



Finanțat de
Uniunea Europeană



EDUCATION
PLATFORM



GHID METODOLOGIC

MEDIEREA ȘCOLARĂ:

instrument eficient
de prevenire și soluționare
a conflictelor

GHID METODOLOGIC

MEDIEREA ȘCOLARĂ:
instrument eficient pentru prevenirea
și soluționarea conflictelor

Autoare:
Elena CREANGĂ
Svetlana ȘIȘCANU

Această lucrare a fost elaborată cu susținerea financiară a Uniunii Europene, în cadrul Inițiativei „Medierea ca metodă de soluționare a conflictelor școlare”, parte a proiectului „Parteneriatul UE-PNUD privind medierea internă pentru prevenirea conflictelor și consolidarea păcii”, implementat de PNUD, în parteneriat cu Centrul Educațional PRO DIDACTICA.

Opiniile exprimate în această publicație aparțin autorilor și nu prezintă în niciun caz punctul de vedere oficial al Uniunii Europene sau al PNUD.



Finanțat de
Uniunea Europeană



EDUCATION
PLATFORM



Centrul Educațional PRO DIDACTICA

str. Petru Rareș, 36, of. 146B

Tel.: (022) 542-556

E-mail: prodidactica@prodidactica.md

Coordonatoare de proiect: Lilia NAHABA

Lector: Mariana VATAMANU

Copertă și procesare computerizată: Nicolae SUSANU

Elena CREANGĂ, Svetlana ȘIȘCANU

MEDIEREA ȘCOLARĂ: INSTRUMENT EFICIENT PENTRU PREVENIREA ȘI SOLUȚIONAREA CONFLICTELOR
GHID METODOLOGIC

Tipar: Casa Editorial-Poligrafică Bons Offices

Tiraj: 50 ex.

© Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Toate drepturile rezervate

Cuprins

Introducere. PLEDOARIE PENTRU MEDIEREA CONFLICTELOR ȘCOLARE	4
Modulul 1. CONFLICTUL ÎN MEDIUL ȘCOLAR	7
1.1. Conflictul și managementul conflictului: delimitări conceptuale	7
1.2. Tipologia și cauzele apariției conflictelor între elevi, profesori și părinți	8
1.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	12
Modulul 2. MEDIEREA CONFLICTELOR ȘCOLARE	16
2.1. Conceptele de <i>negociere</i> , <i>mediere</i> și <i>co-mediere</i> – definiții și caracteristici	16
2.2. Principiile procesului de mediere	22
2.3. Beneficiile medierii școlare	24
2.4. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	25
Modulul 3. ETAPELE PROCESULUI DE MEDIERE A CONFLICTELOR ÎN ȘCOALĂ	29
3.1. Structura procesului de mediere	29
3.2. Faze ale procesului de negociere	31
3.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	34
Modulul 4. MEDIATORUL ȘCOLAR CA PERSOANĂ ȘI CA INSTRUMENT EDUCAȚIONAL	35
4.1. Profilul mediatorului școlar	35
4.2. Rolurile mediatorului în facilitarea dialogului	36
4.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	38
Modulul 5. TEHNICI ȘI INSTRUMENTE UTILIZATE ÎN PROCESUL DE MEDIERE ȘCOLARĂ	41
5.1. Ascultarea activă	41
5.2. Parafrizarea și clarificarea mesajelor	44
5.3. Formularea întrebărilor deschise	44
5.4. Reflectarea emoțiilor	45
5.5. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	46
Modulul 6. MEDIEREA ȘI COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN PREVENIREA ȘI GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘCOLARE	49
6.1. Comunicarea interpersonală în mediul școlar	49
6.2. Condiții pentru eficientizarea comunicării în prevenirea, gestionarea și soluționarea conflictelor școlare	54
6.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	60
Modulul 7. CREAREA ȘI FUNCȚIONAREA ECHIBEI DE MEDIERE ȘCOLARĂ	62
7.1. Etapele de constituire a Echipei de mediere școlară	62
7.2. Rolurile și responsabilitățile membrilor echipei	63
7.3. Organizarea activităților de mediere în școală în colaborare cu părinți	64
7.4. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți	65
Concluzii și recomandări	68
Bibliografie	70

Introducere. PLEDOARIE PENTRU MEDIEREA CONFLICTELOR ȘCOLARE

„Conflictul poate despărți oamenii, dar dialogul îi poate apropia.”

Școala nu este doar un spațiu al învățării academice, ci și un mediu în care oamenii învață să conviețuiască, să comunice și să gestioneze diferențele dintre ei. Acolo unde există relații umane, apar inevitabil și conflicte. Însă conflictul nu trebuie privit ca un eșec, ci ca o oportunitate de învățare și dezvoltare.

Medierea conflictelor școlare reprezintă una dintre cele mai eficiente și educative metode de soluționare a disputelor, deoarece promovează dialogul, respectul reciproc și responsabilitatea. Spre deosebire de sancțiuni sau de intervențiile autoritare, medierea îi învață pe elevi să își exprime punctul de vedere, să asculte activ și să găsească împreună soluții constructive.

Un prim argument în favoarea medierii este dezvoltarea competențelor socioemoționale. Prin procesul de mediere, elevii învață empatia, controlul emoțiilor și capacitatea de a negocia. Aceste abilități sunt esențiale nu doar în școală, ci și în viața de adult. Un al doilea argument este prevenirea escaladării conflictelor, a actelor de violență sau a fenomenelor de bullying. Atunci când elevii au un spațiu sigur în care să discute problemele apărute și să fie ascultați, tensiunile se reduc, iar climatul școlar devine mai sigur și mai armonios. În al treilea rând, medierea contribuie la formarea responsabilității și a culturii dialogului. Elevii nu mai sunt doar spectatori ai deciziilor luate de adulți, ci devin participanți activi în rezolvarea propriilor conflicte. Ei învață că soluțiile durabile se construiesc prin cooperare, nu prin impunere.

Conflictele reprezintă o realitate inevitabilă în școală, deoarece aici interacționează persoane cu experiențe, emoții și perspective diferite. Între elevi pot apărea frecvent divergențe de opinii, neînțelegeri sau tensiuni, care, dacă nu sunt gestionate corespunzător, pot conduce la deteriorarea relațiilor, la manifestarea unor comportamente agresive și la afectarea climatului educațional. În acest context, medierea conflictelor școlare se conturează ca o strategie educațională eficientă și constructivă, orientată spre dialog, cooperare și responsabilitate. Prin intermediul ei, elevii sunt încurajați să își exprime punctele de vedere, să asculte opiniile celorlalți și să identifice împreună soluții echitabile pentru rezolvarea disputelor.

Prezentăm **zece argumente esențiale** care evidențiază importanța și necesitatea implementării medierii conflictelor în instituțiile de învățământ:

1. *Prevenirea conflictelor și a violenței:* medierea detensionează relațiile dintre elevi și împiedică transformarea divergențelor în acte de agresivitate sau bullying.
2. *Dezvoltarea competențelor socioemoționale:* elevii învață empatia, autocontrolul emoțional, ascultarea activă și comunicarea respectuoasă.
3. *Crearea unui climat școlar pozitiv:* școlile care promovează dialogul și medierea au un mediu mai sigur și mai cooperant.
4. *Formarea responsabilității personale:* elevii se implică în rezolvarea problemelor și își

- asumă responsabilitatea pentru comportamentul lor.
5. *Dezvoltarea abilităților de comunicare:* medierea îi învață pe elevi să își exprime opiniile clar, calm și respectuos.
 6. *Învățarea rezolvării pașnice a conflictelor:* elevii descoperă că disputele pot fi soluționate prin dialog, nu prin forță sau impunere.
 7. *Reducerea sancțiunilor disciplinare:* implementarea medierii reduce numărul conflictelor grave și al sancțiunilor.
 8. *Dezvoltarea leadershipului elevilor:* elevii mediatori devin modele pentru colegii lor, își dezvoltă abilități de leadership și de responsabilitate socială.
 9. *Consolidarea relațiilor în comunitatea școlară:* medierea creează punți de comunicare între elevi, profesori și părinți.
 10. *Pregătirea elevilor pentru viața socială:* abilitățile de negociere, de dialog și de cooperare sunt esențiale pentru viața adultă și pentru o societate democratică.

Implementarea programelor de mediere în școli contribuie la dezvoltarea competențelor socioemoționale ale elevilor, la consolidarea relațiilor interpersonale și la promovarea unei culturi a dialogului și a respectului reciproc. În același timp, medierea sprijină construirea unui climat școlar pozitiv, bazat pe cooperare, responsabilitate și participare activă.

Scopul programului de formare privind medierea școlară constă în dezvoltarea competențelor cadrelor didactice, ale elevilor și ale părinților pentru utilizarea medierii școlare în vederea creșterii incluziunii și a reducerii conflictelor școlare. Prin structura sa modulară, acesta contribuie la dezvoltarea competențelor de comunicare, de negociere și de cooperare, promovând în comunitatea educațională cultura dialogului și a soluționării pașnice a conflictelor.

Cele șapte module sunt organizate într-o succesiune logică, pornind de la înțelegerea fenomenului conflictului și ajungând la dezvoltarea competențelor de mediere și la implementarea unui sistem instituțional de gestionare a conflictelor.

MODULUL 1. Conflictul în mediul școlar analizează natura și specificul conflictelor care apar în mediul educațional: între elevi, între elevi și cadre didactice sau între membrii comunității școlare. Conflictul este prezentat ca un fenomen social inevitabil, generat de diferențe de opinii, valori, interese sau percepții. Modulul evidențiază tipologia conflictelor școlare, cauzele apariției acestora și impactul lor asupra climatului educațional. De asemenea, sunt analizate modalitățile de abordare constructivă a conflictelor, subliniindu-se faptul că acestea pot deveni oportunități de învățare și de dezvoltare personală. Competențele vizate: recunoașterea conflictelor, analiză critică a acestora, gestionarea emoțiilor.

MODULUL 2. Medierea și co-medierea în contextul mediului educațional prezintă fundamentele teoretice ale medierii și ale co-medierii ca metode alternative de soluționare a conflictelor. Medierea este definită ca un proces voluntar și confidențial în care o persoană neutră facilitează dialogul dintre părțile implicate în conflict, sprijinindu-le să identifice soluții acceptabile pentru toți participanții. Co-medierea presupune implicarea a doi mediatori care colaborează pentru a facilita procesul de comunicare și de negociere. Modulul evidențiază principiile medierii, avantajele utilizării acesteia în școli și rolul său în promovarea culturii dia-

logului. Competențele vizate: cooperare, dialog constructiv, responsabilitate socială.

MODULUL 3. Etapele procesului de mediere a conflictelor în școală descrie etapele procesului de mediere și modul de aplicare în mediul școlar, subliniind importanța respectării acestora pentru asigurarea unui demers echitabil și eficient de soluționare a conflictelor. Competențele vizate: negociere, luarea deciziilor, rezolvarea problemelor.

MODULUL 4. Mediatorul școlar ca persoană și ca instrument educațional evidențiază rolul mediatorului în facilitarea dialogului și în gestionarea conflictelor. Acesta este prezentat prin prisma calităților sale umane, cât și ca resursă pedagogică ce sprijină dezvoltarea abilităților sociale în rândul elevilor. Prin activitatea sa, mediatorul promovează valori precum respectul, cooperarea și responsabilitatea și contribuie la crearea unui climat educațional bazat pe dialog și înțelegere. Competențele vizate: empatie, neutralitate, leadership, autocontrol.

MODULUL 5. Tehnici și instrumente utilizate în procesul de mediere școlară prezintă principalele mijloace de mediere a conflictelor în școală. Sunt explorate tehnici ca ascultarea activă, parafrazarea, reflectarea emoțiilor, formularea întrebărilor deschise și reformularea mesajelor, alături de instrumente de lucru ca fișa de analiză a conflictului, acordul de mediere și jurnalul mediatorului. Folosirea riguroasă a acestora facilitează identificarea unor soluții constructive și durabile. Competențele vizate: ascultare activă, formularea întrebărilor, facilitarea dialogului.

MODULUL 6. Mediarea și comunicarea eficientă în prevenirea și gestionarea conflictelor școlare. Comunicarea este un element central al procesului de mediere, deoarece permite exprimarea clară a ideilor, înțelegerea emoțiilor și identificarea intereselor comune. Modulul analizează tehnici de comunicare precum ascultarea activă, mesajele constructive și dialogul empatic, care contribuie la dezvoltarea unor relații pozitive în comunitatea școlară. Prin dezvoltarea abilităților de comunicare, elevii și cadrele didactice pot preveni escaladarea conflictelor și pot promova cooperarea. Competențele vizate: comunicarea asertivă, exprimarea emoțiilor, dialogul empatic.

MODULUL 7. Crearea și funcționarea Echipei de mediere școlară. Echipa de mediere școlară este formată din elevi mediatori, cadre didactice și, în unele cazuri, consilieri școlari sau alți specialiști. Modulul descrie etapele de constituire a echipei, rolurile și responsabilitățile membrilor acesteia, precum și activitățile desfășurate pentru prevenirea și soluționarea conflictelor. De asemenea, sunt prezentate exemple de bune practici privind implementarea programelor de mediere în școli și colaborarea cu părinții și comunitatea. Competențele vizate: colaborare, organizare, implicare comunitară.

Medierea conflictelor școlare nu este doar o tehnică de rezolvare a disputelor, ci și un instrument educațional valoros. Ea contribuie la formarea unor tineri capabili să comunice, să respecte diferențele și să construiască relații bazate pe încredere și responsabilitate. Promovând medierea în școli, nu doar rezolvăm conflicte, ci educăm generații care știu să transforme conflictul în dialog și dialogul în soluție.

Ghidul metodologic are un caracter aplicativ și o structură profesionistă, fiecare temă incluzând: fundamentare teoretică, activități pentru elevi, activități pentru cadre didactice și activități pentru părinți.

Autoarele

Modulul 1. CONFLICTUL ÎN MEDIUL ȘCOLAR

„Conflictele sunt inevitabile, dar modul în care le gestionăm definește calitatea relațiilor noastre.”

1.1. Conflictul și managementul conflictului: delimitări conceptuale

Astăzi, soluționarea conflictelor este o condiție obligatorie pentru a deveni un lider bun, un angajat de succes, un părinte eficient sau pur și simplu o persoană echilibrată.

Școala ca organizație care învață trebuie să își dezvolte și să își cultive capacitatea de a înfrunta situațiile negative, stările conflictuale. O organizație care învață va transforma erorile, stările conflictuale în ocazii de a învăța. „Forța unei organizații nu se verifică doar prin posibilitatea de a produce rezultate optime la un moment dat, ci și prin capacitatea ei de a angaja schimbări pe termen lung. Capacitatea de schimbare devine un indicator semnificativ pentru forța și sănătatea organizației” [34, p. 10].

Astfel, conflictele care apar între elevi, cadre didactice sau părinți nu trebuie privite exclusiv ca situații negative, ci și ca oportunități de reflecție și de dezvoltare instituțională.

O școală care învață își dezvoltă capacitatea de a analiza situațiile conflictuale, de a identifica cauzele acestora și de a transforma tensiunile în contexte de învățare socială și emoțională. În acest sens, conflictele pot contribui la îmbunătățirea comunicării, la dezvoltarea culturii dialogului și la consolidarea relațiilor dintre membrii comunității educaționale. Așa cum subliniază E. Păun, forța unei organizații nu constă doar în obținerea unor rezultate imediate, ci și în capacitatea acesteia de a se adapta și de a produce schimbări durabile în timp. Prin urmare, gestionarea constructivă a conflictelor devine un indicator important al sănătății organizaționale și al capacității școlii de a evolua.

Conflictul reprezintă o interacțiune între persoane sau grupuri care au interese, valori sau percepții diferite. În mediul școlar, conflictele apar frecvent din cauza comunicării deficitare, a diferențelor de opinii, a competiției sau a gestionării insuficiente a emoțiilor. Deși este adesea perceput negativ, dacă este gestionat prin dialog și cooperare, conflictul poate deveni o oportunitate de dezvoltare.

Conflictul este forma manifestă, vizibilă a dezacordurilor și a situațiilor de criză existente într-o organizație, în contexte formale sau informale, fiind o componentă firească, o constantă a vieții de zi cu zi, un fapt social inerent în relațiile interumane. El există peste tot, nu numai în viața organizațiilor, ci și în cotidian, acasă, între bărbați și femei, fiind o problemă de mare importanță a vremurilor noastre [30].

Termenul *conflict* provine de la verbul latinesc „confligo, -ere” („a se lupta”, „a se bate între ei”), cu participiul substantivat „conflictus”, având sensurile de *ciocnire*, *șoc*, dar și de *ceartă*, *luptă împotriva cuiva*. În *Dicționarul explicativ al limbii române* [18] găsim următoarele precizări: „Conflict: 1. Neînțelegeră, ciocnire (între două sau mai multe persoane, grupuri etc.); dezacord, antagonism, ceartă; 2) Discuție (violentă)”.

În viziune tradițională, accentul se pune pe latura negativă a conflictului, acceptându-se următoarele puncte de vedere: conflictul poate fi evitat; conflictul este cauzat de erori; conflictele dezbină oamenii și împiedică obținerea de performanțe; obiectivul managementului este de a elimina conflictul; performanța necesită îndepărtarea conflictului.

În viziune modernă, se acceptă următoarele puncte de vedere: conflictul este inevitabil; conflictul este cauzat de: nevoi/interese, percepții, opinii, valori diferite etc.; obiectivul managementului este de a conduce nivelul conflictului spre obținerea performanțelor optime; performanța optimă necesită reducerea nivelului conflictului [40, p. 365]. Această concepție, în opoziție cu cea tradițională, acceptă existența conflictului ca pe un rapt inevitabil, chiar dezirabil. Astfel, managementul va avea ca sarcină identificarea exactă a nivelului conflictului care afectează obținerea performanțelor, respectiv a momentului în care stimularea conflictului poate avea efecte benefice. De altfel, adepții acestui curent insistă asupra aspectului pozitiv al confruntării și al dezacordului, mai ales privind posibilitatea introducerii pe această cale a inovației și a schimbării: „Conflictul este o trăsătură naturală a activității umane, indiferent de deciziile pe care le adoptăm, de sarcinile pe care le îndeplinim sau relațiile pe care le avem cu alte persoane. Orice încercare de a elimina conflictul nu poate fi decât inutilă – dacă nu chiar contra-productivă, întrucât în absența acestuia ne privăm de imboldul care ne motivează să acționăm. Mai mult, este binevenită o focalizare a eforturilor pe *managementul eficient* al conflictului, pentru a obține rezultate creative” [23, p. 123].

Managementul conflictului este acțiunea orientată spre un scop condiționată de legi obiective asupra dinamicii conflictului în vederea dezvoltării sau regresului sistemului social/educațional respectiv [32]. Din perspectivă funcțională, conflictele se deosebesc prin caracterul lor contradictoriu: unele sunt constructive și contribuie la dezvoltarea sistemului, altele au un caracter distructiv și conduc la lichidarea acestuia.

Ca proces complex, managementul conflictelor include următoarele tipuri de acțiuni: prognozarea conflictului și evaluarea orientărilor funcționale, prevenirea sau stimularea conflictului, dirijarea conflictului, rezolvarea conflictului.

1.2. Tipologia și cauzele apariției conflictelor între elevi, profesori și părinți

Conflictul se manifestă spontan, mai ales atunci când încrederea între părți este scăzută. Principalul scop al procesului comunicativ este cel de a aplana conflictul.

Prezentăm principalele modalități de manifestare a conflictelor, care pot fi analizate în funcție de intensitatea lor:

- *disconfortul* – sentimentul intuitiv că ceva nu este în ordine, chiar dacă nu poți spune cu exactitate ce;
- *incidentul* – este un dezechilibru emoțional care apare în urma stărilor de disconfort generalizate, determinând centrarea pe trebuința de securitate; incidentele sunt un indiciu că starea de disconfort a scăpat de sub control;
- *neînțelegerea* – reprezintă anumite percepții sub formă de convingeri despre o situație sau persoană, care nu sunt pe placul individului;

- *tensiunea* – este o stare emoțională puternică, bazată pe convingeri „verificate”, care sunt îndreptate împotriva altei persoane;
- *criza* – se referă la răbufnirea conflictului în formele lui cele mai violente și agresive [49, p. 333].

Implicațiile mediului și ale canalelor în strategia comunicatională în situații de criză și de conflict ne trimit la cerințele rezultate în urma analizei condiționărilor specifice elementelor procesului de comunicare.

Din punctul de vedere al nivelului ierarhic, putem distinge între *conflicte orizontale* (laterale) sau de la egal la egal, *conflicte verticale* și *conflicte diagonale*. Conflictele de la egal la egal apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe același nivel ierarhic, conflictele verticale – între persoane, grupuri sau compartimente de la niveluri ierarhice diferite, iar conflictele diagonale – în legătură cu alocarea resurselor în întreaga organizație.

Din punctul de vedere al duratei și al evoluției, avem *conflicte spontane, acute și cronice*. Conflictele spontane apar brusc și din cauze aleatorii, sunt greu de prevăzut, sunt de scurtă durată și se manifestă la nivel interpersonal. Conflictele acute au o evoluție scurtă, dar se manifestă intens, în timp ce conflictele cronice au cauze ascunse, greu de identificat sau de depistat, cu evoluție lentă și de lungă durată. Diferitele criterii de clasificare și grupările rezultate servesc la identificarea unei metode de management care să îmbunătățească performanța organizației implicate în conflictul analizat. Poziționarea conflictului identificat în sistemul de clasificări permite abordarea sa pe baza unor sugestii oferite de teoria și practica domeniului, mizându-se pe obținerea unui efect pozitiv [38, p. 96].

Conflictele școlare reprezintă o realitate inerentă mediului educațional, fiind generate de diversitatea de valori, nevoi, stiluri de comunicare și ritmuri de dezvoltare ale elevilor. Gestionarea adecvată a acestora constituie o condiție esențială pentru menținerea unui climat educațional sigur și favorabil învățării. Astfel, în mediul școlar întâlnim patru categorii de posibile părți ale unei dispute: *elevi, profesori, părinți și angajați auxiliari*. Relațiile sunt și ele complexe, pornind de la relații de autoritate, de subordonare, până la relații de colaborare și de colegialitate, însă fiecare tip de prezintă caractere distincte. Spre exemplu, relații de subordonare există atât între elevi și profesori, cât și între cadrele didactice și director; la fel, relații de colegialitate există între elevi, dar și între profesori; totuși, modul de abordare a neînțelegerilor apărute în fiecare tip de relații este diferit, fiind importantă atât legătura dintre părți, cât și specificitatea fiecăreia [4, p. 58].

Tabelul 1. *Exemple de conflicte școlare*

Elev/elev	Părinte/părinte	Profesor/profesor
• Tachinare și excludere • Probleme de prietenie • Zvonuri • Ciocniri de personalitate • Bătaie	• Supraveghere • Disciplină • Hărțuire	• Curriculum • Resurse • Strategii de predare • Stil personal

Părinte/administrația școlii	Profesor/elev	Profesor/administrația școlii
- Alocarea clasei sau profesorilor - Programul școlar - Uniformă - Cerințe co-curriculare - Cerințe pentru teme	- Copiat - Teme pentru acasă - Punctualitate - Responsabilitățile școlare - Comportament	- Condiții de lucru - Alocarea atribuțiilor

În școală, conflictul trebuie abordat ținând seama de specificul instituției educaționale ca organizație care învață și produce învățarea. Această dublă trăsătură a școlii generează o serie de particularități, care au fost sintetizate de E. Păun astfel: prezența și desfășurarea a două activități de bază, distincte și interdependente în același timp, activități structurate după două logici diferite: activitatea managerial-administrativă, reglementată de o logică organizațională, și activitatea instructiv-educativă, reglementată de o logică pedagogică și de prezența în mai mare măsură a aspectelor informale și a manifestărilor expresive.

Structura situației conflictuale. În toate situațiile conflictuale, pot fi identificate următoarele elemente constitutive, cu caracteristici specifice pentru fiecare caz:

1. *Contextul situațional*, care se referă la caracteristicile spațiului fizic și social în care se desfășoară confruntarea; timpul disponibil; resursele sociale și materiale ale interacțanților; climatul social și psihosocial specific momentului.
2. *Obiectul conflictului*, care reprezintă elementul de interes pentru ambii interacțanți. Poate fi un obiect de natură socială, profesională, afectivă, motivațională, axiologică, ideologică sau materială.
3. *Contradicția*, care constă în existența unor elemente discordante, contradictorii sau disfuncționale la nivelul obiectului, din perspectiva celor doi.
4. *Scopul*, care este specific fiecărei părți, din perspectiva motivațiilor personale, a situației în care se desfășoară interacțiunea și a resurselor de care dispune fiecare. Constă în ceea ce se urmărește a se obține în final, după eventuala rezolvare a situației conflictuale. Este dimensiunea praxiologică a relației conflictuale, de care va depinde satisfacția personală.
5. *Atitudinea* – implică elemente de ordin cognitiv, afectiv, motivațional, volitiv și axiologic, care predispon la o anumită reacție din partea interacțanților. Atitudinea este măsura implicării subiective a fiecărei părți în evaluarea și interpretarea elementelor aflate în discordanță, care le afectează și le fundamentează poziția adoptată în situația respectivă, din perspectiva scopurilor urmărite.
6. *Comportamentul*, care arată în ce mod reacționează părțile, în virtutea atitudinilor formate, a scopurilor urmărite și a resurselor disponibile: prin acțiuni persuasive, coercitive, manipulative, ostile, violente, conciliatorii, negociatorii sau prin renunțare și retragere.
7. *Resursele interacțanților* – mijloacele sociale (statut, putere), psihologice (abilitate relațională, inteligență socială, experiență de viață, spațiu psihologic de retragere) sau materiale (bunuri, servicii sau bani, care pot fi puse în joc). Resursele sunt o compo-

nență esențială în procesul desfășurării conflictului și – mai ales – în cel al negocierilor într-o rezolvare a acestuia.

