lor;

Pentru ca directorul institutului/școlii să profite la maximum de profilul mentorului, acesta trebuie să ia anumite măsuri pentru a se asigura că competențele sunt evaluate în mod corespunzător. La finalul supravegherii mentorilor, aceștia trebuie să efectueze și o autoevaluare finală care să verifice ce competențe au fost dezvoltate în cadrul procesului de mentorat.

- 1 Profilul de competențe definește cunoștințele, aptitudinile și atitudinile necesare unui mentor.
- 2 Profilul mentorului și competențele-cheie sunt stabilite de către directorul instituției/școlii, în funcție de domeniul de intervenție și de obiectivul specific al programului de mentorat.
- 3 Se creează autoevaluarea cu competențele alese și se execută autoevaluarea inițială.
- 4 Rezultatele autoevaluării prezintă competențele care trebuie dezvoltate în continuare. Aceste informații sunt esențiale pentru recrutarea mentorului, în scopul supravegherii și al sprijinului, inclusiv pentru furnizarea de formare specifică pentru mentori.
- 5 După formare și după finalizarea procesului de mentorat, autoevaluarea poate fi efectuată din nou pentru a verifica realizările și lacunele/nevoile existente.

Definirea competențelor

"Mentorii sunt persoanele care, prin acțiunile și activitatea lor, îi ajută pe alții să își atingă potențialul" (Shea, 1992 în UW, 2009, p. 4 și 5), folosindu-și expertiza și experiența pentru a modela comportamente pozitive într-un mod constructiv și pe bază de voluntariat. Mentorii sunt responsabili de angajarea în relația de mentorat pentru a sprijini un mentee (persoana care primește sprijin), de pregătirea, desfășurarea și

evaluarea sesiunilor de mentorat în conformitate cu domeniul de aplicare și scopul programului, precum și de împărtășirea cu coordonatorul de mentorat a tuturor etapelor parcurse în procesul de mentorat. Un mentor ar trebui să aibă experiență, cunoștințe organizaționale, care percepe mentoratul ca pe un mijloc de eficientizare a muncii și care este dispus să aloce timp altora. (Gonçalves & Farcas, 2016).

Competențele sunt organizate în trei categorii: sociale, psihologice și de organizare.

Competența socială este o dimensiune a inteligenței sociale; aceasta este determinată de interacțiunea complexă dintre persoană, familie, școală, locul de muncă, relațiile dintre colegi și mediul socio-cultural mai larg; este capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți în contextul interacțiunii sociale și de a se angaja într-o comunicare fluidă în interacțiunea dintre persoană și mediul său social. Abilități de comunicare și colaborare cu colegii, părinții și serviciile sociale sunt incluse în această categorie.

Competența psihologică se referă la controlul acțiunilor și a dinamicii personale care influențează luarea deciziilor, rezultatele și performanța, dezvoltarea personală, motivația, sănătatea mentală (de exemplu: depresia, anxietatea și incapacitatea). Această categorie include reziliența, gestionarea conflictelor în clasă și abilitățile de învățare pe tot parcursul vieții și de autodezvoltare.

Competența organizațională se referă la crearea unei comunități profesionale colaborative cu scopul de a promova bunăstarea cadrelor didactice, realizările și motivația acestora, precum și schimbul de soluții, probleme și bune practici, cu implicații importante asupra performanțelor acestora. Această categorie include gestionarea diversității și incluziunea.

PROFIL DE COMPETENȚĂ

În paginile următoare sunt prezentate lista competențelor, definițiile acestora și indicatorii comportamentali cheie (cunoștințe, competențe și atitudini).

