

STRATEGII DE NEGOCIERE ÎN CLASA DE ELEVI¹

I. Conflictele între elevi

Profesorul se confruntă în fiecare zi cu un număr foarte mare de conflicte. El trebuie să fie un pacificator care utilizează constructiv conflictul, în vederea atingerii finalităților educaționale stabilite. Cauzele concrete ale conflictului pot fi :

Atmosfera competitivă. Elevii au fost obișnuiți să lucreze individual pe bază de competiție, lipsindu-le deprinderea de a munci în grup, încrederea în colegi și profesori. Ei nu doresc decât victoria asupra celorlalți și dacă nu o obțin își pierd stima de sine. Competiția apare în toate momentele, chiar în cele în care ea este neproductivă.

Atmosfera de intoleranță. În clasă se formează "bisericuțe", iar lipsa sprijinului între colegi duce de multe ori la singurătate și izolare. Apar resentimente față de capacitățile și realizările celorlalți, neîncrederea și lipsa prieteniei.

Comunicare slabă. Aceasta reprezintă solul cel mai fertil pentru conflict. Cele mai multe conflicte pot fi atribuite neînțelegerii sau percepției greșite a intențiilor, sentimentelor, nevoilor și acțiunilor celorlalți. Elevii nu știu să-și exprime în mod pozitiv nevoile și dorințele, sau le este frică să facă asta.

Exprimarea nepotrivită a emoțiilor. Orice conflict are o componentă afectivă. Conflictele se pot accentua atunci când elevii au sentimente deplasate, nu știu să-și exprime supărarea sau nemulțumirea într-un mod neagresiv, își suprimă emoțiile și sunt lipsiți de autocontrol.

¹ Acest material a fost realizat în cadrul proiectului „Reforma predării fizicii în învățământul preuniversitar”, finanțat de Romanian-American Foundation, prin Grantul 042-2013. Bibliografia se regăsește într-un document separat.

Principalele **strategii posibil de adoptat de către profesori** pentru a crea un sentiment de coeziune unei clase de elevi sunt:

- crearea unui climat în care elevii să fie convingși că pot să își exprime opiniile și sentimentele lor în mod deschis și sincer; pentru aceasta profesorul îi va solicita sistematic să își exprime ideile și opiniile, pe care le va încorpora în discuțiile și activitățile clasei;
- crearea unor mecanisme prin care elevii pot să ajute la buna desfășurare a activităților clasei (de exemplu, prin însărcinarea elevilor, pe rând, să se ocupe de manevrarea aparaturii de laborator, sau de întreținerea sa);
- promovarea unor valori sociale favorabile cooperării, împărțirii echitabile a sarcinilor;
- crearea unor oportunități elevilor clasei de a se ajuta unul pe altul;
- recunoșterea și menționarea publică, de fiecare dată, a celor care au contribuit cu ceva (oricât de puțin) la desfășurarea cu succes a unor activități.

Utilizarea repetată și consecventă a tehnicilor de rezolvare a conflictelor de către profesori va face ca elevii să fie capabili, după un timp, să-și rezolve singuri conflictele și să nu le aducă de fiecare dată în fața profesorului. Acest lucru are efecte benefice asupra atmosferei din clasă, contribuind la crearea unei comunități educaționale în care elevii se sprijină unii pe alții. Caracteristicile acesteia sunt:

Cooperare. Elevii sunt obișnuiți de către profesor să lucreze împreună, să aibă încredere unii în ceilalți și să-și împărtășească preocupările.

Comunicare. Elevii sunt învățați să comunice cu acuratețe ceea ce au de spus și să-i asculte atent pe ceilalți.

Toleranță. Elevii sunt obișnuiți să respecte și să valorizeze pozitiv diferențele între oameni, să înțeleagă propriile prejudecăți și modul în care acestea acționează.

Expresie emoțională pozitivă. Elevii sunt învățați de către profesor să-și exprime sentimentele, în special supărarea sau nemulțumirea, în modalități neagresive și nedistructive. Totodată ei învață auto-controlul.

