

GABRIELA-LIVIA CURPĂNARU

Coordonator

**STAREA DE BINE A PROFESORULUI DIN
ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR:
BUNE PRACTICI ÎN PERSPECTIVA
MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL
ȘI A ASIGURĂRII CALITĂȚII**

GHID METODIC



**Editura Alfa a Casei Corpului Didactic Neamț
Piatra Neamț
2026**

ISBN 978-606-667-356-3

Publicația **GHID METODIC** cu titlul:

STAREA DE BINE A PROFESORULUI
DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR:
BUNE PRACTICI ÎN PERSPECTIVA MANAGEMENTULUI
EDUCAȚIONAL ȘI A ASIGURĂRII CALITĂȚII

reprezintă un produs final ca urmare a participării la
activitatea în domeniul Management Educațional

Schimb de bune practici cu tema:
„STAREA DE BINE A PROFESORULUI
DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR”.

un eveniment care abordează una dintre temele esențiale ale managementului educațional contemporan: bunăstarea profesională și personală a cadrului didactic ca fundament al calității actului educațional și al performanței școlare, perioada 27 martie 2025 – 27 aprilie 2026 și se găsește pe site-ul Casei Corpului Didactic Neamț accesând link-ul:

<https://www.ccdneamt.ro/new/ghiduri-metodice/>

Referenți științifici:

1. Prof.Univ.Dr. Habil. Liliana MĂȚĂ
Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău
2. Prof.Dr. Gheorghe BRÂNZEI
Piatra-Neamț, jud. Neamț

Coordonator:

Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU

Publicație îngrijită de:

Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU,
Casa Corpului Didactic Neamț

Anul apariției: 2026

CUVÂNT ÎNAINTE

**Referenți științifici,
Prof.Univ.Dr. Habil. Liliana MĂȚĂ
Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău
Prof.Dr. Gheorghe BRÂNZEI
Piatra-Neamț, jud. Neamț**

Vreme îndelungată, discuția despre calitatea educației s-a concentrat aproape exclusiv pe elev, pe rezultatele lui, pe competențele evaluate, pe indicatorii de performanță școlară. Prezentul volum propune o schimbare de perspectivă la fel de simplă pe cât de necesară: performanța elevului nu poate fi disociată de starea de bine a profesorului care îl formează. Un cadru didactic epuizat, lipsit de sprijin instituțional și de autonomie decizională, nu poate susține sustenabil un act educațional de calitate, indiferent de resursele curriculare sau materiale puse la dispoziție. Este exact premisa de la care pornesc, convergent, toate materialele reunite în acest ghid.

Structura volumului reflectă o abordare deliberat multidimensională a temei. Articolele parcurg fundamentele conceptuale ale stării de bine, dimensiunea psihologică, relațională, cognitivă și organizațională și le raportează la contexte didactice concrete și diverse: managementul educațional general, învățământul special și incluziv, disciplinele economice, consilierea psihopedagogică, educația timpurie, educația fizică. Această varietate de unghiuri nu fragmentează discursul, ci îl consolidează, demonstrând că starea de bine a profesorului nu este o temă de nișă, specifică unui anumit nivel sau tip de învățământ, ci o condiție transversală a calității educaționale, valabilă în orice clasă și la orice catedră.

Bunele practici prezentate, comunitățile profesionale de învățare, mentoratul și coachingul, feedbackul apreciativ, digitalizarea proceselor administrative, monitorizarea climatului organizațional nu rămân la stadiul de recomandare abstractă, ci sunt formulate ca instrumente concrete, la îndemâna directorilor de unități școlare, a responsabililor de comisii metodice și a factorilor de decizie din sistemul educațional.

Considerăm că această lucrare se adresează deopotrivă cadrelor didactice aflate la catedră, echipelor manageriale din școli și inspectorate, precum și celor care elaborează politici educaționale la nivel local și național. Ea oferă un cadru de gândire coerent și, în același timp, un set de instrumente aplicabile imediat, pentru o schimbare de care sistemul educațional românesc are, astăzi mai mult ca oricând, nevoie: recunoașterea stării de bine a profesorului nu ca pe un beneficiu marginal, ci ca pe o condiție structurală a calității educației.

Recomandăm cu toată convingerea acest ghid metodic tuturor celor care cred că un sistem educațional de calitate începe cu grija față de cei care îl susțin din interior.

INTRODUCERE

**Coordonator,
Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU
Casa Corpului Didactic Neamț**

Prezentul ghid metodic reunește rezultatele schimbului de bune practici desfășurat sub egida Casei Corpului Didactic Neamț pe tema **„Starea de bine a profesorului din învățământul preuniversitar”**, o activitate din domeniul managementului educațional care a adus laolaltă cadre didactice, profesori-metodiști și specialiști din arii curriculare diferite, dornici să analizeze, dintr-o perspectivă comună, o problemă resimțită tot mai acut în școala românească de astăzi.

Ultimii ani au adus în sistemul de învățământ transformări de o intensitate fără precedent: digitalizarea accelerată a proceselor didactice și administrative, extinderea cerințelor de incluziune, presiunea evaluărilor standardizate, dar și efectele persistente ale întreruperilor activității școlare din perioada pandemică. Toate acestea s-au suprapus peste sarcinile obișnuite ale catedrei, generând un volum de solicitări profesionale care afectează direct starea de bine a profesorului, echilibrul său emoțional, motivația, sentimentul de eficacitate și, în cele din urmă, capacitatea de a susține un act educațional de calitate.

Pornind de la această realitate, ghidul de față își propune să depășească stadiul de constatare și să ofere un instrument de lucru: un cadru conceptual coerent, susținut de cercetare recentă, dublat de exemple concrete de bune practici manageriale, validate în activitatea curentă a autorilor.

Structura ghidului reflectă o abordare deliberat multidimensională a temei. Articolele care urmează parcurg fundamentele conceptuale ale stării de bine profesionale și le raportează la contexte didactice diverse: managementul educațional general, învățământul special și incluziv, disciplinele economice, consilierea psihopedagogică, educația timpurie și educația fizică. Fiecare contribuție păstrează o structură unitară, un cadru teoretic ancorat în literatura de specialitate actuală, o analiză a dimensiunilor și a factorilor de risc specifici domeniului abordat, precum și un set de strategii și bune practici manageriale, gândite pentru a fi transpuse direct în activitatea unităților de învățământ. Această varietate de unghiuri nu este întâmplătoare: ea demonstrează că starea de bine a cadrului didactic nu este o temă de nișă, ci o preocupare transversală, valabilă la orice catedră și în orice tip de unitate școlară.

Le mulțumesc tuturor autorilor pentru disponibilitatea și rigoarea cu care au contribuit la acest demers, precum și referenților științifici pentru observațiile care au consolidat conținutul lucrării. Recomand acest ghid ca instrument de lucru și, mai ales, ca invitație la o schimbare de atitudine: aceea de a privi starea de bine a profesorului nu ca pe un beneficiu marginal, ci ca pe o investiție strategică în calitatea educației.

ABORDĂRI ȘI BUNE PRACTICI ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL. STAREA DE BINE A PROFESORULUI DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR CA PREMISĂ A CALITĂȚII EDUCAȚIEI

**Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU
Casa Corpului Didactic Neamț**

Rezumat

Articolul examinează starea de bine a profesorului ca dimensiune strategică a managementului educațional și a asigurării calității în învățământul preuniversitar din România. Pornind de la sinteza cercetărilor recente publicate de OECD, UNESCO și în reviste de referință precum Educational Psychology Review și Frontiers in Psychology, lucrarea propune un cadru conceptual multidimensional al stării de bine profesionale și analizează rolul leadershipului educațional în susținerea acesteia. Sunt prezentate practici manageriale susținute empiric, comunități profesionale de învățare, mentorat, coaching, evaluare instituțională formativă, monitorizarea climatului organizațional și este propus modelul „Școala care susține profesorul”, structurat pe cinci piloni interdependenți. Concluziile subliniază necesitatea integrării stării de bine a cadrelor didactice în strategiile instituționale, ca premisă a performanței elevilor și a calității actului educațional.

Abstract

This paper examines teacher well-being as a strategic dimension of educational management and quality assurance in Romanian pre-university education. Drawing on recent findings published by the OECD, UNESCO and in leading journals such as Educational Psychology Review and Frontiers in Psychology, the article proposes a multidimensional conceptual framework of professional well-being and discusses the role of educational leadership in sustaining it. Empirically grounded managerial practices are presented, professional learning communities, mentoring, coaching, formative institutional evaluation, and organizational climate monitoring and the "School that Supports the Teacher" model is proposed, structured around five interdependent pillars. The conclusions highlight the need to embed teacher well-being in institutional strategy as a premise for student achievement and educational quality.

Cuvinte-cheie: starea de bine a profesorului; management educațional; leadership școlar; calitatea educației; climat organizațional.

Keywords: teacher well-being; educational management; school leadership; education quality; organizational climate.

Introducere

Transformările accelerate din educație, digitalizarea proceselor didactice și administrative, extinderea cerințelor de incluziune, presiunea evaluărilor standardizate și, în ultimii ani, efectele persistente ale întreruperilor activității școlare au adus starea de bine a profesorului în centrul dezbaterii privind calitatea sistemelor educaționale. Fenomenul epuizării profesionale (burnout), scăderea atractivității carierei didactice și dificultățile de retenție a personalului calificat sunt semnale recurente în rapoartele internaționale ale ultimului deceniu.

În acest context, bunăstarea profesională nu mai poate fi tratată ca o problemă strict individuală, ci ca un obiectiv strategic al managementului școlar, cu implicații directe asupra motivației cadrelor didactice, a calității predării și, în cele din urmă, asupra rezultatelor elevilor. Prezentul articol își propune să sintetizeze cercetările recente în domeniu și să formuleze direcții manageriale aplicabile în unitățile de învățământ preuniversitar din România, pornind de la practica managerială curentă și de la evidențele publicate de organisme precum OECD și UNESCO.

Cadru conceptual

Starea de bine a profesorului este definită în literatura de specialitate ca un construct multidimensional, care include componenta psihologică (echilibrul emoțional, gestionarea stresului ocupațional), componenta relațională (calitatea relațiilor cu colegii, conducerea și elevii), sentimentul eficacității profesionale (self-efficacy), autonomia decizională și percepția sprijinului organizațional (Hascher & Waber, 2021). Cadrul conceptual dezvoltat de OECD distinge între dimensiunile subiective (satisfacția, afectele pozitive și negative resimțite la locul de muncă) și dimensiunile obiective, legate de condițiile de muncă, volumul de sarcini, resursele disponibile și oportunitățile de dezvoltare profesională.

Cercetările privind mentalitatea de creștere (growth mindset) aplicată cadrelor didactice arată că profesorii care își percep competența didactică drept perfectibilă, mai degrabă decât fixă, raportează niveluri semnificativ mai ridicate de bunăstare, indiferent de contextul instituțional (Nalipay, King & Cai, 2021).

Acest fapt orientează atenția managementului școlar dinspre măsurile exclusiv reactive, remediarea epuizării deja instalate, către construirea, la nivel de cultură organizațională, a unui climat care susține dezvoltarea profesională continuă și autonomia decizională a profesorilor.

Cercetări recente

Cea mai amplă meta-analiză publicată până în prezent pe această temă (Zhou, Slep & Vella-Brodrick, 2024) a identificat speranța (hope), motivația autonomă, capitalul psihologic și competențele profesionale drept cei mai puternici predictorii pozitivi ai stării de bine a profesorului, plasând factorii individuali de rezistență psihologică alături de variabilele contextuale legate de sprijinul organizațional. Concomitent, o revizuire sistematică recentă a cercetărilor privind bunăstarea profesorilor din învățământul primar (Ozturk, Wigelsworth & Squires, 2024) atrage atenția asupra fragmentării studiilor existente și recomandă o abordare holistică, care să integreze simultan factorii individuali, relaționali și organizaționali, în locul intervențiilor punctuale, centrate pe un singur nivel.

Rapoartele OECD (2023) privind indicatorii sistemelor educaționale confirmă persistența unor niveluri ridicate de volum de muncă administrativă și a unei satisfacții profesionale inegal distribuite între sistemele naționale, în timp ce Raportul Global de Monitorizare a Educației al UNESCO (2024) subliniază rolul determinant al leadershipului școlar colaborativ în ameliorarea practicilor de predare și, implicit, a climatului organizațional în care activează profesorii. Convergența acestor surse indică o concluzie coerentă: starea de bine a profesorului nu poate fi ameliorată sustenabil fără o intervenție deliberată la nivelul managementului unității de învățământ.