COMUNICARE	
<p><i>Comunicarea este un proces de interacțiune între indivizi, în care un emițător face schimb de informații cu un receptor. Scopul dorit al oricărui proces de comunicare este înțelegerea. Pentru ca acest lucru să se realizeze, există multe aspecte care trebuie luate în considerare atunci când comunicăm: 1) comunicarea verbală și nonverbală (tonul vocii, expresiile feței, gesturile, limbajul corpului, contactul vizual, îmbrăcămintea, comunicarea; 2) comunicarea orală și scrisă; 3) barierele de comunicare.</i></p> <p><i>Așadar, în calitate de Mentor, individul trebuie să aibă cunoștințe despre toate acestea; să fie capabil să facă schimb de idei, sentimente sau experiențe, atât verbal cât și nonverbal; să comunice clar și asertiv pentru a avea o comunicare eficientă, în care mesajul său să fie înțeles corect; de asemenea, Mentorul trebuie să fie capabil să asculte activ și să manifeste empatie.</i></p>	
Principalii indicatori comportamentali	
Cunoștințe	Elemente de bază ale comunicării
	Procesul de comunicare
	Diferite stiluri de comunicare
	Importanța comunicării verbale și non-verbale
	Bariere de comunicare și modalități de a le depăși
	Comunicarea cu diferite mijloace de comunicare
	Mijloace tehnologice de facilitare a comunicării
	Social media și comunicarea
	Formulează întrebări deschise și închise atunci când este cazul
Clarifică și parafrazează discursul mentorului	

Competențe

Rezumă discursul mentorului
Își exprimă opinia și sentimentele într-un mod asertiv
Ascultă în mod activ
Arată empatie
Decodifică comunicarea nonverbală
Recunoaște diferite stiluri de comunicare
Înțelege discursul mentorului dincolo de ceea ce spune acesta
Adaptează modul în care vorbește în funcție de persoana care îl ascultă
Se face înțeles
Redactează un raport
Vorbește limbi străine
Verifică dacă mesajul a fost înțeles
Folosește tehnologia pentru a face comunicarea mai eficientă și mai directă

Atitudini

Empatie
Receptivitate
Asertivitate
Curiozitate
Flexibilitate

REZILIENȚĂ

Reziliența este capacitatea de a dezvolta mecanisme pozitive de adaptare, de a face față problemelor, de a depăși obstacolele și de a rezista presiunii, în prezența unor factori/situații nefavorabile. Conform cercetărilor, este abilitatea necesară pentru dezvoltarea unor tineri și viitori adulți sănătoși și adaptabili. În loc să se lase copleșiți de eșecuri și să se lase copleșiți de hotărâre, cei rezilienți găsesc o modalitate de a depăși momentele dificile. Psihologii au identificat unii dintre factorii care fac ca o persoană să fie

rezistentă, printre care o atitudine pozitivă, optimismul, capacitatea de a regla emoțiile și capacitatea de a vedea eșecul ca pe o formă de feedback util. A fi rezilient nu înseamnă că o persoană nu întâmpină dificultăți sau momente de stres. Suferința emoțională și tristețea sunt frecvente la persoanele care au experimentat dificultăți sau traume majore în viața lor. De fapt, drumul spre reziliență este probabil să implice un disconfort emoțional considerabil.

Mentorul este conștient de propriile capacități și resurse și încearcă să depășească în mod activ o situație traumatizantă, fiind perseverent, flexibil și motivat, cu un nivel ridicat de stimă de sine și de încredere în sine. Reziliența este asociată cu gestionarea emoțiilor, empatia, optimismul, analiza cauzelor, autoeficiența și colaborarea cu oamenii.

