

MEANS OF DEVELOPMENT OF A PARTNERSHIP OF MENTORING

Claudia Florina Pop

Senior Lecturer, PhD, University of Oradea

Abstract: Mentoring is, by definition, team work and involves inspiration. Results valuable cannot be obtained in this work only by summing up the individual results, as this activity requires continuous adaptation and sharing of experience, results and the efforts made to achieve common goals. Communication is involved here effective, the creation and development of relationships, the development of social consciousness, the involvement and authenticity, clarity, empathy and human interaction skills. Although mentoring didactic would seem to generate a formal hierarchy established between the mentor and the debutant teacher, the mentor's authority should rather be the informal authority given by experience and relationships founded on such authority should generate sharing knowledge, skills and attitude, and there should be no framework for taxation, but for collaboration.

Keywords: mentor, mentoring, mentored person, professional debut, education

În momentul actual, conceptul de mentorat este utilizat frecvent, atât în domeniul educațional cât și în celelalte domenii ale vieții. Mentorul este o persoană înțeleaptă, cu multă experiență și expertiză care ajută un novice să devină un profesionist de succes. Prin mentorat se realizează dezvoltarea profesională și personală a debutanților într-un domeniu de activitate și se optimizează performanța.

Mentoratul reprezintă metode de dezvoltare a resurselor umane, având scopul comun de a îmbunătăți performanța unei persoane. Un mentor este de obicei o persoană cu mai multă experiență care împărtășește experiența și cunoștințele sale unei persoane cu experiență mică sau fără experiență. De-a lungul timpului, mentorul a fost acea persoană care ajută debutanții în dezvoltarea carierei și consiliere. Mentoratul implică sfaturi, sugestii și predare și se poate realiza formal sau informal. În mediul academic, mentor este adesea folosit ca un sinonim pentru consilier sau tutore. În ambele situații (coaching și mentorat), în cadrul unei organizații, scopul este acela de integrare a unei persoane pe un post și de eficientizare a activității acesteia. Astfel, în managementul resurselor umane, cele două noțiuni sunt folosite adesea în sensul de metode de dezvoltare a personalului.

Mentorul eficient dezvoltă relații pozitive, are abilități de a socializa și de a construi canale eficiente de comunicare pentru a oferi ajutor și feedback rapid.

În ceea ce privește mentoratul educațional, acesta are ca obiectiv principal promovarea și ridicarea calității pregătirii studenților de la facultățile cu profil pedagogic și a profesorilor debutanți pentru a face față cerințelor de integrare optimă la locul de muncă și pentru perfecționarea didactică.

În orice profesie, practica este o provocare majoră pentru debutanții nou calificați. Aceștia trec printr-o perioadă de formare și punere în practică a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinilor dobândite în timpul unui program de educație. Este o perioadă de tranziție, debutantul găsindu-se în situația unei mari provocări, aceea de a-și găsi un mentor care să-i ghideze activitatea, să-i dea încrederea necesară în a-și consolida abilitățile dobândite în mod teoretic. Prin urmare, este perioada când practicantul are nevoie de îndrumare și sprijin pentru a-și dezvolta încrederea și competența.

În domeniul educațional mentoratul propune integrarea cerințelor academice și practice în noi moduri ce vor determina dezvoltarea sistemelor de educare a cadrelor

didactice, dezvoltarea abilităților de a învăța în și din practică, dezvoltarea cercetărilor educaționale realizate de practicieni și valorificarea acestora în curricula universitară.

Eficiențizarea activităților de pregătire practică a studenților ce aspiră să devină cadre didactice, printr-un program de mentorat, vizează atât rezultatele învățării cât și aspecte psihosociale de relaționare, de raportare la ceilalți, având beneficii pentru toate părțile implicate: coordonator practică (universitate), mentor (școala de aplicație) și debutant practicant. Mentoratul are două componente principale și anume: o componentă de socializare, menită să asigure integrarea studentului în viața și activitatea școlii și una de dezvoltare profesională și personală a viitoarelor cadre didactice. Învățarea profesiei are ca elemente esențiale activitatea de observare, reflecție, feedback și predare în parteneriat.

