

UNIVERSITATEA DE STAT DIN TIRASPOL

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 373.015 (043.3)

AȘTIFENEI (MAFTEUȚA) RODICA

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

SPECIALITATEA: 531.01 - TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Teză de doctor în științe pedagogice

Conducător științific:

**Cojocar Victoria, doctor
habilitat în științe pedagogice,
profesor universitar**

Autor:

Aștifenei (Mafteuța) Rodica

CHIȘINĂU, 2017

© Aștîfenei (Mafteuța) Rodica, 2017

CUPRINS

ADNOTARE (română, rusă, engleză).....	5
LISTA ABREVIERILOR	8
INTRODUCERE	9
1.BAZELE TEORETICE ALE NEGOCIERII EDUCAȚIONALE CA PROCES DINAMIC	
1.1. Delimitări conceptuale în abordarea negocierii.....	18
1.2. Negocierea ca aspect al comunicării manageriale.....	29
1.3. Specificul negocierii educaționale.....	40
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	45
2. CADRUL METODOLOGIC DE FORMARE A COMPETENȚEI DE NEGOCIERE EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR ȘCOLARI	
2.1. Managerul școlar: competențe, roluri și responsabilități.....	48
2.2. Monitorizarea problemelor de negociere educațională.....	66
2.3. Modelul pedagogic și metodologia formării competenței de negociere educațională a managerilor.....	80
2.4. Concluzii la capitolul 2.....	90
3. DEMERSUL EXPERIMENTAL DE FORMARE A COMPETENȚEI DE NEGOCIERE EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR	
3.1. Constatarea nivelului competenței de negociere educațională.....	92
3.2. Formarea experimentală a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar.....	108
3.3. Analiza valorilor pedagogice experimentale.....	121
3.4. Concluzii la capitolul 3.....	134
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	135
BIBLIOGRAFIE	138
ANEXE	
Anexa 1. Tabelul abordărilor științifice ale conceptului de negociere în evoluție.....	149
Anexa 2. Tabelul sistematizării instrumentarului procesului de negociere.....	153
Anexa 3. Tabelul structurării etapelor negocierii în ordine cronologică.....	156
Anexa 4. Tabelul sistematizării stilurilor de negociere în desfășurare cronologică.....	159
Anexa 5. Chestionar de determinare a stilului de negociere.....	161
Anexa 6. Chestionar de determinare a stilului de comunicare.....	164
Anexa 7. Metoda determinării stilului managerial	168

Anexa 8. Chestionar de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/ profesorilor/ managerilor cu privire la negocierea educațională.....	171
Anexa 9. Tabelul răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională.....	172
Anexa 10. Tabelul configurării avantajelor și dezavantajelor stilurilor de negociere.....	185
Anexa 11. Curriculumul disciplinar „Teoria și practica negocierilor educaționale”	187
Anexa 12. Schema tipurilor de întrebări.....	205
Anexa 13. Tabelul structurării tipurilor de negocieri.....	206
Anexa 14. Proiect al ședinței de seminar.....	207
Anexa 15. Glosar de termeni.....	210
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	213
CV-UL AUTORULUI.....	214

ADNOTARE

Aștifenei (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.

LISTA ABREVIERILOR

În limba română

CNE - competența de negociere educațională

EE - eșantion experimental

EC - eșantion de control

MEC - managerii eșantionului de control

PEE - profesorii eșantionului experimental

SEE - subiecții eșantionului experimental

SEC - subiecții eșantionului de control

APL - administrația publică locală

MRU - managementul resurselor umane

MECC - Ministerul Educației, Culturii și Cercetării

DE - Direcția Educație

MFCNE - Metodologia formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar.

PMJ - poziția maximă justificată

RMA – rezultatul minim acceptabil

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. 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.

Analiza situației în domeniul de cercetare și formularea problemei 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 178, 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 [Apud 178, p. 521-532].

Un deosebit interes pentru cercetarea științifică a negocierii prezintă lucrările autorilor Șt. Prutianu [129; 130; 131; 132; 133; 134; 135; 136], C. Crăciun [46; 47], A. Chiriacescu [26], M. Georgescu [210], D. Voiculescu [173; 174], M. Zlate [178], C. Diaconu [55], L.P. Zăpârțan [177], R.H. Cohen [28; 29], R. Fisher [62], J. Hiltrop [73], K. Keenan [83; 84], E.H. Иванова [183], Я. Герпеш [184].

Contribuții științifice valoroase privind definirea conceptului de negociere aparțin următorilor cercetători: T. Georgescu [63], Șt. Prutianu [131; 135], Ș. Iosifescu [75], R. Căndea [22; 23], I.O. Pânișoară [121; 122], V.A. Păuș [119], S. Craia [45], V. Goraș-Postică [67], F. Lacombe [88], G.A. Cole [39], G. Kohlrieser [87], E. Стацевич [185], E.H. Иванова [183], Л. Терентий [188].

Conceptele de strategie, tactică, tehnică în domeniul negocierii sunt definite în lucrările autorilor: M. Georgescu [210], I. Pînzaru [126], C. Ștefănescu [161], Gh. Caraiani [19], A. Gherguț [64], Șt. Prutianu [135; 136], W. Ury [169], A. Heeper [72], G.H. Ross [138].

Studii cu privire la determinarea și delimitarea etapelor din cadrul procesului de negociere aparțin următorilor cercetători: M. Malița [98], V. Petcu [124], H. Cornelius [42], L. Budevici [12], M. Enescu [59], Șt. Prutianu [135], D. Moraru [105], G. Kennedy [85], B. Scott [145], S. Frechet [202], J. Comfort [198], M. Alvarez [194].

Gradul de cercetare a problemei este determinat de valoroase reflecțiile privind negocierea managerială ale cercetătorilor: Șt. Prutianu [135; 136], I. Jinga [80], Ș. Iosifescu [75], V.Gh. Cojocaru [32], M. Morris [106].

Studii cu privire la negocierea în educație aparțin cercetătorilor din România: I. Țoca [166], V.M. Cojocariu [30], cât și din Republica Moldova: D. Patrașcu [117], V. Gh. Cojocaru [32], V. Cojocaru [34; 35; 36; 37; 38], V. Goraș-Postică [66; 67].

Formarea competențelor manageriale a fost abordată în lucrările științifice semnate de: I. Jinga [80], R. Căndea [22; 23], E. Joița [82], M.E. Dulamă [57], A. Gherguț [64], O. Nicolescu [111], D. Patrașcu [118], V.Gh. Cojocaru [33], V. Andrițchi [3], M. Kets de Vries [86].

Studii ce vizează managementul educațional aparțin cercetătorilor: N. Cerchez [24], V.M. Cojocariu [30], I. Țoca [166], S. Cristea [48; 49; 50], G. Istrate [76], I. Jinga [80], E. Joița [82], D. Panagoreț [114], Gherguț A. [65], V.Gh. Cojocar [31; 32; 33], V. Andrițchi [3], V. Cojocar [37; 38], D. Patrașcu [118], V. Guzman [71], П.И. Третьяков [189].

Analiza publicațiilor la tema cercetării și a practicii educaționale a permis a evidenția un șir de **contradicții** cu privire la:

- Extinderea atribuțiilor manageriale datorită trecerii instituțiilor de învățământ la autogestiune financiară și insuficiența culturii și competenței negociatoare, necesare pentru a face față provocărilor, privind dezvoltarea și transformarea instituțiilor de învățământ în instituții competitive pe piața educațională.
- Procesul actual de formare inițială și continuă a managerilor școlari și necesitatea imperioasă de implementare a programelor de formare a competenței negocierii educaționale pentru managerii instituțiilor preuniversitare de învățământ din perspectiva dezvoltării competențelor manageriale, pentru asigurarea educației de calitate.
- Frecvența conflictelor educaționale generate de schimbările intervenite în sistem, de actanții educaționali și oportunitatea pe care o oferă competența de negociere educațională în medierea conflictelor educaționale.

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

Importanța studierii problemei vizate constă în consemnarea unui aport substanțial al negocierii în cadrul social, economic, politic, cultural și valorificarea potențialului negociator în contextul educațional. Acest lucru se poate realiza cu succes în baza edificării legăturilor diadice: a) între provocările educației de calitate și particularitățile formării profesionale a managerilor școlari; b) între nivelul formării competenței de negociere educațională și exigențele imperative înaintate de situațiile de negociere; c) între necesitatea de formare a competenței de negociere educațională și insuficiența studierii acestei dimensiuni a culturii profesionale a managerilor școlari; d) între cerințele actuale ale instituțiilor de învățământ și ale managerilor școlari cu privire la diversitatea situațiilor conflictuale ce necesită intervenții prin negociere.

Direcțiile de soluționare ale problemei cercetării sunt: a) definirea conceptului de negociere educațională și competență de negociere educațională; b) elaborarea Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor; c) elucidarea

premiselor curriculare ale formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar; d) implementarea Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar; e) formularea concluziilor privind formarea 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.

Metodologia și epistemologia cercetării. Aria teoriilor negocierii din literatura științifică reprezintă un cumul de teorii din diverse domenii: management, psihologie, pedagogie, sociologie, conflictologie. Astfel, negocierea include un bogat istoric într-o varietate de teorii ale fenomenelor în ansamblu.

Epistemologia cercetării s-a constituit din idei, concepte, modele și teorii cum ar fi: teoria leadership-ului transformațional - influența actului comunicațional în management (J. MacGregor); teorii personologice: teoria conducerii charismatice (F. Galton, M. Weber); teoria trăsăturilor (R.M. Stodgill, H. Hellen, R. Folk, J.C. Maxwell); teorii comportamentiste: teoria celor două dimensiuni comportamentale (C.L. Shartle, J. Hemphill, E.A. Fleishman, A. Halpin, B.J Winer, A.E. Coons); teoria continuumului comportamental (R. Likert); teorii situaționale primare: teoria supunerii față de legea situației (M.P. Follet); teoriile contingentei: teoria favorabilității situațiilor de conducere (F.E. Fiedler, J.E. Garcia); teoria normativă a luării deciziilor (V. Vroom, Ph. Yetton); teorii ale interacțiunii sociale: teoria legăturilor diadice verticale (F. Dansereau) [Apud 178, p. 125-156].

Teorii conjunctuale asupra conducerii (R. Tanenbaum și W. Schmidt) nu presupun persistența unui singur stil managerial, care să fie optim, ci sugerează că stilul adoptat trebuie să depindă de context. R. Tanenbaum și W. Schmidt evocă că „gradul de adecvare a unui stil

depinde de patru variabile: lider (personalitatea, stilul de conducere); subordonați (necesități, aptitudini); sarcini (cerințele, țelurile muncii); contextul (privind instituția cu valorile și prejudecățile ei)” [Apud 167, p. 127].

Premisa de la care pleacă teoria abordării situaționale este aceea că situații diferite necesită diferite modalități de leadership. Astfel dezvoltarea și manifestarea leadership-ului poate fi afectat de o serie de factori cum ar fi „natura problemei, climatul social, personalitatea membrilor grupului, mărimea grupului și timpul avut la dispoziție pentru a realiza sarcina” [122, p. 262-263].

Paradigma managerială (E. Joiță, V. Cojocaru, D. Patrașcu) abordează comunicarea nu doar din perspectiva transmiterii mesajelor, ci și din perspectiva schimbării mentalității, atitudinilor, comportamentului managerului și subalternilor, dezvoltând relațiile de comunicare. Managementul relațiilor de comunicare se referă la ansamblul activităților de proiectare, planificare, organizare, conducere, coordonare și control a calității interacțiunilor ce se produc între actanții sistemului de învățământ [37; 38; 82; 118].

Analiza științifică a evidențiat faptul că etapele de negociere, stilurile de negociere, strategiile, tehnicile și tacticile în negociere, au fost cercetate pe larg, însă problema formării competenței de negociere educațională este insuficient abordată în lucrările științifico-teoretice și metodologice, în mod deosebit implementarea acestei competențe în cadrul desfășurării unui proces educațional eficient, realizat de managerii instituțiilor preuniversitare, ceea ce reliefează actualitatea acestei cercetări.

Metodele de cercetare:

- **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.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat prin intermediul cercetărilor experimentale 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; 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.

Aprobarea și validarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost aprobate în cadrul ședințelor Catedrei Pedagogie și Psihologie Generală a Universității de Stat din Tiraspol.

Conceptele, studiile și activitățile metodologice, de asemenea și rezultatele obținute în cadrul experimentului de cercetare au fost promovate și prezentate prin intermediul comunicărilor și articolelor științifice **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 [34; 35; 36; 92; 93; 94; 96; 97] și în manualul „Managementul conflictului în sistemul educațional” [95].

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

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

Sumarul compartimentelor tezei:

În **Introducere** este argumentată actualitatea și importanța temei de cercetare, sunt formulate problema cercetării și direcțiile de soluționare, scopul și obiectivele cercetării, sunt relevate reperele teoretice ale cercetării, sunt descrise noutatea și originalitatea științifică, problema științifică soluționată, valoarea teoretică și aplicativă a cercetării.

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).

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 logic; modelul matematic; modelul de simulare a negocierilor.

Procesul de negociere îndeplinește diverse funcții: *funcția rezolutivă*; *funcția decizională*; *funcția de restructurare*; *funcția de schimb* și se bazează pe anumite principii

ale negocierii: *principiul reciprocității; principiul moralității și legalității; principiul schimbului; principiul preemțiunii; principiul acordului.*

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

Negocierea, ca formă specifică de comunicare, se construiește prin intermediul comunicării interpersonale, fiind cea mai eficientă metodă de realizare a obiectivelor instituțiilor de învățământ și un instrument de reglare a unor situații conflictuale în procesul educațional.

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. Negocierea educațională reprezintă procesul prin care managerul soluționează divergențele dintre actanții educaționali.

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 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 în cadrul unui tabel 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.

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. S-au evidențiat

diferențele ce provoacă apariția unor probleme în cadrul negocierii: diferențe de personalitate; de percepție; de statut; de cultură; semantice.

De asemenea s-au analizat incorectitudinile managerilor școlari atunci când purced în cadrul unui proces de negociere, evidențiindu-se cauzele datorită cărora negocierile eșuează și s-au elucidat valorile negocierii educaționale, ceea ce a condus la elaborarea Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și a Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, care a servit drept reper în organizarea și desfășurarea experimentului pedagogic.

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.

Conținutul capitolului 3 înglobează praxiologia valorificării metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, dimensiunea investigativ-experimentală de explorare a Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și rezultatele experimentale. Redarea rezultatelor experimentului de formare este corelată cu analiza impactului formativ al negocierii educaționale la managerii din învățământul preuniversitar, ceea ce demonstrează atingerea scopului investigației și soluționarea problemei științifice.

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.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt sintetizate și evidențiate rezultatele științifice ale cercetării, care au fost expuse în corelație logică cu scopul și obiectivele prestabilite, realizate în urma valorificării teoretico-aplicative a Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor și a Metodologiei formării negocierii educaționale a managerilor din învățământul preuniversitar. De asemenea, prezintă recomandări metodologice conectorilor de curriculum, cercetătorilor în domeniu și managerilor școlari în vederea educației pentru negociere.

1. BAZELE TEORETICE ALE NEGOCIERII EDUCAȚIONALE CA PROCES DINAMIC

1.1. Delimitări conceptuale în abordarea negocierii

Negocierea reprezintă o activitate cunoscută din timpuri străvechi, dar care a început să fie studiată în ultimele decenii, studiile în negociere raportându-se la importanța acestui proces pentru reglementările discordanțelor în societatea modernă, manifestând un interes evident datorită unei practici ce intervine cu o multitudine de strategii, tehnici și tactici care aplanează divergențele lumii contemporane într-un „secol grăbit”, într-un secol al schimbărilor majore, al supremației, al competiției, al competitivității, al eficienței, al calității și reușitei înalte [35].

Negocierea este considerată un proces dinamic de adaptare a ideilor și argumentelor distincte, prin care părțile având obiective proprii, se angajează în dezbateri pentru a ajunge la un consens în baza interesului reciproc comun.

Cercetătorii în domeniu concep negocierea doar ca pe o modalitate formală de soluționare a conflictelor, în care părțile deliberează în cadru oficial, urmând o anumită uzanță în planificarea și desfășurarea procesului dat [152]. De fapt negocierea implică o pregătire profesională la cel mai înalt nivel, abilitate, atitudine, cultură, tact, toleranță, iscusință, rafinament, gândire echilibrată, spirit de cooperare și compromis, experiență și diplomație.

Participarea la negociere este la fel cum am încerca să rezolvăm un „puzzle, dar fără să știm cum va arăta imaginea finală la care trebuie să ajungem, având un număr necunoscut de piese, lipsite de formele sau culorile care ar arăta cum se potrivesc între ele” [138, p. 20].

M. Malița dă o definiție originală a negocierilor: “negocierile sunt procese competitive desfășurate în cadrul unor convorbiri pașnice de către două sau mai multe părți ce acceptă să urmărească realizarea în mod optim și sigur a unor obiective, fixate în cuprinsul unei soluții explicite agreată în comun” [Apud 105, p. 46].

Termenul *negociere* - apare consemnat pentru prima dată în secolul al VI-lea î.H., în Roma Antică, de la lexemul *negare* desemnând *negotium* (nec-otium) [95].

Cuvântul „negociere” provine din limba latină, de la infinitivul verbului „negotiari”, ce semnifică acțiunea de a face negoț, de a încheia afaceri. Respectiv verbul „negotiari” derivă din verbul „negare” (a nega, a tăgădui, a refuza), compus din substantivul „otium” (odihnă, relaxare), „otium” tradus în limba franceză prin cuvântul „loisir” semnifică „timp liber” [Apud 142, p. 213]. B. Lebleu pune în discuție evoluția conceptului „otium”, arătând că în gândirea greacă, „loisir” - ul nu înseamnă odihnă neproductivă, ci „libertatea de a dezbate în piața publică ideile personale” [Apud 177, p. 26-27].

Negocierea mai este asociată cu cuvântul „negoț”, iar termenul englez „bargaining”- „tocmeală” [163, p. 7], îl caracterizează cel mai bine, fiind o activitate socială.

Astfel după inventiva interpretare a negociatorului internațional J.E. Curry, negocierea este „o chestiune de dat și luat” [Apud 142, p. 213], în care negociatorul refuză orice odihnă și relaxare până în clipa în care se încheie tratativele.

Primele reflecții despre negocieri în formă scrisă sunt de origine franceză, ce provin din memoriile scrise de diplomații din secolul al XV-lea - XVIII-lea, iar lucrările lui H. Kissinger „White house years” (1979) și A. Plantey „La negociation internationale” (1980), trezesc un viu interes de cei preocupați de tehnologia realizării unei negocieri [Apud 47].

Preocuparea esențială a negocierilor era de a „disciplina emoțiile”, „a atenua pasiunile”, „a fixa relații de bună conduită în raporturile dintre semeni” [9, p. 554].

Cu toate că negocierea ca acțiune practică este destul de bine cunoscută încă din Antichitate - „zorii umanității”, evoluția conceptului și consemnarea negocierii ca obiect bine delimitat al cercetării științifice s-a realizat mult mai târziu.

a) Etape ale negocierii. Cercetările în domeniul negocierii își au originea de la sfârșitul secolului XX, când au intervenit schimbări considerabile. Conform dinamicii evoluției, studiul științific al negocierii a traversat de-a lungul perioadei de cercetare **trei etape**:

1) Etapa psihosocială (anii 60-70 ai secolului XX).

În această etapă are loc fundamentarea unor idei lansate cu privire la unele fenomene psihosociale, cum ar fi *competiția* sau *cooperarea*. Este etapa când negocierea a ilustrat subiectul a sute de lucrări teoretice și empirice a psihologilor sociali. Sintezele acestor lucrări le regăsim în lucrările publicate de J.Z. Rubin, B.R. Brown și de M. Deutsch. Deosebit trei direcții de cercetare în domeniul negocierii pe care s-au axat cercetătorii științifici: 1) Evidențierea rolului diferențelor individuale și a trăsăturilor de personalitate în procesul de negociere; 2) Identificarea factorilor și caracteristicilor situaționale ale negocierii; 3) Elaborarea unor modele teoretice explicativ-interpretative referitoare la negociere [Apud 178, p. 521].

Pentru a contribui la fundamentarea/aprofundarea teoretică a negocierii, cercetătorii au elaborat următoarele modele explicativ-interpretative:

- *Modelul alegerii duale sau a dublei evitări.* C.M. Stevens a elaborat acest model pentru a explica conflictele intrapersonale și interpersonale.
- *Modelul factorilor negocierii.* Acest model a fost elaborat de J. Sawyer și H. Guetzkow. Cercetătorii delimitează cinci categorii de variabile: 1) scopurile părților; 2) procesele negocierii; 3) factorii istorici și culturali fundamentali; 4) condițiile specifice negocierii; 5) rezultatele negocierii. Modelul dat este prezentat în Fig. 1.1.

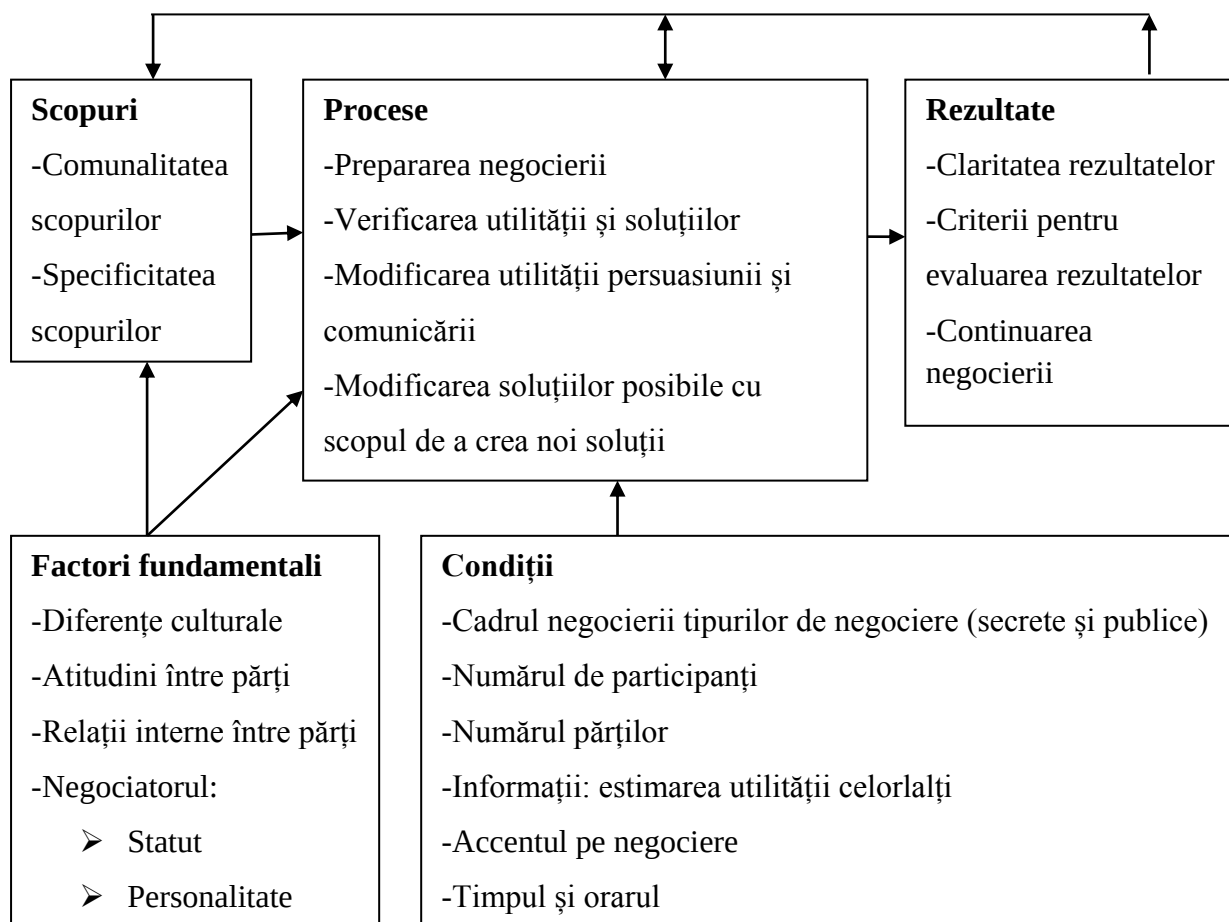


Fig. 1.1. Modelul factorilor negocierii [Apud 178, p. 523]

- *Modelul dimensional al negocierii.* Acest model a fost fundamentat de R.E. Walton și R.B. McKersie. Autorii disting patru dimensiuni considerate subproces ale negocierii: 1) dimensiunea distributivă (sistemul activităților legate de realizarea scopurilor părților aflate în conflict); 2) dimensiunea integrativă; 3) dimensiunea structurării atitudinilor (stabilirea relațiilor particulare între părți); 4) dimensiunea negocierii interne a fiecărei părți.

- *Modelul forțelor negocierii.* J.E. McGrath l-a propus în 1966. O caracteristică esențială a modelului este cu referire la negocierea desfășurată în prezența unei părți terțe - mediatorul. Astfel autorul se axează pe trei categorii de forțe: 1) forțele părților aflate în conflict; 2) forțele generate de prezența și comportamentul mediatorului; 3) forțele legate de sarcină și situație.

- *Modelul trebuințelor negocierii.* Acest model a fost elaborat de G.I. Nierenberg în 1968, care este fondatorul negocierii contemporane. G.I. Nierenberg formulează „teoria nevoilor negocierii” [Apud 178, p. 524], ce permite determinarea nevoilor negocierii ambelor părți implicate în procesul de negociere.

- *Modelul logic* constă în anticiparea mintală a demarării proceselor de negociere în diverse contexte.

- *Modelul matematic* este folosit metodologic pentru a clarifica mecanismul negocierii și factorii care pot interveni.

- *Modelul de simulare a negocierilor* prevede îmbinarea modelului logic cu imitarea unei situații de negociere în realitate [69].

2) Etapa decizional - comportamentală a cercetării negocierii (anii 80-90 ai sec. XX)

Această etapă se axează pe studiul comportamentelor decizionale ale negociatorilor pentru a îmbunătăți eficiența negocierii. În opinia autorului Th. Schelling, negocierea este „situația în care priceperea unuia dintre participanți de a-și atinge scopurile depinde în cea mai mare măsură de opțiunile sau deciziile celui alt participant” [Apud 178, p. 527]. Astfel, Mielu Zlate, în lucrarea „Tratat de psihologie organizațional-managerială”, propune *metoda „negocierii raționalizatoare”*. Această metodă este abreviată sub forma *OIDCO* (Oameni, Interese, Decizii, Criterii, Obiective) [178, p. 528].

3) Etapa renașterii psihosociale a cercetării negocierii (începutul secolului XXI)

În cadrul acestei etape, cercetătorul M.H. Bazerman sintetizează patru piste de cercetare:

- Rolul relațiilor sociale în negociere.
- Influența egocentrismului în negocieri.
- Iluzii motivate în negocieri.
- Rolul emoțiilor [Apud 178, p. 530-531].

Analiza sociologică franceză s-a axat pe noțiunea de „proces” de negociere. În sociologie, în cazul relațiilor profesionale privitor la negocierea colectivă, era necesar să se focalizeze asupra „acordului”, el fiind ca un „armistițiu” [163, p. 9], ce ar remedia un conflict.

Un interes deosebit reprezintă lucrările autorilor francezi: H. Touchard, Ch. Dupont, M. Bellanger, P. Goguelin. Cu toate că nu există un centru de cercetări specifice negocierii în Franța, însă acești cercetători au aprofundat studiul în domeniul negocierii [Apud 177].

Reflecția Nord-Americană a lui W. Zartman, de la celebrul Harvard Negotiation Research Project, organizat prin asocierea Harvard-ului și MIT-ului (Massachusetts Institute of Technology), ce se preocupă cu proiecte de cercetări în negociere, reflectă o competiție a paradigmelor explicative, cercetătorul afirmă că noi am ajuns la „vârsta negocierii”, aceasta constituind un „modus operandi” decisiv, ce ar asigura funcționalitatea societății, negocierea fiind realizată printr-un „dialog social” [Apud 163, p. 10].

În limbajul lui Emmanuel Levinas, prin negociere s-ar crea condiții pentru o dezbatere ce ar permite trecerea de la particular la general, aceasta realizându-se, ar face lumea „comună”, negocierea fiind un „atribut elementar al omului” [Apud 163, p. 11].

Jacques Delors, în „Unitatea unui om” (1994), afirmă că ceea ce contează, de fapt, în negociere este „liantul social”, iar negocierea este un „regulator social” [Apud 163, p. 7].

Anni Borzeix, în 1987, propune termenul de „laicizare” a negocierii, care este justificat de cauze generale, legate de diferențierea persoanelor și a societății, astfel a argumentat influența trecerii de la „homo economicus” la „homo sociologicus” [Apud 163, p. 13], între individualism și holism, între interes personal și norme sociale. Această trecere se va realiza prin afirmarea personalității umane ca „homo negociator” [177, p. 19], semn al depășirii limitelor umane, deoarece negocierea pledează pentru echilibru în structurile noi ale globalizării și multiculturalismului.

Alternativa negocierii, în context social, politic, cultural sau educațional, este suprimarea conflictului (din latină „conflict” semnifică *confruntare*) și remedierea acestuia [191], ceea ce reprezintă un pas obligatoriu în latura neagresiunii cu care se află într-o strânsă legătură dialectică, influențându-se reciproc, constituind o veritabilă „ecuație a păcii”, negocierea fiind „imperativul supraviețuirii pe o planetă suprasaturată cu armament nuclear” [128, p. 8].

Conflictul este premisa transformării, devansării, surmontării, reformării, evoluției și a oportunității de dezvoltare [153] și o „stare naturală” în toate organizațiile și nemijlocit în cadrul instituțiilor de învățământ, deoarece includ componenta umană, iar factorul uman provoacă și instigă la deliberări [113].

Astfel, deosebim trei forme de intervenție în caz de conflict:

- Negocierea reprezintă un mod de a gândi, o abilitate, o atitudine, o știință, o filosofie și o structură praxiologică [122], prin care negociatorul poate percepe ce strategii, tehnici sau tactici pot fi aplicate pentru demararea proceselor de negociere „încununate de succes” bazate pe avantaj reciproc [85].
- Medierea presupune implicarea unei părți terțe, care este neutră în relațiile cu părțile aflate în conflict, pentru facilitarea negocierii și propunerea de soluții [122].
- Arbitrarea prevede recurgerea la un arbitru independent, care, după analiza situației, poate propune o soluție reală de ieșire din impas [15; 66].

Negocierea este o metodă eficientă de intervenție în caz de conflict, deoarece participanții sunt cu toții implicați în obținerea acordului și unanim convin cu privire la soluția ce trebuie să o aplice.

Aristotel în „Etica nicomahică” susține că: „cea mai frumoasă armonie apare din diferențe, discordia este legea oricărei transformări” [Apud 163, p. 173], ceea ce se referă la faptul că în urma unui conflict pot avea loc schimbări pozitive, astfel constatăm că negocierea poate fi considerată nu numai o metodă de rezolvare a conflictelor, dar și o modalitate de

moderare a relațiilor dintre parteneri și de dobândire a numeroase avantaje, ce ar asigura progresul în orice domeniu. În aceeași lucrare Aristotel afirma că „noi nu deliberăm asupra scopurilor în sine, ci asupra mijloacelor de a le atinge” însă „numai referitor la entitățile veșnice nu se delimitează niciodată” [Ibidem, p. 112].

Studiile efectuate de A. Hamilton au evidențiat un fenomen de *solidaritate umană*, astfel negociatorii, încadrați într-o negociere conflictuală, încearcă să persuadeze partenerii ca să depășească situația tensionată și să instaureze o ambianță amiabilă, de colaborare și respect mutual [Apud 174].

Gavin Kennedy susține că negocierea este „un proces prin care putem obține ce vrem de la cei ce vor ceva de la noi și putem ajunge de la o soluție ideală la una reală” [Apud 177, p. 33].

Conform studiilor cu referire la conceptul de negociere, constatăm că „negocierea nu este o știință exactă, deoarece rezultatele ei nu pot fi previzibile cu claritate” [59, p. 157].

În rezultatul cercetării putem evidenția o multitudine de alte concepte ale cercetătorilor în negociere, sistematizate în ordine cronologică în Anexa 1.

Investigarea acestui subiect permite să scoatem în evidență că **elementele fundamentale ale negocierii sunt:** obiectul negocierii; contextul negocierii; miza negocierii; puterea de negociere; dinamica relațională [26].

Robert Cohen definește trei elemente de bază ce influențează mersul unei negocieri: Informația; Timpul; Puterea [29].

Informația este un element foarte important, datorită rolului său în demararea unei negocieri. Modul de transmitere, conținutul, contextul, încărcătura emoțională, lexemele utilizate pot contribui la schimbări de anvergură în cadrul negocierilor. *Timpul* acordat negocierii de asemenea joacă un rol important, deoarece este necesar de planificat minuțios parcurgerea etapelor negocierii conform perioadei de timp. *Puterea* nu este mai puțin importantă.

Astfel, deosebim cinci forme de putere:

- De recompensă - a câștiga gratitudini în schimbul unui anumit comportament.
- De coercibilitate - capacitatea de a administra pedepse cărora indivizii se conformează.
- De legitimitate - recunoașterea dreptului de influențare a unui individ de altul.
- De referință - recunoașterea valorii unui individ de către altul [47].
- De competență - este puterea experților, care inspiră încredere și certitudine, deoarece cunoștințele lor sunt net superioare, iar ceilalți se conformează lor.

Christophe Dupont, cercetător francez în negocieri, a propus distingerea a cinci elemente necesare și suficiente ce intervin în negociere: *obiectul* (object - O); *contextul* (contexte - C); *mizele* (les enjeux - E), *asimetriile de putere* sau, preferabil, raportul de forțe (asymétries - A);

negociatorii (negociateurs - N) care, potrivit limbii franceze, ar contura formula: O.C.E.A.N [Apud 177, p. 37]. De asemenea Christophe Dupont identifică alte trei componente ale negocierii: *actorii*, *divergențele* și *aranjamentele* [Apud 47].

Așadar, în acest context de referință, delimitarea conceptului de negociere pune în valoare problema *componentelor negocierii*.

R.J. Sawyer și H.S. Guetzkow deosebesc trei grupe de variabile implicate în negociere:

- *Variabile cauzale*: negociatorii; interesele; organizarea negocierilor;
- *Variabile de proces*: pregătirea, comunicarea, procedurile, strategiile de negociere;
- *Variabile de rezultat*: moduri și criterii de evaluare [Apud 176, p. 397].

Modelul PIN (Processes of International Negotiations) al negocierilor dezvoltat de Victor A. Kremenynk presupune cinci variabile: *Actorii* (interesele lor, raportul de putere); *Structura* (obiectul negocierii, contextul); *Strategiile* (diagnosticul situației, fixarea obiectivelor); *Procesele* (comunicare, strategii de influențare); *Rezultatele* (încheierea acordului). Modelul PIN este reprezentat în Fig. 1.2.

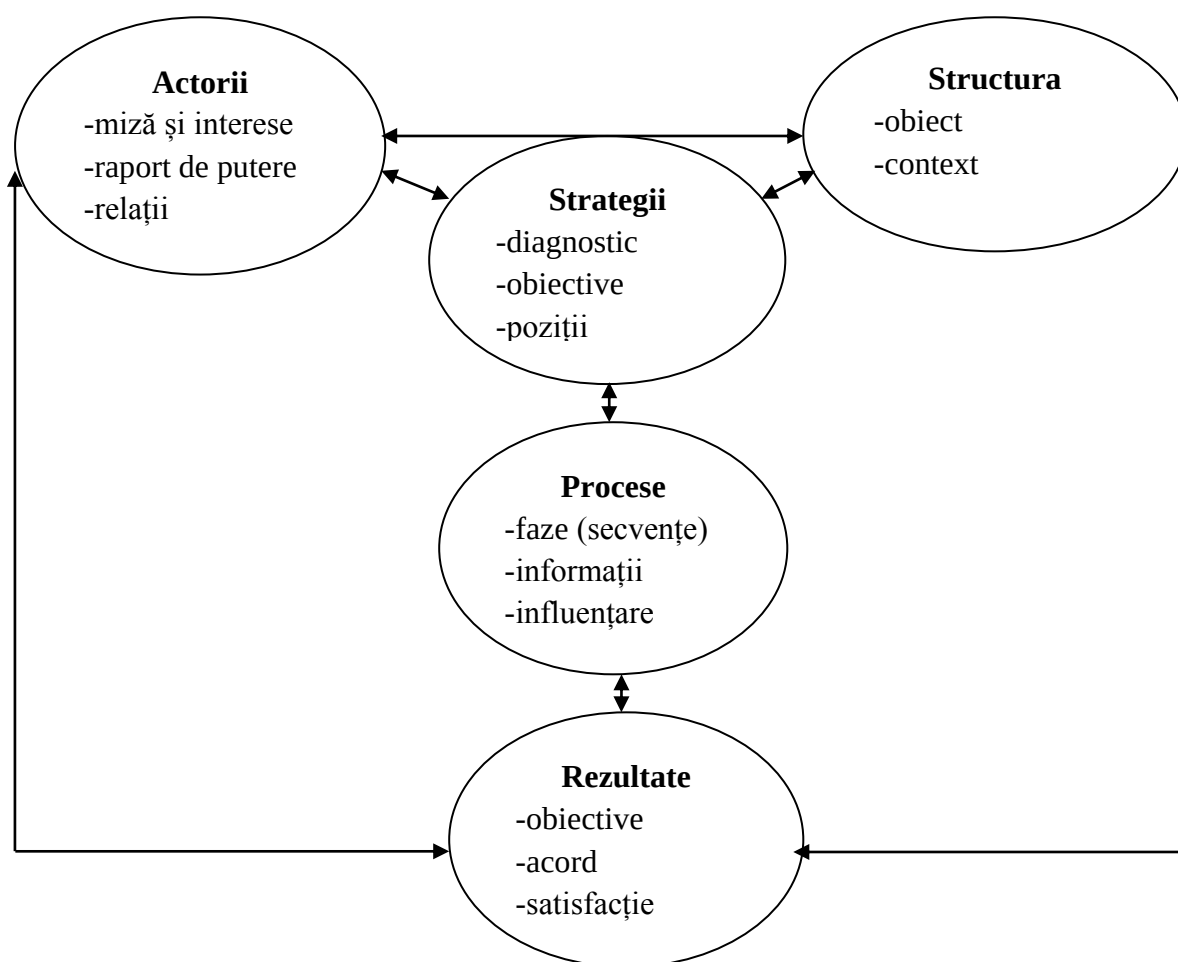


Fig. 1.2. Modelul negocierii PIN (1991) [Apud 6, p. 226]

b) Caracteristici ale negocierilor: Procesul de negociere este un fenomen social, un proces organizat; un proces cu afinitate precisă și un proces competitiv [12].

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

Dacă ne raportăm la cercetările lui Matei Georgescu, atunci putem menționa următoarele **funcții ale procesului de negociere:**

Funcția rezolutivă. Se referă la rezolvarea conflictelor care apar pe parcursul relației dintre partenerii sociali.

Funcția decizională. Orice decizie înseamnă asumarea unor consecințe care se pot dovedi de o importanță crucială pentru instituție.

Funcția de restructurare. Se referă la operarea unei schimbări la nivelul structurii instituției.

Funcția de schimb. Negocierea înseamnă un schimb între parteneri, atât la nivelul procesului de comunicare cât și la nivelul produsului final al negocierii [210, p. 6-9].

Vorbind despre specificul negocierii, trebuie să menționăm următoarele **principii ale negocierii:**

Principiul reciprocității sau simetriei, relevă tendința de a răspunde cu aceeași monedă. Se mai numește „Do ut des” (dau dacă dai) sau „Facio ut facis” (fac dacă faci).

Principiul moralității și legalității. Legea este lege și trebuie respectată, pentru a evita consecințele. Moralitatea rămâne o chestiune de principiu, de deontologie, de etică [12, p. 18].

Principiul schimbului. Principiul schimbului reflectă faptul că fiecare participant la negociere trebuie să câștige ceva și să renunțe la ceva.

Principiul preemțiunii. Principiul preemțiunii face referire la momentul în care este oportun ca negocierea să se desfășoare. [177, p. 68].

Principiul acordului. Negocierea e încheiată după ce discuțiile au adus părțile într-un punct de echilibru al intereselor, când pozițiile și atitudinile lor s-au armonizat.

Principiul eficacității. Negocierea trebuie să caute un mod optim de atingere a unui rezultat înalt [188, p. 6].

Cunoașterea funcțiilor și principiilor negocierii facilitează înțelegerea specificului acestui proces ce conduce spre aplicarea mecanismelor potrivite fiecărui tip de negociere.

Relativ la tipurile de negocieri după mai mulți indicatori, putem evidenția următoarele **tipuri de negocieri:**

- După obiect: „negocierea obiectelor fizice (terenuri, mărfuri, ansambluri tehnice), obiecte abstracte (reguli, norme, principii), obiecte vii (umane sau intraumane)” [163, p. 101].

- După obiective: negocieri economice, politice, militare.
- După comportamente și interese: cu interese divergente sau convergente.
- După mediu și constrângeri: negocieri programate, neprogramate.
- După modul de finalizare: negocieri cu înțelegeri scrise, fără înțelegeri scrise.
- După finalitate: negocierea câștig-pierdere, câștig-câștig, pierdere-pierdere.
- După amplasarea geografică a părților: negocieri interne și negocieri externe.
- După subiectul discuției: negocieri sociale, negocieri comerciale.
- După zona de interes: personală, comercială, politică [55, p. 24].

Logica analizei conduce și spre următoarele tipuri de negocieri și diferențele lor, expuse în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Diferențe între tipuri de negocieri [212, p. 5]

	Negociere integrativă	Negociere distributivă	Negociere rațională
Obiectivul	Acord și relație de durată	A câștiga acum	A rezolva problema
Participanții	Parteneri	Dușmani	Parteneri
Ambianța	Încredere	Suspiciune, sfidare	Neutralitate
Comportamentul	Concesiv, înțelegător	Agresiv, dur	Neutru, rațional
Relația presiune/cedare	Cedează la presiuni	Exercită presiuni	Cedează la principii
Atitudinea față de voință	Evită confruntarea voințelor	Se bazează pe conflictul de voințe	Independență față de voință
Exigența	Satisfacă exigențele minimale	False exigențe, exigențe minimale	Exigențele cele mai înalte
Atitudinea față de acord	Acceptă pierderi unilaterale pentru a obține acordul	Solicită avantaje unilaterale în schimbul acordului	Se caută soluții mutual avantajoase
Atitudinea față de soluții	Soluțiile sunt bune dacă conduc la acord	Propria poziție este unica acceptabilă	Se decide după evaluarea soluțiilor
Atitudinea față de oameni și conflict	Concesii în schimbul relațiilor	Se cer concesii pentru a menține relațiile	Oamenii și conflictul sunt probleme distincte

Alte tipuri de negocieri sunt structurate și incluse în tabelul din Anexa 13.

c) Instrumentarul negocierii. Conform opiniei specialiștilor, determinăm că pentru a planifica un proces de negociere este necesar de a cunoaște și a aplica instrumentarul

negocierilor. Pentru cercetarea noastră se acceptă instrumentarul propus de C. Crăciun [47], expus în Figura 1.3

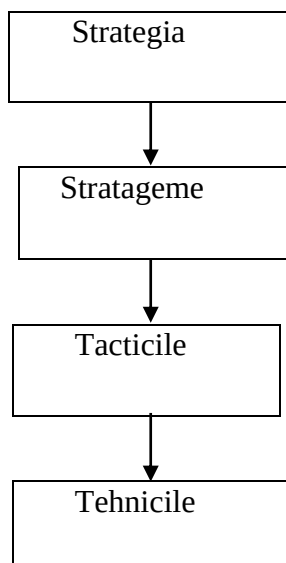


Fig. 1.3. Etapele de definire a instrumentarului negocierilor [47, p. 88]

Strategia este o reflecție orientată spre acțiune, constituită din viziunea globală, din obiective și mijloace utilizate; un ansamblu de decizii aprobate pentru a îndeplini obiectivele prestabilite și care țin cont atât de factorii externi cât și de cei interni. Termenul „strategie” a fost preluat în cultura europeană din limba greacă, unde era utilizat pentru a semnifica organizarea ansamblului operațiunilor desfășurate în arta militară. În Atena Antichității „stratos” semnifică armată, iar „afein” - conducere. De aceea etimologic strategia este ”arta generalului” [177, p. 188], adică arta de a comanda.

Christophe Dupont raportează strategia ca o ”reflexie îndreptată spre acțiune și mai exact ca un mijloc privilegiat de a organiza și pune în lucru elementele și demersurile susceptibile de a favoriza obiectivele urmărite, ținând seama de context, mediu și de partea adversă” [Apud 177, p. 192]. Strategia se compune din trei componente, cei trei de V: *Viziune* (vedere de ansamblu orientată spre viitor); *Vise* (ținte, scopuri); *Vectori* (mijloace care se prevăd a fi utilizate). [Ibidem, p. 192].

Random House Dictionary definește strategia drept „un plan general de acțiune, o serie de manevre pentru a obține un scop specific, un rezultat, în mod special pentru a atinge o finalitate” [209], iar Sun Tzu în „Arta războiului” indică că strategia este „rezultatul exercițiului intelectual al înțeleptului” [Apud 177, p. 189].

Strategia optimă se alege în dependență de următorii factori:

- Obiectivele urmărite;
- Modalitățile de atingere a obiectivelor;
- Mijloace utilizate pentru realizarea obiectivelor [177, p. 195].

Elementele specifice strategiei sunt reflectate în Figura 1.4.

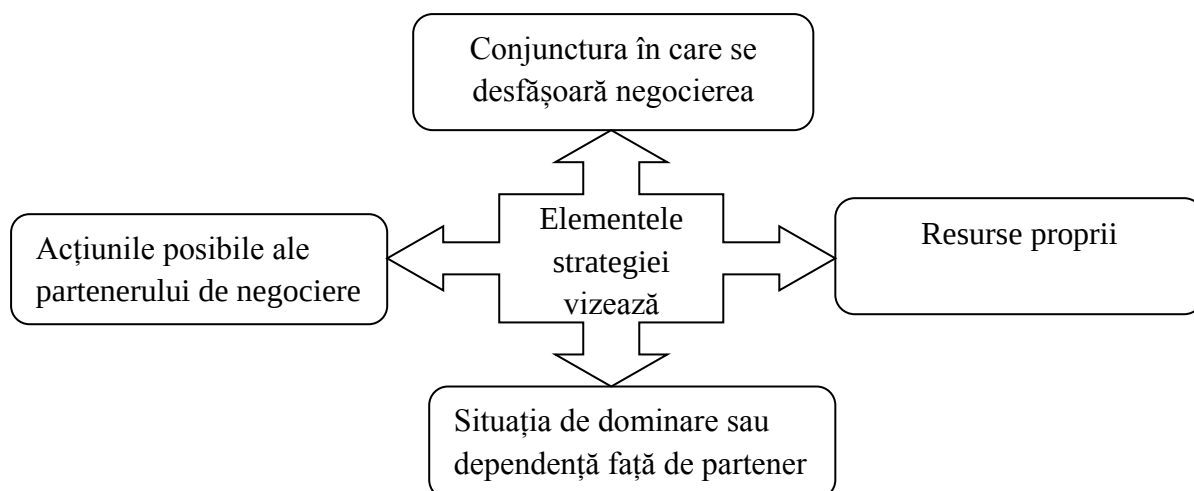


Fig. 1.4. Elementele strategiei [177, p. 195].

Stratagema presupune „integrarea într-o formulă unică de acțiune atât a tehnicilor, cât și a principiilor de implementare a acestora” [47, p. 71].

Tactica este parte a strategiei, care cuprinde mijloace, metode folosite stadial pentru executarea strategiei și forme de acțiune pentru realizarea obiectivelor. Tactica se raportează la aspectele de execuție, de a improviza pe moment și în dependență de circumstanțe [26].

Tehnica reprezintă un instrument practic aplicat de negociatori, fiind o modalitate de organizare a negocierii, un mod de orientare a obiectivului în funcție de rezultatele scontate sub formă de procedee și scheme de acțiuni [19].