Principali indicatori comportamentali

Cunoștințe	Legătura dintre modul în care gândim și modul în care ne simțim
	Locus de control intern și extern
	Strategii pentru a-i ajuta pe ceilalți să găsească alternative și să gândească pozitiv
	Rezolvarea problemelor
	Conștientizarea și înțelegerea indicilor verbale (tonul vocii, alegerea cuvintelor și cursivitatea discursului) și nonverbale (contactul vizual, limbajul corpului) care arată că schimbarea este posibilă prin strategii de adaptare pozitivă
Competențe	Anticiparea problemelor și a soluțiilor
	Își menține calmul în timpul/după o situație stresantă
	Înțelege ce se întâmplă în jurul său și în interiorul propriei minți
	Privește lucrurile cu obiectivitate
	Analizează, sintetizează și/sau evaluează informațiile
	Acceptă criticile și învață din acestea
	Recunoaște și își autoreglează emoțiile

	Oferă ajutor în momentele potrivite
	Este capabil să fie autonom
	Gestionează discuția de la problemă la soluție
	Reflectează asupra situației, privind-o într-un mod alternativ/pozitiv
	Gestionează cu succes episoadele de frustrare
	Vorbește și împărtășește emoții și/sau situații
Atitudini	Perseverență
	Optimism
	Spirit proactiv
	Gândire critică
	Autoeficiență

GESTIONAREA GRUPULUI

Grupul este o unitate socială, o adunare de indivizi, mai mult sau mai puțin structurată, cu interese și obiective comune, ale cărei elemente interacționează și stabilesc relații între ele. Mentorul trebuie să fie capabil să interacționeze cu un grup de persoane mentorate (ori de câte ori este necesar) și să utilizeze o dinamică de grup adecvată, care să permită observarea comportamentelor, atitudinilor și cunoștințelor, fiind un instrument puternic pentru atingerea obiectivelor. Dinamica de grup funcționează, înainte de toate, ca un proces de democratizare: îi determină pe indivizi să participe activ, să își asume responsabilități și să dezvolte spiritul antreprenorial. De asemenea, contribuie la formarea și, mai ales, la exprimarea unor idei logice, obiective și coerente.

Principalii indicatori comportamentali

Dinamica grupului: roluri în grup (cel agresiv, cel care glumește, cel care neagă, cel care se abține, cel

Cunoștințe	care caută recunoaștere)
	Diferite stiluri de leadership
	Metodologii de formare
	Diferite strategii pentru a menține grupul motivat (sesiuni dinamice, sarcini individuale/de grup etc.)
	Înțelege beneficiile lucrului cu un grup, precum și provocările
	Își înțelege propriul rol în cadrul grupului
	Procesul de dezvoltare a grupului
	Condițiile/regulile necesare pentru ca grupul să funcționeze eficient
Competențe	Evaluează, facilitează și/sau mediază modalitățile de comunicare în cadrul grupului
	Creează un mediu confortabil în care grupul se simte liber să își exprime opiniile și sentimentele
	Folosește și lucrează cu resursele și punctele slabe ale grupului
	Gestionează persoane cu atitudini și opinii diferite
	Este asertiv și impune o poziție atunci când este necesar
	Își schimbă stilul de comunicare pentru a se adapta la dinamica grupului
Atitudini	Încredere
	Leadership
	Creativitate
	Dinamism
	Ușurința de a interacționa cu oamenii
	Asertivitate

GESTIONAREA CONFLICTELOR

Conflictul este un proces între indivizi sau grupuri care generează tensiuni cauzate de o diferență de perspective și/sau de un sentiment negativ. Conflictul poate fi distructiv, ducând la dezvoltarea de sentimente negative și la consumarea de energie pentru un conflict care ar putea fi mai bine valorificată în alt mod. Cu toate acestea, un conflict bine gestionat poate fi constructiv, eliberând emoțiile și stresul, rezolvând tensiunile, în special dacă este folosit ca o oportunitate de a spori înțelegerea și de a găsi o cale de ieșire din situația conflictuală.

Mentorul cunoaște diferite strategii de rezolvare a conflictelor - de la evitare, adaptare și dominare, la angajament și cooperare. Mentorul trebuie să stabilească originea conflictului ca prim pas pentru rezolvarea acestuia și să aplice o abordare factuală. Mentorul trebuie să-i asculte pe ceilalți și să acorde atenție nu doar conținutului mesajului, ci și sentimentelor și emoțiilor implicate în acesta: ascultarea activă este una dintre cele mai potrivite modalități în negocierea conflictelor și implică întotdeauna empatie și o înțelegere a opiniei celorlalți, meditănd asupra fiecărei soluții posibile. Mentorul ar trebui, de asemenea, să dezvolte un bun management al stresului.

