

CZU: 371.213.3

CARIERĂ ȘI SUCCES PROFESIONAL PRIN MENTORAT**Roxana AXINTE***Info Educația, România*

Tot mai frecvent se discută în mediul educațional despre valoarea mentoratului pentru profesorii aflați la începutul carierei didactice. Profesorii debutanți se confruntă cu numeroase provocări în primii ani de activitate și, prin urmare, au nevoie de sprijin acordat de către instituție într-o formă *organizată, formală și valorizată*. Din punctul de vedere al etapelor, care trebuie parcurse în planul dezvoltării profesionale, furnizarea unui model viabil sub forma unui program de mentorat este recomandată. Astfel se va facilita transferul cunoștințelor teoretice dobândite (în timpul anilor de studii) în activitatea lor concretă, astfel încât aceștia să aibă oportunitatea de a-și dezvolta la un nivel superior competențele specifice ocupației de cadru didactic. Prezentăm un studiu ce evidențiază identificarea unui mod de lucru, adecvat caracteristicilor de învățare ale debutanților, rezultat din analiza comparativă a percepțiilor referitoare la activitatea de mentorat ale celor doi parteneri ai acestui proces: *profesorul mentor și profesorul stagiar*. Rezultatul obținut evidențiază rolul parteneriatului în procesul de mentorat astfel încât fiecare dintre cei doi actori obține beneficii din perspectiva dezvoltării carierei didactice, implicit succes și satisfacție profesională.

Cuvinte-cheie: *carieră didactică, mentor, profesor debutant, debut profesional, succes profesional.*

CAREER DEVELOPMENT AND PROFESSIONAL SUCCESS THROUGH MENTORING

The value of mentoring has recently been discussed about in the educational community. Debutant teachers face numerous challenges in the first years of their career and, therefore, they need support in *an organized, formal and value-based manner*. From the point of view of the steps to be taken in the field of professional development, it is recommended to provide a viable model in the form of a mentoring program. This will facilitate the transfer of acquired theoretical knowledge during their study years into everyday activities so that they have the opportunity to further improve the competences specific to teaching. This article is a study which analyzes of a manner of work appropriate to the debutant teacher's learning characteristics, drawing its conclusions from the comparative analysis of perceptions about the mentoring activity of the two partners in the process: *the mentor and the debutant teacher*. The result obtained emphasizes the role of the partnership in the mentoring process, so that each of the two actors obtains benefits from the perspective of the development of the teaching career, while simultaneously achieving success and professional satisfaction.

Keywords: *didactic career, mentor, debutant teacher, career start, professional success.*

Introducere

Abilitatea de a te face înțeles, de a transmite și altora (în special copiilor) conținuturile didactice poate fi desăvârșită de către profesorul debutant alături de un mentor, care are abilitățile necesare de a sprijini adaptarea acestuia la specificul activității didactice, care facilitează cunoașterea/interiorizarea rigorilor instituționale ale mediului educațional. Diferite studii de natură statistică, dar și realitatea au demonstrat că pot exista diferențe între un profesor care a fost mentorat și unul care a profesat, învățând empiric, fără îmbinarea structurată, absolut necesară între teorie și practică [1, p.18]. Valoarea adăugată competențelor dezvoltate de beneficiarul unui program mentorat constă în capacitatea de a selecta și de a-și adapta nevoile de învățare/dezvoltare la modelul oferit de mentor.

Abordarea și conceptualizarea demersului

Conceptul „program de mentorat” se axează pe identificarea răspunsurilor la întrebările: *ce, de ce, pentru cine, cu cine, cum și cu ce scop?* la care *designerii programelor de mentorat* sunt invitați să reflecteze. Cum nu există o matrice universală de intervenție, deoarece nu există nicio măsură care să se potrivească la toate situațiile (avem în vedere diversitatea nevoilor de învățare ale debutanților, dar și a contextelor instituționale), aceștia sunt puși în situația să analizeze și să elaboreze alternativele cele mai potrivite pentru beneficiarul activității de mentorat, devenind astfel *creatori ai unor activități de învățare pentru propriii colegi*.

