



DEMETRA - Development of a Methodological Training for Company Instructors Providing Work-Based Trainings in the Plastics and Related Industrial Sectors 2017-01-HU01-KA202-035951

**PROFILUL MENTORULUI:
REZULTATELE SONDAJELOR ȘI INTERVIURILOR ÎN
UNGARIA, GRECIA, ROMÂNIA ȘI SLOVACIA**



Cuprins

1.	Obiectivele studiului și meodologia	3
1.1.	Instrumentele de cercetare	3
1.2.	Eșantionul	4
2.	Rezultate cu privire la profilul mentorului	5
2.1.	Rolurile mentorilor	5
2.2.	Profilul competențelor mentorilor	7
3.	Principalele competențe ale mentorului, conform studiului	10
4.	Profilul mentorului – o analiză calitativă amănunțită	11
4.1.	Obiectivele și metodologia analizei calitative	11
4.2.	Ghidurile de interviu	12
4.3.	Eșantionul.....	12
5.	Rezultate obținute cu privire la rolul mentorului și profilul competențelor.....	13
5.1.	Așteptările elevilor	14
5.2.	Așteptările mentorilor	15
5.3.	Așteptările părților interesate.....	17
6.	Concluzii	18

1. Obiectivele studiului și meodologia

Obiectivul studiului este de a identifica profilul de competențe și cunoștințe cheie ale mentorilor. Printr-o mai bună înțelegere a competențelor pe care trebuie să le aibă mentorii, aducem o contribuție relevantă la dezvoltarea de programe de intervenție în elaborarea programelor de mentorat. Pe de o parte, agenții economici vor avea un punct de pornire cu privire la abilitățile care trebuie luate în considerare în procesul de desemnare a rolurilor pentru mentorii din cadrul organizației. Pe de altă parte, în dezvoltarea de programe de training, companiile pot folosi profilul de competențe ale mentorilor în evaluarea nevoilor de training ale angajatorilor care vor lua parte la programe și în elaborarea conținutului programelor de dezvoltare.

Studiul se bazează pe o metodele mixte de cercetare, inclusiv analiza calitativă și cantitativă (interviuri individuale, chestionare și gupuri-țintă).

Studiului a urmat aceeași structură în toate cele patru țări care au participat la proiect.

Tabelul 1. Designul studiului

Metoda de cercetare/ Grupul țintă	Elevi	Mentori	Părți interesate
Interviuri individuale			X
Focus-grupuri	X	X	
Chestionare	X	X	X

1.1. Instrumentele de cercetare

Prin folosirea instrumentelor de cercetare, am urmărit:

- să identificăm principalele tendințe în cerințele pieței muncii și așteptările acesteia de la generația tânără
- să explorăm așteptările fiecărui grup țintă
- să identificăm principalele obstacole pe care respondenții consideră că le vor întâmpina în inserția tinerilor pe piața muncii
- să identificăm principalele strategii și soluții considerate de respondenți ca fiind utile în susținerea inserției tinerilor pe piața muncii

Au fost folosite trei tipuri de instrumente: ghiduri de interviuri individuale, ghiduri de interviuri de grup și chestionare.

a) Structura interviurilor individuale cu reprezentanții angajatorilor, personalul didactic și factorii de decizie – interviurile individuale s-au axat pe identificarea posibilelor explicații pentru relația

dintre generația tânără și cerințele pentru a putea lucra în industrie: motivele pentru alegerea carierei vocaționale, factorii care au condus la această decizie, factorii care susțin sau contravin continuării carierei în același domeniu, competențele și rolurile așteptate din partea mentorilor.

b) Structura ghidului de interviu pentru grupul țintă reprezentat de elevi – interviurile de grup s-au axat pe determinarea elevilor să își exprime opiniile, pentru a identifica motivele pentru alegerea unei cariere vocaționale, factorii care au condus la această decizie, factorii care susțin sau contravin continuarea carierei în același domeniu, precum și competențele și rolurile așteptate din partea mentorilor.

c) Structura chestionarului adresat elevilor, reprezentanților angajatorilor, personalului didactic și factorilor de decizie – chestionarul a evaluat importanța setului de cunoștințe, abilități și competențe necesare pentru mentorii care iau parte la programe de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** în industrie. Chestionarul evaluează atât competențele generice (personale, sociale și cognitive), precum și cele tehnice (competențe profesionale specifice), factorii care susțin carierele tinerilor în industria materialelor plastice și obstacolele existente/potențiale.

1.2. Eșantionul

Studiul acoperă trei grupuri-țintă diferite: mentori în companii (angajați în diferite organizații), elevi care trec prin procese de învățare la locul de muncă și alte părți interesate (personal de predare și factori de decizie precum proprietari sau directori de companii, reprezentanți din domeniul comerțului și educației, din patru țări: Ungaria (74), Grecia (40), România (85), și Slovacia (46). Au fost colectate 245 de chestionare, de la 39 de mentori, 169 de elevi și 39 de alte părți interesate.

Tabelul 2. Eșantionul pe tip de respondent și pe țară

	Ungaria	Grecia	România	Slovacia	Total
Mentori	11	10	8	10	39
Elevi	52	20	69	26	167
Părți interesate	11	10	8	10	39
Total	74	40	85	46	245

Având în vedere particularitățile acestor programe de practică, eșantionul este reprezentat de un număr destul de disproportional între bărbații și femeile care au participat la studiu. Din numărul total de 245 de participanți, 79% au fost bărbați. Această reprezentare disproportională apare în special în cadrul grupurilor de elevi și de mentori.

Tabelul 3. Genul eșantionului

Gen	Elevi	Mentori	Părți interesate	Total
Bărbați	137	28	23	188
Femei	30	11	16	57

2. Rezultate cu privire la profilul mentorului

2.1. Rolurile mentorilor

Toate cele trei grupuri de respondenți au evaluat importanța unui set de roluri pe care mentorii le-ar putea avea în programele de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual**. Cele mai importante roluri se referă direct la sprijinirea elevilor în procesul de învățare la locul de muncă, cum ar fi: *să arate, să demonstreze și să explice munca desfășurată* (o medie de 4.70) și *să urmărească, să ghideze și să corecteze munca desfășurată de elevi* (o medie de 4.68).