Rolul managementului educațional

Managementul educațional poartă responsabilitatea directă a construirii unui climat instituțional bazat pe încredere, transparență decizională și participare autentică a cadrelor didactice la deciziile care le privesc activitatea. Modelele de leadership distribuit, promovate de rapoartele UNESCO (2024) drept factor critic al calității educației, deplasează centrul deciziei dinspre conducerea unipersonală către structuri de responsabilitate partajată, echipe de dezvoltare curriculară, comisii metodice cu autonomie reală, grupuri de inițiativă pentru inovație didactică.

În practică, acest lucru presupune ca directorii de unități de învățământ să reducă presiunea birocratică asupra activității didactice, să transforme evaluarea instituțională dintr-un exercițiu de conformare formală într-un instrument de învățare organizațională și să aloce timp și resurse reale dezvoltării profesionale continue, nu doar formării formale impuse din exterior. Utilizarea sistematică a datelor privind climatul organizațional, colectate prin chestionare periodice, discuții structurate sau indicatori instituționali, oferă conducerii școlii o bază obiectivă pentru fundamentarea deciziilor manageriale, în locul intuiției sau al reacției la crize punctuale.

Bune practici

- **Comunitățile profesionale de învățare (PLC)**, structuri stabile de colaborare între cadre didactice, orientate spre reflecție asupra practicii și rezolvarea colectivă a problemelor curente.
- **Mentoratul și coachingul** susțin integrarea profesorilor debutanți și dezvoltarea continuă a celor cu experiență, reducând izolarea profesională resimțită frecvent la catedră.
- **Feedbackul apreciativ** aplicat sistematic în observarea la clasă, deplasează accentul evaluării dinspre control către recunoașterea progresului și a bunelor practici.
- **Digitalizarea proceselor administrative** eliberează timp didactic prin simplificarea raportărilor și a documentelor de rutină, un factor recurent de suprasolicitare semnalat în rapoartele OECD (2023).
- **Programele de dezvoltare socio-emoțională** adresate atât elevilor, cât și cadrelor didactice, contribuie la un climat relațional mai sănătos la nivelul întregii organizații școlare.
- **Recunoașterea meritelor profesionale** prin mecanisme formale și informale, susține motivația intrinsecă și sentimentul de apartenență instituțională.
- **Parteneriatele cu casele corpului didactic și universitățile** asigură accesul la formare relevantă, actualizată și ancorată în cercetarea recentă din domeniu.
- **Monitorizarea periodică a climatului organizațional** prin instrumente de evaluare a satisfacției și a stării de bine, oferă managementului școlar date concrete pentru ajustarea deciziilor.

Propunere de model managerial

Pornind de la sinteza cercetărilor prezentate, se propune modelul „Școala care susține profesorul”, structurat pe cinci piloni interdependenți, gândiți ca un sistem coerent, nu ca măsuri izolate.

1. **Leadership participative**, decizii construite prin consultare reală cu cadrele didactice, cu structuri clare de delegare a responsabilității.
2. **Dezvoltare profesională continuă**, planificată pe baza nevoilor identificate la nivel de unitate, nu doar a ofertei disponibile.
3. **Sănătate organizațională**, reducerea suprasolicitării birocratice și echilibrarea volumului de sarcini didactice și extradidactice.
4. **Colaborare și inovare**, spații instituționale dedicate experimentării didactice și schimbului de practici între catedre.
5. **Evaluare continuă a stării de bine**, prin indicatori instituționali monitorizați periodic, integrați în planul de dezvoltare a unității de învățământ.

Implementarea coerentă a acestui model necesită angajamentul conducerii școlii, participarea activă a cadrelor didactice în etapa de proiectare și, nu în ultimul rând, disponibilitatea de a folosi datele privind climatul organizațional ca instrument curent de fundamentare a deciziilor, nu doar ca exercițiu punctual de raportare.

Concluzii

Starea de bine a profesorului nu este un beneficiu secundar al unui management școlar performant, ci o condiție structurală a acestuia. Cercetările sintetizate în acest articol converg spre aceeași concluzie: investiția sistematică în bunăstarea cadrelor didactice produce efecte măsurabile asupra calității actului educațional și, prin extensie, asupra rezultatelor elevilor.

Pentru unitățile de învățământ preuniversitar din România, direcția de acțiune practică este clară, trecerea de la măsuri punctuale, reactive, la o cultură instituțională orientată spre învățare, sprijin reciproc și reflecție profesională continuă. Casele corpului didactic și partenerii academici au un rol esențial în susținerea acestei tranziții, prin formare relevantă, cercetare aplicată și diseminarea bunelor practici către conducerile unităților de învățământ.

Bibliografie

1. Hascher, T., & Waber, J. (2021). *Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019*. Educational Research Review, 34, 100411.
2. Nalipay, M. J. N., King, R. B., & Cai, Y. (2021). *Are good teachers born or made? Teachers who hold a growth mindset about their teaching ability have better well-being*. Educational Psychology, 42(1), 23–41.
3. OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing.
4. OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing.
5. Ozturk, M., Wigelsworth, M., & Squires, G. (2024). *A systematic review of primary school teachers' wellbeing: room for a holistic approach*. Frontiers in Psychology, 15, 1358424.
6. UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education – Lead for Learning*. UNESCO Publishing.
7. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' Well-being: A Framework for Data Collection and Analysis*. OECD Education Working Papers, No. 213. OECD Publishing.
8. Zhou, S., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). *Factors associated with teacher wellbeing: A meta-analysis*. Educational Psychology Review, 36, 89.

DIMENSIUNI PSIHOPEdagogICE ȘI STRATEGII MANAGERIALE DE ASIGURARE A CALITĂȚII ÎN ȘCOALA INCLUZIVĂ

Prof. Tatiana DRĂGHICI
Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă „Constantin Pufan” Vaslui

Rezumat

Prezentul articol analizează starea de bine (well-being) a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, privită ca variabilă fundamentală în ecuația calității actului educațional și a sustenabilității instituționale. Mergând pe o abordare integratoare între psihopedagogia specială și managementul educațional, lucrarea explorează factorii de risc psihosocial, în special riscul de burn-out, stresul cronic și încărcarea emoțională din mediul de predare incluziv și propune un model de intervenție managerială axat pe sprijin organizațional, cultură colaborativă și reziliență profesională. Analiza subliniază că investiția în bunăstarea cadrelor didactice reprezintă un pilon strategic pentru asigurarea calității în educație și menținerea performanței umane în școala contemporană.

Cuvinte-cheie: stare de bine, management educațional, burn-out, reziliență profesională, educație incluzivă, asigurarea calității.

Introducere. Cadru conceptual

În peisajul educațional contemporan, marcat de transformări sistemice rapide, dinamici sociodidactice complexe și o presiune sporită spre performanță și digitalizare, starea de bine (teacher well-being) a devenit un concept central în psihologia educațională și în managementul resurselor umane.

Depășind viziunea tradițională care reducea sănătatea ocupațională la simpla absență a bolii sau a epuizării profesionale, cercetările recente (OECD, 2020; Viac & Fraser, 2020) definesc starea de bine drept o stare multidimensională de funcționare psihologică, emoțională, fizică și socială optimă, care îi permite cadrului didactic să își îndeplinească eficient rolul pedagogic și să se dezvolte ca profesionist.

În învățământul preuniversitar, starea de bine nu este doar un deziderat individual sau o problemă de confort personal, ci o condiție fundamentală de sustenabilitate instituțională și un determinant direct al calității procesului instructiv-educativ.

Un cadru didactic care beneficiază de echilibru emoțional și suport organizațional prezintă un nivel ridicat de autoeficacitate (teacher self-efficacy), manifestă empatie și flexibilitate metodologică, construiește relații pedagogice pozitive cu elevii și utilizează practici incluzive de predare. Invers, nivelurile ridicate de stres ocupațional și apariția sindromului de burn-out (epuizare profesională) se corelează direct cu scăderea randamentului școlar al elevilor, dezafilieră profesională și fluctuația cadrelor didactice (Skaalvik & Skaalvik, 2021).

Dimensiunile stării de bine și specificul activității în școala incluzivă

Abordarea stării de bine din perspectiva managementului educațional necesită o înțelegere nuanțată a diferitelor sale dimensiuni interconectate. Conform modelului analitic elaborat de OECD (2020), starea de bine a cadrelor didactice include patru piloni majori:

(1) dimensiunea cognitivă (capacitatea de concentrare, dezvoltarea profesională continuă și sentimentul de competență);

(2) dimensiunea emoțională (trăirea de emoții pozitive la locul de muncă și capacitatea de reglare emoțională);

(3) dimensiunea fizică și mentală (sănătatea somatică și prevenirea stărilor de anxietate/epuizare);

(4) dimensiunea social-relațională (calitatea relațiilor cu elevii, colegii, conducerea școlii și părinții).

Specificațiile activității în învățământul special și special integrat adaugă o complexitate deosebită acestor dimensiuni. Cadrul didactic psihopedagog operează zilnic într-un mediu caracterizat prin diversitate funcțională accentuată, cerințe educaționale speciale (CES), necesitatea individualizării stricte a curriculumului și gestionarea unor comportamente provocatoare.

Munca de compensare, recuperare și stimulare a dezvoltării copiilor cu dizabilități implică o „muncă emoțională” (emotional labor) intensă (Paz-Lourido et al., 2020). Atunci când resursele instituționale de sprijin sunt insuficiente, expunerea prelungită la solicitări psihopedagogice complexe poate conduce la oboseală de compasiune (compassion fatigue) și la uzură profesională timpurie.

Analiza factorilor de risc și a surselor de stres ocupațional

Analiza riguroasă a climatului școlar din învățământul preuniversitar evidențiază existența unor factori de risc structurali și psihosociali care afectează starea de bine a cadrelor didactice. Printre principalele surse de stres identificate în literatura de specialitate recentă (Kyriacou, 2019; Herman et al., 2020) se numără:

- ✓ **Sarcina administrativă excesivă.** Birocrația școlară, cerințele rigide de raportare și documentare consumă o parte semnificativă din timpul alocat pregătirii didactice, generând sentimente de ineficiență și lipsă de sens.
- ✓ **Dificultățile de management al clasei.** Gestionarea tulburărilor de comportament și asigurarea unui mediu securizant în clase heterogene impun o stare continuă de hipervigilență emoțională și cognitivă.
- ✓ **Ambiguitatea și conflictul de rol.** Suprapunerea responsabilităților pedagogice cu atribuții de asistență socială, consiliere și supraveghere, adesea fără proceduri clare sau limite instituționale bine definite.
- ✓ **Izolarea profesională și deficitul de sprijin colegial.** Absența unor structuri colaborative reale sau a unui climat de încredere în interiorul cancelariei accentuează vulnerabilitatea individuală în fața eșecurilor didactice.
- ✓ **Subevaluarea socială și presiunea comunității.** Percepția unei recunoașteri sociale insuficiente în raport cu efortul investit și cerințele crescute ale părinților sporesc riscul de devalorizare profesională.

Impactul cumulat al acestor factori erodează treptat resursele psihologice ale profesorului, generând simptome specifice sindromului de burn-out: epuizare emoțională, depersonalizare (cinism față de elevi și profesie) și reducerea sentimentului de realizare personală (Maslach & Leiter, 2016).

Prin urmare, protejarea stării de bine necesită depășirea abordărilor exclusiv individuale și adoptarea unor strategii de intervenție la nivel managerial și instituțional.

Strategii manageriale de promovare a stării de bine și asigurare a calității

Din perspectiva managementului educațional și a asigurării calității, starea de bine a personalului didactic constituie o resursă strategică ce trebuie gestionată proactiv. Liderii școlari au responsabilitatea de a proiecta și menține o cultură organizațională bazată pe încredere, siguranță psihologică și valorificare umană. În conformitate cu principiile managementului calității în educație, propunem un model integrat de intervenție structurat pe patru direcții fundamentale:

➤ Construirea siguranței psihologice și a culturii colaborative

Siguranța psihologică (Edmondson, 2019) reprezintă credința împărtășită de membrii unei echipe că mediul de lucru este sigur pentru asumarea de riscuri interpersonale, exprimarea vulnerabilităților și adresarea solicitărilor de sprijin. Managerii școlari pot cultiva acest climat prin încurajarea învățării reciproce, constituirea comunităților de învățare profesională (PLC), instituirea mentoratului de inserție profesională și valorificarea schimburilor de bune practici între cadrele didactice.

