

**DIMENSIUNI ACTUALE ÎN ABORDAREA MANAGEMENTULUI
CONFLICTELOR PEDAGOGICE
CURRENT DIMENSIONS IN APPROACHING THE MANAGEMENT OF
PEDAGOGICAL CONFLICTS**

***Tatiana ȘOVA, conferențiară universitară, doctor,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova***

***Maia BOROZAN, profesoară universitară, doctor habilitat,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Republica Moldova***

Rezumat: *Articolul prezintă un demers investigațional al factorilor generatori de conflicte pedagogice de natură intrapersonală și interpersonală ce stimulează dezvoltarea profesională și personală, dar în același timp constituie un blocaj serios în comunicarea pedagogică. Sunt evidențiate strategii de soluționare*



constructivă a conflictelor pedagogice prin manifestarea culturii emoționale, prin afirmarea profesionalismului pedagogic, prin valorificarea resurselor interpersonale și a celor intrapersonale și prin gestionarea eficientă a stresului la locul de muncă.

Cuvinte-cheie: conflicte pedagogice, factori interpersonali, factori intrapersonali, cultură emoțională, stres profesional, dezvoltare profesională, dezvoltare personală

Abstract: The article presents an investigative approach to the factors that generate pedagogical conflicts of an intrapersonal and interpersonal nature that stimulate professional and personal development, but at the same time constitute a serious blockage in pedagogical communication. Strategies for the constructive resolution of pedagogical conflicts are highlighted by demonstrating emotional culture, by affirming pedagogical professionalism, by capitalizing on interpersonal and intrapersonal resources and by effectively managing stress at work.

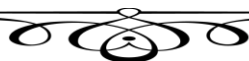
Keywords: pedagogical conflicts, interpersonal factors, intrapersonal factors, emotional culture, professional stress, professional development, personal development

Retrospectiva asupra stilurilor manageriale și ambiguitățile organizaționale motivează pentru cunoașterea științifică a esenței conflictului ca fenomen social, care a devenit subiectul unor dezbateri controversate în diferite etape de evoluție a gândirii pedagogice. Literatura de specialitate a stabilit caracterul inevitabil al conflictelor pedagogice pe dimensiunile (intrapersonală și interpersonală) generate de caracterul eterogen și imprevizibil al mediului social, de care ființa umană are atâta nevoie în edificarea sa socio-profesională. Mediul profesional se dovedește a fi una din principalele surse de tensiuni și conflicte, întrucât aici oamenii se afirmă, își validează propriile valori, aspirații și idealuri, luptă permanent pentru satisfacerea nevoilor profesionale. Conflictul interpersonal, intergrupala, organizațional sau social, a fost interpretat ca un fenomen cu valențe exclusiv distructive, mare consumator de resurse, veritabil impediment în calea dezvoltării societății [4].

În acest context, exprimăm acordul cu punctele de vedere ale autorilor A. Neculau, care apreciază conflictul ca pe „o sursă de schimbare a individului, a sistemului în care acesta evoluează” și ale lui B. Mayer, care interpretează conflictul ca un fenomen psihosocial tridimensional, ce implică o componentă cognitivă (percepția situației conflictuale), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele generate de conflict) și aria comportamentală (comunicarea) [Apud, 1]. În același timp, conflictul constituie un factor de menținere și consolidare a climatului socio-afectiv pozitiv, a echilibrului psihic și relațional sau, dimpotrivă, de reglare și dezorganizare în mediul educațional.

Din aceste considerente, vom lua în discuție termenii de *cultură psihologică*, prin care se înțelege gradul de maturitate a proceselor psihice a indivizilor, în general, și *cultură emoțională*, în special, care prezintă puterea personală de disciplinare a conduitei emoționale prin canalizarea energiei emoționale pentru obținerea beneficiilor profesionale și inhibarea impulsurilor distructive în comunicarea profesională. Un termen care se impune a fi analizat în acest sens este termenul de *cultură pedagogică* prin care avem în vedere gradul de stăpânire a unui sistem de competențe profesionale care permit realizarea eficace a rolurilor profesionale ale cadrelor didactice și crearea unui climat favorabil activității educaționale.