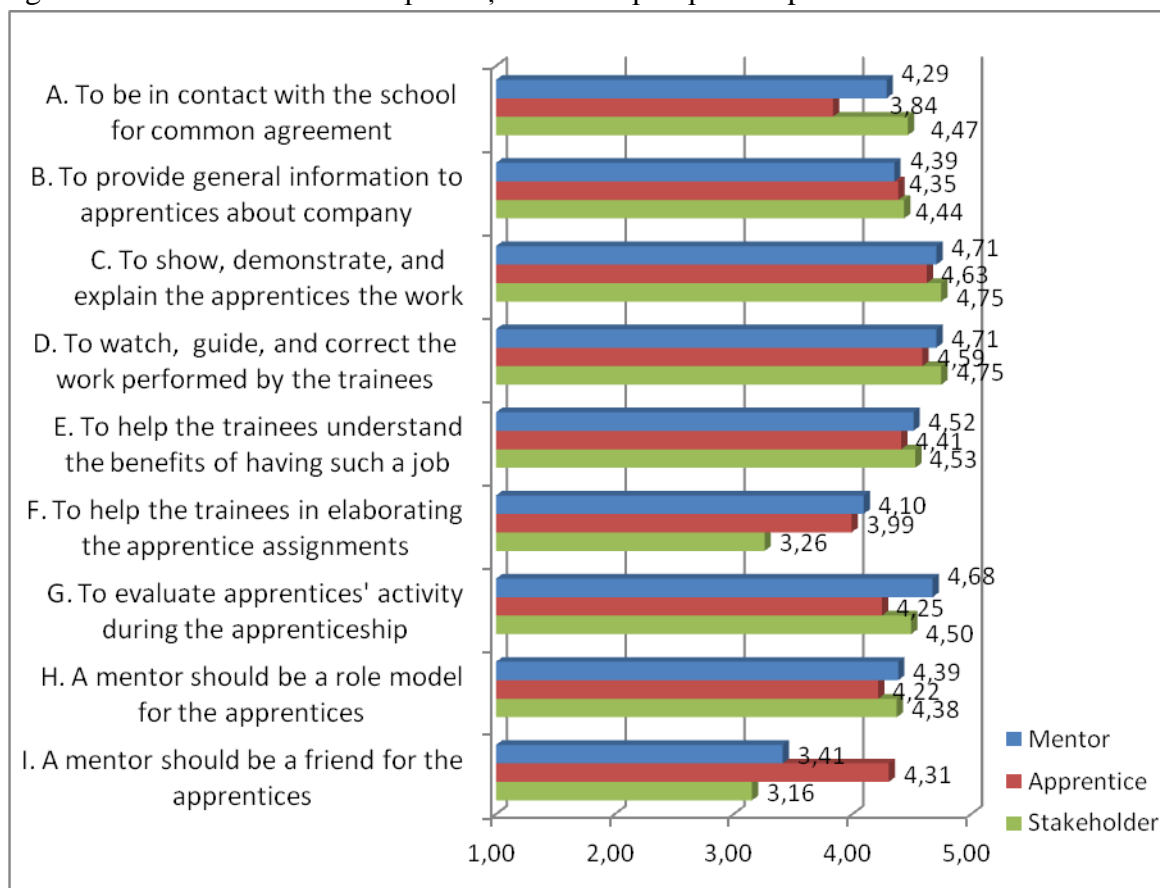
Rolurile cele mai puțin importante sunt legate de relația de prietenie dintre elevi și mentori, nici unul dintre grupuri ne considerând aceste aspecte ca având un grad mare de relevanță.

Tabelul 4. Importanța rolurilor mentorilor

Roles	Medie
Să arate, să demonstreze și să explice stagiarii munca desfășurată	4,70
Să urmărească, să ghideze și să corecteze munca desfășurată de stagiari	4,68
Să ajute stagiarii să înțeleagă beneficiile de a avea un astfel de loc de muncă	4,49
Să evalueze activitățile ucenicilor pe perioada uceniei	4,48
Să ofere ucenicilor informații generale despre companie	4,39
Mentorul ar trebui să fie un model de urmat pentru ucenici	4,33
Să fie în contact cu școala pentru a se pune de acord	4,20
Să ajute stagiarii în elaborarea sarcinilor de ucenie	3,78

Scopul nostru a fost de a observa dacă există diferențe între cele trei grupuri de respondenți în ceea ce privește rolurile pe care trebuie să le aibă mentorii. Am calculat valorile medii ale evaluărilor pe tip de respondenți iar apoi am făcut o analiză de tip ANOVA. Rezultatele studiului arată că există puține diferențe statistice importante între cele trei grupuri, cu privire la următoarele roluri: *Să fie în contact cu școala pentru a se pune de acord* ($F = 3.73$, $p < 0.05$) și *Mentorul ar trebui să fie un model de urmat pentru ucenici* ($F = 5.36$, $p < 0.05$). Elevii văd aceste roluri ca fiind mai puțin importante, în comparație cu celelalte două grupuri. Celelalte părți interesate percep rolul *Să evalueze activitățile ucenicilor pe perioada uceniei* ca fiind mai puțin important decât celelalte grupuri ($F = 7.06$, $p < 0.05$). În general, cele trei grupuri au opinii relativ similare cu privire la rolul pe care trebuie să îl aibă un mentor.

