

UNIVERSITATEA DE STAT DIN TIRASPOL

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 373.015 (043.2)

AȘTIFENEI (MAFTEUȚA) RODICA

**FORMAREA COMPETENȚEI DE NEGOCIERE
EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL
PREUNIVERSITAR**

SPECIALITATEA: 531.01 TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Autoreferatul tezei de doctor în științe pedagogice

CHIȘINĂU, 2017

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei Pedagogie și Psihologie Generală
Universitatea de Stat din Tiraspol

Conducător științific: COJOCARU Victoria, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

Referenți oficiali:

1. BACIU Sergiu, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar
2. GUZGAN Valentin, doctor în pedagogie, conferențiar universitar

Componența Consiliului Științific Specializat:

1. SILISTARU Nicolae, **președinte**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar
2. MÎSLIȚCHI Valentina, **secretar științific**, doctor în pedagogie, conferențiar universitar
3. PATRAȘCU Dumitru, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar
4. ANDRIȚCHI Viorica, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar
5. GORAȘ-POSTICĂ Viorica, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la 28 noiembrie 2017, ora 15:00 în ședința Consiliului Științific Specializat D 36 531.01 – 01 din cadrul Universității de Stat din Tiraspol, str. Iablocikin 5, sala 108.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Universității de Stat din Tiraspol și pe pagina web a CNAA (www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expedit la _____ 2017

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat,

doctor în pedagogie, conferențiar universitar _____ MÎSLIȚCHI Valentina

Conducător științific,

doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar _____ COJOCARU Victoria

Autor

_____ AȘTIFENEI
(MAFTEUȚA) Rodica

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei. Negocierea reprezintă garantul eficienței unei instituții de învățământ și conexiunea dintre managerul instituției și personalul intern al instituției, cât și membrii externi ai comunității. Managerii instituțiilor de învățământ preuniversitar sunt solicitați să se implice mai activ în procesul de negociere, reieșind din schimbările de anvergură din cadrul sistemului de învățământ, a reformelor educaționale și a trecerii la autonomie a instituțiilor de învățământ.

Negocierea este o condiție indispensabilă pentru realizarea tuturor funcțiilor și activităților organizaționale ale unui manager școlar. Negocierea, fiind una dintre cele mai importante funcții decizionale manageriale, este premisa nu numai a stabilității, dar și a dezvoltării unei instituții de învățământ. Procesul de comunicare și actul de negociere sunt foarte complexe, deoarece sunt omniprezente și favorizează integrarea tuturor funcțiilor manageriale.

Managerul școlar este cel care comunică și negociază cea mai mare parte din timpul său, având sarcina de a procesa informația internă și externă, manifestând perseverență în cadrul tratativelor în vederea atingerii obiectivelor prevăzute. Astfel, managerul școlar trebuie să fie un etalon în procesul de comunicare și negociere, deoarece el este cartea de vizită, el reprezintă instituția de învățământ și este absolut necesar de a poseda competența de negociere pentru a convinge, a argumenta și a demonstra corectitudine și un înalt profesionalism. În această perioadă a concurenței pe piața educațională, rolul managerului devine unul prioritar în asigurarea vivacității instituției de învățământ, iar negocierea este un factor esențial în atingerea eficienței și eficacității maxime a unei instituții de învățământ.

Activitatea managerială din cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar, care au trecut la autogestiune financiară, presupune o atitudine conștientă față de procesul de negociere, abilitatea de a negocia condiționează progresul acestor instituții, în acest context este evident că abordarea negocierii educaționale este în deplină concordanță cu politicile educaționale.

Problematica dată este în corespundere absolută cu cea a competenței de negociere și în consens cu reformele de amploare ale sistemului de învățământ, cu strategiile, principiile și obiectivele actuale ale educației de calitate, ce trebuie implementate și realizate de către managerul instituției de învățământ.

Abordarea acestei probleme constituie o soluție pentru a avea un management de succes, căci, fără actul de negociere, însăși esența conducerii este denaturată, iar managerul trebuie format și perfecționat în acest sens.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Primele studii în negociere datează din anii 40-50 ai sec. XX ale unui șir de

cercetători: L. Kurt, M. Deutsch, N. Chamberlain, W.E. Vinacke și A. Arkoff ce ilustrează etapa pretimpurie a cercetărilor în negociere [Apud 29, p. 520].

Studiul negocierii s-a aprofundat și s-a realizat în următoarele trei etape: Etapa psihosocială a cercetării negocierii: C.M. Stevens, J. Sawyer, H. Guetzkow, R.E. Walton, R.B. McKersie, J.E. McGrath, G.I. Nierenberg, J.Z. Rubin și B.R. Brown, Carroll, D.G. Pruitt și P.J. Carnevale; Etapa decizional-comportamentală a cercetării negocierii: Th.C. Schelling, A. Tversky, D. Kahneman, R. Fisher, W. Ury, M. Miclea; Etapa renașterii psihosociale a cercetării negocierii: G. Loewenstein, C. De Dreu, M.H. Bazerman [Ibidem, p. 521-532].

Un deosebit interes pentru cercetarea științifică a negocierii prezintă lucrările autorilor Șt. Prutianu [25], C. Crăciun [10], M. Georgescu [33], D. Voiculescu [27], L.P. Zăpârțan [28], R.H. Cohen [3], R. Fisher [11], J. Hiltrop [15], K. Keenan [17], C. Albin [32], Я. Герпеш [30].

Studii cu privire la negocierea în educație aparțin cercetătorilor din România: I. Țoca [26], V.M. Cojocariu [4], cât și din Republica Moldova: D. Patrașcu [24], V. Gh. Cojocaru [5], V. Cojocaru [6; 7; 8], V. Goraș-Postică [13].

Astfel, formarea competenței de negociere educațională a managerilor școlari este de o stringentă actualitate ca proces și realizare și conduce la formularea **problemei cercetării**: Care sunt reperetele teoretice și metodologice ale formării competenței de negociere educațională și cum poate fi ameliorat managementul instituției preuniversitare prin valorificarea acestei competențe.

Scopul cercetării constă în fundamentarea teoretico-practică a reperelor pedagogice de formare a competenței de negociere educațională a managerilor școlari.

Obiectivele cercetării:

- Specificarea noțională a *negocierii, negocierii educaționale și competenței de negociere educațională* în contextul cercetărilor științifice actuale.
- Stabilirea bazei teoretice a formării *competenței de negociere educațională* a managerilor din învățământul preuniversitar.
- Elaborarea *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*.
- Validarea *experimentală a Metodologiei de formare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*.
- Analiza și interpretarea rezultatelor experimentale.

Metodologia cercetării științifice: *metode teoretice:* documentarea științifică, observația, analiza, sinteza, inducția, deducția, metoda sistematizării teoretice, metoda

generalizării teoretice, compararea, modelarea teoretică; *praxiologice*: conversația, chestionarul, testul, experimentul pedagogic (de constatare, de formare și de control); *statistice*: prelucrarea, interpretarea și analiza datelor statistice ale cercetării din punct de vedere cantitativ și calitativ.

Noutatea și originalitatea științifică se constituie din abordarea și definirea conceptului de negociere educațională și competență de negociere educațională; elucidarea valorilor culturii negocierii în mediul educațional; elaborarea unui Model pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și a Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar. De asemenea, a fost confirmată valoarea acestora în practica educațională.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea teoretico-aplicativă a funcționalității Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor, în vederea racordării procesului educațional la necesitățile de modernizare, fapt care a contribuit la dezvăluirea importanței acestei competențe în eficientizarea activității instituției preuniversitare.

Semnificația teoretică a cercetării rezidă în: stabilirea fundamentelor epistemologice ale negocierii; definirea conceptului de negociere educațională și competență de negociere educațională din perspectiva psiho-pedagogică a managementului educațional; fundamentarea teoretică a Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și a Metodologiei de formare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar; sistematizarea conținutului ideatic privind negocierea educațională.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de:

- Identificarea sistemului de instrumente și indicatori de diagnosticare și evaluare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar;
- Elaborarea curriculumului de formare a competenței de negociere educațională;
- Validarea experimentală a Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Procesul de formare a competenței de negociere educațională a managerilor școlari implică dezvoltarea diverselor parteneriate pentru a facilita progresul și integrarea instituției de învățământ pe piața educațională, asigurând un rezultat educațional de calitate.
2. Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor fundamentează sistemul de activități conform noilor orientări curriculare.
3. Metodologia formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar direcționează demersul formativ și dezvoltativ în contextul culturii

de negociere în instituția preuniversitară de învățământ.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat prin intermediul cercetărilor experimentale realizate în cadrul Universității de Stat din Tiraspol, Universității de Stat din Moldova, Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, Institutului de Științe ale Educației, Direcției Educație Criuleni și Liceului Teoretic „Nicolae Donici” din s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni.

Aprobarea rezultatelor științifice. Valoarea științifică a cercetării a fost confirmată în cadrul *conferințelor științifice naționale și internaționale: Dezvoltarea competențelor de comunicare și negociere la managerii școlari*. În: Sesiunea națională de comunicări științifice studentești, USM, Chișinău, 2013; Conferința Științifică Internațională „Învățământul superior din Republica Moldova la 85 de ani”, *Specificul negocierii în cadrul sistemului educațional*. În: Acta et Commentationes. Științe ale Educației, UST, Chișinău 2015; *Dezvoltarea competențelor de comunicare și negociere educațională la managerii instituțiilor preuniversitare*. În: Analele Științifice ale Universității de Stat din Moldova, Științe socioumanistice, USM, vol. 2, 2013; *Formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*. În: Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere, UST, vol. 1, Chișinău, 2014.

