



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

Aprobat	RECTOR
Prof. univ. dr. Daniel COCHIOR	

Cod	UTM_SEN_PO_018
Ediție	1
Revizie	1

PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ DE SOLUȚIONARE A CONFLICTELOR CE POT SĂ APARĂ ÎN PROCESUL DE PREDARE-ÎNVĂȚARE

Nr. Crt.	OPERAȚIUNEA	Nume și prenume	Funcția deținută	Semnătura
1.	Elaborare	Lect. univ. dr. Mădălina VOICULESCU	Secretar științific al Senatului	
2.	Verificare pentru conținut	Lect. univ. dr. Teofil PANC	Secretar General	
3.	Verificare pentru legalitate	Maria MERIȘAN	Jurist, Oficiu Juridic	
4.	Verificare pentru conformitate	Alexandra BADEA	Specialist în domeniul calității	
5.	Avizat învățământ	Prof. univ. dr. Dumitru GHEORGHIU	Prorector Învățământ	

Caseta de control al modificărilor

Număr ediție / Număr revizie	Motivul modificărilor
1/0	Elaborare inițială
1/1	Transpunere conform Procedurii de sistem privind elaborarea documentelor SMC

Prezenta Procedură a fost:

Avizată/Aprobată prin Hotărârea CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE	Nr. -	Data: -
Aprobată prin Hotărârea SENATULUI	Nr. 37	Data: 11.03.2021



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

1. SCOP

Prezenta procedură are scopul de a identifica instrumentele necesare gestionării conflictelor și situațiilor de criză apărute în cadrul Universității, precum și de a stabili care sunt persoanele în măsură să soluționeze și să dezamorseze aceste situații, în mod favorabil tuturor părților implicate.

2. DOMENIUL DE APLICARE

Procedura se aplică în cadrul Universității Titu Maiorescu și vizează: descrierea cauzelor generatoare de criză și conflictelor ce pot apare la nivelul Universității, în procesul didactic, mijloacelor de gestionare a acestor fenomene în rândul studenților și al cadrelor didactice și stabilirea persoanelor și structurilor abilitate să le gestioneze.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- *Legea Educației Naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare;*
- *O.U.G. nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare*
- *Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță ai ARACIS;*
- *Codul muncii;*
- *Standardele ARACIS privind evaluarea externă a calității academice la programele de studii universitare;*
- *Ordinul MECTS nr. 3666/2012 privind aprobarea Codului drepturilor și obligațiilor studentului;*
- *Carta Universității Titu Maiorescu 2020;*
- *Codul de etică și deontologie profesională universitară;*
- *Regulamentul privind activitatea profesională a studenților în sistemul european de credite transferabile;*
- *Codul drepturilor și obligațiilor studenților din UTM;*

4. DESCRIEREA PROCEDURII

4.1. Factorii care determină apariția conflictelor și situațiilor de criză pot fi de ordin social și psihologic, respectiv:

- *Lipsa comunicării*, ceea ce face ca partea care nu deține informațiile corecte și exacte să se afle într-o stare de incertitudine care poate genera stări tensionate;
- *Comunicarea defectuoasă*, care face ca informațiile să nu fie complete și corecte, ceea ce poate da naștere unor interpretări, generând efecte negative în relațiile interumane din cadrul Universității;
- *Ambiguitatea organizațională* și lipsa existenței și punerii în aplicare a unor reguli stricte și a măsurilor eficiente de asigurare a respectării acestora, pentru buna funcționare a Universității;
- *Dezacordul*, care apare ca urmare a anumitor interese ale studenților care pot fi diferite de cele ale cadrelor didactice, respectiv diferite față de interesele altor colegi;



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

- *Severitatea și presiunea* exercitată de cadrele didactice, prin utilizarea instrumentelor de care dispun, respectiv a notelor, pentru constrângerea studenților;
- *Tendința de a alimenta și escalada conflictele*, care se manifestă într-un mediu în care informațiile nu sunt întotdeauna exacte și furnizate la timp tuturor părților interesate;
- *Climatul psiho-social* în care își desfășoară activitatea Universitatea, în condițiile prezentării constante în mass-media a unor evenimente cu conotații negative și agresive.

4.2. Principalele *modalități de rezolvare a conflictelor* sunt *negocierea, medierea și arbitrajul*.

- **Negocierea** este modalitatea prin care părțile implicate în conflict discută și încearcă să ajungă la o soluție acceptată de ambele părți, fără intervenția unei a treia părți. Negocierea presupune o interacțiune între grupuri și/sau persoane cu interese și obiective inițial diferite, care vizează obținerea unei înțelegeri și luarea unei decizii comune prin confruntarea directă.