Principalii indicatori comportamentali

Cunoștințe	Strategii pentru a aborda și a depăși conflictele
	Abilități de negociere
	Diferitele niveluri la care pot apărea conflictele (intrapersonal, interpersonal, intragrup, intergrup)
	Diferite cauze/surse de conflict (relații de muncă, relații de clasă, lipsa de clarificare a rolurilor)
Competențe	Acceptă oameni cu opinii și situații diferite
	Separă persoana de problemă
	Observă și ascultă cu atenție
	Folosește conflictul ca instrument de educare
	Rămâne calm și neutru într-o situație de conflict
	Anticipază conflictul, fiind capabil să se concentreze pe informații concrete, fără a se lăsa influențat de emoții
	Este capabil să acționeze în mod adecvat într-o situație de conflict

Atitudini	Calm
	Asertivitate
	Imparțialitate
	Colaborare
	Bunăvoința
	Entuziasm

GESTIONAREA PROCESULUI DE MENTORAT

Mentoratul este un proces în care un individ care a depășit o anumită situație în traiectoria sa de viață (pe plan profesional, personal sau social) și a dobândit abilități și cunoștințe care i-au permis să obțină un parcurs de succes recunoscut, caută să împărtășească aceste cunoștințe și abilități cu o altă persoană care se află într-o poziție vulnerabilă.

Misiunea mentorului este de a ajuta pe cei care beneficiază de mentorat să își dezvolte încrederea în sine, încurajându-i și susținând progresul.

Mentorul trebuie să îi stimuleze persoanele mentorate să ia propriile decizii. Astfel, mentorul trebuie să fie "pregătit" din punct de vedere emoțional pentru a sprijini o altă persoană și să fie capabil să formeze o legătură eficientă cu persoana mentorată, asigurând confidențialitatea și oferind sfaturi adecvate și încurajare.

Principalii indicatori comportamentali

Cunoștințe	Importanța relației în procesul de mentorat
	Factorii care contribuie la crearea unei bune relații
	Procesul, stilurile și instrumentele de mentorat
	Rolul coordonatorului de mentorat și rolul mentorului
	Strategii de promovare a încrederii și a stimei de sine

	Cum se poate promova împărtășirea preocupărilor, ideilor, sentimentelor de către mentori	
	Strategii de motivare	
	Puncte forte ale experiențelor anterioare de mentorat	
	Înțelege în mod clar diferența dintre a sprijini pe cineva și a dirija pe cineva	
	Influența contextului asupra individului și a individului asupra contextului	
Competențe	Crează un mediu sigur și confortabil	
	Stabilește o relație pozitivă și sigură cu mentorii	
	Stabilește limite clare care să permită o conexiune și o relație sigură între coordonator și mentor	
	Organizează discuții și întâlniri regulate	
	Respectă preocupările mentorului	
	Promovează eficiența personală și stima de sine	
	Promovează un mediu de lucru deschis și pozitiv	
	Respectă perspectivele și experiențele mentorului	
	Ghidează mentorul în alegerea și definirea obiectivelor de atins	
	Promovează autonomia	
	Să recunoască și să își asume responsabilitatea propriilor decizii și greșeli	
	Atitudini	Este atent la întrebările și problemele mentorului
		Empatie
Receptivitate		
Seriozitate		
Modestie		
Motivație		

