

mulțumească atât pe beneficiarul primar al actului educativ, respectiv elevul, familia acestuia, cât și întreaga societate.

### BIBLIOGRAFIE

1. AGABRIAN M. și MILEA, V. *Parteneriate școală-familie-comunitate: studiu de caz*. Iași : Institutul European, 2005. 167p. ISBN 973-611-339-6.
3. BUSH, T. *Leadership și management educațional*. [trad.] Liliana Romaniuc and Irina Prodan. București : Polirom, 2015. 209p. ISBN 978-973-46-8550-9.
4. CUZNEȚOV, L. *Parteneriatul și colaborarea școală-familie-comunitate. Educația de calitate a copiilor și părinților*. Chișinău : Primex, 2018. 186 p. ISBN 997-511-09-32.
5. HATOS, A. *Sociologia educației*. 2006. Iași : Polirom, 2006. 250 p. ISBN 973-46-0082-6.
6. PATEL-JUNANKAR, D. *Learner-Centred Pedagogy: Teaching and Learning in the 21st Century*. [ed.] Gerald Kayingo and Virginia Hass. *The Health Professions Educator*. New York : Springer Publishing Company, 2017, pp. 3-12.
7. STĂNCIULESCU, E. *Teorii sociologice ale educației*. Iași : Polirom, 1996. 224 p. ISBN 973-9248-50-0. *Teaching Learners to Be Self-Directed*. Grow, Gerald. 1996. 41, 1996, *Adult Education Quarterly*, Vol. 3, pp. 125-149. ISSN 1552-3047.
8. ȚĂRANU, A.M. *Școala, între comunitatea locală și provocările globalizării*. Iași : Institutul European, 2009. 202 P. ISBN 978-973-611-648-3.

## VALORIFICAREA MENTORATULUI ÎN COMUNITATEA CARE ÎNVAȚĂ

### ENHANCING MENTORSHIP IN THE LEARNING COMMUNITY

*NEGREA V. Angelica Maria  
profesor învățământ primar,  
Colegiul Național "Radu Negru" Făgăraș, România*

*NEGREA V. Angelica Maria,  
Primary education teacher,  
"Radu Negru" National College, Făgăraș, Romania*

<https://orcid.org/0000-0001-5156-7988>

**CZU: 37.011.31**

**DOI: 10.46727/c.09-12-2022.p79-86**

**Rezumat:** Având în vedere nivelul solicitării pe care îl reclamă meseria de profesor, nuanța personală pe care o capătă în timp stilul de predare, faptul că rareori se potrivesc schemele de intervenție construite de alții, am identificat în practica școlară, de-a lungul carierei, deosebiri semnificative între profesorii experimentați și cei debutanți. Profesorii care au dobândit experiență și-au construit în timp strategii care să le permită o adaptare rapidă și eficientă la orice situație ivită în spațiul școlar, în sala de clasă și care îi susțin în a propune rapid cele mai adecvate soluții de rezolvare a problemelor. Ei pot deveni lideri tranformaționali pentru tinerii dascăli în vederea integrării cu succes.

**Cuvinte cheie:** mentor, mentorat, lider tranformațional, integrare profesională.

**Abstract:** Given the high demand that the teaching profession requires, the personal nuance that the teaching style acquires over time, given the fact that the intervention schemes designed by others rarely fit, we have identified significant differences in school practice, when it comes to experienced and beginner teachers. Over time, teachers who gained experience also built strategies that allow them to quickly and efficiently adapt to any situation that occurs in the school space or in the classroom. Such strategies support them in quickly finding the most appropriate solutions for solving problems. Therefore, they can become transformational leaders for the young teachers who can thus successfully integrate.