Pe parcursul negocierii, părțile trebuie să parcurgă următoarele **etape**:

- **Pregătirea** - presupune stabilirea poziției inițiale, obiectivul, elementele care pot fi negociate și cele de nemodificat; foarte importantă în această etapă este încercarea de a judeca problema din perspectiva celeilalte părți pentru a anticipa posibilele argumente și a nu fi luați prin surprindere;
- **Deschiderea negocierii** - reprezintă momentul în care încep discuțiile și este esențială câștigarea încrederii celuilalt și evitarea implicării emoționale;
- **Negocierea propriu-zisă** - este etapa esențială în soluționarea conflictului în care se poartă discuțiile; discuția trebuie să fie deschisă, echilibrată, să respecte regulile dialogului; recomandat ar fi să se folosească expresii ca *“După părerea mea...”*, *“Aș prefera să...”*, *“Dacă eu accept, care este poziția ta?”*; trebuie evitate etichetările și aruncarea vinii asupra celuilalt, pornind de la ideea că fiecare este într-o anumită măsură responsabil de izbucnirea conflictului;
- **Încheierea negocierii** - presupune ajungerea la o înțelegere, stabilindu-se cu claritate concesiile, rezumarea acordului și decizia luată; înțelegerea trebuie să fie acceptabilă pentru ambele părți.

Un negociator bun se axează pe interese, nu pe poziții, tratează direct cu oamenii și insistă asupra criteriilor obiective. Pe parcursul negocierii pot interveni blocaje generate de agresivitate, neînțelegerea problemelor interculturale, neascultare sau inflexibilitate.

- **Medierea** reprezintă modalitatea de rezolvare a unui conflict cu ajutorul unei persoane neutre care încurajează părțile să discute și să ajungă la o soluție. În cadrul acestei modalități trebuie să se țină cont de următoarele **etape**:
 - **Introducerea** – reprezintă o etapă de inițiere, în care persoana care mediază expune anumite reguli;
 - **Prezentarea faptelor** – etapa în care fiecare parte își prezintă viziunea; nu se permit întreruperi; persoana care mediază rezumă prezentările, găsește posibile puncte de acord și verifică dacă părțile și-au înțeles reciproc pozițiile;
 - **Listarea soluțiilor potențiale** – părțile se gândesc la soluții posibile, responsabilul pentru medierea situației face o listă și cere fiecărei părți să-și exprime poziția față de fiecare soluție, apoi recapitulează soluțiile găsite și accentuează pe cele față de care au fost exprimate opinii favorabile;



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

- **Înțelegerea** – reprezintă punctul final în care persoana care mediază ajută părțile să redacteze înțelegerea care trebuie să conțină și măsurile care se vor lua dacă va fi nerespectată.

În rezolvarea conflictelor, responsabilul pentru medierea situației poate fi cadrul didactic dacă există conflicte între studenți, sau mediere cu parteneri egali, adică o echipă de studenți de aceeași vârstă cu cei implicați în conflict. Membrii echipei trebuie să fie imparțiali, să nu discute singuri cu una din părți și să păstreze confidențialitatea. O astfel de metodă ușurează identificarea unei soluții, deoarece studenții acceptă mai ușor propuneri venite din partea celor egali cu ei;

- **Arbitrajul** este o modalitate de mediere în care persoana neimplicată în conflict decide soluția. Această modalitate de rezolvare a unui conflict prezintă următoarele **etape**:
 - **Pregătirea** – fiecare parte își alcătuiește prezentarea faptelor și își notează întrebările pe care le va pune oponentilor;
 - **Expunerea poziției de către partea reclamantă** – prin intermediul unui reprezentat, arbitrul pune întrebări de clarificare și cere celeilalte părți să pună întrebări;
 - **Expunerea poziției de către partea reclamată** – se realizează tot cu ajutorul unui reprezentant;
 - **Enunțarea soluției** – reprezintă etapa finală în care arbitrul recapitulează faptele și își prezintă cu argumente hotărârea.

Ca și la mediere, în conflictele dintre studenți, arbitrul va fi la început cadrul didactic, apoi studenții. Arbitrul trebuie să respecte anumite reguli:

- să asculte cu atenție ambele părți, separat sau în același timp, și să nu ascundă nimic din ce s-a spus;
- să-i convingă pe adversari să se asculte între ei;
- să evidențieze momentul în care a intervenit neînțelegerea fără a considera vinovat pe cineva;
- să pună întrebări pentru a afla motivele care au cauzat conflictul;
- să ceară oponentilor să propună soluții acceptabile pentru ambele părți;
- să hotărască dacă soluțiile propuse sunt acceptabile pentru cele două părți;
- să urmărească aplicarea soluției și dacă nu dă rezultate să discute din nou cu cele două părți.