8. *Rezultatele obținute* în urma rezolvării situației conflictuale, care pot fi de natură socială (statut, autoritate sau putere); de natură psihologică (satisfacție, creșterea stimei de sine, prestigiu sau experiență); de ordin material (bunuri, servicii, bani).
9. *Remanența*, se referă la ceea ce rămâne din punct de vedere personal și psihosocial în urma depășirii situației conflictuale, pentru că, în orice situație imaginată, conflictul lasă „urme”: regrete, ranchiune, antipatie, invidie etc. – toate cu efect nociv pentru viitor. De fapt, arta rezolvării optime a unui conflict constă în a face ca remanențele negative să fie minime, iar cele pozitive – să fie păstrate ca „fond relațional”, ceea ce înseamnă că trebuie adoptată strategia de rezolvare „câștig-câștig” [16, p. 497].

De unde vine un conflict, care îi sunt cauzele? Diverse științe au încercat să îi găsească rădăcinile, dezvoltând teorii explicative variate: de la nevoi instinctuale și lupta pentru resurse sau putere, până la lupta de clasă etc. Conform altor abordări, conflictul apare pentru că suntem diferiți, avem nevoi diferite și vedem lumea prin filtre diferite. Teoriile comunicării susțin că un conflict apare atunci când se pierde sensul comunicării, când procesul este realizat cu superficialitate și bruiaje. Însă oricât de folositoare ar părea să fie aceste teorii, nu ajută în abordarea practică a conflictelor. În acest sens, ar fi util un model care să ne ajute să găsim căi de soluționare a conflictelor noastre [37, p. 13].

Cauzele conflictelor sunt diverse. Anumiți autori le reduc la una sau la două categorii foarte largi, în vreme ce alții propun inventare mai mult sau mai puțin analitice. Sintetizând, propunem următoarea clasificare a surselor conflictelor: diferențele și incompatibilitățile dintre persoane; nevoile/interesele umane; comunicarea; stima de sine; valorile individului; nerespectarea normelor explicite sau implicite; comportamentele neadecvate; agresivitatea; competențele sociale; cadrul extern; statutul, puterea, prestigiul, „principiile”; utilizarea și comunicarea culturii și informațiilor [45, p. 23].

J.G. March și H.A. Simon (1958) susțin că există trei clase de fenomene conflictuale:

- 1) conflicte individuale, ce apar în luarea deciziilor personale;
- 2) conflicte din interiorul organizației, intraorganizaționale, ce reflectă disensiuni, contradicții între indivizii componenți ai organizației, între individul uman și organizație sau între structurile interne ale organizației;
- 3) conflicte interorganizaționale, intergrupale declanșate între două ori mai multe grupuri sau organizații. Factorii determinanți ai acestor conflicte au o extindere foarte largă, de la incapacitatea părților de a ajunge la un compromis care să corespundă intereselor mutuale, până la dorința de dominare, de putere, la inegalități și discriminări sociale [43, p. 196].

Analiza surselor conflictelor ajută în procesul de conștientizare și de identificare a soluțiilor.

1.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. Ce este conflictul?

Scop: Înțelegerea conceptului de *conflict* și identificarea modurilor în care acesta apare în mediul școlar.

Desfășurare: Facilitatorul adresează participanților întrebarea: „*Ce este conflictul?*”, rugându-i să spună un cuvânt sau o idee care le vine în minte atunci când se gândesc la conflict. Facilitatorul notează răspunsurile pe un poster. Exemple de răspunsuri: *neînțelegere, ceartă, opinii diferite, tensiune, emoții puternice, nedreptate, dispută, dezacord, diferend, disensiune, divergență, antagonism, controversă, animozitate, discuție, litigiu, intrigă, gâlceavă, sfadă, pricină, cârcotă, dihonie, răcă, zăzanie, harță, fricțiune, vrajă, discordie* etc.

Discuție:

- În ce situații apar conflictele în școală?
- Cine poate fi implicat într-un conflict?

Facilitatorul formulează împreună cu grupul o definiție simplă a *conflictului*. Exemplu: *Conflictul este o situație în care două sau mai multe persoane au opinii, interese sau nevoi diferite.*

Întrebări de reflecție:

- Ce am învățat despre conflicte?
- De ce apar conflictele între oameni?
- Pot conflictele să aibă și efecte pozitive? De ce?

Facilitatorul sintetizează:

Conflictul este: inevitabil; nici bun, nici rău; un proces; consumator de energie; conținut și emoție; pro-activ și reactiv. Fiecare dintre aceste trăsături definește un conflict. Nu putem evita zona conflictuală, deși cei mai mulți dintre noi crede că e bine s-o facem. Evitarea nu este o atitudine constructivă, este doar o expresie a fricii noastre de schimbare și confruntare. Conflictul este un proces care parcurge etape și dimensiuni specifice, implică un consum de energie și timp și are o puternică încărcătură emoțională. Deseori, conflictul e doar strigătul mai stins sau mai puternic al unei emoții care vrea să vorbească.

Conflictul este o parte naturală a relațiilor umane. Modul în care îl gestionăm îl poate transforma într-o oportunitate de dialog și de învățare.

Activitatea 2. Conflict sau neînțelegere?

Scop: Dezvoltarea capacității de a recunoaște situațiile conflictuale.

Desfășurare: Facilitatorul prezintă câteva situații:

- Doi elevi vor să folosească același obiect.
- Un elev îi întrerupe sistematic pe colegi atunci când vorbesc.
- Un profesor utilizează un ton ridicat în relația cu elevii.

Participanții discută dacă situațiile prezentate presupun un conflict și cum ar putea fi rezolvat acesta.

Activitatea 3. Cauzele conflictelor

Scop: Identificarea cauzelor care pot genera conflicte în mediul școlar.

Desfășurare: Participanții sunt împărțiți în grupuri mici. Fiecare grup primește o întrebare, urmând să scrie răspunsurile pe foi sau pe post-it-uri.

- De ce apar conflicte între elevi?
- De ce apar conflicte între elevi și profesori?
- De ce apar conflicte între colegi?

Facilitatorul sintetizează cauzele principale: diferențe de opinii, neînțelegeri, emoții puternice, lipsa comunicării, lipsa respectului, perspective diferite.

Activitatea 4. Metafora terapeutică „Perspective diferite”

Desfășurare: Participanților li se propune un text, aceștia urmând să deducă morala.

Cinci bărbați orbi s-au dus să „vadă” cum arată un elefant. Au găsit unul și l-au pipăit. Unul i-a simțit corpul unduitor și a spus că este ca un șarpe. Altul i-a găsit coada și a spus că e mai degrabă ca o funie. Al treilea i-a găsit urechea și a spus că seamănă cu un evantai. Al patrulea i-a găsit piciorul și i s-a părut că arată ca un stâlp. Iar al cincilea s-a sprijinit pe o parte a elefantului și a spus că e ca un zid.

Facilitatorul sintetizează:

1. Perspective diferite generează concluzii diferite.
2. Înțelegerea oricărui lucru necesită o analiză din toate perspectivele.

Activitatea 5. Emoțiile în conflict

Scop: Conștientizarea emoțiilor care apar în timpul conflictelor.

Desfășurare: Participanții completează propoziția: „Într-un conflict mă simt...” (*supărat, frustrat, nervos, nedreptățit...*).

Discuție:

- Cum influențează emoțiile modul în care reacționăm?

Facilitatorul sintetizează: Emoțiile pot intensifica conflictele, dar pot fi gestionate prin dialog.

Activitatea 6. Interpretați motto-ul privind esența conflictelor

Desfășurare: În perechi, participanții discută, timp de 10 minute, pe marginea enunțurilor propuse.

1. **Uneori, nu conflictul este problema, ci faptul că alegem să avem dreptate în loc să ne înțelegem.**

Întrebări de reflecție:

- Ce înseamnă „a avea dreptate” într-un conflict?
- De ce este atât de dificilă gestionarea propriului orgoliu în momente de tensiune?
- Poate fi considerată o soluție un „câștig real” dacă aceasta afectează integritatea relației?

2. **Dialogul curajos transformă conflictul în înțelegere.**

Întrebări de reflecție:

- Ce înseamnă un "dialog curajos"?
- Ce presupune curajul într-o situație tensionată?
- Cum putem aplica acest lucru în școală?

3. În spatele fiecărui conflict se află o nevoie neascultată

Întrebări de reflecție:

- Ce este o nevoie emoțională?
- Cum putem reformula o acuzație sub forma exprimării unei nevoi?
- Ce rol are ascultarea activă?

4. Puterea adevărată nu înseamnă să câștigi disputa, ci să construiești o soluție.

Întrebări de reflecție:

- Care este diferența dintre competiție și cooperare?
- Ce înseamnă o soluție „win-win”?
- Conflictul ca oportunitate de maturizare.

5. Conflictul este oglinda în care vedem cât de maturi suntem în fața diferențelor.

Întrebări de reflecție:

- Ce înseamnă "maturitate emoțională"?
- Cum reacționez atunci când cineva gândește diferit?
- Conflictul este un indicator al unei slăbiciuni sau o oportunitate de creștere?
- Ce spune reacția mea despre mine?

6. În conflict nu aflăm cine are dreptate, ci cine suntem.

Întrebări de reflecție:

- Ce trăsături ale mele ies la suprafață în timpul unui conflict?
- Reacționez din frică, orgoliu sau responsabilitate?
- Conflictul mă definește sau mă dezvăluie?
- Ce aş schimba la mine după un conflict gestionat greșit?

7. În conflict nu se vede cine are dreptate, ci cine are curajul să rămână om.

Întrebări de reflecție:

- Ce înseamnă „a rămâne om” într-un conflict?
- Cum se manifestă curajul: prin forță sau prin autocontrol?
- Ce pierdem atunci când câștigăm o ceartă?
- Ce valori personale ies la iveală în situații tensionate?

Activitatea 7. Autoanaliza „Eu în conflict”

1. Cum reacționez de obicei în conflict? Bifează varianta care te reprezintă.
☐ Evit conflictul și mă retrag ☐ Mă apăr imediat ☐ Cedez chiar dacă nu sunt de acord
☐ Încerc să explic calm ☐ Ridic tonul ☐ Caut o soluție pentru ambele părți
Alt răspuns: _____
2. Ce emoții simt cel mai frecvent în conflict?
☐ Furie ☐ Frustrare ☐ Teamă ☐ Rușine ☐ Neputință
☐ Dorință de a demonstra că am dreptate ☐ Calm
Altceva: _____

3. Ce spun despre mine reacțiile mele? Completează enunțurile.

În conflict, tind să _____

Acest lucru arată că sunt o persoană care _____

4. Ce este mai important pentru mine?

☐ Să am dreptate

☐ Să fiu respectat

☐ Să păstrez relația

☐ Să evit tensiunea

☐ Să câștig disputa

Argumentează: _____

5. Cum mă văd ceilalți în conflict?

☐ Agresiv

☐ Defensiv

☐ Calm

☐ Echilibrat

☐ Încăpățânat

☐ Cooperant

Argumentează: _____

6. Ce aș putea îmbunătăți?

În următorul conflict, îmi propun:

– să _____

– să evit _____

– să încerc _____

Reflecție finală:

Completează propoziția: Pentru mine, conflictul este _____

Activitatea 8. Fereastra către lume

Formatorul: Privim lumea în mod diferit, ceea ce este firesc. Însă cum o percepem? Creierul nostru decodifică informațiile din exterior cu ajutorul unor filtre, date de experiențele noastre timpurii și credințele formate. Cu ajutorul lor, procesăm informația, pentru a o face inteligibilă. Omitem, distorsionăm, generalizăm, suntem subiectivi, parțiali... Ceea ce experimentăm nu este lumea ca atare, ci propria noastră perspectivă asupra ei. Decodificăm informația din jur cu ajutorul acestor filtre formate în mica copilărie, urmare a experiențelor pe care le trăim. Odată scrise pe filmul vieții noastre, ele rulează automat, fiind declanșate de un stimul. Oare suntem programați să trăim automat? Da, doar până când conștientizăm aceste automatisme și hotărâm dacă ne mai sunt de folos sau nu. Când nu ne mai servesc interesele, le schimbăm!

Modulul 2. MEDIEREA CONFLICTELOR ȘCOLARE

„Medierea nu caută vinovați, ci deschide drumul către soluții.”

2.1. Conceptele de *negociere, mediere și co-mediere* – definiții și caracteristici

Negocierea stă la baza relațiilor noastre, fie personale, fie de afaceri. Zi de zi, suntem în situația de a negocia, conștient sau mai puțin conștient. Ori de câte ori încercăm să ajungem la o înțelegere, negociem.

Definiții:

- *Negocierea* este un dialog între două sau mai multe persoane prin care acestea încearcă să ajungă la o înțelegere (acord), care să constituie rezolvarea unei chestiuni comune [45, p. 203].
- *Negocierea* este, în esență, o modalitate de a rezolva un conflict sau o divergență de interese prin intermediul comunicării; este un tip de interacțiune ce apare atunci când două părți doresc să ajungă la un rezultat acceptabil într-o situație în care preferințele lor pentru rezultatele posibile nu se corelează perfect [7, pp. 15-47].
- De fapt, *negocierea* este o metodă eficientă de găsire a soluțiilor pentru satisfacerea unor necesități, cu mențiunea că rezultatul trebuie să fie acceptabil pentru ambele părți. Fie că este vorba despre necesitatea de a rezolva niște dificultăți sau de a stabili termenii unui contract, negocierea permite indivizilor să obțină ceea ce doresc și, în același timp, să dea și celorlalți șansa de a-și atinge scopurile [27, p. 5].

Tabelul 2. *Strategii de negociere*

Strategii	Esența strategiei	Rezultatele negocierii
<i>Strategia concesivă</i>	– Realizarea de concesiuni către cealaltă parte; – Reducerea scopurilor și cererilor proprii.	Tipuri de rezultate: – impasul/non-acordul; – victoria unei părți; – compromisul; – acordul victorie-victorie.
<i>Strategia ofensivă</i>	– Tentative de a determina cealaltă parte să cedeze; – Rezistență în fața eforturilor similare ale celuilalt.	Cea mai bună alternativă a negocierii: – opțiuni posibile în afara situației de negociere;
<i>Rezolvarea de probleme</i>	– Detectarea, prin cooperare, și adoptarea opțiunilor care satisfac scopurile ambelor părți.	– posibilitățile negociatorului în eventualitatea eșecului; – cale de acțiune independentă care satisface interesele.

La etapa inițială a procesului de mediere:

1. Fiți atenți la aranjarea scaunelor. Se recomandă ca oponentii să nu stea față în față.
2. Pregătiți o tablă și cretă sau o coală mare de hârtie și carioci, pentru a întocmi harta conflictului sau pentru a înregistra aspectele importante ale problemei.

3. Stabiliți orarul de lucru. Căutați pentru fiecare participant câte un motiv care să-l determine să rămână până la sfârșit.
4. Precizați rolul mediatorului. Subliniați faptul că nu veți judeca situația (dvs. conduceți procesul, părțile au responsabilitatea conținutului).
5. Pentru facilitarea deschiderii, puteți accentua angajamentul privind confidențialitatea.
6. Verificați dacă procedeele și regulile de bază sunt clare și dacă le acceptă toată lumea. Verificați dacă cineva vrea să mai adauge ceva.
7. Poate că una sau chiar ambele părți au venit la mediator împotriva voinței lor. Trebuie să verificați dacă sunt dispuse cel puțin să încerce. Reasigurați-le că ezitarea lor este normală.
8. Stabiliți de comun acord ca toate părțile să folosească pronumele *Eu*. Cereți-le să înceapă frazele cu formulări de genul: *"Din experiența mea..."*, *"După cum înțeleg eu..."*, *"Opinia mea este..."*, astfel încât enunțurile să fie percepute dintr-o perspectivă personală, și nu ca fapte sau generalizări asupra cărora nu se mai poate reveni (îndemnați părțile să își exprime propria perspectivă).
9. Concentrați-vă pe aspectul cel mai relevant. Este util ca la începutul medierii să identificați momentele generale asupra cărora părțile vor să ajungă la o înțelegere.
10. Asigurați-vă că părțile participă în mod egal [33, p. 180].

Pe parcursul medierii:

- Realizați harta conflictului.
- Rezumați punctele-cheie.
- Conștientizați punctele de consens, definiți zona comună.
- Propuneți sugestii numai atunci când le puteți prezenta sub formă de opțiuni.
- Permiteți mici perioade de tăcere. Acestea le oferă tuturor timp pentru gândire și precizarea ideilor.
- Oferiți pauze (10-15 min.) pentru calmare, plimbare etc.
- Adoptați o orientare spre viitor.
- Adoptați o orientare pozitivă.
- Adoptați o orientare spre acțiune.
- Recurgeți la o întrebare pentru a restructura conceptul care a generat conflictul.
- Faceți să pară normale experiențele pe care cineva le consideră extraordinare sau frustrante.
- Ajutați participanții să genereze perspective noi.
- Clarificați și validați diferențele.
- Echilibrați insatisfacția.

Încheiați ședința cu cel puțin câteva acorduri între părți. Ați putea decide să vă întâlniți din nou. Le-ați putea trasa sarcini sau le-ați putea aminti ce au de făcut.

Tabelul 3. *Forme de negociere* [37, p. 34]

Tipul de negociere	Caracteristici
<i>Negociere distributivă</i>	– Se întâlnește în situațiile în care o sumă fixă de resurse/bunuri trebuie alocată părților. – Fiecare negociator caută să obțină o distribuție avantajoasă a resurselor disputate. – Reglează conflicte de sumă zero, în care interesele sunt negativ corelate.
<i>Negociere integrativă</i>	– Multe conflicte sociale sunt de sumă non-zero, în care interesele părților sunt pozitiv corelate. – Identifică soluții care integrează interesele părților. – Presupune creativitate, disponibilitate pentru coordonarea acțiunilor și încredere în celălalt.
<i>Negociere oficială/formală</i>	– Părțile își apără interesele într-un cadru oficial, urmând un anumit ritual al pregătirii și desfășurării. Exemplu: negocierea comercială între două firme.
<i>Negociere prescurtată</i>	– Instrument prin care ne rezolvăm diferendele chiar și atunci când nu suntem conștienți de acest lucru.
<i>Negociere episodică</i>	– Poate surveni ca un episod al unui demers mai amplu de rezolvare a unui conflict, fără a constitui singura cale de rezolvare a acestuia.

Sugestie: Puneți întrebări pentru a influența mersul negocierii (exemplu: dacă nu sunteți sigur ce anume vreți sau ce urmează să spuneți, puneți întrebări pentru a câștiga timp și pentru a clarifica aspectele neclare).

De vizionat: [https://www.ted.com/talks/william_ury_the_walk_from_no_to_yes? language=ro](https://www.ted.com/talks/william_ury_the_walk_from_no_to_yes?language=ro) (Drumul de la Nu la DA).

Pentru descrierea etapelor de negociere, exemplificăm printr-un caz:

Două surori se ceartă pentru o portocală.

- Portocala este a mea. Eu am nevoie de ea! zice una.
- Nu, eu am mai mare nevoie de ea, este a mea! zice cealaltă.

Ce veți face? Intervine mama acestor fete, taie portocala în două părți egale și dă câte o jumătate fiecăreia. Una dintre surori decojește portocala, aruncă coaja și mănâncă fructul. Cealaltă curăță portocala, aruncă conținutul și păstrează coaja, deoarece vrea să facă din ea dulceață.

În cazul copiilor, soluționarea conflictelor are o dimensiune total diferită, pentru că trebuie să ținem cont de imaturitatea lor în cazul gestionării emoțiilor și, în consecință, a conflictelor. Știm că receptarea activă și comunicarea nonviolentă presupune competențe complexe, copiii având nevoie de modele pozitive din partea adulților și de susținere în gestionarea conflictelor.

Comportamentul obraznic sau agresivitatea cronică la un copil constituie manifestarea unei necesități nesatisfăcute. Dacă unui copil îi lipsește atenția, recunoștința sau afecțiunea, el va provoca mult mai ușor conflicte, pentru a atrage atenția, dar o va face într-un mod negativ. Observați situația, analizați contextul și încercați să înțelegeți motivele acestui comportament, adresând întrebări într-un mod adaptat. Odată ce emoțiile și necesitățile au fost exprimate, căutați în comun o soluție pozitivă care ar conveni tuturor.

Etapele de negociere – sunt valabile în cazul în care persoana este implicată nemijlocit în-

tr-un conflict sau dacă este mediatorul unui conflict:

1. *Crearea unor relații între cele două părți* – implică identificarea aspectelor comune, chiar dacă acestea reprezintă sursa conflictului; căutarea unui aliat, nu a unui inamic.

2. *Separarea persoanei de problemă*. Nu persoana este problema, ci acțiunea sau comportamentul acesteia. Separați faptele de emoții.

3. *Comunicarea respectuoasă*. Respirați profund, schimbați-vă poziția, așezați-vă față în față, priviți-vă unul pe celălalt, expuneți propriul mesaj, evitați judecata, nu faceți presiuni, fiți responsabili de ceea ce simțiți și de ceea ce spuneți.

4. *Exprimarea emoțiilor*. Examinați situația. Cum percepe fiecare problema și ce simte? Ce gânduri pot fi considerate gânduri de judecată? Ambele părți își asumă responsabilitățile? Ce temeri există? Ambele părți manifestă rezistență, se justifică? Mesajele sunt auzite și acceptate reciproc? Cineva se simte agresat sau este în defensivă? De ce? Poate fi schimbată opinia unuia despre celălalt?

5. *Identificarea necesităților fiecăruia*. Care sunt necesitățile reale și profunde ale fiecăruia? Sunt ele compatibile sau nu? De ce?

6. *Căutarea unei soluții pozitive*. Elaborați o listă a tuturor soluțiilor posibile, introduceți opțiuni noi, creative sau neordinare, înlăturați opțiunile inacceptabile pentru o parte sau alta și negociați o soluție care ar satisface ambele părți: soluția câștigător-câștigător.

7. *Încheierea unui acord*. Elaborați metodele de aplicare a soluției. Ajungeți la un acord reciproc, pentru a finaliza negocierea. După o anumită perioadă de timp, verificați validitatea soluției.

8. *Încheiați relația sau continuați-o pe o notă pozitivă* [19, pp. 102-103].

Thomas Fiutak, mediator și formator în mediere american, fondatorul organizației *Mediator fără frontieră*, a creat o schemă de pornire pentru a reprezenta etapele negocierii.

Tabelul 4. *Fazele esențiale ale procesului de negociere* [5, pp. 62-74]

Fazele esențiale ale procesului de negociere	
Ce?	<i>Identificarea datelor de plecare și a întrebărilor exprimate</i> . Este vorba despre stabilirea problemelor existente și inventarierea punctelor slabe ale fiecărei părți, pentru ca, la sfârșitul medierii, să fie găsită o soluție. În această fază, părțile oferă propria lor versiune de desfășurare a faptelor cu raționamentele pe care și le-au construit.
De ce?	<i>Aprofundarea dezbaterii problemelor</i> . Mediatorul identifică interesele subsidiare și punctele comune, argumentele esențiale, intime ale neînțelegerilor. Este util să se plece de la punctul inițial al întâlnirii părților, pentru a sesiza momentul în care totul s-a deteriorat. Putem, de asemenea, stabili istoricul relațiilor dintre părți. În această fază, mediatorul îndeamnă părțile să își exprime propriile sentimente și emoții. El reformulează ceea ce au afirmat părțile, pentru a verifica dacă a înțeles cele spuse și pentru a obține acordul asupra a ceea ce a prezentat. Mediatorul va alege un limbaj pozitiv, nonviolent.

Cum?	<i>Identificarea răspunsurilor fiecărei părți. Cere un efort de imaginație: este timpul pentru un „brainstorming”. În perioada imediat următoare acestei faze, părțile aleg soluțiile, fac apel la capacitățile lor pentru a se gândi împreună la toate posibilitățile acordului, care permit o varietate de soluții. Pe flipchart, mediatorul notează propunerile de rezolvare ale fiecărei părți. Dacă este posibil, el ajută cu propriile idei. Acest proces durează până când fiecare are sentimentul de a fi explorat toate opțiunile, alegându-le pe acelea care l-ar putea satisface.</i>
Cum se va proceda în cele din urmă?	<i>Alegerea finală a soluțiilor. În mediere, vom căuta să avem un acord echitabil, echilibrat, cât mai aproape de interesele părților, care să îi permită fiecăreia să păstreze capul sus. Acordul trebuie să fie durabil și executoriu. O situație de criză apare atunci când, atât părțile, cât și mediatorul, hotărăsc să înceteze medierea. În acest caz, este util ca mediatorul să facă părțile să se gândească la ceea ce se va întâmpla dacă nu se ajunge la un acord: problemele care rămân nerezolvate, costurile, durata procesului.</i>

Aceste faze fac parte din negocierea argumentativă, bazată pe principii care facilitează realizarea unei medieri reușite.

