STUDIA UNIVERSITATIS MOLDAVIAE
Revista ştiinţifica a Universtităţii de Stat din Moldova, 2024, nr. 9(169)

CZU: 37.032:37.01:005 **https://doi.org/10.59295/sum9(169)2024_11**

DEZVOLTAREA PERSONALĂ. STRATEGIE DE MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

Florentina CIULEI,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Organizațiile școlare din România se confruntă cu perspectiva continuă a schimbării prin raportare la schimbările legislative, la cele de la nivelul paradigmei educaționale, dar și la nivel social. Schimbare ca proces în organizația școlară produce implicații majore în mediul social-profesional actual al cadrelor didactice și al managerilor școlari, determinându-i să identifice metode eficiente de adaptare la schimbare, de reinventare și reconfigurare pentru a oferi sens și relevanță activității didactice și manageriale, pentru a facilita depășirea provocărilor care apar în procesul schimbărilor sociale și paradigmelor educaționale, dar și în relațiile cu alți actori educaționali și cu sine însuși. Pentru a adopta cea mai adecvată cale de funcționare eficientă în mediul social-profesional actual în continuă dinamică, cadrele didactice și managerii școlari se implică în programe și proiecte destinate susținerii procesului de dezvoltare personală ca parte a evoluției în carieră, dar și succesului profesional.

Cuvinte-cheie: *cadre didactice, manager școlar, dezvoltarea personală și profesională, schimbarea în educație, management educa*țional.

PERSONAL DEVELOPMENT. EDUCATIONAL MANAGEMENT STRATEGY

School organizations in Romania face the continuous perspective of change by referring to legislative changes, to those at the level of the educational paradigm, but also at the social level.Change as a process in the school organization produces major implications in the current socio-professional environment of teachers and school managers, causing them to identify effective methods of adapting to change, reinventing and reconfiguring to give meaning and relevance to the activity didactic and managerial, to facilitate overcoming the challenges that appear in the process of social changes and educational paradigms, but also in relations with other educational actors and with oneself. In order to adopt the most appropriate way of effective functioning in the current dynamic socio-professional environment, teachers and school managers get involved in programs and projects designed to support the personal development process as part of career development and professional success.

Keywords: *teaching staff, school manager, personal and professional development, change in education, educational management.*

Introducere

Perspectiva continuă a schimbării la nivel legislativ, a paradigmei educaționale, dar și la nivel social solicită cadrelor didactice și managerilor școlari un proces continuu de *creștere, de evoluție și de dezvoltare* în scopul adaptării și desfășurării cu succes și satisfacție a profesiei didactice. *Dezvoltarea cadrelor didactice și a managerilor școlari* a devenit una dintre preocupările actuale deoarece sunt prin natura profesiei expuși procesului de schimbare, prin sensibilizare la anumite probleme sociale, responsabilitate și devotament. În actualitate cadrele didactice și managerii școlari au un parcurs mai dificil în construcţia identităţii personale și profesionale, în procesul de adaptare la condiţiile şi cerinţele actuale necesare pentru a se realiza pe plan personal și profesional, deoarece sunt tot mai des influenţati de schimbările ce au loc pe plan politic, economic și profesional. În acest context, integrarea de oportunităţi pentru dezvoltarea personală a cadrelor didactice și a managerilor școlari în documentele de politici și management educațional reprezintă o prioritate.

Dezvoltarea personală – abordare multidimensională

Dezvoltarea personală reprezintă un concept complex și actual aflat în centrul provocărilor umane și manageriale actuale, care însumează o varietate de tehnici și practici menite să influențeze atât lumea persoanelor fizice, cât și pe cea a organizațiilor.

Pe parcursul secolului trecut s-au dezvoltat o serie de teorii și abordări experimentale care au evidenţiat importanţa invocării termenului de dezvoltare personală, nu doar ca o tendință socială, ci a fost explicat prin principii ştiinţifice.

Termenul a fost aplicat cu precădere în contextul schimbărilor rapide de paradigme sociale, de cunoaștere și implicit educaționale, când oamenii s-au confruntat cu situaţia adaptării rapide la transformările sociale, de pe piața muncii, la creșterea volumului de informații, la diversitate de oferte din diferite domenii de interes.

