CZU: 316.48:005.9:373.2 **https://doi.org/10.59295/sum9(169)2024_22**

ROLUL MANAGERULUI ÎN SOLUŢIONAREA CONFLICTELOR ÎN INSTITUŢIA ŞCOLARĂ

Daniela Mioara PETREA, Vladimir GUȚU,
Universitatea de Stat din Moldova

Acest articol prezintă rolul managerului, precum şi importanţa acestuia în soluţionarea conflictelor apărute între actorii din instituţia de învăţământ. Sunt prezentate modalităţile prin care un manager ajută cadrele didactice să aibă o conduită normală şi responsabilă, sunt prezentate strategii de soluţionare a acestora prin parteneriate, mediere, evaluarea activităţilor de gestionare a conflictelor. În articol sunt prezentate strategii de soluţionare a conflictelor şi exemple de stiluri abordate de managerul instituţiei de învăţământ.
Cuvinte-cheie: *manager, instituţie de învăţământ, conflicte, cadre didactice, mediere.*

THE ROLE OF THE MANAGER IN RESOLVING CONFLICTS IN THE SCHOOL ORGANIZATION

This article presents the role of the manager, as well as his importance in resolving conflicts between actors in the educational institution. The ways in which a manager helps teachers to behave normally and responsibly are presented, strategies for solving them through partnerships, mediation, evaluation of conflict management activities are presented. The article presents conflict resolution strategies and examples of styles approached by the manager of the educational institution.
Keywords: *manager, educational institution, conflicts, teaching staff, mediation.*

Introducere

Activitatea de management este definită în literatura de specialitate ca un ansamblu de acţiuni de planificare, organizare, îndrumare, control, decizie cu privire la un sistem de acţiuni susceptibile de a asigura atingerea scopului fixat, în condiţiile respectării legităţilor, ale satisfacerii nevoilor sociale concrete şi ale promovării dezvoltării sociale. Managementul este reprezentat de persoane care exercită funcţiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor specifice funcţiei pe care o ocupă [2, p. 142]. Lück (2012) explică sensul managementului școlar, prin gestiunea dinamica și culturală a școlii, în acord cu orientările și politicile învățământului public pentru implementarea proiectului său politico-pedagogic și angajamentul față de principiile democrației și metode care organizează și creează condițiile pentru un mediu educațional autonom (soluții proprii în limitele competențelor lor), de participare și partajare (luare comună a deciziilor și rezultate eficiente) și autocontrol (monitorizare și evaluare cu feedback informațional). Managerul şcolar este un cadru didactic care pune în funcţiune programul managerial, conduce personalul didactic, elevii cooptaţi în sistemul de învăţământ, ptrecum şi personalul auxiliar şi administrativ, în scopul creşterii eficienţei procesului instructiv-educativ. Este obligația managerului să intervină dacă într-o organizație sunt conflicte nerezolvate, știut că, în principal, trei sunt surse de conflict: comunicarea defectuoasă(intra si intergrupală), specificul organizației (structura, dimensiunea, gradul de încărcare cu sarcini, cultura organizaționala) și diferențele de personalitate (vârstă, etnie, religia, pregătire) [5].

Demersul metodologic privind soluţionarea conflictelor în organizaţia şcolară

Un manager școlar se poate confrunta în mod inevitabil cu blocaje, bariere sau dificultăți de comunicare, ce pot apărea în timpul procesului de comunicare, printre care distorsionarea mesajului (datorită zgomotelor, informațiilor tip balast- adică irelevante, nesemnificative, depășite, necunoașterii de către cei antrenați în comunicare a limbajului folosit), transmiterea haotică a mesajelor (în neconcordnță cu scopul urmărit) și transmiterea mesajului într-un moment nepotrivit [1, p.192]. Este sarcina managerului școlar dar și a

fiecărui membru al organizației școlare de a evita sau reduce cât mai mult asemenea obstacole în comunicare, identificând cele mai pozitive modalități de prevenire a conflictelor sau de soluționare a conflictelor deja declanșate. Managerul intervine după ce a ascultat cu interes opiniile interlocutorului cu sugestii sau observații [8, p. 88].

