

REPERE PSIHOPEDAGOGICE DE INTEGRARE PROFESIONALĂ A CADRELOR DIDACTICE DEBUTANTE ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT GENERAL DIN PERSPECTIVA ACTIVITĂȚII DE MENTORAT

Lilia CEBANU, dr. în pedagogie,
cercetător științific coordonator,
Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, RM

Abstract: *This article reflects the psycho-pedagogical aspects of mentoring as a way of training and professional integration of novice teachers in educational institutions. The concepts of mentoring, mentor, functions, roles and competencies necessary to organize and carry out the mentoring activity are presented.*

Keywords: *mentoring, mentor, teacher, school, integration, personal development.*

A fi profesor înseamnă certitudinea și neliniștea că ai ales o profesie complexă, că vei parcurge un traseu cognitiv de-a lungul întregii activități, dar și că ai puterea de a dăruia, de a trăi sub zodia unor aspirații înalte, de a căuta soluții care se află între artă și știință, între vocație și cunoaștere, între raționalitate și intuiție. În acest interesant și contradictoriu secol XXI activitatea didactică presupune pentru cadrele didactice o dimensiune de cunoaștere și dobândire de competențe științifice, de strictă specialitate, dar și o dimensiune pedagogică și psihologică prin care tânărul specialist pătrunde și se acomodează în lumea școlii.

A proiecta o activitate curriculară, a concepe strategii didactice, teste, proiecte, itemi relevanți, a completa și armoniza domeniul formal de cunoaștere și învățare cu cel nonformal de modelare a personalității, a cunoaște și a înțelege natura umană, dificultăți de relaționare, de comunicare sunt doar câteva ipostaze parcurse de orice cadru didactic.

În acest sens, devine axiomatică existența unui *mentor* care va fi o călăuză prin labirintul profesiei, care transmite idei, experiențe, sugestii într-un subtil proces de inițiere spre o posibilă desăvârșire profesională.

Fără îndoială, relația impusă de mentorat este sinonimă clasicului raport maestru-discipol, fiecare cristalizându-se în interiorul unui parcurs de formare conștient, motivat și asumat. Indiferent de schimbările din sfera politicilor educaționale, de promovarea din ce în ce mai accentuată a filosofiei pluralității și a alterității ca emanație a „*spiritului veacului*” în care trăim, mentoratul își are rolul bine stabilit în piramida formării didactice.

Mentoratul este o activitate cu rădăcini ancorate în antichitatea grecească, specifică acelor persoane care sprijineau tinerii și îi consiliau cu înțelepciune. Homer îl aprecia în scrierile sale pe Mentor, profesorul și sfătuitorul lui Thelemachus, fiul lui Odysseus pentru calitățile sale de sprijinitor și iluminator al celui cu experiență de viață limitată.

Mentoratul este azi un demers a cărui proiectare, derulare și desfășurare sunt ancorate în formarea continuă a persoanelor care lucrează în învățământ. Mai cunoscută drept activitate care se desfășoară prin interacțiunea cadrului didactic debutant cu profesorul-mentor care îi monitorizează și sprijină formarea la început de carieră didactică, mentoratul se dezvoltă cu

note distincte în perioada de formare continuă. Într-un astfel de context, activitatea de mentorare garantează derularea unei relații lucrative între un formator-mentor și o persoană aflată în proces de dezvoltare profesională, care își manifestă activ nevoia de formare continuă și și-o satisface într-un context construit prin angajarea ambilor agenți, cu scopul generării schimbării așteptate. Mentoratul este, așadar, fundalul pe care se produce dezvoltarea formabilului prin contribuția semnificativă a formatorului-mentor și a formabilului. Fiecare dintre aceștia doi își aduc contribuția la instituirea și derularea relației de mentorare [1].

