



## MANAGEMENT EDUCAȚIONAL



Florentina CIULEI

doctorandă, Universitatea Pedagogică de Stat  
I. Creangă din Chișinău

### Dezvoltarea personală a managerului organizației școlare: între necesitate și oportunitate

**Rezumat:** Pentru a răspunde noilor provocări sociale, este necesar ca organizația școlară să fie mereu în pas cu evoluția și schimbările care apar. În acest sens, elementul esențial al identificării unor căi creative, viabile și eficiente de adaptare a

organizației școlare este managerul. Evoluția și dezvoltarea personală a managerului îl sprijină în construirea unei organizații de succes, adaptabile și performante. În prezent, focalizarea pe dezvoltarea personală a resurselor umane implicate în actul educațional reprezintă un deziderat educațional menit să ajute managerul școlar și cadrul didactic să răspundă atât cerințelor organizației în care activează, cât și satisfacției personale, în contextul schimbării de paradigme educaționale și sociale.

**Cuvinte-cheie:** dezvoltare personală, manager școlar, sistem de învățământ.

**Abstract:** In order to respond to new social challenges, it is necessary for the school organization to always be in step with the evolution and changes that occur. In this sense, the essential element in identifying creative, viable, and effective ways of adapting the school is the manager. The evolution and personal development of the manager supports him in building successful, adaptable, and performing organizations. Currently, the focus on personal development of the human resources involved in the educational act represents an educational goal aimed at supporting the school manager and the teaching staff to respond both to the requirements of the school organization of which they are a part and to their own personal requirements, in the current context of change in educational and social paradigms.

**Keywords:** personal development, school manager, education system.

În societatea actuală, dominată de imprevizibilul ”secol de viteză”, de emergența tehnologică, în care autoritatea este adesea provocată, experții consideră că o soluție viabilă pentru creșterea calității actului de conducere este investiția în dezvoltarea personală a managerului. În acest context, pentru a gestiona provocările induse de schimbările de paradigme educaționale, managerii școlari trebuie să identifice nevoile din domeniu, să gestioneze corect modificările care se impun, să inițieze procese de schimbare care asigură calitatea, performanța și prestigiul organizației și să se focalizeze pe propria dezvoltare personală, creând oportunități de evoluție personală și profesională pentru resursele umane din organizațiile conduse.

Una dintre prioritățile societății actuale vizează formarea unei forțe de muncă flexibile și capabile să țină pasul cu schimbările permanente printr-o bună gestionare a propriei formări/dezvoltări, aceasta fiind privită ca un proces continuu care va conduce la o adaptare și integrare mai bună la nivel profesional, personal și social. În acest context, un rol hotărâtor îl are dezvoltarea personală, care poate fi interpretată drept procesul de dezvoltare specifică a diferitelor aspecte ale minții și ale corpului, proces care vizează o creștere prin îmbunătățirea voinței fizice și mentale, a abilităților, competențelor, talentelor și cunoștințelor, într-o căutare continuă de împlinire și de atingere în mod proactiv a propriului potențial.

## DEZVOLTAREA PERSONALĂ – CALE SPRE EVOLUȚIE PROFESIONALĂ

*Dezvoltarea profesională* a devenit o noțiune tot mai răspândită, datorită necesității de a evolua și a prospera atât în diferite domenii de activitate, în relațiile cu ceilalți, cât și în autocunoaștere, automotivare, autoeficacitate. Pentru a înțelege integritatea conceptului, vom începe cu analiza altor două: *dezvoltare* și *personal*.

Conform *Dicționarului de psihologie, dezvoltare* "este un proces prin care se realizează noi structuri funcționale, care diferențiază comportamentul, conducând la o mai bună adaptare la mediu; o continuă devenire a structurilor psihocomportamentale; o schimbare calitativă de sens ascendent în pofida momentelor de regres pe care le cuprind" [16]. *Dicționarul de psihologie Larousse* explică *dezvoltarea* ca pe "o serie de etape noi prin care trece ființa vie spre a-și atinge deplina realizare" [9, p. 100]. Așadar, *dezvoltarea* reprezintă trecerea unui fenomen prin conlucrarea mai multor forțe prin care are loc evoluția, schimbarea, realizarea personală (în cazul cercetării noastre).