Deseori este dificil de a realiza o distingere între tehnici și tactici. Un mod de a efectua această distingere este prin a considera *tehnicele* ca „metode pozitive destinate pentru aplanarea problemelor într-un mod corect” și *tacticile* ca „manevre ingenioase negative pentru a crea impresii false și a obține acordul prin înșelăciune, prin vicleșug” [206, p. 140].

În baza diverselor opinii ale specialiștilor în domeniu, am efectuat o sinteză a multitudinii de tipuri de strategii, stratageme, tactici și tehnici de negociere, care sunt clasate în Tabelul din Anexa 2.

d) Stiluri de negociere. Pentru demararea unei negocieri de succes, 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 pe care le-am sistematizat în Tabelul din Anexa 4. De asemenea, s-au conturat unele deosebiri privind stilurile de negociere, determinându-se avantajele și dezavantajele acestora (Anexa 10).

O privire analitică asupra contextului negocierii pune în evidență multe elemente, componente, caracteristici definitorii ale negocierii, strategii, stratageme, tactici și tehnici, o panoplie completă, ce demonstrează complexitatea absolută a acestui proces, ce necesită un amalgam de cunoștințe temeinice, talent, măiestrie, tact, îmbinate cu experiență, ceea ce ar conduce la realizarea unor negocieri reușite. Negocierile de succes tind să influențeze și să persuadeze, nu să constrângă și să defăimeze oponentul [73], deoarece se negociază din motive nobile ca: statutul, dragostea, autoritatea sau demnitatea, iar o lege a succesului spune că „tot ceea ce dăruim în viață vom primi înapoi, însă restituirea ne va fi făcută înzecit” [54, p. 93].

Pășind în secolul informațional, negocierea somează un spectru mai vast de cercetare, astfel negocierea revendică o cosubstanțialitate dintre știință și artă. Abordarea științifică se reflectă prin legități, principii, concepțiile desfășurării negocierilor, prin competență și profesionalism, iar arta se abordează prin prisma imaginației, inventivității, ingeniozității, creativității și posibilității de a aplica aceste abilități în condiții și situații concrete [188].

Negocierea în această realitate reflectă interesele întregii omeniri. În centrul rezolvării tuturor problemelor din orice domeniu stă omul, apărarea drepturilor și libertăților lui, negocierea fiind „cel mai puternic instrument, inventat de omenire pentru reglarea conflictelor” [Ibidem, p. 5].

Negocierea ca un proces de autoorganizare, „de ajustare a opiniilor, de căutare a unui echilibru pentru a putea ajunge la o soluție reală” [179, p. 9], este un instrument de reglare și schimbare a ansamblurilor complexe, cum sunt organizațiile, întreprinderile, instituțiile de învățământ. Negocierea este un proces extrem de complicat, deoarece în primul rând se desfășoară cu participarea componentei umane, ce reprezintă o componentă dificilă și în al doilea rând este un proces absolut imprevizibil, cu multe tente ce pot influența și modifica mersul negocierii sau pot compromite finalul negocierii, doar anume această etapă este definitorie și determină indicele de succes al negocierii.

Negocierea este o artă morală, ea nu are doar proprietatea de reglare a raporturilor interpersonale dar este un exercițiu democratic fundamental de asigurare a unui viitor comun.

În concluzie, negocierea este un concept abordat ca proces, artă, știință, tehnologie, disciplină de studiu, capacitate umană necesară omului contemporan pentru comunicare și soluționarea problemelor vitale.

1.2. Negocierea ca aspect al comunicării manageriale

Negocierea este o formă de comunicare, o realitate a vieții, constituind „o verigă a dialogului social” și un „instrument de reglementare” [89, p. 155] a unor probleme reale.

În lucrarea sa „Teoria comunicării” Vasile Tran menționează că, fiind buni comunicatori, nu este neapărat să fim și negociatori buni, dar pentru a fi negociatori buni trebuie să fim în mod obligatoriu și buni comunicatori, deci nu este deloc simplu să fii un negociator competent, care poate repurta un proces de negociere [164].

Negocierea este foarte complexă și variată, determinând o deosebită adaptabilitate și flexibilitate a comunicării, manifestându-se ca o „modalitate de atingere a unui scop, a unei ținte, a unui obiectiv, a unei misiuni” [87, p. 245].

Fiind interpretată drept o „formă concentrată și interactivă de comunicare interpersonală” [108, p. 141], negocierea rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun.

Negocierea reprezintă cel mai eficient „mijloc de comunicare”, având ca constituent definitoriu dialogul de interacțiune, dezideratul fiind de a ajunge la o soluție acceptabilă pentru ambii parteneri, având atuul de a obține efectul scontat, într-un timp relativ scurt [142].

Negocierea este un proces dinamic de comunicare, o comunicare specializată, „competitivă, desfășurată în cadrul unor convorbiri pașnice, ce urmărește realizarea în mod optim a unor obiective fixate” [55, p. 22] și care necesită experiență, talent și principialitate.

Astfel, *negocierea* ajunge să fie înțeleasă ca metodă de *intercomunicare umană*, având ca obiect *sistemul de comunicare* [96].

Dan Voiculescu consideră că în accepția lui Aristotel, teoria comunicării umane a fost elaborată de Corax din orașul Siracusa. Aceasta s-a întâmplat în secolul V î.H, când cetățenii din Siracusa au abrogat conducerea autoritară și au stabilit reguli democratice. Respectiv, Corax în „Arta retoricii”, ce vizează arta vorbirii și a discursului public, prezintă câteva moduri de comunicare pentru unele procese de redobândire a averilor. Mai târziu, Tisias definea retorica drept „știința și arta de a convinge” [Apud 174, p. 12], iar Platon și Aristotel au continuat aceste preocupări definind retorica ca „artă a discursului public” [Apud 160, p. 10] și instituționalizând comunicarea ca disciplină de studiu alături de filosofie și matematică, astfel primul model al sistemului de comunicare a fost elaborat și dezvoltat în jurul anului 100 î.H [167].

Istoria filosofiei consideră de fapt că studiul comunicării s-ar fi dezvoltat de pe timpul lui Platon și Isocrate. Platon a abordat pentru prima dată *retorica* [41] („rhetorike” la greci este denumită „ars dicendi”, iar la romani „ars rhetor”) ca știință a comunicării, misiunea retoricii fiind nu atât transmiterea informației cât seducția și persuasiunea și a emis teoria conform căreia la temelia retoricii, comunicarea umană parcurge cinci etape:

- *Conceptualizarea* (studiul cunoașterii);
- *Simbolizarea* (studiul sensului cuvintelor);
- *Clasificarea* (studiul comportamentului uman și a modurilor de abordare a vieții);

- *Organizarea* (studiul aplicării în practică);
- *Realizarea* (studiul instrumentelor de influențare a oamenilor) [130, p. 122; 173, p. 16].

Regăsim în „puterea ce stă în vârful limbii”, astfel Tzvetan Todorov definește retorica, una dintre cele mai utile și frumoase moșteniri lăsate lumii de antici, elemente de negociere din cadrul „artei de a convinge” ca „știință a discursului persuasiv” [130, p. 120].

În „Etica nicomahică”, Aristotel prezintă retorica drept o compoziție a discursului, clarificând nivelurile personalității, astfel oamenii conving și sunt convinși prin:

Pathos (componenta caldă) ce include inteligența emoțională, nonverbală, afectivă și instinctuală. Discursul convinge prin manipularea emoțiilor și sentimentelor.

Logos (componenta rece), mai este numită rațională, cerebrală sau verbală. Discursul convinge prin idei, rațiune, logică și cauzalitate.

Ethos reprezintă obiceiurile, credințele, valorile, cultura și caracterul. Discursul convinge prin apelul la valorile morale, la credințe, tradiții și obiceiuri [Apud 130, p. 123].

Aceste componente: „pathos”-ul, „logos”-ul, și „ethos”-ul sunt absolut aplicabile în cadrul planificării și desfășurării unui proces de negociere.

Experții contemporani în comunicarea persuasivă, invocă trei mari obiective ale discursului: *a încânta* (ut delected); *a emoționa* (ut flectat) și *a proba* (ut probet). Aceleași obiective sunt surprinse și în triada: *docere* (a interesa); *delectare* (a seduce, a delecta) și *movere* (a convinge), obiective ce trebuie realizate pe parcursul procesului de negociere.

Robert Cialdini, expert în problema influenței și a persuasiunii, evidențiază șase principii ale persuasiunii care permit să negociem mai eficient:

1. *Autoritatea* - oamenii se lasă influențați autorității legitime, experți cu cunoștințe specializate;
2. *Consecvența* - oamenilor le place stabilitatea, ceva constant și respectarea angajamentelor, onorarea promisiunilor;
3. *Simpatia* - dacă îi suntem simpatici cuiva și nouă ne va plăcea respectiva persoană;
4. *Reciprocitatea* - oamenii plătesc cu aceeași monedă, dacă dăruiești și ceilalți se vor simți obligați să vă ofere ceva în schimb;
5. *Raritatea* - obiectivele și ocaziile devin mai dezirabile pe măsură ce sunt mai inaccesibile. Oamenii își doresc lucruri rare și puține. Trebuie să convingem partenerul că într-un anumit moment i se oferă o ocazie unică;
6. *Acceptarea socială* - oamenii urmează exemplul celor care fac parte din aceeași categorie cu ei, deoarece este necesar pentru ei ca să fie acceptați în socium [Apud 87, p. 272-273].

Arta oratorică în același timp este un „îndreptar” pentru integritatea cuvântului, ca subînțeles al unei „gândiri exacte și logice” [60, p. 25].

Această „artă de a vorbi”, care este o „învățătură îndelungată, o acumulare de cunoștințe, de experiență, ce se reflectă în înțelepciunea gândirii și eleganța limbajului” [Ibidem, p. 26], trebuie să fie valoarea oricărui negociator.

Arta oratorică prin consecvență ne învață a vorbi frumos și concludent, oratorul fiind „omul elocvent” [175, p. 6-7], iar Cicero ne convinge că „arta oratorică trebuie să o posedă fiecare persoană care a pornit pe calea activității obștești” [Ibidem, p. 7], deci managerii educaționali, ce sunt participanți și figuri notorii în societate, trebuie să posedă această artă.

Conform studiilor, dintre abilitățile comunicării verbale în cadrul negocierii, o importanță distinctă o are argumentarea. Argumentarea este nucleul unei negocieri și un element indispensabil al negocierii, este o „formă de raționament” [126, p. 150], prin care se persuadează prin mijloace de comunicare.

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” [69, p. 78].

În centrul analizei argumentării stă raționamentul, orice argumentare este constituită din raționamente. Există o legătură cu arta vorbirii, cu „teoria comunicării (orice argumentare este un act de comunicare); cu psihologia (orice argument este o intervenție individuală); cu praxiologia (orice argumentare tinde să convingă interlocutorul)” [143, p. 33]. Argumentarea își atinge scopul, când regulile de demonstrare sunt respectate. Ea reprezintă „scheletul culturii comunicării verbale, deprindere și teorie, artă și abilitate, practică, profesie și pasiune” [188, p. 137], o activitate intelectuală, ce conduce la o concluzie logică.

Argumentele trebuie să fie emise conform următoarei succesiuni:

1. Argumentul doi ca importanță;
2. Cel mai slab argument ca importanță;
3. Cel mai puternic argument [72, p. 59].

În discursul argumentativ e necesar de evitat îmbinările de cuvinte: *de fapt, în mod normal, în principiu, poate, eventual*, deoarece aceste cuvinte imprecise relevă impresia că cineva nu este cu certitudine încrezut în exprimarea sa [Ibidem]. De asemenea, se recomandă de omis formula ”eu”, ce poate da argumentației o „tonalitate egocentrică” [Ibidem, p. 33] și poate diminua capacitatea de persuadare. Formula ”eu” este potrivită atunci când se dorește accentuarea propriilor dezacorduri.

Ken Bredemaier introduce alt termen de "retorică neagră" [Apud 183, p. 24], care reprezintă în sine tactici manipulative, ce orientează comunicarea în direcția dorită.

Termenul „manipulare” (din limba franceză „manipulation”, din limba latină „manipulus”) reprezintă o „influență asupra oamenilor și conducerea lor cu dibăcie sub un context ascuns” [185, p. 9].

Deosebim mai multe **tipuri de manipulări**:

- *Manipulare psihologică*, ce „permite utilizarea cunoștințelor despre alte persoane în scopul schimbării comportamentului lor pentru realizarea scopurilor proprii” [183, p. 11];
- *Manipulare de presiune*, ce prevede un pressing, prin acordarea unei „ultime șanse”;
- *Manipulare diplomatică*, implică exprimarea beatitudinii pentru a căpăta un privilegiu;
- *Manipulare cu implicarea unei persoane terțe*;
- *Manipulare logică*, ce se bazează pe prezentarea unor argumente forte pentru a manipula.

Un alt termen „makievellism”, este emis de Nicolo Bernardo Makiavelli (1469-1527) din Italia, Florența. Makievellism-ul apare pentru prima dată la tipar în 1581 în opera unui scriitor politic francez N. Frumento, în lucrarea ”Finanțe” apoi în 1589 în Anglia [Ibidem, p. 14].

Makievellism-ul având deviza: „scopul scuză mijloacele”, este o conduită lipsită de scrupule, perfidă, febrilă, este o convingere conștientă în aceea că oamenii trebuie manipulați și este realizată doar pentru scopuri meschine [Ibidem], pe când manipularea este o încercare de a conduce partenerul spre îndeplinirea scopurilor proprii, însă nu este atât de categorică și prevede situația când manipularea nu aduce nici un rezultat.

În demersul de specificare rezumativă a manipulării, cercetătorul Э. Илюстром descrie 8 tipuri de manipulatori în negociere, pe care îi identificăm ca fiind exemple tipice de manipulatori:

- ✓ *Dictatorul* - își supraapreciază propria putere, domină, ordonează, conduce, este autoritar.
- ✓ *Pasivul* - opusul dictatorului, este jertfa dictatorului, tace, evită certurile.
- ✓ *Vicleanul* - supraestimează necesitatea verificării pe toți, ascunde informația importantă.
- ✓ *Lipitoarea* - opusul vicleanului, este dependent de oameni, este obiectul griii, permite și cheamă să se îndeplinească un serviciu în locul lui.
- ✓ *Băiatul rău* - este agresiv și aspru, controlează oamenii cu ajutorul amenințărilor.
- ✓ *Băiatul bun* - supraestimează grija sa față de oameni, este de neînțeles pentru bunătatea sa
- ✓ *Judecătorul* - este critic, nu crede nimănui, învinuiește ușor, cu greu iartă.
- ✓ *Avocatul* - opusul judecătorului, accentuează susținerea sa, iartă greșelile, se amestecă în viețile altora [Apud 183, p. 21-22].

A. Admiuller și T. Vilighelim deosebesc 3 strategii de manipulare în negociere:

- *Strategia blocadă* - se bazează pe 2 tactici: defensivă (pasivă) și ofensivă (activă).
- *Strategia pressing* - ce include metode orientate spre convingere și metode neorientate spre convingere.

- *Strategia sabotaj* (din limba franceză „sabotage”) este o acțiune de zădărniciere, de împiedicare a bunului mers al unei activități, de frânare a desfășurării normale a unui proces de negociere, ce poate fi aplicată în timpul negocierii și după negociere [Apud 183, p. 30-31].

Studiile în domeniu ne-au permis să distingem în praxisul strategiilor discursive, deosebirea dintre *dialog*, *conversație* și *negociere*. „Dacă dialogul tinde să convingă și conversația să seducă, negocierea tinde să manipuleze” [126, p 148].

În negociere este avantajos să îndrumăm, să influențăm, să manipulăm partenerul pentru o conlucrare fructuoasă, dar este necesar de prevăzut să nu depășim limitele personale și să nu denigrăm personalitatea partenerului. Manipularea în negociere, de regulă, se execută prin tacticile de negociere [158].

Tacticile de negociere și negocierea în sine se materializează prin comunicare, care este pârgă principală a gândirii omenesci, care determină personalitatea și orizontul ei filosofic. Conform lui Mihai Dolgan în „Darul Dumnezeiesc de a vorbi frumos”, cuvântul este acea „minune, care poate ucide, mîngîia, amenința și liniști” [Apud 175, p. 7].

Una dintre cele mai minunate aptitudini oferite omenirii este capacitatea de a poseda și a folosi cuvinte. Este o prerogativă extraordinară de a ne putea exprima prin aceste „perle”, de a ne exprima cu ajutorul acestor „flexibile, maleabile, mobile cuvinte” [149, p. 47]. Știința descoperă „puterea cuvintelor” [Ibidem, p. 47], ca fiind absolut indispensabilă în procesul de negociere.

Michel de Montaigne specifică că „cuvântul aparține pe jumătate celui care îl rostește și pe jumătate celui care îl ascultă” [Apud 23, p. 120], astfel el devine o monedă a intelectului. Cu ajutorul cuvintelor avem posibilitatea să persuadăm, să impulsionăm aprobarea unor decizii, putem să ne exprimăm punctul de vedere, sau să aflăm ceea ce nu cunoaștem, putem manifesta și exterioriza solidaritatea, putem suscita imaginația, dorința și entuziasmul, astfel cuvintele facilitează interacțiunea oamenilor [Apud 109].

Comunicarea este „combustibilul negocierii” [67, p. 19]. Negocierea nu poate începe, continua și termina fără o bună comunicare, iar profesorul Stephen Hawking de la Universitatea din Cambridge afirma că „problemele lumii ar putea fi rezolvate dacă am continua să vorbim” [Apud 54, p. 13], iar Françoise Dolto ne convinge că totul este comunicare, pentru că „ea se află în inima vieții sociale” [Apud 159, p. 21], astfel este recomandabil ca înainte de a comunica, să încercăm să cugetăm, pentru a nu crea divergențe în viața socială.

Există, aşadar, o legătură evidentă între comunicare şi negociere, or, în domeniul educaţiei, această legătură poate fi considerată şi din perspectiva managementului. Comunicarea în educaţie este un gen aparte de discurs, în care demonstrarea şi persuadarea se actualizează gradual, complinindu-se mutual, în dependenţă de specificul contextului, iar stilul de *comunicare managerială* reprezintă stilul în care *mesajul provoacă un impact puternic asupra auditoriului, urmărind să stimuleze eficienţa şi eficacitatea acestuia, să se încadreze la rezolvarea de probleme, la informarea şi îndrumarea spre anumite scopuri* [52].

Comunicarea este o „artă pe care orice manager şi negociator trebuie să o stăpânească cu deplină naturaleţe” [124, p. 9], deoarece atât managerul cât şi negociatorul este responsabil de comunicarea sa, astfel Lee Iacocca, unul dintre cei mai faimoşi manageri americani ai ultimelor decenii, a afirmat că „cel mai important lucru pe care l-a învăţat în şcoală a fost cum să comunice” [Apud 168, p. 24].

Procesul comunicativ nu era o prioritate, atât timp cât în interiorul instituţiilor de învăţământ structurile organizatorice erau rigide, dogmatice şi standardizate, iar relaţiile cu comunitatea internă şi externă a şcolii erau invariabile şi modificările ce puteau surveni aveau caracter programat. Comunicarea este un element critic necesar în perioadele de transformări radicale în viaţa tuturor instituţiilor de învăţământ, ea fiind instrumentul de implementare a schimbării, a reproiectării proceselor interne şi a noilor strategii. În perioadele de reformare, comunicarea managerială capătă valenţe noi, orice metamorfoză presupune o schimbare de atitudine, iar „fără o comunicare deschisă, permanentă şi precisă, rezultată dintr-o gândire strategică, respectiva schimbare de atitudine e imposibil de realizat” [68, p. 3], de aceea trebuie să învăţăm, să ne placă schimbarea, spre oferirea oportunităţii de dezvoltare a comunităţii.

Comunicarea simbolizează „elementul dinamizator al proceselor manageriale” [171, p. 16], şi, în acelaşi timp, o „condiţie a unui climat organizaţional şi motivaţional” [170, p. 15], specific realizării obiectivelor.

Procesul de comunicare este expresia vieţii unei instituţii de învăţământ, astfel, pentru manageri abilitatea de a vorbi în faţa unei audienţe este primordială, iar perfecţionarea comunicării prevede: „concizia în exprimare; motivarea comunicării; claritatea exprimării; limitarea numărului instrucţiunilor” [110, p. 329-330] şi mai prevede patru factori ai comunicării de succes: „*concizia; atragerea; claritatea şi corectitudinea*” [144, p. 19], iar „ordinea depinde de corectitudinea limbajului”, conform afirmaţiei lui Confucius.

Constatăm că comunicarea reprezintă fluxul vital care contribuie la obţinerea performanţelor în cadrul unei instituţii de învăţământ şi reprezintă elementul indispensabil pentru funcţionarea optimă a acestei colectivităţi umane.

Comunicarea managerială, la rândul său, a apărut ca disciplină a managementului din imperativul de a oferi managerului toate mijloacele optime de interacțiune cu scopul realizării funcțiilor și rolurilor sale. Comunicarea managerială eficientă constituie un atribut al competitivității și un beneficiu strategic al instituției de învățământ [23].

În negociere fiecare om este inegalabil prin cultură, experiență, personalitate, „negocierea purtând amprenta unei unicități, iar succesul negocierii depinde de capacitatea de a transmite mesajul și de a controla comportamentul, sentimentele partenerului de negociere” [101, p. 5]. Negocierea se mai definește ca o comunicare onestă, într-o atmosferă de respect reciproc [99].

Comunicarea ca „formă ludică a socializării, își manifestă toate avantajele ca instrument când este realizată în cadrul negocierilor” [10, p. 631].

Întreaga capacitate și experiență de comunicare a managerilor se probează în cadrul procesului de negociere, „dacă partenerii dialogului sunt competenți, deschiși și loiali, procesul de negociere are șansă de succes” [104, p. 91], deci se poate afirma că „este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea” [180, p. 178].

Managerul care nu poate comunica în mod corespunzător nu poate conduce, iar aceasta este o „problemă vitală pentru manager” [106, p. 40].

Negocierea este inseparabilă de comunicarea umană și iminent bazată pe dialog. Este o formă de comunicare, în speranța de a ajunge la un consens [135].

Studiile de specialitate au subliniat importanța ascultării pentru precizia comunicării și pentru conținutul relațional. După unele statistici, managerii de succes petrec în jur de: „45 % din timpul de comunicare ascultând; 30 % vorbind; 16 % scriind; 9 % citind” [168, p. 24].

Negocierea reprezintă „10% tehnică și 90% atitudine” [115, p. 166], cu toate acestea negocierea mai presupune „70 % pregătire, 10 % punere în scenă și 20 % presupune procesul de execuție” [127, p. 270].

În negociere nu există reguli bătute în cuie, ea constă în utilizarea exercițiilor mentale și a tacticilor de comunicare. În acest proces orice este permis, negocierea fiind „jocul vieții” [138, p. 17], însă deosebit totuși o lege de consumare a timpului în negocieri „Legea celor 30-60-10”, având următoarea structură:

- 30% din timp pentru pasă, expunerea de deschidere a negocierii;
- 60% din timp pentru discuții, întrebări - răspuns;
- 10% din timp pentru închiderea negocierii și concluzii [40, p. 133].

Studiile ne indică că aproximativ 70% din timpul de lucru al unui manager se consumă pentru comunicare, după alte studii managerii eficace folosesc în jur de 50% din timpul de comunicare în procesul de ascultare, cu toate acestea s-a demonstrat că „aproximativ 60% din

neînțelegerile care apar sunt datorită ascultării incompetente, receptorul reținând doar 20% din ceea ce relatează emițătorul” [167, p. 7].

În continuare se trec în revistă factorii comunicării manageriale.

Discursul de legitimare a negocierii în raport cu funcția managerială pune în evidență **factorii favorabili comunicării manageriale în cadrul negocierii**, care sunt: „Coerența, Legitimitatea, Credibilitatea, Atractivitatea, Admisibilitatea” [1, p. 60-61].

Marshall Mc. Luhan, sociolog american în „Understanding Media”, afirmă în acest cadru de referință, că „nu conținutul este important, dar modul în care el este transmis și mijloacele de comunicare prin care este transmis mesajul” [Apud 10, p. 649], astfel constatăm actualitatea factorilor comunicării manageriale.

Comunicarea managerială poate fi diversă. Ea depinde în special de împrejurările și situația în care se află negociatorii. Constatăm că comunicarea interumană se realizează în trei niveluri:

1. logic (verbal)
2. paraverbal
3. nonverbal [96].

Nivelul logic reprezintă doar 7% din totalul actului de comunicare, 38% are loc la nivel paraverbal și 55% la nivel nonverbal. Acest procentaj a fost stabilit la mijlocul anilor 70 de M. Weiner în lucrarea „Decoding of inconsistent communication” [Apud 108, p. 142].

Andre Moreau propune o altă departajare procentuală, astfel se acordă: „10% - limbajului verbal; 20% - limbajului vocal (ton, ritm, inflexiunile vocii); 30% - mimicii (fizionomie, mimica feței); 40% - gesticii (kinestezica, indicatori ai corpului)” [Apud 130, p. 40-41].

Profesorul Ștefan Prutianu pune în discuție conceptul de „vocabular transformațional” [Apud 43, p. 83], lansat de Anthony Robbins. Observațiile lui Robbins sunt de-a dreptul spectaculoase, ele vizând limba engleză, una dintre cele mai bogate limbi (cel puțin 500 000 de cuvinte). Autorul descoperă un dezechilibru dintre cuvinte ce descriu emoții și sentimente negative (2086 de cuvinte) și cele care descriu emoții și sentimente pozitive (1051 de cuvinte). Cuvinte „negative”, în limba engleză, sunt aproape de două ori mai multe decât cele „pozitive”.

Membrii unei echipe de comunicare în afaceri De la Universitatea „Al.I. Cuza”, din Iași au determinat că în limba română raportul dintre cuvintele ce induc emoții negative, față de cele care descriu emoții pozitive, este de 3:1. Acest fapt este necesar să-l cunoască managerii, atunci când se implică în negocieri [96].

Bruno Medicina, italian rezident în România, cunoscut expert în comunicare, când a început să învețe limba română a fost frapat de folosirea expresiei „Nu vă supărați”, ca

modalitate curentă de a atrage atenția. Va fi mult mai bine dacă am înlocui „Nu vă supărați” prin „Fiți amabil” [Apud 43, p. 83], iar conceptul *vocabular transformațional*, vizează înlocuirea treptată a cuvintelor ce descriu emoțiile în mod negativ cu altele pozitive, iar rezultatele vor fi remarcabile, prin modul în care gândim, simțim și ce atitudine avem [Ibidem].

Pentru a comunica în mod eficient, omul apelează la cuvânt, acesta fiind decisiv în relația cu ceilalți. Vocabularul exprimă nu numai idei, ci și atitudini. Eliberarea de „*cuvinte negative* constituie garantul comunicării eficiente” [Ibidem, p. 85].

Negocierea implică transmiterea mesajului verbal. Mesajul constituie contextul explicit, care este inclus în contextul implicit. Cuvântul are sensul lui real, sensul denotativ, dar cuvintele au și un sens conotativ. Acest sens se bazează pe experiențe, atitudini, emoții și reprezintă o metacomunicare. Astfel, sensul denotativ al cuvântului este cel ce informează și reprezintă „contextul explicit”, iar sensul conotativ, ceea ce sugerează cuvântul, reprezintă „contextul implicit” [26, p. 133-134].

Succesul oricărei negocieri este comunicarea. În opinia cercetătorilor, se consideră că comunicarea constă din 355 de mesaje verbale și 655 de mesaje nonverbale. Petre Anghel definește negocierea ca o „comunicare specializată, care necesită învățare, talent și principialitate” [Apud 157, p 81].

Limbajul nonverbal poate susține, contrazice sau chiar substitui comunicarea verbală. Latura non-verbală, conform estimărilor specialiștilor în domeniu, este răspunzătoare pentru 70% - 90% din transferul de informații. La fel ca și comunicarea verbală, comunicarea non-verbală nu trebuie izolată de contextul comunicării.

Funcțiile comunicării nonverbale manifestate în negociere sunt: Sublinierea/Accentuarea, Contrazicerea, Substituirea, Complementaritatea, Ajustarea/Reglarea, Repetarea.

Aceste funcții ale mesajului nonverbal facilitează procesul de negociere în cazul când comunicarea verbală se completează prin comunicarea nonverbală, însă în cazul când mesajul nonverbal contrazice mesajul verbal, partenerul de negociere manifestă o reticență în privința adoptării unor decizii avantajoase și negocierea intră în impas.

Mesajul paraverbal este acela care „însoțește mesajul verbal și îl completează. Vocea unui negociator trebuie să se potrivească cu demnitatea și statutul lui profesional” [108, p. 143]. Comunicarea paraverbală poate influența multe decizii în negocieri.

Alte elemente specifice de comunicare în procesul de negociere sunt întrebările. A pune întrebări potrivite este o artă. „O întrebare bine aleasă poate deschide sau reorienta negocierea” [42, p. 216]. O modalitate de solicitare a feedback-ului este prin lansarea de întrebări. Deosebim

cinci tipuri de întrebări: Directe/Limitate, Dirijate/Orientate, Exploratoare, Clarificative, Închise, Specifice, Ipotetice, Sugestive, Rezumative. Alte câteva tipuri de întrebări sunt prezentate în Anexa 12.

Funcțiile întrebărilor în cadrul negocierilor:

1. Atragerea sau concentrarea atenției;
2. Obținerea unor informații specifice;
3. Oferirea unor informații;
4. Determinarea acțiunii celeilalte părți;
5. Determinarea celeilalte părți să se gândească la o concluzie [73, p. 44].

Întrebările în cadrul negocierilor necesită o atenție sporită, deoarece întrebările corect formulate și adresate, conform unei logici bine determinate și a unui spirit analitic, au tendința de a influența cursul negocierii și de a decide rezultatele procesului.

Comunicarea în negociere trebuie să aibă nu numai o latură „logică”, dar și „psihologică” [22], deoarece negocierea este o formă specifică de comunicare, iar modul ei de abordare este analog cu cel al unui act de comunicare complex.

Așadar, fără comunicare nu există negociere. Negocierea este un proces de comunicare, care are ca obiectiv aprobarea unei decizii manageriale mutual acceptabile. Comunicarea e dificilă, fie și între oameni care posedă un sistem de valori și o experiență comună, de aceea în cadrul unei negocieri, managerul trebuie să prevadă că partenerul poate înțelege în mod eronat mesajul, distorsionând comunicarea [62].

Distingem o interpretare schematică a comunicării specifice negocierii prezentată în Fig. 1.5.

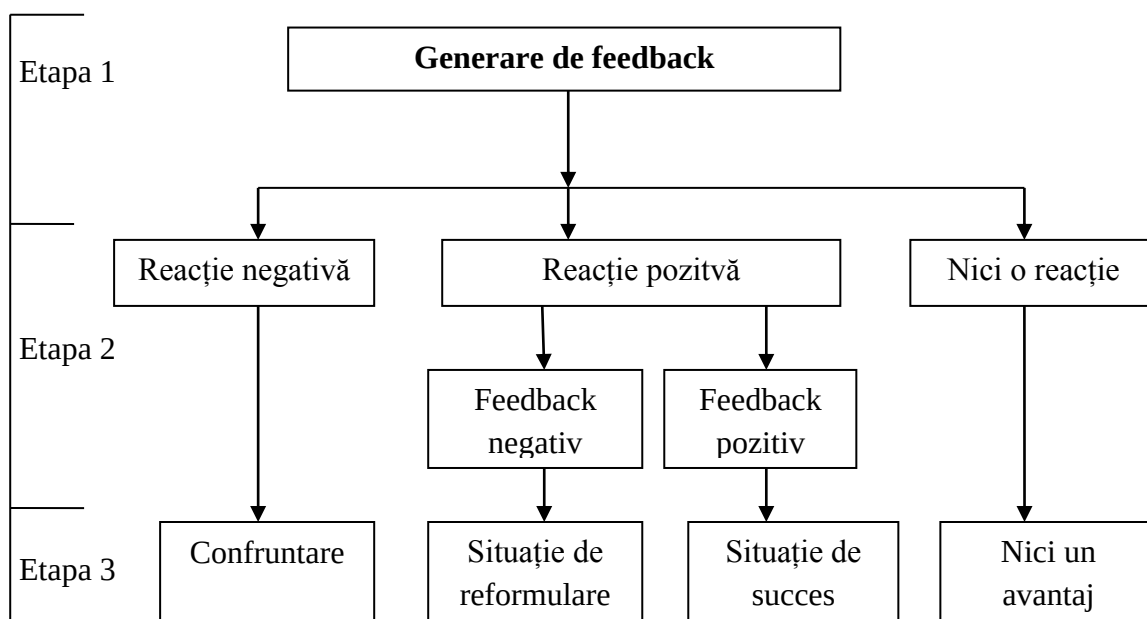


Fig. 1.5. Schema comunicării în negociere [26, p. 153]

Feedback-ul în cazul negocierii este folosit de manager ca o invitație la inter-acțiune prin comunicare. Feedback-ul trebuie să fie „un mesaj scurt, obiectiv, direct, clar și specific” [Ibidem, p. 153], evitând generalitățile, ambiguitățile și exprimarea indirectă.

Contextul influențează emiterea și recepționarea mesajului, iar adaptarea partenerilor la context, prin examinarea feedback-ului, asigură reușita în negociere. Pentru aceasta este necesar ca managerul - negociator să posede abilitatea de a negocia și să cunoască tipurile de strategii, tehnici și tactici de negociere și tipurile de întrebări specifice procesului de negociere.

Astfel deducem că „doar atunci când managerul va stăpâni eficient strategiile de negociere și cele de comunicare, va putea convinge și manipula partenerul pentru a-l face să coopereze” [108, p. 144].

În concluzie, putem menționa faptul că o comunicare managerială eficientă în procesul de negociere necesită conștientizarea de către parteneri a contextului în care acesta se desfășoară, context cu multiple și variate implicații, de la nivel macro-social până la nivel micro-social, incluzând nuanțe lingvistice.

Pentru a putea susține punctul de vedere în negocieri, pentru managerii școlari este necesar ca ei să fie buni comunicatori. Orice negociere presupune un proces de comunicare, pe baza căruia urmează să se ajungă la un numitor comun, astfel „rezultatul negocierilor este de cele mai multe ori direct proporțional cu eficiența comunicării” [124, p. 9], deoarece negocierea este indubitabil inseparabilă de comunicare.

Comunicarea și negocierea sunt mijloacele, modalitățile concrete de lucru ale unui manager, prin care acesta îndeplinește coordonarea unui grup într-o instituție de învățământ.

Succesul în management depinde în mod decisiv de abilitatea de comunicare și negociere a managerului școlar. Programele de formare, pregătire și perfecționare ale managerilor școlari trebuie să pună un accent deosebit pe dezvoltarea abilităților, dexterităților de comunicare și negociere, pentru practicarea unui management educațional eficient.

1.3. Specificul negocierii educaționale

Realizările actuale ale societății impun o dezvoltare a tuturor sferelor, inclusiv a domeniului educațional. În condițiile dezvoltării de anvergură a societății, ce prevăd modernizarea continuă a sistemului de învățământ, implementarea noilor strategii negociatoare în cadrul sistemului educațional este absolut indispensabilă.

În Figura 1.6. este prezentată incluziunea procesului de negociere ce are loc în diverse contexte, inclusiv în contextul educațional.

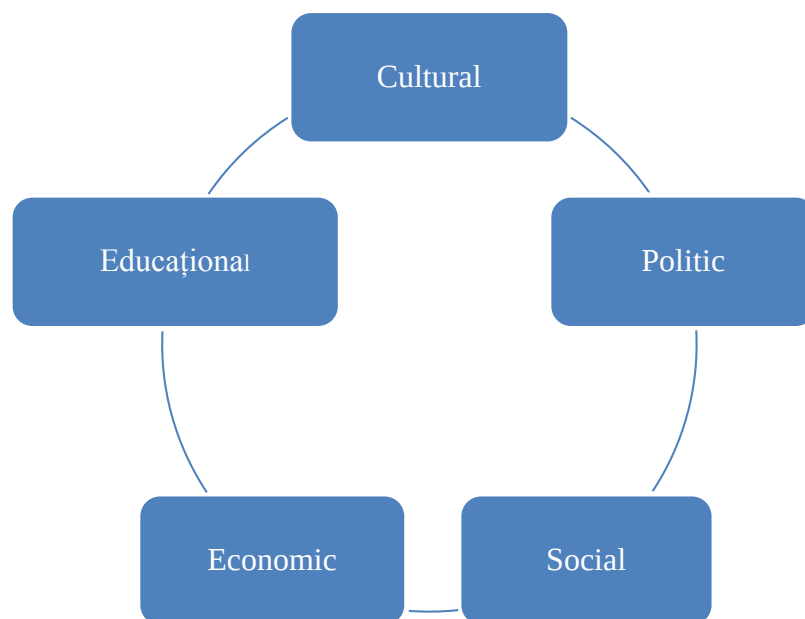


Fig. 1.6. Contextele negocierii

Dezvoltarea competențelor de negociere este una din problemele principale ale demersului educațional contemporan, „deoarece capacitatea unui manager angajat într-un act de negociere, în temeiul unor abilități, este o trăsătură specifică a specialistului modern” [67, p. 16].

Negocierea și comunicarea sunt „cei doi piloni care permit managerilor să valorifice la un nivel superior patrimoniul pe care-l gestionează” [17, p. 4], patrimoniul fiind educația, ce reprezintă valoarea supremă a omenirii, „o componentă fundamentală a societății, ce asigură transmiterea și reproducerea culturală, socializarea membrilor tinerei generații” [172, p. 596].

Negocierea este o „activitate managerială esențială” [75, p. 3] și cheia succesului managerial, ce asigură competitivitatea pe piața educațională.

Procesul de negociere este frecvent abordat în managementul organizațional și reprezintă „consultarea dintre două sau mai multe părți în scopul încheierii unui acord” [64, p. 204].

Negocierea contribuie la desfășurarea activităților manageriale prin care sunt stabilite normele sociale și profesionale care guvernează instituția de învățământ. Rolul negocierii a evoluat, s-a extins conform evoluției concepțiilor și instrumentelor manageriale, o deosebită importanță acordându-se deciziei participative [59].

Negocierea managerială „reflectă procesul prin care managerul soluționează divergențele dintre grupuri, indivizi în legătură cu sarcinile de muncă din instituție, iar 20% din timpul managerului este pentru rezolvarea conflictelor manageriale” [Ibidem, p. 274].

Negocierea didactică determină stabilirea și asumarea de către cadre didactice și elevi a responsabilităților care le revin în activitatea didactică. Termenul, care este preluat din literatura pedagogică americană, este folosit cu un sens asemănător de *tranzacție educațională*, ce

presupune „o discuție, un acord, o decizie comună, pe bază cărora se încheie un contract pedagogic, explicit sau implicit” [103, p. 233].

Având drept reper definițiile cu referire la negociere, negocierea managerială și negocierea didactică, prin sintetizare, a fost definit conceptul de negociere educațională.

Negocierea educațională 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.

Negocierea educațională corelaționează armonios cu arta, talentul, vocația și știința, presupunând fermitate, somitate, perspicacitate, răbdare și empatie, empatia fiind unul dintre fenomenele de rezonanță emoțională și afectivă care contribuie la demararea comunicării interpersonale, atât de necesară în cadrul procesului de negociere [67].

G. Nierenberg în „The art of negotiating” menționează că „pentru a reuși, negociatorul trebuie să combine vivacitatea unui foarte bun crimeur, cu sensibilitatea unui artist, el trebuie să observe interlocutorul și dincolo de masa tratativelor, cu ochiul ager al unui trăgător de elită, mereu pregătit să descopere orice schimbare în strategie” [Apud 67, p. 18], astfel din categoria trăsăturilor necesare pentru un negociator sunt: inteligența, inventivitatea, cutezanța, sobrietatea, capacitatea de adaptare la situații imprevizibile, flerul și tactul.

Managerul școlar nu este persoana care memorează coduri și legi, ci el trebuie să fie un factor dinamic, care să organizeze și să monitorizeze procesul de pregătire al elevilor pentru a realiza obiectivele fixate în planurile de învățământ spre atingerea finalităților prescrise de Codul Educației, de „Educația - 2020” - strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 și alte acte normativ oficializate.

Astfel, *negocierea este un proces* indispensabil *managementului educațional* și constă în „consultarea dintre două sau mai multe părți în scopul încheierii unui acord” [64, p. 204].

O procedură de neînlocuit din arsenalul metodelor de soluționare efectivă dar și respectabilă a situațiilor conflictuale, este negocierea care se impune a fi inerentă în conducerea oricărei instituții de învățământ. Negocierea a devenit o condiție esențială pentru atingerea obiectivelor și pentru existența unei instituții de învățământ în această concurență mare pe piața educațională.

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) [92].

Negocierea este deseori privită de managerii școlari ca fiind o preocupare ce consumă prea mult timp și energie, mai mult decât au ei la dispoziție. De aceea unii optează pentru metode mai puțin eficiente de a obține ceea ce doresc. De exemplu, ei se folosesc de:

- **Autoritate.** A spune oamenilor că o decizie nu poate fi discutată poate părea mai simplu decât a negocia, dar negocierea oferă rezultate pe termen lung care sunt mult mai eficiente.
- **Constrângere.** A-i forța pe oameni să facă ceva poate „merge” la început. Dar această metodă dă naștere la resentimente, îi poate determina pe oameni să devină necooperanți.
- **Un arbitru.** A lăsa o persoană neutră să decidă asupra rezultatului, este în aparență doar mai simplu decât a ajunge, de comun acord, la o înțelegere [83, p. 6].

Multitudinea situațiilor divergente în care managerii ar trebui să manifeste un comportament adecvat, a condus la constituirea unor **modele specifice de preîntâmpinare a conflictelor**:

- *Modelul Canter:* în toate situațiile, managerul să se comporte pozitiv, să conștientizeze scopurile și cerințele de rezolvare, normele disciplinare, de participare;
- *Modelul Glasser:* terapia realității, cu raportarea comportamentului la specificul mediului, la cerințele și dificultățile lui, prin analize, dezbateri;
- *Modelul Kounin:* rolul „efectului de undă” asupra grupului, atunci când se aplică o sancțiune, aceasta se reflectă asupra tuturor membrilor grupului;
- *Modelul modificărilor de comportament:* un comportament se întărește datorită consecințelor pozitive sau negative, pe care le are. Repetarea unui comportament pozitiv, va conduce la o schimbare;
- *Modelul consecințelor logice:* are loc o autoanaliză din partea subordonaților pentru a prevedea consecințele abaterilor, cu sprijinul managerului, al colegilor [30, p. 181].

Primul pas spre o negociere eficientă este înțelegerea faptului că negocierea nu este o competiție, ci o oportunitate de a stabili relații de bună colaborare, deoarece oamenii sunt cu toții implicați în obținerea acordului cu privire la soluția pe care vor trebui să o aplice. Deseori o negociere poate forma baza unei legături solide între cele două părți.

Negocierea eficientă, conform opiniei specialiștilor se desfășoară în funcție de patru axe majore ale negocierii, reprezentate în Figura 1.7. Aceste axe sunt: formularea obiectivelor, cunoașterea limitelor, determinarea strategiei de relaționare și cunoașterea mizelor, a riscurilor, pe care este bine să le stabilim înainte de orice negociere importantă.

Obiective Clarificarea obiectivelor personale și ale partenerului. Acceptarea dialecticii: interese comune/interese opuse	Strategie Formularea unei prime propuneri ca punct de referință. Atitudine voluntară, agresivitate față de problemă nu față de persoană. Evitarea unei atitudini de genul „totul sau nimic”. Evitarea înfruntării; respectarea cadrului de desfășurare a negocierii. Încercarea de a avea o negociere echilibrată.
Riscuri Care este riscul pentru fiecare parte dacă negocierea eșuează? Eficacitatea este invers proporțională cu riscul.	Cadrul de desfășurare Limitele personale. Limitele partenerului. Ce este negociabil? Ce nu este negociabil?

Fig. 1.7. Cele patru axe ale unei negocieri [88, p. 126]

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.

Parcurgerea etapelor unei negocieri ne ajută să planificăm și să asigurăm o finalitate cu un rezultat propice partenerilor, scopul final al negocierii este acela de a obține o soluție reciproc avantajoasă, astfel încât ambele părți să se declare satisfăcute de rezultat.

În urma analizei ideilor expuse pe parcurs, am sistematizat etapele negocierii în Tabelul structurării etapelor negocierii în ordine cronologică (Anexa 3) și am stabilit că pentru o negociere reușită în educație este importantă următoarea succesiune de etape:

1. Pregătirea negocierii. Această etapă este fundamentală în negocierea efectivă, de aceea trebuie să-i acordăm o atenție sporită și performanțele noastre se vor îmbunătăți considerabil. Pregătirea este esențială pentru negociere. Există trei elemente de bază: stabilirea obiectivelor negocierii; evaluarea cazului celeilalte părți; evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe.

2. Elaborarea unei strategii. În cadrul acestei etape este bine să fie aleasă strategia cea mai bună, indiferent cât de dificilă ar fi, experiența o va face accesibilă. Pe lângă elaborarea strategiei, trebuie să fie determinat stilul de negociere adoptat.

3. Începerea negocierii. Pentru a purcede la demararea unei negocieri, în primul rând e necesar să fim siguri că înțelegem ce dorim să comunicăm și abia apoi să ne expunem. Este cel

mai important moment pentru a da tonul negocierii. Există două elemente-cheie pentru demararea negocierii: începerea negocierii și stabilirea ordinii de zi.

4. Clarificarea pozițiilor. În cadrul acestei etape un rol esențial au întrebările care sunt valoroase în stabilirea pozițiilor părților negociatoare și care contribuie la elucidarea tuturor impreciziilor. Această etapă a negocierilor are trei faze: obținerea informațiilor; testarea argumentelor; testarea pozițiilor.

5. Negocierea. Această etapă reflectă un raport de forțe, o inteligență opusă unei alte inteligențe. Etapă respectivă poate fi împărțită în trei părți componente: obținerea concesiilor; depășirea impasurilor și încercarea de a obține un acord.

6. Încheierea negocierii. Conform acestei etape, nimic nu este stabilit, până când nu este stabilit corect. Etapa de încheiere a negocierii cuprinde trei pași: formularea unui acord; asigurarea aplicării lui și trecerea în revistă a experienței de negociator [73, p. 31-54].

Procesul rațional de parcurgere a procesului de negociere constă dintr-o serie de etape pe care managerii le urmează, fie formal, fie pe baza intuiției, în alegerea alternativei considerate optimă.

Astfel conchidem că această succesiune logică a etapelor în negociere asigură o bună derulare a dezbaterilor, iar parcurgerea etapelor implică spectrul negocierii educaționale ce constă în: personalitatea negociatorului, perspicacitatea, talentul, flerul, intuiția și experiența de negociere.

Evident, în condițiile unui sistem educațional în schimbare și ale unui mediu „turbulent” într-o societate într-o perioadă de tranziție, activitatea managerială cere să se acorde o atenție sporită aspectelor de negociere și soluționării conflictelor ce apar inevitabil în acest amplu proces și trebuie cunoscute, în esență, aspectele de negociere, strategiile, tehnicile, tacticile de negociere pentru a soluționa rapid și eficient divergențele din interiorul colectivului unității școlare sau cele posibile în raport cu comunitatea. Acestea se impun a fi rezolvate într-o transparență deplină și prin consens, iar competența de negociere ar facilita realizarea activităților manageriale și ameliorarea managementului instituțiilor de învățământ.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

1. Procesul de negociere este foarte complex, deoarece este omniprezent și reprezintă o condiție indispensabilă pentru realizarea funcțiilor și activităților manageriale, negocierea fiind una din cele mai importante premise atât a consecvenței, cât și a dezvoltării unei instituții de învățământ.

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*.

2. Multitudinea de concepții analizate ne permite să precizăm importanța incontestabilă a negocierii, ce reprezintă o realitate a lumii contemporane, o necesitate care nu mai poate fi contestată, deoarece s-a dovedit a fi o metodă practică și eficientă de rezolvare a unor situații conflictuale la nivel de unitate de învățământ, la nivel regional, la nivel național și internațional.

3. Managementul conflictului la nivelul instituției de învățământ prevede o modalitate sigură de aplanare a situațiilor divergente, prin demararea proceselor de negociere. Astăzi când suntem într-un proces continuu de schimbare și modernizare a sistemului de învățământ, iar situațiile conflictuale sunt cu adevărat inevitabile, negocierile reprezintă o soluție reală.