În urma analizei acestor cazuri de comunicare interpersonală, putem concluziona că reușita comunicării depinde nu doar de forța de argument și de persuasiune a partenerilor de dialog, ci și de capacitatea managerului de a ști să-și asculte subordonații. Acest aspect este adeseori neglijat în practică. Reguli elementare pentru o bună ascultare:

Lăsați interlocutorul să vorbească!;

Creați un mediu care să încurajeze conversația!;

Aveți răbdare și păstrați-vă calmul!;

Încercați să înțelegeți punctul de vedere [8, p. 92].

Comunicarea orală are câteva caracteristici [6, p. 169; 7] și anume: o exprimare clară, un ton amabil, încurajator (nu arogant sau inhibitor), inflexiunile sau modificările timbrului vocii, pauzele și logica discursului, acuratețea limbajului (din punct de vedere științific și gramatical) sau capacitatea managerului de a capta atenția, precum și interesul subalternului pentru trăsăturile esențiale care asigură reușita comunicării orale. Unui manager al școlii românești îi este greu să vorbească întotdeauna calm și nuanțat sau fără stridențe verbale, toate acestea au rolul de a-i irita sau inhiba pe subalterni. Regula principală în comunicare este calmul. Practica managerială a arătat că o mustrare făcută cu un ton scăzut, fără patimă duce la efectul scontat. Ioan Jinga afirmă că comunicarea în cadrul organizației școlare se cuplează perfect cu atmosfera/ climatul școlar din organizație, intercondiționându-se în sensul că o bună comunicare orală asigură și menține o atmosferă propice educației și o atmosferă școlară adecvată, facilitează o comunicare acurată și marcată de eficacitate. Raportat la individ, comunicarea și climatul școlar pot genera și întreține un sentiment de siguranță și de echilibru interior sau dimpotrivă, pot induce un sentiment de insecuritate, panică sau chiar teamă și frustrare [4, p. 97].

Comunicarea scrisă se realizează prin înștiințări, circulație, decizii, adrese, instrucțiuni, dări de seamă, notificări, planuri sau programe de activitate. Comunicarea scrisă e diferită de cea orală, care este mai personal și are un feed-back rapid. Fiindcă îi lipsește feed-back-ul imediat, comunicarea scrisă nu oferă managerului garanția primirii și înțelegerii exacte a mesajului transmis. Totuși, comunicarea scrisă are un avantaj mesajul este elaborate cu mai multă atenție și cu mai multe detalii. Receptorul mesajului îl poate analiza cu mai multă insistență. Însă acest gen de comunicare respect aceleași cerințe sau reguli ca și cea orală: obiective clare, coerență, argumentație adecvată, stil de redactare concis și clar, acuratețe. temperamental fiecărui membru dintr-o organizație, nivelul său de cultură, mediul socio-profesional din care provine, constrângerile sau aspirațiile sale și managementul practicat în organizația respectivă sunt caracteristici determinante în orice instituție și, implicit, într-o școală. Oamenii nu trebuie să se închidă în ei sau să se privească cu suspiciune, ci să comunice deschis și să se simtă stimulați să participle la desfășurarea activității în condiții optime [4, p. 139].

Modalități prin care un manager școlar ajută subalternii să aibe o conduită normală și responsabilă [4, p. 156]:

- îi poate încuraja pe membrii unității sale să se cunoască între ei. Sunt mai multe activități care ajută și anume întâlnirile între personalul școlii și personalități din domenii ca: știință, literatură, artă, sport, schimburi de experiență, întâlniri periodice cu absolvenții școlii, activități sistematice de informare și documentare științifico-metodică;

- atragerea cadrelor didactice în adoptarea deciziilor de interes general sau, după caz, în soluționarea unor problem specific cu care se confruntă școala;

- stimularea și susținerea cadrelor didactice tinere în activitățile de pregătire și perfecționare profesională (grade didactice, manifestări științifice, proiecte educaționale).

Similar va proceda managerul școlar și pentru cunoașterea elevilor și pentru intercunoaștere, cu atât mai mult cu cât comunicarea interpersonală și de grup, dar și climatul școlar, influențează performanțele școlii respective și asigură coeziunea grupurilor.