Conceptul de dezvoltare personală nu poate fi atribuit unui singur fondator, ci unui flux de gândire, alimentat de-a lungul timpului de mai multe influențe, teorii și abordări experimentale care pot fi revendicate domeniului *psihologie*, *filozofie,* dar și *sociologie.* O delimitare și o definire a conceptului de dezvoltare personală ne conduce către origini, acest concept găsindu-și rădăcinile în filozofie, mai exact în filozofia antică, dar și în psihologia modernă, în special psihologia umanistă și pozitivă [1].

În timp ce *perspectiva filozofică* surprinde conceptul dezvoltării personale, inițial evocat de Aristotel în anul 383 î. Hr., ca fiind bazat pe un principiu fundamental al ființei umane de a-și dezvolta virtuțile și de a-și asigura bunăstarea [2], *perspectiva psihologică* surprinde cele mai multe definiții ale dezvoltării personale, influențate de diferitele abordări și curente de gândire. Pe de o parte, *psihologia umanistă* asociază dezvoltarea personală cu conceptul de auto-actualizare, proces prin care potențialul individului se dezvoltă în congruență cu percepția de sine și experiența personală [3, pp. 52-53], pe de altă parte, *psihologia pozitivă* o descrie drept capacitatea indivizilor să experimenteze emoțiile pozitive și să dezvolte trăsături pozitive [3, pp.76-78], iar *psihologia psihanalitică* o asociază conceptului de individualizare, abordare care conduce individul să se diferențieze, să-și definească unicitatea [3 pp. 56-57]. *Perspectiva sociologică* surprinde dezvoltarea personală ca pe un fenomen care este în plină expansiune în peisajul social contemporan și care se manifestă printr-o gamă largă de produse și servicii, inclusiv „consultări individuale, cursuri sau ateliere colective, reviste, site-uri web, produse de wellness” [4] îmbrăcând forma unei căi de comunicare, de socializare, înlesnită de un limbaj specific, cu aspect motivațional în care formulele „cum să” sau „n pași” spre „fericire, succes, cunoașterea sinelui, a propriului potențial…” au devenit obișnuite, chiar naturale.

Debutând în anii 1970, în special de la apariția curentelor bazate pe relațiile umane și ale psihologiei umaniste, dezvoltarea personală a fost *integrată și practicată* în mai multe domenii, precum managementul și educația. Privită din *perpectiva ştiinţelor managementului,* dezvoltarea personală poate fi definită ca o acțiune de management al resurselor umane, care vizează creșterea abilităților angajaților, dar și îmbunătățirea calității vieții și a climatului relațional la locul de muncă. Dincolo de metodele obiective și instrumentele utilizate de manager, au apărut diferite practici de dezvoltare personală, care constituie o abordare mai umană și mai personală a organizației, fiind un prim pas în dezvoltarea acesteia, deoarece performanța este măsurată prin abilitățile angajaților săi. Practicile de dezvoltare personală sunt frecvent implementate în management, de exemplu, în formarea inițială și continuă a managerilor, în dezvoltarea abilităților de management și de conducere [5].

Tabel 1. Evoluția conceptului de dezvoltare personal.

Abordări și curente	Contribuții (Autori și surse studiate)	Conceptul de dezvoltare personală	Caracteristici/ perspective procesuale
Filosofie antică	Aristotel. Hadot (1995). Foucault (2001). Hée.	*Dezvoltarea personală* Transformare interioară prin exercițiul filozofiei ca disciplină intelectuală și ca mod de viață. Transformarea are loc prin exerciții spirituale care vizează conștiința de sine prin concentrare și transcendență de sine.	Finalitatea cercetată este înțelepciunea, o stare asimptomatică în care înțeleptul găsește fericirea și libertatea interioară indiferent de circumstanțe.