4. În prezent negocierile sunt considerate o problemă științifică de deosebită importanță, procesul de negociere este recunoscut ca o nouă direcție de cercetare științifică, care cuprinde negocierile în cele mai diverse domenii, inclusiv în domeniul managementului educațional.

5. 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.

6. 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.

7. Prin cele expuse în capitolul 1 este conturată **problema cercetării**: *Care sunt reperele teoretice și metodologice ale formării competenței de negociere educațională și cum poate fi ameliorat managementul instituției preuniversitare prin valorificarea acestei competențe*, care poate fi soluționată prin: definirea conceptului de negociere educațională și competență de negociere educațională; elaborarea Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor; elucidarea premiselor curriculare ale formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar; implementarea Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul

preuniversitar; formularea concluziilor privind formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar. În această ordine de idei se confirmă **scopul cercetării**, ce constă în fundamentarea teoretico-practică a reperelor pedagogice de formare a competenței de negociere educațională a managerilor școlari. În vederea realizării scopului sunt evidențiate **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

2. CADRUL METODOLOGIC DE FORMARE A COMPETENȚEI DE NEGOCIERE EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR ȘCOLARI

2.1. Managerul școlar: competențe, roluri și responsabilități

Managementul, secole la rând, a fost considerat ca artă, una dintre cele mai vechi arte, pe care omul a perfecționat-o neîncetat, înainte ca managementul să devină știință. Conform dovezilor științifice, managementul a fost exercitat înainte de anul 5000 î.e.n. de civilizația sumeriană antică [102]. Artă cere noutate și schimbare, nu trebuie să ne limităm doar la cunoștințe, dar trebuie să alegem noul, ineditul, astfel managerul este chemat nu pur și simplu să meargă în pas cu timpul, dar și să-l depășească, având viziuni inovatoare, ce reprezintă de facto o actualitate în epoca contemporană [181].

Managementul educațional este „o nouă filosofie a conducerii” [78, p. 67], un tip de conducere superioară a sistemului de învățământ, orientată spre obiective bine definite, ce necesită un complex de competențe profesionale în conformitate cu cerințele societății informațional - democratice și ale paradigmei curriculare, fiind totodată și unul dintre factorii esențiali, care explică succesul sau insuccesul unei instituții de învățământ.

Activitatea managerială organizatorico-profesională în organele de conducere ale instituției de învățământ prevede ca managerul școlar, în calitate de reprezentant educațional, să fie înzestrat cu calități și competențe profesionale.

Formarea și dezvoltarea competențelor, în domeniul managerial, constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată în cadrul mediului profesional. Competența înseamnă a ști să acționezi, a vrea să acționezi dar și a putea să acționezi, ea trebuie să aibă un context și să vizeze procesul care conduce la rezultate.

Termenul „competență” provine din limba latină „competentia”, iar din limba engleză „competence” reprezintă capacitatea unei persoane de a corespunde cerințelor din cadrul unui anumit domeniu. Competențele nu sunt fixe și codificate, dar flexibile și într-o permanentă evoluție [97].

Importanța termenului de „competență” a devansat sfera cercetării intrând chiar în conținutul unui text de lege, promulgată în 1991, în Franța. Conceptul dat se referă la o nouă categorie a particularităților individuale, fiind o analiză multidimensională în care se reflectă și reprezentările competențelor proprii și potențialitatea de identificare și de dezvoltare a lor, examinate la nivel individual și instituțional. Recent accentul s-a transferat pe experiență ca formă de acumulare de cunoștințe, capacități și atitudini, ca confirmare a formării competenței. Formarea și dezvoltarea competențelor se realizează prin trei modalități recunoscute: „inițială-

înainte de viața activ-profesională; *continuă* - pe parcursul întregii activități profesionale și *directă* - impusă de o profesie anumită, pentru care nu a existat o pregătire specială” [159, p. 56].

Competența are o multitudine de definiții, care reflectă istoria variată a conceptului. Deși conceptul este ușor de înțeles, el nu este atât de simplu de definit. Pentru a ne determina poziția în această arie de referință, propunem câteva concepte în evoluție.

Conform Dicționarului limbii române moderne din 1958, competența „este capacitate a cuiva de a se pronunța asupra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei” [Apud 37, p. 61].

Conceptul de competență determină „capacitatea unei persoane de a interpreta un fenomen, de a soluționa o problemă, de a lua o decizie sau de a efectua o acțiune în exercitarea unei funcții” [11, p. 25]. În *plan obiectiv*, ierarhia competenței este reprezentată de natura și complexitatea sarcinilor care formează conținutul a diverse domenii de activitate și al funcțiilor distincte; în *plan subiectiv*, competența este rezultatul cunoștințelor, deprinderilor, priceperilor, aptitudinilor și trăsăturilor de caracter și temperamentale de care persoana dispune pentru a realiza funcția cu care este împuternicit [Apud 37].

În Dicționarul de psihologie, U. Șchiopu definește competența ca fiind „capacitatea profesională remarcabilă, izvorâtă din cunoștințe și practică, ce conferă randament, precizie, siguranță și permite rezolvarea situațiilor dificile în direcția în care s-a format” [Apud 37, p. 62].

În opinia lui Guy le Boterf, competența reprezintă o combinație de resurse pentru a produce o performanță. În viziunea lui „competența este indisolubil legată de acțiune, ea nu poate fi separată de condițiile de punere în aplicare, ci depinde de situația și de contextul în care se exprimă” [Apud 57, p. 10]. El afirmă că primordial este de a ști să acționezi „savoir-agir”, aceasta semnifică a ști să mobilizezi „savoir-mobiliser”, a ști să combini, a ști să transpui, a ști să integrezi „savoir intégrer”, a ști să transferi „savoir-transférer” resurse într-un context profesional.

În definiția lui Ph. Perrenoud, competența este „capacitatea de mobilizare a resurselor cognitive, afective și psihomotorii pentru a interveni în situații particulare” [Apud 37, p. 62-63].

C. Delory consideră că „o competență este un ansamblu integrat de cunoștințe, deprinderi și atitudini care permite subiectului să se adapteze în fața unei categorii de situații, să rezolve probleme și să realizeze proiecte” [Apud 57, p. 12].

Noțiunea de competență o putem prezenta ca pe un ansamblu structural - funcțional, dinamic constituit din: *componente cognitive* (cunoștințe, informații, date), *componente operaționale* (scheme de acțiune, algoritmi de lucru, tehnici de rezolvare a situațiilor problematice) și *componente atitudinale*, concretizate în trăsături de caracter și comportamente.

Școală britanică face diferența între „competence” și „competency.” Termenul de „**competence**” se referă la competența generală, calitatea unei persoane sau un set de calități care îi permit să acționeze în anumite situații, iar termenul de „**competency**” se referă la un set de trăsături de caracter care predispun la anumite acțiuni, competențe specifice, set de activități pe care le putem folosi pentru a măsura, a face dovada competenței generale [97].

Competența merge dincolo de cuvinte, ea reprezintă „abilitatea liderului de a transmite, de a plănuși și de a proceda” [100, p. 38], astfel încât ceilalți să intuiască faptul că el știe cum se va face și să știe că vor să-l urmeze.

Conform afirmației lui D. Slade, „competența nu se reduce la tehnica efectuării unui lucru sau la informațiile necesare practicării activității, ci cuprinde și atitudinea față de activitate, ca expresie a unor trăsături personale și valori” [Apud 33, p. 255].

S. Baciuc specifică în următoarea afirmație că „competențele cuprind activități-cheie pe care un angajat trebuie să le realizeze pentru a îndeplini complet activitatea enunțată în domeniul de competență” [5, p. 64].

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).

Așadar, *competența* reprezintă capacitatea unei persoane de a îndeplini o sarcină specifică la un standard înalt, de aceea competența înglobează:

- **Cunoștințe** (din limba latină „cognoscere” - a ști, a înțelege). Ele desemnează capacitatea managerilor de a cunoaște, a înțelege ceea ce există în societate și în cadrul instituției de învățământ.
- **Priceperile** reprezintă capacități psihologice care rezidă în aplicarea practică în mod conștient a cunoștințelor asimilate temeinic, fiind în același timp operante și funcționale.
- **Aptitudinile** vizează calitățile psihice: stăpânirea de sine, răbdarea, flexibilitatea, creativitatea, gândirea pozitivă, gândirea logică.
- **Abilitățile** se referă la îndemânări, priceperi, iscusințe, dobândite pe parcursul timpului, pentru a persuadea și influența, pentru a crea un climat optim de lucru, pentru a face concesii, pentru a trata conflicte, pentru a comunica, colecta și interpreta informații.
- **Deprinderile** sunt componente automatizate ale activității. Ele se formează praxiologic în mod conștient. În procesul formării lor sistematice, conștiința are un rol coordonator asupra acțiunilor și operațiilor care urmează să se automatizeze prin practică.
- **Atitudinile**, conform afirmației lui P. Popescu-Neveanu, „sunt modalități conștiente de raportare a unor acțiuni față de anumite laturi ale vieții sociale și de propria persoană” [Apud 59,

p. 292]. Atitudinea include trei componente: cognitivă (convingeri proprii); afectivă (emoții); comportamentală (exteriorizarea emoțiilor și convingerilor).

În „Educația - 2020”, strategie de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020, obiectivul specific 4.3. vizează „Reconceptualizarea formării inițiale a cadrelor didactice prin dezvoltarea competențelor acestora, necesare pentru realizarea noului parcurs educațional caracteristic unui mediu complex, într-o societate globală a cunoașterii în continuă schimbare” [154, p. 51], ceea ce accentuează necesitatea formării de competențe inclusiv pentru managerii școlari pentru a putea îngloba instituția de învățământ într-o societate ultramodernă.

Modelul managerial propus de J. Ericsson, în ceea ce privește competențele, stipulează:

- **Capacități intelectuale** - suplețea minții, vivacitatea intelectuală pentru a identifica probleme, a analiza rațional situațiile.
- **Respectul de sine** - cunoașterea propriei persoane trebuie să fie aprofundată și realistă, să manifeste echilibru, încredere în sine, colaborare și flexibilitate.
- **Deschiderea spre ceilalți** - interes și respect sincer pentru parteneri, acordarea maximului de încredere, comunicarea, capacitatea și dorința de a lucra în echipă.
- **Perspectiva** - a stăpâni situația în ansamblu, concentrare asupra esențialului, capacitate de analiză din diferite puncte de vedere, într-o manieră analitică, dar și sintetică.
- **Obiective și rezultate** - capacitatea de a analiza, spirit dezvoltat, perseverență, a lua decizii, asumarea responsabilității chiar și în situații ce comportă riscuri și incertitudini. Obiectivele trebuie să fie ambițioase dar și realiste [Apud 37, p. 67].

P. F. Druker afirmă că „sarcina managerului este aceea de a fi din ce în ce mai eficient, toți ar trebui să exerseze eficiența până când aceasta va deveni deprindere, obicei, eficiența se poate învăța și trebuie să fie învățată” [Apud 37, p. 7], astfel se formează competența.

Profilul de competență al managerului școlar se structurează pe trei domenii:

- **Autoritatea/Responsabilitatea** reprezintă capacitatea de a analiza, prognoza, planifica, organiza, coordona în mod eficient variate activități: de a repartiza eficient resursele financiare, de a gestiona corect timpul, de a elabora regulamente, organigrame, de a lucra cu personalul didactic și auxiliar, de a clasifica ordinea priorităților, de a delega sarcini, de a autocontrola comunicarea verbală.
- **Procesul de învățământ** presupune controlul și corelarea proiectelor manageriale, motivarea cadrelor didactice, organizarea cursurilor de formare continuă, întocmirea schemei orare, elaborarea materialelor de analiză a eficienței procesului de învățământ, analizarea lecțiilor asistate, colaborarea eficientă cu șefii comisiilor metodice.

- **Relațiile interpersonale** prevăd abilitatea de a comunica, de a releva ideile principale, de a respecta promisiunea, de a păstra autocontrolul, de a rezolva stări conflictuale, de a aborda un stil de conducere optim, de a fi flexibil, de a menține relații cu autoritățile, de a fi demn și hotărât în reprezentarea instituției, de a se orienta rapid și sigur [Ibidem, p. 68].

Competența managerului este o condiție a autorității și o constituentă a personalității ce prevede abilitatea de a se pronunța asupra unui lucru, de a formula idei, politici noi, de a comunica clar și convingător în baza unei cunoașteri profunde a problemei respective, deoarece liderul trebuie să aibă în fața subordonaților o imagine adecvată, să demonstreze prin exemplul personal, prin cine este și ce face [139].

Competența unui manager are două componente:

- Profesională, constând în „a ști să faci”, inclusiv „a ști să decizi”;
- Decizională, constând în „dreptul de a decide” [Ibidem, p. 76].

Un manager competent trebuie să știe a organiza, a gândi strategic, a lua decizii pe termen lung, a avea abilitatea de a înțelege gradul de complexitate a problemelor și a ști ce să facă pentru a ajunge la rezultatul propus.

De aceea este nevoie de anumite standarde clar definite și accesibile, acreditate pentru a măsura abilitățile a ceea ce poate face o persoană competentă.

Managementul competențelor relevă aprecierea și valoarea persoanei. În esență, în cazul angajării în funcție de conducere, managerul este evaluat prin aprecierea nivelului de îndeplinire a responsabilităților manageriale, a exigențelor față de locul de muncă, iar în cazul competențelor, accentul se pune direct pe evaluarea potențialului și capacității de dezvoltare, autoaprecierea nivelului de pregătire, valorizarea și valorificarea managerului. [33].

Studiile în domeniu atestă că valorificarea competențelor stabilește aspecte noi cum este creativitatea, implicarea, participarea, responsabilitatea, decizia, ceea ce înseamnă că se extinde spectrul competențelor.

Dintre lucrările apărute în România în anii 1990-2000 și care se referă la managerii din învățământ, le semnalăm pe cele ale lui I. Jinga [80], E. Joița [82], Ș. Iosifescu [75]. Încercând o sinteză a cerințelor atribuite unui bun conducător din învățământ, determinăm că acesta trebuie să întrunească următoarele caracteristici: sănătos din punct de vedere fizic și psihic; energic și perseverent; hotărât; responsabil; vizionar; altruist; loial; competent; inteligent și cult; deschis către nou; capabil să comunice și să stabilească contacte în folosul organizației școlare. [Ibidem, p. 255-256], deoarece competența vizează performanța unui manager eficient.

Din circa 100 de studii de acest fel, doar în 5% din ele este prezent același număr de trăsături comune, printre acestea prevalând inteligența, energia și inventivitatea.

În figura 2.1. sunt prezentate competențele într-una dintre dimensiunile leadershipului. Aceste competențe le putem încadra într-un proces radial de satisfacere, care se reflectă în centru prin trebuințe, emoții, mecanisme defensive, motivații și trăsături de caracter. Urmează valorile, atitudinile, imaginea despre sine, la rândul lor sunt urmate de competențe și cunoștințe. Efectul interacțiunii dintre aceste seturi de variabile se manifestă în comportamente și acțiuni.

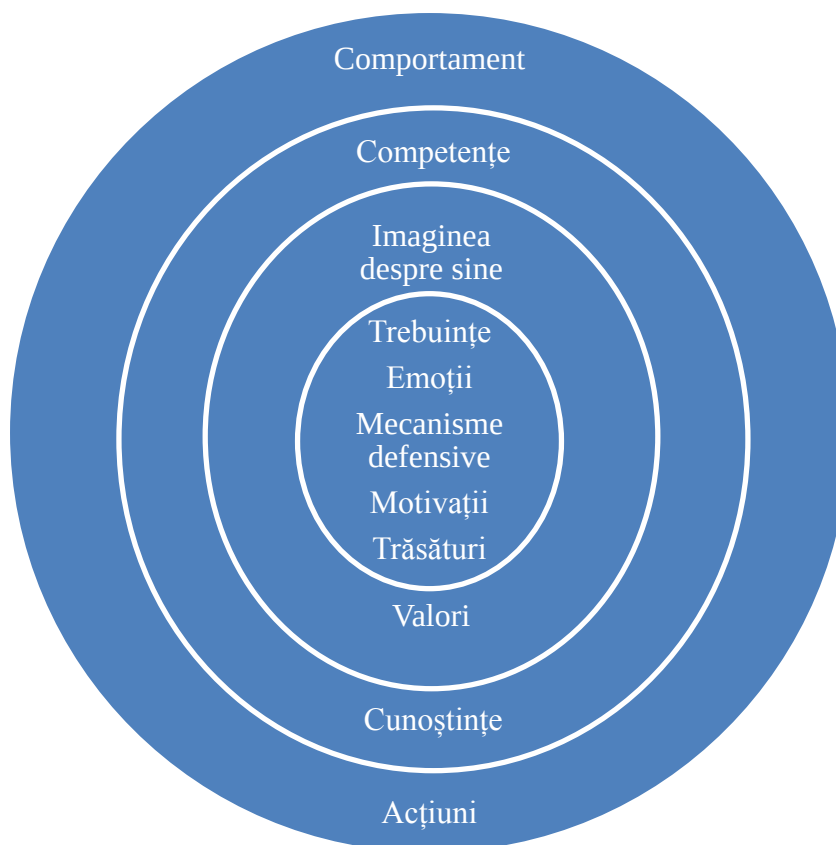


Fig. 2.1. Cercul competențelor [86, p. 252]

În opinia multor specialiști, managerii de astăzi trebuie să întrunească competențe din 11 arii: managementul propriei persoane, valori pregnante, țeluri clare, dezvoltare personală continuă, abilități în rezolvare de probleme, creativitate înaltă, influență mare, intuiție managerială, abilități de supervizare, abilități de instruire individuală și în echipe.

În pregătirea managerială se impune formarea de competențe în structură:

1. **Nivelul personal:** competențe ce realizează echilibrul intern și interferarea în fiecare dintre cele cinci dimensiuni ale sinelui: corp, spirit, emoții, sisteme neurosenzoriale și conștiința.
2. **Nivelul echipei:** competențe privind capacitatea de a motiva, de a comunica, de a dezvolta atât structura, cât și procesele din cadrul echipei.
3. **Nivelul cultural:** competențe ce conduc spre armonie în organizație, prin realizarea sarcinilor și menținerea bunelor relații între oameni, ce solicită cunoștințe, atitudini, valori și creativitate [33, p. 260].

Managementul educațional denotă realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției de învățământ, îndeplinirea misiunii școlii, expresie a viziunii și culturii instituției de învățământ. Activitatea managerială se centrează pe conducerea și coordonarea subalternilor și pe dirijarea potențialului acestora. Relaționarea eficientă a managerului școlar în mediul instituțional educațional sau în mediul extern este garantată de dezvoltarea capacității de a folosi, în rezolvarea problemelor, toate categoriile de competențe. Conform celor menționate, deducem că pentru un manager școlar este oportun și obligatoriu ca acesta să posede un spectru vast de competențe, care vor facilita realizarea funcțiilor manageriale și reputarea proceselor de negociere. Astfel, un deosebit interes prezintă structura competențelor cerute de funcțiile de manager de unitate de învățământ și domeniile lor de aplicare în sistemul de învățământ din România. Susținem că pentru proiectarea și demararea unei negocieri, această structură de competențe, care este reprezentată în Tabelul 2.1., ar fi valabilă pentru un manager-negociator.

Tabelul 2.1. Tabelul competențelor funcției de manager de unitate de învățământ și domeniile lor de aplicare [33, p. 262-263].

Categorii de competențe	Competențe specifice	Domenii de aplicare
Competențe de comunicare și relaționare	- A selecta căile și mijloacele de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial. - A se adapta la situații variate/neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor educaționale. - A soluționa situațiile conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate.	1.Climatul de muncă 2.Consultanța 3.Relația cu comunitatea 4.Comunicare cu elevii
Competențe psiho-sociale	- A valoriza particularitățile individuale și de grup ale interlocutorului, în scopul realizării comunicării eficiente. - A adopta un comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea climatului de colaborare.	5.Deontologia profesională
Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale	- A sintetiza informația pentru crearea unei baze de date utile actului managerial. - A valorifica informațiile de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional. -A utiliza tehnicile și tehnologiile informaționale computerizate pentru eficientizarea și asigurarea calității lor.	6.Sistemul informațional computerizat.
Competențe de conducere și	- A proiecta, organiza activitățile în vederea realizării unui demers educațional de calitate.	7.Procesul educațional

coordonare	- A coordona procesul instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar. - A gestiona actul decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru din unitatea de învățământ.	8.Managementul ședințelor
Competențe de evaluare	- A stabili obiectivele și criteriile de evaluare cu respectarea principiilor managementului calității. - A utiliza tehnicile și instrumentele de evaluare specifice procesului educațional. - A evalua demersul educațional în scopul identificării necesarului de formare a personalului.	9.Procesul educațional 10.Formarea inițială și continuă a personalului
Competențe de gestionare și administrare a resurselor	- A gestiona resursele materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial, cu respectarea legislației generale și specifice. - A selecta resursele umane potrivit specificului unității de învățământ.	11.Resurse financiare și materiale 12.Resurse umane
Competențe care vizează dezvoltarea instituțională	- A analiza contextul educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională. - A proiecta strategia de dezvoltare instituțională - A promova valorile naționale și europene în educație prin programe și parteneriate.	13.Cadrul instituțional 14.Proiectele, programele și parteneriatele
Competențe ce vizează self-managementul	- A evalua propria activitate în scopul creșterii calității actului managerial. - A selecta traseul propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției.	15.Cariera managerială

În cadrul studiului din 1990, J. Weber relevă faptul că 72% dintre respondenți accentuează predilecție pentru valori individuale. Dintr-o listă de 15 categorii (attribute) ei au determinat că pentru manageri sunt specifice: integritatea (încrederea, caracterul) și competența (capabil, productiv, eficient).

Conform acestui studiu, constatăm că competența este un atribut notabil și evident pentru funcția de manager. De asemenea, analiza literaturii de specialitate a permis să evidențiem un șir de competențe care sunt specifice managerilor școlari:

❖ **Competența managerială (generală și educațională)** presupune capacitatea de a stabili scopuri și obiective pertinente și de a stabili strategii specifice îndeplinirii lor, de a

„planifica și programa, organiza, coordona, motiva, de a comunica și negocia, de a decide, de a rezolva probleme și de a evalua” [79, p. 529]. Competența managerială mai presupune elaborarea și fundamentarea de strategii și politici educaționale realiste și asigurarea calității didactice curriculare și extracurriculare.

❖ **Competența profesională** se referă la cunoștințele și deprinderile solicitate de exercitarea funcției de conducere. Managerul trebuie să posede o dublă specializare, ce înglobează pe lângă cunoștințele specifice competenței profesionale și cunoștințe fundamentale de management, precum și cunoștințe din domenii adiacente managementului: psihologia muncii, sociologia, logica, ergonomia, jurisdicția muncii, igiena și protecția muncii. Ecuația competenței profesionale manageriale este „ $C=T+E$ ”, unde C este competența profesională, T sunt cunoștințele teoretice, iar E este experiența în domeniu” [139, p. 76]. De asemenea, competența profesională prevede „erudiție, tezaur, capacitatea de a asculta, cunoașterea și respectarea diversității culturilor naționale și internaționale” [188, p. 9].

❖ **Competența psihopedagogică** constă în capacitatea de a cunoaște și a lua în considerare particularitățile de vârstă și individuale ale actanților educaționali, metodele de aplicare și evaluare a curriculumului școlar, promovarea valorilor educative, capacitatea de a direcționa, controla și evalua procesul de învățământ, capacitatea de a menține un climat profesional armonios, capacitatea de a se pronunța asupra unei probleme pedagogice în baza cunoașterii temeinice a legislației educative. Competența managerului școlar include un ansamblu de cunoștințe între care „intersecția cunoștințelor de specialitate și a cunoștințelor psihopedagogice reprezintă doar vârful aisbergului” [120, p. 23].

❖ **Competența social-morală** reflectă capacitatea de integrare a comunității educative în societate și capacitatea de a fi un model comportamental ireproșabil [97].

❖ **Competența decizională** se echivalează cu puterea managerului de a hotărî în limitele stabilite prin actele normative în vigoare. Deciziile vizează în mod direct instituția de învățământ și înglobează circumstanțe de genul negocierii contractelor de muncă, achizițiilor, sau rezolvării conflictelor [11].

❖ **Competența juridică** vizează capacitatea de cunoaștere, interpretare și aplicare a legislației specifice sistemului de învățământ, a actelor normative, alocarea resurselor financiare și materiale, reprezentarea instituției școlare în relațiile cu actanții educaționali (părinți, APL, agenți economici, DE, MECC, biserică). În exercitarea atribuțiilor, managerul acționează prin autoritatea cu care este investit oficial „de jure”, prin legitimitate [125, p. 29].

❖ **Competența de negociere** constă în „capacitatea de a asculta, de a argumenta, de a convinge, de a determina compromisuri, colaborări și concesi în cadrul procesului de

negociere” [45, 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 [184]. Un atribut important pentru realizarea negocierii este competența de comunicare ce înglobează „un lexic bogat, cultura vorbirii și cunoașterea tehnicilor de comunicare” [140, p. 11].

❖ **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.

În acest context deosebim trei tipuri de competențe manageriale:

- ✓ **Competențe de specialitate** ce permit managerilor să utilizeze procesele, procedeele, metodele și instrumentele caracteristice ramurei de specialitate, ei trebuie să posede cunoștințe temeinice în domeniu pentru a îndruma subalternii, a organiza eficient munca de echipă, a comunica instituțiilor abilitate necesitățile colectivului, pentru a contracara orice problemă.
- ✓ **Competențe în materie de relații umane** ce prevăd că managerii cu competențe specifice domeniului relațiilor interpersonale sunt capabili să interacționeze și să comunice eficient cu alte persoane. Managerii activează cu personalul instituției în condiții de compatibilitate, încredere și respect reciproc atât la nivel individual, cât și la nivel de colectiv.
- ✓ **Competențe conceptuale**, ce permit managerilor să privească instituția ca pe un tot unitar. Competențele conceptuale au ca temei capacitatea de a vizualiza cum ar putea fi restructurată instituția de învățământ pentru a funcționa mai productiv. Aceste competențe permit managerului să determine impactul pe care acțiunile sale îl vor avea asupra tuturor domeniilor din cadrul unității de învățământ [155].

Conform modelului canadian, managerul trebuie să posede următoarele competențe:

- **Competențe de ordin intelectual** ce prevăd gestionarea propriului proces de învățare (managing one's own learning), managementul informației (information management), a rezolva probleme (problem solving), a gândi critic (critical thinking), a gândi creator (creative thinking), a lua decizii (decision making), și de a evalua riscuri (to evaluate risks);
- **Competențe de ordin metodologic**, ce constau în a lucra cu calculatorul, a cerceta, a prezenta, a evalua, a planifica, a proiecta, a coordona;

- **Competențe de ordin personal și social**, ce vizează a relaționa (to relate), a coopera (to cooperate), a organiza (to organize), a gestiona conflicte (to solve conflicts), a coordona (to coordinate), a controla (to control), a face față sarcinilor multiple (coping with multiple tasks), dezvoltarea profesională (professional development) și managementul timpului.
- **Competențe de ordin comunicațional**, ce presupun „a comunica oral (oral communication), a comunica în scris (written communication)” [57, p. 39].

În felul acesta, deosebim sistemul de competențe ale managerului școlar specifice MRU, reflectate în Figura 2.2.

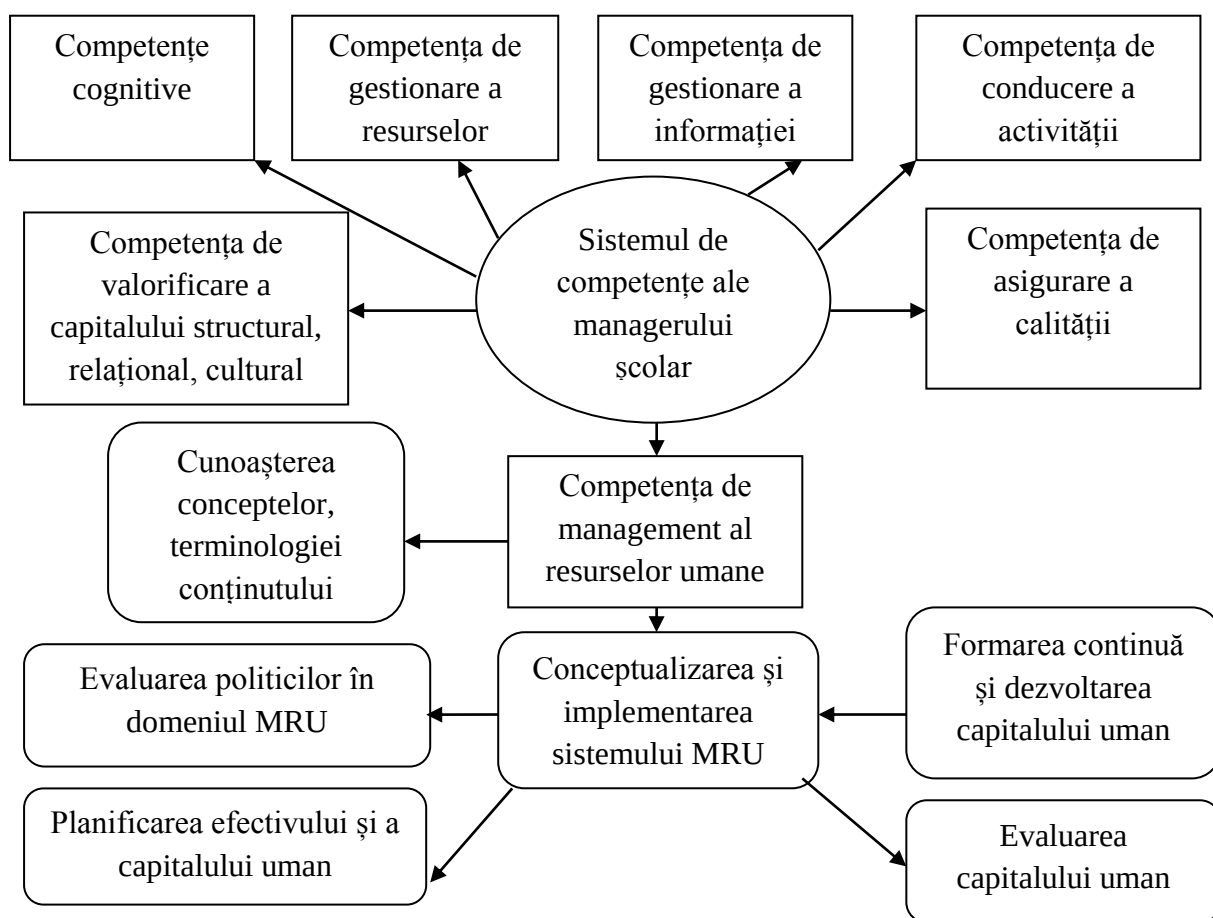


Fig. 2.2. Sistemul de competențe specifice MRU [3, p. 97].

Conform cursului de formare „Manager XXI” deosebim opt categorii de competențe manageriale: „Comunicare și relaționare; Utilizare TIC; Organizare, Conducere, Coordonare; Monitorizare și evaluare; Gestionare și administrare a resurselor; Cunoaștere și aplicare a legislației specifice; Viziune strategică privind dezvoltarea instituțională; Autodezvoltare, ce vizează self-managementul” [76, p. 164].

Competențele managerilor școlari prevăd capacitatea de proiectare și monitorizare a politicii instituției școlare, de organizare a activității didactice într-un mediu dinamic, stimulat și performant, promovarea imaginii școlii și întreținerea relațiilor în comunitatea locală.

Competența managerului este o condiție a autorității și o componentă importantă a personalității și a succesului. Ecuația succesului unui manager fiind: „ $S=C+E_f$ ”, unde S este succesul, C reprezintă competența și E_f este efortul depus” [139, p. 78].

Managerul este „liderul, numit mai nou *tranzacțional*” [74, p. 509], deoarece negociază. Știința și arta negocierii solicită tot mai mult timp și competență, „asimilând spiritul, filozofia negocierii ca o soluție de viață” [177, p. 18-19].

Conform afirmației managerului general al companiei Torraspapel Portugal, Fernando Sanz Pinto, care menționa că „a învăța ca să fii un bun manager, un manager de succes, trebuie neapărat să fii un bun negociator în orice sens”, evidențiind o dată în plus că pentru a fi un manager competent este indispensabil de a fi un negociator competent. Astfel, menționăm competențele negociatorului, ce includ „a cunoaște”, „a putea” și „a fi”, reprezentate în Fig. 2.3.

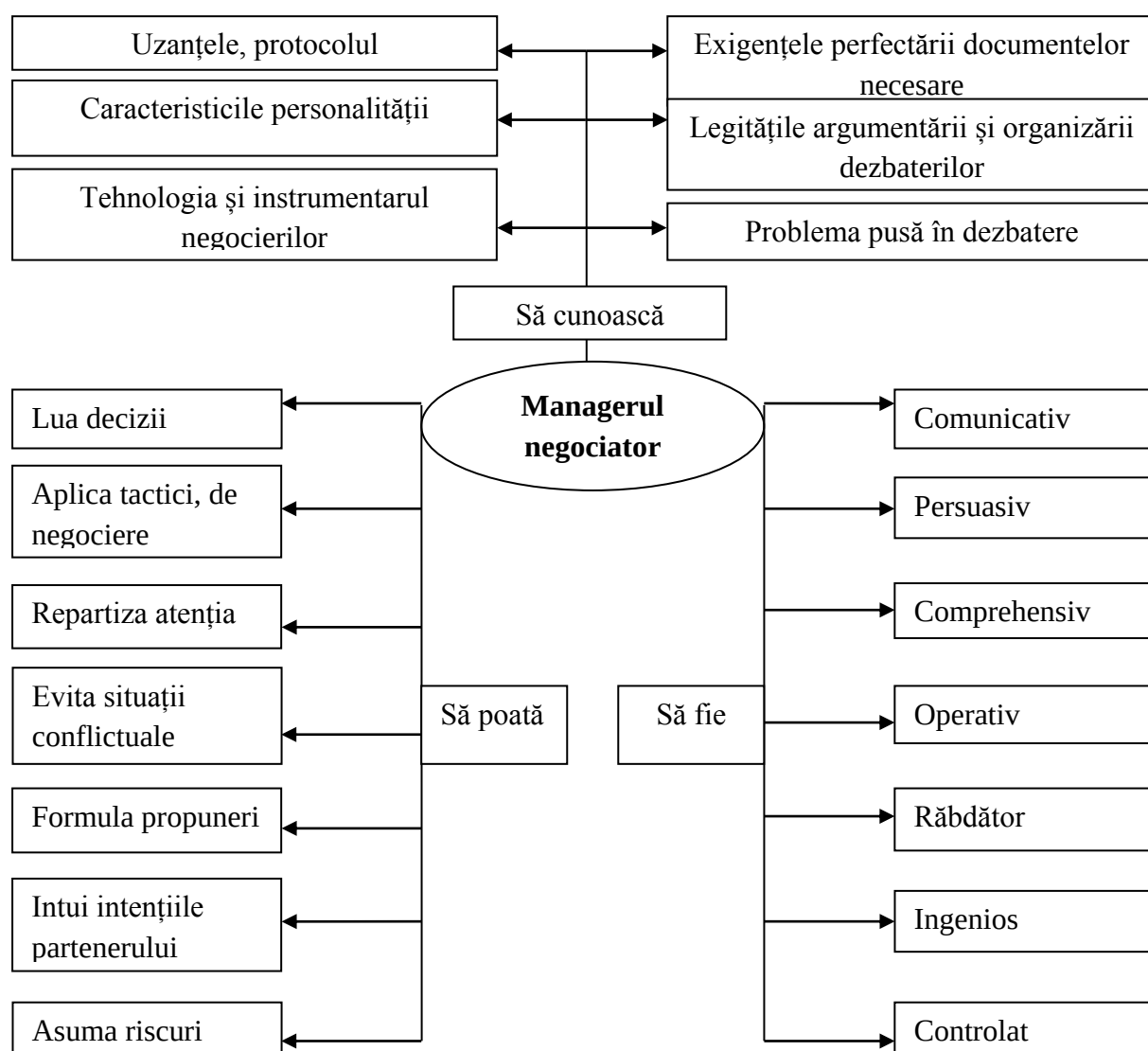


Fig. 2.3. Competențele managerului negociator [Apud 47, p. 123]

În baza analizei competențelor pe care este necesar să le posede un negociator, evidențiem că negocierea este un proces deosebit de complex și important, de care depinde realizarea funcțiilor manageriale, obținerea rezultatelor și îndeplinirea obiectivelor unității de învățământ. Indiferent de modul de abordare (ca act, sistem, cod sau mijloc), negocierea stă la baza organizării și evoluției sociale, influențând raporturile pe orizontală și pe verticală între oameni, fiind considerată una dintre cele mai apreciable competențe sociale, deoarece reglează relațiile interpersonale, iar într-un colectiv școlar, unde componenta umană este atât de diversă, managerului școlar îi revine rolul de negociator.

Într-o eră a schimbării se impun *noi competențe*: de participare, de prevedere și *noi capacități*: capacitatea de a gândi, de a fi creativ, de a reacționa la situații noi, competențele noi fiind construite pe „dimensiunile omului real”.

Competențele managerilor școlari ce trebuie dezvoltate în acest mediu în continuă evoluție sunt:

- Capacitatea de proiectare și monitorizare a politicii școlii;
- Capacitatea de organizare a activității didactice într-un mediu dinamic, stimulativ și performant;
- Priceperea în planul formării resurselor umane (coaching);
- Exercițarea responsabilităților administrative și financiare;
- Abilități în promovarea imaginii școlii și întreținerea relațiilor în comunitatea locală [76, p. 164].

Competențele managerilor derivă din responsabilitățile și rolurile pe care aceștia le îndeplinesc în cadrul instituției. Teoreticianul canadian Henry Mintzberg [Apud 14; 21; 37; 79; 81; 91; 111; 155; 167], a realizat un studiu aprofundat asupra comportamentului unui grup de manageri. În cadrul studiului din 1968, Henry Mintzberg a descoperit un set complex de roluri ale managerilor, reprezentate în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2. Rolurile manageriale ale lui Mintzberg [Apud 155, p. 7].

Domeniul interpersonal (Roluri interumane)	Domeniul informațional (Roluri informaționale)	Domeniul decizional (Roluri decizionale)
De reprezentare	De monitor	De întreprinzător
Lider	Diseminator	Reglator de disfuncționalități
Om de legătură	Purtător de cuvânt	Alocator de resurse
		Negociator

Conform acestui tabel, prezentăm particularitățile rolurilor managerului școlar:

❖ *Rolurile interpersonale* vizează reglementarea și menținerea relațiilor interpersonale în condiții de respect reciproc. În rol de figură exponențială, managerul reprezintă instituția, având un factor de decizie activ. În funcție de lider, managerul selecționează personalul instituției, ghidează, sancționează și disciplinează subordonații. În rol de legătură, managerul menține raporturi pe orizontală în interiorul și în afara instituțiilor de învățământ.

❖ *Rolurile informaționale* reflectă modalitățile în care managerii recepționează și comunică informații. În rol de monitor, managerul scanează mediul intern și extern al instituției pentru a fi avizat cu schimbările ce intervin. În rol de difuzor, managerii transmit către actanții educaționali informații cu referire la organizarea și desfășurarea procesului instructiv-educativ și cu referire la metamorfozele din cadrul sistemului educațional. Rolul de speaker se raportează în principal la transmiterea de mesaje către mediul extern al instituției, de exemplu pregătind un raport anual.

❖ *Rolurile decizionale*. În rol de antreprenor managerul rezolvă problemele și dezvoltă oportunitățile în planuri de acțiuni pentru schimbare. În rol de aplanare a conflictelor managerul are sarcina de a disemina și rezolva problemele apărute în urma divergențelor dintre subordonați. În rol de factor de alocare a resurselor managerii hotărăsc cum să repartizeze resursele financiare sau materiale, iar în funcția de negociator, managerul tranzacționează cu persoane abilitate sau organizații în vederea obținerii unor avantaje [81]. Rolul managerului în domeniul decizional este cel de negociator, ce prevede „activități de soluționare a conflictelor, negocierea contractelor, realizarea de consens în adaptarea deciziilor” [7, p. 16].

Elena Joița distinge următoarele roluri ale managerului școlar:

- De receptor al diferitor mesaje;
- De emițător de mesaje;
- De organizator, realizator, responsabil a unor activități;
- De proiectant de acțiuni, strategii, programe, planuri;
- De inițiator de idei, ipoteze, modele, relații;
- De agent de soluții, consilier, mediator de situații, conflicte;
- De agent al progresului, de cercetător, ameliorator, creator, inovator;
- De diseminator, transmițător de idei, soluții, conținuturi;
- De utilizator, ca practician, în aplicarea ideilor, modelelor;
- De decizie, în selecția obiectivelor, conținuturilor, strategiilor, resurselor;
- Model de comportament, purtător de valori;
- De consiliere, de ghidare;
- De apărare, de protecție [82, p. 35].

De asemenea, mai deosebim următoarele roluri ale unui manager școlar:

- ✓ De reprezentat al statului și al comunității educative;
- ✓ De președinte al Consiliului profesoral și al Consiliului de Administrație;
- ✓ De a stabili scopul și obiectivele didactice;
- ✓ De coordonator de finanțe;
- ✓ De decident;
- ✓ De organizator al spațiului școlar;
- ✓ De administrator;
- ✓ De mediator – să negocieze în rezolvarea situațiilor conflictuale;
- ✓ De evaluator al activității ce o desfășoară cadrele didactice și elevii [Apud 148, p. 135].

Rolul managerului în procesul educațional este deosebit de esențial și valoros. Importanța rolurilor, în perioada de reformare fundamentală a sistemului de învățământ, devine substanțială. Din aceste motive, managerul trebuie să fie lider în toate, trebuie să fie un exemplu demn de urmat, remarcabil, pentru profesori, părinți și elevi, un promotor de noi valori etice și morale și cu o mare responsabilitate pentru funcția cu care este investit [31].

Alt aspect important în aria tematică abordată este faptul că managerii școlari trebuie să aibă și anumite responsabilități pentru realizarea cu succes a funcțiilor manageriale.

Responsabilitatea managerului determină angajamentele pentru realizarea cărora fiecare manager este garant. Responsabilitatea atribuie managerului un anumit statut în ierarhia instituției de învățământ și în fața personalului didactic și auxiliar [125].

Prin aceasta, managerul are următoarele **responsabilități**:

- Managerul școlar reglementează și organizează funcționarea instituției de învățământ în baza Codului Educației, Strategiei de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020, respectă Regulamentul de atestare a cadrelor didactice, Regulamentul de ordine internă, Regulamentul de organizare și desfășurare a examenelor și alte acte normative.
- Aplică normele legislative incluse în textele oficiale (legi, decrete, ordonanțe, ordine).
- Stabilește organigrama de funcționare optimă a instituției de învățământ.
- În exercitarea profesiei, managerul are responsabilitatea de a interzice acțiunile care ar putea duce la imparțialitate sau incorectitudine în relațiile cu toți participanții la actul educațional. Nu pot fi acceptate sau oferite nici un fel de privilegii, preocupări speciale, cadouri sau favoruri care pot compromite integritatea instituției.
- Tratează fiecare pedagog ca pe o personalitate unică și irepetabilă, pentru a-i oferi șanse reale de dezvoltare și afirmare. În acest scop, managerul are dreptul și obligația de a utiliza întreaga bază tehnico-materială a școlii, fără restricții; de a aplica strategii didactice pe care

le consideră optime în exercitarea actului didactic. De asemenea, respectă Codul muncii și asigură condiții de muncă echitabile.

- Conducătorul instituției ține cont de părerile personalului și le satisface necesitățile pentru a evita conflictele de interese. Managerul ia decizii corecte pentru a nu crea premise de apariție a conflictelor de interese, nu abuzează de poziția sa și nici de funcția ocupată pentru a-și asigura privilegiile ori avantaje proprii sau pentru alte persoane.
- Implementează Curriculumul modernizat disciplinar, organizează asigurarea didactico-metodică a instituției, organizează activitatea de perfecționare continuă a cadrelor didactice.
- Managerul ia în considerație reclamațiile cadrelor didactice, ale personalului auxiliar și ale elevilor și le soluționează în dependență de gravitatea lor, conform normelor legislative.
- Managerul își îndeplinește atribuțiile de serviciu în mod corespunzător, este responsabil de securitatea elevilor, de desfășurarea calitativă a politicii educaționale și de evaluarea procesului de învățământ.
- Coordonează și răspunde de întreaga activitate instructiv-educativă și administrativă a instituției, precum și valorificarea rațională a patrimoniului real și potențial al instituției.
- Contribuie la asigurarea și dezvoltarea bazei didactico-materiale a unității școlare.
- Este responsabil de aplicarea normelor privind protecția muncii, prevenirea și stingerea incendiilor în instituția școlară.
- Emite ordine și dispoziții ce țin de competența sa și perfecționează deciziile din perspectiva efectelor lor.
- Încheie contracte, deschide conturi bancare, eliberează procuri, este ordonator de credite.
- Îndeplinește rapoarte privind activitatea instituției de învățământ.
- Este responsabil de completarea, păstrarea în bune condiții a documentației școlare și de eliberarea actelor de studii [13, p. 17-18].
- Animează și consiliază din punct de vedere psihopedagogic și social colectivul instituției.

Conform articolului 135 din Codul Educației, personalul didactic și științifico-didactic are următoarele obligații/responsabilități:

- a) să asigure calitatea procesului de învățământ prin respectarea standardelor educaționale de stat și a Curriculumului național;
- b) să respecte deontologia profesională;
- c) să respecte drepturile copiilor, elevilor și studenților;
- d) să promoveze valorile morale de dreptate, echitate, umanism, patriotism și alte valori;
- e) să colaboreze cu familia și comunitatea [27, p. 34].

Constatăm că managerul eficient este persoana care nu încearcă să rezolve singur toate problemele cu care se confruntă, dar este capabil să delege altora responsabilitatea luării unor decizii. Managerul însă are responsabilitatea de a rezolva problemele care au o influență majoră asupra realizării obiectivelor unității de învățământ, de aceea negocierea, care este un proces sistematizat de luare a deciziilor, contribuie la rezolvarea situațiilor-problemă neprogramate dificile sau complexe.

Trebuie să menționăm, în acest context, o controversă între specialiștii din domeniul managementului vizând educabilitatea sau moștenirea prin ereditate a abilităților manageriale. Disputa cu referire la managerii, care posedă abilități înnăscute și care se pot crea prin educație, are temei științific. Bineînțeles că talentul înnăscut de a fi lider are un rol important, dar împărtășim și opinia conform căreia nu este posibil ca în urma unui curs de formare în management cineva să și devină manager, însă specificăm că procesul de transformare personală se realizează în timp prin programe de formare.

Extinderea cunoștințelor de management, sporirea nivelului de conștiință, antrenamentul sistematic cu sinele, descoperirea motivațiilor și a principiilor corecte creează premise pentru a deveni o persoană capabilă să conducă, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalți, un lider, care să îi aibă în grijă pe subalterni și nu în subordine. Persoanele optimiste care comunică și relaționează ușor cu ceilalți, care sunt organizate, care sunt dotate cu intuiție și empatie, care dau dovadă de forță de caracter, care au dezvoltată abilitatea de comunicare și negociere și care își dezvoltă competențele tehnice necesare sunt categoric avantajate în ocuparea și îndeplinirea cu succes a unor funcții/posturi manageriale [93].

Astfel, deducem că **managerul școlar** este persoana care „*exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice pe care o ocupă*” [14, p. 84], însă un manager eficient presupune o anumită combinație actuală de însușiri și aptitudini:

- ✓ Să fie inteligent, energic, perspicace, cu spirit de inițiativă, cu capacitate de a lua hotărâri;
- ✓ Să fie stabil în gândire, cu intuiție, suplețe intelectuală, flexibilitate, pasiune pentru salariați, receptivitate față de progresul tehnic, să fie sincer, integru, să posede spiritul dreptății;
- ✓ Să fie tolerant, cu dorință de a asculta, corect în aprecieri, cu capacitatea de a comunica;
- ✓ Să fie disciplinat, devotat muncii, cu spirit de răspundere, cu respect față de subordonați;
- ✓ Să-și perfecționeze teoria și practica managerială, să dispună de elan față de muncă;
- ✓ Să fie onest, să gândească profund și logic;
- ✓ Să fie ferm, perseverent, independent, moderat, dar pedant [167, p. 89].