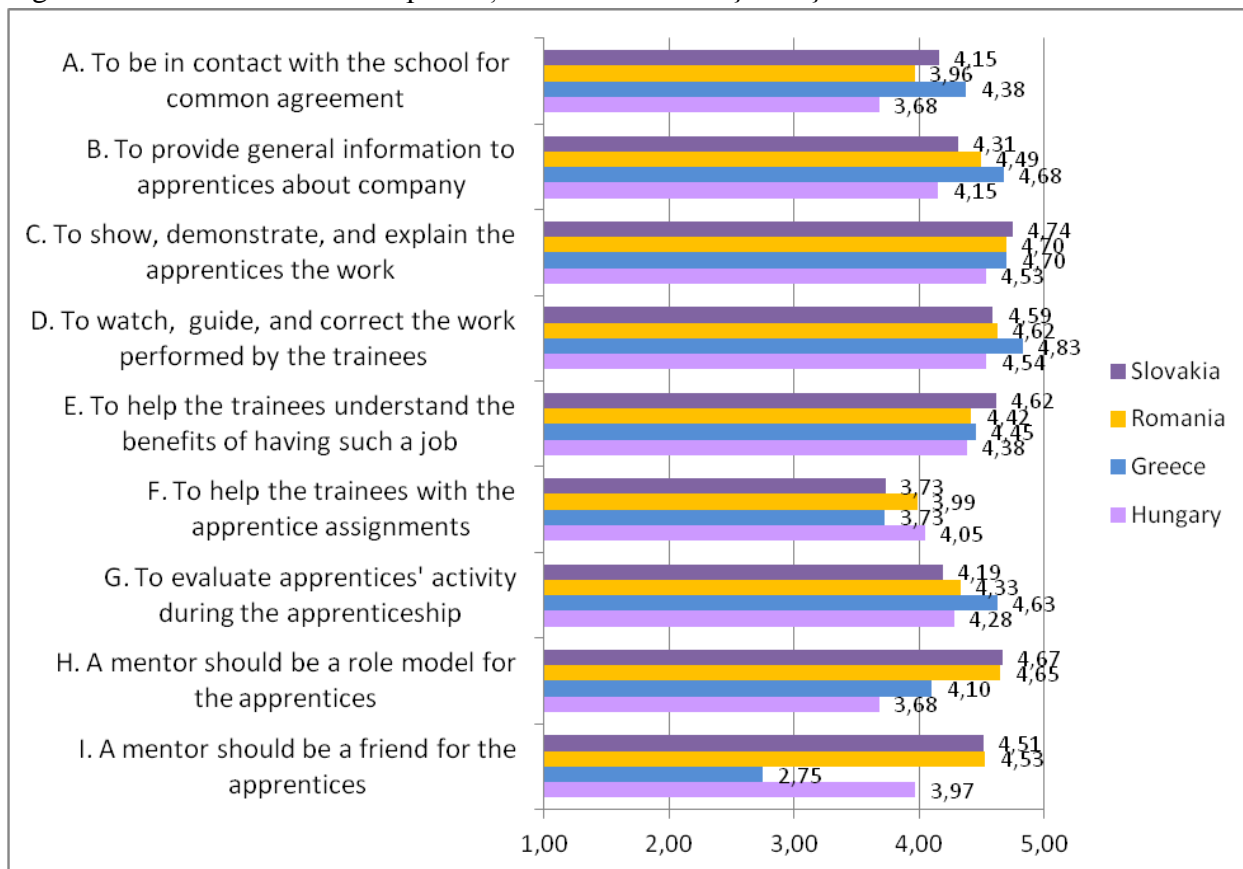
Fig. 1. Rolurile mentorilor – Importanța rolurilor pe tip de respondent



De asemenea, ne-am propus să observăm dacă există diferențe între cele patru țări cu privire la rolurile mentorilor. Respondenții din Grecia au evaluat următoarele roluri ca fiind mai

importante, în comparație cu respondenții din Ungaria: *Să fie în contact cu școala pentru a se pune de acord și Să ofere ucenicilor informații generale despre companie.* De asemenea, respondenții din Ungaria au evaluat *Un mentor ar trebui să fie un prieten pentru ucenici* ca fiind mai puțin important decât celelalte țări.

Fig. 2. Rolurile mentorilor - Importanța rolurilor în funcție de țară



2.2. Profilul competențelor mentorilor

Am analizat clasamentul principalelor competențe, conform celor trei grupuri de respondenți. Cele mai importante competențe au fost considerate a fi *Disponibilitatea de a-și împărtăși cunoștințele și experiența* (medie de 4.73) și *Capacitatea de a explica și de a repeta explicațiile dacă este necesar* (medie de 4.69).

Răspunsurile arată că toate competențele incluse în instrumentul de studiu au fost evaluate de respondenți ca având un grad de importanță ridicat. Totuși, competențele care s-au

clasat mai jos în preferințele acestora se referă la *Viziune, gândire strategică* (medie de 4.24) și la *Disponibilitatea de a-și asuma roluri și sarcini noi, față de cele din descrierea postului* (medie de 4.05). În mod surprinzător, *Capacitatea de a folosi dispozitive tehnice în procesul de mentorat* (medie de 4.30) împreună cu *Cunoștințe de a utiliza tehnologii și dispozitive electronice* (medie de 4.36) au fost clasate de respondenți ca având cea mai mică importanță.

De asemenea, *Capacitatea de a fi vesel și capabil să mențină o atmosferă de lucru bună și pozitivă* (medie de 4.32) a înregistrat unul dintre procentele cele mai scăzute, în timp ce în grupurile țintă formate din elevi această caracteristică a fost foarte apreciată. Alte competențe de interacțiune, cum ar fi *Capacitatea de a gestiona neînțelegerile și conflictele*, au fost evaluate ca având o și mai mică importanță.

Tabelul 5. Importanța competențelor mentorilor pe tip de respondent

Importanța competențelor	Mentori	Elevi	Părți interesate	Medie
Disponibilitatea de a-și împărtăși cunoștințele și experiența	4,83	4,60	4,75	4,73
Capacitatea de a explica și de a repeta explicațiile dacă este necesar	4,81	4,57	4,70	4,69
Capacitatea de a monitoriza stagiarii, de a le supraveghea munca și de a le corecta greșelile în mod amabil	4,57	4,47	4,70	4,58
Capacitatea de a sintetiza informații și de a evidenția punctele-cheie în instruirea stagiariilor	4,77	4,39	4,56	4,57
Capacitatea de a motiva stagiarul	4,47	4,45	4,64	4,52
Experiența la locul de muncă	4,55	4,47	4,53	4,52
Răbdarea și calmul în instruirea stagiariilor	4,67	4,52	4,34	4,51
Cunoștințe tehnice specifice profesiei	4,52	4,44	4,56	4,51
Integritate și seriozitate	4,70	4,40	4,35	4,48
Orientarea pe rezultate și interesul pentru ceea ce învață stagiarii	4,61	4,36	4,47	4,48
Pasiune pentru munca desfășurată și dorința de a împărtăși cunoștințele necesare în desfășurarea muncii	4,52	4,45	4,47	4,48
Competențe de instruire excelente	4,33	4,49	4,59	4,47
Capacitatea de a oferi și de a primi feedback în timpul mentoratului	4,57	4,25	4,58	4,46
Empatie, capacitatea de a înțelege nevoile, interesele și sentimentele tinerilor	4,39	4,50	4,40	4,43
Orientarea spre găsirea de soluții	4,47	4,38	4,34	4,40
Deschidere spre a răspunde în mod regulat întrebărilor adresate de ucenici	4,65	3,89	4,63	4,39
Capacitatea de a programa și de a urma un plan de activitate pentru ucenici	4,57	4,13	4,45	4,38

