



Faculty of  
Psychology and  
Educational Sciences  
"Ovidius" University  
of Constanta, Romania

# BLACK SEA JOURNAL OF PSYCHOLOGY



[www.bspsychology.ro](http://www.bspsychology.ro)



9 772068 464001



## **Analysis of the causes of the conflicts in the educational environment. A preschool education institution**

**Ana Maria Brăteanu<sup>1</sup>, Rodica Gabriela Enache**

<sup>1</sup>Independent researcher, Romania, <sup>2</sup> Ovidius University of Constanta, Romania  
anamarianatonela@yahoo.com<sup>1</sup>, rodicaenache3@gmail.com<sup>2</sup>

**Abstract.** In this paper we propose as a purpose of the research: knowledge and management of conflicts in the school organization, as a responsibility of the school manager, so as to produce beneficial changes in the school organization. The objectives of the research were to identify possible sources that generate conflicts in the school organization and to identify ways to resolve conflicts within the group.

**Keywords.** grup școlar, conflicte în mediul educațional

### **1. Asumarea rolurilor - necesitate a responsabilizării membrilor grupului**

Rolurile sunt elemente ale structurii care determină comportamentele membrilor grupului și procesele de tratare specifică a obiectivelor urmărite, încadrând, de asemenea, comportamentul grupului. În evoluția grupului spre atingerea țintei sale comune există un anumit număr de sarcini precise de îndeplinit. Membrii grupului trebuie să-și împartă aceste sarcini. Specializarea lor se va face în funcție de abilitățile pe care le au, de caracteristicile personalității lor, dar de asemenea, și poate mai ales, în funcție de nevoile grupului.

Psihologul britanic Meredith Belbin împreună cu echipa sa de cercetare, au propus un model care ajută la depistarea punctelor forte și a punctelor slabe individuale și la depistarea combinației optime care duce spre succes. Rezultatele acestui demers constau în nouă modele comportamentale numite "roluri de echipă", "roluri orientate spre acțiune, roluri orientate spre oameni și roluri cerebrale".

Astfel, "rolurile sunt poziții în cadrul grupurilor cărora le este atașat un set de comportamente așteptate". Rolurile reale sunt rolurile pe care oamenii le joacă ca urmare a presiunilor cu care se confruntă; ele pot să nu coincidă cu rolurile distribuite sau cu cele asumate. Cu cât indivizii își atribuie și își asumă roluri în modalități cât mai apropiate de rolurile atribuite prin reglementări explicite, cu atât ei sunt apreciați ca fiind buni pentru organizație.



Funcționalitatea rolurilor profesionale este cea care dă măsura corectitudinii și eficacității rolurilor: și a celor atribuite în organizație prin reglementări și a rolurilor pe care oamenii și le atribuie reciproc și a celor pe care oamenii și le asumă. După Greendberg, ambiguitatea de rol apare atunci când membrii organizației:

- ◆ au anumite incertitudini în ceea ce privește anumite aspecte ale muncii lor;
- ◆ nu cunosc cu exactitate scopul responsabilităților pe care le au;
- ◆ nu știu cu exactitate și cu siguranță ce se așteaptă de la ei;
- ◆ nu știu cum să-și împartă timpul între sarcini și responsabilități.

Aspectele relevate succint ne permit să sistematizăm ca fiind importante pentru analiza funcționalității asumării sau atribuirii de roluri între membrii grupurilor de lucru, următoarele:

- **cunoștințele teoretice ale membrilor grupurilor** despre modul în care funcționează acestea;
- **competențele profesionale** care dau posibilitatea membrilor să desfășoare în modalități pertinente activitățile prin care se satisfac necesitățile pentru care a fost constituit grupul de lucru respectiv;
- **competența socială** ce dă posibilitatea individului să-și regleze raporturile atât cu ceilalți membri ai grupului, cât și cei ai întregii organizații în care se încadrează;
- **reprezentările sau imaginile oamenilor despre propriul rol** și despre rolurile celorlalți oameni cu care intră în interacțiuni;
- **atitudinile membrilor grupurilor de lucru față de rolurile atribuite în organizație și față de organizație;**
- **calitatea maturizării oamenilor ca membrii ai grupurilor de lucru în cadrul organizației;**
- **calitatea socializării private și publice a oamenilor.**

Capacitatea de a gestiona cu succes conflictele este o abilitate importantă pentru directorii de școli. Strategia „corespunzătoare” de gestionare într-o anumită situație necesită identificarea originii conflictului, a participanților precum și a relațiilor lor, în scopul de a aplica tehnica de soluționare cea mai eficientă.