Schimbarea managerială în mediul preuniversitar privește determinarea competențelor profesionale manageriale ce ar aduce schimbarea și succesul instituției, „definirea unui nou ideal educațional și raportarea la teoria calității” [76, p. 19], de aceea un conducător competent de instituție nu va aștepta să se impună schimbarea, ci o stimulează, orientându-o spre cursul dezvoltării, în avantajul societății în ansamblu [118].

Transformările majore ce au loc în sistemul educațional prevăd formarea unui manager care ar corespunde standardelor europene prin implementarea unui *reeengineering* al sistemului managerial actual, ce include:

- Reproiectarea sistemului de management și a celor patru componente majore: componenta decizională, informațională, organizatorică și metodologică.
- Îmbunătățirea procesului de management, creșterea calității serviciilor educaționale prin dezvoltarea și implementarea unui nou model de conducere „Manager European 2020”, ce prevede dezvoltarea competențelor de management proactiv, ce conduce la crearea unui climat competitiv.
- Conceperea, promovarea și utilizarea unor instrumente manageriale moderne ce ar contribui la dezvoltarea instituțiilor de învățământ.
- Dezvoltarea competențelor manageriale prin implementarea unui program de formare continuă în sistemul „blended learning”, ce reprezintă interdependența dintre management și educația de calitate [76, p. 21].

Astfel, datorită reengineering-ului sistemului managerial și importanței indubitabile a competențelor, funcția de manager se ocupă doar prin concurs, în baza criteriilor de competență profesională și managerială, conform articolului 50, alineat 5 din Codul Educației al Republicii Moldova din 17 iulie, 2014.

Conform studiilor lui Mihai Panagoreț, calitățile și atribuțiile managerului școlar prevăd „optimizarea procesului de învățământ, cunoașterea conținutului academic și a tehnicilor pedagogice folosite în procesul predării, astfel managerul trebuie să stimuleze profesorii, să colecteze și să analizeze diverse informații, să regroupeze elevii, profesorii, părinții, autoritățile în jurul acelorași scopuri, să aibă cunoștințe și abilități care să-i permită exercitarea autonomiei și autorității” [114, p. 47].

De asemenea, pentru îndeplinirea cu succes a funcțiilor manageriale, un manager școlar, trebuie să-și dezvolte următoarele abilități: gândirea analitică; comunicarea; consilierea; adoptarea de decizii; delegarea de sarcini; căutarea și colectarea informațiilor; realizarea de judecăți/raționamente; conducerea; învățarea; managementul schimbărilor, managementul

stresului; managementul timpului; motivarea; negocierea, și convingerea; rezolvarea de probleme; perspectiva strategică; lucru în echipă, care pot contribui la formarea de competențe.

Conducătorul unității de învățământ, datorită competențelor și aptitudinilor sale, creează condiții optime pentru formarea elevilor în instituția de învățământ, după care evaluează rezultatele și progresele școlare prin standarde și descriptorii de performanță care vizează temeinicia cunoștințelor, capacitățile și deprinderile de aplicare a cunoștințelor și urmărește creșterea eficienței procesului de predare, succesul elevilor și al cadrelor didactice.

Managerul școlar trebuie să dovedească o structură morală profund umană. El trebuie să fie îngăduitor în limite raționale, plin de omenie, înțelept, prudent, chibzuit, echilibrat, inefabil și să promoveze înalt spirit de inițiativă, fiindcă își desfășoară activitatea într-o lume reală, în care umanitatea nu este perfectă.

În societatea actuală, managerii școlari trebuie să fie capabili să optimizeze procesul învățării elevilor, să cunoască metodele pedagogice de lucru cu profesorii, ca să-i impulsioneze spre noi realizări și să-i împuternicească cu noi instrumente, să asocieze elevii, profesorii, părinții, APL în jurul aceluiași idealuri, să aibă cunoștințe și abilități care să-i permită exercitarea autonomiei și autorității [Ibidem].

De asemenea, managerul, în calitate de reprezentant al statului în instituția școlară publică sau privată, asigură transpunerea în practică a politicii educaționale abordată la nivel central (MECC) și teritorial (Inspectoratul școlar).

Pentru atingerea finalităților educației, deschiderea spre lumea valorilor și mobilizarea resurselor umane, managerul școlar, care gestionează corect competențele manageriale, este capabil să creeze condiții optime pentru formarea elevilor în instituția de învățământ, să promoveze o cultură managerială democratică, să focalizeze forțele pentru a asigura un proces de învățământ de calitate, care este dezideratul reformei educaționale.

Astfel din perspectiva schimbării și modernizării este oportună promovarea managementului axat pe competențe. Această redimensionare este esențială în dezvoltarea managementului modern și trebuie profund conștientizată.

Promovarea managementului în bază de competențe este în contextul reorientărilor priorităților educaționale, al filosofiei educației, centrate pe elev, ce reprezintă „Școala prietenoasă copilului”.

2.2. Monitorizarea problemelor de negociere educațională

După cum am remarcat în analizele anterioare, pentru negociere trebuie să pregătim strategiile și tacticile înainte de a porni dezbaterile, dar nici în acest caz nu există garanții că

planul abordat nu este plin de capcane și că este nevoie de o abordare alternativă pentru a ajunge la o înțelegere constructivă.

Majoritatea negociatorilor, chiar și experimentați, fac greșeli, astfel odată ce eroarea este săvârșită, este dificil să se înainteze spre un acord. Acest caz este similar situației când se varsă un pahar de apă pe o suprafață absorbantă. Se poate aduna apa și se poate încerca punerea ei înapoi în pahar, dar niciodată nu se va mai recupera toată apa.

Conflictele sunt inevitabile în orice instituție sau organizație, deoarece este prezent factorul uman, iar oamenii posedă caracteristici definitorii personale, ceea ce face diferența între ei. Această diferență este oportună dezvoltării și competiției, astfel cum afirma Louis Nizer ”acolo unde nu este diferență, acolo este indiferență” [Apud 201, p. 311], iar jurnalistul Walter Lippman a zis ”când toți gândim la fel, înseamnă că nimeni nu gândește” [Apud 195, p. 223], astfel conchidem că diferențele între oameni reflectă aspecte pozitive.

În funcționarea instituției educaționale apar situații conflictuale, ca un efect al relațiilor interumane în timpul procesului educațional. În funcție de cauzele ce le generează, **conflictele educaționale** pot fi:

- *De viziune, de opinii, de divergențe ireconciliabile;*
- *De competență, de autoritate* (în exercitarea unor atribuții între actanții educaționali);
- *De evitare a responsabilității* (profitându-se de erorile de proiectare a structurii instituției);
- *De distorsionare a comunicării* (între actanții procesului educațional);
- *De putere* (generate din dorința unora de a ocupa cu orice preț posturi de conducere);
- *De interese* (între participanții la procesul educațional);
- *De distribuire a resurselor financiare* (premierile, salariul).

Din ansamblul soluțiilor manageriale de rezolvare a conflictelor educaționale, managerul poate alege soluția de a negocia, negocierea fiind una din cele mai eficiente metode de aplanare a acestor conflicte educaționale.

Laureat al premiului Nobel, K. Galbreit spune despre negociere că „este un proces de căutare a acordurilor între oameni, având la prima vedere interese diferite, este o instrucție de a regla conflictul, rezolvarea întrebărilor contradictorii, organizarea activităților comune. Omul este suma tuturor posibilităților. Negocierea este unica modalitate de a stabili hotarele posibilului reieșind din imposibil”. [Apud 188, p. 4].

În negociere este oportun să stabilim relații diplomatice, deoarece, astfel cum afirmă diplomatul italian Vere Daniele, „diplomația este arta de a face pe cineva să gândească ca tine” [Apud 169, p. 11]. De aceea, după spusele lui Dan Corleane „nu e necesar să ne înfuriem sau să

amenințăm, dar să încercăm să convingem pe oameni” [Apud 29, p. 123] și „să nu negociem niciodată din teamă, dar nici să nu ne temem vreodată să negociem” [88, p. 122].

Bazându-se pe experiența de negociator, John Illich (1992) a sugerat că managerii fac de obicei următoarele **greșeli în negociere**:

1. Intră în negocieri cu anumite idei preconcepute.
2. Nu cunosc persoana care are autoritatea finală în negociere.
3. Nu știu sigur ce putere dețin și cum să o folosească eficient.
4. Inițiază negocieri numai pentru atingerea unui obiectiv general.
5. Nu avansează poziții și argumente pline de substanță.
6. Pierd controlul asupra unor factori considerați lipsiți de importanță.
7. Nu au răbdare să lase cealaltă parte să facă prima ofertă.
8. Ignoră importanța timpului și amplasării ca arme în negociere.
9. Renunță atunci când negocierile par să se afle în impas.
10. Nu știu când trebuie încheiate negocierile [Apud 73, p. 16].

De asemenea, mai deosebim o gamă largă de **greșeli ce intervin frecvent în negocierea educațională**, care trebuie permanent monitorizate, pentru a asigura succesul negocierii:

- Timp insuficient alocat negocierii;
- Colectarea insuficientă a informației;
- Lipsa de flexibilitate;
- Neconcordanța cu obiectivele instituției;
- Absența empatiei și interferența egoului;
- Răspunsul pripit la cererile celeilalte părți;
- Acordarea de concesiuni în grabă [64, p. 206].

În același rând s-a determinat că negocierile care „decurg prost” se datorează unor motive similare, numite „sindroame”:

Sindromul sensului unic - apare atunci când negociatorii au hotărât deja, înainte ca negocierile să înceapă, care sunt oportunitățile reale de câștig și care sunt soluțiile dictate de mersul negocierii. Ei intră în negocieri fiind siguri că partea adversă va accepta soluțiile lor.

Sindromul „câștig - pierdere” - negociatorii consideră dezbaterile ca fiind un concurs sau o bătălie pe care trebuie să o câștige.

Sindromul „mersului la întâmplare” - are loc atunci când negocierile trec deseori de la o temă la alta, înainte de a ajunge la un numitor comun acceptat de ambele părți negociatoare sau atunci când negocierile revin la același subiect fără a aduce noi argumente.

Sindromul „evitării conflictului” - în acest caz, partenerii de negociere nu discută despre aspectele importante ale conflictului, dar fac promisiuni, eventual, fără a le îndeplini.

Sindromul „capsulei timpului” – acest sindrom apare atunci când negociatorii nu iau în considerație circumstanțele în care are loc dezbateră și exercită o presiune asupra partenerului de negociere, sau asupra relațiilor interpersonale. Ei percep în mod individual negocierea și sunt surprinși dacă partea adversă nu percepe negocierea în același mod ca și ei [73].

Un negociator experimentat va face o deosebire evidentă între aspectele mai puțin esențiale și cele de o importanță majoră ale unui proces de negociere și pe cât de sincer va fi în cazul primelor aspecte, pe atât de confidențial va fi în privința aspectelor importante, astfel el va putea manevra cu aceste sindroame, evitându-le.

Conform studiilor lui Daniel Shapiro, cele mai multe probleme apar din cauza a 6 surse: Nevoile fundamentale; Valori diferite; Percepții diferite; Interese diferite; Resurse limitate și nevoi de natură psihologică [146, p. 117].

Probleme în cadrul *negocierii educaționale* pot să apară din mai multe motive, inclusiv următoarele:

- Agresivitatea și personalizarea.
- Uniraționalismul, neînțelegerea fenomenelor interculturale.
- Neascultarea.

Conform studiilor de specialitate *problemele în negociere* au specificul lor:

- a) Problemele conțin condiții nedeterminate și chiar contradictorii.
- b) Problemele pot să nu conțină informație suficientă privitor la mijloacele posibile de soluționare.
- c) Nu există algoritmi specifici de rezolvare.
- d) Problemele se rezolvă adesea în deficit de timp.

O problemă importantă este administrarea timpului, *managementul timpului* procesului de negociere. Gestiunea timpului este o veritate cu care managerul se confruntă zilnic. „Unele cercetări arată că 86 % dintre manageri declară insuficient timpul de lucru pentru a îndeplini sarcinile ce le revin” [167, p. 51].

Managementul timpului este o problemă ce depinde de voință, de motivare, de experiență, exersare și autoordonarea activităților. Este complicat de a gestiona timpul, deoarece timpul este o resursă invizibilă, unică și finită, de aceea oportun este să ne organizăm activitățile proprii în relație cu timpul. Factorii care conduc la pierderea timpului sunt: stresul, tergiversarea, amânarea, lipsa de eficacitate a delegării, dificultăți de redactare a documentelor, ședințe inutile. [Ibidem].

O altă problemă ce poate surveni ar fi din cauza duratei sesiunii de negociere. În planificarea și monitorizarea negocierilor educaționale, o atenție aparte trebuie acordată prezentărilor formale și contribuțiilor individuale la dezbateri. Din bogata experiență de până acum a negocierilor, conchidem că o sesiune nu trebuie să dureze mai mult de două ore, o prezentare formală 15-20 minute, iar o contribuție individuală 2-3 minute. Dezbaterile mai lungi plictisesc, conduc la pierderea vigilenței, oboseală sau schimburi neproductive de idei, datorate sindromului „mersului din întâmplare” [73, p. 57].

Divergențele în sistemul educațional deseori apar datorită unei comunicări defectuoase și datorită conflictului de valori.

În procesul de negociere, în cadrul comunicării intervin anumite neînțelegeri, care inhibă comunicarea și o orientează spre o direcție greșită. Pentru a avea succes, negocierea nu trebuie să fie o luptă pentru preponderență verbală, deoarece prin cât de bine dialogăm nu se determină prin cât de bine comunicăm, dar cum de bine suntem înțeleși.

Comunicarea reprezintă un sistem deschis, influențat de foarte mulți factori, de aceea când ne referim la conceptul de problemă în cadrul procesului de comunicare determinăm faptul că lucrurile nu sunt atât de elementare.

S-au identificat anumite *bariere* ce țin de sistem și de proces. În prima categorie de impedimente, identificăm aspecte comune atât ale receptorului, cât și ale emițătorului; spre exemplu deficiențele de emitere și de recepționare a informației, conceptualizarea mesajului în dependență de situație și de scop, alegerea mijloacelor de comunicare, statutul social al comunicatorilor, limbajul și normele comunicării. Ele se pot datora unor factori fizici, situaționali sau socioculturali. În această categorie se includ anumite deficiențe înăscute ale comunicatorilor, iar în cea de-a doua pot fi ca exemplu o acustică defectuoasă a sălii unde are loc o întrunire, sau deficiențe temporare, de exemplu un comunicator poate fi răgușit, iar ca factori socioculturali poate fi spre exemplu nestructurarea adecvată a discursului pentru adaptarea la un anumit receptor. De asemenea și la nivelul canalului întâlnim astfel de deficiențe, cum ar fi zgomotele sau alte interferențe.

Specialiștii în comunicare disting **trei probleme mari în comunicare**, care influențează direct procesul de negociere. În cadrul *primei probleme*, *interlocutorii nu vorbesc unul altuia în modul în care ei să fie înțeleși*, iată de ce se întâmplă deseori ca un partener de negociere să nu mai acorde celeilalte părți încredere, astfel se abandonează orice încercare de a comunica, de aceea „nu trebuie de introdus interlocutorul în eroare” [147, p. 66].

A doua problemă în comunicare este atunci când ne *adresăm interlocutorilor în mod clar și direct*, dar ei s-ar putea să nu ne audă. Într-o negociere este posibil de fi atât de preocupat

de ceea ce urmează a expune, de modalitatea cum se abordează un aspect discutat, încât se uită să se asculte ce spun ceilalți în acest timp. Dar dacă nu se aude nimic din ceea ce încearcă să spună partea adversă, nu există nici o comunicare.

Cea de-a treia problemă în comunicare o reprezintă faptul că *afirmațiile cuiva pot căpăta o interpretare eronată*. În cazul în care partenerii de negociere vorbesc diferite limbi, riscul unei interpretări incorecte crește. De exemplu, în limba persană, cuvântul „compromis” nu are înțeles pozitiv ca și în limba engleză „o soluție de mijloc pe care ambele părți o acceptă”, ci are numai sensul negativ, „integritatea a fost compromisă” [62, p. 32-33].

William Haney accentuează două forme de **probleme privind comunicarea**:

- Prima formă se realizează atunci când *două persoane utilizează cuvinte diferite, dar le dau acestora același înțeles*;
- Cea de-a doua formă, apare atunci când *două persoane utilizează aceleași cuvinte, dar le dau acestora înțelesuri diferite* [Apud 122, p. 111].

Una dintre cele mai demoralizante practici în cadrul negocierilor în echipe este de a nu fi înțeles în mod corect. Această experiență se manifestă prin apariția frustrării și a dezbatelor divergente, atunci când nici un partener nu-l mai aude pe celălalt. Partenerii practică în acest caz „un joc semantic de ping-pong, în care are loc un schimb de cuvinte, nu de sensuri” [73, p. 69].

R. Steers, citându-l pe J. Jackson, ne oferă spre reflecție **patru probleme principale** care au o incidență directă asupra barierelor ce apar **în procesul comunicării**:

1. *Problema lipsei încrederii*; când există încredere, conținutul mesajului este comunicat ușor și liber, iar receptorul este deschis în perceperea opiniilor emițătorului;
2. *Problema dezvoltării interdependenței personale*; scopuri comune și acorduri în ceea ce privește înțelesul realizării acestora. Atunci când persoanele urmăresc sisteme de scopuri și valori diferite, devine foarte importantă crearea înțelegerii reciproce;
3. *Problema distribuirii corecte și echitabile a recompenselor* pentru ca persoanele să fie motivate să contribuie major la îndeplinirea obiectivelor.
4. *Problema înțelegerii și acordului tuturor membrilor unui grup* [Apud 122, p. 114-115].

Richard și Patricia Schmuck, descriu **patru niveluri** importante de **deficiențe de comunicare**:

- În primul rând *mesajul adus în atenție* de comunicarea verbală și nonverbală; e logic că dacă acestea nu sunt consonante, avem de a face cu o serioasă scădere a eficienței comunicării;
- A doua arie este reprezentată de *intențiile manifestate și intențiile ascunse* ale partenerilor;
- Un al treilea nivel e reprezentat de *latura acțional - emoțională* a activităților de comunicare;

- Cea de-a patra arie se referă la *funcțiile de susținere a sarcinilor* în grup. [Apud 122, p. 109]. O altă deficiență în comunicare, care generează necesitatea unei monitorizări permanente sunt **barierele de limbaj**:
 - ✓ Aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane;
 - ✓ Barierele semantice sunt generate de folosirea unor cuvinte în mod diferit în același timp;
 - ✓ Cel ce vorbește și cel ce ascultă se pot deosebi ca pregătire și experiență;
 - ✓ Starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude;
 - ✓ Ideile preconceptuate și rutina influențează receptivitatea;
 - ✓ Dificultăți de exprimare;
 - ✓ Utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze [167, p. 175-176].

Alte obstacole generate de managerul școlar în cadrul comunicării sunt reflectate prin: dificultăți în capacitatea de a transmite informația datorită insuficienței de documentare, tendința de a transforma dialogul în monolog, utilizarea unui ton înalt, folosirea unor termeni prea elevați, ce reduce posibilitatea de receptare integrală și corectă a mesajelor.

Obstacolele generate de subordonați se exprimă prin: „rezerva subordonaților în exprimarea opiniilor din teama de a nu periclita avansarea, lipsa de obișnuință în comunicare, convingerea că problemele subordonaților nu interesează pe manager” [180, p. 196].

Probleme în calea negocierii educaționale apar și din cauza următoarelor diferențe:

Diferențe de personalitate, definite drept „configurații unice în care se cristalizează, în cursul evoluției individului, totalitatea sistemelor de adaptare răspunzătoare de conduita sa.

Diferențe de percepție, ce se referă la recepția și interpretarea mesajelor în mod diferit, afectate de personalitate, structura fizică și mentală, mediul în care evoluează fiecare individ.

Diferențe de statut, prevăd poziția emitentului și a receptorului în procesul comunicării ce poate afecta semnificația mesajului.

Diferențe de cultură existente între participanții la comunicare, pot genera blocaje când aceștia aparțin unor medii culturale, sociale, religioase, organizaționale diferite.

Diferențe semantice vizează folosirea unor cuvinte în moduri diferite sau unor cuvinte diferite în același mod.

O altă problemă a managerilor școlari în negocieri este incapacitatea de concentrare asupra detaliilor, deoarece managerii deseori sunt în pană de timp, de a analiza ceva scrupulos, ei având dezvoltată mai degrabă capacitatea unei viziuni de ansamblu [138].

Încă o problemă distructivă specifică proceselor de negociere este prezentată de sindromul ”totul îmi este permis”, ceea ce generează o relație manager - subordonat destul de

tensionată, unde nu mai rămâne loc de „bună ziua” și de o colaborare eficientă, axată pe rezultate și nu pe principii.

De asemenea, diverse divergențe provocate de manageri sunt și utilizarea „nixonism”-elor, ce sunt declarații vagi, care nu sunt niciodată exacte. Nixonism-ele au intrat în uz odată cu audierile în urma scandalului de la Watergate. Exemple de asemenea nixonisme: „nu cred că este posibil”, „nu am spus asta”, „nu am aprobat așa ceva” [53, p. 139], sunt deseori utilizate ca eschivări de la adoptări de decizii concrete cu impact substanțial sau ca eschivări de la deciziile deja aprobate.

Cercetătorii în domeniu au conturat o multitudine de probleme specifice negocierii, acestea îngreunează desfășurarea firească a proceselor de negociere și diminuează semnificativ șansele de câștig. De aceea, ca domeniu de monitorizare, se propun în continuare un șir de soluții tipice de neutralizare a problemelor specifice negocierii.

Pentru contracararea problemelor în comunicare și negociere:

1. Nu întrerupem partenerul. Vorbim mai puțin și ascultăm în mod activ.
2. Folosim întrebări de tip deschis pentru a obține o bună înțelegere.
3. Folosim parafrizarea, umorul și comentariile pozitive.
4. Folosim amânările pentru a păstra controlul asupra echipei și discuțiilor.
5. Stabilim un obiectiv clar, specific și realist înainte de a iniția negocierile.
6. Nu criticăm tot timpul partenerul. Căutăm puncte de comun acord.
7. Ne exprimăm corect, deschis și direct, riguros din punct de vedere științific și gramatical.
8. Punem întrebări deschise. De exemplu „Ați putea să ne spuneți mai multe despre...”
9. Punem întrebări închise pentru a primi doar răspunsuri simple de forma „da” sau „nu”.
10. Evităm răbufnirile emoționale, atacul la persoană sau sarcasmul, întreruperea și pretenția de a fi „superior.” Utilizăm parafrizarea, umorul și rămânem tăcuți atunci când este cazul.
11. Nu uităm că stilurile de negociere diferă de la o cultură la alta. Înțelegerea acestor diferențe este importantă dacă dorim să evităm greșeli iremediabile [73, p. 21].

Investigațiile de la Harvard ale cercetătorilor Roger Fisher și William Ury au reliefat o metodă de rezolvare a conflictelor în 4 pași cu privire la oameni, interese, opțiuni și criterii:

1. *Oameni* - separarea oamenilor de probleme se impune fiindcă oamenii tind să se identifice cu situația proprie și problemele ei, încât le personalizează.
2. *Interese* - focusare pe interese comune, nu pe poziții, este oportună, deoarece se acordă o atenție exagerată susținerii pozițiilor proprii față de interesele legate de negociere. Dacă negocierea vizează interesele reciproce ale părților, șansele acordului sunt reale.

3. *Opțiuni* - generarea unei varietăți de posibilități/opțiuni pentru a rezolva problema.
4. *Criterii* - insistarea ca rezolvarea divergențelor să fie bazată pe unele criterii obiective, pe standarde ale unei negocieri rezonabile, când interesele părților se opun în mod direct. [Apud 204, p. 322].

Pentru o demarare cu succes a negocierii este necesar ca negociatorul să dispună de anumite calități, care, conform lui Ch. William, au fost încorporate în *Portretul unui bun negociator*:

- Să se cunoască pe sine, pentru a rămâne sigur pe sine și pe situație.
- Să știe să asculte.
- Să știe să pună întrebări.
- Să dovedească spirit de cooperare.
- Să fie capabil să exprime o voință de schimbare.
- Să aibă simțul improvizației tactice.
- Să dea dovadă de imaginație pentru a ieși din impas.
- Să fie disciplinat pentru a ști să aștepte faza de dezbateri ca să argumenteze [Apud 119, p. 275].

După cum am observat, a fi un bun negociator înseamnă a aduna o serie de calități generale pentru a fi articulate cu aptitudinile specifice procesului de negociere. Sunt aduși în discuție anumiți factori de personalitate prin intermediul celor mai frecvente surse de erori evidențiate în activitatea negociatorului.

Stereotipul este intenția de a atribui unei persoane, în mod intenționat, caracteristicile care aparțin grupului din care această persoană face parte. Negocierea cu o persoană care atribuie climouri partenerilor de negociere este dificilă și influențează negativ relațiile interpersonale și procesele de schimb din cadrul dezbaterilor. Deoarece stereotipul se bazează pe unele caracteristici de profunzime ale personalității, acest fenomen va fi dificil de contracarat.

Efectul de halo reprezintă tendința de a construi imaginea unei persoane plecând de la o anumită situație în care aceasta a fost implicată. Prin efectul de halo, negociatorul nu poate evalua corect și actual partenerul de dialog, lăsându-se dominat de impresia produsă într-un moment din trecut. A negocia înseamnă a trăi în prezent situația și a aprecia corect, conform datelor actuale.

Efectul Pygmalion desemnează tendința de a atribui celorlalți elemente dezirabile, aflate în consens cu raționamentul și așteptările personale. Negociatorul va considera că obiecția partenerului vine în sprijinul ofertei sale, când situația este de fapt nefavorabilă. Lumea nu este întotdeauna așa cum dorim noi să fie.

Proiecția este procesul prin care atribuim celui alt calități sau defecte pe care nu le acceptăm în noi înșine. În multe situații conflictuale căutăm factorul responsabil în afara noastră: celălalt este nervos, celălalt este vinovat, dar noi niciodată nu avem nici o culpă. Observăm imediat „paiul” din ochiul celui alt și suntem siguri că „bârna” [210, p. 13-14] dintr-al nostru nu există, deci este necesar de a avea o proiecție clară înainte de negociere.

Pentru a aplana aceste probleme trebuie să ținem cont de două principii în negociere:

1. Preocuparea de interesele proprii și neadoptarea nici a unei atitudini, dacă ea nu avantajează cu adevărat aceste interese.

2. Oferirea a ce este mai valoros pentru partener decât pentru noi și luarea în schimb a ceea ce este mai valoros pentru noi decât pentru partener [137, p. 108].

Pentru un alt aspect de monitorizare a soluționării dificultăților specifice negocierii, inclusiv în domeniul educațional, este necesar să posedăm aptitudinile evidențiate în Figura 2.4.

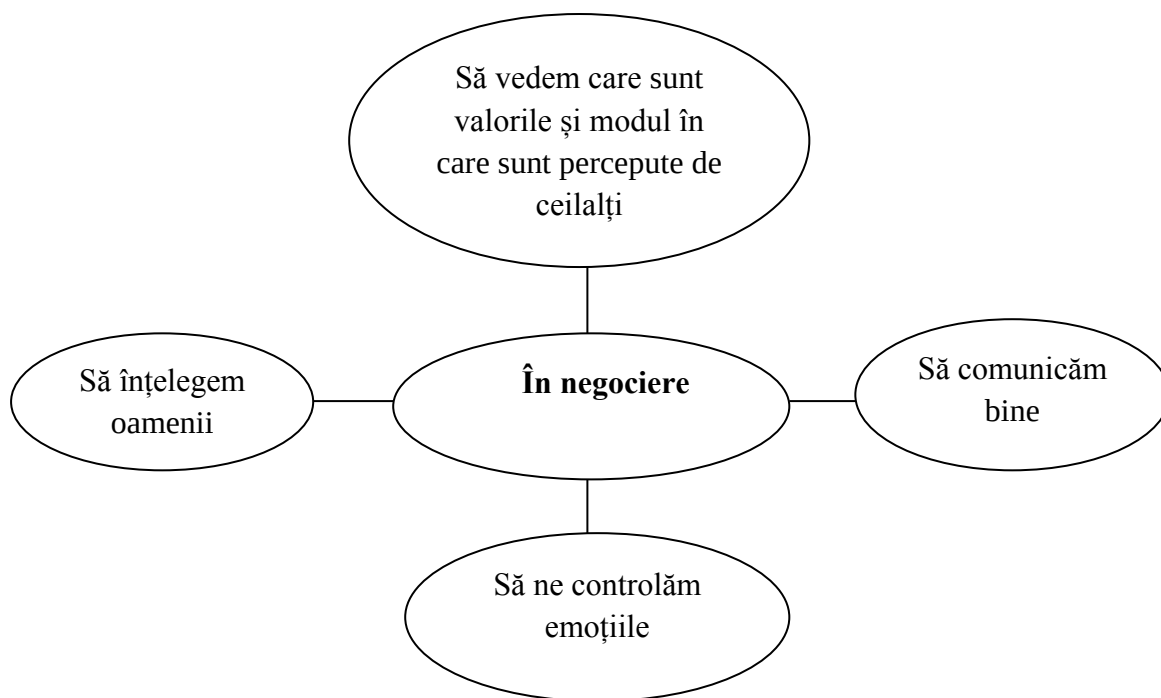


Fig. 2.4. Dobândirea aptitudinilor necesare în negocieri [137, p. 111].

Aceste aptitudini, în esență elementare, sunt destul de dificil de realizat, în schimb prin experiență odată ce sunt însușite, conduc la facilitarea procesului de negociere.

M. Scherer reciproc accentuează o dată în plus importanța aptitudinilor reliefate în Figura 2.4. și propune o serie de reguli procedurale, care facilitează negocierea și contribuie la depășirea problemelor în negociere:

- ✓ Asigurarea unei bune înțelegeri reciproce, verificată permanent pe parcursul negocierii;
- ✓ Afirmarea sinceră, dar fără prejudecăți, a opiniilor referitoare la intențiile partenerului;

- ✓ Manifestarea empatiei;
- ✓ Evitarea furiei și a emoțiilor intense, căutarea soluțiilor de câștig mutual [Apud 33, p. 143].

O altă modalitate inovatoare de contracarare a problemelor în negocierea educațională este cunoașterea caracteristicilor partenerilor de negociere în dependență de perioada în care au apărut. Astfel, deosebim trei tipuri de parteneri de negociere:

- **Baby „Boom”-erii** sunt parteneri optimiști și iubesc libertatea. În negocieri trebuie să le arătăm că ce le oferim le va aduce satisfacție în plan personal, trebuie să oferim concesii cu avantaj personal și câștig bilateral.
- **Gen X** sunt mai pesimiști și neîncrezători. În negocieri trebuie să le arătăm că ne interesează securitatea lor. Ei nu acceptă diverse metode de negociere, sunt revoltați de politici meschine și de ideea de a face ceea ce se cuvine.
- **Noul mileniu.** Acestor parteneri trebuie de dat indicații clare, grafice, date concrete. Ei nu suportă să fie comparați cu cineva [205, p. 74-76].

În acest context, Axelrod A. vorbește de încă o categorie de oameni, numiți **flibusterii**, care se caracterizează prin faptul că adresează o avalanșă de ofense, fără a permite partenerului de negociere să le infirme [4].

În conjunctura aplanării problemelor în negociere, pot fi utilizate **tactici specifice de combatere a comportamentului incorect în rezolvarea conflictelor**:

- Punem întrebări.
- Reformulăm în mod pozitiv.
- Vorbim calm.
- Cerem pauză.
- Întrebăm partenerul dacă ne-a înțeles corect.
- Notăm ce se discută.

De asemenea, pentru a exclude din start unele divergențe, este important de determinat la început „**PMJ** (poziția maximă justificată) și **RMA** (rezultatul minim acceptabil)” [205, p. 115] pentru fiecare partener de negociere, scopul negocierii fiind de a ajunge la o înțelegere echilibrată, corectă pentru ambele părți, nu de a obține avantaje proprii prin orice mijloace.

Lucrările valoroase ale lui Roger Fisher, William Ury și ale programului Harvard Negotiation Project au permis definirea și emiterea termenului **BATNA** – (din limba engleză „best alternative to a negotiated agreement” - cea mai bună alternativă la un acord negociat) [190] și descrierea în **zece pași a procesului de negociere de succes**:

1. Crearea unei legături.
2. Separarea persoanei de problema în sine.
3. Identificarea nevoilor, dorințelor și intereselor proprii.
4. Identificarea nevoilor, dorințelor și intereselor celuilalt.
5. Folosirea unui dialog canalizat.
6. Crearea unui obiectiv și descoperirea obiectivelor comune.
7. Găsirea opțiunilor, generarea propunerilor și acceptarea concesiilor.
8. Învoirea asupra unei soluții în beneficiu comun.
9. Ajungerea la un acord.
10. Finalizarea sau continuarea relației într-o notă pozitivă [Apud 87, p. 243].

A. Lempereur, ce conduce IRENE (centru de studiere a negocierilor din Paris), îndeamnă negociatorii să țină cont de trei axe ale negocierii: substanțială, relațională și procesuală, pentru a soluționa problemele, referindu-se la "ce" se negociază, "cu cine" se negociază" și "cum" se negociază, determinându-se că negocierea depinde în mod proporțional astfel:

- 50 % - de motivația partenerilor de negociere; (ce se negociază)
- 40 % - de relația cu partenerii; (cu cine se negociază)
- 10 % - modul în care este structurată relația (cum se negociază) [205, p. 68].

Astfel se cântăresc forțele proprii și cele ale partenerului și se elaborează propria **MESOR** (din franceză „meilleure solution de replie” - cea mai bună soluție de repliere), expresie a înțelegerii dinamicii viitoarei negocieri. În pregătirea negocierii intră constituirea unui dosar al acesteia, care să cuprindă toate elementele, etapele, strategiile, stratagemele, tehnicile și tacticile de negociere.

P. Binette, de la Universitatea Sherbrooke, în schimb, propune în faza inițială de pregătire a negocierii să se simuleze viitoarea negociere, imaginându-se mersul acesteia [Apud 177], pentru a prevedea toate situațiile ce pot interveni în negociere.

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.* Revenirea la obiectivele negocierii poate aduce negocierea pe făgașul cel bun.
- *Trecerea în revistă a progresului efectuat.* Participanții vor fi încurajați să deducă că au făcut un aport mare până la un moment dat, astfel vor rezolva dificultățile rămase.
- *Concentrarea asupra problemelor fundamentale,* când chestiuni minore sunt ca obstacole în evoluția negocierii.

- *Punerea întrebărilor de tipul „Dar dacă...”* Dacă îi determinăm pe ceilalți să gândească într-un mod prin care impasul ar putea fi depășit, reușim să redeschidem discuția [83, p. 44-46].

Poate fi promițătoare negocierea, dar dacă oamenii se concentrează pe pozițiile lor și încearcă să obțină avantaje prin șmecherii sau să dezorganizeze procesul de negociere, trebuie să ne concentrăm asupra:

- Problemei sau subiectului în discuție;
- Intențiilor și nu asupra comportamentului;
- Necesităților părții celeilalte, nu asupra poziției pe care o adoptă [Ibidem, p. 44].

În circumstanțele rezolvării problemelor specifice demarării negocierii educaționale, este substanțială *respectarea următoarelor reguli*:

- Nu constrângem, ci convingem;
- Nu producem teamă, ci stimă;
- Nu comandăm, ci sugerăm, apoi cerem și obținem;
- Nu frânăm, ci stimulăm, antrenăm, entuziasmăm, animăm;
- Nu aservim și nu exploatăm, ci ajutăm, sfătuim și promovăm;
- Nu umilim, ci creăm convingerea valorii fiecăruia;
- Nu depreciam, ci apreciam munca celor din jur;
- Nu decidem de unul singur, ci dimpotrivă, ne consultăm, apoi hotărâm;
- Nu conducem o mulțime, ci formăm o echipă;
- Nu încălcăm demnitatea nimănui [24, p. 174].

De asemenea, negociatorii experimentați, în situații de intervenție a problemelor în negociere, se ghidează de o serie de înțelepciuni confirmate de viață:

- ✓ Nu subapreciem niciodată oponentul de negociere.
- ✓ Nu începem negocierea înainte de a fi bine pregătit.
- ✓ Variantele de negociere trebuie să posede putere probatorie [141, p. 273].

Așadar, cercetătorii în domeniul negocierilor au realizat studii ample pentru a elucida aceste tactici, reguli, modalități, recomandări de aplanare a problemelor din cadrul proceselor de negociere, care contribuie la creșterea randamentului de a avea câștig de cauză în negociere, iar managerul școlar trebuie să conștientizeze că „o afacere este bună, dacă este bună pentru ambele părți” [83, p. 14].

Negocierea este un proces complex ce-și pune amprenta în mod indubitabil asupra tuturor activităților manageriale, ce se desfășoară în interiorul unei instituții de învățământ, precum și în mediul exterior în care operează, având o probitate demonstrată în dezamorsarea conflictelor, în

obținerea de avantaje și în aprobarea deciziilor în management, astfel constatăm că managementul este în esență negociere, iar rezolvarea problemelor este esența managementului, având următoarele *avantaje*:

1. Învățăm să abordăm probleme.
2. Anticipăm problemele mai ușor.
3. Este mai simplu să generăm idei creative.
4. Devenim mai eficienți în găsirea soluțiilor.
5. Căpătăm încrederea în sine în ceea ce privește luarea deciziilor.

Pentru a implementa negocierea în educație și pentru a căpăta aceste avantaje, este nevoie de transformări în cadrul sistemului de învățământ, însă puțini conducători sunt pregătiți pentru schimbare. Mulți manageri activează în continuare sub imperativul legității perioadei de stagnare, sub complexul birocrăției, al stilului administrativ de a ordona. Aceasta este un "infantilism intelectual" și nu se anihilează decât prin restructurarea sistemului.

Un alt element de stagnare a dezvoltării este "complexul autoadministrației". Un manager cu acest tip de complex își atribuie personal meritele colectivului. Pe fonul nedorinței subalternilor de a se opune managerului sau de a-l contrazice, el poate deveni un dictator sau poate aborda un stil autoritar de conducere [167].

Astfel, sunt binevenite și multășteptate transformările în sistemul educațional, iar negocierea, demonstrându-și capacitatea specifică de intervenție în alte domenii, se autorecomandă ca un proces inteligent și pașnic de tratative în învățământ, deoarece negocierea se situează în fruntea mijloacelor specifice oamenilor de a depăși stările conflictuale, fiind considerată ca "artă a compromisului" [177, p. 15].

Cu toate aceste privilegii, negocierea totuși este un proces destul de complicat, dinamic, inteligibil cu contradicții, dificultăți ce sunt necesare de a fi surmontate, pentru a găsi o soluție cvasideterminată de situație și de actori, negocierea cumulând conștiința unui interes comun între protagoniști, emergența unei logici a compromisului dar nu a impunerii principiilor individuale [Ibidem].

Pe lângă faptul că negocierea este un proces destul de complex, procesele de negociere ne învață valoarea ideii și cuvântului, gândirea logică și argumentativă, deoarece perfecționarea capacității raționale de argumentare este un factor eficient al confruntării de opinii și dezbateri, astfel în negociere se face proba vulnerabilității, a limitelor personale, a competenței și a cunoașterii de sine.

Astfel, știința negocierii reflectă credibilitatea negocierii în dorința de a găsi o soluție durabilă pentru conflicte, pentru înțelegerea tendințelor vieții internaționale și a rolului decisiv pe

care identitățile colective îl pot avea [Ibidem], iar Lionel Bellenger insistă asupra ideii că în negociere se exprimă în primul rând maturitatea unei persoane, iar „managerii trebuie să posedeză maturitate în orice acțiune, maturitatea fiind expresia unui sens de responsabilitate și de autoevaluare” [Apud 199, p. 16].

Managerii școlari trebuie să-și manifeste maturitatea profesională prin desfășurarea activității de conducere în temeiul valorilor democratice, în baza unui management democrat, negocierea fiind necesară în realizarea acestor activități, deoarece este „o valoare pentru omul societăților democratice” [177, p. 24].

Negocierea, la etapa actuală, abordează interesele întregii omeniri, deoarece în centrul rezolvării tuturor problemelor stă omul și apărarea drepturilor și libertăților lui, de aceea constatăm că formarea competenței de negociere este absolut necesară pentru managerii școlari.

2.3. Modelul pedagogic și metodologia formării competenței de negociere educațională a managerilor

Dezvoltarea sistemului educațional la etapa actuală a schimbat viziunea despre activitatea managerial-organizațională a managerului instituției preuniversitare, care prevede perfecționarea și renovarea conținutului activității sale. O schimbare inovativă, o perfecționare și o completare a sistemului de competențe manageriale poate fi realizată prin dezvoltarea și formarea competenței de negociere educațională la managerii din învățământul preuniversitar.

Necesitatea orientării spre procesul de negociere a activității managerului modern este cauzată de următoarele circumstanțe:

1. Metamorfozele socio-economice ce au avut loc și care sunt în desfășurare, au condus la necesitatea de actualizare radicală a sistemului de învățământ, a managementului educațional, a metodologiei de organizare a procesului de predare-învățare-evaluare în instituțiile de învățământ.
1. Etapa de trecere a instituțiilor de învățământ la autogestiune financiară și includerea lor în relațiile de piață a contribuit la crearea concurenței impetuoase pe piața educațională, nu numai între instituții, ci și în rândul managerilor școlari.
2. Se modifică noțiunea de *activitate managerială*, care devine o categorie aparte a *managementului*. Astfel, activitatea managerului instituției școlare se poate atribui la categoria de *activitate profesională*, care este partea indispensabilă din sistemul de rang mai înalt al activităților manageriale.
3. În legătură cu reformarea sistemului educațional, în activitatea managerială survin situații conflictuale, care necesită a fi rezolvate.

Reprezentările despre activitatea de conducere a managerului instituției de învățământ ca una profesională, competentă și competitivă se bazează pe știința “managementului educațional”, care a început să se contureze și să ia amploare doar în anii ’90 ai secolului XX. Actualmente, **managementul educațional** nu este doar o funcție, dar și **o profesie** cu toate componentele structurale caracteristice activității profesionale. Activitatea managerială presupune autodezvoltare, autorealizare, autoformare, ce implică dobândirea de noi cunoștințe, noi abilități, noi competențe și calități valorice atât profesionale cât și personale.

Este evident că activitatea managerului instituției de învățământ preuniversitar este orientată spre *oameni* (reprezentanți ai procesului educativ, reprezentanți ai comunității); spre *obiective* (înzestrarea didactică și tehnico-materială a instituției de învățământ, asigurarea profesorilor cu softuri educaționale) și spre *idei* (viziunea, misiunea, scopul, obiectivele de dezvoltare ale instituției).

Totodată, e necesar să fim conștienți de faptul că activitatea managerială presupune nu numai acțiunile managerului, dar și acțiunile cadrelor didactice, a personalului auxiliar, adică presupune o activitate comună de dezvoltare.

În scopul determinării caracteristicilor calitative specifice personalității de tip negociator, logica gândirii se bazează pe o combinație analitică a conceptelor existente în literatura sociologică despre personalitatea „modernă”, personalitatea „creativă” și a diverselor abordări cu privire la elucidarea noțiunii de **personalitate negociatoare**. Modelul *personalității negociatoare* reflectă trăsăturile specifice solicitate de tendințele actuale ale dezvoltării societății bazate pe cunoaștere.

Pentru realizarea acestui model este necesar ca societatea modernă să fie transformată, reconstruită, reutilată astfel, încât cunoștințele, competențele, valorile, să fie profund conștientizate și înalt apreciate, oferindu-le locul bine meritat și mult așteptat de către socium. Reorientarea societății moderne spre producția și funcționarea cunoștințelor este necesară, datorită faptului că scopul final al noii societăți este crearea și dezvoltarea personalității integre, atunci când esența omului este determinată de ansamblul de cunoștințe, însușite de individ pe parcursul întregii vieți.

Printre calitățile principale ale personalității negociatoare deosebim calitățile propuse de Hassan Souni într-un portret-cheie pentru negociatorul de succes, care este Omul Pozitiv, conform literelor inițiale ale denumirilor următoarelor calități:

- **Onestitatea** reprezintă însușirea supremă a marilor negociatori și diplomați. Onestitatea deschide singurul drum adevărat către toți negociatorii.
- **Munca** este disponibilitatea la efort tenace și de durată, aceasta fiind garanția succesului.

- *Umanismul* desemnează încrederea în valoarea și potențialul mare al ființei umane.
- *Libertatea* este indispensabilă negociatorului, care trebuie să fie liber, demn, vertical și fără prejudecăți în acțiuni.
- *Persuasiunea* constă în darul de a convinge, arta de a argumenta.
- *Optimismul*, din latină „optimus” (cel mai bun), este calitatea de a vedea partea frumoasă a lucrurilor.
- *Zâmbetul*, un zâmbet adevărat, curat, prietenos, convinge mai mult decât o pledoarie.
- *Inițiativa* este de partea celor puternici, celor activi, care decid și nu așteaptă să decidă alții în locul lor.
- *Tactul* este cel mai minunat simț al măsurii și fineții în comportamentul unei persoane.
- *Inspirația* reprezintă harul celui cu adevărat implicat. Omul inspirat este cu adevărat implicat în ceea ce face.
- *Voința* vizează funcția psihică, care, la nivel conștient, orientează individul spre realizarea obiectivelor sale [Apud 134, p. 128-130].

Mai deosebim și alte însușiri care contează, cum ar fi: capacitatea de a asculta, spiritul competitiv, ținuta demnă, experiența, pregătirea profesională, erudiția și motivația.

Pe lângă aceste abilități, de care trebuie să dispună un manager-negociator, este nevoie și de un model al formării competenței de negociere educațională.

Pornind de la R.B. Iucu, care abordează modelul științific drept „o construcție simplificată a unei realități, a unui fenomen științific, având drept finalitate delimitarea celor mai importante variabile care permit dezvoltarea unei viziuni aproximative, a unei abordări intuitive, cu rol de orientare a strategiilor de investigație științifică în scopul verificării relațiilor între variabilele ce contribuie semnificativ la elaborarea progresivă a teoriei” [77, p. 51], constatăm valoarea deosebită a modelului.

Modelul „cuprinde o corelare a constantelor unei acțiuni pe baza unor scheme anticipative ale elementelor esențiale, ale unei acțiuni ce pot servi adoptării unor căi de acțiune elaborate în cadrul tratativelor. Modelul *stimulează funcția de decizie a gândirii*, prin corelarea eventualelor variante” [60, p. 22].

Studierea și analiza literaturii științifice ne-a permis cu ajutorul metodei de modelare să elaborăm *Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor*, reprezentat în Figura 2.5., pornind de la elucidarea circumstanțelor necesității implementării negocierilor, a specificului activității managerial-negociatoare și a caracteristicilor personalității negociatorului.

