



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE  
ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE  
*ECONOMICE*  
DOMENIUL *MANAGEMENT*

---

## REZUMATUL TEZEI DE DE DOCTORAT

---

---

**Strategii manageriale de prevenire și combatere a  
conflictului în organizațiile din învățământul  
preuniversitar**

---

---

**Managerial strategies for preventing and  
combating conflict in pre-university education  
organizations**

---

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:  
Prof. univ. dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND:  
JUGAN Lucia**

**TÂRGOVIȘTE  
=2023=**

## CUPRINS

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	4
CUVINTE CHEIE.....	5
ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI.....	6
SCOP, OBIECTIVE ȘI IPOTEZE DE CERCETARE .....	7
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT .....	8
CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE .....	10
BIBLIOGRAFIE .....	14
CURRICULUM VITAE .....	23
DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII .....	29

## CONTENT

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS .....	32
KEYWORDS .....	33
TIMELINESS, OPPORTUNITY AND IMPORTANCE OF THE TOPIC .....	34
PURPOSE, OBJECTIVES AND RESEARCH HYPOTHESES.....	35
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS.....	37
GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH .....	38
CURRICULUM VITAE .....	42

## MULȚUMIRI

Acum, la finalizarea acestei etape din viața mea, îmi doresc să adresez câteva cuvinte de mulțumire celor care m-au îndrumat sau mi-au acordat suportul pe parcursul acestei lucrări de doctorat.

Alese mulțumiri se îndreaptă, în primul rând, spre coordonatorul meu științific, doamna Prof. univ. dr. Constanța POPESCU, pentru permanenta sa îndrumare, pentru sfaturile acordate, răbdarea și profesionalismul, sprijinul și înțelegerea deplină de care a dat dovadă pe parcursul întregului stagiu doctoral, contribuind astfel la formarea mea personală și profesională și, nu în ultimul rând, pentru noblețea sufletească care o caracterizează.

Deosebite mulțumiri datorez membrilor comisiei de îndrumare pentru timpul prețios acordat, pentru sfaturile științifice valoroase cât și pentru îndrumarea competentă și permanentă pe parcursul elaborării și realizării acestei teze de doctorat.

În mod deosebit vreau să mulțumesc familiei mele și în mod special fiului meu Mihnea, pentru dragostea necondiționată, suportul moral, financiar, înțelegerea și încurajările oferite permanent pe tot parcursul acestor ani.

Mulțumesc colegelor mele de la școala doctorală pentru colaborarea fructuoasă și pentru timpul de calitate petrecut împreună.

**Lucia JUGAN**

**INTRODUCERE**

**CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR – DELIMITĂRI CONCEPTUALE**

- 1.1. FUNDAMENTĂRI TEORETICE PRIVIND CONCEPTUL DE CONFLICT
- 1.2. TIPOLOGIA CONFLICTELOR
  - 1.2.1. Conflicte între elevi
  - 1.2.2. Conflicte între profesori
  - 1.2.3. Conflicte între profesori și părinți
  - 1.2.4. Conflicte profesori -elevi
- 1.3. ETAPELE CONFLICTULUI
- 1.4. CAUZELE ȘI CONSECINȚELE CONFLICTULUI
- 1.5. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ȘI STILURI DE GESTIONARE A CONFLICTELOR
  - 1.5.1. Stiluri de gestionare a conflictelor organizaționale
  - 1.5.2. Etape în gestionarea unui conflict
  - 1.5.3. Moduri de prevenire și gestionare a conflictelor
  - 1.5.4. Soluții privind gestionarea conflictului
- 1.6. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19
- 1.7. CONCLUZII CAPITOL

**CAPITOLUL 2. STRATEGII MANAGERIALE DE REZOLVARE A CONFLICTELOR**

- 2.1. ABORDĂRI MANAGERIALE UTILIZATE ÎN GESTIONAREA ȘI SOLUȚIONAREA CONFLICTELOR
  - 2.1.1. Abordare completă
  - 2.1.2. Abordare prietenoasă
  - 2.1.3. Abordare dominantă
  - 2.1.4. Stilul de evitare
- 2.2. STRATEGII PRIVIND MANAGEMENTUL CONFLICTELOR
  - 2.2.1. Forțarea/confruntarea
  - 2.2.2. Colaborarea/ strategia „Câștig-câștig”
  - 2.2.3. Compromisul
  - 2.2.4. Retragera/evitarea
  - 2.2.5. Acceptarea
- 2.3. TEHNICI UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL CONFLICTELOR
  - 2.3.1. Comunicarea și managementul conflictelor
  - 2.3.2. Negocierea și managementul conflictelor
  - 2.3.3. Apelul ierarhic
  - 2.3.4. Arbitraj
  - 2.3.5. Mediere
- 2.4. CONCLUZII CAPITOL

**CAPITOLUL 3. PREZENTAREA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL AL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR DIN JUDEȚUL BIHOR**

- 3.1 PREZENTAREA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA
- 3.2 PREZENTAREA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN JUDEȚUL BIHOR
  - 3.2.1. Rețeaua școlară
  - 3.2.2. Resursele umane
- 3.3. CONCLUZII CAPITOL

## **CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE DIN JUDEȚUL BIHOR**

- 4.1. SCOPUL CERCETĂRII
- 4.2. OBIECTIVUL CERCETĂRII
- 4.3. IPOTEZELE DE LUCRU
- 4.4. INSTRUMENTE ȘI METODE DE CERCETARE
  - 4.4.1. Unitatea de observare
  - 4.4.2. Unitatea de sondaj
  - 4.4.3. Eșantionul de participanți
- 4.5. INTERPRETAREA REZULTATELOR ȘI VERIFICAREA IPOTEZELOR
  - 4.5.1. Descrierea variabilelor
  - 4.5.2. Secțiunea Conflictul la locul de muncă
  - 4.5.3. Secțiunea Managementul conflictelor
  - 4.5.4. Secțiunea Rezolvarea conflictelor
  - 4.5.5. Validarea ipotezelor
- 4.6. CONCLUZII CAPITOL
  - 4.6.1. Concluzii secțiunea “Conflictul la locul de muncă”
  - 4.6.2. Concluzii secțiunea „Managementul conflictelor”
  - 4.6.3. Concluzii secțiunea „Rezolvarea conflictelor”

## **CAPITOLUL 5. MODEL DE STRATEGIE DE PREVENIRE ȘI COMBATERE A CONFLICTELOR ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE**

### **CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE**

**BIBLIOGRAFIE**  
**LISTA TABELE**  
**LISTA GRAFICE**  
**LISTA FIGURI**  
**ANEXE**

### **CUVINTE CHEIE**

*Conflict, Strategie, Sisteme Educaționale, Organizație Școlară, Comunicare, Negociere*

Conflictele sunt o componentă și o consecință integrală a vieții în societate. Conflictul la locul de muncă este un lucru important, iar unii ar spune, inevitabil în viața organizațională. În cadrul unei organizații au un loc tensiuni, conflicte, contradicții și interese divergente. Ceea ce ne interesează în cadrul prezentei cercetări științifice sunt conflictele interne rezultate din comunicarea de grup sau din tensiunile care se formează în jurul activității organizației.

Deși toți cercetătorii au modul lor de a-și dezvolta abordarea asupra conflictului organizațional, toți sunt de acord că acesta este inevitabil și necesar pentru dinamica muncii. Cu toate acestea, trebuie avut în vedere faptul că acestea pot avea consecințe periculoase atât asupra membrilor organizației, cât și asupra organizației în sine. Prin urmare, dacă aceste conflicte nu sunt gestionate corect, ele pot avea un impact negativ asupra organizației.

Persoanele aflate în conflict, indiferent de poziția lor în organizație, suferă și își pierd motivația la locul de muncă. Acest lucru este în detrimentul performanței organizaționale (scăderea productivității) și chiar a imaginii personalului (reputația). Pentru a evita aceste consecințe, este important să știm cum să abordăm situația de conflict, începând cu crearea climatului favorabil, buna comunicare, înțelegerea și până la restabilirea climatului inițial.

Conflictul, ca formă de interacțiune între ființe, este prezent în întreaga organizare a lumii vii, dar oamenii sunt singurele ființe de pe pământ care intră în conflict unii cu alții și din alte motive decât cele legate de supraviețuire. Conflictele apar între reprezentanții individuali ai comunităților, în viața publică: între oameni, grupuri sociale, clase, state.

Situațiile conflictuale sunt realități cotidiene în orice tip de organizație, iar analizarea și gestionarea acestora a menținut viu interesul specialiștilor, mai ales datorită impactului lor asupra performanțelor individuale și organizaționale.

În organizația școlară se produc incontestabil toate tipurile recunoscute de conflicte interpersonale, intergrupale, intragrupale, grup-individ. Nu există o rețetă minune, general valabilă pentru gestionarea conflictelor. Gestionarea conflictelor în organizația școlară reprezintă punctul cheie pentru buna desfășurare a procesului didactic

Teza de doctorat cu titlul **Strategii manageriale de prevenire și combatere a conflictului în organizațiile din învățământul preuniversitar**, a fost aleasă în primul rând deoarece lucrez într-o școală din mediul rural din județul Bihor (în calitate de manager), școală interculturală, unde membrii organizației școlare provin din diferite medii culturale, fiind diferiți ca etnie, religie, nivel cultural, nivel de trai, etc. și unde, poate mai mult decât în alte instituții de învățământ, conflictele pot să apară spontan și trebuie soluționate cu operativitate.

Bazându-mă în primul rând pe experiența personală de 19 ani la catedră, dar și ca director de școală de 6 ani, am încercat să demonstrez că unitățile școlare aflate în permanentă modificare legislativă și organizatorică de foarte multă vreme, doresc să aibă propria identitate instituțională, dar se confruntă cu diverse disfuncționalități.

## SCOP, OBIECTIVE ȘI IPOTEZE DE CERCETARE

Având în vedere faptul că una dintre activitățile unui director de școală este și cea de a gestiona relațiile cu angajații, în sensul de observator, de diagnostician al cauzelor generatoare de conflict, de mediator, firesc, managementul conflictului ar trebui să fie un subiect cunoscut de către directorii unităților de învățământ.

**Obiectivul fundamental** al prezentei cercetări științifice îl reprezintă *identificarea principalelor căi de acțiune pentru implementarea unui sistem de management eficient pentru prevenire, combatere și soluționarea conflictelor din organizațiile școlare din județul Bihor.*

Managementul conflictelor constă, de fapt, în implementarea unui model eficient pentru gestionarea situațiilor conflictuale, model ce are la bază tehnicii și strategii privind rezolvarea conflictelor. Din dorința de a aduce un plus de valoare acestui domeniu, prin a dezvolta cunoștințe și informații eficiente, prezenta cercetare științifică își propune realizarea următoarelor **obiective secundare**:

- Prezentarea stadiului actual al cercetărilor din domeniul managementului conflictelor – definirea conceptelor și identificarea tipologiilor existente;
- Identificarea conflictelor organizaționale în organizațiile școlare din județul Bihor și validarea importanței gestionării eficiente a conflictelor;
- Identificarea strategiilor manageriale de prevenire și combatere a conflictelor

În realizarea prezentului demers științific, am utilizat o combinație a metodelor și tehnicilor de cercetare teoretică (cercetare calitativă) cu cercetare empirică (cantitativă).

Cercetarea teoretică a contribuit la studierea informațiilor specifice domeniului managementului conflictelor. Astfel prin analiza comparativă, observația și interpretarea informațiilor teoretice existente în sursele bibliografice la nivel național și internațional am pus bazele unei documentări utile și pertinente pentru realizarea demersului nostru științific.

Acest studiu își propune să aprofundeze un fenomen complex și inevitabil într-o organizație, precum conflictul și managementul acestuia. Scopul prezentei teze de doctorat constă în a arăta modul în care cadrele didactice din învățământul preuniversitar din Bihor, percep conflictul școlar.

Întrucât studiul conflictului poate provoca anumite dezavantaje în colectarea datelor, alegerea unei tehnici adecvate se dovedește a fi esențială. Astfel am ales o abordare cantitativă folosind chestionarele, urmată de o interpretare statistică a datelor colectate în baza chestionarelor, utilizând atât metoda reprezentării grafice, cât și deducția logică.

