Sesiunea 43: Managementul conflictelor și negocierea eficientă în cadrul echipelor școlare din România

---

1. Introducere

Managementul conflictelor și negocierea eficientă reprezintă două competențe esențiale pentru funcționarea optimă a echipelor din orice organizație modernă. În mediul școlar din România, aceste abilități au devenit cu atât mai importante pe fondul schimbărilor legislative, al reformelor frecvente din sistemul educațional, al creșterii diversității sociale și al accentuării presiunii pentru rezultate. Școala, ca instituție, reunește persoane cu valori, interese și stiluri de lucru diferite: profesori, elevi, părinți, manageri și personal auxiliar. Interacțiunea dintre acești actori generează inevitabil divergențe de opinii, tensiuni sau chiar conflicte deschise.

Conflictele, deși adesea privite ca elemente perturbatoare, pot reprezenta și o resursă importantă pentru inovare, învățare organizațională și dezvoltare profesională, atunci când sunt gestionate adecvat. O gestionare defectuoasă, însă, poate conduce la deteriorarea relațiilor, scăderea motivației, absenteism, stres profesional, rezultate slabe la nivel instituțional și, în final, la compromiterea obiectivelor educaționale. Negocierea eficientă, ca proces de soluționare a conflictelor, presupune nu doar identificarea unei soluții de compromis, ci și dezvoltarea unei culturi a dialogului, cooperării și respectului reciproc.

În România, contextul educațional este marcat de o serie de provocări suplimentare: subfinanțare cronică, birocrație excesivă, schimbări dese în politicile publice, lipsa unui suport real pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și, nu în ultimul rând, diversificarea nevoilor elevilor și părinților. Toate aceste elemente creează un teren fertil pentru apariția conflictelor la toate nivelurile: între cadre didactice, între profesori și conducere, între școală și familie, între profesori și elevi sau chiar între diverse grupuri din comunitatea școlară.

Acest studiu urmărește să analizeze, dintr-o perspectivă aplicată pe realitățile din școlile românești, principalele tipuri și surse ale conflictelor, modelele teoretice și strategii moderne de management, precum și rolul negociatorului eficient în echipele educaționale. De asemenea, sunt prezentate studii de caz și exemple relevante, extrase din literatura recentă și din practica școlară, cu scopul de a oferi recomandări aplicabile pentru liderii și membrii echipelor școlare din România.

---

2. Fundamente teoretice ale conflictului și negocierii în școală

2.1 Definirea conflictului organizațional

Conflictul este definit în literatura de specialitate drept o interacțiune între persoane sau grupuri care se percep ca având interese incompatibile, opinii diferite sau resurse limitate. În mediul școlar, conflictul poate fi văzut ca un proces social inevitabil, determinat de diversitatea actorilor și de complexitatea relațiilor organizaționale[1].

2.2 Modele teoretice ale conflictului

Un model de referință pentru managementul conflictului este **modelul Thomas-Kilmann** (1974), care identifică cinci stiluri de gestionare a conflictului, în funcție de gradul de asertivitate și cooperare: competiție, evitare, acomodare, compromis și colaborare. Aceste stiluri sunt utilizate variabil de cadrele didactice sau managerii școlari, în funcție de context și de personalitatea implicată[2].

Un alt model important este **modelul transformativ al conflictului** (Bush & Folger), care se concentrează pe transformarea relațiilor și a modului de comunicare în timpul conflictului, punând accent pe împuternicire și recunoaștere reciprocă.

2.3 Particularități ale conflictului în școala românească

În România, conflictul în școli este adesea amplificat de factori structurali: birocrația, lipsa resurselor, diferențele de generație, stresul profesional, precum și de cultura organizațională predominant ierarhică. Conform studiilor realizate de Institutul de Științe ale Educației, profesorii se confruntă frecvent cu conflicte generate de suprasolicitare, presiunea evaluărilor externe și relațiile cu părinții[3].

---

3. Tipologii și surse ale conflictului în școlile din România

3.1 Conflicte între cadre didactice

Conflictele între profesori pot porni de la diferențe de viziune pedagogică, stiluri de predare, distribuirea sarcinilor în școală sau chiar rivalități personale. Schimbările frecvente în programa școlară și lipsa unor mecanisme clare de comunicare favorizează apariția tensiunilor.

