

## Conflictul în contextul organizației școlare

*Motto:*

*“cel blând nu înclină spre răzbunare, ci mai mult spre iertare”*

*Aristotel*

### Conflictele în școală

În mediul școlar se desfășoară o diversitate de conflicte specifice derivate din particularitățile activității educaționale (predare- învățare și formare) și tensiunile sau disfuncționalitățile care survin în procesul interacțiunii dintre elementele curriculum-ului- obiective, conținuturi/ cunoaștere, tehnologie didactică (metode de învățământ, formele, modurile și mijloacele de învățământ), evaluarea și notarea în relațiile profesor-elev, școală-părinți și școală-instituții.

#### 1.1. Cauzele conflictelor școlare

Într-o școală pot apărea conflicte datorită următoarelor cauze:

-Punctele de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare și metodelor folosite.

Cadrele didactice au, în general, obiective profesionale comune, însă există mai multe păreri în privința modalităților de realizare a acestora.

-Diferențe de percepții sau valori.

Sunt profesori care consideră că notele mici sau corigența sunt factori care pot stimula învățarea. Adesea, când elevilor le sunt acordate note mici, profesorii comentează în mod neadecvat atitudinea și comportamentul elevilor care s-au prezentat la lecție nepregătiți sau insuficient pregătiți și folosesc expresii jignitoare sau amenințări. Din păcate multe cadre didactice sunt de acord cu această practică, considerând-o drept o soluție la problemele pe care le au datorate nivelului scăzut de motivație de care dau dovadă elevii, atunci când este vorba de învățare.

-Lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă.

Multe dintre neînțelegerile din școlile românești au la bază lipsa comunicării. Singura cale de soluționare a conflictelor generate de problemele de comunicare este cooperarea prin care părțile află poziția și argumentele celorlalți.

-Competiția privind resursele insuficiente.

Insuficiența resurselor disponibile într-o școală conduce la transformarea conflictelor mascate sau lente în conflicte deschise sau acute

-Diferențe de putere, statut și cultură.

Într-o școală sunt mai multe centre de putere. Directorul este autoritatea investită prin lege să asigure condițiile optime pentru desfășurarea procesului educațional și obținerea de performanțe în pregătirea elevilor. Autoritatea directorului este recunoscută și acceptată de profesori, personalul administrativ, elevi și părinți. Există însă și cazuri în care profesorii cu statut deosebit profesional sau

părinți aflați într-o poziție socială deosebită sau care posedă competențe recunoscute în domeniul educațional contestă anumite decizii ale directorului sau modalități utilizate de acesta pentru implementarea unor norme sau măsuri. În asemenea cazuri se ajunge la conflict. Poziții de autoritate mai dețin și profesorii șefi de catedre în raport cu colegii de catedră, respectiv profesorii și diriginții la clasă în raport cu elevii, de asemenea între aceștia și colegi sau elevi și pot apărea conflicte ca urmare fie a abuzului de putere, fie a contestării sau nerecunoașterii autorității. Mai apar conflicte între elevi ce pot degenera foarte ușor în violență din cauza diferențelor de cultură, statut și putere.

-Competiția pentru supremație.

Acest caz se produce între mai multe cadre didactice care concurează pentru promovare (salarii de merit, gradații) sau pentru o poziție influentă în școală (Iosifescu, 2001, p 178).

## 1.2. Tipuri de conflicte în școală

În instituțiile școlare se întâlnesc toate tipurile de conflicte interpersonale, inter și intra-grupale între elevi, între elevi și cadre didactice, între cadre didactice, între cadre didactice și autorități educaționale, între persoane și instituții externe.

În funcție de nivelul la care se manifestă, există:

-conflicte pe verticală care se manifestă între managerul școlar și angajați, între șefii de catedre și membrii acestora, între profesori și elevi, mai ales când primii adoptă un stil de conducere dominator sau chiar autarhic, iar subordonații se opun acestei tendințe de dirijare excesivă

-conflicte pe orizontală care se produc la același nivel ierarhic, atunci când unii dintre angajați ai școlii au comportamente și atitudini care îi lezează pe ceilalți angajați. Astfel sunt conflictele dintre cadrele didactice sau dintre membrii personalului nedidactic, conflictele dintre elevi, conflictele dintre directorii școlii, care se situează pe poziții aproximativ egale (Manolescu, 2001, p 326).

### a) Conflictele director-profesori

A fi directorul unei școli implică atât o experiență deosebită în conducere, cât și o doză suficientă de prestigiu. De fapt, pentru majoritatea cadrelor didactice, funcțiile de director sau inspector școlar sunt considerate ca un maximum profesional de atins. Un conflict pe termen lung poate izbucni atunci când la postul de director într-o școală candidează mai mulți profesori, printre care și directorul în funcție. Realitatea școlară concretă este cunoscută de către toți candidații, problemele dificile sunt resimțite direct, atât de către profesori cât și de directori dar toate acestea sunt percepute în mod diferit. Spre exemplu, un director care se ocupă de problemele școlii doar din biroul său nu poate simți realitatea din școală cu adevărat, iar un profesor deși se confruntă zilnic cu elevii, cu problemele și dificultățile acestora nu știe care sunt limitele sau îngrădirile la care este supus un director. De multe ori, ceea ce îl face pe un profesor să candideze pe același post de conducere cu un alt coleg este dorința de afirmare, obținerea acelui prestigiu atât de dorit și chiar a unei notorietăți. Alteori, un profesor candidează în contrapartidă cu actualul său șef pentru că nu este de acord cu managementul școlar pe care acesta îl aplică.

Dar, nu doar competiția pentru postul de director poate genera conflicte între conducătorii unei școli și profesorii care predau în școala respectivă, ci și stilul de conducere al acestuia, modul de organizare a activității școlii și de distribuire a sarcinilor de muncă și responsabilităților, modul în



care sunt distribuite recompensele și recunoscute meritele în școală. Profesorii sunt de regulă nemulțumiți atunci când nu sunt tratați ca egali de către profesorul-director de școală sau atunci, când se consideră insuficient apreciați sau supraîncărcați cu sarcini și responsabilități. Conflictele cu conducerea școlii pot evolua de la apatie, neimplicare sau retragere până la refuz, reproșuri, ostilitate și chiar reclamații la autoritățile educaționale aflate în poziții ierarhic superioare (Iosifescu, 2001, p 178).