Pentru a răspunde obiectivelor lucrării, ne-am propus următoarele ipoteze ale cercetării:

#### **Secțiunea A. Conflictul la locul de muncă**

- Ipoteza 1: Cunoașterea tehnicilor și strategiilor de rezolvare a conflictelor reprezintă un punct de plecare pentru un management eficient al conflictelor
- Ipoteza 2: Dezvoltarea managementului conflictelor are un fundament solid în conștientizarea conflictelor de muncă

#### **Secțiunea B. Managementul conflictelor**

- Ipoteza 3: Rezolvarea eficientă a conflictelor depinde de existența unui sistem de management al conflictelor la nivelul fiecărei organizații.
- Ipoteza 4. Managerul instituției școlare are cel mai important rol în prevenirea și combaterea conflictelor apărute în cadrul organizației școlare
- Ipoteza 5. Conflictele la locul de muncă, pot genera și rezultate pozitive

#### **Secțiunea C. Rezolvarea conflictelor**

- Ipoteza 6. Cursurile de perfecționare pentru gestionarea conflictelor de muncă pot preveni apariția și manifestarea acestora
- Ipoteza 7. Evoluția conflictelor de muncă în organizațiile școlare din județul Bihor este în creștere în urma pandemiei Covid 19
- Ipoteza 8. Managementul conflictelor este influențat de dimensiunea organizației școlare

## **STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT**

Teza de doctorat are o structură logică, începând cu o introducere în care este prezentată necesitatea și actualitatea temei de cercetare, se continuă cu cinci capitole și se încheie cu concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limite ale cercetării.

Capitolul 1. *Managementul conflictelor – delimitări conceptuale*, debutează cu fundamentările teoretice privind conceptul de conflict, tipologia, etapele, cauzele și consecințele conflictului în organizații. În continuarea capitolului este analizat managementul conflictelor și stilurile de gestionare a conflictelor, avându-se în vedere următoarele: etape în



gestionarea unui conflict, moduri de prevenire și gestionare a conflictelor și soluții privind gestionarea conflictului.

Capitolul al doilea ***Strategii manageriale de rezolvare a conflictelor*** prezintă în prima parte principalele abordări manageriale utilizate în gestionarea și soluționarea conflictelor, respectiv abordare completă, abordare prietenoasă, abordare dominantă, stilul de evitare, după care sunt analizate strategiile privind managementul conflictelor (forțarea/confruntarea, colaborarea/ strategia „câștig-câștig”, compromisul, retragerea/evitarea și acceptarea). În partea a doua a capitolului sunt analizate tehnicile utilizate în managementul conflictelor, respectiv comunicarea și managementul conflictelor, negocierea și managementul conflictelor, apelul ierarhic, arbitraj, mediere, rezolvarea conflictelor prin prevenire și evitarea și gestionarea conflictelor, pentru ca în final să fie prezentate noile tendințe în managementul conflictelor. Capitolul 3. ***Prezentarea sistemului educațional al învățământului preuniversitar din județul Bihor***, analizează, mai întâi, sistemul educațional din învățământul preuniversitar din România, după care este prezentată rețeaua școlară și resursele umane din sistemul educațional din învățământul preuniversitar din județul Bihor.

În capitolul 4 ***Cercetare empirică privind managementul conflictelor în organizațiile școlare din județul Bihor***, este prezentat scopul cercetării, este identificat obiectul cercetării și sunt formulate ipotezele de lucru, sunt detaliate instrumente și metode de cercetare folosite, se prezintă unitatea de observare, unitatea de sondaj și eșantionul de participanți. În acest sens a fost conceput un chestionar care a fost distribuit unui număr de 353 de cadre didactice angajate în organizații școlare din învățământul preuniversitar de la nivelul județului Bihor. În ceea ce privește interpretarea rezultatelor și verificarea ipotezelor, pentru fiecare secțiune în parte este realizată analiza datelor primite pentru fiecare secțiune în parte, conflictul la locul de muncă, managementul conflictelor și rezolvarea conflictelor, iar apoi ipotezele sunt verificate în ceea ce privește gradul de validitate al acestora.

În capitolul al cincilea ***Model de strategie de prevenire și combatere a conflictelor în organizațiile școlare*** s-a realizat o analiză SWOT a sistemului educațional din județul Bihor. În continuarea capitolului este prezentat modelul strategiei de prevenire și combatere a conflictului în organizațiile școlare. Strategia elaborată în cadrul acestei cercetări are la bază nevoile adolescenților de la clasele a IX-XII. Obiectivul fundamental al strategiei este acela de a răspunde nevoii de cunoaștere și creștere a performanței școlare prin teaching și coaching - demersuri aplicative la orele de consiliere și orientare.

Teza de doctorat cu titlul ***Strategii manageriale de prevenire și combatere a conflictului în organizațiile din învățământul preuniversitar*** se încheie cu partea de concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limitele cercetării, resursele

bibliografice, iar în anexă este prezentat chestionarul care a stat la baza cercetării empirice a prezentului demers științific.

## **CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE**

Inerența unor factori care determină comportamente neadecvate elevilor impune două aspecte fundamentale în managementul conflictelor: prevenirea și soluționarea conflictului care n-a putut fi prevenit.

Pentru ca managerul să acționeze pentru prevenirea și soluționarea conflictelor, este necesar ca acesta să le recunoască și să le cunoască stadiile de evoluție.

Elementele după care poate fi recunoscut conflictul sunt: disconfortul, incidentul, neînțelegerea, tensiunea și criza.

Disconfortul este o senzație intuitivă conform căreia, ceva nu este în ordine, chiar dacă nu se poate spune ceva anume. Este greu de precizat ce se întâmplă pentru că nu a fost nimic spus. Este un moment în care echipa managerială poate să găsească o cale de acțiune pentru prevenirea conflictului .

Neînțelegerea poate fi generată de o comunicare defectuoasă. Atunci când se trag concluzii eronate înseamnă că și-au făcut loc prejudecățile, minciuna, agresivitatea, etc. Tensiunea se instalează în momentul în care percepția acțiunii unei persoane este distorsionată. Atitudinile negative și ideile fixe prezente de ambele părți devine o sursă permanentă de teamă, de frică.

Criza este manifestarea cea mai evidentă a conflictului. Este momentul în care se întrerupe o relație și apar diferite manifestări de violență verbală sau fizică. Comportamentul poate deveni violent, deoarece scapă de sub controlul rațiunii, fiind dominat de impulsurile emoționale.

Procesul conflictului poate fi segmentat în cinci stadii care trebuie cunoscute de managerul educațional: conflictul latent (etapa de apariție când acesta începe să se dezvolte), conflictul perceput (când cei implicați recunosc existența conflictului), conflictul simțit (când cei implicați resimt stările de tensiune, de supărare, de frustrare), conflictul manifest (când indivizii încep să se manifeste prin comportament) și conflict final (când problema s-a rezolvat sau a fost amânată).

Într-o situație conflictuală apărută pot exista două tipuri de acțiuni: de abordare și de evitare. Managerul trebuie să aleagă acțiunea de abordare, deoarece, deși îi displace, este necesar să se implice în rezolvarea unui conflict apărut, altfel ar putea degenera. Managerul trebuie să țină seama de faptul că rezolvarea unui conflict depinde adesea de voința celor

implicați de a-și modifica atitudinile și opiniile. Abilitatea managerială de rezolvare a conflictelor depinde de competențele managerului în managementul relațiilor umane și în abilitățile de comunicare. De aceea, în managementul conflictelor, managerul trebuie să știe să vorbească, dar și să asculte, să promoveze cooperarea pentru a dezvolta un climat bazat pe încredere, să dea dovadă de respect față de părțile implicate, să fie tolerant față de diferitele opinii, să promoveze luarea în mod democratic a unei decizii, să fie responsabil, să dea dovadă de echilibru, calm și să fie echidistant față de cei implicați.

Șansele de solutionare a unui conflict sporesc, dacă atenția cade asupra problemei și nu a persoanelor implicate. Dacă două persoane au ajuns la un conflict, chiar dacă au fost prietene înainte, relația dintre ele poate avea doar următoarele sensuri: câștigă amândouă, pierd amândouă, una câștigă și cealaltă pierde.

Evitarea, abandonul, amânarea sau ignorarea conflictului este tot o modalitate de abordare a conflictului. Una dintre părțile implicate nu recunoaște prezența conflictului și se retrage din teamă de consecințele pe care le-ar avea. De multe ori, retragerea este realizată cu intenția de a-l face și pe celălalt să se răzgândească și să se retragă. O astfel de procedură poate conduce la alimentarea tensiunii și conflictul ar putea să izbucnească mult mai puternic și cu consecințe mult mai păgubitoare pentru individ și pentru grupul din care face parte. De aceea, considerăm că este recomandabil ca echipa managerială să fie tot timpul în stare de alertă și să intervină imediat ce a perceput existența unui conflict.

Din materialele consultate, am constat că există o diversitate de reguli de comportament, care dacă ar fi cunoscute și respectate, ar conduce la prevenirea și soluționarea conflictelor. Una dintre ele ar fi capacitatea de a ne exprima sentimentele și părerile într-un mod clar, ușor de înțeles. Răspunsurile trebuie să fie însoțite de explicații, fie că sunt pozitive sau negative. Trebuie să fie comunicate așteptările pe care managerul le are de la elevi și să le argumenteze. Dacă sunt bine înțelese de elevi, multe cauze ce pot determina conflicte vor fi eliminate. Mult mai greu să-ți exprimi sentimentele și părerile față de o persoană a cărei atitudine te afectează.

Managementul conflictelor este o componenta esențială al unui management de calitate, atât la nivelul unui grup, al unei organizații, cât și la nivel social și cultural. Datorită confruntării cu parteneri de comunicare provenind de la alte medii culturale, trebuie dezvoltată o strategie care să țină seama de obiectivele unei organizații, dar și de cultura căreia îi aparține.

Considerăm că managementul conflictelor este un element foarte important al realizării coeziunii sociale, de aceea tema trebuie prezentată atât la cursurile de formare a tinerilor profesori și la cele de formare continuă pentru profesorii cu mai multă experiență didactică.

Datorită faptului că astăzi elevul are numeroase surse de informare, rolul managementului organizației, este acela de a-i oferi un model comportamental, atitudinal și nu va reuși decât dacă va avea o conduită de bun cetățean.

## **CONTRIBUȚII PERSONALE**

Printre principalele contribuții ale prezentei cercetării considerăm că cele mai reprezentative sunt:

- Analiza și interpretarea unor noțiuni specifice managementului conflictelor, precum: conflictul, conflictul organizațional, tehnici și metode de rezolvare a conflictelor;
- La nivelul strategiilor manageriale de rezolvare a conflictelor am sintetizat principalele forme de abordări manageriale utilizate în gestionarea și soluționarea conflictelor, metode și tehnici utilizate în managementul conflictelor.
- Prin studiul empiric realizat (chestionarul) am putut stabili faptul că orice conflict este o parte integrantă a relațiilor de muncă, conflictele organizaționale generează și efecte pozitive sau că rezolvarea eficientă a conflictelor depinde de existența unui sistem de management al conflictelor la nivelul fiecărei organizații.
- Propunerea unei strategii de prevenire a conflictului în organizațiile școlare.

## **LIMITELE CERCETĂRII**

Cercetarea pe care am efectuat-o pe bază de chestionar are o serie de limite determinate în primul rând de relația dintre mine și respondenți prin aplicarea unui chestionar formalizat.

Această formalizare a chestionarului prin construcția de întrebări cu răspunsuri precodificate este impus de cerința prelucrării rapide a datelor.

O altă limită este determinată de capacitatea respondenților de a aprecia obiectiv evenimentele cercetate și erorile de memorie care sunt direct proporționale cu perioada de timp scurs de la manifestarea evenimentelor cercetate. De asemenea, sentimentele, resentimentele, prejudecățile respondenților și nivelul științific al fiecăruia pot influența într-o măsură mai mare sau mai mică adevărul despre fenomenele studiate, răspunsurile celor studiați pot fi afectate de situația lor experimentală.

Un alt factor de distorsiune poate fi reprezentat de chestionar, care cuprinde întrebări generale, ceea ce permite o cercetare a problemei în ansamblu și nu de detaliu.

## DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE'

Scopul unei cercetări nu este acela de a încerca rezolvarea într-o manieră exhaustivă a tuturor problemelor care vizează domeniul sau tema respectivă. Acest obiectiv ar fi nerealist și imposibil de atins. O cercetare științifică completă și complexă elaborată are ca obiectiv principal găsirea răspunsurilor la întrebările existente și generarea altor probleme care urmează să fie supuse analizelor în viitor. Fără a avea pretenția că am reușit să identificăm toate perspectivele de viitor, putem recomanda următoarele direcții pentru o cercetare ulterioară:

- propun o analiză comparativă a situației în care sunt prevenite și combătute conflictele din învățământul preuniversitar bihorean în raport cu situația națională din învățământul preuniversitar.

- O echipă de cercetători care să aibă o componență mixtă, pedagogi, manageri și statisticieni, vor putea face o cercetare amplă, bazată pe tehnici de eșantionare aleatorii, care pot extinde și generaliza studiul la nivel regional .

1. Abric J.-C., Psihologia comunicării. Teorii și metode, Iași, Editura Polirom, 2002.
2. Abrudan, M.M., Managementul resurselor umane. Note de curs, Editura Universității Din Oradea, 2002.
3. Adams J. S., Inequity În Social Exchange, În L. Berkowitz (ed.), Advances În Experimental Social Psychology, Vol. 2, Academic Press, 1965.
4. Adams J. S., Toward an Understanding of Inequality, Journal of Abnormal and Social Psychology No. 67, Academic Press, 1963.
5. Armstrong, M., Managementul resurselor umane, Manual de practică, Editura Codecs, București, 2003.
6. Armstrong M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition, London, Published by Kogan Page, 2009.
7. Arendth, H., Condition de l' homme moderne, Editura Calman-Levy, Paris, 1983
8. Arsith M., Comunicarea informală în organizații, Revista Acta Universitatis Danubius, Vol.2, No.1, 2008.
9. Avram E., Cary L. Psihologie organizațional-managerială , Editura Polirom, București, 2008.
10. Allport G., Structura și dezvoltarea personalității, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1991.
11. Amado G., Guittet A., Organizarea grupurilor. Comunicarea în interiorul grupurilor, în Pierre De Visscher, Adrian Neculau (coordonatori) Dinamica grupurilor, Texte de bază, București, Polirom, 2001.
12. Baban, A., Domnica Petrovai, Gabriela Lemeni – Consiliere și orientare – Ghidul profesorului, Editura Humanitas Educațional, Colecția Educația, 2000.
13. Baciuc, C., Particularități ale stresului la șomeri, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca, 2007.
14. Barrick R. M., Mount K. Michael, Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance, Journal of Applied Psychology, February 1993.
15. Barton L., Crisis În Organisation, 2nd Edition, Ohio, South Western Publishing, 2001.
16. Baron A. R., Branscombe R. Nyla, Byrne R. Donn, Social Psychology, 12th ed., Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon, 2009.
17. Baudon, R., Besnard Philippe, Cherkaoui Mohamed, Lecuyer Bernard-Pierre –

- LAROUSSE Dictionar de sociologie, Editura Univers Enciclopedic București, 2006.
18. Bass M. B., Reggio E. Ronald, Transformational leadership, 2nd Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, 2006.
  19. Bălănică S., Comunicare în afaceri, Curs în format electronic, București, Biblioteca digitală ASE, 2016.
  20. Bâzu, P., Negocierea conflictelor într-o instituție de învățământ. Bacău: Editura Rovimed Publishers, 2010.
  21. Bloem, J. R. And C. Salemi (2020): "COVID-19 and Conflict," World Development, 105924
  22. Bol, D., M. Giani, A. Blais, And P. J. Loewen (2020): "The effect of COVID-19 lockdowns on political support: Some good news for democracy?" European Journal of Political Research.
  23. Blake R., Mouton J., The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Editura Gulf Publishing Company, Houston, 1964.
  24. Brown L.D., Bridging Organizations and Sustainable Development, Editura Human Relations, 2016.
  25. Burgess, G.; Burgess, H., Conflict Research Consortium, University of Colorado, 1996.
  26. Burton J., Dukes F., Conflict. Resolution and Prevention, New York, 1990.
  27. Burioiu, Petre, Managementul resurselor umane. București: Editura LuminaLex, 1997.
  28. Bocoș, M., Gavra R., Marcu S.D., Comunicarea și managementul conflictului, Ed. Paralela 45, Pitești, 2008.
  29. Bogathy, Z., Negocierea în organizații. Timișoara: Editura Eurostampa, 1999.
  30. Bogharty Z., Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom, Iași, 2004.
  31. Boncu, Ș., Negocierea și medierea – perspective psihologice. Iași: Editura Institutul European, 2006.
  32. Boza, M., Atitudinile sociale și schimbarea lor. Iași. Editura Polirom, 2010.
  33. Bogharty Z., Conflicte în organizații, Editura Eurostampa, Timișoara, 2003.
  34. Bell H. A., estionarea conflictelor în organizații. Tehnici de neutralizare a agresivității verbale, Iași, Editura Polirom, 2007.
  35. Beninger R. J., Communication and the Control Revolution, OAH Magazine of History, Vol.6, No.4, Communication În History: The Key to Understanding, Spring 1992.
  36. Cabana, G., Massariol, S., Cele 10 secrete ale negociatorului eficient. București: Editura Niculescu, 2005.

37. Caune, J., Cultură și comunicare, Editura Cartea românească, 2000.
38. Cândea, R., Cândea, D., Comunicare managerială. Concept, deprinderi, strategii. București: Editura Expert, 1996.
39. Cândea, R.; Cândea, D., Comunicarea managerială aplicată, Editura Expert, București, 1998.
40. Craiovan, M., Introducere în psihologia resurselor umane, Editura Universitară, București, 2007.
41. Cristea, S., Dicționar de pedagogie –Grupul Editorial Litera, Chișinău, 2000. Constantin, T., Evaluarea psihologică a personalului. Iași: Editura Polirom, 2004.
42. Cornelius, H.; Faire, S., Știința rezolvării conflictelor, Editura Știință și Tehnică, București, 1996.
43. Cohen, H., Orice se poate negocia. București: Editura Colosseum, 1995.
44. Tripon, C., Managementul conflictelor și tehnici de negociere. Universitatea Babeș-Bolyai: Cluj - Napoca, 2013.
45. Chiru, I., Comunicare interpersonală. București: Editura Tritonic, 2003.
46. Drăgan, I.; Nicola, I., Cercetarea psihopedagogică, Ed. Tipomur, Târgu Mureș, 1993.
47. Dușe, D., Managementul resurselor umane. Ediția a 2-a revizuită. Sibiu: Editura Universității Din Sibiu, 2011.
48. Domunco, Florin, Comunicare educațională – note de curs. Suceava: Universitatea Ștefan cel mare, 2009.
49. Donohue, W., Kolt, R., Managing Interpersonal Conflict. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1992.
50. De Dreu C.K.W., E.Van de Vliert, Using conflict În organizattons, Sage Publications, London, 1997.
51. De Visscher, P., Neculau, A., Dinamica grupurilor. Texte de bază. Iași: Polirom, 2001.
52. Deleanu, I., Tratat de procedură civilă. Ediție revizuită, completată și actualizată. Vol.1. București: Ed. Universul Juridic, 2013.
53. Desilvilya, H., Yagil, D., “The Role of Emotions În Conflict Management: The Case of Work Teams.” International Journal of Conflict Management Vol 16, No 1: 55–69, 2005.
54. Diaconu, C., Dascălu, C., Negocierea conflictelor în școală. Bacău: Rovimed Publishers, 2010.
55. Dygert, C.B. Richard A. J., Colecția „Carieră, Succes, Performanță”, Managementul culturii organizaționale – Pași spre succes”, Editura Polirom, Iași, 2006.
56. Evans, G.; Newnham, J., The Penguin Dictionary of International Relations, Penguin În



- Books, London, 1998.
57. Florescu, M.C., Managementul educației, Editura Eurogrup, Oradea, 2002.
  58. Florin, Managementul calității totale. București: Editura Universității București, 2011.
  59. Gafița, N. – V., Resursele umane în realizarea actului educațional. Caracal: Editura Hoffman, 2011.
  60. Gamble, T. K., Michael Gamble, Communication Works. New York: McGraw Hill, 1993.
  61. Gavrilă T., V. Lefter, „Managementul organizațiilor”, Ed. Economică, București, 2007.
  62. Gănescu, C. Cultura organizațională și competitivitatea, Editura Universitară, Pitești, 2011.
  63. Grant W., Rezolvarea conflictelor, Editura Teora, București, 2002.
  64. Grigoruță, M., V., Conflict și putere în management. Iași: Editura Tehnopres, 2001.
  65. Gordon J.R, Organizational Behavior. Second Edition, Editura Allyn & Bacon Inc, Boston, 1987.
  66. Gordon, J. R., Organizational Behavior. A Diagnostic Approach. Fifth Edition. Boston: Prentice - Hall, 1996.
  67. Gottfried F., Riedesser Peter, Tratat de traumatologie , Ed. Trei, București, 2001.
  68. Gherghuț, A., Management general și strategic în educație. Ghid practic. Iași: Editura Polirom, 2007.
  - Gherman, C., Medierea conflictelor în școală. Bacău: Editura Rovimed Publishers, 2010.
  69. Hoehn-Velasco, L., A. Silverio-Murillo, And J. R. Balmori De La Miyar (2020): “Are You Enjoying Your Neighbors During the Lockdown? Disputes between Neighbors in Mexican Cities during the COVID-19 Pandemic,” Disputesbetween Neighbors in Mexican Cities during the COVID-19 Pandemic (November 24, 2020).
  70. Hocker, J. L.; Wilmot, W.W., Interpersonal Conflict, Wm.C. Brown, Dubuque, 1985.
  71. Howard, J., Balancing Conflicts of Interest When Employing Spouses. Employ Respons Rights J., 2008.
  72. Howitt, D, Cramer D., Introducere în SPSS pentru psihologie. Iași: Editura Polirom, 2006.
  73. Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., Organizational Behavior. Editura West Publishing, 1992.
  74. Hener, G., Communication And Conflict Management În Local Public Organizations în Transylvanian Review. No. 30E/2010
  75. Heitler, S., From Conflict to Resolution. New York: Noiton&Company, 1993.

76. Ichak, K., Adizes, Cum să-ți perfecționezi stilul de management. Iași: Editura Polirom, 2010.
77. Iucu, R., Managementul clasei de elevi. Aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională. Iași: Editura Polirom, 2006.
78. James K. Mc C. și Cristian Silviu Bănac. n.d. Project Management. A Practical Approach. Ediție bilingvă engleză-română. București: Editura Universitară, 2015.
79. Johnson D. W., Journal of Personality and Social Psychology, Editura Kahn, 1967.
80. Kobi, J. M., Wüthrich H., Culture d'entreprise, modes d'action, Editor Nathan, 1991.
81. Kennedy, G., 1998 Negocieri. București: Editura Nemira, 1998.
82. Kennedy, G.. Negocierea perfectă. București: Editura Național, 1998.
83. Luthans F., Organizational Behavior., Editura Mc Graw-Hill, New York, 1985.
84. Legeron P., Cum să te aperi de stres , Ed. Trei, București, 2003
85. Maciuc, I., Management educațional. Formarea competenței manageriale a profesorului. Craiova: Editura Sitech, 2007.
86. Maliță, M., Teoria și practica negocierilor, Editura Politică, București, 1972.
87. Maliță, M., Teoria și practica negocierilor, Editura Politică, București, 2016.
88. Manolescu A. – Managementul resurselor umane Ediția 4-a rev, Editura Economică, București, 2003.
89. Manolescu, A., Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2001.
90. Marușca, L., Comunicare și conflict: managementul comunicării în soluționarea amiabilă a conflictelor. București: Tritonic Publishing, 2010.
91. Marinescu, P. Managementul instituțiilor publice, Editura Universității Din București, București, 2003.
92. Mattheus G., Deary J., Whiteman Martha C., Psihologia personalității, Ed. Polirom, București, 2005.
93. Mathis, R., Nica Panaite, Costache Rusu, Gheorghe Condurache, Carmen - Aida Huțu și Aurel Iftimescu, Managementul resurselor umane. Iași: Editura Economică, 1997.
94. Mărginean, I., Proiectarea cercetării sociologice. Iași: Editura Polirom, 2000.
95. Moldoveanu, G., Analiză organizațională. București: Editura Economică, 2001.
96. Morândău, Fe., Strategii de mediere și negociere a conflictelor. Universitatea "Lucian Blaga" Din Sibiu: Sibiu, 2014.
97. Merchant, C.S.; Constantino, C.A., Designing Conflict Management Systems, Jossey Bass, San Francisco, 1996.
98. Miall, H.; Ramsbotham, O.; Woodhouse, T., Contemporary Conflict Resolution, Polity Press, Cambridge, 2000.

