

**Sistemul de competențe specifice ale mentorului
pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice**

**The system of specific competences of the mentoring
for profesional development of professors**

Tatiana Balan, *doctorandă,*
Institutul de Științe ale Educației,
Republica Moldova

Rezumat

Conținutul articolului vizează acțiunea de mobilizare a abilităților de comunicare și inter-relaționare ale mentorului în contextul dezvoltării profesionale a cadrelor didactice prin activități de mentorat. Autorul explică domeniile de competențe specifice mentoratului și propune exemple în care se pot urmări intervențiile mentorului în demersul activității de mentorat. Succesul indicatorilor de competențe în acțiune este garantat prin specificarea beneficiilor pentru discipol.

Cuvinte-cheie: *mentorat, mentor, cadru didactic mentorat/discipol, ascultare activă, empatie, consiliere, colaborare, dezvoltare profesională, facilitare.*

Abstract

The content of the article targets the mobilization action of communication abilities and relationship of the mentor in the context of professional development of the professors through mentoring activities. The author explains the domains of specific mentoring competences, proposes examples in which can see mentor's interventions in the process of mentoring activities. The success of competence indicators in action is guaranteed through specification of the advantages for the disciple.

Keywords: *mentoring, mentor, mentored professor/disciple, active listening, empathy, counseling, collaboration, profesional development, facilitation.*

Actualmente, dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice reprezintă o strategie managerială eficientă de asigurare a calității educației. Printre cele mai importante acțiuni de modernizare a dezvoltării profesionale a cadrelor didactice se consideră și *activitățile de mentorat*. Instituirea sistemului de mentorat la trei niveluri este prevăzută în Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”. Astfel, procesul de implementare a *activităților de mentorat* vor viza: „mentoratul pentru stagiile de practică pedagogică, mentoratul pentru tinerii specialiști (de inserție), mentoratul de dezvoltare profesională la locul de muncă” [5, p. 52]. Pentru îmbunătățirea paradigmei de dezvoltare profesională și învățare continuă a cadrului didactic, *Codul educației, art. 58* prevede *activitățile de mentorat* ca o formă de dezvoltare profesională a cadrelor didactice la locul de muncă, un „proces de îndrumare, ghidare, sprijinire a învățării, educării și/sau dezvoltării profesionale, desfășurat între

mentor și o altă persoană, fiind bazat pe premisa implicării interactive a ambelor părți, a asumării obligațiilor ce le revin conform statutului deținut” [1].

În acest context, formarea profesională continuă a mentorilor devine o oportunitate stringentă. Sistemul de competențe specifice mentoratului este unul complex și se încadrează în angrenajul competențelor de specialitate, dar și al celor psihopedagogice ale cadrului didactic-mentor. Aspectul motivațional-valoric al competenței și cel cognitiv-practic, specifice mentoratului, configurează perfect profilul mentorului pe următoarele domenii: *comunicare, consiliere, dezvoltare profesională, dezvoltare personală, colaborare, facilitare, organizare a activităților de mentorat*.

Abilitățile de comunicare ale mentorului, dar și ale discipolului/cadrului didactic mentorat sunt determinantele calității relației de mentorat și asigură confortul psihologic al participanților. Ca în orice tip de comunicare, premisa principală a *înțelegerii* în activitatea de mentorat de dezvoltare profesională a cadrelor didactice pornește de la *ascultarea activă*, iar exprimarea tacită, ori exteriorizată intonațional: „*Da, știu exact ce simți, pot să înțeleg ce simți*” reprezintă *ascultarea empatică*. Ambele sintagme deopotrivă stimulează *motivația* de încadrare într-o relație de învățare/dezvoltare a cadrului didactic mentorat și *încrederea* în persoana de care acesta este ghidat. În baza celor „cinci reguli de aur ale ascultării” ale autorilor Pese A & B, propunem o metodă pentru încurajarea discipolului de a continua să vorbească și care asigură interlocutorul că înțelege ce i se comunică. *Ascultarea activă și empatică*, în următorul exemplu, înseamnă a reformula spusele unei persoane și a le reitera prin adresare directă, pe un ton calm și înțelegător [4, p. 11]:

discipolul: Am 20 de ore didactice pe săptămână, deci este greu să mă gândesc la o avansare în carieră, din lipsă de timp...;

mentorul: Văd că te simți frustrat...;

discipolul: Bineînțeles, merg la interviul de avansare, dar nu obțin ce-mi doresc...;

mentorul: Ai impresia că nu ești apreciat cu adevărat?;

discipolul: Dacă nu mă consideră capabil, mi-o pot spune direct...;

mentorul: Dorești să fie sinceri cu tine...;

discipolul: Exact. Și ar mai fi ceva....