Asemenea conflicte afectează climatul educațional din școală, inevitabil se răsfrâng negativ asupra activității de predare- învățare și de multe ori, îi implică și pe elevi sau pe părinți. Pentru normalitatea și eficiența procesului de învățare, conflictele trebuie soluționate în modalități care să nu afecteze autoritatea legitimă în școală și necesitatea unui management de calitate.

#### b) Conflictele profesori-elevi

Blocajele de comunicare pot constitui baza unui conflict între profesori și elevi. Toți profesorii, indiferent de specialitate, au datoria de a contribui la dezvoltarea capacităților elevilor de a comunica oral și în scris. Putem spune că cerințele de comunicare ale școlii contemporane sunt în creștere, nu în scădere, motiv pentru care școala își multiplică formele și modalitățile de comunicare, sporindu-și și exigențele pentru actul comunicării. De aceea, imaginea profesorului comunicativ, permisiv, persuasiv și empatic se impune astăzi cu acuitate. Acest profesor trebuie să întrunească trei funcții de bază facilitator al comunicării, participant activ la comunicare, observator și analizator al procesului de schimbare de paradigmă școlară (Truța, Mardar, 2005, p 93). În asemenea condiții acel profesor care nu dovedește competență comunicativă nu va putea lucra și colabora cu elevii.

*Recomandări în negocierile cu copiii (Iosifescu, 2001, p 140):*

*-Controlați-vă emoțiile!*

*-Ajutați-vă elevii să-și controleze emoțiile!*

*-Ascultați și învățați!*

*-Predați discutând!*

*-Nu forțați! convingeți!*

*-Disciplinați cu înțelepciune!*

#### c) Conflictele profesori- profesori

Cele mai aprige conflicte sunt între profesori, deoarece nici unul nu este dispus să renunțe la drepturile, libertățile sau convingerile sale. Lupta pentru obținerea salariului de merit poate să fie o cauză care să stea la baza unui conflict. În condițiile în care salariul unui cadru didactic nu este suficient pentru a duce un trai decent suma oferită pentru merite deosebite devine o țintă de atins cu orice preț.

Atunci când două cadre didactice au convingeri diferite în legătură cu desfășurarea procesului educativ, un conflict școlar se poate manifesta în orice moment. Există două modalități de abordare a acestui proces cea românească- de îndopare a elevului cu cât mai multe informații și cea occidentală –bazată pe exerciții și practici generatoare de învățare (Truța, Mardar, 2005, p 95). Așa se ajunge la

conflicte generate de opinii diferite în ceea ce privește predarea. Rolul directorului este esențial în conflictele dintre profesori. El trebuie să acționeze diferit în funcție de motivele ce stau la baza conflictului. De exemplu, dacă un conflict apare între doi profesori colegi din motive străine de școală (ex antipatie reciprocă) atunci managerul va trebui să intervină autoritar, interzicându-le profesorilor să se înfrunte în cadrul unității școlare. Dar dacă la baza conflictului se află motive de natură salarială sau care vizează legislația muncii, managerul școlar trebuie să soluționeze prin negocieri directe și imediate sau prin apel la medierea inspectoratului școlar. În toate aceste cazuri comunicarea are un rol desăvârșit contribuind la aplanarea conflictului.

#### d) Conflictele elevi- elevi

Conflictele între elevi apar atunci când aceștia se află în competiție, în special când unii dintre ei se comportă incorect, concurează în mod neloial. Conflictele de acest gen pot fi provocate, fără intenție, și de cadrele didactice care din simpatie sau alte motive îi favorizează pe unii și îi defavorizează pe alții (David, Predescu, 1987, p 49). Faptul că elevii își doresc note mai mari nu este o noutate. Unii dintre ei se consideră atât de dependenți de notele mari, iar notele cele mici le crează așa un disconfort încât ar face orice pentru cel mai bun calificativ. Adolescența este o perioadă în care este necesară stabilirea unor bune relații de prietenie cu colegii de clasă. Însă în cazul antipatiilor reciproce conflictele pot izbucni ușor. Pentru ei devine tot mai importantă imaginea. Faptul că un elev adoptă stilul rock sau un alt elev stilul hip-hop poate genera conflicte care să persiste până la absolvirea studiilor. Alte conflicte între elevi au la bază lupta pentru dominarea grupului. Dacă în școlile generale acest gen de conflicte nu sunt vizibile, la liceu, lucrurile sunt mai complicate. Atât fetele cât și băieții visează să fie recunoscuți drept lideri, iar un lider de clasă nu se mulțumește cu recunoașterea din partea colegilor, ci dorește o recunoaștere și din partea adulților cu autoritate în școală profesorii sau dirigintele. A fi șef de clasă înseamnă să fii un model pentru toți ceilalți. pe lângă note bune și un comportament impecabil, șeful clasei trebuie să știe să relaționeze cu toți elevii clasei, trebuie să-i organizeze, să le transmită cerințele dirigintelui sau ale altor profesori, trebuie să fie o persoană comunicativă (Truța, Mardar, 2005, p 98).

#### e) Conflictele profesori- părinți

Sunt determinate de comunicarea defectuoasă datorită neînțelegerilor, numărului mic de contacte, conflicte de valori, lupta pentru putere (prejudicați ale părinților bazate pe experiențele anterioare, neînțelegerea rolului părinților sau profesorilor în educația copiilor). Soluționarea acestui tip de conflict se poate realiza prin:

-informarea periodică a părinților în legătura cu realizarea obiectivelor educaționale, cu performanțele școlare ale copilului

-contacte mai dese în care li se solicită părinților sugestii și opinii

-comunicare completă, clară, pe înțelesul părinților a unor aspecte referitoare la procesul educațional (David, Predescu, 1987, p 115)

### 1.3. Consilierea în școală din perspectiva soluționării conflictelor

Pentru soluționarea conflictelor dintr-o școală se apelează la consilier școlar (Șanța, 2011, p 89). Acesta trebuie să caute cauzele complete ale conflictului apărut și să acționeze diferențial. Domeniul său de intervenție se caracterizează prin îmbunătățirea modalităților de comunicare și

exprimare, creșterea nivelului de toleranță individuală, modalități adecvate de exprimare a emoțiilor. El poate deveni mediator între diferite grupuri școlare sau chiar negociator în conflictele manifeste. Poate derula activități prin care să formeze și să dezvolte capacități de cooperare și abilități, atitudini care permit o funcționare personală flexibilă și eficientă în scopul atingerii stării de bine.

