

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA
FONDUL NAȚIUNILOR UNITE PENTRU COPII
I.P. INSTITUTUL NAȚIONAL PENTRU EDUCAȚIE ȘI LEADERSHIP

**Studiu privind nevoile de dezvoltare profesională și
personală ale cadrelor didactice, mentorilor și
managerilor școlari**

Chișinău 2025

Acest studiu a fost elaborat în baza planului de activitate al Institutului Național pentru Educație și Leadership, anul 2025, cu suportul UNICEF Moldova.

Expert: Angela Potâng, dr., conf.univ.

CUPRINS

INTRODUCERE

I. METODOLOGIA STUDIULUI

II. REZULTATELE STUDIULUI

III. NEVOILE DE DEZVOLTARE PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ ALE CADRELOR DIDACTICE

IV. NEVOILE SPECIFICE ALE CADRELOR DIDACTICE DEBUTANTE

V. NEVOILE DE DEZVOLTARE PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ ALE MANAGERILOR

VI. NEVOILE DE DEZVOLTARE PERSONALĂ ȘI PROFESIONALĂ ALE MENTORILOR

VII. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

VIII. ARII DE CONȚINUT ȘI DOMENII DE PERFEȚIONARE A CADRELOR DIDACTICE, MANAGERILOR ȘI MENTORILOR

IX. BIBLIOGRAFIE

Abrevieri

CES – cerințe educaționale speciale

CRAP – Centrul Republican de Asistență Psihopedagogică

FG – focus grup

IS – interviu semistructurat

OLDSI – organele locale de specialitate în domeniul învățământului

STEM – știință, tehnologie, inginerie și matematică. Acest concept educațional pune accent pe integrarea acestor domenii într-un mod interdisciplinar, dezvoltând gândirea critică, rezolvarea problemelor și inovația

STEAM – știință, tehnologie, inginerie, artă și matematică. Promovează creativitatea și gândirea vizuală, evidențiind importanța designului, expresiei artistice și abordărilor inovatoare în știință și tehnologie

INTRODUCERE

Contextul studiului

Într-un context educațional aflat într-o continuă schimbare, caracterizat de reforme curriculare, tehnologizare și cerințe crescânde din partea societății, este esențial ca sistemul de învățământ să ofere mecanisme eficiente de formare și sprijin pentru cadrele didactice și liderii educaționali. Calitatea educației depinde în mod direct de competențele și dezvoltarea continuă a cadrelor didactice.

Republica Moldova a adoptat politici educaționale aliniate la standardele europene și internaționale, iar Strategia de Dezvoltare „Educația 2030” urmărește îmbunătățirea calității și relevanței educației, inclusiv prin consolidarea sistemului de dezvoltare profesională continuă a cadrelor didactice. Cu toate acestea, provocările persistă, inclusiv în ceea ce privește alinierea formării inițiale cu nevoile reale din clasă, mecanismele insuficient dezvoltate de integrare profesională și avansare în carieră, precum și capacități reduse de a face față stresului profesional.

În acest context, Ministerul Educației și Cercetării a înființat Institutul Național pentru Educație și Leadership cu scopul de a moderniza și restructura formarea continuă a cadrelor didactice și a managerilor școlari. Un element central al acestei inițiative este Programul Național de Mentorat, implementat cu sprijinul UNICEF Moldova și al Uniunii Europene, care vizează formarea a 1.000 de mentori pentru a sprijini cadrele didactice în dezvoltarea lor profesională și personală. Pentru a asigura eficiența acestui program și a altor inițiative viitoare, este necesară o înțelegere aprofundată a nevoilor reale ale cadrelor didactice, mentorilor și managerilor școlari. Studiul de față își propune să identifice și să analizeze aceste nevoi, oferind o bază solidă pentru dezvoltarea unor politici educaționale și programe de formare adaptate cerințelor actuale. Cercetarea furnizează date relevante privind provocările întâmpinate în carieră, nivelul de acces la formare și mentorat, precum și competențele necesare pentru o educație de calitate. Este necesar acest studiu pentru a oferi date esențiale în procesul de luare a deciziilor privind politicile de formare a cadrelor didactice, pentru a reproiecta programele de formare inițială și continuă pentru profesori și manageri școlari, precum și pentru a dezvolta programele de formare a mentorilor.

Rezultatele studiului vor contribui la elaborarea unor măsuri strategice pentru îmbunătățirea formării și sprijinului profesional oferit cadrelor didactice, facilitând astfel dezvoltarea unui sistem educațional mai performant și mai adaptat cerințelor societății moderne.

Scopul acestui studiu este de a identifica și analiza în mod detaliat nevoile reale de dezvoltare profesională și personală ale cadrelor didactice, mentorilor și managerilor școlari, pentru a sprijini îmbunătățirea continuă a practicilor educaționale, de mentorat și a managementului școlar.

Obiective specifice:

1. Identificarea domeniilor cheie în care cadrele didactice, mentorii și managerii școlari simt nevoia de formare suplimentară.
2. Analiza nevoilor personale ale pedagogilor, înțelegerea dificultăților personale care pot influența negativ performanța profesională, cum ar fi gestionarea stresului, echilibrul între viața personală și cea profesională sau motivația profesională.
3. Dezvoltarea autorefecției la personalul didactic prin încurajarea profesorilor să își analizeze practicile curente, să identifice punctele forte și să recunoască aspectele care necesită

- îmbunătățire, sprijinindu-le astfel să devină mai conștienți de propriile nevoi și potențialul de dezvoltare.
4. Identificarea provocărilor de adaptare a mentorilor în noile lor roluri și analiza dificultăților întâmpinate de mentori, care abia se integrează în structurile școlare, inclusiv adaptarea la responsabilități noi, interacțiunea cu colegii și gestionarea relațiilor profesionale în mediul educațional.
 5. Analiza predicției privind impactul activității mentorilor asupra dezvoltării profesionale a profesorilor: în ce măsură activitatea mentorilor va contribui la creșterea calității actului/procesului didactic, la sprijinirea debutanților și la crearea unui mediu de învățare colaborativ.
 6. Identificarea obstacolelor cu care se confruntă managerii școlari în aplicarea metodelor de conducere moderne, cum ar fi rezistența la schimbare, lipsa resurselor sau insuficienta coordonare cu echipa didactică și formularea de soluții pentru depășirea acestora.
 7. Recomandarea strategii de intervenție, bazate pe datele colectate, care să sprijine cadrele didactice în procesul lor de dezvoltare personală și profesională.

Metodologia studiului

Acest studiu constituie o cercetare mixtă, orientată spre înțelegerea situației actuale din instituțiile incluse în Rețeaua Națională de Mentorat, provocările și nevoile personalului didactic, mentorilor, managerilor școlari. Prin combinarea metodelor cantitative și calitative, acest studiu oferă o imagine cuprinzătoare asupra realității din școli. Datele cantitative permit identificarea tendințelor generale, iar cele calitative oferă o înțelegere profundă a contextului și motivațiilor din spatele răspunsurilor.

Metode cantitative:

Chestionare distribuite la nivel național, acoperind un eșantion format din cadre didactice din 355 de școli. Chestionarele sunt concepute astfel încât să surprindă aspectele cheie legate de nevoile profesionale și personale, provocările întâmpinate și resursele disponibile în școli.

Tipul de instrument: chestionare de autoevaluare și autoadministrare.

Metoda de aplicare: format online.

Grup-țintă: cadre didactice, mentori, manageri din instituțiile de învățământ general (directori, adjuncți).

Timp de completare: aproximativ 20-30 de minute.

Confidențialitate: răspunsurile sunt anonime și utilizate exclusiv în scopuri de cercetare.

Studiul cantitativ a fost realizat pe trei categorii de subiecți:

- 1) cadrele didactice din învățământul primar, învățământul gimnazial și liceal;
- 2) manageri ai instituțiilor educaționale;
- 3) mentori.

Descrierea chestionarelor:

a) *Chestionar pentru identificarea nevoilor personale și profesionale ale cadrelor didactice.*

Chestionarul măsoară nevoile personale și profesionale ale cadrelor didactice, cu scopul de a identifica domeniile în care aceștia necesită sprijin, formare sau resurse suplimentare. Prin explorarea diferitelor aspecte ale activității didactice, a relațiilor interpersonale și a dezvoltării

profesionale, chestionarul oferă o imagine detaliată a provocărilor și oportunităților din viața profesională a profesorilor. În mare, conținutul chestionarului este aliniat standardelor de competență profesională a cadrelor didactice și se bazează pe cerințele naționale din Republica Moldova. Chestionarul este structurat pentru a fi ușor de utilizat, cu itemi clari și bine formulați, care să permită răspunsuri sincere și relevante. Dimensiunile chestionarului:

- 1) *Nevoi personale.* Această dimensiune explorează aspectele legate de bunăstarea emoțională, echilibrul între viața personală și profesională, și recunoașterea socială și profesională. Itemii vizează identificarea nevoilor legate de gestionarea stresului, dezvoltarea rezilienței emoționale, menținerea unui mediu de lucru pozitiv și sprijinirea sentimentului de valorizare și apreciere.
- 2) *Nevoi profesionale.* Această dimensiune cuprinde patru subcategorii esențiale, fiecare adresând un aspect central al activității didactice și dezvoltării profesionale:
 - Nevoia de a înțelege modul în care elevii învață și relaționează. Itemii analizează necesitatea cadrelor didactice de a dobândi cunoștințe și competențe legate de psihologia elevilor, gestionarea comportamentelor dificile și adaptarea procesului educațional la diversitatea ritmurilor de învățare.
 - Nevoia de a proiecta și realiza lecțiile centrate pe elev, precum și utilizarea strategiilor inovative și transdisciplinare, integrarea abordărilor STEM/STEAM pentru a stimula dezvoltarea competențelor elevilor.
 - Nevoia de a utiliza tehnologiile informaționale într-o manieră relevantă. Itemii din această secțiune identifică nevoia de sprijin în utilizarea instrumentelor digitale și a inteligenței artificiale generative, atât pentru evaluarea progresului elevilor, cât și pentru stimularea motivației acestora prin metode interactive și personalizate.
 - Nevoia de a-și dezvolta capacitatea de asumare a responsabilității pentru dezvoltarea personală și profesională continuă. Această subcategorie urmărește măsura în care cadrele didactice simt nevoia de a-și îmbunătăți competențele prin formare continuă, autoevaluare, integrarea feedbackului și implicarea activă în procesele de dezvoltare personală și profesională.

Fiecare dimensiune este explorată prin itemi detaliați, care oferă contexte și exemple concrete, pentru a încuraja răspunsuri relevante și aplicabile. Aceasta permite o analiză aprofundată a provocărilor și nevoilor profesionale resimțite de cadrele didactice, creând un profil al nevoilor generale și specifice.

Acest chestionar oferă o perspectivă holistică asupra nevoilor pedagogilor, reprezentând un instrument pentru cercetare și pentru elaborarea de programe de formare continuă adaptate contextului actual.

b) Chestionar pentru identificarea nevoilor personale și profesionale ale managerilor școlari.

Chestionarul urmărește să identifice nevoile personale și profesionale ale managerilor școlari pentru a sprijini dezvoltarea competențelor necesare în conducerea eficientă a instituțiilor educaționale. Răspunsurile colectate vor contribui la proiectarea unor strategii de formare și intervenție adecvate, asigurând astfel îmbunătățirea calității actului managerial în școli.

Chestionarul are o structură variată și bine echilibrată, care permite explorarea detaliată a nevoilor managerilor școlari. Este alcătuit dintr-o combinație de întrebări deschise, întrebări închise și grile

de evaluare, fiecare tip având un rol specific în captarea informațiilor relevante. Întrebările deschise oferă posibilitatea exprimării libere, facilitând colectarea unor perspective personale detaliate, în timp ce întrebările închise și grilele de evaluare permit o analiză standardizată și comparabilă a răspunsurilor. De asemenea, chestionarul utilizează scări de apreciere pentru a măsura intensitatea sau importanța unor aspecte cheie. Acestea sunt structurate pe o scală de la 1 la 5, unde 1 reprezintă "deloc important", iar 5 "foarte important", oferind o înțelegere clară a priorităților și percepțiilor respondenților. Chestionarul cuprinde în total 17 itemi, fiecare fiind structurat astfel încât să contribuie la înțelegerea diferitelor dimensiuni ale activității manageriale și la identificarea oportunităților de dezvoltare.

În ceea ce privește tematicile abordate, acestea sunt diverse și includ atât aspecte personale, cum ar fi echilibrul între viața profesională și cea personală, cât și subiecte profesionale, precum evaluarea culturii organizaționale, identificarea nevoilor echipei sau implementarea proiectelor strategice. Această diversitate tematică asigură o viziune cuprinzătoare asupra nevoilor managerilor.

Chestionarul este structurat pe mai multe dimensiuni, care abordează atât aspectele personale, cât și cele profesionale ale activității lor. Aceste dimensiuni sunt interconectate și oferă o perspectivă amplă asupra provocărilor și necesităților resimțite de manageri.

1) nevoi personale ale managerilor școlari

Chestionarul explorează în detaliu aspectele ce țin de bunăstarea personală a managerilor, punând accent pe echilibrul între viața profesională și cea personală, precum și pe sprijinul necesar pentru gestionarea stresului.

Sprrijin emoțional și psihologic. Managerii sunt invitați să reflecteze asupra importanței suportului în prevenirea epuizării profesionale, în contextul responsabilităților și provocărilor din activitatea zilnică.

Recunoașterea și nevoia de a fi apreciat. Este analizată nevoia de apreciere, fie prin feedback din partea colegilor, fie prin recunoaștere publică sau premii. Aceasta contribuie la înțelegerea motivatorilor personali ai liderilor educaționali.

Nevoia de acceptare și susținere. Chestionarul investighează în ce măsură managerii resimt nevoia de a fi sprijiniți de echipa didactică pentru a-și îndeplini eficient rolul managerial.

Echilibrul între viața personală și profesională. Se pune accent pe identificarea mecanismelor prin care managerii pot menține un echilibru sănătos între obligațiile profesionale și viața personală.

2) nevoi profesionale ale managerilor școlari

Dimensiunile profesionale sunt orientate spre competențele necesare pentru a conduce eficient instituțiile educaționale, oferind o imagine detaliată asupra priorităților legate de dezvoltarea profesională.

Leadership și gestionarea resurselor umane. Se analizează nevoile de instruire legate de managementul echipelor, recrutare, rezolvarea conflictelor. Este inclusă și necesitatea schimbului de bune practici cu alți manageri școlari.

Dezvoltarea profesională continuă a personalului. Managerii sunt întrebați despre competențele necesare pentru identificarea nevoilor de formare ale cadrelor didactice, organizarea procesului de mentorat și evaluarea impactului dezvoltării profesionale.

Cultură organizațională. O dimensiune importantă vizează evaluarea nivelului culturii organizaționale din școală, identificarea lacunelor și implementarea strategiilor de îmbunătățire.

- 3) ***Proiectele strategice și prioritățile școlii.*** Este explorată nevoia managerilor de a elabora și implementa proiecte de dezvoltare instituțională, în concordanță cu politicile educaționale locale și naționale.
- 4) ***Motivarea personalului și stimularea performanței.*** Este inclusă o secțiune dedicată metodelor prin care managerii pot motiva echipa și stimula inovația și performanța organizațională.

Dimensiunea evaluarea nevoilor echipei

Această secțiune se concentrează pe metodele prin care managerii identifică nevoile cadrelor didactice. Sunt explorate aspecte precum utilizarea evaluărilor, sondajelor, discuțiilor directe sau observării. Managerii sunt, de asemenea, întrebați despre principalele nevoi ale echipei didactice, cum ar fi mentoratul sau gestionarea comportamentului elevilor.

Rezultatele chestionarului vor ajuta la identificarea lacunelor de formare profesională ale managerilor școlari, pentru a planifica sesiuni de instruire targetate pe nevoile specifice ale acestora și la Dezvoltarea unor programe de formare continuă, adaptate contextului educațional actual și cerințelor instituțiilor de învățământ.

c) Chestionar pentru identificarea nevoilor personale și profesionale ale mentorilor.

Scopul chestionarului este de a identifica nevoile personale și profesionale ale mentorilor instituționali din școli, pentru a sprijini dezvoltarea competențelor necesare în realizarea eficientă a atribuțiilor specifice. Răspunsurile vor contribui la ajustarea programelor de formare și la îmbunătățirea activității de mentorat în instituțiile de învățământ.

Chestionarul conține 12 itemi care explorează diferite aspecte ale nevoilor personale și profesionale ale mentorilor instituționali. Majoritatea itemilor sunt cu răspuns închis. Demisiunile chestionarului se referă la principalele provocări ce țin de organizarea, coordonarea și realizarea activităților de mentorat la nivel instituțional.

Dimensiunea *nevoi personale în rolul de mentor* reflectă aspecte legate de dificultățile și provocările întâmpinate de mentori în activitatea lor zilnică. Întrebările vizează gestionarea timpului, stresul, echilibrul între viața personală și profesională, precum și relațiile cu mentorabilii.

Dimensiunea *nevoi profesionale pentru îmbunătățirea activității de mentorat* reflectă identificarea nevoilor de formare și resurse care să sprijine îmbunătățirea activității de mentorat. Sunt incluse aspecte precum dezvoltarea competențelor de feedback, accesul la programe de formare continuă și integrarea inovațiilor educaționale. Acoperă domeniile în care mentorii consideră că ar avea nevoie de instruire suplimentară, cum ar fi observarea activității didactice, integrarea inovațiilor educaționale, și gestionarea timpului pentru activitățile de mentorat.

Dimensiunea *impactul mentoratului asupra dezvoltării profesionale a debutanților* reflectă percepția mentorilor asupra impactului pe care activitatea lor de mentorat îl are asupra dezvoltării profesionale a cadrelor didactice debutante. Întrebările explorează eficiența mentoratului în integrarea debutanților în comunitatea profesională și în dezvoltarea competențelor acestora.

Răspunsurile colectate prin acest chestionar vor ajuta la identificarea domeniilor specifice unde mentorii au nevoie de sprijin, dezvoltarea unor programe de formare continuă personalizate, crearea unor resurse practice și ghiduri adaptate nevoilor mentorilor, îmbunătățirea eficienței activităților de mentorat și a impactului acestora asupra cadrelor didactice mentorate.

Metode calitative:

Focus grup. Se vor organiza sesiuni de focus grup cu profesori, mentori și manageri, în care participanții vor avea ocazia să discute în profunzime despre experiențele lor, dificultățile întâmpinate și soluțiile pe care le consideră relevante. Aceste discuții vor oferi o perspectivă detaliată asupra contextului educațional actual.

Interviuri semistructurate cu mentori și manageri școlari pentru a determina nevoile profesionale ale cadrelor didactice și a explora mai detaliat provocările specifice adaptării lor la noile roluri, dinamica relațiilor profesionale și strategiile utilizate pentru a-și îndeplini responsabilitățile.

a) Focus grupuri cu cadre didactice, mentori și manageri din 6 școli, pentru a explora în profunzime perspectivele și experiențele lor.

b) Interviuri semistructurate cu manageri din 6 școli, pentru a analiza detalii specifice privind provocările și nevoile lor profesionale și personale.

c) Interviuri semistructurate cu mentori din 6 școli, pentru a înțelege mai bine perspectivele lor asupra nevoilor de dezvoltare.

Procedura: Chestionarele au fost distribuite și completate online. Focus grupurile cu cadrele didactice și interviurile cu mentorii și managerii au organizate în 6 școli, într-un interval stabilit. Studiul a fost realizat pe parcursul lunii februarie 2025.

Eșantionul

1. Participanții la studiu cantitativ (prin chestionare) au fost cadrele didactice, mentorii și managerii din 355 de școli din Republica Moldova, oferind astfel o reprezentativitate largă și o perspectivă diversă asupra nevoilor și provocărilor din sistemul educațional. Au participat:

- **1.501 cadre didactice**, dintre care 97,7% sunt femei și restul bărbați. În ceea ce privește nivelul de învățământ la care activează, 21,3% predau la liceu, 46,2% la gimnaziu și 32,5% la nivel primar. Distribuția pe vârste arată o reprezentare echilibrată între categoriile principale. Cei mai mulți respondenți fac parte din categoria „peste 55 de ani” (29,6%), urmați îndeaproape de cei cu vârste între 35 și 44 de ani (28,9%) și 45–54 de ani (26,2%). Categoria de vârstă 25–34 de ani este mai puțin reprezentată, cu 12,7%, iar tinerii sub 25 de ani sunt prezenți de 2,6 %. Eșantionul de pedagogi este dominat de cadre didactice cu experiență îndelungată, 54,3% având peste 20 de ani vechime, iar 24,5% între 11 și 20 de ani. Profesorii cu experiență medie (4-10 ani) reprezintă 12,6%, iar cei aflați la început de carieră (sub 3 ani) sunt 130 de debutanți, ceea ce constituie 8,6%.
- **211 manageri**, cu vârsta cuprinsă între 32 și 70 de ani, cu un stagiul de activitate managerială între 1 lună și 43 de ani.

- **640 de mentori**, cu vârsta cuprinsă între 25 și 59 de ani, cu un stagiu de muncă între 5 și 49 de ani.

2. În cadrul studiului calitativ au fost organizate **6 focus-grup**, la care au participat **108 cadre didactice din 6 instituții** educaționale din Republica Moldova.

Tabelul 1.1. Designul focus grupurilor

Nr. FG	Categoria de respondenți	Total respondenți	Data realizării
1FG	Cadre didactice, ciclul primar și gimnazial, rural	21 respondenți (2 bărbați și 19 femei)	11 februarie, 2025
2FG	Cadre didactice, ciclul primar și gimnazial, rural	16 respondenți (2 bărbați și 14 femei)	13 februarie, 2025
3FG	Cadre didactice, ciclul primar și gimnazial, rural	15 respondenți (0 bărbați și 15 femei)	17 februarie, 2025
4FG	Cadre didactice, ciclul primar, gimnazial și liceal, rural	19 respondenți (2 bărbați și 17 femei)	18 februarie, 2025
5FG	Cadre didactice, ciclul primar și gimnazial, urban	17 respondenți (1bărbat și 16 femei)	25 februarie, 2025
6FG	Cadre didactice, ciclul primar și gimnazial și liceal, urban	21 respondenți (1bărbat și 20 femei)	26 februarie, 2025
		108 respondenți	

3. Au fost realizate interviuri semistructurate individuale cu **12 manageri**, dintre care 5 directori și 7 directori adjuncți, din cadrul a 6 instituții de învățământ. De asemenea, au fost realizate interviuri semistructurate cu **12 mentori**. Toate persoanele intervievate sunt femei, cu experienta de muncă cuprinsă între 7 și 40 de ani.

