

PROGRAM DE MENTORAT PENTRU DIRECTORII DE UNITĂȚI DE ÎNVĂȚĂMÎNT PREUNIVERSITAR

CS Paul Blendea,
CS dr. Ovidiu Măntău *

Rezumat

În acest articol ne-am propus să prezentăm rezultatele proiectului de cercetare intitulat „Program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar” (coord. P. Blendea, Institutul de Științe ale Educației, 2014). În lucrarea menționată am investigat măsura în care directorii de unități de învățământ preuniversitar din România consideră că este oportun introducerea unui program de mentorat. De asemenea, am analizat situația pregătirii personalului didactic pentru ocuparea funcției de director de unitate de învățământ preuniversitar, am stabilit gradul de cunoaștere de către subiecți a competențelor necesare unui director și am studiat măsura în care sunt cunoscute modalitățile prin care sunt formate competențele de bază ale directorului.

Cuvinte-cheie: director, formare, mentor, program de mentorat.

Abstract

In this paper we intend to present the results of the research project entitled „Mentoring Program for school heads of pre-university educational units” (P. Blendea, ed., Institute of Educational Sciences, 2014). In the upper mentioned paper we aimed to determine if school heads believe that it is appropriate to introduce a mentoring program. We analyzed the training of teaching staff for the Office of the school head, have established awareness of the skills necessary for a school head and we have studied the extent to which the subjects know the best ways by which are trained the core competencies of the school head.

Keywords: mentor, mentoring programme, school head, training.

Sistemul de formare inițial a directorilor de unități de învățământ preuniversitar include masteratul în management educațional. Cu toate acestea, puțini directori au absolvit această formă de învățământ, care este în mare măsură teoretică; formarea managerială prin cursuri acreditate contribuie la managementul colilor din România într-o măsură deocamdată necunoscută, datorită absenței studiilor din domeniu. Numirea unor directori cu delegație –

* Institutul de Științe ale Educației, București, România
pblendea@ise.ro; ovidiu@ise.ro

situație care în cvasitotalitatea județelor reprezintă regula – a condus adesea la un climat de instabilitate și provizorat în ceea ce privește managementul școlilor. Considerăm că situația actuală poate fi îmbunătățită semnificativ prin introducerea unui program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar, fapt care poate duce la creșterea calității activității manageriale, implicit, la îmbunătățirea rezultatelor obținute de elevi.

Ipoteza de lucru a proiectului a fost următoarea: peste 50% dintre directorii de unități de învățământ preuniversitar consideră că este necesară implementarea unui program de mentorat pentru această funcție.

Scopul cercetării a fost acela de a stabili dacă directorii de unități de învățământ preuniversitar consideră că este oportună introducerea unui program de mentorat. Obiectivele cercetării au vizat: a) determinarea situației pregătirii personalului didactic pentru ocuparea funcției de director de unitate de învățământ preuniversitar; b) stabilirea gradului de cunoaștere de către subiecți a competențelor necesare unui director; c) investigarea măsurii în care subiecții cunosc modalitățile cele mai bune prin care sunt formate competențele de bază ale directorului; d) elaborarea unui program-cadru de mentorat pentru personalul didactic care se află în funcția de director de unitate de învățământ preuniversitar; e) elaborarea unui set de propuneri de politici educaționale privind profesionalizarea directorilor de unități de învățământ preuniversitar. Așteptările inițiatorilor acestei cercetări de la „modelul” de mentorat sunt următoarele: constituirea acestuia ca element de sprijin pentru profesionalizarea directorilor școlii; reducerea stresului la care sunt supuși noii directori, adesea cu rezultate conflictuale ce dăunează climatului din școli și chiar cu provocarea unor boli profesionale; reducerea conflictelor din școli; îmbunătățirea climatului din școli și creșterea gradului de satisfacție al personalului didactic; creșterea performanțelor profesionale ale personalului didactic.

Instrumentul de cercetare este anchieta. Echipa de cercetători a utilizat instrumentele cercetării cantitative (chestionar online). Cercetătorii au stabilit grupul țintă (anchieta), au elaborat instrumentul de cercetare, au aplicat directorilor de unități de învățământ preuniversitar și personalului didactic chestionare online. Anchieta a fost unul aleatoriu și a cuprins 150 de persoane (directori de unități de învățământ preuniversitar).

În cele ce urmează prezentăm câteva date de cercetare cu relevanță pentru problematica mentoratului, colectate în cadrul proiectului menționat inițial, precum și câteva aspecte ale modelului de mentorat propus, construit pe baza concluziilor investigației.

Formarea competen elor directorilor

• Competen ele de baz necesare unui director de coal

Subiec ii investiga i au fost solicita i s selecteze care sunt, în opinia lor, cele mai importante competen e pe care trebuie s le de in un director de coal .