II. Conflicte între profesor și elev

Conflictele din clasa de elevi sunt generate de discrepanța dintre sistemul de valori, interesele și nevoile elevilor și sistemul pe care îl reprezintă profesorul. Situațiile conflictuale elev-profesor pot fi împărțite în:

Probleme legate de elevi

- ✓ **presiuni din partea colegilor:** presiunea exercitată de colegi poate juca un rol pozitiv (prin interacțiunile pe care le presupune ajută la socializarea rapidă și adecvată a elevilor), dar poate juca la fel de bine și un rol negativ (generând revoltă împotriva regulilor clasei, a profesorului, a școlii în general, revoltă care va strânge adeptii). Atunci când grupul de prieteni are tendința de a încuraja comportamente indezirabile, profesorul se va strădui să creeze oportunități celor asociați la acest grup, să cunoască și să interacționeze cu elevi care au atitudini mai productive. Pentru a nu mai fi luați în derâdere pentru străduința lor, de a obține rezultate școlare bune, uneori se recomandă ca elevii să fie puși să demonstreze ceea ce au învățat în cadrul unor întrevederi particulare cu profesorul, și nu în fața unor asemenea "prieteni".
- ✓ **absența succesului academic:** elevii care obțin de regulă rezultate mediocre la învățătură trăiesc sentimentul insuccesului, al neputinței (care, la limită, poate deveni neputință învățată) de a se încadra în ritmul impus de colegi și sfârșesc prin a-și pierde interesul pentru învățare și pentru valorile școlii. Conștientizarea unei situații de acest tip, la care se adaugă deplasarea interesului către domenii care îi permit să obțină și ei succese (unele aflate la limita legalității) constituie un mediu favorabil pentru izbucnirea conflictelor în sala de clasă. Pentru rezolvarea acestei probleme, profesorul trebuie să dispună de informații corecte cu privire la nivelul elevilor și să ia în considerare toate cauzele care pot duce la lipsa/refuzul motivației. Profesorul trebuie să fixeze un nivel standard de succes, pe care să-l discute cu elevul în cauză, stabilind împreună cu acesta nivelul pe

care își propun să-l atingă. Profesorul trebuie să fie calm și să susțină efortul celor în cauză.

- ✓ **hrana și somnul:** un mediu familial ostil și care neglijează nevoia de hrană și de somn (nevoia de odihnă în genere) a elevului, devine premisa unor posibile stări conflictuale, din cauza unei munci intelectuale de slabă calitate și a unei dispoziții ușor iritabile. În acest caz, este obligatorie o intervenție a dirigintei clasei, respectiv a psihologului școlar, care vor lua legătura cu familia.
- ✓ **plictiseala:** deoarece nivelul stimulilor din mediul școlar diferă semnificativ de acela din mediul extrașcolar, (unde clipurile, reclamele, filmele horror, muzica heavy etc. creează deprinderi pentru intensități, dinamici, culori de neatinse). Ca atare, mediul școlar pare cenușiu, anost, în ultimă instanță plicticos. Gradul de plictiseală este accentuat și de lipsa de legătură dintre o bună parte din conținuturile predate la clasă și interesele reale ale elevilor, la care se adaugă un învățământ pasiv și absența unui material auxiliar adecvat. Plictiseala este una dintre cauzele majore ale problemelor minore de comportament. O modalitate de îndepărtare a acesteia este abordarea progresivă a activităților, prin crearea varietății și provocarea elevilor pentru a ieși din rutina școlară.
- ✓ **nevoia de recunoaștere socială,** mai ales din partea colegilor. Unii elevi simt nevoia unor întăriri periodice care să le ateste ascendența pe care o dețin printre cei de aceeași vârstă. Acest lucru se poate realiza cel mai ușor provocând autoritatea profesorului; dacă provocarea nu este acceptată, prin contaminare, orice elev va crede că poate sfida autoritatea profesorului, iar clasa va fi scăpată de sub control. Manifestarea constă în *vorbirea în timpul orelor, fără permisiunea profesorului*. Pentru a remedia acest comportament, profesorul trebuie să stabilească în mod explicit coordonatele comportamentului elevilor în timpul predării (ex.: interdicția de a interveni verbal fără anunțarea prealabilă prin ridicarea mâinii și fără a fi primit permisiunea profesorului în acest sens). Dacă problema persistă, profesorul trebuie să apeleze mai energic la simțul responsabilității individuale, utilizând, după caz, consecințele pozitive și negative

ale comportamentului – cele negative se referă la „timpul datorat” și la intervale de eliminare.