Formarea inițială, *etapa academică a pregătirii noastre* se împlinește prin această nouă relație profesională între cadrul didactic debutant/ student/ începător și mentorul/ maestrul/ cadrul didactic experimentat care va lumina un drum al înțelegerii meseriei de profesor activ, de practician la catedră. Există diferențe majore și ezitări tulburătoare între ceea ce știi și ceea ce trebuie să transmiți, să restructurezi adaptând în procesul didactic, pentru diferite secvențe temporale, vârste, clase, colective sau grupuri de elevi. Sunt procese de reflecție, de analiză și sinteză, de autoanaliză, de înțelegere a contextelor educaționale extrem de diverse, sunt interogații ce par fără răspuns în absența unui spirit lucid, trecut deja prin etape similare și care poate facilita selecția, înțelegerea, coborârea din templul cunoașterii pure și abstracte în lumea concretă și ludică a copilului.

Una din *premisele obligatorii* ale mentoratului o reprezintă existența unei necesare „tensiuni etice” între mentor și mentorabil, întrucât este ideal ca modelul reprezentat de cel dintâi să fie imitat diferențial. În altă ordine de idei, căutarea și crearea unui stil personal de înlesnire a învățării constituie o satisfacție și o împlinire în sine pentru cel implicat în actul de educație. Dacă unul dintre principiile școlii umaniste de psihologie este acela că noi avem o profundă dispoziție înnăscută de a încerca să devenim ceea ce putem să fim, atunci se poate accepta ideea că mentorul se autoformează, printr-o acțiune deliberată, programată și gestionată algoritmic, într-un continuu proces de activare a potențialului personal.

Pentru **debutant** activitatea de mentorat are ca scop **formarea competențelor de proiectare, desfășurare și evaluare a activităților didactice**. Realizarea acestor activități presupune realizarea următoarelor obiective specifice:

- *cunoașterea resurselor umane și materiale ale unității școlare, a organizării și funcționării unei unități de învățământ;*
- *formarea capacității de a studia și cunoaște personalitatea elevilor, capacitățile și stilurile de învățare ale acestora;*
- *formarea capacității de analiză a curriculumului școlar, a capacității de întocmire și completare a documentelor școlare, de planificare și proiectare a activității didactice;*
- *identificarea tipurilor de lecții și a momentelor lecțiilor în dinamica desfășurării activității didactice;*
- *formarea abilităților de identificare și aplicare a strategiilor didactice în diverse situații de învățare;*
- *formarea capacității de proiectare și coordonare a activităților didactice;*
- *formarea abilităților de comunicare și colaborare cu părinții;*
- *formarea capacității de observare și evaluare a comportamentului școlar și social al elevilor;*
- *formarea capacității de evaluare și autoevaluare a activităților didactice în evaluarea activității didactice;*

- *formarea capacității de identificare a situațiilor de criză educațională și de adoptare a celor mai bune strategii de negociere [5].*

Un mentor de stagiou este un cadru didactic cu experiența din unitatea școlară în care activează stagiarul, format special pentru a fi mentor și care urmărește dezvoltarea profesională a stagiarului în vederea practicării profesiei didactice la standarde de calitate.

Fiind un model de personalitate umană și de comportament profesional mentorul îndeplinește următoarele roluri:

1. *model pentru practicant/stagiar* prin calitatea prestației didactice și prin implicarea în viața organizației școlare. Mentorul de stagiou primește stagiarul ca observator la lecțiile și activitățile sale, inclusiv la activitățile extrașcolare conduse de acesta. Stagiarul lucrează în echipă cu mentorul în vederea proiectării didactice, a predării și a evaluării.
2. *resursă de învățare pentru stagiou*. Prin asistența la ore și prin analiza activității stagiarului, mentorul îi oferă acestuia un feed-back referitor la calitatea proiectării, a comportamentului din timpul predării și evaluării. Mentorul sprijină stagiarul în selectarea și procurarea bibliografiei și îl îndrumă în explorarea acesteia în activitatea didactică.
3. *consilier pentru managementul activității didactice*, pentru dezvoltarea profesională și personală pentru opțiunile de evoluție în carieră, pentru integrarea în cultura organizațională a școlii, pentru dezvoltarea capacității de relaționare interpersonală, pentru medierea eventualelor conflicte, pentru dezvoltarea capacității de documentare, de autoevaluare etc.
4. *animator pentru stagiou*, în sensul că acesta îl motivează pe stagiou pentru profesie, îi insuflă încredere în forțele proprii și optimism pedagogic.
5. *evaluator al prestației didactice a stagiarului*. Mentorul evaluează progresul stagiarului în planul competențelor profesionale prin raportare la standarde de calitate.