GESTIONAREA DIVERSITĂȚII ȘI INCLUZIUNII

Scopurile educaționale nu pot ignora principiul incluziunii și al respectului pentru diferențe și diversitate "Conceptul de aruncare indică modul în care Ființa umană este aruncată în lume, întrucât existența îi este impusă indiferent de voința sa; Ființa umană este imediat inserată într-o situație (lume) în care este forțată să acționeze" (Heidegger). Aceasta se exprimă printr-o serie de acțiuni de proiectare, organizare și încurajare a creării de medii și activități de învățare care să permită tuturor să participe la clasă în cel mai activ, autonom și util mod posibil. Diversitatea și Diferența sunt concepte foarte diferite. Conceptul de Diversitate este legat de cel de "aruncare". Suntem diferiți pentru că ne naștem diferiți. Conceptul de diversitate este legat de "alegere" și "posibilitate" și de modul în care ne putem schimba starea de fapt, poate chiar cu sprijinul altora. Acest lucru, dacă vrem, poate fi legat de principiul autodeterminării prin care ființa umană își exprimă și direcționează voința de schimbare și direcția pe care dorește să o urmeze în viață. "[...] incluziunea reprezintă mai degrabă un proces, o filozofie a acceptării, adică abilitatea de a oferi un cadru în care elevii - indiferent de aptitudini, sex, limbă, etnie și cultură - pot fi apreciați în mod egal, tratați cu respect și li se pot oferi șanse egale în școală. După cum subliniază Centrul de Studii pentru Educație Incluzivă, incluziunea are loc atunci când "fiecare simte că este apreciat și că participarea sa este binevenită". Noțiunea de incluziune recunoaște că există un risc de excludere care trebuie prevenit în mod activ și, în același timp, afirmă importanța implicării tuturor elevilor în crearea unei școli cu adevărat primitoare, inclusiv prin transformarea curriculumului și a strategiilor, a structurilor organizatorice ale școlilor, care trebuie să devină sensibile la întreaga gradație a diferențelor prezente în rândul elevilor. " (Booth & Ainscow, 2002)

Mentorul trebuie să fie conștient de varietatea și complexitatea prezentă în școală și, în plus, trebuie să aibă o pregătire de bază atât la nivel pedagogic, cât și educațional. Prin urmare, este esențial în predarea profesionalismului să dobândească și să consolideze o serie de strategii și tehnici didactice utile pentru încurajarea proceselor de educație și învățare și pentru dezvoltarea competențelor de bază necesare pentru a participa la relațiile cu ceilalți. Mentorul trebuie să fie capabil să îl ghideze pe cel mentorat în căutarea celor mai eficiente strategii și metodologii de implementare a procesului de incluziune a fiecărui membru al clasei, precum și să îl sprijine în formarea personală. El însuși trebuie să cunoască, de asemenea, legislația în vigoare și documentația necesară pentru a-i însoți pe elevi pe parcursul studiilor și a-i conduce spre succesul academic.

Principalii indicatori comportamentali

Cunoștințe	Diferite tipuri de elevi și metodele posibile de abordare
	Diferite stiluri de învățare / predare
	Multitudinea de metodologii și instrumente
	Procesele de incluziune: facilitatori / bariere
	Diferența și diversitatea
	Funcționarea pe baza CIF (Clasificarea internațională a funcționării, dizabilității și sănătății)
	Diferite tipuri de evaluare
	Instrumente și strategii de evaluare
	Stiluri de predare și de gestionare a clasei
	Strategii de predare în colaborare
	Predare eficientă
	Elevii cu SLD (Deficiențe specifice de învățare): caracteristici, instrumente compensatorii și excepționale
	Elevii cu CES (nevoi educaționale speciale): posibile intervenții
	Competențe
Observarea și înțelegerea nevoilor de formare ale elevilor pentru a promova construirea identității personale și orientarea spre sine a acestora	
Cunoașterea propriei discipline și a conexiunilor cu alte discipline	
Planificarea acțiunii educative	
Elaborarea unor strategii didactice eficiente	
Să organizeze trasee educaționale multiple	
Să utilizeze metodologii și instrumente multiple	
Să evalueze realizările elevilor	

