



Ghid metodologic pentru programul de mentorat – IO4

Data: 05.10.2022

Versiunea: 2.4

Autori: Zsuzsanna Angyal, Zsuzsanna Skublicsné Balázs, Virág Zsár de la
Institutul de Cercetare HÉTFA (HU)

Proiect: foRMAtion | www.formation-rma.eu

Durata proiectului: 01.09.2019 – 31.12.2022

Cofinanțat de
Programul Erasmus+
al Uniunii Europene



Acest proiect a beneficiat de finanțare în cadrul programului Erasmus+ al Uniunii Europene, cu numărul de înregistrare 2019-1-HU01-KA203-061233.

Ghid metodologic al Programului de mentorat foRMAtion

PRODUS INTELECTUAL 4 (IO4)

Prezentul ghid a fost elaborat în cadrul proiectului „Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare – foRMAtion”, în cadrul activității de proiect „Ghid metodologic al Programului de mentorat foRMAtion” coordonate de Institutul de Cercetare HÉTFA (HU).

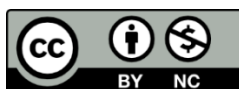
foRMAtion este un proiect strategic în domeniul învățământului superior cofinanțat prin programul Erasmus+ al Uniunii Europene cu numărul de înregistrare 2019-1-HU01-KA203-061233.

Partener principal: Institutul de Cercetare HÉTFA

Autori: Zsuzsanna Angyal, Zsuzsanna Skublicsné Balázs, Virág Zsár de la Institutul de Cercetare HÉTFA (HU)

Următoarele persoane și-au adus contribuția: Cristina Oliveira, Margarida Trindade de la Universitatea NOVA din Lisabona (PT), Lídia Vinczéné Fekete, Éva Kőváriné Dr. Ignáth de la Universitatea Corvinus din Budapesta (HU), Loredana Marmora de la Institutul de studii pentru integrarea sistemelor ISINNOVA (IT), Tiago Marques de la Societatea Portugheză pentru Inovație SPI (PT), Krisztina Kovács, Judit Fekete de la Institutul de Cercetare HÉTFA (HU).

Materialele elaborate în cadrul proiectului foRMAtion sunt destinate unor scopuri educaționale, putând fi utilizate liber în acest sens, dar conținutul lor nu poate fi modificat sau dezvoltat fără acordul scris al partenerilor. Republicarea documentului cu conținut nemodificat este posibilă cu condiția menționării clare a autorului și a sursei materialului original.



Contact: hetfa_formation@hetfa.hu

Ediția a doua, 2022

A se cita: ANGYAL, Zsuzsanna, SKUBICSNÉ BALÁZS, Zsuzsanna, ZSÁR, Virág (2022): ANGYAL, Zsuzsanna, SKUBICSNÉ BALÁZS, Zsuzsanna, ZSÁR, Virág (2022): *Ghid metodologic al programului de mentorat*. Ghid elaborat în cadrul proiectului „Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare – foRMAtion”

Cuprins

Cuprinsul tabelor.....	5
1. Rezumat	6
2. Introducere	7
2.1. Despre proiectul foRMAtion	7
2.2. Obiective și impact	7
2.3. Structura ghidului.....	8
3. Programe de mentorat	10
3.1. EARMA	10
3.2. ARMA	10
3.3. ARMS.....	11
3.4. CARA.....	11
3.5. Burse SEC	12
3.6. Acțiunea BESTPRAC a rețelei COST – STSM	12
3.7. Programul Odyssey al SRAI	13
4. Programul de mentorat foRMAtion.....	15
4.1. Publicul țintă.....	15
4.2. Foaia de parcurs a programului de mentorat	18
4.2.1. Evenimente foRMAtion legate de programul de mentorat	19
4.2.2. Jaloane de atins.....	19
4.3. Metodologia programului de mentorat.....	20
4.3.1. Caracteristici inovatoare ale programului de mentorat foRMAtion	23
4.3.2. Contribuții la programul de mentorat	24
4.4. Promovarea programului de mentorat.....	24
4.4.1. Pentru studenți	24
4.4.2. Pentru RMA ca mentori de carieră	26
4.5. Criterii de selecție și procedură de aplicare.....	27
4.5.1. Selecția studenților	27

4.5.2.	Selecția mentorilor.....	28
4.5.3.	Cadrul contractual.....	28
4.6.	Obiective de învățare	29
4.6.1.	Obiectivele de învățare ale studenților: Ce abilități și competențe ale studenților trebuie dezvoltate?	29
4.6.2.	Obiectivele de învățare ale mentorilor: Ce abilități și competențe ale mentorilor trebuie dezvoltate?	31
4.7.	Relația mentor-student.....	33
4.7.1.	Care sunt atitudinile potrivite pentru ca un student să ia parte la programul de mentorat?33	
4.7.2.	Care sunt atitudinile potrivite pentru ca un mentor să ia parte la programul de mentorat?34	
4.8.	Cum să fii un mentor excelent?	35
4.8.1.	Exemple de sarcini ce pot fi atribuite studenților	35
4.8.2.	Idei și sugestii pentru viitorii mentori.....	37
4.9.	Provocări posibile.....	38
4.10.	Finalizarea programului de mentorat.....	42
4.11.	Evaluarea programului de mentorat	43
4.12.	Transferarea programului de mentorat foRMAtion integral online	44
4.13.	Sustenabilitatea programului de mentorat.....	45
5.	RGPD și gestionarea datelor	46
6.	Experiențe și recomandări pentru implementarea programului de mentorat foRMAtion	47
6.1.	Foaia de parcurs	47
6.2.	Metodologia	47
6.3.	Promovarea	48
6.4.	Criteriile de selecție și pregătirea studenților.....	48
6.5.	Obiective de învățare	49
6.6.	Relația mentor-student.....	49
6.7.	Provocări posibile.....	50
7.	Referințe	51

8. Anexe	53
Anexa I: Planul de lucru din cadrul programului de mentorat – formular	53
Anexa II: Lista de verificare a abilităților și competențelor care trebuie dezvoltate în cadrul programului de mentorat foRMAtion.....	56
Anexa III: Raport final privind programul de mentorat	59
Anexa IV: Formular de evaluare pentru studenți	61
Anexa V: Evaluarea studentului și a programului de mentorat foRMAtion	64
Anexa VI: Scrisoare de confirmare.....	69
Anexa VII: Scrisoare de recomandare.....	70

Cuprinsul tabelelor

i. Tabelul 3 – Principalii promotori ai programului de mentorat foRMAtion	15
ii. Tabelul 4 - Foaia de parcurs a programului de mentorat	18
iii. Tabelul 5 – Prezentare generală a mobilității de învățare mixtă.....	22
iv. Tabelul 6 – Provocări posibile	39

1. Rezumat

Prezentul ghid metodologic reprezintă un element important din cadrul activităților proiectului foRMAtion ce sunt strâns interconectate și are ca scop de a pune bazele programului de mentorat foRMAtion prin furnizarea unei metode complete. Ghidul este destinat în principal personalului organizațiilor care desfășoară activități de cercetare (Research Performing Organisation - RPO) care sunt active în domeniul managementului și administrării cercetării (RMA) și care vor avea rol de mentori în cadrul programului.

Programul de mentorat va permite studenților să obțină cunoștințe concrete și experiență practică în timpul studiilor care să îi încurajeze să înceapă să își construiască cariera profesională în domeniul RMA. De asemenea, programul le va permite mentorilor desemnați să își profesionalizeze activitatea, să dobândească abilități de leadership și mentorat, precum și să aibă acces la idei și rețele noi prin intermediul studenților implicați.

Ghidul prezintă caracteristicile inovatoare ale programului de mentorat foRMAtion în raport cu alte activități similare din domeniul RMA. Ghidul abordează principalele roluri și responsabilități ale mentorilor, oferindu-le acestora idei și sugestii menite să ducă la o implementare reușită a programului.

Ghidul va avea un impact asupra dezvoltării și recunoașterii profesiei și asupra modului de instruire a profesioniștilor debutanți în cadrul instituțiilor care folosesc manageri și administratori de cercetare.

2. Introducere

2.1. Despre proiectul foRMAtion

Proiectul foRMAtion (*Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare*) a fost conceput ca urmare a unei concurențe tot mai mari pentru fonduri europene în domeniul proiectelor de cercetare și inovare, a creșterii nevoii pe piața muncii de personal profesionist de asistență în cercetare, precum și a lipsei de programe educaționale în domeniul managementului și administrării cercetării (RMA). Proiectul este implementat în cadrul acțiunii cheie 2 a programului Erasmus+ denumite Parteneriat strategic în domeniul învățământului universitar. Proiectul foRMAtion are ca scop sprijinirea studenților din instituțiile de învățământ superior (IIS) ca potențiali manageri și administrator de cercetare (RMA) prin consolidarea abilităților de nivel înalt și transversal necesare pentru elaborarea și gestionarea unor proiecte europene excelente în domeniul cercetării, inovării și educației.

Programul de mentorat va fi implementat ca parte integrantă a activităților complexe și interconectate ale proiectului foRMAtion. Programul de mentorat constă din mobilitate virtuală și fizică, ceea ce oferă oportunități de învățare mixtă studenților participanți. De asemenea, programul va promova în mod semnificativ sinergii între piața muncii și învățământul superior permițând, pe de o parte, studenților dobândirea unei experiențe de muncă din viața reală în timpul studiilor și, pe de altă parte, asigurând conectarea studenților și a proaspeților absolvenți cu organizațiile care desfășoară activități de cercetare și cu birourile de asistență în cercetare. În cadrul acestor activități, personal instruit din cadrul birourilor partenere de asistență în cercetare¹ vor oferi mentorat studenților de la universitățile partenere² în vederea dobândirii de cunoștințe practice în completarea studiilor universitare.

2.2. Obiective și impact

Principalul obiectiv al Ghidului metodologic pentru programul de mentorat (produs intelectual 4 – IO4) este de a pune bazele și de a oferi o metodă completă pentru un program de mentorat util combinat cu învățare mixtă, care va fi benefic atât pentru studenți, cât și pentru entitățile care desfășoară sau asistă activități de cercetare din cadrul consorțiului proiectului foRMAtion și din afara acestuia.

¹ Institutul de cercetare HÉTFA (Ungaria), Agenția pentru Promovarea Cercetării Europene APRE (Italia/Belgia), Societatea Portugheză pentru Inovare – SPI (Portugalia), Institutul Sloven pentru Silvicultură (Slovenia), Institutul de studii pentru integrarea sistemelor – ISINNOVA (Italia) și Universitatea NOVA din Lisabona (Portugalia).

² Universitatea NOVA din Lisabona (Portugalia), Universitatea Corvinus din Budapesta (Ungaria), Universitatea Sapientia din Municipiul Cluj-Napoca (România).

Scopul general al programului de mentorat este de a cultiva sinergii și de a facilita tranziția între universitate și piața muncii prin colaborarea transnațională a organizațiilor care desfășoară activități de cercetare (RPO) și a instituțiilor de învățământ superior (IIS). Pe de altă parte, programul va permite studenților să obțină cunoștințe concrete și experiență practică în timpul studiilor care să îi încurajeze să înceapă să își construiască cariera profesională în domeniul RMA. În timpul programului de mentorat, aceștia vor fi asistați de un mentor și vor fi implicați în diferite faze ale profesiei de manager și administrator de cercetare, inclusiv faze preliminare și ulterioare atribuirii, precum și în alte roluri în interfață cu știința. Având în vedere că se preconizează ca o parte din mentorat să se desfășoare sub formă de mobilitate fizică internațională, programul va oferi studenților și oportunitatea de a cunoaște o țară nouă, modul de operare al unui loc de muncă real și al unor echipe bine organizate de asistență în cercetare, precum și de a-și face o idee generală despre diferitele ecosisteme de cercetare și inovare. Mai mult, activitățile preliminare și ulterioare le vor permite să se familiarizeze cu misiunile virtuale și cu gestionarea propriilor sarcini în acest mod.

Pe de altă parte, programul le va permite mentorilor desemnați din cadrul instituțiilor partenere și altor RMA responsabili pentru mentorat sau stagiu să își profesionalizeze activitatea, să dobândească abilități de leadership și mentorat, precum și să aibă acces la idei și rețele noi prin intermediul studenților implicați. Un rezultat pe termen lung va fi experiența dobândită de RPO prin primirea de studenți și/sau proaspeți absolvenți potențiali, care va ajuta în procesul de recrutare a resurselor umane.

În cele din urmă, ghidul oferă sprijin managerilor și administratorilor de cercetare în munca lor din cadrul asociațiilor naționale sau internaționale care intenționează să lanseze programe de stagii sau mentorate. Astfel, pe termen lung, ghidul va avea un impact asupra dezvoltării și recunoașterii profesiei și asupra formării profesioniștilor debutanți în cadrul instituțiilor care angajează RMA³. De asemenea, programul de mentorat foRMAtion are ca scop oferirea de soluții în contextul lipsei unei dezvoltări consecvente a carierei pentru profesia de manager și administrator de cercetare prin întreprinderea primului pas în ceea ce privește devotamentul și angajamentul studenților față de profesie, precum și prezentarea unei căi de urmat în carieră.

2.3. Structura ghidului

Ghidul este împărțit în trei părți principale:

- Partea 3 prezintă pe scurt programele de mentorat existente în domeniul RMA și definește principiile existenței programului de mentorat foRMAtion în lumina acestora.

³ Pe lângă instituții de cercetare și universități, acestea pot fi finanțatori, ONG-uri, firme de consultanță, centre de cercetare etc.

- Partea 4 face o prezentare generală a programului de mentorat foRMAtion. Aceasta cuprinde informații detaliate despre metodologie, foaia de parcurs și principalele caracteristici ale programului, definește principalele atribuții ale mentorilor și oferă sugestii despre cum să fii un mentor excelent. De asemenea, Partea 4 prezintă provocările posibile care pot apărea în timpul programului și abordează chestiunea sustenabilității.
- Partea 5 trece în revistă aspecte legate de RGPD și de gestionarea datelor relevante pentru programul de mentorat.

Pe lângă aceste părți principale, ghidul mai cuprinde și o listă de referințe bibliografice și șapte anexe.



3. Programe de mentorat

Există asociații naționale sau internaționale ale RMA care au lansat deja programe de mentorat sau au publicat ghiduri de mentorat. În majoritatea cazurilor, aceste programe sunt în esență diferite de mentoratul foRMAtion în sensul în care acestea nu vizează studenți, ci oferă formare/ateliere/mentorat pentru absolvenți/cadre didactice sau personal care activează deja în cadrul acestei profesii. Unele din aceste programe sunt prezentate pe scurt în paragrafele următoare. Totuși, trebuie subliniat că domeniul de aplicare al prezentului ghid metodologic nu include o prezentare detaliată și o analiză a acestor programe, acestea putând face obiectul unei alte analize aprofundate.

