

**PERCEPȚIA CADRELOR DIDACTICE
ASUPRA CONFLICTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN INSTITUȚIILE
DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN ROMÂNIA: UN STUDIU EXPLORATOR**

Angela CHIROȘCĂ, doctorand

<https://orcid.org/0000-0003-3174-1779>

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Chișinău, R. Moldova

Rezumat. Studiul explorează percepțiile cadrelor didactice din România asupra conflictului organizațional în învățământul preuniversitar, utilizând o metodologie mixtă. Eșantionul a cuprins 32 de cadre didactice înscrise la masteratul în Management educațional. Rezultatele indică drept principale cauze ale conflictelor lipsa comunicării eficiente ($M=4,56$), suprasolicitarea profesională ($M=4,22$) și ambiguitatea rolurilor ($M=3,94$). Analiza evidențiază o asociere semnificativă între stilul managerial și intensitatea conflictelor ($r=0,68$; $p<0,01$). Comunicarea transparentă, clarificarea responsabilităților și medierea sunt considerate strategii eficiente, studiul oferind repere relevante pentru formarea managerilor școlari în prevenirea și gestionarea tensiunilor organizaționale.

Cuvinte-cheie: conflict organizațional, percepție, cadre didactice, management educațional, comunicare, climat organizațional.

**TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CONFLICT
IN ROMANIAN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: AN EXPLORATORY STUDY**

Abstract. The study explores Romanian teachers' perceptions of organizational conflict in pre-university education, using a mixed-methods approach. The sample consisted of 32 teachers enrolled in a Master's program in Educational Management. The results identify ineffective communication ($M=4.56$), professional overload ($M=4.22$), and role ambiguity ($M=3.94$) as the main causes of organizational conflict. The analysis reveals a significant association between management style and conflict intensity ($r=0.68$; $p<0.01$). Transparent communication, clarification of responsibilities, and mediation are considered effective strategies, with the study providing relevant insights for training school managers in preventing and managing organizational tensions.

Keywords: organizational conflict, perception, teachers, educational management, communication, organizational climate.

Introducere

Conflictul face parte din viața oricărei organizații. Nu există colectiv uman în care oamenii să gândească la fel, să aibă aceleași priorități sau să interpreteze situațiile în mod identic. Instituțiile de învățământ nu fac excepție, ba chiar prezintă particularități care pot amplifica tensiunile: structuri ierarhice rigide, presiune pentru performanță, resurse adesea insuficiente, relații multiple cu părinții și comunitatea.

Literatura de specialitate a nuanțat considerabil modul în care privim conflictul. Perspectivile tradiționale îl considerau un fenomen negativ, o disfuncție care trebuie eliminată. Abordările contemporane recunosc însă că el poate avea și o dimensiune constructivă — un conflict bine gestionat poate clarifica roluri, poate scoate la suprafață

probleme ascunse și poate stimula schimbarea organizațională [3, p. 17-19]. Deutsch distinge între conflictele constructive, care generează rezultate pozitive pentru organizație, și cele distructive, care erodează relațiile și diminuează performanța [3, p. 21-23]. Totul depinde de felul în care tensiunea este percepută și de strategiile prin care este abordată.

Rahim propune un model integrator centrat pe două dimensiuni: preocuparea pentru sine și preocuparea pentru ceilalți [1, p. 43-48]. Din combinarea acestora rezultă cinci stiluri de gestionare — integrare, dominare, compromis, evitare și acomodare — fiecare cu avantaje și limite contextuale [1, p. 52-56]. Eficiența unui stil depinde de natura specifică a situației conflictuale și de obiectivele urmărite de părțile implicate.

În mediul educațional, conflictele iau forme diverse. Pot apărea între colegi, între cadrele didactice și conducere, între profesori și părinți sau chiar între diferite niveluri ale sistemului. Bush subliniază că școlile sunt organizații cu multiple centre de putere, ceea ce face ca negocierea și compromisul să devină parte integrantă a vieții instituționale [2, p. 89-91]. Studiile internaționale arată că managerii școlari se confruntă frecvent cu situații conflictuale și că stilul lor de conducere influențează semnificativ climatul organizațional [2, p. 156].

În contextul românesc, cercetările pe această temă rămân relativ puține. Cum percep cadrele didactice din România conflictul? Ce cauze identifică ele? Ce strategii consideră eficiente?