➤ Eficientizarea proceselor manageriale și optimizarea sarcinii de lucru

Reducerea stresului birocratic reprezintă o pârghie managerială directă pentru creșterea stării de bine. Digitalizarea fluxurilor de documente, simplificarea procedurilor interne de raportare și optimizarea orarului școlar pot elibera timp prețios pentru proiectarea didactică și interacțiunea directă cu elevii. De asemenea, clarificarea fișelor de post și distribuirea echitabilă a sarcinilor suplimentare previn supraîncărcarea și sentimentul de nedreptate organizațională.

➤ Implementarea programelor de dezvoltare a rezilienței și a stării de bine

Managerii școlari, în colaborare cu Casele Corpului Didactic și consilierii școlari, pot facilita accesul cadrelor didactice la programe de formare axate pe dezvoltarea

inteligenței emoționale, gestionarea stresului, tehnici de mindfulness, comunicare nonviolentă și prevenirea burn-out-ului. Programele de sprijin colegial (peer-support) și grupurile de reflecție psihopedagogică (de tip Balint) oferă spații securizate pentru procesarea provocărilor emoționale specifice activității de predare.

➤ **Recunoașterea profesională și dezvoltarea unei culturi a aprecierii**

Nevoia de recunoaștere este un factor motivațional primar. Leadershipul transformațional și cel distribuit pun accent pe identificarea și oferirea de feedback constructiv, celebrarea succeselor pedagogice (inclusiv a celor mici, specifice progresului în educația specială) și implicarea profesorilor în procesul decizional. O cultură organizațională care apreciază efortul și inovația sporește sentimentul de apartenență și autoeficacitate profesională.

Concluzii și recomandări pentru practica educațională

Starea de bine a profesorului din învățământul preuniversitar reprezintă o condiție sine qua non pentru realizarea unui act educațional de calitate, incluziv și echitabil. Analiza întreprinsă demonstrează că bunăstarea cadrelor didactice nu este un lux individual, ci o prioritate managerială și o investiție strategică în capitalul uman al școlii. Într-un mediu școlar provocator, reziliența profesională nu poate fi lăsată exclusiv pe seama resurselor individuale ale profesorului; ea trebuie susținută activ prin structuri organizaționale flexibile, leadership empatic și o cultură a colaborării.

Pentru transpunerea în practică a acestor deziderate, se recomandă unităților de învățământ preuniversitar:

- (1) integrarea indicatorilor privind starea de bine a personalului în procesele interne de evaluare a calității (CEAC);
- (2) dezvoltarea unor parteneriate durabile cu Casele Corpului Didactic și Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională (CJRAE) pentru derularea de programe de formare pe tema rezilienței ocupaționale;
- (3) instituirea unor mecanisme periodice de diagnoză a climatului organizațional;
- (4) promovarea activă a schimburilor de bune practici ca instrument de învățare și susținere colegială.

Bibliografie

1. Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
2. Herman, K. C., Reinke, W. M., & Eddy, C. L. (2020). Advances in understanding and intervening on teacher stress and coping. *School Psychology Review*, 49(4), 355–361.
3. Kyriacou, C. (2019). Teacher Stress: Theoretical Perspectives and Trends. In *Educator Stress* (pp. 11–26). Springer, Cham.
4. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
5. OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. TALIS, OECD Publishing, Paris.
6. Paz-Lourido, B., Kuschner, E., & Foley, S. (2020). Emotional labor and well-being among special education teachers: A systematic review. *International Journal of Inclusive Education*, 24(8), 889–905.
7. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher self-efficacy and burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103302.
8. Viac, C., & Fraser, P. (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis. *OECD Education Working Papers*, No. 213, OECD Publishing, Paris.

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI STAREA DE BINE A
CADRELOR DIDACTICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL ECONOMIC PREUNIVERSITAR.
STRATEGII INSTITUȚIONALE PENTRU PREVENIREA BURNOUT-ULUI
ȘI CREȘTEREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE**

**Prof. Elena-Luminița HODREA
Liceul Economic „Al. I. Cuza” Piatra-Neamț**

REZUMAT

Prezenta lucrare abordează starea de bine (well-being) a cadrelor didactice din liceele economice din perspectiva managementului resurselor umane (MRU) și a economiei educației. În contextul actual, marcat de cerințele dinamice ale pieței muncii, digitalizarea proceselor de învățare și restructurările curriculare, profesorii de discipline economice se confruntă cu presiuni specifice de adaptare profesională și risc sporit de epuizare profesională (burnout). Lucrarea analizează corelația cauzală dintre politicile manageriale instituționale, climatul organizațional din liceele vocaționale economice și indicatorii stării de bine. Prin intermediul unui cadru analitic integrat, sunt identificate pârghiile manageriale optime, descentralizarea decizională, programele de stimulare moral-financiară, optimizarea încărcării sarcinii de muncă și dezvoltarea culturii suportive, capabile să transforme starea de bine într-un factor determinant al performanței educaționale și al calității instituționale.

Cuvinte-cheie: *managementul resurselor umane, starea de bine a profesorului, învățământ economic, burnout profesional, performanță organizațională, asigurarea calității.*

INTRODUCERE. CADRU CONCEPTUAL

În paradigma managerială contemporană, resursele umane reprezintă activul cel mai valoros și mai sensibil al oricărei organizații educaționale. În cadrul sistemului preuniversitar vocațional, și cu precădere în liceele economice, calitatea actului didactic depinde în mod direct de competența, motivația și stabilitatea psiho-emoțională a cadrelor didactice.

Transformările socio-economice rapide, accelerate de digitalizare, integrarea instrumentelor de inteligență artificială în economie și fluctuațiile de pe piața muncii impun cadrelor didactice de specialitate o adaptare continuă a resurselor curriculare și a metodologiilor de predare.

Deși literatura de specialitate economică a abordat în mod tradițional noțiunea de capital uman prin prisma acumulării de cunoștințe, abilități și productivitate brută (Schultz, 1961; Becker, 1964), cercetările recente mută accentul pe dimensiunea subiectivă a capitalului uman – starea de bine profesională (occupational well-being) ca condiție premisă a sustenabilității performanței (Skaalvik & Skaalvik, 2017). În absența unui echilibru între solicitările profesionale și resursele personale/instituționale disponibile, procesul educațional suferă o degradare calitativă treptată, generând costuri economice și sociale semnificative.

DIMENSIUNILE STĂRII DE BINE A PROFESORULUI ÎN SPECIFICUL DISCIPLINELOR ECONOMICE

Cadrelor didactice care predau discipline economice (contabilitate, economie aplicată, marketing, management, finanțe, servicii) se poziționează la intersecția dintre rigorea teoretico-conceptuală a științelor economice și cerințele practice ale mediului de afaceri. Această dualitate generează un set distinct de factori de stres și oportunități de dezvoltare profesională.

Starea de bine a profesorului din învățământul preuniversitar economic poate fi structurată pe patru dimensiuni interdependente:

a) Dimensiunea psihologico-emoțională. Presupune gestionarea eficientă a stresului profesional, reziliența la schimbare, autoeficacitatea didactică și satisfacția intrinsecă derivată din procesul de predare-învățare. Un nivel ridicat al stării de bine psihologice previne instalarea sindromului de burnout (Eldor & Shoshani, 2016).

b) Dimensiunea relațională și climatul organizațional. Se referă la calitatea relațiilor interpersonale în cadrul organizației școlare (colaborarea cu colegii de catedră, comunicarea cu conducerea unității și climatul creat la clasa de elevi). În învățământul economic, cooperarea între profesori pentru realizarea firmelor de exercițiu și a proiectelor interdisciplinare este critică pentru coeziunea grupului.

c) Dimensiunea profesională și funcțională. Reprezintă percepția profesorului privind oportunitățile de dezvoltare a carierei, autonomia didactică, echilibrul dintre viața personală și cea profesională (work-life balance) și recunoașterea meritocratică a rezultatelor.

d) Dimensiunea instituțională și materială. Vizează infrastructura școlară, resursele tehnologice (laboratoare de informatică aplicată, softuri economice și contabile actualizate), predictibilitatea politicilor salariale/stimulente financiare și sprijinul logistic oferit de conducerea instituției.

PERSPECTIVA MANAGERIALĂ. FACTORI DETERMINANȚI ȘI EFECTUL DE PROPAGARE

Modelul Solicitări-Resurse la Locul de Muncă (Job Demands-Resources - JD-R), adaptat de Bakker și Demerouti (2017) pentru domeniul educației, oferă un cadru analitic riguros pentru înțelegerea mecanismelor stării de bine.

Solicitările profesionale (încărcarea birocratică, gestiunea comportamentelor disruptive, adaptarea curriculumului la dinamica pieței) consumă resursele fizice și psihice ale cadrelor didactice. Dacă aceste solicitări nu sunt compensate de resurse organizaționale adecvate (autonomie, feedback constructiv, suport din partea conducerii, tehnologizare), se declanșează procesul de epuizare.

Impactul stării de bine a profesorului depășește sfera individuală, producând un efect multiplicator la nivelul întregii instituții de învățământ vocational-economice:

Tabelul nr. 1

Nivel de analiză	Indicatori ai stării de bine scăzute (Risc)	Impact organizațional și economic
Individual (Profesor)	Epuizare emoțională, depersonalizare, absenteism, fluctuație de personal, demotivație.	Scăderea calității actului de predare, rigiditate metodologică, reticență la inovare.
Instituțional (Liceu)	Climat școlar tensionat, conflictualitate, scăderea atractivității școlii pentru elevi.	Scăderea ratei de inserție a absolvenților pe piața muncii, degradarea imaginii instituției.

BUNE PRACTICI ȘI STRATEGII MANAGERIALE PENTRU ASIGURAREA CALITĂȚII

Pentru transformarea stării de bine dintr-un deziderat abstract într-o resursă strategică a liceului economic, managementul educațional trebuie să implementeze măsuri structurate pe trei niveluri de acțiune:

✓ *Reducerea sarcinii birocratice și optimizarea fluxurilor de lucru*

Studiile recente indică faptul că sarcinile administrative redundante reprezintă principala sursă de insatisfacție profesională în rândul profesorilor (Barni et al., 2019). Managementul școlar poate interveni prin digitalizarea raportărilor interne, utilizarea integrată a platformelor educaționale și simplificarea procedurilor de evaluare continuă, eliberând timp pedagogic pentru mentorat și pregătire de specialitate.

✓ *Cultivarea leadership-ului transformațional și sprijinul peer-to-peer*

Stilul de leadership exercitat de directorii și șefii de catedră din liceele economice are un efect nemijlocit asupra stării de bine (Liebowitz & Porter, 2019). Leadership-ul transformațional, caracterizat prin viziune clară, empatie, recunoașterea eforturilor și încurajarea inițiativei, favorizează crearea unui mediu securizant din punct de vedere psihologic. În plus, dezvoltarea comunităților de învățare profesională și a grupurilor de suport colegial (peer-mentoring) între cadrele didactice cu experiență și debutează reduce izolarea profesională.

✓ *Modernizarea bazei materiale și alinierea la cerințele pieței muncii*

În învățământul economic, frustrarea profesională apare adesea din decalajul dintre conținuturile predate și realitățile economice contemporane. Oferirea accesului la softuri de gestiune financiar-contabilă de ultimă generație, parteneriatele active cu mediul de afaceri local și participarea profesorilor la stagii de formare practică în companii cresc sentimentul de relevanță profesională și autoeficacitate (OECD, 2020).

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Starea de bine a profesorului din învățământul preuniversitar nu constituie un lux organizațional sau un indicator secundar, ci reprezintă pilonul central al asigurării calității în educație. În liceele economice, unde profesorii pregătesc viitorii economiști, antreprenori și specialiști ai pieței muncii, starea de bine se traduce direct în capacitatea de a inspira, de a inova și de a oferi o educație ancorată în realitate.

Investiția în starea de bine a cadrelor didactice prin politici de resurse umane coerente, echilibrarea sarcinilor, recunoaștere profesională, digitalizare eficientă și suport psiho-emoțional produce randamente înalte pe termen lung: un climat școlar pozitiv, reducerea fluctuației de personal și performanțe superioare ale elevilor.

Bibliografie

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
2. Barni, D., Danioni, F., & Benevene, P. (2019). *Teachers' self-efficacy and burnout: The mediating role of personal values*. Frontiers in Psychology, 10, 1644.
3. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research, New York.
4. Eldor, L., & Shoshani, A. (2016). *Caring classrooms: The role of teachers' compassion and emotional labor in student engagement and burnout*. Teaching and Teacher Education, 59, 126–136.
5. Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). *The effect of principal behaviors on student achievement, teacher job satisfaction, and teacher retention: A meta-analysis*. Educational Administration Quarterly, 55(5), 785–827.
6. OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing, Paris.
7. Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital*. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
8. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). *Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers*. Social Psychology of Education, 20(1), 15–37.
9. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis*. OECD Education Working Papers, No. 213, OECD Publishing, Paris.