Din moment ce conflictul este inevitabil în școli, managerii școlari trebuie să fie pregătiți pentru a le răspunde, nu neapărat pentru a elimina, pentru că este imposibil, ci pentru a obține beneficii de pe urma lor. În consecință, anticiparea, identificarea conflictelor trebuie să constituie primele două faze ale unui management al conflictelor eficient.

Scopul general al acestei cercetări este, în primul rând, de natură metodologico-teoretică, în sensul că reprezintă o contribuție la studiul conflictului în contextul organizațional al școlii, schițând o serie de argumente și strategii pentru gestionarea constructivă a conflictelor în contextul unor schimbări cu caracter continuu. În acest sens, contribuția principală se referă la configurarea unui cadru conceptual, care să permită o analiză adecvată a conflictelor de substanță din organizația școlară.

Astfel, procedeele de analiză a conflictului tip de gestionare și rezolvare a unui conflict, în special listele de strategii și tactici de mediere și negociere din literatura de specialitate, au fost integrate în perspectiva școlii ca organizație care învață și produce învățarea.



Managerii organizațiilor școlare trebuie să fie conștienți de faptul că un conflict într-o organizație poate fi pozitiv sau negativ, poate contribui la eficiența organizației și la realizarea obiectivelor, în condițiile în care conflictul este unul „sănătos” (funcțional) și nu îi este permis să ruleze la extreme patologice.

Liderii organizației școlare trebuie să identifice dacă situațiile conflictuale sunt de fond sau afective, personalizate. Situațiile conflictuale de fond fac referire la decizii, direcții și acțiuni, în timp ce cea de-a doua categorie sunt conflicte de personalitate. Prin identificarea și înțelegerea naturii conflictului pot fi abordate în mod eficient strategii de soluționare a conflictelor identificate anterior.

Managerii care vor recurge la utilizarea modelului cercetării-acțiune nu o vor face pentru a descoperi noi adevăruri, ci pentru a oferi posibilitatea de gestionare eficientă a stărilor conflictuale prin care pot contribui la construirea unui climat pozitiv.

În școală, în activitatea instructiv-educativă profesorii promovează strategii de învățare prin colaborare și cooperare, lucrul în echipă, dar la nivelul organizației școlare cadrele didactice promovează astfel de strategii? Se promovează cooperarea și colaborarea, se încurajează munca în echipă? Răspunsurile la aceste întrebări sunt importante pentru că echipa ca formă de organizare a activității reduce sursele multe din sursele conflictelor, datorită procesului de comunicare deschis din cadrul echipei.

## **2. Descrierea unității de învățământ**

Grădinița a fost înființată în anul 1976 și a funcționat de atunci cu forma de program prelungit. Această grădiniță avut o existență de multe ori întreruptă din motive materiale sau din cauza reorganizărilor administrative.

Încă de la înființare această gradiniță s-a confruntat cu unele neajunsuri începând cu lipsa unui local propriu, apoi cu numeroasele avarii care au necesitat reparații capitale, dar și cu fluctuația mare a cadrelor didactice care au predat de-a lungul timpului.

### **Mediul Intern actual**

Astăzi, gradinita are în componența sa o categorie heterogenă de cadre didactice, atât în ceea ce privește pregătirea initiala (sunt educatoare absolvente de liceu pedagogic cat si educatoare absolvente de studii universitare de scurta durata) cât și după grade didactice și vechime în învățământ. Toate aceste aspecte sunt redată în următoarele tabele.

## **3. Descrierea activităților grupurilor de lucru**

Însăși organizația reprezintă un grup de persoane, reunite pentru îndeplinirea obiectivelor proprii rezultate din necesitățile personale, pe de o parte, iar pe de altă parte, îndeplinirea obiectivelor organizaționale, participând astfel la realizarea funcționării de ansamblu a acesteia.

Pe măsură ce pătrundem în structura acesteia, se poate observa gruparea oamenilor pe diverse compartimente, niveluri ierarhice, specialități în cadrul echipelor manageriale, dacă ne referim la funcțiile de conducere, indiferent la ce nivel al managementului se realizează acestea.

În consecință, grupul mare care reprezintă organizația, se divide atât pe orizontală cât și pe verticală într-o multitudine de departamente, echipe și grupuri.