Conceptul de *succes profesional*, ca efect al parcurgerii unui program de mentorat, poate fi analizat din două perspective: interiorizarea unei atitudini proactive față de activitatea desfășurată în plan profesional și dezvoltarea competențelor necesare practicării profesiei de cadru didactic pentru profesorul debutant, dar și atingerea unui nivel superior în planul carierei didactice de către cel care și-a asumat rolul de *profesor mentor*.

Mentoratul include, pe de-o parte, o dimensiune orientată spre progresul în carieră și, pe de altă parte, el ajută la dezvoltarea funcțiilor psihosociale cu ajutorul consilierii și al colegialității. Astfel, mentoratul se bazează pe socializare la nivelul instituției, adaptare (socială și profesională), dar și acomodare cu rigorile activității realizate [2, p.105].

Programele de mentorat sunt utile, deoarece sunt structurate pe „activitatea practică”, iar în același timp oferă resurse reale pentru o relație *mai favorabilă învățării* între profesorul mentor și profesorul debutant [3, p.182]. Relația profesionist - beneficiar al muncii sale trebuie *focalizată pe realizarea scopului pentru care se află amândoi acolo*. Modelul constructivist al învățării aduce în atenție *rolul important al celui care învață – în acest caz profesorul debutant*, considerându-l constructor al propriei evoluții în plan profesional. Asocierea perioadei de debut cu procesul complex al învățării nu este întâmplătoare. Cu privire la dezvoltarea carierei, din perspectiva constructivistă se identifică o abordare diferențiată a primului an de activitate profesională (nivelul novice, începător) ce presupune familiarizarea debutantului cu exigențele și cerințele profesiei, etapă marcată de stres, frustrare, anxietate. Din această perspectivă, sprijinul oferit de o persoană cu experiență, care beneficiază de recunoașterea rezultatelor obținute în plan profesional în cadrul „minicomunității profesionale” din care face parte, este considerat oportun. Astfel, profesionistul cu experiență, care își asumă *rolul de mentor*, va fi cel care va „*călăuzi pașii debutantului la începutul creionării carierei didactice*”. Mentorii pot asigura suport, pot întări modul de a fi al debutanților, pot provoca debutanții pentru a se putea adapta optim la noul mediu și pot oferi viziune pentru aceștia pentru a-i ajuta să vadă de unde au plecat și unde se îndreaptă.

Reușita activității de mentorat este dată de perspectiva sistemică asupra demersurilor proiectate – rezultate deduse din nevoile/așteptările beneficiarilor (debutanților), dar și din cunoașterea nevoilor instituției în care stagiarul își desfășoară activitatea. De aici, apar mai multe direcții în care cadrul didactic ce deține statutul de mentor poate avea responsabilități: față de sine însuși ca profesionist; față de beneficiarul direct – respectiv, stagiarul/profesorul debutant; față de beneficiarii indirecti – minicomunitatea școlară din care cei doi fac parte.

Referitor la domeniul nostru de interes, mentorii de succes sunt reprezentați de cadrele didactice, care își asumă rolul de formatori, care pot să ofere oportunități pentru dezvoltarea altora. Dată fiind pregătirea și experiența lor, aceștia pot să identifice situațiile și evenimentele în curs, în devenire sau posibile care pot influența activitatea profesională a celor mentorați. Contribuția specifică a acestora este în legătură directă cu planul de dezvoltare profesională existent la nivel instituțional pentru toți angajații, corelat direct cu planul de dezvoltare a carierei, pe care ei îl pot coordona [4, p.1]. Astfel, ei pot interveni în activitatea „novicilor”, oferindu-le *sprijin procedural* spre a face față cerințelor specifice din spațiul școlar [5, p.16-17]. Caracterizați prin calități valorizate din punct de vedere psihosocial, având dezvoltate abilități de comunicare la nivel superior, având o conduită profesională adecvată, mentorii sunt în primul rând modele de identitate, surse de ajutor și informație, reprezintă profesionistul capabil să întrețină o relație dinamică între sine, ca persoană dornică să ghideze, și o altă persoană care dorește să învețe.