După K. Cloke, „atitudinile, intențiile, intuițiile, conștientizarea, contextul și capacitatea de empatie și comunicarea emoțională sinceră a fiecărei persoane au un impact semnificativ asupra experienței acesteia privind conflictul și capacitatea de soluționare. Ca urmare, nimeni nu poate ști în mod obiectiv sau dinainte cum să rezolve un anumit conflict, deoarece nimic ce este haotic și în schimbare rapidă nu poate fi prezis sau gestionat cu succes” [25, p. 14].

În literatura de specialitate există numeroase definiții date *medierii* prin prisma concepțului de *negociere*. În opinia lui D. Richbell, *medierea* este o formă structurată de negociere. Aceasta se desfășoară într-un cadru flexibil, în care mediatorul, în sesiuni reunite sau separate, ajută părțile să clarifice problemele-cheie și să își construiască acordul [55, pp. 18-20].

Medierea este o formă a negocierii care se desfășoară în prezența unei a treia părți, poate fi o persoană cunoscută/familiară celor aflați în conflict sau o persoană necunoscută.

O atenție deosebită se acordată comunicării, care este un proces atât al negocierii, cât și al medierii. Comunicarea încorporează anumite sensuri date termenului de *mediere*: reconciliere, diferența dintre realitate și imaginea interpretării acesteia; spațiul de interpretare dintre subiect și realitate și conexiunea care creează circuitul comunicării sensurilor. Spre deosebire de negociere, care are un caracter accentuat normativ și procedural, medierea aduce în prim plan caracterul interactiv și interacțional, care devine primordial și esențial. Având în vedere că una dintre funcțiile principale ale medierii este aceea de a construi relații între părți, N.P. Meierding emite opinia potrivit căreia comunicarea este „inima și sufletul” procesului de mediere.

Medierea poate fi un fapt cotidian. Prin tehnicile de mediere disponibile putem transforma luptele celor din jur în exerciții de fair-play.

Definiții:

- „*Medierea* este un proces de rezolvare a disputelor în care un intermediar profesionist, imparțial și neutru asistă părțile aflate în dezacord să ajungă la un acord, prin voință pro-

prie, prin promovarea cooperării, a comunicării și prin facilitarea negocierilor, acord care le stabilește comportamentele viitoare și menține relațiile dintre acestea” [45, p. 265].

- „*Medierea* este un proces structurat prin care un mediator imparțial facilitează comunicarea dintre părțile aflate în conflict pentru a le ajuta să se înțeleagă reciproc și să identifice soluții mutual acceptabile” [54, p. 7].

După V. Goraș-Postică și M. Botezatu, *medierea* este o modalitate de soluționare amiabilă a conflictelor, realizată cu sprijinul unei terțe persoane specializate – mediatorul, care acționează în condiții de neutralitate, imparțialitate, confidențialitate și cu acordul liber exprimat al părților implicate. Autoarele subliniază că *medierea* se întemeiază pe încrederea părților în mediator, perceput ca o persoană capabilă să faciliteze procesul de negociere și să sprijine identificarea unei soluții reciproc convenabile, eficiente și durabile [24, p. 78].

Definirea *medierii* prin raportare la conflict [52, pp. 8-18] o înfățișează ca o negociere asistată de un mediator, în cadrul unor întâlniri separate sau comune care îi reunesc pe cei implicați în conflict, pentru: reducerea ostilităților și stabilirea unei comunicări eficiente, asistarea părților să înțeleagă nevoile și preocupările adversarilor, punerea de întrebări care să scoată la suprafață adevăratele interese ale părților implicate, clarificarea problemelor rezolvate inadecvat, asistarea părților la dezvoltarea și comunicarea noilor idei, ajutorarea la formularea propunerilor în termeni acceptabili, moderarea cererilor nerealiste, testarea receptivității față de noile propuneri, ajutorarea la conturarea unor proiecte de acorduri care să rezolve problemele curente și să anticipeze nevoile viitoare.

Nu toate situațiile conflictuale din școală pot fi supuse unui proces de mediere. Angajarea într-un proces de mediere și reușita acestuia sunt condiționate de anumiți factori:

- între părți a intervenit o ruptură, ostilitatea fiind atât de puternică, încât abordarea prin colaborare este imposibilă;
- conflictul este de durată, iar numărul celor implicați este mare;
- părțile implicate se cunosc, nu pot evita să interacționeze (profesori în cadrul aceleiași catedre, profesori care predau la aceeași clasă);
- problema este agravată de un puternic element emoțional;
- părțile implicate doresc să vorbească despre conflict în prezența altcuiva;
- este nevoie de o rezolvare sau de o decizie rapidă [38, p. 139].

Legătura dintre negociere și mediere

Medierea:

- este o formă de negociere în care persoanele implicate în conflict sunt asistate de o parte terță;
- este folosită atunci când negocierea clasică eșuează;
- decizia finală este a părților implicate, mediatorul asumându-și rolul de asistare în vederea atingerii acordului [3].

Forme ale medierii

- *Mediere directă* (față în față – mediator imparțial, neutru, profesionist);
- *Co-mediere sau mediere în echipă* (doi sau trei mediatori cu roluri împărțite);

- *Mediere indirectă* (mediere separată – succesiune de medieri sau contacte repetate cu toate părțile aflate în conflict).

Uneori, pentru ca medierea să dea rezultate, este nevoie de doi intermediari (*co-mediere*) sau de trei mediatori cu roluri strict delimitate (mediere în echipă). Medierea în echipă este o opțiune atunci când: părțile în conflict includ mai mulți participanți (de exemplu, conflictul etnic dintr-o localitate); conflictul incumbă probleme care reclamă cunoștințele și/sau abilitățile unui specialist; conflictul implică aspecte simbolice importante (de exemplu, un conflict între români și minoritarii maghiari ridică problema dacă mediatorul să fie român sau maghiar) [44, p. 296].

Co-medierea reprezintă o formă de desfășurare a procesului de mediere în care doi mediatori colaborează pentru a facilita dialogul dintre părțile implicate într-un conflict și pentru a sprijini identificarea unor soluții reciproc acceptabile. În cadrul acestui proces, ambii mediatori au rolul de a menține un climat de respect și de echilibru în comunicare, contribuind împreună la gestionarea situației conflictuale. *Co-medierea* este utilizată frecvent în situațiile conflictuale complexe, în care există mai multe perspective, emoții puternice sau dificultăți de comunicare între părți. Prin implicarea a doi mediatori, procesul de mediere poate deveni mai echilibrat și mai eficient, deoarece fiecare dintre ei poate observa și analiza situația dintr-o perspectivă diferită. De exemplu, unul dintre mediatori poate avea rolul de a conduce dialogul și de a facilita comunicarea dintre părți, în timp ce celălalt poate observa dinamica interacțiunii, poate clarifica anumite aspecte sau poate interveni pentru a menține echilibrul discuției. Colaborarea dintre mediatori contribuie la identificarea mai rapidă a problemelor esențiale și la explorarea unor soluții constructive.

Co-medierea presupune o distribuie mai bună a responsabilităților și o gestionare mai atentă a dialogului dintre părți. Ea prezintă numeroase avantaje. În primul rând, permite o analiză mai profundă a conflictului și a intereselor părților implicate. În al doilea rând, contribuie la crearea unui climat de siguranță și încredere pentru participanți, deoarece dialogul este facilitat de două persoane care pot susține procesul de comunicare. În al treilea rând, *co-medierea* oferă oportunități de învățare și de dezvoltare profesională pentru mediatori, deoarece aceștia pot reflecta asupra propriilor intervenții și pot îmbunătăți strategiile de facilitare a dialogului.

În mediul educațional, *co-medierea* poate fi utilizată în special în programele de mediere școlară, unde un mediator adult (cadru didactic sau consilier școlar) poate colabora cu un elev mediator. Această formă de mediere contribuie la dezvoltarea competențelor socioemoționale ale elevilor și la promovarea unei culturi a dialogului în comunitatea școlară.

În concluzie, *co-medierea* reprezintă o strategie eficientă de facilitare a procesului de mediere, care valorifică colaborarea dintre doi mediatori pentru a sprijini comunicarea dintre părți și pentru a contribui la soluționarea constructivă a conflictelor.

2.2. Principiile procesului de mediere

Spre deosebire de alte forme de intervenție în conflicte, medierea nu impune soluții din exterior, ci facilitează identificarea unor soluții acceptabile pentru toate părțile. Procesul de

mediere este ghidat de un set de principii fundamentale, care asigură corectitudinea, eficiența și credibilitatea acestui demers.

Principiile medierii constituie repere esențiale pentru activitatea mediatorului și pentru desfășurarea procesului de mediere într-un mod echilibrat și constructiv. Acestea reglementează modul în care mediatorul interacționează cu părțile implicate, modul în care este facilitat dialogul și condițiile în care poate fi realizat acordul final. Respectarea acestor principii contribuie la crearea unui climat de încredere, în care părțile se simt în siguranță să își exprime punctele de vedere și să participe activ la procesul de soluționare a conflictului.

În literatura de specialitate sunt menționate mai multe principii care stau la baza medierii, printre cele mai importante fiind voluntariatul, neutralitatea, imparțialitatea, confidențialitatea și autodeterminarea părților. Aceste principii reflectă caracterul colaborativ al medierii și rolul mediatorului de facilitator al comunicării, nu de decident. Prin respectarea lor, medierea devine un instrument eficient de gestionare a conflictelor și de promovare a unei culturi a dialogului în diferite contexte sociale, inclusiv în mediul educațional.

Participare benevolă. Medierea este un proces voluntar, ceea ce înseamnă că părțile aleg să participe din proprie inițiativă, fără constrângeri sau obligații impuse din exterior. Fiecare participant are libertatea de a decide dacă începe, continuă sau se retrage din proces. Această participare benevolă sporește sinceritatea comunicării, implicarea reală în discuții și gradul de asumare a soluțiilor agreeate.

Confidențialitatea. Tot ceea ce se discută în cadrul ședințelor de mediere este protejat prin confidențialitate. Informațiile, documentele, opiniile, ofertele de soluționare sau declarațiile părților nu pot fi utilizate ulterior împotriva lor și nu pot fi divulgate fără acordul acestora. Confidențialitatea oferă siguranță psihologică, reduce tensiunea și permite discutarea reală a problemelor, fără temeri privind consecințele externe.

Neutralitatea, independența și imparțialitatea mediatorului. Mediatorul nu favorizează niciuna dintre părți, nu are interese personale și nu se lasă influențat de poziția socială, statut, apartenență sau opinii.

- *Neutralitate* – mediatorul nu preferă nicio soluție.
- *Independență* – mediatorul nu se află sub presiunea unor instituții, persoane sau interese.
- *Imparțialitate* – mediatorul tratează părțile egal, acordând fiecareia timp de exprimare și dreptul la replică.

Aceste componente asigură credibilitatea procesului și crearea unui cadru echitabil.

Flexibilitatea procesului. Medierea nu urmează un protocol rigid. Părțile, împreună cu mediatorul, pot adapta: structura ședințelor, durata, pauzele, modalitățile de dialog (comunicare directă, sesiuni separate, sesiuni comune). Această flexibilitate permite gestionarea emoțiilor, adaptarea la dinamica relației și găsirea de soluții creative și personalizate, uneori imposibil de obținut prin procese formale.

Responsabilitatea mediatorului. Mediatorul poartă responsabilitatea etică și profesională a facilitării întregului proces: gestionează comunicarea, se asigură că regulile sunt respectate, intervine atunci când apar tensiuni sau e folosit limbaj ofensator, asigură echilibrul

între părți, protejează confidențialitatea și drepturile participanților.

Responsabilitatea mediatorului include și respectarea cadrului legal, a standardelor profesionale, precum și promovarea unui climat de siguranță și respect.

2.3. Beneficiile medierii școlare

Relațiile dintre elevi, profesori și părinți sunt dinamice și complexe, iar apariția situațiilor tensionate poate afecta climatul educațional și procesul de învățare. În acest context, medierea se conturează ca un instrument eficient de prevenire și de gestionare a conflictelor, contribuind la dezvoltarea unei culturi a dialogului și a cooperării în școală. Ea oferă un cadru structurat de comunicare, în care părțile implicate în conflict sunt sprijinite să își exprime punctele de vedere, să își înțeleagă reciproc nevoile și să identifice soluții constructive. Prin intermediul mediatorului, dialogul devine mai echilibrat, iar procesul de rezolvare a conflictelor se bazează pe respect, responsabilitate și participare activă. Astfel, medierea nu urmărește doar rezolvarea imediată a conflictului, ci și îmbunătățirea relațiilor dintre membrii comunității educaționale.

Beneficiile medierii sunt multiple și se reflectă la nivelul tuturor actorilor implicați în viața școlii. Elevii își dezvoltă competențe socioemoționale și abilități de comunicare, profesorii beneficiază de un climat educațional mai echilibrat și de instrumente eficiente pentru gestionarea situațiilor conflictuale, iar părinții sunt implicați activ în procesul de soluționare a problemelor care afectează relațiile dintre copii și școală. În acest mod, medierea contribuie la consolidarea unui mediu educațional bazat pe încredere, respect și colaborare.

Confidențialitatea. Medierea se desfășoară într-un cadru sigur, în care informațiile discutate nu pot fi divulgate unor terți fără acordul părților. Nimic din ceea ce se spune în timpul medierii nu poate fi folosit ulterior în instanță sau împotriva participanților. Confidențialitatea crește încrederea, deschiderea emoțională și sinceritatea.

Menținerea și consolidarea relațiilor. Spre deosebire de alte proceduri conflictuale, medierea urmărește nu doar rezolvarea unei situații punctuale, ci și protejarea relației dintre părți, fie că este vorba de colegi, elev-profesor, părinți-copii, parteneri sau colaboratori. Practic, soluția nu este „cine are dreptate”, ci „cum putem continua relația într-un mod funcțional și respectuos”.

Rapiditatea. Medierea este un proces mai scurt decât litigiul judiciar sau etapele administrative. Pentru conflictele școlare sau organizaționale, aceasta reprezintă un avantaj major: problemele se pot rezolva în câteva ședințe, prevenind escaladarea, zvonurile, sancțiunile sau deteriorarea climatului socioemoțional.

Flexibilitatea. Procesul de mediere nu urmează un tipar rigid, predeterminat. Părțile, împreună cu mediatorul, pot decide asupra formatului, duratei întâlnirilor, spațiului, precum și asupra soluțiilor propuse. Flexibilitatea permite adaptarea convenției la particularitățile oamenilor implicați, la nevoile și contextul lor.

Participarea activă a părților. În mediere, părțile sunt actori principali, nu simpli spectatori. Ele descriu situația, formulează interesele, discută opțiuni, decid compromisuri și își asumă soluțiile. Această participare activă crește nivelul de responsabilitate și șansele ca

soluția negociată să fie respectată și pusă în aplicare.

Promovarea dialogului. Medierea nu înseamnă „câștigător-învingător”, ci colaborare prin comunicare directă, respectuoasă și constructivă. Mediatorul facilitează dialogul, traduce emoțiile în mesaje clare, reduce tensiunea și creează un cadru în care fiecare poate fi ascultat și înțeles. Soluția apare din comunicare, nu din impunere.

2.4. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. Harta conceptuală „Medierea”

Scop: Elaborarea hărții conceptuale a termenului *mediere*, selectând din lista de mai jos cuvinte/îmbinări care îl definesc.



„Cuvintele care definesc MEDIEREA”

Scop: Înțelegerea conceptului de *mediere* prin asociere și selectare.

Instrucțiune: Selectați din lista de mai jos cuvinte/îmbinări care descriu procesul de mediere și completați spațiile libere.

1. Când este necesară medierea (context)?

- _____
- _____

Medierea apare atunci când comunicarea obișnuită nu mai funcționează, iar relațiile riscă să se deterioreze.

2. Ce presupune medierea (proces)?

- _____
- _____

Medierea este un dialog asistat, în care părțile caută soluții reciproc avantajoase.

3. Ce urmărește medierea (rezultate)?

- _____
- _____

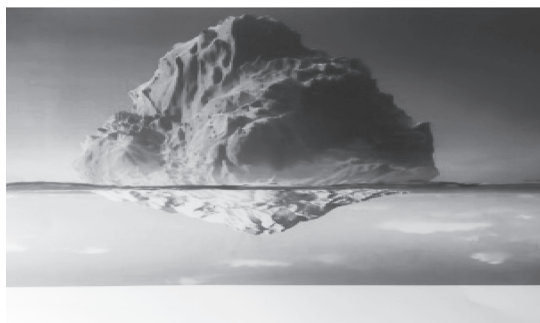
Rezultatul medierii nu este doar soluția, ci vindecarea relațiilor și recâștigarea sensului personal și profesional.

Completarea hărții conceptuale a termenului *mediere*

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Când este necesară medierea (context)? | 2. Ce presupune medierea (proces)? | 3. Ce urmărește medierea (rezultate)? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Situație conflictuală; • Tensiune; • Confuzie; • Blocaj; • Moment de răscruce; • Lucruri care nu mai merg. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicare; • Parteneriat; • Decizie; • Schimbare. | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltare personală; • Calitatea vieții; • Performanță; • Vocație (reconectarea cu sensul și motivația). |

Activitatea 2. *Medierea văzută prin metafora aisbergului*

Desfășurare: Participanții lucrează în echipe. Fiecare echipă primește imaginea aisbergului, explicând procesul de mediere. Imaginea aisbergului ne ajută să înțelegem mai bine natura conflictului și rolul de mediator.



1. PARTEA VIZIBILĂ – COMPORTAMENTUL

Ceea ce vedem la suprafață: ton ridicat; refuzul de a coopera; ironii, retragere, indiferență. Acestea sunt manifestările exterioare, *vârful aisbergului*. Le observăm zilnic, dar nu sunt cauza reală a conflictului.

2. PARTEA ASCUNSĂ – EMOȚIILE ȘI NEVOILE

Sub apă se află ceea ce nu se vede, dar determină comportamentul: frica de a fi respins; nevoia de a fi ascultat; rușinea, furia; dorința de autonomie sau apartenență. Elevul-mediator încearcă să înțeleagă aceste nevoi, nu doar să corecteze comportamentul.

3. ROLUL ÎN CALITATE DE MEDIATOR

Mediatorul ascultă activ și empatic; reformulează mesajele acuzatoare în nevoi reale („Nu mă respect!” – „Am nevoie să fiu ascultat!”); încurajează responsabilitatea personală; facilitează dialogul și reconectarea.

4. SCOPUL MEDIERII ÎN MEDIUL ȘCOLAR

Situație conflictuală	După mediere
Fiecare parte își apără poziția	Părțile caută împreună soluții
Accent pe vină	Accent pe înțelegere
Relații tensionate	Relații restabilite
Poziție autoritară	Elevul mediator – facilitator al dialogului

Mesaj relevant: „În spatele fiecărui comportament dificil se ascunde o emoție neînțeleasă”.

Imaginea prezintă un aisberg: o mică parte este vizibilă la suprafață, iar cea mai mare parte este ascunsă sub apă. Această metaforă ilustrează perfect conflictul și rolul medierii.

Explicațiile facilitatorului:

- Partea vizibilă a aisbergului – CEEA CE SPUN PĂRȚILE

Reproșurile, acuzațiile, pozițiile rigide sunt doar aparențele. Este ceea ce se observă: „Vreau...”, „Nu sunt de acord...”, „El e de vină...”. Mediatorul nu se oprește la ceea ce se aude.

- Partea ascunsă a aisbergului – CEEA CE STĂ ÎN SPATELE CONFLICTULUI

Sub apă se află tot ceea ce oamenii nu spun, nu pot exprima, nu știu cum să formuleze. Acolo se ascund: emoții (frustrare, rușine, frică, neputință); nevoi neîmplinite (siguranță, respect, confirmare, autonomie); interese reale (rezolvarea problemei, protejarea imaginii, liniște, echilibru); valori personale (corectitudine, loialitate, demnitate); experiențe din trecut care influențează prezentul. Mediatorul creează cadrul sigur pentru ca partea nevăzută să iasă la lumină.

De ce este necesară medierea?

Fără mediere	Cu mediere
se discută despre „ce s-a întâmplat”	se explorează „de ce a fost important”
se reacționează emoțional	se înțeleg emoțiile și nevoile
conflictul escaladează	conflictul se clarifică
părțile luptă una contra celeilalte	părțile lucrează împreună la soluție

Medierea permite trecerea de la poziții la interese, de la reproșuri la soluții, de la opoziție la colaborare. Aceasta nu rezolvă doar problema vizibilă, ci vindecă partea nevăzută. Conflictul nu este doar despre ceea ce s-a spus, ci despre ceea ce nu a putut fi spus.

Activitatea 3. Cum trecem de la „Ce vreau?” la „De ce am nevoie de fapt?”

Scop: Analiza modelului PIN: *Poziție – Interes – Necesitate/Nevoie*.

Modelul PIN ne arată că atunci când apare un conflict, ceea ce oamenii exprimă nu este întotdeauna cauza reală a problemei.

Imaginea este structurată în **trei niveluri**, din exterior spre interior:

1. **POZIȚIA** – ceea ce spunem că vrem. Este afirmația directă, cererea sau revendicarea: „Vreau să stau pe ultimul rând.”, „Nu mai vreau să lucrez cu el.”, „Îmi aduci alt manual.” Poziția este adesea fermă, uneori rigidă și produce blocaje. Ea este vârful aisbergului — vizibilă, dar superficială.

2. **INTERESUL** – motivul pentru care vrem acel lucru. Este rațiunea personală, argumentul, logica: „Dacă stau în față, mă vede toată clasa când greșesc.”, „Nu lucrăm bine împreună pentru că el mă critică.”, „Am nevoie să pot urmări lecția.” Interesul explică poziția în termeni de avantaje, confort, rezultate. Aici poate începe dialogul.

3. **NEVOIA** – emoția și valoarea din spatele conflictului. Este partea profundă, importantă, deseori neexprimată: nevoia de siguranță (să nu fiu ridiculizat); nevoia de respect (să fiu tratat corect); nevoia de apartenență (să nu fiu exclus); nevoia de autonomie (să decid pentru mine).

Nevoile sunt umane, legitime și universale.

De ce Modelul PIN este atât de util în școală?

Poziție	Interes	Nevoie
Rigiditate	Explicație	Înțelegere
Luptă	Negociere	Cooperare
Ne confruntăm	Căutăm	Construim

- Când se lucrează doar cu pozițiile, apare opoziție.
- Când explorează interesele, apare dialog.
- Când ajunge la nevoi, apare soluția și reconcilierea.

Cum vom formula? În loc de „Nu ai voie să stai în spate”, vom întreba: „Ce este important pentru tine în această situație?”, „Ce încerci să eviți?”, „De ce ai nevoie ca să te simți confortabil?”.

Mesajul final: Părțile nu vin cu o problemă, ci cu o poziție. Medierea ne ajută să descoperim interesul și să onorăm nevoia.

Activitatea 4. Dezbatere ghidată

Tema: *În conflict este mai important să ai dreptate decât să menții relația*

Obiective: dezvoltarea gândirii critice; consolidarea argumentării logice; conștientizarea valorilor personale; exersarea respectului în dialog.

Desfășurare: Grupul este împărțit în 2 echipe: echipa PRO – susține afirmația, echipa CONTRA – respinge afirmația. Sunt aleși un moderator și 2 observatori (notează stilul de comunicare).

STRUCTURA (20 min.)

Pregătirea argumentelor – 2 min. Fiecare echipă formulează: 3 argumente principale; 1 exemplu concret; 1 contraargument anticipat.

1. Runda I – Argumente inițiale: ● PRO – 3 min., ● CONTRA – 3 min.
2. Runda II – Contraargumentare
 - Fiecare echipă răspunde argumentelor celeilalte.
 - Se punctează claritatea expunerii și respectul față de adversar.
3. Runda III – Concluzii finale
 - Fiecare echipă formulează o concluzie sintetică (max. 1 min.).

Întrebări de ghidare pentru elevii din echipa PRO

- Dacă renunți la dreptate, nu riști să fii perceput slab?
- Ce rol are justiția într-o relație?
- Pot exista relații sănătoase fără adevăr?

Întrebări de ghidare pentru echipa CONTRA

- Ce valoare are dreptatea dacă relația se rupe?
- Există un câștig real într-un conflict câștigat?
- Ce este mai durabil: victoria sau încrederea?

Fișă pentru observatori

Observați: limbajul verbal (respectuos/agresiv); limbajul nonverbal; ascultarea activă; capacitatea de a reformula; atitudinea față de opoziție.

Reflecție finală (elevii răspund individual):

- Ce am descoperit despre mine?
- Ce poziție mi se potrivește cu adevărat?
- În viața reală, ce aleg mai des – dreptatea sau relația?

Modulul 3. ETAPELE PROCESULUI DE MEDIERE A CONFLICTELOR ÎN ȘCOALĂ

„Fiecare conflict ascunde o oportunitate de a învăța să comunicăm mai bine.”