Prezenta cercetare și-a propus să exploreze percepțiile unui grup de cadre didactice aflate în formare continuă, toate active în sistemul de învățământ preuniversitar din România. Nu ne-am propus să oferim răspunsuri definitive, ci mai degrabă să conturăm un tablou al experiențelor trăite, al semnificațiilor pe care practicienii le atribuie conflictului și al modalităților prin care consideră că acesta poate fi gestionat.

Cadrul teoretic

Conflictul organizațional a fost definit în multiple feluri de-a lungul timpului. O definiție frecvent invocată subliniază caracterul perceptual al fenomenului: ceea ce contează nu este neapărat existența obiectivă a unei incompatibilități, ci modul în care aceasta este interpretată de actorii implicați. Rahim descrie conflictul ca pe un proces interactiv care se manifestă prin incompatibilitate, dezacord sau disonanță între entități sociale [1, p. 16-18].

Deutsch face o distincție fundamentală între conflictele constructive și cele distructive [3, p. 17-19]. Conflictele constructive generează rezultate pozitive pentru organizație: clarifică poziții, stimulează creativitatea, favorizează inovația. Cele distructive erodează relațiile, diminuează performanța și deteriorează climatul de lucru [3, p. 21-23]. Această tipologie s-a dovedit fertilă pentru înțelegerea dinamicilor din

mediul educațional, unde tensiunile pot oscila rapid între cele două categorii în funcție de modul în care sunt gestionate.

Rahim propune un model integrator care ia în considerare două dimensiuni: preocuparea pentru sine și preocuparea pentru ceilalți [1, p. 43-48]. Din combinarea acestor dimensiuni rezultă cinci stiluri de gestionare a conflictului: integrare, dominare, compromis, evitare și acomodare. Fiecare stil are avantaje și limite; eficiența sa depinde de contextul specific și de natura relației dintre părți [1, p. 52-56].

În instituțiile de învățământ, conflictele iau forme diverse. Pot apărea între colegi, între cadrele didactice și conducere, între profesori și părinți sau chiar între diferite niveluri ale sistemului educațional. Bush subliniază că școlile sunt organizații cu multiple centre de putere, ceea ce face ca negocierea și compromisul să devină parte integrantă a vieții instituționale [2, p. 89-91]. Cultura colaborativă — atunci când există — depinde de calitatea comunicării și de gradul de încredere între actori [5, p. 167-169].

Cauzele conflictelor în mediul școlar au fost studiate extensiv. Cercetările identifică mai mulți factori recurenți: comunicarea deficitară, ambiguitatea rolurilor, diferențele de valori și percepții, competiția pentru resurse limitate și stilurile manageriale inadecvate [2, p. 112-114]. Suprasolicitarea profesională constituie un factor agravant; studiile arată că epuizarea emoțională și stresul cronic reduc capacitatea cadrelor didactice de a gestiona constructiv tensiunile interpersonale [6, p. 1061-1063].

Studiul de față adoptă o perspectivă fenomenologică. Aceasta înseamnă că ne interesează mai puțin conflictul ca fenomen obiectiv și mai mult modul în care el este trăit și interpretat de actorii implicați. Ce înseamnă conflictul pentru un cadru didactic? Cum îl experimentează în viața de zi cu zi a școlii? Ce semnificații îi atribuie?

Van Manen subliniază că fenomenologia urmărește să acceseze structurile esențiale ale experienței trăite [4, p. 36-38]. Prin suspendarea explicațiilor strict cauzale, această abordare permite accesul la straturile mai adânci ale realității organizaționale, dincolo de descrierile formale sau de ceea ce oamenii cred că ar trebui să spună [4, p. 77-79]. Conflictul este înțeles prin prisma modului în care este perceput, simțit și interpretat de cei implicați, nu doar prin efectele sale externe sau prin consecințele instituționale.

Această perspectivă are implicații metodologice importante. Nu căutăm să stabilim adevăruri universale despre conflict, ci să înțelegem cum îl percep participanții la studiu. Răspunsurile lor nu sunt judecate ca fiind corecte sau incorecte, ci sunt tratate ca expresii autentice ale unor experiențe trăite [4, p. 90-93].

Recunoaștem totodată că percepțiile individuale sunt modelate de contexte mai largi: cultura organizațională a școlii, politicile educaționale, tradițiile profesionale. Cadrele didactice nu interpretează conflictul în vid, ci pornind de la un bagaj de experiențe, așteptări și valori acumulate în timp. Hargreaves arată că înțelegerea culturii

profesorilor cu tensiunile, ritualurile și identitățile sale este esențială pentru orice intervenție managerială care vizează climatul școlar [5, p. 186-189].

