



UNIVERSITATEA
PEDAGOGICĂ DE STAT
ION CREANGĂ
DIN CHIȘINĂU

CEBANU LILIA

CAZACU LUCIA

MENTORAT EDUCAȚIONAL



Ghid metodologic

Chișinău, 2024

CZU: 37.091(072)

C 33

Aprobat pentru publicare în ședința Senatului Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău din 21.12.2023, proces-verbal nr. 6

Autori:

Lilia CEBANU, *doctor în pedagogie, conferențiar universitar*,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău.

Lucia CAZACU, *manager IET Nr. 177, „Cireșica”, Chișinău;*
doctorandă, Școala doctorală Științe ale Educației, Universitatea
Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău.

Recenzenți:

Victoria COJOCARU, *doctor habilitat, profesor universitar*,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

Natalia CARABET, *doctor, conferențiar universitar*,
UPS „Ion Creangă”

Ludmila COTOS, *dr. conf. univ.*,
Universitatea Pedagogică de Stat „Alec Russo” din Bălți.

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

Cebanu, Lilia.

Mentorat educațional: Ghid metodologic /Cebanu Lilia, Cazacu Lucia;
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”. – Chișinău: [S. n.], 2024
(CEP UPSC). – 96 p.

Referințe bibliogr.: p. 92-95 (28 tit.). – [100] ex.

© Lilia CEBANU, Lucia CAZACU 2024

© CEP UPSC, 2024

Tipar executat la Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat
„Ion Creangă” din Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069

ISBN 978-9975-46-875-6

CUPRINS

INTRODUCERE.....	5
1. ACTIVITATEA DE MENTORAT–PREMISA UNEI DEZVOLTĂRI PROFESIONALE DE CALITATE	
1.1. Reperete teoretice specifice mentoratului educațional	9
1.2. Obiectivele, funcțiile și rolurile cadrlui didactic-mentor în context educațional.....	20
1.3. Experiențe internaționale ale mentoratului educațional.....	31
1.4. Activitatea de mentorat din perspectiva activității științifico- metodice	39
1.5. Activități practice.....	47
2. ETICA MENTORATULUI ÎN EDUCAȚIE	
2.1. Aspecte generale ale eticii mentoratului în educație....	49
2.2. Etica mentoratului în instituția de educație timpurie...	52
2.3. Implementarea mentoratului în instituțiile de educație timpurie.....	56
2.4. Activități practice.....	63
3. MODALITĂȚI PRAXIOLOGICE ALE ACTIVITĂȚII DE MENTORAT ÎN INSTITUȚIILE DE EDUCAȚIE TIMPURIE	
3.1. Planificarea activităților mentorului (Model)	65
3.2. Proiect de activitate a cadrlui didactic-mentor (Model).....	68
3.3. Proiect de activitate a cadrlui didactic-debutant (Model)	74
3.4. Model de raport privind activitatea mentoratului individual la finele anului de studiu	79
3.5. Fișe de lucru individual și de grup.....	85
3.6. Activități practice.....	90
BIBLIOGRAFIE.....	92

INTRODUCERE

A fi profesor înseamnă certitudinea și neliniștea că ai ales o profesie complexă, că vei parcurge un traseu cognitiv de-a lungul întregii activități, dar și că ai puterea de a dăruia, de a trăi sub zodia unor aspirații înalte, de a căuta soluții care se află între artă și știință, între vocație și cunoaștere, între raționalitate și intuiție. În acest interesant și contradictoriu secol XXI, activitatea didactică presupune, pentru cadrele didactice, o dimensiune de cunoaștere și dobândire de competențe științifice, de strictă specialitate, dar și o dimensiune pedagogică și psihologică prin care tânărul specialist pătrunde și se acomodează în lumea școlii. Proiectarea activităților curriculare, conceperea strategiilor didactice, testelor, proiectelor, itemilor relevanți, completarea și armonizarea domeniului formal de cunoaștere și învățare cu cel nonformal de modelare a personalității, cunoașterea și înțelegerea naturii umane, dificultăților de relaționare, comunicare sunt doar câteva ipostaze parcurse de orice cadru didactic.

În acest sens, devine axiomatică existența unui *mentor*, care va fi o călăuză prin labirintul profesiei, care transmite idei, experiențe, sugestii, într-un subtil proces de inițiere, spre o posibilă desăvârșire profesională.

Relația impusă de mentorat este sinonimă clasicului raport maestru-discipol, fiecare cristalizându-se în interiorul unui parcurs de formare conștient, motivat și asumat. Indiferent de schimbările din sfera politicilor educaționale, de promovarea

din ce în ce mai accentuată a filosofiei pluralității și a alterității ca emanație a „*spiritului veacului*” în care trăim, mentoratul își are rolul bine stabilit în piramida formării didactice. Politicile educaționale, adoptate în Republica Moldova, sunt focusate pe oferirea unei educații de calitate, fapt care favorizează integrarea în spațiul educațional european, dar și internațional.

În Republica Moldova, activitatea de mentorat este abordată oficial în documente de politici educaționale, precum Codul educației (aprobat prin Legea nr.152 din 17.07.2014) și Strategia „Educația 2020” (aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 994 din 14.11.2014).

Competențele profesionale și experiența acumulată a profesorul de azi trebuie să manifeste flexibilitate și receptivitate către ceva nou, capabilitate să învețe continuu prin cursuri, seminare, traininguri, prin mentorat, în mod autodidact, de la colegi etc.

Promovarea, în învățământ, a capitalului uman de calitate devine o oportunitate orientată spre investiția în dezvoltarea profesională a cadrului didactic, aceasta fiind tot mai complexă pe fonul dinamicii sociale și profesionale, care solicită permanent noi răspunsuri, ajustări și adaptări. Strategiile de modernizare a formării și dezvoltării profesionale a cadrului didactic necesită permanent noi viziuni și completări pentru îmbunătățirea paradigmelor de dezvoltare profesională, inclusiv la locul de muncă.

Mentoratul este esențial pentru dezvoltarea profesională la toate etapele din cariera unui cadru didactic și toate cadrele

didactice ar trebui să se vadă pe ele însele ca mentori. Abilitățile necesare ar trebui să fie dezvoltate și actualizate, prin formarea inițială a profesorilor, inducție și formare continuă. Aceste abilități, în mentorat, sunt folosite pentru a sprijini dezvoltarea colegilor, precum și pentru a ajuta profesorii să ofere tuturor tinerilor un suport personal de înaltă calitate. În acest sens mentoratul oferă o posibilitate unică de evitare a efortului individual ineficient, a neîncrederii în sine, de depășire a blocajelor, de afirmare profesională pozitivă.

Prezentul ghid este adresat cadrelor manageriale/didactice/cadrelor didactice-debutante din instituțiile de învățământ preșcolar, studenților (specialității Pedagogie Preșcolară) – viitoare cadre didactice din instituțiile de educație timpurie, în perspectiva profesionalizării eficiente a procesului educational, în instituțiile de învățământ preșcolar. Însă, remarcăm faptul că nici mentorul, nici mentoratul nu trebuie forțați să participe în program. Mentoratul este voluntar și este important să fie implicate numai cadrele didactice motivate în acest sens.

Prin urmare, activitățile de mentorat vor îmbunătăți calitatea integrării și profesionalizării cadrelor didactice în instituțiile de educație timpurie. Astfel, managerii trebuie să investească în cadrele didactice și să le ofere facilități, pentru a participa în asemenea programe. A fi un mentor bun necesită ceva antrenament.

Oferiți și promovați formările pentru mentori! Aceasta poate fi o provocare pentru ei să participe!

**Semne convenționale utilizate în ghid
și semnificația acestora:**



**INFORMAȚI-VĂ ȘI PROCESAȚI
INFORMAȚIA!**



IMPLICAȚI-VĂ !



ACȚIONAȚI!



1. ACTIVITATEA DE MENTORAT-PREMISA UNEI DEZVOLTĂRI PROFESIONALE DE CALITATE

1.1. Reperete teoretice specifice mentoratului educational.

*“Să fi mentor înseamnă să susții și să încurajezi
oamenii să-și gestioneze propriul proces de învățare,
pentru a-și maximiza potențialul, a-și dezvolta abilitățile,
a-și îmbunătăți performanța și a deveni persoana
care își doresc să devină.”*

Eric Parsloe, Școala de Mentorat și Coaching, Oxford



CE REPREZINTĂ MENTORATUL?

- demers a cărui proiectare, derulare și desfășurare sunt ancorate în formarea continuă a persoanelor care activează în învățământ.

- fundalul pe care se produce dezvoltarea formabilului, prin contribuția semnificativă a formatorului-mentor și a formabilului.

- „proces de îndrumare, ghidare, sprijinire a învățării, educării și/sau dezvoltării profesionale, desfășurat între mentor și o altă persoană, fiind bazat pe premisa implicării interactive a ambelor părți, a asumării obligațiilor ce le revin conform statutului deținut” etc.

Mentoratul este un instrument puternic de dezvoltare personală și împuternicire. Este un mod eficient de a ajuta oamenii

să progreseze în carieră. Este un parteneriat special între două persoane bazate pe dedicația față de procesul de mentorat, scopuri și așteptări comune, concentrare pe sarcini, respect și încredere reciprocă.

Mentoratul presupune activități care au drept rezultat transferul de cunoștințe de la mentor la mentee. Atât mentorul, cât și mentee-ul îl ajută pe celălalt, dar și se dezvoltă în acest proces.

- Mentorabil – cadru didactic /managerial sau student, care beneficiază de mentorat, de îndrumare și sprijin pentru dezvoltarea profesională, personală.
- Cadru didactic- debutant – cadrul didactic aflat în primul an de activitate profesională, după absolvirea unei instituții de formare inițială;
- Student-stagiari: studentul dintr-o instituție de învățământ.

Mentee-ul obține cunoștințe valoroase din experiența și greșelile anterioare ale mentorului și își crește competențele în anumite domenii.

Mentee-ii au posibilitatea să stabilească relații cu persoane care se află la un nivel mai înalt de dezvoltare.

Majoritatea dintre noi se poate gândi la persoane cu experiență care ne-au sfătuit, ne-au prezentat provocări, ne-au învățat ceva nou, sau s-au interesat de dezvoltarea noastră personală. Asemenea persoane ne-au ajutat să depășim dificultăți, sau să găsim o strategie pentru a ne atinge scopurile în cariera profesii-

onală sau în viața personală. Ne-au demonstrat o lume dincolo de orizontul nostru la acel moment în viață, ne-au descoperit un talent, pe care noi nu l-am conștientizat și ne-au încurajat să depunem efort în direcția acelui talent. *Și, din când în când, ne-au impulsionat, ne-a propulsat să progresăm.*

În științele educației, *mentoratul* reprezintă un proces complex care implică orientarea și sprijinirea unui cadru didactic- debutant sau student care își dorește să devină educator/ învățător/profesor. Un cadru didactic- mentor coordonează și îndrumă un alt profesor fără experiență în rezolvarea problemelor de predare-învățare-evaluare, oferă sprijin profesional și ghidează formarea noului cadru didactic prin reflecție, colaborare și evaluare.

Mentoratul este o activitate cu rădăcini ancorate în antichitatea greacă, specifică acelor persoane care sprijineau tinerii și îi consiliau cu înțelepciune. Homer îl aprecia în scrierile sale pe Mentor, profesorul și sfătuitoarea lui Thelemachus, fiul lui Odysseus, pentru calitățile sale de sprijinitor și iluminator al celui cu experiență de viață limitată.

Mentoratul este azi un demers a cărui proiectare, derulare și desfășurare sunt ancorate în formarea continuă a persoanelor care lucrează în învățământ. Mai cunoscut drept activitate care se desfășoară prin interacțiunea cadrului didactic- debutant cu profesorul-mentor care îi monitorizează și sprijină formarea la

început de carieră didactică, este mentoratul, ce se dezvoltă cu note distincte în perioada de formare continuă. Într-un astfel de context, activitatea de mentorare garantează derularea unei relații lucrative între un formator-mentor și o persoană aflată în proces de dezvoltare profesională, care își manifestă activ nevoia de formare continuă și și-o satisface într-un context construit prin angajarea ambilor agenți, cu scopul generării schimbării așteptate. Mentoratul este, așadar, fundalul pe care se produce dezvoltarea formabilului, prin contribuția semnificativă a formatorului-mentor și a formabilului. Fiecare dintre aceștia doi își aduc contribuția la instituirea și derularea relației de mentorare [27].

La baza acestor concepte, stau principiile activității de mentorat.