Așadar, pentru a deveni cadre didactice, pregătirea practică a studenților nu ar trebui să se rezume doar la modul de organizare și desfășurare a activităților didactice. Integrarea studenților în mediul organizațional al unităților școlare de aplicație este un proces cu mult mai complex decât simpla lor introducere în clasa de elevi, unde urmează să exerseze puțin rolurile de predare, stimulare a învățării, evaluare. Din acest punct de vedere, atât coordonatorul de practică pedagogică (angajatul universității) cât și mentorul de practică pedagogică (angajat al unității școlare de aplicație) îndeplinesc roluri de coach/antrenori. Ei ar trebui să colaboreze pentru a stabili (de comun acord) care sunt cele mai reprezentative aspecte legate de activitățile cotidiene ale școlii care ar trebui „prezentate/dezvăluite” studenților. (Hancheș, Mariș, 2004)

„Mentoratul” este o relație de sprijin stabilită între două persoane unde sunt împărtășite cunoștințe și experiențe edificatoare, sunt activate aptitudini specifice profesiei”. Mentorul, pe baza unei relații de încredere și răspundere reciprocă, sfătuiește și supervizează un tânăr student sau debutant în profesia didactică. El se oferă ca suport profesional și personal, este un modelator și un bun sfătuitor în tot ceea ce reprezintă dezvoltarea competențelor didactice ale tânărului debutant.

Mentoratul presupune o relație bazată pe protejarea debutantului, găsirea unor oportunități de învățare, experimentare și practicare în vederea creșterii încrederii în sine, dezvoltării independenței, autonomiei și maturității. Relația de mentorat se sprijină pe încredere și respect reciproc, deschidere și onestitate, este o relație care permite debutantului să învețe să crească într-un mediu sigur și protejat. Pentru un rezultat de succes este necesar ca între cei doi actori să existe o comunicare deschisă și transparentă, astfel încât atât mentorul cât și debutantul, să se simtă confortabil în cadrul acestei relații.

Așadar, la baza unei relații de succes dintre un profesor mentor și un student practicant se află o comunicare de succes. Nici un fel de activitate nu poate fi concepută în afara procesului de comunicare. Acest amplu demers care este comunicarea, este un element fundamental al existenței umane. Prin intermediul ei socializăm, obținem diferite servicii, ne facem prieteni, relaționăm în grupurile în care activăm, deci și la locul de muncă. Prin comunicare ne analizăm pe noi înșine, îi analizăm pe cei cu care interacționăm, identificăm, stabilim și întreținem contacte sociale.

Comunicarea este cheia eficienței personale și profesionale. Ea este prezentă în toate domeniile vieții sociale, deci și în învățământ, unde se manifestă ca o formă particulară și personalizată a instruirii. Relația de comunicare conferă procesului de învățământ valoarea unei intervenții educaționale complexe, bazate pe un limbaj didactic care determină în structura personalității celui educat modificări de natură cognitivă, afectivă, atitudinală, acțională.

Relațiile în grupurile de lucru sunt diferite de cele din familie sau grupul de prieteni. Ele se bazează pe cooperare în grupuri organizate și ierarhie. Ierarhia are un mare efect în relațiile dintre oameni și în felul în care ei comunică unii cu alții. Chiar dacă unele relații sunt inegale, ca și cea dintre profesorul mentor și studentul practicant, ele sunt totdeauna de

cooperare și chiar foarte intensă. Calitatea relației de comunicare are de suferit dacă mentorul prezintă trăsături de personalitate negative. Trăsături precum: agresivitatea verbală, gestuală, rigiditatea, indiferența, pot determina distorsiuni ale mesajului sau pot conduce chiar la blocarea comunicării.

Profesorul debutant apreciază în mod deosebit la mentor amabilitatea, deschiderea, capacitatea de a înțelege problemele lor, dorința de a ajuta stăpânirea de sine și detestă sarcasmul, spiritul de dominație, ironia. Pe de altă parte, debutantul se angajează în relația de comunicare cu anumite trăsături de personalitate ce trebuie luate în considerare de către mentor.