Metodologia cercetării

Cercetarea a utilizat o abordare mixtă, combinând date cantitative obținute prin chestionar cu răspunsuri calitative la întrebări deschise. Obiectivele studiului au vizat:

1. Identificarea modului în care cadrele didactice percep conflictul organizațional;
2. Explorarea cauzelor principale ale conflictelor în instituțiile de învățământ;
3. Analiza strategiilor considerate eficiente pentru gestionarea tensiunilor;
4. Examinarea efectelor conflictului asupra climatului organizațional.

Studiul a fost realizat în ianuarie 2026, pe un eșantion de conveniență format din 32 de cadre didactice înscrise în programul de masterat în Management educațional. Figura 1 prezintă caracteristicile demografice ale eșantionului.

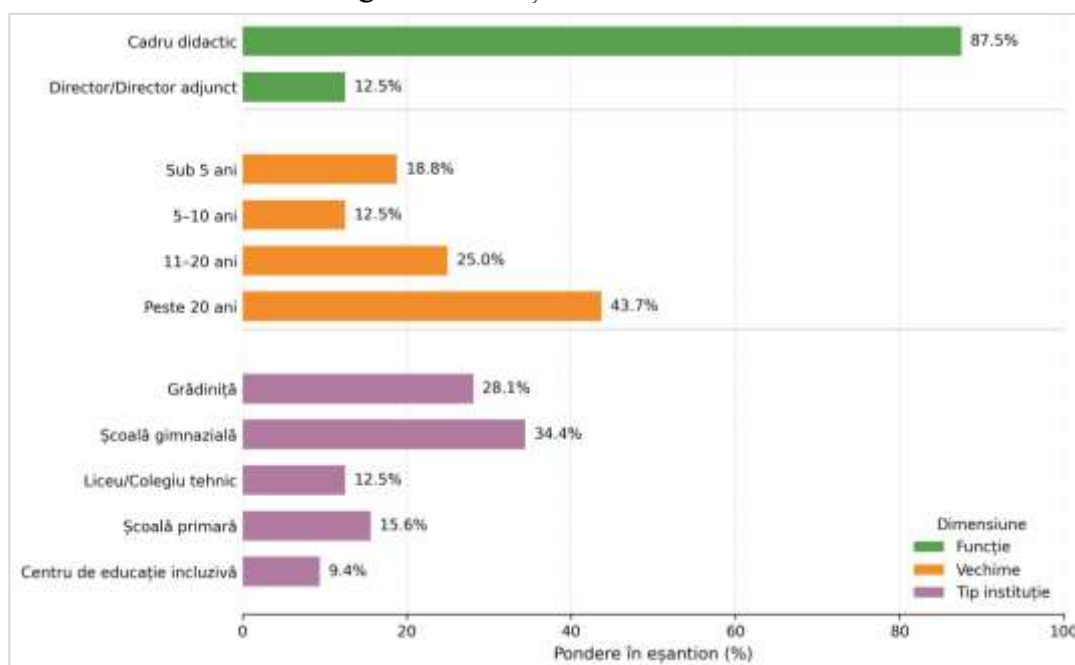


Figura 1. Caracteristicile demografice ale participanților (N=32)

Chestionarul a cuprins 23 de itemi pe scala Likert în cinci trepte (1=Total dezacord, 5=Total acord), organizați în patru dimensiuni:

- Percepția asupra conflictului organizațional (5 itemi)
- Tipologia și cauzele conflictelor (5 itemi)
- Managementul conflictului (5 itemi)
- Efectele conflictului asupra instituției școlare (5 itemi)

Consistența internă a instrumentului, verificată prin coeficientul Cronbach Alpha, a fost de 0,84 pentru întregul chestionar, cu valori între 0,79 și 0,87 pentru subscale.

La itemi s-au adăugat trei întrebări deschise:

1. Care sunt principalele cauze ale conflictelor în instituția dumneavoastră?

2. Ce strategii manageriale considerați eficiente pentru rezolvarea conflictelor?
3. Cum credeți că ar trebui să acționeze un manager pentru a preveni conflictele?

Datele cantitative au fost analizate utilizând SPSS versiunea 26. S-au calculat statistici descriptive (medii, abateri standard) și corelații Pearson între variabilele de interes. Răspunsurile la întrebările deschise au fost supuse unei analize tematice, identificându-se categoriile recurente prin codificare inductivă.