Funcțiile îndeplinite de mentorul de stagiou sunt:

- *stabilește împreună cu stagiarul nevoile profesionale ale acestuia și pe baza lor, stabilesc de comun acord obiectivele și strategia generală de acțiune în relație strânsă cu standardele de calitate;*
- *oferă modele practice și eficiente pentru activitatea didactică și extradidactică, realizând în echipă cu stagiarul o mare parte a acestor activități;*
- *observă activitatea didactică și extradidactică a stagiarului;*
- *asigură asistență pedagogică pentru proiectarea activității profesionale;*
- *asigură feed-back constructiv pentru toate aspectele activității profesionale ale stagiarului;*
- *oferă consiliere referitor la managementul claselor de elevi, autoevaluare, alte roluri;*
- *facilitează integrarea stagiarului în cultura organizațională a școlii respective;*
- *sprijină stagiarul în demersurile sale de cunoaștere a profesiei;*
- *contribuie la evidențierea calităților stagiarului;*
- *evaluează periodic progresul stagiarului (fișa de progres) ameliorează posibile disfuncționalități etc. și redactează raportul final anual asupra activității stagiarului (pe baza fișelor de progres și a observațiilor curente) [3].*

Mentoratul este o relație care are loc într-un mediu de confort și siguranță în care învățarea și experimentarea au loc prin analiză, examinare și reexaminare, reflecție asupra

experiențelor asupra situațiilor și problemelor, asupra greșelilor și succeselor (ale ambelor părți) pentru a identifica oportunitățile de învățare. Mentoratul este procesul prin care mentorul ajută debutantul să se dezvolte, să-și dezvolte încrederea în sine, să devină independent, autonom și matur. Este o relație specială prin care se formează o legătură construită pe încredere și respect, deschidere și onestitate, un cadru unde fiecare parte poate fi ea însăși. Relația este puternică și emoțională și pentru a obține rezultate bune relația de mentorat trebuie să fie calitativ superioară; dacă nu se formează o legătură șai una sau ambele părți nu se simte confortabil în această relație atunci nu va avea loc nici mentoratul și nici procesul de învățare. Atunci când această relație este fructuoasă este recunoscută nevoia de dezvoltare personală. În primele etape într-o astfel de relație debutantul este relativ dependent de mentor, iar mentorul trebuie să ofere suport, să fie prieten și să-l încurajeze pentru ca acesta să învețe și să crească. Pe măsură ce relația se dezvoltă și profesorul începător devine tot mai încrezător în forțele proprii și autonom, mentorul trebuie să își schimbe abordarea și să pună accent pe provocarea și stimularea acestuia oferindu-i spațiu suficient pentru reflecție. Astfel se continuă și se adâncește procesul de învățare al celui mentorat. Dacă mentorul oferă multe provocări și stimuli la începutul acestei relații poate determina intimidarea celui mentorat și chiar îndepărtarea lui de relație. Cheia care face să funcționeze această relație este încurajarea ambelor părți care contribuie ca parteneri egali (Hay, 1995). Egalitatea poate fi negociată prin contract, părțile căzând de acord să contribuie activ și să facă sugestii și să-și ofere feedback unul altuia.