Pentru o comunicare constructivă cu cei din jurul nostru, trebuie să nu ezităm ca în discuție să formulăm câte o remarcă pozitivă sau o părere binevoitoare la adresa celorlalți. Rezultatele muncii debutantului trebuie recunoscute dacă vrei să funcționeze reciprocitatea.

În relația de comunicare, mentorul trebuie să-și asume rolul de o asemenea manieră, încât studentul practicant să se simtă că se dorește întâlnirea cu el ca persoană și ca partener de dialog. Situația care poate favoriza cel mai bine exprimarea debutantului este aceea în care el nu se simte nici judecat, nici interpretat. Este o situație în care el se simte ascultat și sfătuit. A ști să ascuți este caracteristica fundamentală a unei comunicări care favorizează exprimarea celuilalt. Absența comunicării poate rezulta și din absența ascultării reale a interlocutorului.

Prezența unui mentor preîntâmpină testările de tipul „încercare și eroare” din partea stagiariului, întrucât acesta are ocazia să pună întrebări ori de cât ori apar nelămuriri, confuzii sau dificultăți legate de metodele și strategiile de predare sau evaluare, armonizarea cerințelor programei școlare cu lucrul propriu-zis la clasă. Deasemenea, provocări pot să apară și în comunicarea cu elevii dificili, cu comportament opozițional, deficit de atenție, demotivați sau chiar în relațiile cu părinții elevilor. Stagiarul are o marjă de siguranță mai mare atunci când se confruntă cu astfel de situații, dacă mentorul discută cu el orice problemă pe care o are, dar nu pentru a-i oferi „rețete” – care, de fapt, nici nu ar avea cum să funcționeze cu orice elev, în orice clasă, cu orice părinte. Stagiarul are exemple de bune practici, pe care le analizează împreună cu mentorul, le integrează și interiorizează, creând el însuși alternativa cea mai viabilă în funcție de context. Pentru ca să se întâmple astfel, este nevoie nu numai de discuțiile cu mentorul, ci și de multă spontaneitate și ingeniozitate, dublate de încrederea că eforturile depuse, inițiativa și demersurile folosite sunt menite să eficientizeze actul didactic și progresul fiecărui elev. Este cunoscut că în literatura de specialitate s-a ajuns la concluzia că o relație de colaborare eficientă între mentor și stagiari duce la creșterea performanțelor obținute de acesta din urmă.

Un alt beneficiu al activității de mentorat rezidă în faptul că stagiarul va putea să avanseze mai rapid în carieră. Interacțiunea cu mentorul, transferul de bune practici, modelul de rol, suportul și ghidarea oferite își pun amprenta asupra procesului complex de conturare a identității profesionale a stagiariului. Acest lucru va contribui la gestionarea eventualelor conflicte de rol familial și profesional, datorită faptului că stagiarul depășește mai ușor provocările cu care se confruntă, pentru că discută în întâlnirile cu mentorul despre nelămuririle și întrebările fără răspuns legate evident de activitatea didactică. Prin urmare, stresul profesional este diminuat și implicit „coliziunea” dintre rolul familial (cu solicitările sau cerințele specifice, a căror îndeplinire presupun timp, resurse și disponibilitate) și cel profesional nu mai are o intensitate foarte mare. Se poate spune că discuțiile și informațiile avizate ale mentorului sunt o supapă de siguranță pentru stagiari. Este cunoscută relația dintre stresul profesional perceput, satisfacția muncii și starea de bine psihic în cazul practicienilor în educație. Acest aspect este valabil nu numai în mediul educațional, ci în orice organizație profesională.

