



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



IO3 – Autoevaluare Coordonatorul de mentorat 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
SUPERVIZARE	21
ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII ȘI AUTODEZVOLTAREA	23
INTERPRETAREA REZULTATELOR	25
REFERENȚE.....	25

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 7 competențe de bază pentru coordonatorii de mentorat: comunicare; reziliență; gestionarea grupului; gestionarea conflictelor; gestionarea procesului de mentorat; supervizare; și învățare continuă și autodezvoltare. Fiecare competență este definită în funcție de domeniul său de aplicare și de ceea ce cuprinde în rolul coordonatorului de mentorat. Pentru fiecare competență, și conform cadrului european, există o "listă de "cunoștințe, abilități 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: înțeleasă 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: înțeleasă 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: înțeleasă 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 coordonatorilor de mentorat reprezintă un profil specific al unui coordonator de mentorat. Scopul profilului coordonatorilor de mentorat este de a oferi un instrument pentru: stabilirea profilurilor, recrutare, selecție și potrivire, stabilirea nevoilor de dezvoltare a competențelor.

Profilul coordonatorilor de mentorat se dorește a fi un instrument flexibil pentru directorul instituției/școlii în vederea identificării competențelor și indicatorilor adecvați pentru desfășurarea 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.

Pentru evaluarea nevoilor de formare, acesta contribuie la identificarea aptitudinilor care trebuie dezvoltate în continuare prin formare periodică sau chiar prin module specializate. După formare, profilul coordonatorilor de mentorat poate fi utilizat pentru a certifica ce competențe s-au îmbunătățit în urma acordării cursurilor de formare.

În cele din urmă, profilul coordonatorilor de mentorat poate fi un instrument de autoevaluare a coordonatorilor de mentorat pentru a le permite acestora să fie mai eficienți și mai dedicați școlii și organizației lor și rolului pe care îl îndeplinesc. Coordonatorii de mentorat 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 coordonatorilor de mentorat este destinat directorului instituției/școlii 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 coordonator al mentorilor și pentru susținerea acestora.

Planificarea procesului de evaluare și autocunoaștere

Setul de instrumente pentru profilul și competențele coordonatorilor de mentorat este împărțit în 2 părți:

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

Pentru ca directorul instituției/școlii să obțină cele mai bune rezultate din profilul coordonatorilor de mentorat, acesta trebuie să ia anumite măsuri pentru a se asigura că competențele sunt evaluate în mod corespunzător. La finalul supervizării mentorilor, aceștia trebuie, de asemenea, să efectueze o autoevaluare finală pentru a verifica ce competențe au fost dezvoltate în cadrul procesului de mentorat.

- 1 Profilul de competențe definește cunoștințele, aptitudinile și atitudinile necesare unui coordonator de mentorat.
- 2 Profilul coordonatorului de mentorat 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 coordonatorilor de mentorat, în scopul supervizării și al asistenței, inclusiv pentru furnizarea de formare specifică pentru coordonatorii de mentorat.
- 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

Coordonatorul de mentorat este persoana care are rolul de gestionare și supervizare a procesului de mentorat, pentru a se asigura că acesta decurge conform planului și că obiectivele sunt atinse.

Un mentor este persoana cu expertiză care poate contribui la dezvoltarea carierei unui beneficiar (persoană mentorată). Un mentor are adesea două funcții principale pentru persoana mentorată. Funcția legată de carieră stabilește mentorul ca un antrenor care oferă sfaturi pentru a îmbunătăți performanța și dezvoltarea profesională a persoanei menturate. Funcția psihosocială stabilește mentorul ca model de rol și sistem de susținere pentru persoana mentorată. Ambele funcții oferă lecții explicite și implicite legate de dezvoltarea profesională, precum și de echilibrul general între viața profesională și cea privată. Responsabilitățile coordonatorului de mentorat constau în recrutarea, dezvoltarea și menținerea mentorilor și a persoanelor menturate, să potrivească persoanele menturate adecvate cu mentorii ("pairing off"), să ajute mentorii să definească scopul mentoratului și să supervizeze tot procesul, oferind sprijin organizațional pentru dezvoltare și responsabilizare. Un coordonator de mentorat ar trebui să cunoască cultura organizațională și care consideră mentoratul un mijloc de satisfacție profesională într-un proiect sau program mai amplu (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. Așadar, ca profesori eficienți, indivizii ar trebui să aibă cunoștințe despre toate acestea: să fie capabili să facă schimb de idei, sentimente sau experiențe, atât verbal cât și nonverbal.</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
	Mijloace tehnologice de facilitare a comunicării
	Social media și comunicarea
	Formulează întrebări deschise și închise atunci când este cazul
	Clarifică și parafrazează discursul mentorului
Rezumă discursul mentorului	
Își exprimă opinia și sentimentele într-un mod asertiv	