În cele mai multe cazuri managerii instituțiilor de învățământ au tendința de a genera, alimenta și escalada conflicte interpersonale în mediul profesional pentru a-și consolida propriile poziții în cadrul organizației. În cheia acestei analize a factorilor ce influențează gestionarea conflictelor pedagogice distingem *factori obiectivi* care



acționează din afara voinței profesorilor și scapă controlul acestora și *factori subiectivi* derivați din modul în care acționează profesorii și se raportează la diferitele aspecte ale comunicării profesionale. Printre factorii obiectivi ce țin de modul în care profesorii își desfășoară activitatea sau de contextul în care își desfășoară activitatea pedagogică evidențiem: *insuficiență de resurse, timp, perturbări ale structurii rolurilor, condiții inadecvate* (situație de criză etc.) etc. Factorii subiectivi influențează generarea unui potențial de conflictualitate și configurarea situației conflictuale prin desfășurarea episodului conflictual: cunoașterea, interpretarea greșită a unor aspecte ale realității, nedezvoltarea competențelor de comunicare, empatia, incompatibilități la nivelul caracterial și incompatibilități în planul valorilor; insatisfacții, nemulțumiri, frustrări [8].

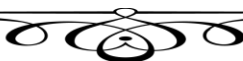
Factorii de natură administrativă	Factorii de natură intrapersonală	Factorii de natură interpersonală
<ul style="list-style-type: none">• Presiunile exercitate din perspectiva multiplelor roluri profesionale și exigențe instituționale;• Relațiile cu personalul administrativ;• Diversitatea factorilor ce distorsionează comunicarea managerială etc.	<ul style="list-style-type: none">• Reprezentările individuale ale cadrelor didactice privind prestația didactică;• Exigențele personale privind avansarea în carieră;• Competențele sociale;• Cultura profesională etc.	<ul style="list-style-type: none">• Cultura comunicării profesionale;• Relațiile în colectiv;• Strategiile de avansare în carieră a profesorilor;• Veniturile salariale;• Calitățile personale ale profesorilor etc.

Fig.1. Factorii generatori de conflicte pedagogice în mediul profesional

Semnificativă pentru cercetare este opinia cercetătorului Morton Deutsch, care identifică opt categorii de factori care afectează rezolvarea conflictelor: *orientarea cooperantă și competitivă a părților față de conflict; caracteristicile de personalitate ale celor aflați în conflict; relațiile anterioare dintre părțile implicate (atitudini, credințe și așteptări față de celălalt); natura problemei (reală sau subiectivă); perpetuarea și escaladarea conflictului; publicul interesat în conflict; strategia și tacticile folosite de părțile în conflict etc.*

Efectele conflictelor pedagogice pot fi atât *distructive*, cât și *constructive*. De cele mai dese ori managerii instituțiilor de învățământ, dar și cadrele didactice văd doar *efectele distructive* ale conflictului precum supărarea, ura, revolta, ofensa, indignarea, disconfortul emoțional, depresia, insatisfacția, brutalitatea, diminuarea interesului pentru activitate etc. În cazurile soluționării conflictelor în favoarea celor mai puternici, pot apărea situații neprevăzute, în special din partea celui care a pierdut conflictul.

Cu totul alta este situația *efectelor constructive* ale conflictelor. În opinia cercetătorilor, conflictul are consecințe pozitive când soluționarea este de tipul câștig-câștig. În asemenea situații pot fi dezvoltate aptitudinile de a pronostica și de a conduce interacțiunile interpersonale și chiar poate fi realizat un proces destul de complex de formare/ dezvoltare personală. Or, contradicțiile și soluționarea lor sunt o modalitate eficientă de formare a personalității, în special, a comportamentelor și a trăsăturilor de caracter. D. G. Skott afirmă că prin conflict putem vedea ce trebuie să schimbăm în



propria persoană, calea corectă și incorectă în relațiile interpersonale cu oponentul, ce trebuie schimbat pentru a îmbunătăți situația, ce bariere frânează în plan comportamental ca apoi să le putem înlătura etc. Soluționarea optimă a conflictului stimulează perfecționarea intelectuală, morală, estetică a oamenilor, îmbunătățește relațiile dintre ei, valori axiologice precum toleranță, bunăvoință, independență, compasiune și retrăire, cristalizează demnitatea umană, mobilizează voința, rațiunea, simțurile, distruge dușmănia etc. [6, p. 27-28].