Toleranță față de diferențele dintre oameni și decalajul între generații	4,62	4,36	4,10	4,36
Cunoștințe de a utiliza tehnologii și dispozitive electronice	4,45	4,43	4,19	4,36
Capacitatea de a-i încuraja pe ucenici în orice circumstanțe	4,32	4,46	4,26	4,35
Capacitatea de a fi vessel și capabil să mențină o atmosfera de lucru bună și pozitivă	4,52	4,57	3,87	4,32
Capacitatea de a gestiona neînțelegerile și conflictele	4,42	4,25	4,27	4,31
Capacitatea de a folosi dispozitive tehnice în procesul de mentorat	4,40	4,38	4,13	4,30
Viziune, gândire strategică	4,52	4,28	3,92	4,24
Disponibilitatea de a-și asuma roluri și sarcini noi, față de cele din descrierea postului	4,16	3,95	4,03	4,05

Scopul nostru a fost de a explora dacă există diferențe în clasificarea competențelor în funcție de țară. Am făcut o analiză de tip ANOVA și am identificat diferențele semnificative. Majoritatea acestor diferențe au fost identificate în cazul Slovaciei, unde respondenții au clasificat competențele ca fiind mai importante.

Tabelul 6. Importanța competențelor în funcție de țară

	Ungaria	Grecia	România	Slovacia
1. Cunoștințe tehnice specifice profesiei	4,42	4,38	4,43	4,74
2. Experiența la locul de muncă	4,55	4,50	4,36	4,69
3. Cunoștințe de a utiliza tehnologii și dispozitive electronice	4,52	4,03	4,42	4,59
4. Deschidere spre a răspunde în mod regulat întrebărilor adresate de ucenici	3,92	4,35	3,80	4,74
5. Capacitatea de a explica și de a repeta explicațiile dacă este necesar	4,73	4,68	4,46	4,68
6. Capacitatea de a sintetiza informații și de a evidenția punctele-cheie în instruirea stagiarilor	4,62	4,60	4,24	4,49
7. Capacitatea de a monitoriza stagiarii, de a le supraveghea munca și de a le corecta greșelile în mod amabil	4,61	4,65	4,35	4,54
8. Orientarea spre găsirea de soluții	4,55	4,28	4,34	4,34
9. Capacitatea de a programa și de a urma un plan de activitate pentru ucenici	4,11	4,60	4,09	4,33
10. Competențe de instruire excelente	4,46	4,68	4,43	4,43
11. Capacitatea de a motiva stagiarul	4,42	4,70	4,39	4,51
12. Capacitatea de a folosi dispozitive tehnice în procesul de mentorat	4,56	3,78	4,23	4,82

13. Capacitatea de a oferi și de a primi feedback în timpul mentoratului	4,29	4,58	4,10	4,64
14. Răbdarea și calmul în instruirea stagiariilor	4,48	4,25	4,62	4,66
15. Disponibilitatea de a-și împărtăși cunoștințele și experiența	4,80	4,63	4,49	4,74
16. Integritatea și seriozitatea	4,86	4,25	4,12	4,50
17. Disponibilitatea de a-și asuma roluri și sarcini noi, față de cele din descrierea postului	3,85	4,38	3,84	4,10
18. Capacitatea de a fi vesel și capabil să mențină o atmosfera de lucru bună și pozitivă	4,50	3,95	4,58	4,69
19. Capacitatea de a gestiona neînțelegerile și conflictele	4,32	4,08	4,19	4,55
20. Capacitatea de a-i încuraja pe ucenici în orice circumstanțe	4,23	4,40	4,57	4,46
21. Viziune, gândire strategică	4,32	3,90	4,42	4,24
22. Empatie, capacitatea de a înțelege nevoile, interesele și sentimentele tinerilor	4,38	4,20	4,60	4,65
23. Pasiune pentru munca desfășurată și dorința de a împărtăși cunoștințele necesare în desfășurarea muncii	4,52	4,35	4,46	4,47
24. Orientarea pe rezultate și interesul pentru ceea ce învață stagiarii	4,32	4,33	4,38	4,73
25. Toleranță față de diferențele dintre oameni și decalajul între generații	4,28	4,15	4,38	4,67

3. Principalele competențe ale mentorului, conform studiului

Pentru a rezuma rezultatele, am efectuat o analiză factorială a datelor, cu scopul de a identifica principalii factori latenți care ar putea oferi explicații cu privire la competențele mentorilor. Am identificat patru factori legați de:

- Stimularea, motivarea, oferirea de sprijin și construirea unei relații cu stagiarul
- Împărtășirea de cunoștințe, instruirea și ghidarea stagiarului
- Organizarea și monitorizarea procesului de învățare
- Cunoștințe, competențe și experiență specifice profesiei

Conform respondenților:

Rolurile mentorilor sunt:

Să arate, să demonstreze și să explice ucenicilor munca desfășurată

Să urmărească, să ghideze și să corecteze activitățile desfășurate de stagiari

Competențele mentorilor sunt:

Disponibilitatea de a-și împărtăși cunoștințele și experiența

Capacitatea de a explica și de a repeta explicațiile dacă este necesar
 Capacitatea de a monitoriza stagiarii, te a urmări activitățile lor și de a le corecta greșelile în mod amabil

Competențele mentorilor sunt:

Cunoștințe profesionale specifice domeniului

Competențe de predare în instruirea adulților

Competențe de comunicare interpersonală

Integritate, prudență și empatie

Răbdare și capacitatea de a oferi feedback

Capacitate de a îndeplini sarcini multiple și rezistență la stres

Comportament de leadership

Principalele îmbunătățiri ale programelor de ucenicie sugerate de respondenți se referă la nevoia de a dezvolta mai bine *Cunoștințele practice* (144), *Cunoștințele teoretice* (44) și un *Program mai riguros* (30).