Potrivit cercetărilor în domeniul comunicării, aproximativ 7% dintr-un mesaj este transmis prin cuvinte și 93% prin limbajul corporal și semnalele vocale. Limbajul corporal cuprinde: expresia feței, privirea, gesturile, ținuta, poziția față de interlocutor, ținuta vestimentară. Semnalele vocale se transmit prin: intonație și volumul vocii, accentuarea cuvintelor. În majoritatea tipurilor de comunicare nu este surprinzător că gesturile spun adesea mai multe decât cuvintele. A. și B. Pease susțin că în timpul conversației o ușoară aplecare spre persoană

demonstrează interesul față de ea, iar reacția inversă denotă plictiseală sau autoritate față de interlocutor. Aceiași autori recomandă a menține contactul vizual cu interlocutorul pe tot parcursul discuției și a nu întrerupe vorbitorul, a nu interveni cu alt subiect [4, p. 23].

Deși cea mai mare parte din informații este distribuită nonverbal, ceea ce transmitem verbal rămâne a fi cel mai important element. Printre *abilitățile* importante pentru comunicarea verbală, enumerăm: sinceritatea, utilizarea expresiilor de tipul „mi-ar plăcea”, în loc de „ar trebui să faci...”, menținerea respectului reciproc. Pentru a înțelege mai explicit mesajul, se va adăuga la sfârșitul frazei comentariul: „Am dreptate?”. *Evitarea* jargoanelor, termenilor străini, acronimelor, cuvintelor de ocară, evitarea comportamentului ridicol sau ironic este obligatorie într-o comunicare. Încurajările minime stimulează persoana să continue dialogul și au efectul de a tripla relațiile interlocutorului: „înțeleg...”, „mda...”, „adevărat?”, „mai spune...”. Totodată, referindu-se la activitățile de mentorat, cercetătoarea M. Dinu menționează că *ascultarea empatică nu înseamnă neapărat să fii de acord cu cineva, ci, mai curând, capacitatea de a înțelege profund emoțional și intelectual cealaltă persoană* [2, p. 59]. De aceea sunt oportune autoanaliza și autocontrolul sistematic al mentorului pentru aprecierea capacității de a asculta activ și empatic discipolul (Tabelul 1).

Tabelul 1. *Grila de autoevaluare a competenței de ascultare a mentorului* (adaptat după M. Dinu) [2, p. 24]

Descriptori de competență	Suficient	Insuficient
Adresez întrebări pentru a înțelege mai explicit.		
Deși simt nevoia să intervin, nu întrerup.		
Ajut prin discuții discipolul să-și clarifice ideile.		
Recurg la umor în scopul atenuării conflictelor și tensiunilor psihologice.		
Manifest disponibilitate și plăcere în acțiunea de a-l ajuta să-și realizeze obiectivele profesionale.		
Sunt interesat/ă să organizăm întâlniri în locuri interesante și activități atractive pentru ambii.		
Demonstrez sensibilitatea și disponibilitatea de a interveni ori de câte ori este nevoie.		
Urmăresc să existe o dinamică constructivă a comunicării noastre.		

În acest context, propunem sfaturi utile pentru mentor, pentru a întemeia o comunicare eficientă: adaptați ritmul și tonul vorbirii la stilul de comunicare al interlocutorului

dumneavoastră; adresați întrebări ferm, cu voce caldă, într-un mod deschis; evitați tentația de a întrerupe vorbitorul, deși poate fi mai important ceea ce doriți să spuneți, decât ce auziți; folosiți mimica binevoitoare, cuvinte încurajatoare, zâmbiți; încercați să reflectați sentimentele discipolului care este colegul dumneavoastră, ajutați-l să-și exprime emoțiile, pentru a putea înțelege profund și explica cauzele problemei lui.

Arta întrebărilor este, de asemenea, importantă pentru dezvoltarea și incitarea la reflecție a discipolului. Oricât de tentant ar fi, mentorul nu trebuie să monopolizeze o conversație cu discipolul. Reușita discuției va depinde de utilizarea întrebărilor de tip deschis. Conform studiilor lui D. McAdam și C. Simpson, există trei categorii de întrebări deschise [3, p. 45]:

1. *Întrebările de anchetă* cercetează informații și fapte și, de regulă, conțin un ansamblu de „ce?... de ce?... care?... când?... unde?...”. Exemplu: „Vorbiți-mi, vă rog, despre cariera dumneavoastră în acest domeniu...”.
2. *Întrebările de explorare* concentrează discipolul la experiența proprie și adaptarea ei la noi perspective. Exemplu: „Ce alternativă intenționați să aplicați?”.
3. *Întrebările de investigare* antrenează capacitatea și responsabilitatea discipolului de a lua decizii. Exemplu: „Ce ar trebui să întreprindeți, pentru a realiza acest obiectiv?”.