Psihologie umanistă	Rogers C. Le développement de la personne, Paris: Dunod, 1998.	*Funcționarea deplină a persoanei* Procesul în care organismul uman progresează astfel încât să renunțe la atitudini defensive, fără a nega conștiința oricăreia dintre experiențele sale; a trăi momentul prezent răspunzând la situații cu întregul tău organism.	Actualizarea potențialelor care sunt ascunse în spatele mecanismelor de apărare ale individului.
	Maslow A. H. et all Maslow on Management, New York: Wiley, 1998. Maslow A. H. Devenir le meilleur de soi-même, Paris: Eyrolles, 2008.	*Realizarea de sine* Percepția realității, acceptarea, concentrarea asupra problemei, autonomia, spontaneitatea, experiențele paroxistice, rezistența la inculturare, rezolvarea dihotomiilor.	Actualizarea potențialelor, prin transcendența condițiilor umane de bază.
	Leclerc G et. all. The Self Actualization Concept: A Content Validation. J. of Social Behavior and Personality, 1998, vol. 13, nr. 1.	*Actualizarea de sine* Un proces prin care potențialul său se extinde împreună cu percepția sa asupra sine și propria experiență.	Justifică teoretic și empiric actualizarea de sine prin deschidere spre experiență și referire la sine.
Psihologie analitică	Jung, C. G. Dialectique du Moi et de l'Inconscient. Paris: Gallimard, 1964.	*Individualizarea de sine* *Realizare de sine* Realizarea naturii sale unice și individuale prin eliberarea de influența imaginilor inconștiente permite stabilirea centrului atenției într-un spațiu care transcende și include atât conștientul, cât și individul și colectivul.	Realizarea de sine printr-un proces de conștientizare, decupare și integrare.
Psihologie pozitivă	Fredrickson B. Positivity. New York: Crown Publishers, 2009.	*Trăsături pozitive* *Puncte forte* Dezvoltarea personală este determinată de cunoașterea punctelor forte și de utilizarea acestira zilnic. O parte a procesului constă în cultivarea punctelor forte pentru a reuși să echilibrarea punctele slabe, aceasta implică cunoașterea de sine și exercitarea alegerii/voinței.	Dezvoltarea corespunde exercitării punctelor forte în toate domeniile vieții sale.
Științele managementului Sociologie	Brunel V. Les managers de l' âme. Paris: La Découverte, 2008. Armstrong, M. Managing performance-Management in action, Chartered Institute of Personal and Developement London: CIPD House, Camp Road.	*Nouă practică managerială* Dezvoltarea personală este văzută ca o ideologie de instrumentalizare a eticii în slujba puterii liberale. Ar face posibilă negarea relațiilor de putere prin înlocuirea lor cu un mit al dezvoltării de sine.	Riscul accentuării responsabilității individuale și al depolarizării relațiilor sociale, susceptibile să slăbească și mai mult indivizii și să le distragă atenția de la orice angajament politic și social.

		Flux Procesul de organizare a atenției în așa fel încât să se găsească echilibrul ideal între sarcini și abilități, ducând la absorbție totală, control și motivație intrinseci activității. *Element-cheie al dezvoltării resurselor umane* dezvoltarea personală care repre-zintă creşterea abilităţii unui individ şi valo-rificarea potenţialului acestuia.	Dezvoltarea corespunde frecvenței acestor experiențe de flux în diferitele activități. Parcurgerea unor experienţe de învăţare şi educaţie, iar din perpectiva managerială vizează abilitatea unui individ de a invita alţi indivizi ca împreună cu el să urmeze și să progreseze către o viziune.

Sursa: elaborare personal.

Din punctul de vedere al lui Mitrofan L., dezvoltarea personală a cunoscut în ultimele decenii o evoluţie remarcabilă devenind „o adevărată politică socială şi educaţională permanentă pentru promovarea succesului profesional, social şi al bunăstării psihologice” [6]. Dezvoltarea personală implică dinamică, ceea ce presupune creştere, devenire, formare, idee ce rezonează perfect cu abordările moderne în domeniul educației din ultimele decenii: o educație centrată pe elev şi pe creşterea abilităţilor acestuia prin valorificarea potenţialului individual ca urmare a parcurgerii experiențelor de educaţie.

Relevanța dezvoltării personale în managementul organizației școlare

Ca fiecare organizație aflată într-o continuă expansiune, *organizația școlară* se află în poziția de adaptare permanentă la cerințele externe, de îmbunătățire strategică a modalităților de pregătire, care să confere membrilor ei siguranța unei continue dezvoltări profesionale și personale. În orice organizație școlară, dezvoltarea personalului reprezintă la momentul actual un aspect foarte important. Managerii școlari sunt permanent interesați să lucreze cu un personal specializat, care să dețină cunoștințele, deprinderile, abilitățile și atitudinile necesare pentru executarea cu profesionalism a sarcinilor de serviciu. O scurtă analiză a cadrului normativ, care reglementează activitatea personalului din sistemul de învățământ preuniversitar, ne indică faptul că un cadru didactic și managerul școlar trebuie să dețină multiple cunoștințe generale și de specialitate, o serie de abilități și mai ales o gamă extinsă de atitudini profesionale.