Una dintre metodele aplicate pentru soluționarea conflictelor elevi- elevi, care a dat rezultate foarte bune, este consilierea între elevi “peer counseling” (Șanța, 2011, p 90). Ideea fundamental este aceea că elevii comunică mai bine, mai ușor și într-un mod mai deschis unii cu ceilalți decât cu adulții, fie ei părinți sau profesori. În comunicarea cu adulții intervin rupturi determinate de diferențele de experiențe, status și grad de autonomie., de asemenea, conflictul dintre generații și chiar neîncrederea în capacitatea adulților de a înțelege problemele cu care se confruntă tinerii și cât de importante sunt aceste probleme pentru ei. Pe scurt dacă se iscă un conflict între elevi, părțile sunt consiliate de un grup de elevi pregătiți anume în acest scop. Ei au la dispoziție o încăpere unde discută cu colegii lor care au avut un diferend. Consilierii elevi știu că trebuie să fie arbitri imparțiali, că trebuie să dea posibilitatea fiecărei părți să își exprime punctual de vedere, că trebuie să detensioneze conflictul și să se ajungă la o soluție. În caz contrar, părțile vor trebui să accepte judecata profesorilor și sancțiunile impuse de aceștia. Școala acceptă soluțiile la care au ajuns elevii dacă respectivul conflict a fost dezamorsat. Adulții au încredere în judecata consilierilor elevi și nu pun întrebări referitoare la cauzele care au generat conflictul, nu încearcă să afle cum au justificat părțile implicarea lor în conflict și nici care au fost argumentele aduse pentru a împăca combatanții.

O altă metodă aplicată pentru soluționarea conflictelor este analiza tranzacțională, fundamentată de Eric Berne (Berne, 1961, apud Șanța, 2011, p 92). Ea este o teorie explicativă a personalității umane și a comunicării umane, punând la dispoziție noi tehnici și instrumente cu ajutorul cărora poate fi ameliorată capacitatea de comunicare intra și interumană, se pot corecta deficiențe psihice și comportamentale ori se poate ajunge la mărirea capacității de comunicare în grup. Analiza tranzacțională are numeroase aplicații în diplomatie, protocol, vânzări, negocierea afacerilor, negocierile politice, în studiul și armonizarea relațiilor din interiorul organizațiilor. Modelul lui Eric Berne postulează ideea că personalitatea umană este structurată pe trei niveluri și trei stări ale eu-lui (ego-ului) părinte, adult, copil. În esență, copilul este sediul simțirii, adultul este sediul gândirii, părintele este sediul ethos-ului, al conduitei, obiceiurilor și comportamentului conformist. Cele trei stări ale eului pot fi activate alternative în procesul de negociere în funcție de situație și în raport cu starea eu-lui în care se situează partenerul aflat la masa tratativelor. La școală se recomandă să utilizăm în negociere comportamentul specific copiilor deoarece experiența a demonstrat faptul că de cele mai multe ori comportamentul de acest tip înlătură barierele în comunicare. Avantajul principal este susținerea afectivă a comunicării celor două părți în timpul negocierii. În cadrul unui proces de negociere adultul cu vastă experiență de viață când joacă rolul de copil (emotiv, visător, etc) tinde să atingă o formă superioară de comunicare. Astfel, vectorul atracție personală dintre cele două părți negociatoare poate fi dezvoltat și printr-un comportament de copil. Practic aspirația la simetrie devine cauză a comunicării, dar și efect al ei și conduce la plăcerea de a negocia afectiv.

### **Studiu privind managementul conflictelor în organizația școlară- modalități specifice de evaluare și intervenție cu aplicabilitate la Școala gimnazială “Nichifor Ludovig”, Niculițel, jud Tulcea**

#### 2.1. Scopul și ipotezele cercetării

Toate aceste fenomene conflictuale au fost analizate în prezentul studiu în contextul unei organizații școlare, respectiv Școala gimnazială "Nichifor Ludovig", Niculițel, jud. Tulcea.

Ipotezele cercetării au fost:

Ipoteza 1: identificarea tipurilor de conflicte în școală din perspectiva aspectelor lor caracteristice

Ipoteza 2: identificarea cauzelor care au generat diferite tipuri de conflicte

Ipoteza 3: identificarea unor modalități de prevenire și diminuare a fenomenelor conflictuale

## 2.2. Tipul cercetării. Variabile

Tipul cercetării:

Cercetarea a fost de tip constatativ deoarece a vizat identificarea prin observație a tipurilor de conflicte din școală, a cauzelor fenomenelor conflictuale.

De asemenea cercetarea interpretată a avut și o dimensiune ameliorativă deoarece a vizat inclusiv identificarea unor modalități prin care diferitele tipuri de conflicte din școala studiată pot fi prevenite și/ sau diminuate.

Sub aspectul metodologiei utilizate cercetarea interpretată este o cercetare mixtă (calitativ-cantitativă), deoarece s-au folosit atât metode calitative (observația), cât și cantitative (chestionarul).

Cercetarea interpretată este una practic aplicativă din perspectiva utilității și eficienței concluziilor obținute.

Variabilele cercetării:

Percepția conflictelor școlare, în relațiile interpersonale din mediul școlar.

## 2.3. Metodologia cercetării

### 2.3.1. Eșantion

Cercetarea a avut loc în perioada mai – iunie a anului școlar 2015- 2016. La cercetare au participat elevii claselor a-III-a și a-IV-a, precum și profesorii acestora de la Școala gimnazială "Nichifor Ludovig", comuna Niculițel, județul Tulcea.

Au participat la această cercetare un număr de 44 de subiecți- elevi, din care 20 sunt de gen masculin și 24 sunt de gen feminin, cu vârsta cuprinsă între 9 și 11 ani, provenind din medii organizate cu mamă și tată, sau dezorganizate cu părinții despărțiți, crescuți de rude sau asistenți maternali. Marea majoritate a părinților sunt muncitori, șomeri, iar alții sunt plecați la lucru în străinătate, copiii fiind lăsați în grija bunicilor sau a rudelor. Peste 25% dintre elevi sunt de etnie romă.