Pentru studiul de caz am ales ca si grup de lucru grupul cadrelor didactice deoarece acesta este constituit cu scopul de a asigura cadrul instituționalizat pentru fundamentarea realistă a actului decizional la nivelul unităților școlare, având un rol semnificativ în desfășurarea diferitelor



activități de instruire educativă, culturală, sportivă, în domenii ce privesc condițiile de muncă și viață, ordinea și disciplina în procesul instructiv-educativ.

**a) *Identificarea problemelor critice***

Una din problemele majore importante ar fi lipsa unui învățământ modern prin lipsa spațiilor de învățământ și a materialelor didactice. O altă problemă o reprezintă slaba salarizare a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și obligativitatea perfecționării prin cursuri de dezvoltare profesională cu credite, cu taxe destul de mari.

**b) *Seleționarea unei probleme prioritare***

Managementul instituției școlare ar trebui să constea în ansamblul activităților orientate către atragerea, asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea tuturor cadrelor calificate și specializate în cadrul organizației în vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor generale și operaționale ale curriculumului pentru învățământul prescolar și pregătirea prescolarilor pentru viața socială.

Planul managerial al instituției este corelat cu cel al Inspectoratului Școlar Județean. Pe măsură ce instituția identifică oportunitățile de dezvoltare disponibile, este necesară corelarea lor cu abilitățile de care va fi nevoie pentru acoperirea lor.

Conduita internă, instruirea și programele de recompensare sunt create în vederea atragerii, dezvoltării și păstrării oamenilor cu abilități didactice deosebite.

În acest sens, provocările ce apar în ceea ce privește managementul școlar sunt: lipsa de motivare a personalului, lipsa unei colaborări eficiente între departamente, scăderea rezultatelor școlare privind performanța, lipsa interesului personalului didactic privind perfecționarea în muncă.

Identificarea surselor ce generează conflictele și a modalităților de soluționare a acestora reprezintă prioritatea acestui studiu.

## **4. Metodologia cercetării**

### **4.1. Scopul cercetării:**

Recunoașterea și gestionarea conflictelor în organizația școlară, ca responsabilitate ce îi revine managerului școlar, astfel încât să producă schimbări benefice la nivelul organizației școlare.

### **4.2. Obiectivele cercetării:**

- 1: Identificarea posibilelor surse care generează conflicte în organizația școlară.
- 2: Identificarea modalităților de soluționare a conflictelor în cadrul grupului.

### **4.3 Ipoteza cercetării:**

Se prezumă că prin intermediul comunicării optime între manager și angajații unei instituții de învățământ preșcolar se pot optimiza relațiile sociale dintre aceștia și evitarea conflictelor.



#### **4.4. Descrierea lotului de subiecți:**

Cercetarea psihopedagogică a fost realizată pe un lot de 13 cadre didactice de la o grădiniță din municipiul Constanța.

#### **Personalul didactic:**

Personal didactic angajat:	total
- cadre didactice titulare	8
- cadre didactice suplinoare	4
- cadre didactice plata cu ora	1

Distribuția pe grupe de vechime a personalului didactic angajat:

Vechime	debutant	3-5ani	6-10 ani	11- 15ani	16- 20ani	21- 25ani	26- 30ani	Peste 30
- în învățământ	2	2	3	-	2	-	-	4

#### **Personalul didactic auxiliar**

Distribuția personalului didactic auxiliar, în funcție de calificări:

Funcția	Număr persoane	Calificarea (DA sau NU)
Secretar șef	1	Da
Administrator financiar - contabil	1	Da
Administrator financiar - patrimoniu	1	Da

#### **Personalul nedidactic (administrativ)**

Distribuția personalului nedidactic angajat, în funcție de calificări:

Funcția	Număr persoane	Calificarea (DA sau NU)
Bucatari	2	Da
Îngrijitori	6	Da
Muncitor intretinere	1	Da

Gradul de acoperire a posturilor existente cu personal nedidactic, conform normativelor în vigoare: 100%