Dezvoltarea de personal vizează investiţia organizaţiei în resursele umane de care dispune, motivarea pentru ca propriile nevoi ale acestora să devină nevoile instituţionale şi viceversa, astfel cultura organizaţională promovată în interiorul organizaţiei să devină cu adevărat setul axiologic al persoanelor respective. Cu alte cuvinte, *dezvoltarea de personal* reprezintă, în sensul restrâns al termenului, *gradul de calificare şi satisfacţie al angajaţilor,* dar se referă şi la randamentul şi productivitatea din cadrul instituţiei, elemente strâns legate şi influenţate de primele două.

În contextul definirii dezvoltării personale din perspectivă organizațională și managerială, Armstrong M. preciza că un *element-cheie al dezvoltării resurselor umane* este dezvoltarea personală care reprezintă creşterea abilităţii unui individ şi valorificarea potenţialului acestuia prin parcurgerea unor experienţe de învăţare şi educaţie [7], iar din perpectiva managerială vizează abilitatea unui individ de a invita alţi indivizi ca împreună cu el să urmeze și să progreseze către o viziune.

Tabel 1. Elementele - cheie ale dezvoltării resurselor umane [8].

Elementele-cheie ale dezvoltării resurselor umane	
Învăţarea	schimbare relativ permanentă în comportament, ca rezultat al practicii şi experienţei (de viaţă şi profesionale a individului)

Pregătirea profesională	modificare planificată şi sistematică a comportamentului prin intermediul învăţării, al programelor de pregătire profesională care au drept scop abilitarea individului în vederea achiziţionării unui anumit nivel de cunoştinţe şi competenţe necesare îndeplinirii cu succes a atribuţiilor postului pe care îl ocupă
Dezvoltarea personală	creşterea abilităţii unui individ şi valorificarea potenţialului acestuia prin parcurgerea unor experienţe de învăţare şi educaţie
Educaţia	dezvoltarea de cunoştinţe şi valori, precum şi a unui anumit nivel de înţelegere, cerute mai degrabă de viaţă decât de un domeniu sau altul de activitate

De observat că practicile de dezvoltare personală sunt frecvent implementate în management, de exemplu, în formarea inițială și continuă a managerilor, în dezvoltarea abilităților de management, leadership și coaching [9].

În cadrul unei organizații implementarea dezvoltării personale în rândul resurselor umane ar urmări:

- satisfacerea nevoilor de autoapărare a angajaților și asigurarea bunăstării;
- creșterea productivității angajaților;
- îmbunătățirea spiritului creativ și inovator al angajaților;
- dezvoltarea competențelor personale;
- îmbunătățirea comunicării în cadrul organizației, evitarea conflictelor și crearea unei atmosfere echilibrate de lucru;
- sprijinirea procesului de maturitate mentală [10].

În 1999, Drucker P. F, consultant în management, a remarcat în Harvard Business Review că trăim într-o epocă de oportunități fără precedent, cu ambiție, unitate și talent, cu posibilitatea de a ajunge în vârful profesiei, indiferent de locul unde ai început. Odată cu oportunitatea vine și responsabilitatea. Organizațiile de astăzi nu pun accentul pe gestionarea carierei angajaților. În schimb, trebuie să fii propriul tău manager… depinde de tine să te păstrezi angajat și productiv în timpul unei cariere care poate dura aproximativ 50 de ani [11].

În prezent perspectivele carierei s-au schimbat, accentul este pus pe ascensiunea, de obicei rapidă, în ierarhia organizației decât pe asigurarea dezvoltării profesionale și personale a resursei umane a acesteia. Ibarra H., profesor de comportament organizațional la London Business School afirmă că schimbările de carieră sunt în strictă conexiune cu o schimbare de identitate profesională [12].