- a). Principiul respectării drepturilor și demnității umane a oricărei persoane, indiferent de apartenența de gen, etnie, naționalitate, vârstă, condiție socială, abilități fizice sau intelectuale, religie etc.;*
- b). Principiul asigurării oportunităților egale de dezvoltare profesională pentru toți;*
- c). Principiul confidențialității și încrederii reciproce;*
- d). Principiul imparțialității și obiectivității;*
- e). Principiul responsabilității împărtășite pentru asigurarea calității activității;*
- f). Principiul integrității profesionale;*

- g). *Principiul integrității morale;*
- h). *Principiul stimulării inovației;*
- i). *Principiul asigurării succesului comun prin colaborare și cooperare, dar nu prin competiție.*

În funcție de relația stabilită, durata și intensitatea ei, natura activității, resursele utilizate etc., regăsim în literatura de specialitate diferite *modele de mentoring*, prezentate în figura 1.:

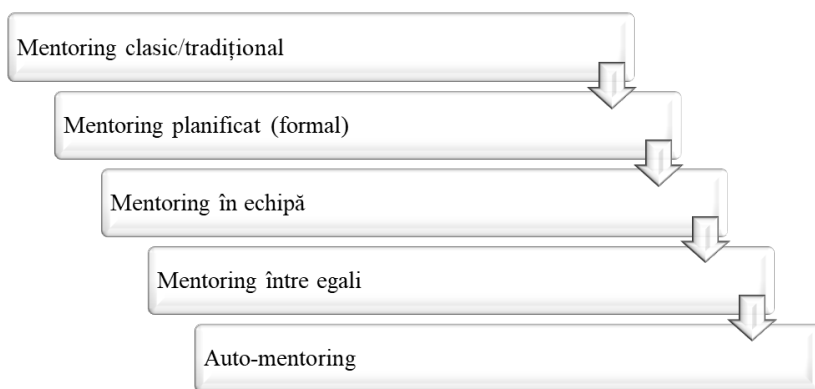


Figura 1. Modele de mentoring

Formarea inițială, *etapa academică a pregătirii noastre*, se împlinște prin această nouă relație profesională între cadrul didactic-debutant/student/începător și mentorul/ maestrul/ cadrul didactic experimentat, care va lumina un drum al înțelegerii meseriei de cadru didactic activ, de practician la catedră. Există diferențe majore și ezitări tulburătoare între ceea ce știi și ceea ce trebuie să transmiți, să restructurezi, adaptând în procesul didactic, pentru diferite secvențe temporale, vârste, grupe, colec-

tive sau grupuri de copii. Sunt procese de reflecție, de analiză și sinteză, de autoanaliză, de înțelegere a contextelor educaționale extrem de diverse, sunt interogații ce par fără răspuns în absența unui spirit lucid, trecut deja prin etape similare și care poate facilita selecția, înțelegerea, coborârea din templul cunoașterii pure și abstracte în lumea concretă și ludică a copilului. O *premisă obligatorie* a mentoratului este existența unei necesare „tensiuni etice între mentor și mentorabil, întrucât este ideal ca modelul reprezentat de cel dintâi să fie imitat diferențial. În altă ordine de idei, căutarea și crearea unui stil personal de înlesnire a învățării constituie o satisfacție și o împlinire în sine pentru cel implicat în actul de educație. Dacă unul dintre principiile școlii umaniste de psihologie este acela că noi avem o profundă dispoziție înnăscută de a încerca să devenim ceea ce putem să fim, atunci se poate accepta ideea că mentorul se autoformează, printr-o acțiune deliberată, programată și gestionată algoritmic, într-un continuu proces de activare a potențialului personal.



CINE ESTE MENTORUL?

MENTORUL:

- Este un profesionist în domeniul în care activează, cu o experiență de minimum 2 ani.
- Deține cunoștințe teoretice în domeniul profesiei/meseriei sale;
- Deține abilități practice în domeniul profesiei/meseriei sale;

- Are atitudini potrivite față de domeniul său de activitate: *atent la detalii, comunicativ, proactiv;*
- Are competențe de comunicare și duce cu ușurință un dialog etc.
- Are competențe didactice:
 - *poate comunica facil despre profesia sa.*
 - *poate explica procesele ce țin de meseria respectivă.*
- Are deschiderea de a ajuta, sprijini și învăța pe ceilalți.
- Are disponibilitate și răbdare de a împărtăși experiențe și lecții învățate în parcursul profesional/personal.
- Este interesat de dezvoltarea resurselor domeniului profesional din care face parte. Mentorii sunt simultan persoane care ne ascultă, ne sprijină, ne sfătuiesc, antrenori, dar și „galeria” care ne scandează numele. Sunt oameni cu experiență, care ne ghidează în diverse domenii și ne provoacă să ne asumăm propriul progres, să ne dezvoltăm independent. Un mentor bun ne va ajuta să conștientizăm *obiectivele noastre personale*, ne va susține căutarea și ne va sprijini eforturile în a progresa pe calea aleasă, va împărtăși cunoașterea sa, ne va oferi încurajare și ne va inspira. Mai presus de orice, mentorul este o persoană în care avem încredere. În continuare, în tabelul 1.1, prezentăm responsabilitățile mentorului și mentorabilului.

Tabelul 1. RESPONSABILITĂȚI

MENTOR	MENTORABIL
Să se întâlnească personal cu mentee-ul și să desfășoare activități de mentorat	Să fie proactiv în contactarea mentorului și programarea ședințelor
Să-și împărtășească deschis experiența și succesul profesional	Să fie dedicat dezvoltării personale
Să fie accesibil, dedicat, implicat pe tot parcursul programului	Să-și asume responsabilitatea pentru obținerea și îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor
Să asculte cu atenție	Să discute cu angajații despre planificarea activității de mentorat
Să ofere feedback deschis și onest	Să fie deschis și onest când este vorba de scopuri, așteptări, provocări și preocupări, astfel, încât mentorul să poată ajuta
Să ofere încurajare și susținere	Să se pregătească de ședințe și să vină cu o agendă
Să fie un model de urmat pozitiv	Să solicite sfaturi, păreri, feedback și indicații de la mentor
Să ofere resurse pentru lucrul individual	Să fie accesibil, dedicat și implicat pe toată durata programului
Să dispună de aptitudini manageriale și aptitudini de învățare	Să manifeste interes pentru nou și consecvență în procesul de autoinstruire
Să păstreze confidențialitatea conversațiilor	Să ofere, într-un mod confortabil, feedback mentorului cu privire la metodele care funcționează și cele care nu funcționează în cadrul ședințelor de mentorat

Mentorul ideal este cel care va da dovadă de:

- *competență și experiență profesională* (privit de colegi ca un cadru didactic remarcabil, bine pregătit profesional,

bun manager al grupei, se simte confortabil în funcția de cadru didactic, este conectat cu cadre didactice din alte instituții de educație timpurie și alte țări, cunoaște politicile și procedurile din domeniul educației, colaborează bine cu copiii, părinții și colegii, are disponibilitate și deschidere pentru învățarea de-a lungul întregii vieți);

- *atitudine și caracter* (model pentru alte cadre didactice, dedicat profesiei didactice, disponibilitate pentru a face schimb de informații și de idei cu colegii, flexibil, deschis la umor, optimism și gândire pozitivă);
- *abilități de comunicare de ordin superior* (este capabil să elaboreze strategii eficiente de instruire și evaluare, să comunice eficient, prin conversație euristică, vorbire clară și eficientă, să ofere feedback pozitiv și productiv, să ofere încurajare emoțională și morală, să utilizeze mijloace moderne de comunicare în mod eficient, să dovedească entuziasm, pasiune pentru predare, discreție și confidențialitate);
- *abilități interpersonale* (este capabil să dovedească empatie, modestie, să comunice ușor cu cei din jur, să mențină o relație profesională de încredere, să manifeste atenție față de problemele politice, de discriminare, multiculturalitate și diversitate, să inspire o atmosferă de calm și siguranță);
- *abilități de planificare și cercetare* (este capabil să identifice și să definească nevoile și resursele, să colecteze informații, să elaboreze și să implementeze proiecte, să dezvolte strategii);

- *abilități digitale* pentru integrarea mijloacelor moderne de predare în procesul instructiv- educativ.

Tabelul 2. FACILITĂȚILE OFERITE DE MENTORI

Informații	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorii își împărtășesc cunoștințele, experiența și înțelepciunea.
Contacte	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorii intermediază contacte cu persoane din domeniul științific, de carieră și ajută la stabilirea unor relații personale.
Provocări	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorii stimulează curiozitatea și întăresc încrederea în sine prin prezentarea unor noi idei, oportunități sau provocări.
Sprijin	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorii încurajează dezvoltarea și rezultatele oferind un mediu deschis de sprijin.
Formularea scopurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorii îi ajută pe mentorați să își descopere talentele și interesele și să își definească și urmărească scopurile.
Sfaturi	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorii pot sfătui persoanele mentorate cum să își atingă scopurile academice, de carieră și personale.
Modele	<ul style="list-style-type: none"> • Prin împărtășirea unor povești de succes cu persoanele mentorate, mentorii pot deveni modele [University of Washington, 2015, apud 11, p.7]

În spațiul educațional - mentorii de succes nu pot fi alții, decât cadrele didactice cu experiență - formatori, modele care pot să ofere oportunități și sfaturi pentru dezvoltarea altora, care sunt compatibili, dată fiind pregătirea și experiența lor, să identifice situațiile și evenimentele în curs, în devenire sau posibile, ce pot interveni în viața novicilor, oferindu-le acestora cunoștințe și

experiență, spre a face față actualității și virtualităților viitorului în profesii, în viața socială, în comunitatea din care face parte și în mediul extern în care își desfășoară misiunea.

Termenii de Coaching și Mentoring sunt, cu siguranță, două dintre titlurile cele mai des întâlnite în publicațiile de specialitate sau pe blogurile personalităților din domeniul dezvoltării organizațiilor și a resurselor umane.

✓ **Esența mentoringului:**

Este procesul de dezvoltare a unei persoane (*mentee*) cu mai puțină experiență, ajutată și ghidată de către o altă persoană (*mentor*) cu mai multă experiență și cu un bagaj mai mare de cunoștințe specifice domeniului în care cei doi activează.

✓ **Nevoile adresate în mentoring:**

Un program de mentoring e potrivit pentru persoanele la început de drum, care nu prea au experiență și nici cunoștințe practice, ci doar un bagaj de cunoștințe teoretice și dorința de a face și de a crește în domeniul respectiv. Aceste persoane sunt în ipostaze noi din punct de vedere profesional și au nevoie de un model și de ghidaj pentru a se putea adapta și învăța mai rapid decât în mod standard. Un asemenea program e potrivit și în situațiile în care există anumite competențe transferabile doar prin experimentare, iar din motive de eficiență (timp-bani etc.), nu există o perioadă de acomodare.

✓ **Esența coachingului:**

Este procesul prin care o persoană (*coachee*) dorește să se schimbe și să urmeze o anumită direcție, iar acest proces

de schimbare este facilitat de o altă persoană, (*coach*) care oferă susținere și claritate pentru atingerea obiectivului propus de coachee.

✓ **Nevoile adresate:**

Coachingul adresează diversele nevoi de schimbare intrinsecă (pe comportament și/sau competențe „soft”), iar această dorință și motivație de schimbare vin din partea coacheeului. Ajută la crearea unui mod de gândire orientat spre soluții, pliat pe diverse situații specifice și crește gradul de adaptabilitate personală. Nevoile pot să fie elemente ce țin de sfera personală sau profesională, iar direcția e decisă de coachee. Coach-ul este acolo doar pentru a facilita și ghida procesul de schimbare, nu pentru a oferi soluții concrete.



**1.2. Obiectivele, funcțiile și rolurile
cadrului didactic-mentor în contextul educațional.**

- cunoașterea resurselor umane și materiale ale unității preșcolare, a organizării și funcționării unei unități de învățământ;
- formarea capacității de a studia și cunoaște personalitatea preșcolarilor, capacitățile și stilurile de învățare ale acestora;

- formarea capacității de analiză a curriculumului pentru educația timpurie, a capacității de întocmire și completare a documentelor preșcolare, de planificare și proiectare a activității didactice;
- identificarea tipurilor și a etapelor de activități în dinamica desfășurării activității didactice;
- formarea abilităților de identificare și aplicare a strategiilor didactice în diverse situații de învățare;
- formarea capacității de proiectare și coordonare a activităților didactice;
- formarea abilităților de comunicare și colaborare cu părinții;
- formarea capacității de observare și evaluare a comportamentului social al copiilor;
- *formarea capacității de evaluare și autoevaluare a activităților didactice în evaluarea activității didactice;*
- *formarea capacității de identificare a situațiilor de criză educațională și de adoptare a celor mai bune strategii de negociere [24].*



Pentru un **debutant**, activitatea de mentorat are ca scop ***formarea competențelor de proiectare, desfășurare și evaluare a activităților didactice.***

Aceste activități presupun realizarea următoarelor obiective specifice:

Un mentor de stagiu este un cadru didactic cu experiență, din unitatea preșcolară în care activează stagiarul, format special pentru a fi mentor și care urmărește dezvoltarea profesională a stagiarylui, în vederea practicării profesiei didactice conform standardelor de calitate.