Relația de mentorat contribuie de asemenea la dezvoltarea personală, nu doar profesională, a stagiului. Este vorba despre beneficii care se răsfrâng asupra nucleului identității și anume autopercepția pozitivă, autoeficacitate, stima de sine, precum și la nivelul satisfacției și ale stării de bine psihic, nevoii de autoactualizare și depășire de sine. Într-un studiu realizat pe profesori stagiați au fost analizate diferențele dintre cei care beneficiaseră de o perioadă de mentorat și cei care nu avuseseră o astfel de ocazie. Rezultatele au evidențiat diferențe semnificative între aceștia, în sensul că cei mentorizați au fost mai motivați, au obținut performanțe mai bune și au avut o percepție mai favorabilă asupra mediului în care lucrau.

Poate la prima vedere există tentația de a crede că numai stagiul este cel care beneficiază de implicarea în activitatea de mentorat. Realitatea a demonstrat că și pentru mentor, interacțiunea cu stagiul reprezintă un bun prilej de exersare a propriilor abilități și de îmbogățire a repertoriului de bune practici, de stimulare a creativității. De asemenea, satisfacția profesională crește, întrucât expertiza sa este valorificată nu numai în lucrul cu elevii, ci și în poziția sa de deschizător de drum, influențând pozitiv evoluția colegului foarte tânăr, aflat la începutul carierei didactice. (Ezechil, 2008)

Evoluția profesională are meandrele ei, ascensiuni și, în mod inevitabil, situații de stagnare sau chiar declin. Important este să cauți soluții în fața provocărilor, nu să te autocompătimizești pentru diferența dintre aspirații și prestații, dintre a dori și a realiza. Ca să se convingă că acest tipar este o idee preconcepțată, care are numai efecte negative, dezangajante, stagiul ar putea să stea de vorbă cu colegii mai în vârstă despre cum a fost primul lor an de învățământ. Din astfel de discuții va descoperi nu numai că nu este singurul care se confruntă cu dificultăți la începutul carierei, ci va învăța o lecție foarte importantă: întotdeauna există o soluție, doar dacă există convingerea că trebuie să încerci și să lupți ca să o găsești. Este mult mai simplu să te autovictimizezi, dar este meritoriu efortul pentru a depăși ceea ce pare la prima vedere un obstacol – extern sau intern – de netrecut.

Școala răspunde, într-adevăr, parțial nevoilor stagiului, deoarece este focalizată pe excelența cognitivă, profesională și judecă profesorul după performanța elevului neluând în seamă nevoile de inter-relaționare ale acestuia, adesea întărind barierele emoționale dintre el și colectivul de cadre didactice din instituția unde funcționează. Profesorul stagiar aparține unui grup profesional, unui grup identitar. Se pune problema adopției, asimilării, a acceptării reciproce. În așteptarea rezolvărilor pozitive, tânărul dezvoltă o cultură subterană pentru a-și ușura existența în punct de vedere profesional și relațional, utilizează o serie de strategii de supraviețuire, uneori își construiește o pseudo-identitate, deoarece școala pare a nu accepta decât încadrarea într-un anumit sistem de valori, criterii, norme și principii. Apar propriile valori culturale care acționează ca un paravan, ca o barieră care separe cultura dezvoltată de tânărul debutant de cultura organizației școlare.

Nevoia debutantului de a-și contura propria identitate profesională este echivalentul necității. Conturarea unei imagini proprii ca profesor este echivalentul unui reper, al unui echilibru, deoarece o pseudo-identitate îl poate duce spre inadaptație socio-profesională, spre un refuz al integrării în cadrul culturii organizației școlare. Imaginea pe care o construiește este determinată de relațiile formale și informale pe care acesta le cultivă în cadrul culturii școlii.

Aderarea la sistemul subculturilor profesionale și culturale organizației școlare reduce la apăsătoare sau îndepărtare a tânărului profesor stagiar, la motivare sau demotivare a acestuia. (Kieran, 1999) Dezvoltarea unei subculturi de subzistență se produce atunci când școala nu răspunde cu promptitudine nevoilor sale, nu îl tratează cu respectul cuvenit, nu îi iese în întâmpinare.