Toate acestea pot fi soluții de normalizare a vieții școlii, de diminuare a conflictelor, de participare activă

și conștientă la activitățile instructive- educative, de comunicare managerial- didactică eficientă și eficace, prin conștientizare deplină de către managerul școlar a rolului esențial al comunicării în actul de conducere și de dezamorsare a conflictelor școlare inerente. Se impune cu necesitate ca managerul școlar să fie pe deplin conștient de faptul că- așa cum specifică și D. Shapiro: „majoritatea conflictelor au șase surse generatoare și anume nevoile fundamentale, valorile diferite, percepțiile diferite asupra realității, nevoile de natură spihologică, resursele limitate. Prin raportare la asemenea surse de conflict, se poate aplica o metodă specifică fiecăruia de a se confrunta și a face față unui conflict, încercând să-l rezolve într-o manieră cât mai personal” [10, p. 149]. Michael Armstrong (2011), autorul cărții „*How to be an Even Better Manager*” în expunerea sa concretă despre modul de gestionare a situațiilor conflictuale în organizații precum școala, a propus că vor exista ciocniri de idei despre sarcini și proiecte între indivizi. El a mers mai departe, exprimând că în procesul de gestionare a conflictului, dezacordul nu trebuie suprimat. Pentru el, pentru a gestiona o astfel de situație conflictuală, trebuie expusă, deoarece acesta ar putea fi singurul proces adevărat pentru a se asigura că problemele care au cauzat conflictele în organizație sunt explorate și rezolvate. O idee proeminentă și de neobosit în managementul conflictelor școlare, așa cum o spune Armstrong (2011), este de a „atenua” diferențele dintre părțile aflate în conflict și apoi de a sublinia terenul comun. În gestionarea conflictelor școlare, constituenții școlii sunt de obicei obligați să coexiste în mod pașnic și armonios, evitând cearta, ranchiuna, ceartă și chiar violența; există o liberă circulație și schimb de idei, informații și mesaje.

Un adevăr axiomatic îl reprezintă faptul că, dacă sunt ignorate, conflictele se extind și se agravează. Nici îndulcirea (care, de fapt reprezintă o amânare), nici autoritalismul (care, în fapt duce la ascunderea conflictului), cum nici compromisul „lași și tu, lasă și el”, nu sunt soluții recomandate, dacă nu are loc o abordare profundă, mergând la cauză. Briefingul în care asculți părţile aflate în conflict, discuțiile contradictorii, acuzele reciproce sunt contraproductive, dacă nu se finalizează cu eliminarea sursei, a cauzei conflictului. Nici locvacitatea exagerată, dar nici fierberea în suc propriu nu-s soluții de aplanare mai ales când semnalele de alarmă sunt evidente manifestate prin cel puțin trei ipostaze: reticența de a lucra împreună, hiatusurile comunicaționale și învinuirile reciproce perpetuate în ședințe [11, p. 109].

Stilul preventiv și abordările diverse sunt chei ale succesului în actul managerial .„Primul lucru necesar ca să poți gestiona conflictele este să accepți diversitatea”. Gestionarea conflictelor în școală ar putea fi explicate ca efortul conștient și concertat depus fie de părțile directe/ indirecte la un conflict, fie de părțile invitate să ia măsuri proactive sau reactive pentru prevenirea și limitarea apariției conflictului. În concordanță cu propunerea lui Shedrack (2007) conform căreia managementul conflictului ar putea fi clasificat în linii mari ca fiind fie proactiv, fie reactiv, aș percepe mai degrabă managementul conflictului ca fiind acela care se ocupă de acele abordări pozitive eficiente pre-împotrivă și post-împotrivă în ceea ce privește gestionarea conflictului între grupuri.