De asemenea au participat și cadre didactice: învățătoare și profesori care predau la ambele clase de a III-a și a IV-a: educație fizică, religie și limba engleză. Profesorul de educație fizică are 27 ani vechime, gradul didactic I, angajat cu studii medii- liceu, profesorul de religie are 7 ani vechime, gradul definitiv, angajat cu studii superioare profesoara de limba engleză are 12 ani vechime, gradul II, înscrisă la gradul didactic I, angajată cu studii superioare, învățătoarea clasei a III-a are 9 ani vechime, gradul definitiv.

vechime, gradul didactic definitiv, înscrisă la gradul didactic II, angajată cu studii superioare, iar învățătoarea clasei a IV-a are 30 de ani vechime, toate gradele date și angajată cu studii medii corespunzătoare- liceul pedagogic.

### 2.3.2. Metode și tehnici de cercetare

În această cercetare am folosit următoarele metode și tehnici de cercetare: observația sistematică, convorbirea cu elevii și ancheta psihologică pe bază de chestionar adresat cadrelor didactice.

**1 Observația sistematică**– constă în urmărirea sistematică a faptelor așa cum se desfășoară ele în condiții obișnuite. Se folosește în toate etapele cercetării și însoțește toate celelalte metode, oferind date suplimentare în legătură cu diverse aspecte ale fenomenelor investigate. Folosirea observației presupune respectarea unor cerințe cum ar fi:

- Elaborarea prealabilă a unui plan de observație cu precizarea obiectivelor ce vor fi urmărite, a cadrului în care se desfășoară, a instrumentelor necesare pentru înregistrarea datelor.
- Consemnarea imediată a datelor observate, fără ca cei observați să-și dea seama de acest lucru. În acest sens, se folosesc diferite instrumente, cum ar fi fișa sau foaia de observație pe baza cărora se întocmește protocolul observației, aparate tehnice pentru înregistrarea unor date și manifestări.
- Crearea condițiilor pentru a nu altera desfășurarea naturală a fenomenelor observate. Un autentic observator este practicantul însuși, cel integrat în desfășurarea propriu-zisă a fenomenului. Un cercetător-observator exterior poate denatura rezultatele prin simpla sa prezență.
- Efectuarea aceluiași observații în condiții și împrejurări variate de către un singur observator sau de către mai mulți observatori oferă posibilitatea confruntării datelor obținute. Concordanța virtuală sau actuală a mai multor observatori sporește veridicitatea observației.

Observația permite surprinderea manifestărilor comportamentale naturale, firești ale individului, oferind mai ales date de ordin calitativ. În schimb, un dezavantaj al ei îl constituie faptul că observatorul trebuie să aștepte intrarea în funcțiune a fenomenului studiat. Se impune cu necesitate ca datele obținute prin intermediul observației să fie corelate cu cele obținute prin intermediul altor metode de cercetare.

Pentru realizarea obiectivelor propuse în lucrare, am folosit observația sistematică, urmărind reacțiile subiecților față de conflictele școlare, iar pentru acest lucru am urmărit grilele de observare a comportamentelor conflictuale ale elevilor și profesorilor. Acestea sunt:

#### Grila de observare

a comportamentelor elevilor în situații conflictuale

Nr c	Comportament	Elevii																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	



rt	observat										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2
1	Se ceartă des cu colegii	x	o	o	o	x	x	x	x	x	o	x	o	x	x	o	x	x	x	o	x	o	
2	Se ceartă des cu profesorii	o	o	o	x	x	o	x	o	o	o	x	o	x	o	o	o	o	o	o	x	o	
3	Se manifestă zgomotos în situații de conflict	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4	Se supune deciziilor profesorilor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5	Apelează la șantaj emoțional pentru a câștiga conflictul	o	x	o	x	o	x	x	x	o	x	x	x	o	x	x	o	x	x	o	o		
6	Implică familia, prietenii în soluționarea conflictului	x	o	x	o	o	o	o	x	o	x	x	x	o	x	o	x	o	x	x			
7	Utilizează un limbaj politicos în situații conflictuale	o	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	o	o	x	x			
8	Utilizează un limbaj indecent,	o	x	o	x	o	x	x	x	o	x	x	x	o	x	x	x	o	x	o			





	vulgar în situații conflictuale																						
9	Apelează la autoritatea profesorului în situații conflictuale	x x	x x	x	x x	x	o	x x	x	x x	x x	x x	x x	x x	o	x	o	x x	x				
10	Se implică în situații conflictuale fiind încurajat de gașcă	o	x x	o	o	x	x	o	x	o	x	x	x	o	x	x	o	x	x x	o			

Unde:

xx- comportamentul observat apare în majoritatea situațiilor

x- comportamentul observat apare în unele situații

o- comportamentul observat apare foarte rar

Grila de observare

a comportamentelor profesorilor în situații conflictuale cu elevii

Nr crt	Comportament observat	Profesorii				
		1	2	3	4	5
1	Utilizează un limbaj politicos în situații conflictuale	xx	xx	xx	x	x
2	Utilizează un limbaj indecent, în situații conflictuale	o	o	o	o	x
3	Tratează conflictul cu indiferență și își continuă predarea	o	o	o	x	x



4	Rezolvă conflictul cu elevii și își continuă predarea	xx	xx	x	x	o
5	Aplică pedepse corporale pentru aplanarea imediată a conflictului	o	o	o	o	x
6	Penalizează prin calificative situațiile conflictuale	x	x	x	xx	xx
7	Desfășoară activități de consiliere pentru prevenire, soluționare a conflictelor	x	x	x	x	o
8	Se consultă cu colegii în privința situațiilor conflictuale	xx	xx	xx	xx	xx
9	Discută cu părinții elevilor problemă în soluționarea conflictului	xx	xx	o	o	x
10	Apelează la managerul școlar sau poliție în situații conflictuale grave	o	o	o	o	o

Unde:

xx- comportamentul observat apare în majoritatea situațiilor

x- comportamentul observat apare în unele situații

o- comportamentul observat apare foarte rar

**2 Convorbirea** – o discuție între cercetător și subiectul investigat, care presupune : relația directă între cercetător și subiect, schimbarea locului și rolurilor partenerilor (cel care a întrebat poate să și răspundă, cel care a răspuns poate să și întrebe), sinceritatea deplină a subiectului, evitarea răspunsurilor incomplete sau evasive, existența la subiect a unei oarecare capacități de introspecție de autoanaliză, empatia cercetătorului.