3.1. EARMA

Asociația europeană a managerilor și administratorilor de cercetare (EARMA) a publicat un scurt ghid al mentorului în carieră în 2016.⁴ Conform acestui ghid, rolul unui mentor EARMA este de a-i ajuta pe studenți să obțină certificatul european de management al cercetării (CRM) și/sau certificatul EARMA de administrare a cercetării. Mentorii în carieră îi încurajează pe studenți, îi ajută să își respecte planul de studiu și practică, îi ajută să își planifice studiul formal și pe cel autoghidat și „*au rol de cutie de rezonanță pentru gândurile, întrebările și ideile studenților*”.

Mentorul în carieră ar trebui să petreacă 2-3 ore per modul cu studentul. Aceasta înseamnă că, în funcție de programul la care este înscris studentul, acesta petrece cu mentorul circa o oră pe lună timp de un an și jumătate/doi ani.

3.2. ARMA

Asociația managerilor și administratorilor de cercetare (ARMA) cu sediul în Marea Britanie desfășoară un program de mentorat⁵ care funcționează ca un serviciu de potrivire a mentorilor cu persoanele mentorate sau protejați. Pentru a participa la program, persoanele interesate de a fi mentor sau protejat trebuie să completeze un formular de candidatură online. Mentorii participanți trebuie să fie membri ARMA care lucrează în domeniul managementului și administrării cercetării (în orice domeniu) și care se angajează să își împărtășească cunoștințele, abilitățile și expertiza cu colegi care au mai puțină experiență.

⁴ *Professional Mentor Guidance* (2016). EARMA Professional Development Group. Disponibil la adresa: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Professional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

⁵ *ARMA – Mentoring Scheme Pilot*. Disponibil la adresa: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

Pe baza candidaturilor, un subgrup al comitetului ARMA pentru dezvoltare profesională va crea perechi „în funcție de domeniile de interes specifice, nevoile de dezvoltare, amplasarea geografică și circumstanțe deosebite, precum și stilurile de învățare”.

Participanții selectați vor participa la o zi de inițiere în mentorat, în cadrul căreia mentorii și protejații se întâlnesc și „au ocazia de a discuta despre nevoile și cerințele lor, precum și de a primi idei și sugestii despre cum pot folosi cât mai eficient relația de mentorat”.

După succesul programelor de mentorat desfășurate în 2018-19 și 2019-20, ARMA a lansat o nouă serie a programului pentru perioada 2020-21. În contextual pandemiei de COVID-19, programul care se desfășoară între noiembrie 2020 și iulie 2021 are loc integral online.

3.3. ARMS⁶

„Programul de mentorat prin cercetarea propriei activități (ARMS) este un proiect al British Council prin care au fost sprijinite cadre didactice în procesul de mentorat asigurat de acestea în rândul unor grupuri mici de profesori de limba engleză în cadrul unor proiecte de cercetare bazate pe activitatea la clasă. Scopul acestui program a fost de a crea un mediu și un cadru care să le permită profesorilor următoarele:

- să încerce abordări și idei diferite;
- să își dezvolte practica reflexivă;
- să facă alegeri și să ia decizii legate de propriile stiluri de predare;
- să își dezvolte încrederea în sine;
- să îmbunătățească nivelul de învățare al elevilor lor.

British Council a publicat și un manual practic privind mentoratul profesorilor pentru cercetarea propriilor clase.”⁷

3.4. CARA

Programul de mentorat al Asociației canadiene a administratorilor de cercetare (CARA)⁸ a demarat în 2013. Scopul principal al programului este de a complete oportunitățile de dezvoltare profesională (de ex.: webinarii, ateliere și conferințe) oferite de CARA. „Persoanele mentorate lucrează împreună cu mentorii lor pentru a-și atinge obiective profesionale identificate. Protejații sunt puși în echipă cu un mentor pentru o perioadă inițială de 4 luni și sunt încurajați să participe

⁶ Action Research Mentoring Scheme. British Council. Disponibil la adresa: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

⁷ Smith, R., (2020): *Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook*. British Council.

⁸ *Mentorship Program*. The Canadian Association of Research Administrators. Disponibil la adresa: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

la program de mai multe ori pentru a beneficia de mai multe perspective diferite oferite de diverși mentori. Mentorii oferă protejărilor consiliere generală de carieră, expertiza lor într-un domeniu specific al administrării cercetării, idei de dezvoltare a anumitor abilități care depășesc rolul prezent al protejatului, dar care sunt necesare pentru avansare, oferă feedback, ajută la stabilirea unor scopuri și/sau ajută protejații să relaționeze în mediul profesional și să își îmbunătățească profilul de carieră.”

3.5. Burse SEC

„Germania își extinde cooperarea cu țările UE13 în cadrul strategiei sale naționale pentru Spațiul european de cercetare (SEC). Acțiunea «Burse SEC – Managementul științific» reprezintă o componentă a acestei strategii și reunește manageri științifici din țările partenere UE13⁹ cu instituții științifice germane, oferindu-le posibilitatea de a învăța unii de la alții, de a cumula experiență practică în managementul științific, de a dobândi și extinde competențe și de a consolida rețelele care dezvoltă Spațiul european de cercetare. Managerii științifici bine instruiți au o contribuție importantă la eficientizarea sistemelor naționale de cercetare din Europa.”¹⁰

În 2020, s-au oferit 30 de burse. Durata sejururilor ca invitat era de 8-12 săptămâni (inclusiv săptămânile în campus). În cadrul acestor sejururi, bursierii UE13 au beneficiat de opinii aprofundate, au schimbat puncte de vedere privind procedurile de management științific la nivel expert și au primit sprijin în procesul de selecție a instrumentelor potrivite de finanțare și în procesul de formulare a cererilor de finanțare. Înaintea obținerii bursei, s-a stabilit un concept de formare structurat acceptat de bursieri și de instituțiile germane gazdă.¹¹

3.6. Acțiunea BESTPRAC a rețelei COST – STSM

BESTPRAC¹² a demarat în 2014 ca o rețea țintă a rețelei COST dedicată personalului administrativ, financiar și juridic al universităților și instituțiilor de cercetare care desfășoară diferite sarcini de asistare a proiectelor de cercetare transnaționale (în special finanțate din fonduri ale UE). Finanțarea COST s-a redus în octombrie 2019, dar rețeaua BESTPRAC este în continuare activă și servește drept platformă de schimb de experiențe, dezvoltând bune practici și împărtășind cunoștințe din domeniul RMA.

⁹ Bulgaria, Cipru, Republica Cehă, Estonia, Croația, Ungaria, Lituania, Letonia, Malta, Polonia, România, Slovenia, Slovacia.

¹⁰ Ministerul federal german al educației și cercetării (2020). „ERA fellowships – Science Management”: *Se încheie o primă săptămână plină de evenimente în campus*. Disponibil la adresa: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

¹¹ ERA Fellowships – Prezentare generală. Disponibil la adresa: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

¹² Website-ul acțiunii BESTPRAC a rețelei COST: <https://bestprac.eu/home/>.

În cadrul acțiunii COST, au fost organizate misiuni științifice pe termen scurt (STSM)¹³. Misiunile STSM nu au fost un program de mentorat în sensul clasic al termenului, dar merită prezentate principalele caracteristici ale acestora.

STSM au fost mobilități individuale ale angajaților (RMA, cercetători, cercetători științifici, personal administrativ etc.) din orice tip de instituții (cu sediul în una din țările participante la rețeaua COST). Aceste misiuni au avut ca scop cultivarea relaționării și a schimbului de cunoștințe și experiențe permițând participanților să viziteze o instituție străină cu profil similar. Erau încurajați să candideze pentru o misiune STSM în special administratorii debutanți¹⁴, care făceau parte din grupul țintă al BESTPRAC¹⁵ și care veneau din țările așa-zis incluzive.

Durata unei STSM era de minim 3 zile lucrătoare și de maxim 3 luni (totuși, exista posibilitatea solicitării unei prelungiri de până la 6 luni în total). În această perioadă, beneficiarii aveau ocazia de a observa activitatea unei organizații similare și de a vedea bune practici la prima mână. Administratorii debutanți au fost deseori tratați ca persoane mentorate în cadrul STSM-urilor, iar experiența lor a avut o contribuție reală și la dezvoltarea abilităților lor profesionale și operaționale.

După STSM, beneficiarii erau rugați să prezinte instituției gazdă și coordonatorului STSM un scurt raport privind vizita în termen de 4 săptămâni de la finalizarea sejurului. Raportul final privind programul de mentorat (anexa III) a fost parțial inspirat din structura acestui raport.

3.7. Programul Odyssey al SRAI

Organizația americană Society of Research Administrators International (SRAI - Societatea Administratorilor de Cercetare Internațional) desfășoară programul Odyssey din anul 2019. Acesta constă în oferirea unor servicii de mentorat pentru manageri și administratori de cercetare pe o durată de 12 luni. Candidaturile se primesc în general toamna. Particularitatea programului constă în posibilitatea mentoratului de grup în plus față de mentoratul unu-la-unu. Participanții la program pot veni din orice parte a lumii. Un aspect și mai important este posibilitatea ca protejării să fie în orice stadiu al carierei, nu doar la nivel începător.

¹³ BESTPRAC – *Short Term Scientific Missions Guidelines* (2018). Acțiunea BESTPRAC a rețelei COST.

¹⁴ Definiția administratorului debutant: max. 8 ani de la ultima instituție de învățământ absolvită sau de ani de profesie ca administrator de cercetare.

¹⁵ Grupul țintă al BESTPRAC: personal din universități și instituții de cercetare care desfășoară sarcini administrative de asistare a proiectelor europene în faza ulterioară atribuirii, care au deseori salarii mici, și care nu au nicio posibilitate de a călători, de a relaționa și împărtăși experiențe legate de desfășurarea sarcinilor administrative în cadrul proiectelor de cercetare europene.

Programul este gestionat de Comitetul SRAI, care analizează candidaturile mentorilor și ale protejaților, efectuând ulterior potrivirile între aceștia. Comitetul asigură și supraveghere pe parcurs, asistă la înregistrarea trimestrială a participanților și organizează evenimente de socializare pentru schimburi de experiență între colegi.

În cadrul programului, rolul mentorului este de a organiza o primă „întâlnire de cunoaștere”, după care, calendarul întâlnirilor obișnuite se stabilește de comun acord între mentor și protejat, în general online. Sarcina protejatului este de a elabora un set de obiective în cadrul unei fișe a obiectivelor.

Bazat pe experiențe, mentoratul individual oferă mai mult „timp pentru sine” și un mediu mai sigur pentru discutarea aspectelor mai dificile. Pe de altă parte, mentoratul de grup oferă un schimb mai variat de experiențe și perspective, precum și o dinamică diferită.¹⁶

¹⁶ Site-ul programului: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program>

4. Programul de mentorat foRMAtion

4.1. Publicul țintă

Prezentul ghid este conceput în primul rând pentru:

1. personalul din cadrul departamentelor de asistență a cercetării din cadrul RPO-urilor cu rol de RMA în vederea implementării profesionale a programului de mentorat foRMAtion. Ghidul este un instrument practic și valoros pentru toți viitorii mentori de RMA și pentru coordonatorii echipelor de cercetare din cadrul și din afara consorțiului din proiect;
2. persoanele de contact desemnate în cadrul instituțiilor de trimitere pentru a se familiariza cu caracteristicile și cerințele specifice ale programului de mentorat foRMAtion și pentru a se pregăti în vederea asumării rolului lor de a crea o punte între instituțiile implicate, precum și între student și mentor, dar și de a sprijini studenții în cadrul mobilității pentru învățare mixtă.

Ghidul este util și cadrelor didactice universitare cu responsabilități de predare a programei foRMAtion – sau a altor cursuri strâns legate de managementul sau administrarea cercetării – acesta ajutându-le să aplice sau adopte tehnici de mentorat în cadrul cursurilor.

În mod indirect, ghidul pentru programul de mentorat are un impact și asupra studenților, fiind conceput pentru elaborarea unui program de mentorat relevant care să le ofere oportunitatea de a lucra cu mentori și de a cunoaște viața de zi cu zi a managerilor și administratorilor de cercetare.

i. Tabelul 3 – Principali promotori ai programului de mentorat foRMAtion

Principalii promotori ai programului de mentorat foRMAtion	Principalele lor sarcini și responsabilități
<p>Mentorii, respectiv personal din cadrul departamentelor de asistare a cercetării din cadrul RPO-urilor care lucrează ca RMAs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea, împreună cu studentul, a obiectivelor de învățare ale programului de mentorat; • participare activă în perioada de pregătire (vezi 4.3): <ul style="list-style-type: none"> ○ participare la consultările online de stabilire a perechilor mentor-student și sprijinirea studentului în îndeplinirea sarcinilor sale, ○ elaborarea planului de lucru al programului de mentorat (anexa I) împreună cu studentul; • prezentarea culturii instituționale, a colegilor și a echipelor de management al cercetării pentru student;

	<ul style="list-style-type: none"> • asistarea studentului în a-și înțelege responsabilitățile și sarcinile în cadrul mentoratului; • atribuirea de sarcini aferente RMA relevante studentului (vezi exemple de sarcini la 4.8.1); • monitorizarea zilnică a muncii studentului, înțelegerea nevoilor acestuia, oferirea de sfaturi privind modul de abordare a unor situații sau sarcini, formularea de comentarii susținute și constructive cu privire la evoluție; • monitorizarea respectării planului de lucru elaborat împreună cu studentul înainte de mobilitatea fizică; • sprijinirea studentului în explorarea profesiei de RMA și în dobândirea bazelor managementului cercetării în practică; • oferirea de sfaturi și orientare atente; • oferirea de oportunități studentului de a-și manifesta cunoștințele și abilitățile, precum și recunoașterea contribuției profesionale a acestuia; • contribuire la dezvoltarea abilităților și competențelor studentului; • sprijinirea studentului de a relaționa eficient și de a coopera cu alți colegi relevanți; • motivarea și inspirarea studentului; • participare activă în perioada de monitorizare: <ul style="list-style-type: none"> ○ participare la consultări online pentru evaluarea muncii comune și a performanței studentului; ○ asistarea studentului în procesul de pregătire a raportului final (anexa III); • evaluarea performanței studentului și a programului de mentorat în sine.
<p>Persoanele de contact desemnate din instituțiile de trimitere</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea oportunității de mentorat în rândul studenților înscriși la cursul foRMAtion; • coordonarea procesului de selecție a studenților; • facilitarea contactului și comunicării dintre mentor și student; • pregătirea contractelor pentru studenți sau contactarea unităților relevante (biroul internațional sau biroul Erasmus) ale instituției de trimitere pentru a avansa cu pregătirea contractului; • semnarea contractului cu studenții în numele universității;

	<ul style="list-style-type: none">• menținerea contactului cu studenții în perioada activității de mentorat (statut în așteptare);• sprijinirea studenților în perioada mentoratului, de ex.: pentru aspecte administrative;• colectarea documentelor justificative de la studenți la finalizarea activității;• acordarea creditelor ECTS la finalizarea activității de mentorat.
--	--

4.2. Foaia de parcurs a programului de mentorat

Fiecare partener din proiect trebuie să urmeze foaia de parcurs, chiar dacă mobilitatea fizică poate avea loc într-o perioadă ușor diferită. Durata părții de învățare mixtă este detaliată la 4.3.

ii. Tabelul 4 - Foaia de parcurs a programului de mentorat



4.2.1. Evenimente foRMAtion legate de programul de mentorat

Evenimentul comun de scurtă durată de formare a personalului (C3) este prevăzut în luna martie 2021 pentru personalul/RMA ai RPO-urilor (ex.: viitori mentori) care participă la proiect în vederea pregătirii lor pentru programul de mentorat. Până în acel moment, IO4 va fi aproape finalizat, iar versiunea sa finală urmează să includă reacțiile și reflecțiile participanților la C3.