Într-un articol din Revista *Bilanț*, se menționează: „Cultura organizațională este, de asemenea, un factor important în prevenirea conflictelor, dar cel mai important rol îl are managerul echipei”, căci „conflictele din echipă pot fi legate și de modul neclar în care managerul comunică anumite atribuții, sarcini sau obiective ale instituţiei”. Managerul trebuie să întrunească aptitudini și deprinderi de gândire (acțio/ reacțio) rapidă pentru găsirea soluțiilor de rezolvare eficientă, potrivit așa zisei strategii victorii/ victorii, a echilibrului. Este elocvent exemplul celor doi măgari legați între ei, care trag divergent spre două căpițe cu fân, fără a ajunge nici unul, până când primul cedează și, astfel, mănâncă prima căpiță, după care se îndreaptă spre a doua, tot împreună unde constată că s-au săturat și le-a mai rămas și o rezervă de hrană [9, p. 167].

Prin identificarea şi înţelegerea naturii conflictului, pot fi abordate strategii de soluţionare a acestora prin parteneriate, mediere, evaluarea activităţilor de gestionare a conflictelor [8, p. 187].

Uneori, simplele diferențe de opinii, vederi, valori, interese sau concluzii conduc la conflict. De la început trebuie spus că evitarea conflictelor nu înseamnă anihilarea, ci mai degrabă, agravarea acestora. Accentuarea şi perpetuarea unei stări conflictuale determină o criză.

Criza este definită ca un moment critic, culminant al unei evoluții dinaintea vindecării, stingerii ori, dimpotrivă, agravării escaladării unui conflict, a cărei manifestare evidență o reprezintă. Criza este o manifestare ascuțită a contradicțiilor, neconcordanțelor, antagonismelor, tensionarea acerbă a unor tulburări, faza post-cronică a unui conflict, ceartă, diferent, discuție, violență, ruptură, ciocnire, ostilitate, perioadă în

dinamică unui sistem caracterizat prin acumulare accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcționarea normală declanșându-se puternice presiuni de schimbare. Așadar, criza presupune fie schimbarea, ori restructurarea majoră a sistemului, fie distrugerea acestuia, când este prost gestionată.

Așa cum s-a înțeles deja, trebuie depășită mentalitatea preponderenței distructive. Conflictele nu sunt în mod necesar neproductive sau negative. Catalogarea e o funcție a observatorului, a clasificatorului. Gestiunea unei stări de încordare înseamnă alegerea corectă a aspectelor constructive din non- poziționarea conflictuală. Fapt e că nu se poate reforma ceva fără a distruge altceva.

Caracteristicile conflictelor constructive pot fi următoarele: îmbunătățesc unele relații interindividuale, evidențiază problematica organizației, sporesc solidaritatea automizării grupale, aproprie părțile aflate în conflict, astfel se înțeleg mai bine obiectivele „conflictuale", pun în evidență sau valoare stilul managerial și personalitatea liderului.

Dar un conflict, poate fi benefic doar dacă părțile nu mai pot lucra împreună, dacă ambii au sentimente mai bune reciproc și dacă sunt satisfăcuți de rezultatul conflictului. Echilibrul perfect, armonia absolută sunt utopii. Natura umană este una conflictuală, guvernată de elemente dinamice ale psihicului: interese, motivații, aspirații, trebuințe, atitudini. Așadar, făcând parte din modusul vivendi psihosocio-uman.

Cultivarea antipatiilor, dezacordurilor, comportamentelor antagonice, dirijarea influențelor atipice duce la excerbarea conflictului și alimentarea crizei. În investigarea cazuisticii conflictuale trebuie decelat între individ (cauze ale vieții personale) și organizații (cauze sociale) unde cauzele sunt triplu determinate: de rezolvarea sarcinilor/ misiunilor, de asigurarea climatului acțional, de contrucție imatologică (de prestigiu) în societate.

Conflictul poate fi tratat: ca oportunitate, ca alternativă, ca necesitate și ca fapt social, decelându-se ferm între episodul conflictual (care poate fi neînsemnat, chiar necesar si repede trecător) și situația conflictuală (ce poate fi ascunsă mocnită, amplă, cronică și contagioasă, adică foarte periculoasă pentru colectiv).