REZULTATELE STUDIULUI

III. NEVOILE PERSONALE ȘI PROFESIONALE ALE CADRELOR DIDACTICE

Nevoi personale ale cadrelor didactice

Răspunsurile libere ale pedagogilor cu privire la provocările personale din activitatea didactică evidențiază o gamă largă de dificultăți cu care se confruntă zilnic. Acestea reflectă nemulțumiri, frustrări și obstacole legate de mai multe componente ale muncii lor, de la lipsa motivației elevilor și gestionarea comportamentului acestora, până la volumul mare de muncă, stresul profesional și relația cu părinții. De asemenea, numeroși profesori resimt dificultăți în adaptarea la noile tehnologii educaționale, integrarea elevilor cu cerințe speciale și lipsa resurselor materiale adecvate. Toate aceste aspecte au fost organizate pe categorii pentru a oferi o imagine clară asupra principalelor provocări din sistemul educațional și pentru a evidenția nevoile reale ale cadrelor didactice:

1. Lipsa motivației și a interesului elevilor pentru învățare

- „Lipsa motivației elevilor pentru studii”
- „Indiferența elevilor față de studii, dorința de a munci mai mult”

- „Slaba motivare a elevilor pentru învățare”
- „Dezinteresul elevilor pentru învățare independentă, lectura adăugătoare”
- „Motivarea elevilor, rezultatele școlare”

2. Stresul și epuizarea profesională

- „Stresul de fiecare zi”
- „Sentimentul de oboseală cronică”
- „Înfruntarea stresului și a epuizării”

3. Comportamentul neadecvat al elevilor

- „Comportamentul neadecvat, gălăgios al elevilor în timpul orelor de studii”
- „Gestionarea comportamentului elevilor la lecție și în pauze”
- „Copiii cu comportament obraznic; lipsa susținerii din partea administrație în gestionarea comportamentelor neadecvate ale elevilor”
- „Elevii care nu manifestă interes pentru lecție, foarte multe clase, volumul mare de muncă”

4. Provocări legate de evaluare și notare

- „Aprecierea elevilor cu calificative”
- „Evaluarea obiectivă a elevilor”
- „Evaluarea elevilor”
- „Notarea, gestionarea comportamentului elevilor ca reacție la notare”

5. Dificultăți în utilizarea tehnologiei și integrarea platformelor digitale

- „Utilizarea platformelor digitale”
- „Aplicarea noilor platforme educaționale”
- „Tehnologiile moderne (noile platforme...)”
- „Competența digitală”

6. Probleme legate de timpul disponibil și volumul mare de muncă

- „Lipsa de timp pentru realizarea tuturor sarcinilor”
- „Volumul mare de muncă și birocratizare”
- „Gestionarea timpului”
- „Numărul mare de sarcini și timpul limitat”

7. Dificultăți în relația cu părinții elevilor

- „Neimplicarea în procesul educațional al unor părinți”, „Am nevoie de îndrumare în argumentarea părintelui despre situației școlare a elevului și importanța implicării în viața școlară.”
- „Indiferența unor părinți și lipsa ajutorului din partea lor”
- „Relațiile cu părinții”
- „Pedagogizarea părinților”

8. Lipsa resurselor materiale și a infrastructurii adecvate

- „Absența materialului didactic atractiv”
- „Lipsa de cabinet”
- „Loc și timp de recreere în cadrul instituției, cancelarie cu condiții în care te poți odihni în timpul liber”
- „Lipsa materialelor instructive pentru elevii cu CES, a mijloacelor tehnice”
- „Manualele neaccesibile pentru vârsta elevilor, de exemplu Istoria, cl.5.”

9. Provocări legate de integrarea elevilor cu CES

- „Integrarea elevilor cu necesități speciale, lipsa resurselor de predare/învățare a elevilor cu CES.”
- „Mulți elevii cu CES în clasă, uneori 5-6”
- „Gestionarea diversității de elevi din clasă, motivația elevilor cu tulburări de învățare.”

Am fost interesați de evaluarea importanței diferitelor nevoi personale în activitatea profesională a profesorilor pentru a înțelege mai bine factorii care influențează satisfacția și bunăstarea acestora la locul de muncă.

Tabelul 1.2. Importanța nevoilor personale în activitatea profesională a cadrelor didactice – analiză procentuală

Nr.	Nevoi personale resimțite de cadre didactice	Deloc importantă	Puțin importantă	Moderată	Importantă	Foarte importantă
1.	Realizarea activităților care să crească încrederea în propriile competențe.	1,67%	5,3%	15,5%	24,4%	53,1%
2.	Recunoașterea muncii și aprecierea eforturilor din partea elevilor și părinților.	2,07%	5,53%	15,3%	20,8%	56,3%
3.	Recunoașterea muncii și aprecierea eforturilor din partea colegilor și a managerilor.	1,8%	4,1%	14%	25,2%	54,9%
4.	Sentimentul de a fi apreciat și valorizat de către societate.	2,4%	5,3%	16%	26,6%	49,7%
5.	Posibilitatea de a lucra mediu pozitiv în școală, care încurajează respectul și colaborarea.	1,1%	4%	12,4%	17,9%	64,6%
6.	Exprimarea onestă a opiniilor și ideilor personale în cadrul școlii.	1,2%	3,9%	13,6%	21,7%	59,6%
7.	Implicarea în procesul decizional și în inițiativele școlii.	1,1%	6%	17,4%	32,6%	42,8%
8.	Libertatea de a putea implementa metode inovatoare în predare și în alte activități profesionale.	0,9%	4,3%	13,3%	25,9%	55,6%

9.	Sprijin psihologic pentru gestionarea stresului, menținerea echilibrului emoțional și prevenirea burnout-ului.	2,7%	7,5%	15,6%	20,7%	53,5%
10.	Echilibru între viața profesională și cea personală.	2,3%	5,1%	14,6%	17%	61%
11.	Un mediu de lucru sigur, fără riscuri fizice sau emoționale.	3%	3,8%	12,8%	14,8%	65,4%

Formularea întrebării în chestionar: Cum apreciați importanța următoarelor nevoi personale în activitatea dumneavoastră profesională? Vă rugăm să le evaluați pe o scară de la 1 (deloc important) la 5 (foarte important)

O analiză detaliată a acestor rezultate relevă câteva tendințe semnificative:

1. Prioritizarea siguranței și a unui climat pozitiv în școală
2. Echilibrul dintre viața profesională și personală – o necesitate importantă
3. Nevoia de recunoaștere și apreciere
4. Sprijinul emoțional
5. Necesitatea consolidării încrederii în sine
6. Implicarea în procesul decizional – o prioritate mai redusă

Rezultatele la întrebarea „*Ce nevoi considerați că aveți pentru a vă dezvolta capacitatea de a manifesta autoritatea constructiv în relația cu elevii?*” oferă o imagine clară asupra domeniilor în care cadrele didactice simt nevoia de a se perfecționa pentru a îmbunătăți relațiile interpersonale și gestionarea autorității în clasă. Iată o analiză detaliată: Aproape 43% dintre respondenți consideră că ar beneficia de cursuri de formare profesională axate pe gestionarea relațiilor interpersonale și leadership-ul în clasă. Aceasta sugerează o nevoie semnificativă de a învăța cum să-și îmbunătățească abilitățile de lider și să stabilească relații eficiente cu elevii, aspecte esențiale pentru manifestarea autorității constructive. Majoritatea respondenților (62,1%) consideră că ar avea nevoie de training, instruire pentru a îmbunătăți abilitățile de comunicare și pentru a înțelege mai bine percepțiile elevilor. Acesta este un domeniu important pentru construirea unei autorități constructive și pentru stabilirea unei relații de încredere cu elevii. Dezvoltarea competențelor de comunicare este văzută ca o prioritate pentru a putea influența pozitiv comportamentul și procesul de învățare a elevilor. Aproape jumătate dintre respondenți (45,4%) consideră că instruirea în gestionarea disciplinară este importantă pentru dezvoltarea autorității constructive. Acesta este un aspect crucial al profesiei didactice, iar respondenții recunosc importanța unui management al clasei eficient pentru menținerea unui mediu educațional armonios și productiv. Opțiunile suplimentare indică un interes pentru susținerea din partea administrației și îmbunătățirea colaborării cu părinții. De asemenea, promovarea imaginii profesorului sugerează o nevoie de recunoaștere și sprijin profesional.

Rezultatele la întrebarea „*În ce măsură simțiți că personalitatea dumneavoastră este compatibilă cu profesia de cadru didactic?*” indică o mare compatibilitate percepută între personalitatea respondenților și profesia de cadru didactic. Mai mult de jumătate dintre respondenți (51,7%) consideră că personalitatea lor este complet compatibilă cu profesia de cadru didactic. Acesta este un rezultat pozitiv, ce sugerează că majoritatea percep profesia ca fiind bine adaptată caracterului și trăsăturilor lor. 44,6% dintre respondenți consideră că personalitatea lor este în mare parte compatibilă cu profesia, ceea ce înseamnă că există o potrivire bună, dar cu anumite aspecte care

pot necesita ajustare. Aceasta sugerează o satisfacție generală față de profesia aleasă. Un procent mic de respondenți (3,7%) consideră că personalitatea lor este doar parțial compatibilă cu profesia. Acest lucru poate indica o anumită frustrare sau dificultăți în adaptarea la cerințele profesiei, dar nu înseamnă neapărat o incompatibilitate majoră. Niciun respondent nu consideră că personalitatea lor este deloc compatibilă cu profesia de cadru didactic.

Tabelul 1.3. Importanța dezvoltării rezilienței emoționale pentru cadrele didactice

Nevoia personală resimțită de cadre didactice	Deloc importantă	Puțin importantă	Moderată	Importantă	Foarte importantă
<i>Cât de important este pentru dumneavoastră dezvoltarea rezilienței emoționale pentru a face față provocărilor din activitatea didactică?</i>	2,8%	11,7%	30,4%	32,2%	22,9%

Formularea întrebării în chestionar: Cât de important este pentru dumneavoastră dezvoltarea rezilienței emoționale pentru a face față provocărilor din activitatea didactică?

Majoritatea profesorilor (85,5%) recunosc importanța dezvoltării rezilienței emoționale, fie că o consideră *foarte importantă, importantă sau moderat importantă*. Acest lucru sugerează că stresul și provocările emoționale sunt o realitate frecventă în activitatea didactică, iar sprijinul în acest sens este necesar. Doar un procent redus (aproximativ 14%) consideră că se descurcă bine fără sprijin suplimentar, ceea ce indică faptul că provocările emoționale sunt o preocupare reală pentru marea majoritate a cadrelor didactice. Aceste rezultate subliniază nevoia unor programe de formare și sprijin psihologic pentru cadrele didactice, axate pe gestionarea stresului, prevenirea burnout-ului și dezvoltarea rezilienței emoționale.

Tabelul 1.4 Nevoi personale ale cadrelor didactice pentru a face față situațiilor critice în activitatea didactică

Nr	Nevoile cadrelor didactice privind gestionarea situațiilor critice în procesul educațional	Ponderea răspunsurilor
1	Dezvoltarea abilităților de gestionare a emoțiilor și menținerea calmului, de exemplu, schimbarea modului în care percepem o situație dificilă pentru a o face mai ușor de gestionat.	32,6%
2	Dezvoltarea abilităților de comunicare în situații critice.	32,8%
3	Îmbunătățirea capacității de a analiza situațiile și de a găsi soluții optime.	39,1%
4	Creșterea nivelului de toleranță și înțelegere față de ceilalți.	13,3%
5	Dezvoltarea mecanismelor prin care o persoană se protejează de epuizare în situații critice frecvente (reziliență emoțională).	30,2%
6	Sprijin din partea colegilor, echipei de conducere sau a mentorului.	25,1%

Formularea întrebării în chestionar: Care sunt nevoile personale ale dumneavoastră necesare pentru a face față situațiilor critice în activitatea didactică?

Datele din tabel relevă că cea mai mare pondere (39,1%) este acordată *îmbunătățirii capacității de a analiza situațiile și de a găsi soluții optime*, ceea ce sugerează că profesorii resimt nevoia de a-și dezvolta gândirea critică și abilitățile de luare a deciziilor rapide și eficiente în contexte dificile. *Dezvoltarea abilităților de comunicare în situații critice* este, de asemenea, o prioritate importantă (32,8%). Acest aspect subliniază necesitatea de a învăța tehnici de comunicare eficientă pentru a gestiona conflictele și interacțiunile tensionate. Dezvoltarea abilităților de gestionare a emoțiilor și menținerea calmului (32,6%) și dezvoltarea mecanismelor de protecție împotriva epuizării (30,2%) indică o preocupare majoră pentru sănătatea emoțională și prevenirea stresului profesional.

Nevoi profesionale ale cadrelor didactice

Principalele nevoi ale cadrelor didactice pentru *dezvoltarea competențelor în gestionarea comportamentelor dificile ale elevilor în timpul lecțiilor* sunt:

Prioritate majoră: cursuri practice care să includă strategii de mediere și intervenție rapidă pentru a menține un climat de învățare pozitiv, tehnici pentru a construi încredere și respect reciproc. (54,5%). Acest rezultat indică o nevoie puternică de soluții aplicate, care să ofere profesorilor instrumente concrete pentru menținerea unui climat pozitiv în clasă. Profesorii își doresc exersarea unor tehnici prin scenarii reale și studii de caz, nu doar teorie.

Instruire pentru înțelegerea cauzelor comportamentelor dificile (36,7%). Un procent semnificativ dintre respondenți consideră importantă înțelegerea factorilor care determină comportamentele dificile. Acest lucru sugerează că profesorii nu vor doar soluții rapide, ci și o înțelegere profundă a motivațiilor elevilor, pentru a putea interveni adecvat și a preveni apariția acestor comportamente.

Sprijin prin întâlniri regulate cu specialiști (35,6%). O altă nevoie identificată este colaborarea cu psihologi, consilieri școlari sau formatori, pentru a discuta cazuri specifice și a primi recomandări personalizate. Acest rezultat sugerează că profesorii își doresc suport constant și soluții adaptate situațiilor individuale din clasele lor, ceea ce poate indica lipsa unor resurse de consiliere în multe școli.

În cadrul răspunsurilor deschise, cadrele didactice au evidențiat aspecte suplimentare esențiale pentru gestionarea comportamentelor dificile:

- *Mecanisme de protecție a profesorului la nivel legislativ* – ceea ce indică percepția unei lipsuri de siguranță în gestionarea anumitor situații critice.
- *Susținerea administrației* – ceea ce sugerează nevoia de sprijin instituțional și recunoaștere a problemelor cu care se confruntă profesorii.
- *Implicarea psihologului în rezolvarea problemelor* – ceea ce poate arăta că în multe cazuri sprijinul psihologic nu este suficient de accesibil.
- *Mecanisme de analiză individualizată a fiecărui caz* – profesorii subliniază faptul că nu există o soluție universală și că fiecare situație necesită o abordare specifică.
- *Mecanisme de implicare a părinților* – ceea ce arată că profesorii consideră că familia joacă un rol esențial în corectarea și prevenirea comportamentelor dificile ale elevilor.

Nevoia de motivare și responsabilizare a elevilor

Principalele tipuri de sprijin pe care cadrele didactice le consideră necesare pentru a aplica strategii eficiente în stimularea motivației și responsabilizarea elevilor față de propria învățare sunt: *resurse pentru promovarea autonomiei elevilor (46,6%)*, profesorii își doresc instrumente moderne și structurate pentru a încuraja elevii să își gestioneze mai bine procesul de învățare. „Una dintre nevoile profesorilor este motivarea elevilor pentru învățare. Nu mai funcționează metodele pe care le foloseam altă dată. Eu compar elevii din alte generații și văd că atunci reușeam mult mai multe la o lecție și rezolvam probleme mai dificile.” (IS, director adjunct, rural, 14 ani experiență managerială) *Instruire în utilizarea metodelor bazate pe proiecte și interesele elevilor este (43%)*. Acest rezultat subliniază intenția profesorilor de a face lecțiile mai atractive și relevante pentru elevi, stimulând curiozitatea și implicarea acestora. *Sprijin pentru implementarea metodelor de evaluare formativă (41,1%)*, aceasta reflectă o tendință spre o evaluare centrată pe progres, nu doar pe rezultate finale, ceea ce poate crește implicarea elevilor în procesul de învățare.

Provocările și nevoile cadrelor didactice în adaptarea procesului educațional la diversitatea elevilor, inclusiv cu CES

Tabelul 1.5 Dificultăți întâmpinate de cadrele didactice în adaptarea lecțiilor la ritmurile diferite de învățare ale elevilor

Nr	Nevoile cadrelor didactice privind adaptarea lecțiilor la ritmurile diferite de învățare ale elevilor	Ponderea răspunsurilor
1	Identificarea nivelului real de înțelegere al fiecărui elev.	25,9%
2	Crearea unor sarcini diferențiate pentru grupuri eterogene.	37,1%
3	Am nevoie de instruire pentru simplificarea conținuturilor complexe și adaptarea lor la nivelul de înțelegere al elevilor.	18,1%
4	Gestionarea timpului în cadrul lecțiilor.	31,2%
5	Utilizarea unor metode și strategii didactice adaptate.	35,2%
6	Integrarea elevilor cu cerințe educaționale speciale în activitățile de grup.	35%

Formularea întrebării în chestionar: Care sunt principalele dificultăți pe care le întâmpinați în adaptarea lecțiilor pentru elevii cu ritmuri de învățare diferite?

Rezultatele evidențiază principalele dificultăți pe care cadrele didactice le întâmpină în adaptarea lecțiilor la ritmurile diferite de învățare ale elevilor. Principala dificultate: crearea unor sarcini diferențiate pentru grupuri eterogene (37,1%), adică *dificultatea de a proiecta sarcini didactice adaptate atât elevilor avansați, cât și celor care au nevoie de sprijin suplimentar, fără a compromite obiectivele lecției*. Aceasta reflectă o nevoie crescută de strategii didactice eficiente pentru personalizarea învățării. „Sunt interesată de metode concrete de adaptare a conținuturilor curriculare la potențialul elevilor și la capacitățile lor de învățare. De asemenea, avem nevoie de formări specifice pentru lucrul cu elevii cu CES.” (rural, 2FG)

Mulți profesori (31,2%) consideră că este dificil să *echilibreze timpul alocat explicațiilor, să ofere suport celor care au nevoie și, în același timp, să mențină implicarea elevilor avansați*. Acest aspect subliniază nevoia unor *metode eficiente de organizare a timpului*, cum ar fi învățarea în perechi sau utilizarea tehnologiei pentru gestionarea diferențelor de ritm. Aproape o treime dintre respondenți menționează provocări în alegerea metodelor potrivite pentru a răspunde diversității elevilor. Predarea diferențiată, învățarea prin cooperare și utilizarea tehnologiilor educaționale sunt

exemple de abordări care ar putea facilita acest proces, dar se pare că profesorii au nevoie de mai multă instruire și resurse pentru a le aplica eficient. „În prezent, pentru mine, o nevoie profesională este gestionarea timpului în cadrul unei ore de 45 de minute, cu o clasă de 24 de elevi, dintre care 3 au CES, astfel încât să pot folosi metode diferențiate de predare.” (liceu, rural, 5FG)

Un procent semnificativ al profesorilor (35%) întâmpină dificultăți în includerea elevilor cu CES în activitățile de clasă, ceea ce sugerează o nevoie de strategii specifice de incluziune și de sprijin suplimentar (resurse adaptate, asistență din partea unui specialist etc.). „Am doi copii cu CES și îmi este foarte greu. Noi nu am fost pregătiți. Simt nevoia de a mă forma în mod constant. Mi-ar fi de ajutor fișe concrete pentru diferite discipline, care pot fi utilizate în lucrul cu acești copii. De asemenea, am nevoie de formări care să mă ajute să reușesc să-i cuprind pe toți elevii în activitățile de învățare.” (rural, 3FG)

Identificarea nivelului real de înțelegere al fiecărui elev (25,9%) constituie o altă dificultate menționată de profesori. Aceasta indică probleme în evaluarea corectă a progresului elevilor, fie din cauza lipsei instrumentelor de diagnostic eficiente, fie din cauza discrepanței dintre rezultatele obținute la teste și comportamentul elevilor în clasă. Aceasta sugerează o nevoie de instrumente de evaluare mai precise și flexibile, care să reflecte mai bine nivelul real de învățare al elevilor. O parte dintre profesori consideră că simplificarea și adaptarea conținuturilor la nivelul elevilor este o provocare. Exemplele menționate – tehnici de parafrază, utilizarea de exemple concrete și adaptarea limbajului academic – sugerează nevoia de formare suplimentară în acest domeniu. Unii profesori au evidențiat nevoia de materiale didactice care să conțină sarcini de dificultate diferită, ceea ce confirmă faptul că resursele educaționale adaptate nu sunt suficiente sau nu sunt ușor accesibile.

Tabelul 1.6 Nevoile cadrelor didactice pentru aplicarea unui curriculum diferențiat destinat elevilor cu CES

Nr	Nevoile cadrelor didactice privind aplicarea unui curriculum diferențiat destinat elevilor cu CES	Ponderea răspunsurilor
1	Am nevoie de instruire în adaptarea conținutului și metodologiei de predare pentru elevii cu CES.	46,9%
2	Am nevoie de sprijin pentru personalizarea ritmului de învățare și structurarea etapizată a activităților.	20,6%
3	Am nevoie de îndrumare pentru colaborarea eficientă cu echipa multidisciplinară (logopezi, psihologi, profesori de sprijin)	32,5%

Formularea întrebării în chestionar: În ce domenii aveți nevoie de sprijin pentru aplicarea unui curriculum diferențiat destinat elevilor cu cerințe educaționale speciale?

Analiza datelor arată mai multe provocări semnificative: Principala nevoie este instruire în adaptarea conținutului și metodologiei de predare pentru elevii cu CES (46,9%). Aceasta sugerează că profesorii nu dispun de strategii clare și eficiente pentru diferențierea curriculumului și întâmpină dificultăți în integrarea elevilor cu CES în procesul de învățare. Profesorii solicită sprijin

privind modalitățile de organizare a lecțiilor astfel, încât elevii cu CES să poată învăța în propriul ritm, fără a fi supraîncărcați sau neglijați în raport cu ceilalți elevi. „Este foarte greu să lucrăm în clasă cu 6 copii cu CES. Avem nevoie de metode pentru a lucra în aceeași clasă cu 21 de elevi cu dezvoltare tipică și 6-8 copii cu CES. Este foarte dificil, iar copiii dotați au de pierdut, deoarece nu reușim să le acordăm suficientă atenție.” (liceu, rural, 5FG) Un procent semnificativ dintre cadrele didactice (32,5%) consideră că au nevoie de sprijin în cooperarea cu specialiștii (logopezi, psihologi, pedagogi de sprijin). Aceasta indică faptul că, deși în multe școli există resurse umane destinate sprijinirii elevilor cu CES, numărul mare de elevi cu cerințe educaționale speciale și diversitatea dificultăților acestora fac ca pedagogii de sprijin să nu poată oferi suficientă asistență fiecărui caz în parte.

De asemenea, răspunsurile deschise evidențiază o problemă majoră: mai mulți profesorii „nu se simt pregătiți pentru a face față numărului mare de elevi cu CES, mai ales în cazul celor cu tulburări severe de comportament.” Situațiile în care o clasă cu curriculum general include și unul sau mai mulți elevi cu curriculum individualizat pun presiune suplimentară pe profesori, care nu dispun de resursele și sprijinul necesar pentru gestionarea simultană a acestor cerințe diverse.

Nevoile cadrelor didactice pentru sprijin în lucrul cu elevii marginalizați, supuși bullyingului, abuzului și neglijării

Rezultatele indică faptul că profesorii întâmpină dificultăți în gestionarea situațiilor de bullying, marginalizare și excludere socială, iar majoritatea acestora consideră necesar un sprijin specific pentru a lucra mai eficient cu acești elevi. Cel mai mare procent dintre respondenți (41%) solicită formare în utilizarea tehnicilor de mediere, ceea ce sugerează că profesorii se confruntă frecvent cu conflicte între elevi și nu dispun de suficiente metode pentru a le gestiona eficient. Capacitatea de a interveni corect și echilibrat în astfel de situații este esențială pentru menținerea unui climat pozitiv în clasă.

Un procent semnificativ dintre cadrele didactice (35%) consideră că au nevoie de instruire pentru a asigura un climat educațional sigur, în care toți elevii să se simtă acceptați. Aceasta arată preocuparea profesorilor pentru diminuarea fenomenului de excludere socială și pentru prevenirea discriminării în rândul elevilor.