**Key words:** mentor, mentorship, transformational leader, professional integration.

Asupra școlii, asupra educației se răsfrâng frecvent eșecurile societății. Se construiesc scenarii despre viitorul educației care se fundamentează în principal pe aspectele contabile, minimalizând importanța laturii umane a educației. Perioada pandemică ne-a provocat la un examen care a evidențiat neajunsurile fizice, dar și morale ale sistemului de educație, în întregul său. Scoși la tablă în pandemie, elevi și profesori deopotrivă, au creionat nevoia reconsiderării unor resurse și instrumente menite să corecteze, să regleze, să echilibreze și să îmbunătățească pe de o parte cunoștințele și competențele, dar în egală măsură și atitudinile și sistemul de valori, pentru atingerea obiectivelor. Contextului educațional general i se adaugă și provocările locale, provocări care solicită adaptări specifice, rearanjări specifice cu rol de optimizare. Dacă provocările, problemele școlii post pandemice sunt globale, răspunsurile și soluțiile vor fi cu precădere specifice, cu obiective atinse pe căi eficiente, adaptate nevoilor sociale locale.

Depășirea provocărilor cu care se confruntă școala în prezent depinde, în mare măsură, de calitatea formării academice a cadrelor didactice și de ”expertiza și reflexivitatea profesorului actual”[10, p. 143]. A fi profesor presupune mai mult decât a aplica teoriile dobândite. Cercetările din domeniu și evoluția societății au evidențiat faptul că profesorul este ”un actor care se investește în ceea ce face, conferă sensuri și semnificații, trăiește activitatea cu elevii cu un indice de implicare personală importantă”[10, p. 147]. În consecință profesorului i se reclamă în planul educației implicare cognitivă și relaționare afectivă în situațiile didactice. Dacă pe dimensiunea cognitivă dascălul se formează majoritar pe parcursul studiilor specifice, pe dimensiunea relațiilor afective pentru construirea climatului educațional dascălul are nevoie de un îndrumător, un alt Educator, sfetnic, călăuzitor, care să ofere povești și să se constituie în ancora ce orientează relația între valori și emoții – MENTOR.

Provocările și schimbările rapide din societatea momentului copleșesc uneori, alții mobilizează. Schimbările sociale se răsfrâng și asupra școlii și implicit asupra cadrelor didactice care se văd nevoite să își asume noi roluri, diferite și complexe. Insuficienta formare inițială, lipsa experienței îi vulnerabilizează pe dascălii aflați la debutul carierei în special, dar nu numai. Se conturează în acest cadru reconsiderarea formării inițiale a cadrelor didactice, pe de o parte, iar în cadrul școlii este necesară găsirea unor soluții practice rapide pentru valorizarea contextuală a oportunităților din teren. Colegii din cancelarie cu experiență, se constituie în principalul suport care facilitează drumul spre succes. Munca de echipă s-a dovedit a fi un real sprijin pentru atingerea obiectivelor. Dar în echipă fiecare are rolul său. Din echipa de suport se evidențiază OMUL, adică MENTORUL, liderul transformațional care orientează activitatea tinerilor pentru a deveni autonomi. Liderul transformațional acompaniază activitatea tuturor membrilor echipei

didactice pentru a crește fiabilitatea și adaptabilitatea acestora, cu implicații directe asupra culturii școlii și asupra maximizării șanselor de reușită în activitatea personală și profesională.

*De ce să fim mentori azi? Ca să **ajutăm** o altă persoană fără experiență să se dezvolte profesional, să își dezvolte încrederea în sine pentru a putea acționa echilibrat, să se maturizeze pentru a putea continua activitatea în mod independent și profesionist. Ca să îl învățăm cum se predă predarea. Ca să rămânem în sfera căutărilor permanente alături de mentorați.*

#### **Mentorul azi:**

-**își asumă** rolul de călăuză, de susținător înțelept pentru o altă persoană;

-**adoptă** rolul de îndrumător generos pentru a susține învățarea cu sens de creștere și succesul unei alte persoane;

-este eficient atunci când **se acordează** PROVOCĂRILOR învățăcelului, traduse în: NEVOI, OBIECTIVE.