Termenul *personal*, -ă (adj.) înseamnă "care aparține unei anumite persoane, care se referă la o anumită persoană". Evoluția acestuia s-a realizat în strânsă dependență cu evoluția conceptului de *om*, deoarece persoana îl exprimă pe om într-o anumită postură. De la o etapă istorică la alta, conceptul de *persoană* a dobândit noi nuanțe. Semnificația inițială – persoană mascată – este transferată la cea de rol social, îndeplinit de cineva în teatru sau în viață, apoi reprezentând chiar actorul însuși, care joacă roluri. Și, în final, *persoană* este un atribut valoric, referindu-se la calitatea de a fi om, la rangul, statutul său social [21].

În plan teoretic, dezvoltarea personală include activități și experiențe care au scopul de a îmbunătăți starea de conștientizare, calitatea vieții; de a dezvolta talente și abilități, de a contribui la realizarea aspirațiilor și viselor personale. Cunoscut și ca "*self help* sau *evoluție personală*, conceptul include și activități formale sau informale pentru a dezvolta în alții roluri precum cel de profesor, ghid, consilier, manager, coach sau mentor" [7, p. 11].

În accepțiunea lui Maslow [7], dezvoltarea personală conduce către ideea de autorealizare, iar după Rogers [12, p. 140] – la o "viață deplină" sau "împlinirea vieții". Deși cercetările celor doi autori au multe puncte în comun, ele diferă considerabil în ceea ce privește abordarea noțiunilor vizate. În timp ce Maslow s-a concentrat pe studierea caracteristicilor persoanelor realizate, Rogers a studiat oamenii în procesul de dezvoltare. În opinia lui Rogers, o persoană dezvoltată întrunește următoarele elemente: nu trăiește o stare, ci un proces; nu ajunge la o destinație, ci progresează spre o direcție; deschiderea spre experiență este polul opus al atitudinii defensive; tendință de a trăi în prezent în mod total; creșterea încrederii în propriul organism, adică folosirea sentimentelor proprii ca factor de interpretare a realității. Consecințe: o mai bună articulare între libertate și deter-

minism: persoana își alege cursul de acțiune determinat de toți factorii situației existențiale; o forță creatoare; o bucurie mai mare de viață; o natură constructivă și de încredere. Pe de altă parte, în viziunea lui A. Maslow, caracteristicile unei persoane dezvoltate sunt: sănătatea psihică este subordonată satisfacerii nevoilor de bază; abilitatea de a percepe ceea ce este într-adevăr, dincolo de temerile proprii; acceptarea naturii umane așa cum este ea, fără a manifesta o atitudine defensivă; spontaneitate. Consecințe: centrarea problemei; singurătatea; autonomia; experiențe paroxistice; umilință și respect; relații interpersonale; etică; umor; creativitate [7, p. 11; 12, p. 140]. În ambele abordări, viața completă sau autorealizarea nu desemnează o stare fixă, ci una circumstanțială, într-un proces continuu de dezvoltare, de devenire.

## DEZVOLTAREA PERSONALĂ – O ABORDARE MANAGERIALĂ

Privită din perspectiva științelor 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 și tehnicile 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 evoluția acesteia, deoarece performanța organizației este măsurată prin abilitățile angajaților săi. Din perspectivă organizațională, M. Armstrong preciza că un element-cheie al dezvoltării resurselor umane este dezvoltarea personală, care reprezintă creșterea abilității unui individ și valorificarea potențialului său prin parcurgerea unor experiențe de învățare și educație [18, p. 17], iar din perspectivă managerială vizează abilitatea unui individ de a invita alți indivizi să progreseze împreună către o viziune. Practicile de dezvoltare personală sunt frecvente în management – de exemplu, în formarea inițială și continuă a managerilor, în dezvoltarea abilităților de management, leadership și coaching [1]. În cadrul unei organizații, implementarea dezvoltării personale în rândul resurselor umane ar urmări: satisfacerea nevoilor de autoapărare și asigurarea bunăstării; creșterea productivității; îmbunătățirea spiritului creativ și inovator; dezvoltarea competențelor personale; îmbunătățirea comunicării, evitarea conflictelor și crearea unei atmosfere echilibrate de lucru; sprijinirea procesului de maturitate mentală [22].