***DIMENSIUNI PSIHO-EMOȚIONALE ȘI STRATEGII DE CONSILIERE
PENTRU OPTIMIZAREA STĂRII DE BINE A PROFESORULUI
DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR.
APLICAȚII ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL***

***Prof. Florentina LUCA-MOISE
Profesor de Psihologie / Consilier Școlar
CJRAE NEAMȚ***

REZUMAT

Prezenta lucrare investighează starea de bine (well-being) a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar dintr-o dublă perspectivă: a psihologiei educaționale și a consilierii psihopedagogice aplicate în contextul managementului educațional. În contextul dinamicii socio-educaționale actuale, marcate de schimbări curriculare rapide, solicitări birocratice intense și provocări privind gestionarea climatului școlar, sănătatea psiho-emoțională a profesorului devine o premisă fundamentală a calității actului de predare și a reușitei școlare a elevilor. Articolul analizează componentele stării de bine, afectivă, cognitiv-evaluativă, profesională și relațională și identifică mecanismele psihologice de prevenție a epuizării profesionale (burnout). Sunt propuse strategii concrete de consilier psihologică și intervenție psihoeducațională la nivel individual și organizațional, cu scopul de a dezvolta reziliența profesională și o cultură școlară centrată pe echilibru, suport mutual și performanță umană.

Cuvinte-cheie: *starea de bine a profesorului, consiliere școlară, reziliență profesională, epuizare emoțională (burnout), management educațional, climat organizațional, sănătate mintală.*

INTRODUCERE. CADRU CONCEPTUAL

Starea de bine a cadrului didactic (teacher well-being) a depășit granițele unei preocupări marginale, devenind un subiect central de cercetare în psihologia educațională și o prioritate în politicile de management educațional la nivel internațional (OECD, 2020). Profesorul nu este doar un furnizor de cunoștințe, ci și o resursă socio-emoțională esențială pentru elevi, un model comportamental și un catalizator al climatului din clasă (Jennings & Greenberg, 2009). Sănătatea psiho-emoțională a cadrului didactic influențează direct nivelul de angajament al elevilor, disciplina la clasă și calitatea relațiilor interpersonale din mediul școlar.

Din perspectiva consilierii psihologice, starea de bine este un concept multidimensional care include atât absența simptomelor psihopatologice (cum ar fi anxietatea sau depresia profesională), cât și prezența funcționării psihologice optime, caracterizată prin autoeficacitate, satisfacție în muncă, sens profesional și capacitate de autoreglare emoțională (Skaalvik & Skaalvik, 2017).

Atunci când resursele psihologice ale cadrului didactic sunt depășite de solicitările mediului, apare riscul instalării sindromului de burnout, cu consecințe severe asupra sănătății individuale și asupra calității sistemului educațional.

DIMENSIUNILE PSIHO-EMOȚIONALE ALE STĂRII DE BINE A CADRULUI DIDACTIC

Pentru a structura un program eficient de consiliere și sprijin, starea de bine a cadrului didactic trebuie analizată integrat, luând în considerare patru dimensiuni fundamentale:

a) Dimensiunea emoțională și afectivă.

Vizează echilibrul dintre trăirile afective pozitive (satisfacție, entuziasm, mândrie profesională) și cele negative (stres, frustrare, epuizare). Capacitatea de autoreglare emoțională și de gestionare a muncii emoționale (emotional labor) în interacțiunea cu elevii și părinții este definitorie pentru prevenirea erodării emoționale (Eldor & Shoshani, 2016).

b) Dimensiunea cognitivă și a autoeficacității.

Reprezintă percepția profesorului privind propria sa competență pedagogică și capacitatea de a atinge obiectivele educaționale propuse (percepută ca autoeficacitate didactică). Un sentiment ridicat al autoeficacității protejează cadrul didactic împotriva neajutorării învățate și a demotivației (Barni et al., 2019).

c) Dimensiunea relațională și socială.

Se referă la calitatea legăturilor interpersonale create în mediul școlar – cu colectivul de cadre didactice, echipa managerială, elevii și părinții acestora. Suportul social perceput din partea colegilor constituie un factor tampon esențial împotriva stresului profesional (Kyriacou, 2001).

d) Dimensiunea existențială și valorică.

Include sentimentul de împlinire profesională, dezvoltarea personală continuă, alinierea activității didactice la valorile personale și menținerea unui echilibru sanogen între viața profesională și cea personală (work-life balance) (Viac & Fraser, 2020).

FACTORII DE RISC PSIHOSOCIAL ȘI MECANISMUL INSTALĂRII SINDROMULUI DE BURNOUT

Nivelul stării de bine este determinat de interacțiunea continuă dintre cerințele postului (job demands) și resursele disponibile (job resources), conform modelului teoretic elaborat de Bakker și Demerouti (2017).

Atunci când solicitările, reprezentate de încărcătura birocratică, comportamentele disruptive ale elevilor, presiunea evaluărilor și ritmul alert al schimbărilor legislative, depășesc resursele de coping ale cadrului didactic, se declanșează procesul de uzură psihică.

Tabelul nr. 1

Stadiul Burnout-ului	Manifestări psihologice și comportamentale	Oportunități de intervenție (Consiliere/Management)
1. Epuizarea emoțională	Senzație cronică de golire a resurselor emoționale, oboseală la trezire, anxietate anticipatorie față de orele de curs.	Consiliere psihologică individuală, tehnici de autoreglare emoțională, tehnici de relaxare și debriefing.
2. Depersonalizarea / cinismul	Atitudine detașată, cinică sau indiferentă față de elevi și colegi, tendința de izolare socială la nivel de școală.	Grupuri de suport colegial, dezvoltarea empatiei, optimizarea comunicării asertive și a suportului peer-to-peer.
3. Scăderea realizării personale	Evaluarea negativă a propriilor performanțe didactice, sentiment de ineficiență, pierderea sensului profesional.	Redefinirea obiectivelor de carieră, restructurare cognitivă, recunoaștere instituțională și suport managerial.

STRATEGII DE CONSILIERE ȘI INTERVENȚII PSIHOEDUCAȚIONALE PENTRU CREȘTEREA STĂRII DE BINE

Asigurarea stării de bine necesită o abordare sistemică, integrată, care îmbină intervențiile individuale furnizate de consilierul școlar / psiholog cu măsurile organizaționale la nivel de unitate școlară.

➤ *Intervenții la nivel individual. Dezvoltarea rezilienței și autoreglării*

Consilierea psihopedagogică a cadrelor didactice vizează dezvoltarea mecanismelor adaptative de coping (problem-focused coping) în detrimentul celor de evitare.

Printre strategiile validate științific se numără:

- Restructurarea cognitivă: identificarea și înlocuirea gândurilor automate disfuncționale („Trebuie să mulțumesc pe toată lumea”, „Nu am voie să greșesc”) cu scheme cognitive flexibile și realiste (Beck, 2011).
- Practici de tip Mindfulness și gestionarea stresului: integrarea exercițiilor de atenție conștientă și de relaxare musculară progresivă ajută la reducerea nivelului de cortizol și la îmbunătățirea focalizării atenționale (Lomas et al., 2017).
- Stabilirea limitelor sănătoase: învățarea abilităților de delimitare clară a timpului de muncă de cel personal, reducând fenomenul de intruziune a sarcinilor școlare în viața de familie.

➤ ***Intervenții la nivel de grup. Comunități de suport și dezvoltare socio-emoțională***

Rolul consilierului școlar și al CJRAE este crucial în facilitarea unor spații sigure de reflecție și debriefing emoțional pentru profesori.

Organizarea de workshop-uri tematice privind inteligența emoțională, gestionarea conflictelor și comunicarea nonviolentă contribuie la consolidarea coeziunii grupului didactic.

Grupurile de suport colegial (peer-mentoring) permit împărtășirea dificultăților metodologice și emoționale fără teama de a fi judecat, validând experiențele individuale.

➤ ***Intervenții la nivel organizațional. Management educațional centrat pe stare de bine***

Pentru ca intervențiile psihologice să aibă un impact durabil, ele trebuie susținute de cultura organizațională a școlii. Echipa managerială, în colaborare cu consilierul școlar, poate implementa bune practici precum: recunoașterea meritocratică a eforturilor, descentralizarea procesului decizional, reducerea sarcinilor birocratice inutile și crearea unor spații fizice adecvate de relaxare și socializare pentru profesori (Liebowitz & Porter, 2019).

CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII PENTRU PRACTICA PSIHOEDUCAȚIONALĂ

Starea de bine a profesorului din învățământul preuniversitar constituie fundamentul pe care se construiește întreaga arhitectură a calității în educație.

Abordarea psihologică a stării de bine demonstrează că promovarea sănătății mintale a cadrelor didactice nu reprezintă o intervenție conjuncturală, ci un proces continuu și structurat de suport psihoeducational și managerial.

Consilierul școlar și serviciile CJRAE joacă un rol strategic în medierea dintre nevoile individuale ale cadrelor didactice și cerințele sistemului educațional.

Prin promovarea rezilienței, implementarea tehnicilor de gestionare a stresului și sprijinirea unei culturi organizaționale empatică, putem asigura premisele unui mediu școlar în care atât profesorii, cât și elevii să își atingă potențialul maxim.

Bibliografie

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
2. Barni, D., Danioni, F., & Benevene, P. (2019). *Teachers' self-efficacy and burnout: The mediating role of personal values*. Frontiers in Psychology, 10, 1644.
3. Beck, J. S. (2011). *Cognitive Behavior Therapy: Basics and Beyond (2nd ed.)*. Guilford Press, New York.
4. Eldor, L., & Shoshani, A. (2016). *Caring classrooms: The role of teachers' compassion and emotional labor in student engagement and burnout*. Teaching and Teacher Education, 59, 126–136.
5. Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). *The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes*. Review of Educational Research, 79(1), 491–525.
6. Kyriacou, C. (2001). *Teacher stress: Directions for future research*. Educational Review, 53(1), 27–35.
7. Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). *The effect of principal behaviors on student achievement, teacher job satisfaction, and teacher retention: A meta-analysis*. Educational Administration Quarterly, 55(5), 785–827.
8. Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupprecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). *The impact of mindfulness on the wellbeing and performance of educators: A systematic review of the empirical literature*. Teaching and Teacher Education, 61, 132–141.
9. OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing, Paris.
10. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). *Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers*. Social Psychology of Education, 20(1), 15–37.
11. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis*. OECD Education Working Papers, No. 213, OECD Publishing, Paris.

**SĂNĂTATE EMOȚIONALĂ, CLIMAT ORGANIZAȚIONAL
ȘI ASIGURAREA CALITĂȚII
ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL PREUNIVERSITAR**

**Inspector școlar pentru Educație timpurie
Prof. Elena - Cristina ALUNGULESEI
ISJ Neamț**

REZUMAT

Educația timpurie reprezintă fundamentul arhitecturii sistemului educațional, fiind etapa de dezvoltare în care stimularea socio-emoțională și cognitivă determină parcursul ulterior al copilului. În acest context, starea de bine (well-being) a cadrelor didactice – educatori și profesori pentru învățământul preșcolar și antepreșcolar – nu constituie doar o variabilă subiectivă a confortului individual, ci un factor critic al calității procesului de predare-învățare și al rezilienței instituționale. Lucrarea de față investighează starea de bine a educatorilor din perspectiva managementului educațional și a inspecției școlare, analizând corelațiile dintre încărcarea emoțională specifică grupelor de vârstă mică, calitatea climatului organizațional din unitățile de învățământ cu nivel preșcolar și strategiile de sprijin profesional. Prin sintetizarea literaturii de specialitate din ultimul deceniu și propunerea unui cadru metodologic integrat de intervenție managerială, articolul evidențiază pârgurile prin care leadership-ul educațional poate cultiva o cultură organizațională bazată pe securitate emoțională, recunoaștere profesională și dezvoltare continuă.

Cuvinte-cheie: *educație timpurie, starea de bine a profesorului, management educațional, climat organizațional, epuizare emoțională, asigurarea calității.*

INTRODUCERE. CADRU CONCEPTUAL

În ultimele decenii, cercetările din domeniul neuroștiințelor și al psihologiei dezvoltării au reconfirmat faptul că primii ani din viață sunt decisivi pentru formarea structurilor cognitive, emoționale și comportamentale ale individului (OECD, 2021).