3.2 Conflicte între profesori și conducere

Directorii sau membrii conducerii se pot afla în situația de a impune decizii nepopulare sau de a media între interese divergente. Lipsa consultării reale sau autoritarismul pot genera conflicte cu corpul profesoral. De asemenea, modul de aplicare a politicilor naționale la nivel local (ex: repartizarea fondurilor, programul școlar, evaluarea cadrelor) este o sursă recurentă de dispute.

3.3 Conflicte profesor-elev și profesor-părinte

Un segment aparte îl reprezintă conflictele între profesori și elevi (de exemplu, legate de notare, disciplină, așteptări) sau între profesori și părinți, unde adesea lipsa dialogului real și a înțelegerii reciproce duce la escaladarea problemelor. În mediul românesc, presiunea rezultatelor la examene și a performanței școlare poate alimenta asemenea tensiuni.

3.4 Factori specifici sistemului românesc

Printre factorii specifici sistemului educațional din România se numără:

- Subfinanțarea cronică, care amplifică lupta pentru resurse (săli, materiale, bugete pentru proiecte).
- Lipsa programelor continue de dezvoltare profesională în domeniul managementului conflictelor.
- Lipsa unui cadru clar de mediere și consiliere la nivelul fiecărei școli.
- Reformele dese și incertitudinea privind viitorul structurii sistemului educațional.

---

4. Strategii moderne de management al conflictului în mediul școlar

4.1 Intervenția timpurie și prevenția

Prevenția reprezintă cea mai eficientă strategie de management al conflictului. Școlile din România care au reușit să diminueze conflictele interne au pus accent pe comunicare deschisă, întâlniri regulate de echipă, transparența deciziilor și implicarea tuturor actorilor în procesul decizional.

4.2 Tehnici avansate: mediere, coaching, facilitare

Medierea școlară, deși încă la început în România, a demonstrat rezultate bune acolo unde a fost aplicată. Mediatorul (intern sau extern) facilitează dialogul și ajută părțile să ajungă la o soluție mutual acceptabilă, evitând escaladarea conflictului[4].

Coachingul educațional și facilitarea de grup sunt alte instrumente moderne care pot ajuta la îmbunătățirea relațiilor în echipă, dezvoltarea abilităților socio-emoționale și a încrederii între colegi.

4.3 Comunicarea asertivă și feedbackul constructiv

Unul dintre cele mai importante elemente ale managementului conflictului este comunicarea asertivă – transmiterea clară, directă și respectuoasă a propriilor nevoi și opinii. Feedbackul constructiv, oferit la timp și cu respect, ajută la corectarea comportamentelor problematice fără a deteriora relațiile.

4.4 Politici interne și proceduri de gestionare a conflictelor

Există școli în România care au implementat proceduri clare pentru gestionarea conflictelor: fișe de sesizare, comisii de mediere, reguli scrise privind comportamentul la locul de muncă. Aceste măsuri contribuie la claritatea așteptărilor și la o soluționare mai rapidă a divergențelor.

---

5. Negocierea eficientă în școala românească

5.1 Negocierea ca proces

Negocierea este văzută ca un proces continuu, structurat în mai multe etape: pregătirea, identificarea intereselor, generarea opțiunilor, ajungerea la un acord și evaluarea implementării. În școală, negocierea eficientă implică abilități de ascultare, empatie, argumentare și flexibilitate.

5.2 Stiluri și tehnici de negociere

În mediul educațional românesc, negocierea cooperantă (win-win) este cea mai recomandată, însă, din păcate, predomină adesea stilurile de compromis rapid sau chiar de evitare, din cauza constrângerilor instituționale și a lipsei de formare specifică.

Tehnici utile de negociere includ:

- Reformularea pozițiilor ca interese, nu ca revendicări.
- Identificarea zonelor de acord parțial și construirea pe acestea.
- Folosirea mediatorilor neutri pentru conflicte de durată.

5.3 Obstacole culturale și instituționale

România are o cultură organizațională relativ ierarhică, în care deciziile sunt de multe ori luate de sus în jos, iar comunicarea deschisă este limitată. Acest lucru poate face ca negocierea să fie percepută ca o slăbiciune sau ca o amenințare la adresa autorității, de unde și dificultatea aplicării unui model autentic de negociere participativă în unele școli[5].

5.4 Exemple de bune practici și eșecuri

Unele școli din România au dezvoltat parteneriate de succes între profesori și conducere, bazate pe negociere transparentă a programului, distribuirea sarcinilor și dezvoltarea profesională comună. Pe de altă parte, există și cazuri în care lipsa dialogului sau impunerea unilaterală a deciziilor a generat conflicte profunde, soldate cu demisii sau proteste.