Spre deosebire de observație și experiment, prin intermediul cărora investigăm conduitele, reacțiile exterioare ale subiectului, convorbirea permite sondarea directă a vieții interioare a acestuia, a intențiilor ce stau la baza comportamentului, a opiniilor, atitudinilor, intereselor, convingerilor, aspirațiilor, conflictelor, prejudecăților, sentimentelor și valorilor subiectului.

Există mai multe forme ale convorbirii:

-convorbire standardizată, dirijată, structurată

-convorbire semi-standardizată sau semi-dirijată

-convorbire liberă, spontană, asociativă



Pentru reușita convorbirii, cercetătorul trebuie să o pregătească, adică să-și structureze întrebările, să culegă datele, să-i anticipeze răspunsurile subiectului. Ce este însă mai important este ca cel care face cercetarea să motiveze subiectul pentru a reuși să-l angajeze în convorbire, pentru a obține de la el informații cât mai complete și reale despre sine și trăirile lui. Este esențial ca intuiția și empatia cercetătorului să funcționeze în mod optim. Marele avantaj este că permite recoltarea informațiilor în timp relativ scurt, iar dezavantajul constă în subiectivitatea subiectului sau în lipsa sa de receptivitate.

Pentru a reuși să cercetez cât mai ușor situațiile conflictuale am utilizat convorbirea cu elevii claselor a III-a și a IV-a având ca instrument de cercetare un plan de întrebări adresat subiecților vizați.

#### Plan de întrebări

1 Cât de des intri în situații de conflict?

a) Frecvent    b) Uneori    c) Rar    d) Deloc

2 Te cerți cu colegii?

Da

Nu

3 Te cerți cu profesorii?

Da

Nu

4 Apelezi la profesor sau învățătoare în situații conflictuale?

Da

Nu

5 Informezi părinții cu privire la situațiile conflictuale de la școală?

Da

Nu

6 Părinții știu de adevărata cauză a conflictului, de “adevăratul vinovat”?

Da

Nu

7 Spune-mi câteva cauze pentru care intri în conflict cu colegii.

.....

8 Din ce cauză intri în conflict cu profesorii?



.....

9 Te implici să-ți împaci colegii aflați în conflict?

Da

Nu

10 Reușești să rezolvi conflictele într-un mod favorabil ție?

Da

Nu

**3 Ancheta psihologică pe bază de chestionar-** această metodă are o arie largă de aplicabilitate, vizează caracteristicile mediului social, caracteristicile condițiilor de viață, parametri demografici, dar mai ales opiniile, atitudinile, trebuințele, aspirațiile, motivațiile, comportamentul oamenilor. Cunoașterea opiniilor oamenilor este utilă atâta timp cât nu se încearcă o absolutizare a lor. Nefiind informații obiective despre realitatea studiată, ele trebuie subordonate informațiilor obținute prin intermediul metodelor obiective.

Ancheta psihologică constă într-un dialog între cercetător și subiecții impuși investigației, în vederea acumulării unor date în legătură cu anumite fenomene și manifestări. Pentru noțiunea de anchetă ca metodă de cercetare sunt esențiale două caracteristici:

-caracterul ei metodic, în sensul că trebuie să satisfacă unele cerințe riguroase și să permit strângerea unor informații cuantificabile

-caracterul particular al realității asupra căreia se apleacă: universal personal al celui cercetat și universal social, instituționalizat

Ancheta psihologică se poate realiza cu două tehnici fundamentale: interviul și chestionarul.

Chestionarul reprezintă o succesiune logică și psihologică de întrebări scrise sau imagini grafice având funcții de stimuli în raport cu ipotezele cercetării. Alcătuirea chestionarului este o muncă laborioasă care nu trebuie făcută la întâmplare. Folosirea științifică a chestionarului presupune următoarele etape: stabilirea obiectului anchetei, documentarea, formularea ipotezei, determinarea populației anchetei, eșantionarea, alegerea tehnicilor și redactarea chestionarului, pretestul, redactarea definitivă a chestionarului, alegerea metodelor de administrare a chestionarului, analiza rezultatelor obținute în raport cu obiectivele formulate, redactarea raportului final de anchetă.

Chestionarul a fost adresat profesorilor și a cuprins întrebări închise și întrebări deschise referitoare la situații conflictuale, tehnici de soluționare a conflictelor, mizând pe răspunsuri sincere la problemele dezbătute.

#### Chestionar asupra situațiilor conflictuale

1 Ce înseamnă pentru dumneavoastră un conflict școlar?

a) Un obstacol

b) o oportunitate de a învăța

c) o normalitate din viața cotidiană școlară

2 Cât de des intrați în situații conflictuale cu elevii?

a) Frecvent    b) Uneori    c) Rar    d) Deloc

3 Cât de des intrați în situații conflictuale cu părinții?

a) Frecvent    b) Uneori    c) Rar    d) Deloc

4 Implicați părinții în consilierea elevilor problemă?

Da

Nu

5 După părerea dumneavoastră care sunt modalitățile de manifestare a elevilor aflați în conflict?

.....

6 Indicați câteva modalități de prevenire a elevilor aflați în conflict.

.....

7 Enumerați câteva modalități de diminuare a elevilor aflați în conflict.

.....

8 Precizați câteva modalități de soluționare integrală a elevilor aflați în conflict.

.....

9 Ce atitudine adoptați atunci când observați un fenomen conflictual?

a) ignorare

b) implicare

10 Cum apreciați comportamentul elevului “problemă” de a colabora, relaționa cu colegii de clasă?

a) bună/ strânsă

b) tensionată/ rece

c) inexistentă

### 3.4. Rezultate obținute- prelucrare și interpretare

Conform observației sistematice asupra comportamentelor conflictuale ale elevilor am observat că anumite date sunt general valabile, și anume tendința de a se certa elevii între ei pentru diverse motive (poreclire, tachinare, bruscare, ironiyare, imitare, lovire, împingere, rănire), în urma căruia unul câștigă, altul pierde, unul plânge, altul se bucură.