P. F. Drucker remarcă faptul 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 rămâi angajat și productiv pe parcursul unei cariere care poate dura aproximativ 50 de ani [3, p. 199].

Perspectivile carierei s-au schimbat. În prezent, accentul este pus mai curând pe ascensiunea, de obicei rapidă, în ierarhia organizației, decât pe asigurarea dezvoltării profesionale și personale. H. Ibarra, profesor de comportament organizațional, afirmă că schimbările de carieră se află în strictă conexiune cu o schimbare de identitate profesională [6].

Domeniul profesional este principal 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 zilnică a punctelor forte și a virtuților îl face pe individ mai fericit; în plus, el reușește 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 [19]. 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 "le vor depăși pe acelea care se bazează doar pe recompensarea financiară" a resursei umane.

În contextul mai sus prezentat, A Wrzesniewski delimitează trei tipuri de orientare profesională: *profesie*, *carieră* și *vocație* [23, pp. 21-33]. *Profesia* este, în esență, 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: când nu mai este remunerat și nu mai poate progresa, angajatul continuă să lucreze.

A. Wrzesniewski a demonstrat că orice profesie poate deveni o vocație și orice vocație o profesie [23], totul depinzând de angajamentul personal al angajatului, de starea de fericire, împlinire și devotament pe care o simte față de munca proprie. În viziunea lui Seligman [15], modalitatea de trecere profesie → carieră → vocație se axează pe folosirea punctelor forte la locul de muncă. Dacă angajatul simte că munca sa contribuie la un bine mai mare (dincolo de sine), atunci vorbim de vocație, de 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.

Starea de fericire și împlinire la locul de muncă ne conduce către rolul dezvoltării personale în prevenirea riscurilor psihosociale precum stresul, absentismul, boala și accidentele de muncă. Dezvoltarea personală rezultă într-un nivel ridicat de funcționare, ceea ce prezice un rol important în prevenirea riscurilor psihosociale. Examinând caracteristicile unei persoane dezvoltate, putem remarca dezvoltarea

autonomiei, a competențelor interpersonale, a comunicării, rezilienței, angajamentului, optimismului, respectului de sine, creativității. Accentul pe dezvoltarea personală integrată în organizație este o caracteristică importantă a managerilor care obțin rezultate bune în timp ce consolidează sănătatea mentală a echipelor lor, echipe care vor face față mult mai bine riscurilor psihosociale și cărora le este mai ușor să găsească o dinamică *câștig-câștig* între obiectivele echipei și propriile nevoi [12] – premise ale unor cariere de succes.

Dezvoltarea personală ține de activități care îmbunătățesc conștientizarea și identitatea, dezvoltă talentul și potențialul, construiesc capitalul uman și facilitează capacitatea de angajare, sporesc calitatea vieții și contribuie la realizarea viselor și aspirațiilor. Ea reprezintă un proces ce are loc pe tot parcursul vieții, o modalitate prin care oamenii își pot evalua abilitățile și calitățile, iau în considerare obiectivele pe care le au în viață și își stabilesc noi obiective pentru a-și realiza și maximiza potențialul. Dezvoltarea personală este un proces important pentru oricine, mai ales pentru un manager, de ale cărui calități este influențată, în cea mai mare parte, eficiența organizației. Managerul școlar trebuie să conducă, manifestând înțelegere și considerare pentru profesori, elevi și părinți. El stabilește scopuri, ia decizii și propune planuri de remediere; implică toate resursele necesare pentru un viitor mai bun al școlii; identifică modalități de creștere a motivației personalului; stinge conflicte și găsește soluții pentru problemele școlii; este priplinit și călăuză pentru personal, elevi, părinți.