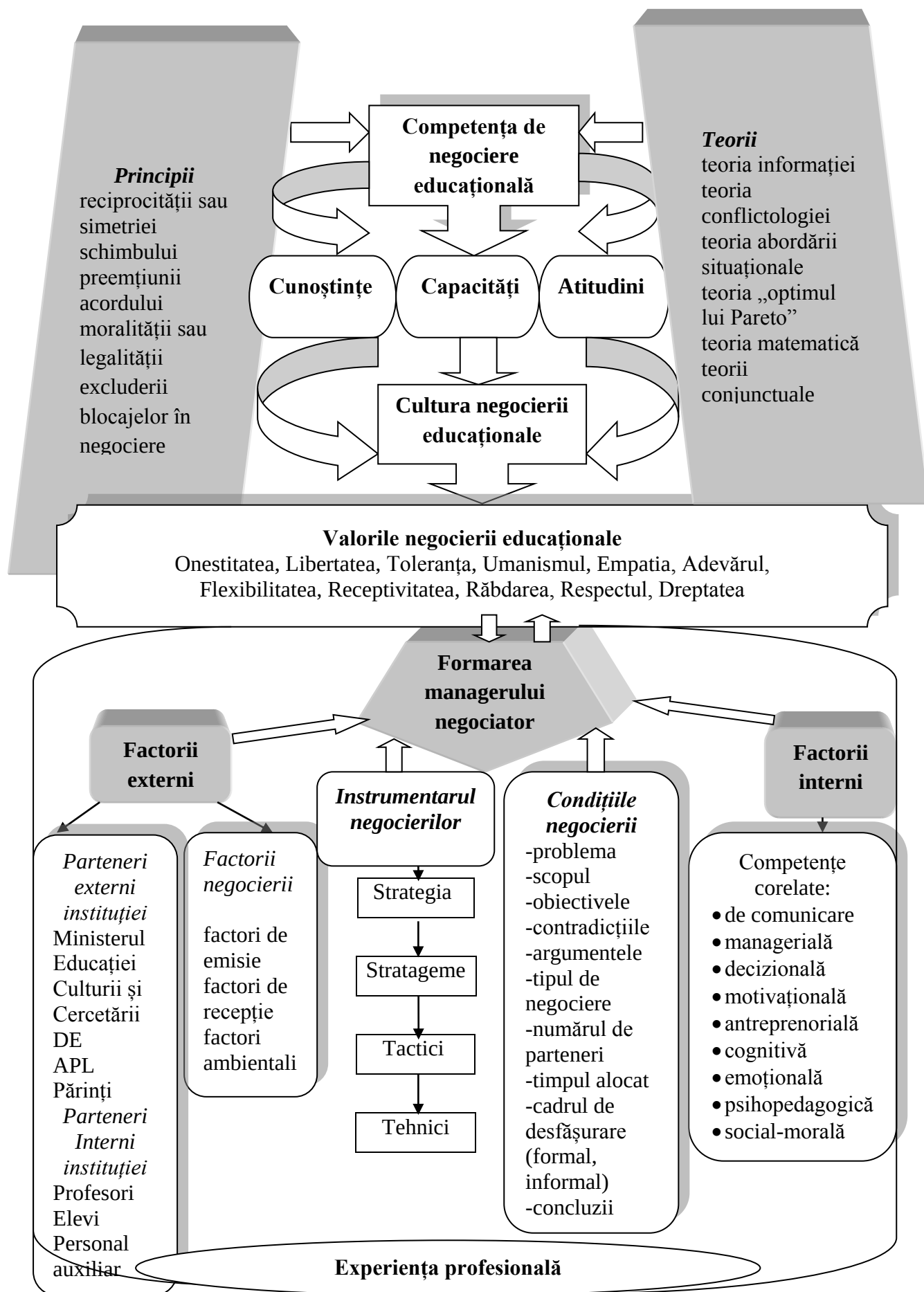


Fig. 2.5. Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor

La baza formării CNE, stau următoarele teorii: teoria informației [56]; teoria conflictologiei [197]; teoria abordării situaționale [122]; teoria „optimul lui Pareto” [177]; teoria matematică [177]; teorii conjunctuale [167].

Aceste teorii determină că negocierea se axează pe un proces interactiv de comunicare, iar informația emisă și receptată poate contribui la demararea unui dialog în deplin consens și la aplanarea divergențelor. De asemenea, este evident că în negocieri nu se capătă un avantaj, dacă nu se oferă un alt avantaj, dar este bine să se țină cont de teoria „optimul lui Pareto”, care ne indică să identificăm calea optimă pentru ambele părți negociatoare. Teoriile abordării situaționale și cele conjunctuale reclamă să abordăm diverse stiluri de negociere și stiluri manageriale în dependență de conjunctura, de problema, de scopul și contextul procesului de negociere. De asemenea, conform teoriei matematice, constatăm că, odată ce participăm într-un număr mai mare de procese de negociere, cu atât mai experimentați devenim și există probabilitatea ca unele procese de negociere să se repete, conform legității repetiției.

În baza acestui model stau principiile negocierii: principiul reciprocității sau simetriei [12]; principiul schimbului [177]; principiul preemțiunii [177]; principiul acordului [188]; principiul moralității sau legalității [12]; principiul excluderii blocajelor în negociere.

Principiul reciprocității sau simetriei determină negociatorii să abordeze aceleași strategii sau tactici de negociere și aceeași atitudine pe care o abordează partenerul; *principiul schimbului* presupune ca negociatorii să ofere un avantaj în schimbul altui avantaj; *principiul preemțiunii* reflectă alegerea momentului potrivit de a demara un proces de negociere; *principiul acordului* prevede că procesul de negociere se finalizează doar atunci când se încheie un acord; *principiul moralității și legalității* relevă că orice proces de negociere trebuie să se desfășoare conform tuturor normelor legale și morale pentru a desfășura cu demnitate procesele de negociere și pentru a menține relațiile de parteneriat.

De asemenea, ne-am axat pe principiul excluderii blocajelor în negocierea educațională:

-*bariere de limbaj* (unele cuvinte au conotații diverse), emițătorul și receptorul mesajului se deosebesc prin cunoștințe, abilități, experiență, fapt ce determină distorsiuni în negociere, starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude, ideile preconceptionale și rutina influențează receptivitatea, dificultățile de exprimare verbală și nonverbală pot genera disensiuni, utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze instigă la animozitate;

-*barierele de mediu* se pot reflecta prin poluarea fonică sau prin climatul necorespunzător, fiecare având un cadru de referință propriu, legat de nivelul de dezvoltare psihologică, intelectuală, astfel, climatul școlar poate determina cadrele didactice și auxiliare să-și ascundă gândurile adevărate, pentru că le este frică să spună ceea ce gândesc managerilor;

-*bariere ce țin de poziția emițătorului și a receptorului* în negociere reprezintă imaginea pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutor (egocentrismul, rezistența la schimbare, lipsa de interes, ideile preconcepute, semnificații diferite acordate situației de negociere, sentimentele și intențiile interlocutorilor participanți la procesul de negociere);

-*barierele de concepție* reflectă exprimarea cu dificultate a mesajului de către emițător, lipsa de atenție în receptarea mesajului, emiterea presupunerilor, lansarea concluziilor pripite, ascultarea inactivă, lipsa de interes a receptorului față de mesaj, lipsa de dinamism în procesul negocierii.

Modelul pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor înglobează competența de negociere educațională (CNE), care include: cunoștințe (a ști), capacități (a putea), atitudini (a fi), care sunt necesare pentru proiectarea, realizarea și încheierea unei negocieri de succes.

Cunoștințele reprezintă rezultatul reflectării obiective, desemnând capacitatea de a ști, a înțelege ceea ce există în natură și societate.

Capacitățile reprezintă capacități psihologice care constau în aplicarea practică, conștientă și activă a cunoștințelor asimilate temeinic, ce oferă funcționabilitate.

Atitudinile, este un concept util pentru a înțelege legătura dintre percepții, convingeri sau valorile individului și planul exterior al comportamentului.

Cunoștințele, capacitățile și atitudinile conduc la formarea unei culturi a negocierii, bazată pe valorile CNE: Onestitatea, Libertatea, Toleranța, Umanismul, Empatia, Adevărul, Flexibilitatea, Receptivitatea, Răbdarea, Respectul, Dreptatea.

În analiza factorilor negocierii educaționale optime pentru modelul teoretic elaborat, ne-am fundamentat demersul investigațional pe trei categorii de factori ce concurează la atingerea unor performanțe de eficiență a actului de comunicare și negociere în mediul educațional: (1) factori de emisie, (2) factori de recepție și (3) factori ambientali [90].

➤ **Factorii de emisie.** Calitatea comunicării și negocierii depinde, în mod primordial, de *conținutul mesajului*. Acesta trebuie să fie relevant, corect, actual, bine structurat și organizat, selectat în dependență de subiecții negociatori.

➤ **Factorii de recepție.** Eficiența intercomunicării în negociere, depinde, în mod evident, de disponibilitatea receptorului, de dispoziția fizică și psihică. Atitudinile receptorului trebuie să dovedească respect pentru ideile altuia, empatie și să accepte diferențele de opinii. În cazul în care sunt mari discordanțe în comunicare, opiniile contrarii se susțin cu argumente și se acordă întrebări în limitele decenței și bunului simț.

➤ **Factorii ambientali.** Mediul fizic în care se desfășoară negocierea trebuie să îndeplinească condiții favorabile (lumină, căldură, absența zgomotului perturbator) și condiții estetice, oferite de design, culori, mobilier, ambianță decorativă [90, p. 119-121].

De asemenea, au fost identificați partenerii externi ai instituției (Ministerul Educației Culturii și Cercetării, Direcția Educație, Administrația publică locală, părinți) cât și parteneri interni ai instituției (profesorii, elevii, personalul auxiliar), cu care managerul unei instituții de învățământ poate demara procese de negociere educațională.

Pentru a negocia cu partenerii interni și externi ai instituției de învățământ, managerul școlar trebuie să fie competent și să posede atât competența de negociere educațională cât și competența de comunicare, competența managerială, competența decizională, competența motivațională, competența antreprenorială, competența cognitivă, competența emoțională, competența psihopedagogică și competența social-morală, care sunt incluse în Modelul pedagogic al formării CNE a managerilor.

De asemenea, pentru desfășurarea unui proces de negociere este necesar ca managerul școlar să țină cont de condițiile unei negocieri, care sunt reflectate în Modelul pedagogic al formării CNE a managerilor.

Pentru a iniția un proces de negociere trebuie să fie delimitate: problema, scopul, obiectivele, să se identifice ce argumente vor fi expuse, să se cunoască câți parteneri de negociere vor fi implicați în negociere, să se determine cadrul de desfășurare și timpul alocat pentru fiecare intervenție a negociatorilor, de asemenea se identifică instrumentarul negocierilor, care va fi aplicat în cadrul negocierii.

Un obiectiv prioritar al educației postmoderniste presupune interactivitate în adoptarea unor strategii, tactici și tehnici care să solicite implicarea în activitatea de negociere și o atitudine metacognitivă de învățare și cunoaștere, precum și interesul de perfecționare continuă prin formarea unor competențe specifice. Pentru a justifica eforturile descrierii modelului elaborat, conchidem că acesta creează premise pentru funcționarea implicațiilor psihopedagogice ale negocierii educaționale și formarea culturii negocierii educaționale.

Valorificarea Modelului pedagogic al formării CNE a managerilor necesită și elaborarea Metodologiei de formare a CNE la managerii din învățământul preuniversitar.

În elaborarea metodologiei de formare a CNE (Fig. 2.6.) la managerii instituțiilor preuniversitare din perspectiva situațiilor de învățare, s-a pornit de la abordarea normativă a învățământului, prin care negocierea educațională, conține propriul arsenal de principii, concepte, teorii, axiome, idei, legi, norme specifice domeniului educațional.

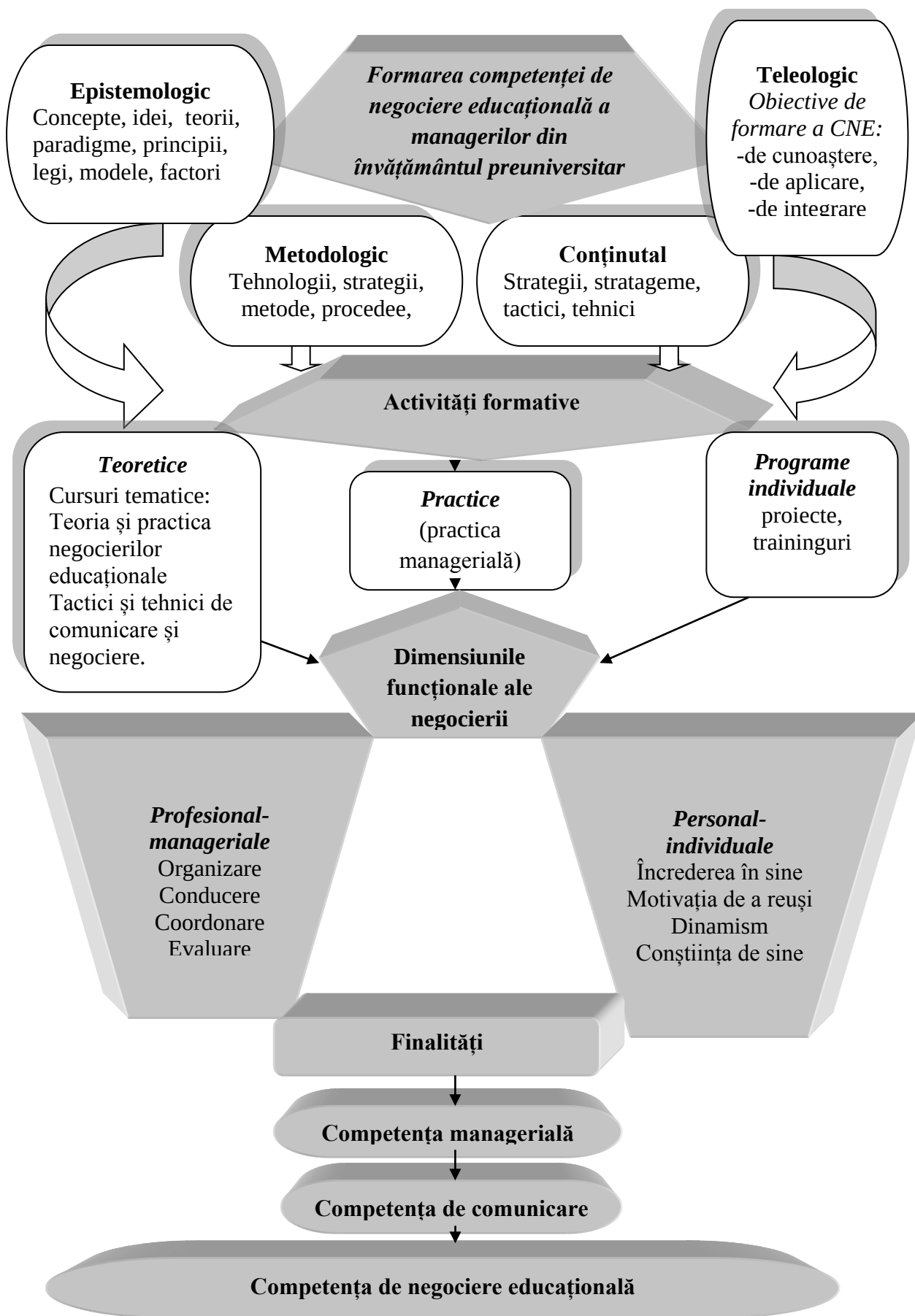


Fig. 2.6. Metodologia formării competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar

Acest arsenal de principii, concepte, teorii, axiome, idei, legi asigură realizarea formării diferențiate, asigură concordanța dintre obiective-conținuturi-metodologii și integrarea permanentă a retroacțiunii ca strategie de evaluare permanentă în procesul de formare a CNE.

Este cunoscut faptul că, dintre cele patru componente definitorii ale demersului educativ modern: epistemologică, teleologică, conținutală și metodologică, ultima este cea mai flexibilă, deoarece este funcție a primelor trei componente. Astfel, metodologia formării CNE se stabilește în funcție de epistemologia CNE (idei, concepte, principii, teorii, paradigme, modele, principii, legi, factori); de sistemul obiectivelor CNE (generale-cadru-specifice-operaționale); de caracteristicile conținuturilor CNE (strategii, stratageme, tactici, tehnici); precum și de particularitățile individuale și de vârstă.

Este corect de a numi acest demers de formare a CNE drept o metodologie, deoarece aceasta reprezintă o operațiune de proiectare, organizare și realizare a unui complex de situații de învățare, desemnând un demers educațional, acțional și operațional, raportat la obiectivele predării și generării învățării, ale schimbărilor de atitudini și de conduite în multiple contexte didactice individuale.

Metodologia formării CNE în cadrul cursurilor teoretice și practice manageriale, inclusiv a programelor individuale prin intermediul situațiilor de învățare, reprezintă o schemă procedurală, care vizează eficientizarea demersurilor didactice și este dimensionată astfel încât să prefigureze o realitate educațională generatoare de cunoaștere, mobiluri, credințe, valori la studenții-masteranzi în procesul de formare managerială.

Argumentul pentru care demersul propus în cercetare cu scopul formării competenței de negociere educațională este numit metodologie este caracterul multidimensional al acesteia:

- este un construct teoretic, coerent, coextensiv anumitor reguli științifice;
- este menită să modeleze situații educaționale concrete pentru a le maximiza eficiența;
- include un șir de operații corelate, în rezonanță cu situațiile concrete;
- include ansambluri de metode și procedee didactice consonante și reciproc compatibile.

Principiile metodologice ale formării managerilor școlari pentru negocierea educațională care au ghidat demersul includ, în primul rând, principiile pedagogice: principiul integrării organice a teoriei cu practica; principiul accesibilizării cunoștințelor, priceperilor și deprinderilor; principiul sistematizării și continuității în învățare; principiul însușirii conștiente și active; principiul însușirii temeinice a cunoștințelor și abilităților; principiul centrării pe educat și pe formarea competențelor acestuia.

Finalitatea negocierii presupune asigurarea feedback-ului comunicativ (conexiunea inversă), ce are un rol reglator privind calitatea relației de negociere, informând interlocutorii

asupra receptării mesajelor, importanței și modului în care interlocutorii înșiși sunt receptați și apreciați. Modificările conduitei negociative sunt marcate de aspectele rezultatelor managerului școlar: cognitive, afective, comportamentale.

Rezultatele cognitive se materializează în achiziții de cunoștințe, idei și strategii rezolutive, modificări pe planul opiniilor, concepțiilor și mentalităților, judecăților, noțiunilor științifice și operațiilor intelectuale, înțelegerea și exprimarea conținutului și semnificațiilor mesajelor informaționale.

Rezultatele afective sunt evidențiate prin acceptarea impersonală a intervențiilor mediului social, dezvoltarea unor sentimente, schimbarea dinamicii stărilor emoționale și motivaționale, începând de la simple dispoziții, dorințe, interese și afirmații și până la atitudini, credințe, convingeri, în același timp promovând schimbarea viziunii asupra nivelurilor de valorizare, diminuarea stărilor anxioase, frustrarea și creșterea sentimentului de satisfacție.

Rezultatele comportamentale iau forma unor noi modalități și stiluri de învățare și răspuns, a unor conduite verbale și nonverbale, de participare conștientă, responsabilă și cooperantă, ce conferă competență și performanță comportamentelor manageriale perfecționate, care sunt reacții specifice de răspuns, de implicare în învățare și decizie.

Structura pregătirii profesionale a managerului pentru activitatea negociatoare include cunoștințele despre esența negocierilor, inclusiv a strategiilor, stratagemelor, tehnicilor și tacticilor negociatoare în management; competențele managerial-negociatoare (analitice, de planificare - proiectare, organizaționale, de control și expertiză); atitudinile emoțional - valorice față de procesul de negociere; calitățile profesional - personale ale managerului negociator (încrederea în sine, motivația de a reuși, dinamismul, conștiința de sine).

O mare importanță în pregătirea managerului pentru activitatea negociatoare o are atitudinea emoțional-valorică față de negociere (motivarea, atitudinea pozitivă față de schimbare, dorința de a se detașa de prejudecăți, năzuința spre renovare).

Motivarea managerilor este importantă pentru implementarea negocierilor în practica managementului instituției școlare. Motivarea redă sens activității managerului. În dependență de conținutul activității negociatoare, motivarea poate avea diferite conotații: mod de realizare a potențialului creativ, modalitate de autoperfecționare, recunoaștere și stimă din partea administrației și a colegilor, etc. Nivelului înalt de pregătire pentru activitatea negociatoare îi corespunde o structură “matură” negociatoare, în care un rol de bază au valorile de autorealizare și autodezvoltare. Actualmente, motivarea pentru implementarea negocierii este creșterea efectivității de monitorizare a instituției, ca o cerință a părinților, a mediului social pentru creșterea nivelului serviciilor educaționale acordate de instituția de învățământ preuniversitară.

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.

Activitatea negociatoare cere de la manageri formarea unor calități noi, calități profesional-individuale ale managerului negociator modern, care sunt creativitatea, și capacitatea de reflexie managerială. Aceste calități pot fi dezvoltate de către manager prin intermediul formării, prin autotraining-uri sau seminare metodice dezvoltative.

Concluzia la care s-a ajuns analizând datele care reflectă starea actuală a practicii educaționale și evaluând starea sistemului de învățământ, este că e necesar de tratat negocierea ca pe o calitate a culturii profesionale și manageriale, astfel pornind de la baza teoretică a specificării negocierilor (managementul proceselor de negociere și managementul educațional).

Componenta aplicativă a *Modelului pedagogic al formării competenței de negociere educațională a managerilor* este *Metodologia formării competenței de negociere a managerilor din învățământul preuniversitar*, care a servit drept reper în organizarea și desfășurarea experimentului pedagogic.

Pregătirea profesională pentru activitatea negociatoare influențează nivelul măiestriei profesionale a managerului instituției preuniversitare, crește calitatea managementului și favorizează dezvoltarea instituției de învățământ. Implementarea cu succes a negocierilor în sistemul de învățământ este imposibilă fără formarea competenței de negociere educațională.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. 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.

2. Provocările și situațiile divergente în mediul educațional necesită o aplanare cumpătată, iar negocierea este un instrument verificat în timp, care reglează relațiile

interpersonale și aspectul funcțional al unei relații de parteneriat, influențând calitatea procesului educațional. Interesul sporit pentru o negociere eficientă are explicații pragmatice, deoarece negocierea este o condiție a obținerii performanțelor și o adaptare la exigențele concurențiale.

3. Negocierea educațională joacă un rol esențial în implementarea eficientă 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.

4. În societatea contemporană negocierea educațională a devenit indispensabilă. Menirea programelor de formare este de a facilita negocierea, de aceea se oferă noi metode de inițiere în practicile negociatoare și de îmbunătățire a performanțelor în acest domeniu. Astfel negocierea fiind un vast și pasionat câmp de reflecție, de studii și realizări, remarcăm faptul că se dezvoltă extrem de rapid și în multiple direcții, evoluție, care ne va induce spre progresul, restructurarea și reformarea sistemului educațional.

5. Cadrul metodologic al cercetării procesului de formare a negocierii educaționale s-a constituit prin sinteză teoretică și valorificarea unui sistem de teorii privind negocierea, modele ale negocierii și principiile dezvoltării competenței de negociere, care au făcut posibilă elaborarea Modelului pedagogic de formare a competenței de negociere educațională.

Investigația realizată evidențiază rolul important al Modelului pedagogic de formare a competenței de negociere educațională a managerilor. Constatăm că formarea CNE poate contribui la reconstrucția profilului managerial bazat pe o structură morală profund umană, constituind cultura managerial-negociatoare.

3. DEMERSUL EXPERIMENTAL DE FORMARE A COMPETENȚEI DE NEGOCIERE EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

3.1. Constatarea nivelului competenței de negociere educațională

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.

Scopul experimentului de constatare constă în stabilirea nivelului inițial de formare a competenței de negociere educațională a masteranzilor-viitori manageri, a managerilor școlari și a profesorilor școlari.

Pentru realizarea scopului experimentului de constatare propunem următoarele *obiective*:

- Identificarea cunoștințelor masteranzilor, managerilor și profesorilor școlari cu referire la negocierea educațională;
- Aprecierea valorii negocierii educaționale în funcționarea instituției de învățământ preuniversitare în viziunea masteranzilor, managerilor și profesorilor școlari;
- Analiza și interpretarea datelor experimentului de constatare.

Conform obiectivelor înaintate, investigația aplicativă pornește de la următoarele *ipoteze*:

- ✓ Negocierea educațională contribuie la rezolvarea situațiilor conflictuale din cadrul instituțiilor de învățământ.
- ✓ Promovarea negocierii educaționale în instituțiile de învățământ asigură realizarea funcțiilor manageriale, creșterea performanței și menținerea acestor instituții pe piața educațională.
- ✓ Cultura negociatoare promovată în cadrul instituției de învățământ preuniversitare contribuie semnificativ la instaurarea unui climat favorabil activității educaționale.

Metodele și instrumente de cercetare: chestionarul, convorbirea, analiza matematică și statistică a datelor experimentului, generalizarea și deducția.

Eșantionul cercetării.

Subiecții experimentului sunt masteranzii-manageri din cadrul programului de masterat Management Educațional de la Universitatea de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), de la Universitatea de Stat din Moldova, de la Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” și de la Institutul de Științe ale Educației și studenții - masteranzi din cadrul specialității Managementul Comunicării Instituționale a Universității de Stat din Tiraspol.

De asemenea la experimentul de constatare au participat managerii din cadrul raionului Criuleni și profesorii din cadrul Liceului Teoretic „Nicolae Donici” s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni [34].

Eșantionul cercetării înglobează următorii subiecți:

- 36 masteranzi - eşantionul experimental (EE) de la Facultatea Pedagogie, Universitatea de Stat din Tiraspol, Programul de master Management Educațional, anul I.
- 12 masteranzi - eşantionul experimental (EE) de la Facultatea Pedagogie, Universitatea de Stat din Tiraspol, Programul de master Managementul Comunicării Instituționale, anul II.
- 10 masteranzi - eşantionul de control (EC) de la Facultatea Pedagogie, Universitatea de Stat din Tiraspol, Programul de master Management Educațional, anul II.
- 15 masteranzi - eşantionul experimental (EE) de la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova, Programul de master Management Educațional, anul I.
- 25 masteranzi - eşantionul de control (EC), Institutul de Științe ale Educației, Programul de master Management Educațional, anul I.
- 13 masteranzi - eşantionul de control (EC) de la Facultatea Formare Continuă a cadrelor didactice și a celor cu funcții de conducere, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Programul de master Management Educațional, grupa II, anul I.
- 12 masteranzi - eşantionul de control (EC) de la Facultatea Formare Continuă a cadrelor didactice și a celor cu funcții de conducere, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Programul de master Management Educațional, grupa III, anul I.
- 40 de manageri din r. Criuleni - eşantionul de control (EC).
- 38 de profesori școlari din Liceul Teoretic „Nicolae Donici”, s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni - eşantionul experimental (EE).

Acțiunile experimentale s-au desfășurat pe parcursul anilor 2014-2016 pe un eşantion de 201 subiecți, 101 subiecți au constituit eşantionul experimental și 100 subiecți eşantionul de control, care sunt reprezentați în figura 3.1.

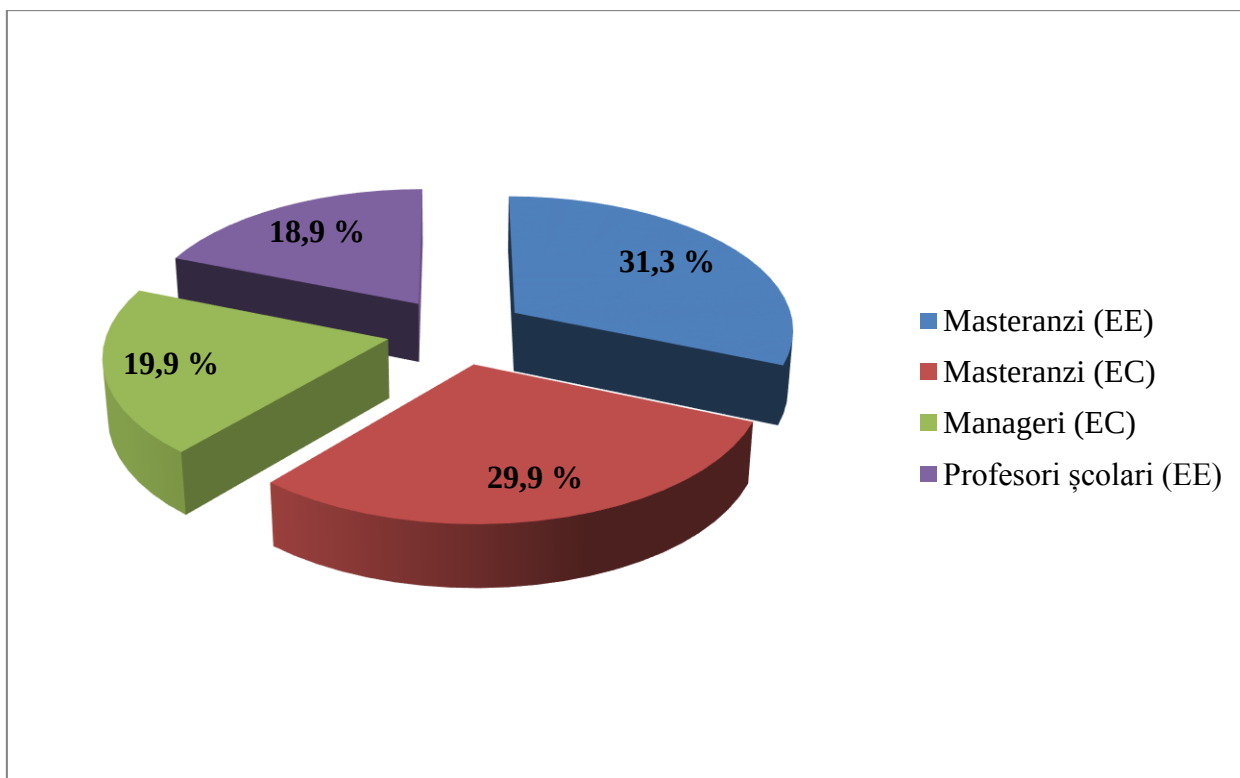


Fig. 3.1. Eșantionarea subiecților cercetării

Datele statistice indică că 61,2 % din cei 201 subiecți sunt masteranzi psihopedagogi ai programelor de master „Management Educațional” și „Managementul Comunicării Instituționale” din cadrul instituțiilor superioare de învățământ: Universitatea de Stat din Tiraspol, Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” și din cadrul Institutului de Științe ale Educației. În proporție de 19,9 % dintre subiecți au constituit managerii din cadrul instituțiilor preuniversitare de învățământ din r. Criuleni, iar rata de 18,9 % a fost asigurată de profesorii școlari din cadrul Liceului Teoretic „Nicolae Donici”, s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni.

Lotul experimental, ce include subiecții investigației a fost analizat după vârstă și gen.

Tabelul 3.1. Caracterizarea lotului experimental după vârstă

Subiecții	Total	Vârsta (ani)									
		21-30		31-40		41-50		51-60		61-70	
		Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Manageri	40	1	2,5	9	22,5	12	30	13	32,5	5	12,5
Profesori	38	11	28,9	13	34,2	10	26,3	2	5,3	2	5,3
Masteranzi	123	48	39	36	29,3	36	29,3	3	2,4	0	0,0
Total	201	60	29,9	58	28,9	58	28,9	18	8,9	7	3,4

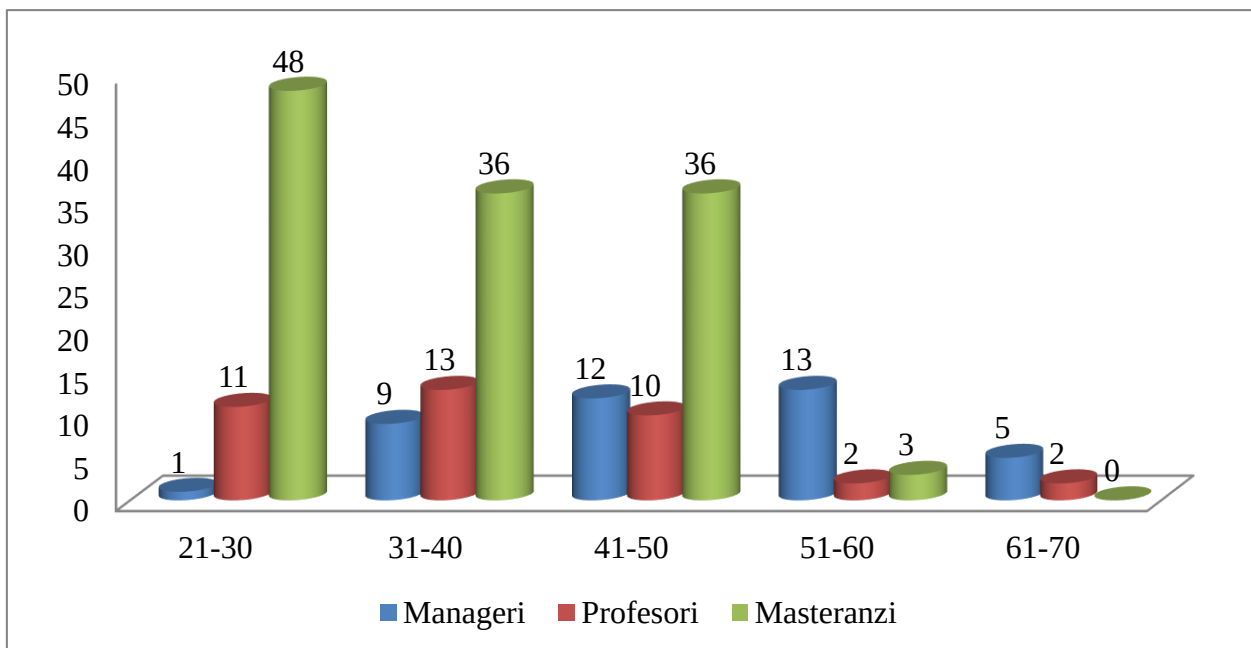


Fig. 3.2. Repartizarea subiecților conform vârstei

Conform tabelului 3.1. și figurii 3.2., observăm că 60 de subiecți, ceea ce constituie 29,9 % din totalul de 201, sunt subiecți ce se încadrează în categoria de vârstă cuprinsă între 21-30 ani, în această categorie se includ cei mai mulți subiecți. În categoriile de vârstă 31-40 ani și 41-50 ani, se încadrează cu o valoare egală subiecții ce constituie în valoare procentuală 28,9 %. Respectiv cu o rată de 8,9 %, subiecții experimentului se încadrează în categoria de 51-60 ani, iar cea mai mică pondere, de doar 3,4 %, o dețin subiecții încadrați în categoria de vârstă 61-70 ani.

Tabelul 3.2. Caracterizarea lotului experimental după gen

Subiecții	Total	Genul			
		Feminin		Masculin	
		Nr.	%	Nr.	%
Manageri	40	35	87,5	5	12,5
Profesori	38	30	78,9	8	21,1
Masteranzi	123	111	90,2	12	9,8
Total	201	176	87,6	25	12,4

Conform analizei tabelului 3.2., observăm că în cadrul lotului experimental prevalează genul feminin, cea mai mare pondere de 90,2 % se înregistrează în cadrul grupului masteranzilor, cea mai mică pondere de 78,9 % se atestă în cadrul grupului profesorilor, în schimb genul masculin este în minoritate în cadrul lotului experimental. Astfel, cea mai mare pondere de 21,1 % a genului masculin se atestă în rândul profesorilor, pe când cea mai mică pondere de 9,8 % este înregistrată în cadrul masteranzilor.

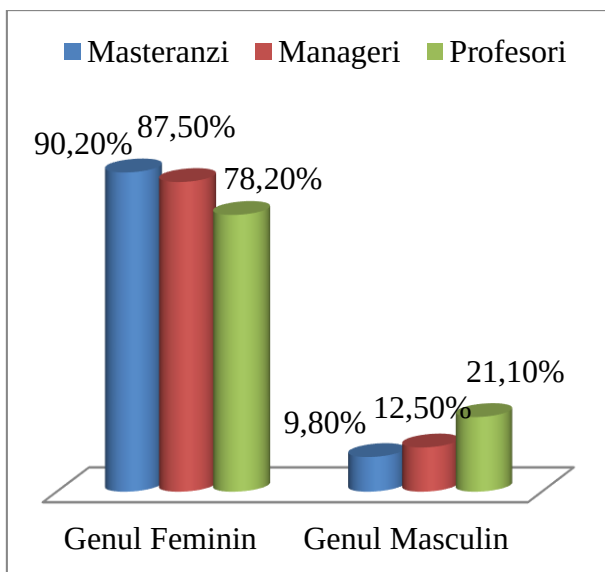


Fig. 3.3. Repartizarea subiecților conform genului

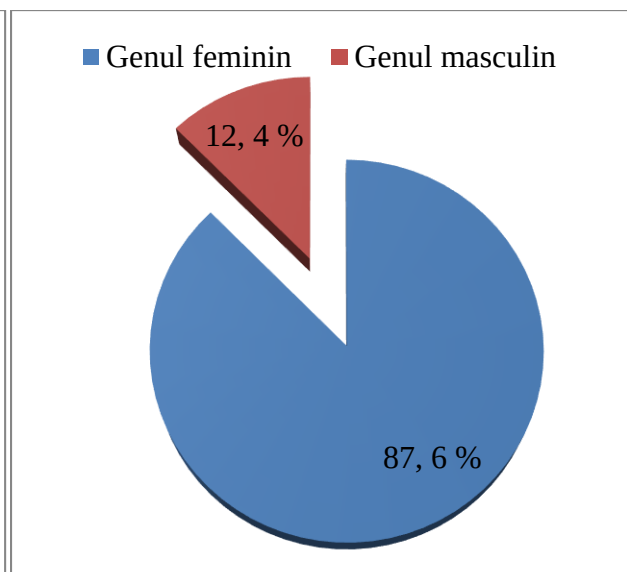


Fig 3.4. Distribuția comparativă a subiecților conform genului

Figura 3.4. ne oferă o distribuție a subiecților conform genului, astfel conchidem că majoritatea subiecților sunt de gen feminin, cu o rată de 87,6 %, iar minoritatea o constituie genul masculin cu o pondere de 12,4 %.

Descrierea instrumentelor de investigare.

Instrumentarul de investigare este constituit din patru chestionare, elaborate conform afirmației lui Roger Mucchielli, care afirmă că „chestionarul reprezintă o suită de propoziții, ce au o anumită formă și ordine, pe baza cărora se solicită părerea, judecata sau evaluarea unui subiect interogat” [Apud 107, p. 230].

Pentru realizarea experimentului pedagogic s-au aplicat următoarele instrumente de cercetare:

1. Chestionarul de determinare a stilului de negociere (Anexa 5)
2. Chestionarul de determinare a stilului de comunicare (Anexa 6)
3. Metoda determinării stilului managerial (Anexa 7)
4. Chestionarul de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională (Anexa 8).

1.Chestionarul de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională este elaborat pentru a fi aplicat la etapa de validare a experimentului pedagogic, pentru a determina nivelul cunoașterii tematicii vizate. Acest chestionar încorporează 9 întrebări cu răspuns liber, care oferă posibilitatea subiecților să-și expună opiniile proprii cu referire la diverse aspecte ale negocierii educaționale.

Prima întrebare „Explicați conceptul de negociere educațională”, presupune definirea conceptului de negociere educațională. A doua întrebare „Numiți câteva strategii, tactici și

tehnici de negociere”, vizează identificarea diverselor strategii, tactici și tehnici care sunt utilizate în cadrul procesului de negociere educațională. Prin a treia întrebare „Indicați care sunt etapele procesului de negociere”, se presupune divizarea procesului de negociere în etapele specifice unui proces de negociere. A patra întrebare „Considerați că este necesară negocierea în realizarea funcțiilor manageriale?”, este întrebarea care reflectă conștientizarea importanței procesului de negociere în realizarea funcțiilor manageriale și aspectul de incluziune a procesului de negociere. Întrebarea a cincea „Susțineți că managerul școlar trebuie să posede competența de negociere?”, contribuie la sesizarea importanței formării competenței de negociere educațională a managerilor școlari pentru realizarea funcțiilor manageriale și pentru remediarea conflictelor educaționale. Întrebarea a șasea „Numiți cursurile care credeți că ar contribui la formarea competenței de negociere educațională”, presupune identificarea cursurilor universitare care au ca scop formarea competenței de negociere educațională, de asemenea se presupune formularea denumirilor de cursuri care, după părerea subiecților, ar conduce la formarea competenței de negociere educațională. Întrebarea a șaptea „Identificați problemele specifice negocierii în domeniul educațional”, contribuie la identificarea diverselor inconveniențe proprii proceselor de negociere din cadrul sistemului educațional. Cu referire la a opta întrebare „Ce propuneri ați avea pentru a îmbunătăți procesul de negociere în sistemul educațional?”, se propune de a identifica sugestii pentru a ameliora procesul de negociere specific domeniului educațional. A noua întrebare „Argumentați importanța/ rolul negocierii în educație”, vizează identificarea, formularea unor raționamente teoretice și practice privind importanța negocierii în educație. [34, p. 123-124]

2. Chestionarul de determinare a stilului de negociere a fost aplicat la etapa de validare a experimentului pedagogic, pentru a notifica inițial care este capacitatea tuturor subiecților de a aplană diverse conflicte, prin determinarea stilului de negociere cât și în cadrul etapei de control, pentru a identifica care sunt abilitățile de rezoluție a divergențelor, prin determinarea stilurilor de negociere ale subiecților din grupul de control în urma experimentului de formare a competenței de negociere educațională. Chestionarul de determinare a stilului de negociere conține 45 de afirmații, ce reflectă acțiunile/sentimentele/retrăirile unui subiect atunci când este în dezacord sau conflict cu o persoană. Astfel, pentru fiecare afirmație se acordă note pe o scală de la 1 la 10, în dependență de dezacordul sau acordul subiectului cu referire la afirmație. Identificăm 5 stiluri de negociere: cooperare, compromis, competitiv, concesiv și evitant [136, p. 651-654].

3. Chestionarul de determinare a stilului de comunicare. Stilul de comunicare se referă la ansamblul particularităților de manifestare caracteristice unei persoane în actul comunicativ.

Acest chestionar, construit de S. Marcus, urmărește scopul de a determina patru stiluri fundamentale de comunicare: non-assertiv, agresiv, manipulator și assertiv. Chestionarul de determinare a stilului de comunicare a fost aplicat pentru toți subiecții la etapa de validare a experimentului pedagogic, pentru a determina comportamentul comunicativ al subiecților, reflectat prin stilurile de comunicare, de asemenea acest chestionar s-a aplicat și în cadrul etapei de control, pentru a determina modificările comportamentului comunicativ, care au avut loc în urma experimentului de formare. Chestionarul cuprinde 60 de afirmații, pe care subiectul le apreciază cu adevărat sau fals, marcând semnul "X" în rubrica corespunzătoare [Apud 211].

4. Metoda determinării stilului managerial a fost aplicată la etapa de validare a experimentului pedagogic. Metoda este prelucrată de V.P. Zaharov, în baza chestionarului cercetătorului A.L. Juravliov. Chestionarul conține 16 grupe de afirmații ce caracterizează calitățile de afaceri ale managerilor. Fiecare grupă conține trei afirmații, notate prin literele A, B sau C, astfel metoda determinării stilului managerial conține 27 afirmații care caracterizează diferite aspecte ale relațiilor și acțiunilor reciproce ale managerului cu colectivul.

În rezultatul analizei indicilor aplicați în metoda de bază, V.P. Zaharov a evidențiat trei seturi individuale referitoare la componentele stilului managerial și au fost selectate afirmațiile care au mai puțin de două legături de corelație cu celelalte afirmații ale seturilor individuale.

Aceste afirmații au fost repartizate în 16 dimensiuni cu câte trei afirmații în fiecare.

1. Strategia generală a managementului.
2. Capacitatea de a ordona.
3. Alegerea adjuncților.
4. Orientarea valorică de bază în îndeplinirea funcțiilor manageriale.
5. Atitudinea față de inițiativa și independența subalternilor.
6. Atitudinea față de critică.
7. Atitudinea față de responsabilitate.
8. Atitudinea față de acceptarea sfaturilor și obiecțiilor.
9. Caracterul comunicării cu subalternii.
10. Forma de comunicare cu subalternii.
11. Comportamentul în situații critice.
12. Capacitatea de a fi de sine stătător în rezolvarea noilor întrebări.
13. Caracterul exigenței față de subalterni.
14. Controlul asupra activității subalternilor.
15. Deprinderea și mijloacele de a menține disciplina.
16. Dispoziția subalternilor în activitate cu managerul [182].

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 [34]. Exemple de răspunsuri ale masteranzilor, profesorilor școlari și managerilor sunt incluse în Tabelul răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională (Anexa 9).

Tabelul 3.3. Rezultatele chestionarului de evaluare a răspunsurilor cu privire la negocierea educațională (eșantionul cercetării)

Răspunsuri	Întrebări								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Satisfăcătoare	87	12	67	137	135	64	25	22	113
Parțial satisfăcătoare	69	40	50	53	58	65	71	74	54
Nesatisfăcătoare	33	87	62	9	6	58	86	85	24
Lipsa răspunsului	12	62	22	2	2	14	19	20	10
Total	201	201	201	201	201	201	201	201	201

Tabelul 3.4. 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 tabelele 3.3. și 3.4., 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.

Tabelul 3.5. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de negociere

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare			
	Eșantionul experimental		Eșantionul de control	
	Nr.	%	Nr.	%
Cooperare	33	32,7	38	38
Compromis	23	22,8	14	14
Competitiv	9	8,9	8	8
Concesiv	10	9,9	10	10
Evitant	26	25,7	30	30
Total	101	100	100	100

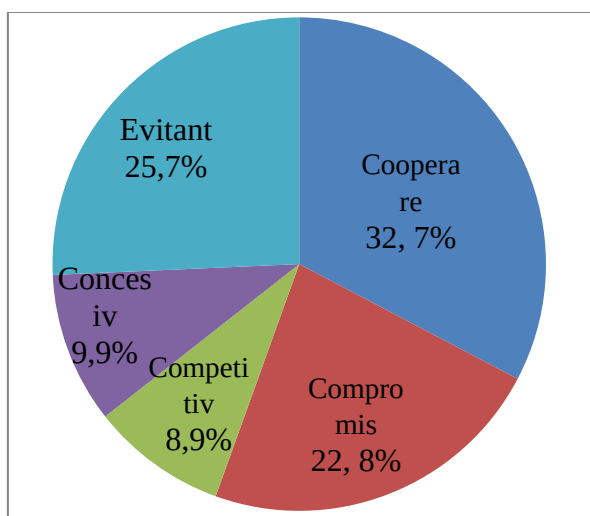


Fig. 3.5. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere la etapa de constatare (eșantionul experimental)

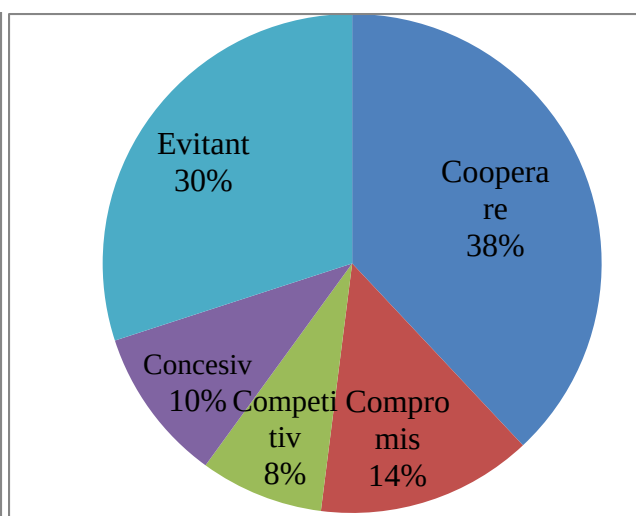


Fig. 3.6. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere la etapa de constatare (eșantionul de control)

În urma analizei acestor date experimentale, reflectate în tabelul 3.5., în figura 3.5. și în figura 3.6., 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.