Fetele sunt mai plângăcioase decât băieții și astfel simpatia profesorului este garantată, în rândul băieților se apelează la plâns atunci când situația este deosebit de gravă (amenințare, hărțuire, furt, vandalism), de nedreaptă pentru cel vătămat și doar intervenția/ ajutorul unui adult cu autoritate, poate soluționa situația conflictuală școlară.

Indiferent de situațiile conflictuale, ele se manifestă zgomotos, cât mai departe de ochii cadrului didactic, folosind un limbaj decent, politicos, în majoritatea cazurilor, doar foarte puțini elevi folosesc atunci când sunt implicați în conflicte intense injurii asemenea oamenilor mari.

Am observat astfel că elevii claselor a III-a și a IV-a sunt mai cuminți, mai inocenți, mai feriți de părinții acestora de certuri ce implică cuvinte grav ofensatoare, jignitoare decât elevii din ciclul gimnazial.

Am remarcat faptul că elevii din ciclul primar apelează la profesor și se supun deciziilor acestuia indiferent de cât de bine/ superficial s-a investigat situația conflictuală. De asemenea am constatat că elevii povestesc acasă cele întâmplate la școală, iar familia acestuia trece peste hotărârea cadrului didactic și îi face dreptate copilului lor.

Conform observației sistematice asupra comportamentelor conflictuale ale profesorilor am constatat că cadrele didactice au o mare stăpânire de sine când au de a face cu situații tensionate din cauza elevilor ștregari. Ei caută să folosească un limbaj decent, politicos, să le explice elevilor situația, soluțiile, să-i împace, tratează cu seriozitate fiecare incident, unora li se pare că nu are rost să-și bată capul cu “copilăriile” elevilor, alții nu pot trece la predarea noilor conținuturi până când nu-i împacă pe subiecți.

Am remarcat că profesorii care predau la ambele cicluri de învățământ tratează diferit problemele elevilor. Cei cu vechime în sistem nu acordă atenție situațiilor conflictuale, iar dacă acordă rezolvă cu pedepse corporale, pe când cei tineri, se implică trup și suflet pentru ca cei mici să se împace, nu-i pedepsesc, îi șantajează că le dau calificative mici, chiar discută cu cei experimentați pentru a găsi acele soluții potrivite elevilor și părinților acestora, iar cariera lor didactică să nu aibă de suferit.

Pentru acele conflicte grave profesorii au fost de acord că preferă să colaboreze cu conducerea școlii și mai puțin cu poliția, având în vedere că gradul de gravitate al problemelor nu e la fel ca la gimnaziu, unde au de a face cu consum de alcool, obraznicie, absenteism, neînvățare, vandalism, hărțuire, etc. Pentru soluționarea conflictelor toate cadrele didactice au fost de acord că o simplă discuție cu părintele, cumintește elevul.

Conform planului de întrebări cu elevii cu privire la conflictele elevi-elevi am obținut următoarele cauze: divergențe de opinii, divergențe de natură sentimentală, pentru a obține autoritate și/ sau foloase, neînțelegeri legate de activități școlare, din cauza diferitelor valori morale, sociale, din cauza limbajului indecent și/ sau atitudinilor ironice, iar cu privire la cauzele pentru care se produc conflictele profesori- elevi, s-au strâns următoarele: avantajarea unui anumit gen și anume cel feminin (fetelor le sunt iertate greșelile mai ușor decât băieților), stresului și oboselii (au multe teme, mult de învățat), stilului didactic (unii elevi nu înțeleg din clasă cele predate), evaluării neobiective (unii profesori dau calificative în funcție de ce statut social au părinții), exigențele cadrului didactic la materia pe care o predă, neatenției și comunicării.



În urma convorbirii cu elevii pe baza planului de întrebări am remarcat că fetele și băieții evită conflictele, dar sunt acei copii rămași în urmă la învățătură, care provin din familii dezorganizate sau a căror părinți nu-i interesează evoluția școlară și care intră frecvent sau mai rar în situații conflictuale cu elevi mai mici sau mai mari ca vârstă decât ei.

De asemenea am examinat cu atenție răspunsurile date de elevi, ei se ceartă între ei din diverse motive, în special pentru a demonstra că are dreptate, că este la fel de “cool” ca personajul din desenele animate. Cred că dacă controlul ar fi mai strict cu privire la emisiunile, filmele și desenele animate de la televizor și internet, atunci frecvența conflictelor ar scădea semnificativ.

Elevii nu contestă autoritatea și deciziile profesorilor, chiar apelează la ei pentru soluționarea conflictelor, dar apelează în general la cadrele didactice tinere în care au încredere. Ei informează părinții de incidentele petrecute dar într-o manieră personal favorabilă, părintele abia la școală află de adevărata cauză a incidentului, de adevăratul vinovat, oricum ar fi părintele este subiectiv când vine vorba de copilul său implicat în problemă. Majoritatea părinților îi sfătuiesc pe copiii lor să nu se implice în conflictele dintre colegi.

Conform chestionarului cu întrebări adresate profesorilor am constatat că conflictul este privit diferit, de cei tineri ca o oportunitate de a învăța să gestioneze managementul conflictelor, iar de cei cu vechime în sistem ca o normalitate din viața școlară, o obișnuiță.

Cadrele didactice cu vechime mi-au răspuns că preferă să ignore disensiunile dintre elevi, lăsându-le pe cele tinere să prindă experiență, dar ele tot se implică atunci când conflictul devine mai grav, caracterizat de reclamație, părinții furioși, elevi problemă, astfel încât să nu fie imaginea școlii afectată.

Un conflict perturbă liniștea clasei, iar elevul victimă este ocrotit și protejat de colectiv, iar elevul agresor este izolat, tratat cu răceală inclusiv de profesori pentru o perioadă de timp deoarece este o modalitate de diminuare a conflictelor viitoare.