Spațiul relațiilor este considerat decât stagiarul ca fiind tabu, comunicarea cu profesorii școlii

fiind adesea supusă blocajului fie pentru că îi este teamă să intre în această lume, fie că primele reacții cu care s-a confruntat au fost de respingere sau indiferență din partea colegilor, fie că nu este acceptat în lumea lor, sau nu le înțelege obiceiurile. Uneori, spațiul relațiilor colegiale este considerat de nepătruns datorită imaginii distorsionate pe care stagiarul și-a făcut-o despre profesori, fie ca urmare a propriilor așteptări despre ceea ce reprezintă profesorul, fie datorită unui grup reprezentativ luat ca grup de referință în ceea ce privește idealul său profesional, fie datorită modelului ales.

Așadar, lumea vie cu care intră în contact impune noului venit propria cultură față de care acestase vede nevoi să reacționeze: să accepte, să asimileze, să intervină sau să se opună. Cultura pe care tânărul stagiar o percepe este trecută prin filtrul unor emoții uneori exteriorizate, altele înu, emoțiile care sunt lărandu lor resimțite de colectivul de cadre didactice în mod diferit, fiecare filtrându-le prin proprii grilă de așteptări, modele tepe aspectul normativ al culturii școlii, dar și pe valorile promovate de aceasta.

A-i asigura mentor unui profesor debutant înseamnă a-i oferi sprijin și a ne asigura că-și formează cunoștințele și competențele profesionale necesare. De obicei, mentorul este un coleg cu un grad relevant de experiență didactică. Mentoratul reprezintă și o punte între formarea inițială a profesorului și activitatea didactică deplină. În unele situații, mentorii emit judecăți de valoare sau aduc argumente care să ateste că profesorul debutant posedă competențele profesionale cerute.

Deși nivelul așteptărilor variază de la țară la țară și de la cultură la cultură, conversațiile dintre mentor și elevul acestuia sunt o practică comună. Cu toate acestea, în majoritatea contextelor educaționale, timpul alocat activităților de perfecționare este limitat. Prin urmare, este esențial ca, în timpul sesiunilor destinate mentoratului, dialogul profesional să fie antrenant și productiv.

Obiectivele” (legate, de obicei, de predare-învățare) sunt o prezență constantă în conversațiile mentor-elev, sau de îndrumare: discuțiile despre stabilirea unor priorități în rândul obiectivelor, stabilirea unor obiective realiste și cuantificabile, evaluarea pașilor către atingerea lor și oferirea de feedback înainte de stabilirea unor obiective noi pot deveni o activitate mare consumatoare de resurse. Dacă mai adăugăm și presiunile legate de volumul de muncă, frica de a fi judecat și de a emite judecăți, conversațiile mentor-elev pot deveni restrictive. Rezultatul poate fi bidirecțional: unele persoane le consideră activități cu miză mare, altele consideră că devin relativ superficiale.

Conversațiile mentor-elev pot fi o experiență metamorfozantă, în cadrul căreia pot fi discutate aspecte importante ale activității profesionale și se pot contura identități profesionale emergente, atât în cazul profesorului debutant, cât și al mentorului. Crearea unei experiențe de mentorat cu adevărat valoroase este posibilă în mare parte grație conversației. Încrederea pare esențială, însă nu este un dat. Ocaziile de a analiza problemele fără frica de judecățile punitive trebuie create. Respectul pentru valoarea cunoștințelor de specialitate oferite de parteneriatul unic mentor-elev trebuie simțit.

Lecțiile oferite de mediul de cercetare îi pot ajuta pe profesori să desfășoare conversații mentor-elev mai bune. În urma unui proiect de cercetare britanic, pe teme de îndrumare a profesorilor, am început să înțelegem dialogul profesional prin grila a ceea ce noi am numit dimensiunile îndrumării:

În primul rând, există nevoia de a „stimula”. Mentorii buni știu cum să inițieze exercițiile de reflecție profundă și să-i stimuleze pe învățăcei să ia decizii. Însă ei știu și când să se abțină și să-l lase pe profesorul debutant să preia inițiativa. Ei știu cum să culegă și să folosească instrumentele de învățare disponibile. Unii folosesc înregistrări ale unor lecții (proprii sau ale profesorilor debutanți), alții iau notițe pe marginea lecțiilor, notițe axate pe aspecte ale lecției stabilite de comun acord. Uneori, profesorul debutant ține un jurnal al perfecționării profesionale, pe baza căruia sunt identificate subiectele de discuție.