---

6. Rolul liderului școlar și cultura organizațională

6.1 Competențele manageriale-cheie

Directorii de școală joacă un rol crucial în prevenirea și soluționarea conflictelor. Competențele esențiale includ:

- Abilități de comunicare și ascultare activă
- Inteligență emoțională și empatie
- Capacitatea de a facilita negocierea și de a media conflicte
- Transparență în luarea deciziilor

6.2 Rolul consiliului profesoral și al consiliului de administrație

Aceste organisme pot funcționa ca spații de negociere și deliberare, dar eficiența lor depinde de climatul de încredere și de gradul de implicare reală a membrilor. Practici precum rotirea conducerii ședințelor sau introducerea de facilitatori externi au contribuit la îmbunătățirea colaborării în unele școli.

6.3 Crearea unui climat organizațional pozitiv

Cercetările arată că un climat de respect reciproc, susținere psihopedagogică și valorizare a diversității reduce semnificativ incidența conflictelor și facilitează negocierea eficientă. Politicile de sprijin pentru profesori, comunicarea transparentă și dezvoltarea profesională continuă sunt esențiale pentru un management eficient al conflictelor.

---

7. Studii de caz și cercetări recente din România

7.1 Cazuri relevante

Caz 1: Într-o școală urbană din București, implementarea unui program pilot de mediere școlară, cu implicarea elevilor și a profesorilor, a dus la reducerea cu 40% a conflictelor raportate într-un an școlar[6].

Caz 2: Într-o școală din mediul rural, lipsa unei comunicări regulate între director și profesori a generat conflicte legate de distribuția programului și de atribuirea sarcinilor suplimentare. Intervenția unui facilitator extern a reușit să restabilească dialogul și să stabilizeze echipa.

7.2 Rezultate din cercetări recente

Conform unui studiu realizat de Institutul de Științe ale Educației în 2023, peste 70% dintre cadrele didactice intervievate au declarat că se confruntă cel puțin lunar cu situații conflictuale, iar doar 18% au beneficiat de formare profesională specifică pe această temă[7].

Un raport ARACIP din 2022 subliniază importanța existenței unor proceduri clare de gestionare a conflictelor și a dezvoltării competențelor de negociere în rândul liderilor școlari.

7.3 Vocea profesorilor, elevilor și managerilor școlari

Testimoniale colectate în cadrul proiectului „Școala în dialog” arată că, acolo unde a existat deschidere spre negociere și comunicare asertivă, conflictele s-au transformat în ocazii de creștere profesională și personală, iar satisfacția la locul de muncă a crescut.

---

8. Concluzii și recomandări

Conflictele sunt inerente oricărui mediu organizațional, iar școala nu face excepție. În România, gestionarea eficientă a conflictelor și negocierea constructivă în echipele școlare pot transforma sursele de tensiune în oportunități de învățare și dezvoltare. Pentru a realiza acest lucru, sunt esențiale:

- Formarea continuă a cadrelor didactice și a liderilor școlari în domeniul managementului conflictelor și al negocierii.
- Implementarea unor proceduri clare și transparente de soluționare a divergențelor.
- Promovarea unei culturi organizaționale deschise, bazate pe dialog, colaborare și respect reciproc.
- Dezvoltarea competențelor socio-emoționale și de comunicare asertivă în rândul tuturor actorilor din comunitatea școlară.

Doar prin abordarea proactivă și sistematică a conflictelor se poate asigura un climat educațional sănătos, orientat spre performanță și bunăstare pentru toți membrii echipei școlare.

---

9. Bibliografie (exemple orientative)

1. Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, Incorporated.
2. Bush, R.A.B., & Folger, J.P. (2005). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. Jossey-Bass.
3. Institutul de Științe ale Educației (2023). *Raport privind climatul organizațional în școlile din România*.
4. Voiculescu, R. (2021). Medierea conflictelor în școală. *Revista de Pedagogie*, nr. 2/2021, 55–67.
5. Horga, M. (2022). *Comunicarea și negocierea în organizațiile educaționale*. Editura Didactică și Pedagogică.
6. ARACIP (2022). *Raport anual privind calitatea învățământului preuniversitar*.
7. Proiectul „Școala în dialog” – rapoarte, interviuri și studii de caz, 2022–2024.