Este relevant în acest context să menționăm faptul că avem în vedere unele caracteristici fundamentale: mentoratul este o relație de comunicare, interpersonală; relația de mentorat se dezvoltă în timp, perioadă în care nevoile persoanei mentorate și natura relației tind să se schimbe; mentorul trebuie să fie conștient de aceste schimbări și să varieze gradul și tipul de atenție, ajutor, sfat, informație și încurajare pe care le oferă.

Analiza și prelucrarea datelor

Roluri și competențe ale cadrului didactic din perspectiva activității de mentorat

Rezultatele studiului realizat evidențiază *modul de lucru al cadrelor didactice din perspectiva activităților de mentorat pe care intenționează să le realizeze*, prin analiza unor modele de activitate pe care aceștia le utilizează în activitatea curentă și care ar putea fi preluate și introduse într-un program de mentorat. Investigarea acestui aspect se înscrie în tendințele manifestate în prezent în plan european, referitor la contextul identificării soluțiilor privind integrarea debutanților în plan profesional și social, dar și al facilitării obținerii succesului de către aceștia.

Scopul cercetării este reprezentat de identificarea modelelor teoretice pe care intenționează să le valorifice cadrele didactice în activitatea de mentorat. S-a avut în vedere analiza percepțiilor cadrelor didactice, considerate cu experiență, referitoare la modul cum este recomandat să elaboreze și să implementeze *activitățile de mentorat în școală* și a percepțiilor cadrelor didactice debutante asupra *nevoii de sprijin, resimțită de aceștia*. În acest sens s-a realizat o acțiune de investigare a cadrelor didactice, din două perspective:

✓ identificarea propriilor nevoi de achiziție (informațională, procedurală) necesare în vederea propunerii/ implementării unui program de mentorat pe care intenționează să-l coordoneze – din postura de cadru didactic care dorește să dețină statutul de profesor mentor;

✓ identificarea modului cum percep caracterul particular (colegial, oferit în cadru nonformal, neoficial) al suportului profesional acordat de către colegi, din perspectiva profesorului debutant.

Ipotezele studiului realizat

Ipoteza 1: Există corelații semnificative între percepțiile cadrelor didactice cu experiență și ale celor debutante asupra procesului de mentorat, din perspectiva importanței acordate.

Ipoteza 2: Există diferențe semnificative între cadrele didactice în ceea ce privește variabila dependentă *percepția asupra activității de mentorat* în funcție de variabila independentă *locul desfășurării activității*, în sensul că cei care lucrează la liceu vor considera ca fiind mai importantă activitatea de mentorat abordată în manieră constructivistă, comparativ cu colegii lor care își desfășoară activitatea la gimnaziu.

Caracteristicile participanților la studiu

Avem două categorii:

✓ cadre didactice care au obținut gradul didactic II, gradul didactic I (considerate cu experiență și care pot să-și asume statutul de profesor mentor): au participat 108 cadre didactice; grupul de respondenți a fost constituit din 7 bărbați și 101 femei (fapt ce a determinat neluarea în calcul a acestei dimensiuni); 46 cu gradul didactic II, 62 cu gradul didactic I; 26 de cadre didactice care își desfășoară activitatea numai la gimnaziu, 48 – numai la liceu, 34 – la gimnaziu și la liceu;

✓ cadre didactice debutante: au participat 96 de cadre didactice; grupul de respondenți a fost constituit din 7 bărbați și 89 femei (fapt ce a determinat neluarea în calcul a acestei dimensiuni); dintre aceștia 43 activează la gimnaziu, 23 – la liceu, 30 – la gimnaziu și la liceu;

Metodologia desfășurării activității: variabile, metode, instrumente

Variabila dependentă (pentru cele două categorii de cadre didactice): percepții ale cadrelor didactice care au obținut gradul didactic II sau I / cadrelor didactice debutante asupra importanței activității de mentorat.