În al doilea rând, mentorii trebuie „să eșafodeze” discuția. De exemplu, pot folosi momente critice de predare-învățare sau din lecție pentru a-l ajuta pe profesorul debutant să discute teme mai ample legate de predare-învățare sau să abordeze „marile idei” ce guvernează relațiile dintre școală, individ și societate.

În sfârșit, este important „să întreținem” conversația didactică. Mentorii buni sunt conștienți de tonul vocii, păstrându-l neutru, însă cu o undă de curiozitate, suficientă cât să încurajeze discuțiile deschise. Ei le oferă învățăceilor ocazia de a gândi retrospectiv, anticipativ și lateral. Conversația se întreține și prin sensul și valoarea sa intrinsecă. Mentorul și profesorul debutant trebuie să conlucreze, pentru a crea o conversație dinamică, în care se pot împărtăși problemele, se pot adresa și răspunde la întrebări, se poate gândi aprofundat și se pot găsi soluții. (Oprea, 2009)

Mentoratul poate fi o componentă a liantului social dintre colegi. El are capacitatea de a facilita apariția unei rețele de relații profesionale solide, fapt ce îi permite profesorului debutant să joace un rol activ și să vină în întâmpinarea nevoilor comunității școlare. Conversațiile au un rol semnificativ în concretizarea acestui potențial. Din punct de vedere social, etapa inserției profesionale este momentul trecerii tânărului debutant de la stadiul de obiect la cel de subiect al educației. El conștientizează situațiile în care este implicat, devine capabil de a reflecta și de a emite decizii în ceea ce privește munca la catedră, relațiile cu membrii colectivului profesoral și cu elevii. Momentul în care începe îmbunătățirea propriilor acțiuni este momentul în care începe dezvoltarea sa profesională în cariera de profesor.

Personalitatea unui profesor se conturează într-un context socio-cultural și istoric, care îl transformă și îl influențează – fie pozitiv, contribuind la dezvoltarea sa, fie negativ, perturbând, blocând chiar evoluția sa. De aceea, pregătirea pentru inserția profesională a profesorilor debutanți trebuie atent evaluată și susținută de o serie de proiecte și programe – ce pot fi demarate încă din etapa formării inițiale - menite să contribuie la conturarea propriei lor identități profesionale și sprijinindu-le debutul în carieră. (Ezechil, 2009)

În concluzie, este de dorit ca specialiștii în educație să acorde importanța cuvenită activității de mentorat, să genereze modalități de dezvoltare a unui parteneriat de mentorat, întrucât calitatea acestuia își pune amprenta asupra noii generații de profesori. Este foarte reconfortant și securizant pentru cei aflați la începutul carierei să știe că, ori de câte ori au o dilemă, întrebări fără răspuns, temeri sau confuzii, vor putea primi suportul necesar din partea unei persoane cu o înaltă expertiză profesională. O relație de mentorat de succes îi va oferi stagiarului încrederea și entuziasmul de a lucra cu elevii, iar mentorului motivația și plăcerea de a mentori alți profesori aflați la debut în cariera didactică.

BIBLIOGRAPHY

- Ezechil, L. (coord.) (2009), *Ghidul mentorului*, Editura Paralela 45, Pitești
- Ezechil, L. (coord.) (2008), *Calitate în mentoratul educațional*, V&Integral, București
- Hanchiș, L., Mariș, A. (2004), *Practica pedagogică-componență a formării inițiale a cadrelor didactice*, Editura Eurostampa, Timișoara
- Kieran, A. (1999), *Mentoring reference group report*. International Coach Education Conference Proceedings, Australian Coaching Council
- Oprea, C.L., (2009), *Strategii didactice interactive*, E.D.P., București