Perioada de debut în cariera profesională reprezintă o *etapă de schimbare de mediu*, de *achiziționare de noi reguli, norme, responsabilități* unele conștientizate doar teoretic, prea puțin practic, altele necunoscute. Orice schimbare de mediu stimulează tendința de a se adapta, de a se acomoda noilor reguli, de a se supune unui proces de schimbare și dezvoltare personală. Contactul cu școala implică impactul cu ceea ce reprezintă cultura unei anumite organizații, atât cultura normativă care cuprinde ansamblul de reguli, norme, poziții, ierarhii, cu caracter formal, cât și cultura expresivă care se exprimă prin: ansamblul trăirilor, sentimentelor, aspirațiilor persoanelor care compun colectivul unității școlare respective, etosul organizațional al acestora, simbolistica organizației (rituri, ritualuri, ceremonii specifice). În mod concret debutantul ia contact cu *mediul activ*, pe care nu a avut ocazia să îl cunoască în profunzime în timpul formării inițiale datorită bugetului de timp redus acordat pregătirii practice a viitorilor profesori. Mediul activ cu care intră în contact impune profesorului debutant cultura specifică organizației școlare pe care acesta se vede nevoit să o accepte, să o asimileze sau să se transforme pentru a deveni parte a comunității de practică în care a intrat. Aderarea la cultura organizației școlare se va face prin raportarea la propria grilă de așteptări, adesea acestea modelându-se pe aspectul normativ al culturii școlii, dar și pe valorile promovate de aceasta. Dezvoltarea personală și profesională pornește de la autocunoaștere și formularea scopurilor personale – ceea ce constituie *pasul inițial* în procesul formării pentru cariera aleasă. Analiza obiectivelor de învățare și elaborarea planului de acțiune, estimarea corectă a resurselor și efortului sunt condiții esențiale de reușită în dezvoltarea personală și a unei cariere profesionale. Transformările pe care le manifestă cadrul didactic debutant în primii doi ani de activitate didactică au o relevanță majoră pentru viitoarea carieră didactică. Un rol important în acest proces îl are *mentorul de inserție profesională*. Condițiile de apreciere ale muncii depuse, interiorizarea rolurilor și asumarea responsabilităților, motivează tânărul pentru continuitate în activitatea didactică, îi facilitează adaptarea la mediul profesional, social pe care îl descrie unitatea școlară. Cadrul didactic debutant, în cadrul

organizației școlare, la debut de activitate profesională, cât și pe parcursul asimilării de noi experiențe, dezvoltă în structura motivațională niveluri diferite ale nevoilor, ca fiind unele sau altele dominante în funcție de integrarea conținutului muncii, acceptarea și asimilarea în colectivitate, asumarea responsabilității și rolurilor impuse de profesiunea aleasă, priorităților în plan personal care pot deveni mai relevante decât cele de nivel profesional, legat de conținutul activităților instructiv-educative desfășurate. În cadrul programului de mentorat – cadrul didactic mentor îi șlefuieste drumul profesional al debutantului în vederea dezvoltării seturilor de competențe specifice profesiei de profesor.

Prin procesul de mentorat cadrul didactic debutant:

- *va înțelege în profunzime documentele curriculare corespunzătoare modelului centrat pe obiective și performanțe, va explica relația dintre curriculumul școlar, planificarea anuală, unitățile de învățare, resursele existente și finalitățile educaționale ale disciplinei de specialitate, va proiecta procesul de instruire în funcție de particularitățile de învățare ale elevilor și va realiza proiectarea didactică în funcție de feed-back-ul primit de la mentor, de la conducerea școlii sau de la elevi.*
- *va fi instruit de către mentor în direcția cunoașterii modului de organizare și conducere a activităților instructiv-educative, a utilizării strategiilor de instruire adecvate la caracteristicile individuale și de grup ale elevilor. De asemenea cadrul didactic va învăța să stimuleze manifestările de independență ale grupului educațional, să regleze pe parcurs activitățile în vederea realizării obiectivelor stabilite și să gestioneze eficient resursele folosite în activitate. Pentru dezvoltarea acestor elemente de competență mentorul de inserție profesională îi va oferi debutantului modele pentru conducerea și monitorizarea eficientă a proceselor de predare- învățare-evaluare.*
- *Pe parcursul procesului de inserție profesională, debutantul va cunoaște și va putea explica metodologia de elaborare a instrumentelor de evaluare specifice (chestionare, fișe de evaluare, teste etc.), va elabora el însuși unele probe și instrumente de evaluare și va învăța să aprecieze în mod corect rezultatele în învățare ale elevilor.*
- *Prin monitorizarea periodică a rezultatelor elevilor va putea adapta în mod responsabil conținutul procesului la nivelul real al elevilor.*
- *Cadrul didactic mentor îi va facilita debutantului accesul la echipamentele TIC pentru utilizarea acestora în vederea facilitării procesului de predare. În cadrul acestui proces de training, persoana mentorată va corela unitățile de învățare cu diferite tipuri de resurse TIC, utilizabile în desfășurarea lecțiilor și va respecta regulile deontologice de utilizare a resurselor electronice în procesul instructiv-educativ.*
- *Parcursul programului de mentorat îi va permite cadrului didactic aflat la debutul carierei să cunoască și să înțeleagă importanța diferitelor metode și tehnici de consiliere și tratare diferențiată a elevilor; să aplice diferite tehnici de colectare și consemnare a informațiilor despre elevi, să analizeze și să interpreteze unele date personale despre elevi și despre familiile lor. Este responsabil de modul de utilizare a informațiilor culese cu ajutorul diferitelor metode și tehnici de consiliere și tratare diferențiată a elevilor.*
- *Cadrul didactic aflat la debutul carierei va fi capabil să cunoască în detaliu caracteristicile clasei de elevi ca grup psihosocial, va identifica în mod corect unele situații conflictuale, va învăța o serie de strategii de rezolvare a conflictelor și a*