Tabelul 3.6. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de comunicare

Stiluri de comunicare	Experimentul de constatare			
	Eșantionul experimental		Eșantionul de control	
	Nr.	%	Nr.	%
Non-assertiv	33	32,7	20	20
Agresiv	7	6,9	11	11
Manipulator	9	8,9	10	10
Assertiv	52	51,5	59	59
Total	101	100	100	100

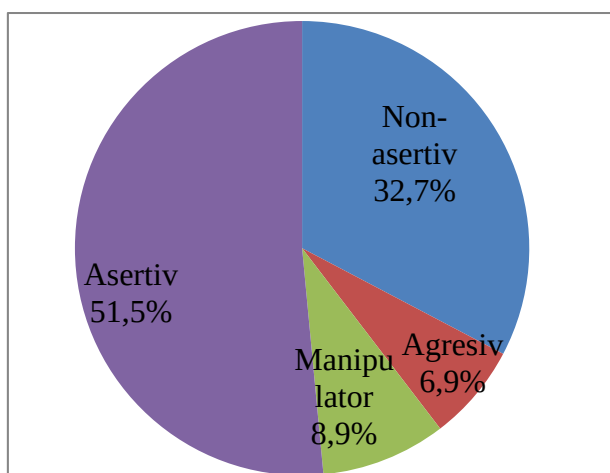


Fig. 3.7. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare la etapa de constatare (eșantionul experimental)

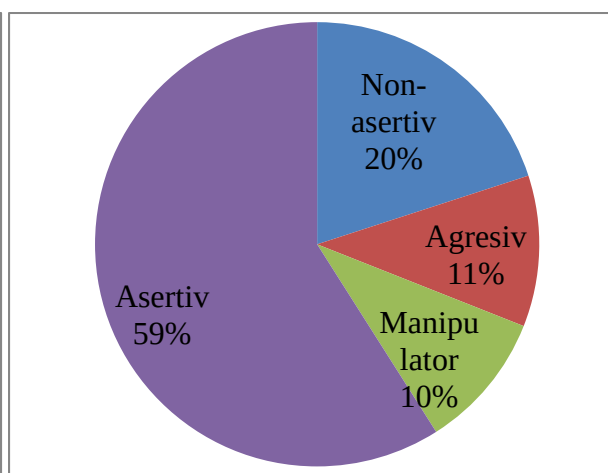


Fig. 3.8. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare la etapa de constatare (eșantionul de control)

Conform analizei acestor date experimentale, reprezentate în tabelul 3.6., în figura 3.7. și figura 3.8., 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-asertiv 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 3.7. Valorile chestionarului privind determinarea stilului managerial
(eșantionul cercetării)

Stilul de conducere	Numărul de subiecți	%
Directiv	38	18,9
Colegial	106	52,7
Permisiv	57	28,4
Total	201	100

Tabelul 3.8. 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

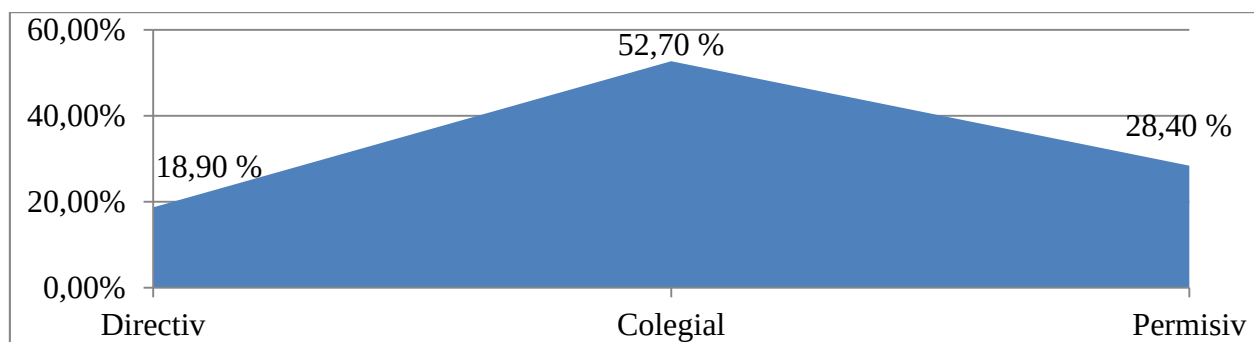


Fig. 3.9. Repartizarea subiecților conform stilurilor manageriale

Analizând tabelele 3.7., 3.8. și figura 3.9., 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.

Tabelul 3.9. Valorile stilurilor de negociere specifice stilurilor manageriale
(eșantionul experimental)

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare						Total
	Stilul directiv		Stilul colegial		Stilul permisiv		
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	
Cooperare	6	28,6	24	47,1	3	10,3	33
Compromis	5	23,8	14	27,5	4	13,8	23
Competitiv	9	42.9	0	0	0	0	9
Concesiv	1	4,7	5	9,8	4	13,8	10
Evitant	0	0	8	15,6	18	62,1	26
Total	21	100	51	100	29	100	101

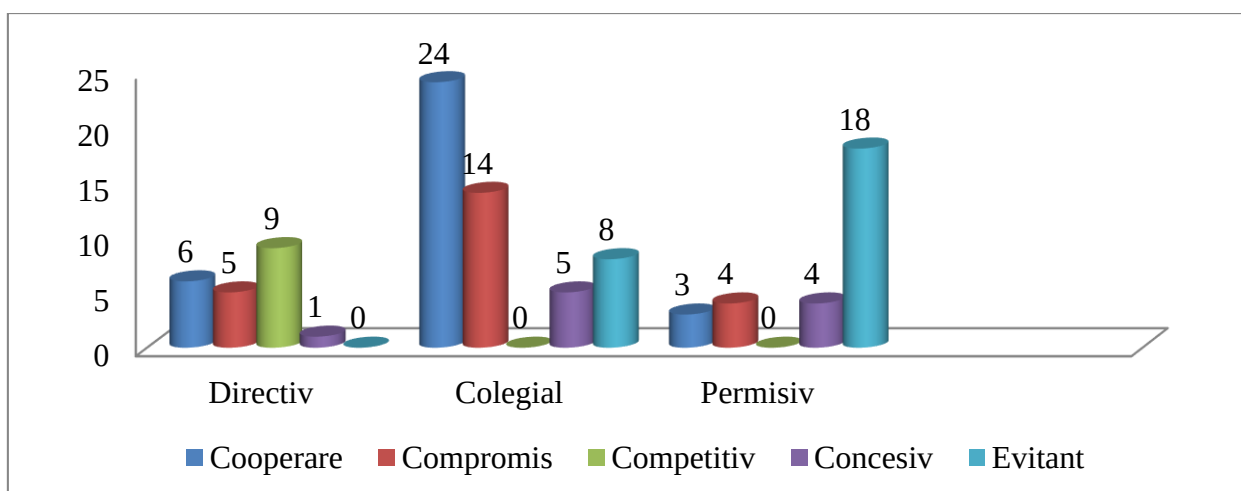


Fig. 3.10. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere caracteristice fiecărui stil managerial
(eșantionul experimental)

Conform rezultatelor experimentale reflectate în tabelul 3.9. și în figura 3.10., determinăm că subiecților ce posedă un stil directiv de conducere, le este specific un stil de negociere competitiv, ceea ce le reflectă natura lor diversionistă, 9 subiecți abordând acest stil de negociere, cooperează în negocieri doar 6 dintre subiecți, fac compromisuri 5 subiecți, 1 poate ceda abordând stilul concesiv, în schimb nimeni nu va evita să negocieze.

Respectiv, subiecții care au optat pentru stilul colegial de conducere, abordează în mod diferit stilurile manageriale. Astfel, 24 dintre subiecți posedă un stil de cooperare în negocieri, ceea ce este specific pentru stilul colegial de conducere, fiind pregătit să deschidă noi parteneriate și să demareze negocieri bazate pe menținerea relațiilor de prietenie, 14 dintre subiecți abordează un stil de compromis, deoarece acești manageri doresc să ajungă la un compromis în detrimentul competiției cu partenerii, nici un subiect nu posedă stilul competitiv de negociere, ceea ce denotă un spirit colegial, 8 subiecți optează pentru stilul evitant de negociere, manifestând o lipsă de inițiativă în negocieri, din dorința de a păstra intacte relațiile de parteneriat și doar 5 subiecți abordează stilul concesiv de negociere, manifestând incertitudine în negocieri, mai mult cedează decât revendică câștig de cauză.

Pentru stilul permisiv se atestă următoarea abordare: 18 dintre subiecți posedă stilul evitant de negociere, acești subiecți, de regulă, deleghează un subaltern să negocieze, ei se bazează pe propriile opinii ale subalternilor, 4 subiecți însă optează pentru cel de compromis, dacă intră într-un proces de negociere caută să identifice o soluție de mijloc cu partenerii, 4 subiecți optează pentru cel concesiv, cedează mai mult decât partenerul, iar 3 subiecți optează pentru stilul de cooperare, specific pentru stilul colegial de conducere și nici un subiect nu optează pentru cel competitiv de negociere, fiind necaracteristic stilului colegial de conducere.

Tabelul 3.10. Valorile stilurilor de negociere specifice stilurilor manageriale
(eșantionul de control)

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare						Total
	Stilul directiv		Stilul colegial		Stilul permisiv		
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	
Cooperare	4	23,5	28	50,9	6	21,4	38
Compromis	3	17,6	9	16,3	2	7,1	14
Competitiv	8	47,1	0	0	0	0	8
Concesiv	2	11,8	4	7,3	4	14,4	10
Evitant	0	0	14	25,5	16	57,1	30
Total	17	100	55	100	28	100	100

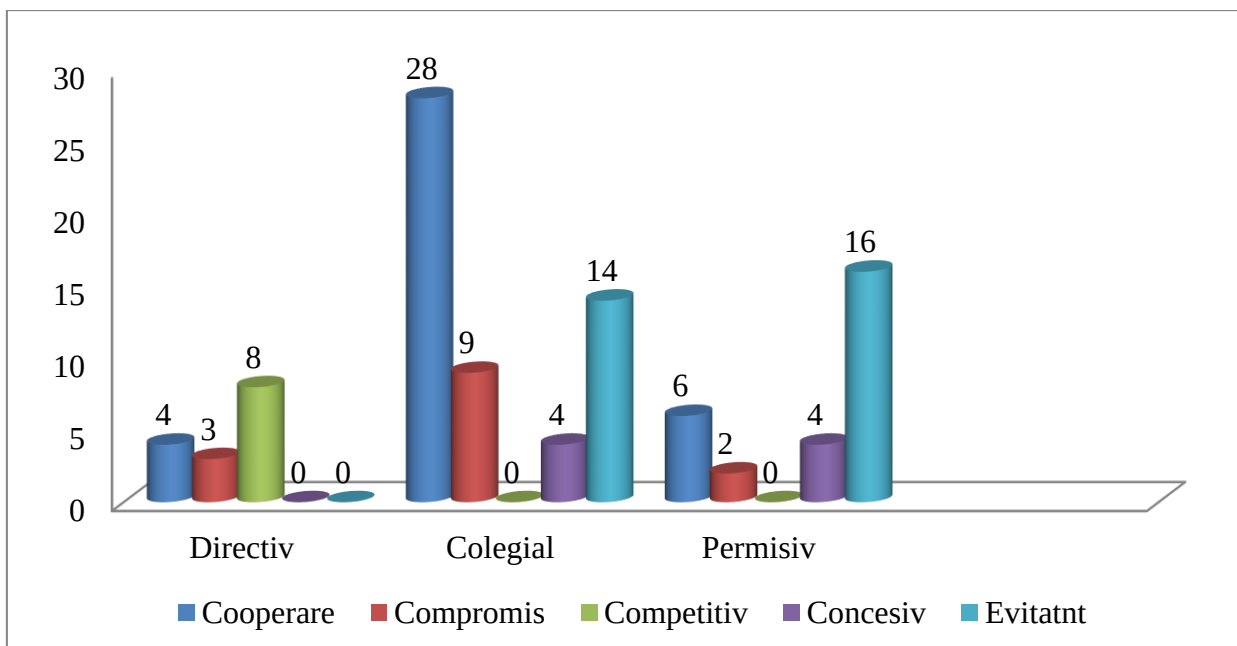


Fig. 3.11. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere caracteristice fiecărui stil managerial (eșantionul de control)

Conform analizei datelor din tabelul 3.10. și a figurii 3.11., observăm că subiecții eșantionului de control care au optat pentru stilul directiv de conducere, le sunt specifice diverse stiluri de negociere repartizate în felul următor: 8 subiecți au abordat un stil competitiv de negociere, la polul opus pentru stilul de negociere concesiv și evitant nu au optat nici un subiect, în schimb pentru stilul de cooperare au optat 4 subiecți, iar pentru cel de compromis 3 subiecți.

Stilul colegial implică o abordare diferită pentru stilurile de negociere. Astfel, 28 dintre subiecți posedă un stil de cooperare, 14 dintre subiecți abordează un stil evitant de negociere, 9 dintre subiecți optează pentru stilul de compromis, 4 subiecți abordează stilul concesiv și nici un subiect nu optează pentru stilul competitiv.

Stilul de conducere permisiv înglobează un alt coraport. Stilul de negociere evitant este abordat de 16 subiecți, 6 dintre ei optează pentru stilul de cooperare, iar un număr de 4 subiecți abordează stilul concesiv și respectiv 2 subiecți abordează stilul de compromis, de asemenea observăm că nici un subiect nu abordează stilul competitiv de negociere, fiind impropriu stilului permisiv de conducere.

Analiza cadrului constatativ a condus la:

- Formularea criteriilor și indicatorilor competenței de negociere educațională ce a oferit posibilitatea evaluării competenței de negociere educațională în cadrul mediului educațional.
- Stabilirea nivelului competenței de negociere educațională și comunicare.
- Determinarea reprezentărilor masteranzilor, profesorilor școlari, managerilor cu referire la negocierea educațională.

Ca urmare a analizei datelor experimentului de constatare, am dedus carențe în nivelul de dezvoltare a competenței de comunicare și un nivel scăzut de dezvoltare a CNE a managerilor școlari, a masteranzilor din cadrul programului de master „Management educațional”, „Managementul Comunicării Instituționale” cât și a profesorilor școlari.

Astfel, conchidem că aplicarea unui program de formare ar conduce la dezvoltarea competențelor de negociere și comunicare, deoarece dexteritatea unui manager de a aplana situațiile divergente este esențială pentru stabilirea în instituție a unui climat psiho-socio-profesional optim, iar competența de negociere educațională poate facilita implementarea diverselor proiecte educaționale pentru o gestionare de succes a instituțiilor de învățământ.

Metodologia cercetării experimentale

Eșantionul	Instrumentele de cercetare	Etapete
Masteranzi: a) SEE (36), Facultatea Pedagogie, UST b) SEE (12), Facultatea Pedagogie, UST c) SEE (15), Facultatea Psihologie și Științe ale Educației, USM d) SEC (10), Facultatea Pedagogie, UST e) SEC (25), Facultatea Formare Continuă a cadrelor didactice și a celor cu funcții de conducere, UPS „Ion Creangă” f) SEC (25), Institutul de Științe ale Educației	1.Chestionar de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională. 2.Metoda determinării stilului managerial 3.Chestionarul de determinare a stilului de comunicare 4.Chestionarul de determinare a stilului de negociere	Constatare Constatare Constatare/Validare Constatare/Validare
Manageri: a) MEC (40), r. Criuleni	1.Chestionar de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la	Constatare

	negocierea educațională. 2. Metoda determinării stilului managerial 3. Chestionarul de determinare a stilului de comunicare 4. Chestionarul de determinare a stilului de negociere	Constatare Constatare/Validare Constatare/Validare
Profesori școlari: a) PEE (38), Liceul Teoretic „Nicolae Donici”, s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni	1. Chestionar de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională. 2. Metoda determinării stilului managerial 3. Chestionarul de determinare a stilului de comunicare 4. Chestionarul de determinare a stilului de negociere	Constatare Constatare Constatare/Validare Constatare/Validare

Formarea și dezvoltarea competențelor în domeniul managerial constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul unității de învățământ cât și în ansamblul mediului profesional și social.

Așadar, termenul de competență reunește dimensiunile de personalitate dobândite după un proces de formare.

E necesar să formăm competența de negociere educațională la munerii școlari prin activități de învățare care pun accent pe exerciții de învățare a conținuturilor teoretice, pe simularea situațiilor de comunicare și negociere și pe simularea situațiilor de instruire, prin jocul de rol, prin programe educative, seminare, traininguri ce se axează pe tehnici, metode, tactici de comunicare și negociere, care ar facilita formarea competenței de negociere educațională, deoarece formarea competențelor prin intermediul metodelor interactive de predare-învățare-evaluare reprezintă, un subiect la zi pentru pedagogia postmodernă [Apud 20].

Diverse tematici propuse de programele educaționale au menirea să abordeze teoretic și practic direct formarea competenței de negociere educațională, să ofere o arie largă de aplicații, dezvoltări practice, experiențe și atitudini care trebuie învățate și exersate în practica managerilor școlari.

3.2. Formarea experimentală a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar

Formarea competenței de negociere educațională s-a inițiat conform principiului potrivit căruia orice intervenție corectivă într-un sistem poate fi făcută numai pe baza diagnosticării stării reale a sistemului, a aspectelor deficitare sau a punctelor critice [94].

Rezultatele experimentului constatativ ale cercetării au relevat unele dificultăți ale managerilor privind armonizarea procesului de negociere în realizarea activităților/funcțiilor manageriale, ceea ce argumentează necesitatea determinării reperelor teoretice și practice a principiilor și condițiilor de formare a competenței vizate.

Scopul experimentului formativ constă în valorificarea Metodologiei de formare a competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar, ce contribuie la formarea CNE.

Obiectivele propuse pentru această etapă sunt:

- Elaborarea curriculumului „Teoria și practica negocierilor educaționale”.
- Confirmarea valabilității de formare a CNE.

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

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

Pentru această etapă au fost proiectate următoarele obiective:

- conștientizarea propriei valori manageriale în desfășurarea acțiunilor educaționale în procesul de negociere;
- elaborarea strategiei, tehnicii și tacticii de negociere în funcție de scopul urmărit și de particularitățile individuale ale partenerului, auditoriului, situației de negociere;
- manifestarea toleranței multiculturale și a deontologiei manageriale în cadrul procesului de negociere.

Ne-am propus de asemenea ca CNE să fie reflectată la nivelul obiectivelor precum și prin activități de învățare. Precizările tematice propuse prin programe educaționale au menirea să abordeze teoretic și practic direct formarea CNE, să ofere o arie largă de aplicații, dezvoltări practice, experiențe și atitudini care trebuie învățate și exersate în practica managerilor școlari.

Formarea CNE ajută managerul să autodirijeze procesul de negociere. În acest sens, programul de formare intervine prin seminare și traininguri.

În această ordine de idei, în cadrul experimentului formativ s-a implementat un program de formare, a competenței de negociere educațională prin metoda trainingului. Atestarea interesului sporit în ultimul timp față de utilizarea trainingului ca metodă de învățare se explică prin relația de ghidare în formarea individuală. Managerul „ghidează” colectivul în procesul de educație. Alegerea acestei metode în cercetarea de față se bazează pe argumentele:

- este un proces de învățare ce permite simularea unor situații reale din activitatea managerială;
- sunt antrenate strategii noi de predare-învățare;
- amplifică posibilitățile de formare a atitudinii pozitive față de sine, este activizat potențialul fiecărui participant;
- oferă o posibilitate reală de comunicare într-un grup mai mic;
- se bazează pe o nouă modalitate de a aborda procesul de formare a CNE.

Alegerea acestei metode a fost condiționată și de selectarea principiilor învățării.

Principiul învățării evolutive - conținutul de formare a competenței de negociere educațională este structurat de la simplu la complicat, de la cunoscut la necunoscut, adică achiziționarea de noi cunoștințe pe baza unor cunoștințe posedate.

Principiul cunoașterii rezultatelor reprezintă un factor de progres în învățare.

Principiul operaționalizării - învățarea prin „a face”, prin transferarea cunoștințelor, formarea de deprinderi și achiziția competenței de negociere educațională.

Principiul învățării în context și a contextelor variate de învățare. Deși managerii asimilează cunoștințele relevante pentru contextul managerial, reușesc mai puțin să le aplice în alt context, astfel constatăm o disonanță cu privire la faptul că cunoștințele accesibile într-un context rămân inerte în altele.

Rezultatele trainingului sunt exprimate de:

- conștientizarea de către masteranzi, manageri și profesori școlari a valorii formative a CNE;
- facilitarea procesului de integrare a competenței de negociere educațională în sistemul competențelor manageriale;
- crearea condițiilor de perfecționare permanentă a competenței de negociere educațională.

În acest sens, s-a asigurat selectarea conținuturilor la nivelul capacităților de ascultare, de transmitere a conținuturilor afectiv-atitudinale, de negociere, de distribuire a atenției, de planificare a mesajului, acestea servind drept direcții de perfecționare și formare pe durata seminarelor și trainingurilor.

Programul de formare experimentală a fost conturat pentru formarea inițială și continuă a masteranzilor programelor de studiu Managementul Educațional și Managementul Comunicării Instituționale, profesorilor școlari, managerilor din instituțiile de învățământ preuniversitare.

Programul de formare a competenței de negociere educațională are drept obiectiv formarea raționamentului, comportamentului și culturii negociatoare ca unitate a culturii comportamentale generale și profesional-manageriale.

Acest program de formare a CNE este indispensabil în cadrul învățământului universitar pentru pregătirea profesional - managerială inițială și continuă a masteranzilor psiho-pedagogi, a cadrelor didactice și a managerilor instituțiilor preuniversitare pentru a eficientiza caracterul realizării funcțiilor manageriale și pentru a ameliora divergențele în domeniul educațional și în procesul instructiv-educativ. Dezvoltarea competenței de negociere în mediul educațional contribuie la formarea unei culturi profesional-manageriale și a valorilor negociatoare.

În condițiile autonomiei financiare, s-a reconceptualizat rolul managementului instituțional, de la manager de proces, către administrator de sistem. Astfel, mecanismul de selectare și responsabilizare a managerilor instituțiilor de învățământ are prioritatea de a promova pe cei mai competenți manageri, iar CNE este una dintre competențele indispensabile realizării funcțiilor manageriale în cadrul unei instituții de învățământ cu autonomie financiară.

Începând din anul 1995, a demarat Reforma învățământului în Republica Moldova cu elaborarea și aprobarea Legii învățământului, după reforma structurală, s-a început reforma curriculară, iar în 2014 s-a aprobat Codul Educației.

Odată cu implementarea reformei structurale în educație s-a schimbat și profilul managerului instituției de învățământ. După cum am menționat anterior, managerului instituției, pe lângă sarcina de asigurare a calității procesului de instruire, i-a revenit și responsabilitatea managementului resurselor umane, în calitate sa de angajator și ordonator secundar de buget, cu noi atribuții în planificarea strategică și bugetară. Deși reforma structurală a vizat în special învățământul general, constatarea este valabilă pentru toate instituțiile de stat de învățământ preuniversitar, secundar profesional și mediu de specialitate. În condițiile în care în instituțiile de învățământ managerii devin persoane juridice cu dreptul de a gestiona resursele umane și financiare, mecanismul de selectare a managerilor devine unul esențial [154, p. 34].

În cercetare au fost luate în considerare valorile epistemologice ale documentelor conceptuale și normative: Codul Educației al Republicii Moldova, aprobat la 17.07.2014, Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 - „Educația - 2020” și „Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general”, act aprobat de Ministerul Educației la 22.06.2016.

Conform articolul 8 „Parteneriatul din sistemul de educație” din Codul Educației, în aliniatul 1 se evidențiază că „În sistemul educațional este încurajat dialogul social și parteneriatul instituțiilor de învățământ cu instituțiile din sfera de cercetare, cu sindicatele, cu mediul de

afaceri, cu societatea civilă și cu mass-media, realizate în condițiile legislației în vigoare” [27, p. 9], ceea ce încurajează și determină sistemul educațional spre un proces activ de negociere.

De asemenea, articolul 75, „Misiunea învățământului superior”, aliniat 1 ne indică că: „Învățământul superior este un factor-cheie pentru dezvoltarea culturală, economică și socială a societății bazate tot mai mult pe cunoaștere și un promotor al drepturilor omului, dezvoltării durabile, democrației, păcii și justiției” [Ibidem, p. 49].

Astfel conchidem că pentru o dezvoltare durabilă a societății, sistemul de învățământ trebuie să se asigure că potențialul uman este pregătit pentru a promova valorile umane într-o ambianță de deplin consens, echitate și încredere reciprocă. În același context, alineatul 2 specifică misiunea învățământului superior, ce vizează formarea specialiștilor de înaltă calificare competitivi pe piața națională și internațională a muncii și crearea oportunităților de formare profesională pe parcursul întregii vieți, astfel formarea potențialului uman competitiv prevede formarea de competențe valide societății actuale, ce ar permite selectarea riguroasă a personalului, iar competența de negociere ar asigura competitivitatea pe piața muncii [Ibidem].

Strategia 2020 este organizată în baza a trei piloni: acces, relevanță, calitate. Sistemul educațional are menirea să asigure valorificarea potențialului fiecărei persoane și să formeze o forță de muncă competitivă [154, p. 2].

Conform viziunii strategice „Educația 2020”, sistemul de educație al Republicii Moldova în 2020 va fi accesibil tuturor cetățenilor, va oferi educație de calitate, relevantă pentru societate și economie, în condiții de eficiență economică [Ibidem, p. 38].

În Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 - „Educația - 2020”, obiectivul specific 2.4. prevede modernizarea curriculum-ului universitar din perspectiva centrării pe competențe, pe cel ce învață și pe necesitățile mediului economic” [Ibidem, p. 46].

În „Educația 2020” obiectivul specific 3.1. prevede sporirea accesului la educație de calitate prin dotarea instituțiilor de învățământ cu echipamente moderne, utile procesului de studii [Ibidem, p. 48], obiectivul specific 6.3. vizează modernizarea infrastructurii și a bazei tehnico-materiale a instituțiilor de învățământ [Ibidem, p. 55], iar obiectivul specific 7.4. prevede promovarea parteneriatelor pentru educație [Ibidem, p. 57], aceste obiective pot fi realizate dacă managerul școlar va poseda diverse competențe profesionale, inclusiv competența de negociere.

În „Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general”, standardele constituie „un sistem de criterii și norme referitoare la nivelul de calitate care se dorește a fi atins pe domeniul managerial în sistemul de învățământ general” [51, p. 3]. Astfel, în calitate de negociator, managerul trebuie să realizeze funcțiile manageriale în conformitate cu următoarele standarde: Standardul 1. Managerul școlar conduce procesul de

elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățământ general în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale; Standardul 4. Managerul gestionează și dezvoltă resursele materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant; Standardul 6. Managerul dezvoltă parteneriate în vederea asigurării progresului instituției de învățământ general și a comunității.

Indicatorii care determină că managerii școlari au formată CNE sunt, conform domeniului 1. Viziune și strategii: Organizează procesul de elaborare participativă a proiectelor de dezvoltare a instituției; conform domeniului 4. Resurse financiare și materiale: Coordonează elaborarea, monitorizarea și raportarea bugetelor pe programe; conform domeniului 6. Comunitate și parteneriate: Implică instituția de învățământ în proiecte educaționale [51, p. 5-9].

Principiile fundamentale care au stat la baza procesului de formare a competenței de negociere educațională sunt exprimate prin:

- Profesionalizarea procesului de formare a CNE.
- Convergența finalităților la nivelul procesului de formare a CNE.
- Continuitatea axei traseului de formare inițială - formare continuă prin promovarea și implementarea de programe noi, de perfecționare, complementare procesului de învățământ.
- Explorarea noilor tehnologii educaționale privind procesul de formare a CNE.

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.

Metoda *Ce știu, ce vreau să știu, ce am învățat*

<i>Ce știu</i> despre negocierea educațională	<i>Ce vreau să știu</i> despre negocierea educațională	<i>Ce am învățat</i> despre negocierea educațională
---	--	---

Conform acestei metode, am identificat subiectele de care sunt interesați respondenții acestui experiment, ceea ce a condus la formularea temelor care au vizat formarea CNE. În acest scop a fost elaborat Demersul curricular de formare a competenței de negociere educațională.

Primul element constitutiv al MFCNE - *curriculumul pedagogic universitar* „Teoria și practica negocierilor educaționale” (Anexa 11), a fost elaborat prin conceptualizarea negocierii educaționale. Conceptualizarea negocierii educaționale prevede fundamentarea și elaborarea științifică a reperelor conceptuale ale cercetării din punct de vedere epistemologic.

Curriculumul „Teoria și practica negocierilor educaționale” reprezintă un conținut pedagogic ce prevede 34 de ore, 12 prelegeri și 22 seminare, aceste unități tematice se încadrează în formarea managerilor școlari de succes.

Tematica cursului înglobează următoarele teme:

- 1. Geneza și evoluția conceptului de negociere - delimitări conceptuale. Teorii ale negocierii.
- 2. Etapele de cercetare științifică a negocierii.
- 3. Elementele fundamentale ale negocierii. Componentele negocierii.
- 4. Funcțiile procesului de negociere.
- 5. Principiile procesului de negociere.
- 6. Tipuri de negocieri. Diferențe ale diferitor tipuri de negocieri.
- 7. Strategii, stratageme, tactici și tehnici ale procesului de negociere educațională.
- 8. Etapele procesului de negociere educațională.
- 9. Stiluri în negocierea educațională.
- 10. Negocierea ca aspect al comunicării.
- 11. Specificul negocierii în educație.
- 12. Probleme specifice procesului de negociere în domeniul educațional.

Acest curs are drept obiectiv, formarea CNE, fiind axat pe următoarele **obiective generale ale cursului**.

La nivel de cunoaștere:

- Să determine obiectul de studiu al teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să identifice diferite concepte, teorii privind geneza și evoluția negocierii ca știință și artă.
- Să distingă funcțiile și principiile procesului de negociere.
- Să determine principalele aspecte ale strategiilor, tehnicilor și tacticilor de negociere.
- Să însușească regulile de bază în domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să distingă diverse paradigme în domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să identifice legăturile interdisciplinare ale negocierii.
- Să interpreteze concepte ale negocierii prin prisma psihopedagogică.

La nivel de înțelegere și aplicare:

- Să realizeze emergența și originalitatea negocierii.
- Să analizeze din diverse aspecte conceptele și teoriile în domeniul negocierii.
- Să clasifice diferite tipuri de negocieri.
- Să compare diverse stiluri în negociere.
- Să aplice strategii, tehnici, tactici în procese de negociere în vederea realizării funcțiilor, organizării proceselor și relațiilor în managementul educațional.
- Să aplice cunoștințele dobândite la soluționarea divergențelor din domeniul managementului educațional.

- Să analizeze codul deontologic al partenerilor în cadrul negocierilor educaționale.
- Să ilustreze problemele actuale ale teoriei și practicii negocierilor în domeniul managementului educațional.
- Să ilustreze factorii de succes în domeniul teoriei și practicii negocierilor în domeniul managementului educațional.
- Să utilizeze tehnologiile informaționale în procesul de prezentare a lucrului individual.

La nivel de integrare:

- Să elaboreze programe de instruire în domeniul negocierilor educaționale.
- Să elaboreze proiecte de dezvoltare individuală a competențelor de negociere educațională.
- Să elaboreze codul deontologic educațional în contextul negocierilor educațional-manageriale.
- Să propună modalități eficiente de negociere în contextul managementului educațional.
- Să elaboreze proiecte de cercetare științifică în domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să formuleze diverse scenarii în domeniul stilurilor de negociere.
- Să determine prioritățile cercetării științifice în dependență de actualitatea și complexitatea problemelor ce țin de domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să proiecteze obiective pentru o activitate științifică în domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să construiască diferite tipuri de soluții la principalele probleme ce țin de negocierile educaționale și etica managerială.
- Să dezvolte tehnici și deprinderi de aplicare și executare a negocierilor în managementul educațional.
- Să formeze deprinderi de abordare metodică a conceptelor, teoriilor și tematicilor care reflectă domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să argumenteze necesitatea studierii disciplinei „Teoria și practica negocierilor educaționale” pentru masteranzii din domeniul psihopedagogic și pentru managerii școlari.
- Să evidențieze rolul și locul Republicii Moldova în domeniul teoriei și practicii negocierilor internaționale.

Concepția cursului a fost fundamentată de principiile:

- ✓ continuitate - reflectă integrarea pregătirii teoretice și practice;
- ✓ coerență - orientată spre eliminarea contradicțiilor, repetițiilor;
- ✓ adecvarea - corelarea conținuturilor cu reforma educațională;
- ✓ inovarea - introducerea de teme noi inovatoare, pentru a capta interesul masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor.

Al doilea element este *pregătirea profesională a masteranzilor-manageri, managerilor instituțiilor preuniversitare și profesorilor școlari în spiritul culturii negocierii educaționale*, ce s-a desfășurat în II etape:

La I etapă, Dezvoltarea și construcția curriculară, au fost create premisele conceptuale ale experimentului de formare prin: definirea conceptului de negociere educațională, prin identificarea elementelor fundamentale ale negocierii, prin determinarea funcțiilor și principiilor negocierii educaționale, prin determinarea tipurilor de negocieri, a strategiilor, tacticilor, tehnicilor și etapelor unui proces de negociere, prin identificarea stilurilor specifice negocierii, prin determinarea specificului negocierii în educație, prin identificarea problemelor specifice procesului de negociere în domeniul educațional.

A II etapă constă în pregătirea profesională a masteranzilor.

Din cadrul cursului „Teoria și practica negocierilor educaționale” au fost selectate, comasate și predate tematicile masteranzilor din anul I de la UST și USM în anul de studiu 2014-2015 și masteranzilor anului II de la UST și profesorilor școlari, anul de studiu 2015-2016.

În cadrul cursului au fost aplicate diferite tipuri de seminarii: seminarii-prelegere, seminarii-conferință, seminarii-dezbatare, seminarii-mixte. Programul seminarelor și trainingurilor s-a desfășurat pe parcursul a 7 sesiuni.

Proiectarea didactică a seminarelor și trainingurilor pentru formarea competenței de negociere educațională este prezentată în tabelul 3.11.

Tabelul 3.11. Tabelul programelor de formare a competenței de negociere educațională.

Nr. d/o	Tema	Scopul	Obiective	Activități realizate
1.Seminar	Geneza și evoluția conceptului de negociere - delimitări conceptuale. Teorii ale negocierii.	Sporirea interesului față de negociere.	-Determinarea originii conceptului de negociere -Delimitarea conceptelor de negociere. -Ierarhizarea teoriilor negocierii conform etapelor de dezvoltare -Aprecierea contribuției cercetătorilor științifici la stabilirea reperelor epistemologice ale negocierii.	-Tabelul conceptelor de negociere -Axa timpului -Tabelul teoriilor negociatoare -Tehnica Cercetarea împărtășită -Tehnica Controversa academică

2.Seminar	Elementele fundamentale ale negocierii. Funcțiile și principiile procesului de negociere.	Cunoașterea elementelor, funcțiilor și principiilor negocierii	-Determinarea elementelor fundamentale ale negocierii -Identificarea funcțiilor negocierii -Delimitarea principiilor negocierii -Descrierea funcțiilor și principiilor negocierii.	-Explozia stelară. -Grila de observare -Tabelul descriptiv al funcțiilor negocierii -Tabelul descriptiv al principiilor negocierii
3.Seminar	Tipuri de negocieri.	Recunoașterea diferitor tipuri de negocieri	-Identificarea tipurilor de negocieri -Stabilirea diferențelor dintre diferite tipuri de negocieri -Descrierea tipurilor de negocieri	-Graficul T -Schema tipurilor de negocieri. -Tehnica Argumentul pro/contra -Tehnica Linia valorii
4.Seminar	Negocierea ca aspect al comunicării. Etapele procesului de negociere.	Abordarea procesului de negociere din perspectiva procesului de comunicare. Dezvoltarea capacităților de a negocia	-Determinarea interconexiunii dintre procesul de comunicare și negociere -Aprecierea rolului comunicării în negociere. -Distingerea etapelor de negociere -Compararea etapelor de negociere. -Proiectarea unui proces de negociere conform etapelor negocierii. -Aprecierea importanței respectării succesiunii etapelor în procesul de negociere.	-Schema comunicării Jakubson -Brainsketching -Argumentul pro/contra -Tabelul descriptiv -Brainwriting
5.Training	Strategii, stratageme, tactici și	Utilizarea strategiilor, stratagemelor	-Cunoașterea strategiilor, stratagemelor, tehnicilor și tacticilor în negociere.	-Tabelul descriptiv -Schema instrumentarului de

	tehnici ale procesului de negociere.	tehnici și tacticilor în procesul de negociere.	-Aplicarea tehnicilor și tacticilor în negocierile educaționale. -Aprecierii importanței strategiilor, tehnicilor și tacticilor în demararea procesului de negociere.	negociere -Metoda Frisco -Tehnica Pălării gânditoare -Argumente migratoare -Realizarea unei negocieri cu ajutorul strategiilor, tehnicilor și tacticilor de negociere
6.Training	Stilul personal în negocierea educațională. Portretul unui negociator de succes.	Conștientizarea importanței stilului de negociere abordat în negocierea educațională	-Determinarea stilului personal în negociere -Descrierea stilurilor de negociere. -Identificarea caracteristicilor unui negociator de succes. -Aprecierii caracteristicilor unui negociator	-Tabelul caracteristicilor -Graficul T -Realizarea portretului unui negociator de succes.
7.Seminar	Probleme specifice procesului de negociere în domeniul educațional.	Surmontarea problemelor specifice procesului de negociere în educație.	-Identificarea problemelor specifice procesului de negociere în educație. -Determinarea cauzelor apariției acestor probleme -Conturarea unor soluții de aplanare a problemelor specifice procesului de negociere în domeniul educațional.	-Tabelul Cauza/Efectul/Măsurile de soluționare -Schema tipurilor de probleme specifice negocierii în educație

Seminarele și trainingurile s-au desfășurat după un scenariu elaborat din timp, în dependență de comportamentul, aptitudinile de învățare ale participanților. În acest sens, în cadrul seminarelor au fost observate cum funcționează anumite mecanisme de influență, precum: acumularea de informație, dezvoltarea reflexiei, activitate de colaborare, formarea deprinderilor de învățare și a comportamentelor sociale, susținerea emoțională, feedback-ul și controlul.

Aceste seminare au contribuit la formarea cunoștințelor, capacităților și a atitudinilor la masteranzii-manageri, profesori și manageri școlari.

În cadrul primului seminar „*Geneza și evoluția conceptului de negociere - delimitări conceptuale. Teorii ale negocierii*”, la nivel de *cunoștințe* subiecții au definit conceptul de negociere și negociere educațională, înglobându-le în Tabelul conceptelor de negociere. La nivel de *capacități* subiecții au demonstrat capacitatea de a delimita și ierarhiza teoriile negocierii conform etapelor de dezvoltare, incluzându-le pe axa timpului și descriind aceste teorii în Tabelul teoriilor negociatoare. La nivel *atitudinal* subiecții printr-o controversă academică, au analizat și apreciat contribuția cercetătorilor științifici la stabilirea reperelor epistemologice ale negocierii și și-au format convingerea că negocierea are un rol hotărâtor în rezolvarea conflictelor.

În cadrul celui de la al doilea seminar „*Elementele fundamentale ale negocierii. Funcțiile și principiile procesului de negociere*”, subiecții la nivel de *cunoștințe* au delimitat elementele negocierii, utilizând tehnica *explozia stelară*. La nivel de *capacități*, studenții au determinat care sunt funcțiile și principiile negocierii și au descris aceste funcții și principii utilizând Tabelul descriptiv. La nivel *atitudinal*, subiecții au apreciat importanța funcțiilor și respectării principiilor în cadrul proceselor de negociere.

Pentru al treilea seminar „*Tipuri de negocieri*”, subiecții la nivel de *cunoștințe* au identificat tipurile de negocieri, incluzându-le în schema tipurilor de negocieri, conform diferitor categorii. La nivel de *capacități*, subiecții au stabilit diferențele dintre diverse tipuri de negocieri, realizând Graficul T al asemănărilor și deosebiriilor și tehnica argumentul pro/contra. La nivel de *atitudine*, subiecții au apreciat rolul diverselor tipuri de negocieri, utilizând tehnica Linia valorii.

Pentru seminarul patru propunem un exemplu de proiect al ședinței de seminar (Anexa 14).

În cadrul seminarului „*Probleme specifice procesului de negociere în domeniul educațional*”, subiecții la nivel de *cunoștințe* au identificat problemele specifice procesului de negociere în educație, incluzându-le într-o schemă a tipurilor de probleme specifice negocierii în educație. La nivel de *capacități*, subiecții au determinat cauzele apariției acestor probleme și au elaborat Tabelul Cauza/ Efectul/. La nivel de *comportament*, subiecții au conturat unele soluții de aplanare a problemelor specifice procesului de negociere în domeniul educațional și au apreciat importanța respectării tuturor etapelor de demarare a unei negocieri pentru a diminua apariția problemelor în cadrul proceselor de negociere.

Scopurile generale ale seminarelor, de informare, receptare, înțelegere și provocare, extinse la nivelul de transmitere a mesajelor, modificarea comportamentului și formarea atitudinilor a permis dirijarea seminarelor privind formarea CNE. Concepută mult timp drept un

procedeu al mai tuturor metodelor, trainingul se axează pe o participare interactivă între membrii grupului care participă la această activitate.

În cadrul trainingului „*Strategii, stratageme, tactici și tehnici ale procesului de negociere*”, subiecții s-au familiarizat cu etapele instrumentarului negocierilor și au aplicat unele strategii, stratageme, tactici și tehnici de negociere în cadrul unor secvențe ale proceselor de negociere, care au avut ca scop practicarea acestui instrumentar, care contribuie la concilierea și manipularea partenerului de negociere în scopul căpătării unor avantaje.

Trainingul „*Stilul personal în negocierea educațională. Portretul unui negociator de succes*”, a avut drept deziderat aprecierea importanței abordării stilurilor de negociere în raport cu rezultatele unei negocieri. Subiecții au făcut cunoștință cu diverse stiluri de negociere și au abordat un anumit stil de negociere în dependență de diverse situații-problemă. Acest training a oferit posibilitatea subiecților să determine specificul fiecărui stil de negociere.

Dezvoltarea competenței de negociere educațională în cadrul seminarelor și trainingurilor formative a fost posibilă prin exerciții complexe, care au permis dobândirea capacităților de aplicare în viață a cunoștințelor (dovada că știe să facă) și dovada comportamentelor sociale (dovada că știe să fie). Traseul de formare pe această coordonată a urmat parcursul de formare a competenței de negociere educațională, prin care competențele sunt valori sociale, rezultate din aplicarea acestora în rezolvarea problemelor reale de viață, reflectate în sloganul „a ști să faci bine ceea ce faci”.

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.

Analiza SWOT a negocierii educaționale

<i>Puncte forte</i>	<i>Puncte slabe</i>
<i>Oportunități</i>	<i>Amenințări</i>

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:

1. *Pregătirea negocierii;*
2. *Elaborarea unei strategii;*
3. *Începerea negocierii;*
4. *Clarificarea pozițiilor;*
5. *Negocierea;*
6. *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:

- părinții care activează nu reușesc să-și rezerve timp pentru a veni la liceu și să verifice regulat reușita elevilor;
- numărul mare de părinți plecați peste hotare ar avea acces on-line la rezultatele elevilor;
- creșterea motivației elevilor de a învăța, deoarece notele vor fi văzute zilnic de părinți, fiindcă agende nu reflectă obiectiv realitatea, elevii introducându-și doar notele bune;
- acest program include un sistem de calcul al mediei, reușitei și calității notelor de la probe de evaluare, a notelor semestriale și anuale, ceea ce va facilita în mod evident lucrul profesorului, a dirigintelui și va exclude erorile cauzate de factorul uman;
- acest sistem de notare este un obiectiv al reformării sistemului de învățământ.

Cadrele didactice au înaintat și ei următoarele argumente:

- neposedarea calculatorului de către profesorii mai în vârstă;
- creșterea responsabilității, deoarece un singur click incorect poate introduce schimbări, ce nu se mai pot corecta;
- dublarea lucrului profesorului pentru notare în registre electronice și în registre tipice, care nu va fi rambursat.

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 concesiuni 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.

Conform Sistemului European de Credite Transferabile, pentru a acumula unități de credit, managerul trebuie să participe la activitățile manageriale programate și să efectueze activități individuale de pregătire. Direcționarea eforturilor de autoinstruire spre formarea competenței de negociere ca valoare socială permite proiectarea obiectivelor și activităților de formare a competenței în viziune pragmatică: managerul va putea transpune, prin exerciții de asimilare și aplicare, cunoștințele în priceperi și priceperile în acțiune, prin aceasta dovedind că *poate să știe, să fie și să facă*.

Metodologia de evaluare a rezultatelor experimentului formativ a vizat analiza progresului înregistrat de eșantionul de manageri selectat la etapa experimentului de constatare cu referire la dezvoltarea competenței de negociere educațională. Evaluarea rezultatelor, atât pe parcursul programului experimental, cât și la finele acestuia, experimentul de control, s-a axat pe determinarea progreselor înregistrate.

Experimentul de control a avut drept scop stabilirea valorilor competenței de negociere educațională prin compararea rezultatelor înregistrate de eșantionul experimental. Obiectivul principal al experimentului de control vizează validarea ca produs al CNE.

3.3. Analiza valorilor pedagogice experimentale

În acest subcapitol s-au sintetizat și analizat datele experimentale obținute în cadrul cercetării, prealabil delimitând și stabilind inconvenientele și stereotipurile preconceptuate care influențau ca impedimente în desfășurarea cu succes a proceselor de negociere, inclusiv

realizând reprezentări grafice ale datelor experimentale ce au fost sintetizate, analizate, descrise și interpretate, semnificând rezultate veridice ale chestionarelor aplicate, relevând formarea CNE.

Scopul experimentului de control constă în validarea metodologiei de formare a competenței de negociere educațională a masteranzilor-manageri, a managerilor și profesorilor școlari.

Obiective:

-specificarea datelor experimentului formativ la subiecții din grupele experimentale privind procesul de formare a negocierii educaționale, după implementarea programului formativ;

-evaluarea datelor experimentale în baza chestionarelor prin sinteza datelor obținute.

În cadrul experimentului de control am utilizat următoarele metode și instrumente: chestionarul, convorbirea, analiza și interpretarea rezultatelor experimentului de control.

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

Conform aspectelor investigate, susținem că potențialul formativ al competenței de negociere educațională la managerii educaționali s-a concretizat în:

- Completarea și întregirea cunoștințelor cu privire la negocierea educațională. Astfel, subiecții au descoperit și constatat elementele negocierii, principiile și funcțiile negocierii, strategiile, tacticile și tehnicile aplicate în procesul de negociere, au distins diversitatea etapelor și stilurilor de negociere, de asemenea s-au familiarizat cu diferite probleme care pot influența într-un mod redundant asupra desfășurării și încheierii procesului de negociere.
- Reformarea și transformarea concepțiilor preconcepute, eliminarea ideilor eronate cu privire la desfășurarea procesului de negociere în cadrul sistemului educațional și schimbarea atitudinii față de procesul de negociere.
- Exploatarea și aplicarea eficientă a strategiilor, stratagemelor, tacticilor și tehnicilor de negociere în planificarea și realizarea procesului de negociere.
- Valorizarea importanței procesului de negociere educațională în aplanarea divergențelor în sistemul educațional.
- Optimizarea și fructificarea relațiilor de parteneriat cu actanții educaționali atât interni cât și externi pentru obținerea de oportunități care ar facilita demararea cu succes a procesului instructiv-educativ.

În mod evident, competența de negociere educațională a favorizat schimbarea evolutivă a managerilor școlari, profesorilor școlari și masteranzilor, ceea ce asigură realizarea tuturor

funcțiilor manageriale și parcurgerea unei cariere manageriale de succes axată pe asertivitate, parteneriat, colaborare, rezolvare de conflicte și empatie.

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 tabelul 3.12., în figura 3.11. și 3.12.