Publicațiile la tema tezei de doctor. Reperele conceptuale și praxiologice privind formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, au fost reflectate în 8 publicații științifice [6; 7; 8; 18; 19; 20; 22; 23] și în manualul „Managementul conflictului în sistemul educațional” [21].

Volumul și structura tezei: Introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, 212 surse bibliografice, 15 anexe.

Cuvinte-cheie: negociere, negociere educațională, competență, competență de comunicare, competență de negociere, competență managerială, manager școlar, management educațional, manager negociator, cultura negocierii.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul 1. Bazele teoretice ale negocierii educaționale ca proces dinamic reflectă descrierea conținutului științific al conceptului de negociere, examinat din mai multe puncte de vedere prin incursiune istorică. Studiul științific al negocierii s-a realizat prin elucidarea a 3 etape de cercetare ale negocierii: etapa psihosocială (anii 60-70 ai secolului XX); etapa decizional-comportamentală a cercetării negocierii (anii 80-90 ai sec. XX); etapa renașterii psihosociale a cercetării negocierii (începutul secolului XXI) [29]. Fundamentarea și aprofundarea teoretică a negocierii a fost realizată în baza analizei unei multitudini de modele explicativ-interpretative:

modelul alegerii duale sau a dublei evitări; modelul factorilor negocierii; modelul dimensional al negocierii; modelul forțelor negocierii; modelul trebuințelor negocierii [Ibidem, p. 524]; modelul logic; modelul matematic; modelul de simulare a negocierilor [14].

Investigarea acestui subiect permite să distingem următoarele *caracteristici ale negocierilor*: procesul de negociere este un fenomen social, un proces organizat; un proces cu afinitate precisă și un proces competitiv [1].

Evidențierea caracteristicilor negocierii ne-a permis să determinăm funcțiile, principiile negocierii și să identificăm tipurile de negocieri.

Procesul de negociere îndeplinește diverse funcții: *funcția rezolutivă; funcția decizională; funcția de restructurare; funcția de schimb* [33, p. 6-9] și se bazează pe anumite principii ale negocierii: *principiul reciprocității; principiul moralității și legalității* [1, p. 18]; *principiul schimbului; principiul preemțiunii* [28, p. 68]; *principiul acordului; principiul eficacității* [31, p. 6].

Procesul de negociere, fiind de o complexitate avansată, presupune o multitudine de tipuri de negocieri care sunt planificate datorită instrumentarului negocierilor, care include strategii, stratageme, tactici și tehnici, iar rolul diversității strategiilor, tacticilor și tehnicilor în cadrul negocierii este incomensurabil pentru desfășurarea negocierilor de succes.

Pentru demararea negocierilor este necesară nu numai aplicarea instrumentarului negocierilor, dar, de asemenea, este important ca negociatorii să abordeze anumite *stiluri de negociere* în cadrul tratativelor pentru a obține rezultatele scontate. În acest cadru de referință s-au evidențiat un șir de cercetători care au delimitat diverse stiluri de negociere, determinându-se avantajele și dezavantajele acestora.

Cercetările în domeniul negocierilor ne-au permis să identificăm că negocierile de succes se axează pe: o comunicare eficientă; o argumentare persuasivă; o vorbire ornată; o ascultare cultă și competentă, astfel deducem că „a negocia înseamnă a comunica, iar comunicarea presupune argumentare” [14, p. 78].

Procesul de negociere vizează în mod indubitabil un proces de comunicare activ, ce presupune utilizarea cu naturalețe a limbajului verbal, non-verbal și paraverbal cu scopul de a convinge, demonstra, argumenta, manipula partenerul de negociere, pentru a ajunge la o înțelegere reciproc acceptabilă. Rezultatul negocierilor este direct proporțional cu eficiența comunicării, iar negocierea este incontestabil inseparabilă de comunicare.

Negocierea și comunicarea sunt atribute indispensabile managerilor școlari, care contribuie la realizarea cu succes a funcțiilor manageriale. Negocierea joacă un rol important în activitatea managerială, fiind cheia succesului managerial.

Prin sintetizare, a fost definită negocierea educațională, care *reprezintă un proces complex, structurat și etapizat configurat între actanții educaționali, ce înglobează componenta decizională și este realizat datorită activității de comunicare, presupunând abilitatea de a demonstra, convinge, argumenta, manipula, concilia partenerul de negociere prin diverse strategii, tehnici și tactici negociatoare, cu scopul de a aplana divergențele educaționale sau de a realiza obiectivele stabilite.*

Astfel, *negocierea este un proces indispensabil managementului educațional și constă în „consultarea dintre două sau mai multe părți în scopul încheierii unui acord”* [12, p. 204].

Managerul școlar, în noile condiții, este obligat să negocieze cu elevii (pentru păstrarea unui climat corespunzător sau pentru elaborarea unui regulament de ordine interioară), cu părinții (pentru organizarea unor acțiuni educative nonformale, pentru formarea asociației de părinți), cu administrația locală și agenți economici (pentru obținerea unor resurse financiare suplimentare), cu profesorii (pentru tratarea diferențiată sau personalizată a unor elevi), cu inspectoratul școlar (pentru a asigura instituția de învățământ cu personal calificat) [18].

Negocierea în educație reprezintă o *competiție modernă* de cultură generală, în care toate părțile negociatoare au de câștigat unele beneficii. Este esențial să menționăm că o negociere este avantajoasă numai dacă este rentabilă pentru ambele părți. Negocierea este favorabilă doar dacă ea reprezintă procesul prin care obții ceea ce dorești de la ceilalți, permițându-le în același timp lor să obțină ceea ce vor.

Sinteza ideilor din lucrările de specialitate confirmă ideea că succesul profesional al unui manager în asigurarea dezvoltării instituției de învățământ depinde, în cea mai mare parte, de abilitatea managerilor de a purta negocieri cu subalternii cât și cu membrii comunității. Rolul negocierilor în sistemul educațional se precizează prin obținerea unor rezultate concrete și prin tendința de *amplificare și diversificare continuă a negocierilor*, de transformare a lor din acțiuni episodice într-o *formă de lucru cu caracter permanent și cuprinzător*.

Formarea competenței de negociere este una dintre prioritățile demersului educațional modern, deoarece abilitatea unui manager de a negocia, în temeiul competențelor de comunicare și negociere, este o valoare esențială a unui manager școlar modern, negocierea fiind o condiție vitală pentru realizarea tuturor obiectivelor educaționale ale unei instituții de învățământ.

În contextul integrării europene a Republicii Moldova, constatăm că negocierea, ca atribut al profilului managerial, necesită o deosebită atenție și un impuls sporit în domeniul sistemului de învățământ, actualizări sistematice și ajustări la cerințele pieței educaționale.

Din analizele efectuate constatăm, așadar, că negocierea în educație este un câmp neexplorat, ce necesită a fi tatonat. În sistemul educațional negocierea cere noi cunoștințe, o nouă

atitudine, un nou comportament, o nouă abordare, o nouă mentalitate, deoarece este inovatoare. Formarea *competenței de negociere* poate contribui la dezvoltarea culturii negocierii managerilor școlari, deoarece negocierea este o activitate ce are influență asupra tuturor sferelor de activitate umană, inclusiv în sistemul de învățământ.

În **Capitolul 2. Cadrul metodologic de formare a competenței de negociere educațională a managerilor școlari** s-au analizat și delimitat diverse definiții ale conceptului de competență, competență de negociere și structura competenței, s-au reflectat competențele, calitățile, atribuțiile și responsabilitățile de bază ale unui manager școlar și competențele specifice ale unui negociator. De asemenea, s-au sistematizat principalele competențe ale unui manager școlar și s-au încadrat într-o schemă competențele esențiale ale unui negociator. S-a descris și s-a analizat formarea competențelor în structură, conform următoarelor niveluri: nivelul personal; nivelul echipei; nivelul cultural.

Astfel, deducem că o competență poate fi construită dacă se manifestă „*a ști să acționezi*” (savoir agir), dar și „*a vrea să acționezi*” (vouloir agir) și „*a putea să acționezi*” (pouvoir agir).

Pentru managerul școlar este oportun și obligatoriu ca să posede un spectru vast de competențe: *competența managerială; competența profesională; competența psihopedagogică; competența social-morală; competența decizională; competența juridică; competența motivațională; competența de comunicare; competența de negociere; competența culturală.*

Competența de negociere constă în „capacitatea de a asculta, de a argumenta, de a convinge, de a determina compromisuri, colaborări și concesiile în cadrul procesului de negociere” [9, p. 136]. Plus la aceasta, competența dată prevede cunoașterea strategiilor, tehnicilor și tacticilor de negociere a conflictelor, pentru aplanarea cărora o calitate importantă pentru negociator este empatia [30].

Un atribut important pentru realizarea negocierii este competența de comunicare ce înglobează cunoștințe, capacități și atitudini comunicative.

Prin urmare în viziunea noastră, *competența de negociere educațională* presupune capacitatea de a comunica, de a gândi critic și analitic, de a decide, de cunoaștere și aplicare a instrumentarului negocierilor, ce include strategii, tactici și tehnici de negociere în scopul de a negocia cu actanții interni și externi ai instituției de învățământ, pentru a aplană situații divergente și pentru a dezvolta relații de colaborare cu cadrele didactice, elevii, cadrele auxiliare, familia și comunitatea, dezvoltând parteneriate pentru a facilita progresul și integrarea pe piața educațională a instituției de învățământ, asigurând un proces educațional de calitate, înglobând o atitudine conștientă și responsabilă față de procesul de negociere educațională și față de cultura negocierii.