99. Militaru G., – Comportament organizațional, Editura Economică, București, 2005.
100. Năstase, M., Lideri, Leadership Și Organizația Bazată Pe Cunoștințe. București: Editura ASE, 2007.
101. Nordin, M., Shahrina, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim, Wan Fatimah, Wan Ahmad și Azrai Abdullah. 2013. “Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management În an Oil and Gas Company.” În Universiti Teknologi Petronas, Tronoh, Perak, Malaysia. Tronoh, Perak, Malaysia: Universiti Teknologi Petronas.
102. Neculau A., (coord.), Analiza și intervenția în grupuri și organizații, Editura Polirom, Iași, 2000.
103. Neculau, A., Psihologia rezolvării conflictului. Iași: Editura Polirom, 1998.
104. Nicolescu O., – Managerii și managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 2004.
105. Niță, A., Tehnici de negociere. Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2011.
106. Orțan, F., Management educațional, Editura Universității Din Oradea, 2003.
107. Owen, Jo., Cum sa fii un bun manager. Iași: Editura Polirom, 2008.
108. Panaite C. N., Costache R., Robert L. Mathis – Managementul resurselor umane, Editura Economică, București 1997.
109. Pascu, R. V., Managementul resurselor umane. Sibiu: Editura Universității “Lucian Blaga” Din Sibiu, 2003.
110. Papuc, I., Albu, M., Jurcău, N., Procesul decizional managerial în sfera educațională. Cluj: Editura ASCRED, 2011.
111. Pănișoară I.O., Pănișoară G, Managementul resurselor umane.Ghid practic,Ed. a II-a, Editura Polirom, Iași, 2005.
112. Păun, E., Școala ca o abordare sociopedagogică. Iași: Editura Polirom, 1996.
113. Păuș V. – Comunicare și resurse umane, Editura Polirom, Iași, 2006.
114. Pănișoară I.O. – Comunicarea eficientă, Editura Polirom, Iași, 2006.
115. Pănișoară, G, Pănișoară, O.I., Managementul resurselor umane.Ghid practic. Iași: Editura Polirom, 2007.
116. Pănișoară, I.O., Comunicarea eficientă-ediția a III a, revizuită și adăugită, Polirom, Iași, 2008.
117. Prutianu, Șt., Comunicare și negociere în afaceri, Editura Polirom, Iași, 1998.
118. Pruitt, D., Negotiation În social conflict. Buckingham, England: Open University Press, 1993.

119. Pruitt, D.G.; Rubin, J.Z., Social conflict: Escalation, stalemate and settlement, New York, Random House, 1986.
120. Prelipceanu D., Mihăilescu Radu, Teodorescu Radu, Tratat de sănătate mintală, vol.1, Ed. Enciclopedică, București, 2000.
121. Puiu A. – Teorii și tehnici de comunicare, Editura Independența Economică, Pitești, 2001.
122. Puiu A. – Management: analize și studii comparative, Editura Independența Economică, Pitești, 2007.
123. Posthuma, R., Conflict Management and Emotions. International Journal of Conflict Management Vol. 23 No. 1, 2012.
124. Popa, C.M., O școală orientată spre elev. Elevul partener activ al propriei învățări. București: Editura Aramis, 2009.  
Potolea, D. Neașu, I. Iucu Romiță. Pânișoară, Ion-Ovidiu, Pregătirea psihopedagogică. Manual pentru definitivat și gradul II. Iași: Editura Polirom, 2008.
125. Petca, I.C., Managementul resurselor umane. Sibiu: Editura Universității Din Sibiu, 2004.
126. Petelean A., Pleoarie pentru un management al conflictelor în vol. Viitorul ne preocupă, coord. S. Crețu, F. Ciotea, A. Tripon, Editura EFI-ROM, Tg.-Mureș, 2002.
127. Petelean, A., Managementul conflictelor - Etica în negocierea conflictelor. București: Polirom, 2005.
128. Pitariu H.D., Albu M., Psihologia personalului, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1996.
129. Popescu, C. Economie. Curs universitar. Târgoviște: Bibliotheca, ediția 4, 2009.
130. Popescu, C. Managementul serviciilor publice. Târgoviște: University Press, 2009.
131. Popescu, C. Structura organizațiilor. Târgoviște: Bibliotheca, 2004.
132. Raitio, K., Discursive Institutional Approach To Conflict Management Analysis. Forest Policy and Economics 33, 2013.
133. Rahim, A., Managing Conflict În Organizations: Fourth Edition. New Brunswick: Transcription Publisher, 2011.
134. Rășcanu R., Stresul – un exemplu de problemă socială a sănătății, în “Psihologia la răspântia mileniilor” (coord. Mielu Zlate), Ed. Polirom, București, 2001.
135. Rees-Jones, A., J. Dattoma, A. Piolatto, L. Salvadori, Et Al. (2020): “Covid-19 changed tastes for safety-net programs,” NBER Working Paper, 27865.
136. Ristea, A.L., Ioan-Franc, V., Popescu, C. (2017), Metodică în cercetarea științifică. Repere metodologice și didactice pentru formarea cercetătorilor, Editura Expert,

București

137. Ristea, C., Managementul organizației. Cunoștințe de bază. Brașov: Editura Universității Transilvania, 2008.
138. Ruttinger B, Organisations psychology, în: A.S. ConstantÎn și A. Neculau (coord.), Psihosociologici rezolvării conflictului, Editura Polirom, Iași, 1998.
139. Robbins, S.P., Organizational Behavior, McGraw Hill, Boston, 1998.
140. Rogojinaru A., Comunicare și cultură organizațională, Editura Tritonic, 2009.
141. Rotariu, T., Iluț, Petru, Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică. Iași: Editura Polirom., 2006.
142. Shachat, J., M. J. Walker, And L. Wei (2020): “The impact of the Covid-19 pandemic on economic behaviours and preferences: Experimental evidence from Wuhan”, Working paper. Stan, E., Managementul clasei. Iași: Editura Institutul European, 2009.
143. Stanciu Ș. – Managementul resurselor umane, Editura Comunicare.ro, București, 2003.
144. Stoner .J., Freeman R, Management, Prentice Hall, 1989.
145. Stoica M. - Elemente de psihologie managerială, Ed. Risoprint, Cluj Napoca, 2007.
146. Stoica M. - Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială, Ed. Risoprint, Cluj Napoca, 2007
147. Stoica, C. A., Conflictul interpersonal, prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor, Polirom, Iași, 2004.
148. Stoica-C. A., Neculau A., (coord.), Psihosociologia rezolvării conflictului, Editura Polirom, Iași, 1998.
149. Szilagyi, A., Organizational Behavior Performance. Gleniew: Scott Foresman and Company, 1983.
150. Shapiro, D., Conflictele și comunicarea, Editura ARC, București, 1998.
151. Sheane D., When and How to Intervene În Conflict, Ed. Personnel Journal, 1980.
152. Ștefănescu, A., Unele considerații privind negocierea amiabilă a conflictelor individuale de muncă - Cu și fără mediere. Revista Română de Dreptul Muncii, 2014.
153. Tomșa, G., Consilierea și orientarea în școală, Editura Viața Românească, București, 1999.
154. Terța, I. D., Considerații privind procedura medierii, Revista de drept comercial nr.3/2002, București .
155. Thomas K. W., Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment, Ed. Berrett-Koehler San Francisco, 2000.
156. Thompson, L., The Mind and Heart of the Negotiator, Englewood Cliffs, New

- Jersey: Prentice Hall, 2000.
157. Thévenet, M., *La culture d'entreprise, Que sais-je?*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993.
158. Thompson, L., *The evolution of cognition and biases În negotiation research: An examination of cognition, social perception, motivation, and emotion.* În Michele Gelfand și Jeanne Brett. 2004. *The handbook of negotiation and culture* (pp. 7–44). Stanford, CA: Stanford Business Books.
159. Țoca, I., *Management educațional.* București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008.
160. Van V., *Enhancing performance by conflict stimulating intervention.* În: C.K.W. De Dreu & E. Van de Vlier, *Using Conflict În Organizations*, Sage, London, 1997.
161. Vlăsceanu, M., *Psihologia organizațiilor și a conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
162. Zamfir, C.; Vlăsceanu, L., *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993.
163. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional – managerială. Volumul al II – lea.* Iași: Editura Polirom, 2007.
164. Zlate M., Zlate C., *Cunoașterea și activarea grupurilor sociale*, Editura Politică, București, 1982.
165. Zorlențan, T., Burduș E., Căprărescu, Gh., *Managementul organizației*, București, Editura Holding Reporter, 1996.
166. Wallace, R., *Contemporary Sociological Theory: Continuing the Classical Tradition.* Hardcover: Prentice - Hall, 1995.
167. Walton R.E. ,McKersie R.B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* în Bogathy, 2011.
168. Warren, B., *Differences in Conflict Management Styles of Leaders În Hierarchical and Congregational Organizational Structures.* School of Leadership Studies, Regent University, 2004.
169. Wehr, P., *“Self-limiting conflict: The Gandhian Style”* în *Conflict Regulation*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1979.

## CURRICULUM VITAE

<b>CURRICULUM VITAE</b>	
	<p><b>PERSONALE</b></p> <p>📍 România, Bihor, Abrămu, Nr.168, cod poștal 417015</p> <p>☎ 0756216459</p> <p>✉ <a href="mailto:juganlucia@yahoo.com">juganlucia@yahoo.com</a></p> <p>Sexul feminin   Data nașterii 08/03/1982   Naționalitatea română</p>

<b>LOCUL DE MUNCĂ</b>	Școala Gimnazială Nr.1 Petreu, Str.Principală, Nr.326, Sat.Petreu,Com. Abrămuț, jud. Bihor,
-----------------------	---

<b>EXPERIENȚA PROFESIONALĂ</b>	21 ani vechime în muncă/ învățământul preuniversitar
--------------------------------	--

01/07/2015–Prezent	<p style="text-align: center;"><b>Director / profesor învățământ preșcolar</b></p> <p>Școala Gimnazială Nr.1 Petreu, Str.Principală, Nr.326, Sat.Petreu,Com. Abrămuț, jud. Bihor,cod poștal 417018</p> <p>email: <a href="mailto:scoalapetreu@yahoo.com">scoalapetreu@yahoo.com</a>, telefon/fax 0259353803</p>
01.09.2017-Prezen	<p style="text-align: center;"><b>Principalele activități și responsabilități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesor învățământ preșcolar titular la Grădinița cu Program Prelungit Nr.1 Marghita</li> <li>Membru al Corpului național al experților în managementul educațional;</li> <li>Membru al Consiliului Consultativ al Inspectoratului Școlar JudețeanBihor, specialitatea <i>educatoare/ învățământ preșcolar / educație timpurie (3–6 ani)</i></li> <li>Metodist și responsabil de cerc pedagogic- centru metodic Marghita- învățământ preșcolar</li> <li>Membru, Comisia de evaluare gradatăii de merit învățământ preșcolar;</li> <li>Evaluator în cadrul Concursului de ocupare a posturilor didactice/catederelor declarate vacante/rezervate în învățământul preuniversitar;</li> </ul>
septembrie 2001-	<p style="text-align: center;"><b>Tipul sau sectorul de activitate</b></p> <p>învățământ preșcolar / educație timpurie (3 – 6 ani)</p> <p style="text-align: center;"><b>Educatoare/ institutor/ profesor învățământ preșcolar,</b></p>