M.Sherif a ierarhizat patru categorii de efecte ale acestui tip de conflict: comune grupărilor aflate în conflict (creșterea loialității și coeziunii, scăderea diferențelor interne, crește interesul colectiv și climatul se îmbunătățește, crește toleranța pentru liderul autoritar), pentru relațiile dintre grupurile aflate în conflict (fiecare se percepe ca inamic, crește valorizarea eminamente pozitivă personală, crește ostilitatea față de adversar, sunt apreciați doar proprii membri, în raport cu ceilalți, cărora li se vânează greșeli), pentru grupul câștigător devine mai coeziv, dar, cu timpul, ajunge mai pacifist, conformist, necompetitiv, se extinde dorința pentru cooperare, crește vulnerabilitatea datorită instalării treptate a automulțumirii, pentru grupul învins distorsionează realitatea prin evadări psihologice –invocă ghinion, trișări, neclarități, dezorganizare, apariția noilor conflicte, exarcerbarea conflictelor latente, învinovățiri reciproce, crește tensiunea, scade cooperarea, crește dorința revanșei, crește dorința de reorganizare [apud 9, p. 203].

D. R. Forsyt este cel care stabilește cinci trepte ale procesului conflictual: dezacordul, confruntarea, escaladarea, dezescaladarea și rezolvarea (ultima presupunând la rându-i, mai multe etape/ variante precum: reconcilierea, dezangajarea, reprimarea, abandonul, alternativa victoriei/ înfrângere, compromisul, obținerea victorie/victorie sau biruință [9, p. 217].

Concluzii

Obiectivul articolului a fost de a identifica și descrie principalele provocări cu care se confruntă astăzi managerul organizaţiei şcolare și modul în care poate acţiona pentru a rezolva aceste provocări. Un rol important în abordarea conflictelor revine asupra celor implicați în rezolvarea acestuia: arbitrul, mediatorul și facilitatorul, cât și modalităților de abordare de către părțile implicate: abordarea structurală, cu accent pe interdependențe, presiuni externe, reguli și proceduri și abordarea procesuală, cu accent pe dinamică, acțiuni, reacții secvențională.

Referinţe bibliografice:

1. BOBOC, I. *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2002.
2. CARDON, A. *Adevarata arta a unui master coach*. București: Editura Codecs, 2012.
3. DUNCA, P. (coord.). *Negocierea și medierea conflictelor – curs universitar*. București: Detectiv, 2010.
4. JINGA, I. *Managementul învățământului.* București: ASE, 2003.
5. LUCK, El. *Istoria psihologiei. Fluxuri, școli, dezvoltări,* a cincea, ediția over-the-art și pentru adulți. Stuttgart: Kohlhammer, 2012.
6. PÂNIȘOARĂ, I.-O. *Comunicarea eficientă*. Iași: Polirom, 2004.
7. PÂNIȘOARĂ, I.O. *Pedagogia învățământului primar și preșcolar.* Iași: Polirom, 2019.
8. POPESCU, D. *Arta comunicării.* București: ASE, 2002.
9. ROTARU, N. *PSI- sociologie*. București: ANI, 2006.
10. SHAPIRO, B., KIRBY, D. *An approach to consider the messages of science learning culture*. In: *Journal of Science Teacher Education*, 1998, 9(3), pp.221-240.
11. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*. Ediţia a II-a, revăzută și adăugită. Iași: Polirom, 2018.
12. *Conflict Management in Schools. The Role of the Teacher as an Inloco-Parentis.* https://www.grin.com/document/356141
13. *The role of the school manager: Case study on the challenges of public education*. In: *Revista on line de Política e Gestão Educacional,* 2019, vol. 23, no. 2, p. 238-254, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras. https://www.redalyc.org/journal/6377/637766241001/html/

Date despre autori:

Daniela Mioara PETREA, doctorand, Şcoala Doctorală Ştiinţe Umaniste şi ale Educaţiei, Departamentul Științe ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova.
E-mail: petrea.m.daniela@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9704-6512

Vladimir GUȚU, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, decanul Facultății de Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.
E-mail: vladimir.gutu@yahoo.com
ORCID-ID: 0000-0001-5357-4217.

Prezentat la 12.09.2023