Întrebările de tip deschis vor încuraja profesorul mentorat să exprime ce simte cu adevărat și ceea ce este important pentru el, nu pentru mentor. Cele mai incitabile discuții pot fi stimulate prin următoarele întrebări/propuneri:

- Vă îndemn să discutăm despre întrebările care vă preocupă cel mai mult...
- Care sunt factorii ce v-au condus la această alegere?
- Ce v-a motivat să luați această decizie?
- La ce fapte raportați rezultatele obținute?
- În ce măsură apreciați relevanța proiectării activităților?
- Ce alternative ați putea utiliza, pentru a obține aceste rezultate?
- Ce este cel mai deranjant pentru dumneavoastră în această acțiune?
- Ce ați îmbunătăți în activitatea dumneavoastră?
- Cum apreciați atingerea obiectivelor propuse?

Pentru întrebările deschise, propuse de către D. McAdam și C. Simpson, precizăm beneficiile pentru discipol (Tabelul 2) [3, p. 47] :

Tabelul 2. *Întrebări deschise și beneficii pentru discipoli*

Întrebări deschise	Beneficii pentru discipol
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dați-mi un exemplu de... ✓ Descrieți cum înțelegeți... ✓ Spuneți-mi mai multe despre... ✓ Ajutați-mă să înțeleg... ✓ Cum ați proceda dvs. ...? ✓ Cum ar putea evolua...? ✓ Ce s-ar întâmpla, dacă...? ✓ Ce altceva ați propune? ✓ Care sunt opțiunile dumneavoastră? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ stimularea discipolului la reflectare asupra problemelor și evitarea propunerii soluțiilor de către mentor; ✓ reducerea propunerii ideilor de către mentor; ✓ concentrarea capacității discipolului la clarificarea individuală a planurilor de acțiune; ✓ asigurarea comunicării reciproce în relația de mentorat.

La rândul său, discipolul mentorat poate fi instruit cum să depășească *obstacolele de comunicare* cu mentorul, despre care poate relata chiar el însuși, ghidat de acesta. Aceeași autori propun un algoritm de expresii: „Atunci când... Eu... Deci...”, care poate fi util pentru ambii participanți în identificarea și comunicarea problemelor și nevoilor cu care se confruntă. Expresia „Eu” are semnificația de a centra atenția pe persoana care este preocupată de evitarea unui scenariu blamat. Totodată, această metodă este funcțională mai mult în inițierea discuției care are scopul determinarea și comunicarea problemelor, însă poate fi definitivă în identificarea soluțiilor de depășire a obstacolelor [3, p. 51]:

Discipolul: „**Atunci când** dumneavoastră faceți un comentariu sarcastic, **eu** mă simt intimidat și pierd încrederea în forțele proprii, **deci** aș aprecia mult dacă ați încerca să comunicați cu mai puțin sarcasm și cu mai multă sinceritate”.

Mentorul: „**Atunci când** dumneavoastră nu priviți la mine în timp ce eu vă vorbesc, **eu** înțeleg că nu mă auziți, **deci** mă puteți ajuta cu adevărat, dacă vă veți concentra la mine și cu privirea când vorbesc”.

Domeniul de *consultare* reprezintă creșterea suportului informațional și prevede asumarea de către mentor a rolului de *consilier* în problemele și nevoile discipolului, adică rolul de respondent detaliat la toate întrebările, precum și oferirea de sugestii precise pentru atingerea obiectivelor profesionale, personale și academice. Domeniile de consultanță pot fi diverse: politicile educaționale naționale și locale, regulamentele și statutul instituției, curriculumul școlar, proiectarea și desfășurarea lecțiilor, oferirea feedbackului în asistări la lecții, managementul clasei, relațiile cu colegii ș.a. Avantajul demersului acțional al consultării prevede orientarea consilierii spre beneficiile pentru discipol (Tabelul 3).