Competențe

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
tehnologia pentru a face comunicarea mai eficientă și mai directă

Attitudes

Empatie
Receptivitate
Asertivitate
Asertivitate
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.

Coordonatorul de mentorat trebuie să aibă o conduită pozitivă și flexibilitate cognitivă. O persoană rezilientă extrage experiențe pozitive din situații dificile, își îmbogățește viața într-un mod unic și este capabilă să folosească experiențele negative pentru a întoarce situația în avantajul său.

Coordonatorul de mentorat este conștient de propriile capacități și resurse și încearcă să depășească în mod activ o situație dificilă, 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 apropierea de oameni.

Principalii 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 indiciilor 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. Coordonatorul de mentorat ar trebui să cunoască metodologiile de formare.

Principalii indicatori comportamentali

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

Cunoștințe	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
Competențe	Condițiile/regulile necesare pentru ca grupul să funcționeze eficient
	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.

Coordonatorul de mentorat înțelege că conflictul poate apărea la diferite niveluri (intrapersonal, interpersonal, intragrup, intraorganizațional, intergrup și interorganizațional) și are diferite surse/cauze (relația de muncă, lipsa resurselor, lipsa de clarificare a rolurilor), recunoscând în ce situații conflictul este un lucru bun (de exemplu, fiind un factor de schimbare și de stimulare a creativității și inovării).

Coordonatorul de mentorat cunoaște diferite strategii de rezolvare a conflictelor - de la evitare, acomodare și dominare, până la angajament și cooperare. Coordonatorul de mentorat trebuie să stabilească originea conflictului ca prim pas pentru rezolvarea acestuia și să aplice o abordare factuală.

Coordonatorul de mentorat trebuie să-i asculte pe toți cei care intervin și să acorde atenție nu numai conținutului mesajului, ci și sentimentelor și emoțiilor implicate în acesta: ascultarea activă este una dintre cele mai potrivite modalități de negociere a conflictelor și implică întotdeauna empatie și o înțelegere a celuilalt punct de vedere, meditănd asupra fiecărei soluții posibile. Coordonatorul de mentorat 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)
	Acceptă oameni cu opinii și situații diferite
	Separă persoana de problemă
	Observă și ascultă cu atenție
	Folosește conflictul ca instrument de educare

Competențe	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
	Bunăvoință
	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.

Coordonatorul de mentorat trebuie să aibă cunoștințe clare despre definiția și procesul de mentorat, inclusiv despre diferite modele, tehnici și strategii. Acesta are cunoștințe despre conceperea unui program de mentorat, definirea unui plan de acțiune, identificarea unui grup țintă și a dezvoltat un proces de mentorat eficient, inclusiv un plan de evaluare adecvat: actualizări și informări regulate; distribuirea și colectarea de materiale; completarea documentației de evaluare.

Misiunea coordonatorului de mentorat are ca scop să ajute mentorii să consolideze încrederea mentorilor, să ofere încurajări și să confirme progresele înregistrate. Coordonatorul de mentorat trebuie să stimuleze mentorii să ia propriile decizii. De asemenea, coordonatorul de mentorat trebuie să ofere un sprijin adecvat pentru o schemă de mentorat, asigurând confidențialitatea și oferind sfaturi mentorilor. Coordonatorul de mentorat trebuie să aibă cunoștințe clare cu privire la domeniul de aplicare și la limitele rolului de mentor, ajutând la stabilirea unor limite și granițe clare în relația mentor

- persoana mentorată. Pentru realizarea unui proiect de mentorat, coordonatorul de mentorat trebuie să fie recunoscut ca lider și să fie capabil să interacționeze și să coopereze cu diverse organizații/parteneri.

Coordonatorul de mentorat ar trebui să aibă un nivel ridicat de cunoștințe intra-organizaționale și să recunoască faptul că mentoratul poate îmbunătăți performanța profesională și satisfacția/păstrarea locului de muncă și permite dezvoltarea carierei.