Domeniul profesional este principalul facilitator al exprimării optime a angajaților, mai ales dacă aceștia sunt capabili să își maximizeze punctele forte, fapt ce conduce la o remodelare a activității lor. Crearea de contexte în organizație pentru dezvoltarea și valorificarea punctelor forte și virtuților zilnic, îl face pe individ nu numai mai fericit, dar rușește să transforme o meserie marcată de rutină în vocație. Pe de altă parte, vocația este cea mai satisfăcătoare profesie, deoarece, cu mulțumire, munca se face mai degrabă de la sine, decât pentru beneficii materiale [13]. Se sugerează că aprecierea stării de satisfacție într-un loc de muncă ar putea depăși curând recompensele materiale ca principal motiv al muncii. Organizațiile care vor promova practicile de dezvoltare personală printre angajații lor „*vor depăși pe acelea care se bazează doar pe recompensare financiară* [13] a resursei umane.

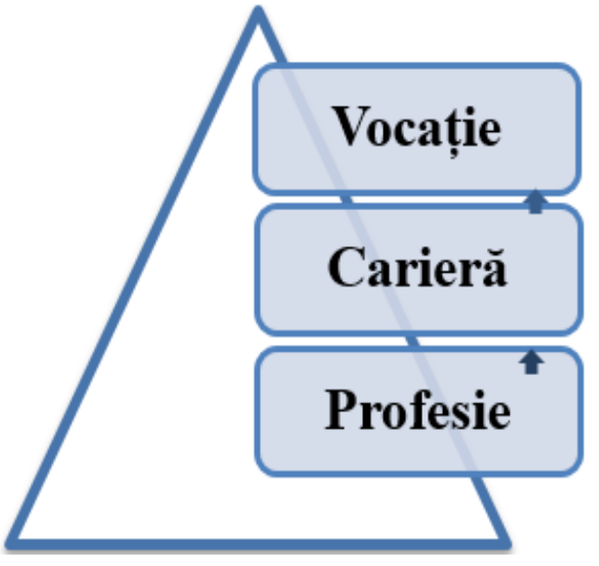
În contextul mai sus prezentat, specialistul în management și gestionarea resurselor umane, Wrzesniewski A. delimitează trei tipuri de orientare profesională prezentate *în* Figura 1: job, carieră și vocație

- Profesia, este practic o modalitate de întreținere: când nu mai este plătit, angajatul încetează să lucreze.
- Cariera presupune un grad mai mare de implicare personală: putere, recunoaștere și progres; când nu mai poate progresa, angajatul se oprește din lucru.
- Vocația este un angajament pasional față de munca proprie care este autosuficientă, indiferent de bani și avansare, munca fiind privită ca având o contribuție la ceva mai mare decât sine. Chiar și atunci când nu mai este remunerat și nu mai poate progresa, angajatul continuă să lucreze.

În mod tradițional, termenul de vocație a fost asociat cu preoții, medicii, profesorii, Wrzesniewski (1997) și echipa sa a demonstrat că orice profesie poate deveni o vocație și orice vocație o profesie [14], totul depinzând de angajamentul personal al angajatului, de starea de fericire, împlinire și devotament pe care

acesta o simte față de munca proprie. În viziunea lui Seligman [15] modalitatea de trecere de la profesie → carieră → vocație se axează pe folosirea punctelor forte la locul de muncă. Sentimentul că munca sa contribuie la un bine mai mare (dincolo de sine), atunci vorbim de vocație, trecerea profesiei de la o stare de povară la un mijloc de satisfacție. Drept urmare, unul dintre cei mai importanți factori ai fericirii la locul de muncă este de a fi satisfăcut, de a te simți pe deplin împlinit atunci când lucrezi [12].

Fig. 1. Tipuri de orientare profesională [14].



Starea de fericire și împlinire la locul de muncă ne conduce către rolul dezvoltării personale în prevenirea riscurilor psihosociale precum stresul, absenteismul, boala și accidentele de muncă. În toate curentele, dezvoltarea personală se traduce printr-un nivel ridicat de funcționare, ceea ce prezice deja un rol important în prevenirea riscurilor psihosociale. Când examinăm caracteristicile unei persoane dezvoltate, putem remarca dezvoltarea autonomiei, competențelor interpersonale, a comunicării, rezilienței, angajamentului, optimismului, respectului de sine, creativității. Accentul pe dezvoltarea personală integrată în organizație este caracteristica importantă a managerilor care obțin rezultate bune, în timp ce consolidează sănătatea mintală a echipelor lor, echipe care să facă față mult mai bine riscurilor psihosociale și cărora le este mai ușor să găsească o dinamică câștig-câștig între obiectivele echipei și propriile nevoi [16], constitind premise ale unor cariere de succes.