Fiind un model de personalitate umană și de comportament profesional, mentorul îndeplinește *următoarele roluri prezentate în figura 2.:*

1. *Model pentru practicant/stagiar*, prin calitatea prestației didactice și prin implicarea în viața instituției preșcolare. Mentorul de stagiu primește stagiarul ca observator la activitățile sale, inclusiv la activitățile extrașcolare conduse de acesta. Stagiarul lucrează în echipă cu mentorul, în vederea proiectării didactice și a demersului educațional.
2. *Resursă de învățare pentru stagiar*. Prin asistența la ore și prin analiza activității stagiarului, mentorul îi oferă acestuia un feedback referitor la calitatea proiectării, a comportamentului din timpul predării și evaluării. Mentorul sprijină stagiarul în selectarea și procurarea bibliografiei și îl îndrumă în explorarea acesteia în activitatea didactică.
3. *Consilier pentru managementul activității didactice*, pentru dezvoltarea profesională și personală, pentru opțiunile de evoluție în carieră, pentru integrarea în cultura organizațională a instituției, pentru dezvoltarea capacității de relaționare interpersonală, pentru medierea eventualelor conflicte, pentru dezvoltarea capacității de documentare, de autoevaluare etc.
4. *Animator pentru stagiar*, în sensul că acesta îl motivează pe stagiar în profesie, îi insuflă încredere în forțele proprii și optimism pedagogic.
5. *Evaluator al prestației didactice a stagiarului*. Mentorul evaluează progresul stagiarului în planul competențelor profesionale, prin raportare la standarde de calitate.

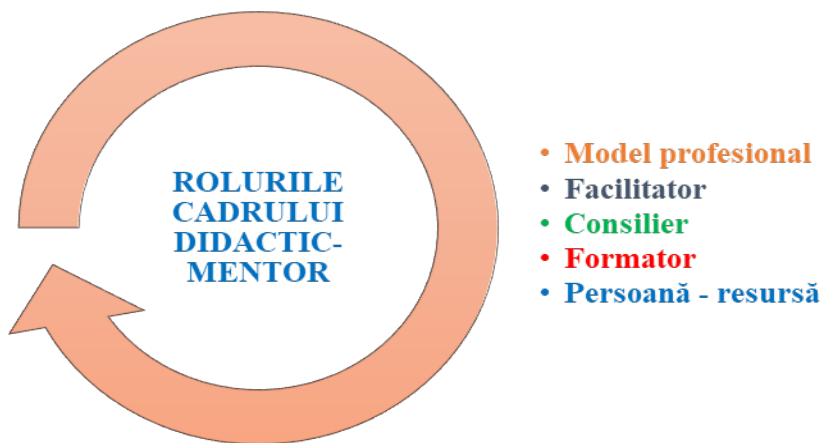


Figura 2. Rolurile cadrului didactic-mentor

În continuare vom descrie rolul mentorului din perspectiva persoanei ca resursă ce oferă următoarele tipuri de sprijin:

- a) *sprijin informațional* – mentorul se constituie într-o resursă informațională pentru stagiarii îndrumați, oferind cele mai noi cunoștințe, într-o formă accesibilă, accentuând latura practic- aplicativă a acestora;
- b) *sprijin instrumental* – mentorul îndrumă stagiarul în formarea deprinderii de a selecta materiale și informații;
- c) *sprijin evaluativ* – mentorul oferă un feedback de substanță prin care să îi formeze stagiarului competența de autoapreciere;
- d) *sprijin emoțional* – mentorul oferă stagiarului suport și înțelegere atunci, când acesta are nevoie, în scopul creșterii gradului de încredere în forțele proprii.

Mentorul de stagiu îndeplinește următoarele funcții:

- stabilește împreună cu stagiarul nevoile profesionale ale acestuia și, pe baza lor, stabilesc, de comun acord, obiectivele și strategia generală de acțiune, în relație strânsă cu standardele de calitate;
- oferă modele practice și eficiente pentru activitatea didactică și extradidactică, realizând, în echipă cu stagiarul, o mare parte a acestor activități;
- observă activitatea didactică și extradidactică a stagiarylui;
- asigură asistență pedagogică pentru proiectarea activității profesionale;
- asigură feedback constructiv pentru toate aspectele activității profesionale ale stagiarylui;
- oferă consiliere referitor la managementul grupului de copii, autoevaluare, alte roluri;
- facilitează integrarea stagiarylui în cultura organizațională a instituției respective;
- sprijină stagiarul în demersurile sale de cunoaștere a profesiei;
- contribuie la evidențierea calităților stagiarylui;
- evaluează periodic progresul stagiarylui (fișa de progres), ameliorează posibile disfuncționalități etc. și redactează raportul final anual asupra activității stagiarylui (pe baza fișelor de progres și a observațiilor curente) [18].

Mentoratul este o relație care are loc într-un mediu de confort și siguranță, în care învățarea și experimentarea au loc prin analiză, examinare și reexaminare, reflecție asupra experiențelor, asupra situațiilor și problemelor, asupra greșelilor și succeselor (ale ambelor părți), pentru a identifica oportunitățile de învățare. Mentoratul este procesul prin care mentorul ajută debutantul să se dezvolte, să-și dezvolte încrederea în sine, să devină independent, autonom și matur. Este o relație specială prin care se formează o legătură construită pe încredere și respect, deschidere și onestitate, un cadru unde fiecare parte poate fi ea însăși. Relația este puternică și emoțională și, pentru a obține rezultate bune, relația de mentorat trebuie să fie calitativ superioară; dacă nu se formează o legătură și una sau ambele părți nu se simt confortabil în această relație, atunci nu va avea loc nici mentoratul și nici procesul de învățare. Atunci când această relație este fructuoasă, este recunoscută nevoia de dezvoltare personală. În primele etape, într-o astfel de relație, debutantul este relativ dependent de mentor, iar mentorul trebuie să ofere suport, să fie prieten și să-l încurajeze pentru ca acesta să învețe și să crească. Pe măsură ce relația se dezvoltă și profesorul începător devine tot mai încrezător în forțele proprii și autonom, mentorul trebuie să își schimbe abordarea și să pună accent pe provocarea și stimularea acestuia, oferindu-i spațiu suficient pentru reflecție. Astfel, se continuă și se adâncește procesul de învățare al celui mentorat. Dacă mentorul oferă multe provocări și stimuli, la începutul acestei relații, poate determina inti-

midarea celui mentorat și chiar îndepărtarea lui de relație. Cheia care face să funcționeze această relație este încurajarea ambelor părți care contribuie ca parteneri egali (Hay, 1995). Egalitatea poate fi negociată prin contract, părțile căzând de acord să contribuie activ și să facă sugestii și să-și ofere feedback unul altuia.

Perioada de debut în cariera profesională reprezintă o *etapă de schimbare de mediu*, de *achiziționare de noi reguli, norme, responsabilități*, unele conștientizate doar teoretic, prea puțin practic, altele necunoscute. Orice schimbare de mediu stimulează tendința de a se adapta, de a se acomoda noilor reguli, de a se supune unui proces de schimbare și dezvoltare personală. Contactul cu instituția implică impactul cu ceea ce reprezintă cultura unei anumite organizații, atât cultura normativă, care cuprinde ansamblul de reguli, norme, poziții, ierarhii, cu caracter formal, cât și cultura expresivă care cuprinde: ansamblul trăirilor, sentimentelor, aspirațiilor persoanelor care compun colectivul unității preșcolare respective, etosul organizațional al acestora, simbolistica organizației (rituri, ritualuri, ceremonii specifice). În mod concret, debutantul ia contact cu *mediul activ*, pe care nu a avut ocazia să îl cunoască în profunzime în timpul formării inițiale, datorită bugetului de timp redus, acordat pregătirii practice a viitorilor profesori. Mediul activ cu care intră în contact impune profesorului- debutant cultura specifică organizației preșcolare, pe care acesta se vede nevoit să o accepte, să o asimileze, sau să se transforme, pentru a deveni parte a comunității de practică în care a intrat. Aderarea la cultura orga-

nizației preșcolare se va face prin raportarea la propria grilă de așteptări, adesea acestea modelându-se pe aspectul normativ al culturii instituției, dar și pe valorile promovate de aceasta. Dezvoltarea personală și profesională pornește de la autocunoaștere și formularea scopurilor personale – ceea ce constituie *pasul inițial* în procesul formării pentru cariera aleasă. Analiza obiectivelor de învățare și elaborarea planului de acțiune, estimarea corectă a resurselor și efortului sunt condiții esențiale de reușită în dezvoltarea personală și a unei cariere profesionale. Transformările pe care le manifestă cadrul didactic debutant în primii doi ani de activitate didactică au o relevanță majoră pentru viitoarea carieră. Un rol important în acest proces îl are *mentorul de inserție profesională*. Condițiile de apreciere ale muncii depuse, interiorizarea rolurilor și asumarea responsabilităților, motivează tânărul pentru o continuitate în activitatea didactică, îi facilitează adaptarea la mediul profesional, social, pe care îl descrie unitatea școlară. Cadrul didactic- debutant, în instituția preșcolară, la debut de activitate profesională, cât și pe parcursul asimilării de noi experiențe, dezvoltă, în structura motivațională, niveluri diferite ale nevoilor, ca fiind unele sau altele dominante, în funcție de integrarea conținutului muncii, acceptarea și asimilarea în colectivitate, asumarea responsabilității și rolurilor impuse de profesiunea aleasă, priorităților în plan personal, care pot deveni mai relevante decât cele de nivel profesional, legat de conținutul activităților instructiv-educative desfășurate. La programul de mentorat–cadrul didactic-mentor îi

șlefuieste drumul profesional al debutantului, în vederea dezvoltării seturilor de competențe specifice meseriei de profesor.

Prin procesul de mentorat, cadrul didactic- debutant:

- *va înțelege în profunzime documentele curriculare corespunzătoare modelului centrat pe obiective și performanțe, va explica relația dintre curriculumul pentru educație timpurie, planificarea tematică, unitățile de învățare, resursele existente și finalitățile educaționale ale domeniilor de activitate, va proiecta procesul de instruire, în funcție de particularitățile de vârstă ale preșcolarilor și va realiza proiectarea didactică, în funcție de feedbackul primit de la mentor, de la conducerea instituției sau de la preșcolari;*
- *va fi instruit de către mentor în direcția cunoașterii modului de organizare și conducere a activităților instructiv-educative, a utilizării strategiilor de instruire adecvate la caracteristicile individuale și de grup ale preșcolarilor. De asemenea, cadrul didactic va învăța să stimuleze manifestările de independență ale grupului educațional, să regleze pe parcurs activitățile, în vederea realizării obiectivelor stabilite și să gestioneze eficient resursele folosite în activitate. Pentru dezvoltarea acestor elemente de competență, mentorul de inserție profesională îi va oferi debutanului modele pentru conducerea și monitorizarea eficientă a proceselor de predare- învățare-evaluare.*

- *Pe parcursul procesului de inserție profesională, debutantul va cunoaște și va putea explica metodologia de elaborare a instrumentelor de evaluare specifice (chestionare, fișe de evaluare, teste etc.), va elabora el însuși unele probe și instrumente de evaluare și va învăța să aprecieze în mod corect rezultatele în învățare ale preșcolarilor.*
- *Prin monitorizarea periodică a rezultatelor preșcolarilor, va putea adapta în mod responsabil conținutul procesului la nivelul real al copiilor.*
- *Cadrul didactic-mentor îi va facilita debutantului accesul la echipamentele TIC, pentru utilizarea acestora în vederea facilitării procesului educațional. În cadrul acestui proces de training, persoana mentorată va corela unitățile de învățare cu diferite tipuri de resurse TIC, utilizabile în desfășurarea activităților și va respecta regulile deontologice de utilizare a resurselor electronice în procesul instructiv-educativ.*
- *Parcurgerea programului de mentorat îi va permite cadrului didactic aflat la debutul carierei să cunoască și să înțeleagă importanța diferitelor metode și tehnici de consiliere și tratare diferențiată a preșcolarilor, să aplice diferite tehnici de colectare și consemnare a informațiilor despre elevi, să analizeze și să interpreteze unele date personale despre preșcolari și despre familiile lor. Este responsabil de modul de utilizare a informațiilor culese cu ajutorul diferitelor metode și tehnici de consiliere și tratare diferențiată a preșcolarilor.*

- *Cadrul didactic aflat la debutul carierei va fi capabil să cunoască în detaliu caracteristicile grupului de copii, ca grup psihosocial, va identifica, în mod corect, unele situații conflictuale, va învăța o serie de strategii de rezolvare a conflictelor și a crizelor educaționale și va putea aplica instrumente simple de cunoaștere a relațiilor interpersonale, ce se stabilesc la nivelul grupului.*
- *Mentorul îi va explica debutantului care sunt modalitățile de stabilire a parteneriatelor instituției de educație timpurie-comunitate. În cadrul programului de mentorat, vor fi proiectate și organizate activități extrașcolare de către debutant, în colaborare cu mentorul sau cu colegii care au mai multă experiență și cu reprezentanții comunității locale.*
- *Prin autoevaluare și evaluarea făcută de către mentor, cadrul didactic debutant va putea cunoaște stadiul proprii sale pregătiri profesionale, va conștientiza necesitatea optimizării propriului său comportament profesional și își va proiecta, în mod realist, programul de formare și dezvoltare profesională [adaptat apud 25.].*

Un mentor bun îndeplinește și rolul de coach, ajutându-și discipolul să își stabilească scopuri realiste și, în același timp, provocatoare, să își dezvolte abilitățile și să persevereze cu entuziasm. El oferă informații și corectează atitudini, însă este și sursă de inspirație; cunoaște atuurile și minusurile celui pe care îl ghidează și știe cum să le utilizeze în vederea creșterii motivației și încrederii [27].