De asemenea, în cadrul acestui capitol sunt reflectate rolurile managerului școlar: *roluri interpersonale* (figură exponențială, lider, persoană de legătură); *roluri informaționale* (monitor, diseminator, speaker); *roluri decizionale* (întreprinzător, reglator de disfuncționalități, alocator de resurse, negociator) [16].

Managerul școlar, pe lângă competențele și rolurile pe care le exercită are și următoarele responsabilități: reglementează și organizează funcționarea instituției de învățământ în baza actelor normative; implementează Curriculumul modernizat disciplinar, organizează asigurarea didactico-metodică a instituției; coordonează și răspunde de întreaga activitate instructiv-educativă și administrativă a instituției; este responsabil de aplicarea normelor privind protecția muncii, prevenirea și stingerea incendiilor în instituția școlară.

Astfel, deducem că *managerul școlar* este persoana care „*exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice pe care o ocupă*” [2, p. 84]

În cadrul acestui capitol s-au delimitat și analizat problemele specifice procesului de negociere în contextul educațional, s-au clasificat tipurile de conflicte educaționale: *conflicte de viziune; de competență; de autoritate; de evitare a responsabilităților; de distorsionare a comunicării; de putere; de interese; de distribuire a resurselor financiare.*

În același rând, s-a determinat că negocierile care „decurg prost” se datorează unor motive similare, numite „sindroame”: *sindromul sensului unic; sindromul „câștig - pierdere”; sindromul „mersului la întâmplare”; sindromul „evitării conflictului”* [15].

S-au evidențiat diferențele ce provoacă apariția unor probleme în cadrul negocierii educaționale: *diferențe de personalitate; de percepție; de statut; de cultură; semantice.*

Sunt aduși în discuție anumiți factori de personalitate prin intermediul celor mai frecvente surse de erori evidențiate în activitatea negociatorului: *stereotipul; efectul de halo; efectul Pygmalion; proiecția* [33, p. 13-14].

Negocierea ajunge în impas când discuția „alunecă” de la subiect, când participanții se concentrează asupra unor probleme minore, în privința cărora sunt inflexibili. Pentru deblocarea situației în procesul de monitorizare este rațională: *concentrarea asupra scopului; trecerea în revistă a progresului efectuat; concentrarea asupra problemelor fundamentale; punerea întrebărilor de tipul „Dar dacă...”* [17, p. 44-46].

Studierea și analiza literaturii științifice ne-a permis să elaborăm *Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*, reprezentat în Figura 2.1., pornind de la elucidarea circumstanțelor necesității implementării negocierilor, a specificului activității managerial-negociatoare și a caracteristicilor personalității negociatorului.

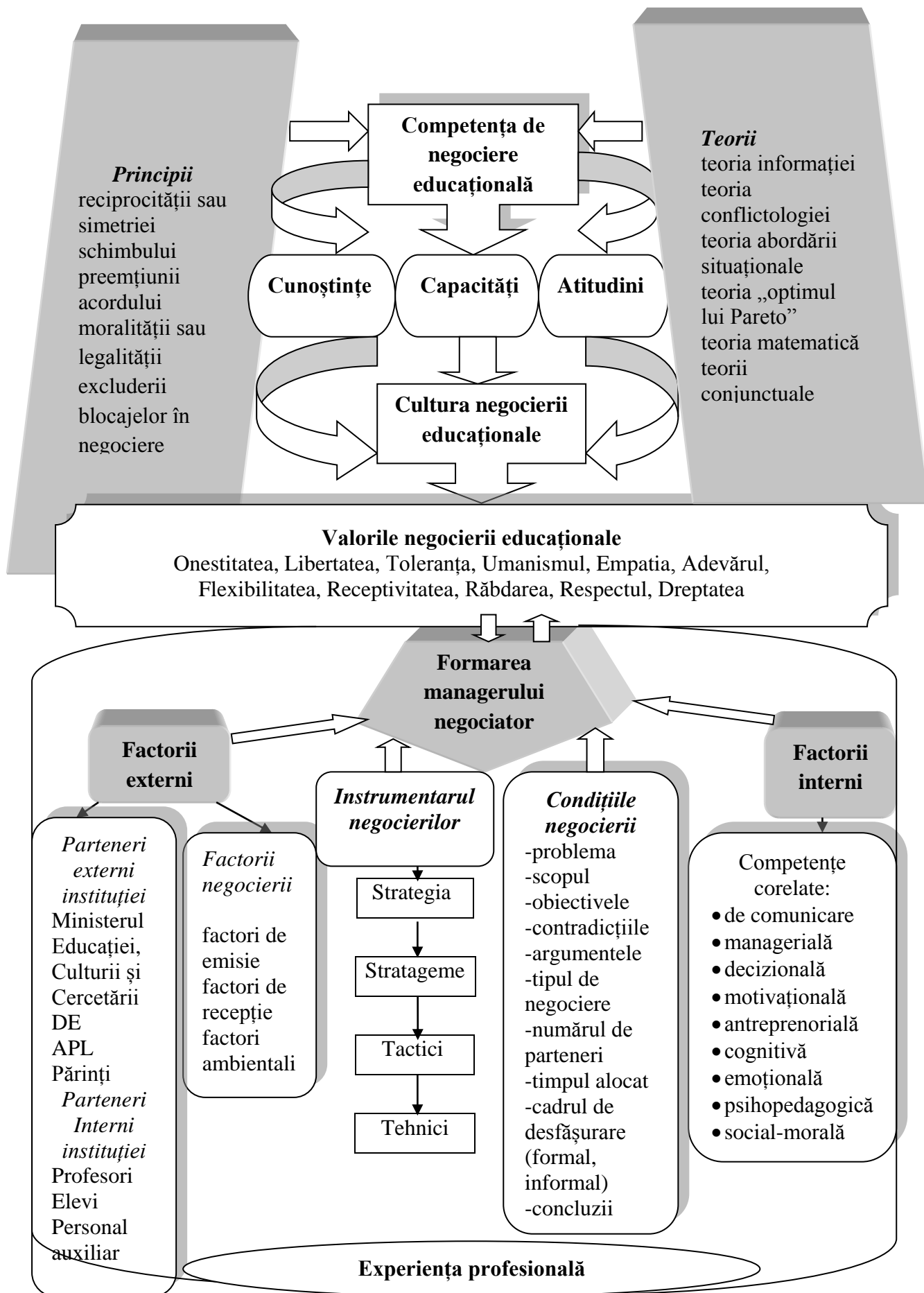


Fig. 2.1. Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor

Negocierea în management conduce spre înnoirea activității de conducere a managerului instituției preuniversitare, care capătă un caracter inovațional. Reieșind din aceasta, a fost introdus un termen nou *activitatea managerial - negociatoare* a managerului instituției preuniversitare, *aceasta fiind activitatea subiectului de creare, elaborare, asimilare a practicilor negociatoare în conținutul funcțiilor manageriale, metodelor utilizate, implementării strategiilor, stratagemelor, tehnicilor și tacticilor negociatoare în practică, cu scop de creștere a efectivității managementului și dezvoltării instituției*. Noțiunea de activitate managerial-negociatoare poartă un caracter general și este acceptată pentru caracterizarea activității managerului instituției de învățământ.

Managerul școlar, fiind un model pentru toți subiecții educaționali și pentru societate, un bun și exemplar asimilator de noi valori, noi cunoștințe și noi competențe, cu profundă responsabilitate pentru activitatea ce o desfășoară, trebuie să fie inovator în toate aspectele și să asimileze *competența de negociere educațională*, deoarece această competență oferă oportunitatea unei completări a profilului managerial competitiv pe piața educațională.

Negocierea educațională joacă un rol esențial în implementarea eficace a schimbării în cadrul unei instituții de învățământ. În această perioadă a concurenței imperioase pe piața educațională, rolul managerului devine unul de mentor în asigurarea vivacității instituției de învățământ, iar negocierea reprezintă un factor prioritar în dezvoltarea instituției de învățământ.

Activitatea managerilor școlari se bazează în mod primordial pe abilitatea de realizare a funcțiilor manageriale, iar criteriul de apreciere a reușitei sunt competențele, astfel rezultă că competența de negociere educațională este un atribut indispensabil al managerului, ce necesită talent, principialitate, actualizări și ajustări la exigențele actuale ale pieței educaționale.

Capitolul 3. Demersul experimental de formare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, include descrierea design-ului cercetării experimentale a formării competenței de negociere educațională la managerii școlari în contextul pregătirii profesional-manageriale inițiale și a formării continue a managerilor școlari pentru valorificarea conceptului de negociere educațională în învățământul preuniversitar.

În cadrul acestui capitol se înglobează praxiologia valorificării Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor instituțiilor preuniversitare și dimensiunea investigativ-experimentală de explorare a Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor.

Demersul cercetării reprezintă descrierea acțiunilor din cadrul experimentului la prima etapă de constatare, care vizează: evaluarea gradului inițial de formare a competenței de negociere educațională la masteranzi-manageri, manageri, profesori școlari și identificarea

răspunsurilor masteranzilor, managerilor și profesorilor școlari cu privire la negocierea educațională.

Investigația experimentală a început odată cu constatarea nivelului de pregătire profesională în domeniul negocierii a managerilor instituțiilor preuniversitare, a masteranzilor-manageri și profesorilor pentru o demarare ulterioară a unui program de formare ce are drept scop formarea competenței de negociere educațională la masteranzii, profesorii și la managerii din învățământul preuniversitar. Competența de negociere educațională este importantă pentru realizarea unui echilibru, conferind o stare de optim funcțional a unei instituții de învățământ.