Tabelul 3.12. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de negociere

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare				Experimentul de control			
	Eșantionul experimental		Eșantionul de control		Eșantionul experimental		Eșantionul de control	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Cooperare	33	32,7	38	38	59	58,4	34	34
Compromis	23	22,8	14	14	26	25,8	17	17
Competitiv	9	8,9	8	8	4	3,9	13	13
Concesiv	10	9,9	10	10	5	4,9	13	13
Evitant	26	25,7	30	30	7	6,9	23	23
Total	101	100	100	100	101	100	100	100

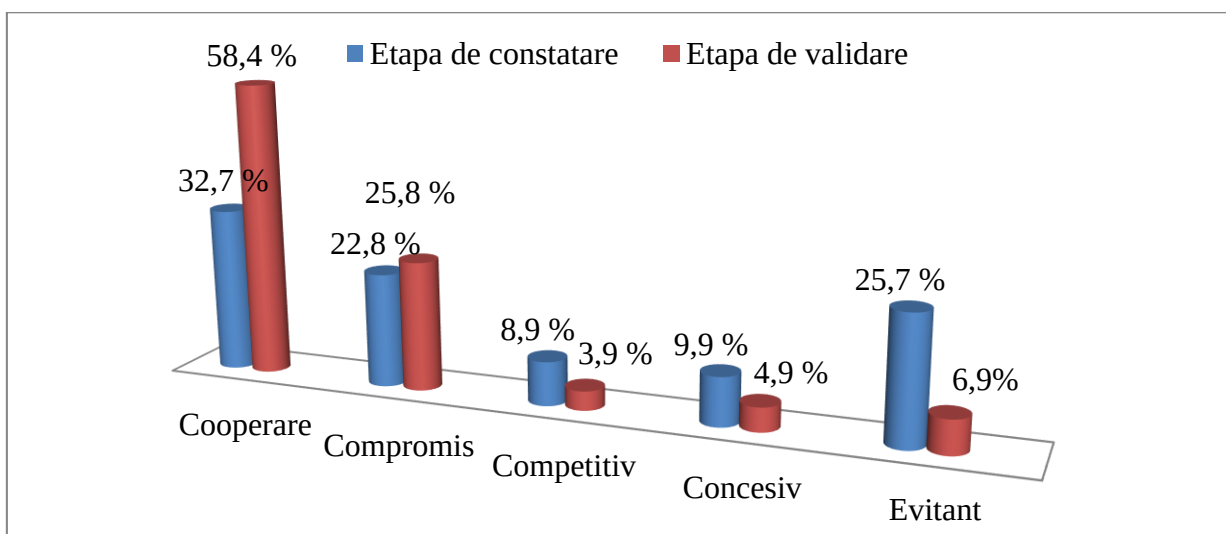


Fig. 3.11. Repartizarea subiecților eșantionului experimental conform stilului de negociere abordat (etapa experimentului de control)

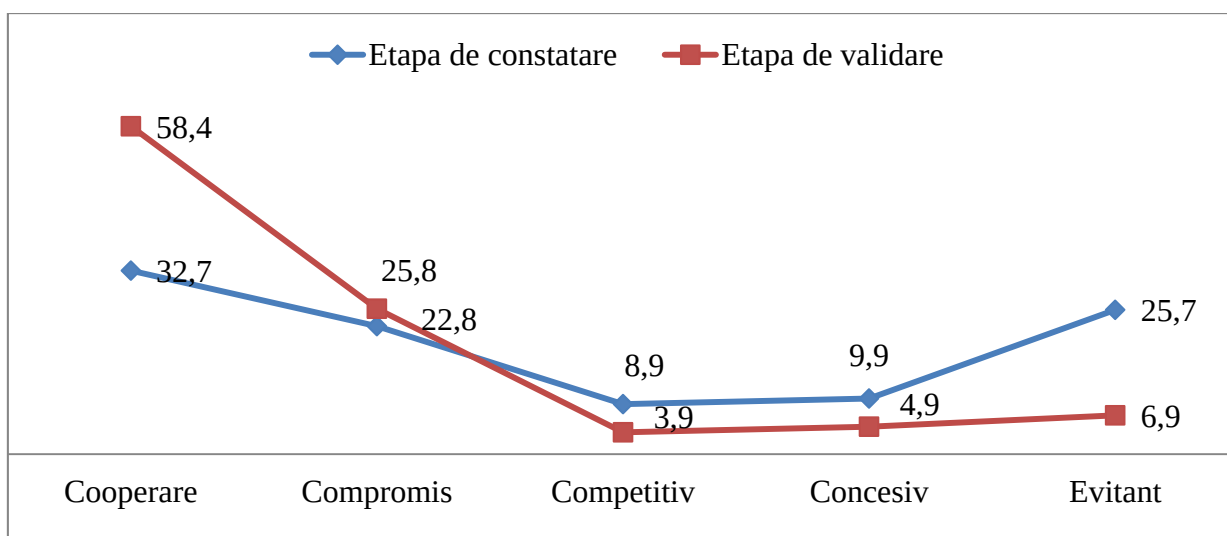


Fig. 3.12. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere a eșantionului experimental la etapa experimentului de control (%)

În cadrul tabelului 3.12., a figurilor 3.11. și 3.12. 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. Anume prin cooperare și compromis se poate realiza o negociere reușită. Cooperarea este un cuvânt cheie în cadrul negocierilor, deoarece doar astfel se mențin relațiile de parteneriat și se realizează scopul final al ambelor părți negociatoare. În cazul compromisului se renunță la unele priorități, dar obiectivul este găsirea unei soluții optime, ce ar satisface ambele părți negociatoare.

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. Acest stil competitiv de negociere este o reminiscență a stilului autoritar de conducere, care optează pentru o autoritate impusă, tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, sunt persoane care domină și le place să domine, nu țin cont de opiniile celor din jur, pot să umilească, să se răzbune, sunt agresivi și cred că anume așa trebuie să se manifeste un manager adevărat pentru a conduce și a supune pe toți.

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. Acest stil se caracterizează prin dorința de a menține relațiile interpersonale cu orice preț, de aceea deseori se renunță la scopul inițial, cedând în favoarea partenerilor de negociere.

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. Acest stil de negociere este specific managerilor care fie neagă prezența unui conflict, fie încearcă să evite orice gen de negociere din frica de a ieși învins. 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.

Cu privire la competența de negociere educațională, o posedă managerii care au un stil de negociere de cooperare și compromis, în schimb stilul evitant denotă practic un refuz de a negocia și lipsa interesului acordat negocierii, indicând o necompetență în negociere și neconștientizarea importanței acestui proces în activitatea managerială. Stilul de negociere competitiv indică o negociere netacticoasă, care poate periclita relațiile de durată cu partenerii negociatori, deoarece acest stil conduce la realizarea scopului propus cu orice preț, ceea ce indică lipsa de competență în arta negocierii. De asemenea, stilul concesiv, care în final conduce la nerealizarea obiectivelor inițiale, cedând părții adverse, indică o incompetență în a purta tratative pentru a obține rezultate în interesul propriu, dar fără a neglija partea adversă, de aceea și negociem, pentru a putea obține ceva în schimb, nu putem să renunțăm din start la țelurile propuse de către noi. În tabelul 3.13, și în figurile 3.13. și 3.14. 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.

Tabelul 3.13. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de comunicare

Stiluri de comunicare	Experimentul de constatare				Experimentul de control			
	Eșantionul experimental		Eșantionul de control		Eșantionul experimental		Eșantionul de control	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Non-asertiv	33	32,7	20	20	27	26,7	23	23
Agresiv	7	6,9	11	11	4	3,9	9	9
Manipulator	9	8,9	10	10	7	6,9	11	11
Asertiv	52	51,5	59	59	63	62,4	57	57
Total	101	100	100	100	101	100	100	100

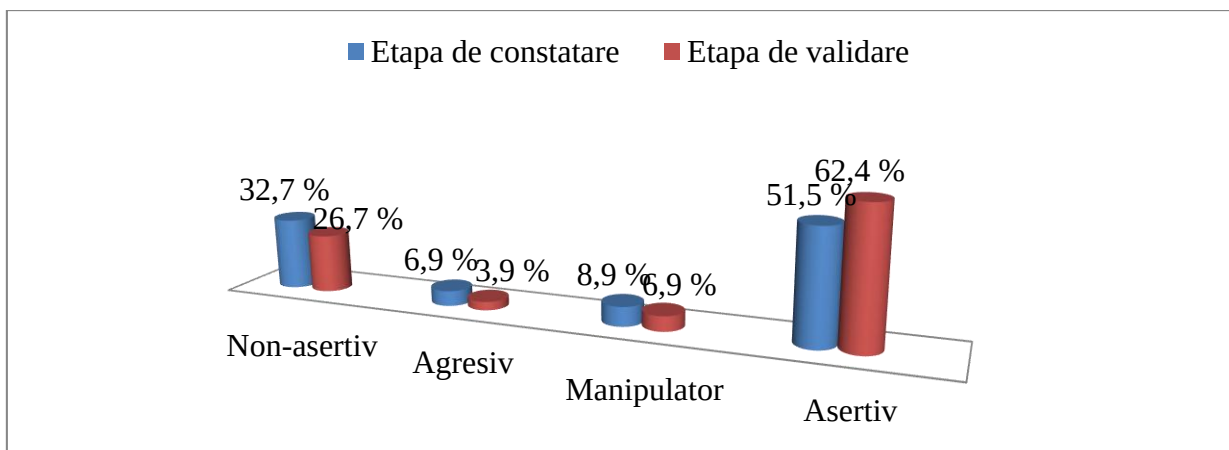


Fig. 3.13. Repartizarea subiecților eșantionului experimental conform stilului de comunicare abordat (etapa experimentului de control)

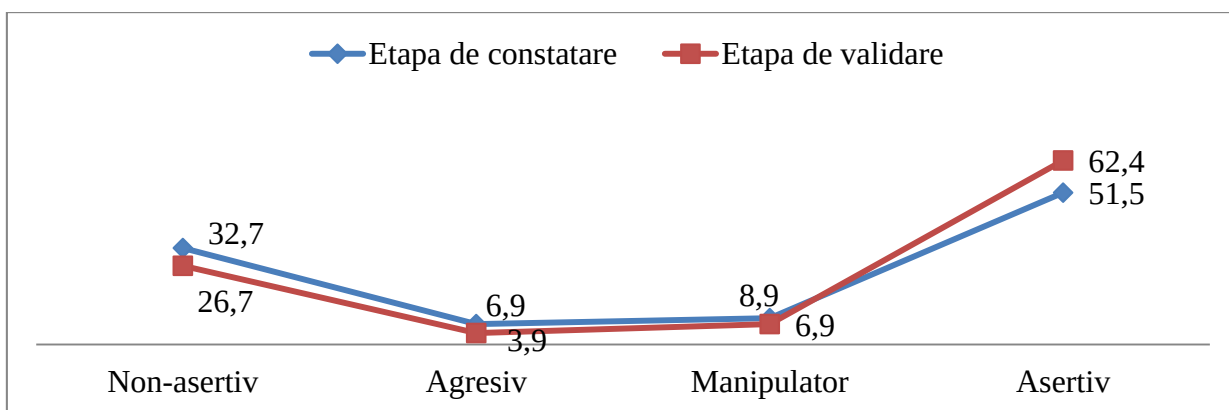


Fig. 3.14. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare a eșantionului experimental la etapa experimentului de control (%)

Deoarece negocierea este inseparabilă de comunicare și se realizează prin comunicare, s-a determinat care este aportul experimentului de formare a CNE asupra abordării stilurilor de comunicare.

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. Este relevant acest fapt, pentru că subiecții ce posedă acest stil își expun opinia în dependență de interlocutor, schimbându-și deseori punctul de vedere și nu comunică deschis.

Elementele procesului de comunicare: mesajul, emițătorul-manager, receptorul-manager, codificarea, decodificarea, feedback-ul, pot influența și afecta negocierea, luându-se în considerare și faptul că rezultatul și calitatea negocierii educaționale pot fi influențate și de o componentă care înglobează ambele procese și anume: contextul sau mediul, care contribuie la distorsiunea mesajelor transmise. În acest sens, am luat în considerare barierele procesului de comunicare și negociere și variabilele comunicării (verbale, nonverbale, paralimbajul), pentru a ne convinge de necesitatea schimbării modului anterior de comunicare și a favoriza crearea condițiilor favorabile eficientizării actului de negociere educațională.

Competența de comunicare nu mai este percepută de către concepătorii curriculumului educațional doar ca o competență lingvistică, ce vizează preponderent cunoașterea tehnicilor de comunicare și relaționare, manifestarea toleranței, strategii de negociere a conflictelor, dezvoltarea tehnicilor de muncă intelectuală (tehnici de studiu individual ce permit valorificarea cunoștințelor și capacităților asimilate). Obiectivele vizate trebuie să aibă în vedere dezvoltarea de competențe de comunicare asertivă necesare integrării profesionale.

Comunicarea asertivă reprezintă calea de mijloc, potrivit căreia ambii interlocutori au drepturi care trebuie respectate. Acest tip de relații de exprimare încurajează menținerea bunelor relații pe baza încrederii reciproce și a comunicării eficiente. Comunicarea asertivă reprezintă cea mai eficientă modalitate de a te impune ca persoană, de a-ți căpăta adevărata autoritate.

În activitatea de management, eficiența organizațională depinde în mare măsură de abilitatea managerilor de a trimite mesaje în interiorul și în afara instituției cu eficacitate maximă.

Managerii, în ipostaza de emițători, trebuie să posede următoarele abilități:

- Să trimită mesaje care sunt clare și complete;
- Să codifice mesajul în simboluri pe care receptorul să le înțeleagă;
- Să evite filtrarea și distorsionarea informației.

Managerii trebuie să devină eficace și eficienți și în ipostaza de receptori ai mesajelor. În acest sens, următoarele abilități sunt considerate esențiale:

- Să fie atenți (managerii, oricât de ocupați ar fi, trebuie să acorde atenție mesajelor primite);
- Să fie buni ascultători (să se abțină din a-i întrerupe pe ceilalți, să mențină contactul vizual, să pună întrebări după primirea mesajului, pentru clarificarea elementelor confuze, să parafrazeze punctele importante ca și formă de feedback);
- Să manifeste empatie;
- Să înțeleagă stilurile lingvistice prin conștientizarea diferențelor culturale.

Managerul școlar trebuie să asigure o comunicare managerială cu scopul de a desemna modul de dirijare a activităților, varietatea de canale utilizate în transmiterea informației, instrucțiunilor, de a elucida valorile și comportamentele solicitate și de a sesiza un sistem de comunicare efectiv pentru procesul de negociere.

Problemele ce țin de procesul de comunicare și negociere a managerilor școlari din cadrul instituțiilor de învățământ se manifestă prin o lipsă a comunicării în primul rând a managerilor cu cadrele didactice, managerii fiind foarte ocupați permanent cu realizarea unor sarcini, comunicarea se bazează doar pe emiterea unor idei, sfaturi privind procesul educațional, pe aducerea la cunoștință a ordinelor și anunțurilor. Lipsa comunicării cu cadrele didactice mai este determinată de specificul procesului de învățământ, recreațiile mici, sistemul de cabinete, ceea ce nu favorizează o comunicare eficientă. De asemenea managerii instituțiilor comunică defectuos, deoarece nu s-au debarasat de principiile cu care realizau procesul de comunicare din trecut, bazat pe emiterea ordinelor cu un ton al vocii sobru, care inhibă orice proces de comunicare, aceste dificultăți le întâmpină managerii în vârstă, care au o mentalitate diferită și principii preconcepute.

De asemenea unele probleme apar din cauza transmiterii mesajelor incoerente, ce sunt interpretate greșit de cadrele didactice, managerul trebuie să se asigure că cadrele didactice au perceput exact acele mesaje care au fost transmise. Unele probleme în comunicare apar din cauza diferențelor de cultură, de stereotipuri. Managerii tineri însă asimilează cu succes noi principii și legități, ceea ce conduce spre o eficiență a comunicării, iar stilul asertiv de comunicare îi ajută să întrețină conversații constructive.

În această perioadă a parteneriatelor, când școlile au trecut la autogestiune, e absolut necesar de a instrui managerii pentru a putea să realizeze cu succes negocierile educaționale.

Ca orice activități, comunicarea și negocierea trebuie să aibă unele dimensiuni planificate; nu se pot realiza la întâmplare, ci au nevoie de un plan, de o strategie, de reguli și proceduri. Cu alte cuvinte, comunicarea și negocierea trebuie instituționalizate și incluse în planul strategic. Managementul modern accentuează și mai mult rolul comunicării și negocierii educaționale în activitatea managerială.

În zilele noastre comunicarea asertivă și stilul de negociere cooperant și de compromis sunt unanim recunoscute drept cheia excelenței și eficacității unui management eficient.

Indiferent de instituția de învățământ, ea nu poate funcționa corespunzător fără un sistem bun de comunicare și negociere. Comunicarea și negocierea reprezintă ceea ce ține o instituție unită și o face să funcționeze. Eficacitatea comunicării și negocierii este vitală pentru eficacitatea întregii instituții, iar managerul școlar reprezintă mentorul care dirijează și aplică comunicarea și negocierea, obținând o eficacitate sporită.

Astfel, potențialul formativ al managerilor școlari, profesorilor și masteranzilor rezidă din capacitatea și eficiența activității de instruire, pregătire, educare, iar potențialul formativ al competenței de negociere educațională vizează augmentarea eficienței procesului de negociere.

În tabelele 3.14, 3.13. și figurile 3.15. și 3.16. sunt reflectate datele experimentale privind abordarea stilurilor de negociere specifice stilurilor de conducere atât pentru subiecții eșantionului experimental cât și pentru subiecții eșantionului de control.

Tabelul 3.14. Valorile stilurilor de negociere specifice stilurilor manageriale (eșantionul experimental)

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare						Experimentul de control						Total
	Stilul directiv		Stilul colegial		Stilul permisiv		Stilul directiv		Stilul colegial		Stilul permisiv		
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	
Cooperare	6	28,6	24	47,1	3	10,3	11	52,4	36	70,6	12	41,4	59
Compromis	5	23,8	14	27,5	4	13,8	6	28,6	14	27,5	6	20,7	26
Competitiv	9	42,9	0	0	0	0	4	19	0	0	0	0	4
Concesiv	1	4,7	5	9,8	4	13,8	0	0	1	1,9	4	13,8	5
Evitant	0	0	8	15,6	18	62,1	0	0	0	0	7	24,1	7
Total	21	100	51	100	29	100	21	100	51	100	29	100	101

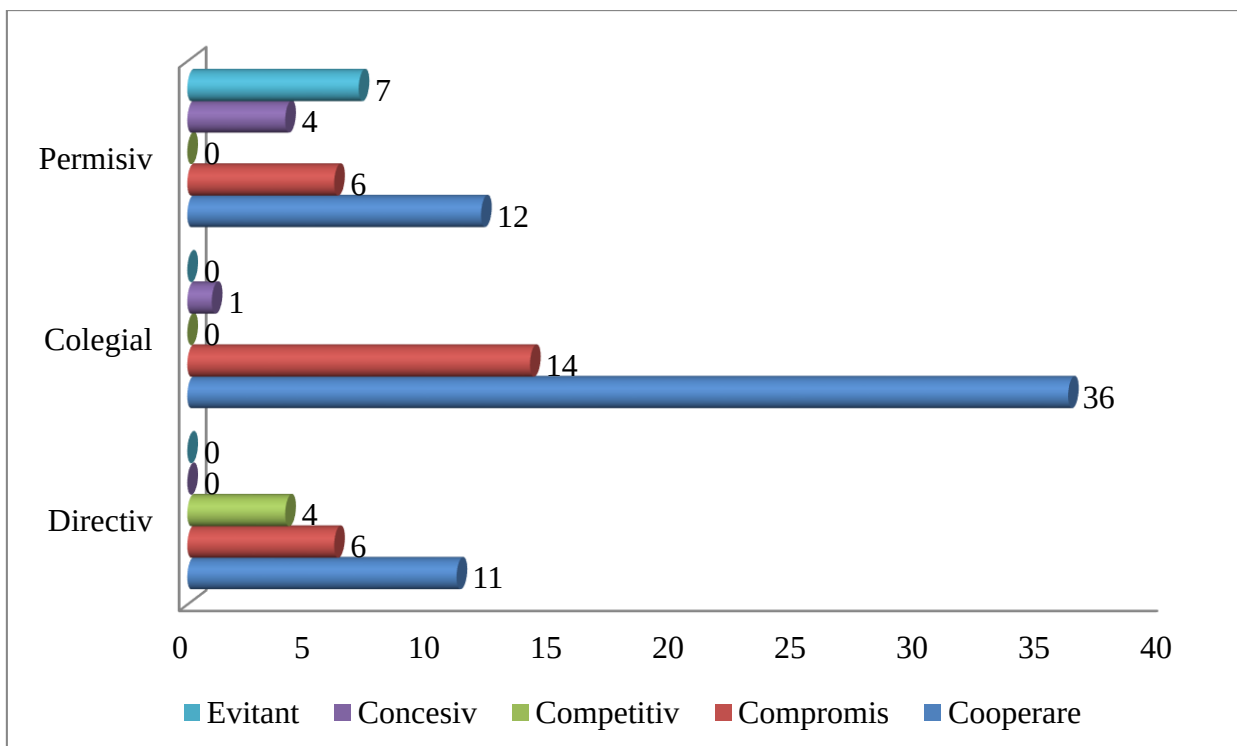


Fig. 3.15. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere caracteristice fiecărui stil managerial (eșantionul experimental)

Conform rezultatelor experimentale din figura 3.15, determinăm că subiecții ce posedă un stil directiv de conducere, după experimentul de formare și-au revizuit stilurile de negociere, astfel stilul de cooperare în negociere este abordat de 11 subiecți, ceea ce reflectă capacitatea de formare a subiecților, 6 subiecți abordează stilul de compromis, 4 în schimb sunt inabordabili și optează pentru stilul competitiv, de asemenea nici un subiect nu evită să negocieze și nici un subiect nu face concesii în negocieri.

Respectiv, subiecții care au optat pentru stilul colegial de conducere, abordează diferit diverse stiluri de negociere, ceea ce determină că experimentul de formare și-a imprimat funcționalitatea.

Constatăm că 36 dintre subiecți posedă un stil de cooperare în negocieri, 14 dintre subiecți abordează un stil de compromis, 1 subiect optează pentru stilul concesiv de negociere, și nici un subiect nu evită negocierile și nici un subiect nu abordează un stil competitiv în negocieri. Pentru stilul permisiv se observă de asemenea unele modificări ale subiecților în opțiunile de abordare a stilurilor de negociere.

Respectiv se atestă 12 subiecți ce posedă stilul de cooperare în negocieri, pentru 7 dintre subiecți persistă delegarea unor subordonați de a participa în negocieri și astfel evită să negocieze, 6 dintre ei în schimb ajung la un compromis cu partenerul de negociere, 4 subiecți oferă primii concesii, iar pentru stilul competitiv nu a optat nici un subiect.

Tabelul 3.15. Valorile stilurilor de negociere specifice stilurilor manageriale
(eșantionul de control)

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare						Experimentul de control						Total
	Stilul directiv		Stilul colegial		Stilul permisiv		Stilul directiv		Stilul colegial		Stilul permisiv		
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	
Cooperare	4	23,5	28	50,9	6	21,4	3	17,7	18	32,7	13	46,4	34
Compromis	3	17,6	9	16,3	2	7,1	3	17,7	10	18,2	4	14,3	17
Competitiv	8	47,1	0	0	0	0	11	64,6	1	1,8	1	3,6	13
Concesiv	2	11,8	4	7,3	4	14,4	0	0	10	18,2	3	10,7	13
Evitant	0	0	14	25,5	16	57,1	0	0	16	29,1	7	25	23
Total	17	100	55	100	28	100	17	100	55	100	28	100	100

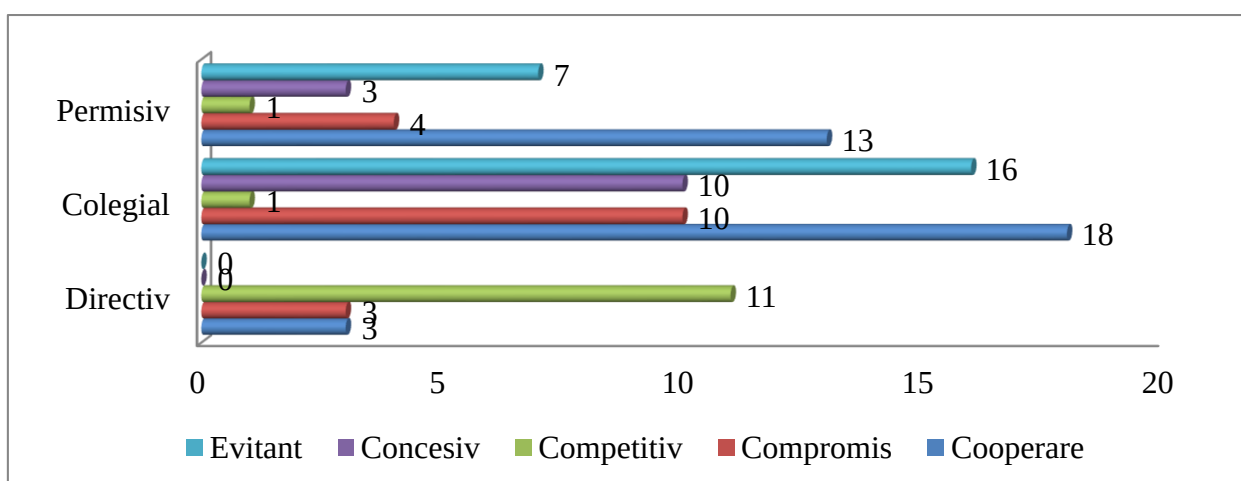


Fig. 3.16. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere caracteristice fiecărui stil managerial
(eșantionul de control)

Conform analizei figurii 3.16., atestăm că subiecții eșantionului de control care au optat pentru stilul directiv de conducere, abordează acest stil competitiv de negociere care le este caracteristic, de asemenea un număr egal de subiecți optează pentru stilurile de cooperare și compromis, în schimb nici un subiect nu dorește să ofere concesii partenerilor și nici un subiect nu evită să negocieze. Pentru stilul colegial de conducere observăm un coraport diferit al stilurilor de negociere, astfel 18 dintre subiecți rămân fideli stilului de cooperare, 16 dintre ei în schimb manifestă o frică de a negocia și evită contactul cu partenerul de negociere, un număr egal de subiecți optează pentru stilul de compromis și concesiv, iar 1 subiect are o abordare competitivă în negocieri. Stilul permisiv de conducere oferă o altă perspectivă în ceea ce privește

abordarea stilurilor de negociere de către subiecți. Astfel atestăm o abordare a stilului de cooperare de către 13 subiecți, 7 dintre subiecți evită procesul de negociere, pentru stilul de compromis în schimb optează 4 subiecți, observăm că 3 subiecți abordează stilul concesiv și doar 1 subiect este competitiv într-un proces de negociere. Această repartizare a subiecților ce abordează diverse stiluri de negociere specifice celor trei stiluri manageriale se datorează faptului că grupul de control nu a fost familiarizat cu programul de formare, astfel subiecții rămân fideli stilului propriu de negociere.

Implementarea Metodologiei formării competenței de negociere educațională a managerilor a provocat modificarea viziunii managerilor școlari cu privire la modalitatea cea mai eficientă de aplanare a situațiilor inevitabile de conflict care se declanșează într-o instituție de învățământ între diverși actanți educaționali în cadrul desfășurării procesului instructiv-educativ-evaluativ. Subiecții experimentului de formare au afirmat cu certitudine că delimitarea stilurilor de negociere, distingerea etapelor de negociere și cunoașterea strategiilor, tehnicilor și tacticilor de negociere au contribuit la optimizarea climatului managerial-pedagogic în colectivul profesoral, ceea ce creează o platformă durabilă pentru o școală prietenoasă copilului.

Observăm un progres semnificativ înregistrat de manageri, progres datorat eficienței programului experimental implementat. Seminarele, trainingurile și activitățile realizate și-au demonstrat eficiența în formarea competenței de negociere educațională prin progresul înregistrat la nivelul comunicării și negocierii educaționale.

Prin prezentarea grafică a performanțelor obținute de către manageri se observă o creștere semnificativă a rezultatelor, care au condus la formarea competenței de negociere educațională (deficiențe semnalate la etapa diagnostică).

Din cele de mai sus rezultă că programele oferă, cu unele excepții, un spațiu suficient de larg pentru exersarea unor activități care să ducă la formarea competenței de negociere educațională, deoarece deseori se consideră suficientă dobândirea unor competențe lingvistice, terminologice, funcționale și nu se trece la formarea competenței de negociere educațională la managerii școlari.

Etapale de formare a competenței de negociere educațională s-au axat pe proiectarea/realizarea activităților teoretico - practice de formare a competenței de negociere educațională și pe dezvoltarea capacității de asimilare a cunoștințelor.

Demersul de formare a competenței de negociere educațională prin seminare, traininguri, a vizat elaborarea obiectivelor de formare a competenței de negociere educațională, reieșind din standardele de formare managerială, proiectarea seminarelor în procesul de formare a competenței de negociere educațională.

Comunicarea asertivă și stilul de negociere de cooperare și compromis reprezintă cheia de succes al oricărui manager. Doar cu ajutorul abilităților și aptitudinilor comunicaționale și negociatoare un manager reușește să-și exprime ideile inovatoare, să motiveze personalul, să elucideze divergențele. Practic întreaga activitate a unui manager presupune comunicare și negociere. Însăși evoluția noastră o datorăm în primul rând fenomenului comunicațional și negociator.

Datorită acestui act de comunicare și negociere, remarcăm faptul că avem de a face cu o dezvoltare extrem de rapidă și în multiple direcții, dezvoltarea care ne-a pus în situația unei restructurări a tuturor domeniilor de cercetare. Evoluția noastră se realizează, cu siguranță, atunci când construim raporturi cu semenii. Creierul se dezvoltă comunicând, fără să mai punem la îndoiala faptul că s-a demonstrat științific că oamenii care știu să comunice trăiesc mai mult decât media. Mai multe studii demonstrează, efectiv, că „indivizii care rămân activi social și fizic au o longevitate crescută” [18, p. 47].

Pentru a contracara rezistența la schimbare managerul trebuie să aibă abilitatea de a negocia sportiv, de a înțelege acest proces și de a excela în acest domeniu. Stilul de negociere a unui manager trebuie să fie cel de „rezolvare de probleme”, ca să demareze o negociere de gherilă, în care toți au unele beneficii, inclusiv și societatea. Intuiția, talentul organizatoric, asociate cu pregătirea teoretică și practică la diferite niveluri ale conducerii, îi conferă managerului din învățământ acele calități care îi sunt necesare pentru a deveni performant.

Comunicarea și negocierea reprezintă cele mai de preț instrumente în relațiile interpersonale, dar și în procesul socializării ființei umane. Interesul sporit pentru o comunicare și negociere eficientă își are explicații pragmatice. Reușitele și nereușitele noastre se datorează în mare măsură factorilor de natură comunicativă și negociativă.

Negocierea eficientă în interiorul instituției de învățământ contribuie la crearea unui climat organizațional motivant, iar barierele care apar (bariere de limbaj, perceptuale, contextuale) pot fi depășite prin luarea de măsuri care să conducă la îmbunătățirea calității negocierii prin: un stil managerial deschis, stabilirea clară de reguli de negociere, elaborarea unei strategii de negociere și includerea programelor de training pentru dezvoltarea abilităților de negociere educațională.

Negocierea educațională este rezultatul unui set de atitudini și comportamente învățate, care are ca consecință pe termen lung îmbunătățirea relațiilor sociale. Negocierea educațională s-a dezvoltat ca o modalitate de adaptare eficientă la situații conflictuale interpersonale, care realizează un echilibru, care conferă o stare de optim funcțional și reprezintă un aspect integral al funcțiilor manageriale.

3.4. Concluzii la capitolul 3

Negocierea educațională ca o formă particulară a comunicării umane cu frecventă utilitate, presupune o convenție bilaterală, instituțională, instrumentală, ce se implică în desfășurarea unui proces instructiv-educativ, iar pentru atingerea finalităților educației, deschiderea spre lumea valorilor și mobilizarea resurselor umane, este necesar de a gestiona coerent, fiabil și corect CNE.

Experimentul pedagogic a condus la evaluarea și determinarea nivelului de posedare a CNE, care a facilitat proiectarea programului de formare a CNE pentru masteranzi, profesori școlari și manageri.

În urma realizării cercetării aplicative experimentale rezumăm:

1. Specificul CNE a managerilor școlari a identificat în procesul de formare a managerilor o coerență a emiterii argumentelor, judecăților și raționamentelor, specifice unui proces de negociere. Formarea CNE a condus managerii spre discurs coerent și inteligibil, limbaj adecvat, persuadare rațională, conversație empatică și flexibilitate comportamentală.
2. Rezultatele generalizate ale experimentului de control a determinat nivelul avansat de formare a CNE și au validat concepția cercetării și metodologiei specifice de formare a CNE elaborate în cadrul cercetării, demonstrând că aceasta valorifică competența de negociere educațională.
3. Experimentul pedagogic de formare a competenței de negociere educațională a subiecților a asigurat schimbări progresive, ce au fost confirmate statistic în baza rezultatelor experimentale. Astfel, evidențiem o creștere a numărului de subiecți, în raport procentual 58,4 %, care abordează stilul de cooperare în procesul de negociere, față de 32,7 % de subiecți care au abordat acest stil la etapa de constatare. De asemenea, observăm o diminuare a subiecților, în proporție de 6,9 %, care abordează stilul evitant de negociere la nivel comparativ cu etapa de constatare, când subiecții abordau acest stil în proporție de 25,7 %. Experimentul pedagogic a favorizat obținerea datelor valoroase și pertinente cu referire la gradul de formare a CNE, iar cercetarea în praxisul educațional, a oferit o modalitate infailibilă de cunoaștere și intervenție formativă.
4. 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 CNE reprezintă un „proces complex” [95, p. 194], care relevă problema cu privire la determinarea reperelor teoretice și metodologice ale formării 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 CNE este importantă atât pentru știință cât și pentru practica formării CNE.

S-a determinat că CNE 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 CNE, care este prin excelență garantul succesului personal și profesional al managerului școlar, evidențiindu-se valoarea și relevanța CNE 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 CNE, iar rezultatele postexperimentale au demonstrat eficiența curriculumului propus pentru formarea CNE. Fundamentarea teoretico-experimentală a demersului curricular de formare a CNE 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 CNE și dezvoltarea culturii negocierii educaționale.

6. Într-o societate a negocierilor și a dialogului se educă atitudinea, reflexia și se aprofundează ”dimensiunea umană” [94, p. 95]. Negocierea este o „normă socială” [92, p. 28], ce structurează rațional „raporturile interumane pe baza axiologiei antropocentrice” [95, 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 dezvăluirea 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 CNE 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 concepatorii 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 CNE.

- ❖ Reconceptualizarea programei de studiu universitare prin integrarea cursului de formare a CNE 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 CNE la managerii școlari și la masteranzii din cadrul programelor managerial-pedagogice de studiu.

Pentru managerii școlari

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

BIBLIOGRAFIE

În limba română:

1. Amado G., Guittet A. Psihologia comunicării în grupuri. Iași: Polirom, 2007. 251 p.
2. Andrei A., Abăcioaiei D. Ghidul directorului de școală. Ediția a II-a. Chișinău: Tehnica-Info, 2000. 228 p.
3. Andrițchi V. Competențe manageriale specifice managementului resurselor umane în învățământ. În: Revista de Științe socioumane. Chișinău: Universitatea Pedagogică Ion Creangă, 2011, nr. 3 (19), p. 95- 104.
4. Axelrod A., Holty J. 201 metode de soluționare a situațiilor de comunicare dificilă. Chișinău: Proeditorial, 2003. 190 p.
5. Baciuc S. Modalități de elaborare a finalităților/competențelor de formare profesională. În: Univers Pedagogic. Chișinău: Univers Pedagogic, 2011, nr.2 (30), p. 61-66.
6. Badulescu I. A., Bocanete I. O. Arta vânzării prin negociere și managementul comerțului. Chișinău: Complex Edit IEFS, 2012. 282 p.
7. Bâzu P. Comunicarea managerială. Bacău: Rovimed Publishers, 2010. 98 p.
8. Benu V. ș. a. Negocierea contractului colectiv de muncă. Chișinău: Crio S.A., 2010. 120 p.
9. Borlaudi M. ș. a. Dicționar al gândirii sociologice. Iași: Polirom, 2009. 885 p.
10. Boudon R., Baechler J., Birnbaum P. Tratat de sociologie. Ediția a II-a. București: Humanitas, 2006. 672 p.
11. Bucun N. ș.a. Glosar terminologic. Chișinău: Print-Caro, 2009. 106 p.
12. Budevici Puiu L., Busuioc S. Managementul negocierii și politica contractuală utilizată în sport. Chișinău: Valinex, 2010. 236 p.
13. Buletinul Învățământului 2-3. Chișinău: Lyceum, 2001. 157 p.
14. Burduș E., Căprărescu G. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 512 p.
15. Burlacu N., Graur E., Morong A. Comunicarea managerială. Chișinău: Grafema-Libris, 2003. 191 p.
16. Buzărnescu Șt. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii. București: Editura Didactică și Pedagogică R. A., 1995. 236 p.
17. Calancea E. Negocieri comerciale internaționale. Suport de curs. Chișinău, 2012. 80 p.
18. Cameron M. Arta de a-l asculta pe celălalt. Iași: Polirom, 2006. 137 p.
19. Caraianni Gh., Georgescu T. Managementul afacerilor. Ediția a II-a. București: Lumina Lex, 2003. 658 p.

20. Cartaleanu T. ș.a. Formare de competențe prin strategii didactice interactive. Chișinău: Pro Didactica, 2008. 204 p.
21. Catană D. Management general. Târgu Mureș: Tipmor, 1994. 315 p.
22. Căndea R., Căndea D. Comunicarea managerială aplicată. București: Expert. 1998. 370 p.
23. Căndea R., Căndea D. Comunicarea managerială. Concepte, deprinderi, strategii. București: Expert, 1996. 360 p.
24. Cerchez N., Mateescu E. Elemente de management școlar. Iași: Spiru Haret, 1995. 179 p.
25. Chelcea S. Opinia publică: strategii de persuasiune și manipulare. București: Editura Economică, 2006. 445 p.
26. Chiriacescu A. Comunicarea interumană. Comunicarea în afaceri. Negociere. București: ASE, 2003. 229 p.
27. Codul Educației al Republicii Moldova. În: Monitorul Oficial. Chișinău, 2014, nr. 319-324, 101 p.
28. Cohen R. H. Artă de a negocia. București: Humanitas, 2006. 247 p.
29. Cohen R. H. Orice se poate negocia. București: Colosseum, 1995. 275 p.
30. Cojocariu V. M. Introducere în managementul educației. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2004. 274 p.
31. Cojocaru V. Gh. Formarea managerilor în educație din perspectiva implementării unui management modern și autohton. În: Renovarea educației prin implementarea celor mai avansate tehnici de conducere. Conferința internațională științifico-practică din 18-19 septembrie 2003. Chișinău: Tipografia centrală, 2004. p. 13-19.
32. Cojocaru V. Gh. Management educațional. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
33. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație. Schimbarea managerială. Chișinău: Știința, 2004. 336 p.
34. Cojocaru V., Mafteuța R. Diagnosticarea nivelului competenței de negociere educațională a managerilor instituțiilor preuniversitare. În: Acta et Commentationes. Științe ale Educației. Chișinău: UST, 2016, nr. 2 (9), p. 120-127. ISSN: 1857-0623.
35. Cojocaru V., Mafteuța 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.
36. Cojocaru V., Mafteuța R. Specificul negocierii în cadrul sistemului educațional. În: Acta et Commentationes. Științe ale Educației. Chișinău: UST, 2015, nr. 1 (6), p. 25-34. ISSN: 1857-0623.

37. Cojocaru V., Sacaliuc N. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p.
38. Cojocaru V., Socoliuc N. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 264 p.
39. Cole G. A. Managementul personalului. București: Codecs S.A., 2000. 555 p.
40. Commaramond G., Exiga A. Arta de a comunica și a convinge. Iași: Polirom, 2003. 200 p.
41. Constantinovici E. Limbaj și comunicare. În: Comunicare publică: concepte și interpretări. Chișinău: CEP USM, 2007, vol. 4, p. 59-70.
42. Cornelius H., Faire Sh. Știința rezolvării conflictelor. Fiecare poate câștiga. București: Editura Știință și tehnică, 1996. 271 p.
43. Corniciuc S. Limbajul pozitiv și reușita comunicării. În: Comunicare publică: concepte și interpretări. Chișinău: CEP USM, 2007, vol. 4, p. 79-85.
44. Costică D., Petcu V. Ghid de negociere. Timișoara: Artpress, 2013. 42 p.
45. Craia S. Dicționar de comunicare, mass media și știința informării. București: Meronia, 2008. 214 p.
46. Crăciun C. Tehnici de comunicare și negociere. Chișinău: Prut Internațional, 1998. 118 p.
47. Crăciun C. Teoria și practica negocierilor. Chișinău: Prut Internațional, 2002. 215 p.
48. Cristea S. Dicționar de pedagogie. București: Grupul Editorial Litera, 2000. 398 p.
49. Cristea S. Fundamentele științelor educației. Teoria generală a educației. Chișinău: Litera, 2010. 240 p.
50. Cristea S. Managementul organizației școlare. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1996. 238 p.
51. Crușu V. ș. a. Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general. Ministerul Educației al Republicii Moldova. Chișinău, 2016. 9 p.
52. Cucoș C. Pedagogie. Iași: Polirom, 2006. 338 p.
53. Dawson R. Secretele persuasiunii. Iași: Polirom, 2006. 300 p.
54. Denny R. Cum să comunici și să câștigi. Iași: Polirom, 2003. 176 p.
55. Diaconu C., Năstăsescu Ș. Negocierea conflictelor în școală. Bacău: Rovimed Publishers, 2010. 65 p.
56. Dragan I. Paradigme ale comunicării de masă. București: Șansa, 1996. 301 p.
57. Dulamă M. E. Despre competențe. Teorie și practică. Cluj Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2011. 165 p.
58. Dumitrecu M. Strategii și management strategic. București: Editura Economică, 2012. 304 p.
59. Enescu M. Comunicare și negociere în afaceri. Craiova: Universitaria, 2011. 349 p.

60. Erdos N., Panaitescu L. V. Pregătirea și desfășurarea negocierilor comerciale. București: Editura Politică, 1982. 121 p.
61. Ficeag B. Tehnici de manipulare. București: Nemira & Co, 1996. 221 p.
62. Fisher R., Ury W., Patton B. Succesul în negocieri. Cluj-Napoca: Dacia, 1995. 195 p.
63. Georgescu T. Negocierea afacerilor. Ghid practic. Galați: Porto-Franco, 1992. 139 p.
64. Gherguț A. Management general și strategic în educație. Iași: Polirom, 2007. 229 p.
65. Gherguț A. Managementul serviciilor de asistență psihopedagogică și socială. Iași: Polirom, 2003. 208 p.
66. Goraș-Postică V. Botezatu M. Psihopedagogia comunicării. Chișinău: CEP USM. 2015. 148 p.
67. 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.
68. Guța A. J. Perfecționarea procesului de comunicare managerială prin modificarea sistemului informațional. Autoref. tezei de dr. șt. economice. Chișinău: ASEM, 2006. 22 p.
69. 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.
70. Guțu VI. Învățământul centrat pe competențe: abordare teleologică. În: *Didactica Pro*. Chișinău: Bons Offices, 2011, nr. 1 (65), p. 2-7.
71. Guzman V. Managementul educațional: cultura organizațională în unitatea școlară. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p.
72. Heeper A., Schmidt M. Tehnici de negociere. Pregătirea, strategiile folosite și încheierea cu succes a unei negocieri. București: BIC ALL, 2007. 121 p.
73. Hiltrop J., Udall Sh. Arta negocierii. București: Teora, 2000. 176 p.
74. Iluț P. Psihologie socială și sociopsihologie. Iași: Polirom, 2009. 627 p.
75. Iosifescu Ș. Negociere și managementul conflictelor. Suport de curs. 2006. 23 p.
76. Istrate G. Managementul educațional între tradiție și inovație. Târgoviște: Bibliotheca, 2012. 231 p.
77. Iucu R. B. Instruirea școlară. Iași: Polirom, 2001. 184 p.
78. Izbeștschi I. L. Probleme de management educațional în învățământul inovativ. Ediția a II-a. Chișinău: S.A.Reclama, 1996. 152 p.
79. Jinga I., Istrate E. Manual de pedagogie. Ediția a II-a. București: ALL, 2008. 567 p.

80. Jinga I. Managementul învățământului cu privire specială la învățământul preuniversitar. București: ASE, 2003. 255 p.
81. Johns G. Comportament organizațional. Trad: Ioan Ursachi. București: Editura Economică, 1996. 634 p.
82. Joița E. Management educațional. Profesorul - manager: roluri și metodologie. Iași: Polirom, 2000. 232 p.
83. Keenan K. Ghidul managerului eficient. Cum să negociezi. București: Rentrop & Straton, 1998. 62 p.
84. Keenan K. Ghidul managerului eficient. Cum să rezolvi problemele. București: Rentrop & Straton, 1997. 62 p.
85. Kennedy G. Negocierea perfectă. București: Național, 1998. 97 p.
86. Kets de Vries M. Leadership. Artă și măiestria de a conduce. București: Codecs, 2003. 375 p.
87. Kohlrieser G. Soluționarea conflictelor și creșterea performanței. Iași: Polirom, 2007. 392 p.
88. Lacombe F., Pelea A. Rezolvarea dificultăților de comunicare. Iași: Polirom, 2005. 222 p.
89. Lipciu A. Negocierea colectivă ca element al dialogului social. În Simpozionul Internațional al Tinerilor cercetători. Ediția a VIII-a Chișinău: ASEM, 2010, p. 155-159.
90. Macavei E. Pedagogie. Teoria educației. București: Aramis, 2002, vol. 2, 426 p.
91. Macri C., Nicolae I., Nicoar V. Management Instituțional și de proiect. București: s. n., 2011. 143 p.
92. Mafteuța R. Abordări conceptuale ale formării competenței de negociere la managerii instituțiilor preuniversitare. În: Didactica Pro. Chișinău: Bons Offices, 2015, nr. 1 (89), p. 26-29. ISSN 1810-6455.
93. 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.
94. 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.
95. 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.
96. 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.

97. Mafteuța R. Sistemul de competențe ale managerilor instituțiilor preuniversitare ce condiționează atingerea performanței școlare. În: Didactica Pro. Chișinău: Bons Offices, 2015, nr. 4 (92), p. 36-40. ISSN: 1810-6455.
98. Malița M. Teoria și practica negocierilor. București: Politica, 1972. 300 p.
99. Mattock J., Ehrenborg J. Cum să devii un bun negociator. București: All Beck, 2001. 143 p.
100. Maxwell J. Cele 21 de calități ale liderului. București: Amaltea, 2002. 153 p.
101. McCord R. ș. a. Artă de a negocia. 148 reguli speciale care te ajută să devii imbatabil în orice dispută. București: Rentrop&Straton, 1997. 144 p.
102. Mihuleac E. Bazele managementului. București: Tempus, 1994. 350 p.
103. Mircea Șt. Lexicon Pedagogic. București: Aramis Print, 2006. 383 p.
104. Moldoveanu M., Dobrescu E. M. Știința afacerilor. București: Expert, 1995. 200 p.
105. Moraru D. Managementul afacerilor. Tehnici de negociere. Timișoara, 2004. 116 p.
106. Morris M. Cum să devii un manager de succes. București: All Beck, 2002. 304 p.
107. Moscovici S., Buschini F. Metodologia științelor socioumane. Iași: Polirom, 2007. 556 p.
108. Nacu R. Negocierea în comunicarea de afaceri. În: Comunicarea publică. Chișinău: CE USM, 2003, vol. 2, p. 140-144.
109. Năstășel E., Ursu I. Argumentul sau despre cuvântul bine gândit. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1980. 279 p.
110. Nicolescu O. ș.a. Management. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1992. 338 p.
111. Nicolescu O. Managerii și managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2004. 464 p.
112. Nicolescu O. Sistemul organizatoric al firmei. București: Editura Economică, 2003. 424 p.
113. Owen J. Cum să fii un bun manager. Iași: Polirom, 2008. 300 p.
114. Panagoreț D. M. Perfecționarea managementului educațional în învățământul preuniversitar în România. Târgoviște: Biblioteca, 2012. 227 p.
115. Papuc R. Negocierea în avantaj. Strategii de negociere pentru oameni rezonabili. În: Revista Manager. București: All Beck, 2001, nr. 2, p. 165-168.
116. Pastor I. De la război la pace prin negocierea conflictualităților. În: Ghid juridic pentru societățile comerciale. București: Tribuna Economică, 2008, nr. 2 (122), p. 41-43.
117. Patrașcu D. Managementul conflictului în sistemul educațional. Chișinău: Reclama, 2017. 468 p.
118. Patrașcu D., Ursu A., Jinga I. Management educațional preuniversitar. Chișinău: Arc, 1997. 382 p.
119. Păuș V. A. Comunicare și resurse umane. Iași: Polirom, 2006. 307 p.