*De ce am avea nevoie de un mentor azi? Tinerii dascăli consideră suficientă perioada de formare din cadrul universității și cred că pot face față provocărilor din sala de clasă. Aici intră în scenă mentorul care joacă un rol esențial: acordarea avântului tânărului debutant cu reglementările legislative pentru a fi transpuse în practica școlară. Dar mai presus de acestea intervine cultura organizațională. Fiecare organizație școlară își are propria cultură organizațională care secondează formalul cu informalul. În fiecare școală regăsim un set de credințe, expectanțe, atitudini, valori cultivate în timp și cu care debutantul trebuie să facă și el cunoștință, să se împrietenească și să își însușească regulile jocului pentru a se integra profesional și uman, dar nu numai, ci și a se menține în organizație.*

Nu am identificat o definiție universală pentru cele două concepte cheie, respectiv mentor și mentorat. Dicționarul explicativ al limbii române oferă o listă largă de sinonime pentru a explica conceptul de mentor: „conducător spiritual, povăzător, îndrumător, preceptor, educator, călăuză, sfătător, sfetnic, îndrumător spiritual experimentat”. [ 4, p. 586] P. Angel și P. Amar în Dicționarul de coaching. Concepte, practici, instrumente, perspective identifică două sensuri pentru conceptul de mentorat: „În sens larg, mentoratul este sprijinul oferit de o persoană (de obicei mai experimentată) în vederea dezvoltării și instruirii alteia, cât și pentru integrarea și acceptarea acesteia într-o anumite comunitate. Poate fi vorba de o comunitate locală, a unui loc de muncă sau a unei mai largi comunități profesionale. În sens mai restrâns, mentoratul înseamnă ceea ce face la locul de muncă un profesionist mai experimentat pentru a-l ajuta pe unul începător.” [1, p.96] În consecință mentorul are experiență și poate împărtăși din aceasta pentru a te ajuta să călătorești profesionist spre succes. Cultura organizațională împărtășită devine calea sigură spre integrarea cu succes în organizație. Depășirea acestei bariere securizează debutantul pe de o parte, îi înlătură incertitudinea, dar în egală măsură este benefică întregii organizații școlare, deoarece integrarea rapidă în complexitatea școlii îi crește acesteia eficacitatea.

Concluzionând cele expuse, mentorul este sprijinul valoros al cadrelor didactice din organizația școlară. Mentorul devine ghidul care îndrumă pas cu pas debutantul pentru a-și dobândi autonomia, în clasă, în cancelarie, în plan personal și profesional, pentru a-și putea construi și urma

planul de carieră. Mentorul accesibilizează dialogul tânărului cadru didactic cu generațiile de elevi și cu adulți, crescând viitori profesioniști la lucru și contorizând beneficii în dublu sens.

Mentorul ca și concept este utilizat în spațiul educațional din România de puțin timp, dovadă stând slaba cercetare existentă. Conceptul a fost importat din alte culturi, dar opțiunea mentoratului în contextul actual al crizelor din educație, în contextul investițiilor slabe în educație, se dovedește a fi o cale, un spațiu cu timp adecvat, o abordare eficientă care corespunde și răspunde realității.

În România prin mentori sunt desemnați profesorii care îndrumă practica pedagogică a studenților. Această direcție s-a impus din nevoia de a uni parcelele cognitive dobândite în spațiul academic, limbajul pedagogic teoretic cu optimul practicii pedagogice, în direcția realizării ajustărilor sau reajustărilor pentru a înțelege și interioriza dimensiunile laturii profesionale a carierei didactice.