Integrarea elevilor marginalizați în activitățile de grup este o altă provocare importantă. Profesorii simt nevoia unor strategii clare și eficiente pentru a-i ajuta pe acești elevi să fie acceptați de colegi și să participe activ la lecții și activități extracurriculare. De asemenea, studiul calitativ a arătat că există dificultăți semnificative în integrarea elevilor cu comportamente deviante sau cu probleme de disciplină, care fie sunt excluși social din cauza dificultăților lor de integrare în grupurile de elevi, fie singuri aleg să nu se integreze.

Monitorizarea și prevenirea bullyingului necesită evaluări constante ale relațiilor dintre elevi. Un procent semnificativ dintre profesori (31,2%) solicită ghidaj și instrumente specifice pentru a analiza în mod regulat dinamica clasei și a interveni înainte ca situațiile problematice să escaladeze. Un procent relativ mare dintre profesori (27%) nu solicită sprijin pentru îmbunătățirea capacității de a lucra cu elevii marginalizați, supuși bullyingului, abuzului sau neglijării.

Nevoile profesionale pentru proiectarea și realizarea unui proces de învățare semnificativă, centrat pe elev

Tabelul 1.7 Percepția cadrelor didactice asupra nevoilor profesionale privind organizarea procesului de învățare a elevilor

Nr	Nevoile profesionale ale cadrelor didactice	Ponderea răspunsurilor
1	Instruiri privind organizarea conținuturilor curriculare astfel încât să fie corelate și să reflecte o abordare sistemică.	19,1%
2	Formare sau resurse pentru integrarea activităților transdisciplinare în procesul didactic.	30,1%
3	Ghidare pentru a identifica și utiliza specificul disciplinei în scopul formării atitudinilor și valorilor elevilor.	22,8%
4	Suport pentru a înțelege și integra concepte precum STEM și STEAM în lecții.	42,9%
5	Perfecționarea strategiilor de proiectare a lecțiilor astfel încât să stimulez dezvoltarea potențialului fiecărui elev.	39,2%
6	Instruiri privind monitorizarea progresului elevilor în formarea competențelor specifice.	20,2%

Formularea întrebării în chestionar: Care sunt nevoile dumneavoastră profesionale pentru a proiecta și realiza un proces de învățare semnificativă, centrat pe elev, care să îmbunătățească rezultatele educaționale și să stimuleze dezvoltarea competențelor?

Cel mai mare procent dintre participanți (42,9%) consideră că au nevoie de suport pentru înțelegerea și integrarea conceptelor STEM și STEAM în lecțiile lor. Aceste domenii, care integrează știința, tehnologia, ingineria, artele și matematica, sunt esențiale în educația modernă și în dezvoltarea competențelor elevilor, dar profesorii au nevoie de formare pentru a implementa acest concept. „Avem nevoie să perfecționăm competențele privind interdisciplinaritatea, proiectele STEM și STEAM. Din unele experiențe pe care le avem, putem spune că, pentru aceste proiecte interdisciplinare, în primul rând trebuie schimbată curricula disciplinelor, deoarece, în forma ei actuală, aceasta nu presupune abordarea STEM și STEAM. De asemenea, este foarte complicat să le aplici în practică.” (liceu, rural, 5FG) „Sunt interesată cum se poate realiza evaluarea în cadrul proiectelor STEM și STEAM, în care lucrează mai mulți elevi, dar nivelul de implicare diferă? Cum pot fi stabilite criteriile de evaluare în mod corect și echitabil?” (rural, 2FG) Un procent semnificativ (39,2%) dintre profesori doresc să își îmbunătățească strategiile de proiectare a lecțiilor pentru a stimula dezvoltarea potențialului fiecărui elev. Acest aspect subliniază preocuparea pentru personalizarea procesului educativ și pentru a asigura că fiecare elev beneficiază de o educație adaptată nevoilor sale.

Aproape o treime dintre respondenți (30,1%) sunt interesați de formare sau resurse pentru integrarea activităților transdisciplinare. Aceasta indică interesul pentru abordări educaționale care depășesc limitele disciplinelor tradiționale și promovează învățarea integrată și conexiunile între domenii. Una dintre nevoile profesionale identificate este formarea în domeniul transdisciplinarității. Unii profesori au început să aplice anumite proiecte, în special cei de la limba română și limba engleză, însă această abordare este mai complexă și necesită studiu și formare suplimentară. Este importantă atât pregătirea în organizarea proiectelor transdisciplinare, cât și în evaluarea acestora. (IS, director de școală, mediul rural, 2 ani de experiență managerială) Un procent de 22,8% dintre profesori consideră importantă ghidarea pentru utilizarea specificului disciplinei lor în formarea atitudinilor și valorilor elevilor. Aceasta sugerează o preocupare pentru dimensiunea etică și valorică a educației, care completează dezvoltarea competențelor cognitive. Ar fi ideal ca profesorii să poată transmite valori prin conținuturile pe care le predau. Din punctul meu de vedere, ar fi necesare formări în acest sens. (IS, director, urban, 15 ani experiență managerială, 33 de ani experiență didactică)

Nevoia de suport în utilizarea tehnologiilor informaționale și a inteligenței artificiale generative în educație

Tabelul 1.8 Percepția cadrelor didactice asupra necesității de suport în utilizarea etică a inteligenței artificiale generative în educație

Nr	Nevoile profesionale ale cadrelor didactice	Ponderea răspunsurilor
1	Nu am nevoie de suport, mă simt deja pregătit(ă) să stabilesc reguli relevante împreună cu elevii.	14,7%
2	Am nevoie de suport minim, pentru a înțelege mai bine modul de aplicare a regulilor în practica didactică.	32,3%
3	Am nevoie de sprijin moderat, mai ales în familiarizarea cu principiile eticii aplicabile a inteligenței artificiale generative.	30,5%
4	Am nevoie de suport extins pentru a înțelege cum să integrez utilizarea inteligenței artificiale generative în procesul educațional și am nevoie de instruire completă în acest domeniu.	22,5%

Formularea întrebării în chestionar: În ce măsură considerați că aveți nevoie de suport pentru a dezvolta capacitatea de a utiliza tehnologiile informaționale în vederea stabilirii regulilor de utilizare corectă și etică a inteligenței artificiale generative (ChatGPT, DALL·E) împreună cu elevii?

Asumarea responsabilității pentru dezvoltarea profesională continuă

Tabelul 1.9. Percepția cadrelor didactice asupra responsabilității pentru dezvoltarea profesională continuă

Nr	Gradul de conștientizare și implicare în dezvoltarea profesională continuă	Ponderea răspunsurilor
1	Sunt conștient(ă) de importanța dezvoltării personale și profesionale continue și îmi asum în mod activ responsabilitatea pentru aceasta, prin autoevaluare, participarea la formări și integrarea feedbackului primit.	59,7%
2	Înțeleg importanța dezvoltării personale și profesionale și fac pași pentru a-mi îmbunătăți continuu practica, dar consider că mai am aspecte de perfecționat în acest proces.	37,3%
3	Sunt interesat(ă) de dezvoltarea personală și profesională, însă întâmpin dificultăți în asumarea deplină a responsabilității pentru acest proces, fie din lipsă de timp, resurse sau oportunități.	14,3%
4	Deși înțeleg importanța dezvoltării personale și profesionale, nu reușesc să mă angajez suficient în acest proces din diverse motive.	3,5%
5	Nu simt nevoia de a-mi asuma responsabilitatea pentru dezvoltarea personală și profesională continuă în acest moment.	0,9%

Formularea întrebării în chestionar: În ce măsură simțiți nevoia de a vă asuma responsabilitatea și angajamentul pentru dezvoltarea personală și profesională continuă în calitate de cadru didactic?

Majoritatea cadrelor didactice își asumă activ responsabilitatea pentru dezvoltarea profesională continuă, 59,7% participând la formări, aplicând feedback-ul primit și realizând autoevaluări. Un procent semnificativ (37,3%) recunoaște importanța acestui proces și depune eforturi constante pentru îmbunătățirea practicii, deși consideră că mai are aspecte de perfecționat. Aceste rezultate evidențiază un angajament ridicat față de dezvoltarea profesională în rândul profesorilor.

Nevoia de dezvoltare a competențelor lingvistice și respectarea normelor literare în procesul didactic

Cel mai mare procent dintre respondenți (52,2%) indică necesitatea unor resurse practice, precum ghiduri și fișe de lucru, pentru corectarea greșelilor frecvente și dezvoltarea competențelor lingvistice ale elevilor. Acest rezultat sugerează o preocupare majoră pentru aplicabilitatea normelor lingvistice în activitatea didactică și pentru metodele eficiente de remediere a dificultăților elevilor. Aproape jumătate dintre profesori (45,5%) consideră că tehnologiile digitale pot juca un rol important în îmbunătățirea limbajului elevilor. Aceasta indică interesul pentru utilizarea aplicațiilor de verificare ortografică, platformelor interactive și altor instrumente digitale menite să sprijine corectitudinea exprimării scrise și orale. Cel mai mic procent (18,8%) dintre respondenți afirmă că au nevoie de formare pentru actualizarea cunoștințelor despre normele gramaticale și ortografice ale limbii. Acest lucru sugerează că, în general, profesorii se simt bine pregătiți în ceea ce privește normele lingvistice, dar există totuși un segment care ar beneficia de

cursuri sau ateliere pentru a se familiariza cu evoluția regulilor lingvistice și aplicarea acestora în procesul didactic.

Importanța activităților pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

9. Cât de importante considerați că sunt următoarele activități pentru dezvoltarea dumneavoastră profesională și punerea în valoare ca specialist în ed...ntă 2 - Puțin importantă 1 - Deloc importantă

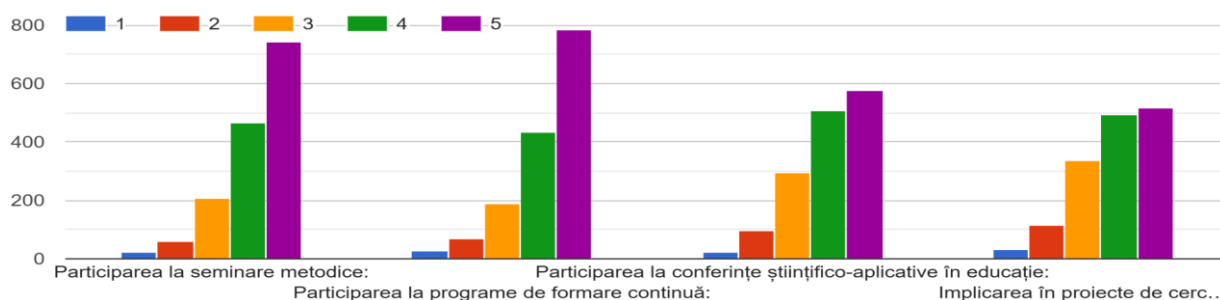


Figura 1.1. Percepția cadrelor didactice asupra relevanței activităților de dezvoltare profesională și valorizare în educație

Rezultatele indică o preferință clară a profesorilor pentru activitățile de formare continuă și seminarele metodice, ceea ce reflectă o nevoie de acces la instruire practică și actualizată. În schimb, participarea la conferințe științifico-aplicative și implicarea în proiecte de cercetare sunt apreciate într-o măsură mai redusă. Deși o parte semnificativă a profesorilor le recunoaște importanța, distribuția mai echilibrată a răspunsurilor sugerează că aceste activități nu sunt percepute ca prioritare. Acest lucru poate indica fie o lipsă de interes, fie percepția că beneficiile cercetării nu sunt suficient de tangibile pentru activitatea didactică de zi cu zi. Astfel, se poate concluziona că profesorii sunt mai atrași de activitățile cu aplicabilitate imediată, în timp ce implicarea în cercetare nu reprezintă o provocare tentantă pentru majoritatea acestora.

IV. NEVOILE SPECIFICE ALE CADRELOR DIDACTICE DEBUTANTE

Pentru a înțelege mai bine nevoile specifice ale cadrelor didactice debutante (tineri specialiști cu 0-3 ani de experiență), am analizat răspunsurile a 130 de profesori aflați în această etapă a carierei, evidențiind ponderea opiniilor lor în cadrul studiului realizat. Majoritatea profesorilor debutanți sunt de sex feminin, reprezentând 116 din totalul de 130 de persoane, în timp ce doar 14 sunt de sex masculin. Această diferență este constantă atât în rândul profesorilor cu o experiență de 1-3 ani (87 femei și 7 bărbați), cât și în rândul celor cu o experiență sub un an (29 femei și 7 bărbați). Distribuția procentuală a celor 130 de profesori debutanți în funcție de nivelul de învățământ este următoarea: gimnazial (57,69%), liceal (10,77%) și primar (31,54%).

Nivelul de învățământ la care predați:	Gimnazial	Liceal	Primar	Total
Până la 3 ani de experiență	57.69%	10.77%	31.54%	100.00%
Total				

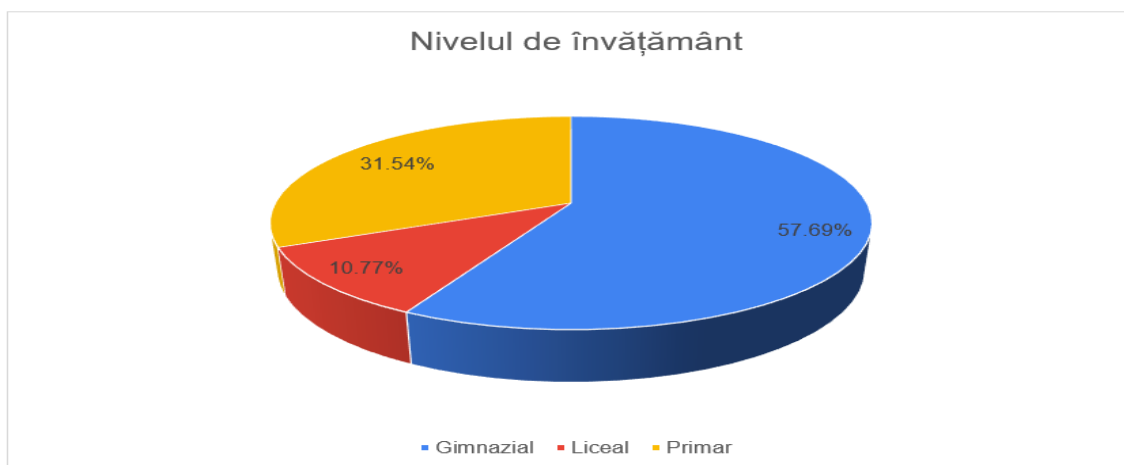


Figura 1.2 Repartizarea cadrelor didactice debutante (0-3 ani de experiență) în funcție de nivelul de învățământ la care predau

Majoritatea profesorilor debutanți cu o experiență între 1 și 3 ani aparțin categoriei de vârstă 25–34 de ani (49 de persoane), urmași de cei din categoria 35–44 de ani (23 de persoane). În schimb, în rândul celor cu o experiență sub un an, cele mai mari grupuri sunt tot cei de 25–34 de ani (16 persoane) și cei sub 25 de ani (14 persoane).

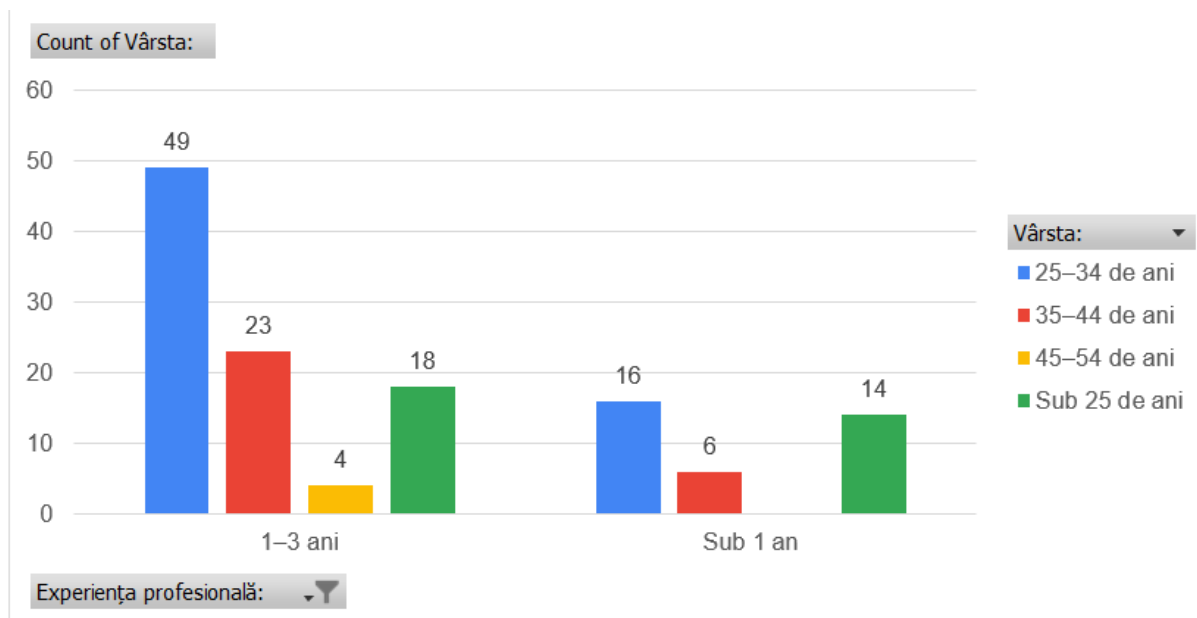


Figura 1.3 Distribuția cadrelor didactice debutante (0-3 ani de experiență) în funcție de vârstă

În figura 1.4 se prezintă repartizarea celor 130 de profesori debutanți în funcție de disciplina predată. Cele mai frecvent predate discipline sunt Învățământul primar (27 profesori), Limba engleză (15 profesori) și Limba și literatura română (13 profesori), în timp ce alte discipline sunt reprezentate de un număr mai mic de cadre didactice.

Disciplina predată	Experiența profesională
Învățământ primar	27
Limba engleză	15
limba și literatura română	13
Cadru didactic de sprijin	9
matematica	8
Educația fizică	7
Istoria	5
Psiholog școlar	5
Educația tehnologică	4
Educația plastică	3
Fizica	3
Limba franceza	3
Biologie	2
Biologie și Chimie	2
Chimie	2
Limba germană	2
Logopedie	2
Toate disciplinele	2
Chimia, educația tehnologică, științe	1
Educație fizică	1
Fara disciplina	1
Geografie	1
Geografie, educația tehnologică	1
Geografie, educație pentru societate	1
Geografie./Psihopedagog	1
informatică	1
L.rom. , matematica, științe, etc.	1
I.română, matematica, dezvolt. pers., ed.moral-spirituală, Împărăția lui mate, ed. fizică, ed.tehnologică.	1
Limba franceză și engleză	1
Limba română,ed.plastică,ed.tehnologică,dezvoltarea personală,ed.fizică	1
Limba română,matematică,educație Fizică,educație muzicală,, plastică,,știință,dezvoltare personală,educație tehnologică	1
Limba rusa	1
limba rusă, matematica	1
Limbi străine	1
Total	130

Figura 1.4 Distribuția cadrelor didactice debutante (0-3 ani de experiență) în funcție de disciplina predată

Tabelul 1.9 evidențiază importanța diferitelor nevoi personale în activitatea profesională a cadrelor didactice debutante (0-3 ani experiență), reflectând percepțiile acestora asupra factorilor care le influențează satisfacția și bunăstarea la locul de muncă.

Tabelul 1.10. Importanța nevoilor personale în activitatea profesională a cadrelor didactice debutante (0-3 ani experiență) – analiză procentuală

Nr.	Nevoi personale resimțite de cadre didactice	Deloc importantă	Puțin importantă	Moderată	Importantă	Foarte importantă
1.	Realizarea activităților care să crească încrederea în propriile competențe.	0.77%	3.85%	13.08%	20.77%	61.54%
2.	Recunoașterea muncii și aprecierea eforturilor din partea elevilor și părinților.	3.08%	2.31%	13.85%	20.00%	60.77%
3.	Recunoașterea muncii și aprecierea eforturilor din partea colegilor și a managerilor.	2.31%	3.08%	12.31%	22.31%	60.00%

4.	Sentimentul de a fi apreciat și valorizat de către societate.	3.08%	3.08%	18.46%	23.08%	52.31%
5.	Posibilitatea de a lucra mediu pozitiv în școală, care încurajează respectul și colaborarea.	0.77%	2.31%	10.00%	15.38%	71.54%
6.	Exprimarea onestă a opiniilor și ideilor personale în cadrul școlii.	1.54%	1.54%	12.31%	22.31%	62.31%
7.	Implicarea în procesul decizional și în inițiativele școlii.	1.54%	4.62%	20.00%	28.46%	45.38%
8.	Libertatea de a putea implementa metode inovatoare în predare și în alte activități profesionale.	0%	4.62%	10.00%	24.62%	60.77%
9.	Sprijin psihologic pentru gestionarea stresului, menținerea echilibrului emoțional și prevenirea burnout-ului.	0.77%	6.15%	13.08%	20.77%	59.23%
10.	Echilibru între viața profesională și cea personală.	1.54%	3.85%	10.77%	16.92%	66.92%
11.	Un mediu de lucru sigur, fără riscuri fizice sau emoționale.	3.85%	11.54%	0%	12.31%	72.31%

Formularea întrebării în chestionar: Cum apreciați importanța următoarelor nevoi personale în activitatea dumneavoastră profesională? Vă rugăm să le evaluați pe o scară de la 1 (deloc important) la 5 (foarte important)

Nevoi percepute ca foarte importante:

- Mediu de lucru sigur (72,31%) și pozitiv (71,54%) – esențiale pentru bunăstarea profesorilor debutanți.
- Echilibru viață profesională - personală (66,92%) – prioritate majoră.
- Recunoașterea muncii de către elevi/părinți (60,77%) și colegi/manageri (60,00%) – factor motivațional important.
- Autonomie și exprimare liberă – libertatea de a implementa metode inovatoare (60,77%) și exprimarea onestă a opiniilor (62,31%).

Compararea rezultatelor dintre profesorii debutanți și lotul general de cadre didactice

◆ **Asemănări:**

- *Recunoașterea muncii:* Atât profesorii debutanți, cât și cei din lotul general apreciază recunoașterea din partea elevilor/părinților (~60% vs. 56,3%) și a colegilor/managerilor (~60% vs. 54,9%).
- *Echilibrul viață profesională - personală:* Percepția acestui aspect ca foarte important este mai ridicată la debutanți (66,92%) decât în lotul general (61%).

◆ **Diferențe semnificative:**

- *Încrederea în propriile competențe*: Profesorii debutanți consideră acest aspect mai important (61,54% vs. 53,1% în lotul general), ceea ce poate indica o nevoie mai mare de validare profesională la început de carieră.
- *Mediu de lucru pozitiv*: 71,54% dintre debutanți îl consideră foarte important, comparativ cu 64,6% în lotul general, ceea ce sugerează o sensibilitate mai mare a debutanților la climatul organizațional.
- *Sprijin psihologic*: Profesorii debutanți resimt o nevoie mai acută de sprijin pentru gestionarea stresului și prevenirea burnout-ului (59,23% vs. 53,5% în lotul general).
- *Importanța mediului de lucru sigur, fără riscuri fizice sau emoționale*: Ambele grupuri consideră acest aspect esențial, însă debutanții pun un accent mai mare pe siguranță (72,31% vs. 65,4% la lotul general).

Reeșind din datele obținute, se poate deduce că, pentru a sprijini adaptarea profesorilor debutanți, este important organizarea de programe de mentorat, care să le ofere îndrumare și suport în primii ani de activitate. De asemenea, sesiunile regulate de feedback constructiv pot contribui la dezvoltarea competențelor profesionale și la creșterea încrederii în propriile abilități didactice la tinerii specialiști.