Eșantionul de cercetare a inclus 201 de subiecți, dintre care eșantionul experimental a inclus 101 de subiecți, iar eșantionul de control 100 de subiecți.

Instrumentarul de investigare este constituit din patru chestionare: Chestionarul de determinare a stilului de negociere; Chestionarul de determinare a stilului de comunicare; Metoda determinării stilului managerial; Chestionarul de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională.

Prezentarea și interpretarea datelor experimentale. Chestionarul de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională a fost aplicat pentru a stabili premisele de la care putem demara programul de formare a competenței de negociere educațională, de a îmbunătăți pregătirea inițială a managerilor în domeniul dezamorsării conflictelor în procesul educațional și în domeniul negocierii educaționale în cadrul realizării funcțiilor manageriale, care sunt incontestabil necesare în domeniul profesional-managerial și identificarea problemelor în cadrul negocierii educaționale.

Tabelul 3.1. Rezultatele chestionarului de evaluare a răspunsurilor cu privire la negocierea educațională (eșantionul experimental și eșantionul de control)

| Răspunsuri | Eșantionul experimental (101 subiecți) | | | | | | | | | Eșantionul de control (100 subiecți) | | | | | | | | |
|------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | Întrebări | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Satisfăcătoare | 43 | 6 | 26 | 68 | 64 | 30 | 13 | 12 | 60 | 44 | 6 | 41 | 69 | 71 | 34 | 12 | 10 | 53 |
| Parțial satisfăcătoare | 35 | 20 | 26 | 25 | 31 | 35 | 35 | 36 | 25 | 34 | 20 | 24 | 28 | 27 | 30 | 36 | 38 | 29 |
| Nesatisfăcătoare | 19 | 53 | 38 | 8 | 5 | 26 | 45 | 45 | 12 | 14 | 34 | 24 | 1 | 1 | 32 | 41 | 40 | 12 |
| Lipsa răspunsului | 3 | 22 | 11 | 0 | 1 | 10 | 8 | 11 | 4 | 9 | 40 | 11 | 2 | 1 | 4 | 11 | 9 | 6 |

Astfel, în urma analizei răspunsurilor oferite de subiecții chestionați la prima etapă a experimentului pedagogic, reprezentate în tabelul 3.1., s-au constatat diverse lacune din punct de vedere științific, răspunsuri laconice, răspunsuri incomplete sau lipsa răspunsurilor la unele întrebări, ceea ce a constituit premisa de a iniția și desfășura procesul de formare a competenței de negociere educațională la masteranzii, profesorii și managerii școlari.

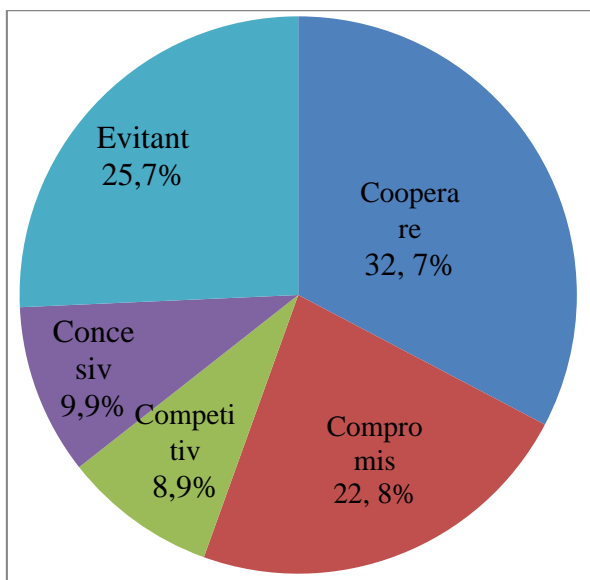


Fig. 3.1. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere la etapa de constatare (eșantionul experimental)

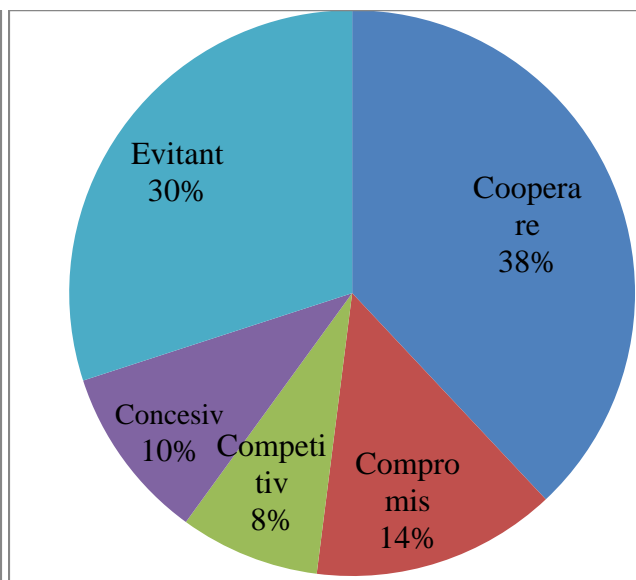


Fig. 3.2. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere la etapa de constatare (eșantionul de control)

În urma analizei acestor date experimentale, reflectate în figura 3.1. și în figura 3.2., observăm ca subiecții din cadrul eșantionului experimental în proporție de 32,7 %, cât și subiecții din cadrul eșantionului de control în proporție de 38 %, înregistrează stilul de negociere de cooperare, cu toate acestea, la polul opus datele înregistrate pentru stilul de negociere evitant cu o cotă parte de 25,7 % (eșantionul experimental) și respectiv 30 % (eșantionul de control) indică evitarea subiecților de a se încadra activ într-un proces de negociere, din cauza insuficienței de suport teoretic cu privire la etapele de desfășurare a unei negocieri, cu privire la strategiile, tehnicile și tacticile care pot fi utilizate în cadrul procesului de negociere, a principiilor și funcțiilor procesului de negociere. Referitor la stilul de negociere de compromis, acesta este specific pentru 22,8 % din subiecții eșantionului experimental și 14 % din subiecții eșantionului de control, ceea ce indică faptul că subiecții abordează acest stil de negociere numai în cazul în care partea adversă este gata să cedeze în unele puncte de vedere, ceea ce demonstrează că subiecții nu au formată competența de negociere educațională. Aproximativ cu un raport egal, stilurile de negociere competitiv și concesiv sunt specifice subiecților din cadrul eșantionului experimental și de control, ceea ce indică că subiecții fie instituie de la prima etapă

a negocierii un stil conflictual (stil competitiv), fie cedează foarte rapid la scopul inițial abordând un stil concesiv.

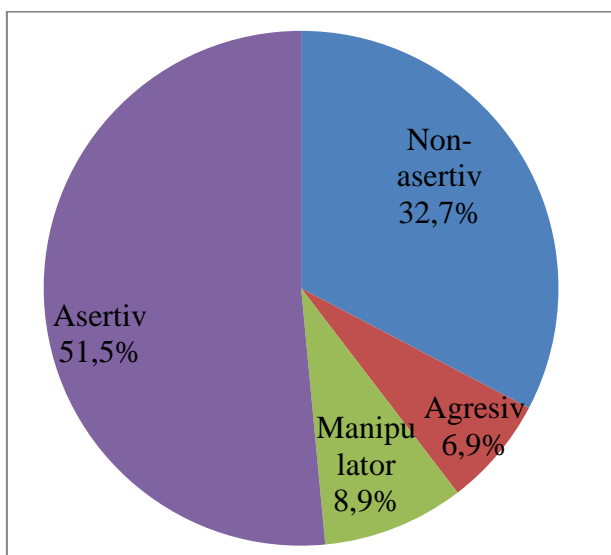


Fig. 3.3. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare la etapa de constatare (eșantionul experimental)

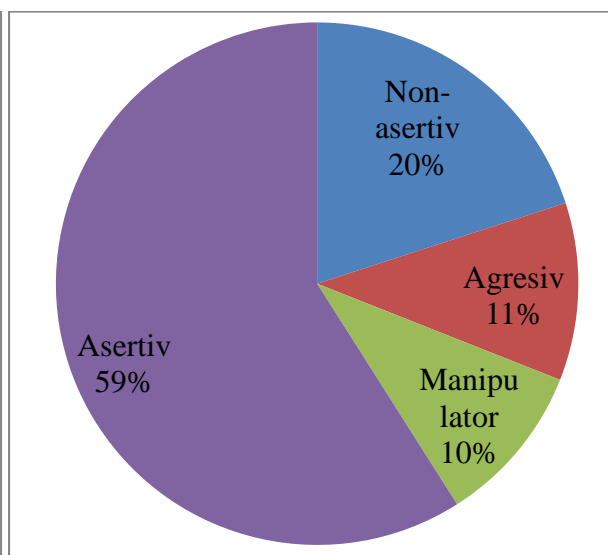


Fig. 3.4. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare la etapa de constatare (eșantionul de control)

Conform analizei acestor date experimentale, reprezentate în figura 3.3. și figura 3.4., observăm că subiecții dețin în proporție de 51,5 % (eșantionul experimental) și 59 % (eșantionul de control) competența de comunicare, abordând un stil asertiv de comunicare, ceea ce indică că subiecții au trecut printr-o etapă de formare a competenței de comunicare, totuși cota parte de 32,7 % (eșantionul experimental) și 20 % (eșantionul de control) pentru stilul non-assertiv de comunicare, 6,9 % (eșantionul experimental) și respectiv 11 % (eșantionul de control) pentru stilul agresiv și o proporție aproximativ egală pentru stilul de comunicare manipulator, indică faptul că mai sunt reticente cu privire la formarea stilului de comunicare, de aceea ne-am propus să corelăm stilurile de negociere cu cele de comunicare, deoarece nu există negociere fără comunicare, astfel în mod indirect ne propunem să dezvoltăm și competența de comunicare.