	Orientarea elevilor spre dobândirea autonomiei individuale
	Organizarea materialelor, inclusiv a tehnologiilor educaționale multimedia, pentru ca oferta de formare să fie cât mai semnificativă și să răspundă la nevoile fiecăruia dintre ei
Atitudini	Modestie
	Angajament
	Responsabilitate
	Respect
	Răbdare
	Deschiderea spre experimentare

COLABORAREA CU COLEGII, PĂRINȚII ȘI SERVICIILE SOCIALE

Mentorul trebuie să acționeze asupra contextului pentru a facilita construirea rețelei și a sinergiilor necesare intervenției în situații individuale, pentru a găsi răspunsurile cele mai potrivite și pentru a clarifica sarcinile și responsabilitățile fiecăruia. Adesea, este vorba de a colecta așteptările diferitelor componente și, printr-o atitudine primitoare și de colaborare, de a elimina presiunile și conflictele pentru a urma un parcurs de colaborare eficient. Momentele de provocare din punct de vedere instituțional trebuie valorificate și pregătite în mod adecvat, cu claritate și transparență și este recomandabil să se dezvolte o flexibilitate pentru a se adapta la eventualele solicitări, critici și schimbări. Cooperarea în rețea, de fapt, nu poate fi separată de o bună comunicare și de recunoașterea importanței solicitărilor fiecăruia.

Mentorul trebuie să acorde o atenție deosebită extinderii rețelei de colaborare și actualizării și transmiterii constante a informațiilor, pentru a răspunde în mod adecvat la situații complexe, dificile și deosebit de fragile. De fapt, diversele intervenții se dovedesc eficiente atunci când diferitele instituții, fiecare în parte, se ocupă de situații, persoane și probleme cu o perspectivă mai amplă, menită să surprindă chiar și detaliile care nu sunt evidente.

Principalii indicatori comportamentali

Cunoștințe	Dinamica de grup și munca în echipă
	Repartizarea rolurilor și sarcinilor în cadrul instituțiilor
	Rețeaua locală care determină proiectarea

	diferitelor intervenții și rezultatele așteptate
	Resursele din cadrul școlii și din localitate
	Modul de utilizare a resurselor rețelei pentru a rezolva probleme, a răspunde nevoilor de formare, a planifica și a pune în aplicare situații favorabile.
Competențe	Să contribuie la crearea unui mediu școlar favorabil
	Lucrul în grup (programări, reuniuni, echipe) la nivel instituțional, de planificare, educațional, didactic, intersistemic și interinstituțional
	Să colaboreze cu colegii, cu familiile, cu personalul din cadrul școlii și cu autoritățile locale
	Extinderea rețelei de colaborare cu alte sisteme școlare pentru eficientizarea acțiunilor de orientare
	Implicarea activă a familiilor pentru a încuraja procesele de schimb și de decizie
	Să promoveze interacțiunea dintre familii și comunitatea locală și viceversa.
	Definiți și urmați etapele metodologice fundamentale.
Atitudini	Voință
	Responsabilitate
	Angajament
	Cooperare
	Participare
	Respect

ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIETII ȘI AUTODEZVOLTAREA

Pentru a fi competent, mentorul trebuie să dezvolte continuu abilitățile și să se angajeze în cursuri de perfecționare pentru a dobândi abilități din ce în ce mai specifice. Prin urmare, mentorul trebuie să fie autoreflexiv și capabil să își evalueze propriile practici și metode, să fie disponibil și deschis la reformularea supervizării, a tutoriatului proceselor și a dinamicii. Mentorul trebuie să înțeleagă când și în ce situații ar trebui să solicite sprijin, aprobare sau formare suplimentară.

De asemenea, mentorul ar trebui să prezinte rapoarte de progres și de realizare echipei de coordonare, în cadrul căreia este responsabil de luarea deciziilor și de asumarea atribuțiilor.