Fiecare organizație gazdă este invitată să trimită doi colegi la evenimentul C3 ca participanți la instructaj, dar numai unul dintre aceștia va fi mentor desemnat la final. Cealaltă persoană va fi mentor înlocuitor în cadrul organizației, iar misiunea sa va fi de a-l ajuta pe mentorul desemnat să își îndeplinească sarcinile prin toate mijloacele.

În cadrul evenimentului se vor discuta sarcinile și responsabilitățile principalelor părți interesate (vezi tabelul 3). Cursul va fi interactiv, se vor oferi idei și sugestii practice pentru viitorii mentori legate de procesele în care pot fi implicați studenții, de tipul de cunoștințe specifice pe care trebuie să le ofere, de abilitățile care trebuie dezvoltate etc. Evenimentul îi va ajuta să supravegheze studenții și să facă în așa fel încât mentoratul să fie benefic pentru toate părțile.

Mentorii selectați/desemnați vor forma o comunitate de practică în cadrul căreia vor putea să își împărtășească cunoștințele și experiențele înainte, în timpul și după programul de mentorat. Experiențele și reacțiile participanților vor fi folosite pentru ameliorarea ghidului.

Evenimentul de diseminare foRMAtion (E2) urma să aibă loc la Cluj-Napoca în luna februarie 2021. Din cauza pandemiei de COVID-19, evenimentul a fost amânat pentru o dată ulterioară. Inițial, evenimentul trebuia să reunească diverși experți în domeniul educației și formării profesionale, universitari, RMA și factori politici din țările partenere, dar nu numai, cu scopul lansării unei dezbateri cu privire la abordarea, aplicabilitatea și transferabilitatea acestui produs. Rezultatele discuțiilor și lecțiile învățate din inițiative similare urma să fie luate în considerare înainte de finalizarea IO4.

4.2.2. Jaloane de atins

Jalonul 1: Se selectează și se instruiesc mentorii (la evenimentul C3). Se creează o comunitate de practică pentru mentori.

Jalonul 2: Se selectează studenții și se finalizează examenul de admitere (vezi 4.5.1).

Jalonul 3: Se formează echipele mentor-student RMA; au loc consultări online în cadrul fazei de pregătire.

Jalonul 4: Începe mobilitatea fizică; studenții ajung la RPO gazdă și le este prezentată instituția.

Jalonul 5: Finalizarea mobilității fizice; studenții revin acasă.

Jalonul 6: Faza de monitorizare cu finalizarea consultărilor online.

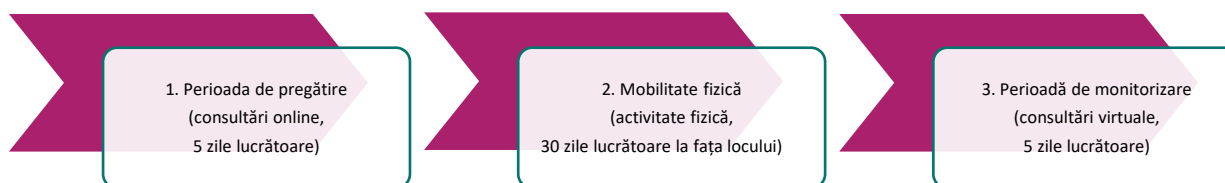
Jalonul 7: Finalizarea evaluării (studentilor, mentorilor și a programului de mentorat în general) și a formalităților administrative.

4.3. Metodologia programului de mentorat

Înainte de demararea activității de mentorat, instituțiile de trimitere și instituțiile gazdă vor organiza consultări preliminare la momentul potrivit din cadrul programului de mentorat pentru a se asigura că programul va fi cu adevărat benefic pentru studenți și mentori. La stabilirea datei mentoratului, este important să se țină cont de volumul de muncă al mentorului, respectiv mentorul trebuie să aibă suficient timp la dispoziție pentru a-și îndeplini sarcinile, trebuie să existe sarcini profesionale în desfășurare la momentul respectiv în instituția dată pe care studentul să ajungă să le înțeleagă etc.

Programul de mentorat este o mobilitate de tip învățare mixtă pentru studenți, cuprinzând module de învățare virtuale și fizice.

Partea fizică de mentorat se referă la o mobilitate fizică a studenților constând într-o deplasare în străinătate la organizația gazdă (RPO parteneră în cadrul foRMAtion). Partea virtuală a mentoratului constă în etapele anterioare și ulterioare mobilității fizice, inclusiv consultări online între mentori și studenți.¹⁷



Durata totală a activității de învățare mixtă/programului de mentorat este de 40 de zile lucrătoare. Numărul orelor de lucru pe zi este de 7-8, în funcție de practicile instituționale ale instituțiilor gazdă și de reglementările naționale. Începutul și sfârșitul programului de lucru, precum și locul de muncă sunt stabilite de organizația gazdă.

¹⁷ În contextul pandemiei de COVID-19, efectuarea mobilității fizice va depinde de decizia consorțiului proiectului. Totuși, trebuie subliniat că mutarea programului de mentorat în totalitate în spațiul virtual îi pot pune în pericol utilitatea și impactul așteptat. Prin urmare, HETFA, ca lider al produsului intelectual (IO), va elabora soluții alternative, inclusiv eventuala amânare a activității sau mutarea întregului program online.

Mobilitatea fizică a studenților selectați a fost planificată inițial pentru vara și toamna anului 2021. Studenții trebuie să petreacă 6 săptămâni în străinătate¹⁸. Pe durata mobilității fizice, numărul obligatoriu de ore de lucru săptămânal este de 35-40 (în funcție de numărul obligatoriu de ore de muncă zilnică la nivelul organizației gazdă).

Mobilitatea fizică este precedată de perioada de pregătire (5 zile lucrătoare), care constă în consultări online între studenți și mentori menite să stabilească echipele, în cadrul cărora:

- părțile se prezintă și ajung să se cunoască prin activități de construire a încrederii;
- părțile (respectiv mentorul și studentul) analizează documentul de autoevaluare *Listă de verificare a abilităților și competențelor* (anexa II) completat de studenți;
- în funcție de rezultatul discuției privind abilitățile și competențele, sunt identificate obiectivele specifice de învățare de atins și se stabilesc de comun acord motivațiile părților;
- se stabilesc de comun acord responsabilitățile și sarcinile;
- părțile întocmesc împreună *Planul de lucru din cadrul programului de mentorat* (anexa I) pentru a se pregăti de mentorat și pentru a defini cadrele principale ale colaborării lor;
- se discută despre așteptări;
- se identifică provocările;
- se discută aspectele administrative ale mobilității fizice și se semnează contractele;
- studentul îndeplinește primele misiuni de RMA;
- în concluzie: se pun bazele unei bune relații de lucru și a unui mentorat reușit.

Consultații virtuale au loc și ulterior mobilității fizice, când participanții sunt rugați să monitorizeze și evalueze munca efectuată în comun. Studenții trebuie să completeze din nou documentul de autoevaluare *Listă de verificare a abilităților și competențelor* (anexa II) și trebuie să îl analizeze împreună cu mentorii pentru a evalua progresul obținut în timpul programului de mentorat. De asemenea, studenții – cu sprijinul mentorilor lor – trebuie să prezinte un raport în scris (*Raport final*, anexa III) privind experiența lor de mentorat și trebuie să completeze anexa IV: *Formular de evaluare pentru studenți (evaluarea mentorului și a programului de mentorat foRMAtion)*. Mentorii trebuie să completeze anexa V: *Evaluarea studentului și a programului de mentorat foRMAtion*. Aceste activități trebuie desfășurate în timpul orelor de lucru aferente perioadei de monitorizare.

¹⁸ În plus față de indemnizația de deplasare (distanța se calculează cu calculatorul de distanțe Erasmus+), studenții primesc ajutor individual pentru 45 de zile (exclusiv zilele de călătorie) pentru mobilitatea fizică. Această perioadă este perioada minimă petrecută în străinătate, care trebuie să conțină 30 de zile lucrătoare petrecute la organizația gazdă. Activitatea de mentorat de la fața locului trebuie să înceapă în prima parte a săptămânii, de preferință luna (prima zi de prezență a studentului în cadrul organizației gazdă).

Munca efectuată în perioadele de pregătire și de monitorizare va fi urmărită într-un dosar partajat tip cloud. Studenții selectați, mentorii, persoanele de contact și liderul IO4 care participă la programul de mentorat primesc acces personalizat la dosarul partajat. Aceștia pot verifica în contul lor sarcinile finalizate și pe cele care urmează și pot încărca toate documentele necesare. Mentorii, persoanele de contact și liderul IO4 pot verifica în contul lor evoluția activității studentului.

Consultările virtuale anterioare și ulterioare mobilității fizice asigură caracterul de învățare mixtă al programului de mentorat. Activitățile virtuale personalizate creează și cultivă angajamentul studenților, le oferă experiențe de învățare online și îi inițiază în avantajele și dificultățile colaborării la distanță.

Durata (numărul de ore de lucru pe întâlnire) consultărilor online poate fi gestionată în mod flexibil de comun acord între mentor și student (prin alegerea datelor convenabile), spre deosebire de mobilitatea fizică, care este reglementată strict.

Prezența studentului în timpul mobilității fizice va fi justificată cu pontaje ca și în cazul angajaților, dacă acest lucru este solicitat de organizația gazdă.¹⁹

iii. Tabelul 5 – Prezentare generală a mobilității de învățare mixtă

Activitate	Zile lucrătoare
Perioada de pregătire (consultări anterioare mobilității)	5 zile lucrătoare
Mobilitatea fizică	30 de zile lucrătoare (6 săptămâni la fața locului)
Perioada de monitorizare (consultări ulterioare mobilității)	5 zile lucrătoare
Total	40 de zile lucrătoare

Activități	Perioada de pregătire (consultări virtuale privind mobilitatea)		Mobilitatea fizică	Perioada de monitorizare (consultări virtuale privind mobilitatea)	
	Prezentări	Consultări și teme de casă	Mentorat cu obiective și sarcini definite	Consultări ulterioare și teme de casă	Evaluare și formalități administrative
Durată (în zile lucrătoare)	1	4	30	3	2

¹⁹ Foile de pontaj trebuie să fie conforme cu procedurile interne ale organizației gazdă.

4.3.1. Caracteristici inovatoare ale programului de mentorat foRMAtion

Programul de mentorat foRMAtion se bazează în mare măsură pe conceptul programului de stagii Erasmus+. Totuși, programul de mentorat foRMAtion este unic în felul său:

- *Mai mult decât un simplu program de stagiu/formare* – programul are o componentă consistentă de mentorat pentru studenți interesați de urmarea unei cariere în domeniul RMA. Relația mentor – student depășește cadrul unui program de stagiu: studentul nu are alte sarcini decât cele care servesc atingerii obiectivelor de învățare convenite împreună. De asemenea, mentorul nu îi va da pur și simplu sarcini de făcut studentului, ci îi va înțelege nevoile, îl va sprijini în evoluție punându-i întrebări și îi va oferi diferite abordări pentru soluționarea diverselor sarcini. Cu alte cuvinte, un mentor desemnat inițiază studentul în mediul de lucru al RMA și îi oferă sprijin permanent în procesul de dezvoltare profesională. Pe de altă parte, programul asigură și dezvoltarea mentorului, în special în domeniul leadership-ului și mentoratului.
- *Componenta de învățare mixtă* – programul cuprinde consultări virtuale între studenți și mentorii lor înainte și după mobilitatea fizică. Astfel, programul de mentorat foRMAtion are o abordare de învățare mixtă care combină experiențele de învățare față-în-față/în persoană cu cele virtuale.
- *Mai ținut și intensiv* – deși de obicei programele de stagii/formare durează mai mult (de ex.: stagiul Erasmus+ durează min. 2 luni și max. 12 luni) iar programele de mentorat sunt mai puțin intensive, programul de mentorat foRMAtion este mai ținut și mai intensiv. Aceasta înseamnă că studenții nu lipsesc din sistemul de învățământ o durată mai lungă de timp, putând petrece o perioadă mai intensivă cu mentorii lor.
- *Obiective predefinite* – în contextul unui cadru temporal limitat, există obiective predefinite care trebuie atinse atât de mentor, cât și de student. Astfel, programul de mentorat foRMAtion este mai mult decât un program obișnuit de stagiu sau formare.
- *Accent pe dezvoltarea abilităților și competențelor* – programul de mentorat foRMAtion reprezintă o ocazie unică atât pentru studenți, cât și pentru mentori de a-și dezvolta abilitățile și competențele necesare profesiei de RMA. Deși este imposibil să se dezvolte toate abilitățile și competențele necesare pe durata limitată a programului, se poate pune accentul în cadrul muncii în comun pe un set de abilități și competențe bine definit pentru a reuși atingerea obiectivelor de învățare dorite.
- *Grup țintă specific* – programul de mentorat foRMAtion este disponibil doar pentru acei studenți care au participat și au terminat cel puțin prima parte a cursului foRMAtion în cadrul universităților partenere (spre deosebire de stagiile/cursurile Erasmus+, acest

program nu este disponibil absolvenților; studenții trebuie să aibă un contract juridic cu instituția de trimitere).

- *Consultări anterioare și ulterioare* – programul cuprinde consultări virtuale înainte și după mobilitate care să permită studenților crearea unei relații de încredere, definirea și evaluarea obiectivelor comune.

4.3.2. Contribuții la programul de mentorat

În cadrul procesului de elaborare, HÉTFA a solicitat contribuții de la toți partenerii participanți la activități, precum și de la consiliul consultativ al proiectului. De asemenea, s-a efectuat cercetare secundară a programelor de mentorat și stagii relevante, precum și o analiză a literaturii de specialitate în domeniu. Studiul privind „Managementul și administrarea cercetării: relevanța unor programe specifice de educare și formare” (HETFA, 2020) a oferit contribuții suplimentare la elaborarea programului de mentorat. IO4 s-a inspirat și din Ghidul metodologic și set de bune practici (produs intelectual 1 – IO1) prin analizarea și preluarea rezultatelor și constatările acestuia privind practicile și metodele existente în domeniul cursurilor în domeniul RMA.