3.1. Structura procesului de mediere

Procesul de mediere reprezintă o intervenție structurată, orientată spre facilitarea dialogului și spre identificarea unor soluții acceptate de către toate părțile implicate. Pentru a asigura eficiența și echitatea acestuia, sunt parcurse o serie de etape logice, interconectate, care permit înțelegerea aprofundată a conflictului, explorarea nevoilor reale ale participanților și formularea unor opțiuni viabile de remediere.

- I. Activități preliminare.** Mediatorul urmează să se întâlnească cu fiecare persoană în parte. Întâlnirile preliminare nu au ca scop colectarea informației despre caz. La această etapă, este important ca mediatorul să nu intre în esența lucrurilor. De multe ori, părțile încearcă să povestească despre caz, intenționând să convingă mediatorul că au dreptate sau să-l influențeze. Mediatorul trebuie să accentueze din start scopul întâlnirii.
- II. Întâlnirea părților.** Reunindu-se la locul stabilit, părțile discută despre faptă și despre emoțiile/simțămintele lor. La această etapă, părțile și mediatorul obțin o înțelegere deplină a problemelor care țin de conflict. Etapa este importantă nu doar prin faptul că se acumulează informații despre conflict, dar și pentru că în acest moment părțile ar putea să înceapă să construiască o atitudine care ar determina realizarea unui acord.
- III. Elaborarea planului de negociere.** Mediatorul prezintă părților o formulare a problemelor exprimate direct sau indirect, a căror abordare ține de soluționarea conflictului.
- IV. Crearea unei înțelegeri reciproce și formularea alternativelor.** Mediatorul încurajează părțile să discute fiecare problemă identificată și să încerce să găsească una sau mai multe soluții acceptabile. El canalizează părțile în așa fel încât să fie identificate nu doar pozițiile lor în privința problemei, dar și interesele reale.
- V. Finisarea procesului de mediere.** Părțile pot ajunge la un acord sau pot refuza acordul. Și într-un caz, și în altul este importantă decizia mediatorului de a încheia negocierile și procesul de mediere [38, p. 271].

Pașii de bază ai procedurii de mediere sunt: 1) *crearea contextului* – asigurarea unui spațiu privat și confortabil, alături de alocarea unui interval de timp suficient, fără întreruperi; 2) *explicarea procesului* – se discută scopul și regulile de bază ale medierii; 3) *ascultarea* – ambele părți au posibilitatea de a-și spune povestea, fără a fi întrerupte; 4) *definirea problemelor din trecut* – sunt clarificate preocupările, mediatorul și participanții stabilesc agenda; 5) *concentrarea pe viitor și găsirea de soluții* – se caută soluții care să se potrivească ambelor părți; 6) *încheiere* – confirmarea unui acord comun [4, p. 46].

Diferiți autori structurează procesul de mediere în moduri și etape tot atât de diferite. De

exemplu, Linda Shaw prezintă *șapte etape* ale procesului de mediere:

1. *Primul contact cu prima parte* – explorarea situației, construirea unei relații, recunoașterea sentimentelor, explicarea procesului de mediere, a clauzelor de confidențialitate și a rolului mediatorului, încercarea de a ajunge la un acord privind continuarea procesului de mediere și contactarea celeilalte părți, explorarea ideilor inițiale și a ceea ce dorește partea de la procesul de mediere.
2. *Primul contact cu cealaltă parte/celelalte părți* – este similară celei descrise mai sus, cu menținerea și reafirmarea confidențialității și a imparțialității.
3. *Pregătirea pentru medierea cazului* – alegerea strategiei optime de mediere, stabilirea locației și a calendarului, invitarea și pregătirea părților, pregătirea locației etc.
4. *Ascultarea problemelor (părților)* – părțile își expun punctul de vedere fără a fi întrerupte, sunt definite și acceptate regulile de bază ale procesului; are loc rezumarea (eventual, completarea) de către mediator a celor exprimate de fiecare parte și stabilirea de comun acord a programului următoarelor ședințe.
5. *Explorarea problemelor* – selecționarea principalelor aspecte ale conflictului și încurajarea comunicării între părți, în condițiile în care mediatorul/mediatorii verifică înțelegerea mesajelor și clarifică opiniile exprimate sau presupunerile, identifică temerile și creează un climat de siguranță, facilitează diminuarea divergențelor, rezumă domeniile de consens și acord, creează platforma pentru runde viitoare de negociere etc.
6. *Construirea acordurilor* – se pregătește încheierea procesului de mediere, mediatorii insistând pe evaluarea oportunităților, opțiunilor și ofertelor pozitive, încurajarea rezolvării problemelor, construirea acordurilor și redactarea elementelor de acord/consens, crearea aranjamentelor în vederea încheierii procesului de negociere etc.
7. *Încheiere și urmare* – încheierea ședinței și a procesului de mediere sau continuarea acestuia dacă, în afara problemei, a conflictului principal și a acordului obținut pentru acesta, părțile solicită explorarea altor conflicte/probleme descoperite în etapele anterioare.

Având o imagine a unor posibile etape ale medierii, prezentăm o organizare a procesului dintr-o altă perspectivă. În acest caz, prezentarea procesualității pornește de la premisa că cele două părți au participat la o etapă de evaluare și au fost de acord să se implice în procesul de mediere: 1) pregătirea în timp și imediată; 2) declarația de deschidere; 3) declarațiile introductive ale părților/„timpul neîntrerupt”/monologurile; 4) discuția/schimbul de replici; 5) ședințele/întrevederile separate; 6) elaborarea acordului; 7) declarația de închidere [44, pp. 300-301].

În sinteză, procesul de mediere, asemeni negocierii, poate fi redus la patru etape [38, p. 140]:

1. *Pregătirea medierii* – are loc stabilirea relațiilor cu părțile în conflict, se alege strategia pentru desfășurarea medierii, sunt adunate și analizate informațiile de bază pentru problema în conflict, se consolidează încrederea și cooperarea prin pregătirea psihologică a părților.
2. *Inițierea sesiunii de mediere* – sunt deschise negocierile între părți, sunt stabilite regulile de bază și un ghid de comportament, sunt definite problemele, se stabilește agenda de discuții.

3. *Desfășurarea medierii* – sunt identificate și dezvăluite interesele ascunse ale părților implicate în conflict, participanții sunt ajutați să înțeleagă nevoia unor opțiuni multiple, se urmărește diminuarea atașamentului părților față de soluțiile rigide sau față de menținerea propriilor poziții.
4. *Încheierea medierii* – se ajunge la un acord prin convergența pozițiilor părților, se dezvoltă o formulă de consens sau se stabilesc mijloace procedurale pentru atingerea unui acord de substanță; se stabilesc pașii procedurali pentru punerea în practică a acordului și se creează un mecanism de impunere prin angajarea părților.

3.2 Faze ale procesului de negociere

Negocierea reprezintă un proces complex de comunicare și interacțiune prin care două sau mai multe părți încearcă să ajungă la o înțelegere privind rezolvarea unei situații de interes comun. În cadrul relațiilor interpersonale și organizaționale, negocierea este frecvent utilizată pentru gestionarea diferențelor de opinii, a intereselor divergente sau a situațiilor conflictuale. Pentru a conduce la rezultate constructive și echilibrate, procesul de negociere trebuie să se desfășoare într-un mod structurat, parcurgând o serie de faze distincte.

Negocierea nu este un act spontan, ci un proces organizat care implică pregătire, comunicare eficientă, identificarea intereselor părților și formularea unor soluții reciproc acceptabile. Identificarea și înțelegerea fazelor procesului de negociere reprezintă un element esențial pentru desfășurarea eficientă a acestuia. Fiecare fază are un rol specific în evoluția procesului, de la pregătirea negocierii și stabilirea cadrului de dialog, până la formularea acordului final și implementarea soluțiilor stabilite. Astfel, negocierea devine un instrument important de gestionare a conflictelor și de dezvoltare a cooperării între părți.

7 FAZE ALE PROCESULUI DE NEGOCIERE

1. PREGĂTIREA. Se desfășoară înainte de întâlnire. Fiecare parte: își clarifică obiectivele; își definește limitele (ce este negociabil și ce nu); adună informațiile necesare; anticipează întrebări, nevoi, riscuri; stabilește emoțiile și interesele implicate. Întrebarea-cheie este: *Ce vreau cu adevărat să obțin și de ce?* Fără etapa de pregătire apare improvizație, reacție emoțională, rigiditate.

2. REGULI ȘI PROCEDURI. Se creează un cadru sigur și condiții echitabile pentru dialog. Se stabilește: tonul (respect, fără întreruperi); timpul; persoanele implicate; modul de luare a deciziei (consens, compromis). Este „contractul comunicațional” al negocierii. Fără reguli, discuția devine o confruntare, nu negociere.

3. EXPLORAREA INTERESELOR. Se discută pozițiile declarate („Vreau...”) și se identifică interesul, nevoia reală („Am nevoie de asta, pentru că...”). Se ascultă, se pun întrebări, se clarifică, se descoperă care este motivul din spatele cererilor, ce emoții influențează conflictul, ce câștigă și ce pierde fiecare. Este etapa în care „partea nevăzută a aisbergului” devine vizibilă.

4. NEGOCIAREA PROPRIU-ZISĂ. Se caută soluții: se propun variante, se evaluează consecințele, se fac concesii și compromisuri, se formulează opțiuni creative; de la „eu” se trece la

„noi în relație”; apar cel puțin 2-3 alternative, nu doar una rigidă.

5. FORMULAREA UNUI ACORD. După ce se alege soluția, aceasta este scrisă, exprimată clar și se verifică dacă toată lumea a înțeles la fel. Un acord bun este: clar, simplu, măsurabil, realist, cu responsabilități asumate. Acordul reduce riscul de interpretări viitoare.

6. VERIFICAREA CONSTITUENȚILOR. Această etapă răspunde unei întrebări importante: Mai există persoane sau consecințe care pot afecta acordul? Exemple: părinții elevilor, dirigintele, directorul, ceilalți elevi, regulamentele școlare, resursele instituției etc. Uneori, acordul dintre două părți depinde de un terț.

7. IMPLEMENTAREA ȘI PLANIFICAREA MONITORIZĂRII. Ultima fază trece de la cuvinte la fapte: cine face, ce face, până când, cum se verifică, ce facem dacă apar obstacole. Acordul nu este finalitatea negocierii, finalitatea este implementarea. Monitorizarea poate însemna: evaluare după 7 zile, întâlnire scurtă, feedback, observare.

În concluzie, negocierea reușește atunci când este tratată ca un proces, nu ca o discuție.

Înainte de a accepta ceva, trebuie puse întrebări de clarificare a punctelor esențiale pentru negociere: „Spuneți-mi, vă rog, ce înțelegeți prin...?” sau „Putem analiza încă o dată cifrele?”. Negociatorii au tendința de a pune multe întrebări. De fapt, ei încep negocierea cu un chestionar: „Întrucât am câteva neclarități, îmi puteți răspunde, vă rog, la două întrebări?” sau „Se pare că v-ați edificat în ceea ce privește...; v-aș ruga să-mi răspundeți la câteva întrebări”. Întrebările oferă timp de gândire; în plus, ele constituie alternative pentru situații neplăcute. Este mai bine să pui întrebări și să-i determini pe alții să observe punctele slabe sau inexactitățile argumentației lor decât să expui aceste deficiențe. Dacă ceilalți par reticenți în a consuma timp pentru a detalia un anumit subiect, exprimă clar faptul că ai de adresat o întrebare: „Vă pot pune o întrebare în legătură cu acest lucru?”. Astfel, vei focaliza atenția asupra răspunsului, iar persoana întrebată nu va mai putea să se sustragă de la răspuns, de vreme ce a acceptat tacit întrebarea [27, p. 35]. Când oamenii răspund la întrebări complexe este bine să verifici dacă ai înțeles corect răspunsul, deoarece, chiar dacă ești sigur că e așa, poți avea de-a face cu un refuz voalat. „Aș vrea să mă asigur că am înțeles corect: ca răspuns la întrebarea mea, ați spus că...”. Un alt mod de a verifica răspunsurile este acela de a rezuma discuțiile anterioare: „Așadar, nu ne puteți livra marfa mai devreme de luni după-amiaza, iar nouă ne trebuie neapărat luni la prima oră”. Verificând rezultatele obținute în urma negocierii, te asiguri că toată lumea a înțeles același lucru din discuțiile purtate. Astfel eviți posibile neplăceri, datorate înțelegerii greșite a unui cuvânt sau a unei cifre.

Negocierea reprezintă un proces esențial în gestionarea relațiilor interpersonale și în soluționarea situațiilor conflictuale. În diferite contexte sociale, organizaționale sau educaționale, persoanele implicate într-un conflict sau într-o situație de divergență încearcă să ajungă la o înțelegere care să răspundă intereselor ambelor părți. Pentru ca acest proces să fie eficient, negocierea se bazează pe utilizarea unor tehnici specifice care facilitează comunicarea, clarificarea problemelor și identificarea soluțiilor reciproc acceptabile.

Tehnicile de negociere sunt instrumente practice care ajută participanții să își exprime punctele de vedere, să înțeleagă pozițiile celorlalți și să gestioneze diferențele de interes într-un mod constructiv. Printre acestea, se numără: *ascultarea activă, formularea întrebărilor*

deschise, reformularea mesajelor, identificarea intereselor comune și generarea alternativelor de soluționare a problemelor. Utilizarea adecvată a acestor tehnici contribuie la reducerea tensiunilor dintre părți, la dezvoltarea dialogului și la crearea unui climat de cooperare. În același timp, ele sprijină participanții în procesul de luare a deciziilor și în formularea unor acorduri durabile. Stăpânirea tehnicilor de negociere reprezintă o competență importantă, care permite transformarea divergențelor în oportunități de dialog și colaborare.

- **ASCULTAREA ACTIVĂ** – facilitează înțelegerea reală a intereselor, emoțiilor și nevoilor părților, presupunând: atenție deplină, cooperare, reflectarea mesajului și crearea „climatului facilitativ”.
- **REFORMULAREA** – reduce tensiunea și previne escaladarea. Redăm cu alte cuvinte ceea ce a spus celălalt, pentru a clarifica și calma emoția: „*Deci ceea ce spui este că ai dori să fii anunțat mai devreme, corect?*”.
- **ÎNTREBĂRILE DESCHISE** – aduc la suprafață interesele reale, invită la explicații și descoperire, nu la răspunsuri de tip Da/Nu: „*Ce este important pentru tine în această situație?*”, „*Ce propuneri ai?*”.
- **PAUZA STRATEGICĂ** – oferă părților timp să reflecteze și să se autoregleze, transmitând, **totodată, un sentiment de seriozitate**. Uneori, tăcerea este un instrument psihologic.
- **OFERĂ ALTERNATIVE, NU UN SINGUR RĂSPUNS**. Alternativele scad rezistența. În negociere, opțiunile înseamnă libertate: „*Putem face A acum, B mai târziu sau C împreună. Ce alegi?*”.
- **TEHNICA „ȘI... TOTUȘI”** – conectează ideile fără confruntare. Înlocuiește „dar”, care anulează tot ce a spus celălalt: „*Înțeleg că ești supărat și totuși avem nevoie să găsim o soluție*”.
- **FOCUS PE SOLUȚIE, NU PE VINOVAȚI** – direcționează energia spre viitor. Nu investigăm „cine a greșit”, ci „ce facem de acum înainte”.
- **TEHNICA OGLINDIRII** – persoana clarifică și se simte validată. Repetăm ultimele 2-3 cuvinte ale interlocutorului: „*Nu te simți ascultat?*”.
- **TEHNICA „SCĂRII COBORÂTE”** – reduce defensivă. Coborâm treptat de la poziții ferme la nevoi reale: *Poziție – Interes – Nevoie – Soluție*.
- **PARAFRAZA DE ÎNCHIDERE** – confirmă, fixează, previne reinterprețări.

Rezumatul final al acordului: „*Deci tu te angajezi să..., iar eu mă angajez să...*”.

Tabelul 5. Tehnici nepotrivite (de evitat)

Ce să evităm?	De ce?
• Amenințările	• Amplifică rezistența.
• Ironia	• Generează umilință.
• Fraze de genul: „E simplu, nu înțelegi?”	• Minimizaază.
• Generalizările: „niciodată”, „mereu”	• Escaladează.
• Compararea cu alții	• Activează competiția și rușinea.
• Întrebările care încep cu <i>De ce?</i>	• Poate amplifica rușinea sau vinovăția.

3.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. Simularea medierii

Scop: Dezvoltarea abilităților de comunicare, de negociere și de soluționare constructivă a conflictelor prin simularea procesului de mediere.

Desfășurare: Facilitatorul descrie pe scurt etapele procesului de mediere. Participanții sunt împărțiți în grupuri de 3-4 persoane: două persoane aflate în conflict, un mediator și un observator (opțional). Facilitatorul propune un scenariu de conflict (exemplu: două persoane implicate într-un proiect educațional au opinii diferite privind modul de organizare a unei activități și nu reușesc să ajungă la o înțelegere). Persoana care are rolul de mediator trebuie: să ofere fiecărei părți posibilitatea de a-și exprima punctul de vedere; să clarifice problema; să încurajeze dialogul respectuos; să sprijine identificarea unor soluții constructive. Observatorul urmărește modul în care se desfășoară procesul de mediere și notează: tehnicile de comunicare utilizate, modul de gestionare a dialogului, soluțiile propuse.

Întrebări de reflecție:

- Ce rol a avut mediatorul în procesul de mediere?
- Ce tehnici de comunicare au fost utile?
- Ce dificultăți au apărut în timpul dialogului?
- Cum poate fi aplicată medierea în situații reale?

Simularea medierii oferă participanților oportunitatea de a exersa rolul mediatorului și de a înțelege importanța dialogului, a empatiei și a cooperării în gestionarea conflictelor.

Activitatea 2. Etapele medierii

Scop: Înțelegerea și aplicarea etapelor procesului de mediere prin analiza unei situații conflictuale și identificarea soluțiilor constructive.

Desfășurare: Facilitatorul descrie pe scurt etapele procesului de mediere. Participanții sunt împărțiți în grupuri de 3-4 persoane. Fiecare grup primește un scenariu de conflict (exemplu: două persoane implicate într-o activitate educațională au opinii diferite despre modul de organizare a acesteia și nu reușesc să ajungă la o înțelegere). Participanții analizează situația și descriu cum ar aplica fiecare etapă a medierii pentru rezolvarea conflictului. Fiecare grup prezintă soluțiile identificate.

Întrebări de reflecție:

- Care etapă a medierii vi s-a părut cea mai importantă?
- Ce dificultăți pot apărea în procesul de mediere?
- Cum poate mediatorul facilita comunicarea dintre părți?

Activitatea relevă faptul că medierea este un proces structurat, iar parcurgerea etapelor pe care le presupune contribuie la clarificarea problemelor, la îmbunătățirea comunicării și la identificarea unor soluții acceptabile pentru toate părțile implicate.

Modulul 4. MEDIATORUL ȘCOLAR CA PERSOANĂ ȘI CA INSTRUMENT EDUCAȚIONAL

„Un mediator bun nu vorbește mai mult, ci ascultă mai profund.”

4.1. Profilul mediatorului școlar

Procesul de management al conflictului are succes atunci când părțile implicate au încredere în integritatea mediatorului, în imparțialitatea și abilitățile acestuia. Respectul părților pentru mediator reprezintă baza unei bune negocieri.

Mediatorii pot facilita procesul rezolutiv prin: înțelegerea perspectivelor fiecărui participant; evaluarea intereselor participanților; stabilirea unor reguli de bază pentru îmbunătățirea comunicării; echilibrarea puterii; sporirea capacității de interacțiune viitoare între participanți.

Pentru a face față cu succes unui proces de mediere, terții implicați au nevoie de patru tipuri de abilități [53, p. 32]: 1) abilități de a stabili o relație de lucru eficientă cu fiecare parte aflată în conflict, pentru a face participanții să aibă încredere în ei, să comunice liber și să accepte cu simpatie sugestiile; 2) abilități de a cultiva o atitudine cooperantă la părțile aflate în conflict; 3) abilități de a facilita un proces creativ de grup și de a coordona adoptarea deciziilor în grup; 4) abilități de a identifica informații independente despre chestiunile în jurul cărora gravitează conflictul, acestea îi pot ajuta să întrevadă soluții la care părțile nu se gândesc.

Regulile de bază pe care trebuie să le cunoască un mediator sunt [10]: prezentarea și explicarea rolului asumat; orientarea spre rezolvarea problemei; evitarea învinovățirii și a dezvinovățirii proprii; relatarea adevărului; ascultarea tuturor; validare prin parafrază; facilitarea consensului; formalizarea acordului.

Alte reguli pentru mediator

1. *Rămâi neutru și imparțial.* Mediatorul nu favorizează niciuna dintre părți și nu judecă persoanele implicate în conflict.
2. *Ascultă activ și cu atenție.* Fiecare parte trebuie să simtă că este auzită și înțeleasă.
3. *Încurajează exprimarea liberă a opiniilor și a emoțiilor.* Părțile trebuie să aibă posibilitatea de a-și prezenta punctul de vedere fără a fi întrerupte.
4. *Clarifică problemele și interesele reale.* Uneori, conflictul aparent ascunde nevoi sau interese mai profunde.
5. *Pune întrebări deschise.* Întrebările bine formulate ajută părțile să reflecteze și să identifice soluții.
6. *Promovează respectul reciproc.* Mediatorul creează un climat de dialog bazat pe respect și cooperare.
7. *Încurajează identificarea soluțiilor comune.* Părțile sunt stimulate să găsească împreună variante de rezolvare.

8. *Ajută la formularea acordului.* Mediatorul sprijină părțile să formuleze clar înțelegerea finală.
9. *Concentrează discuția asupra viitorului.* Accentul trebuie pus pe soluții și pe relațiile viitoare, nu pe reproșuri.
10. *Menține un climat de încredere și confidențialitate.* Părțile trebuie să se simtă în siguranță în cadrul procesului de mediere.

4.2. Rolurile mediatorului în facilitarea dialogului

M. Zlate [51, p. 517] consideră că medierea se distinge de negociere prin rolurile specifice ale mediatorului, care derivă din statutul său de terță parte neutră.

- **Rolul funcțional:** mediatorul nu dispune de putere proprie, el doar facilitează ajungerea la soluții.
- **Rolul de catalizator/accelerator:** prin acțiunile și intervențiile sale, mediatorul grăbește soluționarea conflictului, îi orientează mai direct pe cei implicați în conflict pentru a cădea mai repede de acord.
- **Rol de consilier, sfătuitor:** mediatorul nu formulează și nu impune decizii, ci furnizează sugestii, sfaturi, face recomandări menite să contribuie la luarea deciziilor de comun acord de către părți; el este un consilier în slujba părților; succesul mediatorului este determinat de imparțialitatea lui și de încrederea pe care o vor avea părțile în el.

Tabelul 6. *Ce face un mediator?*

Strategii de conținut	Strategii de proces
– Furnizează informații. – Identifică și ordonează temele discuțiilor. – Sugerează concesii. – Diminuează sau atenuează cereri exagerate. – Reduce rigiditatea tactică a părților. – Impune termene-limită pentru încheierea acordului.	– Îndepărtează obstacolele create de percepțiile negative și relațiile tensionate. – Ameliorează comunicarea între părți. – Reglează și stimulează interacțiunile. – Încurajează părțile să se pună în locul celeilalte. <i>Sau:</i> – Stabilește regulile de bază. – Ascultă ambele părți. – Rezolvă conflictul: abordare victorie-victorie, răspunsuri creative, empatie, asertivitate, controlul emoțiilor, explorarea nevoilor.

În procesul de mediere, mediatorul ocupă o poziție centrală, având rolul de a facilita comunicarea dintre părțile aflate în conflict și de a sprijini identificarea unor soluții reciproc acceptabile. Spre deosebire de alte forme de intervenție în conflict, mediatorul nu impune soluții și nu ia decizii în locul părților implicate, ci creează un cadru de dialog în care acestea pot analiza situația conflictuală și pot ajunge, prin voință proprie, la un acord.

În literatura de specialitate sunt evidențiate mai multe roluri ale mediatorului, printre care rolul de facilitator al dialogului, rolul de catalizator al comunicării, rolul de organizator al procesului de mediere și rolul de sprijin în identificarea soluțiilor. Exercițarea acestor roluri

necesită competențe de comunicare, de empatie, de analiză și de negociere, precum și capacitatea de a menține un climat de respect și de cooperare între părțile implicate în conflict.

Rolurile mediatorului:

1. **Facilitator al comunicării.** Creează un cadru de dialog sigur, clar și respectuos. Reformulează mesajele, reduce tensiunea și ajută părțile să își exprime nevoile, emoțiile și interesele reale.
2. **Garant al imparțialității și al confidențialității.** Este neutru, nu consiliază, nu dă verdicte și nu favorizează nicio parte. Protejează confidențialitatea informațiilor, asigurând un mediu de încredere.
3. **Gestionar al procesului și al regulilor.** Planifică etapele medierii, stabilește regulile de comunicare, gestionează timpul și se asigură că procesul decurge eficient, în mod respectuos și centrat pe soluții.
4. **Facilitator al identificării soluțiilor.** Nu oferă soluții, dar ajută părțile să exploreze opțiuni, să analizeze consecințe și să ajungă la o înțelegere reciproc avantajoasă, asumată și aplicabilă.

Mediatorul școlar colaborează cu personalul unității de învățământ, cu consiliul părinților și cu alte structuri asociative ale părinților, cu autoritățile locale și județene, cu organizații nonguvernamentale și cu alți parteneri ai unității de învățământ.