Principalii indicatori comportamentali

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
	Creează 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	

Competențe

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

SUPERVIZARE

Supervizarea asigură calitatea procesului de mentorat și consolidează obținerea de rezultate pozitive și, mai presus de toate, răspunde nevoilor persoanei supervizate. În acest scop, analiza inițială a nevoilor este un proces sistematic de determinare și abordare a situațiilor sau a "decalajelor" dintre condițiile actuale și cele dorite. Pentru un proces de mentorat reușit, coordonatorul de mentorat trebuie să identifice nevoile și temerile mentorilor și ale persoanelor mentorate pentru a oferi o mai bună supervizare.

Coordonatorul de mentorat trebuie să fie capabil să înțeleagă unde se află mentorii și persoanele mentorate. Să aibă o schemă de mentorat clară, în ceea ce privește locul în care doresc să se afle și ceea ce urmăresc, astfel încât să poată face o supervizare adecvată și să ofere sprijinul și feedback-ul potrivit. Coordonatorul de mentorat trebuie să adopte un rol de supervizare și să definească obiective concrete, să ofere cunoștințe și acces la resurse alternative, să mențină interesul și motivația mentorilor și a persoanelor mentorate (sprijin emoțional și monitorizarea așteptărilor) și să rezolve orice problemă. În

definitiv, coordonatorul de mentorat este un element-cheie în îmbunătățirea activității mentorului și în asigurarea succesului în procesul de mentorat, permițând mentorilor să devină mai eficienți.

Coordonatorul de mentorat trebuie să fie capabil să mobilizeze competențele interne pentru a aborda problemele emoționale, practice și nevoile mentorilor. Coordonatorul de mentorat trebuie să transmită cunoștințe, să împărtășească abilități, tehnici și experiențe, făcând ca totul să fie adaptat la realitatea specifică fiecărui proces de mentorat.

Deoarece mentoratul este o experiență dificilă care pune în acțiune factori personali, coordonatorul de mentorat ar trebui să fie capabil să abordeze în mod adecvat eșecurile și obstacolele complexe.

Coordonatorul de mentorat respectă mediile culturale diverse și are responsabilitatea etică de a nu exclude persoanele diferite de el însuși.

Principalii indicatori comportamentali

Cunoștințe	Stabilirea unor obiective realiste și realizabile
	Identificarea așteptărilor ridicate și scăzute
	Influențele mediului și ale societății asupra dezvoltării (de exemplu, modelul ecologic, teoria Bronfenbrenner)
	Importanța evaluării nevoilor
	Cum să ofere un feedback constructiv
	Importanța feedback-ului pentru a promova dezvoltarea
	Politici școlare și resurse umane
	Legislația școlară se referă, de asemenea, la aspecte relevante precum incluziunea și evaluarea elevilor
	Stabilește obiective realizabile și realiste
	Lucrează la așteptări și le gestionează
Vede dincolo de ceea ce spune mentorul	
Identifică incoerențele din discursul mentorului	
Privește persoana ca pe un întreg, care există și se	

Competențe	mișcă în mai multe contexte care îi afectează viața
	Identifică barierele de defensivă ale mentorilor și adoptă strategii pentru a le depăși
	Observă într-un mod atent și precis
	Oferirea de feedback-uri constructive
	Concentrarea asupra soluției și îndrumarea către aceasta
	Împărtășirea cunoștințelor și experienței
Atitudini	Modestie
	Disponibilitate
	Atenție

ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIEȚII ȘI AUTODEZVOLTAREA

Pentru a fi competent, coordonatorul de mentorat trebuie să activeze o dezvoltare continuă a competențelor și să se angajeze în cursuri de perfecționare pentru a dezvolta competențe din ce în ce mai specifice. Prin urmare, coordonatorul de mentorat trebuie să fie autoreflexiv și capabil să își evalueze propriile practici și metode, să fie disponibil și deschis la reformularea procesului de supervizare, de tutorat al proceselor și dinamicii. Coordonatorul mentorului trebuie să recunoască când și în ce situații ar trebui să caute sprijin, aprobare sau formare suplimentară.

Principalii 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.

REFERENȚE

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.

Gisewhite, 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. *EducationalReview*. 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.