Studenții participanți la programul de mentorat trebuie să fi participat la cursul conceput pentru formarea RMA în cadrul IO2 (cel puțin un semestru). Astfel, aceștia trebuie să fi dobândit cunoștințe de bază necesare pentru participarea la programul de mentorat. În plus, materialele didactice din cadrul IO2 aduc și ele contribuții la IO4 în ceea ce privește atitudinile necesare și leadership-ul.

De asemenea, toate reacțiile și experiențele de la Evenimentul comun de scurtă durată de formare a personalului (C3), precum și acțiunile mentorilor și studenților din cadrul mobilității în scopul învățării (C4-C9) vor fi integrate în produsul intelectual, care va fi finalizat în consecință. În cele din urmă, dar nu în ultimul rând, expertul extern responsabil cu asigurarea calității joacă un rol important în conceperea programului de mentorat foRMAtion prin recomandările și sugestiile sale.

4.4. Promovarea programului de mentorat

4.4.1. Pentru studenți

Există o strategie prestabilită de încurajare a studenților să participe la programul de mentorat și de trezire a entuziasmului și motivării acestora de a folosi această oportunitate. Studenții trebuie convingi că merită să dedice timp și efort acestei oportunități unice.

Ce caracteristici ale programului de mentorat trebuie subliniate pentru a face programul atractiv pentru studenți?

- Studenții pot pune în practică cunoștințele dobândite la universitate și au posibilitatea de a aborda chestiuni de RMA în cadrul organizației gazdă.
- Dobândirea de abilități și competențe practice le facilitează intrarea pe piața muncii după absolvire.
- Studenții vor fi mentorați de profesioniști în domeniul RMA și pot beneficia de acest mentorat într-un context de muncă reală și într-o perioadă concentrată de timp.
- Studenții au posibilitatea de a înțelege și îndeplini diferite sarcini legate de proiecte internaționale de cercetare, inovare și educație, precum și oportunitatea de a crea relații profesionale.
- În cazul în care situația legată de COVID-19 o permite, studenții pot călători în străinătate și pot ajunge să cunoască o țară nouă.
- Programul durează mai puțin decât durează în general programele de mentorat sau stagiu (maxim 1,5 luni) constând într-o perioadă intensivă de dezvoltare a abilităților și competențelor. Acesta este un aspect important pentru studenții care nu își permit să petreacă un semestru întreg într-o altă țară – din cauza performanței academice sau din motive financiare –, dar care doresc să aibă o experiență într-un mediu de lucru din străinătate.
- Cheltuielile de deplasare, cazare și trai ale studenților participanți sunt suportate din bugetul proiectului până la nivelul prestabilit pentru mobilitățile de învățare mixtă.
- Este o sursă de recomandare utilă pentru proaspeții absolvenți și o experiență profesională în CV.
- În funcție de performanța lor, studenții participanți pot primi o scrisoare de recomandare din partea organizației gazdă la finalizarea programului.
- Formalitățile administrative ale programului sunt mai flexibile și mai ușor de îndeplinit decât în cazul altor programe. Studenții beneficiază de sprijin pentru demersurile administrative din partea instituției de trimitere prin intermediul unei persoane de contact desemnate în prealabil.
- Studenții pot exploata sinergii cu alte programe de burse evitând în același timp dubla finanțare. Studenții trebuie informați cu privire la alte oportunități de mobilitate europeană (de ex.: Programul de mobilitate pentru stagii Erasmus+, Corpul european de solidaritate, CEEPUS), prin intermediul cărora își pot extinde șederea în țările de destinație, în cazul în care le accesează.

Principalele canale de comunicare pentru a ajunge la studenți sunt următoarele:

- știri și articole pe website-ul universității și/sau al facultății/departamentului relevant;
- canalele de comunicare instituțională ale universităților;
- publicații și reclame pe rețelele de socializare, respectiv Facebook, Instagram, LinkedIn;
- evenimente, de ex.: târguri de locuri de muncă pentru studenți;
- mesaje directe prin canale universitare oficiale (de ex.: sistemul Neptun) și buletine informative electronice interne;
- canalele asociațiilor studențești;
- comunicare personală, directă (cu studenții participanți la cursul foRMAtion).

4.4.2. Pentru RMA ca mentori de carieră

Celălalt grup țintă care trebuie vizat este format din lideri și părți interesate cheie din cadrul organizațiilor gazdă care au nevoie de formare privind avantajele programului și valoarea strategică a acestuia pentru organizație.

Din perspectiva mentorilor și a instituțiilor acestora, programul de mentorat are următoarele avantaje:

- mentorii își pot perfecționa munca, iar ca lideri de carieră ai studenților pot dobândi abilități noi de mentorat și leadership;
- mentorii obțin acces la idei și rețele profesionale noi prin intermediul studenților implicați și ajung să cunoască direcțiile și ultimele tendințe în învățământul superior;
- instituțiile participante câștigă experiență de primire a unor bursieri potențiali, sprijinind recrutarea resurselor umane și stabilind o legătură directă cu mediul academic.

În cadrul programului de mentorat foRMAtion, organizațiile gazdă desemnează mentorii pe baza criteriilor definite la secțiunea 4.5. Revine partenerilor de proiect să promoveze oportunitatea în rândul colegilor din cadrul instituției și să selecteze persoana cea mai potrivită pentru îndeplinirea sarcinilor de mentorat.

Se preconizează că programul de mentorat și ghidul metodologic va depăși cadrul foRMAtion, fiind diseminat la viitori mentori potențiali, de exemplu personal al RPO-urilor, al asociațiilor naționale și internaționale de RMA, al instituțiilor care angajează RMA, precum și părți interesate de mentorat din mediul profesional.

Acest grup țintă poate fi abordat prin următoarele mijloace:

- știri și articole de pe website-uri vizitate frecvent de această categorie;
- buletinul informativ foRMAtion;
- evenimente de diseminare foRMAtion;
- canale de comunicare (respectiv buletin informativ, website, profiluri de pe rețelele de socializare) ale asociațiilor RMA și evenimente organizate de acestea.

4.5. Criterii de selecție și procedură de aplicare

4.5.1. Selecția studenților

Vor fi selectați câte doi studenți din cadrul fiecărei universități partenere (ca instituție de trimitere) dintre studenții care au finalizat²⁰ cel puțin un semestru al modulului foRMAtion. Studenții care au finalizat două module, care sunt foarte interesați de program și care trec examenele de admitere vor avea șansa de a fi implicați în programul de mentorat și să intre în legătură cu RMA experimentați din străinătate.

Procesul de selecție a studenților trebuie să fie transparent, bazat pe criterii predefinite stabilite de comun acord de consorțiul proiectului foRMAtion. Studenții vor fi selectați în baza unei decizii comune luate de instituția de trimitere și de organizația gazdă după depunerea candidaturii și trecerea examenului de admitere pe platforma online creată în cadrul IO6 al proiectului foRMAtion. Examenul de admitere constă în efectuarea testului pus la dispoziție de instrumentul de autoevaluare²¹ de pe website-ul proiectului.

Instituțiile de trimitere vor lansa un apel la candidaturi cu următoarele criterii de selecție:

- participare și implicare activă la cursul RMA organizat de universitățile partenere;
- performanță: trecerea examenului de admitere;
- depunerea unei scrisori de motivație în limba engleză;
- nivelul de cunoaștere a limbii engleze (min. B2 – nivel intermediar-superior; trebuie prezentate odată cu candidatura certificate lingvistice recunoscute de stat sau certificate echivalente, cu excepția vorbitorilor native, SAU trebuie evaluate competențele lingvistice ale studenților printr-un test online cu 15 întrebări pe platforma [languagelevel.com](https://www.languagelevel.com) sau prin orice alt instrument adecvat);

²⁰ Cursul foRMAtion trebuie să fie finalizat doar în momentul plecării în mobilitate fizică, nu în timpul procedurii de candidatură.

²¹ Resurse de învățare online: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>.

- statut de student activ la nivelul instituției de trimitere pe întreaga durată de implementare a programului de mentorat²²;
- cetățenie a oricărei țări din UE sau viză permanentă de studii pentru UE;
- lipsa unei alte finanțări pentru mobilitate fizică din alte fonduri/burse UE pe durata programului de mentorat (pentru evitarea dublei finanțări);
- studenții cu mai puține oportunități²³ vor avea prioritate.

4.5.2. Selecția mentorilor

Mentorii sunt numiți de organizațiile gazdă pe baza următoarelor criterii predefinite:

- vechime și specializare: mentorii desemnați trebuie să aibă o experiență de minim 5 ani în domeniul RMA;
- stabilitate: mentorii desemnați trebuie să fi lucrat în organizația unde se află de cel puțin 2-3 ani;
- entuziasm față de misiune și sarcină.

4.5.3. Cadrul contractual

După cum s-a menționat mai sus, programul de mentorat foRMAtion se bazează în mare parte pe conceptul programului de stagii Erasmus+. Și cadrul contractual este similar acestuia: se semnează un acord de învățare personalizat trilateral pentru stagiul prin mobilitate studentescă de către instituția de trimitere (universitățile partenere), organizația gazdă (institutele care efectuează activități de cercetare) și beneficiar (studenți). Contractul cuprinde condițiile de bază ale programului de mentorat (de ex.: durata minimă a șederii; numărul de ore de lucru pe săptămână; cunoștințele, aptitudinile și competențele care trebuie dobândite până la finalizarea mentoratului; numărul de puncte ECTS aferente; drepturile și obligațiile studenților etc.), precum și informații despre părți.

Pe lângă acordul de învățare descris mai sus, trebuie semnat și un acord de finanțare între partenerii universității și studenți aceștia. Acordul de finanțare prevede termenii sprijinului financiar oferit și aspect de asigurare. Nu există nicio relație de angajare între organizația gazdă și studenți.

Importanța acestor acorduri constă în stabilirea condiției de bază, respectiv finalizarea programului de mentorat, și a altor condiții:

²² Până la finalizarea consultărilor online ulterioare mobilității fizice când au fost depuse toate documentele solicitate și au fost întreprinse toate formalitățile administrative necesare.

²³ foRMAtion are ca scop implicarea studenților cu mai puține oportunități. Toate instituțiile de trimitere (universitățile partenere) vor respecta definiția acestei categorii formulate de agenția națională Erasmus respectivă, precum și propriile regulamente interne.

- sarcinile și responsabilitățile fiecărei părți,
- durata desfășurării,
- modul de raportare a obligațiilor,
- bugetul disponibil,
- Codul etic al organizației gazdă,
- RGPD și gestionarea datelor.

Studentii care nu își îndeplinesc obligațiile din contractele menționate mai sus sunt răspunzători în fața instituției de trimitere. Rata de rambursare a finanțării UE trebuie precizată în acordul de finanțare.

Aceste acorduri personalizate vor fi concepute și semnate cu studenții selectați cu ajutorul coordonatorilor Erasmus+ ai facultății/instituției; totuși, procedura poate diferi de la o instituție de învățământ superior la alta.

4.6. Obiective de învățare

4.6.1. Obiectivele de învățare ale studenților: Ce abilități și competențe ale studenților trebuie dezvoltate?

Obiective de învățare generale

Programul de mentorat foRMAtion are ca scop sprijinirea studenților de a deveni potențiali manageri și administrator de cercetare (RMA) prin consolidarea abilităților lor transversal și de înalt nivel necesare pentru dezvoltarea și gestionarea unor proiecte europene excelente în domeniul cercetării, inovării și educației. De asemenea, participarea la program contribuie și la dezvoltarea cunoștințelor acestor studenți.

Pe baza unui sondaj efectuat în cadrul unei lucrări de cercetare²⁴ privind RMA, managerii și administratorii de cercetare au identificat abilități, competențe comportamentale și capacități necesare pentru îndeplinirea misiunii lor. Din această listă, consorțiul foRMAtion consideră că următoarele abilități, competențe și capacități sunt cele mai importante în termeni de **îmbunătățire a abilităților** unui student care participă la programul de mentorat:

- cunoștințe de limba engleză;
- soluționarea problemelor;
- muncă în echipă;

²⁴Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): *Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes*. Document de lucru HETFA, Budapesta.

- abilități interpersonale;
- relaționare;
- căutare de informații;
- abilități analitice;
- abilități culturale și legate de diversitate;
- abilități informatice.

Competențe comportamentale precum

- fiabilitate;
- eficiență;
- flexibilitate;
- spirit deschis;
- asertivitate;
- creativitate.

Capacități precum

- înțelegerea celorlalți;
- gestionarea responsabilității;
- încredere și fiabilitate.

Abilități tehnice precum

- utilizarea diferitelor aplicații informatice pentru raportare și gestiune.

În cadrul consultărilor online, studenții trebuie să completeze documentul „Listă de verificare a abilităților și competențelor” (anexa II) înainte și după mobilitatea fizică. Aceștia trebuie să autoevalueze nivelul abilităților și competențelor identificate menționate mai sus în momentul implicării în program, iar apoi să măsoare evoluția din timpul programului de mentorat foRMAtion.

În afară de dezvoltarea abilităților studentului, programul de mentorat foRMAtion contribuie la o bună înțelegere a cadrului european de finanțare a cercetării și inovării, care este unul din obiectivele proiectului. Prin urmare, acest subiect este prioritar pentru toți studenții în cadrul obiectivelor generale de învățare.

Obiective de învățare specifice

Obiectivele de învățare specifice ale studenților trebuie stabilite în cadrul consultărilor virtuale anterioare mobilității.

Este esențială implicarea părților/părților interesate relevante în procesul de identificare și definire a obiectivelor de învățare. Studenții și mentorii lucrează împreună pentru a defini obiectivele de învățare specifice. În cadrul consultărilor virtuale anterioare mobilității fizice, se elaborează un document scurt (max. 2-3 pagini), denumit Plan de lucru (anexa I), care prevede

obiectivele de învățare ale ambelor părți. Mentorii îi vor ajuta pe studenți să își definească propriile obiective de învățare, care trebuie să fie conforme cu obiectivele de învățare generale și cu scopul general al programului de mentorat. Este important ca mentorii să fie instruiți cu privire la modul în care să conducă acest proces respectând în același timp interesele studenților.

Următoarele întrebări îi pot ajuta pe studenți să identifice și să definească obiectivele lor de învățare specifice:²⁵

- Ce aspect îl motivează pe student să participe la program?
- Care obiective ale mentoratului sunt primordiale pentru student?
- Care domenii sunt deosebit de interesante pentru student?
- Care modul (din programa internațională foRMAtion) sau subiect i-a trezit interesul pentru formare?
- Ce tip de activitate ar fi cel mai benefic pentru student?
- Ce se așteaptă să obțină din experiența de mentorat?