În acest ecosistem, personalul didactic din învățământul antepreșcolar și preșcolar exercită un rol de facilitare complex, caracterizat nu doar prin transmitere de cunoștințe, ci mai ales prin co-reglare emoțională, sprijin afectiv și creare a unui mediu securizant.

Cu toate acestea, specificul muncii în educația timpurie presupune o încărcare psihofizică intensă, denumită în literatura de specialitate „muncă emoțională” (emotional labor) (Cumming et al., 2020).

Profesorul pentru educație timpurie este chemat să gestioneze stări afective diverse ale copiilor de vârstă mică, să mențină o comunicare empatică continuă cu părinții și să răspundă exigențelor curriculare și administrative în schimbare.

În absența unui suport managerial adecvat, această presiune constantă poate conduce la epuizare emoțională, scăderea autoeficacității și degradarea calității actului educațional.

DIMENSIUNILE STĂRII DE BINE ÎN EDUCAȚIA TIMPURIE

Conceptul de stare de bine a cadrului didactic (teacher well-being) este multidimensional și integrat. În acord cu modelele teoretice recente (Viac & Fraser, 2020), bunăstarea profesională în educația timpurie poate fi analizată prin patru piloni fundamentali:

a) Dimensiunea emoțională și psihologică.

Capacitatea educatorului de a-și regla propriile stări afective, de a menține reziliența în fața comportamentelor provocatoare ale copiilor și de a resimți satisfacție intrinsecă în activitatea zilnică. Burnout-ul emoțional în educația timpurie corelează direct cu scăderea calității interacțiunilor adult-copil (Jennings et al., 2017).

b) Dimensiunea relațională și socială.

Calitatea relațiilor cu echipa didactică (colege de grupă/catedră, personal nedidactic și didactic auxiliar), cu conducerea unității de învățământ și cu comunitatea de părinți. Relațiile bazate pe încredere reciprocă constituie un factor protector major împotriva stresului (Logan et al., 2021).

c) Dimensiunea profesională și funcțională.

Percepția privind competența pedagogică, accesul la programe relevante de formare continuă, autonomia în proiectarea didactică și sentimentul de valorizare din partea sistemului educațional (OECD, 2019).

d) Dimensiunea fizică și mediului de lucru.

Condițiile fizice de muncă (ergonomia spațiilor din grădiniță/creșă, resursa materială, materialul didactic adaptat), numărul de copii la grupă și nivelul de debirocratizare a activității cadrelor didactice.

PERSPECTIVA MANAGERIALĂ. MODELUL SOLICITĂRI-RESURSE ȘI INSPECȚIA ȘCOLARĂ

Din perspectiva managementului resurselor umane și a inspecției școlare, starea de bine poate fi explicată riguros prin Modelul Solicitări-Resurse la Locul de Muncă (Job Demands-Resources - JD-R), dezvoltat de Bakker și Demerouti (2017).

În educația timpurie, solicitările (raportul copii/educator, sarcinile administrative, gestiunea situațiilor neprevăzute) pot consuma resursele interne ale cadrului didactic.

Pentru a preveni degradarea climatului educațional, managementul unității școlare și organele de îndrumare și control trebuie să construiască o rețea de resurse organizaționale solide:

Tabelul nr. 1

Nivel managerial	Solicitări specifice în Educația Timpurie	Resurse organizaționale / Strategii de sprijin
Nivelul unității școlare (Management direct)	Solicitare emoțională intensă, gestiunea relației cu părinții, presiunea sarcinilor birocratice.	Leadership transformațional, promovarea peer-mentoring-ului, climat securizant, optimizarea materialelor didactice.
Nivelul Systemic / ISJ (Îndrumare și control)	Tranziții curriculare, cerințe privind incluziunea, evaluarea standardizată a calității.	Consiliere metodologică participativă, simplificarea procedurilor de inspecție, formare pe inteligență emoțională.

BUNE PRACTICI MANAGERIALE ȘI STRATEGII DE ASIGURARE A CALITĂȚII

Valorificarea experiențelor pozitive la nivel de județ și implementarea de bune practici în managementul educației timpurii presupun acțiuni concrete în trei direcții prioritare:

➤ *Trecerea de la inspecția de control la îndrumarea suportivă și mentorat*

În domeniul educației timpurii, rolul inspecției școlare și al conducerii grădiniței trebuie să se concentreze pe consiliere, dialog reflexiv și recunoaștere a progresului profesional (Hallinger & Kovačević, 2019).

Înlocuirea evaluării coercitive cu întâlniri de consiliere metodologică reduce anxietatea de evaluare a cadrelor didactice și stimulează creativitatea pedagogică.

➤ ***Dezvoltarea comunităților de învățare profesională (PLC)***

Crearea de rețele inter-grădinițe și cercetative metodice axate pe schimbul de bune practici permite cadrelor didactice să împărtășească provocările întâmpinate la grupă și să identifice soluții colective (Lerkkanen et al., 2020).

Schimbul de experiență între cadre didactice debutează și cadre cu experiență (peer-mentoring) îmbunătățește semnificativ starea de bine relațională.

➤ ***Promovarea programelor de dezvoltare socio-emoțională pentru cadrele didactice***

Educația timpurie de calitate necesită cadre didactice echilibrate din punct de vedere emoțional.

Integrarea în oferta de formare continuă (prin Casa Corpului Didactic) a unor ateliere axate pe gestionarea stresului, comunicare non-violentă cu părinții și tehnici de autoreglare emoțională contribuie nemijlocit la prevenirea sindromului de burnout (Barni et al., 2019).

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI PENTRU POLITICILE EDUCAȚIONALE

Starea de bine a cadrului didactic din educația timpurie reprezintă o precondiție fundamentală pentru asigurarea calității actului educațional și dezvoltarea armonioasă a copiilor preșcolari și antepreșcolari.

Starea de bine a educatorului se reflectă direct în zâmbetul, siguranța și rezultatele copiilor de la grupă.

Investiția în starea de bine a personalului didactic din grădinițe și creșe, prin leadership empatic, debirocratizare, inspecție suportivă și formare continuă orientată spre reziliență, reprezintă o decizie strategică de management educațional.

O cultură organizațională axată pe echilibru, respect și apreciere umană constituie garanția unui sistem preuniversitar modern, incluziv și performant.

Bibliografie

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
2. Barni, D., Danioni, F., & Benevene, P. (2019). *Teachers' self-efficacy and burnout: The mediating role of personal values*. Frontiers in Psychology, 10, 1644.
3. Cumming, T., Wong, S., & Logan, H. (2020). *Early childhood educators' well-being, working conditions and quality rating: A topic modeling analysis*. Early Childhood Education Journal, 48(5), 571–582.
4. Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). *A science mapping review of 50 years of research on educational leadership and management*. Journal of Educational Administration, 57(4), 373–396.
5. Jennings, P. A., Frank, J. L., Snowberg, K. E., Coccia, M. A., & Greenberg, M. T. (2017). *Improving classroom learning environments by Cultivating Awareness and Resilience in Education (CARE): A cluster-randomized controlled trial*. Journal of Educational Psychology, 109(1), 1–10.
6. Logan, H., Cumming, T., & Wong, S. (2021). *Sustaining the early childhood workforce: A mixed-methods study of early childhood educator well-being*. Contemporary Issues in Early Childhood, 22(4), 301–317.
7. OECD. (2019). *Providing Quality Early Childhood Education and Care: Results from the Starting Strong Teaching and Learning International Survey*. OECD Publishing, Paris.
8. OECD. (2021). *Starting Strong VI: Supporting Meaningful Interactions in Early Childhood Education and Care*. OECD Publishing, Paris.
9. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis*. OECD Education Working Papers, No. 213, OECD Publishing, Paris.

ECHILIBRUL DIN INTERIORUL INCLUZIUNII. STRATEGII PENTRU STAREA DE BINE

Niculina SIMION
Profesor de sprijin/itinerant
CJRAE NEAMȚ

Starea de bine este un indicator al calității vieții și în funcție de durata și intensitatea stării de bine putem să caracterizăm modul în care existența noastră ca ființe umane este de o calitate mai bună sau mai puțin bună.

Stimulează atașamentul și solidaritatea! Construirea unui climat al clasei în care elevii se simt parteneri în procesul de învățare, îi face să înțeleagă că reușita nu este doar individuală, ci și colectivă, conduce la apariția sentimentelor de atașament și solidaritate. Acestea sunt sentimente pe care fiecare dintre noi dorește să le simtă în comunitatea din care facem parte.

Într-o comunitate ne respectăm și ne sprijinim unii pe ceilalți; clasa înseamnă echipa, nu sala în care învățăm, pentru că învățarea se petrece oriunde și oricând. Pentru mulți elevi, școala poate fi un loc singuratic, iar acceptarea scăzută de către colegii din clasă poate fi legată de neimplicarea ulterioară și de achizițiile reduse. Trebuie să existe un sentiment de apartenență, iar acesta vine de la colegi.

Starea de bine a elevilor este un factor esențial în succesul educativ. Elevii care se simt sprijiniți emoțional, care sunt încurajați și care beneficiază de un mediu sigur și incluziv sunt mai predispuși să fie motivați să învețe și să depășească obstacolele. În această direcție, școlile care promovează sănătatea mintală și bunăstarea emoțională a elevilor joacă un rol crucial. Nimeni nu poate fi bun în ceea ce face dacă nu e într-o stare bună.

Contextele în care trăim pot stimula sau, dimpotrivă, deteriora starea de bine. Copiii își petrec o bună parte din timp la școală, prin urmare, aceasta trebuie să fie un loc esențial pentru conturarea stării lor generale de bine, cu toate aspectele sociale, fizice și emoționale.

Starea de bine a elevilor le influențează capacitatea de a-și atinge întregul potențial școlar. Calitatea relațiilor pe care le au copiii între ei, pe care le au cu adulții, precum și calitatea mediului de învățare, influențează fundamental progresele lor școlare. Cunoaștem că mediul fizic, social și emoțional în care personalul și elevii petrec o mare parte din fiecare zi, poate afecta sănătatea lor fizică, emoțională și mentală și starea de bine, precum și rata abandonului școlar. S-a apreciat că mediul școlar poate îmbunătăți bunăstarea socială, emoțională și capacitatea de învățare când: este cald, prietenos și recompensează învățarea.

Programul educațional ar trebui să includă activități care sprijină dezvoltarea emoțională, cum ar fi educația socio-emoțională, activitățile de mindfulness sau alte intervenții care ajută elevii să își gestioneze stresul, să își regleze emoțiile și să dezvolte relații interpersonale sănătoase. Starea de bine a elevilor este corelată direct cu performanțele școlare. Elevii care se simt bine în școala lor, care au un suport adecvat din partea profesorilor și colegilor, sunt mai capabili să își concentreze atenția și să învețe eficient.

Stima de sine și încrederea se construiesc atunci când sărbătorim realizările, individual și în echipă și atunci când învățăm din greșelile pe care le facem. Ori de câte ori elevii răspund la o întrebare în fața colegilor lor, ei se pun într-o situație riscantă. Profesorul trebuie să găsească timp să le mulțumescă elevilor pentru răspunsuri. Pe lângă acest lucru, este util să le amintim elevilor că a face greșeli este parte din procesul de învățare.

De ce depinde starea noastră de bine?

- 50% este ereditate, ține de moștenirea genetică; 10% este determinată de condițiile de viață, de factorii externi, de evenimentele anterioare; 40% ține de acțiunile individuale, de ceea ce faci. În acest ultim rând stă tot secretul, rezolvarea, soluția!

Pentru îmbunătățirea stării de bine a copiilor iată un exemplu de activitate:

CE MĂ FACE FERICIT?- Timp: 5 minute

- ▶ Scop: promovarea stării de bine la nivelul colectivului didactic pentru îmbunătățirea rezultatelor școlii pe ansamblu, crește calitatea actului didactic, mărește atractivitatea față de această profesie, reduce stresul și crește eficiența profesională.
- ▶ Execuție: Toată lumea stă într-un cerc, iar instructorul spune: „Intrați în cerc dacă declarația mea se aplică pentru dvs.:
 - ▶ Cine iubește sportul?
 - ▶ Cine cântă?
 - ▶ Cine este încântat de acest atelier?
 - ▶ Cine este nesigur uneori
 - ▶ Cine este trist uneori?
 - ▶ Cine se simte astăzi fericit?
 - ▶ Cine este cel mai puternic de aici?

Starea de bine este strâns legată de învățare și motivație. Nimeni nu poate fi bun în ceea ce face dacă nu e într-o stare bună. Contextele în care trăim pot stimula sau, dimpotrivă, deteriora starea de bine. Este un lucru valabil și pentru locul în care un copil își petrece o foarte mare parte din timp: ȘCOALA.