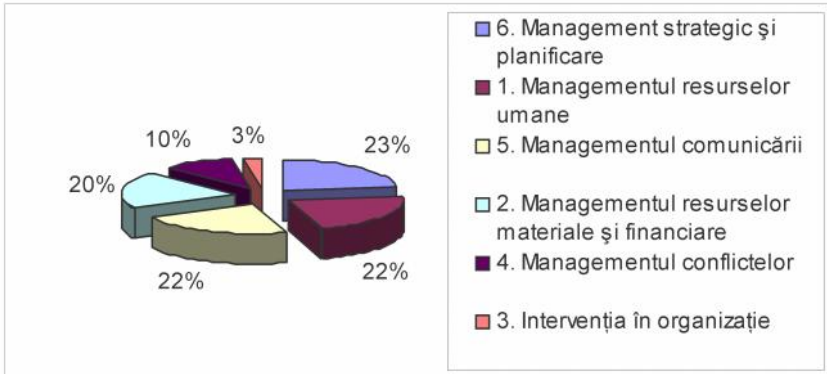


Fig. 1. Competen ele de baz necesare unui director de coal

Competen ele de management strategic i de planificare sunt considerate cele mai importante de c tre responden i. Motivele pentru care aceste competen e sunt puse pe primul plan sunt diverse, dar important este faptul c documentele de planificare, de proiectare managerial sunt primele solicitate în cadrul inspec iei. Competen ele privind managementul resurselor umane sunt importante, deoarece se refer , în special, la aspecte legale sau reglementate, care, dac sunt înc lcate, pot produce consecin e juridice; urmeaz competen ele de comunicare i de management al conflictelor, interven ia în organiza ie fiind pe ultimul loc.

• Opinii cu privire la cele mai bune modalit i de formare a competen elor de baz ale directorilor

Responden ii consider c modalitatea cea mai important de a dobândi competen ele necesare unui director de coal const în formarea i cursurile în management educa ional (31%); formarea este o modalitate clasic de însu ire a deprinderilor i abilit ilor de lucru, iar dac este de bun calitate permite identificarea nevoilor formabililor, a a tept rilor acestora i a problemelor pe care le au de rezolvat. Dup studiul individual (23%), consilierea de tip expert care este primit din partea inspectorilor de specialitate din cadrul inspectoratelor colare jude ene este considerat important (22%). Aceast consiliere, dac este combinat cu ajutorul primit de la colegi cu

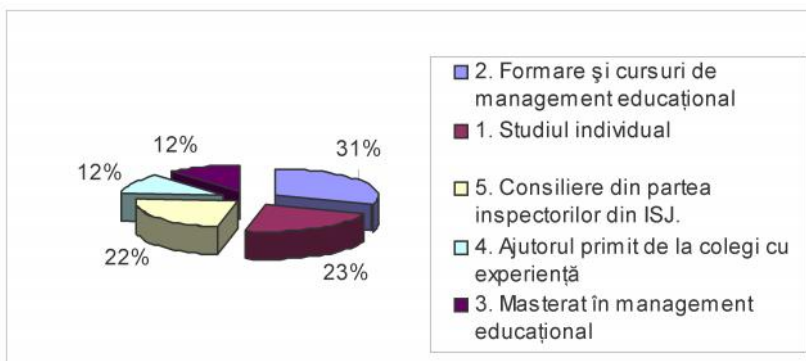


Fig. 2. Modalitățile cele mai eficiente pentru formarea competențelor de bază ale directorului

experiență (12%), ar putea să ducă la o formă nouă de sprijin pentru directorii debutanți, cu o cotă de încredere de 34%: mentoratul. Cu toate acestea, această formă de sprijin nu există încă, putem lua cifra anterioară pentru cota de încredere ca punct de plecare în estimarea acestui nou serviciu, care ar trece astfel pe primul loc, înaintea formării de specialitate în management; mai este necesar să ca poziția de mentor pentru directorii debutanți să fie încărcată cu autoritatea profesională a unui statut corespunzător. Mai trebuie remarcat că masteratul de specialitate în management educațional, în ciuda duratei mari și a tematicii exhaustive, este pe ultimul loc în opiniile respondenților, ceea ce trebuie să se gândească de gândit universităților care au asemenea oferte, în special cu privire la calitatea ofertei și relevanța acesteia pentru nevoile reale cu care se confruntă directorii încoli.