Totuși, este important de reținut că doar un număr limitat de obiective de învățare vor fi stabilite pentru a asigura îndeplinirea cu succes a acestora mai degrabă decât dezamăgire de o parte sau alta.

4.6.2. Obiectivele de învățare ale mentorilor: Ce abilități și competențe ale mentorilor trebuie dezvoltate?²⁶

Programul de mentorat este benefic nu doar pentru studenți, ci și pentru personalul din domeniul RMA al partenerilor, permițându-le acestora să se dezvolte profesional, să dobândească abilități de leadership și mentorat²⁷, să aibă acces la idei și rețele profesionale noi și să poată primi ușor cursanți în viitor.

Rolul de mentor este benefic și pentru personalul RMA din cadrul RPO, deoarece și abilitățile lor pot fi îmbunătățite.

Care sunt abilitățile de mentorat relevante?

- **Comunicare:** Mentorii trebuie să poată explica clar și concis studenților toate aspectele de la obiective organizaționale la sarcini specifice ale RMA.

²⁵ Henker, T. (2018): *Internship Mentoring Guide*. Gibsonek High School.

²⁶ Doyle, A. (2020): *Important Leadership Skills for Workplace Success*. The Balance Careers. Disponibil la adresa: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021.

²⁷ Conform Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): *Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship*. Publicat de Apprentice Track Consortium, p. 8.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: ascultare activă, editare, explicare, exprimare, prezentare, interpretarea limbajului non-verbal.

- **Mentorat:** În loc de a rezolva problemele și sarcinile studenților, mentorii vor oferi exemple de abordare a problemei, vor pune întrebările potrivite și vor orienta studenții spre soluții.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: înțelegerea problemelor celorlalți, oferirea de orientare, punerea întrebărilor potrivite în loc de oferire a unor răspunsuri concrete.

- **Motivare:** Mentorii trebuie să își inspire studenții. Există o serie de metode de motivare a studenților: creșterea stimei de sine prin recunoaștere și recompense sau prin solicitarea de contribuții sau de opinii asupra unor chestiuni.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: stabilirea de ținte, recunoașterea capacităților celorlalți, oferirea de recompense, manifestarea recunoștinței față de studenți.

- **Delegare:** Mentorii trebuie să identifice abilitățile fiecărui student și să atribuie sarcini în funcție de setul de abilități al acestora. Delegarea de sarcini către student poate crește abilitatea de mentorat și ajuta mentorii în același timp.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: atribuirea sarcinilor potrivite studentului, definirea așteptărilor, prioritizarea sarcinilor, gestionarea timpului.

- **Încrederea:** Studentul se va simți confortabil să vină la mentor cu întrebări și preocupări. Este important ca mentorii să facă dovadă de integritate – studenții au încredere în mentori doar dacă simt și respect față de ei. Manifestând deschidere și onestitate, mentorii încurajează același tip de onestitate și din partea studentului.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: asumarea răspunderii, confidențialitate, fiabilitate, empatie, onestitate, etică profesională, asumarea rolului de model profesional.

- **Feedback:** Mentorii vor furniza periodic informații utile studenților despre performanța lor în mod clar, dar empatic.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: oferirea frecventă de feedback, oferirea de sfaturi specific, disponibilitate pentru ascultarea reacțiilor studenților.

- **Responsabilitate:** Un mentor este răspunzător atât pentru reușitele, cât și pentru eșecurile studentului protejat, întocmai precum un lider este răspunzător pentru echipa lui.

Abilități conexe îmbunătățite prin mentorat: recunoașterea greșelilor, învățarea din greșeli, rezolvarea problemelor.

Următoarele întrebări îi pot ajuta pe mentori să își identifice și definească propriile obiective de învățare specifice:

- Care este abordarea proprie de mentorat?
- Care vă este motivarea de a fi mentor?

- Care sunt abilitățile pe care doriți să le dezvoltați cel mai mult?

4.7. Relația mentor-student

Mentoratul este în general o relație formală sau informală între două persoane – o persoană experimentată ca mentor și o persoană mai puțin experimentată ca protejat.²⁸ Programul de mentorat foRMAtion este un tip de relație similar cu un statut superior. Aceste relații sunt caracterizate de poziția superioară pe care o deține mentorul față de student. În ciuda naturii acestei relații, aceasta trebuie să se bazeze pe respect și încredere reciprocă.

Demararea și menținerea unui program de mentorat implică o cantitate mare de energie și angajament la implicare, orientare, gestionare a momentelor plăcute și mai puțin plăcute. „Precum în cazul oricărei relații, cea dintre mentor și student va evolua în timp, odată cu ajustările necesare.”²⁹

4.7.1. Care sunt atitudinile potrivite pentru ca un student să ia parte la programul de mentorat?

Atitudini potrivite ale studentului față de mentor:

- respectă și are încredere în mentor;
- ia în serios sfaturile mentorului;
- depune eforturi pentru a acționa conform sfaturilor și împărtășește învățămintele cu mentorul.

Atitudini potrivite ale studentului față de organizația gazdă:

- se străduiește să înțeleagă interesele și aspectele de cercetare ale organizației gazdă;
- adoptă și își asumă valorile și misiunea organizației;
- respectă regulamentele și codul etic al organizației gazdă;
- respectă confidențialitatea proiectelor și secretelor de afaceri.

Atitudini potrivite ale studentului față de sarcina/munca de făcut:

- manifestă curiozitate și interes față de profesia de RMA;
- manifestă curiozitate și interes față de munca de făcut;
- este motivat să facă tot ce îi stă în putință pe durata programului de mentorat;

²⁸ *How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship* (2018). SacramentoWorks.

²⁹ *How to mentor graduate students: A Guide for Faculty* (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

- disponibilitate de a accepta sarcinile diverse și variate care îi sunt atribuite;
- disponibilitate de a aborda problemele și dificultățile cu asertivitate;
- acțiuni autonome, originalitate în rezolvarea problemelor;
- manifestarea interesului pentru detalii;
- atitudine critică și constructivă față de propria muncă și față de munca celorlalți;
- respectarea principiilor etice;
- asumarea răspunderii pentru propria muncă;
- abilitate de a discuta cu mentorul despre dificultăți în mod asertiv;
- nu își pierde entuziasmul când se confruntă cu obstacole și cu eșecuri.

Atitudini potrivite ale studentului față de munca în echipă (abilitatea de a lucra în echipă):

- abilitatea de a accepta punctele de vedere ale celorlalți și de a lucra împreună (abilitatea de a primi/accepta instrucțiuni).

Se consideră că este responsabilitatea mentorului să îi familiarizeze pe studenți cu aceste atitudini la începutul programului pentru a se asigura că ambele părți vorbesc aceeași limbă.

4.7.2. Care sunt atitudinile potrivite pentru ca un mentor să ia parte la programul de mentorat?

Atitudini potrivite ale mentorului față de student(ți):

- apreciază și respectă studentul ca persoană;
- îi încurajează pe studenți să dea ce e mai bun în ei;
- dezvoltă încredere și respect reciproc;
- își asumă responsabilitatea de a-i ajuta pe studenți să își atingă obiectivele;
- ajută la explorarea profesiei de RMA, la stabilirea obiectivelor și la dezvoltarea de relații;
- disponibilitate pentru studenți la momentele convenite și oferirea de feedback periodic cu privire la munca studentului;
- abilitate de a pune întrebările bune și de a oferi diferite abordări studenților pentru îndeplinirea sarcinilor.

Atitudini potrivite ale mentorului față de sarcina/munca de făcut:

- entuziasm față de sarcina de mentorat și interes personal în mentorat;
- vede în relația de mentorat (și în programul de mentorat în sine) o oportunitate de a învăța și de a dezvolta abilități și competențe;
- crede în importanța mentoratului;
- pregătire pentru a fi mentor;
- atitudini pozitive față de sarcini;

- deschidere spre a cunoaște alte persoane și pentru a învăța de la alții;
- dorință de a împărtăși cunoștințe și expertiză;
- își asumă rolul de model – este un exemplu pentru student(ți);
- manifestă respect față de ceilalți;
- apreciază opinia și inițiativele celorlalți;
- îi motivează pe ceilalți.

4.8. Cum să fii un mentor excelent?

4.8.1. Exemple de sarcini ce pot fi atribuite studenților

Unul din principalele puncte forte ale programului de mentorat foRMAtion este oportunitatea pe care o oferă studenților participanți de a explora și înțelege o profesie care îi interesează cu adevărat, precum și de a-și îmbunătăți abilitățile, atitudinile și competențele transversale în timp ce experimentează sarcini și responsabilități de RMA. În funcție de profilul instituțional și de sarcinile efective în desfășurare ale mentorului, studentul trebuie implicat în diferite sarcini legate de profilul în general fragmentat al RMA. Această abordare îi oferă studentului oportunitatea de a se cufunda în muncă și de a cunoaște obligațiile legate de o anumită sarcină. În acest sens, sarcinile studentului pot fi clasificate după cum urmează:

Faza pre-finanțare

- identificarea de apeluri la candidaturi sau licitații interesante la nivel național și european și căutarea de oportunități de finanțare pentru domenii de cercetare specifice;
- contribuție la organizarea de cursuri, sesiuni de informare, evenimente politice pentru cercetători privind oportunități de finanțare relevante;
- administrarea bazelor de date cu oportunități de finanțare;
- căutarea de informații online și pregătirea materialelor justificative pentru susținerea strategiei de cercetare și a procesului de luare a deciziilor la nivel instituțional sau departamental;
- căutarea actorilor cheie (cercetători, agenții finanțatoare și parteneri) pentru un anumit apel/domeniu științific/misiune Orizont Europa;
- contribuție la elaborarea propunerilor: atât la partea administrative, cât și la conținut, inclusiv construirea consorțiului, colectarea de contribuții, redactarea de secțiuni etc.;
- verificarea planurilor de proiect;
- contribuție la planificarea bugetului;
- participarea la ședințe de elaborare a proiectelor cu echipele de cercetare.

Faza post-finanțare

- implicare în implementarea proiectelor finanțate, inclusive sarcini de management, activități de comunicare și diseminare, raportare etc.;
- identificarea de sinergii pentru un proiect dat;
- implicare în comunicarea cu părțile interesate;
- programarea întâlnirilor cu echipele de cercetare;
- urmărirea și sprijinirea managementului financiar și administrativ al proiectelor de cercetare naționale și internaționale;
- efectuarea de analize privind proiectele finalizate.

Alte responsabilități în interfață cu știința

- elaborarea de prezentări în Power Point;
- procesarea de date în fișiere Excel;
- participare la ateliere, conferințe, întâlniri alte părților interesate și alte evenimente virtuale sau cu prezență fizică destinate dezvoltării profesionale, precum și redactarea de rapoarte privind aceste evenimente;
- contribuție la organizarea întâlnirilor de grup interne și a întâlnirilor consorțiului (propunerea unor subiecte de discuție, a agendei, procese-verbale etc.);
- redactarea de articole pentru buletinul informativ/revista/pagina de internet/profilul de pe rețelele de socializare ale organizației gazdă pe teme definite de mentor;
- monitorizarea, analiza performanței și gestionarea datelor legate de activitatea științifică a organizației gazdă.

4.8.2. Idei și sugestii pentru viitorii mentori³⁰

Implicați-l efectiv pe student în activitățile zilnice ale RMA.

Prezentați-i studentului cultura instituțională și puneți-l în legătură cu membri din echipa extinsă de la birou. Introduceți-l pe student „în spatele scenei” acceptându-l la ședințe interne.

Creșteți nivelul de autonomie și responsabilitate a studentului.

Fiți fiabil, tolerant și răbdător față de student, ajutându-l în același timp să găsească singur soluții.

Păstrați în minte obiectivele de învățare și așteptările predefinite ale studentului pe toată perioada mentoratului.

Comunicați studentului în mod clar așteptările pe care le aveți. Încercați să vă ajustați așteptările la abilitățile studentului și fiți flexibil în acest sens.

Definiți sarcinile studentului în funcție de interesele acestuia.

În loc de a oferi soluții la misiunile delegate studentului, propuneți mai degrabă diferite abordări și/sau puneți întrebări care să îl ajute să găsească singur soluții.

Concentrați-vă pe dezvoltarea profesională a studentului și a dumneavoastră personal.

Prezentați munca dumneavoastră studentului și împărtășiți-vă experiența practică studentului.

Evitați sarcinile repetitive și folosiți-vă de creativitatea studentului.

Să aveți mereu pregătită sarcina următoare pe care o puteți delega studentului - fiți pregătit în cazul în care studentul finalizează o sarcină mai repede decât preconizați.

Mențineți-vă spiritul deschis.

Oferiți feedback permanent (zilnic) și detaliat privind munca studentului și formulați sfaturi orientate spre viitor.

Fiți sincer și înțelegător: dacă formulați critici față de munca studentului, să fie mereu constructive și să cuprindă încurajări de îmbunătățire a abilităților.

Încurajați studentul să reflecteze mereu la sarcinile care i-au fost încredințate. (Au fost interesante pentru el? Au învățat ceva îndeplinind sarcina? Înțeleg imaginea de ansamblu?)

Stabiliți limite între ajutorul personal și cel profesional: fiți prietenoși, dar acordați prioritate sprijinului profesional acordat studentului.

Fiți mereu disponibil și deschis la întrebările studentului. Fiți un ascultător activ și încercați să înțelegeți nevoile reale ale studentului.

Fiți un model profesional, motivați studentul și oferiți-i orientare continuă.

Consolidați abilitățile de relaționare și rețeaua profesională a studentului.

Comunicați în mod clar și asertiv, hotărât.

Nu considerați studentul ca fiind o resursă suplimentară, ci concentrați-vă pe dezvoltarea abilităților și competențelor amândurora.

Întocmiți procese-verbale sau cel puțin rezumate ale consultărilor cu studenții.

Fiți deschiși mentoratului ad hoc: dacă unul din colegii dumneavoastră dorește să îi încredințeze o sarcină studentului, nu vă opuneți, ci observați de la distanță să vedeți dacă totul merge bine.

În cele din urmă, dar nu în ultimul rând, BUCURAȚI-VĂ ȘI EXPLOATAȚI oportunitatea unică oferită de mentorat! :)

4.9. Provocări posibile

Desfășurarea unui program de mentorat fără nicio dificultate sau risc nu este ceva realist. S-au identificat o serie de riscuri pe baza unei evaluări a riscurilor și s-au elaborat următoarele măsuri de reducere a riscurilor.