Copiii își petrec o bună parte din timp la școală, prin urmare, aceasta trebuie să fie un loc esențial pentru conturarea stării lor generale de bine, cu toate aspectele sociale, fizice și emoționale.

Starea de bine a elevilor le influențează capacitatea de a-și atinge întregul potențial școlar. Calitatea relațiilor pe care le au copiii între ei, pe care le au cu adulții, precum și calitatea mediului de învățare, influențează fundamental progresele lor școlare.

A fost demonstrat faptul că mediul fizic, social și emoțional în care personalul și elevii petrec o mare parte din fiecare zi, poate afecta sănătatea lor fizică, emoțională și mentală și starea de bine, precum și rata abandonului școlar.

Se apreciază că mediul școlar poate îmbunătăți bunăstarea socială, emoțională și capacitatea de învățare când: este cald, prietenos și recompensează învățarea; promovează în special cooperarea și mai puțin competiția; oferă susținere și facilitează comunicarea deschisă; încurajează activitățile creative; încurajează dezvoltarea de proceduri și regulamente care interzic pedeapsa fizică și promovează interacțiunea non-violentă pe terenul de joacă, în clasă și între personalul școlii și elevi prevenind în felul acesta pedeapsa fizică, agresivitatea, hărțuirea și violența;

Profesorii sunt factorul cel mai important în crearea unei atmosfere eficiente și incluzive.

Copiii au o capacitate înnăscută de a învăța, dar această capacitate poate fi compromisă și, uneori, distrusă. O școală prietenoasă recunoaște, încurajează și sprijină capacitățile în creștere ale copiilor care învață. Școala trebuie să reprezinte un mediu prietenos și sigur de muncă și joacă. Rolul profesorului include grija pentru bunăstarea psihică a elevilor.

Climatul școlar a fost identificat ca una dintre cele mai importante trăsături ale unei școli. Când atmosfera din școală este neprietenoasă, îngrijirea nu este atentă, lipsește încurajarea și recompensarea, sănătatea mentală, atât a elevilor cât și a profesorilor poate fi afectată în mod advers. Impactul unei atmosfere neprietenoase este în mod particular dăunător dacă persistă o perioadă mai lungă de timp.

Activitățile școlare și extrașcolare sunt planificate împreună, de elevi și profesori, cu participarea părinților sau a altor părți interesate. Implicarea și motivarea sunt mult mai mari în cadrul activităților la care am contribuit cu idei. Coplanificarea le oferă cadrelor didactice și elevilor posibilitatea de a colabora, în așa fel încât să valorifice la maximum ceea ce are școala de oferit.

Învățarea autentică presupune designul unor situații reale de învățare, în care copiii/elevii trebuie să joace roluri, să găsească soluții la probleme concrete să colecteze informații și să vorbească/argumenteze în fața colegilor sau a altor audiențe.

A face propuneri, a veni cu idei noi, a coordona activități la care participă colegi ai lor, asumându-și rolul de lider de echipă, reprezintă instrumente de dezvoltare a autonomiei și responsabilității personale.

Să le oferim elevilor din clasa noastră libertăți acceptabile implică niște riscuri (căci ar putea da greș), însă potențialele avantaje sunt extraordinare: mai puțin stres, un volum mai mic de muncă pentru cadrele didactice și mai ales un nivel mai mare de responsabilitate al elevilor asupra procesului de învățare, ceea ce încurajează succesul școlar și buna dispoziție.

Învățarea se poate produce oriunde și oricând!

Sala de clasa sau chiar școala în ansamblu reprezintă doar unul dintre locurile unde se pot desfășura activități de învățare. Activitățile de tip „outdoor” și contactul permanent cu mediul natural sporesc motivația pentru învățare, cresc gradul de participare și conduc la o interacțiune mai eficientă a copilului cu natura. Cercetările arată cu claritate că timpul petrecut în natură poate ajuta copiii să își dezvolte încrederea în sine, poate reduce simptomele tulburării hiperkinetice cu deficit de atenție (ADHD), poate liniști copiii și îi poate ajuta să se concentreze.

Desigur, implementarea unei școli pozitive și a unui focus pe starea de bine nu este lipsită de provocări. Multe școli se confruntă cu resurse limitate, cu presiunea examenelor standardizate sau cu dificultăți în integrarea unor metode inovative de învățare. Cu toate acestea, există soluții. Educatorii pot adopta strategii de învățare care pun accent pe colaborare și pe dezvoltarea abilităților socio-emoționale.

Metodele de educație pozitivă axate pe satisfacerea nevoilor pe care le au copiii reduc momentele de criză, de rezistență și încăpățănare din partea acestora, îi determină să fie cooperanți, să-și formeze trăsături de personalitate clare și pozitive. Adaptarea corectă a metodelor de educație pozitivă contribuie la formarea și dezvoltarea deprinderilor necesare unei vieți de succes a copiilor secolului nostru.

Câteva dintre acestea sunt: iertarea, a semenilor și a lor, dărnicia, capacitatea de a amâna primirea răsplății, prețuirea de sine, răbdarea, perseverența, respectul pentru ceilalți și respectul de sine, cooperarea, compasiunea, îndrăzneala și capacitatea de a fi fericiți.

Această abordare nouă, împreună cu dragostea și sprijinul nostru al familiei și al școlii le va oferi copiilor posibilitatea să se dezvolte, să fie capabili să-și trăiască viața din plin. De asemenea, este esențial ca școlile să ofere formare continuă profesorilor, astfel încât aceștia să poată sprijini adecvat starea de bine a elevilor și să promoveze învățarea în moduri care să răspundă nevoilor acestora.

Educația pentru viitor nu înseamnă doar a învăța lucruri noi, ci a forma indivizi sănătoși, echilibrați și pregătiți pentru provocările vieții. O școală pozitivă, care promovează starea de bine a elevilor și încurajează dezvoltarea acestora atât pe plan academic, cât și personal, este esențială pentru construirea unui viitor mai bun. În acest sens, educația trebuie să devină un proces integrat, care să răspundă atât nevoilor intelectuale, cât și celor emoționale ale elevilor.

Bibliografie

1. Biswas-Diener R. (ed.) *Pozitive Psychology as Social Change*. Springer, London, New York, 2011;
2. Campbell D. *Discipline without anger. A new style of classroom management*. Rowman & Littlefield Education, Lanham, New York, Toronto, Plymouth UK, 2012;
3. Dwyer K., Osher D., Warger C. Early Warning. *Timely response: A Guide to Safe School*. Washington, DC: U.S. Department of Education, 1998;
4. *Egalitatea de șanse în educație, dezvoltarea personală și integrare socială*, Editura Universitară, București *** Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar aprobat prin O.M.E.N. Nr.5115/2014;
5. <https://www.dianalefter.ro/16-principii-pentru-starea-de-bine-în-educație> .

BUNĂSTAREA PROFESIONALĂ ȘI PERSONALĂ A DASCĂLULUI – FUNDAMENT AL CALITĂȚII ACTULUI EDUCAȚIONAL ȘI AL PERFORMANȚEI ȘCOLARE

Prof. Valeria Maria BENCHEA
Școala Gimnazială Nr.25 Sibiu

Datorită naturii și complexității sale, profesia didactică este una din cele mai frumoase profesii, atât solicitantă, cât și aducătoare de satisfacții profesionale, ce necesită implicare, dăruire și responsabilitate. Deși este o profesie cu puternică expunere în fața altora, cadrul didactic este o persoană relativ solitară.

Lucrează într-un spațiu închis, o sală de clasă, la adăpost de privirile colegilor și directorilor. Este o profesie în care rutina își poate face foarte ușor loc, acestea asociindu-se foarte ușor și sentimente ca cele de automulțumire, autosatisfacție indusă (sunt un cadru didactic bun, elevii sunt răi, elevii nu învață).

Este o profesie foarte solicitantă din punct de vedere al consumului nervos. Interacțiunea cu diferite tipuri de situații educaționale, diversitatea și ineditul acestora, interacțiunea cu zeci sau chiar sute de elevi și părinți, confruntarea cu probleme și situații diverse ce necesită rezolvare imediată, atrag după sine o implicare mare din partea cadrului didactic, atât la nivel cognitiv, cât și la nivel afectiv.

Este o activitate în care cadrul didactic are o putere de decizie relativ mare, o libertate mare la clasă. Deși curriculum –ul ce urmează a fi învățat este relativ clar stipulat în documente cu caracter reglator, libertatea cadrului didactic se poate manifesta în modul cum selectează conținuturile, cum le prelucrează, în modul în care alege strategiile didactice.

Tinând cont de faptul că în societatea contemporană, profesorul nu mai are rolul doar de a preda și evalua, ci deține și rolul de facilitator de învățare, este imperios necesar a se avea în atenție crearea și menținerea unui echilibru între starea de bine a cadrului didactic și starea de bine a elevilor, starea de bine a tuturor celor implicați fiind condiția obligatorie realizării obiectivelor, obținerii reușitei școlare.

În fiecare din noi se află forța necesară de a împărtăși cu ceilalți veselia, fără teama de a face față problemelor vieții, în armonie și pace. Numai dascălii fericiți și dornici de a desfășura activități educative pot transmite bucuria și plăcerea învățării elevilor, trezi interesul acestora pentru cele studiate. Starea de bine a cadrelor didactice conduce inevitabil la rezultate remarcabile în rândul elevilor. Tocmai de aceea, cadrele didactice au nevoie de condiții favorabile dezvoltării atât profesionale cât și în plan personal.

Bunăstarea profesională și personală a cadrului didactic determină starea de bine ce ne oferă liniștea, claritatea și echilibrul de care avem nevoie pentru a presta la înălțime, de calitate și cu implicare totală, în interesul elevilor, în armonie cu toți beneficiarii actului educational.

Buna pregătire profesională, atât inițială cât și perfecționarea continua prin intermediul cursurilor de perfecționare, a schimburilor de experiență și de bune practici, conferă dascălului forță și fundament în activitatea didactică, pricepere în rezolvarea situațiilor dificile, neplăcute, a greutăților întâmpinate, cu un consum moderat de resurse emoționale, rămânând focusați pe căutarea soluțiilor.

Un alt aspect care contribuie la starea de bine, care permite crearea unei stări de bine, îl reprezintă construirea unei prosperități umane, așadar, profesorul trebuie să aibă starea materială necesară, astfel încât grija zilei de mâine să nu își lase amprenta și să ocupe gândurile profesorilor.

E nevoie să înțeleagă emoțiile, să le gestioneze, să le recunoască. Fiecare dintre noi, profesori sau elevi, trebuie să fie conștient că ceea ce contează, mai întâi, e propria persoană. Dacă sunt bine cu mine și pentru mine, pot dezvolta abilități care îmi vor permite să iau decizii pentru mine și pentru alții.

Din doi profesori la fel de instruiți în tehnica predării, va avea mai mult succes cel care dă dovadă de înclinație, vocație, har. Profesorii trebuie să asimileze deprinderile educatorilor fascinați ca să poată acționa în mod eficient în mica și infinita lume a personalității elevilor lor.

Trebuie să fim educatori situați cu mult deasupra mediei dacă vrem să formăm ființe umane inteligente și fericite, capabile să supraviețuiască în societate. Profesorii buni vorbesc cu glasul; profesorii fascinați vorbesc cu ochii. Un profesor fascinant este un maestro al sensibilității- este responsabil de modelarea personalității umane, conștient că sunt de neînlocuit: blândețea, solidaritatea, toleranța, integrarea, sentimentele altruiste.

Bunăstarea profesională și cea personală sunt interdependente- un profesionist va avea rezultate remarcabile, succes la clasă și în cariera didactică, iar succesul său profesional va genera venituri pe măsura prestației sale profesionale, bunăstare personală, ambele constituindu-se în fundamental calității actului instructiv-educativ, cu precădere în obținerea performanțelor școlare.

„O regină va crește întotdeauna un rege, o sclavă, numai sclavi!”

Bibliografie

1. Albu G., *Relații interpersonale. Aspecte instituționale, psihologice și formativ-educative*. Iași: Institutul european, 2013.
2. Augusto Cury. *Părinți străluciți, profesori fascinanți*, Editura For You
3. Constantin Cucoș. *Pedagogie, Ediția a II – a adăugită și revizuită*, Ed. Polirom, 2002
4. Nedelcu, A., Ulrich Hygum, C., Ciolan, L., Țibu, F. (2018). *Educație cu stare de bine. După o rețetă româno-daneză*. Ghid Rodawell, București.