Profesorii au răspuns că rar se întâmplă să intre în conflict cu elevii, deoarece au puține ore pe săptămână, la învățătoare se mai întâmplă uneori, dar, datorită climatului familiar și a regulilor clasei, situațiile conflictuale sunt înăbușite în scurt timp. De asemenea fiecare cadru didactic mi-a împărtășit din experiența lui didactică cu privire la modalitățile de manifestare, prevenire, diminuare și soluționare a elevilor în situații conflictuale și au propus următoarele măsuri de intervenție la nivelul clasei și la nivelul școlii.

a)modalitățile de manifestare în timpul conflictului sunt: amenințări, agresiuni fizice și verbale, injurii, comportamente neadecvate, zgomotoase, prin aruncarea și distrugerea bunurilor personale sau private

b)modalitățile de prevenire în timpul conflictului sunt: activități ce presupun colaborare, luarea deciziilor în mod democratic, menținerea deschisă a căilor de comunicare, multă flexibilitate și perseverență, evitarea jignirilor, umilirilor, durității excesive, oferirea ajutorului necondiționat, păstrarea calmului și autocontrolului, controlul strict al lecturilor și programelor de televiziune, implicarea în activități de voluntariat.



c) modalitățile de diminuare în timpul conflictului sunt: acordarea atenției depline, ajustarea tonului vocii, interogarea celor implicați până la descoperirea vinovatului, negocierea în privința împăcării, căutarea unor soluții temporare/ salvatoare, păstrarea calmului și autocontrolului.

d) modalitățile de soluționare în timpul conflictului sunt: ședințe de consiliere, informarea părinților, responsabilizarea părinților pentru faptele copilului, aplicarea sancțiunilor din regulamentul de ordine internă al școlii, evitarea disputelor, confruntarea pentru evitarea realizării propriilor interese în defavoarea altei părți, colaborarea pentru satisfacerea tuturor celor implicați, negocierea situației conflictuale până la un compromise.

Iată câteva măsuri de intervenție la nivelul clasei:

- Elaborarea unui regulament al clasei; elevii sunt cei care negociază regulile și stabilesc sancțiunile în cazul în care nu sunt respectate. Se vor stabili reguli simple care trebuie respectate și care pot fi schimbate la nevoie.

- Inițierea de activități care să vizeze dezvoltarea competențelor personale și sociale ale elevilor. Elevii trebuie învățați ce presupune conviețuirea în societate: a se înțelege reciproc, a asculta, a exprima problemele în cuvinte, a lua decizii colective, a întârzia acțiunea atunci când sunt sub influența stărilor tensionate, a respecta legea. Elevii pot fi responsabilizați prin încredințarea diferitelor sarcini, prin constituirea unui consiliu al clasei.

- Ceea ce multe instituții numesc „cultură organizațională” poate fi realizat cu mult succes și la nivelul clasei prin diverse activități comune care să permită o cunoaștere reciprocă, întărirea coeziunii grupului, dezvoltarea sentimentelor de mândrie legate de apartenența la clasa și școala respectivă.

- Participarea elevilor la cursuri de consiliere privind conflictele școlare deoarece elevii au mai multe șanse de rezolvare a unui conflict decât învățătoarele sau consilierii/ psihologii școlari.

La nivelul școlii:

- Organizarea unor stagii de formare (în cadrul formării continue), axate pe prevenirea actelor de violență. În absența acestor stagii, chiar și la nivelul școlii se pot înființa grupuri de dezbateri (cu o frecvență lunară) la care să participe profesorii școlii și eventual un consultant extern (psihopedagog, jurist, polițist), în care să se pună în discuție dificultățile muncii de formare a tinerei generații. Situațiile-problemă expuse de unul sau mai mulți protagoniști sunt încredințate grupului și dezbătute în cadrul acestuia

- Includerea în cadrul programelor școlare a unor teme speciale care să vizeze dezvoltarea competențelor sociale, formarea comportamentelor prosoziale, dezvoltarea personală, modalități de soluționare negociată a conflictelor.

- Depistarea, mediatizarea și dezbateră actelor de violență școlară.

- Implicarea elevilor în prevenția actelor de violență.

- Elaborarea unui cod de comportament și disciplină în școală.





-Stabilirea unei colaborări mai strânse cu familia prin implicarea acesteia în cadrul diferitelor activități extrașcolare.

- Înființarea, în cadrul școlii, a unui centru de consultanță cu părinții.

- Organizarea unei asistențe și a unei protecții adecvate pentru victime prin colaborarea cu psihologul școlar, medicul și cu centrele de asistență psihopedagogică.

- Structurarea unor parteneriate (școală, poliție, comunitate)

## 2.5. Concluzii

Cercetarea realizată privind managementul conflictelor în organizația școlară- modalități specifice de evaluare și intervenție cu aplicabilitate la Școala gimnazială “Nichifor Ludovig”, Niculițel, jud Tulcea, a permis identificarea tipurilor de conflicte, a cauzelor care au generat diferite tipuri de conflicte, precum și identificarea unor modalități de prevenire și diminuare a fenomenelor conflictuale.

Prin nerezolvare un conflict poate genera în criză, în aspecte grave de violență, cu efecte de stres și de pericolozitate, în raport cu climatul educațional de la nivelul clasei, de aceea se impune nu numai rezolvarea acestora, cât mai ales prevenirea lor.

Ca modalități de prevenire a situațiilor conflictuale amintesc: activități ce presupun colaborare, luarea deciziilor în mod democratic, menținerea deschisă a căilor de comunicare, multă flexibilitate și perseverență, evitarea jignirilor, umilirilor, durității excesive, oferirea ajutorului necondiționat, păstrarea calmului și autocontrolului, controlul strict al lecturilor și programelor de televiziune, implicarea în activități de voluntariat.

Managementul clasei de elevi vizează aspectul esențial al muncii profesorului, administrarea eficientă sub semnul valorilor civic- democratice a activităților clasei, reprezentând o reacție adecvată în rezolvarea conflictelor școlare.

Ca modalități de soluționare a conflictelor școlare din perspectiva profesorilor avem: ședințe de consiliere, informarea părinților, responsabilizarea părinților pentru faptele copilului, aplicarea sancțiunilor din regulamentul de ordine internă al școlii, evitarea disputelor, confruntarea pentru evitarea realizării propriilor interese în defavoarea altei părți, colaborarea pentru satisfacerea tuturor celor implicați, negocierea situației conflictuale până la un compromise.

Ca modalități de soluționare a conflictelor școlare din perspectiva elevilor ar fi: eliminarea favoritismelor față de unii elevi (la profesori ) și notarea elevilor în funcție de nivelul cunoștințelor și nu după frecvența abaterilor disciplinare (la elevi) pot fi un punct de plecare în reevaluarea relației profesor-elev, centrarea pe nevoile acestuia din urmă și respectarea particularităților lui individuale.