Variabilele independente:

a) pentru categoria cadrelor didactice cu experiență: gradul didactic II, gradul didactic I; nivelul unității de învățământ în care își desfășoară activitatea: școală gimnazială, liceu, gimnaziu și liceu;

b) pentru categoria cadrelor didactice debutante: nivelul unității de învățământ în care își desfășoară activitatea: școală gimnazială, liceu.

Metoda utilizată a fost ancheta prin chestionar. Aplicarea acesteia are în vedere realizarea unei investigații de tip cantitativ, în scopul evidențierii percepției cadrelor didactice asupra nevoilor achizițiilor de natură informațională și de tip procedural, necesare desfășurării activității de mentorat, din perspectiva rolului asumat de mentor. Întru completarea datelor referitoare la situațiile de mentorat, au fost aplicate chestionare la două categorii de respondenți: cadre didactice care dețin gradul didactic II / I în învățământ (considerați specialiști, care pot implementa un program de mentorat) și cadre didactice debutante (considerați beneficiari direcți ai programului de mentorat). În acest sens, criteriile de selecție a participanților au fost următoarele: specificul unității școlare unde își desfășoară activitatea; disponibilitatea de a se implica în studiu. Datele colectate s-au constituit într-o bază de analiză și interpretare a modului în care cadrele didactice percep activitățile de mentorat. Astfel gândită, metodologia de lucru a oferit posibilitatea cunoașterii aspectului cercetat de pe poziții obiective (opiniile profesorilor experimentați) și subiective (opiniile debutanților), în mod deosebit din punct de vedere cantitativ, astfel încât rezultatele obținute să constituie un punct de plecare în elaborarea unui program de formare continuă pentru cadrele didactice, focalizat pe proiectarea și elaborarea activităților de mentorat.

Instrumente utilizate: chestionar pentru măsurarea percepțiilor asupra nevoii de achiziții (chestionar MPNA, varianta utilizată pentru profesorii aspiranți la rolul de mentor); chestionar pentru măsurarea percepțiilor cadrelor didactice debutante asupra nevoii de sprijin exprimate și resimțite (chestionar MPNS, variantă utilizată pentru profesorii debutanți). Aplicarea instrumentelor pe cele două categorii de participanți la studiu s-a realizat diferențiat, în funcție de ipotezele propuse.

Analiza și interpretarea rezultatelor

Ipoteza 1: Există corelații semnificative între percepțiile cadrelor didactice cu experiență și ale celor debutante asupra procesului de mentorat, din perspectiva importanței acordate. Pentru a verifica această ipoteză, a fost utilizată metoda statistică Corelația Pearson.

Corelația Pearson: importanța activității de mentorat

Pearson Correlation		Importanța activității de mentorat/cadre didactice cu experiență	Importanța activității de mentorat/cadre didactice debutante
Importanța activității de mentorat/cadre didactice cu experiență	Pearson Correlation	1	.199*
	Sig. (2-tailed)		.039
	N	257	108
Importanța activității de mentorat/cadre didactice debutante	Pearson Correlation	.199*	1
	Sig. (2-tailed)	.039	
	N	108	108

Conform rezultatelor obținute, putem observa:

- ✓ $p = 0,039 < 0,05$, de unde rezultă că există o legătură semnificativă între cele două variabile;
- ✓ $r = 0,199 < 0,30$, de unde rezultă că relația dintre cele două variabile este slabă, iar semnul „+” ne arată că este și direct proporțională, adică cu cât scorurile profesorilor cu experiență la variabila *importanța activității de mentorat* cresc, cu atât vor crește cele ale cadrelor didactice debutante la aceeași variabilă;
- ✓ $r^2 = 0,039$, de unde rezultă că în 39% cazuri corelația apare.