Principali indicatori comportamentali

Cunoștințe	Cunoaște oportunitățile de formare în domeniu și cum să aplice și să participe
	Conștientizarea nevoilor de formare proprii și ale celorlalți
	Conștientizarea importanței dezvoltării personale, a învățării pe tot parcursul vieții
	Cum să creeze grupuri de lucru și să încurajeze crearea de relații
Competențe	Autoanaliza (reflecție metacognitivă)
	Analiza critică a performanțelor sale
	Solicitarea de feedback și adoptarea de măsuri pe baza acestuia
Atitudini	Conștiința de sine
	Auto-reflecție
	Motivația de a învăța și de a se dezvolta
	Modestie
	Spirit proactiv

Curiozitate

INTERPRETAREA REZULTATELOR

Rezultatele autoevaluării prezintă competențele, aptitudinile și punctele forte pe care le are sau nu are beneficiarul și pe care acesta trebuie să le dezvolte în continuare. Aceste informații sunt esențiale pentru recrutarea de cadre didactice eficiente, pentru scopuri de supraveghere și sprijin, inclusiv pentru furnizarea de formare specifică pentru mentorat.

Directorul instituției/școlii poate folosi rezultatele pentru a defini punctele forte și punctele slabe ale viitorului profesor eficient. Este important de reținut că aceste rezultate reprezintă un punct de plecare. Este o analiză care se poate schimba în timp. De exemplu, chestionarul poate fi repetat după un curs de formare pentru competențe.

REFERINȚE

Aasheim, M., Drugli, M., & Reedtz, C. (2018). Change in teacher-student relationships and parent involvement after implementation of the Incredible Years Teacher Classroom Management programme in a regular Norwegian school setting. *British Educational Research Journal*. Vol.44.

Akm,S., Yildman, A. & Goodwin, A. (2016). Classroom Management through the Eyes of Elementary Teachers in Turkey: A Phenomological Study. *Educational Theory and practise*. 16(3) 771-797.

American Psychological Association. (2006). Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees. <http://www.apa.org/education/grad/mentoring.aspx>.

Anderson, M. (2017). "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature," *International Social Science Review*: Vol. 93: Iss. 1, Article 4. Available at: <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/issr/vol93/iss1/4>.

ASCD (Association for School Curriculum and Development). (2018). Retrieved from <http://www.ascd.org/research-a-topic/democratic-education-essentials.aspx>.

Barr, J.J. (2016). Developing a positive classroom climate. The IDEA Center. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED573643.pdf>

Bowman, M. (2014). Teacher Mentoring as a Means to Improve Schools. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, Volume 6, Issue 1, 47.

Cedefop (2008), *Terminology of European Education and Training Policy—A selection of 100 key terms*, Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.

Cohen, J., McCabe, E.M, Michelli, N.M & Pickeral, T.(2009). School Climate: Research, Policy, Teacher Education and Practice, *Teachers College Record*, Volume 111: Issue 1: 180-213 <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15220>).

Cosenza, M.N. (2015). Defining Teacher Leadership: Affirming the Teacher Leader Model Standards. *Issues in Teacher Education*, 24, 79-99.

Creating a Climate of Respect - Educational Leadership ([ascd.org](http://www.ascd.org)).

Davis J.R. (2018) *The Dynamic Classroom Management Approach (DCMA): What It Is and How It Can Be Integrated into Methods Courses*. In: *Classroom Management in Teacher Education Programs*. Palgrave Studies in Urban Education. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63850-8_4

Evans, K., & Vaandering, D. (2016). *The little book of restorative justice in education: Fostering responsibility, healing, and hope in schools*. New York: Skyhorse Publishing, Inc.

Giswhite, R. A., Jeanfreau, M. M. & Holden, C. L. (2019). A Call for Ecologically-Based Teacher-Parent Communication Skills Training In Pre-Service Teacher Education Programmes. *Educational Review*. Available at: https://aquila.usm.edu/fac_pubs/16690.