Tabelul 1.11. Nevoi personale ale cadrelor didactice debutante (0-3 ani experiență) pentru a face față situațiilor critice în activitatea didactică

Nr	Nevoile cadrelor didactice privind gestionarea situațiilor critice în procesul educațional	Ponderea răspunsurilor
1	Dezvoltarea abilităților de gestionare a emoțiilor și menținerea calmului, de exemplu, schimbarea modului în care percepem o situație dificilă pentru a o face mai ușor de gestionat.	18.05%
2	Dezvoltarea abilităților de comunicare în situații critice.	20.30%
3	Îmbunătățirea capacității de a analiza situațiile și de a găsi soluții optime.	21.80%
4	Creșterea nivelului de toleranță și înțelegere față de ceilalți.	6.77%
5	Dezvoltarea mecanismelor prin care o persoană se protejează de epuizare în situații critice frecvente (reziliență emoțională).	14.29%
6	Sprijin din partea colegilor, echipei de conducere sau a mentorului.	18.80%

Formularea întrebării în chestionar: Care sunt nevoile personale ale dumneavoastră necesare pentru a face față situațiilor critice în activitatea didactică?

Comparația între percepția nevoilor pentru lotul general de profesori și tinerii specialiști

Nr.	Lotul general de profesori	Tinerii specialiști
1	Îmbunătățirea capacității de a analiza situațiile și de a găsi soluții optime.	Îmbunătățirea capacității de a analiza situațiile și de a găsi soluții optime.
2	Dezvoltarea abilităților de comunicare în situații critice.	Dezvoltarea abilităților de comunicare în situații critice.
3	Dezvoltarea abilităților de gestionare a emoțiilor și menținerea calmului.	Sprijin din partea colegilor, echipei de conducere sau a mentorului.

Nr.	Lotul general de profesori	Tinerii specialiști
4	Dezvoltarea mecanismelor prin care o persoană se protejează de epuizare (reziliență emoțională).	Dezvoltarea abilităților de gestionare a emoțiilor și menținerea calmului.
5	Sprijin din partea colegilor, echipei de conducere sau a mentorului.	Dezvoltarea mecanismelor prin care o persoană se protejează de epuizare (reziliență emoțională).
6	Creșterea nivelului de toleranță și înțelegere față de ceilalți.	Creșterea nivelului de toleranță și înțelegere față de ceilalți.

Principala diferență este că profesorii cu experiență pun mai mult accent pe gestionarea emoțiilor, în timp ce tinerii specialiști prioritizează *sprijinul din partea colegilor și mentorilor*. Profesorii experimentați se concentrează mai mult pe auto-reglare emoțională și găsirea soluțiilor, în timp ce tinerii specialiști au o nevoie mai mare de sprijin extern.

Tabelul 1.12. Importanța dezvoltării rezilienței emoționale pentru cadrele didactice debutante

Nevoia personală resimțită de cadre didactice	Deloc importantă	Puțin importantă	Moderată	Importantă	Foarte importantă
<i>Cât de important este pentru dumneavoastră dezvoltarea rezilienței emoționale pentru a face față provocărilor din activitatea didactică?</i>	2,3%	7,69%	32,31%	35,38%	22,31%

Formularea întrebării în chestionar: Cât de important este pentru dumneavoastră dezvoltarea rezilienței emoționale pentru a face față provocărilor din activitatea didactică?

Majoritatea profesorilor debutanți consideră că dezvoltarea rezilienței emoționale este importantă sau foarte importantă, 35.38% dintre ei exprimând nevoia de îmbunătățire a gestionării stresului și emoțiilor, iar 22.31% simțind o urgență în acest sens. De asemenea, 32.31% dintre respondenți consideră că se descurcă relativ bine în fața situațiilor critice, dar că dezvoltarea suplimentară ar fi benefică. Doar un procent redus de profesori (9.9%) consideră că dezvoltarea rezilienței emoționale este puțin importantă sau deloc importantă pentru activitatea lor didactică.

La întrebarea *În ce măsură simțiți că personalitatea dumneavoastră este compatibilă cu profesia de cadru didactic?* rezultatele sunt prezentate în figura 1.5 și indică faptul că majoritatea profesorilor debutanți (0-3 ani de experiență) consideră că personalitatea lor este potrivită pentru profesia didactică.

- **35%** dintre respondenți se percep ca având o personalitate *complet compatibilă* cu rolul de cadru didactic, ceea ce sugerează un nivel ridicat de vocație și încredere în potrivirea lor cu această profesie.
- **55%** consideră că sunt *în mare parte compatibili*, ceea ce înseamnă că, deși se simt potriviți pentru acest domeniu, ar putea identifica anumite aspecte care necesită dezvoltare sau adaptare.

- **9%** afirmă că sunt *parțial compatibili*, ceea ce poate indica dificultăți în adaptare, posibile rezerve legate de această carieră sau necesitatea unui sprijin suplimentar în dezvoltarea profesională.
- **1%** declară că nu sunt deloc compatibili, ceea ce poate semnala o lipsă de satisfacție profesională sau conștientizarea faptului că profesia de cadru didactic nu corespunde așteptărilor lor.

Datele arată că 90% dintre profesorii debutanți se simt cel puțin în mare parte compatibili cu această profesie, ceea ce este un indicator pozitiv privind motivația și potențialul de adaptare la cariera didactică.

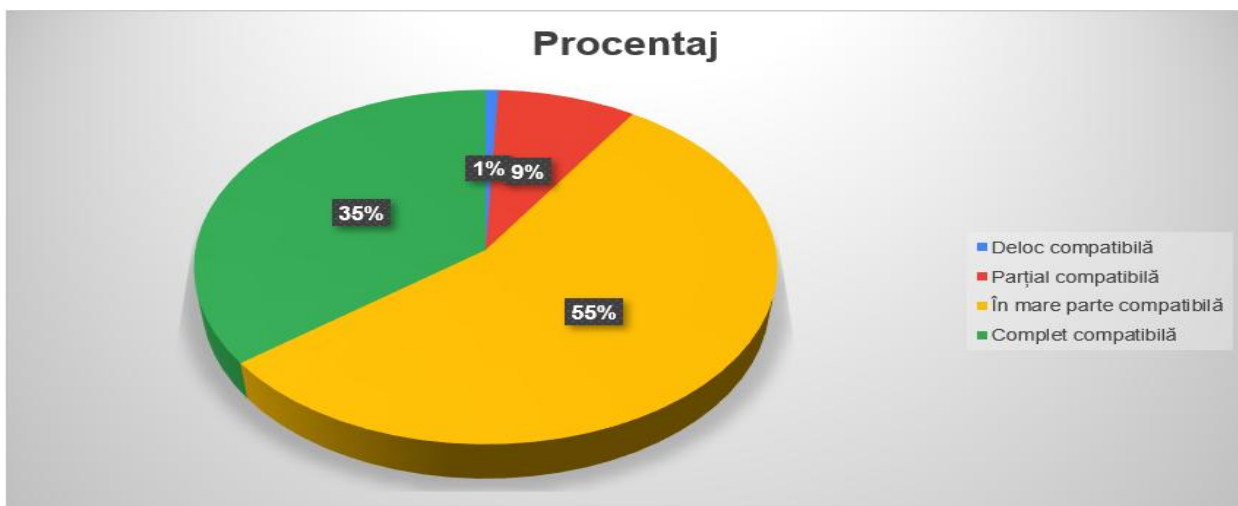


Figura 1.5. Compatibilitatea percepută a personalității profesorilor debutanți (0-3 ani de experiență) cu profesia didactică

Rezultatele privind percepția profesorilor debutanți asupra importanței diferitelor activități pentru dezvoltarea lor profesională și afirmarea ca specialiști în educație sunt prezentate în figura 1.6.

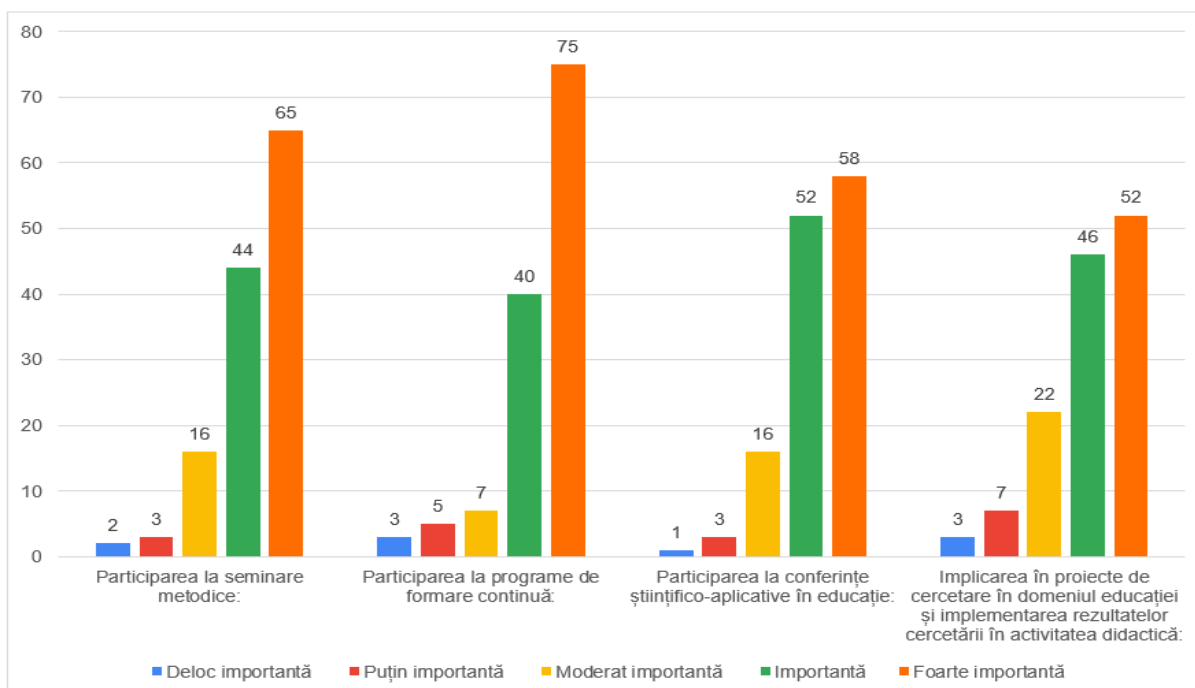


Figura 1.6. Importanța activităților pentru dezvoltarea profesională a profesorilor debutanți (0-3 ani de activitate didactică)

Rezultatele arată că profesorii debutanți consideră participarea la programe de formare continuă cea mai importantă activitate pentru dezvoltarea lor profesională, aceasta fiind apreciată drept „foarte importantă” de 75% dintre respondenți. Participarea la conferințe științifico-aplicative și implicarea în proiecte de cercetare sunt, de asemenea, percepute ca esențiale, cu peste 50% dintre profesori acordându-le cea mai înaltă importanță. În schimb, participarea la seminare metodice este evaluată ca fiind mai puțin relevantă, deși rămâne importantă pentru o parte semnificativă a respondenților.

La întrebarea „Ce tip de sprijin considerați necesar pentru a aplica strategii care să stimuleze motivația și responsabilizarea elevilor pentru propria învățare?”, rezultatele sunt următoarele:

- **32.29%** dintre profesorii debutanți consideră necesară *instruirea în utilizarea metodelor de învățare bazate pe proiecte și pe interesele elevilor, exemplu fiind crearea proiectelor interdisciplinare.*
- **32.29%** dintre respondenți au nevoie de *sprijin pentru implementarea metodelor de evaluare formativă, cum ar fi oferirea de feedback constructiv și utilizarea autoevaluării.*
- **36.42%** dintre profesori au identificat *necesitatea resurselor pentru dezvoltarea activităților ce promovează autonomia elevilor, precum jurnalele de învățare, planurile individuale de studiu și aplicațiile digitale pentru managementul timpului.*

Tabelul 1.13 Dificultăți întâmpinate de cadrele didactice debutante (0-3 ani experiență) în adaptarea lecțiilor la ritmurile diferite de învățare ale elevilor

Nr	Nevoile cadrelor didactice privind adaptarea lecțiilor la ritmurile diferite de învățare ale elevilor	Ponderea răspunsurilor
1	Identificarea nivelului real de înțelegere al fiecărui elev.	12.22%
2	Crearea unor sarcini diferențiate pentru grupuri eterogene.	18.52%
3	Am nevoie de instruire pentru simplificarea conținuturilor complexe și adaptarea lor la nivelul de înțelegere al elevilor.	11.48%
4	Gestionarea timpului în cadrul lecțiilor.	19.63%
5	Utilizarea unor metode și strategii didactice adaptate.	19.26%
6	Integrarea elevilor cu cerințe educaționale speciale în activitățile de grup.	18.89%

Formularea întrebării în chestionar: Care sunt principalele dificultăți pe care le întâmpinați în adaptarea lecțiilor pentru elevii cu ritmuri de învățare diferite?

Dificultățile identificate sugerează că gestionarea timpului, adaptarea metodelor didactice și integrarea elevilor cu CES sunt cele mai presante provocări pentru cadrele didactice debutante. De

asemenea, crearea unor sarcini diferențiate și evaluarea nivelului de înțelegere al elevilor sunt aspecte care necesită îmbunătățiri.

Comparația între ierarhia dificultăților întâmpinate de lotul general de profesori și profesorii debutanți în adaptarea lecțiilor la ritmurile diferite de învățare ale elevilor:

Nr	Lotul general de profesori	Profesorii debutanți (0-3 ani experiență)
I	Crearea unor sarcini diferențiate pentru grupuri eterogene.	Gestionarea timpului în cadrul lecțiilor.
II	Utilizarea unor metode și strategii didactice adaptate.	Utilizarea unor metode și strategii didactice adaptate.
III	Integrarea elevilor cu cerințe educaționale speciale în activitățile de grup.	Crearea unor sarcini diferențiate pentru grupuri eterogene.
IV	Gestionarea timpului în cadrul lecțiilor.	Integrarea elevilor cu cerințe educaționale speciale în activitățile de grup.
V	Identificarea nivelului real de înțelegere al fiecărui elev.	Identificarea nivelului real de înțelegere al fiecărui elev.
VI	Am nevoie de instruire pentru simplificarea conținuturilor complexe și adaptarea lor la nivelul de înțelegere al elevilor.	Am nevoie de instruire pentru simplificarea conținuturilor complexe și adaptarea lor la nivelul de înțelegere al elevilor.

Această comparație sugerează că debutanții se confruntă mai mult cu probleme de gestionare a timpului, în timp ce profesorii experimentați pun mai mult accent pe diferențierea sarcinilor și integrarea elevilor cu CES.

Tabloul 1.14. Nevoile cadrelor didactice debutante (0-3 ani experiență) în ceea ce privește aplicarea unui curriculum diferențiat destinat elevilor cu CES

Nr	Nevoile cadrelor didactice privind aplicarea unui curriculum diferențiat destinat elevilor cu CES	Ponderea răspunsurilor
1	Am nevoie de instruire în adaptarea conținutului și metodologiei de predare pentru elevii cu CES.	42.01%
2	Am nevoie de sprijin pentru personalizarea ritmului de învățare și structurarea etapizată a activităților.	33.73%
3	Am nevoie de îndrumare pentru colaborarea eficientă cu echipa multidisciplinară (logopezi, psihologi, profesori de sprijin)	24.25%

Formularea întrebării în chestionar: În ce domenii aveți nevoie de sprijin pentru aplicarea unui curriculum diferențiat destinat elevilor cu cerințe educaționale speciale?

Comparând rezultatele debutanților cu rezultatele lotului general de profesori (tabel 1.6) se poate conchide că ambele categorii consideră că cea mai mare nevoie este instruirea în adaptarea conținutului și metodologiei de predare pentru elevii cu CES, însă procentul este puțin mai ridicat în rândul profesorilor cu experiență (46,9% față de 42,01%). Profesorii cu experiență pun mai mult accent pe colaborarea cu echipa multidisciplinară (32,5%), în timp ce debutanții consideră mai important sprijinul pentru personalizarea ritmului de învățare și structurarea etapizată a activităților (33,73%). Nevoia de colaborare cu echipa multidisciplinară este mai puțin prioritară pentru debutanți (24,25%), comparativ cu profesorii din lotul general (32,5%).

Tabelul 1.15. Percepția cadrelor didactice debutante asupra nevoilor profesionale privind organizarea procesului de învățare a elevilor

Nr	Nevoile profesionale ale cadrelor didactice	Ponderea răspunsurilor
1	Organizarea conținuturilor curriculare astfel încât să fie corelate și să reflecte o abordare sistemică.	13.67%
2	Formare sau resurse pentru integrarea activităților transdisciplinare în procesul didactic.	16.55%
3	Ghidare pentru a identifica și utiliza specificul disciplinei în scopul formării atitudinilor și valorilor elevilor.	16.55%
4	Suport pentru a înțelege și integra conceptele STEM și STEAM în cadrul lecțiilor.	19.06%
5	Perfecționarea strategiilor de proiectare a lecțiilor astfel încât să stimuleze dezvoltarea potențialului fiecărui elev.	19.78%
6	Instruiri privind monitorizarea progresului elevilor în formarea competențelor specifice.	14.39%

Formularea întrebării în chestionar: Care sunt nevoile dumneavoastră profesionale pentru a proiecta și realiza un proces de învățare semnificativă, centrat pe elev, care să îmbunătățească rezultatele educaționale și să stimuleze dezvoltarea competențelor?

Percepțiile cadrelor didactice debutante asupra nevoilor lor profesionale privind organizarea procesului de învățare a elevilor sunt variate, dar cele mai frecvente nevoi sunt perfecționarea strategiilor de proiectare a lecțiilor (19.78%) și suport pentru integrarea STEM/STEAM (19.06%).

Reieșind din studiul prezentat, se atestă că profesorii debutanți resimt următoarele nevoi:

Nevoi personale:

1. Sentimentul că lucrezi într-un mediu de lucru sigur și pozitiv
2. Autonomie și exprimare liberă
3. Echilibru viață profesională - personală
4. Sprijin din partea colegilor, echipei de conducere sau a mentorului
5. Recunoașterea muncii de către elevi/părinți și colegi/managerei

Nevoi profesionale:

1. Îmbunătățirea capacității de a analiza situațiile dificile care se întâlnesc în activitatea didactică și de a găsi soluții optime
 2. Dezvoltarea abilităților de comunicare în situații critice cu elevii cu comportament dificil sau cu dificultăți socio-emoționale
 3. Gestionarea timpului în cadrul lecțiilor pentru a reuși realizarea obiectivelor
 4. Adaptarea conținutului și metodologiei de predare pentru elevii cu CES
 5. Nevoia de participare la programe de formare continuă
 6. Instruire în utilizarea metodelor de învățare bazate pe proiecte și interesele elevilor
 7. Integrarea conceptelor STEM și STEAM în cadrul lecției.
-

V. NEVOILE PERSONALE ȘI PROFESIONALE ALE MANAGERILOR

Nevoi personale ale managerilor școlari

Studiul atestă mai multe tipuri de nevoi personale resimțite de managerii școlari, care se referă atât la componenta emoțională, comportamentală, cât și la componenta relațională.

Una dintre nevoile majore resimțite de manageri este preocuparea pentru *reducerea stresului și menținerea unui echilibru sănătos între viața personală și profesională*, din cauza multitudinii de sarcini. Acest aspect a fost menționat de mai mulți respondenți, ceea ce reflectă faptul că managerii școlari resimt o presiune mare din cauza sarcinilor multiple și complexe. „Venind în funcția de director adjunct pe educație, nu m-am gândit că va fi atât de stresant, cu atât de multe activități. Multe dintre ele nu sunt planificate și apar peste noapte din partea direcției, pe diverse teme. Suntem foarte presați și tensionați, deoarece avem foarte mult de lucru. A fost o delegație din Franța, cu care colaborăm, și, când au văzut că la un număr atât de mare de elevi există doar un director și doar doi adjuncți, s-au mirat foarte tare, spunând că este foarte puțin personal managerial. Din cauza multor sarcini, nu avem timp să lucrăm cu copiii. Mi-ar plăcea să lucrez cu elevii un an întreg la un proiect major, dar nu pot, deoarece intervin permanent alte activități și se primește permanent rupturi, nu poți duce un lucru până la capăt.” (IS, director adjunct pe educație, rural, 3 ani experiență managerială, 31 ani experiență didactică)

Gestionarea eficientă a timpului reprezintă o altă nevoie semnificativă resimțită de managerii școlari. Lipsa de timp a fost indentificată la peste 70% din manageri. Aceștia se confruntă cu multiple responsabilități, volumul mare de muncă birocratică și cerințe administrative, de coordonare, ceea ce îi face să se simtă permanent constrânși în timp. De cele mai multe ori nu reușesc să gestioneze timpul. „Una dintre nevoile mele personale este de a putea echilibra regimul

de lucru. Se întâmplă să lucrăm mult peste program, mai ales când ne dorim să aplicăm la diverse proiecte necesare școlii. De exemplu, din 2018 ne-am implicat în elaborarea unui proiect pentru a schimba acoperișul și a realiza termoizolarea pereților. Am muncit foarte mult, am trecut prin câteva etape, aveam speranțe, însă, în final, proiectul nu a fost aprobat. Acest lucru ne-a consumat foarte mult din punct de vedere psihoemoțional, deoarece am depus mult efort, iar totul a fost în zadar.” (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială)

Sprijin emoțional și psihologic pentru a face față presiunii constante și stresului constituie o altă nevoie resimțită de peste 60 % din managerii chestionați. „Eu, personal, am nevoie de formări privind *gestionarea stresului*, deoarece sunt o persoană care nu își poate exterioriza emoțiile. Trăiesc totul în interior – toate neplăcerile, nemulțumirile și conflictele. Simt că, uneori, ajung într-o stare de stres cumulativ, care mă epuizează și mă consumă foarte mult.” (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială)

Nevoia de a menține în echipă *comunicarea eficientă și colaborarea constructivă*, a fost identificată de către aproape 50% din managerii școlari. Termeni precum „comunicarea eficientă,” „feedback constant” și „crearea unui mediu motivațional și de încredere” sunt frecvent întâlniți în relatările managerilor. „Mi-aș dori ca un specialist în comunicare să vină și să facă o sesiune de formare cu tot colectivul, axată pe modul în care să interacționăm unii cu alții – atât în relația profesor-profesor, cât și în relația profesor-elev. De asemenea, ar fi util să învățăm cum să ne oferim feedback constructiv unii altora.” (IS, director adjunct pe educație, rural, 3 ani experiență managerială, 31 ani experiență didactică); „De asemenea, este necesar să fim formați cu privire la starea de bine a elevilor și a profesorilor. Totodată, tema climatului organizațional este de interes, deoarece un mediu pozitiv contribuie la creșterea motivației, a performanței și a colaborării eficiente în cadrul instituției.” (IS, director adjunct pe educație, rural, 3 ani experiență managerială, 31 ani experiență didactică)

De asemenea, circa 50 % din manageri doresc mai multă *autonomie* în luarea deciziilor și *flexibilitate* în gestionarea responsabilităților, fără a fi constrânși de reglementări rigide.

Pentru a evalua intensitatea nevoilor personale ale managerilor în îndeplinirea rolului lor, am analizat care dintre acestea sunt resimțite ca fiind cele mai stringente. În acest sens, respondenții au fost rugați să aprecieze gradul de importanță al diferitelor nevoi personale pe o scală de la 1 (deloc importantă) la 5 (foarte importantă), reflectând astfel cât de puternic influențează acestea eficiența managerială.