Corelația Pearson: importanța activității de mentorat realizată în mod constructivist

Pearson Correlation		Importanța activității de mentorat realizată în mod constructivist/ cadre didactice cu experiență	Importanța activității de mentorat realizată în mod constructivist /cadre didactice debutante
Importanța activității de mentorat realizată în mod constructivist/cadre didactice cu experiență	Pearson Correlation	1	.195*
	Sig. (2-tailed)		.043
	N	257	108
Importanța activității de mentorat realizată în mod constructivist/cadre didactice debutante	Pearson Correlation	.195*	1
	Sig. (2-tailed)	.043	
	N	108	108

Conform rezultatelor obținute, putem observa:

- ✓ $p = 0,043 < 0,05$, de unde rezultă că există o legătură semnificativă între cele două variabile;
- ✓ $r = 0,195 < 0,30$, de unde rezultă că relația dintre cele două variabile este slabă, iar semnul „+” ne arată că este și direct proporțională, adică cu cât scorurile cadrelor didactice cu experiență la variabila *importanța activității de mentorat realizată în mod constructivist* cresc, cu atât vor crește scorurile cadrelor didactice debutante la aceeași variabilă;
- ✓ $r^2 = 0,038$, de unde rezultă că în 38% din cazuri corelația apare.

Ipoteza 1 confirmă faptul că există corelații semnificative între cele două aprecieri (cadre didactice cu experiență și cadre didactice debutante) asupra procesului de mentorat, în mod deosebit asupra modului de realizare a acestuia.

Ipoteza 2: Există diferențe semnificative între cadrele didactice, în ceea ce privește variabila dependentă *percepția asupra activității de mentorat*, în funcție de variabila independentă *locul desfășurării activității*, în sensul că cei care lucrează la liceu vor considera ca fiind mai importantă activitatea de mentorat abordată în manieră constructivistă, comparativ cu colegii lor care își desfășoară activitatea la gimnaziu. Pentru a verifica dacă există o legătură semnificativă între cele două variabile, a fost utilizată metoda statistică *One Way Anova*.

Prezentarea mediilor obținute:

VI	N	Mean
Gimnaziu	26	58.0000
Liceu	48	60.0625
Gimnaziu și liceu	34	64.4412
În total	108	60.9444

Prezentarea diferențelor dintre medii și a abaterii standard

(I) activitate desfășurată	(J) activitate desfășurată	Mean Difference (I-J)	Std.Error	Sig.
Gimnaziu	Liceu	-2.06250	1.94328	.873
	Gimnaziu și liceu	-6.44118*	2.07911	.007
Liceu	Gimnaziu	2.06250	1.94328	.873
	Gimnaziu și liceu	-4.37868*	1.78885	.048
Gimnaziu și liceu	Gimnaziu	6.44118*	2.07911	.007
	Liceu	4.37868*	1.78885	.048

În urma analizei statistice s-a constatat că rezultatele obținute indică existența unei legături semnificative între cele două variabile. Testul Bonferroni denotă următoarele:

- ✓ $M1-M2 = -2.062$ $p = 0,873 > 0,05$ indică faptul că nu există o diferență semnificativă între cadrele didactice care își desfășoară activitatea numai la gimnaziu și cele care își desfășoară activitatea numai la liceu, în ceea ce privește importanța acordată activității de mentorat realizată în manieră constructivistă;
- ✓ $M1-M3 = -6.441$ $p = 0,007 < 0,05$ indică faptul că există o diferență semnificativă între cadrele didactice care își desfășoară activitatea numai la gimnaziu și cele care își desfășoară activitatea în cadrul ambelor niveluri de învățământ (gimnaziu și liceu), în ceea ce privește importanța acordată activității de mentorat, realizată în manieră constructivistă, ultimii apreciind mai mult varianta constructivistă;
- ✓ $M2-M3 = -4.378$ $p = 0,048 < 0,05$ indică faptul că există o diferență semnificativă între cadrele didactice care își desfășoară activitatea numai la liceu și cele care își desfășoară activitatea în cadrul ambelor niveluri de învățământ (gimnaziu și liceu), în ceea ce privește importanța acordată activității de mentorat, realizate în manieră constructivistă, ultimii apreciind mai mult abordarea constructivistă;