### Informații privind spațiile școlare și spațiile auxiliare

Nr. crt.	Tipul de spațiu	Număr spații	Suprafață (mp)
1.	Săli de clasă /grupă(tripla funcționalitate)	6	420 mp
2.	Cabinet medical+ izolator	1	12/6 mp
3.	Bucatarie	1	80 mp
4.	Magazie alimente	1	36 mp
5.	Oficiu servit masa	2	24 mp
6.	Spalatorie +calcatorie	1/1	20 mp / 6 mp mp
7.	Spații de joacă în curtea gradinitei	1	800 mp
8.	Spații depozitare materiale didactice	1	24 mp
9.	Birouri	4	110 mp
10.	Spatii sanitare	6	140 mp

#### 4.5. Instrumente folosite în cadrul cercetării

*Ancheta pe bază de chestionar - Identificarea surselor generatoare de conflicte. Instrument propriu*

#### 4.6. Prezentarea, analiza și interpretarea datelor

Din primele două întrebări reiese faptul că **membrii grupului chestionat au cunoștințe despre prevederile care reglementează activitatea desfășurată de ei** în proporție de 85% și își cunosc îndatoririle regulamentare în proporție de 50%.

La întrebarea referitoare la cunoașterea scopului clar al misiunii în cadrul grupului 54% au răspuns că își cunosc bine scopul iar 38% foarte bine. Prevederile reglementate sunt cunoscute de 92% dintre cei chestionați.

Necesitatea acceptării celorlalți membri, colegi în cadrul grupurilor, este esențială pentru o desfășurare eficientă a colaborării. Opinia fiecărui membru cu privire la aceste aspecte este exprimată astfel: 62% consideră că indivizii cu care colaborează sunt cei mai potriviți pentru specificul activității și 100% optează pentru lucrul în echipă pentru realizarea proiectelor. Însă, conștientizarea necesității lucrului în echipă nu presupune garantarea obținerii de rezultate eficiente, pentru care se caută soluții. La întrebarea „Se comunică deschis, sincer, productiv în cadrul grupului?” doar 54% dintre cei chestionați au fost total de acord, 31% oferind un acord parțial.

**Posibilitatea expunerii propriei idei de către oricare dintre membrii grupului de lucru** este relativ scăzută, repartiția fiind făcută după cum urmează: 46% spus că au posibilitatea să își expună propria părere în foarte mare măsură, iar 38% în mare măsură.

La întrebarea 9, subiecții au fost chestionați în legătură cu **încurajarea participării fiecărui membru la realizarea sarcinilor** : 46% au răspuns că sunt încurajați în foarte mare măsură iar 38% în mare măsură.



Nivelul de individualizare a informațiilor este ridicat în proporție de 62% iar foarte ridicat în proporție de 38%. Interacțiunea dintre membrii grupului este caracterizată de independența în proporție de 69%, iar tendința de dominare a discuției este în foarte mare măsură în procent de 23%. Întrebarea 13 oferă o imagine asupra nivelului de participare a membrilor organizației în găsirea unei soluții optime.

La întrebarea 14 s-a cerut celor chestionați să își exprime părerea cu privire la impunerea unor comportamente neregulamentare, 85% răspunzând că nu li s-a impus nici un comportament neregulamentar. Deosebit de importantă în procesul de luare a unor decizii este perioada destinată acestor genuri de activități, perioada sedintelor de lucru, iar din gruparea răspunsurilor date de acestia, se poate evidenția părerea generală : 54% susțin că perioada de timp destinată sedintelor de rezolvare a problemelor este medie.

Din repartitia răspunsurilor se poate observa că interesul față de motivul constituirii sedintelor de lucru este manifestat în mare măsură 46%. În urma distribuției răspunsurilor pe cele 5 nivele se poate constata că participarea este orientată, organizată prin diferite reguli de intervenție și atribuire a dreptului la cuvânt.

Luând în considerare răspunsurile anterioare, se poate spune că întrebarea 18 vine să susțină ideea conform căreia climatul de grup nu este în mare măsură corespunzător cerințelor pentru obținerea unei funcționalități necesare în întregul ansamblu al organizației școlare, proporțiile răspunsurilor fiind relativ egale. Analizând răspunsurile la întrebarea 19, se poate concluziona că, în cadrul organizației climatul de grup este caracterizat printr-o coeziune mai mult funcțională 46 % decât normativă 39%, printr-o comunicare socio-afectivă 15%. Nivelul spiritului de echipă care caracterizează grupului de lucru studiat se poate observa în situația următoare: 69% foarte ridicat 23% ridicat. Analizând gradul în care fiecare dintre membrii grupului își doresc să-și îndeplinească atribuțiunile ce le revin, într-o anumită situație problemă, 69% din cei chestionați doresc să rezolve problemele cât mai bine posibil.