Deci, încă de mici, cu toții începem să ne uităm după modele al căror comportament sau stil de viață încercăm să-l urmăm. Acest reflex de care dispunem este important în anumite perioade ale vieții noastre. În primul rând, noi ne alegem mentorii, construindu-ne personalitatea după ei. Un model valabil de comportament ne asigură, de multe ori, ocuparea unei poziții sociale. Din punct de vedere profesional, un mentor este foarte important pentru a ne explica și îndruma, atât în ce privește comportamentul, cât și în transferul rapid de cunoștințe. În accepțiunea clasică, mentorul era o sursă foarte importantă de informații, care, fie nu erau disponibile, fie erau greu de obținut. În al doilea rând, mentorul nu e o simplă carte cu informații, care să ne răspundă la toate întrebările pe care i le adresăm. Un mentor bun trebuie să găsească, împreună cu învățacelul, punctele comune, care pot duce la un deznodământ de succes. Un mentor te poate ajuta, conștientizându-ți punctele tari, dar și pe cele slabe, ajutându-te să devii mai bun în ceea ce vrei să faci.

1.3. Experiențe internaționale ale mentoratului educațional.

În cadrul acestui paragraph, vom descrie câteva reflecții ale *procesului de organizare și pregătire a activității de mentorat* în Polonia, Grecia, Portugalia, Spania, România.

POLONIA

În Polonia, *mentoratul* este tratat ca o activitate complementară, cerută de inserția cadrelor didactice (cu referire la situ-

ația specifică țării), și nu ca o activitate competitivă sau o activitate dublă. Procedeele oficiale de inserție pot fi îmbogățite cu procesul de mentorat și golurile pot fi umplute. Mentoratul poate duce la o mai bună înțelegere a profesiei didactice, a specificului școlii, pentru a ajunge să-i cunoască și pe alți profesori și mediul de lucru. Mentoratul este o mare oportunitate de a facilita inserția în viața școlară a unui cadru didactic, care a finalizat formarea obligatorie, dar încă nu se simte confortabil cu activitatea de predare în școală. Gândiți-vă în special la profesorii care predau discipline vocaționale, la profesorii care au migrat din alte școli, sau la cei care au lucrat în diferite tipuri de școală sau în alt mediu sau context social. În întâlnirile comune, profesorii sunt informați despre planurile de a pune în aplicare mentoratul între profesori, sunt încurajați să citească Manualul pentru Mentori, le sunt descrise beneficiile mentoratului pentru debutanți sau nou-veniți în școală, pentru școală în sine și pentru mentori. Persoanele din conducerea școlii pot deveni mentori, dar trebuie să se treacă de la relația superior-subordonat în relația de parteneriat, ceea ce nu este întotdeauna ușor. Mentoratul este propus pentru fiecare cadru didactic care începe să lucreze în școală, oferindu-i-se timp să se gândească și apoi să ia decizia. Se stabilește calendarul lecțiilor în așa fel, încât mentorul și debutantul să finalizeze orele în același timp, cel puțin o dată pe săptămână, astfel, încât aceștia să se poată întâlni după orele de curs.

GRECIA

În Grecia, în ceea ce privește preocupările de mentorat, este foarte important pentru școlile care sunt implicate, să spri-

jine mentoratul în diferite moduri. Managerii școlilor trebuie să încurajeze noii profesori să accepte cooperarea cu mentorii și să găsească un mentor potrivit și adecvat profesorului- debutant.

La fel trebuie să:

- *se asigure clar că profesorii implicați în mentorat nu vor fi implicați în alte activități extracurriculare (cel puțin, fără dorința lor).*
- *ia în considerare ideea de a organiza un “Birou de mentorat “. Acest birou ar putea fi condus de către un mentor cu experiență și/sau de către directorul școlii și va fi disponibil pe toată durata anului școlar (de la început până la sfârșit).*

Beneficiile
mentoratului
în școlile din
Grecia

a. Școala este mai mult axată pe mentorat .

b. Aceasta ar oferi un mod simplu și bine organizat întregului proces de aplicare a mentoratului.

c. Profesorii noi ar lua cunoștință de serviciul de mentorat al instituției.

d. Biroul ar putea pune la dispoziție toate materialele de îndrumare (documente, afișe, etc.).

- În plus, managerul instituției ar trebui să păstreze întotdeauna ochii deschiși, pentru a surprinde orice formă de cooperare între profesori și, într-un astfel de caz, pentru a sugera profesorilor să accepte mentoratul. În ceea ce privește evaluarea, ar fi foarte important ca, la sfârșitul

anului școlar, managerul să organizeze un eveniment oficial, cu participarea cuplului mentor-mentorat, care ar avea posibilitatea de a vorbi despre experiența lor de mentorat de pe parcursul anului. Se duc convorbiri cu colegii lor cu privire la problemele cu care s-au confruntat în momentul în care au venit la școală, vorbind despre modul în care au colaborat cu mentorii și cum au reușit să depășească împreună problemele. Aceasta promovează ideea de mentorat și de ajutor reciproc al profesorilor și de întărire a legăturilor dintre profesori.

PORTUGALIA

În Portugalia, este important ca instituțiile să dispună de programe special concepute pentru a ajuta noii profesori în integrarea lor. Acest lucru contribuie la un mediu mai bun între cadrele didactice și accelerează adaptarea la noul context, contribuind la realizările profesionale ale noilor cadre didactice și, ulterior, la îmbunătățirea rezultatelor elevilor. La sfârșitul anului școlar, este util să se definească norme clare de punere în aplicare, precum și modalitățile de formare pentru profesorii mentori.

Această formare profesională poate include unele teme relevante pentru îndrumare, cum ar fi: *empatia într-o relație de mentorat, importanța activităților școlii, primirea și oferirea feedbackului*. În acest fel, la începutul anului școlar următor, totul

poate fi gata pentru a primi noii profesori. Programul trebuie să fie prezentat noilor profesori în prima lună, de exemplu, într-o sesiune de bun venit, introducându-se astfel obiectivele programului atunci, când debutanții se pot întâlni cu mentorul lor pentru prima dată. Este important ca managementul școlii să fie deschis pentru a sprijini programul și pentru a ajuta la rezolvarea problemelor de-a lungul timpului. Cadrele didactice ar putea avea nevoie de ajutor pentru a găsi o sală, pentru a organiza anumite evenimente. În general, ele par a fi principalele nevoi ale acestora. Este de asemenea util de a numi un tutore, ca fiind persoana care facilitează comunicarea între mentori, mentorați și managementul școlii. Pentru a se asigura că nimeni nu se simte supraîncărcat cu responsabilitățile de mentorat, este important să se găsească o perioadă în program pentru aceste activități (de exemplu, anumite ore în afara celor de predare). Dacă nu putem face acest lucru, se poate întâmpla ca profesorii trebuie să se întâlnească în timpul lor liber, ceea ce poate conduce la scăderea motivației lor față de program. Dacă este necesar, puteți decide ca un mentor să se ocupe de mai mulți profesori- debutanți. Acest lucru permite dinamici noi și interesante; de exemplu, este posibil să aibă întâlniri de grup, precum și întâlniri individuale. Cele individuale par a fi, în principal, importante atunci, când există o problemă sau o situație mai complexă, care are nevoie de intimitate pentru a fi expuse.

SPANIA

În Spania, nici mentorul, nici mentoratul nu trebuie forțați să participe în program. Mentoratul este voluntar și este important să fie implicați numai profesorii motivați în acest sens. Astfel, propunerea de mentorat noilor profesori se prezintă într-un mod onest. Se prezintă obiectivele, beneficiile așteptate, efortul necesar. A fi un mentor bun necesită ceva antrenament, organizându-se diverse formări pentru mentori și provocări de participare. Se monitorizează procesul, conținutul, relația și rezultatele. Ariile care pot fi evaluate sunt: *formarea mentorilor, angajamentul mentorilor și a mentoraților, respectul față de program, satisfacția mentorilor și mentoraților, beneficiile în climatul echipei și în rezultatele elevilor, feedbackul părinților, etc.* procesul de monitorizare se planifică. Sesiunile de evaluare cu mentorii și mentorații sunt motivatoare și îi fac să se simtă parte a procesului de îmbunătățire a calității în instituție. Mai mult decât atât, aceste sesiuni permit detectarea și rezolvarea problemelor și dificultăților care, dacă sunt neglijate, pot afecta întregul program.

ROMÂNIA

În România, la începutul anului se:

- prezintă elementele strategice și culturale ale organizației (misiunea, viziunea, simbolurile, normele, valorile) întregului colectiv;

- prezintă nou-veniților modelele de comportament acceptate, regulile, normele de comportament din instituție;
- integrează profesorii nou-veniți în colectivul de cadre didactice și li se dă ocazia să se prezinte singuri, să-și facă cunoscute preocupările, aspirațiile, obiectivele de dezvoltare personală, pe care și le-au propus;
- dezvoltă în instituție o “cultură a mentoratului”, evidențiind beneficiile acestei activități și încurajând profesorii să participe;
- se face un proiect de dezvoltare a mentoratului în instituție cu obiective, termene și ținte concrete;
- stabilește un responsabil de program de mentorat, care să dețină baza de date cu privire la derularea lor, metodologia numirii mentorilor și rezultatele programelor de mentorat, testimoniale etc.
- asigură modalități de premiere a cadrelor didactice care se implică în activitatea de mentorat;
- încurajează cadrele didactice să devină mentori pentru profesorii- debutanți.
- încurajează cadrele didactice debutante să accepte mentoratul, comunicându-le despre avantajele acestei activități.
- încurajează cadrele didactice să se formeze în a deveni tutori, explicându-le beneficiile programului de mentorat pentru ei, pentru debutanți, pentru instituție și toți cei implicați- preșcolari, părinți, comunitate;

- oferă șansa de a vorbi deschis despre problemele pe care le întrevăd și sunt susținuți în a găsi rezolvări la problemele pe care le invocă, atât mentorii, cât și mentorații.
- asigură în instituție un spațiu destinat problemelor de mentorat și se încurajează participanții la programul de mentorat să utilizeze acest spațiu.
- Asigură, în tematica ședințelor comisiilor metodice, cel puțin o temă pe semestru referitoare la mentorat, la modalitățile lui concrete de realizare, la punctele lui tari și oportunitățile de care beneficiază.
- încurajează mentorul și mentoratul să formuleze un orar al întâlnirilor lor, cu teme care sunt de prima importanță și de mare stringență;
- cere mentorilor și mentoraților să evalueze rezultatele muncii lor și să aducă acțiuni corective, din proprie inițiativă.
- propune mentorilor și mentoraților să realizeze o proiectare a tematicii întâlnirilor derulate în procesul de mentorat.
- încurajează și alte cadre didactice să susțină activitatea de mentorat, pentru diversificarea perfecționării debutanților.
- încurajează mentorii să acorde suport în susținerea activităților didactice, utilizând tehnologii educaționale moderne etc. [12].

1.4. Mentoratul din perspectiva activității științifico-metodice.

În ultimii ani, interesul față de activitatea metodică în instituții a crescut. Sistemul vechi de întruniri metodice, de instruire pe baza exemplurilor cadrelor didactice cu experiență la orele publice s-a dezvoltat, ca și dirijarea strictă a autoinstruirii. Activitatea pedagogică inovațională cerea alte tratări. Un izvor de bază de renovare a devenit experiența instituțiilor inovatoare. S-au întreprins și legăturile cu instituțiile superioare.

Stabilirea conținutului – tematica și problematica acțiunilor și formelor de desfășurare – dezbateri, activități practice, prezentarea rezultatelor unor experimente sub formă de studii, concluzii, demonstrații, proiecte de tehnologie didactică, rezultatelor studiului individual dirijat etc. – asigură în mare măsură eficiența ei. Înlăturarea caracterului discursiv al oricărei forme, substituirii discursului cu antrenarea oamenilor în conceperea și elaborarea unor proiectări de activități care să evidențieze modalitățile de integrare a cadrelor didactice, utilizarea metodelor participativ-active, strategii didactice, posibilități de implicare a unor mijloace de învățământ etc., sporesc eficiența și seriozitatea organizării și desfășurării sale.

Un lucru important pe care îl realizează activitatea metodică este cunoașterea și stăpânirea procesului educațional.

Ansamblul de acte și acțiuni menite să contribuie la perfecționarea muncii didactice în general și a celei cu referire

la procesul educațional, activitatea metodică se desfășoară de colectivele instituției, comisii metodice ale cadrelor didactice sau consilii profesoriale.

Oprindu-ne asupra activității metodice, vom menționa următoarele aspecte:

- Asigurarea orientării muncii metodice și de perfecționare a cadrelor didactice în scopul optimizării procesului de învățământ.
- Generalizarea experienței colectivului didactic, racordarea sa permanentă la cea dobândită prin:
 - a) organizarea și realizarea cercetării proprii;
 - b) participarea la acțiunile organizate de direcțiile de învățământ;
 - c) asigurarea informării prin diverse mijloace;
 - d) facilitarea schimbului de experiență în cadrul instituției.
 - Susținerea activității practice și științifice a preșcolarilor.