Idei relevante pentru mediatorii:

- Întocmiți o hartă a conflictelor ori de câte ori se poate.
- Rezumați punctele-cheie.
- Definiți zona comună.
- Oferiți sugestii, nu directive, atunci când se ajunge la blocaj.
- Permiteți tăcerile.
- Oferiți pauze.
- Orientați discuția spre viitor.
- Adoptați o abordare pozitivă.
- Stimulați orientarea spre acțiune.
- Normalizați experiențele trăite.
- Generați perspective noi.
- Respectați și validați diferențele.
- Echilibrați starea de insatisfacție (cele două părți doresc să se pedepsească reciproc).

Mediatorul nu impune soluții și nu decide în locul părților implicate, ci facilitează comunicarea dintre acestea, contribuie la clarificarea problemelor și sprijină procesul de identificare a unor soluții reciproc acceptabile. Prin intervenția sa, părțile sunt încurajate să își exprime interesele reale, să depășească blocajele în comunicare și să construiască un acord bazat pe cooperare.

Clarificarea rolului mediatorului este esențială pentru menținerea echilibrului și a credibilității intervenției, în special în contextul conflictelor școlare, unde emoțiile pot fi intense și percepțiile divergente. Delimitarea precisă a atribuțiilor contribuie la consolidarea încrederii părților și la evitarea confuziilor privind autoritatea sau competențele acestuia.

Tabelul 7. Atribuțiile și non-atribuțiile mediatorului

Mediatorul:	Mediatorul nu:
• deține controlul asupra desfășurării procedurii; • oferă fiecărei părți șansa de a fi auzită; • asigură respectarea valorilor și a sentimentelor fiecărei părți; • în caz de blocaj, discută cu fiecare dintre părți pentru a înțelege ce se află în spatele nevoilor exprimate; • sprijină părțile în explorarea de soluții viabile la conflictul existent.	• dă verdicte; • judecă; • decide cine are „dreptate”; • oferă consiliere juridică; • ia decizii în locul părților.

Mediatorul deține controlul asupra desfășurării procedurii, însă nu asupra conținutului deciziilor. El gestionează cadrul procesului, stabilește regulile dialogului și se asigură că interacțiunea se desfășoară într-un climat respectuos. Un rol fundamental al mediatorului este acela de a oferi fiecărei părți șansa de a fi auzită, garantând echilibrul participării și prevenind dominarea discuției de către una dintre părți. În același timp, mediatorul asigură respectarea valorilor, emoțiilor și perspectivelor fiecărei persoane implicate. În situațiile de blocaj, acesta poate discuta separat cu părțile pentru a înțelege mai profund nevoile și interesele aflate în spatele pozițiilor exprimate, facilitând, astfel, depășirea impasului. De asemenea, el sprijină părțile în explorarea unor soluții viabile, însă fără a impune sau a sugera o soluție preferențială. Mediatorul nu dă verdicte, nu judecă comportamentele părților, nu decide cine are „dreptate” și nu își asumă rolul de autoritate sancționatorie. El nu oferă consiliere juridică și nu ia decizii în locul părților. Responsabilitatea soluției aparține exclusiv acestora, mediatorul având rolul de facilitator al dialogului și al procesului de clarificare. În ansamblu, rolul mediatorului este unul neutru, imparțial și orientat spre facilitarea comunicării, nu spre controlul rezultatului.

4.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. Jocul rolurilor mediatorului

Scop: Dezvoltarea abilităților de comunicare, de empatie și de negociere prin simularea unui proces de mediere a conflictelor.

Desfășurare: Facilitatorul prezintă pe scurt rolul mediatorului și etapele procesului de mediere. Participanții sunt împărțiți în echipe de 3: participantul A – persoană implicată în conflict; participantul B – persoană implicată în conflict; participantul C – mediator. Facilitatorul propune un scenariu de conflict (exemplu: doi elevi se ceartă deoarece unul dintre ei a folosit fără permisiune materialele colegului său). Participantul care are rolul de mediator trebuie să asculte ambele părți, să clarifice problema, să ajute părțile să identifice soluții. După terminarea exercițiului, se face schimb de roluri, pentru ca fiecare participant să experimenteze statutul de mediator.

Întrebări de reflecție:

- Cum v-ați simțit în rolul de mediator?
- Ce dificultăți ați întâmpinat în timpul dialogului?
- Ce tehnici au ajutat la rezolvarea conflictului?

Participanții înțeleg că mediatorul nu decide asupra soluției, ci facilitează dialogul și sprijină părțile implicate în conflict să găsească împreună o soluție acceptabilă.

Activitatea 2. Jocul de rol (4 grupuri – 4 studii de caz)

Scop: Conștientizarea rolului de mediator.

Studiul de caz 1. Postarea de pe grup

Context: Maria (clasa a IX-a) a postat pe grupul clasei o fotografie cu Andrei în timpul orei, însoțită de un comentariu ironic. Mai mulți colegi au reacționat cu emoticoane amuzante. Andrei se simte umilit și refuză să mai participe la ore.

Poziții:

- Andrei: „Vreau ca Maria să șteargă postarea și să-și ceară scuze.”
- Maria: „A fost doar o glumă.”

Interese:

- Andrei: respect, siguranță, imagine socială.
- Maria: acceptare în grup, popularitate.

Sarcina mediatorilor:

- Identificați emoțiile implicate.
- Reformulați fără acuzații.
- Formulați un acord concret.

Studiul de caz 2. Proiectul de echipă

Context: Doi elevi (Daria și Vlad, clasa a VIII-a) trebuie să prezinte un proiect comun. Daria susține că a făcut tot proiectul singură. Vlad spune că Daria nu i-a oferit șansa să contribuie.

Poziții:

- Daria: „Vlad nu m-a ajutat deloc.”
- Vlad: „Daria nu mi-a cerut părerea.”

Interese:

- Recunoașterea contribuției.
- Dreptate în evaluare.
- Relație funcțională.

Sarcina mediatorilor:

- Clarificați responsabilitățile.
- Identificați unde a apărut ruptura în comunicare.
- Construiți o soluție pentru prezentarea finală.

Studiul de caz 3. Locul din bancă

Context: Două eleve din clasa a VI-a (Ana și Ioana) se ceartă constant pentru locul din prima bancă. Conflictul a devenit vizibil și perturbă ora.

Poziții:

- Ana: „Eu am fost prima.”
- Ioana: „Și eu am dreptul să stau acolo.”

Interese:

- Dorința de a fi aproape de profesor.
- Nevoia de vizibilitate/siguranță.
- Sentimentul de echitate.

Sarcina mediatorilor:

- Explorați ce simbolizează acel loc pentru fiecare.
- Formulați o soluție echitabilă (rotație, alternare, alt aranjament).

Studiul de caz 4. Comentariul din pauză

Context: În pauză, Mihai (clasa a X-a) i-a spus lui Sorin că „nu este bun de nimic”. Sorin a reacționat împingându-l. Profesorul i-a îndrumat către mediere.

Poziții:

- Mihai: „Am spus adevărul.”
- Sorin: „M-a jignit.”

Interese:

- Respect reciproc.
- Gestionarea frustrării.
- Reabilitarea relației.

Sarcina mediatorilor:

- Identificați emoțiile primare și secundare.
- Folosiți ascultarea activă.
- Formulați un acord privind comunicarea viitoare.

Activitatea 3. Calitățile mediatorului

Scop: Identificarea și conștientizarea calităților necesare unui mediator în procesul de soluționare a conflictelor.

Desfășurare: Facilitatorul adresează întrebarea: „Ce calități trebuie să aibă un mediator pentru a facilita eficient rezolvarea unui conflict?”. Participanții sunt împărțiți în echipe de 3-4 persoane, care discută și notează pe foaie 5-7 calități ale mediatorului (neutralitate, imparțialitate, empatie, răbdare, respect față de opiniile celorlalți, capacitate de comunicare etc.). Fiecare echipă prezintă ideile identificate. Facilitatorul sintetizează răspunsurile și realizează o listă comună a calităților mediatorului.

Întrebări de reflecție:

- Care dintre aceste calități este cea mai importantă pentru un mediator?
- Ce dificultăți pot apărea atunci când mediatorul nu respectă principiile medierii?
- Cum pot fi dezvoltate aceste calități?

Modulul 5. TEHNICI ȘI INSTRUMENTE UTILIZATE ÎN PROCESUL DE MEDIERE ȘCOLARĂ

„Instrumentul cel mai puternic al medierii este capacitatea de a asculta.”

5.1. Ascultarea activă

În procesul de mediere școlară, mediatorul utilizează o serie de tehnici și instrumente menite să faciliteze comunicarea, să reducă tensiunile și să sprijine identificarea soluțiilor acceptate de toate părțile implicate. Aceste tehnici au rolul de a crea un climat de încredere și de cooperare, în care participanții se simt în siguranță să își exprime punctele de vedere.

Printre cele mai frecvent utilizate tehnici în medierea școlară se regăsesc: *ascultarea activă* – capacitatea mediatorului de a acorda atenție deplină interlocutorului și de a demonstra interes pentru mesajul transmis; *parafrizarea* – reformularea mesajului pentru clarificarea sensului acestuia; *reflectarea emoțiilor* – identificarea și verbalizarea emoțiilor exprimate de participanți; *întrebările deschise* – întrebări care stimulează reflecția și exprimarea opiniilor; *reformularea pozitivă* – transformarea mesajelor negative sau acuzatoare în mesaje constructive.

Ascultarea activă optimizează comunicarea. Poate fi folosită în următoarele scopuri: informare (obținerea de la interlocutor a unei imagini clare asupra problemei, necesară în rezolvarea conflictului, uneori începând cu corectarea percepției eronate pe care locutorul o are despre conflict), suport moral, consiliere, liniștirea celui alt (îi arată interlocutorului că îi este recunoscută și înțeleasă situația) și răspuns la atacul verbal, la iritarea celui alt (se convinge că s-a luat act de problema lui, fiindu-i diminuată emoția puternic negativă).

Ascultarea activă este o tehnică de conversație prin care îi comunicăm locutorului semnificația pe care o acordăm mesajului său [44, p.138]. Aceasta este fundamentală în comunicare: 53% din totalul unei secvențe de comunicare este ascultare, în timp ce numai 16% este vorbire, 17% este citit și 14% este scris.

Ascultarea parcurge următoarele etape:

1. *Auzirea* – actul automat de recepționare și transmitere la creier a undelor sonore generate de vorbirea emitentului; exprimă impactul fiziologic pe care-l produc undele sonore;
2. *Înțelegerea* – actul de identificare a conținutului informativ comunicat, recompunerea sunetelor auzite în cuvinte, a cuvintelor în propoziții și fraze;
3. *Traducerea în sensuri* – implică memoria și experiența lingvistică, culturală, de vorbire a ascultătorului;
4. *Atribuirea de semnificații informației receptate* – se realizează în funcție de nivelul de operaționalizare a limbii, a vocabularului, a performanțelor lingvistice;
5. *Evaluarea* – efectuarea de judecăți de valoare sau adoptarea de atitudini valorice din partea ascultătorului.

După J. Watson și A. Hill, există trei *tipuri* de ascultare: *pseudoascultarea* – este situația în care individul percepe mesajul (semnificația, semnele utilizate), dar nu percepe întregul flux al mesajelor; *ascultarea*; *ascultarea activă* – presupune asumarea rolului de receptor care urmărește expres decodificarea integrală a limbajului receptat; implică un gen de activism al receptorului și nu poate exista în afara ideii de feedback; în plan real este destul de rar întâlnită, iar lipsa ei duce la conflicte între persoane.

Există mai multe tehnici de ascultare activă:

1. *Parafrizarea emițătorului* – este oprit de către receptor atunci când acesta din urmă a primit suficiente informații și încearcă să re-comunice mesajul cu propriile sale cuvinte, pentru a stabili puncte de comunicare reală cu interlocutorul. Parafrizarea emițătorului asigură un grad ridicat de înțelegere în comunicare.
2. *Punerea de întrebări* – este necesară pentru a descoperi subtextul și a înțelege exact ceea ce dorește să comunice emițătorul. Ascultarea activă presupune efortul investigativ al celui care ascultă (al receptorului mesajului). Aceasta nu înseamnă că receptorul trebuie să întrerupă des interlocutorul pentru a pune întrebări, deoarece ar fragmenta comunicarea și ar deranja emițătorul, care își poate pierde în acest fel șirul ideilor. Tocmai de aceea se recomandă ca partenerul să fie lăsat să își expună toate ideile, iar abia după aceea să fie puse întrebările.
3. *Urmărirea ideilor principale* – este necesară în special în discursurile ample, bogate în informații și detalii. De aceea, ascultarea activă trebuie să se concentreze nu asupra lucrurilor fără importanță, asupra amănuntelor, ci asupra ideilor principale în legătură cu care pot fi cerute informații în plus (prin întrebări, parafrizare). De asemenea, atenția trebuie concentrată asupra a ceea ce se spune, nu asupra a ceea ce nu se spune, sau asupra unor efecte secundare ori colaterale/accidentale care pot apărea în cadrul comunicării.
4. *Luarea de notițe* – poate să ajute la urmărirea mai exactă a ideilor expuse și permite elaborarea unei schițe proprii a ceea ce a fost expus.
5. *Manifestarea interesului* – înseamnă a asculta astfel încât să fie evident că vorbitorul este urmărit. Este recomandat ca acestuia să i se transmită semnale.
6. *Înțelegerea exactă a stării psihice a vorbitorului și susținerea acestuia* – presupune atitudinea pozitivă și încurajatoare din partea receptorului/auditoriului, pentru a-i permite emitentului și chiar a-1 ajuta să izbutească în demersul său.

Alte tehnici de *ascultare activă* [48, p. 101] sunt:

- *Tăcerea atentă* – păstrați tăcerea, chiar dacă este dificil. Atunci când reușiți, veți afla mai multe informații de la vorbitor.
- *Confirmările* – includ semnale verbale de aprobare/dezaprobară și mijloace de comunicare nonverbale (încuviințarea din cap), pentru a-1 face pe vorbitor să înțeleagă că este ascultat cu interes și respect, însoțite de interjecții precum: „aha”, „îhi”, „da-da”, „și” etc.
- *Ecoul* – repetarea ultimelor cuvinte ale interlocutorului.
- *Oglinda* – repetarea ultimei fraze cu schimbarea locurilor cuvintelor.
- *Parafrizarea* – transmiterea conținutului exprimat de partener cu cuvintele proprii.

Este un instrument pe care îl puteți folosi pentru a sumariza, pentru a clarifica sau pentru a confirma dacă ați înțeles corect ceea ce s-a spus.

- *Reflectarea înțelesului* – din moment ce știți cum să reflectați sentimentele și conținutul, vă va fi relativ ușor să le puneți împreună într-o frază care să le conțină pe amândouă.
- *Reflectarea recapitulativă* – este o scurtă recapitulare a principalelor teme și sentimente exprimate de vorbitor pe parcursul discuției.
- *Îndemnul* – interjecții și alte expresii care îndeamnă interlocutorul să continue vorbirea întreruptă („Continuă...”, „Hai, hai...” etc.).
- *Întrebări de precizare* – întrebări de tipul „Ce ai avut în vedere prin „eshatologic”?” etc.
- *Întrebări care sugerează răspunsul* – întrebări de tipul Ce? Unde? Când? De ce? Pentru ce?, care largesc sfera de comunicare; nu rareori astfel de întrebări sustrag naratorul de la povestea sa.
- *Continuări* – ascultătorul se include în discuție și încearcă să finiseze fraza începută de vorbitor, „șoptește cuvintele”.
- *Emoții* – utilizarea interjecțiilor și a limbajului paraverbal (precum „Ah!”, „Uau!”, „Gro-zav!”, „Ei da?!”), însoțite de râs sau de o mimică sugestivă (o înfățișare mâhnită etc.).
- *Aprecieri, sfaturi*.

Limbajul corpului este și el important. Acesta cuprinde: *informații ce oferă indicații* (salutul sau atenționările); *marcatori de comunicare* (mișcări ale capului și ale corpului care accentuează limbajul vorbit); *starea emoțională* (expresia vizibilă, manifestă a sentimentelor); *exprimarea relației* – dezvăluie atitudinea față de alții prin intermediul apropierei fizice (de exemplu, aplecarea corpului, schimbarea poziției corpului în cadrul unei discuții pentru a semnaliza existența unor raporturi sociale) [47, p. 78]. S. Ștefănescu consideră *comunicarea prin expresia feței* ca fiind relevantă în comunicarea educator-părinte. Aceasta include *mimica* (încrețirea frunții/încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului, țuguiera/ascunderea buzelor etc.), *zâmbetul/râsul* (prin caracteristici și momentul folosirii) și *privirea* (expresia, direcția privirii, contactul sau evitarea privirii etc.). În general, *fața* este cea mai sugestivă parte a corpului; expresia acesteia constituie un mijloc de exprimare inestimabil. De obicei, fața, în special ochii și gura, sunt privite cel mai intens în timpul comunicării. Expresia facială este, de asemenea, modalitatea de comunicare nonverbală cea mai complexă, dat fiind faptul că reflectă trăirile emoționale ale unei persoane. Prin aceasta, expresia facială îndeplinește o funcție reglatoare intrapersonală și interpersonală.

Oricare ar fi modul de comunicare folosit de indivizi, fiecare va încerca, mai mult sau mai puțin, să aibă controlul asupra impresiilor pe care le produce, având astfel grijă de imaginea sa și de cea a partenerilor. În acest scop, el poate folosi strategii variate: *preventive*, ce vizează evitarea incidentelor; *de protecție*, constând în protejarea imaginii altuia; *strategii care vizează repararea unui incident*, a unei gafe, a unei ofense.

Pentru o ascultare de calitate, trebuie să fii pregătit să adopți o atitudine corectă, să fii interesat, să păstrezi mintea deschisă, să urmărești cu atenție, critic, să definești ideile principale și să ajuți interlocutorul. Ascultarea implică un efort activ, susținut din partea mediatorului și

crearea de condiții pozitive de interviu, prin transmiterea de mesaje de înțelegere, a căror adecvare creează un climat de securizare și de încredere [14].

Ascultarea presupune nu numai auzirea, ci și pătrunderea sensului celor spuse, perceperea întregului mesaj, cu indicatorii săi verbali și nonverbali. Dincolo de cuvinte, se constituie un metalimbaj – sensul mai profund al mesajului, care trebuie descifrat. Există o ascultare fizică, care constituie „limbajul trupului”, aceasta făcând parte din metacomunicare, mai ales în timpul tăcerilor. Poziția ideală de ascultare cuprinde câteva componente: postura corporală, deschiderea fizică, contactul vizual, mișcările capului. O postură corporală destinsă, relaxată, o mimică binevoitoare reprezintă un semn major de disponibilitate față de interlocutor și presupune o deschidere fizică autentică. Un contact vizual bun reprezintă o puternică susținere a interlocutorului. Zâmbetul și datul din cap afirmativ creează prezență, exprimă atenție și permisiunea de a vorbi.

5.2. Parafrizarea și clarificarea mesajelor

Parafrizarea și clarificarea mesajelor reprezintă tehnici importante de comunicare utilizate frecvent în procesul de mediere și în gestionarea conflictelor. Acestea contribuie la îmbunătățirea înțelegerii reciproce dintre părțile implicate într-un conflict și la prevenirea interpretărilor greșite ale mesajelor transmise.

Parafrizarea presupune reformularea, cu propriile cuvinte, a mesajului exprimat de interlocutor, fără a modifica sensul acestuia. Prin parafrizare, mediatorul sau persoana implicată în dialog demonstrează că a înțeles mesajul transmis și oferă interlocutorului posibilitatea de a confirma sau de a corecta interpretarea acestuia. Tehnica contribuie la clarificarea ideilor și la reducerea tensiunilor dintre părți. Exemplu de parafrizare: „Din ceea ce ai spus, am înțeles că te-ai simțit nedreptățit în această situație”.

Clarificarea mesajelor presupune adresarea unor întrebări sau solicitarea unor explicații suplimentare, pentru a înțelege mai bine ideile, emoțiile și intențiile interlocutorului. Clarificarea ajută la evidențierea aspectelor neclare și la evitarea interpretărilor eronate ale mesajului. Exemplu de clarificare: „Poți să explici mai clar ce s-a întâmplat în acea situație?”; „Ce ai dorit să spui atunci când ai afirmat acest lucru?”.

Parafrizarea și clarificarea mesajelor sunt instrumente esențiale în procesul de mediere și de comunicare, cu ajutorul cărora mediatorul facilitează dialogul dintre părți și contribuie la crearea unui climat bazat pe respect, înțelegere și cooperare.

5.3. Formularea întrebărilor deschise

Formularea întrebărilor deschise reprezintă o tehnică importantă de comunicare utilizată în procesul de mediere și în gestionarea conflictelor. Întrebările deschise solicită răspunsuri detaliate, exprimarea opiniilor și a emoțiile, contribuind, astfel, la dezvoltarea dialogului și la clarificarea situației conflictuale. În procesul de mediere, utilizarea întrebărilor deschise îi

ajută pe participanți să reflecteze asupra situației în care se află și să exploreze mai profund cauzele conflictului. Spre deosebire de întrebările închise, care cer răspunsuri scurte de tipul „da” sau „nu”, întrebările deschise stimulează comunicarea și facilitează exprimarea liberă a ideilor. Prin intermediul lor, mediatorul poate încuraja părțile să își clarifice interesele, nevoile și așteptările.

Formularea întrebărilor deschise presupune utilizarea unor expresii care invită interlocutorul să ofere explicații sau să descrie experiențe. De regulă, acestea încep cu: „ce”, „cum”, „care”, „ce anume”. Prin utilizarea acestor formule, mediatorul creează un spațiu de dialog în care părțile implicate se simt încurajate să participe activ la discuție.

Exemple de întrebări deschise utilizate în mediere:

- Ce s-a întâmplat din perspectiva ta în această situație?
- Cum te-ai simțit în momentul în care a apărut conflictul?
- Ce ai dori să se schimbe pentru a îmbunătăți situația?
- Care ar fi soluția acceptabilă pentru ambele părți?
- În ce mod am putea preveni apariția unor situații similare în viitor?

Prin utilizarea întrebărilor deschise, mediatorul facilitează exprimarea liberă a opiniilor și contribuie la identificarea intereselor comune. Această tehnică sprijină procesul de clarificare a problemelor și ajută participanții să găsească soluții constructive pentru rezolvarea conflictului [15].

În concluzie, formularea întrebărilor deschise este o abilitate esențială pentru mediator, deoarece contribuie la dezvoltarea comunicării, la crearea unui climat de încredere și la identificarea unor soluții care să răspundă nevoilor tuturor părților implicate în conflict.

5.4. Reflectarea emoțiilor

Facilitarea exprimării emoțiilor, a ideilor, a grijilor se face prin întrebări de specificare, prin care e arătat interesul pentru acest aspect: „Simt că sunteți emoționat. Ați putea să mai povestiți despre grijile dvs.?”. Ele vor fi însoțite de o mimică de încurajare.

În răspunsurile oferite se acceptă un grad de angajare emoțională. Mimica trebuie să exprime căldură și empatie. În general, o anumită sobrietate emoțională creează o impresie favorabilă, în timp ce gheața emoțională îndepărtează. Pe lângă acompanierea echilibrată a emoțiilor, este importantă și descifrarea emoțiilor trăite. Unele emoții sunt ușor de descifrat, în timp ce la persoanele obișnuite să își ascundă adevăratele sentimente poate fi mai greu; în acest caz, trebuie decodate expresia mimică, maxilarele încordate, privirile piezișe, frământarea mâinilor. Este posibil ca subiecții să nu fie conștienți de trăirile lor, de aceea o remarcă bine plasată, cum ar fi „Păreți nemulțumit de situația actuală...”, poate deschide drumul către frustrații. A spune că ești supărat înseamnă că te neliniștește o problemă care evoluează altfel decât te-ai așteptat.

Suportul emoțional este o atitudine de sprijin exprimată deschis, adresată unor persoane depresive, grav bolnave somatic, aflate în situații de criză. Ele trebuie sprijinite necondiționat până la depășirea stării de slăbiciune.

5.5. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. Caz de conflict profesor-elev

Disciplina: Matematica

Context tensionat: Acuzație de fraudă (copiat)

În timpul unui test semestrial la matematică, profesorul observă că elevul Vlad privește frecvent în telefon. Profesorul îi ia lucrarea, spunând: „*Trișezi! Nu tolerez astfel de comportamente. Nota 2!*”. Vlad reacționează vehement: „*Nu copiam! Doar verificam ora. Nu aveți dreptul să mă umiliți!*”. Profesorul răspunde: „*În clasa mea regulile sunt clare. Dacă nu-ți convine, poți pleca.*”. Elevul trănțește scaunul și părăsește sala. Clasa rămâne tensionată, iar părinții elevului solicită intervenția directorului.

1. ANALIZA CONFLICTULUI

Limbaj verbal

Profesorul: acuzație directă („trișezi”); formulare categorică; decizie unilaterală (nota 2); mesaj autoritar („în clasa mea”).

Elevul: defensivitate, contestare a autorității; formulare acuzatoare („nu aveți dreptul”).

Limbaj nonverbal

Profesorul: ton ridicat; gest de confiscare bruscă a lucrării; postură rigidă; privire severă.