<p>octombrie 2017</p>	<p>Grădinița cu program normal Nr.2 Făncica Adresa: Sat Făncica,nr.</p> <p><b>Principalele activități și responsabilități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilirea conținuturilor, obiectivelor și a mijloacelor de realizare a activităților didactice zilnice, cât și pentru activitatea opțională;</li> <li>- inițiere și aplicare proiecte de predare a conținuturilor curriculare prin utilizarea unor metode moderne de predare (<i>Metoda proiectelor la vârste timpurii, activități integrate, transdisciplinare și interdisciplinare, desfășurarea activității în alternativa educațională Step by Step</i>);</li> <li>- mentor, îndrumare și susținere practică pedagogică, consiliere cadre didactice debutante;</li> <li>- autor al cărții <i>Locuri imaginare în literatura pentru copii-Incursiuni în opera lui Ion Creangă</i>, coautor al cărților <i>Metodica educației muzicale în învățământul preșcolar</i>, <i>Elemente de didactică privind cunoașterea mediului</i> și a broșurii <i>Aventurile lui Johnny C.O.S.M.O. în România</i>;</li> <li>- elaborarea planificării calendaristice;</li> <li>- întocmirea planificării săptămânale;</li> <li>- proiectarea mijloacelor de evaluare inițială, formativă și finală;</li> <li>- implicarea părinților în activități curriculare și extracurriculare;</li> <li>- coordonarea, organizarea și desfășurarea unor proiecte cu grup țintă preșcolari, atât la nivel local/județean;</li> <li>- derularea unor activități de educație parentală în calitate de formator- instructor de părinți în cadrul programului avizat “Educați așa!”;</li> <li>- derularea unor parteneriate în colaborare cu instituții de învățământ preuniversitar;</li> <li>- membru al Consiliului de Administrație;</li> <li>- responsabil al Comisiei metodice a educatoarelor la nivelul grădiniței (2005-2007);</li> <li>- coordonatorul C.E.A.C. (2008-2009);</li> <li>- secretarul Consiliului Profesorat (2002-2005);</li> <li>- beneficiar al mobilității de formare continuă pentru personalul didactic finanțată prin Programul Sectorial Comenius, componentă a Programului de Învățare pe Tot Parcursul Vieții– <i>Multigrade Teaching: New Educational Methodologies for the “Standard” and Multigrade Schools</i> în Rhodos- Grecia (2010);</li> <li>- participare la seminarul “<i>Managementul școlar inovator pentru un mediu școlar mai bun- Veltiosis</i>”, în cadrul proiectului Comenius Regio- I.Ș.J. Dâmbovița- 2009;</li> <li>- expert exemple bune practici- vizite de lucru în Reggio Emilia (Italia-2011), Stockholm (Suedia-2011) și Barcelona (Spania-2011) - proiect POSDRU- “<i>În lumea mare a celor mici</i>”- derulat de I.Ș.J. Dâmbovița.</li> </ul> <p><b>Tipul sau sectorul de activitate activitate:</b></p>
-----------------------	--



	învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)
septembrie 2001- octombrie 2002	<b>Învățătoare</b>
	Școala generală nr. 2 Slobozia, Argeș
	<p><b>Principalele activități și responsabilități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formarea și dezvoltarea competențelor elevilor în conformitate cu prevederile legale</li> <li>• Proiectare, organizare și evaluare didactică</li> <li>• Evaluarea cunoștințelor copiilor</li> <li>• Comunicarea cu părinții</li> <li>• Organizarea activităților cultural – educative</li> <li>• Pregătirea suplimentară a copiilor cu dificultăți și a celor capabili de performanță</li> </ul> <p><b>Tipul sau sectorul de activitate activitate</b> învățământ primar (7–11 ani)</p>

<b>EDUCAȚIE ȘI FORMARE</b>	
--------------------------------	--

2018- prezent	<b>Doctorand- Domeniul <i>Management</i></b>
	IOSUD- Școala Doctorală De Științe Economice și Umaniste, Universitatea Valahia Târgoviște, Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România Tel/Fax: +40-245-206104 <a href="http://scoaladoctorala.valahia.ro/">http://scoaladoctorala.valahia.ro/</a>
	▪ Studii doctorale
2018- 2020	<b>Diplomă de master <i>Managementul organizației</i></b>
	Universitatea Valahia Târgoviște Facultatea de Științe Economice
	▪ Studii postuniversitare - ciclul II Bologna ▪ Promovare examen de dizertație – iulie 2020, cu media 10.00
2009- 2011	<b>Diplomă de master <i>Limba și literatură- perspective teoretice și didactice</i></b>
	Universitatea Valahia Târgoviște Facultatea de Litere
	▪ Studii postuniversitare - ciclul II Bologna ▪ Promovare examen de disertație – iulie 2011, cu media 10.00
2005- 2008	<b>Diplomă de licență <i>Limba și literatura română- franceză</i></b>
	Universitatea Valahia Târgoviște Facultatea de Litere
	▪ Studii postuniversitare - ciclul I Bologna ▪ Promovare examen de licență – iulie 2008, cu media 9.50
2002- 2005	<b>Diplomă de absolvire <i>Institutor- învățământ primar</i></b>
	Universitatea Valahia Târgoviște Colegiul Universitar Pedagogic Târgoviște
	▪ Studii superioare de scurtă durată ▪ Promovare examen de absolvire – iulie 2005, cu media 9.50
1996- 2001	<b>Diplomă de bacalaureat <i>Învățător-educatoare</i></b>
	Colegiul Național Constantin Cantacuzino Târgoviște
	▪ Studii medii

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promovare examen de bacalaureat – iulie 2001, cu media 9.30</li> </ul>
Grade didactice	Certificate obținere <i>gradul didactic definitiv/ II/ I</i>
	Universitatea Valahia Târgoviște <i>Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic Târgoviște</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad didactic definitiv- 2003</li> <li>▪ Grad didactic II- 2008</li> <li>▪ Grad didactic I- 2013</li> </ul>
Cursuri	Diplome/Certificate/Atestate/Adeverințe
	<p>Casa Corpului Didactic Târgoviște sau alți furnizori de formare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Metode și strategii pentru managementul clasei de elevi- <a href="http://www.digital-learning.ro">www.digital-learning.ro</a> (2021)</i></li> <li>- <i>Educație timpurie incluzivă și de calitate, Universitatea din Pitești - Facultatea de Științe ale Educației, Științe Sociale și Psihologie, <a href="https://etic.cf/">https://etic.cf/</a></i></li> <li>- <i>Gestionarea resurselor umane în învățământul preuniversitar- CCD D-ța- 2018</i></li> <li>- <i>Documentele manageriale, necesitate sau obligativitate?- CCD D-ța- 2017</i></li> <li>- <i>Dezvoltarea abilităților socio-emoționale- CCD D-ța- 2016</i></li> <li>- <i>Asigurarea calității în școală- CCD D-ța- 2015</i></li> <li>- <i>Proiect POSDRU/87/1.3/S/62624- „Profesionalizarea carierei didactice – noi competențe pentru actorii ai schimbărilor în educație din județele Dâmbovița și Buzău”- For Edu</i></li> <li>- <i>modulul 1: TIC e-Educație</i></li> <li>- <i>modulul 2: Proiectarea și implementarea curriculumului centrat pe competențe</i></li> <li>- <i>modulul 3: Managementul clasei - gestionarea situațiilor de criză</i></li> <li>- <i>modulul 4: Metode interactive de predare-învățare</i></li> <li>- <i>Sprrijin pentru unitățile școlare în implementarea manualului de evaluare internă a calității în educație- Găești- 2013</i></li> <li>- <i>Competențe comune de comunicare în limba engleză- nivel I- CCD D-ța- 2014</i></li> <li>- <i>Managementul proiectelor Erasmus+, de la idee la implementare- CCD D-ța- 2014</i></li> <li>- <i>Proiectul POSDRU/85/1.1/S/63876- „Optim E-Manager!” – 3 module- Management strategic (2012), Management operațional (2012) și Managementul resurselor umane (2013)</i></li> <li>- <i>Director control risc- 2012</i></li> <li>- <i>Proiectul educațional de promovare a educației pentru participare Dezvoltarea abilităților emoționale și sociale la copiii cu vârste de la 3 la 7 ani- Târgu-Neamț- 2011</i></li> <li>- <i>Profesioniști în managementul educațional preuniversitar (ProMEP)- 2011</i></li> <li>- <i>Cursul de formare pentru ocupația de metodist, S.C. Zece Plus Onești (2010)</i></li> <li>- <i>Cursul Proiect Regional de Educație Timpurie (PRET)- 2010</i></li> <li>- <i>Cursul de formare pentru ocupația de mentor, S.C. Info Educația Iași (2010)</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Metoda proiectelor la vârste timpurii</i> (2006)</li> <li>- <i>Educația permanentă a adulților prin metoda Educăm așa!</i> - 2005</li> <li>- <i>Învățare prin cooperare (modulul III) în metodologia aplicării alternativei educaționale Step by Step</i>, 2005</li> <li>- <i>Cursul de pregătire (modulul II) în metodologia aplicării alternativei educaționale Step by Step</i>, 2003</li> <li>- <i>Cursul de pregătire (modulul I- 24 ore) în metodologia aplicării alternativei educaționale Step by Step</i>, 2002</li> </ul>
--	---

<b>COMPETENȚE PERSONALE</b>	
-----------------------------	--

Limba maternă	română				
Alte limbi străine cunoscute	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
FRANCEZĂ	C1	C1	B2	B2	B1
	Competențe lingvistice de comunicare în limba franceză - supliment diplomă de licență, emis de Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște				
ENGLEZĂ	B1	B1	B2	B2	B2
	Competențe lingvistice de comunicare în limba engleză - adeverință eliberată de Casa Corpului Didactic Dâmbovița, - foaie matricolă emisă de Universitatea <i>Valahia</i> din Târgoviște				

Competențe de comunicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funcția de director pe care o dețin la locul de muncă din 2009 presupune comunicare eficientă cu principalele categorii de public precum: copii, părinți, cadre didactice, inspectori, reprezentanți ai diferitelor instituții etc.;</li> <li>• bune competențe de comunicare dobândite prin experiența proprie ca metodist, formator și responsabil de cerc pedagogic la nivelul județului Dâmbovița;</li> <li>• ascultare activă, selectarea căilor și mijloacelor adecvate, adaptarea la situații noi și neprevăzute, identificarea particularităților individuale și de grup ale interlocutorilor, „fiecare învață de la fiecare”, medierea și negocierea conflictelor, adecvarea comportamentului în raport cu interlocutorii etc.</li> </ul>
Competențe organizaționale/ manageriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leadership - director, planificare, atribuirea sarcinilor, luarea deciziilor, managementul timpului și respectarea termenelor-limită (în prezent, sunt responsabilă de o echipă de 40 persoane);</li> <li>• derularea unor proiecte și programe educative locale, județene, naționale și internaționale, coordonarea unor echipe de cadre didactice în cadrul programului E-twinning/ Erasmus+, instituții partenere în cadrul proiectelor avizate</li> <li>• identificarea, descrierea și soluționarea problemelor de tip managerial;</li> <li>• prevenirea, aplanarea și soluționarea conflictelor educaționale în organizația școlară;</li> </ul>

<p>Competențe dobândite la locul de muncă</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestionarea situațiilor conflictuale și generatoare de tensiuni din instituție (cadre didactice, comunitate/ familie)</li> <li>• abilitatea de a lucra sub presiunea termenelor-limită – obișnuința cu termenele scurte de predare a proiectelor sau de finalizare a sarcinilor este foarte apreciată în orice organizație școlară;</li> <li>• abilitatea de a lucra în echipă;</li> <li>• atitudinea pozitivă – în numeroase situații, optimismul este cheia pentru a obține noi perspective și pentru a face lucrurile să funcționeze la locul de muncă;</li> <li>• creativitatea – capacitatea de a găsi soluții și de a aduce plus valoare în cadrul organizației;</li> <li>• abilități de leadership: derularea activităților de monitorizare și control a calității în educație, în prezent fiind metodist, responsabil cu inspecțiile tematice de specialitate, inspecții pentru acordarea gradelor didactice, membru în comisia de evaluare a dosarelor cadrelor didactice pentru acordarea gradației de merit.</li> </ul>
---	---