Provocările momentului îi determină pe toți actorii educației (decidenți și nu numai) să ia decizii responsabile pentru perioade incerte, să se adapteze mereu la contexte noi. Viteza impusă în noua societate a cunoașterii și performanța crescândă, generează presiune asupra personalității umane și amplifică trăirile emoționale, implicit. Emoțiile dețin cheia succesului. Importanța acordată inteligenței emoționale, stabilității și reglării emoționale asigură echilibrarea și adaptarea persoanei la noul normal, pentru reușită. Acestor provocări le sunt subsumate provocările de nivel cognitiv, care conturează tabloul provocărilor la care este supus cadrul didactic. Pentru o adaptare eficientă și oportună la contextul pandemic care a perturbat într-o manieră semnificativă ritmul de viață în plan personal, predarea, învățarea și relaționarea în plan profesional, se impune apropierea de un profesor cu experiență și stabil emoțional, cu o cultură emoțională înaltă. Pe de o parte, cadrele didactice cu activitate în învățământ (vechime) au fost puse în fața unor situații în care conținutul academic să fie predat la distanță. Nu putem spune că ar fi ceva de neînchipuit, dar rapiditatea implementării, fără o pregătire prealabilă, fără o planificare, o organizare etapizată și fără infrastructura necesară, a constituit o sursă remarcabilă de stres. Abilitățile socio – emoționale au fost serios puse la încercare. Gestiunea gândurilor, a emoțiilor și implicit a comportamentelor, cunoașterea sinelui pentru a lua decizii responsabile a fost și încă este o provocare. Identificarea rapidă a punctelor forte dar și a vulnerabilităților consider a fi coordonate sigure pentru intervenție promptă și pentru redresare, atât personală cât și profesională. Pe de altă parte, cadrele didactice debutante, intrate în sistemul de educație într-un asemenea decor provocator, nu au fost echipate corespunzător fiind împinse în a experimenta frecvente trăiri emoționale negative, sentimente de nesiguranță, instabilitate emoțională, neîncredere. La toate acestea se adaugă practica pedagogică anterioară debutului școlar care s-a desfășurat tot în condiții vitregite de pandemie și care în loc să sprijine a contribuit la sporirea anxietății, a stresului.

În prezent, mediul educațional este marcat de necesitatea unui ghid (mentor) care să călăuzească pașii profesorilor debutanți, de la debut la succes. Profesorii debutanți, dar nu numai, se confruntă cu numeroase provocări în primii ani de activitate și, prin urmare, au nevoie de sprijin acordat la nivelul instituției în manieră organizată, formală și valorizantă, pentru parcurgerea unui plan concret de dezvoltare profesională. Implementarea unui program de mentorat este

recomandată. Astfel se va facilita transferul cunoștințelor teoretice (dobândite în perioada studiilor) în activitatea practică. Valorificarea mentoratului în mod adecvat generează pentru cadrele didactice aflate la debut dezvoltare profesională, competențe specifice ocupației de cadru didactic, succes profesional.

Nevoia de îndepărtare a ”empirismului” [8, p.13] în activitatea didactică educativă impune regândirea modelelor dezirabile, conturate de-a lungul timpului. Profesorului care improvizează trebuie să îi ia locul ”profesorul artizan” [8, p.14], profesionistul care-și construiește și justifică activitatea instructiv – educativă și care nu se bazează pe imitație, pe ambiguitate, ci își relevă talentul. Deschiderea la nou, la schimbările realității, pentru a face față acțiunii pedagogice moderne se subsumează acțiunii unui parteneriat colaborativ, comunicativ, care să antreneze competențele metodologice și reflexive.

Importanța studierii problemei mentoratului în contextul dezvoltării profesionale a cadrelor didactice în general, a celor din învățământul primar în special, este pe deplin întemeiată, constatându-se preocupări insuficiente de investigare a problematicii vizate, în literatura autohtonă de specialitate. Mentoratul reprezintă o problemă complexă și încă neexplorată suficient. Imperativitatea cercetării valorii mentoratului este determinată de: (a) conștientizarea necesității de a preveni consecințele nedorite ale lipsei de suport (cognitiv și emoțional) la debutul carierei; (b) oportunitatea sprijinirii cadrelor didactice din învățământul primar cu repere calitative, strategii de acțiune științifică; (c) responsabilitatea pentru dezvoltarea personală, profesională și organizațională.

Comunitatea științifică demonstrează preocupare la nivel teoretic pentru conceptul de mentor și mentorat [2, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18], ca și concepte de bază în existența și devenirea fiecărui individ. Termenul a fost folosit mai întâi în domeniul economic și a fost preluat și în domeniul educațional începând cu anii '80, cu scopul de a îmbunătăți calitatea actului educațional. S-a conturat dimensiunea de reformatare a profesiei didactice începând cu educarea viitoarelor cadre didactice.

Specialiștii americani au introdus mentoratul în programele de adaptare profesională, pentru primii ani de activitate, ca răspuns la problema apărută: rata foarte mare de părăsire a sistemului educațional de către cadrele didactice aflate la debutul carierei. Această problemă a fost cauzată și de slaba pregătire a cadrelor didactice.