Deci, recomandarea noastră este să nu ne fie frică de conflicte pedagogice, fiindcă soluționarea problemei înseamnă împăcare cu alții, diminuarea barierelor în comunicarea organizațională, dar și stimularea echilibrului emoțional și a stării de bine.

Din acest unghi de vedere, *managementul conflictelor* presupune arta comunicării manageriale, care permite realizarea obiectivelor profesionale prin valorificarea resurselor personale în beneficiul instituției de învățământ și a intereselor de avansare în cariera pedagogică.

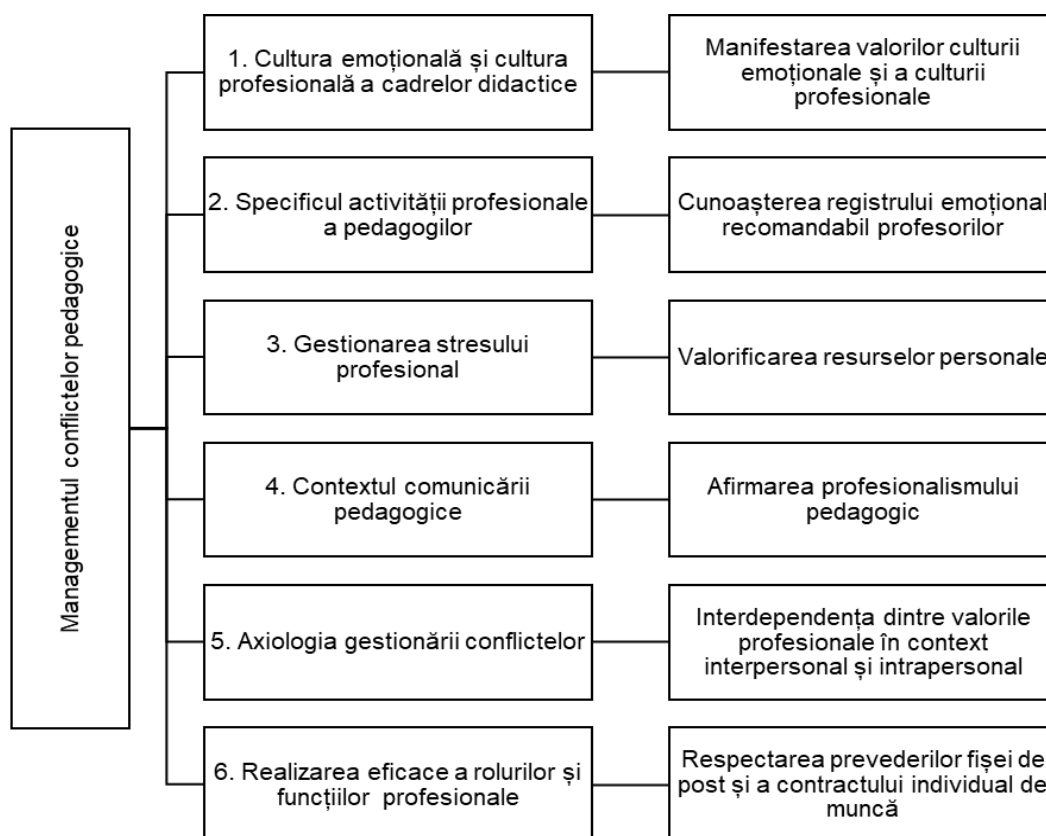


Fig. 2. Un posibil Model de gestionare a conflictelor pedagogice

Valorificarea eficientă a situațiilor pedagogice marcate de conflicte interpersonale constituie rezultatul unui proces complex și dinamic de învățare socială. Soluționarea conflictelor solicită o implicare emoțională de înalt nivel.