Tabelul 3.2. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului managerial (eșantionul experimental, eșantionul de control)

| Stilul de conducere | Eșantionul experimental | | Eșantionul de control | |
|---------------------|-------------------------|------|-----------------------|-----|
| | Nr. | % | Nr. | % |
| Directiv | 21 | 20,8 | 17 | 17 |
| Colegial | 51 | 50,5 | 55 | 55 |
| Permisiv | 29 | 28,7 | 28 | 28 |
| Total | 101 | 100 | 100 | 100 |

Analizând tabelul 3.2., determinăm că 18,9 % dintre subiecți abordează un stil directiv de conducere, ce reprezintă un stil dominant de conducere, în care contează doar opinia proprie, ignorându-se propunerile, inițiativa și creativitatea subalternilor, este un stil orientat spre formalitate, severitate și autoritate. Pentru stilul colegial de conducere au optat 52,7 % dintre subiecți, acesta fiind un stil democratic de conducere, în care se iau în considerare opiniile subalternilor, chiar li se sugerează să vină cu propriile propuneri atunci când se polemizează o problemă. De asemenea, acest stil se bazează pe propria conștiință și responsabilitate a subalternilor. Respectiv 28,4 % dintre subiecți posedă un stil pasiv de conducere, stil numit „laisse-faire”, ce se caracterizează prin lipsa rigidității, a controlului și disciplinei severe, dar se optează pe dezvoltarea relațiilor familiare cu subalternii, pe încredere reciprocă și tendința de a delega responsabilitatea și factorul decizional pe seama subalternilor.

Experimentul formativ s-a realizat pe un eșantion de 101 de masteranzi-manageri și profesori școlari.

Ne-am propus să formăm această competență de negociere educațională prin programe educative, seminare, traininguri ce s-au axat pe tehnici, metode, tactici de comunicare și negociere, care facilitează formarea competenței de negociere educațională.

Așadar, pentru faza inițială am utilizat metoda *Ce știu, ce vreau să știu, ce am învățat*, pentru a determina ce cunoștințe posedă subiecții cu referire la negocierea educațională.

Analizând rezultatele în baza metodei aplicate, am ținut cont de doleanțele subiecților și am elaborat curriculumul „Teoria și practica negocierilor educaționale”, ce cuprinde următoarele subiecte: Geneza și evoluția conceptului de negociere - delimitări conceptuale. Teorii ale negocierii; Etapele de cercetare științifică a negocierii; Elementele fundamentale ale negocierii. Componentele negocierii; Funcțiile procesului de negociere; Principiile procesului de negociere; Tipuri de negocieri. Diferențe ale diferitor tipuri de negocieri; Strategii, stratageme, tactici și tehnici ale procesului de negociere educațională; Etapele procesului de negociere educațională; Stiluri în negocierea educațională; Negocierea ca aspect al comunicării; Specificul negocierii în educație; Probleme specifice procesului de negociere în domeniul educațional.

În cadrul cursului au fost aplicate diferite tipuri de seminarii și traininguri. Programul seminarelor și trainingurilor s-a desfășurat pe parcursul a 7 sesiuni ce s-au realizat în cadrul unui modul a programelor de masterat „Management Educațional” și „Managementul Comunicării Instituționale”.

De asemenea, în cadrul programului formativ s-au desfășurat 2 activități practice cu tematicile:

-Oportunități și limite ale negocierii în educație.

-Negocierea educațională – proces de demarare etapizat.

În cadrul primei activități am propus masteranzilor, managerilor și profesorilor școlari să efectueze o *analiza SWOT* a negocierii educaționale. Considerăm că analiza SWOT evidențiază cel mai elocvent care sunt: punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările unei negocieri educaționale.

Această activitate a accentuat importanța negocierii educaționale și a convins subiecții experimentului de formare că negocierea educațională are mai multe avantaje decât dezavantaje și că este un instrument eficient pentru managerii școlari care trebuie implementat în activitatea managerială.

Următoarea activitate practică care pune accent pe exerciții de învățare a conținuturilor teoretice, pe simularea situațiilor de instruire este *jocul de rol*.

În cadrul acestei activități a fost propus un caz real de simulare a unui proces de negociere și s-a stabilit ca acest proces să se desfășoare conform etapelor de negociere: *pregătirea negocierii; elaborarea unei strategii; începerea negocierii; clarificarea pozițiilor; negocierea; încheierea negocierii.*

Situația conflictuală: *Un manager școlar al unui liceu dorește să introducă registre electronice de notare a elevilor în fiecare clasă, pentru a facilita accesul părinților la notele elevilor, însă cadrele didactice sunt reticente cu privire la sistemul de notare electronic.*

Conform situației conflictuale propuse, subiecții s-au divizat în 2 echipe: administrația liceului și corpul profesoral. La faza inițială de pregătire a negocierii, administrația și-a ales locația de negociere (cabinetul metodic), a delegat un purtător de cuvânt și și-a pregătit argumentele forte.

Ambele părți negociatoare și-au ales strategia directă de negociere, considerând că o negociere cu „cărțile pe față” este oportună unor parteneri ce fac parte din același colectiv.

La etapa a treia au participat reprezentanții ambelor părți negociatoare și au stabilit ordinea de zi: cine vorbește, cât timp se oferă pentru un argument și pentru contraargument, se prevăd întrebările ce pot surveni, se aprobă ordinea de zi.

La etapa a patra s-au testat argumentele, s-au obținut informații suplimentare; s-au testat pozițiile de negociere.

La etapa de negociere, părțile negociatoare au încercat să obțină concesiile și să delibereze cu privire la stabilirea punctelor forte și slabe ale registrelor electronice și să se intervină cu unele soluții concrete de aplanare a situației conflictuale.

La ultima etapă au stabilit un compromis, astfel administrația liceului a propus ca toți profesorii să fie instruiți prin cursuri de inițiere în programa de calculator ce vizează sistemul de

notare electronic, iar pentru aceste cursuri se oferă 10 credite. De asemenea, s-a propus ca operatorul liceului să ofere toate indicațiile cu referire la acest nou program și să contribuie la facilitarea inițierii și desfășurării activității de notare în baza registrelor electronice.

În cadrul experimentului de control s-au folosit următoarele probe: Chestionarul de determinare a stilului de negociere; Chestionarul de determinare a stilului de comunicare.

Eșantionul de cercetare a inclus 201 de subiecți, dintre care eșantionul experimental a inclus 101 de subiecți, iar eșantionul de control 100 de subiecți.

În urma abordării modalităților de formare a competenței de negociere educațională, s-a elucidat printr-un experiment de control rezultatele formării acestor competențe. Rezultatele experimentului de constatare versus rezultatele experimentului de control au fost sistematizate și înregistrate în cadrul tabelelor și graficelor, determinând o analiză mai evidentă în baza metodei comparative.

Astfel, în urma aplicării chestionarului determinării stilului de negociere în cadrul experimentului de constatare și în cadrul experimentului de control, s-au evidențiat rezultatele experimentului ce sunt reflectate în figura 3.5.

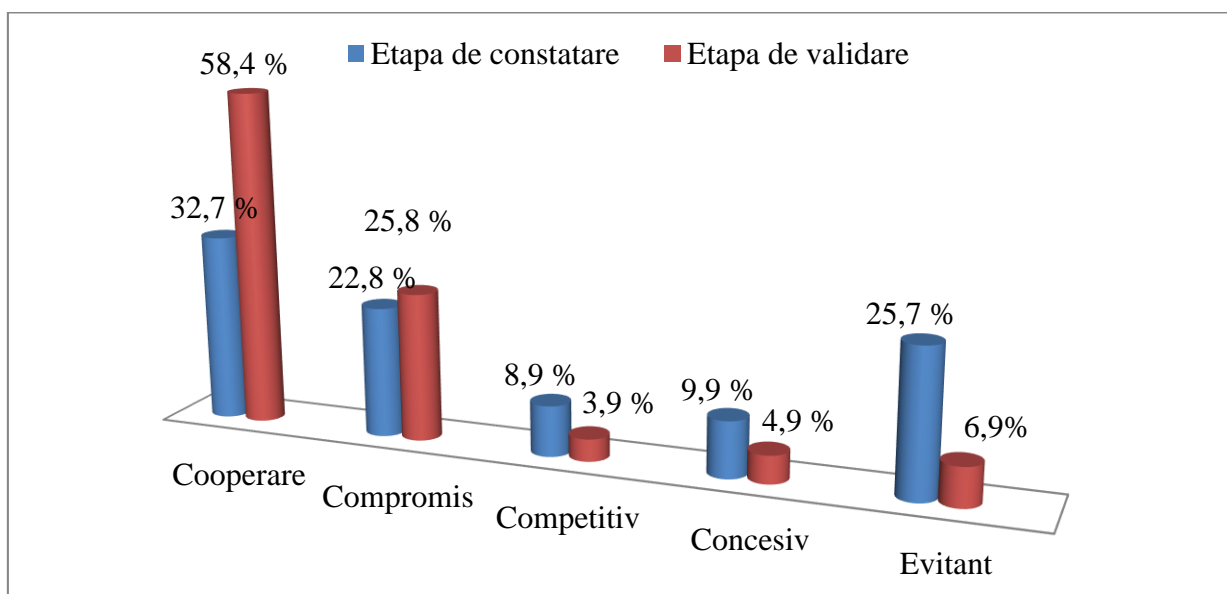


Fig. 3.5. Repartizarea subiecților eșantionului experimental conform stilului de negociere abordat (etapa experimentului de control)

În figura 3.5. distingem valorile experimentale, obținute în cadrul experimentului de constatare în plan comparativ cu datele obținute în cadrul experimentului de control. Se observă că în urma demarării programului de formare, subiecții au înregistrat date diferite privind stilul de negociere. Conform analizei tabelului și figurilor, se atestă că 68,4 % dintre subiecții care au participat în cadrul experimentului de control/validare abordează un stil de cooperare în negociere, pe când stilul de compromis este abordat de 25,8 % dintre subiecți.