crizelor educaționale și va putea aplica instrumente simple de cunoaștere a relațiilor interpersonale ce se stabilesc la nivelul grupului, clasă școlară.

- *Mentorul îi va explica debutantului care sunt modalitățile de stabilire a parteneriatelor școală-comunitate. În cadrul programului de mentorat, vor fi proiectate și organizate activități extrașcolare de către debutant în colaborare cu mentorul sau cu colegii care au mai multă experiență și cu reprezentanții comunității locale.*
- *Prin autoevaluare și evaluarea făcută de către mentor, profesorul debutant va putea cunoaște stadiul propriei sale pregătiri profesionale, va conștientiza necesitatea optimizării propriului său comportament profesional și își va proiecta în mod realist programul de formare și dezvoltare profesională [adaptat 4].*

Un mentor bun îndeplinește și rolul de coach, ajutându-și discipolul să își stabilească scopuri realiste și în același timp provocatoare, să își dezvolte abilitățile și să persevereze cu entuziasm. El oferă informații și corectează atitudini, însă este și sursă de inspirație; cunoaște atuurile și minusurile celui pe care îl ghidează și știe cum să le utilizeze în vederea creșterii motivației și încrederii [2].

Deci, încă de mici, cu toții începem să ne uităm după modele al căror comportament sau stil de viață încercăm să-l urmăm. Acest reflex de care dispunem este important în anumite perioade ale vieții noastre. În primul rând, noi ne alegem mentorii, construindu-ne personalitatea după ei. Un model valabil de comportament ne asigură de multe ori ocuparea unei poziții sociale. Din punct de vedere profesional, un mentor este foarte important pentru a ne explica și îndruma, atât în ce privește comportamentul, cât și în transferul rapid de cunoștințe. În accepțiunea clasică, mentorul era o sursă foarte importantă de informații care fie nu erau disponibile, fie erau greu de obținut. În al doilea rând, mentorul nu e o simplă carte cu informații care să ne răspundă la toate întrebările pe care i le adresăm. Un mentor bun trebuie să găsească împreună cu învățăcelul punctele comune care pot duce la un deznodământ de succes. Un mentor te poate ajuta constientizându-ți punctele tari dar și pe cele slabe, ajutându-te să devii mai bun în ceea ce vrei să faci.

BIBLIOGRAFIE

1. BOLAM, R.; MCMAHON, A.; POCKLINGTON, K. and WEINDLING, D. Mentoring for new headteachers: recent British experience, *Journal of Educational Administration*, v33 n5, p.29-44, 1995. ISSN: ISSN-0022-0639.
1. DOUGLAS, C. *Formal Mentoring Programs in Organizations: an Annotated Bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1997, 113 p. ISBN-1-882197-28-3.
2. RENTON, J. *Coaching and Mentoring*. London: Profile Books Ltd, 2009, 256 p. ISBN-10 : 9781846681899.
3. http://mentonet.ro/wp-content/uploads/2012/02/Manual-mentorship_pdf.pdf.
4. <http://iteach.ro/experientedidactice/dezvoltare-profesionala-mentorat-si-coaching>.