Profesorii de management, Ghoshal S., de la London Business School, și Bartlett C., de la Harvard Business School, remarcau că organizațiile au nevoie ca angajații lor să fie percepuți în mod individual pentru a stabili un nou contract de muncă [17]. Societatea trebuie să recunoască faptul că dezvoltarea personală creează valoare și performanță pe piață, care nu este rezultatul înțelepciunii atotputernice a managerilor, ci depinde de inițiativa, creativitatea și abilitățile tuturor angajaților. Pe de altă parte, angajații trebuie să recunoască faptul că munca lor include impulsul de învățare continuă și dezvoltare personală.

Intervenții de **dezvoltare personală în organizația școlară**

Întrebarea pe care ne-o punem este: posedă cadrul didactic și managerul școlar capacitățile de adaptare la schimbările din mediul educațional survenite ca urmare a reformelor succesive din ultimii 30 ani? Care abilități personale influențează într-o mai mare măsură schimbarea organizațională?

Un posibil răspuns îl putem regăsi la I. R. Herman (2018), care prezintă pe lângă abilitățile personale necesare dezvoltării individuale a cadrului didactic, avantaje și limite ale dezvoltării personale ale acestuia. Prin implicarea activă în propriul proces de dezvoltare personală, cadrele didactice și managerii școlari pot dobândi ,,abilitățile necesare pentru a sprijini în mod adecvat nevoile de dezvoltare ale elevilor lor”.

Ultimele studii de cercetare sugerează că un program de dezvoltare personală pentru profesori este mult mai probabil să aibă succes atunci când include:

- O echipă de management a organizației care apreciază importanța dezvoltării personale;
- O abordare globală care implică întreaga organizație;
- Relații pozitive între personal și elevi;
- Promovarea unui mediu pozitiv în organizația educațională și în clasă;
- Strategii didactice care promovează participarea activă și învățarea independentă în rândul elevilor;
- Un curriculum școlar, care conține concepte, cum ar fi: factorii de risc și de protecție, deprinderi de viață, conectare și capacitatea de adaptare;
- Parteneriate eficiente cu comunitatea [18].

Programele de dezvoltare personală din organizațiile școlare sunt *programe de motivare a cadrelor didactice și a managerilor școlari* pentru crearea unui climat echilibrat relațional și stimulativ. Programele de dezvoltare personală din organizațiile școlare au ca obiectiv principal maximizarea satisfacției, motivației cadrelor didactice și managerilor școlari, să crească productivitatea, să amplifice capacitatea de inovare și calitățile individuale. În implementarea acestui tip de programe chestionarele pot ajuta organizațiile școlare să identifice nevoile de dezvoltare personală, preferințele individuale și probleme recurente și să pună în aplicare în programe teme specifice. Cele mai frecvente în această categorie se referă la controlul relației dintre viața personală și profesională, managementul timpului si stresului, sănătate sau comunicare. Acest tip de programe trebuie integrate în planurile strategice de dezvoltare a personalului ca o investiție de ale cărei rezultate depind în mod direct de indeplinirea obiectivelor strategice de dezvoltare ale organizației. Accesul la aceste programe se realizează prin selecție bazată pe potențialul angajatului, de obicei, ca parte a unui plan de management al talentelor noilor recruți, angajați cu potențial ridicat, angajați-cheie ai echipelor/comisiilor de lucru, cercetare și dezvoltare, precum și ai viitorilor manageri. Alte programe sunt mai generale și accesibile pentru majoritatea sau chiar toți angajații, privind dezvoltarea carierei, eficiența personală, lucrul în echipă și dezvoltarea abilităților. Dezvoltarea personală este, de asemenea, integrată instrumentelor de management prin proiectarea planului individual de dezvoltare personală sub îndrumarea managerului/metodistului/mentorului, prin evaluarea capacităților folosind grile de competențe, prin chestionare de obținere a feedback-ului la diferite niveluri ale organizație.