Angajarea colectivelor și a fiecărui cadru didactic în realizarea unor cercetări aplicative privind învățarea interdisciplinară în condițiile modernizării procesului de învățământ.

Colectivele își elaborează planuri proprii de muncă, în cadrul cărora își înaintează sarcini concrete:

- *Studierea programelor.*
- *Elaborarea planificărilor calendaristice, discutarea și aprobarea lor.*

- *Conceperea și realizarea unor mijloace de învățământ.*
- *Stabilirea cercurilor pe discipline și asigurarea funcționării lor.*
- *Realizarea unor schimburi de experiențe colective și individuale etc.*

Activitatea metodică în insituțiile de educație timpurie reprezintă activitatea de instruire și de dezvoltare a cadrelor, examinării, generalizării și propagării celei mai prețioase experiențe, de asemenea a creării indicațiilor metodice proprii pentru asigurarea procesului educațional de calitate. Acesta este un mod deosebit al activității pedagogice și de cercetare a cadrelor didactice și managerilor unității de învățământ, pe care nu trebuie să-l confundăm nici cu activitatea de dirijare a instituției, nici cu activitatea de inovare, de prelucrare și includere a noului, nici cu cea pedagogică – de instruire și educare a preșcolarilor.

Activitatea metodică îndeplinește rolul de stimul în dezvoltarea profesională a pedagogului, contribuie la realizarea lui, la rezolvarea problemelor profesionale personale, îi aduce plăcere în muncă.

În literatura de specialitate, de rând cu instruirea profesională, se utilizează termenul „dezvoltare profesională”. Este important ca dezvoltarea profesională a cadrului didactic să nu se finalizeze în decursul întregii perioade cât el activează în instituție. Acest fapt contribuie la soluționarea sarcinilor ce țin de renovarea insituției.

Din alt punct de vedere, necesitatea în ridicarea calificării și dezvoltării măiestriei profesionale apare atunci, când se înaintază sarcini și cerințe noi, se schimbă caracterul activității și, nu în ultimul rând, când pedagogii iau cunoștință de noile descoperiri ale științei și practicii avansate, își deschid noi posibilități pentru perfecționarea măiestriei pedagogice, atingerea unor rezultate mai înalte.

Astfel, în decursul existenței sale, în teoria și practica dirijării științifice, în noțiunea activității metodice, a survenit un șir de schimbări și în prezent funcțiile sale se deosebesc de cele care au fost cu câteva decenii în urmă. Cum să apreciem calitatea realizării lor?

E clar de la sine că lucrul trebuie să se aprecieze după rezultate.

Mult timp activitatea metodică era apreciată nu după rezultate, dar după indicii cantitativi, adică după numărul promovării măsurilor metodice, orelor pedagogice, lecturilor pedagogice, consiliilor profesionale, tematica ședințelor întrunirilor metodice, seminarelor intersectoriale etc.

Desigur că e rațional de a aprecia ***rezultatul activității metodice conform următorilor indicii:***

- *nivelul adaptării cadrelor noi în instituția de educație timpurie;*
- *competența profesională a cadrelor didactice debutante și nivelul însușirii de către ei a profesiei;*
- *creșterea profesionalismului cadrelor didactice și disponi-*

- bilitatea de a soluționa sarcinile înaintate în fața lor;*
- *posedarea de către cadrele didactice a cunoștințelor teoretice noi și a tehnologiilor pedagogice;*
 - *calitatea asigurării metodice a procesului instructiv;*
 - *însușirea de către cadrele didactice a experienței prețioase a colegilor săi în rezolvarea sarcinilor ce stau în fața instituției.*
 - *capacitatea cadrelor didactice în autodezvoltarea profesională pe parcursul întregii perioade de activitate în instituție.*

Apare întrebarea: *Ce funcții le putem considera eficiente în dezvoltarea instituției?*

E rațional de a considera că cea mai de seamă este **funcția de informare și instruire a cadrelor didactice**, de asemenea, crearea asigurării metodice a procesului instructiv-educativ:



1. Informarea cadrelor despre cerințele noi, avansate în lucru, și noile descoperiri în știința și practica pedagogică.
2. Instruirea și dezvoltarea cadrelor pedagogice, ridicarea calificării la nivelul necesar în instituție.
3. Evidențierea, studierea și diseminarea experienței avansate de inovare etc. a activității membrilor colectivului pedagogic.
4. Pregătirea recomandărilor metodice pentru realizarea procesului instructiv: *programe, recomandări, indicații etc.*

Funcțiile enumerate le putem considera de bază, dar cercul lor este cu mult mai vast. Instruirea cadrelor în instituție nemijlocit se reflectă asupra activității colectivului pedagogic. Această formă de ridicare a calificației contribuie la dezvoltarea colectivului pedagogic, ridică orientarea ei la atingerea rezultatelor înalte în activitatea instructiv-educativă și de inovare.

De rând cu aceasta, asemenea instruire îndeplinește un șir de funcții esențiale, ce se referă la specialistul însuși, în primul rând, de adaptare și de socializare.

- Datorită participării în activitatea metodică, cadrul didactic păstrează și-și întărește poziția în instituție; cu anii ea contribuie la rezolvarea problemei profesionalismului.
- Instruirea îl face pe profesionist mai dinamic, concurent, adaptabil la schimbările externe.
- Instruirea la locul de muncă contribuie la atingerea, de către cadrul didactic, a statutului profesional dorit, îl face să fie mai sigur de sine, influențează asupra carierei.

Având în vedere importanța muncii metodice organizate și desfășurate la nivelul fiecărei unități de învățământ, ca proeminente, pot fi următoarele sarcini:

1. *Studierea și cunoașterea documentelor de politici educaționale de către fiecare membru al instituției.*
2. *Proiectarea realizării acestora în perspectivă – anuală, trimestrială și zilnică, în raport cu cerințele didactice ale grupelor de preșcolari.*

3. *Cunoașterea mijloacelor de învățământ existente în instituție, precum și a celor ce urmează și pot să fie procurate, confecționate, pentru a fi utilizate în predare-învățare.*
4. *Selectarea, consultarea permanentă a bibliografiei cu privire la conținutul activităților de învățare și metodică predării-învățării sale.*
5. *Elaborarea planului de activități metodice care să cuprindă firesc, logic, sarcinile posibile, ce se impun a fi îndeplinite de colectiv și de fiecare pedagog, formele de organizare, acțiunile practice, bibliografia, tematica cercetării, studiile ce urmează a fi elaborate, mijloacele de învățământ, activitatea cu preșcolarii dotați și cei rămași în urmă.*
6. *Desfășurarea propriu-zisă – îndrumarea și controlul, urmărirea îndeplinirii sarcinilor stabilite, modului în care este receptată experiența acumulată la nivelul instituției și al țării [14].*

Prin urmare, munca *metodică și de formare continuă a cadrelor didactice* reclamă realizarea integrării învățământului cu cercetarea în practica muncii fiecărui cadru didactic.

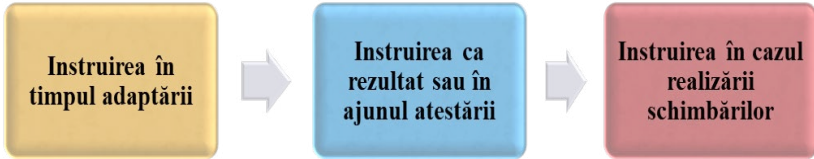
Practica demonstrează că managerului nu întotdeauna îi reușește să angajeze specialiști de care are nevoie instituția. Chiar și cei mai experimentați pedagogi au nevoie de a se adapta pentru a se include în viața instituției. Dacă nivelul calificării angajaților nu corespunde cerințelor, pe care le înaintează unitățile de învățământ, apare necesitatea în instruirea lor.

Categoriile potențiale ce necesită instruire prezintă:

- ❖ *cadre didactice angajate recent;*
- ❖ *cadre ce au fost transferate în alte funcții;*
- ❖ *participanții proceselor învățării;*
- ❖ *cadrele didactice ce au obiecții ca rezultat al aprecierii recente și atestării; calificarea lor poate să nu corespundă cerințelor, pe care le înaintează instituția.*

Nu orice instruire are loc nemijlocit în instituție. Până a decide unde se pot instrui, este necesar de a analiza atât posibilitățile instituției, cât și sistemul ridicării calificării.

Dirijarea științifică de către organizațiile sociale prevede unele cazuri, unde este *necesară instruirea cadrelor manageriale/didactice*:



Instruirea în timpul adaptării atunci, când are loc transferul cadrelor. De exemplu, venind un cadru didactic nou în instituție, se simte necesitatea în instruirea lui, scopul căreia va fi nu numai ridicarea calificării lui până la nivelul necesar, dar și însușirea normelor, tradițiilor, de asemenea a cerințelor colectivului pedagogic unde va activa.

Instruirea ca rezultat al atestării se desfășoară în scopul evitării dificultăților, de asemenea în scopul ridicării calificării cadrului didactic înainte de avansarea la un alt grad didactic [19].

Prin introducerea inovațiilor, se înaintează sarcina nu pur și simplu de a ridica calificarea, dar și de a perfecționa/forma continuu cadrele didactice. Necesitatea în ridicarea calificării și dezvoltarea măiestriei profesionale apare când se înaintează scopuri noi, cerințe noi, se schimbă caracterul activității, când pedagogii se familiarizează cu noi descoperiri ale științei și practicii avansate, deschid pentru ei posibilități noi pentru a-și perfecționa măiestria lor pedagogică, a atinge rezultate mai înalte. Pentru a soluționa problemele enumerate, în unitățile de învățământ se creează sistemul activității metodice.

1.5. Activități practice



INFORMȚI-VĂ ȘI PROCESAȚI INFORMAȚIA!

1. Analizați activitatea de mentorat la nivel de 2 țări din perspectiva proiectelor derulate sau a studiilor individuale-studii de caz, dezbateri etc.

Studiu de caz	Dezbateri



IMPLICAȚI-VĂ !

1. Enumerați rolurile și funcțiile mentoratului educațional. Raportați-le la activitatea Dvs. de manager/cadru didactic.
2. Identificați, în instituția în care lucrați, 3 activități de mentorat derulate de Dumneavoastră/alți colegi-brainstorming:

Activitatea nr.1	
Activitatea nr.2	
Activitatea nr.3	



ACȚIONAȚI!

1. Identificați, în viziunea proprie, competențele cadrului didactic și descriptorii care îl vizează în rol de mentor:

<i>Competențe</i>	<i>Descriptorii</i>

2. Prin intermediul unui joc de rol, redați scenariul unui dialog dintre mentor și mentorabil.

DIALOG	
MENTOR	MENTORABIL

2. ETICA MENTORATULUI ÎN EDUCAȚIE

2.1. Aspecte generale ale eticii mentoratului în educație.



CE REPREZINTĂ ETICA MENTORATULUI ÎN EDUCAȚIE?

În toate profesiile, când vorbim despre mentoratul profesional, este necesar să ne referim și la un *cod etic*. Consiliul European Pentru Mentoring și Coaching (EMCC) și-a actualizat *Codul de Etică* pentru profesioniști în general și pentru membrii ai EMCC în 2008 cu scopul principal, „să promoveze cele mai bune practici și să se asigure că sunt menținute cele mai înalte standarde posibile în mediul antrenor/mentorat, oferind cea mai mare oportunitate de învățare și de dezvoltare”. Codul de Etică al EMCC acoperă următoarele domenii profesionale: competență, context, limite ale managementului, integritate și profesionalism, în care mentorii de profesie trebuie să acționeze etic. Bazându-ne pe propunerile sale, în contextul acestui manual, vrem să subliniem următoarele aspecte [26]:



1. **COMPETENȚĂ.** Mentorul (se) va:
2. **CONTEXT.** Mentorul (se) va:

- opera tot timpul în limitele competenței proprii, va recunoaște când această competență poate fi depășită și când este necesar să trimită discipolul la un mentor mai experimentat;
- fi conștient de posibilitatea să apară conflicte de interese din relația de mentorat și să se ocupe de ele rapid și eficient, pentru a se asigura că nu există niciun prejudiciu pentru discipol.

3. LIMITE. Mentorul va:

- opera tot timpul în limitele competenței proprii, va recunoaște când această competență poate fi depășită și când este necesar să trimită discipolul la un mentor mai experimentat;
- fi conștient de posibilitatea să apară conflicte de interese din relația de mentorat și să se ocupe de ele rapid și eficient, pentru a se asigura că nu există niciun prejudiciu pentru discipol.

4. INTEGRITATE. Mentorul va:

- menține mereu nivelul de confidențialitate, care este potrivit și agreat de la începutul relației.

5. PROFESIONALISM. Mentorul (se) va:

- răspunde la nevoile de dezvoltare ale discipolului, așa cum sunt definite de agenda adusă la relația de mentorat;
- asigura că durata contractului de mentorat este numai atât de lungă, cât este necesar pentru procesul de mentorat.