Tabelul 2.1. Importanța nevoilor personale pentru îndeplinirea eficientă a rolului de manager al instituției educaționale, evaluate pe o scală de la 1 la 5

Nr.	Nevoi personale resimțite de manageri școlari	Deloc importantă	Puțin importantă	Moderată	Importantă	Foarte importantă
1.	Sprijin emoțional și psihologic pentru gestionarea stresului și prevenirea epuizării profesionale	1,9%	2,8%	11,4%	17,6%	66,3%
2.	Dezvoltarea abilităților de a menține pe termen lung relații de colaborare	0,5%	5,2%	13,2%	23,7%	57,3%

3.	Recunoașterea și aprecierea muncii depuse de comunitatea educațională	0,95%	5,2%	14,2%	21,3%	58,3%
4.	Nevoia de a inspira încredere personalului didactic	0,5%	3,8%	11,4%	19,9%	64,5%
5.	Comunicarea eficientă cu echipa didactică, părinții și autoritățile educaționale	0,5%	0,94%	10,9%	19,9%	67,8%
6.	Autonomie în luarea deciziilor strategice pentru instituție	1,4%	4,7%	12,8%	29,4%	51,7%
7.	Feedback din partea colegilor, autorităților locale	0,5%	1,9%	14,7%	27%	55,9%
8.	Posibilitatea de adaptare a strategiei de conducere la nevoile școlii	0,5%	2,8%	11,8%	28,9%	55,9%
9.	Posibilitatea de a participa la programe de formare continuă și dezvoltare profesională	0%	2,4%	10,9%	27%	59,7%
10.	Echilibrul între viața personală și profesională	0%	1,4%	9,9%	14,7%	74%

Formularea întrebării în chestionar: Care dintre următoarele nevoi personale considerați că sunt cele mai importante pentru dumneavoastră pentru a îndeplini eficient rolul de manager al instituției educaționale?

Datele colectate, prezentate în tabelul de mai sus, reflectă intensitatea acestor nevoi și permit conturarea unui profil al sprijinului necesar pentru consolidarea rolului managerial. Cea mai intens resimțită nevoie de către manageri, iarăși, este *echilibrul între viața personală și profesională*, cu 74% dintre respondenți considerând-o foarte importantă. Acest rezultat subliniază presiunea semnificativă exercitată de responsabilitățile profesionale asupra vieții personale, evidențiind necesitatea unor măsuri care să sprijine armonizarea celor două dimensiuni. Unii manageri suțin că „niciodată nu pot folosi concediul”, deoarece au o mulțime de responsabilități legate de școală.

O altă nevoie intensă este *comunicarea eficientă cu echipa didactică, părinții și autoritățile educaționale*, evaluată ca fiind foarte importantă de 67,8% dintre respondenți. Acest aspect indică faptul că o comunicare clară și deschisă reprezintă un pilon fundamental pentru succesul managerial, facilitând cooperarea și coordonarea între toți actorii implicați în procesul educațional.

Sprijinul emoțional și psihologic pentru gestionarea stresului și prevenirea epuizării profesionale este o altă nevoie esențială, cu 66,3% dintre respondenți evaluând-o ca foarte importantă. Rezultatele sugerează că managerii resimt o presiune considerabilă în desfășurarea activităților zilnice și necesită suport pentru menținerea echilibrului emoțional. „Sunt necesare formări dedicate managerilor, axate pe teme precum sănătatea ocupațională, prevenirea burnoutului și comunicarea motivațională cu subordonații. Aceste subiecte sunt esențiale pentru eficiența și bunăstarea managerilor.” (IS, director, urban, 15 ani experiență managerială, 33 de ani experiență didactică)

De asemenea, *nevoia de a inspira încredere personalului didactic* (64,5%) și *posibilitatea de a participa la programe de formare continuă și dezvoltare profesională* (59,7%) sunt aspecte cheie care contribuie la consolidarea poziției manageriale și la îmbunătățirea competențelor profesionale. „Acum, în educație, este o avalanșă de schimbări și eu aș fi interesată de cursuri și

seminare care țin de elementele de noutate, atunci când apar.” (IS, director de școală, rural, 7 ani experiență managerială)

În ceea ce privește *recunoașterea și aprecierea muncii depuse de comunitatea educațională*, 58,3% dintre respondenți consideră această nevoie foarte importantă, evidențiind importanța feedback-ului pozitiv în menținerea motivației și a satisfacției profesionale.

Nevoile de dezvoltare a abilităților de menținere a relațiilor de colaborare (57,3%) și feedback din partea colegilor și autorităților locale (55,9%) arată că managerii valorizează sprijinul și aprecierea celor din jur în exercitarea funcției lor. Autonomia în luarea deciziilor strategice (51,7%) și posibilitatea de adaptare a strategiei de conducere la nevoile școlii (55,9%) indică dorința managerilor de a avea libertatea necesară pentru a lua decizii care să răspundă specificului instituției pe care o conduc.

Rezultatele evidențiază faptul că nevoile emoționale, de comunicare și de sprijin profesional sunt esențiale pentru managerii școlari, fiind direct corelate cu eficiența și satisfacția în exercitarea rolului managerial.

Analizând datelor privind preferințele managerilor în ceea ce privește *tipul de recunoaștere profesională* care îi motivează cel mai mult, am identificat că *feedback-ul pozitiv din partea colegilor* este cel mai important factor motivator, ales de 81% dintre respondenți. Acest rezultat sugerează că aprecierea venită din partea celor cu care lucrează direct are un impact major asupra motivației profesionale a managerilor. Se poate interpreta că relațiile de muncă și aprecierea colegială sunt esențiale pentru starea de bine și satisfacția profesională. *Recunoașterea publică din partea comunității* este un factor motivator pentru 36,5% dintre respondenți. Aceasta arată că, deși mai puțin important decât aprecierea colegilor, validarea venită din partea comunității joacă un rol semnificativ în motivația profesională. *Premiile sau distincțiile acordate de autorități* sunt cel mai puțin relevante pentru motivația respondenților, fiind alese de doar 19,4%. Acest aspect sugerează că premiile formale oferite de instituții nu sunt percepute ca un factor esențial de recunoaștere și motivație, în comparație cu aprecierea directă și oportunitățile de dezvoltare. Alte tipuri de recunoaștere identificate de managerii școlari includ rezultatele vizibile și îndeplinirea obiectivelor, feedback-ul pozitiv, precum și satisfacția părinților față de serviciile educaționale oferite.

Referindu-ne la percepția managerilor școlari asupra importanței *susținerii pentru gestionarea stresului și prevenirea epuizării*, am identificat că sprijinul psihologic este considerat „foarte important” de 42,7% dintre respondenți, ceea ce indică faptul că aproape jumătate dintre managerii școlari resimt frecvent nevoia de suport pentru a face față stresului, pe fondul sarcinilor și responsabilităților multiple. Acest rezultat sugerează un nivel ridicat de presiune în rolul managerial. Pentru 32,2% dintre respondenți, sprijinul emoțional este „important”, aceștia având nevoie ocazional de suport, în special în perioadele aglomerate. Această categorie confirmă că stresul este o problemă semnificativă, dar nu constantă, fiind gestionabilă cu un sprijin adecvat. 20,4% dintre manageri consideră sprijinul „moderatament important”, indicând că, deși gestionarea stresului este o provocare, reușesc să facă față fără intervenții externe. Această categorie sugerează o capacitate mai mare de autoreglare și adaptare. Doar 3,3% dintre respondenți consideră sprijinul „puțin important”, ceea ce înseamnă că rareori simt nevoia unui ajutor specializat pentru gestionarea stresului. Doar un procent foarte mic (1,4%) declară că sprijinul este „deloc important”, neavând dificultăți semnificative legate de stres și neconsiderând necesar un ajutor suplimentar.

În aceeași ordine de idei, analizând preferințele managerilor școlari privind *modalitățile eficiente de sprijin pentru gestionarea stresului și prevenirea epuizării* s-a atestat că cel mai solicitat sunt „pauze organizate sau evenimente de relaxare” (55,9%). Aceasta sugerează că managerii școlari resimt nevoia de momente de deconectare și refacere. „Ateliere sau cursuri de formare privind managementul stresului” sunt preferate de 42,2% din manageri. O parte semnificativă a respondenților consideră că dobândirea unor strategii concrete de gestionare a stresului prin formare profesională ar fi o soluție eficientă. O treime dintre manageri (34,1%) consideră că „Participarea la sesiuni de grup pentru exerciții de gestionare a emoțiilor” pot fi utile pentru echilibrarea emoțională. „Acces la resurse și materiale despre sănătatea mintală și bunăstare” au selectat 31,3% din managerii care au participat la chestionare. Adică, aproximativ o treime dintre respondenți apreciază importanța documentării și accesului la informații relevante privind gestionarea stresului, ceea ce subliniază dorința de autoeducare în acest domeniu. „Consultări individuale cu un specialist” au selectat 19,4%. Această opțiune este cea mai puțin selectată, ceea ce poate sugera fie o reticență față de consilierea individuală, fie preferința pentru soluții mai informale și accesibile.

Analiza datelor privind nivelul de necesitate resimțită de managerii școlari pentru *acceptarea și susținerea din partea cadrelor didactice în activitatea lor profesională* atestă, că aproape 43% dintre respondenți resimt intens și frecvent această nevoie. Pentru acești manageri sprijinul colegilor este un factor semnificativ în îndeplinirea eficientă a responsabilităților manageriale, iar colaborarea și armonia în echipă sunt esențiale pentru performanța profesională. Mai mulți manageri susțin că este necesar să apar diverse situații, când e foarte greu să organizez lucrul așa ca toți să fie satisfăcuți, să accepte și să susțină. De exemplu, în situația când apar unele schimbări: „Mai dificil pentru mine este situația când se împart orele. Până acum, situația a fost stabilă, dar anul acesta a trebuit să unim două clase de a V-a și, de exemplu, profesoarele de limba română au rămas cu o normă didactică mai mică. Una dintre ele a trebuit să meargă să cumuleze ore într-o altă instituție din altă localitate.” (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială)

Un sfert dintre respondenți (25%) simt constant și foarte intens nevoia de susținere și acceptare, ceea ce arată că pentru acești manageri, sprijinul echipei de cadre didactice este crucial pentru a-și îndeplini responsabilitățile, mai ales având în vedere complexitatea și provocările specifice rolului lor. Un procent semnificativ de manageri (28%) consideră că, deși au nevoie de acceptare, aceasta nu este un factor dominant în activitatea lor managerială. Acest lucru sugerează o anumită independență și capacitate de a funcționa chiar și în absența unei susțineri constante din partea echipei. Doar 1,4% dintre respondenți simt rar nevoia de acceptare sau susținere din partea cadrelor didactice, indicând o percepție relativ scăzută a importanței colaborării și sprijinului din partea echipei. Doar 0,9% dintre manageri consideră că nu au nevoie de acceptarea cadrelor didactice pentru a-și desfășura activitatea, ceea ce sugerează o independență totală în gestionarea activităților.

Nevoi profesionale ale managerilor școlari

În cadrul analizei răspunsurilor la întrebarea referitoare la nevoile profesionale esențiale pentru îmbunătățirea eficienței și gestionarea responsabilităților ca manager școlar, se observă un număr semnificativ de teme comune care ies în evidență. În ceea ce privește *leadership-ul și managementul educațional*, mulți dintre respondenți consideră esențială îmbunătățirea abilităților de conducere pentru a răspunde provocărilor instituționale. De exemplu, unii manageri menționează că „dezvoltarea abilităților de leadership și management educațional” reprezintă un aspect important pentru succesul activității lor manageriale, iar unii subliniază că este nevoie de „cursuri de formare în leadership și management educațional”, pentru a putea coordona echipele mai eficient. În ceea ce privește *managementul resurselor*, este evident că respondenții își doresc

o mai bună gestionare a resurselor financiare, umane și materiale. Unii dintre răspunsuri subliniază clar importanța accesului la „resurse pentru managementul eficient al școlii”, necesitatea „formării în management financiar pentru administrarea corectă a bugetului și resurselor”, „sprijin administrativ și juridic, acces la un jurist și un administrator de baze de date.” **Sunt necesare instruirii privind coordonarea personalului nedidactic, inclusiv a administratorului, secretariatului și contabilului.”** (IS, director, urban, 15 ani experiență managerială, 33 de ani experiență didactică) În mod similar, *formarea continuă* este un alt domeniu unde managerii școlari caută să își îmbunătățească performanța. Nevoia de „cursuri de formare profesională în managementul proiectelor educaționale” și în „managementul resurselor umane” este frecvent menționată, indicând intenția de îmbunătățire a competențelor în domenii diverse, de la planificare strategică la gestionarea echipelor. În ceea ce privește *implementarea și îmbunătățirea proceselor instituționale*, mai mulți respondenți indică nevoia de a avea „proceduri operaționale clare” și „reper concrete” în fiecare compartiment de activitate. De exemplu, unii manageri susțin că au nevoie de „procedurile clare pe toate domeniile de activitate ale instituției”.

Clarificarea proceselor administrative și a documentației școlare constituie o altă nevoie profesională a unor manageri. Unii respondenți subliniază dificultățile întâmpinate în gestionarea documentației școlare și nevoia de a avea un algoritm mai clar în acest sens. De asemenea, există referințe la „proiectarea planului de dezvoltare al instituției” și „elaborarea planurilor strategice” ca nevoi importante enunțate de manageri. **„Am nevoie de formări privind elaborarea rapoartelor și completarea documentației. De asemenea, aș dori să știu ce trebuie să conțină portofoliul directorului adjunct pe educație.”** (IS, director adjunct pe educație, rural, 3 ani experiență managerială, 31 ani experiență didactică) **„Una dintre nevoile noastre, ca manageri, se referă la formări sau ghiduri privind elaborarea rapoartelor și a altor documente solicitate de la instituție”** (IS, director de școală, rural, 7 ani experiență managerială; IS, director adjunct, rural, 10 ani experiență managerială) **„De asemenea am dori instruirii calitative în domeniul gestionării resurselor financiare”**

Motivația și performanța personalului sunt de asemenea preocupări constante. Unii respondenți menționează că „motivarea cadrelor didactice pentru creșterea performanței instituției” este o nevoie esențială, punând accent pe necesitatea unui „feedback continuu” și al unei „aprecieri corecte a muncii” pentru a încuraja performanța echipei. **„Pentru mine, în calitate de manager școlar, una dintre nevoile profesionale ar fi cultura organizațională și modalitățile eficiente de motivare a personalului.”** (IS, director adjunct, rural, 14 ani experiență managerială)

Din studiu calitativ se atestă că managerii resimt resimt o puternică frustrare și dificultate în gestionarea echității în ceea ce privește timpul petrecut în școală de cadrele didactice. Ei consideră că obligativitatea unui program fix pentru toți profesorii, indiferent de norma didactică, generează nemulțumire și demotivare în rândul personalului. De asemenea, se confruntă cu provocarea de a găsi soluții pentru implicarea echitabilă a profesorilor în activități suplimentare, în condițiile în care resursele financiare pentru remunerarea acestora sunt limitate sau inexistente. **„O problemă este obligativitatea de a sta în școală până la ora 15:00, chiar dacă orele se termină la 12:00 sau 13:00. Aceasta tensionează activitatea pedagogilor. Ei pot realiza multe dintre activități, cum ar fi verificarea caietelor, proiectarea lecțiilor și pregătirea pentru ore, și de acasă. Toți au acces la internet și calculatoare. Acest lucru le reduce mult din timpul lor și nu reușesc să își gestioneze eficient activitățile.”** (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială) Unii manageri simt presiune din partea profesorilor, care percep această situație ca fiind nedreaptă, iar alții se confruntă cu dificultăți în menținerea unui climat pozitiv și a unui nivel ridicat de implicare din partea personalului didactic. Totodată, lipsa unor politici clare de compensare sau de flexibilizare a programului contribuie la sentimentul de neputință și la necesitatea de a lua decizii dificile, fără a avea întotdeauna soluții care să mulțumească pe toată lumea. **Sunt foarte nemulțumită de**

obligativitatea profesorilor de a petrece 7 ore în școală, deoarece este neechitabilă. Unii profesori au 16 ore, alții 20, iar alții 25, dar toți trebuie să rămână până la ora 15:00. Cei cu un număr mai mic de ore sunt obligați să se implice în alte activități ale școlii, însă salariul lor rămâne mai mic. Astfel, lucrează mai mult, dar sunt plătiți mai puțin, și invers. Ar fi corect ca aceste ore suplimentare să fie remunerate. În aceste condiții, este foarte dificil să motivezi personalul. (IS, director, urban, 15 ani experiență managerială, 33 de ani experiență didactică)

Din studiu calitativ s-a constatat ca managerii școlari din mediul rural se confruntă cu dificultăți semnificative în comunicarea și colaborarea cu părinții elevilor. Aceștia observă că profesorii întâmpină provocări în gestionarea relațiilor cu părinții, ceea ce poate duce la tensiuni și conflicte. În anumite situații, directorii sunt nevoiți să intervină pentru a media astfel de neînțelegeri, însă acest lucru poate fi interpretat de profesori ca o favorizare a părinților, generând nemulțumiri în rândul cadrelor didactice. „Cred că profesorii ar avea nevoie de formări privind comunicarea cu părinții elevilor. Sunt cazuri când mă implic și eu pentru a aplana tensiunile dintre profesori și părinți. Câteodată, unii profesori sunt supărați, spunând că țin partea părinților.” (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială)

O altă problemă importantă este nivelul scăzut de implicare al părinților în educația copiilor și în activitățile școlare. Mulți dintre aceștia fie nu manifestă interes, fie au așteptări nerealiste și adoptă o atitudine critică față de profesori. Managerii resimt nevoia unor soluții eficiente pentru a crește gradul de participare a părinților și pentru a construi relații bazate pe colaborare, însă nu dispun de metode clare pentru a realiza acest lucru. De asemenea, consideră esențială organizarea unor formări dedicate profesorilor, care să îi sprijine în îmbunătățirea comunicării cu părinții și în stimularea implicării acestora în educația copiilor.

„O problemă foarte importantă este motivarea părinților să se ocupe de copiii lor. Este esențial să se lucreze cu părinții elevilor pentru a-i încuraja să se implice activ în educația copiilor lor. Aici, profesorii întâmpină dificultăți. Avem nevoie de ghidare în acest aspect.” (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială)

„Implicarea părinților în activitățile școlii este redusă. Rareori găsim părinți binevoitori, cu inițiativă, care să sprijine profesorii. Cei mai mulți fie nu se implică deloc, fie au doar pretenții nefondate și manifestă ostilitate față de cadrele didactice. Simțim nevoia de a stabili relații constructive cu părinții, simțim că e nevoie pedagogizarea părinților, dar nu știm cum să realizăm acest lucru.” (IS, director de școală, mediul rural, 2 ani de experiență managerială).

Un alt subiect important este *colaborarea cu autoritățile publice și parteneriatele educaționale*. Unii manageri subliniază importanța creării unor „parteneriate educaționale” și implicarea „donatorilor și autorităților publice” în sprijinul instituțiilor educaționale, să existe „o colaborare constantă cu autoritățile publice pentru a asigura sustenabilitatea activităților școlii”. Unii manageri au expus că există comunicare tensionată cu OLDSI.

Analiza rezultatelor privind nevoile profesionale stringente ale managerilor școlari

Rezultatele colectate indică faptul că cea mai stringentă nevoie profesională a managerilor școlari este *asigurarea calității procesului educațional*, aceasta fiind selectată de 32,2% dintre respondenți. Acest aspect subliniază preocuparea principală a directorilor pentru standardele educaționale și eficiența procesului de predare-învățare.

Pe locul al doilea se află *creșterea performanței instituției prin inovație educațională*, cu un procent de 19%. Acest rezultat evidențiază interesul pentru modernizare și aplicarea unor practici inovatoare în educație, ca mijloc de îmbunătățire a rezultatelor școlare. *Asigurarea climatului favorabil în școală (starea de bine)* și *motivarea personalului didactic* sunt, de asemenea, priorități importante, fiind selectate de 12,8%, respectiv 12,3% dintre respondenți. Aceste date sugerează că factorii de mediu și motivaționali sunt recunoscuți drept esențiali pentru buna desfășurare a activităților școlare. *Dezvoltarea parteneriatelor educaționale cu comunitatea locală și instituții externe* a fost aleasă de 10,9% dintre respondenți, ceea ce arată un interes moderat pentru colaborările externe, dar și o posibilă nevoie de sprijin suplimentar în acest domeniu.

Tabelul 2.2 Nevoile stringente ale managerilor școlari în exercițiul funcției

Nr	Nevoi profesionale stringente ale managerilor școlari	Ponderea răspunsurilor
1	<i>Creșterea performanței instituției prin inovație educațională</i>	19%
2	Comunicarea și colaborarea cu personalul didactic	4,7%
3	<i>Asigurarea calității procesului educațional</i>	32,2%
4	Dezvoltarea parteneriatelor educaționale cu comunitatea locală și instituții externe	10,9%
5	Motivarea personalului didactic	12,3%
6	Integrarea tinerilor pedagogi	4,7%
7	Asigurarea climatului favorabil: starea de bine în școală	12,8%
8	Implementarea strategiilor de schimbare organizațională.	3,4%

Formularea întrebării în chestionar: Care considerați că este cea mai stringentă nevoie profesională pe care o aveți în calitate de manager școlar?

Datele evidențiază că managerii școlari consideră calitatea educației și inovarea drept priorități esențiale. Totodată, aspectele legate de climatul organizațional și motivarea cadrelor didactice sunt recunoscute ca factori importanți pentru buna funcționare a școlilor

Domeniile în care cadrele didactice consideră că au nevoie de instruire pentru dezvoltarea instituției școlare

Analiza răspunsurilor evidențiază că cea mai mare nevoie de instruire este exprimată în domeniul „*Identificarea priorităților strategice care asigură atingerea performanțelor elevilor și cadrelor didactice*” (57,3%). Acest rezultat sugerează că există o preocupare majoră pentru identificarea obiectivelor esențiale care contribuie la îmbunătățirea rezultatelor școlare și la dezvoltarea profesională a profesorilor. „*Identificarea mecanismelor de creare a unei culturi a învățării în școală*” și „*Promovarea schimbării în cadrul școlii*” (38,4%) au un nivel similar de interes. Aceste rezultate indică necesitatea unor intervenții pentru consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare continuă și inovare. O posibilă cauză ar putea fi rezistența la schimbare sau lipsa unor mecanisme eficiente pentru stimularea implicării profesorilor în procese de învățare colaborativă. „*Asigurarea concordanței dintre viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale școlii și politicile educaționale naționale și locale*” este domeniul de interes pentru 32,2% din managerii care au participat la studiu. „*Controlul intern managerial*” a fost menționat ca domeniu suplimentar în care este necesară instruirea. Această mențiune arată că unii respondenți resimt nevoia de formare în domeniul managementului calității și al controlului proceselor interne, ceea ce sugerează o

preocupare pentru eficientizarea mecanismelor administrative și de monitorizare a activităților instituționale.

Rezultatele prezentate în continuare reflectă nevoile de instruire identificate de către manageri în domeniile gestionării resurselor umane, dezvoltării profesionale continue, evaluării personalului, stimulării și motivării angajaților, precum și în ceea ce privește cultura organizațională.

Tabelul 2.3 Nevoile de sprijin resimțite de manageri privind gestionarea resurselor umane

Nr	Nevoi profesionale ale managerilor școlari privind gestionarea resurselor umane	Ponderea răspunsurilor
1	Formare profesională în leadership și managementul echipei	46,4%
2	Ateliere practice privind rezolvarea conflictelor și comunicarea eficientă în echipă	33,2%
3	Consultanță sau mentorat personalizat pentru gestionarea resurselor umane	24,2%
4	Schimb de bune practici cu alți manageri școlari în gestionarea resurselor umane	64,9%

Formularea întrebării în chestionar: Ce tip de sprijin considerați că este necesar pentru dumneavoastră în vederea fortificării competenței de gestionare a resurselor umane?