Rezultatele obținute au evidențiat că principalele puncte forte sunt faptul că 58% dintre elevi sunt dispuși să lucreze în compania în care și-au făcut ucenicia și că 51% sunt interesați să lucreze în același domeniu. Elevii ar dori să petreacă mai mult timp în companie (cu aproximativ + 15%). Principali factori care au influențat alegerea acestei cariere sunt *Oportunitățile crescute de angajare* (55), *Recomandările din partea părinților* (53) și *Posibilitatea unui salariu atractiv* (50).

Principalele provocări se referă la formarea insuficientă a mentorilor (doar 6 mentori au fost instruiți pentru această poziție și 74% sunt interesați să ia parte la programe de formare), lipsa materialelor pentru formare și pentru învățare, atât pentru elevi cât și pentru mentori), discrepanța de vârstă dintre elevi și mentori și fenomenul de îmbătrânire în aceste domenii vocaționale, lipsa de timp pentru a instrui și monitoriza elevii în timpul stagiului, lipsa de metode și proceduri de monitorizare și, în ceea ce privește elevii, lipsa cunoștințelor fundamentale în domeniul vocațional și interesul scăzut pentru muncă din partea acestora.

4. Profilul mentorului – o analiză calitativă amănunțită

4.1. Obiectivele și metodologia analizei calitative

Obiectivul analizei calitative este de a explora în profunzime profilul de competențe și cunoștințe cheie așteptate de la mentori. Se estimează că înțelegerea aprofundată a competențelor mentorilor va aduce contribuții importante la proiectarea analizei cantitative și la programele de intervenție menite să dezvolte programele de mentorat. Atunci când se planifică și se livrează programe de instruire, agenții economici pot folosi profilul de competențe ale mentorilor pentru

evaluarea nevoilor de formare a angajaților lor care vor avea un rol de mentorat, precum și pentru proiectarea conținutului programelor de dezvoltare.

Această etapă de analiză se bazează pe interviuri calitative individuale și de grup, cu elevi, mentori și părțile interesate.

Elaborarea studiului a urmat o structură similară în toate cele patru țări care au participat la proiect. Inițial, grupurile țintă au fost reprezentate de elevii și mentori, dar, în timpul fazei de implementare, membrii proiectului au organizat și interviuri individuale cu persoane din fiecare dintre grupurile țintă.

Tabelul 1. Conceperea analizei calitative

Metoda de cercetare/ Grupul țintă	Elevi	Mentori	Părți interesate
Interviuri individuale			X
Grupuri țintă	X	X	

4.2. Ghidurile de interviu

Prin intermediul instrumentelor de cercetare, am urmărit:

- să înțelegem experiența personală a celor trei categorii de părți interesate în programele de mentorat și să identificăm experiențele esențiale (atât aspectele negative cât și cele pozitive)
- să explorăm așteptările fiecărui grup țintă
- să identificăm principalele beneficii și provocări, în percepția respondenților, ale programelor de mentorat
- să identificăm principalele strategii și soluții considerate de respondenți că pot sprijini programele de mentorat și inserția tinerilor pe piața muncii

Au fost concepute ghiduri de interviu individuale și de grup, pentru cele trei grupuri țintă.

4.3. Eșantionul

Ancheta acoperă trei grupuri țintă diferite: mentori din companii (angajați în diverse organizații), elevii implicați în programe de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** și alte părți interesate (personal de predare și factori de decizie, cum ar fi directorii de firme, proprietari, reprezentanți din domeniul comerțului și educației, coordonatori din învățământul dual în companii, directori și adjuncții lor responsabili de formarea profesională în școli, reprezentanți ai departamentului pentru coordonarea școlilor generale profesionale la nivel local, directorii (proprietari) de companii, manageri de resurse umane din cele patru țări:

- Ungaria (grup țintă de 11 mentori),
- Grecia (grup țintă de elevi),

➤ România (grup țintă de 9 mentori, un specialist în resurse umane și un **asistent manager/director adjunct**, și interviuri individuale cu părți interesate: directori de școli, un consilier din cadrul primăriei, și interviuri individuale cu mentori și elevi),

➤ Slovacia (interviuri cu părți interesate din trei companii: interviuri cu grupuri țintă (FGI) cu 7 elevi, 1 instructor (compania Nr. 3), FGI cu 3 elevi, FGI cu 1 instructor/maistru de formare profesională și 1 instructor, interviuri individuale cu 4 participanți direct interesați (compania Nr. 1 și participanți direct interesați din școala generală), interviu individual cu 1 participant direct interesat, interviu individual cu 1 instructor (compania Nr. 3), interviu individual cu 3 participanți direct interesați, (școală generală și compania Nr. 2), FGI cu 2 instructori și FGI cu 5 elevi din fiecare grup (compania Nr. 2).

5. Rezultate obținute cu privire la rolul mentorului și profilul competențelor

Rezultatele obținute au arătat atât similarități cât și diferențe în ceea ce privește **învățarea la locul de muncă (WBL) /învățământul dual** și experiența de mentorat din cele patru țări incluse în proiect. Indiferent de țara de origine, toate persoanele din grupurile țintă percep programele de mentorat ca fiind necesare și utile pentru elevi. În timp ce sistemul tradițional de educație formală este considerat că acoperă aspecte mai teoretice, așteptările de la programele de ucenicie sunt să se adreseze unor competențe mai practice.