- ✓ **izolarea socială** - unii elevi, care se integrează mai greu, de obicei sunt marginalizați, ceea ce le provoacă un mimetism exagerat în raport cu comportamentul grupului. În dorința de a fi asemănători celorlalți membri ai grupului, vor exagera, provocând dificultăți de control profesorului. Elevii fără prieteni se află într-un cerc vicios: neavând prieteni, nu-și pot dezvolta deprinderile sociale cerute de o asemenea relație, neavând deprinderile sociale necesare, nu își pot face prieteni ș.a.m.d. Pentru a determina spargerea acestui cerc vicios, profesorii, de obicei, le creează oportunități să participe la activități de învățare care presupun cooperare, reciprocitate, soluționarea conflictelor pe cale amiabilă. Atunci când sunt respinși de colegi din cauza stângăciilor lor de relaționare socială (aroganță, comportament jignitor etc.), le oferă consilierea de care au nevoie pentru a-și îmbunătăți comportamentul în viitor.
- ✓ **comportamentul impulsiv** - este caracteristic acelor elevi care par incapabili să anticipeze consecințele actelor lor. Lipsiți de o socializare adecvată, incapabili să-și reprime pornirea de a provoca, acești elevi pot constitui o problemă dificilă pentru profesor. Ei sunt incapabili să asculte discursul profesorului și refuză să îndeplinească indicațiile verbale ale acestuia. Pentru reglarea acestei situații, mai întâi, se stabilește o regulă generală cu privire la modul în care discursul profesorului trebuie urmărit de către elevi, care trebuie să includă și consecințele pozitive și negative. Este util ca profesorul să aprecieze efortul elevilor de a-și păstra atenția și de a urmări indicațiile pe parcursul orei.
- ✓ **ignorarea regulilor** - ceea ce nu presupune neapărat ignorarea lor cu bună știință. Instituirea unui sistem de reguli cere timp și, oricum, întotdeauna va funcționa un sistem formal (mai strict) și unul real (mai lejer). Regulile existente (cele care funcționează de fapt) se instituie de multe ori prin presiunile pe care elevii le fac asupra profesorului, pentru a vedea în ce măsură acesta este dispus

să se abată de la sistemul formal. Acest comportament se manifestă prin întârzierea la ore și absenteism. În aceste situații, profesorul va adopta sisteme de evaluare care acordă puncte pentru participarea la oră și efortul depus de elevi. Lecția va debuta imediat după începutul orei, iar elevii trebuie să fie înștiințați asupra măsurilor ce vor fi luate când întârzierea devine un obicei.

- ✓ **conflicte între sistemele opuse de reguli** - apar atunci când un elev posedă seturi opuse de reguli, deoarece unul poate permite ceea ce altul interzice. De obicei, un elev posedă un set de reguli pentru școală, unul pentru acasă și unul pentru grupul de prieteni din care face parte. Invariabil, setul de reguli mai lejer este cel de acasă. Ciocnirea dintre aceste ierarhii diferite poate genera comportamente deviate, dacă profesorul nu observă la timp acest lucru și nu ia măsurile adecvate.
- ✓ **transferul afectiv** - un comportament nepotrivit în clasă poate fi acceptabil acasă sau cu prietenii. Pe lângă transferul de comportamente, elevii pot opera și un transfer afectiv. Astfel, antipatia resimțită față de tatăl său de pildă, poate acționa prin transfer asupra profesorului și prin intermediul acestuia, asupra școlii în general. Factorii proprii mediului familial care induc un comportament perturbator în sala de clasă pot fi:
 - regulile tatălui sunt prea lejere, prea stricte sau lipsite de coerență;
 - divorțul, sau separarea părinților;
 - supravegherea pe care mama o exercită este în cel mai bun caz corectă, dar poate fi și total inadecvată;
 - părinții manifestă indiferență, uneori chiar ostilitate față de copii;
 - membrii familiei sunt angrenați în medii socio-profesionale diferite și au prea puține lucruri în comun;
 - părinții nu vorbesc despre copii și despre problemele lor;
 - relațiile soț-soție sunt lipsite de căldură, ori nu sunt relații de egalitate;
 - dezaprobările părinților sunt mult mai numeroase decât încurajările;

- mamele nu sunt fericite în mediul în care trăiesc;
- când copiii greșesc, sunt pedepsiți; în aceste perioade autocontrolul este mai dificil;
- pentru a-și masca dezinteresul, părinții preferă să creadă că influența hotărâtoare asupra copiilor lor o au colegii/ prietenii;
- timpul liber al părinților este lipsit de semnificații pozitive.