Elevul: înroșire facială; voce tremurată, urmată de un ton ridicat; mișcare bruscă (trântirea scaunului); ieșire impulsivă.

Blocaje în comunicare: acuzație publică (expunere și umilire); lipsa verificării faptelor înainte de sancțiune; lipsa ascultării active; generalizare și autoritarism; escaladare emoțională; reacție impulsivă.

Stilul de abordare a conflictului

Modelul Thomas-Kilmann:

- Profesorul: stil competitiv/dominare;
- Elevul: stil confrunțational/impulsiv;
- Conflict escaladat – trecere din plan cognitiv în plan emoțional.

Tipul conflictului: conflict de statut și autoritate; conflict de imagine (umilire publică); conflict de încredere.

2. SOLUȚIONARE AMIABILĂ

Etapele medierii

1. Separarea emoției de problemă

Mediatorul: „Suntem aici pentru a înțelege ce s-a întâmplat și pentru a găsi o soluție echitabilă”.
Reguli: fără întreruperi, fără acuzații, limbaj respectuos.

2. Exprimarea punctelor de vedere

Profesorul: „Am perceput folosirea telefonului ca tentativă de fraudă”.

Elevul: „M-am simțit umilit și acuzat fără dovezi”.

Tehnici: parafrizare, reformulare neutră, validare emoțională.

3. Clarificarea intereselor reale

Profesorul: integritate academică, respectarea regulilor.

Elevul: respect, prezumția de nevinovăție, dreptul la explicație.

4. Negociere – soluție câștig-câștig

Posibile soluții: verificarea telefonului (dacă elevul acceptă); reluarea testului în condiții clare; stabilirea unei reguli comune privind telefoanele; feedback privat, nu public.

5. Acord final

- Profesorul își asumă formularea pripită.
- Elevul își asumă respectarea regulilor.
- Stabilirea unei proceduri clare pentru situații similare.

Tehnici de negociere și mediere: ascultare activă; tehnica „Eu-mesaj”; reformulare neutră; focalizare pe interese, nu pe poziții; brainstorming de soluții; acord de mediere.

Mesaj formativ pentru elevii clasei a XII-a: Conflictul devine periculos atunci când este gestionat emoțional și public. Medierea restabilește demnitatea, respectul și echilibrul relațional.

Jocul de rol *Conflictul profesor-elev*

Disciplina: Matematica

Tema: Acuzație de fraudă la test

Personaje: profesorul de matematică, elevul Vlad (clasa a XII-a), mediatorul, 2-3 observatori, restul grupului.

SCENA 1 – ESCALADAREA CONFLICTULUI (în clasă)

Profesorul (ton ferm, ridicat): „Vlad, pune telefonul jos imediat! Trizezi în timpul testului?”

Vlad (iritat): „Nu trișam! Doar mă uitam la oră!”

Profesorul: „Nu mă lua de prost. Lucrarea se anulează. Nota 2!”

Vlad (voce ridicată): „Nu aveți dreptul! Mă acuzați fără dovezi!”

Profesorul: „În clasa mea regulile sunt clare. Leși afară!”

Vlad (trânțește scaunul): „Nu e corect!”. Iese din clasă.

SCENA 2 – ȘEDINȚA DE MEDIERE

Participanții stau la o masă rotundă.

Etapa 1 – Stabilirea regulilor

Mediatorul: „Vă mulțumesc că ați acceptat medierea. Scopul nostru este să înțelegem situația și să găsim o soluție echitabilă. Reguli: vorbim pe rând, fără întreruperi, cu respect.”

Etapa 2 – Exprimarea punctelor de vedere

Mediatorul: „Dle profesor, vă rog să descrieți ce s-a întâmplat.”

Profesorul: „În timpul testului, l-am văzut pe Vlad folosind telefonul. Am interpretat asta ca tentativă de copiat. Am reacționat pentru a proteja corectitudinea evaluării.”

Mediatorul (reformulează): „Ați dorit să mențineți integritatea testului.”

Mediatorul: „Vlad, cum ai perceput situația?”

Vlad: „Nu copiam, verificam ora. M-am simțit umilit atunci când am fost acuzat în fața colegilor.”

Mediatorul (validează): „Te-ai simțit acuzat și expus public.”

Etapa 3 – Identificarea intereselor

Mediatorul: „Ce este important pentru fiecare dintre dumneavoastră?”

Profesorul: „Corectitudinea și respectarea regulilor.”

Vlad: „Să fiu ascultat și să nu fiu acuzat fără dovezi.”

Etapa 4 – Generarea soluțiilor

Mediatorul: „Ce soluții ar putea satisface ambele părți?”

Profesorul: „Putem relua testul, dar fără telefon.”

Vlad: „Accept. Și aș prefera ca astfel de discuții să fie în privat.”

Profesorul (pauză): „Este rezonabil. Pe viitor, putem discuta în particular.”

Etapa 5 – Acordul final

Mediatorul: „Concluzia e că testul trebuie reluat în condiții clare; telefoanele trebuie colectate la început; eventualele suspiciuni trebuie discutate în privat. Sunteți de acord?”

Ambii: „Da.”

Fișă pentru observatori. Observatorii notează: Ce limbaj verbal a amplificat conflictul? Ce gesturi nonverbale au influențat escaladarea? Ce tehnici de mediere au fost eficiente? În ce moment s-a produs detensionarea?

Întrebări de reflecție:

- Ce emoții au dominat conflictul?
- Ce ar fi putut preveni escaladarea?
- Ce am învățat despre putere și respect?
- Cum putem aplica acest model în viața reală?

Modulul 6. MEDIEREA ȘI COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN PREVENIREA ȘI GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘCOLARE

„Dialogul este cheia care deschide ușa înțelegerii.”

6.1. Comunicarea interpersonală în mediul școlar

Medierea conflictelor școlare reprezintă un instrument educațional esențial pentru dezvoltarea competențelor socioemoționale și pentru consolidarea relațiilor în comunitatea școlară. Implicarea elevilor, a cadrelor didactice și a părinților contribuie la construirea unei culturi a dialogului și a cooperării.

Comunicarea constituie unul dintre cele mai importante instrumente în prevenirea și gestionarea conflictelor din mediul școlar. În relațiile dintre elevi, cadre didactice și părinți, modul în care sunt transmise și recepționate mesajele influențează direct climatul educațional și calitatea relațiilor interpersonale. Comunicarea eficientă presupune nu doar transmiterea informației, ci și capacitatea de a înțelege emoțiile, nevoile și perspectivele celorlalți.

În contextul medierii școlare, comunicarea devine un instrument esențial pentru facilitarea dialogului dintre părțile implicate într-un conflict. Mediatorul creează un spațiu sigur în care participanții își pot exprima liber punctele de vedere, pot clarifica neînțelegerile și pot identifica soluții constructive. Prin intermediul dialogului deschis și respectuos, conflictele pot fi transformate în oportunități de învățare și de dezvoltare personală.

A. Potâng și V. Botnari, autoarele manualului *Antrenamentul competențelor comunicative*, califică *comunicarea* drept o competență socială. Astfel, *competența de a comunica* este deosebit de importantă pentru soluționarea problemelor de orice tip, fiind una dintre valorile principale pe care omul le dobândește în viață. *Competența* este definită ca o rezultantă a cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor, priceperilor, capacităților, abilităților și trăsăturilor temperamental-caracterologice care conduc la performanțe în diferite domenii, iar *competența socială* este caracteristica persoanelor capabile să producă o influență socială dezirabilă asupra altor persoane. Cei mai mulți autori plasează competența de comunicare în topul abilităților ce conturează performanța socială.

Competența de comunicare cumulează întregul ansamblu de abilități personale: *a ști; a ști să faci; a ști să fii; a ști să devii*; ea este un rezultat egal al științei și artei, neexistând un mod ideal de comunicare. O trăsătură esențială a competenței de comunicare este *dimensiunea relațională*. O comunicare se rezumă, de fiecare dată, la satisfacția provocată și păstrată ori amplificată pentru cele două părți. Nu este suficientă competența unuia, dacă interlocutorul este lipsit de *abilități minimale de comunicare* [9, p. 88].

În opinia cercetătoarei T. Callo, *competența de comunicare* este formată parcurgându-se

etape multiple. Competența este rezultatul comunicativ al istoriei personale și interacțiunii sale cu lumea exterioară (R. W. White) sau capacitatea de a informa și modifica lumea, de a formula scopuri și a le atinge (D. Trudelle). *Competența* se referă la capacitatea emițătorului de a fi bine informat, la abilitatea de a comunica și a exprima informațiile în mod clar, coerent, inteligibil, accesibil și cu empatie destinatarilor.

Din punct de vedere psihologic, *competența* este definită drept aptitudinea recunoscută de a îndeplini un act, o acțiune sau o activitate a cărei realizare o constituie performanța și eficiența. De aici și valențele sale de factură axiologică, competența devenind o valoare și un atribut indispensabil activității didactice, mai ales prin intermediul comunicării. Aceasta presupune, pe lângă o motivație bine structurată, cognitivă în primul rând, și un sistem coerent de cunoștințe, deprinderi, priceperi, abilități, aptitudini și, mai ales, un registru caracterial-moral subordonat unor responsabilități individuale și/sau colective, pe fondul unor idealuri sociale în coroborare evidentă cu cele de ordin individual și colectiv [26, p. 82].

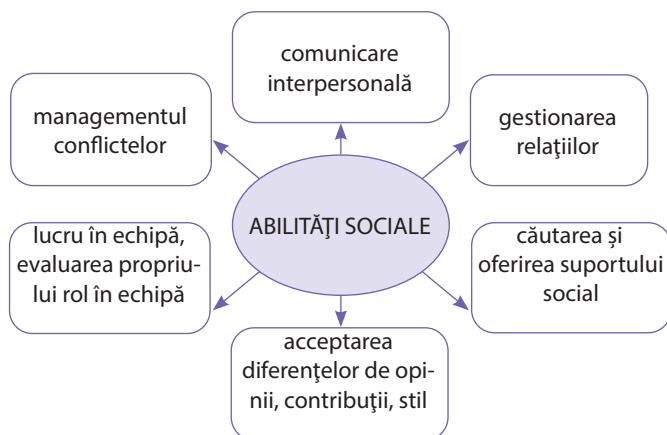
L. Șoitu oferă competențelor următoarea cale de parcurgere: cunoașterea datelor fundamentale; executarea rapidă; definitivarea competențelor, activitatea devenind automată. Generarea comunicării, precizează cercetătorul, implică: formarea atitudinilor și capacităților de comunicare, a priceperilor și deprinderilor, a *abilităților de utilizare a arsenalului comunicativ* [46]. Astfel, dobândirea totală a *competențelor de comunicare* comportă câteva componente generative care au rolul de a stimula, printr-un mecanism ierarhizat, anumite unități verbal-comunicative considerate acceptabile în acest domeniu de activitate. După L. Șoitu, aceste componente generative sunt: atitudine comunicativă; capacitate comunicativă; priceperi de utilizare a arsenalului comunicativ; deprinderi de utilizare a arsenalului comunicativ; abilități de utilizare a arsenalului comunicativ; cunoștințe (concrete) despre comunicare. Simpla examinare a acestei succesiuni permite să se prefigureze caracterul de dominare a câtorva trăsături de personalitate: atitudine, capacitate, pricepere, abilitate, cunoștințe [Ibidem].

Abilitățile sociale sunt deprinderi necesare în relaționarea adecvată cu cei din jur, reprezentând o condiție a reușitelor atât în plan profesional,

cât și personal. Persoanele cu abilități sociale dezvoltate percep clar și interpretează adecvat comportamentul celorlalți. Astfel, abilitățile sociale garantează eficiența în domeniul relațiilor interpersonale, al comunicării, al rezolvării situațiilor conflictuale, al luării deciziilor etc.

Abilitățile sociale reprezintă un set de comportamente

Figura 1. Clasificarea abilităților sociale [2, p. 37]



și cunoștințe care facilitează adaptarea persoanei la numeroase situații sociale, îi permit să comunice eficient, o ajută să se exprime și să îi înțeleagă pe ceilalți, să evite conflictele și să își mențină relațiile interpersonale [12, p. 13]. Acestea au scopul de a ajuta oamenii să acționeze competent și adecvat, conform contextului cultural din care fac parte, într-o varietate de contexte sociale. Sunt considerate comportamente esențiale în adaptarea individului la diferite situații și medii complexe.

Elaborarea unei liste exhaustive a abilităților sociale este dificilă din cauza diferențelor culturale și a complexității acestora. De-a lungul anilor, au existat numeroase încercări de a clasifica abilitățile sociale. Prezentăm câteva modele care investighează componentele abilităților sociale, elaborate de diferite grupuri de cercetare (Tabelul 8).

Tabelul 8. *Tipuri de abilități sociale* [12, p. 149]

C. Canney, A. Byrne (2006)	R.B. Rubin, M.M. Martin (1994)
Abilități de bază – Contact vizual – Gesturi – Mimică – Distanță adecvată Abilități de interacțiune – Așteptarea rândului – Rezolvarea conflictelor – Inițierea de conversații – Interacțiunea cu autoritățile Abilități emoționale – Recunoașterea emoțiilor celorlalți – Empatie – Înțelegerea gesturilor – Înțelegerea limbajului corpului	Abilități de comunicare – Autodezvăluiri – Reacții la critici – Managementul stresului Asertivitate – Protejarea propriilor drepturi fără a-i jigni pe ceilalți Abilități de exprimare – Exprimarea gândurilor și a sentimentelor atât verbal, cât și nonverbal Abilități emoționale – Identificarea emoțiilor celorlalți – Interes crescut în legătură cu emoțiile celorlalți – Înțelegerea celorlalți – Deschidere în ascultarea și inițierea unor conversații
Cogniția socială – Percepția socială – Procesarea informațiilor sociale – Înțelegerea normelor sociale – Selectarea unor comportamente adecvate din punct de vedere social	Suport social – Înțelegerea celorlalți fără a-i judeca – Oferirea de ajutor – Empatie și solidaritate Abilități de interacțiune – Inițierea unei conversații – Menținerea unei conversații – Reguli de comunicare
D. Goleman (2001)	M. Jureviciene, I. Kaffemaniene, J. Ruskus (2012)
Conștiința de sine – Identificarea propriilor emoții – Încredere în propriile forțe – Evaluarea capacităților proprii Autocontrol – Controlul emoțiilor/impulsurilor – Stabilirea obiectivelor – Motivație în depășirea obstacolelor	Abilități de interacțiune – Gestionarea interacțiunilor sociale – Gestionarea propriilor comportamente în interacțiunile sociale Abilități de comunicare – Inițierea și menținerea contactului cu ceilalți (verbal sau nonverbal) – Menținerea relațiilor interpersonale – Rezolvarea conflictelor

Conștiință socială – Înțelegerea mediului prin observarea celorlalți – Identificarea diferențelor și similităților grupurilor – Înțelegerea sentimentelor celorlalți Gestionarea relațiilor – Inițierea conversațiilor – Gestionarea optimă a conflictelor – Rezistență față de presiunea socială – Luarea deciziilor	Abilități de participare – Planificarea acțiunilor – Organizarea și evaluarea activităților – Participarea la activități de grup Abilități emoționale – Conștiința de sine – Expresivitatea emoțională – Recunoașterea stărilor emoționale ale celorlalți (sensibilitate emoțională) Cogniția socială – Decodificarea indicilor sociali – Înțelegerea normelor sociale – Respectarea normelor sociale
--	--

Datorită abilităților de comunicare, încercăm să convingem, să explicăm, să influențăm, să educăm, să informăm. Prin demonstrarea acestora urmărim: să fim receptați, să fim înțeleși, să fim acceptați și să provocăm o reacție [Ibidem]. În acest context, R. Milrud proiectează câteva cerințe față de personalitatea cu *abilități comunicative* (Tabelul 9).

Tabelul 9. *Cerințele față de personalitatea cu abilități comunicative*

Pentru intelectul general	Pentru facultățile de limbă
– Receptivitate intelectuală – Necesitate intelectuală – Intelect analitic – Inteligență – Agerime și perspicacitate – Imaginație – Productivitate intelectuală – Logică intelectuală – Flexibilitate intelectuală – Curiozitate intelectuală – Rezistență intelectuală – Dominația intelectului verbal	– Receptivitate verbal-motrică – Sensibilitate verbal-auditivă – Orientare verbală – Varietate verbală – Receptivitate a formei verbale – Codificare-decodificare verbală – Prognozare verbală – Reflecție verbală – Mobilitate verbală – Productivitate verbală – Simțul norme verbale

Astfel, *abilitățile de comunicare* presupun o înțelegere adecvată a limbajului oral și scris în conformitate cu contextul comunicării, precum și crearea de discursuri monologice și dialogice pe teme socioculturale, morale, etice, cotidiene și educaționale relevante, în asonanță cu obiectivele și situația comunicării.

Procesul de dezvoltare a capacității de a comunica se întemeiază pe următoarele premise:

1. Dobândirea deprinderilor naturale de comunicare este secvențială și progresivă, adică urmează o secvență de dezvoltare.
2. Abilitatea sau potențialul de dobândire a deprinderilor de comunicare par a fi moștenite. Totuși, pentru ca astfel de deprinderi să fie realizate, sunt necesare tipuri speciale de medii stimulative.
3. În cazul limbajului vorbit, secvențele de dezvoltare par să fie aceleași pentru toți, in-

diferent de cultură. Etapele în învățarea limbajului sunt similare pentru toți. Acest fenomen pare să indice că oamenii sunt programați genetic sau din interior pentru a „învăța” și a organiza secvențele lingvistice.

4. Incapacitatea de însușire a deprinderilor de comunicare este, de regulă, o funcție a eredității și/sau a vârstei.
5. Sistemele de comunicare umană sunt, de obicei, implicate [20, p. 95].

Construirea unei relații cu interlocutorul este deosebit de importantă, mai ales atunci când ne referim la o discuție de tip interviu, între două persoane. Rolul construirii unei relații este acela de a ajuta ambii interlocutori să se destindă și să se simtă suficient de confortabil, încât să poată fi receptivi și să poată comunica la rândul lor ceea ce doresc să transmită, într-un mod cât mai eficient.

Din punct de vedere verbal, putem controla în totalitate volumul de informații pe care îl transmitem, însă la nivel corporal această activitate presupune mai mult efort. Corpul nostru comunică în permanență (conform studiilor, până la 70% din comunicarea propriu-zisă este realizată la nivel corporal), motiv pentru care este vital să ne putem observa și să eficientizăm modul în care transmitem informații cu ajutorul său [1, p. 95]. Un alt concept important este *comunicarea eficientă*, care influențează comportamentul uman și determină aspectul etic, însumând respectarea principiilor, normelor morale, de conduită adecvate cerințelor vieții sociale. Cu cât este mai ridicată cultura personală a omului, cu atât mai mult se manifestă nevoia de comunicare. Și invers, lipsa acesteia generează adesea conflicte și frustrare – o stare psihică de agresivitate și neînțelegere, dublată de încălcarea normelor etice, de conflicte, care se soluționează greu sau adesea nici nu pot fi soluționate [28, p. 69].

Competențele de comunicare pot fi clasificate după mai multe criterii (Tabelul 10).

Tabelul 10. *Criteriile de clasificare a competențelor de comunicare* [29, pp. 122-123]

Criteriu	Tip de competență	Obiective/însușiri
Structura comunicării	conținut	valoare informațională, organizare, structurare logică, corectitudine, sistematizare, prezentare logică
	tehnică/formă	folosirea metodelor active: problematizare, descoperire, asalt de idei, studiu de caz; corectitudine, expresivitate
	etică	respect pentru adevăr, generozitatea de a informa și forma, răspunderea pentru destinația informației, considerația pentru auditoriu
Sfera de cuprindere	generale	deschidere, disponibilitate, adaptabilitate, inițiativă, autonomie
	particulare	tehnica argumentării, punerea în practică, crearea și rezolvarea problemelor
	speciale	negociere, influență educativă, informativă și formativă, comandă/execuție
Forma de exprimare	lingvistica	formarea și modificarea opiniilor, stimularea acțiunii, cucerirea auditoriului, logică, coerență, profunzime, forța argumentelor, demonstrare convingătoare, deschidere spre cunoaștere
	extralingvistică	expresivitate, naturalețe, sugestie, empatie, persuasiune, emoționalitate, stimularea interesului, susținerea voinței de a acționa

<i>Componen- te psihice dominante</i>	<i>intelectuală</i>	discriminare senzorio-perceptivă, gândire strategică, decizională, tehnica întrebărilor, inteligență creatoare, stabilirea conexiunilor, curiozitate
	<i>afectivă</i>	sensibilizare, bucurie, satisfacție, mândrie, toleranță pentru opinii diferite
	<i>volitivă</i>	capacitatea de efort, combaterea stresului, transformarea stresului din negativ în pozitiv, perseverență, tenacitate, dorința de reușită, asumarea riscurilor, învingerea obstacolelor
	<i>atitudinală</i>	deschidere spre cunoaștere, autodepășire, învingerea obstacolelor interne, acceptarea noului, respectarea auditoriului

Unele trăsături de caracter și de temperament favorizează comunicarea. De exemplu, o fire deschisă este, prin esență, comunicativă. O persoană cu asemenea însușiri se poate face ascultată și are o mare putere de convingere.

Limbajul și relația fac parte integrantă din identitatea celui care participă la comunicare. *Limbajul* le permite partenerilor să „specifice modul cum se raportează temporar unii la alții și la lume, deci să construiască într-o manieră concertată ceea ce își dezvăluie unii altora în cadrul interacțiunii”. Acesta participă, ca și comportamentele (deoarece ansamblul lor definește comunicarea), la definirea unei perspective comune asupra lumii (sistemul de pertinență), care precizează alcătuirea acestei lumi, mizele ce trebuie reținute, posibilele orientări ale interacțiunii viitoare etc. Limbajul servește la clarificarea interactivă a acestei lumi construite în comun, ajutându-ne să dăm inteligibilitate propriilor acțiuni, intenții și fapte (de altfel, limbajul participă la construirea respectivelor acțiuni, intenții și fapte, acesta fiind principiul „sensului incarnat” al acțiunii) [31, pp. 70-71].

Competența de exprimare [24, p. 102] reprezintă un ansamblu de cunoștințe, comportamente și atitudini, mobilizate pentru a realiza diferite forme de comunicare, care se detaliază în: participarea la o discuție, adresarea de întrebări (luarea interviului), răspunsul la întrebări (oferirea interviului), relatarea unor experiențe, reproducerea de texte, generalizarea unor idei și prezentarea în public, realizarea a diverse comentarii etc.

6.2. Condiții pentru eficientizarea comunicării în prevenirea, gestionarea și soluționarea conflictelor școlare

Comunicarea este un proces de exercitare de roluri. În viață, în funcție de contexte diferite, jucăm roluri diferite, stabilite social de relaționările pe care le avem. O persoană joacă simultan rol de copil față de părinții săi, rol de coleg la locul de muncă față de un alt membru al departamentului, rol de student atunci când urmează anumite cursuri. Toate aceste roluri pot fi jucate simultan, în anumite momente ele susținându-se unele pe celelalte, alteori neintersectându-se, iar alteori aflându-se chiar în conflict. Este însă important de reținut că, oricare ar fi situația pe care o reclamă, ele influențează modul în care comunicăm cu ceilalți. Rolurile sunt percepute diferit de diferite persoane, lucru ce afectează comunicarea.

Derularea pozitivă a comunicării depinde de respectarea unor *condiții*, dintre care cele mai importante sunt:

1. Franchețea. Se referă la sinceritatea interlocutorilor, la atitudinea deschisă, lipsită de ascunzișuri, care câștigă atenția și încrederea, chiar și atunci când cei doi nu împărtășesc aceleași convingeri. A fi sincer nu înseamnă a face confidențe neîngrădite, a povesti întreaga viață, ci doar a furniza elemente din acea „zonă ascunsă” a ferestrei Johari care au relevanță pentru întâlnire. Pe de altă parte, nu doar emițătorul trebuie să manifeste franchețe, ci și receptorul, în sensul de a reacționa cu maximă onestitate la mesajele interlocutorului. Există nenumărate forme de nesinceritate în ceea ce privește reacțiile unui receptor, mergând de la mesaje verbale nesincere, la semne paraverbale (de genul exclamațiilor) și nonverbale (gesturi „fabricate”, mimică „studiată” etc.), până la lipsa totală de reacție – aceasta fiind considerată o formă „subtilă” de nesinceritate.

2. Solicitudinea. În comunicarea interpersonală nu este de ajuns doar sinceritatea. De obicei, interlocutorul așteaptă de la partenerul de comunicare și altceva: un sfat, o vorbă bună, o mână de ajutor. Solicitudinea constă tocmai în această disponibilitate de a-ți ajuta interlocutorul, fie cu vorba, fie cu fapta. Prin manifestarea acestei condiții, relația dintre doi oameni nu are decât de câștigat.