STRATEGII DE GESTIONARE A SOLICITĂRILOR BIO-MOTRICE ȘI IMPACTUL ASUPRA CLIMATULUI ȘCOLAR ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Prof. Anca-Livia RADU
Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Târgu Neamț

REZUMAT

Prezenta lucrare abordează problema stării de bine (occupational well-being) a cadrelor didactice de specialitate Educație Fizică și Sport (EFS) din perspectiva managementului educațional și a praxiologiei motrice. În sistemul preuniversitar actual, profesorii de educație fizică se confruntă cu un profil dual de solicitare: pe de o parte, efortul bio-motric direct și expunerea la risc crescut de uzură fizică/vătămări osteo-articulare, iar pe de altă parte, responsabilitățile psiho-pedagogice, organizarea competițiilor școlare și adaptarea la cerințele birocratice specifice. Lucrarea analizează determinanții stării de bine la profesorii de EFS, evidențiind modul în care echilibrul somatic, reglarea psiho-emoțională și sprijinul organizațional din partea conducerii școlilor influențează calitatea lecțiilor de educație fizică și climatul motric al instituției. Sunt propuse strategii concrete de mitigare a riscului de epuizare profesională și bune practici de management resursic specifice infrastructurii sportive școlare.

Cuvinte-cheie: *educație fizică și sport, starea de bine a profesorului, efort bio-motric, management educațional, burnout profesional, climat motric.*

INTRODUCERE. CADRU CONCEPTUAL

În ecosistemul educațional preuniversitar contemporan, starea de bine (well-being) a cadrelor didactice reprezintă nu doar un indicator al sănătății mentale individuale, ci un factor determinant al eficienței pedagogice și al sustenabilității instituționale.

Dacă în cazul disciplinelor teoretice accentul cade pe solicitările cognitive și birocratice, disciplina Educație Fizică și Sport (EFS) prezintă o particularitate structurală: integrarea organică a efortului fizic, dinamismului motric și demonstrării directe în procesul de predare-învățare-evaluare.

Profilul profesional al profesorului de EFS este unic în ansamblul corpului didactic. Acesta activează frecvent în medii deschise sau în săli de sport cu acustică și microclimat specifice, gestionând concomitent siguranța corporală a elevilor în timpul deprinderilor motrice complexe, disciplina de grup și motivarea pentru un stil de viață activ (Richards et al., 2018).

Literatura de specialitate recentă subliniază că starea de bine a profesorului de educație fizică este condiționată direct de capacitatea organizațională a școlii de a oferi resurse adecvate și de a recunoaște valoarea formativă și sanogenă a sportului școlar (MacPhail et al., 2021).

DIMENSIUNILE SPECIFICE ALE STĂRII DE BINE ÎN PREDAREA EDUCAȚIEI FIZICE

Analiza stării de bine a profesorului de educație fizică necesită un model integrat, care extinde dimensiunile clasice (psihologică, relațională, instituțională) prin adăugarea componentei bio-somatice și motrice:

a) Dimensiunea bio-somatică și motrică.

Include starea generală de sănătate, integritatea aparatului locomotor, nivelul de energie și capacitatea de refacere după solicitările fizice zilnice.

Predarea interactivă prin demonstrație practică continuă creează o vulnerabilitate la afecțiuni musculo-scheletice și oboseală cronică, fapt ce impune practici de igienă a muncii și profilaxie motrică (Carson et al., 2016).

b) Dimensiunea psihologico-afectivă.

Vizează sentimentul de autoeficacitate didactică, satisfacția obținută din progresul motric al elevilor și controlul nivelului de stres psiho-emoțional cauzat de riscul potențial de accidentare a elevilor în timpul activităților sportive.

c) Dimensiunea relațională și climatul școlar.

Se referă la integrarea profesorului în colectivul pedagogic al școlii, colaborarea cu celelalte catedre pentru proiecte de sănătate și mișcare, precum și suportul perceput din partea echipei managerial-administrative.

d) Dimensiunea material-infrastructurală.

Include calitatea infrastructurii sportive (săli de sport moderne, terenuri exterioare amenajate, echipamente și materiale didactice suficiente și sigure) și recunoașterea rolului disciplinei EFS în profilul de formare al absolventului.

DETERMINANȚII SOLICITĂRII PROFESIONALE ȘI RISCUL DE BURNOUT LA PROFESORII DE EFS

Aplicarea modelului Solicitări-Resurse la Locul de Muncă (Job Demands-Resources – JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017) evidențiază existența unor factori de stres specifici catedrei de educație fizică.

Printre factorii de solicitare majoră se numără: zgomotul ambiental ridicat în sălile de sport, condițiile meteorologice nefavorabile la orele desfășurate în aer liber, numărul mare de elevi pe clasă și responsabilitatea juridică/pedagogică privind prevenirea accidentărilor.

În absența unor resurse compensatorii (echipamente didactice moderne, flexibilitate orară, recunoaștere morală), aceste solicitări pot conduce la epuizare emoțională și depersonalizare profesională (Von Haaren-Mack et al., 2020).

Impactul negativ al stării de bine scăzute se reflectă direct în scăderea atractivității orelor și reducerea nivelului de activitate fizică a elevilor.

Tabelul nr. 1

Nivel de analiză	Factori de risc / Vulnerabilități specifice EFS	Impact asupra calității și climatului motric
Individual (Profesor EFS)	Solicitare fizică excesivă, uzură osteo-articulară, stres acustic, lipsa pauzelor de refacere.	Scăderea calității motrice, demonstrațiilor orientarea spre lecții pasive, demotivație.
Institutional (Colegiu / Școală)	Infrastructură sportivă învechită, subevaluarea disciplinei în curriculumul global.	Scăderea participării elevilor la activități sportive, climat școlar sedentar.

BUNE PRACTICI ȘI STRATEGII MANAGERIALE PENTRU PROMOVAREA STĂRII DE BINE

Pentru optimizarea stării de bine a profesorului de EFS și creșterea calității activităților motrice școlare, se impune implementarea unor strategii manageriale pluri-dimensionale:

► *Optimizarea și securizarea bazei material-sportive*

Managementul unității școlare trebuie să prioritizeze modernizarea spațiilor de mișcare (suprafețe de joc amortizante, ventilație adecvată, izolare fonică) și asigurarea unui inventar bogat de materiale didactice (mingi, saltele, jaloane, sisteme audio). O bază materială modernă reduce efortul fizic direct al profesorului și crește siguranța desfășurării orelor (Langford et al., 2017).

► ***Promovarea unui leadership suportiv și integrarea inter-disciplinară***

Echipa managerială poate contribui decisiv la starea de bine prin recunoașterea rolului esențial pe care EFS îl joacă în sănătatea fizică și mentală a întregii comunități școlare. Includerea profesorilor de educație fizică în comisii strategice, sprijinirea organizării competițiilor sportive școlare și flexibilizarea orarului pentru a permite refacerea fizică între ore constituie măsuri de suport direct (Liebowitz & Porter, 2019).

► ***Dezvoltarea profesională continuă și igiena efortului personal***

La nivel individual și de catedră, este necesară adoptarea unor practici de management al efortului: utilizarea instrumentelor digitale pentru evidența pregătirii fizice, participarea la cursuri de formare axate pe kinesiologie aplicată, managementul stresului și tehnici moderne de predare centrate pe elev (OECD, 2020).

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Starea de bine a profesorului de Educație Fizică și Sport reprezintă o variabilă fundamentală a calității educației din învățământul preuniversitar.

Echilibrul fizic și psiho-emoțional al cadrului didactic se reflectă nemijlocit în capacitatea de a genera lecții dinamice, atractive și sigure pentru elevi.

Asigurarea unei stări de bine sustenabile necesită un efort conjugat: sprijin managerial prin investiții în infrastructura sportivă, un climat organizațional bazat pe respect inter-profesional și adoptarea de către profesor a unor strategii eficiente de autogestionare a efortului motric.

Bibliografie

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
2. Carson, R. L., Hemphill, M. A., Richards, K. A. R., & Templin, T. J. (2016). *Exploring the influences of physical education teacher burnout on student health and learning*. Journal of Teaching in Physical Education, 35(1), 19–30.
3. Langford, R., Bonell, C., Jones, H., Poulou, T., Murphy, S., Waters, E., ... & Campbell, R. (2017). *The World Health Organization's Health Promoting Schools framework: a Cochrane systematic review*. BMC Public Health, 17(1), 1–16.
4. Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). *The effect of principal behaviors on student achievement, teacher job satisfaction, and teacher retention: A meta-analysis*. Educational Administration Quarterly, 55(5), 785–827.
5. MacPhail, A., Tannehill, D., & Avsar, Z. (2021). *European Physical Education Teacher Education Network (EuPETE): Physical education teachers' professional development and well-being*. European Physical Education Review, 27(2), 341–358.
6. OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing, Paris.
7. Richards, K. A. R., Washburn, N. S., & Hemphill, M. A. (2018). *Exploring the physical education teacher induction experience: A culture shock perspective*. Quest, 70(1), 53–72.
8. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis*. OECD Education Working Papers, No. 213, OECD Publishing, Paris.
9. Von Haaren-Mack, B., Schaefer, A., Pels, F., & Kleinert, J. (2020). *Stress in physical education teachers: A systematic review of sources, consequences, and moderators*. Research Quarterly for Exercise and Sport, 91(2), 279–297.

IMPACTUL BUNEI-STĂRI OCUPAȚIONALE ASUPRA CALITĂȚII ACTULUI DIDACTIC ȘI PERFORMANȚEI ȘCOLARE

Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU

Casa Corpului Didactic Neamț

REZUMAT

Prezentul articol analizează starea de bine (well-being) a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar economic prin prisma managementului educațional și a teoriilor moderne din economia muncii și psihologia organizațională. Într-un context socio-economic dinamizat de transformări digitale rapide, tranziții de piețe și restructurări curriculare, stresul ocupațional și riscul de epuizare profesională (burnout) afectează direct eficiența didactică și performanța școlară. Lucrarea investighează dimensiunile multidimensionale ale stării de bine – profesională, emoțională, relațională și instituțională – oferind o perspectivă aplicată pentru profesorii care predau discipline economice (Economie, Antreprenoriat, Contabilitate, Marketing). Sunt propuse strategii manageriale concrete și bune practici centrate pe optimizarea resurselor umane, cultura organizațională suportivă și dezvoltarea profesională continuă, având drept scop creșterea sustenabilă a calității actului educațional.

Cuvinte-cheie: *management educațional, starea de bine a profesorului, discipline economice, calitate în educație, burnout, resursă umană.*

FUNDAMENTAREA TEMEI

Sistemul educațional contemporan trece printr-o etapă de reconfigurare profundă, marcată de digitalizare, schimbări ale dinamicii pieței muncii și cerințe crescute privind performanța academică și incluziunea.

În cadrul învățământului preuniversitar, catedra de discipline economice (ce include cursuri precum Economie generală, Educație antreprenorială, Marketing, Contabilitate sau Management) poartă o responsabilitate strategică: formarea competențelor socio-economice, financiare și antreprenoriale ale viitorilor absolvenți. Cu toate acestea, calitatea actului educațional depinde în mod direct și indiscutabil de resursa umană – mai exact, de starea de bine (well-being) și echilibrul psiho-emoțional al profesorului.

Conceptul de „stare de bine” a cadrelor didactice a depășit granițele unei simple preocupări de sănătate ocupațională, devenind un pilon central în managementul educațional modern și în asigurarea calității (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Un cadru didactic suprasolicitat sau surmenat își reduce capacitatea de inovare pedagogică, manifestă un nivel scăzut de angajament și riscă să transmită elevilor o stare de anomie sau apatie. În consecință, analiza stării de bine din perspectiva managementului resurselor umane în școală reprezintă o prioritate teoretică și practică esențială.

DIMENSIUNILE STĂRII DE BINE ÎN PREDAREA DISCIPLINELOR ECONOMICE

Modelul Resurselor și Solicitărilor Ocupaționale (Job Demands-Resources Model - JD-R), formulat de Bakker și Demerouti (2017), oferă un cadru explicativ riguros pentru înțelegerea stării de bine în învățământ.

Profesori de economie se confruntă atât cu solicitări specifice de conținut (necesitatea actualizării constante a cunoștințelor în raport cu modificările legislative, fiscale și de piață), cât și cu provocări metodologice (integrarea softurilor de contabilitate, simulările de afaceri, aplicarea metodelor active de predare).

Starea de bine a profesorului se structurează pe patru dimensiuni interconectate:

- ✓ **Dimensiunea profesională și cognitivă.** Capacitatea cadrului didactic de a-și exercita rolul cu un sentiment ridicat de autoeficacitate (self-efficacy), stăpânind conținuturile economice de specialitate și adaptându-le la nevoile reale ale elevilor (Zee & Koomen, 2016).