1. *Cultura emoțională și cultura profesională a cadrelor didactice* este indicatorul calității serviciilor educaționale, în ultimele două decenii competențele sociale și cele emoționale fiind integrate în cultura pedagogică, spectrul emoțional al profesorului reflectând nivelul culturii profesionale a acestora. Cultura emoțională presupune



acumularea în universul afectiv a unui spectru de emoții specifice activității pedagogilor. Abordarea culturii profesionale, în acest sens, implică recunoașterea la nivel european și național a competențelor socio-emoționale aprobate ca și competențe-cheie necesare împlinirii personale și succesului profesional. Interesul pentru studiul problematicii vizate a apărut în contextul dezbaterilor științifice despre comunicarea profesională în context organizațional.

Aceasta presupune munca emoțională, prin care se înțelege autoinducerea unor trăiri afective pozitive pentru menținerea înfățișării exterioare ce ar produce educaților o stare adecvată de spirit. Principalele dimensiuni ale muncii emoționale sunt:

- exprimarea trăirilor afective pozitive;
- suprimarea trăirilor negative;
- efortul emoțional și autoreglarea emoțională;
- disonanța, consonanța și devianța emoțională.

Cultura emoțională presupune managementul energiei emoționale în conduita profesională, canalizarea adecvată a acesteia asupra comunicării pedagogice cu randament sporit al implicării emoționale și nivel înalt de feedback [3].

Din această perspectivă, pentru anticiparea conflictelor pedagogice se impune formarea unor competențe sociale demne de a fi luate în considerare în procesul anevoios de pregătire a cadrelor didactice: *toleranță comunicativă, autoreglare emoțională și echilibru emoțional, pronosticarea reacțiilor emoționale prin abordarea empatică și adoptarea unor decizii conforme situațiilor pedagogice create.*

Destinderea emoțională și gluma inofensivă conduc la conexiuni rezonante de la *creier la creier* deoarece emoțiile sunt inerente conflictului. Anumite emoții (îndeosebi emoțiile-șoc de genul furiei, disperării, spaimei, urii, dar și tensiunea, frustrația, tristețea sau teama) ale persoanelor se cer cu prioritate detensionate. Cultura emoțională implică realizarea dimensiunii atitudinale a comunicării prin oportunitățile de limbaj prin conținuturile afectiv-atitudinale care se transmit 55% - prin nonverbal, 38% - prin paraverbal și doar 7% - prin verbal.

Conținuturile implicite se transmit prin limbajul paraverbal și nonverbal, în timp ce prin limbajul verbal se transmit conținuturi explicite, comunicarea nonverbală având rol explicativ și ilustrativ. Comunicarea pedagogică devine mai persuasivă, dacă se asociază la receptor cu emoții pozitive și dacă la informații se adaugă argumente emoționale. Stilul comunicațional poate fi deschis sau rigid. Prin orientările sale atitudinale profesorii potențează sau blochează comunicarea profesională.

Din cauza problemelor de comunicare în majoritatea conflictelor oamenii ajung să acționeze împotriva propriilor interese, arătându-se mai interesați să-și exprime sentimentele, decât să obțină satisfacerea nevoilor profesionale care a cauzat intrarea acestora în conflict. Distingem aspectul expresiv al conflictelor și *aspectul orientat spre rezultat*. În mediul educațional conflictele trebuie orientate întotdeauna spre rezultate. Iată de ce profesorii sunt responsabili de evaluarea permanentă a repertoriului său emoțional transmis în contextul comunicării.