Mentorii sunt, în cele mai multe cazuri, angajați cu experiență din cadrul companiei gazdă. Atât mentorii cât și elevii consideră că este important ca mentorii să aibă experiență și cunoștințe cu privire la întreaga activitate a companiei, pentru a putea oferi o bună prezentare generală a principalelor procese, pentru a facilita înțelegerea impactului avut de munca depusă. În plus, în afară de cunoștințe și experiență, mentorii ar trebui nu numai să explice, ci să arate și punerea în aplicare a acestor procese, sau să ajute elevii în obținerea de experiență directă cu fiecare activitate.

Unele stimulente mai degrabă generale pentru o performanță mai bună sunt câștigul de experiență și învățarea practică, corelate cu posibilitatea de a fi recrutat de către companie, în cazul în care își desfășoară programe de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** și/sau posibilitatea de a fi recomandat la alte firme pentru un loc de muncă. Plata primită reprezintă o recompensă atractivă pentru elevi, mai ales că mulți dintre ei provin din familii care se confruntă cu dificultăți financiare. Activitățile de diseminare a programului de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** (zile ale porților deschise, prezentări ale companiilor) contribuie la creșterea interesului elevilor de a participa la aceste stagii. Având în vedere relevanța relațiilor sociale la această vârstă, recomandările de la prieteni sunt foarte importante în convingătoarea elevilor despre utilitatea acestor programe.

Indiferent de țară, s-a observat o diferență între elevii proveniți din zone rurale și urbane, primii fiind mai motivați să participe la programe WLB. De asemenea, există diferențe de opinii în funcție de anul de studiu al elevilor.

5.1. Așteptările elevilor

În general, majoritatea elevilor din cele patru țări au dat un feedback pozitiv cu privire la procesul de consiliere. În plus, există un acord general că durata programelor de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** ar trebui să fie chiar mai mare.

O nevoie importantă identificată a fost pregătirea anterioară pentru activitate/ocupație/stagiul de practică, obținerea informațiilor din afara domeniului lor de studiu, precum informații cu privire la beneficiile oferite de companie, obiectivele acesteia, posibilitățile de a lucra în companii.

Au fost identificate diferențe cu privire la așteptările elevilor în privința recompenselor pentru programele de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual**. În timp ce elevii greci au fost dezamăgiți de recompensele financiare și au considerat că stagiarii/elevii în practică/ucenicii ar trebui să fie recompensați financiar cu o sumă care să acopere cel puțin cazarea și cheltuielile de bază, elevii din România s-au declarat mulțumiți de sistemul nou implementat de obținere a burselor prin programul de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** (în comparație cu lipsa oricărui tip de recompense din trecut). Comparând companiile care oferă și cele care nu oferă recompense financiare, putem observa că oferirea recompenselor financiare face ca elevii să fie mai implicați în programele de practică, în special ca modalitate de obținere a unui venit, înregistrându-se astfel o descreștere a motivației intrinseci.

Elevii din Grecia tind să aibă experiență practică de muncă înainte de absolvirea școlii. Aceștia consideră ca programele de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** îi poate ajuta să își testeze nu doar cunoștințele teoretice ci și competențele profesionale și să le permită să se adapteze ușor la un program și la relații de lucru. Elevii din Grecia au fost de acord că este important ca mentorul să le înțeleagă și să le respecte aspirațiile. Este de asemenea important ca mentorii să fie deschiși spre a răspunde la întrebări, să ofere feedback constructiv. Leadership-ul este de asemenea un atribut pozitiv care a fost menționat și asupra căruia majoritatea ucenicilor au căzut de acord.

Cu privire la principalele beneficii și provocări ale participării în astfel de programe, elevii au identificat beneficiul de a avea o imagine de ansamblu a culturii la locul de muncă și au considerat că principala lor îngrijorare este cum anume vor aplica cunoștințele teoretice dobândite. O altă provocare este să demonstreze că sunt serioși, responsabili și că le pot fi încredințate și alte activități decât sarcini de zi cu zi minore.

S-a înregistrat o mică diferență față de alte țări în cazul Greciei, unde elevii au apreciat autonomia și libertatea în îndeplinirea sarcinilor atribuite. Prin sentimentul de risc și

probabilitatea ca o sarcină să nu fie îndeplinită corespunzător, cu timpul, autonomia creează cadrul propice pentru ideile inovative. Un beneficiu important pentru elevi este înțelegerea modului de a munci rentabil.

Elevii din Slovacia au punctat că nu au învățat în cadrul specializării studiate lucrurile de care vor avea nevoie pentru a lucra în companie.

Alte diferențe identificate sunt legate de utilizarea tehnologiei și a jocurilor (*gamification*). Subiectul utilizării mai intense a echipamentului a fost legat de folosirea jocurilor în cadrul specializării studiate și a disciplinelor în sine. Elevii din Slovacia preferă modalități mai moderne de predare – atât în școli cât și în companii. De asemenea, mentorii din Ungaria au o deschidere mai mare spre nevoia de a introduce folosirea telefoanelor mobile în mod regulat: „Elevii au mereu la ei un telefon mobil, care ar trebui folosit pentru învățat, nu interzis. Primesc ca sarcină un proiect pentru care se pot informa pe telefon și să se bucure de acest lucru. Competența profesională poate fi sădită în acest mod”. Aceștia susțin și folosirea activă a Internetului de către elevi, mai puține explicații verbale și utilizarea mai multor instrumente TIC. Principala problemă este stilul de predare al mentorului, capacitatea sa de a înțelege noile tehnologii și faptul că acesta ar trebui să folosească mai mult materialele vizuale în practică (în special înainte de manevrarea utilajelor). Aceștia au dat exemple precum utilizarea materialelor vizuale, a tablelor interactive sau a aplicațiilor mobile, în locul materialelor disponibile pe hârtie și a luării de notițe în timpul lecțiilor. S-au recomandat folosirea materialelor de studiu online, a unor metode mai actualizate de educație (rețelele sociale, internet și sisteme software) etc.

Elevii slovaci preferă cu precădere vizualizarea în timpul trainingului, atât pentru aspectele teoretice cât și pentru cele practice. Explicarea subiectului de studiu pe modele reale și funcționale, cu posibilitatea de a pune în practică ceea ce au învățat, precum și vizualizarea prin intermediul unor programe software sunt aspecte foarte importante pentru ei, chiar esențiale. Ei au susținut că există o foarte mare nevoie de a include noi tehnologii în programele de instruire din învățământul dual din Slovacia.