- ✓ **Dimensiunea emoțională și psihologică.** Echilibrul dintre stresul profesional și reziliența personală, minimizarea fenomenului de burnout și menținerea unei stări de satisfacție profesională (Viac & Fraser, 2020).
- ✓ **Dimensiunea relațională și socială.** Calitatea interacțiunilor cu elevii, colegii de catedră, conducerea unității școlare și mediul de afaceri local. Relațiile suportive creează un climat școlar pozitiv.
- ✓ **Dimensiunea instituțională și organizațională.** Condițiile de muncă, resursele materiale și digitale disponibile, stilul de leadership al conducerii și recunoașterea eforturilor depuse (OECD, 2020).

RELAȚIA DINTRE BUNA-STARE A PROFESORULUI ȘI CALITATEA ACTULUI DIDACTIC

Cercetările empirice demonstrează corelația directă și pozitivă dintre starea de bine a cadrelor didactice și rezultatele obținute de elevi (Burić & Moè, 2020).

La disciplinele economice, unde predarea combină teoria abstractă cu aplicațiile practice și studiile de caz din mediul real de afaceri, entuziasmul și disponibilitatea emoțională a profesorului devin catalizatori ai implicării elevilor.

În Tabelul 1 este sintetizată dinamica dintre dimensiunile stării de bine și impactul lor direct asupra procesului de predare-învățare-evaluare.

Tabelul 1. Impactul dimensiunilor stării de bine asupra predării disciplinelor economice

Dimensiunea stării de bine	Manifestare la catedră (Discipline Economice)	Impact asupra elevilor și școlii
Autoeficacitate Profesională	Utilizarea metodelor interactive (laborator de firmă de exercițiu, jocuri de rol, simulări financiare)	Creșterea motivației intrinseci, dezvoltarea gândirii critice și antreprenoriale

Echilibru emoțional	Gestionarea constructivă a stresului, climat de clasă bazat pe încredere și empatie	Reducerea anxietății de evaluare, creșterea coeziunii colectivului de elevi
Conectare relațională	Colaborare strânsă cu colegii de arie curriculară și cu partenerii din mediul economic	Proiecte interdisciplinare reale, stagii de practică eficiente pentru elevi
Suport instituțional	Acces la resurse didactice digitale moderne și recunoașterea performanței de către management	Rata ridicată de promovabilitate la examene și participare la concursuri de profil

BUNE PRACTICI MANAGERIALE ȘI STRATEGII DE OPTIMIZARE

Din perspectiva managementului educațional și a rolului Casei Corpului Didactic în susținerea dezvoltării profesionale, cultivarea stării de bine a cadrelor didactice necesită o abordare sistemică și proactivă.

Echipa managerială din unitățile școlare și mentorii metodiști pot implementa o serie de bune practici cu impact dovedit:

1. Dezvoltarea culturii organizaționale suportive și participative.

Încurajarea leadershipului distribuit, în care profesorii de economie sunt implicați direct în deciziile privind oferta curriculară opțională și parteneriatele economice locale. Un mediu de lucru caracterizat prin transparență și recunoaștere reduce substanțial stresul ocupațional (Hargreaves & O'Connor, 2018).

2. Mentorat și comunități de învățare profesională (PLC).

Crearea unor rețele de colaborare între cadrele didactice de profil economic din județ pentru schimbul de bune practici, resurse educaționale deschise (RED) și

instrumente digitale. Colaborarea colegială combate izolarea profesională și sporește încrederea în propriile competențe.

3. Program de management al stresului și prevenire a burnout-ului.

Organizarea periodică de workshop-uri și sesiuni de consiliere prin intermediul Casei Corpului Didactic, axate pe tehnici de gestionare a timpului, comunicare asertivă, igienă emoțională și echilibru între viața personală și cea profesională (Work-Life Balance).

4. Digitalizarea și debirocratizarea activității didactice.

Optimizările procedurale, accesul la platforme digitale de evaluare și resurse preconfigurate pentru disciplinele tehnologice și economice reduc timpul alocat sarcinilor administrative, permițând profesorului să se concentreze pe actul de predare și pe mentoria elevilor.

CONCLUZII

Starea de bine a profesorului din învățământul preuniversitar nu constituie un lux individual, ci o premisă strategică pentru calitatea, eficiența și sustenabilitatea sistemului educațional.

În domeniul disciplinelor economice, unde predarea trebuie să fie strâns ancorată în realitățile socio-economice și dinamica pieței, un cadru didactic motivat, echilibrat emoțional și susținut instituțional reprezintă cel mai eficient factor de transformare educațională.

Proiectarea unor politici manageriale centrate pe om, investiția continuă în dezvoltarea resurselor umane și crearea comunităților de bune practici, sprijinite activ de Casa Corpului Didactic Neamț, constituie calea fundamentală pentru transformarea școlii într-un spațiu al excelenței, echilibrului și performanței durabile.

Bibliografie

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
2. Burić, I., & Moè, A. (2020). *What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction*. Teaching and Teacher Education, 89, 103008.
3. Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin Press, Thousand Oaks.
4. OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. TALIS, OECD Publishing, Paris.
5. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). *Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in elementary and senior high school*. Social Psychology of Education, 20(1), 15–37.
6. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis*. OECD Education Working Papers, No. 213, OECD Publishing, Paris.
7. Zee, M., & Koomen, H. M. (2016). *Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being: A synthesis of 40 years of research*. Review of Educational Research, 86(4), 981–1015.

STAREA DE BINE – ÎNCOTRO?

Prof. Maria APOSTOL

Prof. Simona PURCARU

Școală Gimnazială, Comuna Borlești

„OMUL SFINȚEȘTE LOCUL”

Starea de bine a elevului poate fi influențată de starea emoțională a cadrului didactic. Definesc această sintagmă, des întâlnită de altfel în școala românească, cu bucuria de a-mi desfășura pasiunea cu suflet.

Cât este de realizabil acest lucru astăzi ?... cam jumătate din activitățile pe care le pregătesc acasă, le aplic în clasa de nivel primar, în mediu rural. Motivul: starea de bine a elevului care este puternic influențată de educația parentală a tinerei generații.

Unii părinți au servicii cu program prelungit și petrec puțin timp cu copii lor. Alții sunt plecați în străinătate și sunt în grija bunicilor. Frecvent familiile copiilor sunt dezorganizate ori părinții au adicții sau nu muncesc. Pot fi în grija unor asistenți maternali. Alteori părinții sunt toleranți, iar comportamentul elevului e de neputință sub umbrela superprotectoare ce îl face inadptabil spațiului școlar și sarcinilor, și atunci se manifestă frustrări de tipul că doamna nu a reacționat potrivit, că doamna nu i-a acordat suficientă atenție, ș.a.m.d. Așadar, acea familie liniștită cu principii sănătoase de viață și o educație a bunului simț, moștenită, o întâlnim rar (1-2), la nivel de 20/25 al unei clase de elevi.

Personal, generația actuală de părinți a adus foarte multe provocări pe care în experiența mea de 30 de ani nu le-am întâlnit. Lipsa de respect față de omul de la catedră (o contribuție majoră în acest sens a avut-o și media) a lăsat profunde amprente asupra stilului personal, a modului de interacțiune cu elevii și a modului de a lucra în clasă.

Accentul îl pun pe formarea unei conduite morale, pe cooperare, pe colaborare și pe o comunicare deschisă. Valorizarea principiilor de adevăr, bine și frumos sunt favorite în orice moment al lecției pentru că ne dorim oameni care să se poată integra într-un grup, să se adapteze contextelor noi pe care le aduce ziua de mâine.

Disponibilitatea de a asculta, de a reflecta, de a accepta reguli, de timp dedicat, în schimbul promisiunii de a face doar ceea ce îi place și a recompenselor valoroase sunt puncte sensibile ce le urmăresc constant.

Da, am învățat să mă adaptez, însă starea mea de bine, încotro? În fiecare zi plec cu un vibe pozitiv. Uneori îl simt elevii, alteori sunt întâmpinată de mesaje, cuvinte și priviri disprețuitoare care induc emoții nepotrivite.

Profesorul poate să-și facă meseria bine dacă este bine cu el însuși. Și noi avem nevoie de susținere, aprecieri, încurajări și validare a muncii noastre din partea părinților. Această stare internă ne transformă în oameni implicați sau detașați în educarea școlarilor, ne ajută sau inhibă dezvoltarea relațiilor interumane și creșterea procesului de învățare și de performare.

Părinții sunt un segment important în educație. Sper ca în timp viziunea părinților vizavi de școală, educație, cadre să fie una care să aducă roade bogate și frumoase împliniri sufletești.

Noi, dascălii, vom urma frumoasele cuvinte a învățătorului Ion Creangă:

„Fie-vă dragi copiii, purtați-vă cu ei blând, învățați-i ce e de folos, fiți drept și-și vedea că nu-s sălbatici. Schimbați-le des ocupația, jucați-vă cu ei, căci între copii trebuie să fii și tu copil. Nu lăsați veninul amărăciunii voastre în sufletul copiilor, că-i păcat.”

CUPRINS

Nr. crt.	Titlul lucrării	Numele autorului	Pagina
1.	<i>CUVÂNT ÎNAINTE</i>	Referenți științifici: 1. Prof.Univ.Dr. Habil. Liliana MÂȚĂ 2. Prof.Dr. Gheorghe BRÂNZEI	2
2.	<i>INTRODUCERE</i>	Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU	3
3.	<i>ABORDĂRI ȘI BUNE PRACTICI ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL. STAREA DE BINE A PROFESORULUI DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR CA PREMISĂ A CALITĂȚII EDUCAȚIEI</i>	Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU	4
4.	<i>DIMENSIUNI PSIHOPEdagogice ȘI STRATEGII Manageriale de ASIGURARE A CALITĂȚII ÎN ȘCOALA INCLUZIVĂ</i>	Prof. Tatiana DRĂGHICI	10
5.	<i>MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI STAREA DE BINE A CADRELOR DIDACTICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL ECONOMIC PREUNIVERSITAR. STRATEGII INSTITUȚIONALE PENTRU PREVENIREA BURNOUT-ULUI ȘI CREȘTEREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE</i>	Prof. Elena-Luminița HODREA	16
6.	<i>DIMENSIUNI PSIHO-EMOȚIONALE ȘI STRATEGII DE CONSILIERE PENTRU OPTIMIZAREA STĂRII DE BINE A PROFESORULUI DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR. APLICAȚII ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL</i>	Prof. Florentina LUCA-MOISE	21

7.	<i>SĂNĂTATE EMOȚIONALĂ, CLIMAT ORGANIZAȚIONAL ȘI ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL PREUNIVERSITAR</i>	Prof. Elena-Cristina ALUNGULESEI	28
8.	<i>ECHILIBRUL DIN INTERIORUL INCLUZIUNII. STRATEGII PENTRU STAREA DE BINE</i>	Prof. Niculina SIMION	34
9.	<i>BUNĂSTAREA PROFESIONALĂ ȘI PERSONALĂ A DASCĂLULUI – FUNDAMENT AL CALITĂȚII ACTULUI EDUCAȚIONAL ȘI AL PERFORMANȚEI ȘCOLARE</i>	Prof. Valeria Maria BENCHEA	40
10.	<i>STRATEGII DE GESTIONARE A SOLICITĂRILOR BIO-MOTRICE ȘI IMPACTUL ASUPRA CLIMATULUI ȘCOLAR ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR</i>	Prof. Anca-Livia RADU	43
11.	<i>IMPACTUL BUNEI-STĂRI OCUPAȚIONALE ASUPRA CALITĂȚII ACTULUI DIDACTIC</i>	Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU	49
12.	<i>STAREA DE BINE – ÎNCOTRO?</i>	Prof. Maria APOSTOL Prof. Simona PURCARU	55

GHID METODIC



Stare de bine
și echilibru personal



Relații și colaborare
în comunitatea școlară



Dezvoltare profesională
și învățare continuă



Management educațional
și leadership



Calitate, inovație
și îmbunătățire continuă



Recunoaștere,
motivație și
apreciere



“Un profesor
echilibrat
construiește
viitorul cu
încredere.”



Împreună pentru profesori bine,
școli de calitate, elevi pentru viitor.



Editura Alfa a Casei Corpului Didactic Neamț

Piatra Neamț
2026

ISBN 978-606-667-356-3



**Editura Alfa a Casei Corpului Didactic Neamț
Piatra Neamț
2026**

ISBN 978-606-667-356-3