<p>Competențe informatice</p>	<p>AUTOEVALUARE</p>		
	<p>Creare de conținut</p>	<p>Securitate</p>	<p>Rezolvarea de probleme</p>
	<p>Utilizator independent</p>	<p>Utilizator independent</p>	<p>Utilizator independent</p>

<p>Alte competențe</p>	
------------------------	--

<p>Permis de conducere</p>	<p>categoria B</p>
----------------------------	--------------------

<p>INFORMATII SUPLIMENTARE</p>	
------------------------------------	--

**A. Proceedings ISI**

1. **Lucia JUGAN**, Liliana PETER, Angela Luminița MOLDOVAN- ” Social responsibility in University Education”, 13th Lumen International Scientific Conference 2019 Târgoviște, România, 22-23 november 2019, Communicative Action & Transdisciplinarity in the Ethical Society  
<https://conferinta.info/conference-archives/lumen-cates2019/program/>
2. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN**, Liliana PETER, Angela Luminița MOLDOVAN- ” Management solution for mediation of conflicts between teachers in education units” , 13th Lumen International Scientific Conference 2019 Târgoviște, România, 22-23 november 2019, Communicative Action & Transdisciplinarity in the Ethical Society

**B. Reviste BDI-Publicatii**

1. **Lucia JUGAN**, Liliana PETER – ”The Communication Management in the School Organization” International Conference ”Knowledge Economy- Challenges of the 21st Century”, noiembrie 2018, Revista nr.4 (42)/2018, ISSN 1844- 668X  
[http://www.strategiimanageriale.ro/images/images\\_site/categorii\\_articole/pdf\\_categorie\\_ba64dc50405911358d46ddd3196744fc.pdf](http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_ba64dc50405911358d46ddd3196744fc.pdf)

**C. Volume de conferință**

1. **Lucia JUGAN (PUȘCAȘ)** – ” COMMUNICATION AND COMMUNICATION RELATIONS BETWEEN MANAGER AND TEACHING BODY”, Conferință Multi disciplinară Internațională ICM V 2020 „ Inovație, Creativitate și management în sec. XXI ” Ediția a V-a 28-31 august 2020,Slobozia,România, ISBN-978-1-9160956-3-2,pag.159
2. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN** - „Avantaje și dezavantaje ale conflictelor în unitățile de învățământ”, PROCEDIA OF 3RD EDITION OF ICM 2019. Conference Proceedings: Perspectives in Innovation,creativity and Management in the 21st

century „, Inovasyon, Yaraticilik ve Yonetim, Egitimde One Cikanlar” Konferans tutanaklari, Turcia 20-26.04.2019, ISBN-978-1-9160956-0-1, pag.101

3. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN** - „, REPERE ALE UNEI COMUNICĂRI MODERNE ÎN ORGANIZAȚIA EDUCAȚIONALĂ”, *PROCEDIA OF ICM 2018. Conference Proceedings: Innovation,creativity and Management in the 21st century* „, Inovasyon, Yaraticilik ve Yonetim, Egitimde One Cikanlar” Konferans tutanaklari, Turcia 30.03- 03.04.2018, ISBN 978-1-9998738-7-5, pag. 257
4. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN**, Sebastian Cristian CHIRIMBU - „, PERSPECTIVES ON SUCCESSFUL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS”, *PROCEDIA OF 2ND EDITION OF ICM 2018. Conference Proceedings: Perspectives in Innovation,creativity and Management in the 21st century* „, Inovasyon, Yaraticilik ve Yonetim, Egitimde One Cikanlar” Konferans tutanaklari, Turcia 26-31.10.2018, ISBN 978-1-9998738-2-0, pag. 40,
5. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN**, Constanța POPESCU – ” CONFLICTELE ORGANIZAȚIONALE ȘI INTERRELAȚIONAREA”, *SIMPOZIONUL NAȚIONAL DE UTILAJE PENTRU CONSTRUCȚII-EDIȚIA XXIII-2017*, ISSN2285-9209/ISSN-L22859209, pag. 70
6. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN**, Chirumbu Sebastian, Goran Laura - „, Conflictele și competența emoțional relațională în mediul școlar”, *Simpozion Național Online „, Creație și inovație în învățământul modern european”*, Decembrie-2017, ISBN 978-606-775-032-4, pag.220
7. **Lucia (PUȘCAȘ) JUGAN** – ” PREVENIREA CONFLICTULUI ÎN COMUNITĂȚILE EDUCAȚIONALE”, *SIMPOZION INTERNAȚIONAL „, CADRUL DIDACTIC, PROMOTOR DE IDEI INOVATOARE”*, Slobozia 30.09.-01.10.2017, ISBN 978-973-0-25548-5

#### **D. Lucrări prezentate**

1. **Lucia JUGAN**, Angela Luminița MOLDOVAN – ” STRATEGIES OF THE SCHOOL ORGANIZATION FOR CONFLICT PREVENTION IN THE COMMUNITY, *International Conference „,GLOBALIZATION, INNOVATION AND DEVELOPMENT.TRENDS AND PROSPECTS,, (G.I.D.T.P.) MAY 16-17, 2018, Alexandria, Roumanie,*

## THANKS

Now, at the completion of this stage in my life, I wish to address a few words of thanks to those who have guided me or given me the support during this PhD thesis. Chosen thanks go, first of all, to my scientific coordinator, Mrs. Prof. univ. dr. Constanța POPESCU, for her permanent guidance, for the advice granted, the patience and professionalism, the full support and understanding she has shown during the entire doctoral internship, thus contributing to my personal and professional training and, last but not least, for the nobility of soul that characterizes her. I owe special thanks to the members of the guidance committee for the precious time given, for the valuable scientific advice as well as for the competent and permanent guidance during the elaboration and realization of this doctoral thesis. In particular, I want to thank my family and especially my son Mihnea, for the unconditional love, moral, financial support, understanding and encouragement offered permanently throughout these years. I thank my colleagues from the doctoral school for the fruitful collaboration and for the quality time spent together.

**Lucia JUGAN**

## INTRODUCTION

### CHAPTER 1. CONFLICT MANAGEMENT – CONCEPTUAL DELIMITATIONS

#### 1.1. THEORETICAL JUSTIFICATIONS REGARDING THE CONCEPT OF CONFLICT

#### 1.2. CONFLICT TYPOLOGY

1.2.1. Conflicts between students

1.2.2. Conflicts between teachers

1.2.3. Conflicts between teachers and parents

1.2.4. Teacher-student conflicts

#### 1.3. STAGES OF CONFLICT

#### 1.4. CAUSES AND CONSEQUENCES OF CONFLICT

#### 1.5. CONFLICT MANAGEMENT AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES

1.5.1. Organisational conflict management styles

1.5.2. Steps in managing a conflict

1.5.3. Ways of conflict prevention and management

1.5.4. Conflict management solutions

#### 1.6. CONFLICT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

#### 1.7. CHAPTER CONCLUSIONS

### CHAPTER 2. MANAGERIAL CONFLICT RESOLUTION STRATEGIES

#### 2.1. MANAGERIAL APPROACHES USED IN CONFLICT MANAGEMENT AND RESOLUTION

2.1.1. Complete approach

2.1.2. Friendly approach

2.1.3. Dominant approach

2.1.4. Avoidance style

#### 2.2. CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

2.2.1. Forcing/confronting

2.2.2. "Win-win" collaboration/strategy

2.2.3. Compromise

2.2.4. Withdrawal/avoidance

2.2.5. Acceptance

#### 2.3. TECHNIQUES USED IN CONFLICT MANAGEMENT

2.3.1. Communication and conflict management

2.3.2. Negotiation and conflict management

2.3.3. Hierarchical Appeal

2.3.4. Arbitration

2.3.5. Mediation

#### 2.4. CHAPTER CONCLUSIONS

### CHAPTER 3. PRESENTATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM OF THE PRE-UNIVERSITY EDUCATION IN BIHOR COUNTY

#### 3.1 PRESENTATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION IN ROMANIA



- 3.2 PRESENTATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM IN THE PRE-UNIVERSITY EDUCATION IN BIHOR COUNTY
  - 3.2.1. School network
  - 3.2.2. Human resources
- 3.3. CHAPTER CONCLUSIONS

## **CHAPTER 4. EMPIRICAL RESEARCH ON CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL ORGANIZATIONS IN BIHOR COUNTY**

- 4.1. PURPOSE OF THE RESEARCH
- 4.2. OBJECTIVE OF THE RESEARCH
- 4.3. WORKING ASSUMPTIONS
- 4.4. RESEARCH TOOLS AND METHODS
  - 4.4.1. Observation Unit
  - 4.4.2. Survey unit
  - 4.4.3. Sample of participants
- 4.5. INTERPRETATION OF RESULTS AND VERIFICATION OF ASSUMPTIONS
  - 4.5.1. Description of the variables
  - 4.5.2. Section Conflict at work
  - 4.5.3. Conflict management section
  - 4.5.4. Conflict resolution section
  - 4.5.5. Validation of assumptions
- 4.6. CHAPTER CONCLUSIONS
  - 4.6.1. Conclusions section "Conflict at work"
  - 4.6.2. Conclusions section "Conflict management"
  - 4.6.3. Conclusions section "Conflict resolution"

## **CHAPTER 5. MODEL OF CONFLICT PREVENTION AND COMMUNICATION STRATEGY IN SCHOOL ORGANISATIONS**

### **GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH**

#### **BIBLIOGRAPHY**

#### **LIST TABLES**

#### **GRAPHIC LIST**

#### **LIST OF FIGURES**

#### **ANNEXES**

### **KEYWORDS**

*Conflict, Strategy, Educational Systems, School Organization, Communication, Negotiation*

Conflicts are a component and an integral consequence of life in society. Conflict in the workplace is an important thing, and some would say, inevitably in organizational life. There are conflicting tensions, conflicts, contradictions and divergent interests within an organization. What interests us in the framework of this scientific research are the internal conflicts resulting from group communication or from the tensions that are formed around the work of the organization. To refuse to admit the presence of latent or open conflicts is to refuse to admit the facts or the reality of organizational life.

Although all researchers have their own way of developing their approach to organizational conflict, they all agree that it is inevitable and necessary for the dynamics of work. However, it should be borne in mind that they can have dangerous consequences both on the members of the organization and on the organization itself. Therefore, if these conflicts are not managed correctly, they can have a negative impact on the organization.

People in conflict, regardless of their position in the organization, suffer and lose motivation at work. This is detrimental to organizational performance (decrease in productivity) and even the image of staff (reputation). In order to avoid these consequences, it is important to know how to approach the conflict situation, from the very beginning with the installation, starting with the creation of the favorable climate, good communication, understanding and up to the restoration of the original climate. We all know that conflict prevention is desirable, but as long as it has failed and conflict arises, then management must be done with tact and appropriate strategies.

Conflict, as a form of interaction between beings, is present throughout the organization of the living world, but humans are the only beings on earth who come into conflict with each other for reasons other than those related to survival. Conflicts arise between individual representatives of communities, in public life: between people, social groups, classes, states.

Conflict situations are everyday realities in any type of organization, and their analysis and management has kept alive the interest of specialists, especially due to their impact on individual and organizational performance.

In the school organization, all recognized types of interpersonal, intergroup, intragroup, group-individual conflicts undeniably occur. There is no miracle recipe, generally valid for conflict management. Conflict management in the school organization is the key point for the smooth running of the teaching process

The doctoral thesis **entitled Managerial strategies for preventing and combating conflict in organizations in pre-university education**", was chosen primarily because I work

in a rural school in Bihor County (as a manager), intercultural school, where the members of the school organization come from different cultural backgrounds, being different in ethnicity, religion, cultural level, standard of living, etc. and where, perhaps more than in other educational institutions, conflicts can occur spontaneously and must be resolved promptly.

Based primarily on my personal experience of 19 years at the department, but also as a school principal for 6 years, I tried to prove that the school units that have been in constant legislative and organizational change for a very long time, want to have their own institutional identity, but they face various malfunctions.