Stilul de conducere al managerului inspiră încredere; reprezintă un suport moral și material pentru angajați în vederea realizării scopurilor majore ale organizației [10]. Managerul are nevoie de învățare continuă și de formare neîntreruptă [13], iar pentru a se dezvolta personal și profesional este necesar să aibă perseverență, să fie determinat, cooperant și să aibă o strategie prin care își va construi, în timp, o personalitate de conducător. O caracteristică definitorie o constituie empatia, dezvoltarea unei bune comunicări cu ceilalți, puterea de a influența. Managerul școlar trebuie să fie înțelegător cu cei din jur, să încurajeze libera exprimare, să recunoască performanțele și să le stimuleze, să pună întrebări și să ofere răspunsuri la timp, să fie mereu echidistant. Echilibrul în activitatea sa este garanția succesului. Un manager este persoana centrală, cea mai influentă, adaptabilă, realistă, care își asumă riscuri, are o gândire logică și clară, fiind capabilă să îi motiveze pe cei lângă care lucrează [4].

#### DEZVOLTAREA PERSONALĂ A MANAGERULUI ȘCOLAR: ABORDARE PROCESUALĂ

Procesul de dezvoltare personală poate avea două dimensiuni: proces impus de organizație sau de sistem și proces deliberat.

În cazul *procesului impus*, efectele asupra performanței rolului managerului nu vor satisface întotdeauna așteptările organizației școlare. Acest lucru ar putea fi explicat astfel: ca răspuns la o dezvoltare impusă, managerul aflat într-o situație profesională ar putea opune rezistență la schimbarea cu care trebuie să se confrunte, ar putea fi determinat să se retragă, să reacționeze în scopul respectării normei. Pe de altă parte, atunci când această dezvoltare este *aleasă în mod liber*, managerul își aliniază obiectivele personale cu cele ale organizației școlare, datorită faptului că își poate dezvolta potențialul și poate câștiga încredere în sine și în îndeplinirea rolului său. În același context, nevoia de dezvoltare personală a managerului școlar, descrisă teoretic prin nevoia de autoactualizare, de autorealizare, de autodezvoltare, se ghidează pe baza următoarelor principii [11]: principiul tranziției de la educație la autoeducație; principiul educației ca proces de reconstrucție și reorganizare, adică educația este un proces de creștere din interior, un proces de continuă reorganizare, reconstrucție și transformare; principiul autoreglării și al controlului; principiul autodezvoltării; principiul dezvoltării conștiinței de sine.

Cu alte cuvinte, managerul percepe abordările de dezvoltare ca pe o oportunitate de a beneficia de dezvoltare în îndeplinirea rolului său. Managerul care întreprinde un proces de dezvoltare personală își cercetează singur mijloacele pentru a dobândi o mai bună cunoaștere de sine, va realiza o reflecție aprofundată asupra sa, asupra valorilor sale, asupra obiectivelor sale personale, asupra relațiilor sale cu ceilalți membri ai organizației. Aceasta l-ar putea determina să își schimbe atitudinile și comportamentul, să își înțeleagă mai bine propria funcționare – aspecte care se bazează pe valorile sale și sunt în slujba obiectivelor sale personale – ceea ce i-ar permite să câștige consistență cu sine însuși. Conștient de propria funcționare, ar căuta, în mod constant, să își coreleze atitudinile, comportamentele, valorile și obiectivele. Dacă managerul este capabil să înțeleagă bine funcționarea sa prin cunoaștere de sine, ar putea înțelege mai bine funcționarea celorlalți [14, p. 138].

Fiind conștient că atitudinile și comportamentele sale sunt determinate, printre altele, de valorile și obiectivele sale personale, managerul ar percepe și accepta în colegii săi aceiași factori determinanți și, drept urmare, ar putea prezice atitudinile și comportamentele pe care aceștia s-ar putea să le manifeste, în funcție de situație. Cunoașterea de sine, autorefecția și acceptarea îi pot ajuta pe manageri să înțeleagă mai bine așteptările și nevoile angajaților, să asculte empatic, fără a emite evaluări obiective sau judecăți asupra acestora.