Aceste două stiluri sunt cele mai elocvente pentru managerii care doresc să depășească cu succes situațiile divergente din cadrul instituțiilor de învățământ.

Semnificativ este faptul că pentru stilul competitiv de negociere au optat doar 3,9 % din subiecți, practic s-a înjumătățit numărul subiecților care au optat pentru acest stil, înglobând 8,9 % la etapa de constatare. Pentru stilul de negociere concesiv după programul formativ au optat 4,9 % din subiecți, caracteristic pentru un număr de subiecți dublu mai mic față de valoarea de 9,9 % din etapa de constatare. Pentru stilul evitant de negociere au optat 6,9 % din numărul de subiecți participanți la experimentul formativ, în cadrul etapei de validare a experimentului, astfel aproximativ de patru ori s-a diminuat numărul subiecților care au abordat acest stil. Valoarea de 25,7 %, înregistrată de subiecți în cadrul etapei de constatare, se datorează faptului că managerii încă nu cunoșteau cum să negocieze corect, nu erau familiarizați detaliat cu etapele negocierii, strategiile, stratagemele, tehnicile și tacticile de negociere, ceea ce le-ar fi facilitat desfășurarea acestui proces complex.

În figura 3.6. sunt ilustrate rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de comunicare la etapa experimentului de constatare la nivel comparativ cu datele experimentale din cadrul experimentului de control.

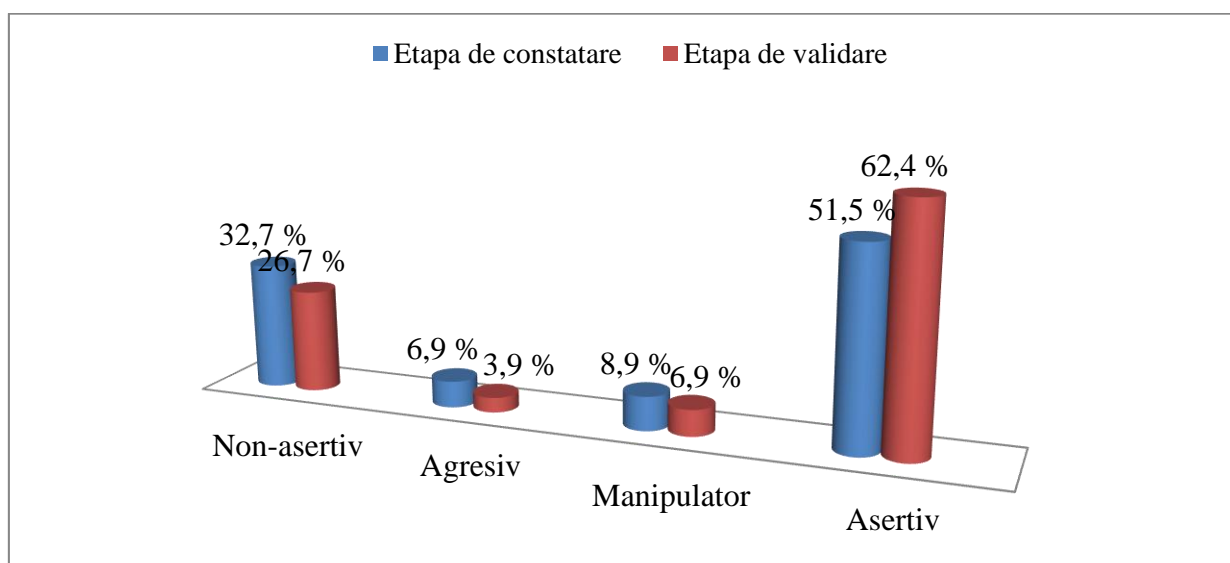


Fig. 3.6. Repartizarea subiecților eșantionului experimental conform stilului de comunicare abordat (etapa experimentului de control)

Ca urmare, s-a determinat că programul de formare a competenței de negociere a influențat asupra stilurilor de comunicare a subiecților eșantionului experimental. Rezultatele experimentului de control indică o modificare a valorilor stilurilor de comunicare, aceste valori nu sunt atât de semnificative, însă demonstrează în plus eficiența programului de formare și liantul dintre negociere și comunicare. Astfel, la etapa de constatare, eșantionul experimental a

înregistrat valori mari pentru stilul asertiv de comunicare în raport procentual de 51,5 % dintre numărul de 101 subiecți, respectiv la etapa de control ponderea a crescut cu 10,9 %, însumând o valoare de 62,4 %, ceea ce determină faptul că 51,5 % dintre subiecții participanți la acest experiment abordau stilul asertiv de comunicare, putem afirma astfel că posedau competența de comunicare, însă programul de formare a contribuit la majorarea numărului de subiecți care au capacitatea de a asculta și de a înțelege, de a se exprima clar, sincer, franc, însă fără a leza onoarea interlocutorului. A comunica asertiv este oportun pentru a construi relații de parteneriat, bazate pe încredere cu partenerii de negociere. Cu referire la stilul non-asertiv de comunicare la etapa de constatare subiecții au înregistrat o pondere de 32,7 %, iar la etapa de control acesta și-a diminuat valoarea, înregistrând 26,7 % după etapa de formare, ceea ce indică o modificare a viziunii cu privire la comunicare, deoarece este un stil ce reflectă tendința de a evita comunicarea sau se comunică conciliant din teama de a nu eșua, însă diminuarea ponderei determină o conștientizare a importanței comunicării. Este important faptul că s-a diminuat rata subiecților care abordează stilul de comunicare agresiv de la ponderea de 6,9 % la etapa de constatare, față de 3,9 % în cadrul experimentului de control, deoarece acest stil se caracterizează prin tendința de a impune punctul de vedere, fără a asculta partenerul și fără a-i permite orice replică. De asemenea, atestăm o micșorare a ratei subiecților ce posedă stilul de comunicare manipulator cu 2 % , înregistrându-se 8,9 % la etapa de constatare și 6,9 % la etapa de control.

Experimentul pedagogic a confirmat ipoteza cercetării: formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul general poate fi realizată în condițiile în care: sunt stabilite fundamentele epistemologice ale negocierii educaționale în referențialul profesional, este elaborat Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor, sunt descrise valorile negocierii educaționale, se completează programele universitare prin includerea disciplinelor specifice negocierii educaționale, este validată Metodologia formării negocierii educaționale a managerilor din învățământul preuniversitar.

Rezultatele generalizate ale experimentului de control a determinat nivelul avansat de formare a competenței de negociere educațională și au validat concepția cercetării și metodologiei specifice de formare a competenței de negociere educațională elaborate în cadrul cercetării, demonstrând că aceasta valorifică competența de negociere educațională.

Aceste rezultate teoretico-praxiologice sunt semnificative în contextul abordării științifice de creștere a competitivității managerilor școlari și de selectare a managerilor prin concurs în baza unor competențe profesionale, în baza Codului Educație, garantul direct al conducerii eficiente a instituției de învățământ și a gestionării resurselor umane, materiale și financiare datorită trecerii instituțiilor la autogestiune.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În societatea contemporană, negocierea a devenit un subiect central de dezbatere, rolul studiilor de specialitate fiind de a facilita negocierea, de a oferi noi metode de inițiere în practicile negociatoare și de îmbunătățire a performanțelor în acest domeniu.

Conform analizei, sintezei și interpretării reperelor teoretice, a rezultatelor practice obținute în cadrul experimentului pedagogic, prelucrarea cantitativă și calitativă a acestora, susținem că formarea competenței de negociere educațională reprezintă un „proces complex” [21, p. 194], care relevă problema cu privire la determinarea reperelor de formare a competenței de negociere educațională și cum poate fi ameliorat managementul instituției preuniversitare prin valorificarea acestei competențe. Aceste constatări au justificat/întemeiat formularea concluziilor generale.

1. În baza analizei aspectelor teoretice am dedus că conceptul de *competență de negociere* a evoluat semnificativ și calitativ pe parcursul dezvoltării, dobândind un caracter prioritar în preocupările științifice ale specialiștilor vizați în domeniu. Cercetarea conceptului de competență de negociere educațională este importantă atât pentru știință cât și pentru practica formării competenței de negociere educațională.

S-a determinat că competența de negociere educațională este una dintre cele mai importante, prioritare și actuale competențe din cadrul ansamblului de competențe pe care trebuie să le posede un manager școlar modern, care dorește să asigure reușita activității profesionale și să modernizeze/reformeze instituția de învățământ pentru a face față cerințelor actuale în educație.

2. Valorificarea cadrului conceptual și experimental, identificarea reperelor teoretice și praxiologice au confirmat actualitatea, oportunitatea și importanța formării competenței de negociere educațională, care este prin excelență garantul succesului personal și profesional al managerului școlar, evidențiindu-se valoarea și relevanța competenței de negociere educațională pentru mediul educațional.