Rezultate

Tabelul 1 prezintă statisticile descriptive pentru itemii referitori la percepția conflictului.

Tabelul 1. Percepția asupra conflictului organizațional (N=32)

Item	N	SD
Conflictele sunt inevitabile într-o instituție de învățământ	4,38	0,71
Conflictele au predominat un caracter negativ	3,47	0,98
Conflictele pot stimula schimbarea și inovația	3,63	0,89
Diferențele de valori generează frecvent tensiuni	4,09	0,78
Un conflict bine gestionat poate întări echipa	3,81	0,86

Majoritatea respondenților recunosc caracterul inevitabil al conflictelor ($M=4,38$). Percepția asupra caracterului negativ este mai nuanțată ($M=3,47$), iar potențialul constructiv al conflictului primește un scor moderat pozitiv ($M=3,63$).

Tabelul 2 sintetizează rezultatele privind cauzele conflictelor organizaționale.

Tabelul 2. Cauzele conflictelor organizaționale (N=32)

Cauză	M	SD
Lipsa comunicării eficiente	4,56	0,62
Suprasolicitarea profesională	4,22	0,75
Ambiguitatea rolurilor și responsabilităților	3,94	0,84
Competiția pentru resurse limitate	3,69	0,91
Diferențele de personalitate	3,81	0,79

Lipsa comunicării eficiente obține cel mai ridicat scor ($M=4,56$; $SD=0,62$), confirmând observațiile din literatura de specialitate [9, p. 112]. Suprasolicitarea profesională ($M=4,22$) și ambiguitatea rolurilor ($M=3,94$) completează tabloul cauzelor principale.

Tabelul 3 prezintă rezultatele pentru dimensiunea managementului conflictului.

Tabelul 3. Managementul conflictului (N=32)

Item	M	SD
Managerul are un rol esențial în prevenirea conflictelor	4,47	0,67
Stilul managerial influențează intensitatea tensiunilor	4,41	0,71
Dialogul și negocierea sunt modalități adecvate	4,53	0,57
Regulamentele interne ajută la prevenirea conflictelor	3,72	0,93
Deciziile manageriale sunt percepute ca echitabile	3,28	1,05

Dialogul și negocierea primesc cel mai ridicat scor ($M=4,53$), urmate de rolul managerului ($M=4,47$) și influența stilului managerial ($M=4,41$). Percepția echității

deciziilor manageriale prezintă cea mai mare variabilitate ($SD=1,05$), sugerând experiențe foarte diferite ale respondenților.

Tabelul 4 ilustrează percepțiile privind efectele conflictului asupra organizației.

Tabelul 4. Efectele conflictului asupra instituției școlare (N = 32)

Efect	M	SD
Conflictele afectează negativ climatul organizațional	4,31	0,74
Conflictele nerezolvate generează demotivare	4,38	0,66
Conflictele pot fi transformate în oportunități	3,56	0,94
Conflictele reduc eficiența activității educaționale	3,88	0,82
Gestionarea eficientă întărește coeziunea echipei	4,03	0,77

Efectele negative asupra climatului ($M=4,31$) și demotivarea cauzată de conflictele nerezolvate ($M=4,38$) sunt recunoscute aproape unanim. Potențialul de transformare a conflictului în oportunitate ($M=3,56$) primește un scor mai modest, cu variabilitate ridicată.

Tabelul 5 prezintă corelațiile semnificative între variabilele principale ale studiului.

Tabelul 5. Corelații Pearson între variabilele studiului (N=32)

Variabile	r	p
Stilul managerial – Intensitatea conflictelor	0,68	<0,01
Comunicare eficientă – Climat organizațional	0,61	<0,01
Claritatea rolurilor – Frecvența conflictelor	-0,54	<0,01
Dialog/negociere – Rezolvarea conflictelor	0,72	<0,01

Cea mai puternică asociere se observă între utilizarea dialogului/negocierii și succesul în rezolvarea conflictelor ($r=0,72$; $p<0,01$). Stilul managerial corelează semnificativ cu intensitatea tensiunilor ($r=0,68$; $p<0,01$), confirmând rolul central al liderului în dinamica conflictuală.