³⁰ Mai multe idei sunt disponibile în manualul *Facilitator's Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute*. Website: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>.

iv. Tabelul 6 – Provocări posibile

Descrierea riscului	Probabilitate	Măsuri propuse de reducere a riscului
Provocări și riscuri legate de circumstanțe, care nu pot fi controlate de participanți		
Riscuri legate de pandemia de COVID-19 (de ex.: interziceri și restricții de călătorie, care nu permit efectuarea de călătorii)	<i>Medie</i>	<p><i>Măsuri de reducere la nivelul consorțiului de proiect</i></p> <p>În cazul în care pandemia de COVID-19 afectează programul de mentorat foRMAtion, coordonatorul stabilește o echipă de gestionare a crizei (cu participarea instituțiilor de trimitere și a organizațiilor gazdă) pentru a se asigura că sunt întreprinse acțiuni adecvate pentru îndepărtarea riscului direct asupra participanților afectați implementând activitatea la un alt moment. Acțiunile întreprinse trebuie să fie conforme cu planurile/scenariile de urgență ale organizațiilor relevante. La planificarea acțiunilor adecvate se vor lua în considerare și orientările Comisiei Europene și ale agențiilor naționale relevante în plus față de reglementările naționale.</p> <p><i>Măsuri de reducere la nivel individual</i></p> <p>În cadrul procedurii de candidare, toți studenții sunt sfătuiți să analizeze dacă riscul asumat e prea mare și să decidă dacă vor să facă un stagiu în străinătate.</p>
Vis maior (forță majoră)	<i>Scăzută</i>	Atât organizația gazdă, cât și instituția de trimitere trebuie să informeze/anunțe coordonatorul de îndată cu privire la orice situație de forță majoră. Coordonatorul trebuie să contacteze agenția națională relevantă și să îi respecte recomandările.
Pot apărea probleme de sănătate, probleme personale, legate de familie, care să îl oblige pe student să se întoarcă acasă înainte de finalul mobilității fizice	<i>Scăzută</i>	Studentul trebuie să informeze de îndată atât organizația gazdă, cât și instituția de trimitere. Ambele organizații trebuie să se consulte cu coordonatorul cu privire la situație și să respecte recomandările acestuia. Studentul va fi informat cu privire la pașii de urmat și la posibilitatea continuării programului de mentorat. Vor fi luate în considerare și planurile/procedurile de urgență existente la nivelul instituției de trimitere (elaborate pentru mobilități cu prezență fizică similare).

<i>Relația mentor-student</i>		
Contradicții personale, dispute între mentor și student	<i>Scăzută</i>	<p><i>În primă fază – la nivel intern</i></p> <p>Într-o primă fază, soluționarea conflictelor trebuie gestionată la nivel intern cu ajutorul supervisorului organizației gazdă, care îi supraveghează atât pe mentor, cât și pe student.</p> <p><i>În a doua fază – cu implicarea unei părți independente</i></p> <p>Dacă problema nu poate fi soluționată la nivel intern, coordonatorul preia problema și acționează ca terț independent. Coordonatorul trebuie să fie obiectiv, neutru, iar judecata sa trebuie respectată și asumată atât de mentor, cât și de student.</p>
<i>Atitudine și performanță</i>		
Problemă de atitudine a participanților	<i>Scăzută</i>	Se lansează o comunitate de practică la nivelul mentorilor selectați. Li se pune la dispoziție o listă comună de adrese de corespondență și timp dedicat atelierelor de intervizare ³¹ care să le permită să discute orice probleme, cum ar fi modalități de abordare cât mai eficiente a unui student cu atitudine problematică.
Performanța studentului nu este suficientă	<i>Scăzută</i>	Pe baza experiențelor anterioare, grupul de mentori (creat după formarea mentorilor, desemnat ca C3) discută problema și/sau probleme similare și oferă sugestii mentorului în cauză – cum să îi sprijine și motiveze pe student să lucreze mai bine.
Mentorul nu îi poate dedica suficient timp protejatului	<i>Medie</i>	Membrii conducerii de la nivelul instituțiilor de trimitere se asigură că mentorii vor avea timp să dedice studenților. Vor fi disponibili mentori înlocuitori pentru a-l ajuta pe studenți în caz că intervine ceva urgent pentru mentorul principal.
Lipsă de motivație din partea studentului	<i>Scăzută</i>	<p>Studenții sunt selectați nu doar pe baza performanțelor, ci și pe baza motivației de a participa la programul de mentorat.</p> <p>Cu toate acestea, în caz de problemă la nivelul motivației studenților, mentorii experimentați îi vor motiva prin alte mijloace.</p> <p>În plus, studenții primesc puncte ECTS pentru participarea la programul de mentorat, ceea ce este un stimulent puternic.</p>

³¹ Vezi metodologia atelierelor de intervizare aici:

<https://www.dropbox.com/s/h7wvmfww0k3eewp/intervision%20handout%20for%20facilitators%20for%20BESTP RAC%20Belgrade.pdf?dl=0>.

Lipsă de încredere în mentor	<i>Scăzută</i>	Studentii și mentorii ajung să se cunoască în timpul consultărilor online, în cadrul cărora sunt programate activități de construire a încrederii care creează o atmosferă de încredere deplină.
Așteptările studenților nu sunt conforme cu conceptul realist al mentoratului	<i>Scăzută</i>	Studentii selectați pentru mentorat au finalizat cel puțin un semestru din modulul internațional foRMAtion, având astfel cunoștințe preliminare privind obiectivul/conținutul legat de profesia de RMA. De asemenea, obiectivele de învățare personale și planul de lucru se definesc în cadrul consultărilor online (înainte de mobilitatea fizică), identificându-se și așteptările și provocările. Mobilitatea fizică este personalizată cât mai mult posibil pentru a răspunde așteptărilor studenților.
Riscuri emoționale – în special în cazul studenților mai tineri (de ex.: nivel licență)	<i>Scăzută</i>	Având în vedere durata mobilității fizice (1,5 luni), studenții nu vor fi expuși niciunui risc emoțional ridicat. Studenții au mereu oportunitatea de a se consulta cu mentorii (având în vedere că relația lor trebuie să se bazeze pe încredere și respect reciproc), precum și cu persoana de contact din cadrul instituției de trimitere, în cazul în care nu se simt în siguranță.
Prima dată într-un mediu cultural diferit	<i>Scăzută</i>	Persoanele de contact din cadrul universităților partenere (cu sprijinul birourilor Erasmus) îi pregătesc pe studenți pentru diferitele medii culturale înainte de plecarea în mobilitate fizică. Universitățile participante la mobilitățile Erasmus au instrumente bine concepute și care și-au dovedit eficacitatea în acest aspect al pregătirii. Studenții primesc tot sprijinul necesar de la persoanele de contact din instituția de trimitere pentru a face față acestor provocări.
Limitările programului de mentorat		
Progres limitat din cauza cadrului temporal	<i>Scăzută</i>	Toate activitățile și obiectivele de învățare sunt planificate în prealabil și discutate cu studentul în timpul consultărilor online. Organizațiile gazdă sunt bine pregătite să primească studentul și stabilesc obiectivele care trebuie atinse – prin conceperea unui plan ce cuprinde obiectivele, stabilind de comun acord și un cadru temporal pentru atingerea lor.
Protecția datelor		
Dezvăluirea informațiilor și datelor	<i>Scăzută</i>	Consortiul foRMAtion depune toate eforturile pentru a proteja datele personale ale părților implicate, conform reglementărilor UE actuale (RGPD) și conform regulamentelor instituționale. O clauză privind protecția datelor va fi inclusă în toate acordurile tri- și bilaterale care trebuie semnate de toate părțile.

4.10. Finalizarea programului de mentorat

În urma mobilității fizice, studenții participanți trebuie să prezinte un raport scris (*Raport final privind programul de mentorat – anexa III*) privind munca desfășurată, abilitățile dobândite și principalele rezultate obținute pe baza întrebărilor pregătite în prealabil. Studenții au ocazia în cadrul consultărilor online de a discuta punctele principale ale raportului cu mentorii lor și de a ajusta răspunsurile. Raportul se redactează în limba engleză și se predă în format PDF. Este revizuit de mentor, acceptat de reprezentantul legal al organizației gazdă și încărcat pe platforma de învățare.

În plus față de prezentarea raportului final, procedurile de finalizare a programului de mentorat includ și completarea următoarelor documente:

- *Listă de verificare a abilităților și competențelor care trebuie dezvoltate în cadrul programului de mentorat foRMAtion* (anexa II): completată de student (înainte și după mobilitatea fizică) și revizuită de mentor.
- *Formular de evaluare pentru studenți* (anexa IV): formular de evaluare completat de studenții participanți pentru a evalua performanța mentorului și a programului de mentorat foRMAtion.
- *Evaluarea studentului și a programului de mentorat foRMAtion* (anexa V): formular de evaluare completat de mentori pentru a evalua progresul studentului și a oferi feedback cu privire la programul de mentorat foRMAtion.

Documentele de mai sus (raportul final, lista de verificare a abilităților și competențelor, formularul de evaluare pentru studenți, evaluarea studentului și a programului de mentorat foRMAtion) trebuie încărcate în dosarul partajat și trebuie prezentate persoanei de contact desemnate de instituția de trimitere. Termenul de depunere – și ultima zi de consultări post-mobilitate online – este la 60 de zile de la data finalizării mobilității fizice.

După depunerea și acceptarea documentelor, studenții primesc un email de confirmare precizând că programul de mentorat s-a încheiat cu succes. Finalizarea programului de mentorat implică și înregistrarea punctelor ECTS pentru studenți. De asemenea, se emite câte un certificat elaborat și aprobat în comun de consorțiul proiectului foRMAtion pentru fiecare student și mentor participant. Acesta cuprinde și un ecuson virtual care poate fi publicat în CV-ul profesional, pe pagina LinkedIn etc.

Organizațiile gazdă oferă studenților participanți o scrisoare de confirmare (anexa VI) a finalizării cu succes a programului de mentorat. Acestea emit și o scrisoare de recomandare (anexa VII) la solicitarea studentului (în cazul în care studentul menționează un program de

studiu/funcție/bursă/etc. pentru care ar dori să candideze). Scrisoarea de recomandare – care dovedește munca excelentă a studentului – este semnată de mentor.

4.11. Evaluarea programului de mentorat

Pentru a asigura îmbunătățirea lui continuă, programul de mentorat foRMAtion este monitorizat și evaluat din două perspective:

1. Participanții (respectiv studenții și mentorii) evaluează programul de mentorat prin intermediul formularelor de evaluare (vezi anexa IV și anexa V). Aceștia oferă feedback privind calitatea, structura, implementarea, impactul și utilitatea programului. De asemenea, aceștia au ocazia de a oferi sugestii de îmbunătățire și, dacă doresc, de a lăsa o mărturie. Aceste mărturii, ca exemple posibile de bune practici, sunt colectate și publicate pe site-ul proiectului într-un repertoriu. Acest repertoriu de bune practici poate deveni o sursă valoroasă pentru dezvoltarea programului chiar dincolo de domeniul de aplicare al proiectului.
2. Sunt evaluate performanța studenților și a mentorilor.
 - a. *Studenți*: Unul din principalele instrumente de măsurare a evoluției abilităților studenților este *Lista de verificare a abilităților și competențelor care trebuie dezvoltate în cadrul programului de mentorat foRMAtion* (anexa II). Este un formular de autoevaluare completat de studenți și revizuit de mentorii acestora înainte și după programul de mentorat. Performanța și îmbunătățirea studenților sunt evaluate de mentori și în prima parte a anexei V – după completare, această evaluare este arătată și studentului. Prin aceasta, studenții primesc reacții privind punctele lor forte și domeniile de competență care necesită ameliorare.
 - b. *Mentori*: În cadrul *Formularului de evaluare pentru studenți* (anexa IV), aceștia sunt rugați să își noteze mentorii și să prezinte experiențele de muncă în comun prin întrebări stabilite în prealabil.

Astfel, impactul poate fi măsurat în mod consecvent și sistematic și toate lecțiile învățate, feedback-ul și experiențele din mobilitatea pentru învățare pot fi incluse în ghidul metodologic, acesta devenind un adevărat manual bazat pe practici. De asemenea, reacțiile primite ca feedback oferă informații suplimentare pentru elaborarea *Ghidului și evaluării impactului pentru educarea și formarea RMA la nivelul IIS cu sprijinul recomandărilor politice* (IO7).

În plus, programul de mentorat foRMAtion este considerat a fi o reușită dacă sunt atinși următorii indicatori cantitativi:

- Număr de studenți participanți la programul de mentorat combinate cu învățare mixtă: 6
- Număr de mentori implicați: 12

- Număr de organizații partenere implicate direct în programul de mentorat foRMAtion: 8
- Număr de ore de lucru investite în activitățile de învățare mixtă și mentorat de către un student participant: 320
- Număr de cooperări viitoare stabilite între IIS și institute de cercetare în materie de mentorat: 6

4.12. *Transferarea programului de mentorat foRMAtion integral online*

Având în vedere restricțiile impuse de pandemia de COVID-19, partenerii și membrii consiliului consultativ au discutat în detaliu posibilitatea transferării complete a programului de mentorat în mediul virtual. Analizând experiențele anterioare de stagii sau programe de mentorat, s-a luat în calcul posibilitatea transferării complete în mediul virtual a părții preconizate inițial a se desfășura fizic.

Totuși, universitățile partenere au subliniat faptul că studenții au petrecut deja mult timp în mod de învățare online și că nu sunt prea motivați să participe la un program de mentorat integral online, în special dacă are loc pe durata vacanței de vară. Așadar, dacă partea fizică a programului de mentorat are loc online, trebuie să se țină cont de următoarele precizări:

- durata perioadei intensive planificată inițial la 30 de zile lucrătoare la fața locului se va prelungi pentru a reduce timpul zilnic petrecut de studenți în fața ecranului;
- consultările periodice între student și mentor vor avea loc la 2-3 zile pentru a asigura o bună relație de muncă, oferirea de orientare și feedback față de munca studentului;
- în plus, mentorii vor avea grijă să pună studentul în legătură cu mai mulți colegi din echipa sa și îi va atribui sarcini pentru care studentul este obligat să lucreze cu acești colegi;
- se cere o atenție specială din partea mentorului în ceea ce privește sprijinul acordat pentru atingerea obiectivelor de învățare ale studentului, cu precădere în ceea ce privește dezvoltarea abilităților și competențelor. Oportunitățile implicite în caz de mobilitate fizică, de exemplu implicarea în munca de echipă, familiarizarea cu o cultură diferită, ocazii de socializare etc., trebuie prezervate, chiar dacă într-o măsură limitată;
- se recomandă prezentarea la începutul programului a unui set mai extins de instrumente pentru muncă, management și comunicare online pentru studenți, cu care aceștia va trebui să lucreze;
- mentorii sunt rugați să împărtășească în cadrul comunității de practică cele mai bune mijloace, instrumente și metode prin care și-au îndeplinit rolul de mentori în mediul virtual.