Analiza datelor din tabelul de mai sus indică că cea mai mare pondere o are *schimbul de bune practici cu alți manageri școlari* (64,9%), ceea ce sugerează o preferință clară pentru învățarea prin experiențe concrete și colaborarea între colegi. Acest aspect subliniază importanța rețelelor profesionale și a platformelor de partajare a experiențelor pentru dezvoltarea competențelor manageriale. Este necesar schimbul de experiență între școli, prin vizite în alte instituții și seminare cu reprezentanți din diferite școli din Moldova. Aceste activități ne oferă oportunități valoroase de învățare. (IS, director, urban, 15 ani experiență managerială, 33 de ani experiență didactică) *Formarea profesională în leadership și managementul echipei* este a doua opțiune preferată de 46,4%, indicând o nevoie puternică de dezvoltare a abilităților de conducere și coordonare a echipelor. Aceasta evidențiază dorința managerilor de a-și consolida competențele strategice pentru a asigura un management eficient al resurselor umane. *Atelierele practice privind rezolvarea conflictelor și comunicarea eficientă* sunt solicitate de 33,2% dintre respondenți, ceea ce arată interesul pentru dezvoltarea competențelor interpersonale esențiale în menținerea unui climat organizațional armonios. În schimb, *consultanța sau mentoratul personalizat* este considerată necesară 24,2% de respondenți, ceea ce poate indica fie o preferință pentru soluții colective de învățare, fie o disponibilitate limitată pentru astfel de intervenții individualizate.

Tabelul 2.4 Nevoile de instruire ale managerilor privind dezvoltarea profesională continuă a personalului didactic

Nr	Nevoi profesionale ale managerilor școlari privind dezvoltarea profesională continuă a personalului didactic	Ponderea răspunsurilor
1	Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului	32%
2	Încurajarea și susținerea personalului să participe la activități de formare profesională continuă conform unui traseu individualizat de dezvoltare profesională	57,3%
3	Asigurarea procesului de inserție profesională a cadrelor didactice debutante	39,8%

4	Coordonarea procesului de evaluare a impactului dezvoltării profesionale continue	37%
---	---	-----

Formularea întrebării în chestionar: În ce direcții considerați că aveți nevoie de instruire pentru a vă dezvolta competențele legate de dezvoltarea profesională continuă a personalului din instituția de învățământ?

Analiza datelor din tabelul de mai sus evidențiază principalele direcții în care managerii școlari consideră că au nevoie de instruire pentru a-și dezvolta competențele legate de dezvoltarea profesională continuă a personalului din instituția de învățământ. Cea mai mare pondere o are *încurajarea și susținerea personalului pentru a participa la activități de formare profesională continuă conform unui traseu individualizat de dezvoltare (57,3%)*. Acest aspect sugerează o preocupare majoră pentru crearea unor planuri personalizate de formare, dar și pentru motivarea și sprijinirea cadrelor didactice în procesul de dezvoltare profesională. *Asigurarea procesului de inserție profesională a cadrelor didactice debutante (39,8%)* este o altă prioritate importantă. Aceasta indică nevoia de instruire a managerilor în metode eficiente de integrare a profesorilor începători, sprijinindu-i în adaptarea la cerințele profesionale și instituționale.

Coordonarea procesului de evaluare a impactului dezvoltării profesionale continue (37%) subliniază necesitatea unor competențe specifice pentru monitorizarea și analiza eficienței programelor de formare. Această direcție este esențială pentru asigurarea unui impact real al instruirii asupra calității actului educațional. *Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului* este considerată necesară de 32,2% dintre respondenți, ceea ce poate indica fie existența unor mecanisme parțial funcționale în acest sens, fie o prioritate mai redusă față de celelalte aspecte.

Tabelul 2.5 Nevoile de instruire ale managerilor privind îmbunătățirea procesului de monitorizare a evaluării personalului

Nr	Nevoi profesionale ale managerilor școlari privind evaluarea personalului	Ponderea răspunsurilor
1	Organizarea procesului de evaluare internă a personalului. Instruire în utilizarea instrumentelor și metodologiilor de evaluare.	60,2%
2	Oferirea de consiliere și îndrumare metodologică personalului în contextul rezultatelor evaluării. Dezvoltarea abilităților de a comunica constructiv rezultatele evaluării (oferirea feedback-ului eficient).	48,8%

Formularea întrebării în chestionar: În ce domenii considerați că aveți nevoie de instruire pentru a îmbunătăți procesul de monitorizare a evaluării personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)?

Cea mai mare pondere (60,2%) o are *oferirea de consiliere și îndrumare metodologică personalului în contextul rezultatelor evaluării*, cu accent pe *dezvoltarea abilităților de comunicare constructivă și oferirea unui feedback eficient*. Acest rezultat sugerează că managerii au nevoie de formare pentru a transmite clar și obiectiv concluziile evaluării, astfel încât aceasta să fie percepută ca un proces de creștere profesională și nu doar ca o formalitate administrativă. Un feedback eficient contribuie la îmbunătățirea performanței individuale și a climatului organizațional. Pe de altă parte, *organizarea procesului de evaluare internă a personalului și instruirea în utilizarea instrumentelor și metodologiilor de evaluare* este considerată necesară de 48,8% dintre respondenți. Acest aspect indică o nevoie de standardizare și clarificare a proceselor

de evaluare, astfel încât acestea să fie aplicate coerent și eficient. Instruirea în utilizarea corectă a instrumentelor de evaluare poate îmbunătăți obiectivitatea și relevanța rezultatelor.

Tabelul 2.6 Tematici de interes ale managerilor privind motivarea și stimularea performanței în activitatea instituției de învățământ

Nr	Nevoi profesionale ale managerilor școlari privind motivarea și stimularea performanței în activitatea instituției de învățământ	Ponderea răspunsurilor
1	Aplicarea diverselor metode de motivare a tuturor membrilor comunității educaționale.	48,8%
2	Stimularea inovației și performanței prin diverse metode și instrumente manageriale.	60,2%
3	Încurajarea inițiativelor valoroase ale membrilor comunității educaționale pentru îmbunătățirea performanței organizaționale	55%

Formularea întrebării în chestionar: Care dintre tematicile privind motivarea și stimularea performanței în activitatea instituției de învățământ prezintă interes pentru dumneavoastră?

Cea mai mare pondere (60,2%) o are *stimularea inovației și performanței prin diverse metode și instrumente manageriale*. Acest rezultat sugerează că managerii sunt interesați de strategii moderne și eficiente pentru a impulsiona performanța organizațională. Aceștia caută soluții manageriale care să încurajeze creativitatea, implicarea activă și rezultatele de calitate în rândul personalului și al elevilor. *Încurajarea inițiativelor valoroase ale membrilor comunității educaționale pentru îmbunătățirea performanței organizaționale* este un alt aspect important, fiind menționat de 55% dintre respondenți. Aceasta indică dorința de a crea un mediu colaborativ, în care ideile inovatoare să fie apreciate și puse în practică pentru dezvoltarea instituției. *Aplicarea diverselor metode de motivare a tuturor membrilor comunității educaționale* a fost selectată de 48,8% dintre respondenți. Totuși, motivația rămâne un factor important în asigurarea unui climat pozitiv și a unei performanțe constante în școli.

Tabelul 2.7 Percepția managerilor asupra culturii organizaționale și necesitatea îmbunătățirilor

Nr	Nevoi profesionale ale managerilor școlari privind cultura organizațională	Ponderea răspunsurilor
1	Cultura organizațională este foarte bine dezvoltată și nu necesită îmbunătățiri.	5,7%
2	Cultura organizațională este bine dezvoltată, dar ar putea beneficia de ajustări minore.	59,7%
3	Cultura organizațională are unele lacune și necesită îmbunătățiri moderate.	30,8%
4	Cultura organizațională este insuficient dezvoltată și necesită îmbunătățiri semnificative.	3,3%
5	Nu am o opinie clară despre cultura organizațională a școlii.	0,5%

Formularea întrebării în chestionar: Cum apreciați cultura organizațională din școala dumneavoastră și în ce măsură considerați că există nevoie de îmbunătățiri în acest domeniu?

Datele din tabelul de mai sus oferă o perspectivă asupra percepției managerilor școlari privind cultura organizațională din instituțiile pe care le conduc și asupra necesității unor îmbunătățiri în acest domeniu. Cea mai mare pondere (59,7%) o are opinia conform căreia cultura organizațională

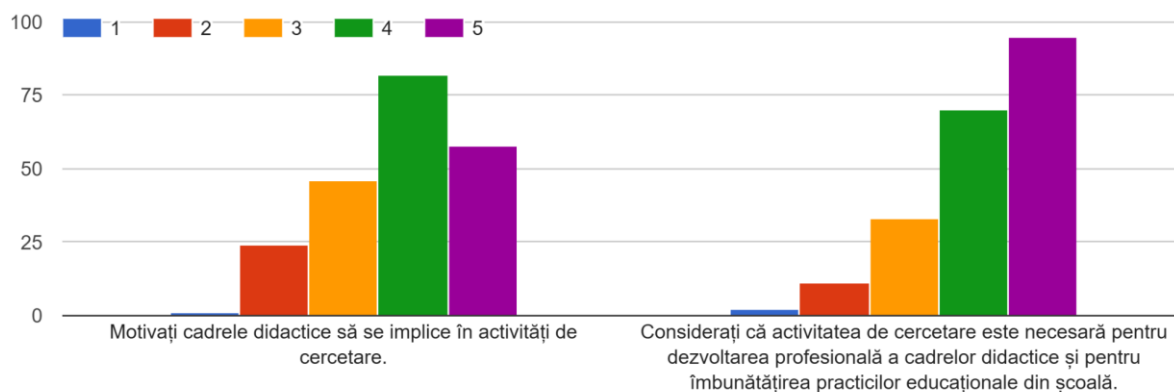
este bine dezvoltată, dar ar putea beneficia de ajustări minore. Acest rezultat sugerează că, în general, mediul organizațional este considerat pozitiv, însă există aspecte care pot fi optimizate pentru a îmbunătăți colaborarea, comunicarea și eficiența managerială. 30,8% dintre respondenți consideră că există unele lacune și că sunt necesare îmbunătățiri moderate. Aceasta indică faptul că, în anumite instituții, există provocări care afectează cultura organizațională, fie în ceea ce privește valorile comune, coeziunea echipei sau claritatea procedurilor interne. Doar 5,7% dintre manageri consideră că nu sunt necesare îmbunătățiri, ceea ce înseamnă că aproape toate instituțiile resimt nevoia unor ajustări, chiar dacă în proporții diferite. Pe de altă parte, 3,3% dintre respondenți apreciază că organizația lor are o cultură insuficient dezvoltată și necesită îmbunătățiri semnificative. Acest procent, deși redus, semnaleză că există școli unde lipsa unor valori organizaționale bine definite, a comunicării eficiente sau a unei viziuni comune afectează climatul intern. Un procent nesemnificativ (0,5%) a declarat că nu are o opinie clară asupra acestui aspect, ceea ce indică o conștientizare ridicată a importanței culturii organizaționale în rândul managerilor.

Viziunea managerilor școlari privind implicarea cadrelor didactice în cercetare

În cadrul studiului, managerii școlari au fost rugați să evalueze, pe o scară de la 1 (în foarte mică măsură) la 5 (în foarte mare măsură), percepția lor asupra motivației cadrelor didactice de a se implica în activități de cercetare și asupra necesității activității de cercetare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și îmbunătățirea practicilor educaționale.

Figura 2.1 Percepția managerilor asupra motivației cadrelor didactice pentru activități de cercetare și importanța cercetării în dezvoltarea profesională

14. Cum apreciați, pe o scară de la 1 (în foarte mică măsură) la 5 (în foarte mare măsură), măsura în care:



Cele mai multe răspunsuri privind motivarea cadrelor didactice pentru implicarea în activități de cercetare sunt concentrate la nivelurile 4 și 5, indicând o percepție pozitivă asupra motivației profesorilor de a se implica în cercetare. Un procent mai mic de respondenți a ales nivelurile 1, 2 și 3, ceea ce sugerează că există totuși unele dificultăți în stimularea implicării cadrelor didactice în astfel de activități.

Referitor la percepția asupra necesității cercetării pentru dezvoltarea profesională și îmbunătățirea practicilor educaționale, se observă o proporție semnificativ mai mare a răspunsurilor la nivelurile 4 și 5 comparativ cu prima întrebare, ceea ce sugerează că respondenții recunosc importanța

cercetării în dezvoltarea profesională și în îmbunătățirea calității educației. Foarte puțini respondenți au selectat nivelurile 1 și 2, indicând un consens larg asupra relevanței activităților de cercetare în educație. Deși majoritatea respondenților consideră că activitatea de cercetare este necesară, există discrepanță între această convingere și nivelul efectiv de motivare al cadrelor didactice pentru a se implica în cercetare. În cadrul studiului calitativ, unii manageri susțin că, în școlile lor, există poate 1-2 profesori interesați de activitatea de cercetare, în timp ce pentru ceilalți, aceasta este o activitate dificil de realizat, având în vedere că celelalte responsabilități sunt extrem de solicitante. „Referitor la cercetare, nu cred că ar fi interesați profesorii. Poate un cadru didactic care vrea să experimenteze o anumită metodă și apoi să vină cu anumite rezultate.” (IS, director adjunct, rural, 14 ani experiență managerială)

Percepțiile managerilor despre activitatea mentorilor în școli

Viziunea managerilor despre activitatea mentorilor în școli este, în mare parte, pozitivă și de încredere. Aceștia apreciază inițiativa și consideră activitatea mentorilor binevenită, chiar dacă este ceva nou. Activitatea mentorilor este văzută ca un ajutor valoros, oferind sprijin și îndrumare colegilor, prin metode și activități care îi ajută să își îmbunătățească performanțele profesionale. În plus, managerii consideră că activitatea mentorilor este oportună, deoarece mulți profesori simt nevoia de a fi ascultați și ghidați. „Am o opinie foarte bună despre mentorat și am încredere că va funcționa bine. Mentorii din școala noastră sunt încântați de formările pe care le-au avut până acum. Una dintre ele a spus că, deși credea că știe totul în educație, a realizat câte lucruri mai are de învățat. Cred că vom colabora bine pentru a soluționa anumite probleme sau pentru a ne apropia de profesorul care are nevoie de ajutor pentru a nu le leza imaginea (în unele cazuri), etc.” (IS, director de școală, rural, 13 ani experiență managerială)

Totuși, unii dintre manageri sunt de părere că această activitate este utilă doar pentru debutanți, pentru a-i ajuta să se integreze în activitatea profesională și în cultura organizațională a școlii. De exemplu, aceștia consideră că „activitatea mentorilor este esențială pentru integrarea și formarea profesională a cadrelor didactice debutante” și „este foarte bine pentru tinerii specialiști, deoarece le asigură o inserție profesională de calitate”.

Pe de altă parte, aproximativ 20% dintre manageri adoptă o atitudine mai rezervată. Aceștia exprimă îngrijorări precum: „Nu știu dacă este nevoie de ei”, „Sunt rezervată, aștept să văd primul rezultat”, sau „Cred că vor exista bariere din partea unor cadre didactice mentorabile”. De asemenea, unii manageri menționează că „comunitatea noastră nu este pregătită pentru această schimbare” și că au „anumite rezerve”. „Nu prea cunoaștem cum se va derula activitatea de mentorat. După mine este complicat de realizat. S-ar putea să apară unele impedimente legate de timp, de prejudecăți ... (IS, director adjunct, rural, 14 ani experiență managerială)” „Nu cunosc în ce constă activitatea lor; doamna director s-a ocupat de acest subiect. Cred că este ca un fel de psiholog la care mergi pentru a găsi o soluție la o problem, dar nu suntem pregătiți pentru așa ceva” (IS, director adjunct pe educație, rural, 3 ani experiență managerială, 31 ani experiență didactică)

Percepția managerilor asupra relației cu mentorii școlari

Întrebați despre relația actuală dintre ei, în calitate de manageri școlari, și mentorii din școală care sprijină cadrele didactice, majoritatea respondenților au descris-o ca fiind o relație de colaborare strânsă, bazată pe comunicare regulată și sprijin reciproc. O parte dintre manageri au menționat că relația este mai degrabă informală, cu discuții ocazionale despre activitatea mentorului. Într-o proporție mai redusă, 3,8% dintre manageri au caracterizat relația ca fiind una de coordonare, în

care ei stabilesc direcțiile, iar mentorul le implementează. De asemenea, un procent de 1,4% a indicat existența unei relații minime, cu interacțiuni rare sau pur formale.

V. NEVOILE PERSONALE ȘI PROFESIONALE ALE MENTORILOR

Percepția asupra nevoilor personale în rolul de mentor

Analiza răspunsurilor primite de la cei 640 de mentori relevă o serie de provocări personale esențiale în activitatea de mentorat, fapt care reflectă complexitatea acestui rol și nevoia de sprijin suplimentar pentru îmbunătățirea experienței mentorale. Principalele nevoi personale expuse de către mentorii investigați sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul 3.1 Distribuția răspunsurilor privind nevoile personale resimțite de mentori, evaluate pe o scală de la 1 la 5

Nr.	Nevoi personale resimțite de mentori	Deloc provocatoare	Puțin provocatoare	Moderată	Provocatoare	Foarte provocatoare
1.	Gestionarea timpului între activitatea de mentorat și celelalte responsabilități profesionale	7,03%	16,41%	18,28%	25,31%	32,97%
2.	Mentținerea echilibrului între viața personală și profesional	9,69%	17,66%	29,38%	26,88%	16,41%
3.	Gestionarea stresului și a presiunii asociate cu responsabilitatea de a sprijini mentorabilii	8,91%	20,31%	33,28%	23,75%	13,75%
4.	Construirea unei relații de încredere și colaborare cu persoanele mentorate	16,09%	24,53%	23,59%	18,28%	17,50%
5.	Adaptarea la nevoile individuale și diverse ale mentorabililor	9,7%	20,8%	29,8%	24,5%	15,2%
6.	Lipsa experienței anterioare în rolul de mentor	11,9%	21,7%	23,4%	22,2%	20,8%
7.	Comunicarea eficientă și oferirea unui feedback constructiv	12,6%	25,3%	27,2%	21,6%	13,3%
8.	Motivarea mentorabililor care manifestă rezistență la schimbare	5,5%	16,1%	27,6%	25,3%	25,5%
9.	Integrarea practicilor inovative în activitatea de mentorat	9,1%	21,6%	30,3%	20,9%	18,1%

Formularea întrebării în chestionar: Care considerați că sunt principalele provocări personale pe care le întâmpinați în rolul de mentor?

Rezultatele arată că principala provocare semnalată de peste jumătate dintre mentori (58,28%) este gestionarea timpului între activitatea de mentorat și celelalte responsabilități profesionale. Mentoratul este o responsabilitate care se adaugă la activitățile de predare, sarcinile administrative și activitățile extracuriculare, ceea ce duce la o supraîncărcare profesională. Dificultatea de a găsi timp pentru mentorat fără a afecta alte obligații poate conduce la stres și la scăderea calității interacțiunilor cu mentorabilii. Mentorii intervievați au relevat faptul că sunt constrânși în timp: „Una dintre nevoi este gestionarea eficientă a timpului pentru a reuși să îmbin lecțiile, activitățile cu clasa la care sunt diriginți și responsabilitățile de mentorat.” (IS, mentor, mediul rural, 7 ani experiență didactică)

„Vă spun sincer că este foarte dificil. Avem lecții de pregătit, trebuie să fim permanent alături de copii, mai ales la clasele primare, și avem caiete de verificat. În același timp, și mentorabilul nostru este ocupat. Practic, reușim să ne dedicăm mentoratului doar în timpul rămas după lecții. Încercăm să ne organizăm cât mai bine, dar timpul nu este suficient.” (IS, mentor, mediul urban, 33 de ani de experiență didactică)

„Când copiii sunt la orele de engleză sau educație muzicală, am două ore libere și atunci încerc să am discuții cu mentorabilul meu. În altă zi nu pot, deoarece ea face naveta din sat și are autobuzul la 15:20, așa că trebuie să plece. Este dificil să găsec timp pentru ședințele de mentorat.” (IS, mentor, mediul urban, 36 de ani de experiență didactică)

„Pentru mine este dificil să combin activitatea didactică cu cea de mentorat, deoarece predau limba și literatura română la clasele a IX-a și a XII-a, iar pregătirea pentru examene îmi ocupă mult timp. Sunt foarte ocupată, iar mentoratul îl realizez peste program.” (IS, mentor, mediu urban, 25 de ani de experiență didactică)

„Pentru mine este dificil, deoarece nu am ore libere. Sunt învățătoare la clasele primare, la clasa I, și nu am pauze între lecții, lecții libere. Însă, la clasa a II-a, încep să apară și ore predate de alți profesori, ceea ce îmi va permite să am mai mult timp disponibil.” (IS, mentor, mediul urban, 30 de ani de experiență didactică)

Altă nevoie resimțită intens de 50,8 % din mentori este motivarea mentorabililor care manifestă rezistență la schimbare. Mulți mentori se confruntă cu dificultăți în a stimula motivația celor care sunt reticenti la noi metode sau perspective. Rezistența la schimbare poate veni din frica de eșec, din lipsa încrederii în sine sau din rigiditatea unor obiceiuri deja formate. „De exemplu, în școala noastră ne vom axa doar pe a treia formă de mentorat – dezvoltarea personală a cadrelor didactice – deoarece nu avem studenți practicanți și nici profesori debutanți. Majoritatea profesorilor sunt mai în vârstă și mai rigizi, așa că avem nevoie de competențe relaționale pentru a fi acceptați, mai ales că avem un stagiul didactic mai mic decât al lor.” (IS, mentor, mediul rural, 15 ani experiență didactică)

„Cred că mentorii se vor descurca mai bine în primele două direcții – coordonarea activității studenților practicanți și inserția debutanților – decât în cazul profesorilor cu experiență. În primul rând, nu este suficient timp, iar activitățile mentorabilului coincid adesea cu activitățile didactice ale mentorului. În al doilea rând, există și un specific național: „Nu vreau să vadă ce fac eu”, „De ce să mă învețe ea?”, apare elementul de invidie etc.” (IS, director, urban, 15 ani experiență managerială, 33 de ani experiență didactică)

Mentorii (49.29%) au menționat că **menținerea echilibrului între viața personală și profesională** tot este o nevoie resimțită de ei. Pregătirea întâlnirilor, susținerea mentorabililor și urmărirea progresului acestora necesită un angajament suplimentar de timp și energie, ceea ce poate duce la epuizare sau la dificultăți în menținerea unui echilibru sănătos. De asemenea, mentorii resimt o presiune considerabilă în ceea ce privește impactul pe care îl au asupra mentorabililor. Sprijinirea acestora în dezvoltarea profesională și emoțională poate fi solicitantă, mai ales când mentorii se confruntă cu așteptări mari sau cu dificultăți în progresul mentorabililor, de aceea gestionarea stresului și a presiunii asociate cu responsabilitatea de a sprijini mentorabilii constituie o nevoie resimțită de către mentori.