Analiza răspunsurilor deschise

Analiza tematică a răspunsurilor a identificat șase categorii principale de cauze:

Comunicarea deficitară apare în 27 din cele 32 răspunsuri (84,4%). Formulările variază: „lipsa comunicării”, „mesaje neclare”, „lipsa feedback-ului constructiv”, „comunicare formală, rece”. Un respondent notează: „Majoritatea neînțelegerilor din școala noastră pornesc de la informații transmise incomplet sau interpretat greșit”.

Suprasolicitarea profesională este menționată de 22 de respondenți (68,8%). Sunt invocate volumul mare de muncă, presiunea termenelor, documentația excesivă. O participantă observă: „Când toată lumea e epuizată și stresată, orice mică neînțelegere devine conflict”.

Stilul managerial apare în 19 răspunsuri (59,4%), atât în sens pozitiv cât și negativ. Sunt menționate favorizarea unor cadre didactice, distribuirea inechitabilă a sarcinilor, lipsa consultării în decizii, dar și absența fermității când situația o cere.

Diferențele de personalitate și valori sunt identificate de 16 respondenți (50%). Un participant notează: „Într-un colectiv mare, fiecare are personalitatea și convingerile sale, iar ciocnirile sunt inevitabile”.

Ambiguitatea rolurilor apare în 14 răspunsuri (43,8%). Sunt semnalate suprapuneri de responsabilități, neclarități privind atribuțiile, schimbări frecvente ale sarcinilor.

Competiția pentru resurse este menționată de 11 respondenți (34,4%), vizând distribuirea orelor, accesul la săli sau echipamente, repartizarea claselor.

Răspunsurile privind strategiile eficiente s-au grupat în patru categorii majore:

Comunicarea deschisă și transparentă apare în aproape toate răspunsurile (30 din 32). Este văzută ca fundament al oricărei strategii. Un respondent subliniază importanța „ascultării active, fără întreruperi sau judecăți pripite”.

Clarificarea rolurilor este menționată de 24 de respondenți. Aceștia consideră că multe conflicte ar putea fi prevenite prin definirea clară a atribuțiilor și prin regulamente interne coerente.

Medierea și negocierea apar în 21 de răspunsuri. Managerul este așteptat să acționeze ca mediator imparțial, facilitând dialogul și căutând soluții acceptabile pentru toate părțile. O participantă notează: „Un director bun nu ia partea nimănui, ci ajută părțile să găsească singure soluția”.

Leadership-ul participativ este invocat de 18 respondenți. Consultarea în decizii, transparența și implicarea cadrelor didactice sunt văzute ca factori de prevenție a tensiunilor.

Discuții

Rezultatele studiului confirmă observațiile din literatura internațională, dar adaugă nuanțe specifice contextului românesc.

Comunicarea deficitară emerge ca factor central, obținând cel mai ridicat scor atât în datele cantitative ($M=4,56$) cât și în analiza calitativă (84,4% din răspunsuri). Această constatare este în acord cu cercetările lui Hargreaves, care arată că cultura colaborativă în școli depinde fundamental de calitatea comunicării [5, p. 167-169]. Când comunicarea devine fragmentată sau formalizată excesiv, relațiile profesionale se erodează, iar tensiunile latente se transformă în conflicte deschise [5, p. 186-189]. Investițiile în dezvoltarea competențelor comunicaționale ar putea avea efecte benefice semnificative.

Un aspect care merită reflecție este tensiunea dintre recunoașterea teoretică a rolului constructiv al conflictului și tendința practică de a-l percepe negativ. Respondenții par să accepte intelectual că conflictul poate stimula schimbarea ($M=3,63$), dar experiențele lor directe sunt asociate predominant cu efecte negative ($M = 4,31$ pentru impactul asupra climatului). Deutsch oferă o explicație posibilă: conflictele devin distructive atunci când părțile adoptă strategii competitive sau evitative, ceea ce împiedică transformarea

tensiunii într-o oportunitate de clarificare și creștere [3, p. 21-23]. Predominanța experiențelor negative în eșantionul nostru poate reflecta fie prevalența conflictelor distructive în mediul școlar românesc, fie lipsa competențelor de a transforma tensiunile în oportunități de dezvoltare organizațională.

Suprasolicitarea profesională apare ca temă recurentă, conectându-se cu discuții mai largi despre condițiile de muncă ale cadrelor didactice. Conflictele nu apar în vid; ele sunt alimentate de presiuni sistemice care depășesc perimetrul instituției individuale. Skaalvik și Skaalvik arată că epuizarea emoțională reduce capacitatea profesorilor de a gestiona constructiv situațiile tensionate [6, p. 1061-1063]. Stresul cronic afectează nu doar bunăstarea individuală, ci și calitatea relațiilor interpersonale, creând un cerc vicios în care oboseala generează conflicte, iar conflictele amplifică oboseala [6, p. 1065-1066].