Organizația London Deanery Coaching and Mentoring propune propriul cod etic pentru mentori, în care se menționează [27]:

- Rolul mentrului este să răspundă la nevoile și la agenda discipolului, nu să impună propria agendă;
- Mentorii trebuie să respecte, în cadrul acordului actual cu discipolul, confidențialitatea potrivită în context;
- Mentorii trebuie să fie la curent cu orice lege actuală și să lucreze în cadrul legii;
- Discipolii ar trebui să fie conștienți de drepturile lor și de orice proceduri de reclamare;
- Mentorii și discipolii ar trebui să-și respecte reciproc timpul și responsabilitățile, asigurându-se că ei nu impugn nimic dincolo de ceea ce este rezonabil;
- Discipolul trebuie să accepte responsabilitatea crescândă pentru gestionarea relației de mentorat; mentorul ar trebui să-l împuternicească pe discipol să facă așa și trebuie, în general, să promoveze autonomia celui care învață;
- Fiecare parte poate să dizolve relația;
- Mentorii trebuie să fie conștienți de limitele propriei competențe în practica mentoratului;
- Mentorul nu va pătrunde în domeniile pe care discipolul dorește să le păstreze private până când nu va fi invitat să o facă. Totuși, el ar trebui să-l ajute pe discipol să înțeleagă cum pot fi relaționate alte probleme cu aceste domenii;

- Mentorii și discipolii ar trebui să-și propună să fie deschiși și sinceri unii cu ceilalți și cu ei înșiși în legătură cu relația lor;
- Mentorii și discipolii împărtășesc responsabilitatea pentru lichidarea relației, când aceasta și-a atins scopul-ei trebuie să evite să creeze dependență;
- Relația de mentorat nu trebuie să fie de exploatare în niciun fel, nici nu poate fi deschisă la interpretări greșite. Este necesar să se stabilească un accord etic între discipoli și mentori, pentru a garanta o relație profesională și eficientă [idem].

2.2. Etica mentoratului în instituția de educație timpurie.

Codurile de etică au scopul de a ghida asupra felului în care un individ ar putea să acționeze ca membru responsabil moral al grupului, când situația cere un element de compromis între principii. Un cod deontologic al profesorilor ar trebui să unifice diferitele reglementări care sunt dispersate în acte, legi, statute sau standarde. Un cod deontologic pentru profesori cuprinde de obicei două părți, prima dintre ele referindu-se la Angajamentul față de copii și cea de-a doua- la Angajamentul față de profesie. Aceasta din urmă ar putea fi extinsă cu cerințele față de mentor. Pentru acest scop, am putea să adaptăm Codul Etic propus de Consiliul European pentru Mentoring și Coaching (EMCC). Unele tipuri de comportamente, cerute fiecărui mentor (inclusiv

profesorului-mentor) sunt universale. Printre acestea se numără nevoia de a trata activitățile de mentorat cu seriozitate, inclusive pe cele referitoare la demnitatea, autonomia discipolului și la responsabilitatea comportamentului fiecăruia [26].

În plus:

1. Privitor la competențe, profesorul-mentor ar trebui:
 - să fie conștient, dacă experiența și cunoștințele sale sunt proporționale cu așteptările și cerințele discipolului.
2. Privitor la context, profesorul-mentor ar trebui:
 - să înțeleagă că relația de mentorat reflectă contextul pe care se bazează;
 - să se asigure că așteptările discipolului sunt înțelese corect de el și că discipolul înțelege modurile în care aceste așteptări ar putea să fie satisfăcute.
3. Privitor la management și la limitele funcției lui, profesorul-mentor ar trebui:
 - să acționeze întotdeauna în limitele responsabilității lui și să fie capabil să observe situația în care aceste limite sunt sau ar putea fi depășite;
 - să fie conștient de conflictele care pot să apară în timpul relației de mentorat și să fie pregătit să se descurce în acele situații.
4. Profesorul-mentor ar trebui să fie drept și onest: el ar trebui să mențină confidențialitatea, ale cărei limite ar trebui să fie stabilite la începutul relației cu discipolul.

5. Privitor la profesionalism, profesorul-mentor ar trebui:

- să reacționeze pozitiv la neviolențele legate de dezvoltarea vocațională a discipolului;
- să nu profite de pe urma discipolului în niciun fel, mai ales financiar sau profesional, să respecte regula potrivit căreia responsabilitatea rămâne chiar și după încheierea oricărei relații cu discipolul.

Un rol important îl are și feedbackul în mentorat. Feedbackul este un instrument des folosit în toate domeniile de activitate, care prezintă informații despre reacții la un produs, prestația unui individ și este utilizat ca bază pentru îmbunătățirea muncii. În domeniul educațional, feedbackul este o reacție conștientă, deliberată, ce comunică exact ceea ce apreciem, sau ceea ce ne deranjează într-un comportament la un moment dat, în ce mod ne afectează, sau ce dorim să facă ceilalți. El urmărește dezvoltarea personală sub aspect emoțional, stimularea unei atitudini pozitive față de educație. Nu e un sfat, o critică sau o laudă.

Pentru a fi eficient, *feedbackul* trebuie să se refere la o situație comportamentală anume, să se bazeze pe observația din acel moment și nu în general, să fie obiectiv și dat la timp. Feedbackul are un rol-cheie în stimularea motivației, creșterea respectului de sine, ridicarea moralului, îmbunătățirea performanței individuale, încurajarea învățării continue. Feedbackul e privit ca primul pas spre schimbare.

Un feedback eficient se bazează pe o relație de încredere și respect dintre profesorul-mentor și mentorat. E mai ușor de dat și primit feedback pe baza acestei relații. Când oferim feedback,

e important să apreciem efortul, contribuția profesorului mentorat. Feedbackul trebuie să fie simplu, concret, axat pe un număr restrâns de aspecte.

Cum puteți avea o relație bună cu profesorul mentorat? La această întrebare, identificăm *următoarele răspunsuri*:

- ✓ Aveți răbdare! E nevoie de timp pentru schimbări și deschidere spre negociere.
- ✓ Respectați alte păreri! Sunt multe perspective asupra fiecărui aspect. Suntem diferiți, e normal să avem opinii diferite.
- ✓ Fiți pozitiv! Feedbackul trebuie să fie pozitiv. Recurgeți la feedbackul de tip sandwich. Sublinați ce a făcut bine, ce a realizat la oră profesorul mentorat. Explicați ce ați dori să schimbe și de ce. Oferiți alternative. Includeți profesorul mentorat în discuție, cereți sugestii, contribuții la discuție. Finalizați discuția, apreciind efortul depus de profesor.
- ✓ Vorbiți cu profesorul mentorat despre feedback, avantajele lui, feedbackul ca parte integrantă a învățării.
- ✓ Încercați să dați feedback la cerere, sau când inițiativa Dumneavoastră de a da feedback este acceptată.
- ✓ Folosiți propoziții descriptive, bazate pe observație (ce ați văzut? / ce ați auzit? etc.)
- ✓ Încercați să fiți echilibrat. Oferiți feedback pozitiv, nu critic.
- ✓ Feedbackul trebuie să se desfășoare în cadrul unei conversații, nu e un monolog, o predică. Angajați profesorul mentorat în această discuție!

- ✓ Fiecare feedback trebuie însoțit de un plan de acțiune cu strategii de îmbunătățire a performanței, sarcini de lucru realizabile, activități sau/și lecturi pentru aprofundarea studiului, măsuri luate de mentor pentru a ajuta profesorul mentorat, termene.
- ✓ Dați feedback când nu sunteți obosit sau frustrat! [28].

2.3. Implementarea mentoratului în instituțiile de educație timpurie

Este de menționat faptul că, în instituțiile de învățământ preșcolar, nu se aplică mentoratul direct și concret. În anul 2014 au fost organizate de către Ministerul Educației cursuri de formare inițială a mentorilor pentru metodiștii instituțiilor preșcolare din municipiul Chișinău. Acest proces se desfășoară ca voluntariat, fără remunerare din partea Statului, în afara orelor de activitate.

Cine poate oferi ore de mentorat în instituția de educație timpurie?

Activitățile de mentorat în instituțiile de educație timpurie pot fi oferite de metodistul / managerul instituției, cu condiția de bază - metodistul /managerul se poate detașa emoțional de activitatea de bază și poate trece cu ușurință la activitatea de MENTOR.

Cu toate că în literatura de specialitate găsim diverse recomandări, stagiul de 2 ani a cadrului didactic este îndeajuns pentru a fi pregătit în a oferi servicii de mentorat. Din experiența de cadru didactic, metodistul/managerul poate concluziona următoarele: cadrul didactic cu o activitate practică de un ciclu (desfășurarea activității sale pedagogice cu copiii de la 3 ani pînă la 6/7 ani) poate avea pregătire și experiență de transmis.

Cine stabilește MENTORII în instituția de învățămînt preșcolar?

Mentoratul neformal se practică la diferite niveluri și profesii. Modelul clasic de stabilire a mentorului către mentorat se face prin indicațiile managerului instituției.

IMPORTANT!!!

Fiecare persoană / cadrele didactice / mentorii-mentii sunt individuali cu felul lor de a fi și de pregătire. De aceea, managerul instituției preșcolare trebuie să țină cont de compatibilitatea mentorului – mentiiului / cadrelor didactice. Mentorul are cerințe clare speciale de comportament.

Varianta propusă și acceptată de cadrele didactice, pentru evitarea impunerilor din ambele părți, mentor și mentiu, este libera alegere a fiecăruia.

Traseul de stabilire a MENTORILOR

De obicei, la începutul fiecărui an de studii, în luna septembrie, în fiecare instituție de educație timpurie, se desfășoară

Consiliul Pedagogic Nr.1. La prezentarea Planului de activitate pentru anul următor, managerul/metodistul instituției expune și capitolul RESURSELE UMANE din instituție. Aici putem opta pentru 2 variante:

- Autoprezentarea cadrelor didactice prin diferite metode;
- Prezentarea cadrelor didactice de către manager /metodist.

IMPORTANT!!!

Fiecare cadru didactic angajat (*cu stagiu sau fără stagiu de activitate*) trece prin o perioadă de adaptare/acomodare în instituția de educație timpurie. Dacă în această perioadă se stabilesc ușor și plăcut relații de colaborare între cadrul didactic angajat și cadrul didactic din instituție, se trece la activitatea de mentor și mentiu. Dacă adaptarea cadrului didactic este mai anevoioasă (*din diferite motive și la diferite dimensiuni*), el necesită mai multă atenție, simte necesitatea de a fi ghidat, atunci se stabilește un mentor de către managerul instituției.

Unde sunt desfășurate orele de Mentorat?

Aici trebuie de precizat tipurile de mentorat.

- **Mentorat de grup** - mentoratul de grup se desfășoară nu mai mult decât cu 10 cadre didactice /mentii. În spațiu bine aerisit, cu aranjarea scaunelor în cerc, (*exemplu – sala de muzică, sala de sport, încăperi mai mari*) se desfășoară procesul activității. Materiale necesare: (*tablă de scris, hârtie, cariocă, foi A4, pixuri la îndemână, literatură de specialitate, acte normative de funcționare a instituției preșcolare*).

- Mentorul este pregătit cu **tabel / fișă** de colectare a informațiilor primare (*probleme întâlnite de cadrele didactice / mentii la prima ședință*).
- Pe ușa spațiului din exterior, va fi amplasat un jeton de 2 culori (*roșu – nu deranja, este ocupat, verde – este accesibil / liber*). Acest jeton va informa dacă spațiul este liber sau nu pentru a nu distra activitatea mentorului / mentiiilor.

Mentorul asigură starea de bine/confort a mentiiilor, pentru o deschidere mai bună a cadrelor didactice/mentiiilor de a expune la maxim problemele/neînțelegerile întâlnite și a-i ajuta/ghida, ca tot ei să găsească răspunsurile la propriile întrebări.

- **Mentorat individual** – se desfășoară în centrul de mentorat (*dacă instituția dispune de spații*), centrul metodic, cabinetul managerului etc.
- Spațiul trebuie pregătit cu literatura necesară, rechizite (menționate la mentoratul de grupă), acte normative de funcționare a instituției preșcolare .
- Mentorul are fișă de lucru, pentru a nota problema.
- Mentii/ cadrele didactice beneficiare de orele de mentorat vor semna obligatoriu fișele mentorului.

Ținuta Mentorului la orele de mentorat

Un rol important în activitatea mentorului o au 2 aspecte: ținuta și vestimentația.

Tinuta mentorului – mentorul trebuie să atragă o atenție deosebită la propria ținută, ce transmite mesaje prin limbajul corpului (*este foarte important*).

AȘA NU! - încrucișarea picioarelor

(punerea piciorului peste picior);

- încrucișarea brațelor în timpul audienței;

- grimasele faciale;

- susținerea capului cu mâna;

- surâsul în timpul ascultării mentului;

- privirea aruncată peste geam, sub masă, spre ușă;

- nu se intervine pentru a concretiza neclarități din expunerea mentului;

- nu se acordă atenție, sau se discută cu alte persoane în timpul ședinței de mentorat;

- nu se va confirma, sau se va infirma cu mișcări ale capului cele auzite în timpul relatării mentului.

AȘA DA! - ascultarea activă a mentului, cu privirea îndreptată spre mentiu;

- acordarea timpului necesar de a asculta mentiu;

- evocarea concretizărilor necesare la finele discursului mentului;

Vestimentația mentorului – mentorul este o persoană bine îngrijită, ce va evita purtatul decolteului accentuat, fustelor mini și alte lucruri care pot distra atenția cadrului didactic / mentului în timpul ședinței de mentorat;

De reținut!!!