4.13. *Sustenabilitatea programului de mentorat*

Având în vedere că astfel de programe sunt considerate legături importante cu piața muncii, consorțiul proiectului foRMAtion se angajează să mențină programul și dincolo de cadrul proiectului și să îl adapteze atât la circumstanțe internaționale, cât și naționale.

Anumite instituții partenere au lansat deja diverse forme de programe de mentorat sau stagii naționale. Experiența pe care instituțiile o câștigă prin programul de mentorat foRMAtion le oferă posibilitatea de a-și lărgi oferta internă actuală. La nivel internațional, programul de mentorat foRMAtion este considerat o acțiune pilot menită să se extindă, să își lărgescă limitele și să rămână sustenabilă.

Obiectivul final este de a ajunge la instituții și organizații care folosesc RMA din afara consorțiului proiectului foRMAtion și de a forma mentori pentru studenți entuziaști prin cursuri plătite. Pentru aceasta RPO-urile trebuie să înțeleagă că participarea la un astfel de program de mentorat este benefică pentru ele. Astfel, se va pune un accent special pe promovarea programului în rândul acestor organizații.

Dincolo de cadrul proiectului, va fi posibilă și încheierea de acorduri bilaterale între universități și RPO-uri la nivel național sau local. De asemenea, consorțiul proiectului foRMAtion va exploata sinergii cu alte programe de mentorat.

Având în vedere că menținerea programului implică un efort intern din partea instituțiilor participante în termeni de administrare, identificare a persoanelor responsabile și resurse financiare, consorțiul proiectului foRMAtion se angajează și să identifice posibile oportunități de finanțare sub diverse forme pentru a găsi cel mai bun mod de asigurare a cadrului financiar pentru programul de mentorat pe termen lung.

Una dintre cele mai la îndemână oportunități pentru menținerea activității de mentorat și consolidarea colaborării instituțiilor participante este programul Erasmus+ KA1, care sprijină proiecte de mobilitate pentru studenți. Astfel, studenții care candidează pentru o perioadă de studii în străinătate o pot combina cu o perioadă de stagiu. Consorțiul proiectului foRMAtion intenționează ca după implementarea programului de mentorat să încheie acorduri bilaterale de mobilitate interinstituțională între partenerii implicați pentru a consolida colaborarea acestora și pe termen lung.

O altă opțiune ar fi lansarea unui nou program de burse la universități partenere pentru sprijinirea acestor tipuri de mobilități – o astfel de posibilitate va fi discutată în detaliu în cadrul consorțiului proiectului.

5. RGPD și gestionarea datelor

5.1. Din perspectiva studenților

Studenții care participă la programul de mentorat foRMAtion trebuie să accepte:

- utilizarea datelor lor nu doar de către instituția de trimitere, ci și de organizația gazdă și de coordonator (astfel acestea pot fi verificate de agenția națională maghiară sau de Comisia Europeană);
- politica de confidențialitate a organizațiilor gazdă. Studenții trebuie să respecte confidențialitatea în caz de idei noi, propuneri de proiecte, ceea ce înseamnă că nu trebuie să folosească ideile de proiecte la nicio altă instituție sau în alte propuneri;
- și să respecte codul etic al organizației gazdă;
- precum și alte reglementări ale organizației gazdă, care sunt conforme cu regulamentul RGPD al Uniunii Europene în vigoare (și care respectă drepturile și obligațiile lor pe durata programului de mentorat în străinătate).

Studenții care candidează pentru programul de mentorat acceptă în mod automat condițiile de mai sus. Textul apelului la candidaturi cuprinde aceste condiții și îi informează pe studenți cu privire la angajamentul lor.

5.2. Din perspectiva organizației gazdă

Datele studenților sunt gestionate conform regulamentului RGPD al UE în vigoare.

Organizațiile gazdă acceptă și respectă drepturile studenților.

6. Experiențe și recomandări pentru implementarea programului de mentorat foRMAtion

În urma testării programului de mentorat foRMAtion, s-a dovedit că principalele lui caracteristici sunt nu doar fezabile, ci și profitabile, atât pentru mentori, cât și pentru protejați. Caracteristicile lui intrinseci, testarea și flexibilitatea programului asigură menținerea în timp a acestuia, precum și preluarea lui de către alte instituții. Pe baza reacțiilor primite de la participanți, au fost identificate următoarele aspecte legate de utilizarea viitoare a programului.

6.1. Foaia de parcurs

Durata mobilității prevăzută inițial (6 săptămâni) este adecvată, dar participanții pot avea în vedere și o prelungire a acestei perioade (până la 8-12 săptămâni). În cazul unei perioade mai lungi, protejații pot lucra și cu normă redusă.

De asemenea, consultările virtuale prevăzute în perioadele inițiale și finale pot fi adaptate nevoilor mentorilor și protejaților care lucrează împreună.

Având în vedere că munca la distanță este noua normalitate de la izbucnirea pandemiei de COVID-19, este posibilă și efectuarea mentoratului parțial sau integral online (vezi 4.12). Orice variantă este fezabilă, deși componenta integrată de schimb internațional face mentoratul mai atractiv pentru studenți.

6.2. Metodologia

După cum s-a spus mai sus, perioada de testare a confirmat utilitatea și funcționalitatea ghidului și programului. Atât structura conceptuală, cât și documentarea practică ajută la implementarea programului, inclusiv la orientare și la elaborarea obiectivelor de învățare ale participanților, precum și la evaluarea muncii comune.

Pe baza experiențelor altor programe de mentorat, este importantă și împărtășirea experiențelor între participanți, în special între mentori care vor mentora mai mulți protejați. Prin urmare, comunitatea de practică pentru mentori prevăzută inițial va fi consolidată și vor fi organizate întâlniri periodice menite să ajute la implementarea programului, în special în caz de intrare în program a unor instituții și participanți noi.

Pentru a asigura calitatea ridicată a programului prevăzută inițial, în plus față de schimbul de experiențe și cunoștințe în cadrul comunității de practică, trebuie organizate periodic instructaje și evenimente de socializare. De asemenea, trebuie colectate și monitorizate continuu reacții și evaluări. În caz de discrepanță mare față de conceptul inițial al programului, se impune intervenție.

6.3. Promovarea

La sfârșitul perioadei proiectului, sunt necesare eforturi specifice pentru promovarea programului de mentorat și menținerea lui în viață. În acest sens, parteneriatul foRMAtion a lansat Alianța pentru programul de mentorat³², pentru a reuni organizații care desfășoară activități de cercetare din cadrul și din afara parteneriatului și care sunt dispuse să trimită și să găzduiască protejați. Asemenea majorității programelor de mentorat, rolul și activitatea de mentor este voluntară, iar programul de mentorat foRMAtion urmează exemplul acestora. Totuși, spre deosebire de majoritatea programelor de mentorat, instituția gazdă a mentorului trebuie să își dea consimțământul cu privire la găzduirea persoanelor menturate, acestea urmând să fie prezente fizic în cadrul instituției.

Având în vedere că programul de mentorat foRMAtion se bazează în primul rând pe mobilitatea internațională a studentului, instituția de trimitere a protejatului sau protejatul însuși trebuie să se asigure de existența fondurilor necesare pentru acoperirea costurilor de ședere în țara organizației gazdă. Din fericire, există diverse granturi disponibile în acest sens (vezi 4.4.1).

Principalul mijloc de promovare a programului de mentorat va fi site-ul proiectului foRMAtion, unde vor fi prezentate atât instituțiile gazdă, cât și mentorii. Această vizibilitate poate face programul mai personal, mai tangibil, pe de o parte, iar, pe de altă parte, prezența unui număr mare de organizații și mentori implicați poate crește credibilitatea programului.

Această credibilitate va fi consolidată de certificatele și insignele emise atât pentru mentori, cât și pentru protejați. Prin utilizarea certificatelor în CV-uri sau a insinelor pe profilurile rețelelor de socializare, poate demara un proces important de etichetare, care va avea un efect de multiplicare și va funcționa ca punct de referință.

6.4. Criteriile de selecție și pregătirea studenților

În cadrul proiectului, una dintre cerințele pentru participarea la program era efectuarea modului foRMAtion. Totuși, datorită elaborării și punerii la dispoziție online a materialelor de studiu³³ și a instrumentului de auto-dezvoltare³⁴, care este în mare măsură bazat pe conținutul modului educațional, va fi absolut posibil ca studenții să se pregătească singuri folosind aceste materiale. Prin urmare, efectuarea modului va fi abordată în mod flexibil, instituțiile putând accepta utilizarea instrumentului de auto-dezvoltare disponibil pe site-ul foRMAtion.

O altă caracteristică a programului de mentorat foRMAtion a fost oportunitatea schimbului internațional de studenți. Totuși, schema poate fi folosită eficient și în cazul instituțiilor din țara de origine a studentului. Astfel, dacă un student alege un mentor de la aceeași universitate sau

³² Vezi: <https://www.formation-rma.eu/partners/formation-mentorship-alliance/>

³³ Vezi: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

³⁴ Vezi: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/formation-online-textbook-and-self-development-tool/>

de la o altă organizație care desfășoară activități de cercetare din țara sa de origine, programul poate fi desfășurat fără încălcarea scopurilor sale inițiale.

Pe termen lung, odată ce se primește o candidatură de la un student care precizează mentorul care trebuie selectat, coordonatorul va discuta cu mentorul respectiv fezabilitatea și oportunitatea programului. Ulterior, procesul poate continua în modul preconizat inițial (vezi 4.5.2). În caz de indisponibilitate a mentorului, coordonatorul va sugera un alt mentor pentru student din rândul comunității de practică și care este disponibil.

6.5. Obiective de învățare

Definirea obiectivelor de învățare este una din pietrele de căpătâi ale programului de mentorat, nu doar pentru protejați, ci și pentru mentor. Cu toate acestea, având în vedere că protejatul foRMAtion este un student cu cunoștințe inițiale legate de profesie și de activitățile conexe, pe lângă subiectele enumerate la punctul 4.6.2., mentorii trebuie să aibă în vedere următorii pași pentru a asigura succesul programului:

- 1) discuții dedicate la începutul programului pentru a explica funcționarea și practicile generale ale instituției gazdă;
- 2) pe lângă prezentarea generală a instituției gazdă, mentorul, înainte de stabilirea planului de lucru și a obiectivelor de învățare, va sublinia principalele domenii în care protejatul poate cumula experiență profesională în cadrul programului. Această ofertă trebuie să fie aliniată cu principalele domenii de interes ale persoanei menturate și trebuie să ofere oportunitatea de a merge dincolo de planurile inițiale ale acesteia, deoarece este posibil ca aceasta să nu fie conștientă de toate subiectele posibile acoperite de instituția gazdă;
- 3) strâns legată de punctul anterior este necesitatea unei revizuirii intermediare a planului de lucru pentru o implementare reușită a programului și pentru asigurarea satisfacției participanților. O analiză comună și eventual o revizuire a planului de lucru este cel mai ușor mod de aliniere a intereselor în schimbare ale studentului cu posibilitățile oferite de mentor și de instituția gazdă.

6.6. Relația mentor-student

Relația mentor-student poate dura o viață întreagă. Aceasta înseamnă că s-ar putea să nu fie axată doar pe viața profesională, ci și, într-o anumită măsură, și pe viața personală. Prin urmare, aceasta presupune un nivel semnificativ de dezvoltare a abilităților soft, în special în domeniul leadership-ului, muncii în echipă, relaționării, socializării etc.

Spre deosebire de alte programe de mentorat, programul foRMAtion implică studenți, care au puțină experiență sau deloc în domeniul managementului și administrării cercetării. Astfel, se așteaptă din partea mentorilor să îi ajute pe protejați în aspecte precum gestionarea timpului și finalizarea la timp a sarcinilor.

6.7. Provocări posibile

După cum s-a prevăzut inițial (vezi 4.9), pe parcursul implementării programului pot interveni o serie de provocări care trebuie gestionate de participanți. Mentorii, instituțiile gazdă și instituțiile de trimitere trebuie să se pregătească și să intervină prompt la nevoie.

6.8. Evaluarea

După cum s-a descris mai sus, funcționarea și susținerea programului pe termen lung se bazează pe două acțiuni importante, respectiv schimbul permanent de cunoștințe și informații asigurat de comunitatea de practică a mentorilor și colectarea și monitorizarea formularelor de feedback și evaluare ale participanților. Pentru facilitarea celui de-al doilea proces, unele anexe (în special II, IV, V) ar putea fi convertite în chestionare online.



7. Referințe

Action Research Mentoring Scheme. British Council. Disponibil la adresa: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

ARMA – Mentoring Scheme Pilot. Disponibil la adresa: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship. Publicat de Apprentice Track Consortium, p. 8

BESTPRAC – Short Term Scientific Missions Guidelines (2018). BESTPRAC COST Action

Doyle, A. (2020): Important Leadership Skills for Workplace Success. The Balance Careers. Disponibil la adresa: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

ERA Fellowships – Overview. Disponibil la adresa: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

Facilitator's Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute. Website: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

Ministerul federal german al educației și cercetării (2020). „ERA fellowships – Science Management”: *Se încheie o primă săptămână plină de evenimente în campus*. Disponibil la adresa: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

Henker, T. (2018): Internship Mentoring Guide. Gibsonek High School

How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship (2018). SacramentoWorks

How to mentor graduate students: A Guide for Faculty (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan

Mentorship Program. The Canadian Association of Research Administrators. Disponibil la adresa: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram>. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

Professional Mentor Guidance (2016). EARMA Professional Development Group. Disponibil la adresa: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Profesional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf. Accesat ultima dată la: 17 ianuarie 2021

Programul Odyssey. Society of Research Administrators International. Disponibil la adresa: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program>. Accesat ultima dată la: 5 octombrie 2022

Smith, R., (2020): Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook. British Council

Website-ul BESTPRAC COST Action: <https://bestprac.eu/home/>

Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes. Document de lucru HETFA, Budapesta

RMA	Managementul și administrarea cercetării / Manager și administrator de cercetare
RPO	Organizație care desfășoară activități de cercetare
IO	Produs intelectual
IIS	Instituție de învățământ superior
SEC	Spațiul european de cercetare
ECTS	Sistemul european de acumulare și transfer al creditelor de studii

8. Anexe

Anexa I: Planul de lucru din cadrul programului de mentorat – formular

Planul de lucru trebuie conceput împreună de către mentor și student și trebuie redactat în limba engleză. După finalizarea planului de lucru, acesta trebuie încărcat pe platforma de învățare și trebuie trimis persoanei de contact desemnate de instituția de trimitere și reprezentantului legal al organizației gazdă pentru aprobare

Număr mobilitate:

Data de început și de sfârșit a mobilității fizice: ZZ/LL/AAAA până la ZZ/LL/AAAA

Numele studentului:

Mentor responsabil:

Organizație gazdă:

Instituție de trimitere:

Evaluarea cunoștințelor preliminare ale studentului privind RMA:

Inclusiv analiza rezultatului la examenul de admitere.