Stilul managerial este confirmat ca factor determinant, corelația puternică ($r = 0,68$; $p < 0,01$) subliniind că ceea ce fac sau nu fac directorii contează enorm pentru climatul organizațional. Răspunsurile calitative nuanțează această constatare: un director care favorizează, care nu comunică, care decide autoritar generează tensiuni; unul care ascultă, implică și mediază contribuie la un climat pozitiv. Bush subliniază că în organizațiile cu multiple centre de putere, precum școlile, eficiența liderului depinde de capacitatea sa de a negocia și de a construi consens [2, p. 112-114]. Leadershipul reflexiv, orientat spre mediere și dialog, pare să ofere cele mai bune rezultate în prevenirea escaladării conflictelor [2, p. 156-158].

Corelația puternică dintre utilizarea dialogului/negocierii și succesul în rezolvarea conflictelor ($r = 0,72$; $p < 0,01$) confirmă relevanța strategiilor integrative descrise de Rahim [1, p. 67-69]. Stilul integrativ, caracterizat prin preocupare ridicată atât pentru propriile interese cât și pentru interesele celuilalt, produce cele mai bune rezultate pe termen lung [1, p. 79-81]. Abordările colaborative par să genereze soluții durabile, în contrast cu evitarea care amână problemele fără a le rezolva sau cu competiția și care poate produce câștigători pe termen scurt, dar erodează relațiile și încrederea [1, p. 83-85].

Concluzii

Studiul a explorat percepțiile unui grup de cadre didactice din România asupra conflictului organizațional în instituțiile de învățământ. Rezultatele permit formularea următoarelor concluzii:

Conflictul este perceput ca inevitabil, dar predominant negativ în experiența directă a respondenților. Recunoașterea teoretică a potențialului său constructiv nu se traduce întotdeauna în practică, ceea ce sugerează nevoia de formare în competențe de transformare a tensiunilor în oportunități de dezvoltare.

Comunicarea deficitară emerge ca principala cauză identificată ($M=4,56$), urmată de suprasolicitare ($M=4,22$) și ambiguitatea rolurilor ($M=3,94$). Aceste constatări oferă puncte concrete de intervenție pentru îmbunătățirea climatului organizațional.

Stilul managerial corelează semnificativ cu intensitatea conflictelor ($r=0,68$; $p<0,01$), confirmând rolul central al liderului în dinamica tensiunilor organizaționale. Formarea managerilor școlari în competențe de comunicare, mediere și leadership participativ ar putea contribui substanțial la prevenirea și rezolvarea constructivă a conflictelor.

Strategiile considerate eficiente de către respondenți se centrează pe comunicare deschisă, clarificarea responsabilităților și mediere. Intervenția timpurie și prevenția sunt preferate gestionării crizelor, ceea ce pledează pentru o abordare proactivă a managementului conflictual.

Cercetări viitoare ar putea extinde investigația utilizând eșantioane reprezentative la nivel național, design longitudinal pentru a urmări evoluția percepțiilor și metode mixte mai elaborate care să combine date de anchetă cu observație directă și analiză documentară.

Bibliografie

1. RAHIM, M. A. *Managing conflict in organizations*. 4th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011. 312 p. ISBN 978-1-4128-1456-0.
2. BUSH, T. *Leadership and management development in education*. 2nd ed. London: Sage, 2020. 224 p. ISBN 978-1-5264-5880-0.
3. DEUTSCH, M. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press, 1973. 420 p. ISBN 978-0-300-02186-0.
4. VAN MANEN, M. *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. 2nd ed. New York: SUNY Press, 2016. 202 p. ISBN 978-1-62958-274-2.
5. HARGREAVES, A. *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. New York: Teachers College Press, 1994. 272 p. ISBN 978-0-8077-3365-0.
6. SKAALVIK, E. M.; SKAALVIK, S. Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. În: *Teaching and Teacher Education*. 2010, vol. 26, nr. 4, pp. 1059-1069. ISSN 0742-051X.

Recepționat / Received: 30.08.2026

Acceptat / Accepted: 30.09.2026

Email: angela_chirosca@yahoo.com