Ipoteza 2 confirmă faptul că specialiștii care își desfășoară activitatea la gimnaziu și la liceu apreciază ca fiind mai importantă activitatea de mentorat realizată în manieră constructivistă, decât colegii lor care lucrează numai la gimnaziu sau numai la liceu.

Concluzii

Modelul Self-Directed Learning privind autonomia în învățare vizează aspectele progresive ale dependenței în perspectiva autodirecționării, sugerându-se faptul că învățarea autodirecționată este situațională [6, p.125-149]. Astfel, putem afirma că rolul *îndrumătorului* (*mentor, model, ghid etc.*) este de a identifica stadiul în care se află „*cursantul*” (în cazul nostru – stagiarul) și de a adapta activitățile de supervizare/mentoring conform cu stadiul respectiv (al protejatului dependent cu grad scăzut de autodirecționare; al protejatului interesat, cu nivel moderat de autodirecționare; al protejatului implicat, cu nivel intermediar de autodirecționare; al protejatului autodirecționat, cu motivație și abilități necesare unei bune adaptări în noul mediu profesional).

Este necesară optimizarea competențelor cadrelor didactice, în sensul de a utiliza în practică și alte modele de învățare, cele care supun atenției beneficiarului (debutantul, în cazul nostru) procesului de învățare.

– Acest demers poate avea ca punct de plecare „modelul competențelor”, care reprezintă un răspuns la schimbările ce apar la nivel de organizație (nevoi, cerințe), la realizarea eficientă a responsabilităților din fișa postului [7, p.301-308];

– Dintre competențele considerate necesare mentorului enumerăm: căutarea de informații, *flexibilitatea conceptuală*, orientarea spre rezultate, orientarea spre dezvoltarea proprie și a celorlalți, încrederea în forțele proprii, orientarea proactivă etc.

Dezvoltarea sistemului de competențe poate avea mai multe niveluri: novice, începător-avansat, competent, specialist, expert. Astfel:

– profesorii debutanți nu au avut oportunitatea să experimenteze modele diferite de intervenție în plan educațional și este recomandat ca la debutul activității să beneficieze de consultanță și sprijin în acest sens;

– *preferința* pentru utilizarea modelului educațional constructivist de către cadrele didactice care își desfășoară în același timp *activitatea la nivel gimnazial și liceal* este susținută și de ideea, conform căreia modul de lucru reprezintă certitudinea adecvării abordării la beneficiar și nu invers (este un model potrivit pentru adulți).

Un program de mentorat eficient, din perspectiva dezvoltării profesionale și personale, are ca elemente esențiale: activitatea de observare, reflecție, feedback și predare în parteneriat, respectiv dezvoltare profesională pentru ambii [8, p.418]. Dintre avantajele mentoratului pentru debutanți amintim: facilitarea integrării la locul de muncă; familiarizarea cu specificul școlii, cu cerințele și așteptările școlii, ale părinților, elevilor [9]; oportunități de a stabili relații și canale de comunicare (datorită creșterii stimei și încrederii de sine) cu diferite persoane-resursă [10]; dezvoltarea unor comunități de învățare ale cadrelor didactice debutante [11, p.29-34]; oportunitatea de a se afla în situații de a discuta, dezbate, analiza într-un mod critic și reflectiv; oportunitatea de a-și analiza propriile convingeri și credințe cu privire la activitatea didactică în general, cu referire la rolul cadrului didactic; oportunitatea de a învăța să lucreze în echipă etc.