✓ **anxietatea**- poate genera comportamente inadecvate ca o formă de apărare împotriva unor elemente ale mediului educațional: examinări, vorbitul în fața clasei, a fi judecat în fața colegilor etc, motiv pentru care elevul nu ridică mâna. *O soluție* ar fi ca profesorul să stabilească un interval al lecției în care elevii urmează să-și anunțe răspunsul prin ridicarea mâinii și intervale în care nu este cazul s-o facă. După stabilirea acestor distincții, profesorul ignoră pe cei care răspund fără să se anunțe în prealabil și îi solicită pe cei care ridică mâna.

✓ **modul de manifestare al profesorului** - de multe ori poate crea probleme de disciplină, în loc să le rezolve. Iată câteva atitudini inadecvate:

- de asuprire a elevilor, plecând de la premisa că ordinea este alfa și omega în educație;
- de ignorare disprețuitoare a elevilor;
- de evaluare a elevilor în termeni constant negativi și depreciativi.

Reacția elevilor la asemenea atitudini poate lua forme extreme: furie, agresivitate verbală, vandalism, bătăi etc.

Pentru contracararea acestor cauze, sunt necesare anumite calități din partea cadrului didactic, dar și asigurarea anumitor oportunități din partea celorlalți factori implicați:

- profesorul trebuie să posede o personalitate pozitivă;
- să utilizeze metode de predare eficiente;
- să utilizeze și să mențină standarde comportamentale coerente;
- să dispună de sprijinul directorului pentru măsurile disciplinare luate;
- să aplice în mod consecvent standardele de comportament tuturor elevilor;
- să dispună de sprijinul părinților;

- să se ocupe în mod consecvent și coerent de cauzele comportamentelor inadecvate;
- să dispună de influența pozitivă a directorului;
- să ia măsuri stricte de respectare a disciplinei.

Probleme legate de profesor: de obicei, profesorii nu agreează ideea că propriul lor comportament poate constitui sursa unor probleme de disciplină, dar eșecul în elaborarea și obiectivarea unui scenariu educativ relevant determină uneori incidente neplăcute în sala de clasă; printre factorii care pot determina probleme de comportament în sala de clasă amintim:

- ✓ ***lipsa de experiență:*** profesorii începători nu știu cum să interacționeze cu un anumit grup de elevi sau nu știu cum să reacționeze în anumite situații concrete, iar efectul este cel mai adesea perturbarea activităților din sala de clasă; de teama de a nu pierde controlul asupra elevilor, profesorii începători pot utiliza în mod inadecvat proceduri de menținere a disciplinei sau pot utiliza proceduri inadecvate pentru situația creată (de obicei reacționează disproporționat, ceea ce are drept efect producerea unei perturbări mai mari decât aceea pe care vor să o rezolve; această reacție exagerată se datorează faptului că le este teamă să nu piardă controlul asupra elevilor sau, nu de puține ori, le este teamă că nu vor fi luați în serios).
- ✓ ***probleme de comunicare:*** profesorul comunică într-un mod inadecvat așteptările sale în raport cu elevii și cu performanțele intelectuale ale acestora, ceea ce va lovi în nevoia lor de respect de sine și va anula rolul de factor de motivare al propriilor așteptări; în plus, remarcile sarcastice ale profesorului pot fi preluate de colegi și însușite ca atare, ceea ce va produce același efect: pierderea respectului de sine, dar și mai grav, fenomenul numit <neputință învățată> (elevul va sfârși prin a crede că anumite deprinderi, cunoștințe etc. nu-i vor fi niciodată accesibile, chiar dacă, așa cum am subliniat, neputința nu este reală, ci doar învățată); să mai adăugăm că nu sunt recomandabile disputele cu elevii în fața clasei; prezența celorlalți colegi constituie uneori un factor mai degrabă agravant, obligându-i pe cei în cauză la reacții exagerate, doar pentru a-și păstra

prestigiul în ochii acestora; mai mult, unii dintre ei se pot ralia la punctul de vedere al rebelilor, amplificând dimensiunile conflictului.