## PURPOSE, OBJECTIVES AND RESEARCH HYPOTHESES

Considering the fact that one of the activities of a school principal is also to manage relations with employees, in the sense of observer, diagnostician of the causes generating conflict, mediator, natural, conflict management should be a subject known by the directors of educational establishments;

**The fundamental objective** of this scientific research is to *identify the main ways of action for the implementation of an efficient management system for preventing, combating and resolving conflicts in school organizations in Bihor County.*

Conflict management consists, in fact, in the implementation of an efficient model for the management of conflict situations, a model that is based on technique and strategies for conflict resolution. From the desire to bring added value to this field, by developing effective knowledge and information both to specialists in the academic environment and to practitioners in the field, this scientific research aims to achieve the following **secondary objectives**:

- Maintaining the current state of research in the field of conflict management – defining concepts and identifying existing typologies;
- Identifying organizational conflicts in school organizations in Bihor County and validating the importance of effective conflict management;
- Identification of managerial strategies for preventing and combating conflicts

In carrying out the present scientific approach, we have used a combination of theoretical research methods and techniques (qualitative research) with empirical (quantitative) research.

Theoretical research has contributed to the welding of information specific to the field of conflict management. Thus, through the comparative analysis, observation and interpretation of the theoretical information existing in the bibliographic sources at national

and international level, we have laid the foundations of a useful and pertinent documentation for the realization of our scientific approach.

This study aims to deepen a complex and inevitable phenomenon in an organization, such as conflict and its management. The purpose of this research is to gather information from the actors who are living through this situation. It is not only a question of verifying working hypotheses, but of specifically examining the management of conflicts within these organisations.

As the study of conflict can cause certain disadvantages in data collection, choosing a suitable technique proves to be essential. Thus, we chose a quantitative approach using the questionnaires, followed by a statistical interpretation of the data collected on the basis of the questionnaires, using both the method of graphical representation and the logical deduction.

In order to meet the objectives of the paper, we have proposed the following research hypotheses:

**Section A. Conflict at work**

- Hypothesis 1: Knowledge of conflict resolution techniques and strategies is a starting point for effective conflict management
- Hypothesis 2: The development of conflict management has a solid foundation in the awareness of labor conflicts

**Section B. Conflict management**

- Hypothesis 3: Effective conflict resolution depends on the existence of a conflict management system at the level of each organization.
- Hypothesis 4. The manager of the school institution has the most important role in preventing and combating conflicts arising within the school organization
- Hypothesis 5. Conflicts in the workplace can also generate positive results

**Section C. Conflict resolution**

- Hypothesis 6. Refresher courses for managing labor conflicts can prevent their occurrence and manifestation
- Hypothesis 7. The evolution of labor conflicts in school organizations in Bihor County is increasing due to the Covid 19 pandemic
- Hypothesis 8. Conflict management is influenced by the size of the school organization

The doctoral thesis has a logical structure, starting with an introduction in which the necessity and actuality of the research topic is presented, it continues with five chapters and ends with final conclusions, personal contributions, future directions of action and limits of research.

Chapter 1. *Conflict management – conceptual delimitations*, begins with theoretical justifications regarding the concept of conflict, typology, stages, causes and consequences of conflict in organizations. The following chapter analyzes conflict management and conflict management styles, taking into account the following: stages in conflict management, ways of conflict prevention and management and solutions on conflict management.

The second chapter Managerial *strategies for conflict resolution* presents in the first part the main managerial approaches used in conflict management and resolution, respectively complete approach, friendly approach, dominant approach, avoidance style, after which the strategies on conflict management are analyzed (forcing/ confrontation, collaboration / "win-win" strategy, compromise, withdrawal / avoidance and acceptance). In the second part of the chapter are analyzed the techniques used in conflict management, namely communication and conflict management, negotiation and conflict management, hierarchical appeal, arbitration, mediation, conflict resolution through prevention and conflict avoidance and management, so that in the end the new trends in conflict management are presented. Chapter 3. *The presentation of the educational system of the pre-university education in Bihor County*, analyzes, first of all, the educational system in the pre-university education in Romania, after which the school network and the human resources from the educational system in the pre-university education in Bihor County are presented.

In chapter 4 *Empirical research on conflict management in school organizations in Bihor County*, the purpose of the research is presented, the object of the research is identified and the working hypotheses are formulated, the research tools and methods used are detailed, the observation unit, the survey unit and the sample of participants are presented. In this regard, a questionnaire was conceived, which was distributed to a number of 353 teachers employed in school organizations in pre-university education in Bihor County. As regards the interpretation of the results and the verification of the hypotheses, for each section the analysis of the data received for each section is carried out, the conflict at work, the conflict management and the resolution of the conflicts, and then the hypotheses are verified regarding the degree of their validity.

In the fifth chapter *Model of strategy for preventing and combating conflicts in school organizations*, a SWOT analysis of the educational system in Bihor County was made. In the continuation of the chapter is presented the model of the strategy for preventing and combating conflict in school organizations. The strategy developed within this research is based on the needs of adolescents from grades IX-XII. The fundamental objective of the strategy is to respond to the need for knowledge and increase of school performance through teaching and coaching - applicative approaches to counseling and orientation classes.

The doctoral thesis entitled *Managerial strategies for preventing and combating conflict in the organizations in the pre-university education* ends with the final conclusions, personal contributions, future directions of action and research limits, bibliographic resources, and in the annex is presented the questionnaire that was the basis of the empirical research of the present scientific approach.

## **GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH**

The presence of some factors that determine inappropriate behavior among students imposes two fundamental aspects in conflict management: prevention and resolution of the conflict that could not be prevented. In order for the teacher to act to prevent and resolve conflicts, it is necessary for him to recognize them and know their stages of evolution.

The elements by which the conflict can be recognized are: discomfort, incident, misunderstanding, tension and crisis. Discomfort is an intuitive sensation according to which something is not right, even if you cannot say something specific. It is hard to say what is happening because nothing was said. It is a moment when the teacher can find a way of action to prevent the conflict or has nothing better to do than to wait alertly for what will happen.

The incident presupposes the passing of some small deeds, for example an exchange of words that sadden or irritate, but they do not persist and are forgotten in a short period of time. An incident can be a simple problem if it is resolved by communicating the elements that disturbed, expectations, explanations, requests, promises, etc. If the incidental is poorly perceived, then it can be escalated.

Misunderstanding can be generated by faulty communication. When erroneous conclusions are drawn, it means that prejudices, lies, aggressiveness, etc. have taken their place.

The tension is installed at the moment when the perception of a person's action is distorted. The negative attitudes and fixed ideas present on both sides becomes a permanent

source of fear, of fear. The feelings towards the person in question get worse and the spark that leads to the inflammation of the situation is missing.

Strife is the most obvious manifestation of conflict. It is the moment when the relationship is interrupted and different manifestations of verbal or physical violence appear. Behavior can become violent, because it escapes the control of reason, being dominated by emotional impulses.

The process of the conflict can be segmented into five stages that must be known by the educational manager: the latent conflict (the stage of appearance when it starts to develop), the perceived conflict (when those involved recognize the existence of the conflict), the felt conflict (when those involved feel the states of tension, of anger, frustration), manifest conflict (when individuals begin to manifest themselves through behavior) and final conflict (when the problem has been resolved or postponed).

In a conflict situation, there can be two types of actions: approach and avoidance. The teacher must choose the approach action, because, although he dislikes it, it is necessary to get involved in resolving a conflict that has arisen, otherwise it could degenerate. The teacher must take into account the fact that the resolution of a conflict often depends on the will of those involved to modify their attitudes and opinions. The managerial ability to resolve conflicts depends on the teacher's competencies in human relations management and communication skills. Therefore, in conflict management, the teacher must know how to speak, but also to listen, to promote cooperation in order to develop a climate based on trust, to show respect for the parties involved, to be tolerant of different opinions, to promote the democratic making of a decision, to be responsible, to show balance, calmness and to be fair to those involved.

The chances of resolving a conflict decrease if the focus is on the problem and not on the people involved. If two people have reached a conflict, even if they were friends before, the relationship between them can only have the following meanings: both win, both lose, one wins and the other loses.

Avoiding, abandoning, postponing or ignoring conflict is also a way of dealing with conflict. One of the parties involved does not recognize the presence of the conflict and withdraws for fear of the consequences it would have. Many times, withdrawal is done with the intention of making the other person change their mind and withdraw. Such a procedure can lead to fueling the tension and the conflict could break out much more strongly and with much more damaging consequences for the individual and for the group he belongs to. That is why I think it is advisable for the teacher to always be alert and to intervene as soon as he perceives the existence of a conflict.

From the materials consulted, we found that there is a diversity of behavioral rules, which if known and respected, would lead to the prevention and resolution of conflicts. One of them would be the ability to express our feelings and opinions in a clear, easy-to-understand way. The answers must be accompanied by explanations, whether they are positive or negative. The teacher's expectations from the students must be communicated and justified. If they are well understood by students, many causes of conflict will be eliminated. Much harder to express your feelings and opinions towards a person whose attitude affects you.

Conflict management is an essential element of quality management, both at the level of a group, of an organization, and at the social and cultural level. Due to the confrontation with communication partners coming from other cultural backgrounds, a strategy must be developed that takes into account the objectives of an organization, but also the culture to which it belongs. I believe that conflict management is a very important element of achieving social cohesion, that's why the topic should be presented both in the training courses for young teachers and in those of continuous training for teachers with more teaching experience.

Due to the fact that today the student has numerous sources of information, the teacher's role is to provide him with a behavioural and attitudinal model, and he will only succeed if he behaves as a good citizen. The teacher must be creative, receptive to the new that he accepts and promotes and trains students in the spirit of the same values and attitudes, skills and abilities, of a real European education.

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

Among the main contributions of this research we consider that the most representative are:

- Analysis and interpretation of notions specific to conflict management, such as: conflict, organizational conflict, techniques and methods of conflict resolution;
- At the level of managerial strategies for conflict resolution we have synthesized the main forms of managerial approaches used in conflict management and resolution, methods and techniques used in conflict management.
- Through the empirical study carried out (the questionnaire) we were able to establish that any conflict is an integral part of labor relations, organizational conflicts also generate positive effects or that effective conflict resolution depends on the existence of a conflict management system at the level of each organization.
- Propose a conflict prevention strategy in school organizations.



## LIMITS OF RESEARCH

The research that I performed on the basis of baldness has a serieerie of limits determined primarily by the rigidity of the relationship between me and the respondents by applying a formalized border.

This formalization of the chestionarului by the construction of questions with răspunsuri precodificate este impuste of the requirement of rapid data processing.

Another limit is determined by the ability of the respondenților to appreciate the researched events and the memorie eras that are directly proporțiole with the time period scurs from the manipulation of the events investigated. The asemenea, sentiments, resemenea, spondenților level of each pot influence in a greater o masura sau lower the truth despre fenomenele studiate, răspunsurile celor studiați pot be affected by the situation lor experimental. Another factor of distorsiune poate be represented by the chestionar, which includes general questions, which allows o research of the problemei in ansamblu and not by detail.

## FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH





The purpose of a research is not to try to solve in an exhaustive manner all the problems that target the field or the respective theme. This goal would be unrealistic and impossible to achieve. A complete and elaborate scientific research has as its main objective the finding of answers to the existing questions and the generation of other problems to be subjected to future analyses. Without claiming to have managed to identify all future perspectives, we can recommend the following directions for further research:

- I propose a comparative analysis of the situation in which conflicts are prevented and fought in Bihori pre-university education in relation to the national situation in pre-university education.
- A team of researchers that will have a mixed composition, educators, managers and statisticians, will be able to do extensive research, based on random sampling techniques, which can extend and generalize the conclusions to the entire population, correlated with the extension of the population and comparative analyzes on components of the population.