R. Iucu afirmă că „mentoratul este o acțiune de îndrumare și protejare în care o persoană matură și experimentată transmite cunoștințe și asistență practică unei persoane mai tinere, neexperimentate”. [8, p. 87]

Oamenii au nevoie de ajutor în munca zilnică, dar și în dezvoltarea personală sau profesională. Școala susține învățarea, dar nu poate garanta excelența în activitatea practică. Acest rol se mută în sarcina unei persoane care a acumulat în timp suficientă experiență în domeniu și care este dispusă să împărtășească din experiența acumulată, în beneficiul altei persoane aflate la debut. În timp între cele două persoane (mentor și discipol) se construiește o relație bazată pe încredere, respect, independență, relație denumită mentorat.

Exercitarea profesiei de cadru didactic implică formarea a trei competențe de bază care rezultă din rolurile pe care el le îndeplinește în cadrul școlii. Practica evidențiază multitudinea rolurilor unui cadru didactic care e de dorit să posede următoarele competențe:

- competență profesională didactică de a stabili legături între teorie și practică. În rolul de constructor al actului de predare – învățare, cadrul didactic este cel care face selecția informațiilor pe care urmează să le transmită învățăcelilor și le adaptează nivelului de înțelegere al elevilor.

- competența psiho-socială și managerială. Responsabilitatea profesională și socială a cadrului didactic, ce reclamă și ținută morală de înaltă calitate, reclamă din partea cadrului didactic capacitatea de a construi și menține raporturi de colaborare cu toți factorii umani care participă la procesul instructiv – educativ. În arhitectura acestei construcții se adaugă și capacitatea organizatorică de a construi modalitățile de lucru (individuale sau în echipă), diversitatea sarcinilor de lucru într-un context profesionist, etc.

- competența de a dezvolta bune relații cu beneficiarii educației – elevii, părinții, membri comunității. Cadrul didactic este pus în situația de a realiza convergența dintre rolul de îndeplinit și personalitatea sa. În această ipostază cadrul didactic își completează profilul de competențe. Bunele relații cu beneficiarii educației se vor reflecta într-un comportament activ de facilitator al învățării, competent să accesibilizeze cunoașterea, să modereze dialogul situațional, să ghideze și să arate direcții alternative de acțiune educațională.

Profesorul nu lucrează cu ”clienți” individuali, ci cu grupe de elevi. Aceștia, la rândul lor, sunt asistați și supravegheați de părinți și interacționează cu membri din comunitatea locală. Cadrul didactic capătă rolul de consilier: în această ipostază, este un observator, sensibil, al comportamentului elevilor, un îndrumător persuasiv și un sfătuitor al acestora. Cota profesorilor este fixată, adesea, în funcție de priceperea „de a ține clasa”, de a utiliza corespunzător autonomia și libertatea de care ea se bucură [3, p. 255-256].

Noul rol pe care s-a poziționat cadrul didactic, acela de consilier, de la care se așteaptă un sfat bun, solicită din partea acestuia să posedă o bună inteligență emoțională. Pentru a crea un mediu educațional constructiv, favorabil creșterii învățării, care funcționează eficient, cadrul didactic trebuie să se cunoască, să își cunoască bine elevii cu particularitățile lor de vârstă și individuale. Empatia cere cadrului didactic un efort la nivel imaginativ prin care să se transpună în situația celuilalt (elev, părinte, membru al comunității locale), pentru a îi înțelege potențialul, pentru a îi înțelege sentimentele, atitudinile și comportamentele, adică manifestarea. Stăpânirea de sine, dorința de a-l ajuta pe celălalt, deschiderea la schimbare, înțelegerea, încrederea acordată vor ajuta la construcția unor relații reciproce de bună înțelegere, echilibrate atât academic cât și emoțional. Procesul devenirii cuprinde pe de o parte elevul pe de altă parte dascălul, care se adaptează cognitiv și emoțional și se transformă conectați prin interacțiunea reciprocă.