Ca modalitățile de diminuare în situații conflictuale din perspectiva profesorilor sunt: acordarea atenției depline, ajustarea tonului vocii, interogarea celor implicați până la descoperirea vinovatului, negocierea în privința împăcării, căutarea unor soluții temporare/ salvatoare, păstrarea calmului și autocontrolului.

Conflictele școlare pot ține elevii departe de școală, frica având un impact serios asupra calității vieții elevilor și asupra dezvoltării lor. Cu cât copilul este victimizat mai des, chiar în cazul

faptelor de violență minoră, cu atât lumea îi apare mai opacă, mai dezorganizată. Elevii sunt conștienți că nu reacționează pozitiv la conflict, dar nu știu ce alte comportamente să adopte pentru a ieși totuși, în avantaj. Copiii victimizați prezintă un risc mare de performanță școlară de nivel scăzut, absentism, tentați să-și neglijeze îndatoririle școlare sau să adere la grupuri cu activitate delincventă.

Pe baza informațiilor oferite de prezentul studiu sugerez următoarele modalități de diminuare a situațiilor conflictuale: vizite la domiciliul tuturor elevilor, realizarea unei mici anchete privind situații de violență/ agresiune care apar în zona în care locuiesc elevii, dezbateră unor situații de conflicte școlare prezentate în mass-media pentru înțelegerea cauzelor, analizarea modului în care situațiile puteau fi evitate și a consecințelor asupra victimelor și agresorilor, organizarea de activități la care să participe și părinții, consilierea elevilor și părinților, instalarea de camere video pe coridoare, ceea ce ar avea ca și consecință o monitorizare mai strictă a abaterilor disciplinare, dar și o securizare mai mare a elevilor în spațiul școlar. Desigur, această metodă nu exclude însă importanța profesorilor de serviciu.

Cu toate acestea, scopul principal al studiului a fost realizat și anume, să ofere o imagine de ansamblu asupra percepției pe care o au elevii asupra prezenței, intensității și cauzalității acestui fenomen în viața școlii. Relația profesor-elev, consilier- elev, școală- familie este deosebit de importantă în procesul educativ, iar reducerea disensiunilor dintre aceștia reprezintă un deziderat major pentru învățământul actual.

Din cercetarea realizată și din experiența mea didactică am dedus faptul că apariția diferitelor forme de conflicte în mediul școlar par aproape o fatalitate și a devenit un lucru obișnuit cu care actorii implicați (profesori și elevi) coexistă fără măcar să se mai sesizeze asupra pericolului, fie faptul că, unii profesorii, nu sunt capabili să aprecieze în mod obiectiv violența în școală și modificările ei temporale. Poate fi vorba în acest din urmă caz și de o dorință de protejare atât a imaginii școlii cât și a imaginii de sine atunci când trebuie să recunoască existența unor probleme care afectează buna desfășurare a orelor de curs precum și relațiile profesor-elevi. Este adevărat însă și faptul că semnalele de alarmă sunt trase doar atunci când se înregistrează cazuri grave de violență fizică, ori diferite forme de delincvență juvenilă, și nimeni nu atrage atenția asupra a ceea ce englezii au numit „bullying” și care sunt violențe de atitudine (injurii, jigniri, umiliri, atitudini de respingere, atitudini ostile) care parazitează și afectează climatul școlar și ale căror efecte nu pot fi trecute cu vederea. Dacă vrem să diminuăm manifestările conflictuale și/ sau să dispară din școli trebuie să fim activi în deciziile noastre și să analizăm originile problemei.

În acest sens, aș recomanda:

- Consilierea elevilor în vederea dezvoltării abilităților de autocontrol în situații tensionate și de relaționare pozitivă (managementul stresului și al conflictelor);
- Stimularea implicării elevilor în acele activități extrașcolare care pot favoriza manifestarea unor comportamente dezirabile;
- Valorizarea la nivelul școlilor a elevilor și cadrelor didactice care participă regulat la activități instructiv-recreative în timpul liber, cu scopul promovării unor modele de bună practică



- Cuprinderea în planul de activități al școlilor ( în special al celor din mediul rural , unde nu există cluburi sportive, cercuri artistice etc) a unor acțiuni care pot să ofere elevilor alternative formative de petrecere a timpului liber;

- Elaborarea unei strategii aplicabile de prevenire și intervenție privind violența în școală, pliată pe nevoile școlii;

- Derularea unor activități de prevenire și combatere în parteneriat cu instituții ce au atribuții în acest sens ( inspectoratul de poliție , jandarmerie);

- Motivarea cadrelor didactice pentru a se implica în organizarea activităților extrașcolare benefice dezvoltării psihice și fizice a elevilor;

- Consilierea părinților în vederea monitorizării și organizării eficiente a timpului liber al copiilor.

Trebuie avut în vedere faptul că, înainte de a dezvolta modele de intervenție, mai accesibile și mai eficiente, trebuie să ne focalizăm asupra prevenției. Activitatea de prevenire și profilaxie a comportamentului deviant presupune o bună cunoaștere a cauzelor și a condițiilor care generează tulburări comportamentale, precum și eliminarea lor.

Așadar, activitatea de combatere și prevenire a devianțelor comportamentale este o sarcină complexă care presupune mult tact, răbdare, consecvență, atât din partea cadrului didactic cât și a consilierului.

### **Bibliografie**

Iosifescu Ș, Management educațional pentru instituțiile de învățământ, București, 2001

Manolescu A, Managementul resurselor umane, ed. Economica, București, 2001

Truța E. , Mardar S., Relația profesor-elevi blocaje și deblocaje, ed Aramis, București, 2005

David T., Predescu A, Empatia și relația profesor- elev, ed. Academia republicii socialiste România, București, 1987

Mihaiu Șanța și Florin Șanța, Împăcarea prin mediere- îndreptar pe înțelesul tuturor în soluționarea conflictelor, ed. Universitas XXI, Iași, 2011

**Prof. înv. primar Brăcăcel Nicoleta**

**Școala Gimnazială "Nichifor Ludovig" Niculițel, jud.Tulcea**