• **Opinii privind necesitatea introducerii unui program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar**

Subiecții participanți la investigație au fost solicitați să răspundă la următoarea întrebare: „Considerați că este necesar să fie implementat un program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar, prin care aceștia să primească consiliere în ceea ce privește problemele manageriale”? Răspunsurile la această întrebare-cheie a cercetării au fost categorice. Respondenții resimt acut necesitatea existenței unui cadru în care pot primi consiliere din partea unor directori, care, pentru a aplica acest rol, ar trebui să beneficieze de o formare specifică și să aibă, în prealabil, rezultate foarte bune în activitatea respectivă.

Tabel 1. Opinii privind necesitatea implementării unui program de mentorat prin care directorii să primească consiliere în ceea ce privește problemele manageriale

Răspunsuri	Număr răspunsuri	Procent
Da	135	91,2%
Nu	8	5,4%
Nu știu/Non-răspuns	7	3,4%

Majoritatea covârșitoare a respondenților (91,2%) consideră că este necesar implementarea unui program de mentorat pentru directorii debutanți, prin care aceștia să beneficieze de consiliere în managementul educațional.

La fel stau lucrurile și cu întrebarea: „Considerați că este necesar să fie implementat un program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar”? În acest caz, întrebarea a fost formulată mai general, pentru a surprinde ansamblul activității de mentorat care nu se rezumă doar la consiliere.

Tabel 2. Opinii privind necesitatea implementării unui program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar

Răspunsuri	Număr răspunsuri	Procent
Da	133	91,1%
Nu	6	4,1%
Nu știu/Non-răspuns	11	4,8%

Răspunsul categoric al subiecților privind necesitatea implementării unui program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar ne conduce la concluzia că sunt necesare elaborarea unui curriculum specific și întocmirea documentației pentru a fi puse la dispoziția politicilor educaționale.

Structura și implementarea „modelului” de mentorat

Datele de cercetare au fost valorificate în elaborarea unui posibil design de program de mentorat. Proiectul de pilotare a „modelului” de mentorat pentru directori se poate derula timp de 12 luni (un an școlar). Programul pentru directori se va întinde pe patru săptămâni și va furniza noilor directori accesul la cunoștințele fundamentale de management, coaching, mentorat, reelevență, activități de cercetare comune și rezolvarea problemelor în grup. Directorii noi

care se vor oferi ca voluntari vor face echipă cu directorii cu experiență care, la rândul lor, se vor oferi ca mentori voluntari și vor urma și ei o perioadă de pregătire specifică. Alegerea mentorului va fi la latitudinea conducătorilor programului, care se vor consulta cu noii directori și vor ține cont de preferințele lor. Procesul de mentorat va dura aproximativ un an (un an școlar) și se va concretiza printr-o agendă de lucru stabilită în comun de către mentor și director, precum și în diferite forme de lucru: mediere, conversații telefonice, vizite ocazionale la școală. Rolurile mentorilor vor fi următoarele: ajutor acordat noilor directori în rezolvarea problemelor, persoană de sprijin/consilier și deschizător de drumuri către persoane sau către resurse. Procedurile prin care se furnizează sprijin pentru selecția eficientă și gruparea participanților în echipe vor fi încorporate în program de la început. Mentorii vor fi selectați dintr-un registru național bazat pe criterii clare și vor fi realizate protocoale de lucru agreeate la nivel național pentru a ghida activitățile de mentorat.

Potrivirea dintre mentor și noul director a fost evidențiată în numeroase studii ca fiind factorul decisiv pentru un proces de mentorat de succes. Mentorii și noii directori vor fi selectați după criteriul apropierii geografice și vor avea interese și stiluri de învățare asemănătoare. Mentorii vor fi formați în domeniul dezvoltării adulților și vor fi pregătiți pentru o posibilă extindere a relației. O parte a formării mentorilor se va desfășura în prezența noilor directori. Noii directori vor fi pregătiți pentru a se implica în procesul de mentorat, ei vor primi un manual în care vor fi detaliate activitățile în care vor fi implicați și responsabilitățile pe care le au mentorii și noii directori. Atât mentorii, cât și noii directori vor primi aceleași informații despre proces și program.

Programul de mentorat ar trebui să progreseze treptat, în paralel cu dezvoltarea personală și creșterea competențelor noului director. Fiecare mentor va fi responsabil de câte un singur director. Mentorul va vizita școala directorului pe care îl sprijină, încă de la începutul procesului, și va avea inițiativa în menținerea contactului cu directorul respectiv; ambilor ar trebui să li se aloce două zile consecutive în care să inițieze relația. Regulat, vor exista reuniuni de lucru structurate, care pot să fie organizate lunar, cel puțin în perioada de început a activității noului director. Se va folosi intensiv comunicarea cu ajutorul tehnologiei informației (e-mail, forumuri de discuții și videoconferințe). Directorii recent pensionați pot fi mentori buni și pot fi introduși în program, cu condiția să fie în contact cu ultimele noutăți din domeniu, prin intermediul unor cursuri de perfecționare.