Ședințele de mentorat / mentoratul sunt metoda de a-l ghida pe cadrul didactic / mentiu de a-și expune problema /neînțelegerea, de a depista problema din activitatea sa, de a se autoinstrui, (*consultarea literaturii de specialitate și a actelor normative*) de a căuta soluții de o rezolvare de sine stătătoare, de a fi autocritic în activitatea sa.

În baza celor relatate anterior, propunem axele directoare pentru activitatea de mentorat:

AXE DIRECTOARE PENTRU ACTIVITATEA DE MENTORAT

Pentru a asigura un proces de mentorat de succes, ar trebui să fie respectate următoarele ***axe directoare***:

- ✓ Oferiți feedback constructiv, mai degrabă decât să evidențiați greșelile.
- ✓ Fiți receptivi la criticile constructive și dispuși să încercați sugestiile oferite de alții.
- ✓ Comunicați și altora ceea ce ați învățat, fie și din greșeli.
- ✓ Fiți dispuși să împărtășiți și colegilor apartenența la diferite rețele.

- ✓ Păstrați confidențialitatea în cadrul relației.
- ✓ Dezvăluți propriile experiențe atunci, când acestea sunt relevante.

Există **4 faze distincte** ale procesului de mentorat.

Atât mentorul, cât și cel mentorat trebuie să se pregătească în mod individual, dar și în parteneriat.

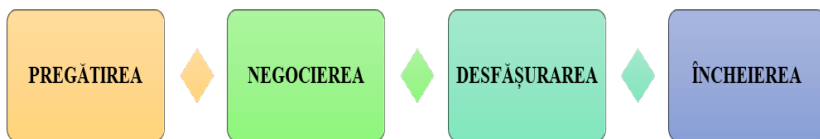


Figura 3. Fazele distincte ale procesului de mentorat



Faza 1: **PREGĂTIREA**

Mentorii își explorează motivația personală și pregătirea lor de a fi mentori, își evaluează abilitățile și își identifică domeniile pentru învățare și dezvoltare. Ambele părți stabilesc clar așteptările și rolurile.



Faza 2: **NEGOCIEREA**

Partenerii ajung la un acord cu privire la obiectivele învățării și definesc conținutul și procesul relației. Stabilesc reguli de bază și creează o înțelegere comună cu privire la ipoteze, așteptări, obiective și nevoi. Discută despre confidențialitate și limite, indiferent de cât de delicate sunt aceste subiecte. Stabilesc când și cum să se întâlnească, responsabilitățile, criteriile de succes,

ținerea evidenței și un calendar pentru închidere. Recapitulează, completează și semnează un Acord de Mentorat.



Faza 3: **DESFĂȘURAREA**

Învăță și se dezvoltă, comunică deschis, reflectează continuu asupra progresului în învățare. Mentorul stabilește și menține un climat de învățare deschis și oferă feedback atent, în timp util, sincer și constructiv.

Împreună monitorizează progresele în învățare, pentru a se asigura că obiectivele înaintate sunt realizate.



Faza 4: **ÎNCHEIEREA**

Fiți conștienți de semnele care indică timpul pentru finalizare.

Evaluati dacă obiectivele învățării au fost atinse sau dacă relația nu mai este eficientă.

Evaluati învățarea și apreciați progresele scontate.

2.4. Activități practice.



INFORMȚI-VĂ ȘI PROCESAȚI INFOR-

MAȚIA!

1. Analizați, caracterizați fazele distincte ale procesului de mentorat și raportați-le la activitatea proprie:

Fazele	Caracteristica	Raportarea la Activitatea individuală



IMPLICAȚI-VĂ!

1. Enumerați problemele legate de comportamentul lipsit de etică

-
-
2. Propuneți două strategii de implementare a mentoratului în instituțiile de educație timpurie în relația mentor-debutant.

STRATEGII	Mod de implementare Activitate/formă
1.	
2.	



ACȚIONAȚI!

1. Completați tabelul celor 3 C

Comportamentul meu în trecut	Comportamentul meu actual	Comportamentul meu în perspectivă
1.	1.	1.
2.	2.	2.



3. MODALITĂȚI PRAXIOLOGICE ALE ACTIVITĂȚII DE MENTORAT ÎN INSTITUȚIILE DE EDUCAȚIE TIMPURIE

3.1. Program anual de mentorat (Model).

Instituția de Educație Timpurie Nr. _____

PROGRAMUL ANUAL DE MENTORAT (MODEL)

pentru anul de studii _____

Mentor _____

Mentiu _____

Nr. d/o	Domeniul	Activități desfășurate de mentiu	Termen Spre realizare
I.	Proiectarea demersului didactic	1. Familiarizarea și aplicarea noilor documente de politici educaționale	la început de an
		2. Elaborarea proiectelor didactice de lungă și de scurtă durată, corelând competențe, conținuturi, strategii, resurse, în funcție de necesitatea COPIILOR.	septembrie
		3. Identificarea modelului de proiectare eficientă a demersului didactic în comun cu cadrul didactic mentor.	septembrie
		4. Prezentarea materialelor proiectate pentru discuții și analiză.	septembrie
		5. Proiectarea perioadelor de evaluare a copiilor conform Standardelor	septembrie

II.	Asigurarea realizării procesului educațional	1. Stabilirea temelor globale. 2. Trasarea tematicilor pentru hărțile-proiect (să se țină cont de anotimp , sărbători, de interesul copiilor)	la început de an școlar
		3. Colectarea corectă a datelor în procesul de adaptare a copiilor la grădiniță (la instituționalizarea copiilor/ formarea grupelor noi)	Pe parcursul anului
		4. Analiza evaluării inițiale în baza Metodologiei	Septembrie
III.	Evaluarea	5. Familiarizarea cu noțiunile specifice ale evaluării copiilor preșcolari, cu metode și instrumente de evaluare	
		6. Desfășurarea evaluării inițiale conform Metodologiei	Septembrie
		7. Desfășurarea evaluării finale	Mai
		8. Completarea Rapoartelor (pentru copiii de 6-7 ani) grupa de pregătire	<i>Mai</i>
		9. Perfectarea Portofoliului de evaluare/ Portofoliul copiilor	Sfârșit de an de studii

IV.	Gestionarea propriei dezvoltări profesionale continue	1. Stabilirea obiectivelor, sarcinilor în comun cu mentorul, metodistul	Septembrie
		2.Participarea activă la : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consilii pedagogice ✓ Seminare ✓ Ore metodice ✓ Parteneriate educaționale ✓ Activități publice / demonstrative ✓ Implicarea în a analiza/evalua activitățile publice (conform metodicii) ✓ Participarea la diferite expoziții , concursuri ✓ Frecventarea cursurilor de formare continuă (la 3 /5 ani) 	Permanent pe parcursul anului
		3. Asistența la orele desfășurate de cadre didactice cu experiență (după necesitate)	Pe parcursul anului
		4.Completarea Portofoliului de dezvoltare personală	
		5. Prezentarea activităților publice/ demonstrative către Consiliul Pedagogic planificat	Mai

		6. Prezentarea Raportului anual de activitate cu copiii	Mai
		7. Prezentarea Registrului dezvoltării profesionale	Mai
V.	Implicarea în activitatea instituției, contribuția personală la promovarea imaginii instituției	1. Participarea la concursuri, festivaluri, proiecte educaționale, acțiuni de voluntariat desfășurate în instituția preșcolară	Pe parcursul anului
		2. Stabilirea de parteneriate cu familiile copiilor, personalul didactic, nedidactic al instituției	Pe parcursul anului

Mentor _____

3.2. Proiect de activitate a cadrului didactic-mentor (model)

Planul de activitate a cadrului didactic-mentor include următoarele compartimente:

1. Obiectivele activității cadrului didactic-mentor;
2. Activități organizatorice;
3. Activități didactico-metodice;
4. Activități extracurriculare;
5. Perfectarea documentelor didactice;
6. Analiza rezultatelor obținute de cadrul didactic-stagiar;
7. Propunerile cadrului didactic-mentor pentru cadrul didac-

tic-stagiari;

Raportul de evaluare a cadrului didactic-stagiari.

PROIECT DE ACTIVITATE A CADRULUI DIDACTIC-MENTOR (MODEL)

(pagina 1)

Numele/ Prenumele: _____

Activitatea: _____

Gradul didactic: _____

Vechimea în muncă: _____

Anul de studii: _____

Numele/Prenumele cadrului didactic-stagiari: _____

Aprobat: _____

I.OBIECTIVELE ACTIVITĂȚII CADRULUI-DIDACTIC-MENTOR.

II. ACTIVITĂȚI ORGANIZATORICE.

Nr. d/o	Subiectul activității	Perioada	Note/sugestii

III. ACTIVITĂȚILE METODICO-DIDACTICE.

Nr. ord.	Denumirea activității	Perioada	Observații
<i>Prezentate</i>			
<i>Evaluate</i>			

IV. ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE.

Nr. ord.	Denumirea activității	Perioada	Observații
<i>Prezentate</i>			
<i>Evaluate</i>			

V. COMPLETAREA DOCUMENTELOR DIDACTICE.

Nr. ord.	Denumirea activității	Perioada	Observații

VI. Analiza rezultatelor obținute de cadrul didactic-stagiar.

Nr. ord.	Denumirea activității	Perioada	Competența formată	Recomandări

VII. Mențiuni privind desfășurarea activității de către cadrul didactic-debutant /cadrul didactic-stagiar

**3.3. Proiect de activitate a cadrului didactic-debutant
(Model).**

**PROIECT DE ACTIVITATE
A CADRULUI DIDACTIC-DEBUTANT**

PENTRU ANUL DE STUDII _____

**CADRUL DIDACTIC-MENTOR
(GRAD DIDACTIC): _____**

**CADRUL DIDACTIC-
DEBUTANT: _____**

Nr. d/o	OBIECTIVE
1.	Familiarizarea cu cadrul normativ intern al instituției
2.	Cunoașterea activităților generale care se realizează în instituție
3.	Implicarea în activitatea instituției, contribuția personală la prestigiul și imaginea instituției
4.	Dezvoltarea comunicării didactice eficiente la nivel de grupă
5.	Elaborarea proiectelor tematice/zilnice și de activitate integrată, și a activităților extrașcolare și extracurriculare
6.	Determinarea interdependenței între metodele tradiționale și cele interactive
7.	Desfășurarea activităților integrate pe domenii de activitate, asistate de cadrul didactic- mentor și colegi
8.	Proiectarea evaluării didactice sub diferite forme și strategii de evaluare

9.	Formarea competențelor de realizare a activităților practice, a studiului individual
10.	Gestionarea propriei dezvoltări profesionale
11.	Îmbunătățirea continuă a competențelor profesionale
12.	Dezvoltarea relațiilor de colaborare în comunitatea educațională
13.	Planificarea direcțiilor de perspectivă.

1. Activități didactice asistate și ghidate de cadrul didactic- mentor.

Nr. d/o	Data	Grupa	Subiectul activității	Recomandările cadrului didactic -mentor
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

2. Activități extrașcolare și extracurriculare complementare procesului de învățământ.

Nr. d/o	Data	Grupa	Subiectul activității	Recomandările cadrului didactic-mentor
1.				

2.				
3.				
4.				
5.				

3. Activități cu părinții.

Nr. d/o	Data	Grupa	Subiectul activității	Recomandările cadrului didactic-mentor
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

4. Formare profesională continuă la nivel local, național, internațional (conferințe, mese rotunde traininguri, sesiuni de formare etc.).

Nr. d/o	Data	Forma deorganizare	Tematica modulului de formare	Instituția/ perioada
1.				

2.				
3.				
4.				
5.				

5. Alte activități desfășurate.

Nr. d/o	Perioada	Forma de organizare a activității	Denumirea activității	Locul desfășurării

6. Asistența la activitate și consultanța metodică.

Nr. d/o	Data	Grupa	Activitatea	Cadrul didactic	Subiectul activității	Sugestii/ Note

Raportul privind activitatea pedagogică ghidată de cadrul didactic-mentor desfășurată în anul de studii _____

Nivelul de realizare a obiectivelor preconizate:

Descrierea activității:

Numărul activității desfășurate/ghidate de mentor:

Concluzii (sugestii, aprecieri):

3.4. Model de raport privind activitatea mentoratului individual la finele anului de studiu

Numele, prenumele mentiului _____

Stagiul de activitate _____

Studii _____

Problemele/ temele tratate pe parcursul anului:

Descrierea activităților de mentorat:

Realizarea Planului orientativ, stabilit la începutul anului de studii:

Concluzii (sugestii, aprecieri):

**Raportul privind activitatea mentoratului de grup
la finele anului de studii**

Numele ,prenumele mentiiilor/ cadrelor didactice participante la ședințele de mentorat de grup:

1. _____ stagiul de activitate _____
2. _____ stagiul de activitate _____
3. _____ stagiul de activitate _____
4. _____ stagiul de activitate _____
5. _____ stagiul de activitate _____

Problemele/ temele discutate la aceste ședințe:

Numărul activității desfășurate/ghidate de mentor:

Concluzii (sugestii, aprecieri):

La aceste rapoart, se anexează toate fișele de lucru pe parcursul anului

3.5. Fișe de lucru pentru mentorii din instituția de educație timpurie

Fișa nr.1

Fișă de lucru a mentorului pentru prima întâlnire cu mentii

Data _____ luna _____ anul _____

Numele, prenumele mentiiului _____

Stagiul de activitate _____

1. Înregistrarea listei de probleme

<i>Nr. d/o</i>	<i>Problemele întâlnite de mentii</i>	<i>stabilirea prioritara</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

3. Concretizarea care dintre problemele înregistrate sunt prioritare, cu însemnarea în căsuța de – *Stabilire prioritara*

4. Stabilirea următoarei întâlniri

Data _____ luna _____ anul _____ 5.