Pe de altă parte, deși nu sunt total împotriva utilizării instrumentelor vizuale, elevii români preferă să lucreze direct cu utilajele, în detrimentul învățării prin intermediul instrumentelor indirecte de predare. Aceștia preferă să fie la locul de muncă și să învețe prin desfășurarea activității propriu-zise. Mentorii recomandă și în cazul elevilor maghiari dublarea utilizării tehnologiei cu utilizarea utilajelor, atunci când este posibil, de preferință în grupuri mici, pentru ca elevii să aibă un sentiment împlinire și să poată arunca o privire de ansamblu asupra proceselor vitale ale profesiei. Un aspect important de menționat este intervalul de timp de predare-învățare, care este recomandat să se desfășoare în secvențe destul de scurte (adaptat la capacitatea de atenție a persoanelor tinere) și oferirea de feedback constant.

5.2. Așteptările mentorilor

Pentru mentori, rolul lor este în principal acela de a explica activitatea, oferind ghidaj și evaluând modul în care activitatea este desfășurată. Ei sunt cei care ar trebui să țină ucenicii ocupați și să găsească în continuu cele mai potrivite sarcini în funcție de abilitățile și cunoștințele lor, cu un risc minim de impact negativ asupra performanței globale ale companiei. Unele dintre competențele cele mai importante sunt disponibilitatea de a împărtăși cunoștințele și experiența, răbdarea, calmul și pasiunea pentru munca depusă. Caracteristicile personale ale mentorilor sunt foarte importante pentru succesul procesului de mentorat. Mentorii trebuie să fie stricți în instruirea elevilor, dar corecți și prietenoși în relația cu aceștia, cu scopul dezvoltării competențelor elevilor și perpetuării profesiei prin pregătirea unor viitori angajați de calitate. Pe lângă ghidarea elevilor, mentorii trebuie să ofere și cunoștințe teoretice, să pregătească documentele pentru stagiile elevilor, să pregătească orarele, să le dea anumite sarcini de îndeplinit, sarcini care să fie și atractive pentru elevi și în concordanță cu timpul alocat pentru stagiul.

În ceea ce privește principalele provocări ale programelor de mentorat, mentorii sunt de acord că mentoratul este o activitate care necesită timp suplimentar în programul lor deja plin. Este nevoie de o planificare strategică pentru utilizarea eficientă a resurselor și de o persoană potrivită pentru sarcinile alocate. Datorită duratei scurte a programelor de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual**, aceștia nu pot ajuta întotdeauna ucenicii în dezvoltarea competențelor în măsura în care și-ar dori.

Programul de ucenicie ar putea fi îmbunătățit printr-o mai bună planificare și alocare de timp special pentru această activitate. Este o satisfacție morală valoroasă pentru mentori să vadă că persoanele instruite de ei dezvoltă anumite competențe, dar este și dezamăgitor că nu pot dedica suficient timp acestei activități. Mentoratul ar trebui tratat ca un loc de muncă și nu ca o activitate suplimentară fără un interval de timp alocat exclusiv pentru acesta.

Din cauza lipsei de cunoștințe formale de mentorat sau de învățare din experiență și din propriile greșeli, mentorii atrag atenția asupra necesității unor cursuri de formare pentru a putea să se dezvolte ca mentori. Mentorii au susținut că ar fi util să fie instruiți cu privire la metodele de motivare și evaluare.

După cum menționează mentorii maghiari, principalele roluri ale mentorilor sunt de a transfera cunoștințe viitorilor colegii (și notăm aici că elevii sunt percepuți ca fiind potențiali colegi) și de a-i face să îndrăgească această profesie. Alte responsabilități cheie ale unui mentor sunt de a crește încrederea elevilor, de a-i încuraja, de a crea o relație de parteneriat, de a-i învăța regulile, de a fi un exemplu/model și, în același timp, de a fi avea autoritate. Mentorii greci au subliniat că este foarte important ca elevii să înțeleagă că activează în cadrul unei organizații, să înțeleagă și să recunoască interacțiunile și relațiile dintre diferitele procese care au loc în cadrul organizației și faptul că trebuie să fie rentabili financiar.

Principalele caracteristici ale un mentor bun sunt plăcerea de a lucra cu tinerii, pasiunea pentru profesie, deschiderea spre provocări și curiozitatea, interesul pentru impactul pe termen lung al educației.

Școlile ar putea contribui la îmbunătățirea programelor de ucenicie, având în vedere că profesorii îi cunosc deja pe ucenici și pot face o primă estimare individuală a potențialului și ale limitărilor fiecărui ucenic. Ar fi foarte util ca mentorii să aibă un raport succint de evaluare a ucenicului de la formatorul din domeniul educației și formării profesionale.

5.3. Așteptările părților interesate

Părțile interesate au subliniat că stagiul/ ucenicia ar trebui să implice atât ucenicul cât și compania ca și contribuabili. Ei au subliniat, de asemenea, necesitatea companiei gazdă să pregătească în avans înainte de a primi elevii. Elevii înșiși ar putea fi mai bine pregătiți în ceea ce privește documentarea în avans despre compania unde vor face stagiul și să aibă un plan a ceea ce doresc să realizeze în timpul programelor de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual**. Ucenicii vin de obicei cu idei proaspete, îi inspiră și îi scot din rutină pe angajați.

Părțile interesate din Slovacia fac referire la nevoia ca elevii să aibă legitimații, diferite de ale celorlalți angajați, un lucru important pentru siguranța la locul de muncă. Elevii au de obicei dreptul să acceseze anumite spații de lucru și, astfel, este esențial ca instructorul, maestrul, precum și coordonatorul programului de învățământ dual să poată să îi identifice imediat. O parte dintre schimbările sugerate fac referire la mai multă practică în domeniul de studiu, mai mult sprijin pentru companiile care substituie educația publică, mai multă finanțare din partea statului, săli pentru activități practice și pentru predare, o diseminare mai bună a programelor de învățământ dual.