*Cunoașterea de sine* ca rezultat al dezvoltării personale le permite managerilor școlari să își schimbe atitudinile și comportamentele, deoarece îi determină să fie conștienți de acestea, precum și de impactul lor asupra celorlalți

actori din organizația școlară. *Cunoașterea de sine îi construiește* managerului *încrederea în sine*, care îi influențează competențele manageriale. Încrederea în sine, esențială în actul managerial, derivă din cunoașterea de sine, din cunoașterea aptitudinilor, neajunsurilor, talentelor și slăbiciunilor. Ea se dezvoltă treptat, exploatând punctele forte și remediindu-le pe cele slabe. Arta conducerii este, în primul rând, o căutare de sine, iar odată cu cunoașterea de sine vine încrederea necesară actului conducerii.

O mai bună cunoaștere de sine le permite managerilor să își cunoască mai bine angajații, să proiecteze așteptări mai realiste față de aceștia și, de asemenea, le permite să poată asculta empatic. D. Goleman subliniază că înțelegerea câmpului emoțional al altor persoane necesită o mare familiaritate cu cel personal [5], iar C. Rogers observă că încrederea în competența, judecata, solidaritatea sau sensibilitatea altei persoane duce la o mai mare deschidere față de aceasta. Sentimentul de încredere te îndeamnă, de asemenea, să fii mai receptiv [18].

Coerența managerului cu el însuși, pe care ar putea să o dobândească în urma unui proces de dezvoltare personală, i-ar consolida credibilitatea față de angajații săi, precum și încrederea în forțele proprii, în sine. Aceasta se explică prin faptul că managerul ar reuși cu ușurință să își consolideze acțiunile și discursurile. Astfel, angajații l-ar percepe și l-ar vedea ca pe un model, ca pe cineva care este capabil să ”spună ce va face, să facă ceea ce a spus și să spună că a făcut”. Această percepție provine din certitudinea referitoare la atitudinile și comportamentele managerului care acționează în conformitate cu imaginea pe care o oferă. Angajații ar percepe, astfel, o reducere a riscului de încredere în manager. Drept urmare, managerul ar fi credibil în ochii angajaților săi și ar fi „demn” de încredere.

În plus, o mai bună înțelegere și acceptare a funcționării, așteptărilor și nevoilor angajaților i-ar permite managerului să creeze o relație de încredere reciprocă. Printr-o mai bună înțelegere a angajaților, managerul ar putea identifica, cu relevanță, nevoile, așteptările și obiectivele personale ale acestora. Prin cunoașterea și înțelegerea angajaților, ar fi determinat să aibă încredere în competențele acestora.

Încrederea este obligatorie pentru optimizarea unui sistem, fiind implicită în sistemul educațional. Lipsa încrederii determină fiecare componentă să își vizeze propriile interese imediate în detrimentul celor pe termen lung și în detrimentul întregului sistem. În opinia lui Kouzes și Pozner, încrederea este piatra de temelie a relațiilor umane, în interiorul și în afara organizației [8, p. 257]. Prin poziția lor, managerii școlari sunt direct responsabili de construirea unei relații de încredere prin crearea unui climat psihologic favorabil în cadrul organizației școlare. Încrederea este definită de Blau drept credința că angajamentul personal și cuvântul unei persoane sunt sigure și vor fi onorate într-o relație de schimb [2]. Mai mult, Pruit afirmă că încrederea



este un element critic în relația de schimb, deoarece condiționează existența unui dialog constructiv și a cooperării în rezolvarea problemelor [17].

Într-o organizație școlară, capacitatea conducerii de a dezvolta și a menține pe termen lung relații de încredere reciprocă cu angajații este o condiție esențială pentru succes. Cei care au încredere în managerul lor, denotă o satisfacție mai mare în legătură cu munca, trec prin mai puține conflicte de rol și exprimă mai multe opinii favorabile despre manager.