Prezentarea de către mentor a listei cu surse pentru mentiu, unde poate găsi raspunsul la problemele înregistrate.

Semnătura mentiului la finele ședinței
/ _____ /

Semnătura mentorului la finele ședinței
/ _____ /

Fișa nr.2

Fișă de lucru a mentorului la următoarele întâlniri cu mentiu

Data _____ luna _____ anul _____

Numele, prenumele mentiului _____

Stagiul de activitate _____

1. Se înregistrează problema

<i>Problema stabilită spre analiză / discuție</i>	<i>Pașii întreprinși de mentiu, surse analizate pentru a soluționa problema</i>	<i>Întrebările de concretizare a mentorului</i>

Dacă problema a fost soluționată, se extrage altă problemă din fișa nr.1.Dacă problema mai are necesitatea de a fi studiată / mentiul nu a ajuns la final pentru a închide problema / nu a soluționat-o , se merge mai departe până la soluționarea ei, cu înregistrarea mai jos.

3. Se continuă studierea problemei _____

4. Stabilirea următoarei întâlniri:

Data _____ luna _____ anul _____

5. Semnătura mentiului la finele ședinței

/ _____ /

6. Semnătura mentorului la finele ședinței

/ _____ /

Fișa nr. 3

***Fișă de lucru a mentorului pentru prima întâlnire
a mentoratului de grup***

Data _____ luna _____ anul _____

Numele, prenumele mentiiilor participanți:

1. _____ stagiu de muncă _____
2. _____ stagiu de muncă _____
3. _____ stagiu de muncă _____
4. _____ stagiu de muncă _____
5. _____ stagiu de muncă _____
6. _____ stagiu de muncă _____
7. _____ stagiu de muncă _____

1. Înregistrarea problemelor:

<i>Nr. d/o</i>	<i>Problema întâlnită de mentii</i>	<i>Numele, prenumele mentiiului ce a enunțat problema</i>	<i>Stabilirea priorităților</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

În tabel se pot stabili și domeniile sau categoriile de probleme, (la decizia mentorului) de exemplu:

<i>Nr. d/o</i>	<i>Problema întâlnită de mentii</i>	<i>Numele, prenumele mentiiului ce a enunțat problema</i>	<i>Stabilirea priorităților</i>
1	Adaptarea copiilor la grădiniță		
2	Organizarea măsurilor extracurriculare		
3	Planificarea procesului educativ – instructiv		
4	Stabilirea de parteneriate		

8. Concretizarea care dintre problemele înregistrate sunt prioritare, cu însemnarea în căsuța de – *Stabilire prioritară*.

ATENȚIE !!!

Mentorul numai înregistrează prioritezarea problemelor.
Mentii prioritizează.

9. Stabilirea următoarei întâlniri.

Data _____ luna _____ anul

10. Prezentarea, de către mentor, a listei pentru mentii, unde poate găsi răspunsul la problemele înregistrate.

Semnătura mentiiului la finele ședinței
/ _____ /

Semnătura mentorului la finele ședinței
/ _____ /

Fișa nr. 4

***Fișă de lucru a mentorului pentru următoarele întâlniri
a mentoratului de grup***

Data _____ luna _____ anul

Numele, prenumele mentiiilor participanți:

1. _____ stagiul de muncă
2. _____ stagiul de muncă
3. _____ stagiul de muncă
4. _____ stagiul de muncă

5. _____ stagiu de muncă
6. _____ stagiu de muncă
7. _____ stagiu de muncă

Se înregistrează problema

<i>Problema stabilită spre analiză / discuție</i>	<i>Pașii întreprinși de mentii, surse analizate pentru a soluționa problema stabilită</i>	<i>Întrebările de concretizare a mentorului</i>

Dacă problema a fost soluționată, se extrage altă problemă din fișa nr.3

Dacă problema mai are necesitate de a fi studiată / mentii nu a ajuns la final pentru a închide problema / nu a soluționat-o, se merge mai departe până la soluționarea ei cu înregistrarea mai jos.

1. Se continuă studierea problemei. / Problema a fost închisă. _____

2. Stabilirea următoarei întâlniri:

data _____ luna _____ anul _____

3. Semnătura mentiiului la finele ședinței

/ _____ /

4. Semnătura mentorului la finele ședinței

/ _____ /

Întrebările de concretizare a mentorului în procesul de mentorat :

- *Ce soluții interesante ați găsit?*
- *Cum credeți că se aplică?*
- *Ce surse sunt mai accesibile pentru Dumneavoastră?*
- *Cum credeți, de ce e anevoioasă implementarea ?*
- *Dumneavoastră aveți soluție nouă, neîntâlnită până acum?*
- *Mai este necesar de a analiza această problemă ?*
- *Cum ați reușit?*
- *De ce ajutor mai aveți nevoie?*
- *De cât timp mai aveți nevoie?*

Mentorul nu intervine sub nicio formă atunci, când mențiul își exprimă gândul.

ÎNDRUMĂRI CADRULUI DIDACTI -DEBUTANT

- Nu vă așteptați ca mentorul să vă dea o soluție de-a gata pentru o oarecare problemă. Rolul său este acela de a vă demonstra mijloacele și căile pe care le-ați putea urma;
- Folosiți-vă de cunoștințele și experiența mentorului;
- Încercați să tratați relația de mentorat ca pe un punct de plecare pentru dezvoltarea continuă. După ce ați învățat

ceva, nu vă opriți, provocați-vă curiozitatea și cautați noi surse de cunoștințe;

- Nu vă temeți să fiți mentorat, chiar dacă aveți o experiență de câțiva ani;
- Duceți convorbiri cu mentorul despre modul în care preferați să primiți feedbackuri (scrise, verbale, directe, extrem de critice, etc.) și modul în care aceasta vă poate fi cel mai util;
- Nu vă temeți de a face greșeli, cu excepția cazului în care acestea sunt efecte ale neglijenței dvs. deliberate;
- Încercați să traduceți fiecare sesiune într-un rezultat concret: *o schimbare de atitudine, o nouă acțiune, o nouă strategie, punerea în aplicare a unei noi resurse ... o evoluție mai mare sau mică de practică profesională;*
- Fiți deschis pentru a învăța lucruri noi;
- Faceți un plan cu mentorul: definiți *obiective clare, selectați subiectele, stabiliți canalele de comunicare, sesiunile de program și încercați să respectați planul cât mai mult posibil;*
- Intrați în relația de mentorat cu încredere și cu deschidere și manifestați-vă evident disponibilitatea;

Bucurați-vă de rezultatele bune și fiți mândri de Dvs.!

Componentele portofoliului cadrului didactic-mentor:

- diplomă de studii;
- orarul de desfășurare a orelor de curs a cadrului didactic-stagiar și a cadrului didactic-mentor;

- evidența orelor desfășurate de cadrul didactic-mentor și asistate de cadrul didactic-stagiatar;
- evidența activităților desfășurate de cadrul didactic-stagiatar și asistate de cadrul didactic -mentor;
- analiza punctelor forte și a punctelor slabe ale activității de mentorat, propuneri de eficientizare a acestuia;
- fișa de observare pentru cadrul didactic-stagiatar, pe care acesta o elaborează;
- trei proiecte de activități integrate, oferite cadrului didactic-stagiatar;
- trei proiecte de activități integrate, prezentate de cadrul didactic-stagiatar pentru instruire;
- raportul final al cadrului didactic-mentor privind activitatea cadrului didactic- stagiatar, care va fi înaintat meto- distului;
- Raportul va cuprinde evoluția profesională a cadrului di- dactic-stagiatar și calificativul acordat prin raportare la stan- darde;
- propuneri de perfecționare a activității de stagiatar.

3.6. Activități practice.



**INFORMȚI-VĂ ȘI PROCESAȚI
INFORMAȚIA!**

1. Analizați modelul de proiect de activitate a cadrului didac- tic-debutant!

2. Reflectați asupra componentelor proiectului de activitate și decideți modul de implementare a activităților!



IMPLICAȚI-VĂ!

1. Elaborați modelul propriu de dezvoltare profesională prin prisma componentelor proiectului de activitate propus.
2. Racordați activitățile propuse în modelul propriu de dezvoltare profesională la documentele de politici educaționale specifice educației timpurii.



ACȚIONAȚI!

1. Îndepliniți modelele fișelor de lucru pentru mentorii din instituția de educație timpurie.
2. Identificați problemele înregistrate în fișe și propuneți 2 strategii de soluționare a problemei.

Problemele înregistrate	Strategii de soluționare a problemei
1.	1.
2.	2.



BIBLIOGRAFIE

1. Analiza nevoilor de formare. *Ghid* pentru pregătirea, implementarea și interpretarea datelor analizei nevoilor de formare în școli, Editura Atelier didactic, București, 2017.
2. Andreescu M. C., Apetroae M., Apopei A., *Ghidul profesorului debutant*. Iași, Editura Spiru Haret, 2014.
3. Balan T., Andrițchi V., *Repere psihologice ale activității de mentorat în contextul dezvoltării profesionale*". Psihologie nr. 3-4, 2015. p.26-35
4. Codul Educației al Republicii Moldova, Nr. 152 din 17.07.2014. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 24.10.2014, Nr. 319-324 (634).
5. Cozma C., *Elemente de etică și deontologie*, Iași, 1997.
6. Datcu M., „*Mentoratul modalitate de pregătire și inserție profesională a viitoarelor cadre didactice*”, Cluj-Napoca, 2011.
7. Fairstein E., Silistraru N., Burea S., „*Mentoratul ca factor esențial în dezvoltarea identității profesionale a unui cadru didactic tânăr,*” Simpozion Novice teacherațional Ediția a VI-a,

Responsabilitate publică în educație, 2014. p.233-238.

8. Hattie, J., 2011, Feedback in schools, Disponibil: <https://www.visiblelearning.com/sites/default/files/Feedback%20article.pdf>
9. Luchian T., *Mentoratul – componentă importantă a procesului de îmbunătățire a calității pregătirii cadrelor didactice*. În revista Analele științifice ale universității de stat „B. P. Hasdeu” din Cahul, Vol. VII, p.19.
10. Mândăcanu V., *Etica pedagogică*, Chișinău, 2000.
11. Mândăcanu V., *Etica și arta comportamentului civilizat*, Chișinău, 2001.
12. McIntyre, Hagger, H., *Mentors in schools: development the profession of teaching*, London, 1998.
13. Mind Tools, 2017, The situation – behavior – impact feedback tool: Providing clear, specific feedback, Disponibil: <https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>
14. Miroiu M., Blebea N. G., *Introducere în etica profesională, Iași*, Editura Trei, 2001.

15. Mullen, C. A., Kealy, W.A., Lifelong mentoring: the creation of learning relationship, în Mullen, C.A., Lick, D.W, New directions in mentoring: creating a culture of synergy, London Falmer, 1999.
16. Nedelcu, A., Ciolan, L., *Școala așa cum este*. Editura Vanemonde, București, 2010.
17. Pânișoară G. *Integrarea organizațională*. Pași spre un un management de succes, Iași, 2006.
18. Renton, J. *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*, New York: Bloomberg Press, 2009.
19. Rowley James B., The Good Mentor, <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership.may99/vol56/num08/TheGood-Mentor.aspx>
20. Sinclair, C., Mentoring on-line about mentoring: possibilities and practice, in *Mentoring and Tutoring*, vol. 11, no, 1., 2003.
21. *Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020*. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 21.11.2014, Nr. 345-351 (1014)

22. Ungureanu, D., 001, Mentoring-ul în educația adulților, în Revista de Științe ale Educației, nr.1, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2001.
23. University of Wisconsin, 2020, Mentors: Best Practices for Giving Feedback, Disponibil: <https://ictr.wisc.edu/mentoring/mentors-best-practices-for-giving-feedback/>
24. <http://iteach.ro/experiencedidactice/dezvoltare-profesionala-mentorat-si-coaching>.
25. http://mentornet.ro/wp-content/uploads/2012/02/Manual-mentorship_pdf.pdf.
26. http://edu-mentoring.eu/handbook/handbook_ro.pdf
27. <http://mentoring.londondeanery.ac.uk/ourscheme/mentors/ethical-code-of-practice>
28. <http://mentoring.londondeanery.ac.uk/ourscheme/mentors/ethical-code-of-practice>
<https://www.euroed.ro/userfiles/MANUALUL%20MENTORULUI.pdf>



Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat
„Ion Creangă” din Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069