Pentru a fi implicați în elaborarea și implementarea programelor de mentorat, aspiranții la acest statut necesită dezvoltarea de competențe specifice (inclusiv a celei de a reflecta la noul rol deținut). Formarea mentorilor vizează cunoașterea aspectelor specifice formării și dezvoltării adulților, dar și necesitatea ca aceștia să fie complet pregătiți pentru o posibilă extindere a relației.

Referințe:

1. *Date-cheie privind cadrele didactice și conducătorii de școli din Europa. Raport Eurydice*. Agenția Executivă pentru Educație, Audiovizual și Cultură (EACEA, Eurydice și Sprijin pentru Politici), 2013, p.18.
2. PÂNIȘOARĂ, G. *Integrarea în organizații*. Iași: Polirom, p.185.
3. ȘOITU L. (coord.) *Dicționar enciclopedic de educație a adulților*. Iași: Editura Universității „Al.I. Cuza”, 2011, p.182.
4. BUSH, T., COLLEMAN, M.V., WALL, D., WEST-BURNHAM, J. *Mentoring and continuing professional development*. 1996, p.1. <https://ajem.infoservices.com.au/downloads/AJEM-14-01>
5. KING, F. *Continuing Professional development*, p.16-17, 2011.
6. BUSH, T. COLLEMAN, M.V., WALL, D., WEST-BURNHAM, J. *Mentoring and continuing professional development*. 1996, p.1. <https://ajem.infoservices.com.au/downloads/AJEM-14-01>
7. GROW, G.O. Teaching learners to be self-directed. In: *Adult Educational Quarterly*, 1991, vol.41, no3, p.125-149.
8. PÂNIȘOARĂ, G., PÂNIȘOARĂ, I.O. *Managementul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2000, p.301-308.
9. GROVER, K.L. *A study of first year elementary principals and their mentors in the New York city public schools*. Papers presented at the Annual Meeting the American Research Educational Association, New Orleans, 418, 1994, April.
10. DOUGLAS, C.A. *Formal Mentoring Programs in Organizations. An Annotated Bibliography*. Publication, Center for Creative Leadership, P.O. Box 26300, Greensboro, NC <https://eric.ed.gov/?id=ED409461>.
11. BOLAM, R., McMAHON, A., POCKLINGTON, K., WOELDLING, D. *National Evaluation of the Headteacher Mentoring Pilot Schemes*. London: DFE, 1993.
12. POCKLINGTON, K., WEINDLING, D. *Promoting Reflection on Headship Through the Mentoring Mirror*. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0263211X96242006>
13. HOPKINS-THOMPSON, P.A. *Colleagues helping colleagues: mentoring and coaching*. NASSP Bulletin, 84,,617.29-36, 2000, citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1
14. *Metodologie privind activitatea de mentorat în România și constituirea Corpului de mentori, în conformitate cu Legea nr.1 din 10.01.2011*. Legea Educației Naționale. Capitolul I. *Dispoziții generale*.
15. POTOLEA, D., CARP, D. (coord.). *Calitatea programelor de formare continuă a cadrelor didactice: concepție și practici*. În: *Profesionalizarea carierei didactice din perspectiva educației continue*. București: Editura Universității, 2008.
16. *Proiectul pentru Învățământul Rural. Ghid de aplicare. Ghidul mentorului*. MEC, București, 2003.
17. SIEBERT H. *Învățarea autodirijată și consilierea pentru învățare*. Iași: Institutul European, 2002.
18. *Statutul profesorului mentor*. Ministrul Educației și Cercetării, Ordinul 5400 din 25.11.2004.
19. SUCIU, M., MEHEDIȚEANU, G. *Standard Ocupațional – Mentor*. București: COSA, 1999.

Prezentat la 04.12.2017