- ✓ **diferențe de atitudine:** un management eficient al clasei presupune acceptarea diferențelor de opinii dintre profesor și elevi; mulți elevi găsesc școala lipsită de relevanță pentru viitorul lor și, oricum, plictisitoare; altora le place școala, dar nu pot suferi un anumit obiect de studiu; deși rolul profesorului presupune încercarea de a modifica atitudinea negativă a elevilor în raport cu școala, acesta trebuie să accepte, în același timp, diferențele de opinii, de nevoi și interese; pentru fiecare profesor obiectul de studiu pe care îl predă este cel mai important, dar s-ar putea, ca opțiunile unor elevi să nu se îndrepte către obiectul de studiu respectiv cu aceeași ardoare, iar profesorul trebuie să respecte acest lucru.
- ✓ **probleme personale:** recomandarea cea mai des auzită este ca profesorul să-și lase problemele personale la ușa sălii de clasă; doar în aceste condiții își poate utiliza întreaga energie pentru a crea o atmosferă stimulativă, favorabilă procesului de învățare; nu este corect din partea profesorului să permită problemelor personale să-l distragă de la îndatoririle profesionale și, în plus, este contraproductiv din punctul de vedere al managementului clasei: elevii vor profita de lipsa sa de concentrare; de asemenea, nu este recomandabil ca profesorul să facă publice în sala de clasă neînțelegerile sale cu alți colegi, care predau alte obiecte de studiu.
- ✓ **proiectarea:** în absența proiectării, lecția se desfășoară la întâmplare și nu sunt rare situațiile în care profesorul intră în sala de clasă fără a avea un proiect, o structură clară a activităților anticipate; prin intermediul proiectării profesorul încearcă să asigure un învățământ diferențiat, care să răspundă nevoilor și intereselor elevilor din clasa respectivă, nevoi și interese mai degrabă divergente decât omogene; proiectarea potențează creativitatea și inițiativa, iar situația de învățare este gândită în funcție de resursele educaționale existente.
- ✓ **resurse materiale adecvate:** diferențierea experiențelor de învățare este strâns legată (pe lângă proiectare) de prezența unui curriculum suficient de

personalizat (ceea ce constituie treaba profesorului), dar și de prezența resurselor materiale adecvate, care să constituie împreună premisele unui învățământ activ, individualizat; în aceste circumstanțe, elevul se va implica în activitățile desfășurate în cadrul lecției, ceea ce va reduce la minimum situațiile conflictuale din sala de clasă.

- ✓ **mediul:** sala de clasă cuprinde mediul fizic și mediul emoțional; altfel spus, se poate vorbi de șase factori care constituie cadrul educațional: profesorul, elevul, strategiile și tehnicile instructive, conținuturile, mediul social și mediul fizic.

În ceea ce privește mediul fizic, profesorul ar trebui să aibă în vedere iluminatul (de exemplu, stângacii ar trebui să stea mai aproape de ferestre pentru ca lumina să nu fie blocată în timpul scrisului), aranjamentul mobilierului (în funcție de activități, strategii și resursele materiale intenționate), curățenia (pe care o pot întreține în bună măsură chiar elevii, ca efect al programului de disciplină care funcționează în sala de clasă) și temperatura (care trebuie să se încadreze între parametrii standard indiferent de anotimp).

Profesorii tineri au în primul rând probleme legate de disciplină și nu în ceea ce privește competențele tehnice, vizând deprinderile sau conținuturile specifice obiectului de studiu respectiv.

Conceptul de disciplină a primit semnificații diferite în perioade de timp diferite. Astfel, cu nu prea mulți ani în urmă, disciplina școlară era asociată cu liniștea, în așa fel încât se spunea că într-o sală de clasă trebuie "să se audă bătăitul muștei". Astăzi, disciplina nu se mai asociază cu liniștea, chiar dacă în anumite momente ale lecției sau la anumite discipline de studiu mai este nevoie de așa ceva. Scopul pe termen mediu și lung în ceea ce privește disciplina este crearea autodisciplinii individului. De aceea, un cod al comportamentului în sala de clasă elaborat serios, poate aduce o contribuție vitală la dezvoltarea unor standarde comportamentale dezirabile atât în interiorul școlii, cât și în afara acesteia. Problema nu este tocmai simplă, dacă luăm în considerare faptul că în familie, sau în cartierul de unde provin, elevii întâlnesc standarde și criterii inacceptabile pentru sala de clasă sau pentru imperativele profesorilor. Elevii trebuie puși în acele situații care să le arate că este mult mai profitabil

pentru ei să respecte standardele comportamentale acceptate de profesor, printre altele și pentru că, acestea sunt considerate dezirabile de comunitatea în cadrul căreia trăiesc.