3. Modelul competenței de negociere educațională, ce a fost elaborat în cadrul cercetării, reprezintă o construcție teoretică de valorificare a componentelor negocierii și este structurat în baza principalelor teorii și tendințe actuale educaționale de pe piața educațională competitivă.

4. S-au adus dovezi și s-a ilustrat faptul că curriculumul „Teoria și practica negocierilor educaționale” structurează o bază elocventă, epistemologică pentru formarea competenței de negociere educațională, iar rezultatele postexperimentale au demonstrat eficiența curriculumului propus pentru formarea competenței de negociere educațională. Fundamentarea teoretico-experimentală a demersului curricular de formare a competenței de negociere educațională

reprezintă o oportunitate și garantează calitatea procesului de pregătire inițială a managerilor instituțiilor preuniversitare de învățământ, contribuind la creșterea nivelului de profesionalism și cultură profesională.

5. În acest context, cercetarea a pus în valoare noi aspecte ale fenomenului negocierii, aspecte importante de constituire a profilului managerial, valoarea științifică a cercetării reprezentând un punct de plecare pentru formarea continuă a managerilor, ce este de importanță majoră pentru domeniul educațional. Este demonstrată valoarea cercetării ce deschide perspective novative de investigare și promovare a negocierii educaționale pentru formarea competenței de negociere educațională și dezvoltarea culturii negocierii educaționale.

6. Într-o societate a negocierilor și a dialogului se educă atitudinea, reflexia și se aprofundează ”dimensiunea umană” [20, p. 95]. Negocierea este o „normă socială” [18, p. 28], ce structurează rațional „raporturile interumane pe baza axiologiei antropocentrice” [21, p. 196].

7. *Problema științifică soluționată* constă în fundamentarea teoretico - aplicativă a funcționalității *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*, în vederea racordării procesului educațional la necesitățile de modernizare, fapt care a contribuit la dezvoltarea importanței acestei competențe în eficientizarea activității instituției preuniversitare.

8. Experimentul pedagogic de formare a competenței de negociere educațională a subiecților a asigurat schimbări progresive, ce au fost confirmate statistic prin tabele și grafice cu rezultatele experimentale. Astfel, constatăm că numărul subiecților care abordează stilul de cooperare a crescut cu 25,7 %, iar numărul subiecților care au abordat stilul evitant de negociere a scăzut cu 18,8 %.

Formarea competenței de negociere educațională a devenit o prioritate a formării inițiale a masteranzilor din cadrul programului de master „Management Educațional” și „Managementul Comunicării Instituționale” și a formării continue a managerilor educaționali prin valorificarea Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, fiind un proces indispensabil în esență pentru dezvoltarea și asigurarea Dexterității realizării funcțiilor și activităților manageriale.

Promovarea negocierii implică un aspect moral, pentru că astfel se manifestă respectul pentru umanitate, se materializează o atitudine civică care este baza unei societăți democratice, negocierea însăși fiind o valoare pentru omul societăților democratice.

Recomandări:

În baza rezultatelor cercetării științifice considerăm oportune următoarele recomandări:

Pentru concepătorii de curriculum:

- ❖ Valorificarea conceptului de *negociere educațională* și implementarea acestuia în cadrul programelor de studiu pentru studenții masteranzi la specialitățile cu profil managerial-pedagogic și în cadrul cursurilor de formare continuă a managerilor, relevând necesitatea stringentă a formării competenței de negociere educațională.
- ❖ Reconceptualizarea programei de studiu universitare prin integrarea cursului de formare a competenței de negociere educațională în baza curriculumului elaborat.

Pentru cercetătorii din domeniu:

- ❖ Extinderea tematicii de cercetare științifică, a temelor de licență, masterat în domeniul negocierii educaționale, din perspectiva îmbunătățirii calității educației și eficientizării managementului educațional.
- ❖ Elaborarea și editarea unor suporturi teoretico-aplicative, ghiduri metodologice privind formarea competenței de negociere educațională la managerii școlari și la masteranzii din cadrul programelor managerial-pedagogice de studiu.

Pentru managerii școlari

- ❖ Axarea politicilor de formare profesională pe baza competenței de negociere educațională.
- ❖ Demararea trainingurilor de dezvoltare/perfecționare a competenței de negociere educațională.
- ❖ Promovarea formării competenței de negociere educațională în cadrul seminarelor raionale și locale.
- ❖ Instruirea continuă, ca strategie complementară, ce va contribui la autoformarea competenței de negociere educațională .
- ❖ Respectarea și însușirea valorilor negocierii educaționale, care vor contribui la menținerea și dezvoltarea culturii negociatoare.

BIBLIOGRAFIE

1. Budevici Puiu L., Busuioc S. Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport. Chișinău: Valinex, 2010. 236 p.
2. Burduș E., Căprărescu G. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 512 p.
3. Cohen R. H. Arta de a negocia. București: Humanitas, 2006. 247 p.
4. Cojocariu V. M. Introducere în managementul educației. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2004. 274 p.
5. Cojocaru V. Gh. Management educațional. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
6. Cojocaru V., Mașteuța R. Diagnosticarea nivelului competenței de negociere educațională a managerilor instituțiilor preuniversitare. În: Revista științifică Acta et Commentationes. Științe ale Educației. Chișinău: UST, 2016, nr. 2 (9), p. 120-127. ISSN: 1857-0623.
7. Cojocaru V., Mașteuța R. Formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar. În: Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere, 7-8 noiembrie. Chișinău: UST, 2014, vol. 1, p. 174-181. ISBN 978-9975-76-132-1.
8. Cojocaru V., Mașteuța R. Specificul negocierii în cadrul sistemului educațional. În: Revista științifică Acta et Commentationes. Științe ale Educației. Chișinău: UST, 2015, nr. 1 (6), p. 25-34. ISSN: 1857-0623.
9. Craia S. Dicționar de comunicare, mass media și știința informării. București: Meronia, 2008. 214 p.
10. Crăciun C. Teoria și practica negocierilor. Chișinău: Prut Internațional, 2002. 215 p.
11. Fisher R., Ury W., Patton B. Succesul în negocieri. Cluj-Napoca: Dacia, 1995. 195 p.
12. Gherguț A. Management general și strategic în educație. Iași: Polirom, 2007. 229 p.
13. Goraș-Postică V. Reflecții pe marginea demersului curricular de dezvoltare a competențelor de comunicare și negociere educațională. În: Studia Universitatis. Chișinău: CEP USM, 2010, nr. 9 (39), p. 16-22.
14. Guțu V. Abilitățile argumentative în negocieri – element esențial al educației civice. În: Conceptul de contribuție civică în contextul pregătirii universitare. Chișinău: USM, 2003, p. 76-79.
15. Hiltrop J., Udall Sh. Arta negocierii. București: Teora, 2000. 176 p.
16. Johns G. Comportament organizațional. București: Editura Economică, 1996. 634 p.
17. Keenan K. Ghidul managerului eficient. Cum să negociezi. București: Rentrop & Straton, 1998. 62 p.

18. Mafteuța R. Abordări conceptuale ale formării competenței de negociere la managerii instituțiilor preuniversitare. În: *Didactica Pro*, 2015, nr. 1 (89), p. 26-29. ISSN 1810-6455.
19. Mafteuța R. Dezvoltarea competențelor de comunicare și negociere educațională la managerii instituțiilor preuniversitare. În: *Analele Științifice ale Universității de Stat din Moldova, Științe socioumanistice*. Chișinău: CEP USM, 2013, vol. 2, p. 81-83. ISBN 978-9975-71-428-0.
20. Mafteuța R. Dezvoltarea competențelor de comunicare și negociere la managerii școlari. În: *Sesiunea națională de comunicări științifice studențești. Rezumatele comunicărilor*. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 95-96. ISBN 978-9975-71-370-2.
21. Mafteuța R. Negocierea conflictelor în sistemul educațional. În: *Patrașcu D. Managementul conflictului în sistemul educațional*. Chișinău: Reclama, 2017. p. 195-227. ISBN 978-9975-58-109-7.
22. Mafteuța R. Reflecții de ordin teoretic privind negocierea ca aspect al comunicării. În: *Studia Universitatis*. Chișinău: CEP USM, 2015, nr. 9 (89), p. 203-208. ISSN 1857-2013.
23. Mafteuța R. Sistemul de competențe ale managerilor instituțiilor preuniversitare ce condiționează atingerea performanței școlare. În: *Didactica Pro*, 2015, nr. 4 (92), p. 36-40. ISSN: 1810-6455.
24. Patrașcu D. *Managementul conflictului în sistemul educațional*. Chișinău: Reclama, 2017. 468 p.
25. Prutianu Șt. *Antrenamentul abilităților de comunicare. Vol I*. Iași: Polirom, 2004. 288 p.
26. Țoca I. *Managementul educațional. Ediția a III-a*. București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 2008. 208 p.
27. Voiculescu D. *Negocierea - formă de comunicare în relațiile interumane*. București: Științifică, 1991. 135 p.
28. Zăpârțan L. P. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007. 379 p.
29. Zlate M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol II*. Iași: Polirom, 2007. 673 p.
30. Негреш Я. *Поле битвы – стол переговоров*. Москва: Международные отношения, 1989. 264 с.
31. Терентий Л. М. *Психологические особенность дипломатических переговоров*. Кишинев: ASEM, 2001. 244 с.
32. Albin C. *Getting to Fairness. Negotiations over Global Public Goods*. 2002. 30 p.
33. Georgescu M. *Introducere în teoria negocierii*. Universitatea Spiru Haret. Facultatea Sociologie-Psihologie. 85 p. Disponibil www.regielive-ro-introducere-in-teoria-comp (vizitat la 10.02.2016)

ADNOTARE

Aștîfenei (Mafteuța) Rodica

Formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar,

Teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, 2017

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 212 de titluri, adnotare (română, rusă, engleză), lista abrevierilor, 137 pagini de text de bază, 18 tabele, 29 figuri, 15 anexe.