--

Discuție privind obiectivul general al programului de mentorat:

Inclusiv stabilirea unor obiective secundare care pot duce la atingerea obiectivului general al programului de mentorat.

--

Analizarea intereselor și așteptărilor studentului:**Definirea obiectivelor de învățare specifice ale studentului:****Stabilirea cursului(lor) din cadrul organizației pe care studentul este sfătuit să îl(le) urmeze înainte de a începe munca (după caz):**

Oferirea de explicații detaliate privind cursul(rile) astfel încât studentul să știe la ce să se aștepte.

Definirea/enumerarea sarcinilor studentului, cu precizarea rezultatului scontat și cu stabilirea unui cadru temporal pentru fiecare sarcină:**Precizarea unității principale unde se implementează mentoatul, precum și alte unități din instituție pe care studentul le va vizita (după caz):****Elaborarea unui plan de monitorizare care definește principalele măsuri de urmărire a muncii studentului:**

Prezentarea așteptărilor pe care le are organizația gazdă de la student:

- *Discuție despre programul zilnic (sosire la lucru, sfârșitul zilei de lucru, pauza de prânz etc.) și despre codul vestimentar (după caz)*
- *Precizarea datelor sărbătorilor naționale și a zilelor libere ale mentorului (după caz)*
- *Discuție despre aspectele de tehnologie informațională la nivelul organizației gazdă (Ce dispozitive trebuie să aducă studentul cu el? Ce resurse vor fi disponibile la organizația gazdă?)*
- *Familiarizarea studentului cu codul etic al organizației gazdă (dacă există)*
- *Discuție despre obligațiile administrative ale studentului față de organizația gazdă (dacă există)*

Analizarea provocărilor potențiale și a soluțiilor posibile (după caz):

Completarea Anexei II: Lista de verificare a abilităților și competențelor care trebuie dezvoltate în cadrul programului de mentorat foRMAtio (doar studentul)

Anexa II: Lista de verificare a abilităților și competențelor care trebuie dezvoltate în cadrul programului de mentorat

foRMAtion

Formular de autoevaluare

Completarea acestui formular îi ajută pe studenți

- să își evalueze abilitățile și competențele înainte și după programul de mentorat foRMAtion pentru a măsura progresul înregistrat;
- să învețe mai multe despre punctele lor forte și domeniile pe care trebuie să se axeze pentru a reuși pe piața muncii, eventual ca RMA viitori după absolvire.

Mentorii sunt invitați să analizeze formularul completat împreună cu studenții în cadrul consultărilor online anterioare și ulterioare mobilității.

Cunoștințe					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Cunoștințe de limba engleză</i>					
<i>Cunoștințe specifice domeniului</i>					
Performanță					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Ascultă și înțelege sarcinile</i>					
<i>Căutarea informațiilor</i>					
<i>Abilități analitice</i>					
<i>Abilități de comunicare scrisă</i>					
<i>Abilități de comunicare orală</i>					
<i>Punctualitate</i>					
<i>Abilitate de a respecta termenele</i>					

<i>Inițiativă și autodirecționare</i>					
<i>Rezolvarea problemelor</i>					
<i>Abilități informatice (utilizarea diferitelor aplicații și programe)</i>					
<i>Calitatea muncii efectuate*</i>					
Munca în echipă și abilități interpersonale					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Abilități interpersonale</i>					
<i>Abilitate de a munci în echipă</i>					
<i>Abilitate de a accepta opiniile celorlalți</i>					
<i>Eficacitate ca membru al unei echipe</i>					
<i>Abilitate de a accepta critici/Reacția la conflicte</i>					
<i>Relaționare</i>					
Competențe comportamentale					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Fiabilitate</i>					
<i>Eficiență</i>					
<i>Flexibilitate</i>					
<i>Spirit deschis</i>					
<i>Asertivitate, hotărâre</i>					
<i>Creativitate</i>					
Capacități					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Înțelegerea celorlalți</i>					
<i>Gestionarea responsabilității</i>					

Sensibilitate culturală					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Abilități culturale și legate de diversitate</i>					
Organizația gazdă*					
	Excelent	Bun	Acceptabil	De îmbunătățit	Nu se aplică
<i>Respectarea programului</i>					
<i>Respectarea culturii instituționale</i>					
<i>Respectarea codului etic al organizației</i>					

*trebuie completat doar după mobilitatea fizică

Anexa III: Raport final privind programul de mentorat

Raportul se redactează în limba engleză și se predă în format PDF organizației gazdă

Număr mobilitate:

Data de început și de sfârșit a mobilității fizice: ZZ/LL/AAAA până la ZZ/LL/AAAA

Numele studentului:

Organizație gazdă:

Instituție de trimitere:

REZUMAT AL PROGRAMULUI DE MENTORAT

(max. 1 000 cuvinte)

DESCRIEREA ACTIVITĂȚII DESFĂȘURATE ÎN TIMPUL PROGRAMULUI DE MENTORAT

(max. 2 000 cuvinte)

DESCRIEREA PRINCIPALELOR REZULTATE OBTINUTE ÎN TIMPUL PROGRAMULUI DE MENTORAT

Ținând cont de Lista de verificare a abilităților și competențelor, vă rugăm să descrieți care sunt principalele domenii în termeni de abilități, competențe, cunoștințe și atitudine în care ați obținut progrese pe durata mobilității mixte (inclusiv consultări online anterioare și ulterioare și mobilitate fizică)?

(max. 2 000 cuvinte)

DESCRIEREA PRINCIPALELOR IMPRESII ÎN URMA PROGRAMULUI DE MENTORAT

Ce părere aveți: ce experiențe veți putea aplica și utiliza în viitor? Ce domeniu(ii) v-ar plăcea să abordați în cariera viitoare?

(max. 2 000 cuvinte)

IMPRESII PERSONALE

Care a fost experiența cea mai definitivă pentru dumneavoastră din cadrul programului de mentorat? Ce impresii veți împărtăși cu colegii?

(max. 2 000 cuvinte)

ORICE ALTE ASPECTE/COMENTARIILE DE ÎMPĂRTĂȘIT

Anexa IV: Formular de evaluare pentru studenți

(Evaluarea mentorului și a programului de mentorat foRMAtion)

Evaluarea mentorului

Vă rugăm evaluați mentorul dumneavoastră

	Nu sunt deloc de acord	Nu sunt de acord	Nici da, nici nu	Sunt de acord	Sunt pe deplin de acord
<i>Mi-a prezentat cultura instituțională</i>					
<i>Mi-a prezentat colegii</i>					
<i>M-a ajutat să îmi înțeleg responsabilitățile și sarcinile pe durata mentoratului</i>					
<i>M-a informat cu privire la așteptările în ceea ce privește munca mea pe durata mentoratului</i>					
<i>M-a implicat în sarcini legate de RMA</i>					
<i>Mi-a monitorizat munca și evoluția zilnic</i>					
<i>Mi-a oferit feedback prompt</i>					
<i>Mi-a oferit feedback constructiv</i>					
<i>Mi-a oferit sfaturi atente și orientare pentru dezvoltare</i>					
<i>A oferit oportunități în care să îmi manifest cunoștințele și abilitățile</i>					
<i>A recunoscut contribuția mea profesională</i>					

<i>M-a ajutat să relaționez efectiv și să cooperez cu alți colegi</i>					
<i>A fost disponibil(ă)</i>					
<i>Este un ascultător activ</i>					
<i>M-a motivat</i>					
<i>M-a influențat în alegerea unei cariere în domeniul RMA</i>					
<i>A avut rol de model</i>					

<p>ORICE ALTE ASPECTE/COMENTARII DE ÎMPĂRTĂȘIT</p>

Evaluarea programului de mentorat foRMAtion

Vă rugăm evaluați programul de mentorat

	Nu sunt deloc de acord	Nu sunt de acord	Nici da, nici nu	Sunt de acord	Sunt pe deplin de acord
<i>Sunt satisfăcut(ă) de calitatea programului de mentorat</i>					
<i>A răspuns așteptărilor mele</i>					
<i>După participarea la acest program de mentorat mă simt mai sigur(ă) că doresc o carieră ca RMA</i>					
<i>Mi-am îmbunătățit abilitățile și competențele legate de cariera de RMA.</i>					
<i>Consider programul de mentorat foRMAtion ca fiind util pentru persoanele interesate să urmeze o carieră în domeniul RMA</i>					
<i>Aș recomanda programul de mentorat foRMAtion colegilor mei</i>					

ORICE ALTE ASPECTE/COMENTARIILE DE ÎMPĂRTĂȘIT

Anexa V:

Evaluarea studentului și a programului de mentorat foRMAtion

Evaluarea evoluției studentului

După completare, această evaluare trebuie împărtășită și cu studentul.

Atitudinea studentului față de munca efectuată în timpul programului de mentorat a fost:

- Excelentă
- Foarte bună
- Adecvată
- Neutră
- Inacceptabilă

Vă rugăm, explicați:

În ce mod și în ce măsură au fost atinse obiectivele de învățare generale și specific stabilite în planul de lucru (dacă au fost atinse)?

În general, a răspuns studentul așteptărilor dumneavoastră preliminare?

- Da
- Nu

Vă rugăm, explicați:

În ce domeniu(i) specific(e) RMA/sarcină(i) legată(e) de RMA a manifestat studentul cea mai mare încredere în cadrul activității de mentorat?

Care sunt punctele forte ale studentului în termeni de abilități și competențe? Vă rugăm să țineți cont de *Lista de verificare a abilităților și competențelor* și de *secțiunea 4.6.1 a ghidului*.

Care sunt punctele slabe ale studentului în termeni de abilități și competențe? Vă rugăm să țineți cont de *Lista de verificare a abilităților și competențelor* și de *secțiunea 4.6.1 a ghidului*.

Unde considerați că mai este loc de îmbunătățire a performanței în viitor? În ce domeniu?

Aveți orice alt sfat pentru student?

Evaluarea programului de mentorat foRMAtion

Vă rugăm să vă exprimați opinia cu privire la programul de mentorat foRMAtion, inclusiv cursul de mentorat și ghidul metodologic.

1) La finalizarea programului de mentorat, vă rugăm să notați *utilitatea cursului de mentorat* pe o scală de la 1 la 5. Cât de mult v-a ajutat să vă pregătiți pentru a fi mentor?

- Deloc util
- Moderat de util
- Nu chiar util
- Neutru
- Moderat de util
- Foarte util

2) Aveți vreun sfat legat de *conținutul cursului de mentorat*? În opinia dumneavoastră, ce alte subiecte v-ar fi ajutat să fiți un mentor mai performant?

3) Vă rugăm să evaluați *utilitatea Ghidului metodologic pentru programul de mentorat foRMAtion*. Cât de mult v-a ajutat înainte și în timpul programului de mentorat?

- Deloc util
- Moderat de util
- Nu chiar util
- Neutru
- Moderat de util
- Foarte util

4) Aveți vreun sfat legat de *conținutul Ghidului metodologic pentru programul de mentorat foRMAtion*? În opinia dumneavoastră, ce alte subiecte v-ar fi ajutat să fiți un mentor mai performant?

5) Aveți recomandări de modificări în programa RMA?

Da

Nu

Dacă da, care sunt recomandările dumneavoastră?

6) A răspuns programul de mentorat foRMAtion așteptărilor dumneavoastră?

Da

Nu

Dacă nu, vă rugăm explicați de ce:

7) Ați mai participa la un program de mentorat ca mentor?

Da

Nu

Dacă nu, vă rugăm să explicați motivele:

8) După părerea dumneavoastră, este posibilă menținerea unui program de mentorat internațional precum foRMAtion în cadrul organizației dumneavoastră?

Da

Nu

Dacă nu, vă rugăm să explicați motivele:

9) Vă rugăm să menționați câteva bune practici pe care le-ați dobândit în cadrul activității de mentorat.

Anexa VI: Scrisoare de confirmare

Confirmare din partea organizației gazdă privind finalizarea cu succes a programului de mentorat

[Locul și data semnării]

Număr mobilitate:

Data de început și de sfârșit a mobilității fizice: ZZ/LL/AAAA până la ZZ/LL/AAAA

Numele studentului:

Organizație gazdă:

Instituție de trimitere:

Subsemnatul(a) GRAD, NUME ȘI FUNCȚIE A REPREZENTANTULUI LEGAL confirm prin prezenta aprobarea raportului final al NUMELE STUDENTULUI privind perioada de mentorat a acestuia/acesteia în instituția noastră, DENUMIREA ORGANIZAȚIEI GAZDĂ desfășurată în cadrul proiectului foRMAtion – *Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare* finanțat de programul Uniunii Europene Erasmus+ cu numărul de înregistrare 2019-1-HU01-KA203-061233.

Mobilitatea de învățare mixtă s-a dovedit a fi benefică pentru student în sensul dobândirii de abilități și competențe noi, precum și de cunoștințe specifice privind modul de dezvoltare și gestionare a unor proiecte europene excelente în domeniul cercetării, inovării și educației.

Cu stimă,

Reprezentantul legal al organizației gazdă

Anexa VII: Scrisoare de recomandare

Data

Numele

Funcția

Adresa expeditorului

Recomandare pentru [Numele studentului]

Stimată doamnă/Stimate domn,

Îmi face o deosebită plăcere să **îi/o** recomand **[Numele studentului]** pentru **[program de studii/post/bursă/etc.]**. **[Studentul(a)]** a participat la programul de mentorat desfășurat în cadrul proiectului *foRMAtion – Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare* finanțat de programul Erasmus+ cu numărul de înregistrare 2019-1-HU01-KA203-061233. Am fost încântat(ă) să îi fiu mentor în cadrul **[Numele organizației gazdă]** în perioada **[ZZ/LL/AAAA - ZZ/LL/AAAA]**. Mobilitatea fizică a **[Numele studentului(ei)]** a fost suplimentată de un program de învățare mixtă în cadrul căruia i-am fost de asemenea mentor.

În această perioadă, am fost impresionat(ă) de implicarea **[studentului(ei)]** în domeniul managementului și administrării cercetării. Am avut ocazia să îi observ direct **[2-3 puncte forte intelectuale]**. Aceste calități sunt dovedite și de sarcinile îndeplinite, a căror calitate a fost excelentă. **[Menționarea unor exemple de activități relevante în care a fost implicat studentul(a).]**

Vă recomand cu căldură să acceptați candidatura **[studentului(ei)]**. Pentru orice alte informații, nu ezitați să mă contactați la **[număr de telefon și adresă de e-mail]**.

Cu stimă,

[Semnătură]

[Nume și funcție]

[Locul și data semnării]

Singurii răspunzători pentru conținutul acestui document sunt autorii. Documentul nu reflectă neapărat opinia Uniunii Europene. Nici EACI și nici Comisia Europeană nu sunt răspunzătoare pentru orice utilizare a informațiilor conținute în acest document.