Pentru a evita apariția acestui tip de conflict, profesorul nu trebuie să-și utilizeze puterea în mod discreționar, cu scopul de a evidenția lipsa de putere a elevilor. Autoritatea profesorului trebuie să se manifeste constructiv, prin crearea unui mediu propice învățării, prin menținerea ordinii și prin evidențierea a ceea ce este mai bun în elevi. În schimb, autoritarismul solicită implicit supunere oarbă și conformism din partea elevilor. Deși pare eficient, autoritarismul rezolvă problemele doar pe termen scurt și doar superficial, întrucât conflictul cu elevii și ostilitatea acestora se vor menține. De aceea, trebuie gândită și realizată exercitarea autorității dar fără a cădea în autoritarism. Pentru aceasta :

- Stabiliți reguli cu ajutorul clasei
- Prezentați lista de reguli clasei și explicați rațiunea fiecărei reguli
- Decideți împreună consecințele pentru încălcarea regulilor
- Nu faceți nici un rabat de la respectarea regulilor (trebuie să existe și sancțiuni mai puțin grave pentru a putea fi aplicate când există circumstanțe atenuante) .

Orice rezolvare a conflictelor implică o mai bună comunicare cu elevii. Cu cât comunicarea este mai bună și mai completă, cu atât crearea unui climat de siguranță fizică și psihică va fi mai probabilă, iar conflictele vor fi mai ușor de rezolvat.

III. Conflictele între profesori și părinți

Principalele cauze ale acestor conflicte sunt:

- Comunicarea defectuoasă din cauza neînțelegerilor sau numărului mic de contacte pe parcursul unui an școlar.
- Conflictul de valori și lupta pentru putere - părinții au prejudecăți bazate pe experiențele lor anterioare sau nu le este clar care este rolul profesorilor în viața copiilor.

Îmbunătățirea relațiilor cu părinții prin diminuarea posibilităților apariției unor conflicte ireconciliabile presupune :

- Informarea periodică, în scris sau verbală a părinților în legătură cu realizarea obiectivelor educaționale, cu reliefaarea progreselor înregistrate de copilul lor.
- Creșterea numărului de contacte în care solicitați părinților sugestii și opinii pe care arătați că le primiți cu plăcere.
- Acomodarea cu ideile diferite ale părinților despre desfășurarea procesului de învățământ și explicarea, pe înțelesul lor, a demersului educațional care a generat diferențele de opinii.
- Extinderea volumului temelor pentru acasă care să implice mai multe persoane (elevi mai apropiați sau chiar prieteni), care să poată fi efectuate cu mijloace domestice și care să aibă rezultate palpabile și imediate. Efectul asupra părinților poate fi direct și benefic, în favoarea acceptării metodelor active.

IV. Conflictele între profesori

Conflictul dintre profesori pot fi de natură personală sau profesională. Conflictul dintre profesori sunt determinate, mai ales, de lupta pentru obținerea unor avantaje (obținerea gradatției, de exemplu), lupta pentru obținerea unor funcții de conducere (șef de catedră sau de comisie metodică, membru în consiliul de administrație, director adjunct, director, inspector) sau pentru afirmare (obținerea de premii de către elevii lor care participă la diverse concursuri școlare, obținerea gradului didactic I sau II etc.), lipsa spațiilor adecvate (a laboratoarelor), a materialelor didactice

Îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți profesori presupune între altele :

- Îmbunătățirea comunicării, creșterea cooperării și toleranță față de ideile diferite ale altor persoane.
- Oferirea de soluții concrete profesorilor în privința modului în care ați lucrat cu unii elevi dificili din clasele la care predați și dumneavoastră sau la care îi observați pe colegi.
- Când apar aceste probleme în aceste clase, încurajați-i pe ceilalți profesori să se focalizeze asupra problemei și nu asupra elevilor implicați.