Unul dintre factorii principali care pot submina procesul de mentorat este riscul dependenței excesive de mentor. Pentru a-l evita, atât mentorilor, cât și

directorilor le vor fi oferite strategii care să-i ajute să evite astfel de situații. Mentorii vor fi ajutați să manifeste atitudini și comportamente flexibile – gata să ofere îndrumare, la nevoie, în cazul problemelor specifice – și, totodată, să încurajeze partenerii să ia deciziile care se impun. Noii directori vor face o analiză de nevoi/evaluare a nevoilor, pentru ca mentoratul să poată fi adaptat la nevoile lor contextuale. Programul de mentorat va combina reuniunile de lucru individuale cu cele de grup în cadrul cîrora, de exemplu, perechea mentor – director se va putea întâlni cu alte perechi, în grupuri mici.

Este necesar ca programul de mentorat să fie formalizat, prin semnarea unui acord între mentor și director, care poate avea durata de un an; este necesar ca partenerii de activitate să cadă de acord asupra unui plan de dezvoltare a directorului și, în plus, să elaboreze împreună o agendă de lucru. Va exista și o formă de înregistrare scrisă a procesului de mentorat. Furnizarea de mentorat și furnizorii vor fi supuse monitorizării și evaluării.

Programul de mentorat are rolul de a acoperi golul informațional privind problematica formării inițiale și continue a directorilor și de a oferi o cale prin care dezvoltarea profesională a directorilor să fie asistată de programe de mentorat, înlesnind transferul direct de cunoștințe, deprinderi, capacități și rezultate dovedite în managementul colii, de la directorii cu experiență îndelungată la directorii nou numiți în funcție. Proiectul va servi drept punct de pornire în demersul de profesionalizare a funcției de director de școală. Cercetătorii se așteaptă ca, în urma aplicării propunerilor conținute în programul-cadru de mentorat, să se îmbunătățească procesul de inserție și adaptare profesională a directorilor de unități de învățământ preuniversitar.

Concluzii

- Peste 90% din subiecții chestionați au răspuns că doresc introducerea unui program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar.
- Sistemul actual în care se face trecerea de la cariera de profesor la cea de director de unitate de învățământ este neperformant, întrucât majoritatea persoanelor care vizează un post de director sunt pregătite pentru cariera didactică și trec la o altă funcție de manager de unitate de învățământ, fără nici un fel de formare și sprijin din partea unui mentor.
- Sistemul de formare inițială a directorilor de unități de învățământ preuniversitar include masteratul în management educațional; totuși, prea puțini directori au absolvit această formă de pregătire, care este în mare măsură teoretică. Formarea managerială prin cursuri acreditate la nivelul

Ministerului Educației contribuie la managementul școlilor din România într-o măsură deocamdată prea puțin în investigații, din cauza absenței studiilor din domeniu.

- Numirea unor directori cu delegație – situație care reprezintă regula în cvasitotalitatea județelor – conduce la un climat de instabilitate și provizorat în ceea ce privește managementul școlilor.
- Considerăm că situația actuală poate fi îmbunătățită semnificativ dacă în sistemul de pregătire se va introduce un program de mentorat pentru directorii de unități de învățământ preuniversitar.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Crow, G. M. & Mathews, L. J. *Finding one's way. How mentoring can lead to dynamic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1998.
- Crow, G. M. *Finding One's Way: How Mentoring Can Lead to Dynamic Leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press, 2003.
- Dareesh, J. & Male, T. 'Crossing the border into leadership: experiences of newly appointed British headteachers and American principals'. In: *Educational Management & Administration*, 28, 1, 89-101, 2000.
- Dunning, G. 'New heads in Wales.' In: *Bolam, R., Dunning, G. and Karstanje, P. (Eds.). New Heads in the New Europe*, Munster: Waxmann, 2000.
- Earley, P., Evans, J., Collarbone, P., Gold, A. & Halpin, D. Establishing the Current State of School Leadership in England. In: *DfES Research Report 336*. London: DfES, 2003.
- Hopkins-Thomson, P. A. 'Colleagues helping colleagues: mentoring and coaching'. In: *NASSP Bulletin*, 84, 617, 29-36, 2000.
- Johnson, W. B. & Ridley, C. R. *The Elements of Mentoring*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.
- Little, P. F. B. Peer coaching as support to collaborative teaching. In: *Mentoring and tutoring*, 13, 1, 83-94, 2005.
- National College For School Leadership. *Issues for Early Headship – Problems and Support Strategies*, Nottingham: NCSL, 2002.
-