Întrebarea 23 reliefează în ce măsură sunt luați în considerare toți factorii care au contribuit la apariția situației problema. Din repartizarea rezultatelor următoare rezultă că, în principal, sunt luați în considerare toți factorii în analiză situațiilor: 61% în foarte mare măsură. Existența discuțiilor contradictorii în abordarea diverselor probleme, situații, este chiar benefică activităților de grup, ducând la o analiză diferențiată, la exprimarea mai multor opinii, putându-se ajunge într-un final la rezultatul optim în respectivă situație- 54%.

Importantă în desfășurarea activităților este folosirea optimă și completă a resurselor avute la dispoziție: umane, materiale, financiare. Opinia membrilor grupului referitoare la această situație este prezentată în diagrama 25 : 54% din cei chestionați raspunzand ca resursele sunt utilizate in mare masura. Intrebarea 26 se refera la structurarea timpului de luare a deciziilor: 39% foarte bine, 38% bine, 23% oarecum.

Întrebarea 27: "Managerul practică un ritm rapid de lucru?" a primit următoarele răspunsuri: 54% au răspuns că în foarte mare măsură managerul practică un ritm rapid de lucru iar 31% în mare măsură. Rezultă de aici că managerul nu alocă un timp suficient ședințelor organizate iar ritmul de lucru rapid poate să afecteze deciziile datorită eventualelor omisiuni.

Întrebarea 28: „Își manifestă managerul tendința de direcționare a procesului de luare a deciziilor?” a primit următoarele răspunsuri: 16% din cei intervievați au răspuns că în foarte mare măsură, 17% în mare măsură, 25% într-o oarecare măsură, 25 % în mică măsură, 17% deloc.

Din analiza de mai sus se desprind următoarele concluzii:



- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieții organizațiilor;
- cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora;
- un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare;
- conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;
- datorita ritmului rapid al managerului este posibil ca acesta să omita anumite aspecte importante ale problemelor discutate;
- în viitor este necesar ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de rezolvare constructivă a situațiilor conflictuale.

## 5. Concluzii

**În consecință** se impune construirea unui climat de muncă deschis care să încurajeze procesele competitive benefice, în care părțile să „concură” unele cu altele dar fără a se ajunge la conflicte disfuncționale, cu efecte negative atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional.

Organizațiile școlare care acceptă colaborarea și compromisul ca dominante în rezolvarea conflictelor creează teren de manifestare abordării transformative comparativ cu organizațiile „închise”, plafonate.

Gestionarea eficientă a stărilor conflictuale necesită diminuarea caracterului autocratic al conducerii școlii și transformarea directorului de școală în lider democratic preocupat de stabilirea relațiilor interpersonale în organizația de comunicare și colaborare, de motivare a profesorilor pentru realizarea obiectivelor și pentru creșterea gradului de responsabilitate în rezolvarea sarcinilor.

Atunci când abordăm relația comunicare – conflict punem în evidență două direcții: pe de o parte în cadrul comunicării se pot dezvolta o serie de bariere care se pot constitui în surse ale conflictelor, iar pe de altă parte pentru soluționarea stărilor conflictuale putem dezvolta situații optime de comunicare.

Înțelegerea de către managerii școlari a surselor conflictului poate conduce la selectarea strategiei adecvate de comunicare. Cercetarea empirică desfășurată a pus în evidență faptul că deficiențele de comunicare se pot constitui în surse ale conflictelor de substanță din organizația școlară. Optimizarea comunicării între manageri și subordonați prin identificarea a cât mai multe câmpuri perceptive comune poate asigura condițiile necesare gestionării eficiente a stărilor conflictuale inerente vieții organizaționale. Situația optimă de comunicare este situația pentru exprimarea celuilalt, în care el se simte pur și simplu ascultat. Și fac precizarea că în contextul rezolvării stărilor conflictuale nu este vorba de o ascultare interpretativă sau evaluativă, ci de una comprehensivă.



**Bibliografie:**

1. Furnham, A., Steele, H. and Pendleton, D. (1993), A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66: 245-257. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00535.x>
2. Fisher S.G., T.A. Hunter & W.D.K. MacRosson (2001) A validation study of Belbin's team roles, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10:2, 121-144, DOI: [10.1080/13594320143000591](https://doi.org/10.1080/13594320143000591)