**CURRICULUM VITAE**



**CURRICULUM VITAE**

<b>PERSONAL INFORMATION</b>	<b>JUGAN LUCIA</b>
	<p> Romania, Bihor, Abrămu, Nr. 168, postal code 417015</p> <p> 0756216459</p> <p> <a href="mailto:_juganlucia@yahoo.com">_juganlucia@yahoo.com</a></p> <p>Female Sex   <b>Date of birth</b> 08/03/1982   <b>Nationality</b> Romanian</p>

<b>WORKPLACE</b>	Secondary School No.1 Petreu, Str.Principala, Nr.326, Sat.Petreu, Com. Abrămuț, jud. Bihor,
------------------	---

<b>PROFESSIONAL EXPERIENCE</b>	21 years of work experience/ pre-university education
--------------------------------	---

01/07/2015–Present	<p><b>Director / preschool education teacher</b>                  Secondary School No.1 Petreu, Str.Principala, Nr.326, Sat.Petreu, Com. Abrămuț, jud. Bihor, 417018 zip code                  email: <a href="mailto:scoalapetreu@yahoo.com">scoalapetreu@yahoo.com</a>, telephone/ fax 0259353803</p>
01.09.2017-Presence	<p><b>Main activities and responsibilities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenured preschool teacher at the Kindergarten with Extended Program No.1 Marghita</li> <li>• Member of the National Corps of Experts in Educational Management;</li> <li>• Member of the Advisory Council of the Bihor County School Inspectorate, specialty <i>teacher / preschool education / early education (3–6 years)</i></li> <li>• Methodist and responsible for pedagogical circle - methodical center Marghita - pre-school education</li> <li>• Member, Evaluation Committee for gradations of merit preschool education;</li> <li>• Evaluator within the Contest for filling the teaching positionse / catechistries declared vacant / reserved in pre-university education;</li> </ul> <p><b>Type or sector of activity</b>                  pre-school education / early childhood education (3-6 years)</p>
September 2001 to October 2017	<p><b>Teacher / instituter / preschool education teacher,</b>                  Kindergarten with normal program No.2 Făncica</p>

	<p>Address: Sat Făncica,nr.</p> <p><b>Main activities and responsibilities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- establishing the contents, objectives and means of carrying out daily teaching activities, as well as for the optional activity;</li> <li>- initiating and applying projects for teaching curricular contents by using modern teaching methods (<i>Method of projects at early ages, integrated, transdisciplinary and interdisciplinary activities, carrying out the activity in the educational alternative Step by Step</i>);</li> <li>- mentor, guidance and practical pedagogical support, counseling beginner teachers;</li> <li>- author of the book <i>Imaginary Places in Children's Literature - Incursions into the work of Ion Creangă</i>, co-author of the books <i>The Method of Musical Education in Preprimary Education, Didactic Elements on Environmental Knowledge</i> and the brochure <i>Adventures of Johnny C.O.S.M.O. in Romania</i>;</li> <li>- preparation of calendar planning;</li> <li>- preparation of the weekly planning;</li> <li>- design of the means of initial, formative and final evaluation;</li> <li>- involvement of parents in curricular and extracurricular activities;</li> <li>- coordination, organization and development of projects with a target group preschoolers, both at local / county level;</li> <li>- carrying out parental education activities as a trainer- parent instructor within the approved program "Educate like this!";</li> <li>- developing partnerships in collaboration with pre-university education institutions;</li> <li>- member of the Administrative Board;</li> <li>- responsible of the Methodical Commission of Teachers at the kindergarten level (2005-2007);</li> <li>- coordinator of C.E.A.C. (2008-2009);</li> <li>- secretary of the Teachers' Council (2002-2005);</li> <li>- beneficiary of the in-service training mobility for the teaching staff funded by the Comenius Sectoral Program, component of the Lifelong Learning Program –<i>Multigrade Teaching: New Educational Methodologies for the "Standard" and Multigrade Schools</i> in Rhodes- Greece (2010);</li> <li>- participation in the seminar "<i>Innovative school management for a better school environment - Veltiosis</i>", within the project Comenius Regio- I.Ș.J. Dâmbovița- 2009;</li> <li>- expert good practice examples - working visits to Reggio Emilia (Italy-2011), Stockholm (Sweden-2011) and Barcelona (Spain-2011) - POSDRU project - "<i>In the big world of the little ones</i>" - carried out by I.Ș.J. Dâmbovița.</li> </ul> <p><b>Type or sector of activity:</b> pre-school education (3 – 6/7 years)</p>
<p>September 2001- October 2002</p>	<p><b>Teacher</b></p> <p>General School nr. 2 Slobozia, a commune in Arges County</p> <p><b>Main activities and responsibilities:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training and development of pupils' competences in accordance with the legal provisions</li> <li>• Design, organization and didactic evaluation</li> <li>• Evaluation of children's knowledge</li> <li>• Communication with parents</li> <li>• Organization of cultural and educational activities</li> <li>• Additional training of children with difficulties and those capable of performance</li> </ul>
	<p>Type or sector of activity primary education (7–11 years)</p>

EDUCATION AND TRAINING	
------------------------	--

2018- present	PhD student - <i>Management</i> Field	
	IOSUD- <i>Doctoral School of Economics and Humanities</i> , <i>Valahia</i> Târgoviște University, Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, Romania Phone/Fax: +40-245-206104 <a href="http://scoaladoctorala.valahia.ro/">http://scoaladoctorala.valahia.ro/</a>	
2018- 2020	▪ Doctoral studies	
	Master's degree <i>Organization Management</i>	
2009- 2011	<i>Valahia</i> Târgoviște University Faculty of Economics	
	▪ Postgraduate studies - cycle II Bologna ▪ Passing the dizertia exam – July 2020, with an average of 10.00	
2005- 2008	Master's degree <i>Language and Literature - theoretical perspectives and Teaching</i>	
	<i>Valahia</i> Târgoviște University Faculty of Letters	
2002- 2005	▪ Postgraduate studies - cycle II Bologna ▪ Promotion of the dissertation exam – July 2011, with an average of 10.00	
	Bachelor's degree <i>In Romanian-French Language and Literature</i>	
1996- 2001	<i>Valahia</i> Târgoviște University Faculty of Letters	
	▪ Postgraduate studies - cycle I Bologna ▪ Pass the bachelor's exam – July 2008, with an average of 9.50	
2002- 2005	Graduation diploma <i>Institute - primary education</i>	
	<i>Valahia</i> Târgoviște University University Pedagogical College of Targoviste	
1996- 2001	▪ Short-term higher education ▪ Passing the graduation exam – July 2005, with an average of 9.50	
	Baccalaureate Diploma <i>Teacher-Teacher</i>	
	<i>Constantin Cantacuzino</i> National College Targoviste	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secondary education</li> <li>▪ Baccalaureate exam promotion – July 2001, with an average of 9.30</li> </ul>
Teaching degrees	Certificates of obtaining the <i>final teaching degree / II / I</i>
	<i>Valahia Târgoviște University</i> <i>Department for the Training of Teaching Staff</i> in Targoviste
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Final teaching degree - 2003</li> <li>▪ Didactic degree II- 2008</li> <li>▪ Didactic degree I- 2013</li> </ul>
Courses	Diplomas / Certificates / Certificates / Certificates / Certificates
	The House of the Teaching Staff of Targoviste or other training providers
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Methods and strategies for the management of the class of students</i> - <a href="http://www.digital-learning.ro">www.digital-learning.ro</a> (2021)</li> <li>- <i>Inclusive and quality early education</i>, University of Pitesti - Faculty of Education Sciences, Social Sciences and Psychology, <a href="https://etic.cf/">https://etic.cf/</a></li> <li>- <i>Human resources management in school education</i>- CCD D-ta-2018</li> <li>- <i>Managerial documents, necessity or obligation?</i> - CCD D-ta-2017</li> <li>- <i>Development of social-emotional skills</i>- CCD D-ta- 2016</li> <li>- <i>Quality assurance in school</i>- CCD D-ta- 2015</li> <li>- Project POSDRU/87/1.3/S/62624- "Professionalization of the teaching career – new competences for actors of changes in education in Dâmbovița and Buzau counties"- <i>For Edu</i></li> <li>- <i>Module 1: ICT e-Education</i></li> <li>- <i>Module 2: Designing and implementing the competence-centered curriculum</i></li> <li>- <i>Module 3: Classroom management - crisis management</i></li> <li>- <i>module 4: Interactive teaching-learning methods</i></li> <li>- <i>Support for school units in implementing the manual for internal quality evaluation in education</i>- Găești- 2013</li> <li>- <i>Common communication skills in English</i>- level I- CCD D-ta-2014</li> <li>- <i>Erasmus+ project management, from idea to implementation</i>- CCD D-ta- 2014</li> <li>- Project POSDRU/85/1.1/S/63876- "<i>Optim E-Manager!</i>" – 3 modules- <i>Strategic Management</i> (2012), <i>Operational Management</i> (2012) and <i>Human Resources Management</i> (2013)</li> <li>- <i>Risk Control Director</i> - 2012</li> <li>- Educational project to promote education for participation <i>Development of emotional and social skills in children aged 3 to 7 years</i>- Târgu-Neamț- 2011</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Professionals in pre-university educational management (ProMEP)</i>- 2011</li> <li>- <i>Training course for the occupation of Methodist</i>, S.C. Zece Plus Onești (2010)</li> <li>- <i>Regional Early Education Project Course (PRET)</i>- 2010</li> <li>- <i>Training course for the occupation of mentor</i>, S.C. Info Educatie</li> </ul>	

	<p>Iași (2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Training course for the occupation of trainer</i>, S.C. Info Educatie Iași (2010)</li> <li>- <i>Early-age project method</i> (2006)</li> <li>- <i>Lifelong learning of adults through the method we educate like this!</i> - 2005</li> <li>- <i>Learning through cooperation (module III) in the methodology of applying the educational alternative Step by Step</i>, 2005</li> <li>- <i>The training course (module II) in the methodology of applying the educational alternative Step by Step</i>, 2003</li> <li>- <i>The training course (module I- 24 hours) in the methodology of applying the educational alternative Step by Step</i>, 2002</li> </ul>
--	--

<b>PERSONAL COMPETENCEE</b>	
-----------------------------	--

Mother tongue	Romanian				
Other known foreign languages	UNDERSTANDING		SPEECH		WRITING
	Obedience	Read	Participation in conversation	Oral speech	
FRENCH	c1	c1	B2	B2	b1
	Communication language skills in French - Bachelor's degree supplement, issued by <i>the Wallachia University of Targoviste</i>				
ENGLISH	b1	b1	B2	B2	B2
	Language skills for communication in English - certificate issued by the Dâmbovița Teaching Staff House, - transcript issued by the <i>Wallachia University of Targoviste</i>				

Competencies of communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• the position of director I hold at the workplace since 2009 implies efficient communication with the main categories of public such as: children, parents, teachers, inspectors, representatives of different institutions, etc. ;</li> <li>• good communication skills acquired through one's own experience as a Methodist, trainer and pedagogical circle responsible at the level of Dâmbovița County;</li> <li>• active listening, selecting the appropriate ways and means, adapting to new and unforeseen situations, identifying the individual and group peculiarities of the interlocutors, "each one learns from each", mediation and negotiation of conflicts, adequacy of behavior in relation to interlocutors, etc.</li> </ul>
Organizational skills/ Managerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leadership - director, planning, assignment of tasks, decision making, time management and compliance with deadlines (currently, I am in charge of a team of 40 people);</li> <li>• carrying out local, county, national and international educational projects and programs, coordinating teams of teachers within the E-twinning/ Erasmus+ program, partner institutions</li> </ul>

	<p>within the approved projects</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identification, description and solution of managerial problems;</li> <li>• prevention, settlement and resolution of educational conflicts in the school organization;</li> </ul>
Skills acquired in the workplace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• management of conflict situations and generating tensions in the institution (teachers, community / family)</li> <li>• the ability to work under pressure of deadlines – getting used to short deadlines for teaching projects or completing tasks is highly valued in any school organization;</li> <li>• ability to work in a team;</li> <li>• positive attitude – in many situations, optimism is the key to gaining new perspectives and making things work at work;</li> <li>• creativity – the ability to find solutions and bring added value within the organization;</li> <li>• leadership skills: carrying out activities of monitoring and quality control in education, currently being a Methodist, responsible for thematic specialized inspections, inspections for granting teaching degrees, member of the evaluation committee of teachers' files for granting merit gradation.</li> </ul>

Computer skills	SELF ASSESSMENT		
	Content creation	Security	Problem solving
	User independent	Independent user	Independent user

Other competences	
-------------------	--

Driver's license	category B
------------------	------------

ADDITIONAL INFORMATION	
------------------------	--