Gonçalves, M. & Farcas, D. (2016), Evidence review on labour market and job place retention, MPath Project.

Gonzalez, T. (2012). Keeping kids in schools: Restorative justice, punitive discipline, and the school to prison pipeline. *Journal of Law and Education*, 41(2), 281–335.

González, T., Sattler, H., & Buth, A. (2018). New directions in whole-school restorative justice implementation. *Conflict Resolution Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/crq.21236>

- Goodnough, K., Osmond, P., Dibbon, D., Glassman, M., & Stevens, K. (2009). Exploring a triad model of student teaching: Pre-service teacher and cooperating teacher perceptions. *Teaching and Teacher Education*, 25, 285-296.
- Grillo, K., Moorehead, T., & Bedesem, P. (2011). Perceptions of novice co-teachers on coplanning, co-teaching and co-assessing. *Florida Association of Teacher Educators Journal*, 1(11), 31-41.
- Hadiyanto. S. (2018). Improving school climate for better quality educational management. *Journal of educational and learning studies*. Vol 1, no 1, pp.16-22.
- Halász, G., & Michel, A. (2011). Key Competences in Europe: interpretation, policy formulation and implementation. *European Journal of Education*, Vol. 46, No. 3., 293.
- Hendron M. & Kearney A.C. (2016). School Climate and Student Absenteeism and Internalizing and Externalizing Behavioral Problems, *Children & Schools*, Volume 38, Issue 2, Pages 109–116, <https://doi.org/10.1093/cs/cdw009>.
- Kutsyuruba, B., Klinger, D.A. & Hussain, A. (2015). Relationships among school climate, school safety, and student achievement and well-being: a review of the literature. *Rev Educ*, 3: 103-135. <https://doi.org/10.1002/rev3.3043>.
- Maxwell, S., Reynolds, K. J., Lee, E., Subasic, E., & Bromhead, D. (2017). The impact of school climate and school identification on academic achievement: Multilevel modeling with student and teacher data. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 2069. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02069>
- Mayworm, A.M., Sharkey, J., Hunnicutt, K.L. & Schiedel, K.C. (2016). Teacher Consultation to Enhance Implementation of School-Based Restorative Justice, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 26:4, 385-412, DOI: 10.1080/10474412.2016.1196364.
- Moran E., Carlson J.S. & Tableman B. (2012). School Climate and Learning. In: Seel N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_396.
- Odanga, S. (2018). Strategies for Increasing Students' Self-motivation. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 6(4), 1-16. <https://doi.org/10.9734/ARJASS/2018/41354>.
- Poekert P., Alexandrou A. & Shannon D. (2016). How teachers become leaders: an internationally validated theoretical model of teacher leadership development, *Research in Post-Compulsory Education*, 21:4, 307-329, DOI: 10.1080/13596748.2016.1226559.

Rockoff, J. (2008), “Does Mentoring Reduce Turnover and Improve Skills of New Employees? Evidence from Teachers in New York City”, NBER Working Paper, No. 13868.

Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4-36.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions *Contemporary Educational Psychology*. *Contemporary Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291–294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128> (Retraction published 2019, *Motivation Science*, 5[4], 277-290).

Skinner, E. A., & Belmont, M. J. (1993). Motivation in the classroom: Reciprocal effects of teacher behavior and student engagement across the school year. *Journal of Educational Psychology*, 85, 571–581.

Stanulis, R., & Floden, R. (2009). Intensive mentoring as a way to help beginning teachers develop balanced instruction. *Journal of Teacher Education*, 60(2), 112-122. University of Wisconsin-Madison. (2014). Teaching and learning excellence. Retrieved February 17.

Xu, J., Du, J., Wang, C., Liu, F., Huang, B., Zhang, M., & Xie, J. (2020). Intrinsic motivation, favorability, time management, and achievement: A cross-lagged panel analysis. *Learning and Motivation*, 72, 101677. doi:10.1016/j.lmot.2020.101677.