2. *Specificul activității profesionale a pedagogilor* rezultă din oportunitatea comunicării permanente în mediul profesional, activitatea pedagogică fiind atribuită



profesiilor bazate pe comunicare și relaționare cu oamenii. Eficienți pot fi considerați profesorii care reacționează într-un mod creator la diferențele personale, acționează în acord cu normele eticii pedagogice în funcție de caracteristicile specifice ale contextului interacțiunii comunicative. Cadrele didactice trebuie să transmită conținuturi emoționale care vor genera educaților stări de spirit pozitive. De regulă, aceștia impresionează prin originalitatea expresiilor emoționale provocând deschidere spre comunicare, stimulează instaurarea orientării pozitive și extinderea acordului și a rezonanței sociale. Profesorii rezonanți excelează în arta relațiilor interpersonale prin stilul lor democratic, întemeiat pe un sistem de competențe emoționale care le definesc charisma pedagogică.

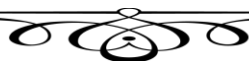
3. *Gestionarea stresului profesional în situații pedagogice de conflict* presupune valorificarea resurselor personale reflectate în valorile competenței de management al stresului ocupațional Rezistența psihofiziologică, Inhibiția impulsurilor conflictogene, Disponibilitate socioprofesională, Empatie pedagogică, Comportament prosocial, Responsabilitate profesională [7].

Tot aici recomandăm aplicarea unor strategii de prevenire a situațiilor pedagogice de conflict prin reducerea stresului la locul de muncă: crearea independentă sau cu implicarea managerilor școlari a zonei de confort profesional prin echilibrarea încărcăturii muncii; clarificarea și actualizarea obligațiilor și responsabilităților conforme fișei de post; varierea sarcinilor individuale și colective pentru evitarea plictiselii; menținerea contactului emoțional prin interacțiuni cu oamenii în raport cu cerințele postului; monitorizarea problemelor de ordin ergonomic, fizic, psihoemoțional etc.

4. *Contextul comunicării pedagogice* presupune afirmarea profesionalismului pedagogic prin utilizarea unui vocabular decent, a unei atitudini binevoitoare față de sine și față de cei din jur și a unei cooperări constructive. Interacțiunea dintre participanții la procesul educațional, reflectată în comunicarea pedagogică, este unul dintre factorii-cheie în asigurarea calității procesului respectiv. În plus, canalele de comunicare sunt în interdependență permanentă, de aceea trebuie evitate sau monitorizate situațiile de conflict caracterizate prin dorința profesorului de a-și afirma poziția sau prin protestul elevilor împotriva evaluării/ aprecierii subiective etc. Deținerea culturii comunicării pedagogice condiționează prevenirea conflictelor în mediul educațional. Or, conflictul este cu mult mai ușor de prevenit decât de soluționat.

5. *Axiologia gestionării conflictelor* reflectă aspecte de educare a valorilor profesionale precum reziliența profesională, respectul de sine și de alții, creativitatea pedagogică, empatia, comunicarea asertivă, toleranța comunicativă, orientarea prosocială pozitivă, optimismul și responsabilitatea pedagogică. În contextul factorilor de natură pandemică care au consolidat serios comunicarea pedagogică on-line și valorificarea intensă a tehnologiilor informaționale în învățământul superior, preocupările științifice ale savanților din variate spații geografice fac posibilă descoperirea esenței managementului conflictelor pedagogice.

Se constată faptul, că această situație exceptă elemente ale conținuturilor curriculare care se transmit implicit (*curriculum ascuns prin care se înțeleg valorile care se transmit implicit infuzând orice discurs didactic*). Ne referim la elementele implicite, valori purtate de personalitatea cadrelor didactice exprimând referențialul axiologic



particular, experiența de viață, preferințele, opiniile, predispozițiile valorice. Comunicarea pedagogică coagulează experiențe diferite și prezintă un câmp axiologic unde se formează atitudini profesionale. Prin urmare, etica pedagogică implică angajarea atentă în raporturile interpersonale și transmiterea explicită a valorilor profesionale.