4.3. Soluții de rezolvare a conflictelor în Universitate

- **Conflicte între studenți**

Soluțiile de rezolvare a conflictelor aplicate în mod repetat și consecvent de către cadrele didactice va avea ca rezultat însușirea acestora de către studenți, astfel aceștia dezvoltând în timp capacitatea de a rezolva conflictele fără intervenția cadrului didactic. Aplicarea soluțiilor de rezolvare va avea ca efect crearea unui mediu educațional în care studenții pot lega relații de colaborare eficientă în cadrul orelor de curs, și nu numai.

Soluțiile de rezolvare anterior menționate vor ajunge să reprezinte caracteristicile mediului educațional, și anume:

- **Cooperarea** - studenții trebuie să învețe să lucreze împreună, să manifeste încredere unii în ceilalți și să-și împărtășească preocupările;
- **Comunicarea** - studenții învață să observe atent, să comunice cu acuratețe și să asculte cu atenție părerile celorlalți;
- **Toleranța** - studenții învață să respecte și să accepte în mod pozitiv diferențele dintre categoriile de oameni, astfel încât să ajungă să înțeleagă propriile prejudecăți, dar și modul în care acestea le pot influența acțiunile;



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

- *Expresia emoțională pozitivă* – prin intermediul acesteia studenții dezvoltă autocontrolul și înțeleg că acesta nu înseamnă suprimarea emoțiilor, ci exprimarea într-un mod pozitiv; în același timp, aceștia învață importanța de a-și exprima sentimentele de supărare sau nemulțumire, în modalități neagresive și nedistructive;
- *Rezolvarea conflictelor* - studenții deprind abilitatea de a răspunde într-un mod potrivit cu etica universitară.

- **Conflicte între studenți și cadre didactice**

Un anumit comportament al studenților care este considerat ca fiind inadecvat și care poate genera conflicte, poate fi schimbat prin soluții specifice care utilizează în mare măsură stimuli pozitivi bazați cu preponderență pe recompense, nu pe pedepse.

Soluțiile au ca rezultat scontat aplanarea conflictelor și restabilirea echilibrului în mediul academic. În această situație, este de preferat să se țină cont de următorii pași:

- Identificarea comportamentului pe care studentul trebuie să îl corecteze, precum și recompensarea acestuia;
- Deciderea sistemului de recompensare care va motiva studentul pentru a-și remedia comportamentul;
- Cadrul didactic elaborează și prezintă studenților planul de îmbunătățire comportamentală și se asigură că toți studenții vor respecta amendamentele acestuia.

Orice rezolvare a conflictelor implică o mai bună comunicare între cadrele didactice și studenți. Printre rezultatele unei comunicări eficiente se numără crearea unui climat de siguranță fizică și psihică, dar și gestionarea și rezolvarea eficientă a eventualelor conflicte care pot apărea. La nivelul managementului conflictelor o importanță majoră o deține faptul de a forma studenții astfel încât aceștia să își exprime emoțiile într-un mod constructiv prin înțelegerea raționamentului că pot câștiga ceea ce își doresc fără a fi agresivi.

- **Conflicte între cadrele didactice**

Conflictele de natură profesională pot fi abordate într-un mod constructiv și util pentru îmbunătățirea relațiilor dintre cadrele didactice, după cum urmează:

- Îmbunătățirea comunicării, creșterea cooperării și toleranță față de ideile diferite ale altor persoane;
- Oferirea de soluții concrete cadrelor didactice în privința modului în care își desfășoară activitatea cu unii studenți dificili;
- În momentele în care apar probleme la nivelul unei grupe, sau unui an de studii, cadrele didactice trebuie să își ofere suportul reciproc în vederea canalizării asupra problemei, și nu asupra studenților implicați;
- La oferirea unor sfaturi metodice, cadrul didactic care intervine pentru soluționarea conflictului trebuie să manifeste o atenție deosebită asupra modului de exprimare, astfel încât să nu transmit superioritate față de restul cadrelor didactice; în momentul intervenției se recomandă folosirea modului de adresare: "*E foarte bine cum ai făcut, dar nu se putea face și așa...?*"
- La nivelul departamentului, cadrele didactice trebuie să dezvolte o atenție deosebită asupra subiectelor dezbătute în cadrul acesteia, precum și la subiectele care trebuie discutate; în general, se evită teme care au condus sau pot conduce către conflicte personale sau profesionale, iar abordarea unui astfel de subiect poate semnala posibila apariție a unei situații conflictuale.