Publicații la tema tezei. Rezultatele obținute sunt publicate în 8 lucrări științifice și un manual.

Cuvinte – cheie: negociere, negociere educațională, competență, competență de comunicare, competență de negociere, competență managerială, manager școlar, management educațional, manager negociator, cultura negocierii.

Domeniul de studiu: se referă la teoria generală a educației și abordarea problemei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar.

Scopul cercetării constă în fundamentarea teoretico-practică a reperelor pedagogice de formare a competenței de negociere educațională a managerilor școlari.

Obiectivele cercetării: specificarea noțională a negocierii, negocierii educaționale și competenței de negociere educațională în contextul cercetărilor științifice actuale; stabilirea bazei teoretice a formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar; elaborarea *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*; validarea experimentală a *Metodologiei de formare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*; analiza și interpretarea rezultatelor experimentale.

Noutatea și originalitatea științifică se constituie din abordarea și definirea conceptului de negociere educațională și competență de negociere educațională; elucidarea valorilor culturii negocierii în mediul educațional; *elaborarea unui Model pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și a Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*. De asemenea, a fost confirmată valoarea acestora în practica educațională.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea teoretico - aplicativă a funcționalității *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*, în vederea racordării procesului educațional la necesitățile de modernizare, fapt care a contribuit la dezvăluirea importanței acestei competențe în eficientizarea activității instituției preuniversitare.

Semnificația teoretică a cercetării rezidă în: stabilirea fundamentelor epistemologice ale negocierii; definirea conceptului de negociere educațională și competență de negociere educațională din perspectiva psiho-pedagogică a managementului educațional; fundamentarea teoretică a *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și a Metodologiei de formare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*; sistematizarea conținutului ideatic privind negocierea educațională.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de: Identificarea sistemului de instrumente și indicatori de diagnosticare și evaluare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, Elaborarea curriculumului de formare a competenței de negociere educațională; Validarea experimentală a *Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar*.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat prin intermediul cercetărilor experimentale în cadrul UST, USM, UPS „Ion Creangă”, IȘE, Direcției Educație Criuleni și Liceului Teoretic „Nicolae Donici”, din s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni; prin valorificarea strategiilor de formare a competenței de negociere educațională și aplicarea *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*, inclusiv prin intermediul conferințelor științifice naționale și internaționale, a publicațiilor științifice și a activităților practice cu masteranzii programului „Managementul educațional” și „Managementul comunicării instituționale”, cu managerii și profesorii școlari.

АННОТАЦИЯ

Аштифеней (Мафтеуца) Родика

Формирование переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения, диссертация кандидата педагогических наук, Кишинэу, 2017

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 212 источников, аннотация (на румынском, русском и английском), список аббревиатур, 137 страниц основного текста, 18 таблиц, 29 фигур, 15 приложений.

Публикации на тему диссертации. Результаты исследования опубликованы в 8 научных работах и в одном учебнике.

Ключевые слова: переговоры, образовательные переговоры, компетенция, коммуникативная компетенция, переговорная компетенция, управленческая компетенция, менеджер школы, менеджмент образования, менеджер переговорщик, культура переговоров.

Область исследования: относится к общей теории образования и формированию переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения.

Цель исследования состоит в теоретическом и практическом обосновании педагогических основ формирования переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения.

Задачи исследования: концептуальная спецификация переговоров, образовательных переговоров и переговорной образовательной компетенции в контексте современных научных исследований; установление теоретической базы формирования переговорной образовательной компетенции менеджеров предуниверситетского образования; разработка *Педагогической модели по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера*; экспериментальная валидация *Методики по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения*; анализ и интерпретация экспериментальных результатов.

Научная новизна и оригинальность исследования заключается в: изучении и определении концепции образовательных переговоров и переговорной образовательной компетенции; выяснении значимости культуры ведения переговоров в сфере образования; разработке *Педагогической модели по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера* и *Методики по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения*. Ее значимость также была подтверждена образовательной практикой.

Значимая научная проблема, решённая в исследовании состоит в теоретическом и практическом обосновании функциональности *Педагогической модели по формированию образовательной переговорной компетенции менеджера* при реформировании учебного процесса в контексте модернизации, что способствовало выявлению важности данной компетенции для повышения эффективности деятельности предуниверситетского учреждения.

Теоретическая значимость исследования состоит в установлении эпистемологических основ переговоров; определении концепции образовательных переговоров и переговорной образовательной компетенции с точки зрения психолого-педагогической перспективы менеджмента образования; теоретическом обосновании *Педагогической модели по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера* и *Методики по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения*, систематизации понятийного содержания образовательных переговоров.

Практическая ценность исследования заключается в идентификации системы инструментов и диагностических показателей и оценке переговорной образовательной компетенции менеджеров предуниверситетского обучения; разработке учебной программы по формированию переговорной образовательной компетенции; экспериментальной валидации *Методики по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера предуниверситетского обучения*.

Внедрение научных результатов состоялось при проведении экспериментального исследования в таких учреждениях как: ТУМ, МГУ, ГПУ „Ион Крянгэ”, ИПН, Департамент образования Криулян и в лицее им. „Николае Донич”, с. Старые Дубосары, Криулянский р.; посредством использования стратегии по формированию переговорной образовательной компетенции и применения *Педагогической модели по формированию переговорной образовательной компетенции менеджера*, а также посредством национальных и международных научных конференций, научных публикаций и практической деятельности со студентами магистратуры по программам „Менеджмент образования” и „Менеджмент институционального общения”, с менеджерами и учителями школ.

ANNOTATION

Aștifenei (Mafteuța) Rodica

The training of the educational negotiation competence of the managers from the pre-university education,

PhD thesis in pedagogy, Chișinău, 2017

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, 212 reference sources, annotation (Romanian, Russian, English), list of abbreviations, 137 pages of basic text, 18 tables, 29 figures, 15 annexes.

Publications on the thesis theme. The obtained results are published in 8 scientific publications and one textbook.

Key - words: negotiation, educational negotiation, competence, communication competence, negotiation competence, managerial competence, school manager, educational management, negotiator manager, negotiation culture.

Field of study: it refers to the general theory of education and to approaching the issue of training the educational negotiation competence to the managers in the pre-university education.

The research purpose consists in the theoretical and practical establishment of pedagogical reference points of training educational negotiation competence to the school managers.

Research objectives: conceptual set out of negotiation, educational negotiation and educational negotiation competence in the context of current scientific researches; the establishment of the theoretical basis of training educational negotiation competence to the managers in pre-university education; elaborating the Pedagogical model of training the educational negotiation competence to managers; experimental validation of the Methodology of training the educational negotiation competence to managers from pre-university education; the analysis and interpretation of experimental results.

The scientific novelty and originality consist of approaching and defining the concept of educational negotiation and educational negotiation competence; the elucidation of the values of negotiation culture in educational field; the development of a *Pedagogical model of the educational negotiation competence training to managers* and of the *Methodology of training the educational negotiation competence to managers from pre-university education*. As well, their value was confirmed in the educational practice.

The main solved scientific problem consists in theoretical – applicative establishment of functionality of *Pedagogical model of training the educational negotiation competence to managers* in order to adapt the educational process to the needs of modernization, fact that contributed to reveal the importance of this competence for improving the pre-university institution activity.

The theoretical importance of the research resides in: establishing the epistemological basis of negotiation; defining the concept of educational negotiation and educational negotiation competence from the psycho-pedagogical perspective of the educational management; theoretical substantiation of the *Pedagogical model of training the educational negotiation competence to managers* and of the *Methodology of training the educational negotiation competence to managers from pre-university education*; the organization of the ideas on educational negotiation.

The practical value of the research is represented by: the identification of the system of tools and diagnostic indicators and assessment of educational negotiation competence of managers in pre-university education; the compilation of the curriculum of educational negotiation competence training; experimental validation of the *Methodology of training the educational negotiation competence to managers from pre-university education*.

The implementation of scientific results was achieved through experimental research conducted within TSU, MSU, SPU "Ion Creangă", SIE, Education Department of Criuleni and High School "Nicolae Donici" from Dubăsarii Vechi, district Criuleni; by valuing the training strategies of educational negotiation competence and the implementation of *Pedagogical model of training the educational negotiation competence to managers*, through national and international scientific conferences, through scientific publications and practical activities with the masters of the "Educational Management" and "Institutional communication Management" with managers and school teachers.

AȘTIFENEI (MAFTEUȚA) RODICA

**FORMAREA COMPETENȚEI DE NEGOCIERE
EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL
PREUNIVERSITAR**

SPECIALITATEA: 531.01. TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Autoreferatul tezei de doctor în științe pedagogice

Aprobat spre tipar: 09.10.2017
Hârtie ofset. Tipar odigital
Coli de tipar: 2.0

Formatul hârtiei: A4
Tiraj: 40 ex.
Comanda nr. 98

Tipografia „PRINT-CARO”,
str. Astronom Nicolae Donici 14, mun. Chișinău, MD – 2049
tel. 85-33-86