3. Empatia. De-a lungul timpului, empatia a fost definită în multiple feluri (există mai mult de 30 de definiții diferite ale conceptului). Conform lui S. Marcus, *empatia* este „o abilitate specific umană de transpunere psihologică a eului în psihologia celuilalt”, adică pătrunderea imaginativă a unui individ în gândirea, trăirea, modul de a acționa al altuia, prin intermediul unui „fenomen de rezonanță, de comunicare afectivă”. În comunicare, empatia ne face mai înțelegători, deoarece plasarea în poziția interlocutorului limitează tendința noastră de a judeca nuanțat comportamentul acestuia și ne îndeamnă să acordăm circumstanțe atenuante chiar și faptelor și atitudinilor care ne șochează la prima vedere. Empatia este altceva decât simpatia, deoarece participarea la emoțiile interlocutorului nu înseamnă că *simți ceva pentru el*, ci înseamnă că *îl înțelegi* [41, p. 58].

4. Atitudinea pozitivă. Aceasta trebuie să existe atât la emițător, cât și la receptor și să se manifeste atât față de celălalt, cât și față de propria persoană. Respectul și încrederea în interlocutor nu trebuie ținute neexteriorizate, ele trebuie comunicate explicit partenerului. Astfel, el se va simți mai în largul său, va participa mai activ la interacțiune și va fi mai înclinat către autodezvăluire, cu urmări benefice asupra înțelegerii reciproce.

5. Egalitatea. În cazul comunicării interpersonale, ne referim la acest concept în sensul de egalitate în privința rolurilor de vorbitor (emițător) și ascultător (receptor). Niciun participant nu trebuie să monopolizeze rolul de emițător, împiedicându-l pe celălalt să își exprime și el punctul de vedere. O formă extremă a acestui snobism este refuzul de a intra în dialog cu persoane care aparțin anumitor categorii, din prejudecata că nu am avea ce să aflăm de la ele (de exemplu: „nu am ce vorbi cu unul de teapa lui”). Această idee preconcepută se naște din ignorarea unicității oricărei persoane, din neînțelegerea faptului că, atât prin structura sa de personalitate, cât și prin biografia sa, fiecare om posedă un patrimoniu de trăsături și deține o sumă de informații de care noi nu dispunem și a căror aflare ne poate îmbogăți experiența și cunoștințele.

Modelul competențelor comunicative, propus de M. Barge și J. Hirokawa, pornește de la

ideea că procesul de conducere implică anumite comportamente care ajută grupul să depășească obstacolele în atingerea scopurilor. Acest lucru are loc prin comunicare, liderul urmând să dețină următoarele competențe [47]:

- *comunicarea activă* – care folosește codări ale mesajelor ce le fac clare și concise; astfel, cercetările au arătat că liderii sunt percepuți ca vorbind mai clar și mai fluent decât ceilalți membri ai grupului. Cu cât sarcina care trebuie rezolvată de către grup este mai complexă, iar rolurile membrilor sunt mai ambigue și climatul negativ, cu atât abilitățile de comunicare ale liderului devin mai importante;
- *buna stăpânire a sarcinii de grup* – prin comunicare, liderul dovedește cunoștințe extinse despre sarcină, abilități de organizare și interpretare a cunoștințelor și de înțelegere a procedurilor care facilitează realizarea sarcinii;
- *abilități în medierea informațiilor și ideilor* – liderul poate structura informațiile dezorganizate, ajutând membrii să se focalizeze pe activitățile importante pentru scopul grupului;
- *exprimarea propriilor opinii în mod provizoriu* – cei mai mulți oameni preferă lideri care nu își exprimă opiniile în mod dogmatic; grupul se focalizează pe lideri ce rămân deschiși la idei ulterioare și dezvoltă comportamente de comunicare ce încurajează exprimarea oricărei idei;
- *preocupare centrată pe grup* – liderii trebuie să arate o implicare personală în direcția atingerii obiectivelor cerute de către grup;
- *respectarea exprimării celorlalți*;
- *abilități de comunicare care dezvoltă o apreciere a efortului membrilor grupului.*

Emoțiile sunt fundamentul în comunicarea cu ceilalți. Kerry Patterson, un expert în domeniile schimbării și conflictului, împarte situația în *patru faze*:

Faza 1 – Observăm un comportament.

Faza 2 – Spunem o narațiune despre acel comportament (il interpretăm).

Faza 3 – Interpretarea pe care o dăm acelui comportament ne provoacă o emoție.

Faza 4 – Acționăm pe baza emoției astfel provocate [21, p. 165].

Cheia problemei este faza 2 – *interpretările* acordate unor fapte concrete, ochelarii prin care privești acțiunea cuiva. Ele constituie ideea ta despre ce, cine, cum și când se întâmplă. Nu evenimentul în sine, ci interpretarea dată de tine este cea care declanșează emoția. Această înseamnă că este important să înțelegi ce interpretare alegi să faci, mai ales dacă reacția ta este una de care nu ești mândru.

Oferind mai mult, vei primi mai mult. Relațiile profesionale funcționează ca o investiție: dacă depui un capital inițial și-l actualizezi regulat, poți construi și dezvolta o relație bogată și variată. Atunci când îți împărtășești cunoștințele, experiențele și ideile pentru a-i ajuta pe alții, acumulezi capital de încredere în fața acelor persoane. Acest capital îți va fi înapoiat zilnic prin dovezi de loialitate, de încredere, de susținere și de prietenie. Pe scurt, te transformi treptat în antrenor, în lider, în mentor, într-un model pentru cei din jur. Dezvoltându-ți rețele profesionale și particulare, îți găsești parteneri noi, idei noi pentru a începe o activitate, comentarii importante pentru a te afirma. Relaționarea cu subalternii implică o comunicare interpersonală eficientă și cunoașterea

mecanismului psihologic al empatiei. Pentru aceasta, se impun trei condiții de bază: *condiție internă*, care se referă la predispozițiile psihice ale celor ce comunică; *condiție externă*, care se referă la modelul de „empatizat”; *condiție circumstanțială*, care se referă la „credința în convenție”, bazată pe „acceptul” celui ce empatizează că nu devine „celălalt”, ci își păstrează propria identitate.

În realizarea managementului conflictelor, cadrele didactice sunt puse în situația de a demonstra abilități și strategii specifice prevenirii și rezolvării conflictelor, ținând cont de faptul că nu educă numai de la catedră sau în clasă, ci și prin contact relațional cu copiii.

Rezolvarea conflictului presupune inițierea dialogului și a comunicării între indivizi și grupuri, preluarea unui limbaj al reconcilierii. Aceasta presupune că toate părțile implicate în conflict ajung în mod liber la un acord, după ce au definit și reperceput relațiile dintre ele și după ce au făcut evaluarea, adică au examinat și luat în calcul toate elementele relevante ale relațiilor. Rezolvarea conflictului implică identificarea și eliminarea cauzelor în vederea atingerii unui acord al părților și restructurarea situației care a determinat apariția confruntării [43, p. 202].

Există trei elemente importante în rezolvarea de conflict: *simptom*, *proces* și *conținut*, care sunt susținute de trei perspective majore: *confruntarea*, *evitarea* și *rezolvarea conflictelor*. Toate perspectivele depind de eficiența indivizilor de a folosi diferite procese de influențare socială: confruntarea se face cu costurile celeilalte părți, evitarea – cu costuri din partea noastră, pe când rezolvarea problemei presupune cheltuieli deopotrivă și beneficii pentru toate părțile implicate, care încearcă să rezolve conflictul împreună [32, p. 252].

Rezolvarea conflictului poate fi *deplină* sau *parțială*. *Rezolvarea deplină* este logic legată de înlăturarea situației conflictuale (a cauzelor producerii lui sau a obiectului conflictului), iar modalitățile rezolvării – de modalitățile de înlăturare. *Rezolvarea parțială* se produce atunci când nu se înlătură toate cauzele sau situațiile conflictuale.

Rezolvarea conflictului generează restructurări la nivel cognitiv, psihic și atitudinal, restabilirea căilor de comunicare, reformularea normelor de reciprocitate pozitivă. Se preiau noi forme de colaborare, se solicită bunăvoința părții adverse și chiar se apelează la o terță parte în calitate de mediator, moderator, facilitator, diplomat, sfătuitor, expert etc., făcându-se loc unor atitudini adecvate situației sociale schimbate. Prin aceasta, conflictul își relevă valențele pozitive, demonstrând că reprezintă o modalitate prin care se poate ajunge la schimbare, înnoire și adaptare socială [50, p. 383].

În aplicarea *strategiilor de rezolvare a conflictului* trebuie să se evite: nonacțiunea (presupune ignorarea); „traectoriile” administrative (acțiuni insuficiente întreprinse în direcția rezolvării problemei; se fundamentează pe formulări de tipul „o am în studiu” sau „este nevoie de mai multe informații”); tendința de a observa riscurile procedurilor de rezolvare a conflictului; secretizarea conflictului; culpabilizarea persoanei etc. [35, p. 189].

Etapale rezolvării situațiilor conflictuale sunt: determinarea participanților reali ai situației conflictuale; studierea motivelor, a scopurilor, a aptitudinilor, a caracterului participanților la conflict; studierea existenței situației pre-conflictuale și a relațiilor interpersonale ale participanților la conflict; determinarea adevăratei cauze a conflictului; studierea intențiilor și a reprezentărilor părților conflictuale despre modalitățile rezolvării conflictului; evidențierea

atitudinii părților care n-au intrat în conflict, dar sunt interesate de rezolvarea pozitivă a acestuia; determinarea și aplicarea modalităților de rezolvare a situației conflictuale [32, p. 252].

Analizarea sau întocmirea hărții conflictului permite segmentarea acestuia în componente și denumirea lor. Acest lucru este vital pentru înțelegerea dinamicii conflictului și pentru alegerea metodelor de control efektiv. Întocmirea hărții este primul pas al intervenției, care oferă celui care intervine, precum și părților implicate, informații asupra înțelegerii originilor, naturii, dinamicii și posibilităților de rezolvare a conflictului.

De asemenea, comunicarea eficientă presupune utilizarea unor *mesaje constructive*, cunoscute și sub denumirea de „mesaje Eu”. Acestea permit exprimarea emoțiilor și a nevoilor personale fără a acuza sau a critica interlocutorul. Spre deosebire de mesajele acuzatoare („Ai greșit”), mesajele constructive („M-am simțit afectat atunci când...”) contribuie la menținerea unui climat de respect și colaborare.

În prevenirea conflictelor școlare, *comunicarea nonviolentă* joacă un rol important. Aceasta presupune exprimarea clară a gândurilor și a emoțiilor, respectarea punctelor de vedere diferite și orientarea către identificarea soluțiilor comune. Comunicarea nonviolentă contribuie la dezvoltarea empatiei și la consolidarea relațiilor pozitive în comunitatea școlară.

În concluzie, dezvoltarea abilităților de comunicare eficientă este esențială pentru prevenirea și gestionarea conflictelor în mediul educațional. Prin promovarea dialogului, a empatiei și a respectului reciproc, medierea contribuie la crearea unui climat școlar bazat pe cooperare și înțelegere. Astfel, comunicarea devine nu doar un instrument de rezolvare a conflictelor, ci și un mijloc de formare a competențelor sociale și emoționale necesare unei conviețuiri armonioase în comunitatea școlară.

Recomandări pentru o comunicare eficientă

Comunicarea eficientă presupune procesul de transmitere a unui mesaj astfel încât sensul recepționat să fie cât mai aproape de cel emis.

Prezentăm câteva recomandări pentru o comunicare eficientă:

- *Stabiliți un climat confortabil.*
- *Folosiți corespunzător contactul vizual.*
- *Parafrizați.* Puneți întrebări clarificatoare.
- *Oferiți reflecții ale sentimentelor de bază.*
- *Ascultați activ.* Susțineți și încurajați nonverbal (prin postură, privire, mimică, mișcări ale capului, sunete aprobative) ceea ce spun interlocutorii.
- *Ascultați activ.* Concentrați-vă asupra a ceea ce spune interlocutorul și reformulați cu propriile cuvinte, pentru a verifica dacă ați înțeles mesajul corect, înainte de a face presupuneri sau a lua decizii.
- *Acționați responsabil.* Decideți dacă trebuie să acționați (sau să reacționați) și selectați cu grijă cea mai adecvată modalitate.
- *Reduceți viteza cu care vorbiți.* Când vorbiți cu oameni care au probleme de auz, de vorbire sau de învățare ori cu cei a căror limbă maternă nu este româna, încetiniți

ritmul vorbirii. Acest lucru le va da posibilitatea să vă înțeleagă cu mai multă ușurință.

- *Vorbiți clar și suficient de tare ca să vă faceți auziți, dar nu vorbiți „de sus”.* Comunicarea cu persoanele care nu vă înțeleg poate fi îmbunătățită dacă pronunțați cuvintele clar. Nu țipați și nu accentuați excesiv pronunția cuvintelor.
- *Priviți interlocutorul în față.* Comunicând, uitați-vă la cel cu care vorbiți, astfel încât acesta să vă poată „citi” cuvintele și să vă vadă expresia feței.
- *Fiți concis.* Eliminați cuvintele și expresiile ce nu sunt necesare. Puneți întrebări simple, deschise.
- *Aveți răbdare.* Rezervați-vă timpul necesar pentru comunicare. Nu grăbiți interlocutorul, nu îl întrerupeți și nu finalizați frazele în locul lui. Încurajați-l să continue sau să ofere detalii pe baza celor discutate anterior.
- *Repetăți și reformulați.* Dacă este necesar, repetați mesajul, asigurându-vă că ați vorbit clar și rar. Folosiți alte cuvinte dacă vedeți că nu ați fost înțeles. Este util să dați exemple, să ilustrați sau chiar să faceți o mică demonstrație.
- *Urmăriți reacțiile nonverbale.* Urmăriți expresia feței și limbajul corpului, pentru a vedea reacțiile celeilalte persoane. Încercați să decodificați aceste mesaje, dar nu faceți presupuneri ce nu au legătură cu realitatea.
- *Nu vă acoperiți fața cu mâinile.* Faptul că interlocutorul nu vă poate vedea fața poate transmite că vă este jenă de ceva, că nu sunteți sigur de ce spuneți, că sunteți lipsit de politețe.
- *Folosiți un limbaj standard.* Evitați abrevierile, termenii tehnici, argoul etc., care îi pot enerva sau deruta pe mulți, deoarece nu îi înțeleg. Deseori, de frică să nu fie considerați incompetenți, oamenii nu cer explicația unor cuvinte pe care nu le înțeleg. În astfel de cazuri, comunicarea este compromisă.
- *Folosiți pauzele.* Oferiți-i interlocutorului posibilitatea să proceseze și să decodifice ce a auzit și să își pregătească reacția. Permiteți-i să vă pună întrebări.
- *Folosiți un limbaj incluziv.* Asigurați-vă că limbajul pe care îl folosiți se adresează în mod adecvat tuturor categoriilor de persoane vizate.
- *Evitați limbajul peiorativ.* Nu utilizați cuvinte cu conotație negativă atunci când vă referiți la persoane sau grupuri.

Pentru a se asigura de faptul că grupul de colaboratori formează o echipă, pentru a crea o atmosferă propice muncii eficiente, este necesar ca managerul să își fundamenteze comportamentul pe mai multe *reguli*:

- Să-i trateze pe ceilalți așa cum ar vrea el însuși să fie tratat.
- Să respecte personalitatea fiecărei persoane, orgoliul și demnitatea sa.
- Să accepte oamenii așa cum sunt și nu așa cum își imaginează că ar trebui să fie; prin urmare, să nu aștepte de la ei imposibilul.
- Să își cunoască personalul, preocupările și aspirațiile acestuia, prin contacte directe, cât mai frecvente.
- Să trateze în mod diferențiat colaboratorii, să îi înțeleagă, să se situeze în locul lor și să se bazeze pe calitățile, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile pe care le posedă.

- Să nu „predice”, ci să ofere un model pozitiv prin exemplul personal.
- Să fie sever în ceea ce privește principiile și „flexibil” cu referire la forma de adresare.
- Să fie imparțial.
- Să își respecte întotdeauna cuvântul dat, întrucât trebuie să fie cunoscut și recunoscut drept o persoană de cuvânt.
- Să informeze orice salariat cu privire la modificările ce vor afecta situația sa în cadrul firmei.
- Să acționeze continuu pentru dezvoltarea spiritului de colaborare, pentru crearea unui climat de încredere reciprocă.
- Să își utilizeze competențele și responsabilitățile cu tact, impunându-se în fața colaboratorilor prin autoritatea cunoștințelor, nu prin constrângere.

6.3. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. Cercul dialogului

Scop: Dezvoltarea abilităților de ascultare și exprimare respectuoasă.

Desfășurare: Participanții se așază în cerc. Se propune o temă de discuție (de exemplu, *Cum putem preveni conflictele în școală*). Fiecare participant are dreptul să vorbească fără a fi întrerupt, respectând rândul la cuvânt.

Reguli: ascultăm fără a întrerupe, respectăm opiniile celorlalți, vorbim pe rând.

Rezultat: Participanții învață să își exprime opiniile și să asculte puncte de vedere diferite.

Completați:

- Astăzi am învățat că dialogul _____
- Într-un conflict este important să _____

Activitatea 2. Ascultarea activă

Scop: Dezvoltarea capacității de a asculta și de a înțelege mesajele celorlalți.

Desfășurare: Participanții lucrează în perechi. O persoană povestește o situație conflictuală, iar cealaltă o ascultă fără să o întrerupă. La final, ascultătorul reformulează mesajul: „Din ceea ce ai spus, am înțeles că...”.

Rezultat: Dezvoltarea empatiei și a capacității de înțelegere.

Întrebări de reflecție:

- Cum te-ai simțit atunci când ai fost ascultat?
- Ce ai învățat din acest exercițiu?

Activitatea 3. Mesaje „Eu” vs Mesaje „Tu”

Scop: Dezvoltarea comunicării constructive.

Desfășurare: Facilitatorul prezintă exemple de afirmații acuzatoare (de exemplu: „Tu nu

mă ascuți niciodată”). Participanții trebuie să transforme aceste afirmații în mesaje „Eu”: „Eu mă simt ignorat atunci când nu sunt ascultat”.

Transformați afirmațiile:

Mesaj acuzator	Mesaj constructiv
Tu nu mă ascuți niciodată.	
Tu mereu mă întrerupi.	
Tu ai provocat conflictul.	

Rezultat: Participanții învață să își exprime emoțiile fără a acuza.

Întrebări de reflecție:

- Cum ajută mesajele „Eu” la prevenirea conflictelor?

Activitatea 4. Jocul de rol „Medierea unui conflict”

Scop: Aplicarea tehnicilor de comunicare în situații reale.

Desfășurare: Se formează grupuri de 3 persoane: 2 persoane aflate în conflict și un mediator, care trebuie să faciliteze dialogul și să ajute participanții să găsească o soluție.

Rezultat: Participanții exersează rolul de mediator și tehnicile de comunicare.

Întrebări de reflecție:

- Ce soluție ați găsit pentru conflict?

Activitatea 5. Arborele soluțiilor

Scop: Identificarea de soluții constructive pentru conflicte.

Desfășurare: Pe un poster, se desenează un copac: rădăcinile – cauzele conflictului; trunchiul – dialogul; ramurile – soluțiile propuse. Participanții scriu idei de soluții pe „frunze”, pe care le atașează apoi pe ramurile copacului.

Rezultat: Dezvoltarea gândirii constructive și a cooperării.

Întrebări de reflecție:

- Ce am descoperit despre cauzele conflictelor școlare?
- Cum ne poate ajuta dialogul să transformăm conflictul în oportunități de soluționare?
- Care dintre soluțiile propuse vi se pare cea mai eficientă și de ce?
- Ce rol are cooperarea în rezolvarea conflictelor?
- Cum putem aplica aceste soluții în viața reală, în școală sau în familie?

Participanții sunt invitați să completeze enunțurile:

- Astăzi am învățat că un conflict poate fi rezolvat atunci când _____
- Pentru a preveni conflictele, este important să _____
- O soluție pe care o pot aplica în viața de zi cu zi este _____

Această sarcină îi ajută pe participanți să conștientizeze importanța dialogului, a empatiei și a cooperării în prevenirea și gestionarea conflictelor.

Modulul 7. CREAREA ȘI FUNCȚIONAREA ECHIEI DE MEDIERE ȘCOLARĂ

„Împreună putem transforma conflictul în cooperare și școala într-o comunitate a dialogului.”

7.1. Etapele de constituire a Echipei de mediere școlară

Echipa de mediere școlară reprezintă un grup organizat de persoane din cadrul comunității educaționale care colaborează pentru prevenirea și gestionarea conflictelor din mediul școlar prin intermediul dialogului, al cooperării și al medierii. Aceasta este formată, de regulă, din cadre didactice, elevi mediatori, consilieri școlari și, în anumite situații, reprezentanți ai părinților sau ai comunității, care sunt instruiți să faciliteze comunicarea și să sprijine rezolvarea constructivă a situațiilor conflictuale.

Rolul echipei de mediere este de a crea un cadru sigur și echilibrat pentru dialog, în care părțile să își poată exprima opiniile, să își înțeleagă reciproc interesele și să identifice soluții acceptabile pentru toți. Prin activitatea sa, echipa contribuie la reducerea tensiunilor, la prevenirea escaladării conflictelor și la dezvoltarea unei culturi a comunicării și a respectului în comunitatea școlară. De asemenea, aceasta are un rol educativ important, deoarece promovează valori precum responsabilitatea, empatia, cooperarea și respectul reciproc.

Prin organizarea și funcționarea Echipei de mediere școlară, instituția de învățământ își consolidează capacitatea de a gestiona situațiile conflictuale într-un mod constructiv și de a crea un climat educațional pozitiv, bazat pe dialog, încredere și colaborare.

Constituirea echipei de mediatori reprezintă un demers organizat, orientat spre prevenirea și gestionarea constructivă a conflictelor școlare, care presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. *Identificarea nevoii de implementare a medierii în școală.* Prima etapă constă în analiza climatului educațional și în identificarea situațiilor conflictuale frecvente din cadrul instituției. Această analiză evidențiază necesitatea introducerii unui mecanism de mediere care să contribuie la îmbunătățirea relațiilor dintre elevi, profesori și părinți.
2. *Informarea și sensibilizarea comunității școlare.* Cadrele didactice, elevii și părinții sunt informați despre rolul și beneficiile medierii în școală. Această etapă urmărește dezvoltarea unei atitudini pozitive față de mediere și implicarea voluntară în activitățile de soluționare a conflictelor.
3. *Selectarea membrilor echipei de mediere.* Se identifică persoanele care vor face parte din echipa de mediatori. De regulă, echipa poate include cadre didactice, consilieri școlari și elevi mediatori care manifestă interes pentru gestionarea conflictelor și au abilități de comunicare și de cooperare.
4. *Formarea și instruirea mediatorilor.* Membrii echipei participă la activități de formare în domeniul medierii, unde dobândesc cunoștințe despre conflict, comunicare, negocii-

ere și etapele procesului de mediere. De asemenea, sunt dezvoltate competențele de ascultare activă, de empatie și de facilitare a dialogului.

5. *Stabilirea regulamentului de funcționare.* Echipa de mediere școlară elaborează un set de reguli privind organizarea și desfășurarea activităților de mediere, responsabilitățile mediatorilor și procedura de soluționare a conflictelor în cadrul instituției.
6. *Implementarea activităților de mediere.* După finalizarea procesului de formare, echipa începe să desfășoare activități de mediere, facilitând dialogul dintre părțile implicate în conflicte și contribuind la identificarea unor soluții constructive.
7. *Monitorizarea și evaluarea activității echipei.* Activitatea echipei de mediatori este evaluată periodic, pentru a identifica rezultatele obținute și pentru a îmbunătăți procesul de mediere. Această etapă contribuie la dezvoltarea programului de mediere școlară și la consolidarea culturii dialogului în comunitatea educațională.

7.2. Rolurile și responsabilitățile membrilor echipei

Echipa de mediere școlară este formată din membri ai comunității educaționale care colaborează pentru prevenirea și soluționarea conflictelor prin dialog și cooperare. Pentru funcționarea eficientă a acesteia, fiecare membru are roluri și responsabilități bine definite, orientate spre facilitarea comunicării și spre menținerea unui climat educațional pozitiv.

1. *Mediatorul școlar* are rolul principal de a facilita dialogul dintre părțile implicate în conflict și de a sprijini procesul de identificare a unor soluții acceptabile pentru toți. Responsabilități: menținerea neutralității și a imparțialității în procesul de mediere; ascultarea activă a punctelor de vedere ale părților implicate; clarificarea problemelor și a intereselor aflate în conflict; încurajarea comunicării constructive și a respectului reciproc; sprijinirea părților în identificarea soluțiilor.
2. *Co-mediatorul* sprijină mediatorul principal în desfășurarea procesului de mediere și contribuie la menținerea echilibrului în comunicarea dintre părți. Responsabilități: implicare în organizarea și desfășurarea întâlnirilor; observarea procesului de comunicare și intervenție, atunci când este necesar; clarificarea problemelor discutate.
3. *Observatorul* analizează modul în care se desfășoară procesul de mediere și oferă feedback constructiv după finalizarea întâlnirii. Responsabilități: monitorizarea respectării regulilor de mediere; analiza tehnicilor de comunicare utilizate; formularea sugestiilor pentru îmbunătățirea procesului.
4. *Coordonatorul echipei de mediere* este, de regulă, un cadru didactic/consilier școlar, care organizează activitatea echipei și asigură buna desfășurare a procesului de mediere. Responsabilități: planificarea activităților echipei; coordonarea formării mediatorilor; monitorizarea cazurilor de mediere etc.
5. *Membrii Echipei de mediere școlară* contribuie la promovarea culturii dialogului și a rezolvării pașnice a conflictelor în comunitatea școlară. Responsabilități: promovarea respectului și a cooperării; implicarea în activitățile de prevenire a conflictelor; par-

tipicarea la sesiuni de formare și dezvoltare profesională; sprijinirea activităților de mediere din cadrul instituției.