Relația mentor-mentorabil este esențială pentru succesul procesului de mentorat. Totuși, aproape 36% dintre mentori consideră că stabilirea unei conexiuni bazate pe încredere și colaborare reprezintă o provocare. Factorii care influențează această dificultate includ reticența mentorabililor, diferențele de stiluri de comunicare și lipsa unor metode eficiente de apropiere. „Una dintre nevoi este să știm cum să gestionăm sau ce atitudine să avem față de reticența celorlalți pedagogi, nu neapărat a celui care cere ajutor. Ne preocupă ce cred ceilalți despre această activitate, mai ales că au aflat deja că va fi remunerată. Mă tem că, la un moment dat, mentorabilul cu care lucrez ar putea să nu mai dorească să colaboreze, deoarece a auzit de la ceilalți: «Chiar ai nevoie de asta?»” (IS, mentor, mediul rural, 9 ani experiență didactică)

„Pentru mine, o nevoie personală este să învăț cum să lucrez cu diferite tipuri de persoane, în special cu cele rigide, suspicioase sau care nu recunosc și nu acceptă că au o problemă. M-ar interesa subiecte psihologice care să mă ajute să pot stabili contactul cu diverse tipuri de persoane.” (IS, mentor, mediul rural, 5 ani experiență didactică) „În etapa actuală, avem nevoie să fim acceptați de profesori, deoarece aceștia consideră că rolul nostru este asemănător cu cel al evaluatorilor. Această situație ne face să ne simțim stresată, încordată. Profesorii încă nu înțeleg că noi doar observăm și avem rolul de a oferi sprijin. Dacă identificăm o problemă, căutăm împreună cu mentorabilii soluția potrivită. O altă provocare este stabilirea unei relații apropiate cu mentorabilii selectați, astfel încât să construim o comunicare deschisă și bazată pe încredere.” (IS, mentor, mediul rural, 7 ani experiență didactică)

Adaptarea la nevoile individuale și diverse ale mentorabililor constituie o nevoie resimțită de 39,7% din mentorii care au participat la acest studiu. Mentorii trebuie să își adapteze abordarea în funcție de stilurile de învățare ale mentorabilului, nivelul de experiență și nevoile specifice ale fiecărui mentorabil, ceea ce poate fi solicitant. În lipsa unor instrumente și resurse clare, acest proces poate deveni frustrant și consumator de timp. În cadrul interviurilor mentorii au relatat: „Avem nevoie de cursuri care să ne învețe modalități eficiente de colaborare cu mentorabilii, pentru a-i ajuta pe profesori să se deschidă și să aibă încredere în noi. Am observat deja că lucrul cu adulții este mai dificil decât cu copiii, deoarece necesită o abordare diferită. De aceea, ar fi util să studiem și să exersăm aceste aspecte de lucru cu adulții.” (IS, mentor, rural, 16 ani experiență didactică) „Pentru mine, ca mentor, este esențial să știu cum să mă apropiez de mentorabilul meu, astfel încât să o ajut să conștientizeze problema pe care o are. Eu o văd, dar ea încă nu o conștientizează.” (IS, mentor, mediu urban, 24 de ani de experiență didactică)

Un număr semnificativ de mentori resimt dificultăți din cauza **lipsei experienței în rolul de mentor**. Mentorii aflați la început de drum se pot simți nesiguri cu privire la metodele și strategiile eficiente de mentorat, ceea ce poate afecta calitatea sprijinului oferit mentorabililor. „Eu încă mă simt în perioada de adaptare. Am anumite nesiguranțe și temeri că lucrurile ar putea să nu meargă bine. Presupun că, acestea provin, și în parte, din specificul personalității mele, deoarece îmi place să fac lucrurile corect și bine, dar și din lipsa de experiență. Mi-e teamă că unii profesori nu mă vor accepta, nu se vor putea deschide sau că nu voi reuși să îi sprijin într-un mod suficient de

profesionist în toate aspectele. De exemplu, sunt conștientă că nu am competențe în toate ariile curriculare.” (IS, mentor, rural, 10 ani experiență didactică)

Capacitatea de a oferi un feedback clar, util și motivant este esențială în procesul de mentorat, însă o treime dintre mentori o consideră drept o provocare. Uneori, mentorii pot avea dificultăți în a transmite feedback într-un mod care să fie bine primit și aplicat de mentorabili. De asemenea, mentorii se confruntă și cu provocarea de a ține pasul cu noile tendințe educaționale și de a le implementa în mentorat. Integrarea metodelor moderne poate necesita un efort suplimentar, mai ales în absența formării adecvate sau a resurselor necesare. „O altă nevoie profesională, în calitate de mentor, este să găsească răspunsul potrivit pentru mentorabil și să îi ofere un feedback constructiv, astfel încât să îl pot ajuta cu adevărat.” (IS, mentor, mediu urban, 32 de ani de experiență didactică)

Nevoi și priorități în dezvoltarea profesională a mentorilor: o analiză a răspunsurilor

Din cele 640 de răspunsuri colectate, se observă că cele mai frecvente nevoi profesionale identificate de respondenți pentru îmbunătățirea activității de mentorat sunt:

1. Ghiduri și instrumente metodologice pentru documentarea și diseminarea bunelor practici – 491 de respondenți (76,7%) consideră că au nevoie de astfel de resurse pentru a-și îmbunătăți activitatea de mentorat.
2. Crearea unui mediu motivațional pentru mentorabili, care să încurajeze progresul profesional și personal – 444 de respondenți (69,4%) au menționat importanța unui cadru adecvat pentru mentorat.
3. Accesul la programe de formare continuă pentru mentori, axate pe implementarea inovațiilor în educație – 441 de respondenți (68,9%) subliniază necesitatea unor oportunități de dezvoltare profesională.
4. Dezvoltarea competențelor de planificare a activităților de mentorat, în baza nevoilor mentorabililor – 435 de respondenți (68%) evidențiază importanța consolidării abilităților de mentorat.
5. Îmbunătățirea abilităților de promovare a schimbării în cadrul școlii – 410 de respondenți (64,1%) consideră că acest aspect este esențial.
6. Sprijin pentru integrarea tehnologiilor digitale în activitatea de mentorat – 343 de respondenți (53,6%) menționează necesitatea îmbunătățirii în această direcție.

Alte nevoi expuse de către mentori sunt:

7. Promovarea conceptului de mentorat mai intens, astfel ca să fie înțeles corect.
8. Cunoașterea psihologiei adulților, a metodelor de comunicare eficientă cu adulții.
9. Colaborarea cu mentori și din alte instituții.

Aceste rezultate obținute prin chestionar sunt validate și confirmate și prin studiul calitativ (interviuri semistructurate) realizat cu mentorii din școli, care relatează: „Avem nevoie să învățăm cum să identificăm nevoile altor cadre didactice, mai ales în situațiile în care profesorii nu doresc să-și divulge dificultățile. Este important să știm cum să-i facem să accepte sprijinul nostru. Dacă în cazul profesorilor tineri este mult mai ușor – aceștia vin singuri cu întrebări și solicită ajutor – în cazul profesorilor cu experiență lucrurile stau diferit. Aceștia sunt adesea reticenți în a recunoaște că se confruntă cu anumite provocări. Ne-ar fi de mare ajutor să dobândim abilități prin care să abordăm aceste situații cu tact și să creăm un climat de încredere, astfel încât să-i putem sprijini eficient.” (IS, mentor, rural, 16 ani experiență didactică)

„În acest moment, am nevoie de mai multe metode concrete de lucru cu mentorabilii. La ultima formare, am învățat despre metoda *pendulării* și am început să o aplicăm, dar ar fi utile și alte metode pentru diverse cazuri sau situații. De asemenea, vom avea nevoie de un schimb mai amplu de experiență cu alți mentori din alte școli.” (IS, mentor, mediul rural, 7 ani experiență didactică)

„Cel mai dificil este să-l ajut pe mentorabil să-și identifice nevoile. De cele mai multe ori, ei au impresia că totul este în regulă și că își desfășoară activitatea corect. Ei se plâng pe elevi, precum că problema ține de disciplina elevilor. Cred că ar fi necesare anumite formări în acest sens.” (IS, mentor, mediul urban, 30 de ani de experiență didactică)

„Pentru mine ar fi util să urmez o formare în domeniul psihologiei adultului și al relaționării cu adulții. Noi cunoaștem psihologia copilului, dar nu și pe cea a persoanei aflate la vârsta maturității.” (IS, mentor, mediul urban, 30 de ani de experiență didactică)

Nevoile de formare ale mentorilor în domeniul activităților de mentorat

Răspunsurile obținute evidențiază domeniile în care mentorii consideră că au cea mai mare nevoie de instruire pentru a-și îmbunătăți activitatea de mentorat.

- Motivarea și implicarea mentorabililor – 479 răspunsuri (74,8%)
- Implementarea și monitorizarea activităților de mentorat – 433 răspunsuri (67,7%)
- Observarea și monitorizarea activității didactice a mentorabililor – 422 răspunsuri (65,9%)
- Ghidarea inserției profesionale a debutanților – 399 răspunsuri (62,3%)
- Colaborarea cu alte cadre didactice – 396 răspunsuri (61,9%)
- Gestionarea timpului pentru activitățile de mentorat – 389 răspunsuri (60,8%)
- Colaborarea cu mentori și din alte instituții – 5 răspunsuri (0,5%)

Rezultatele indică faptul că mentorii resimt o nevoie semnificativă de formare în domenii esențiale pentru eficiența mentoratului, în special în ceea ce privește motivarea și implicarea mentorabililor (74,8%), aspect esențial pentru succesul procesului educațional. De asemenea, implementarea și monitorizarea activităților de mentorat (67,7%), alături de observarea și monitorizarea activității didactice a mentorabililor (65,9%), sunt considerate prioritare, ceea ce sugerează necesitatea unor strategii clare și eficiente în aceste direcții. Ghidarea inserției profesionale a debutanților (62,3%) și colaborarea cu alte cadre didactice (61,9%) sunt, de asemenea, domenii de interes, reflectând importanța sprijinului continuu și a cooperării în dezvoltarea profesională a profesorilor debutanți. Aceste rezultate subliniază necesitatea unor programe de formare dedicate, care să abordeze atât aspectele motivaționale, cât și cele practice ale mentoratului.

Analiza nevoilor de formare a mentorilor pentru sprijinirea cadrelor didactice debutante

Tabelul 3.2 Domenii în care mentorii consideră că au nevoie de instruire pentru a sprijini cadrele didactice debutante

Nr	Nevoi de formare a mentorilor pentru sprijinirea cadrelor didactice debutante	Ponderea răspunsurilor
1	Ghidarea elaborării planurilor didactice	64,5%
2	Tehnici de feedback constructiv și reflecție profesională	64,2%
3	Crearea unui mediu motivațional și de încredere în relația mentor - mentorabil	58%
4	Tehnici de adaptare la cultura organizațională	35,8%

5	Intermedierea relației administrație-cadre didactice debutante	0,2%
---	--	------

Formularea întrebării în chestionar: În ce domenii considerați că aveți nevoie de instruire pentru a putea oferi suport cadrelor didactice debutante?

Rezultatele relevă că, nevoia de instruire în aspecte pedagogice specifice este dominantă. Cele mai mari procente se regăsesc în ghidarea elaborării planurilor didactice (64,5%) și tehnicile de feedback constructiv (64,2%). Aceste rezultate indică faptul că mentorii resimt o nevoie acută de formare pentru a sprijini debutanții în activitatea de planificare și în oferirea unui feedback eficient. Crearea unui mediu motivațional și de încredere între mentor - mentorabil este, de asemenea, esențială. Un procent semnificativ (58%) consideră importantă instruirea pentru crearea unui mediu motivațional. Aceasta sugerează că mentorii au dificultăți în menținerea implicării și entuziasmului cadrelor didactice debutante, ceea ce poate influența retenția acestora în sistem. Adaptarea la cultura organizațională este o provocare mai puțin resimțită 35,8% dintre respondenți au indicat că au nevoie de instruire în tehnici de adaptare la cultura organizațională. Acest procent, mai mic decât primele trei categorii, arată că mentorii fie se simt mai încrezători în acest domeniu, fie îl consideră mai puțin prioritar comparativ cu alte aspecte.

În cadrul interviurilor, la întrebarea „Ce nevoi profesionale simțiți că aveți în ceea ce privește ajutorul oferit profesorilor debutanți pentru a se integra mai eficient în profesia didactică?”, mentorii au răspuns:

„Din experiența mea de până acum în relaționarea cu o profesoară debutantă, care se află în al doilea an de predare a limbii engleze, cea mai mare dificultate o reprezintă organizarea elevilor în timpul lecției și menținerea disciplinei în clasă. Am avut mai multe discuții cu ea și i-am propus câteva metode pentru a gestiona mai bine aceste situații.

O altă provocare pentru profesorii tineri este volumul mare de muncă necesar pentru pregătirea lecțiilor și realizarea documentației. Mulți tineri nu rămân în sistem, deoarece simt că nu vor reuși să facă față tuturor sarcinilor. O temă care ar fi deosebit de utilă pentru noi ar fi modalitățile de gestionare a timpului, astfel încât să putem oferi sugestii practice profesorilor debutanți.” (IS, mentor, rural, 16 ani experiență didactică)

„Una dintre nevoi este gestionarea conflictelor dintre elevii cu probleme de comportament și profesori. În prezent, lucrez cu un mentorabil pe tema gestionării timpului, iar cu alt mentorabil pe tema aplanării unui conflict dintre un elev și un profesor.” (IS, mentor, mediul rural, 7 ani experiență didactică)

„Cadrele didactice au nevoie de metode și strategii interactive pentru a menține disciplina școlară în clasă. De asemenea, este necesară formarea în utilizarea tehnologiilor informaționale și de comunicare, precum și dezvoltarea abilităților de lucru cu elevii cu cerințe educaționale speciale la diferite discipline. Ar fi foarte util ca aceste formări să se desfășoare în cadrul școlii, astfel încât profesorii să nu fie nevoiți să se deplaseze. Chiar și participarea online nu funcționează întotdeauna eficient, mai ales pentru anumite persoane care întâmpină dificultăți tehnice.” (IS, mentor, rural, 10 ani experiență didactică)

„Eu văd nevoia de a face față oboselii. Profesorii se plâng aproape zilnic că nu au timp, că sunt multe activități în care trebuie să se implice și că nu mai rezistă, fiind epuizați. Astfel, se creează multe situații de tensiune între elev și profesor. Consider că este foarte necesară formarea pe teme

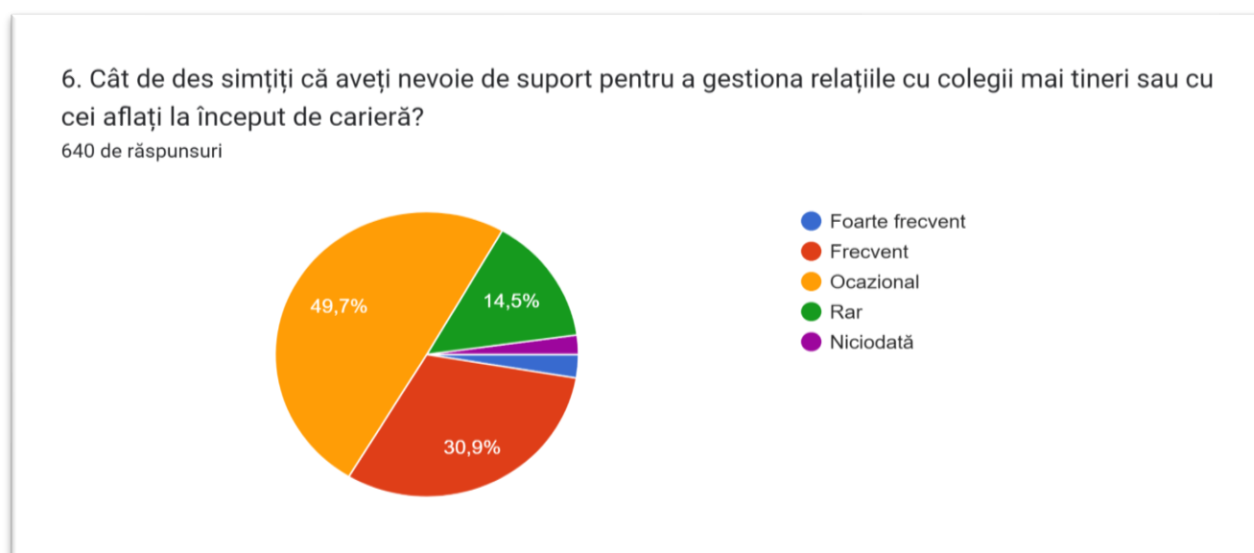
de gestionare a emoțiilor atunci când se comunică cu elevii.” (IS, mentor, mediul rural, 14 ani experiență didactică)

„Sunt nevoi și pe partea de didactică. Unii profesori intră în zona lor de confort și nu mai doresc să încerce altceva. De exemplu, folosesc doar diagrama Venn și atât, fără a utiliza alte tehnici pentru consolidarea cunoștințelor elevilor.” (IS, mentor, mediul rural, 7 ani experiență didactică)

Așa dar, nevoile profesionale identificate de către mentori în sprijinirea profesorilor debutanți pentru o integrare mai eficientă în profesia didactică sunt:

1. Formare în gestionarea clasei și menținerea disciplinei.
2. Training în gestionarea timpului și a volumului de muncă
3. Dezvoltarea competențelor de gestionare a conflictelor
4. Formare în prevenirea epuizării și gestionarea emoțiilor
5. Instruire pentru diversificarea metodelor didactice

Figura 3.1. Frecvența necesității de suport în gestionarea relațiilor cu colegii mai tineri sau debutanți



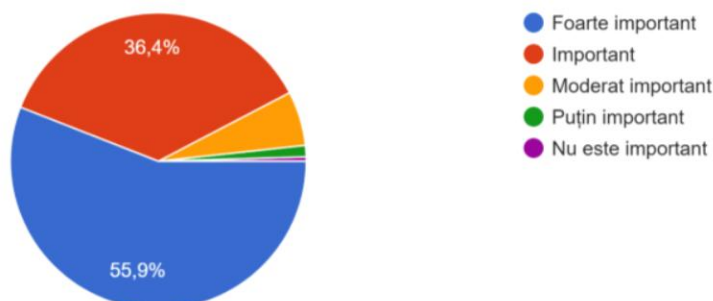
Rezultatele sugerează că majoritatea mentorilor resimt, cel puțin ocazional, nevoia de sprijin în gestionarea relațiilor cu colegii mai tineri sau debutanți. Faptul că aproape o treime dintre respondenți consideră că *au nevoie frecvent de suport* indică o provocare reală în acest domeniu, ceea ce sugerează necesitatea unor formări specifice privind comunicarea și relaționarea intergenerațională în mediul educațional. Pe de altă parte, procentul celor care declară că *rar* sau *niciodată* nu au nevoie de sprijin este redus.

Percepții asupra necesității formării continue a mentorilor

Figura 3 2. Percepția asupra importanței formării continue pentru îmbunătățirea abilităților de mentorat

7. Cum evaluați necesitatea de a beneficia de sesiuni de formare continuă pentru a îmbunătăți abilitățile de mentorat?

640 de răspunsuri



Rezultatele reflectă o recunoaștere largă a importanței formării continue pentru dezvoltarea competențelor de mentorat.

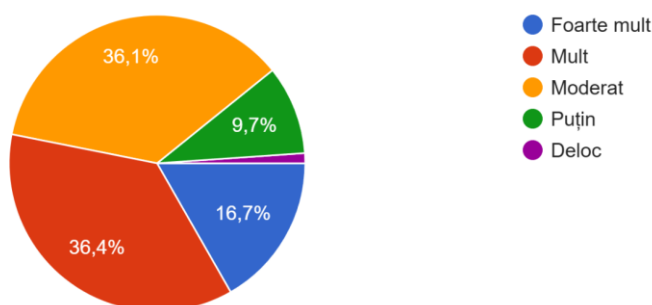
- 55,9% dintre respondenți consideră că această formare este *foarte importantă*, ceea ce subliniază o nevoie clară de sprijin și perfecționare continuă în acest domeniu.
- 36,4% apreciază că este *importantă*, consolidând ideea că mentorii percep formarea ca un factor esențial în activitatea lor.
- Un procent mai redus, aproximativ 6%, consideră această formare *moderat importantă*, *puțin importantă* sau *neimportantă*, ceea ce sugerează că doar o minoritate nu resimte o nevoie stringentă în acest sens.

Nivelul de recunoaștere și apreciere a activității de mentorat în școală

Figura 3.3. Gradul de recunoaștere și apreciere a activității de mentorat în școală

8. În ce măsură simțiți că activitatea de mentorat este recunoscută și apreciată în școala dumneavoastră?

640 de răspunsuri



Rezultatele indică faptul că majoritatea respondenților (53,1%) consideră că activitatea de mentorat este recunoscută și apreciată într-o măsură mare sau foarte mare. Totuși, un procent semnificativ (36,1%) percepe această recunoaștere ca fiind moderată, iar 9,7% consideră că este redusă. Respondenții care nu simt deloc aprecierea mentoratului reprezintă un procent foarte mic. Aceste date sugerează că, deși mentoratul este valorizat în școli, există încă loc pentru îmbunătățirea vizibilității și recunoașterii acestuia. „Profesorii tineri, în special cei debutanți, sunt foarte receptivi, deoarece pot să se adreseze mentorilor fără jenă sau rezerve atunci când întâmpină dificultăți. De exemplu, în școala noastră sunt două profesoare tinere, cu mai puțin de 3 ani de experiență, care sunt foarte deschise să solicite ajutor și îndrumare. Pe de altă parte, unii profesori mai în vârstă au deja un stil de muncă bine format și anumite tradiții profesionale. Aceștia privesc implicarea mentorilor cu oarecare rezerve.” (IS, mentor, rural, 16 ani experiență didactică) „Când ne-am întors de la prima formare, am organizat o sesiune de informare pentru colegii noștri. Au fost multe întrebări, la care am răspuns, însă conceptul de mentorat încă nu este suficient de bine înțeles.” (IS, mentor, mediul urban, 36 de ani de experiență didactică)

În cadrul interviurilor cu mentorii la întrebarea *Ce opinie aveți dumneavoastră, ca mentor, despre activitatea de mentorat din școli?* răspunsurile au fost:

„Am o opinie pozitivă, deoarece prin activitatea noastră am putea rezolva diverse probleme din școală și, totodată, am contribui la creșterea randamentului educațional, dar trebuie să insuflăm încredere și să credem în acest lucru că va funcționa” (IS, mentor, rural, 16 ani experiență didactică)

„Suntem foarte mulțumiți de formările pe care le-am avut până acum. Ne-am simțit cu adevărat implicați în procesul de învățare și am avut multe de învățat. Toate activitățile au fost interesante, fiecare desfășurându-se natural una după cealaltă. Avem un grup de colegi cu care comunicăm constant, împărțându-ne ideile și experiențele. Chiar astăzi avem o ședință în care vom discuta despre realizările noastre și vom primi feedback de la supervizori.” (IS, mentor, rural, 16 ani experiență didactică; IS, mentor, rural, 10 ani experiență didactică)

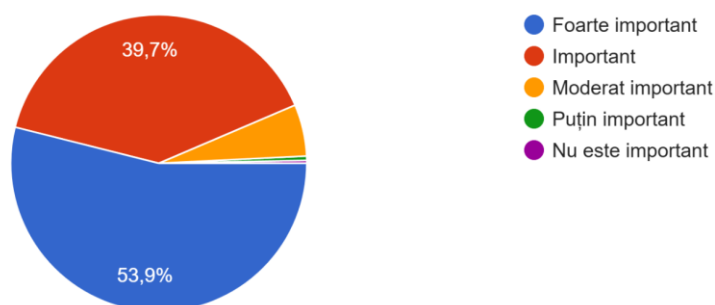
Este o activitate nouă, deși ceva similar se făcea și înainte, mai ales pentru tinerii specialiști. Totuși, acum accentele sunt puse diferit. Îi ghidăm astfel încât să își identifice singuri problemele sau dificultățile. În trecut, nimeni nu întreba despre starea de bine; se spunea clar ce trebuie făcut și atât. Din acest punct de vedere, lucrurile s-au îmbunătățit. (IS, mentor, mediu urban, 25 de ani de experiență didactică)

Din interviul realizat putem deduce că, activitatea de mentorat din școli este percepută în mod pozitiv de către mentori, fiind considerată un instrument eficient pentru îmbunătățirea procesului educațional și sprijinirea profesorilor debutanți. Mentorii apreciază faptul că această activitate contribuie la rezolvarea problemelor din școală și la creșterea randamentului educațional, însă subliniază importanța încrederii în eficiența procesului. De asemenea, formările oferite de INEL până în prezent au fost bine primite, fiind descrise ca relevante și interactive. Un alt aspect important este schimbarea de perspectivă asupra mentoratului. Dacă în trecut sprijinul se concentra strict pe îndrumare tehnică, în prezent accentul este pus pe ghidarea profesorilor spre identificarea propriilor dificultăți și soluții, dar și pe starea lor de bine. Această evoluție reflectă o abordare mai empatică și adaptată nevoilor actuale ale cadrelor didactice.