Sistemul educațional de nivel european este preocupat să racordeze cerințele cu așteptările din ce în ce mai mari, mai complexe ale societății. Pentru a realiza acest aspect școlilor le revine sarcina de a se conecta eficient la nou. Schimbările cu sens pozitiv solicită resurse de sustenabilitate adecvate. În atingerea acestui deziderat resursele umane din școli, în primul rând cadrele didactice ca vârf de lance trebuie să se adapteze schimbărilor, pentru a face față cu succes situațiilor complexe, noi și neprevăzute. Studiul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare

Economică 2017 scoate în evidență necesitatea susținerii cadrelor didactice încă de la debut pentru îmbunătățirea, optimizarea formării inițiale și dezvoltarea nivelului lor de competență pentru a prelua roluri și responsabilități noi, pentru a susține activități de calitate de care să beneficieze elevii. Cu alte cuvinte, capacitatea de a face față schimbării, adaptarea la situațiile noi, provocatoare, complexe, determină nivelul de competență al cadrului didactic [19, p. 31-33].

Cercetătorii au definit calitatea pregătirii cadrelor didactice ca fiind cea mai importantă variabilă cu implicații asupra rezultatelor elevilor. Pregătirea inițială fundamentează calitatea dobândirii competențelor și asigură certificarea oficială necesară exercitării profesiei didactice. La nivelul formării inițiale se are în vedere formarea psihopedagogică și didactică, dobândirea competențelor de specialitate, pe coordonatele teoretic și practic. Ursula Șchiopu definește competența ca fiind acea ”capacitate profesională remarcabilă izvorâtă din cunoștințe și practică, deci în urma cercetării inteligente și sistematice a unei activități relativ dificile. Competența conferă randament, precizie, siguranță și permite rezolvarea de situații în direcția în care s-a format” [13, p. 97].

Sintetizând cele expuse, ajungem la concluzia conform căreia competența este un edificiu realizat din cunoștințe, aptitudini, priceperi și deprinderi care sunt utile cadrului didactic și îl valorizează în contextul realizării unei sarcini primite sau în contextul în care se solicită rezolvarea unor probleme cu adoptarea unei atitudini adecvate situației particulare, bazată pe valori personale și profesionale. Cadrul didactic va fi apreciat profesional prin competența de a ști ce face, de a face ceea ce face așa cum trebuie. Problematika zilelor noastre se conturează în planul integrării profesionale. Lungi perioade de timp, absolvenților de studii liceale și universitare le era ușor să se integreze în sfera profesională după finalizarea studiilor. Tânărul absolvent se confruntă în perioada actuală cu numeroase provocări, care sporesc tensiunea, generează stres. Lipsa posturilor titularizabile, norma didactică fragmentată în mai multe unități de învățământ, managementul neimplicat, practica pedagogică insuficientă, lipsa de predictibilitate legislativă, examenele de titularizare și definitivare în învățământ conturează tabloul provocator. Sprijinirea cadrelor didactice aflate la debut, motivarea creionării unui plan de carieră și susținerea pentru construirea faptică a acestuia devin ținte strategice ale planului de dezvoltare instituțională pentru un bun management instituțional cu implicații asupra reușitei școlare, asupra performanțelor academice, asupra performanțelor, atât în plan profesional cât și personal, dar cu mari implicații la nivelul comunității.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică 2017 scoate în evidență faptul că în educație e de dorit să existe ”standarde didactice profesionale, care să definească la nivel național ce ar trebui să știe și să poată face cadrele didactice”, care să cuprindă ”un set de cunoștințe, abilități și aptitudini pentru o activitate didactică eficientă” și să clarifice, să ghideze ”diferitele dimensiuni ale unui act pedagogic de calitate” [19, p. 30]. Colaborarea în cadrul unităților de învățământ, mentoratul, activitatea în grupuri profesionale de lucru sunt opțiunile care ar sprijini cadrele didactice în procesul de formare continuă și le-ar ajuta să se adapteze la noul mediu de învățare ca să poată construi acțiuni educaționale eficiente. Raportul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică 2017 recomandă ca ”toate cadrele didactice debutante să aibă un mentor” [19, p. 32]. Mentoratul, îmbunătățirea formării profesionale a cadrelor didactice la nivelul școlilor, buna integrare socio – profesională în instituția primitoare echilibrează dezechilibrul creat de sistemul de formare pentru viitoarele cadre didactice. Conform raportului în