Foarte delicate sunt conflictul unor profesori cu conducerea școlii în general sau cu directorul școlii în special. Pentru evitarea și/sau rezolvarea rapidă a unor astfel de conflicte,

este bine ca fiecare parte să adopte un comportament proactiv, prin care se caută îmbunătățirea relațiilor interpersonale, dar și a celor organizaționale.

Rezolvarea oricărei situații conflictuale, din cele enumerate mai sus, se poate face prin **negociere**. Tehnicile pot fi:

- audierea fără aport emoțional - necesitatea obiectivității față de tot ceea ce se prezintă (nonimplicarea);
- audierea conținutului - concentrarea pe ceea ce se spune și nu asupra modului în care se prezintă;
- concentrarea discuției pe conținut - nu e bine să se abordeze comportamentul unui individ, cât mai ales procesul.

Totodată, cadrul didactic ar trebui să-și pună câteva întrebări interesante legate de problematica unui conflict. Aceste chestiuni ar fi bine să fie puse în limbaj interior:

- Ce câștig personal și ce câștigă clasa evitând conflictul ?
- Care sunt costurile personale și cele de grup în cazul evitării conflictului ?
- Ce urmări de durată ar avea una sau alta dintre cele două alternative ?
- Cum ar arăta imaginea de durată a relațiilor interpersonale la nivelul grupului clasă ?

Răspunsurile obținute la toate aceste întrebări pot să contureze o eventuală strategie de negociere.

1. Pregătirea negocierii.

Primul pas îl reprezintă stabilirea următoarelor elemente ale negocierii : *poziția inițială* în care sunt expuse pretențiile maxime, *punctul de ruptură* dincolo de care nu suntem dispuși să cedăm. Apoi, vor fi vizate trei *zone majore de interes*:

Noi

- obiectivele proprii, stabilite cât mai precis și mai realist, nu numai pe baza constrângerilor imediate, ci și pe termen mediu;
- punctele tari și slăbiciunile,
- minimul acceptabil și marja de acțiune, precum și compromisul considerat ca optim,

- resursele, argumentele și mijloacele de presiune ce pot fi utilizate.

Partenerul

- interesele specifice (ce poate pierde sau câștiga)
- adevăratele lui nevoi
- punctele tari și slăbiciunile
- argumentele, resursele și mijloacele de presiune de care dispune

Procesul

- tacticile ce pot fi folosite și capcanele de evitat
- gestiunea timpului
- argumentele și atitudinile utilizabile în construirea sinergiei.

2. Deschiderea negocierii

Deschiderea negocierii are de obicei o importanță crucială pentru că, opinia despre un interlocutor se formează în mai puțin de trei minute de la debutul comunicării. Ca urmare, se recomandă:

- să începeți în mod realist;
- să ascultați și să evaluați ceea ce auziți;
- să puneți foarte multe întrebări și să explorați situația;
- să vă manifestați punctele de vedere dar fără a încerca să-i distrugeți pe partenerii de negociere – intențiile pozitive vor fi dominante față de cele negative.

3. Desfășurarea propriu-zisă a negocierii

Desfășurarea propriu-zisă reprezintă cea mai importantă parte a negocierii, în care se încearcă micșorarea faliei care separă părțile. Trebuie să se urmărească în mod consecvent negocierea unui pachet întreg de obiective, iar propunerile făcute să fie condiționate și niciodată concesiile unilaterale. În această etapă pot fi aplicate tacticile de negociere. Dintre cele mai folosite, le prezentăm pe scurt pe cele de mai jos :

Frontul rusesc – insinuați că eșecul unui punct de negociere major pentru dvs., dar pe care îl faceți să pară minor, va duce la anularea tuturor înțelegerilor stabilite până atunci.

Bomba atomică – sugerați că dacă nu se cade de acord asupra unui anumit punct, consecințele vor fi catastrofale.

Placa stricată – repetarea iar și iar a propriului punct de vedere – prea adesea oamenii au tendința de a ceda după ce aud primul NU.

Mesagerul – spuneți că o a treia parte, acum absentă, este responsabilă pentru lucrurile neplăcute pe care le susțineți.

Negociere timpurie – încercați să aflați până unde sunt dispuși ceilalți să ajungă – evitați astfel resentimentele care apar când cineva este forțat să treacă dincolo de limita reprezentată de punctul de ruptură.