Figura 3.4. Evaluarea necesității participării la sesiuni de dezvoltare personală pentru sprijinirea activității de mentorat

10. Cum ați evalua nevoia de a participa la sesiuni de dezvoltare personală pentru a vă sprijini activitatea de mentorat?

640 de răspunsuri



Majoritatea respondenților (53,9%) consideră că dezvoltarea personală este „foarte importantă” pentru sprijinirea activității de mentorat, iar 39,7% o percep ca fiind „importantă”. Acest lucru evidențiază o nevoie clară de formare continuă pentru mentori, reflectând importanța dezvoltării competențelor emoționale, de comunicare și leadership necesare în acest rol. Mentorii joacă un rol esențial în ghidarea și susținerea colegilor mai puțin experimentați, contribuind la crearea unui mediu educațional colaborativ. Dezvoltarea personală le oferă acestora oportunitatea de a-și îmbunătăți abilitățile de ascultare activă, de gestionare a conflictelor și de adaptare la diverse stiluri de învățare. În plus, investiția în formarea mentorilor nu doar că îmbunătățește calitatea sprijinului oferit, ci și crește motivația și satisfacția acestora în activitatea desfășurată. „Am dori ca în cadrul formărilor ulterioare, să avem oportunitatea de a ne implica și ca formatori, pentru a ne dezvolta competențele de lucru cu adulții.” (IS, mentor, rural, 10 ani experiență didactică)

Tabelul 3.5 Resursele considerate esențiale pentru sprijinirea activității de mentorat

Nr	Resursele identificate de către mentori	Ponderea răspunsurilor
1	Formare continuă și cursuri de specializare	74,8%
2	Materiale didactice suplimentare	75,2%
3	Acces la tehnologie educațională	51,6%
4	Suport emoțional sau consiliere profesională	48,3%
5	Oportunități de colaborare și schimb de bune practici cu alți mentori	85,3%

Formularea întrebării în chestionar: Ce tip de resurse credeți că v-ar ajuta cel mai mult în activitatea de mentorat?

Rezultatele evidențiază că mentorii consideră oportunitățile de colaborare și schimbul de bune practici cu alți mentori ca fiind cea mai valoroasă resursă (85,3%). Acest aspect subliniază importanța unei comunități de învățare în care mentorii pot împărtăși experiențe și soluții eficiente. De asemenea, există o nevoie ridicată de materiale didactice suplimentare (75,2%) și formare continuă (74,8%), ceea ce indică dorința mentorilor de a avea acces la resurse educaționale relevante și actualizate. Accesul la tehnologie educațională (51,6%) și suportul emoțional sau consilierea profesională (48,3%) sunt, de asemenea, aspecte semnificative, sugerând că mentorii

au nevoie atât de instrumente moderne, cât și de sprijin pentru gestionarea provocărilor profesionale și emoționale.

Aceste date subliniază importanța unei abordări integrate în susținerea mentorilor, combinând formarea profesională, resursele educaționale, accesul la tehnologie și sprijinul emoțional pentru a le facilita activitatea.

Tabelul 3.4. Subiecte relevante pentru sesiunile de dezvoltare personală destinate mentorilor instituționali

Nr	Subiecte pentru sesiunile de dezvoltare personală identificate de către mentori	Ponderea răspunsurilor
1	Tehnici eficiente de ghidare și sprijin pentru cadrele didactice debutante	61,1%
2	Strategii de observare și feedback constructiv în activitatea de mentorat	63%
3	Gestionarea provocărilor în relația mentor – profesor debutant	56,7%
4	Dezvoltarea abilităților de mediere și rezolvare a conflictelor în echipa didactică	58,9%
5	Leadership educațional și rolul mentorului în formarea unei culturi organizaționale pozitive	55,9%
6	Modalități de adaptare a mentoratului la nevoile individuale ale profesorilor debutanți	47,8%
7	Gestionarea timpului și echilibrul dintre activitatea de mentorat și celelalte responsabilități didactice	55,6%
8	Strategii pentru sprijinirea debutanților în integrarea metodelor inovative și a tehnologiei în predare	55,5%

Formularea întrebării în chestionar: Care dintre următoarele subiecte considerați că ar fi cele mai relevante pentru sesiunile de dezvoltare personală destinate mentorilor instituționali?

Rezultatele evidențiază că mentorii consideră esențiale aspectele practice ale ghidării și sprijinirii cadrelor didactice debutante. Cele mai solicitate teme sunt strategiile de observare și feedback constructiv (63%) și tehnicile eficiente de ghidare (61,1%), ceea ce sugerează o nevoie puternică de formare în metode de acompaniere și evaluare a activității debutanților. De asemenea, subiecte precum gestionarea provocărilor în relația mentor-debutant (56,7%), medierea și rezolvarea conflictelor (58,9%) și leadershipul educațional (55,9%) indică importanța dezvoltării competențelor interpersonale ale mentorilor. O altă preocupare majoră este echilibrul dintre activitatea de mentorat și celelalte responsabilități didactice (55,6%), alături de sprijinirea debutanților în integrarea metodelor inovative și a tehnologiei în predare (55,5%).

Aceste date sugerează că mentorii au nevoie de sesiuni de formare bine structurate, care să combine aspecte practice, metode eficiente de comunicare și leadership educațional, contribuind astfel la îmbunătățirea procesului de mentorat în școli.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Nevoile personale și profesionale ale mentorilor

- Rezultatele evidențiază câteva nevoi majore în activitatea de mentorat, printre care se numără gestionarea echilibrată a timpului între mentorat și celelalte responsabilități profesionale, motivarea mentorabililor care manifestă rezistență la schimbare, stabilirea unei conexiuni eficiente bazate pe încredere și colaborare, precum și necesitatea adaptării la nevoile individuale și diverse ale acestora.
- **Recomandare:** Implementarea unei abordări flexibile și individualizate în cadrul procesului de mentorat, adaptată nevoilor și contextului specific al fiecărui mentorabil. Este esențial ca această abordare să fie inclusă în programele de formare pentru mentori, astfel încât aceștia să poată dezvolta abilități de adaptare și personalizare a activității de mentorat. De asemenea, aceste programe ar trebui să promoveze o schimbare de atitudine față de activitatea de mentorat, punând accent pe importanța relației de încredere și colaborare, precum și pe sprijinul acordat mentorabililor în procesul lor de dezvoltare profesională.
- Nevoile profesionale resimțite de către mentori sunt: implementarea activităților de mentorat, precum și cunoașterea psihologiei adulților și a metodelor de comunicare eficientă cu aceștia.
- **Recomandare:** Programe de formare continuă pentru mentori care să includă tehnici și strategii de motivare și implicare a mentorabililor, precum și abilități de implementare a activităților de mentorat. De asemenea, aceste programe ar trebui să integreze formarea în psihologia adulților și metode de comunicare eficientă, astfel încât mentorii să poată răspunde mai bine nevoilor diversificate ale mentorabililor și să colaboreze eficient.
- Printre nevoile identificate de mentori se numără și necesitatea unor ghiduri și instrumente metodologice clare pentru documentarea și diseminarea bunelor practici, care să faciliteze îmbunătățirea continuă a activităților de mentorat. De asemenea, colaborarea cu mentori din alte instituții este văzută ca un aspect esențial pentru schimbul de experiență, diversificarea abordărilor și învățarea reciprocă.
- **Recomandare:** Elaborarea unor ghiduri accesibile pentru documentarea și diseminarea bunelor practici în cadrul procesului de mentorat. Aceste resurse ar trebui să fie incluse în programele de formare continuă pentru mentori, oferindu-le acestora suportul necesar pentru a reflecta asupra propriilor practici, a le îmbunătăți și a le împărtăși cu alți colegi. De asemenea, crearea unor platforme online dedicate schimbului de bune practici ar putea facilita accesul rapid la resurse valoroase, sprijinind dezvoltarea unei culturi a învățării colaborative.
- În general, în școală există o atitudine pozitivă față de activitatea de mentorat, fiind recunoscută importanța acesteia în sprijinul dezvoltării profesionale a cadrelor didactice. Totuși, în anumite cazuri, conceptul de mentorat nu este înțeles corect sau nu este aplicat la adevărata sa valoare.
- **Recomandare:** Promovarea mai intensă a acestui concept, pentru a asigura o înțelegere corectă și completă a rolului mentorului, contribuind astfel la eficiența și succesul procesului de mentorat în școli.

Nevoile personale și profesionale ale managerilor

- Studiul a evidențiat că managerii se confruntă cu o serie de nevoi personale generate de complexitatea și volumul mare al responsabilităților lor. Printre acestea se numără

reducerea stresului și menținerea unui echilibru sănătos între viața personală și cea profesională, gestionarea eficientă a timpului, precum și necesitatea unui sprijin emoțional și psihologic pentru a face față presiunii constante. De asemenea, s-a constatat și nevoia de a menține o comunicare eficientă și o colaborare constructivă în cadrul echipei, aspecte esențiale pentru buna desfășurare a activităților manageriale.

- **Recomandare:** Pentru a răspunde acestor nevoi, se recomandă implementarea unor programe de gestionare a stresului și a timpului, acces la servicii de consiliere psihologică și sesiuni de coaching, precum și organizarea periodică de workshopuri axate pe dezvoltarea abilităților de comunicare și utilizarea mecanismelor constructive de coping.
- Studiul a relevat că managerii școlari se confruntă frecvent cu provocări legate de echitate în distribuirea responsabilităților și resurselor, mai ales în condiții dificile. O problemă semnificativă este găsirea unor soluții eficiente care să asigure un echilibru între nevoile cadrelor didactice și cerințele instituționale. Spre exemplu, repartizarea orelor poate genera nemulțumiri, iar managerii trebuie să identifice strategii adecvate pentru a menține un climat echitabil și armonios în colectivul profesoral.
- **Recomandare:** Pentru a gestiona astfel de situații, se recomandă implementarea unor practici transparente și participative în procesul decizional, astfel încât profesorii să înțeleagă și să accepte măsurile luate. Organizarea unor consultări periodice, dezvoltarea unor criterii clare de repartizare a orelor și promovarea unui dialog deschis; colaborarea cu autoritățile educaționale pentru identificarea unor soluții de sprijin.
- Rezultatele studiului evidențiază o preocupare semnificativă a managerilor școlari privind echitatea în raport cu timpul petrecut în școală și distribuirea sarcinilor suplimentare. Obligația de a sta un număr fix de ore în instituție, indiferent de norma didactică, este percepută ca fiind inechitabilă, întrucât profesorii cu un număr mai mic de ore sunt nevoiți să se implice în activități suplimentare fără o compensare financiară corespunzătoare. Această situație poate genera demotivare și insatisfacție în rândul cadrelor didactice, afectând implicit climatul organizațional și eficiența actului educațional.
- **Recomandare:** Pentru a remedia această problemă, se recomandă revizuirea politicilor privind timpul de lucru și remunerarea suplimentară a activităților extracurriculare. O soluție ar putea fi introducerea unui sistem de compensare financiară pentru sarcinile adiționale sau flexibilizarea programului de lucru în funcție de norma didactică a fiecărui profesor. De asemenea, este esențială implicarea tuturor părților interesate în procesul decizional, prin consultări și dialog deschis, astfel încât măsurile adoptate să fie percepute ca fiind corecte și echitabile.
- Managerii școlari resimt o nevoie acută de sprijin în gestionarea documentației administrative, considerând că elaborarea rapoartelor și a altor documente solicitate de instituție este un proces complex și consumator de timp. Lipsa unor ghiduri clare sau a unor formări specifice în acest domeniu creează dificultăți în îndeplinirea cerințelor birocratice, ceea ce poate duce la stres suplimentar și la o reducere a timpului dedicat activităților de conducere și sprijin pentru profesori.
- **Recomandare:** Elaborarea unor ghiduri practice și organizarea de sesiuni de formare privind elaborarea documentației școlare. Implementarea unor soluții digitale pentru gestionarea documentelor ar putea simplifica procesele administrative, reducând volumul de muncă al managerilor și permițându-le să se concentreze mai mult pe aspectele educaționale și de leadership.
- Managerii școlari din mediul rural resimt provocări semnificative în comunicarea și colaborarea cu părinții elevilor. Ei observă că profesorii din instituția în care activează întâmpină dificultăți în gestionarea relațiilor cu părinții. Un alt aspect problematic este lipsa implicării părinților în educația copiilor și în activitățile școlare. Managerii simt nevoia

unor strategii eficiente pentru a stimula participarea părinților și pentru a construi relații constructive cu aceștia, însă nu știu cum să abordeze această problemă.

- **Recomandare:** Crearea unor strategii de pedagogizare a părinților, prin întâlniri periodice, workshopuri sau materiale informative despre importanța implicării lor în educația copiilor. Dezvoltarea unor platforme sau grupuri de comunicare între profesori și părinți pentru a facilita un dialog deschis și constructiv.
- Rezultatele indică faptul că managerii manifestă un interes deosebit pentru metode inovatoare și instrumente manageriale care să contribuie la stimularea performanței. De asemenea, aceștia își doresc să creeze un mediu organizațional deschis, care să încurajeze inițiativa și să valorifice ideile creative, facilitând astfel dezvoltarea și eficiența procesului educațional.

Nevoile personale și profesionale ale cadrelor didactice

- Atât rezultatele studiului cantitativ, cât și cele ale studiului calitativ indică faptul că profesorii nu fac o distincție clară între nevoile personale și cele profesionale. Atunci când vorbesc despre nevoi, aceștia se referă, în mare parte, la frustrările și nemulțumirile pe care le resimt față de diverse aspecte ale activității didactice. Printre principalele preocupări identificate se numără: *motivarea elevilor, disciplina școlară, relația cu părinții, volumul mare de sarcini birocratice, multitudinea de activități extracurriculare, integrarea elevilor cu CES, distribuția inegală a orelor (prea puține în unele școli, prea multe în altele), obligativitatea de a rămâne la școală până la ora 15:00, precum și gestionarea comportamentului deviant al unor elevi.*
- **Recomandare:** Crearea unor mecanisme de feedback și dialog în cadrul comunității școlare, care să permită exprimarea nemulțumirilor și găsirea unor soluții constructive pentru problemele întâmpinate în activitatea didactică.
- Datele studiului reflectă prioritățile profesorilor, evidențiind că siguranța emoțională, climatul de lucru pozitiv și echilibrul între viața profesională și personală sunt nevoi resimțite. Însă, implicarea în procesul decizional este percepută ca fiind cea mai puțin importantă nevoie dintre cele evaluate, ceea ce poate sugera fie o lipsă de interes, fie o percepție a ineficienței acestui demers.
- **Recomandare:** Explorarea motivelor pentru care implicarea în procesul decizional este considerată mai puțin importantă și identificarea unor strategii prin care profesorii să fie încurajați să participe activ la luarea deciziilor care le influențează activitatea. Dezvoltarea unor politici educaționale și inițiative instituționale care să consolideze un mediu de lucru sigur și pozitiv pentru profesori, sprijinindu-i în menținerea unui echilibru sănătos între viața profesională și cea personală.
- Dificultățile întâmpinate de profesori în aplicarea curriculumului diferențiat pentru elevii cu CES evidențiază nevoia unei formări adecvate, a unor resurse adaptate și a unei colaborări eficiente cu echipa multidisciplinară. Gestionarea numărului mare de elevi cu CES în clasele obișnuite rămâne o provocare majoră.
- **Recomandare:** Implementarea unor programe de formare continuă centrate pe adaptarea conținutului și metodelor de predare, gestionarea ritmului individual de învățare și utilizarea strategiilor incluzive. De asemenea, trebuie dezvoltate mecanisme eficiente de colaborare între profesori, specialiști și familii, alături de politici educaționale care să reglementeze numărul elevilor cu CES în clasele obișnuite și să asigure resursele necesare pentru un mediu de învățare echitabil și accesibil.
- Adaptarea lecțiilor la ritmuri diferite de învățare reprezintă o provocare majoră pentru profesori, în special într-un context în care elevii au niveluri variate de competență.

Dificultățile legate de proiectarea sarcinilor diferențiate, gestionarea timpului și alegerea metodelor potrivite îngreunează aplicarea unei predări eficiente în timpul limitat al unei ore de curs.

- **Recomandare:** Formarea continuă a profesorilor în domeniul didacticii diferențiate și elaborarea unor ghiduri metodologice practice pot contribui la o mai bună gestionare a diversității în clasă.
- Gestionarea comportamentelor dificile ale elevilor reprezintă o provocare pentru profesori, evidențiind nevoia clară de formare aplicată, sprijin specializat și implicare instituțională. Cadrele didactice solicită soluții practice pentru abordarea cazurilor concrete de tulburări de comportament, precum și măsuri legislative și administrative care să le asigure un cadru de intervenție eficient și sigur.
- **Recomandare** implementarea unor programe de formare axate pe strategii practice de gestionare a comportamentului, colaborarea cu specialiști în domeniul psihologiei și dezvoltarea unor proceduri clare de intervenție. În plus, sunt necesare politici educaționale care să sprijine profesorii prin măsuri administrative eficiente, inclusiv alocarea de resurse și personal de suport pentru clasele cu elevi cu tulburări de comportament.
- Profesorii resimt un ritm de muncă intens, ceea ce crește riscul de burnout și afectează calitatea actului didactic. Pentru a sprijini profesorii în gestionarea acestor provocări, este recomandată dezvoltarea unor programe de formare și consiliere axate pe gestionarea stresului și echilibrul muncă-viață personală. De asemenea, ar fi benefică implementarea unor politici instituționale care să ofere mai mult sprijin, cum ar fi flexibilizarea programului sau facilități pentru cadrele didactice care au copii mici.

ARII de CONȚINUT / DOMENII de PERFEȚIONARE a CADRELOR DIDACTICE

Aceste domenii reflectă nevoile exprimate de cadrele didactice în chestionar și focus grupuri și ar putea sta la baza unor programe de formare relevante.

1. Gestionarea timpului în activitatea didactică

- Organizarea lecției astfel încât să ajungă timp pentru a răspunde nevoilor tuturor elevilor
- Tehnici de gestionare a timpului în predare

2. Gestionarea stresului profesional

- Protecția cadrelor didactice împotriva abuzurilor emoționale și verbale din partea elevilor și părinților
- Strategii pentru prevenirea epuizării profesionale

3. Echilibrul între viața profesională și viața personală

- Flexibilitatea programului de lucru și autonomia în organizarea activităților
- Modalități de a face față multitudinii de sarcini

4. Educație incluzivă și lucrul cu elevii cu CES

- Adaptarea conținuturilor curriculare la nevoile elevilor cu CES
- Metode de integrare a elevilor cu CES în activitățile de învățare
- Elaborarea de fișe și materiale didactice adaptate
- Gestionarea claselor mixte cu elevi cu dezvoltare tipică și elevi cu CES

5. Relația cu părinții și colaborarea școală-familie

- Implicarea părinților în educația copiilor
- Sprijinirea părinților care au pierdut autoritatea asupra copiilor
- Comunicarea eficientă și gestionarea conflictelor cu părinții

6. Competențe digitale și integrarea tehnologiei în educație

- Utilizarea resurselor digitale în predare și evaluare
- Aplicații și platforme pentru învățarea interactivă

7. Adaptarea metodelor didactice la nevoile elevilor

- Diferențierea și individualizarea predării
- Metode concrete pentru stimularea a motivației de învățare a elevilor

8. Proiecte STEM/STEAM și evaluarea în cadrul acestora

- Integrarea STEM/STEAM în disciplinele existente
- Criterii de evaluare echitabilă a implicării elevilor în proiecte
- Aplicarea interdisciplinarității în predare

9. Managementul elevilor cu comportament deviant și prevenirea abandonului școlar

- Strategii pentru gestionarea comportamentelor agresive și violente
- Lucrul cu elevii din grupuri de risc (fumat, consum de substanțe, bullying)
- Prevenirea și combaterea abandonului școlar

ARII de CONȚINUT / DOMENII de PERFEȚIONARE a MANAGERILOR

Ariile de conținut sau domeniile de perfecționare ale managerilor școlari, reieșind din rezultatele chestionării și a interviurilor semistructurate, includ:

- 1. Gestionarea eficientă a personalului în contextul fluctuațiilor de personal, clase și norme.**
- 2. Elaborarea documentației**
 - Formări privind redactarea rapoartelor și a documentelor instituționale
- 3. Aspecte de cultura organizațională și motivarea personalului**
 - Crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv

- Modalități eficiente de motivare a cadrelor didactice
4. **Cercetare și inovare în educație**
 - Modalități de integrare a cercetării în practica educațională, prin colaborarea cadrelor didactice cu mediul academic.
 5. **Gestionarea stresului și comunicarea eficientă**
 - Strategii de reducere a stresului pentru manageri și profesori
 - Tehnici de interacțiune și feedback constructiv în echipele școlare
 6. **Starea de bine a profesorilor și elevilor**
 - Crearea unui mediu de învățare echilibrat și motivant
 - Promovarea sănătății mintale în comunitatea școlară

ARII de CONȚINUT / DOMENII de PERFEȚIONARE a MENTORILOR

1. **Identificarea nevoilor mentorabililor și crearea unui climat de încredere**
 - Strategii de identificare a dificultăților cadrelor didactice, mai ales în cazul profesorilor reticenți
 - Tehnici de abordare empatică și tactică pentru a încuraja profesorii să accepte sprijinul
2. **Metode și strategii de mentorat**
 - Diversificarea metodelor de mentorat, tehnici aplicabile în mentorat
 - Schimb de experiență cu alți mentori pentru îmbunătățirea practicilor
3. **Aspecte de psihologia adulților**
 - Diferențele dintre psihologia copilului și psihologia adultului
 - Adaptarea strategiilor de sprijin la particularitățile profesorilor în funcție de experiență și stil de învățare.
4. **Comunicarea cu mentorabilul și oferirea feedback-ului constructiv**
 - Dezvoltarea abilității de a ghida mentorabilul către conștientizarea problemelor sale.
 - Tehnici de oferire a unui feedback constructiv și adaptat nevoilor individuale ale mentorabilului.

BIBLIOGRAFIE

1. Argint-Căldare, L., & Moga, E. (2024). *Eficientizarea managementului instituțional în vederea promovării unei politici educaționale de calitate*. Didactica Pro..., 1-2(143-144), 20-25.
2. Studiul „Eficiența managementului instituțional în vederea promovării unei politici educaționale cu impact pe asigurarea calității”
3. Ministerul Educației România, (2024). *Profilul și standardele profesionale ale cadrului didactic din învățământul preuniversitar, pe etape de carieră și pe niveluri de învățământ*.
4. Farla T., Ciolan L., Iucu R. (2007) *Analiza nevoilor de formare: ghid pentru pregătirea, implementarea și interpretarea datelor analizei de nevoi de formare în școli*. București: Atelier Didactic.
5. Voiculescu F. (2004) *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic de învățământ*. București: Aramis.
6. Nagnibeda-Tverdohleb, T. (2017) *Nevoile de profesionalizare ale cadrelor didactice, corelate cu procesul de formare continua,*
7. Personalitatea cadrului didactic. În: *Sinteze de pedagogie generală. Ghid pentru pregătirea examenelor de titularizare, definitivat, gradul II* (2020). Ed. Didactica Publishing House.