Tabelul 3. *Consultarea în acțiune*

Indicatori ale consultării	Procedee de consiliere	Beneficii pentru discipol
Gândirea cu voce tare.	Justificarea soluțiilor și sugestiilor propuse prin descrierea criteriilor determinante în luarea deciziei.	Preluarea stilului de gândire în luarea de decizii; influențarea prin factorul intonațional al vocii.
Oferirea varietății de alegeri.	Alegerea posibilităților de acțiune posibile, comentarea avantajelor și dezavantajelor utilizării, precum și stabilirea limitelor opțiunilor.	Stimularea, încurajarea și asumarea responsabilității de a lua decizii.
Crearea stocului de idei.	Stabilirea tematicilor precise, cu completarea de idei și recomandări de către discipol.	Orientarea pe segmente concrete: gestiunea conflictelor, managementul clasei de elevi, metode de predare ș.a.
Prezentarea lecțiilor demonstrative.	Evidențierea segmentelor ce interesează în special profesorul mentorat.	Axarea pe analiza de nevoi ale discipolului: activități de predare, formare de competențe, evaluarea ș.a.
Analiza lecțiilor înregistrate video.	Înregistrarea video a lecțiilor profesorului.	Revenirea asupra unor aspecte în particular.
Orientarea discipolului spre comunicare în rețelele comunității profesionale.	Propunerea resurselor disponibile: grupuri profesionale online, forumuri, seminare ș.a.	Oferă oportunitatea de fi parte componentă a comunităților profesionale experimentate, a prelua tehnici și modele autentice.

Acordarea *feedbackului* în procesul de consiliere este una din strategiile importante ale mentorului. Acesta nu este un sfat și nici critică, dar o reacție inversă, cu intenție pozitivă, a celui care coordonează dezvoltarea unei performanțe profesionale. În condițiile când este oferit premeditat și motivat, există riscul ca acesta să fie dat într-o formă ierarhică. Pentru a controla oferirea de feedback eficient, propunem mentorului câteva sugestii generale:

- ✚ demonstrați o reacție/atitudine asupra comportamentului, nu persoanei;
- ✚ descrieți ce a făcut discipolul, nu criticați și nu judecați;
- ✚ exprimați-vă sentimentele față de ce ați observat;
- ✚ faceți observație la fapte concrete, concretizați feedbackul pe observații: „Am observat că...”;
- ✚ extrageți cauze și efecte ale acțiunilor;
- ✚ oferiți idei, dar nu sfaturi;
- ✚ conștientizați utilitatea feedbackului înainte să-l acordați;
- ✚ vorbiți despre cele observate utilizând „eu” și mai puțin „tu”;
- ✚ mențineți confidențialitatea.

Atitudinile mentorului rezultă din respectarea principiilor de comunicare interpersonală, care sunt orientate spre *valorificarea esenței oricărei ființe umane și recunoașterea capacității și potențialului individului de a alege și a-și asuma responsabilități*. Potrivit cercetătoarei M. Dinu, *acceptarea necondiționată* a persoanei mentorate/colegului cadru didactic presupune acceptarea acestuia ca pe o persoană cu un ansamblu de calități, defecte, idei și valori individuale, fără a o judeca sau a încerca să-i impunem aprecieri și puncte de vedere de tipul: „Veți putea reuși doar dacă...”, „Nu ar trebui să procedați așa...”, „Trebuie să procedați anume, dacă doriți să obțineți aprecierea elevilor...”. Totodată, este necesar a face diferență între acest concept, toleranță și simpatie personală și a exclude situațiile când discipolul este aprobat ori dezaprobat în ceea ce spune și face. Ideea constă în acceptarea faptului că avem în față o persoană care gândește altfel decât noi. În caz contrar, discipolul riscă să perceapă realitatea dezvoltării sale doar prin prisma valorilor mentorului. Pe de altă parte, expresia „...nu este o problemă...” poate descuraja discipolul sau poate fi perceput sentimentul de indiferență din partea mentorului [2, p. 72]. O *acceptare necondiționată* poate determina crearea unui model de relație durabilă, iar prin cunoașterea obstacolelor în acceptarea necondiționată se pot evita urmări banale, dar decisive în instituirea unei relații de mentorat stabile și productive (Tabelul 4).

Tabelul 4. *Obstacolele acceptării necondiționate și posibile consecințe*

Obstacole în acceptarea necondiționată	Consecințe
◆ Cunoașterea superficială sau eronată a discipolului.	⇒ Părerii greșite despre persoana mentorată.
◆ Dezechilibrul emoțional al mentorului.	⇒ Destabilizarea emoțională a discipolului.
◆ Supraaprecierea de sine a mentorului.	⇒ Subapreciere din partea discipolului.
◆ Confundarea acceptării cu aprobarea.	⇒ Rezultate eronate.
◆ Asemănarea profesorului mentorat cu un elev.	⇒ Confundarea tipului de învățare și acceptare greșită a discipolului.