Părțile interesate din companii consideră că este esențială ca mentorii să fie selectați conștiincioși, să treacă printr-o dezvoltare continuă și să aibă o poziție foarte solidă în companie, precum și atenția necesară din partea conducerii companiei. Această abordare trebuie corelată și cu sistemul de remunerare (nu doar financiară), astfel încât compania să poată să păstreze acești actori-cheie.

Interviurile cu respondenții au dezvăluit o presiune resimțită de către reprezentanții sistemului de învățământ. Unele dintre principalele critici aduse sistemului de învățământ se referă la: comunicarea ineficientă cu școala în ceea ce privește curriculumul și ritmul de predare, programa supraîncărcată (prea stufoasă, de un standard ridicat în comparație cu abilitățile elevilor, elevi care nu se încadrează în timpul impus, lipsa de corelare cu tehnologia de ultimă oră, schimbările frecvente, lipsa de materiale/cărți); pregătirea insuficientă a elevilor pentru instruire practică. Elevii nu înțeleg cum pot folosi lecțiile învățate sau relevanța stagiului de practică. "În cazul în care nu există o formare practică, școala ar trebui să îi pregătească pentru acest lucru și nu pentru teste" (respondent din Ungaria).

6. Concluzii

Ca urmare a etapei calitative a analizei, au fost dezvăluite opinii comune și diferențe cheie. Un aspect important care a fost identificat se referă la rolurile pe care fiecare actor ar trebui să le aibă în programe de **învățare la locul de muncă (WBL) /învățământ dual** (compania, școala și elevii). În timp ce fiecare dintre grupuri are așteptări mari de la celelalte grupuri, mai multe eforturi trebuie făcute astfel încât fiecare parte să devină mai conștientă de propria răspundere în a fi mai implicată și a contribui la succesul programelor. Printr-o mai bună comunicare, școala și companiile ar trebui să își stabilească o agendă comună și să se pună de acord asupra conținutului (un set de subiecte principale și cunoștințe specifice) și asupra nevoilor elevilor pentru un stagiu de practică de succes. Mentorii așteaptă ca profesorii să încerce să devină mai familiarizați cu noile tehnologii (în special cele utilizate în cadrul companiilor partener) și să le predea elevilor astfel de subiecte (conținut de bază) înainte de a participa la stagii de practică, care să le permită să treacă prin faza de instruire practică în cadrul companiei prin intermediul învățământului dual. Principalele îmbunătățiri ale programelor de practică sugerate de către respondenți se referă la necesitatea transferării cunoștințelor care pot fi utilizate la locul de muncă, determinarea elevilor să înțeleagă unde și cum vor fi utile pentru ei cunoștințele teoretice.

O mai bună comunicare între școală și companiile gazdă este necesară pentru a urmări dezvoltarea elevilor și potențialele provocări în procesul de învățare practică. Curriculumul și așteptările cu privire la conținutul teoretic trebuie armonizate cu datele oferite de către companii unităților de învățământ și personalului didactic. Nevoia unei mai bune comunicări este observată și între elevi și companii. Adesea, mentorii și părțile interesate se plâng de lipsa de interes și motivație din partea elevilor. Printre principalele condiții pentru a avea succes, este important ca elevii să fie motivați: pe de o parte, pentru a crește interesul lor pentru profesie și pentru a crește stima de sine și încrederea în sine.

De asemenea, una dintre condițiile unui program de ucenicie de succes include instrumente pentru mentori, pentru a-i susține în determinarea elevilor să urmeze regulamentele (în caz de absențe, de întârzieri, de lipsă de implicare). Aceste lucruri sunt dublate de lipsa instrumentelor de evaluare a activității mentorilor și a performanței de mentorat la nivel de companie (nicio procedură de analiză a formularelor de evaluare). Mai mult, activitatea de mentorat nu este un criteriu inclus în formularele de evaluare a performanței la locul de muncă, astfel încât este rareori recompensată în companie.

Strategiile recomandate pentru dezvoltarea programelor de mentorat sunt: utilizarea instrumentelor tehnologice moderne (telefon mobil, internet) pentru a face procesul de învățare mai practic și mai plăcut, o mai bună comunicare între școală și companiile gazdă, îmbunătățirea nivelului de educație teoretică și a curriculumului, livrarea de cunoștințe actualizate în școală pentru ca elevii să ocupe o anumită profesie, creșterea motivației elevilor pentru profesia lor prin

creșterea atractivității, creșterea încrederii în sine a elevilor prin îmbunătățirea stimei de sine, oferirea de programe de formare pentru mentori (pentru a-și extinde cunoștințele pedagogice și metodologice, a dobândi caracteristicile / așteptările generațiilor Y și Z), filtrarea elevilor care nu sunt potriviți pentru acea profesie.

Mentorii ar trebui să ofere o instruire bazată pe experiență, prin utilizarea tehnologiilor moderne, să aibă abilități de motivare pentru a fi capabili să facă cursantul să îndrăgească profesia, să ofere informații actualizate și cunoștințe prin utilizarea tehnologiei moderne, să comunice cu ușurință și să se adreseze elevului pe înțelesul său, să coopereze cu profesorii dacă este necesar, să fie conștienți de caracteristicile generațiilor Y și Z pentru a le gestiona în mod corespunzător, să urmeze o formare pedagogică de bază, să ofere elevilor o viziune și încredere în profesie, să empatizeze cu elevii cu privire la problemele lor personale (familiale sau dificultăți financiare), să fie răbdători și flexibili cu elevii, să fie consecvenți, să reprezinte un exemplu de urmat și să fie respectuoși.

Observații:

- La secțiunile marcate cu verde am propus 2 variante de traducere
- La secțiunea marcată cu roșu, am tradus varianta din engleză, însă mi se pare dificil de urmărit în ambele limbi. Poate ar trebui reformulat.
- Pentru STAKEHOLDERS am mers pe varianta de dicționar (părți interesate). Aș fi mers pe STAKEHOLDERI, termen care se folosește în română însă nu este recunoscut de DEX. Dacă vreți să mergem pe varianta aceea, refac.
- Sunt 2 figuri (1 și 2) care nu erau editabile, însă conținutul lor apărea și în ale secțiuni