România practica pedagogică însumează 78 de ore, comparativ cu Regatul Unit spre exemplu unde stagiul de practică necesită parcurgerea a 1065 de ore [19, p. 139]. Rezultatele, performanțele bune în învățare ale elevilor vor fi în strânsă legătură cu nivelul de pregătire al cadrelor didactice, abilitățile academice și cunoștințele de specialitate. Calitatea cadrului didactic va crește prin experiența acumulată, bunul ghidaj al profesorului mentor din instituție care se preocupă de o bună integrare profesională.

Viziunea clară construită în timp despre sursele și resursele școlare de care pot să dispună, gestiunea eficientă a acestora le asigură cadrelor didactice cu experiență obținerea de rezultate mai bune. Se conturează astfel perspectiva necesității sprijinirii cadrelor didactice aflate la debutul carierei pentru formarea capacității de adaptare emoțională în contextul integrării socio – profesionale, eficientă, optimă.

### BIBLIOGRAFIE

1. ANGEL, P. AMAR, P. *Dicționar de coaching. Concepte, practici, instrumente, perspective*. Iași: Polirom, 2008. 476 p. ISBN 978-973-46-1046-4.
2. AVRAM, E., COOPER, G. *Psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008.
3. COSMOVICI A., IACOB L. *Psihologie școlară*. Iași: Polirom, 1998.
4. COTEANU I., SECHE L., SECHE M. *Dicționarul explicativ al limbii române*. București: Editura Academiei Republicii Socialiste România, 1975. 1049 p.
5. DRAGU, A. *Structura personalității profesorului*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A., 1996. 285 p. ISBN 973-30-4419-9.
6. GEOFF, P. *Profesorul azi*. București: Editura Atelier Didactic, 2007, 554 p. ISBN 978-973-88198-2-5.
7. GLIGA, L. *Standarde profesionale pentru profesia didactică*. București: Polsib SA, 2002. 200 p.
8. IUCU, R. *Formarea cadrelor didactice. Sisteme, politici, strategii*. București: Humanitas, 2004. 164 p.
9. JOIȚA, E. *A deveni profesor constructivist*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A., 2008. 372 p. ISBN 978-973-30-2366-1.
10. PĂUN, E., *Pedagogie. Provocări și dileme privind școala și profesia didactică*. Iași: Polirom, 2017. 230 p. ISBN 978-973-466820-5
11. PÂNIȘOARĂ, G., *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*. Editura Polirom, Iași, 2006.
12. ROBU, M. *Empatia în educație*. București: Didactica Publishing House, 2008. 103 p. ISBN 978-973-88899-7-2.
13. ȘCHIOPU, U. *Dicționar de psihologie*. București: Babel, 1997.
14. ȚURCAȘ, M., MELNIC, D. *Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul rural prin activități de mentorat*. București: Proiecte educaționale strategice. 2011. 60 p.
15. CRAȘOVAN, M., *Rolul mentorului în activitatea cadrului didactic debutant*, în Revista de Științe ale Educației, nr. 1 (10), Editura Universității de Vest, Timișoara, 2004.
16. IOSIFESCU, Ș. *Profesionalizarea formatorului – repere necesare*. În: *Formatorul pentru adulți-statut, roluri, competențe, provocări*. Timișoara: Editura Universității de Vest, 2007, p. 41-45, ISBN 978-973-125-087-8.
17. UNGUREANU, D., *Mentoring-ul în educația adulților*, în Revista de Științe ale Educației, nr. 5, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2001.
18. NEGREA, A.M., *Formarea capacității de adaptare emoțională în contextul integrării profesionale a cadrelor didactice*. Teză de master. Chișinău, 2022. 72 p.
19. OECD [on-line]. Ed. anual. Paris, 2017. [accesat 21 aprilie 2022]. Disponibil pe Internet: <URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017\\_eag-2017-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en)>