## CONCLUZII

1. În virtutea poziției sale, între conducere și angajați, managerului școlar îi revine misiunea de a stabili condițiile pentru implicarea angajaților, pentru ca prin aceasta să obțină o performanță mai mare în organizație, raportându-se la misiunea fundamentală a acesteia, de a furniza servicii educaționale de calitate întregii comunități școlare. Implicarea depinde de percepția angajaților față de climatul psihologic al locului de muncă, percepție care, la rândul său, este influențată de încrederea pe care o au în managerul lor.

2. În lumea contemporană, un manager școlar este perceput ca un vizionar care creează schimbare și încearcă să se dezvolte personal, pentru a ajuta organizația și oamenii săi să meargă împreună în această călătorie de schimbare. Se impune o schimbare de mentalitate și este nevoie de manageri veritabili, angajați față de organizația școlară. Cunoașterea și reprezentarea unui profil dezirabil al managerului școlar devine un imperativ în școala de astăzi.

3. Organizațiile școlare trebuie să-i perceapă ca pe manageri ai propriei activități, manageri ai procesului de dezvoltare personală și organizațională. În prezent, focalizarea pe dezvoltarea personală a resurselor umane implicate în actul educațional reprezintă un deziderat merit să sprijine cadrul didactic pentru a răspunde 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 și cu sine.

4. Prin urmare, cu cât cultura organizațională a instituției va fi mai orientată spre satisfacerea nevoilor de dezvoltare personală, cu atât mai mulțumite vor fi cadrele didactice de performanțele proprii, cu atât mai stimulate/îndrumate spre oportunitățile profesiei și orientate permanent spre succes și eficiență se vor simți.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Armstrong M., Baron A. *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: Institute of Personnel and Development, 2005.
2. Blau G. Operationalizing Direction and Level of Effort and Testing Their Relationships with Individual Job Performance. În: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 1993.
3. Drucker P.F. *Managing Oneself*. Harvard Business Review Press, 2008.
4. Goleman D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche, 2008.
5. Goleman D. *L'intelligence émotionnelle*. Robert Laffont, 1999.
6. Ibarra H. *Working Identity, Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business Press, 2003.
7. Ilisei G., Ștefănescu N. Plan de dezvoltare personală intensivă: materiale-suport pentru identificarea nevoii elevilor de dezvoltare personală intensivă. Suceava: George Tofan, 2016.
8. Kouzes J.M., Pozner B.Z., *Le défi du leadership*. Association française de normalisation, 1991.
9. Larousse: *Dicționar de psihologie*. București: Univers Pedagogic, 1998.
10. Le Saget M. *Managerul intuitiv. O nouă forță*. București: Editura Economică, 1999.
11. Marin N. Par la connaissance de soi, dans la mesure où elle permet de créer un climat de confiance entre lui et ses collaborateurs, le manager parviendra-t-il à impliquer ses collaborateurs afin d'assurer la performance de l'organisation? *Mémoire de Recherche-Action, Université d'Evry-Val d'Essonne. DESS de Management des Hommes & des Equipes*, 2002.
12. Maslow A. *Maslow on Management*. New York: Wiley, 1998.
13. Maxwell J. C. *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*. București: Amaltea, 2005.
14. Mânzat I. *Competența didactică și dezvoltarea gândirii științifice*. În: *Competența didactică*. București: ALL Educațional, 1999.
15. Peterson C., Seligman, M.E.P. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press US, 2004.
16. Popescu-Neveanu P. *Dicționar de psihologie*. București: Albatros, 1978.
17. Pruitt G. *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press, 1981.
18. Rogers C. *Le développement de la personne*. Paris: Dunod, 1998.
19. Seligman M. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press, 2002.
20. Szekely A. *Dezvoltarea personală și succesul profesional*. București: AS, 2013.
21. Vrabii V. *Coordonate conceptuale ale dezvoltării personale*. Pe: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/549-555.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/549-555.pdf)
22. Whetten D.A., Cameron K. S. *Developing Management Skills (8th ed.)*. Pearson, 2010.
23. Wrzesniewski A. et al. *Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work*. În: *Journal of Research in Personality*, Vol. 31 (1), 1997.