Procesul de relaționare între mentor și discipol este bazat preponderent pe interacțiune și *colaborare* (Tabelul 5).

Tabelul 5. *Colaborarea în acțiune*

Procedee de colaborare	Beneficiul pentru discipol
Planificarea în comun a activităților.	Preluarea directă a experienței didactice; organizarea învățării transdisciplinare; organizarea activităților extrașcolare.
Organizarea în comun a activităților de formare continuă: explorarea de noi metode, idei, tehnici.	Oportunitatea de a experimenta ideile luate în comun, dar și individual, cu primirea feedbackului respectiv.
Efectuarea în comun a activităților de cercetare metodică și științifică.	Antrenarea în acțiuni de cercetare, cu scopul de a ameliora anumite practici profesionale. Obținerea deprinderii de cercetare metodică și științifică prin colaborare.

Coachingul este o formă de *dezvoltare profesională* și, aplicat în activitățile de mentorat, are scopul de a consolida o capacitate sau o competență specifică prin incitarea de către mentor la reflecție, rezolvări de probleme, observație, demonstrații și exersări în atelierele de lucru în comun (Tabelul 6).

Tabelul 6. *Coachingul în acțiune*

Acțiunile mentorului coach	Beneficii pentru discipol
Analizează, dar nu judecă acțiunile discipolului.	Învăță să-și analizeze propriile practici, începând cu faza planificării, până la luarea deciziilor.
Gestionează procesul prin adresarea de întrebări.	Are oportunitatea să identifice și să-și expună preocupările, îngrijorările, provocările principale în care își dorește avansare.
Identifică scopul și algoritmul acțiunilor discipolului.	Simte echilibrul între reușitele sale și starea psihologică.

Facilitarea presupune acordarea necondiționată a suportului psihologic, dar și practic, cu scopul de a ameliora în comun situațiile de stres (Tabelul 7).

Tabelul 7. *Facilitarea în acțiune*

Indicatori ai facilitării	Beneficiile discipolului
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Schimbul de idei în echipă. ✓ Exprimarea deschisă și liberă. ✓ Încredere și respect. ✓ Optimizarea situațiilor de învățare. ✓ Respectarea rolurilor în echipă. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dezvoltă deprinderea de a lucra în echipă. ✓ Este sigur în acțiunile sale. ✓ Devine disciplinat.

Pentru ameliorarea experiențelor problematice ale discipolului, mentorul-*facilitator* va coordona discipolul în depășirea lor conform celor *6 pași de înfruntare a problemei*:

1. acceptați problema ca una care vi s-a întâmplat;
2. nu învinovați pe cineva de această situație;
3. nu întrebați: „*de ce* mi s-a întâmplat?”, dar: „*cu ce scop* mi s-a întâmplat?”;
4. acceptând situația, reflectați la modalitatea de a minimaliza această problemă;
5. dacă considerați această problemă o experiență, stabiliți ce trebuie să învățați din aceasta;
6. identificați beneficiul pe care ați fi putut să-l evitați, dacă această problemă nu apărea.

În concluzie, constatăm că funcționalitatea procesului de mentorat de dezvoltare profesională a cadrelor didactice este în mare măsură asigurată de disponibilitatea și abilitățile mentorului de a se încadra scrupulos într-o relație de dezvoltare în care rolul său este hotărâtor. Indicatorii domeniilor

de competențe specifice mentoratului, propuși, sunt doar o deschidere către ingeniozitatea și creativitatea mentorului în organizarea și coordonarea activității de mentorat, cu transformarea acesteia într-o experiență inedită pentru cadrul didactic și mentorat/discipol.

Bibliografie

1. *Codul educației, art. 3, Capitolului I, Domeniul de reglementare*, Cod nr. 152 din 17.07.2014
2. Dinu, M. *Ghidul mentorului. Mentoratul de stagiatură*. București: Universitatea din București, 2013, 97 p.
3. McAdam D., Simpson C. *Former les mentors et les mentorès*. Canada: Les Edition de la fondation de l'entrepreneurshipes, 2003, 64 p.
4. Pease, A.& B. *Abilități de comunicare*, București, 2007, 100 p.
5. *Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”*, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 994 din 14 noiembrie 2014, 72 p.