6. *Realizarea eficace a rolurilor și funcțiilor profesionale* stipulate în actele normative ce stau la baza managementului instituțional, inclusiv respectarea prevederilor fișei de post și a contractului individual de muncă, pot preveni sau gestiona eficient conflictele pedagogice.

Concluzionând putem afirma că vasta problematică a gestionării conflictelor preocupă nu doar comunitatea pedagogică, ci și întreaga omenire. În ultimul deceniu, s-au făcut progrese importante în studiul managementului conflictelor. La ora actuală funcționează organizații, programe și comisii axate pe soluționarea conflictelor care oferă servicii alternative de mediere, consiliere („Programul Cornell pentru Managementul Conflictelor de Mediu”, programe de mediere în mediul universitar) sau *resurse* („Centrul de Rezolvare a Disputelor” din Florida, „Programul de Asistență a Personalului Didactic” din Universitatea Pennsylvania, „Resurse în Rezolvarea Conflictelor”, la Nova Southern University). Există, de asemenea, instituții de învățământ pentru specializări (secții de studii universitare, programe de studii în analiza și/sau rezolvarea conflictului, doctorate), programe speciale pentru certificare în rezolvarea conflictelor, organizații și „rețele specializate” (Rețeaua Internațională pentru Rezolvarea Conflictelor, Chatswood, Australia).

Rețeaua Internațională pentru rezolvarea conflictelor, inițiată și condusă de Stella Cornelius și Helena Cornelius, are drept scop „cercetarea, dezvoltarea, implementarea teoriei și practicii rezolvării conflictului printr-o rețea națională și internațională” ce oferă categorii de servicii, printre care pregătirea de profesori pentru rezolvarea conflictelor, grupe de consultanță, resurse (cărți, manuale, casete audio și video), asistență pentru predarea Conflictologiei în învățământ, managementul conflictelor, activități internaționale), sprijinirea profesioniștilor în rezolvarea conflictelor, organizarea de workshop-uri publice pentru administrație de stat, organizații profesionale și persoane particulare [5].

Actualmente funcționează programe de soluționare a conflictelor care, deși variază în funcție de ocupație și tipuri de conflicte pe care se concentrează, au elemente comune esențiale. Or, perceperea corectă și adecvată a situațiilor pedagogice de conflict, analiza detaliată a cauzelor/ motivelor conflictelor pedagogice, deschiderea spre o comunicare pedagogică constructivă și asertivă, crearea și menținerea unui climat socioafectiv de încredere și respect reciproc sunt modalități eficiente de prevenire și soluționare a conflictelor pedagogice.

Referințe bibliografice:

1. BOGATHY, Zoltan. *Conflicte în organizații*. Timișoara: Eurostampa, 2003. 250 p. ISBN 973-8244-89-7;
2. BELL, Arthur. *Gestionarea conflictelor în organizații. Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*. Iași: Polirom, 2007. ISBN 973-46-0421-X;



3. COJOCARU-BOROZAN, Maia. *Teoria culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2010. 239 p. ISBN 978-9975-46-066-8;
4. DUȚESCU, Cristi. *Managementul conflictelor într-o manieră constructivă* [online] [citată 22 sept. 2022]. Disponibil: <https://psihoteca.ro/managementul-conflictelor-intr-o-maniera-constructiva/>;
5. NECHITA, Radu. *Către leadership prin management: Instrumente de management care inspiră*. Iași: PIM, 2020. 208 p. ISBN 9786061356843 [online] [citată 23 sept. 2022]. Disponibil: <https://mentortraining.ro/strategia-harvard-in-managementul-conflictelor/>;
6. PATRAȘCU, Dumitru. *Managementul conflictului în sistemul educațional*. Chișinău: Tipografia Relama, 2016. 552 p.;
7. ȘOVA, Tatiana. *Managementul stresului profesional al cadrelor didactice*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2014. 277 p. ISBN 978-9975-46-196-2;
8. [online] [citată 23 sept. 2022]. Disponibil: <https://www.stepbyme.ro/detalii-consitiere/7/gestionarea-conflictelor-in-mediul-educaional/>.