Tăcerea – este un gol pe care oamenii simt obligați să-l umple – dacă pui o întrebare și primești un răspuns nesatisfăcător, cel mai bun lucru este să nu mai spui nimic – rămânând tăcut, e un semn că solicitați mai multe informații.

Împietrirea – arată-te uimit de ceea ce vrea celălalt.

Diversiunea – subliniați o problemă relativ neimportantă, când adevărata problemă va apare, ea va avea parte de o atenție mai mică, în beneficiul părții care a utilizat.

Sfaturi pentru reușita negocierii :

- Puneți-vă în locul lor.
- Nu îi condamnați pe ei pentru problemele dvs.
- Nu încercați să schimbați caracterul oamenilor.
- Să nu ajungeți la explozii emoționale.
- Vorbiți în așa fel încât să fiți înțeleși.
- Priviți spre viitor, nu spre trecut.
- Fiți ferm, dar flexibil în relațiile cu oamenii.
- Separați găsirea de soluții de luarea deciziilor.
- Identificați interesele comune.
- Puneți de acord interesele divergente.

- Să nu faceți niciodată apel la presiuni.

4. Încheierea negocierii

Încheierea negocierii este, firesc, ultima etapă care se face prin evaluarea a ceea ce se poate obține prin concesiile condiționate, rezumarea acordului și stabilirea poziției finale. Amintim faptul că odată obținut un acord și luate niște decizii comune, ele vor trebui aplicate ca atare, fără distorsiuni sau interpretări suplimentare. De aceea este imperios necesar ca pașii necesari aplicării deciziilor comune să fie foarte clar și concret stabiliți.

Principalele stiluri de negociere (neidentificate în stare pură, dar cu dominante semnificative pentru fiecare dintre acestea) prezentate de Hassan Souni (1998), în lucrarea "Manipularea în negocieri", Editura Antet, București, 1998, sunt următoarele:

- Negociatorul cooperant: presupune respectarea unui anumit număr de reguli cum sunt: transparența, loialitatea față de partener, respectul pentru obiectivele sale, voința de a ajunge la un aranjament pozitiv. În planul eficienței este un generator de stări pozitive pe termen scurt, mediu și lung.
- Negociatorul afectiv: acționează și negociază potrivit sentimentelor și emoțiilor sale de moment. Departe de a fi pragmatic în negocierile sale, acționează potrivit afectivității situaționale, și gradului de intensitate a relației cu partenerul. Reacția sa se bazează pe dorință, pe subiectivitate, pe prietenie și pe respingere. Maniera ideală de combatere este pătrunderea în universul său afectiv.
- Negociatorul conflictual este o persoană care acordă prioritate forței și nu diplomației, folosește șantajul sau amenințarea, renunță cu ușurință la dialog și abuzează de raportul de forțe. Strategic, pentru a face față unui conflictual trebuie să fii mai "conflictual" decât el, sau să îl aduci pe un teren "afectiv" sau "cooperant".
- Negociatorul demagog apare în absența unor mijloace intelectuale, a unor tactici și strategii, mulți negociatori se refugiază în spatele minciunilor, manipulării, simulărilor și duplicității. Modalitatea de a contracta o asemenea manifestare managerială este utilizarea celorlalte tipuri de negociere.

Ca urmare a dezvoltării multiple a celor patru stiluri de negociere în condiții de criză educațională, pot apărea următoarele tipuri de negociere: cooperant-cooperant; cooperant-afectiv; cooperant-conflictual; cooperant-demagogic; afectiv-cooperant; afectiv-afectiv; afectiv-conflictual; afectiv-demagogic; conflictual-cooperant; conflictual-afectiv; conflictual-conflictual; conflictual-demagogic; demagogic-cooperant; demagogic-afectiv; demagogic-conflictual; demagogic-demagogic.

Cunoașterea formelor și a genurilor de negociere este o sarcină de maximă importanță pentru cadrul didactic, din perspectiva formării sale manageriale. La nivelul formării cadrului didactic, dezvoltarea și exersarea unor strategii de negociere este un obiectiv de primă importanță al managementului clasei de elevi.

Autori :

Cristian Secară, Inspector ISJ Neamț

Mariana Frenți, profesor la Colegiul Național „Calistrat Hogaș” Piatra-Neamț