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

În cazul apariției unui conflict între un cadru didactic și întreaga conducere a facultății, pentru o rezolvare rapidă, se recomandă ca fiecare parte implicată să adopte un comportament "proactiv" prin care se urmărește îmbunătățirea relațiilor interpersonale și organizaționale. În vederea îmbunătățirii relațiilor, ar fi indicat ca fiecare parte implicată să:

- caute modalități de a interacționa pozitiv cu conducerea facultății;
- arate un anumit interes pentru viața lor personală;
- ofere ajutor la rezolvarea diferitelor probleme din facultate;
- se implice în diferite comisii și acțiuni prin care se va reflecta interesul pentru construirea unui mediu educațional viabil;
- se achite cu conștiințozitate și interes de atribuțiile ce îi revin prin fișa postului;
- se asigure că activitatea întreprinsă este cunoscută și sprijinită de către conducerea facultății.

Managementul conflictelor este un element esențial al unui management de calitate, atât la nivelul unui grup, al unei organizații, cât și la nivel social și cultural. Datorită confruntării cu parteneri de comunicare provenind din diverse medii culturale, trebuie dezvoltată o strategie care să țină seama de obiectivele unei organizații, dar și de cultura căreia îi aparține.

Managementul conflictelor este un element foarte important al realizării coeziunii sociale, de aceea tema trebuie prezentată atât la cursurile de formare a tinerelor cadre didactice, cât și la cele de formare continuă pentru cadrele didactice cu mai multă experiență didactică.

Datorită faptului că astăzi, studenții au numeroase surse de informare, rolul cadrelor didactice este acela de a le oferi un model comportamental și atitudinal. Cadrele didactice trebuie să fie creative, receptive la nou și să-i formeze pe studenți în spiritul valorilor naționale și europene.

4.4. Părți implicate în gestionarea conflictelor și a situațiilor de criză în Universitate

Soluționarea conflictelor și a situațiilor de criză în Universitate trebuie să reprezinte o prioritate pentru conducerea Universității dar și pentru toate cadrele didactice, având în vedere efectele nocive și implicațiile pe care le generează aceste fenomene pe termen lung în societate.

În acest context, principalii **factori responsabili** care au un rol important în această problematică sunt:

- *Conducerea facultății/Universității* – care trebuie să identifice la timp problema și să ia măsurile necesare controlării și diminuării la minim a efectelor conflictului prin mijloacele pe care le are la dispoziție, inclusiv prin cooptarea și implicarea celorlați actori sociali relevanți;
- *Cadrele didactice* – care trebuie să contribuie cât mai mult la crearea și menținerea unui climat echilibrat și favorabil actului educațional în cadrul facultății/Universității, astfel încât să nu creeze frustrări studenților cu privire la modalitățile de examinare și evaluare a acestora, asigurând inclusiv componenta de prevenție a fenomenului;
- *Studenții* - aceștia pot contribui la prevenirea sau reducerea incidenței manifestărilor conflictuale prin atitudinile și comportamentele pe care le adoptă, putând menține un echilibru și climat normal;
- *Familia* – părinții studenților le pot oferi acestora modele pozitive de comportament, în condițiile unui mediu familial echilibrat;



MINISTERUL EDUCAȚIEI

UNIVERSITATEA „TITU MAIORESCU” DIN BUCUREȘTI

Calea Văcărești nr. 187, sector 4, București, cod 040051

tel.: 021 316 16 46, fax: 021 311 22 97, e-mail: rectorat@univ.utm.ro, www.utm.ro

5. RESPONSABILITĂȚI

5.1. Directorul de Departament/Decanul

- identifică situațiile conflictuale, ale părților implicate și a măsurilor de intervenție necesare în vederea remedierii;
- verifică istoricul situațiilor conflictuale care s-au produs anterior în cadrul entității.

5.2. Consiliul facultății

- alături de directorul de departament și decan, analizează și aprobă măsurile destinate gestionării situațiilor conflictuale și de criză de la nivelul facultății.

5.3. Cadrele didactice, Directorul de Departament și Decanul

- aplică măsurile necesare pentru soluționarea conflictelor apărute la nivelul facultății.

Aprobarea modificării prezentei proceduri este de competența Senatului UTM.

Prezenta procedură intră în vigoare din momentul aprobării de către Senat, iar orice modificare făcută ulterior intră în vigoare în anul universitar următor celui în care s-au operat și s-au aprobat eventualele modificări.

Facultățile Universității, Departamentele din cadrul facultăților, Directorii de departament, Secretariatul General al Universității, Cabinetul Rectorului, Prorectorul cu învățământul și, dacă este cazul, alte structuri interne ale Universității vor aduce la îndeplinire toate prevederile din prezenta procedură.