Concluzii

Dezvoltarea personală este un concept cvasidimensional regăsit și aplicabil în mai multe domenii ale cunoașterii cu implicații atât în evoluția personală, cât și profesională a individului ca parte a organizației, în evoluția instituțională în scopul atingerii și menținerii nivelului maxim de performanță și în evoluția societății sub aspect relațional și transformațional.

În prezent focalizarea pe dezvoltare personală a resurselor umane implicate în actul educațional reprezintă un deziderat educațional menit să sprijine cadrul didactic să răspundă atât cerințelor organizației școlare din care face parte, cât și satisfacției personale, în contextul actual al schimbării de paradigme educaționale și sociale. Implementarea dezvoltării personale în organizația școlară sprijină cadrele didactice să facă față tuturor confruntărilor ce intervin în procesul schimbării de la nivel organizațional și educațional, dar și în relațiile cu ceilalți, cât și cu sine.

Prin urmare, cu cât cultura organizaţională a instituţiei va fi mai avansată spre satisfacerea nevoilor de dezvoltare personală, cu atât cadrele didactice vor realiza un feedback pozitiv legat de performanţele lor, vor fi stimulate/îndrumate spre oportunităţile profesiei, vor fi orientate permanent spre succes şi eficienţă.

Referințe:

1. JAOTOMBO, F. (2009). *Vers une définition du développement personnel*, *Humanisme et Entreprise* 2009/4 (n° 294), 29 – 44. doi.org/10.3917/hume.294.0029
2. ARISTOTEL. (2007). *Etica Nicomahică*. Bucureşti: Editura Antet.
3. JAOTOMBO, F. (2012). *Développement personnel et épanouissement au travail. Concepts et évaluation*, Sarrebruck, Presses académiques francophones. 52-78.
4. REQUILÉ, É. (2008). *Entre souci de soi et réenchantement subjectif; sens et portée du développement personnel*. Mouvements, 54(2), 65-77.
5. HÉE, E. (2006). *La question des formations au DP dans le champ de l'insertion.* Louis Pasteur, Strasbourg I. Strasbourg.
6. MITROFAN, L. coord., (2007). *Dezvoltarea Personală-competenţă universitară transversală, o nouă paradigmă educaţională,* cap. 1-2. Bucharest.: Editura Universităţii din Bucureşti.
7. ARMSTRONG, M. (2005), *Managing performance-Management in action, Chartered Institute of Personal and Developement*, CIPD House, Camp Road, London, p. 17.
8. PALOŞ R., SAVA S. Educaţia adulţilor. Baze teoretice şi repere practice, Iaşi: Polirom, 2007, 342 p. ISBN 978-973-46-06673-3.

9. WHETTEN, D. A. CAMERON, K. S. (2011). *Developing management skills (8th ed.).* Upper Saddle River, N. J., Prentice Hall/Pearson.
10. *Savoir fr. Enciclopedie on line*. Disponibil: https://management.savoir.fr/le-developpement-personnel-1/#Articles_lies
11. DRUCKER, P .F. (2008). *Managing Oneself,* Harvard Business Review Press.
12. IBARRA, H. (2003). *Working Identity, Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business Press, p. 199.
13. SELIGMAN, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY, US: Free Press.
14. WRZESNIEWSKI, A., MC CAULEY, C., ROZIN, P., SCHWARTZ B. (1997). *Jobs, careers, and callings: People's relations to their work, Journal of Research in Personality*, vol 31(1), Mar 1997, pp. 21-33.
15. PETERSON, C., SELIGMAN, M. E. P., (2004). *Character Strengths and Virtues*: *A Handbook and Classification*, Oxford University Press US.
16. MASLOW, A. H., (1998). *Maslow on Management*, Wiley.
17. BARTLETT, C. A., GHOSHA S. (1989). *Managing Across Borders*. *The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, p. 45.
18. HERMAN, I.R., (2018*). Teacher's and students personal development needs- Theoretical perspectives. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, p. 700-706. ISSN: 2357-1330.

Date despre autor:
Florentina CIULEI, grădinița cu program prelungit „Raza de Soare” Târgoviște, doctorand, Școala Doctorală în Științele Educației, Universitatea Pedagogică de Stat „ Ion Creangă” din Chișinău.
E-mail: ciuleiflorentina81@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3278-0462

Prezentat la14.11.2023