Prin asumarea acestor roluri și responsabilități, Echipa de mediere școlară contribuie la dezvoltarea unui climat educațional bazat pe dialog, încredere și colaborare.

7.3. Organizarea activităților de mediere în școală în colaborare cu părinții

Organizarea activităților de mediere în școală reprezintă un proces structurat, prin care instituția de învățământ creează mecanisme eficiente pentru prevenirea și gestionarea conflictelor dintre membrii comunității educaționale. Implementarea unui program de mediere contribuie la dezvoltarea unui climat școlar pozitiv, bazat pe respect, cooperare și dialog constructiv.

Pentru a asigura eficiența activităților de mediere, este necesară o planificare riguroasă a tuturor etapelor și a procedurilor, stabilirea responsabilităților membrilor echipei de mediere.

1. *Stabilirea cadrului organizatoric.* Conducerea instituției de învățământ, împreună cu Echipa de mediere școlară, stabilește cadrul general de organizare a activităților de mediere. La această etapă se definesc obiectivele programului de mediere, regulile de funcționare și responsabilitățile membrilor echipei.
2. *Informarea comunității școlare.* Elevii, cadrele didactice și părinții sunt informați despre rolul și beneficiile medierii. Această etapă contribuie la dezvoltarea unei culturi a dialogului și la încurajarea utilizării medierii ca metodă de soluționare a conflictelor.
3. *Organizarea spațiului pentru mediere.* În instituție poate fi amenajat un spațiu dedicat activităților de mediere, care să ofere un climat sigur și confidențial pentru desfășurarea dialogului dintre părțile implicate în conflict.
4. *Programarea sesiunilor de mediere.* Cazurile de conflict sunt analizate de echipa de mediere, iar sesiunile de mediere sunt programate în funcție de disponibilitatea părților implicate. Mediatorii pregătesc întâlnirile și stabilesc regulile dialogului.
5. *Desfășurarea procesului de mediere.* Mediatorul facilitează comunicarea dintre părțile implicate, urmărind etapele procesului de mediere: prezentarea situației, clarificarea problemelor, identificarea intereselor și formularea soluțiilor.
6. *Monitorizarea și evaluarea activităților.* Rezultatele activităților de mediere sunt analizate periodic, pentru a evalua eficiența programului și pentru a identifica modalități de îmbunătățire a procesului de mediere.

Prin organizarea sistematică a activităților de mediere, școala își consolidează capacitatea de a gestiona situațiile conflictuale într-un mod constructiv și de a promova valori precum respectul, responsabilitatea și cooperarea în comunitatea educațională.

Colaborarea dintre școală, părinți și comunitate reprezintă un element esențial în prevenirea și gestionarea conflictelor din mediul educațional. În contextul implementării programelor de mediere școlară, implicarea activă a părinților și a reprezentanților comunității contribuie la consolidarea unui climat educațional bazat pe dialog, responsabilitate și cooperare. Părinții au un rol important în formarea comportamentelor sociale ale copiilor, în dezvoltarea

abilităților de comunicare și de gestionare a conflictelor. Prin informare și implicare în activitățile de mediere, părinții pot sprijini procesul de soluționare a conflictelor și pot încuraja copiii să adopte atitudini constructive în relațiile cu ceilalți. În același timp, colaborarea cu părinții facilitează înțelegerea mai profundă a contextului în care apar anumite situații conflictuale și contribuie la identificarea unor soluții adecvate.

Implicarea comunității locale – reprezentată de instituții educaționale, organizații non-guvernamentale, specialiști în domeniul educației și al consilierii psihologice – poate sprijini dezvoltarea și implementarea programelor de mediere în școală. Parteneriatele dintre școală și comunitate pot contribui la organizarea activităților de formare, la promovarea culturii dialogului și la dezvoltarea unor strategii eficiente de prevenire a conflictelor.

Prin consolidarea relațiilor de colaborare dintre școală, părinți și comunitate, programul de mediere școlară devine un instrument important pentru dezvoltarea unui mediu educațional sigur și armonios, în care conflictele sunt gestionate prin dialog, respect și cooperare.

7.4. Activități pentru elevi, cadre didactice și părinți

Activitatea 1. *Respectarea punctelor de vedere alternative*

Desfășurare: Un participant aruncă un „bulgăre vorbitor” unui coleg și spune: „Pentru mine, esențială în comunicare este... (ascultarea, privirea etc.)”. Astfel, se evidențiază elementele comunicării. Împărțiți în două echipe, participanții vor aduce argumente pro și contra privind plecarea în străinătate sau rămânerea în țară a tinerilor. Se listează argumentele fiecărei echipe. Se discută despre modul în care și-au susținut propriul punct de vedere și despre respectul față de opiniile celorlalți.

Activitatea 2. *Șirul buclucaș*

Desfășurare: Se confecționează bilețele care vor fi numerotate în funcție de numărul total de participanți (de exemplu, de la 1 la 10). Acestea vor fi puse într-o cutie și vor fi amestecate, apoi fiecare participant va extrage câte unul. Numărul extras trebuie păstrat secret. Participanții vor închide ochii și, fără să vorbească între ei, vor face în așa fel încât să formeze un șir cu numerele de la 1 la 10 aranjate în ordine crescătoare. La finalul exercițiului, discuțiile se vor centra pe importanța comunicării nonverbale, când, cum și de ce o folosim, care sunt avantajele și dezavantajele comunicării nonverbale.

Activitatea 3. *Statuile emoțiilor*

Desfășurare: Câțiva participanți își vor asuma rolurile de sculptor, statuie și observator. Sculptorul alege o carte cu o emoție, caută colegul cu rolul de statuie și încearcă să modeleze statuia în funcție de emoția pe care trebuie să o reprezinte, ajustându-i expresia facială și postura. Observatorul va nota toate modalitățile prin care sculptorul încearcă să exprime emoția. Ceilalți trebuie să identifice emoția exprimată de participantul cu rolul de statuie.

Activitatea 4. Exprimarea emoțiilor

Scop: Analiza rolului stereotipurilor de gen în exprimarea verbală a emoțiilor.

Desfășurare: În echipe, participanții discută despre influența genului asupra exprimării emoționale la fete și la băieți. Fiecare echipă prezintă răspunsurile. Pe tablă sau pe flipchart, sunt notate normele de gen care cresc probabilitatea adoptării comportamentelor de risc la fete și la băieți.

Activitatea 5. Riscul

Scop: Identificarea riscurilor posibile și a resurselor disponibile pentru minimizarea acestora.

Materiale necesare: coli de hârtie, markere, cartonașe (pentru fiecare participant) cu mesajele: „Ești în siguranță”, „Fii atent, ai grijă”, „Periculos”.

Desfășurare: Participanții realizează o „hartă” a zilei precedente, ilustrând activitățile desfășurate, locurile prin care au trecut și persoanele cu care au interacționat. Fiecare își prezintă harta, iar ceilalți ridică cartonașul cu mesajul pe care îl consideră potrivit pentru situația respectivă. Hărțile pot fi completate cu activități, locuri etc. mai riscante, pentru a vedea cum reacționează participanții.

Discuție:

- Ce este riscul pentru voi?
- De ce oamenii își asumă riscuri?
- Cum reușesc oamenii să gestioneze riscurile cotidiene și să își păstreze echilibrul?
- În cazul expunerii la riscuri, cine este responsabil sau cine poate contribui la păstrarea siguranței și a integrității?

Activitatea 6. Schimbă modul de a gândi

Devenind „conștienți” de propriile credințe iraționale, suntem pregătiți să intervenim pentru a ne schimba modul de gândire. Procedura prezentată permite antrenarea capacității de schimbare a registrului emoțional, astfel încât stările negative să fie resimțite cât mai rar cu putință.

Prima etapă: Identificarea lui C (consecința emoțională nedorită): de exemplu, furie, ostilitate, depresie.

A doua etapă: Identificarea lui E (evenimentul care a precedat perturbarea emoțională).

A treia etapă: Imaginarea lui E și C, adică reprezentarea evenimentului (E) cât mai clar posibil și, prin urmare, resimțirea perturbării emoționale (C).

A patra etapă: După resimțirea perturbării emoționale (de exemplu, furia sau ostilitatea), vom încerca să schimbăm registrul emoțional, adică să simțim decepție, iritare, grijă, regret. Aceste sentimente noi corespund unor credințe mai realiste. Renunțând la exemplul persoanei care nu obține postul dorit, aceasta ar putea să își reformuleze credințele iraționale (P) sub formă de sentimente și nu să se autoînvățăască sau să îi acuze pe alții, devenind inactivă sau somatică: „Nu-mi place să fiu respins; chiar sunt supărat, trist; e păcat că nu am trecut de interviu”; „Asta nu înseamnă că nu voi mai reuși niciodată”; „În ciuda acestor sentimente neplăcute, trebuie să continui și să mă mai prezint la interviuri; e singura mea șansă”; „Trebuie să găsesc și alte soluții: de exemplu, să mă folosesc de relațiile pe care le am”.

Activitatea 7. *Exprimarea emoțiilor în cadrul comunicării*

O bună comunicare presupune exprimarea adecvată a sentimentelor, pozitive și negative. Deseori, nu ne exprimăm îndeajuns emoțiile, ceea ce generează tensiuni interpersonale și o stare de indispoziție fizică și mentală. Atunci când este atins nivelul critic, sentimentele negative sunt exprimate neadaptat: emoția este exagerată sau dirijată într-o direcție greșită. Un alt aspect al comunicării deficitare îl constituie imprecizia mesajelor. Adeseori, mesajul este atât de neclar, încât pot apărea erori de interpretare. Din această cauză apar tensiuni între oameni. În loc să spunem: „Iar ați întârziat”, putem folosi o formulă asertivă: „M-aș fi bucurat dacă ați fi ajuns astăzi la timp”. Dincolo de comunicarea unor mesaje precise și formulate în termeni pozitivi, uneori mai trebuie să vă asigurați că dumneavoastră și interlocutorul dumneavoastră ați înțeles mesajul. În acest scop, poate fi folosită tehnica „reformulării”, care constă în a relua, „cu cuvintele proprii”, conținutul mesajului receptat. A comunica la nivelul problemei, a furniza o informație precisă și pozitivă, a reformula mesajele imprecise contribuie la creșterea eficienței dumneavoastră în comunicarea interpersonală.

Modificarea conflictului

Situație dată	Conflict: descriere	Modificarea conflictului prin comunicare pozitivă

Activitatea 8. *Podul*

Scop: Dezvoltarea abilităților prin care se poate face față stresului.

Materiale necesare: Paste făinoase de diferite forme, carton, plastilină, pastă de modelat, sârmă etc.

Desfășurare: Participanții examinează imagini cu poduri și discută despre componentele acestora. În echipe, construiesc din materialele pe care le au la dispoziție un pod. Ulterior, discută despre factorii de stres cu care s-au confruntat pe parcursul realizării sarcinii. Se elaborează liste separate pentru fete și băieți. Pentru fiecare factor de stres se realizează câte o etichetă cu denumirea lui și se stabilește un gramaj. Se pot găsi obiecte care să simbolizeze fiecare factor stresor (de exemplu, creioane, mere, radieră, caiet etc., cele mai ușoare reprezentând factorii mai puțin stresanți, iar cele mai grele – factorii mai importanți). Participanții pun diferite greutăți poduri și observă ce se întâmplă cu construcțiile.

Discuție:

- Ce putem face pentru ca podul ca să nu se ruineze?
- Cum ați stabilit care factori sunt mai importanți, mai „grei” decât alții?
- Pe cine afectează mai mult factorii enumerați? Pe fete sau pe băieți?
- Cum reacționează fetele, respectiv băieții, pentru a face față acestor situații?
- De ce fetele își exprimă mai des emoțiile verbal?

Așa cum podurile sunt construite să suporte traficul greu, și organismul uman este construit să facă față stresului. Pentru a păstra podul, traficul greu poate fi controlat/reduc. În cazul problemelor umane, acest lucru nu este mereu posibil. De aceea, este important să învățăm cum să consolidăm podul, să-l facem mai puternic.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Medierea conflictelor în mediul școlar reprezintă o abordare modernă și eficientă de gestionare a situațiilor tensionate care pot apărea în relațiile dintre elevi, cadre didactice și părinți. Într-o comunitate educațională în continuă schimbare, dezvoltarea unor mecanisme constructive de comunicare și de cooperare devine esențială pentru menținerea unui climat școlar pozitiv și pentru susținerea procesului educațional.

Ghidul de față a evidențiat importanța înțelegerii fenomenului conflictului, a dezvoltării abilităților de comunicare și de negociere, precum și a aplicării principiilor și a etapelor procesului de mediere. Prin intermediul tehnicilor și activităților propuse, participanții pot dobândi competențe care contribuie la prevenirea și gestionarea conflictelor într-un mod responsabil și constructiv.

Un rol important în implementarea medierii îl are Echipa de mediere școlară, care facilitează dialogul între părțile implicate și promovează respectul, empatia și cooperarea. De asemenea, colaborarea dintre școală, părinți și comunitate contribuie la dezvoltarea unei culturi a dialogului și la consolidarea relațiilor dintre membrii comunității educaționale.

Medierea nu reprezintă doar o metodă de soluționare a conflictelor, ci și un instrument educațional valoros, care sprijină dezvoltarea competențelor socioemoționale și a responsabilității sociale. Prin promovarea dialogului și a cooperării, medierea contribuie la transformarea conflictelor în oportunități de învățare și la construirea unui mediu școlar armonios, bazat pe încredere, respect și colaborare.

Implementarea medierii în mediul școlar reprezintă un pas important în dezvoltarea unei culturi a dialogului și a cooperării în cadrul comunității educaționale. Pentru ca activitățile de mediere să fie eficiente și sustenabile, este necesară implicarea activă a tuturor actorilor educaționali și adoptarea unor strategii coerente de prevenire și gestionare a conflictelor.

În acest context, se propun următoarele *recomandări*:

1. *Promovarea culturii dialogului în școală.* Instituțiile de învățământ ar trebui să încurajeze comunicarea deschisă, respectul reciproc și cooperarea între elevi, profesori și părinți.
2. *Dezvoltarea programelor de formare în domeniul medierii.* Organizarea activităților de formare pentru cadrele didactice, elevii mediatori și alți membri ai comunității educaționale contribuie la dezvoltarea competențelor necesare gestionării conflictelor.
3. *Constituirea și consolidarea echipelor de mediere școlară.* În fiecare instituție de învățământ este recomandată formarea unei echipe de mediere care să faciliteze dialogul și

să sprijine soluționarea constructivă a conflictelor.

4. *Integrarea activităților de mediere în viața școlii.* Activitățile de mediere pot fi integrate în programe educaționale, ateliere de dezvoltare personală sau activități extracurriculare.
5. *Implicarea părinților și a comunității.* Colaborarea cu părinții și cu instituțiile din comunitate contribuie la dezvoltarea unui cadru de sprijin pentru prevenirea și gestionarea conflictelor.
6. *Crearea unui spațiu dedicat medierii în școală.* Amenajarea unui spațiu special destinat activităților de mediere poate facilita desfășurarea dialogului într-un climat de siguranță și confidențialitate.
7. *Monitorizarea și evaluarea activităților de mediere.* Evaluarea periodică a rezultatelor programului de mediere permite identificarea punctelor forte și a aspectelor care necesită îmbunătățiri.

Prin aplicarea acestor recomandări, instituțiile de învățământ pot contribui la dezvoltarea unui mediu educațional bazat pe respect, cooperare și responsabilitate, în care conflictele sunt gestionate prin dialog și soluții constructive.

BIBLIOGRAFIE

1. *Abilitățile de comunicare*. Accesat: 23.02.2026. Disponibil la: <https://clinica-hope.ro/abilitatile-de-comunicare-cu-ceilalti/>
2. *Abilități de viață independentă*. Ghid de aplicații practice adresat profesorilor și consilierilor. Material editat de Fundația Pro WOMEN în cadrul proiectului „Parteneriat transfrontalier pentru dezvoltarea serviciilor socioeducaționale pentru tineri” (PHARE CBC), finanțat de Uniunea Europeană prin Programul de vecinătate Romania-Moldova 2004-2006.
3. ANGHEL, I. *Medierea conflictelor. Teorie și practică*. București: C.H. Beck. 2022. 312 p. ISBN 978-606-18-1173-2.
4. BARBU, D. *E timpul pentru mediere*. București: Integral. 2022. 147 p. ISBN: 978-606-992-678-9.
5. BLOHORN-BRENNEUR, B. *Medierea pentru toți. Teoria și practica medierii*. București: Editura Universitară. 2014. 191 p. ISBN: 978-606-28-0003-1.
6. BONCHIȘ, E. *Familia și rolul ei în educarea copilului*. Iași: Polirom. 2011. 419 p. ISBN 978-973-46-2231-3.
7. BONCU, Ș. *Psihologia influenței sociale*. Iași: Polirom. 2006. 312 p. ISBN: 973-46-0312-9.
8. BLAGA, C. *Abilitățile sociale – definiție, teorii și clasificări*. În: Costescu C. *Abilități sociale în tulburarea din spectrul autismului. Evaluare și intervenții psihopedagogice*. Iași: Polirom. 2021. 159 p. ISBN 978-973-46-8439-7.
9. CALLO, T. *Educația comunicării verbale*. București: Litera. 2003. 148 p. ISBN: 9975-74-559-8.
10. CORNELIUS, H., FAIRE, S. *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict*. Sydney: Simon Schuster Australia. 1996. 160 p. ISBN 978-0731806249.
11. COSMOVICI A., IACOB, L. *Psihologie școlară*. Iași: Polirom, 2005, 301 p. ISBN: 973-683-048-9
12. COSTESCU, C. *Abilități sociale în tulburarea din spectrul autismului: evaluare și intervenții psihopedagogice*. Iași: Polirom. 2021. 159 p. ISBN: 978-973-46-8439-7.
13. CREANGĂ, E. *Medierea conflictelor școlare: o realitate inerentă mediului educațional*. În: *Didactica Pro...*, nr. 1-2 (155-156), 2026.
14. CREANGĂ, E. *Integrarea medierii școlare ca direcție strategică pentru consolidarea educației incluzive*. În: *Didactica Pro...*, nr. 6 (154), 2025.
15. CREANGĂ, E., NAHABA, L. *Valorificarea competenței de comunicare pentru rezolvarea conflictelor*. În: *Didactica Pro...*, nr. 6 (136), 2022.
16. CRISTEA, D. *Tratat de psihologie socială*. București: EDP. 2022. 995 p. ISBN: 978-606-31-1586-8.
17. CSORBA, D. *Management educațional. Studii și aplicații*. București: Universitară. 2012. 221 p. ISBN 978-606-591-608.
18. *Dicționarul explicativ al limbii române*. Ed. a II-a. Univers Enciclopedic. București. 1996.

19. DOLEA, I., CIOBANU, I., MAXIMENCO, L. *Curriculum pentru formarea continuă a mediatorilor. Medierea în cauzele penale cu implicarea copiilor în conflict cu legea*. Chișinău. 2016. 105 p. ISBN: 978-9975-3111-2-0.
20. EZECHIL, L. *Comunicarea educațională în context școlar*. București: EDP, 2002, 184 p. ISBN 973-30-2317-5
21. FEXEUS, H. *Manualul abilităților sociale superioare*. București: Trei. 2018. 339 p. ISBN 978-606-40-0396-6.
22. FLOYD, K. *Comunicarea interpersonală*. Iași: Polirom. 2013. 504 p. ISBN 978-973-46-3341-8.
23. FRYER, M. *Rezolvarea conflictelor și creativitatea – o abordare psihologică*. În: Psihosociologia rezolvării conflictului. Iași: Polirom. 1998.
24. GORAȘ-POSTICĂ, V., BOTEZATU, M. *Psihopedagogia comunicării*. Suport de curs. Chișinău: CEP USM. 2015. 146 p. ISBN 978-9975-71-572-0.
25. HANAWAY, M. *Co-medierea: utilizarea unei abordări psihologice duale în soluționarea conflictelor*. București: Euro Print Company. 2013. 180 p. ISBN: 978-973-0-14992-0.
26. JUDE, I. *Psihologie școlară și optim educațional*. București: EDP. 2002. 363 p. ISBN 973-30-2175-X.
27. KEENAN, K. *Cum să negociezi*. București: Rentrop. Straton. 2006. 61 p. ISBN: 973-722-225-3.
28. LACOMBE, F. *Rezolvarea dificultăților de comunicare*. Iași: Polirom. 2005.
29. MACAVEI, E. *Pedagogie. Teoria educației*. București: Aramis. Vol. I. 2001. 448 p. ISBN 973-8294-00-2.
30. MOGONEA, F. *Profesorul și managementul clasei de elevi. Fundamente teoretice. Ipoteze și soluții aplicative. Sarcini și instrumente de lucru. Profilul de competență managerială a profesorului*. Craiova: Universitaria, 2009.
31. MUCCHIELLI, A. *Arta de a comunica. Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare*. Iași: Polirom, 2005. 258 p.
32. PATRAȘCU, D. *Managementul conflictului în sistemul educațional*. Chișinău: Reclama. 2017. 468 p. ISBN 978-9975-58-109-7.
33. PATRAȘCU, D., GAȘTEA, R. *Fantasma mentalității*. Chișinău: Tip. Centrală. 2011. 382 p. ISBN 978-9975-53-009-5.
34. PĂUN, E. *Școala – abordare sociopedagogică*. București: Polirom. 1999. 216 p. ISBN 973-683-287-4.
35. PÂNIȘOARĂ, O.-I. *Comunicarea eficientă*. Ed. a III-a. Iași: Polirom. 2006, 422 p.
36. PEASE, A. *Limbajul trupului*. București: Polimark. 1993. 230 p. ISBN: 973-95969-6-7.
37. POPA, M. *Strategii de gestionare a conflictelor în asistența socială*. Tehnici de analiză și idei de realizare. București: Tritonic Books. 2025. 134 p. ISBN: 978-606-749-808-0.
38. POPESCU, A.-M. *Managementul conflictului în organizația școlară*. Craiova: SITECH, 2014, 211 p. ISBN 978-606-11-4273-6.
39. POTÂNG, A., BOTNARI, V. *Antrenamentul competențelor comunicative*. Culegere de tex-

- te, tehnici exercițiu pentru studenți. Chișinău: CEP USM, 2013. 134 p. ISBN 978-9975-71-472-3.
40. RĂDUȚ-TACIU, R., BOCOȘ, M.-D. *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Paralela 45. 2015. ISBN 978-973-47-1526-8.
 41. ROSENBERG, M.-B. *Comunicarea nonviolentă. Limbajul vieții*. Chișinău: Epigraf. 2005. p. 221.
 42. SEMIONOV, S. *Comunicarea – instrument de realizare a managementului educațional*. În: Guțu VI. *Management educațional*. Ghid metodic. Chișinău: CEP USM. 2013. 533 p. ISBN 978-9975-71-413-6.
 43. STOG, L., CALUSCHI, M. *Psihologia managerială*. București: Cartier. 2002. 296 p. ISBN 9975-79-141-7.
 44. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*. Ediția a II-a. Iași: Polirom. 2018. 330 p. ISBN 978-973-46-7672-9.
 45. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*. Iași: Polirom. 2004. 302 p. ISBN 973-681-784-9.
 46. ȘOITU, L. *Pedagogia comunicării*. Iași: Institutul European. 2002. 278 p. ISBN 973-611-199-7.
 47. ȘTEFĂNESCU, S. *Sociologia comunicării*. Târgoviște: Cetatea de Scaun. 2009. 361 p. ISBN 978-606-537-016-6.
 48. ȘTEFĂNEȚ, D. *Implicații psihologice în diminuarea timidității la adolescenți*. Chișinău: „To-tex-Lux”. 2018. 153 p. ISBN: 978-9975-3191-8-8.
 49. ȚĂRNĂ, E. *Bazele comunicării*. Chișinău: Prut Internațional (Tip. Centrală). 2011. 368 p. ISBN 978-9975-54-030-8.
 50. ZAMFIR, C., LAZĂR, V. *Dicționar de sociologie*. București: Babel. 1998. 753 p.
 51. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Vol. II. Iași: Polirom. 2007. 632 p. ISBN 978-973-46-0745-7.
 52. ACLAND, A. *A Sudden Outbreak of Common Sense: Managing Conflict Through Mediation*. London: Hutchinson Business Books, 1990, 192 p. ISBN 978-0091746124.
 53. DEUTSCH, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press, 1998, 420 p. ISBN 978-0300071863.
 54. DOHERTY, N., GUYLER, M. *The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution*. London: Kogan Page, 2008, 272 p. ISBN 978-0-7494-5239-0.
 55. RICHBELL, D. *Mediation of Commercial Disputes*. London: Bloomsbury Professional, 2008, 296 p. ISBN 978-1845923464.
 56. SHAW, L. *Mediation: A Practical Guide*. London: Cavendish Publishing, 2001, 224 p. ISBN 978-1859415825.
 57. МУХИНА, В.С. *Детская психология*. Москва: ЭКСМО-Пресс, 1999. 352 с. ISBN 5040038844.