120. Pânișoara I-O. Profesorul de succes - 59 de principii de pedagogie practică. Iași: Polirom, 2009. 332 p.
121. Pânișoară I-O. Comunicarea eficientă. Iași: Polirom, 2004. 338 p.
122. Pânișoară I-O. Comunicarea eficientă. Iași: Polirom, 2008. 422 p.
123. Peeling N. Cum să obții maxim în orice negociere. Iași: Polirom, 2012. 214 p.
124. Petcu V. Ghid de negociere. Timișoara: Artpress, 2013. 42 p.
125. Petrovici V. Stiluri de conducere și eficiența managerială. București: Editura Economică, 2001. 368 p.
126. Pînzaru I. Iuncu R. Parteneriat strategic și dezvoltare regională. București: Editura Universității din București, 2011. 310 p.
127. Popescu D. Artă de a comunica. București: Editura Economică, 1998. 287 p.
128. Preda A. Neagresiunea și Negocierea: o ecuație a păcii. București: Editura Politică, 1981. 169 p.
129. Prutianu Șt. Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse. Iași: Polirom, 2005. 336 p.
130. Prutianu Șt. Antrenamentul abilităților de comunicare. Vol. I. Iași: Polirom, 2004. 288 p.
131. Prutianu Șt. Antrenamentul abilităților de negociere. Iași: Polirom, 2007. 405 p.
132. Prutianu Șt. Comunicarea interumană și negocierea afacerilor. Iași: Editura Universității Al. I. Cuza, 1996, 281 p.
133. Prutianu Șt. Manual de comunicare și negociere în afaceri. Vol. I. Iași: Polirom, 2000. 328 p.
134. Prutianu Șt. Manual de comunicare și negociere în afaceri. Vol. II. Iași: Polirom, 2000. 277 p.
135. Prutianu Șt. Negocierea și analiza tranzacțională. Iași: Sagittarius, 1996. 207 p.
136. Prutianu Șt. Tratat de comunicare și negociere în afaceri. Iași: Polirom, 2008. 791 p.
137. Rezolvarea conflictelor și negocierea. Manualul înreprinzătorului. București: Rentrop & Straton, 1999. 152 p.
138. Ross G. H. Negocieri în stilul lui Donald Trump. Tactici și strategii pentru a câștiga în orice tranzacție. București: Meteor-Press, 2008. 240 p.
139. Rusu C., Voicu M. ABC-ul managerului. Iași: Gh. Asachi, 1993. 333 p.
140. Sadovei L. Formarea competenței de comunicare didactică. Autoref. tezei de dr. șt. pedagogice. Chișinău, 2008. 25 p.
141. Sandulescu I. Reguli și practici în comerțul exterior. București: All Beck, 1998. 341 p.

142. Sasu S. Negocierea - formă a comunicării în relațiile interumane. În: Conferința Științifică Universitară Chișinău: UTM, 2011, p. 213-218.
143. Sălăvăstru C. Teoria și practica argumentării. Iași: Polirom, 2003. 416 p.
144. Sburlescu A. Comunicarea eficientă. Ediția a II-a. București: BIC ALL, 2005. 138 p.
145. Scott B. Arta negocierilor. București: Editura Tehnică, 1996. 148 p.
146. Shapiro D. Conflictele și comunicarea. Un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor. Chișinău: Arc. 1998. p. 320
147. Shepherd M., Hogan Sh. Arta conversației civilizate. Ghid de exprimare elegantă. Ediția a II-a. București: Humanitas, 2008. 291 p.
148. Silistraru N., Golubițchi S. Psihologia învățământului superior. Chișinău: UST, 2013. 206 p.
149. Slama-Cazacu T. Stratageme comunicaționale și manipularea. Iași: Polirom, 2000. 200 p.
150. Souni H. Manipularea în negocieri. București: ANTET, 1998. 151 p.
151. Speteanu I. Stratageme de negociere. În: Seminarul național de Management. Timișoara: Helicon, 1995. 247 p.
152. Stoica-Constantin A. Conflictul interpersonal. Iași: Polirom, 2004, 302 p.
153. Stoica-Constantin A., Neculau A. Psihologia rezolvării conflictului. Iași: Polirom, 1998. 288 p.
154. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020. „Educația - 2020” În: Monitorul Oficial, 2014, nr. 345-351, 75 p.
155. Straub Joseph T. Ghidul Managerului începător. București: Teora, 2001. 160 p.
156. Suruceanu M. Valențele pedagogice ale limbajului. Chișinău: Print-Caro, 2011. 96 p.
157. Șargu L. Comunicarea - instrument de negociere. În: Fin Consultant. 2012, nr. 4, p. 79-82.
158. Șleahțișchi M. Manipularea în posttotalitarism. Chișinău: Gunivas, 2008. 480 p.
159. Șoitu L. Pedagogia comunicării. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2001. 224 p.
160. Șoitu L. Retorica audio-vizuală. Iași: Cronica, 1993. 240 p.
161. Ștefănescu C. C., Galiceanu L. M., Păunescu M. Managementul și tehnici de negociere. Craiova: Universitaria, 2011. 164 p.
162. Tehnici de negociere. Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire instituțională R 003/IB/OT/01 Proiect finanțat de UE prin programul PHARE. 23 p.
163. Thuderoz Ch. Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social. Chișinău: Știința, 2002. 162 p.
164. Tran V. Teoria comunicării. București, 2001. 255 p.
165. Tripon C. ș.a. Managementul conflictelor și tehnici de negociere. Suport de curs pentru învățământ la distanță. Cluj-Napoca. 2014. 140 p.

166. Țoca I. Managementul educațional. Ediția a III-a. București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 2008. 208 p.
167. Țurcan T. Psihologie managerială. Chișinău: Epigraf, 2004. 207 p.
168. Ursachi I. Management. București: ASE, 2001. 304 p.
169. Ury W. Dincolo de refuz. Ghid ale negocierilor cu partenerii dificili. Timișoara: Editura de Vest, 1994. 150 p.
170. Verboncu I. Management și performanțe. București: Editura Universitară, 2005. 256 p.
171. Verboncu I. Management. București: Holding Reporter, 1996. 185 p.
172. Vlăsceanu L. Sociologie. Iași: Polirom, 2011. 931 p.
173. Voiculescu D. Psihologia negocierii contractului colectiv de muncă. Ploiești: s. n., 1995. 101 p.
174. Voiculescu D. Negocierea - formă de comunicare în relațiile interumane. București: Editura Științifică, 1991. 135 p.
175. Vrabie E., Rusu Gr. Arta de a vorbi frumos și convingător. Vol I. Cimișlia: TIPCIM, 1998. 193 p.
176. Zamfir C., Stănescu S. Enciclopedia dezvoltării sociale. Iași: Polirom, 2007. 660 p.
177. Zăpârțan L. P. Negocierile în viața social-politică. Cluj-Napoca: Eikon, 2007. 379 p.
178. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol II. Iași: Polirom, 2007. 673 p.
179. Zorlențan T. Managementul organizației. Vol. I. București: Holding reporter, 1996. 400 p.
180. Zorlențan T. Managementul organizației. Vol. II. București: Holding reporter, 1996. 410 p.

În limba rusă:

181. Баранов С., Болотина., Слостенин В. Психопедагогика. II издание. Москва: из. Педагогика, 1986. 336 с.
182. Журавльов А. Л. Стиль руководства для управления социально психологическим климатом производственного коллектива. Теория и методы изучения. Москва. 1979. 134 с.
183. Иванова Е. Н. Переговоры принуждения. Санкт Петербург: Издательства СПбГУ, 2010. 121 с.
184. Негреш Я. Поле битвы – стол переговоров. Москва: Международные отношения, 1989. 264 с.
185. Стацевич Е., Гуленков К., Сафокина И. Манипуляции в деловых переговорах. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 137 с.

186. Стоунс Э. Психопедагогика. Психологическая теория и практика обучения. Москва: из. Педагогика, 1984. 472 с.
187. Стратегия и методики ведения коллективных переговоров. Кишинэу: Elan Poligraf, 2006. 103 с.
188. Терентий Л. М. Психологические особенности дипломатических переговоров. Кишинев: ASEM, 2001. 244 с.
189. Третьяков П. И., Управление школой по результатам, Практика педагогического менеджмента. Москва: Новая школа, 1998, 288 с.
190. Фишер У., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. Москва: из. Наука, 1990. 155 с.
191. Шофрон Л. Конфликтология. Кишинэу: UST, 2005. 159 с.

În limba străină:

192. Adler R. A., Rosenfeld L. B., Proctor R. F. The process of Interpersonal Communication. Edition X. New York: Oxford University Press, 2007. 464 p.
193. Albin C. Getting to Fairness. Negotiations over Global Public Goods. 2002. 30 p.
194. Alvarez M., Kennedy Matlof J. Negotiation Theory & Practice. Stanford: Morrison & Foerster LLP, 2006. 33 p.
195. Beebe S. A., Beebe S. J., Ivy D. K. Communication. Principles for a Lifetime. Edition II. Boston: Pearson Allyn & Bacon, 2004. 442 p.
196. Beebe S. A., Beebe S. J., Redmond M. V. Interpersonal Communication. Edition IV. Boston: Pearson Allyn & Bacon Pearson Education Inc., 2001. 471 p.
197. Brym R. J., Lie J. Sociology. Your compass for a new world. Toronto: Thomson Wadsworth, 2003. 602 p.
198. Comfort J. Effective Negotiating: With work associates. Oxford: Oxford University Press, 1998. 95 p.
199. De Pree M. Leadership is an Art. New York: Dell Publishing, 1990. 148 p.
200. De Vito J. A. The interpersonal communication. Boston: Pearson Education, 2007. 403 p.
201. De Vito J. Messages. Building interpersonal communication skills. Edition V. Boston: Pearson Education, 2003. 408 p.
202. Frechet S. Communication interpersonnelle et negociation commerciale. Ellipses: Edition Marketing SA, 1997. 168 p.
203. Kritzer H. M. Let`s make a Deal. Understanding the Negotiation Process in Ordinary Litigation. Madison: Yhe University of Wisconsin Press, 1991. 220 p.

204. Lane Sh. D. Interpersonal Communication. Competence & Contexts. Boston: Pearson Education, 2008. 385 p.
205. Levinson J. C., Smith M., Wilson O. R. Guerrilla Negotiating. București: Bussiness Tech International Press, 1999. 381 p.
206. Manual on technology transfer negotiation. Vienna: Copyright – Unido, 1996. 333 p.
207. Ozaki M. Negotiating flexibility. Geneva: Biddles Ltd, Guilford and Kings Lynn, 1999. 157 p.
208. Smeltzer L., Donald L., Waltman J. Managerial communication a strategic approach. Edition II. Massachusetts: Ginn Press, 1991. 532 p.

Resurse online:

- 209.Dictionary.com. Disponibil <http://dictionary.reference.com/browse/strategy> (vizitat la 10.01.2016)
- 210.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).
- 211.Guiu M. Raport de cercetare între stilul de comunicare la bărbați și femei. București. 2011. Disponibil <http://www.experimentala.ro/.../RAPORT%20> (vizitat la 26.03.2016).
212. Negocieri. Disponibil [http://www_RegieLive_ro_NEGOCIERI](http://www.RegieLive_ro_NEGOCIERI) (vizitat la 20.03.2016)

Tabelul abordărilor științifice ale conceptului de negociere în evoluție

Abordarea științifică a negocierii în spațiul românesc			
N r.	Autorul	Anul	Definiția negocierii
1.	Georgescu T.	1992	Negocierea este un proces dinamic de ajustare prin care două părți, fiecare cu obiectivele sale proprii, discută împreună pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare pe baza interesului comun [63]
2.	Moldoveanu M.	1995	Negocierea urmărește realizarea unui consens între parteneri asupra unei probleme de interes reciproc [104]
3.	Prutianu Șt.	1996	Formă generică de luptă retorică și de confruntare cu argumente și probe, purtată între doi sau mai mulți parteneri cu interese și opinii complementare, care urmăresc să ajungă la un acord reciproc avantajos [135]
4.	Crăciun C.	1998	Acțiune comunicativă în scopul de a ajunge la o înțelegere, la un acord sau la o convenție politică, economică, culturală, exprimând esența condiției umane, punând în evidență speranțele, incertitudinile, complexitatea, puterea și tendința spre echitate [46]
5.	Cândea R.	1998	Negocierea este o formă de comunicare în ambele sensuri, destinată atingerii unui acord în situațiile în care cei doi comunicatori implicați în negociere au obiective, care, aparent se exclud reciproc. Negocierea managerială competentă este o formă superioară de comunicare managerială, presupunând un anumit mod de a gândi și un întreg complex de deprinderi [22]
6.	Guțu V.	2003	A negocia înseamnă a comunica, iar comunicarea presupune argumentare, iar argumentarea reprezintă nucleul unei negocieri [69]
7.	Nacu R.	2003	Formă concentrată și interactivă de comunicare interpersonală în care părțile aflate în dezacord urmăresc să ajungă la o înțelegere

			care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun [108]
8.	Cojocariu M.	2004	Comunicare dialogată cu finalitate tranzacțională [30]
9.	Mircea Șt.	2006	Acțiuni de stabilire și asumare de către profesor și elevi a responsabilităților care le revin în activitatea didactică. Termenul este apropiat cu cel de tranzacție educațională, ce presupune o discuție, un acord, o decizie comună [103]
1 0.	Iosifescu Ș.	2006	Interacțiunea între grupuri sau persoane cu interese și obiective inițial divergente, care vizează, după confruntare, obținerea unui acord și luarea unei decizii comune [75]
1 1.	Păuș V. A.	2006	Un tip de interacțiune umană în care partenerii sunt legați prin anumite interese comune, dar și separați prin divergențe ce țin de rezolvarea acestor interese [119]
1 2.	Pânișoară I. O.	2008	Proces pe care îl utilizăm pentru a ne satisface necesitățile atunci când ceea ce ne dorim este controlat de alții [122]
1 3.	Craia S.	2008	Demers comunicational interpersonal sau de grup, având ca scop încheierea unei înțelegeri [45]
1 4.	Diaconu C.	2010	Un proces de comunicare structurat prin care părțile rezolvă diferențele și conflictele care există între ele, încercând să găsească soluții acceptate de toți cei implicați [55]
1 5.	Goraș- Postica V.	2015	Discuție nemijlocită cu scopul de a ajunge la o înțelegere, la încheierea unei tranzacții sau la soluționarea unor probleme [66]
Abordarea științifică a negocierii în spațiul francez și englez			
16.	Auzieu D.	1974	Reprezintă un ansamblu de contacte și manevre de amabilitate a doi sau mai mulți adversari sau parteneri pentru a stabili o bază comună sau un schimb [Apud 47]
17.	Chalvin D.	1978	Un melanj al universului dezacordurilor și universul confidențelor [Apud 47]
18.	Merle M.	1988	Procedeu încărcat de ambiguități, care are abilitatea de a respecta anumite norme, care angajează un raport de forțe tacit sau manifest [Apud 177]
19.	Smeltzer L.	1991	Instrument specific în rezolvarea conflictelor în situații atât câștig - pierdere cât și pierdere – pierdere [208]

20.	Illich J.	1992	Formă de comunicare, ce presupune un proces comunicativ, dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului în cazul apariției unor conflicte [Apud 177]
21.	Bazerman M. H.	1992	Proces decizional între părți interdependente care nu împărtășesc preferințe identice [Apud 178]
22.	Hellriegel S.	1992	Proces în care două sau mai multe părți, având obiective comune și conflictuale, dezbat posibilitățile unui eventual acord [Apud 122]
23.	Dupont C.	1994	Activitate ce pune față în față doi sau mai mulți actori care interacționează în căutarea unui aranjament pentru a pune capăt divergențelor, pentru a crea, a menține și a dezvolta o relație [Apud 47]
24.	Searle J.	1998	Formă de bază de structurare a relațiilor dintre comunitățile umane, de construire a relațiilor sociale [Apud 177]
25.	Kennedy G.	1998	Proces prin care reușim să obținem ce vrem de la cei care vor ceva de la noi [Apud 122]
26.	Ozaki Muneto	1999	Negocierea este în mod esențial un instrument pentru a atinge compromisul [207]
27.	Gerald A. Cole	2000	Metodă de rezolvare a conflictelor, caracterizată prin faptul că în ea sunt implicate cel puțin două părți opuse care dețin interese diferite (chiar opuse) în privința rezultatelor finale ale deciziilor luate, dar care se întâlnesc de bună voie pentru a decide asupra chestiunilor de interes [39]
28.	Albin C.	2002	Negocierea include o structură și un proces de tocmeală, proceduri pe care părțile le folosesc pentru a conduce la un acord [193]
29.	Solarte M. C.	2002	Activitate universală cu conținut interpersonal, intergrupă, interinstituțional [Apud 177]
30.	Tellia B.	2003	Proces care se inițiază ori de câte ori doi sau mai mulți subiecți au un conflict, pentru rezolvarea căruia se reunesc și-l rezolvă printr-un acord mutual satisfăcător [Apud 177]
31.	Lacombe F.	2005	Proces de a face totul pentru a obține un acord bazat pe acceptul ambelor părți [88]

32.	Cohen R.	2006	Modalitate de folosire a informației și puterii cu scopul de a schimba comportamentul oamenilor într-o situație de „tensiune” [29]
33.	Kohlrieser G.	2007	Modalitate de atingerea a unui scop, a unei ținte, a unei misiuni sau unui obiectiv pe care îl consideră important ambele părți, reprezintă capacitatea de a ne implica într-un dialog care poate duce la soluționarea problemelor reale din cadrul unui conflict [87]
34	Borlaudi M.	2009	Negocierea este unul dintre resorturile fundamentale ale activității sociale, este mijlocul prin excelență al schimbului între oameni, cel ce permite ajustarea socială și duce la rezolvarea conflictelor, un joc strategic în măsură în care este o acțiune ordonată de gândire către scopuri particulare [9]
Abordarea științifică a negocierii în spațiul rusesc			
35.	Нерпеш Я.	1989	Negocierea este o metodă, acțiune diplomatică, de rezolvare a conflictelor [184]
36.	Стацевич Е.	2007	Proces diplomatic de atingere maximă a propriilor țeluri prin suprimarea celor ale partenerilor [185]
37.	Попов В. И.	2000	Negocierea este o abordare științifică și practică, capabilă să asigure o intervenție civilizată în viața de afaceri, un proces de a căuta un compromis între oamenii, care au la prima vedere diverse interese. Negocierea este baza diplomației [Apud 188]
38.	Терентий Л.	2001	Activitate a oamenilor, ce este corelată cu particularitățile lor psihologice, care influențează la formarea modelelor de comportament, a intereselor, argumentelor, comunicării verbale și non-verbale, stilurile de negociere și luarea hotărârilor în procesul negocierilor, fiind cel mai puternic instrument inventat de omenire pentru reglarea conflictelor, a problemelor contradictorii, organizarea activității comune, îndreptată spre dezvoltarea colaborării [188]
39.	Иванова Е. Н.	2010	Proces de deliberare a problemei de către diferite părți negociatoare, în care cel puțin unul dintre parteneri încercă să-și atingă propriile scopuri în detrimentul partenerului [183]

Tabelul sistematizării instrumentarului procesului de negociere

Strategii	Stratageme	Tactici	Tehnici
Strategii distributive: Cedarea, Abandonarea negocierii, non- acțiunea, Cererea [177]; Strategii de persuasiune: Low ball, Complanța, Ușa în față [25]; Directe, Indirecte, Conflictuale, Cooperative [132]; Opozante, Coexistenței, De aliere [55]; maximin, maximax [126]; Activă, Pasivă, Integrativă, Decizia rapidă, De așteptare, Când, Cum și Unde [177]; Strategii competitive: Supremația, Diferențierea, Focus; Strategii ale conducătorului pieței: Poziția de apărare, Apărare de flancuri, Apărarea preemtivă (anticiparea), Apărarea prin	Pașilor mărunți, Reprezentant tului, Compensat orie, Jocului statistic, Toleranței, Surprizei, Faptului împlinit, Resemnării, Renunțării, Presiunii timpului [47].	Tactici de convingere: Promisiune condiționată, Apelul la norme, Propunerea de testări, Oferirea de garanții, Propunerea de arbitraj, Căutarea de alianțe, Punerea între paranteze a unei dificultăți; Tactici nemanipulatoare: Promisiunea credibilă, Reformularea, Propuneri constructive, Reciprocitatea, Jocul cu cărțile pe față, Abținerea, Coercitive, Destabilizatoare, Conflictuale [26]; Tactici de amenințare: Avertismentul, Deconsilierea, Amenințarea directă, Injoncțiunea/opoziția, Faptul împlinit, Totul sau nimic, Schimbarea poziției, Contestarea afirmațiilor partenerului, Schimbarea planului decizional, Concesii asimetrice, Eschivarea, Schimbarea poziției; Tactici axate pe factorul temporal: Temporizarea, Accelerarea, Întreruperea negocierii, Pretextul, Retragerea, Diversiunea, Repetarea celor deja discutate, Întâlnirea anulată; Tactici emoționale: activitate învăluitoare, discursul-fluviu,	Tehnici emoționale: Culpabilizarea, Enervarea, Învăluirea; Tehnici duale: Cele două fețe ale lui Ianus, Marele patron, Da, dar..., Introducerea altui partener [162]; Tehnici ce vizează obiectivul propriu- zis: Decupajul, Articularea, Tehnici subsidiare: Globalizarea, Pivoții falși, Bilanțul, Tehnici extremiste: Ultimativă, Faptul împlinit, Amenințarea [26]; Omul de paie, Atacul la persoană, Piciorul în ușă [61; 126]; Manipularea timpului, Praful în ochi, Divide și câștigă, Omul de paie, Băiat bun/ Băiat rău, Salamul [190; 206]; Grupul

contraofensivă, Apărarea mobilă (de diversificare), Apărarea prin contraacțiune; Strategiile adversarilor competitori: Atac frontal, Atac de flanc, Atac prin ignorare Gherilă (avantaj efemer); Strategii ale specialistului: De copiere, De adaptare, De imitare [141]; Integrativă, Rațională [46]; Mixtă, Decizia rapidă, De așteptare, Amânarea negocierii, Practica standard, Șah, Câștig-câștig (win-win), Câștig-Pierdere (win-lose), Pierdere- câștig (lose-win), Pierdere-pierdere (lose-lose) [200]		Tactici axate pe distorsiuni în comunicare: dezinformarea sistemică, argumentarea incorectă; limbaj agresiv [Ibidem]; Tactici de presiune: Angajamentul unilateral, Ultimatumul, Coerciția, Supralicitarea sistemică; Tactici cooperative: Stabilirea regulilor jocului, Promisiunile, Credibilitatea; Recomandarea, Recompensa, Pedepsa, Apelul normativ, Angajamentul, Destăinuirea, Întrebarea, Comanda, Limita mandatului, Pretenții în creștere, Crearea de condiții stresante, Ostaticul, Intoxicarea statistică, Oferta falsă, Concurența falsă, Întrebări, Complimentării, Politețea, Toleranței, Time-out, Parafrazei, Acțiune psihologică, Inducerea în eroare, Dominație, Exigențe înalte, Exploatarea slăbiciunilor, Inducerea conflictului, [177]; Surpriza [173; 174]; Sfaturi și sugestii, Explicația, Rugămintea, Critica, Scuza, Reflexia, Amânarea, Umorel, Propunerea [73]; Insistentul; Accentuarea punctelor tari, Minimalizarea punctelor slabe, Amânarea răspunsului, Oferta condiționată, Prezentarea avantajelor, Pas cu	nominal, Rotirea ideilor [73]; Alternativa, Presupunerea, Concesia, Dezvoltarea, Conexarea, Stimularea, Rezumarea, Separarea diferențelor, Încercarea [141]; Acomodarea, Merceologică, Implicării [46]; Declarației și conștiinței, Ușa trântită în nas, Piciorul în prag, Zâmbești și câștigi, Tăcere și toleranță, Limitarea opțiunilor, Diversiunea, Ascultarea activă [131]; Mandat limitat Amplificarea concurenței, Negocierea rigidă, False concesii, Negociere în spirală, Oferta aparent atractivă, Falsa
---	--	--	---

		Pas [119]; Regula simpatiei [131]; Limitarea opțiunilor până la 3, Diversiunea, Colombo, Erori deliberate, Oferta falsa, Ostaticului, Politețea și complimentarea, Zvonul, Disocierea, Confidența, Obosirea partenerului, Raportul de încredere reciprocă, Amânarea discuțiilor, Întreruperea tactică, Problema de paie, [Ibidem]; Tergiversarea Politețea exagerată, Apelul la simțuri, Reproșul, Intimidarea [63]; Uliul și porumbelul [14].	concurență, Alternarea negociatorului, Folosirea experților, Actorul [63]; Ingrațierea (flatarea) Kamikaze (nici tu, nici eu), Obligație irevocabilă.
--	--	--	---

Tabelul structurării etapelor negocierii în ordine cronologică [36]

Autorul	Etapele negocierii					
	1	2	3	4	5	6
Douglas A. (1962)	Inventarierea punctelor în litigiu	Recunoașterea posibilităților de negociere	Deznodământ			
Malița M. (1972)	Prenegociere	Negocierea	Postnegocierea			
Speteanu I. Vîrğa P. C. (1995)	Cognitivă	Acțională				
Scott B. (1996)	Explorarea	Prezentarea ofertelor	Negocierea ofertelor	Stabilirea aranjamentului	Ratificare	
Cornelius H., Faire S. (1996)	Pregătirea	Interacțiunea	Încheierea			
Frechet S. (1997)	Consultarea	Confruntarea	Concilierea			
Crăciun C. (1998)	Prenegociere	Negocierea propriu-zisă	Post-negocierea			
Sandulescu I. (1998)	Pregătitoare	Interacțiunea între parteneri	Post-negociere			
Kennedy G. (1998)	Pregătirea (ce vrei tu?)	Dezbaterea (ce vor ei?)	Propunerea (ce poți negocia?)	Negocierea (ce schimbi?)		
Comfort J. (1998)	Pregătirea introducerii deschise	Stabilirea/ Clarificarea pozițiilor	Ameliorarea conflictului	Răspundere la propuneri	Tranzacția	Încheierea negocierii
Hiltrop J. (2000)	Pregătirea negocierii	Elaborarea strategiei	Începerea negocierii	Clarificarea poziției	Negociere	Încheierea
Терентий Л. М. (2001)	Determinarea reciprocă a concepțiilor părților	Analiza punctelor de vedere	Confirmarea/ racordarea acordului			

Crăciun C. (2002)	Uvertura	Dezbaterea	Consolidarea	Finalizarea		
Caraiani Gh. (2003)	Pregătirea negocierii	Negocierea propriu-zisă	Încheierea negocierii			
Prutianu Șt. (2004)	Pregătirea strategiei	Schimb de informații	Acordarea concesiilor	Obținere garanțiilor		
Pânișoară I. O. (2004)	Pregătirea	Dezbaterea	Propunerea	Negocierea propriu-zisă		
Moraru D. (2004)	Protonegocier	Prenegocierea	Negocierea propriu-zisă	Postnegocier		
Păuș V. A. (2006)	Stabilirea obiectivelor	Strategia obiectivelor	Negocierea propriu zisă	Formularea unui acord	Aplicarea acordului	
Стратегия и методики (2006)	Preventivă	De început (De cunoaștere)	De cercetare (De lucru)	Finală		
Alvarez M. Kennedy Matlof J. (2006)	Pregătirea strategiei	Schimbul de informație	Deschiderea și efectuarea concesiilor	Închiderea/Obținerea angajamentului		
Zlate M. (2007)	Clarificarea celor două părți	Identificarea opțiunilor	Generarea pachetelor de acorduri	Selectarea și reținerea celui mai bun acord	Încheierea acordului	
Pastor I. (2008)	Culegerea informațiilor	Analiza mesajelor	Identificarea interesului comun	Respectare a acordului		
Budevici Puiu L. (2010)	Schimburi de informații	Evaluarea situației și pregătirea strategiei de negociere	Deschiderea și acordarea concesiilor	Obținerea acordului/garanțiilor		
Diaconu C. (2010)	Începerea negocierii	Explorarea și ajustarea pozițiilor	Încheierea negocierii			

Pînzaru I. (2011)	Planificarea	Deschiderea	Identificarea problemei	Tranzacțion area	Definitiva rea	Evaluarea
Enescu M. (2011)	Pregătirea negocierii	Derularea negocierii	Rezultatul negocierii			
Ștefănescu C. (2011)	Pregătirea negocierii	Negocierea propriu zisă	Încheierea negocierii			
Peeling N. (2012)	Pregătirea	Comunicarea	Tratativele	Încheierea		
Costică D. Petcu V. (2013)	Pregătirea	Dezbaterea	Propunerea	Tranzacțion area		

Tabelul sistematizării stilurilor de negociere în desfășurare cronologică

Autorul	Stiluri în negociere						
	1	2	3	4	5	6	7
Kenneth Th., Kilman R. (1974)	Colaborare	Compromis	Conciliere	Autoritate	Evitare		
Spălător E. (1984)	Primitiv	Autoritar	Diplomatic	Maternal	Glacial	Managerial	
Vermot-Gaud C. (1988)	Autoritar	Șarmant	Tehnic	De tip discurs			
Kennedy G. (1988)	Roșu	Albastru					
Maier N.R.F. (1989)	Informare-dirijare	Convingere	Rezolvare de probleme	Blamare			
Souni H., Dupont C (1990)	Cooperant	Conflictual	Afectiv	Demagogic			
Din Kritzer H.M. (1991)	Negociatorul dur	Negociatorul de compromis					
Smeltzer L. (1991)	Flash (fulger)	Dictatorial	Părintesc				
Stoian B. Dragoș V. (1992)	Cooperant	Creativ	Rațional	Pasiv	Ostil	Agresiv	Dependent
Scott B. (1996)	Războinic	Colaborativ	Compromis				
Crăciun C. (1998)	Analitic	Impacientat	Conciliant				
Vasile M. A. (2001)	Buldog	Vulpe	Cerb	Creator de acorduri			
Crăciun C. (2002)	Orientare faptică	Orientare intuitivă	Orientare normativă				

Moraru D. (2004)	Emotiv	Director	Reflexiv	Îndatoritor	Flexibil		
Gherguț A. (2007)	Unicorn	Taur	Șoarece	Șarpe			
Adler R. B. (2007)	Cooperare	Compromis	Competitiv	Concesiv	Evitant		
Benu V. (2010)	Tocmeala	Lupta (stil dur)	Cedare (moderat, prietenesc	Tratative la obiect			
Benu V. (2010)	Evitare	Competiție	Compromis	Colaborare	Acomoda re		
Diaconu C. (2010)	Senzitiv	Exuberant	Practic	Rațional			
Badulescu A. I. (2012)	European	Nord- european	Asiatic				

Chestionar de determinare a stilului de negociere [136, p. 651-653]

Nume _____ Prenume _____ Vârsta _____ Data _____

Instrucțiuni: Vă rugăm să atribuiți fiecărei afirmații din tabelul de mai jos note de la 1 - 10 în dreptul rubricii corespunzătoare.

Tabela 1

Enunțul		Dezacord
Atunci când intru în dezacord sau conflict cu o persoană...		- Acord (1 - 10)
1	Tac și ascult cu răbdare , „în papucii ei”, până-i înțeleg punctul de vedere	
2	Reușesc să schimb repede subiectul dificil sau dezagreabil	
3	Evit persoana; o rup cu ea, copil bosumflat care-și „ia jucăriile și pleacă”	
4	Trec la amenințări și represalii, fiindcă nu-mi place să fiu pe locul doi	
5	Retrăiesc eu însumi emoțiile și sentimentele sale	
6	Altruist (ă) cum sunt, las de la mine și vin în întâmpinarea nevoilor sale	
7	Renunț repede la poziția mea. În fond, cel înțelept cedează	
8	Mă țin tare; prefer să fiu mai curând „lupul” decât „mielul”	
9	Mă concentrez pe deosebirile dintre noi, pe aspectele în care nu cădem de acord	
10	Mă calmez și stabilesc cât mai exact toate punctele de acord și dezacord	
11	Las de la mine, ca să lase de la ea, până cădem „la pace”	
12	Mă mai prefac că sunt de acord; tac și înghit ca să evit scandalul	
13	Nu mă las până găsesc cea mai bună soluție pentru noi, amândoi	
14	Apelez la un arbitru, persoană neutră care să dea dreptate unuia sau altuia	
15	Caut rapid o soluție din care fiecare câștigă și pierde ceva	
16	O dau pe glumă; spun un banc sau aduc ceva vesel în discuție	
17	Puterea e dreaptă; cu instinct de strateg, folosesc sursele de putere de care dispun	
18	Mai întâi, clarific nevoile și dorințele sale, ce vrea cu adevărat	
19	Nu ezit să plâng, să mă tângui, dacă asta poate fi o cale să obțin ceea ce vreau	
20	Renunț elegant la poziția mea, dar îi dau de înțeles cât de mult sufăr	
21	Îi dau dreptate, ca să evit cearta; decât un război drept, mai bine o pace strâmbă	

22	Fac rapid unele concesii în schimbul altora	
23	De obicei, soluția propusă de mine se impune de la sine	
24	Reușesc adesea să amân sau să fac uitate subiectele generatoare de conflict	
25	Mă mulțumesc cu calea de mijloc; nu-i cea mai bună, dar protejează relația	
26	De obicei, soluția pe care cădem de acord e cea propusă de cealaltă persoană	
27	Merg pe sinceritate totală; joc cu toate cărțile pe masă, cu orice risc	
28	În relație, sunt persoana mai generoasă, care spune: „Treacă de la mine”	
29	Mi se pare normal să fac o delimitare clară între poziția sa	
30	Înțeleg să renunț la pretențiile mele, dacă face la fel cu ale sale	
31	Tac și mă retrag. De ce să torn gaz pe foc? Facă așa cum vrea, dar fără mine	
32	Mă concentrez pe asemănările dintre noi, pe aspectele în care cădem de acord	
33	Imaginez tot felul de soluții noi, indiferent de risipa de timp și energie	
34	Nu mă las până o conving de logica argumentelor mele	
35	Mă apucă groaza și capitulez; ca să evit cearta, admit că am greșit, deși...	
36	Cedez imediat. Am adesea un ușor sentiment de inferioritate; mă complexează	
37	În general, lucrurile merg mai bine, dacă le facem după capul meu	
38	Îmi schimb din zbor planurile și obiectivele, dacă n-am nimic de pierdut	
39	De regulă, nevoile și opiniile mele concordă cu ale persoanelor din anturaj	
40	Cred sincer că destinul hotărăște pentru noi; știu că nu putem lupta împotriva lui	
41	Încetez discuția și mă retrag supărat (ă); am dreptul să mă supăr, nu-i așa?	
42	Nu reacționez imediat, dar am grijă să i-o coc mai târziu, când nici nu se așteaptă	
43	De regulă, reușesc să mă impun, prin istețime sau șiretenie	
44	Caut soluții care împart avantajele și dezavantajele în mod aproximativ egal	
45	Mă înfurii sau mă tem, dar rămân fundamental optimist (ă); simt că putem găsi împreună noi și noi opțiuni care vor aduce avantaje comune	

Tabelul 2. Grila de evaluare a stilului de negociere

Cooperare		Compromis		Competitiv		Concesiv		Evitant	
Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P	Nr.	P
1		11		4		6		2	
5		15		8		7		3	
10		22		9		20		12	

13		25		17		21		14	
18		29		19		26		16	
27		30		23		28		24	
32		33		34		35		31	
39		38		37		36		40	
45		44		43		42		41	
Total		Total		Total		Total		Total	

Interpretarea rezultatelor:

Colaborare – abordarea conflictului prin prisma colaborării are în vedere rezolvarea acestuia prin menținerea relațiilor interpersonale între părți și asigurarea faptului că ambele părți își vor realiza scopurile personale. Colaboratorul utilizează metode corespunzătoare de management pentru a rezolva situația. Aceasta este o abordare în spiritul colaborării, care solicită ambele părți să adopte o poziție „win-win” și necesită, de asemenea, timp, energie și creativitate.

Compromis - această abordare presupune admiterea faptului că o soluție „win-win” nu este posibilă. În acest caz negociatorul adoptă o poziție care implică un câștig redus și o pierdere limitată, atât din punctul de vedere al relațiilor interpersonale, cât și al obiectivelor celor două părți. Convingerea și manipularea domină în acest stil. Postura de compromis se traduce prin faptul că ambele părți adoptă o poziție „mini-win - mini lose” (câștig minim - pierdere minimă).

Competitiv - abordarea conflictului din acest punct de vedere implică parcurgerea etapelor necesare pentru obținerea asigurării că obiectivele personale sunt atinse, indiferent de costul afectării relației dintre părți. Conflictul este privit ca o afirmație câștigătoare sau necâștigătoare, câștigul fiind oarecum echivalent cu statul și competența. Aceasta este o abordare orientată spre putere, sau pur și simplu câștigătoare cu orice preț.

Concesiv – abordarea conflictelor din acest punct de vedere implică menținerea relațiilor interpersonale cu orice scop, fără a ține cont prea mult de obiectivele personale ale părților implicate. Renunțarea, mulțumirea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Aceasta reprezintă o poziție „lose-win (pierdere-câștig), în care poziția negociatorului este de tip pierdere (lose), permițând celeilalte părți să învingă (win).”

Evitare - această abordare privește conflictul ca pe o situație ce trebuie evitată cu orice preț. Obiectivele personale, de obicei, nu sunt realizate și nici relațiile interpersonale nu sunt menținute. Acest stil poate lua forma îndepărtării diplomatice a unui anumit subiect, amânarea unui subiect până la ocazie mai bună, sau pur și simplu retragerea dintr-o situație amenințătoare. Este o poziție de părăsire a negocierii, sau „lose-win”, în care poziția negociatorului este de a părăsi negocierea (lose), lăsând celeilalte părți posibilitatea de a învinge (win).

Chestionar de determinare a stilului de comunicare [Apud 211]

Nume _____ Prenume _____ Vârsta _____ Data _____

Instrucțiuni: Vă rugăm să atribuiți fiecărei afirmații din tabelul de mai jos caracteristicile de "Adevărat" sau „Fals”, notând semnul X în dreptul rubricii corespunzătoare.

Itemi	Adevărat	Fals
1. Spun adesea "da" când aş vrea să spun "nu" 2. Îmi apăr drepturile fără a le încălca pe ale altora 3. Prefer să ascund ceea ce gândesc sau ceea ce simt dacă nu cunosc bine persoana cu care vorbesc 4. Sunt mai de grabă o persoană autoritară şi decisă 5. În general, cred că este mai uşor şi mai abil să acţionezi prin persoane interpuşe, prin intermediari, decât direct 6. Nu mă tem să critic oamenii şi să le spun ce gândesc 7. Nu îndrăznesc să refuz anumite sarcini, chiar dacă nu intră în atribuţiile mele 8. Nu mă tem să-mi exprim părerea chiar dacă acest lucru este primit cu ostilitate 9. Când are loc o dezbatere prefer să stau de-o parte, pentru a vedea în ce sens, în ce direcţie o va lua 10. Mi se reproşează adeseori că am spirit de contrazicere 11. Nu-mi place să ascult pe alţii 12. Mă aranjez astfel încât să fiu în apropierea celor cu funcţii mari pentru că aceasta aduce foarte multe beneficii 13. Sunt considerat destul de descurcăreţ şi de abil în relaţiile cu alţii 14. Întreţin cu ceilalţi raporturi întemeiate mai curând pe încredere, pe cooperare şi mai puţin pe dominare şi calcul 15. Prefer să nu cer ajutor colegilor mei, ar gândi că nu sunt competent 16. Sunt timid şi mă simt blocat de îndată ce trebuie să realizez o acţiune neobişnuită 17. Se spune că sunt nedescurcăreţ şi deşi este adevărat, asta mă supără, mă enervează		

18. Mă simt bine în contactele directe, nemijlocite, de tipul " față în față" 19. Pentru a-mi realiza scopurile, adesea mă prefac, joc teatru 20. Sunt cam guraliv și adesea retez vorba celorlalți, fără să-mi dau seama de asta în timp 21. Pentru a reuși ceea ce mi-am propus sunt gata întotdeauna să fac totul 22. În general, știu la cine trebuie să fac apel și mai ales când să fac apel; acest lucru m-a condus la reușită 23. În caz de dezacord caut compromisuri realiste pe baza unor interese reciproce 24. Prefer să joc "cu cărțile pe față" 25. Am tendința de a amâna ceea ce trebuie să fac 26. Las adesea un lucru început fără a-l termina 27. În general, mă manifest așa cum sunt, fără a-mi ascunde sentimentele 28. E greu să fiu intimidat 29. Cred că a-i speria pe alții prin a fi mai dur cu ei, este un mijloc bun pentru a obține ascultarea lor 30. Dacă am fost prins cu ceva ("pe picior greșit") știu să-mi iau revanșa când se ivește ocazia 31. Consider că pentru a determina pe cineva să fie de acord cu tine, este suficient să-i reproșezi că nu-și urmează propriile principii 32. Știu să profit de pe urma unui sistem de relații 33. Sunt capabil să fiu eu însumi, continuând să fiu acceptat și de majoritatea celorlalți 34. Când nu sunt de acord cu cineva îndrăznesc să i-o spun și reușesc să mă fac înțeles 35. Am grijă să nu-i inoportunez, să nu-i supăr și să nu-i plictisesc pe alții 36. Deși mă străduiesc să iau hotărâri, ezit îndelung și uneori evit chiar să aleg 37. Dacă părerea mea este singulară într-un grup prefer să tac 38. Vorbesc fără teamă în public, în adunări 39. După părerea mea viața constă în raporturi de forță, de luptă 40. Îmi asum fără teamă riscuri mari în situații periculoase 41. Consider că prin crearea conflictelor poți fi mai eficient (poți obține mai mult) decât prin reducerea tensiunilor		
--	--	--

42. Cred că mimarea sincerității este un mijloc bun de a câștiga încrederea		
43. Știu să ascult cu răbdare, fără să tai vorba altora		
44. Duc până la capăt ceea ce am hotărât să fac		
45. Îmi exprim sentimentele așa cum le simt		
46. Știu cum să-i fac pe oameni să accepte și să adere la ideile mele		
47. Consider că a-i flata pe oameni, a-i măguli, a le face complimente, sunt mijloace bune de a obține ceea ce vrei		
48. În conversațiile cu alții fac tot posibilul să-mi impun punctul de vedere		
49. Știu să mânuiesc ironia mușcătoare		
50. Sunt sensibil și ușor de influențat și-mi dau seama că adesea mă las exploatat		
51. Prefer să observ evenimentele și discuțiile decât să particip la ele		
52. Prefer să stau de o parte, în umbră, decât să mă fac remarcat		
53. Manevrarea și manipularea celorlalți nu sunt, după părerea mea, soluții de folosit		
54. Opinia mea este că nu trebuie să-ți anunți prea repede intențiile; acest lucru este o probă de neîndemânare		
55. Șochez adesea prin faptele și opiniile mele		
56. Prefer să fiu "lup" și să-i mănânc pe alții, decât să fiu "miel" mâncat de ceilalți		
57. Cred că a-i manevra și manipula pe alții reprezintă adesea singurele mijloace de a obține ceea ce vrei		
58. În general știu să protestez cu eficacitate dar fără agresivitate excesivă		
59. Uneori, întârzii prea mult în rezolvarea unora dintre problemele mele		
60. Evit situațiile care m-ar pune într-o lumină neplăcută		

Cotare: Se acordă câte un punct răspunsurilor "adevărat". Se însumează punctele pe stiluri de comunicare după cum urmează:

- 1.- Stilul non-asertiv: 1, 7, 15, 16, 17, 25, 26, 35, 36, 37, 50, 51, 52, 59, 60.
- 2.- Stilul agresiv: 4, 6, 10, 11, 20, 21, 28, 29, 30, 39, 40, 48, 49, 55, 56.
- 3.- Stilul manipulator: 3, 5, 9, 12, 13, 19, 22, 31, 32, 41, 42, 46, 47, 54, 57.
- 4.- Stilul asertiv: 2, 8, 14, 18, 23, 24, 27, 33, 34, 38, 43, 44, 45, 53, 58.

Interpretarea rezultatelor:

Stilul la care s-a obținut numărul maxim de puncte indică atitudinea dominantă în comunicare, caracteristicile relativ stabile și previzibile ale comportamentului comunicativ.

- Stilul non-asertiv (atitudinea de fugă pasivă) - tendința de a se ascunde, de a fugi mai degrabă decât de a înfrunta oamenii. Se poate manifesta printr-un exces de amabilitate și conciliere, prin tendința de a amâna luarea unor hotărâri și adesea prin imposibilitatea luării acestora, însoțită de cedarea către alții a dreptului de a decide. La baza acestor manifestări stă o teamă maladivă de a nu fi judecat de ceilalți, ca și supărarea intensă resimțită în cazul unui eventual eșec - pentru a le evita individul preferă să se supună hotărârii celorlalți. Aceasta nu exclude un sentiment de ciudă, mânie mocnită, ranchiună.
- Stilul agresiv (atitudinea de atac) - tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preț, chiar cu prețul lezării și supărării altor persoane. Pentru a domina, orice mijloc pare a fi utilizabil - înfricoșarea, contrazicerea, umilirea, compromiterea celorlalți, atitudinile și comportamentele șocante, răzbunarea, asumarea unor riscuri excesive. Această atitudine stimulează agresivitatea și antipatia partenerilor și are ca efect pentru persoana în cauză sentimentul de a nu fi iubită, respectată și apreciată, fapte ce o fac și mai agresivă - se creează un adevărat cerc vicios al agresivității.
- Stilul manipulator (atitudinea de manipulare) - preferința pentru un rol de culise, tendința de a aștepta clipa prielnică pentru a ieși la lumină și a se pune în valoare, tendința de a căuta intenții ascunse în spatele oricăror afirmații ale celorlalți. Persoana evită să spună deschis ceea ce gândește, își schimbă opiniile după cele ale interlocutorului, îi place să fie în preajma celor mari și puternici (ca o compensare a propriilor slăbiciuni) sperând să obțină beneficii din vecinătatea cu aceștia. Persoanele din această categorie urmăresc ca ceilalți să facă ceea ce ar dori ele, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise - fie ele raționale, constructive - de tip asertiv, fie ele conflictuale - de tip agresiv; este vorba mai degrabă de a aștepta ca situația să se întoarcă în favoarea lor. Adesea aceste persoane "joacă roluri" diverse, ca semn al insuficienței maturizării sociale, aceasta și în legătură cu un statut social slab, precar, nesatisfăcător. Problema indivizilor manipulatori este de a-și ascunde slăbiciunea, de a nu fi descoperiți pentru că și ei se tem de judecata celorlalți și de a nu fi marginalizați.
- Stilul asertiv (atitudinea constructivă) - capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă și clară a opiniilor și a drepturilor proprii fără agresivitate și fără a-i leza pe ceilalți; capacitatea urmăririi propriilor interese fără încălcarea nevoilor celorlalți. Persoana știe să asculte și este dispusă să înțeleagă, știe să fie ea însăși (fără simulări și "jocuri de rol") și să se bazeze pe sine. Este cea mai bună atitudine pentru că permite atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimentele celorlalți și chiar câștigându-le adesea simpatia.

Metoda determinării stilului managerial (A.L. Juravliov) [182]

Nume/ Prenume.....Vârsta..... Data.....

Instructaj: Chestionarul conține 16 grupe de afirmații ce caracterizează calitățile de afaceri ale managerilor. Fiecare grupă conține trei afirmații, notate prin literele A,B, sau C. Dvs. trebuie să citiți atent fiecare din cele trei afirmații care se referă la o singură grupă și să alegeți una singură, care după părerea Dvs. corespunde mai mult managerului. Notați această afirmație pe lista de răspunsuri cu litera corespunzătoare

Nr.	A	B	C
1.	Centralizează conducerea, cere să i se dea informație numai lui	Se străduie să hotărască lucrurile împreună cu subalternii, singur rezolvă numai cele mai operative întrebări	Unele probleme importante se hotărăsc fără participarea managerului, funcțiile lui le îndeplinesc alții
2.	Întotdeauna dă comandă, însărcinări, insistă, dar niciodată nu roagă pe nimeni	Dă comandă în așa fel că subalternul cu plăcere îndeplinește	Nu poate da comandă
3.	Se străduie ca locuitorii lui să fie specialiști calificați	Managerul este indiferent cine lucrează la el adjunct sau ajutor	Încearcă să obțină supunerea și îndeplinirea sarcinilor de către adjunct și locuitor fără discuție
4.	Îl interesează numai îndeplinirea planului, dar nu relațiile între colegi	Lucrul nu-l interesează și de aceea are o atitudine formală față de el	Hotărând însărcinările de serviciu se străduie să formeze atitudini bune în colectiv
5.	Este conservativ pentru că se teme de ceva nou	Inițiativa subalternilor nu este primită de manager	Se străduie ca subalternii să lucreze independent
6.	Managerul de obicei nu se supără, dar dă ascultare	Nu iubește când este criticat și nici nu ascunde acest lucru	Critica o ascultă, încearcă să ia măsuri, dar nu întreprinde nimic
7.	Se creează impresia că managerul se teme să	Responsabilitatea este repartizată între manager și	Managerul singur prelucrează hotărârile sau le

	răspundă de acțiunile sale, vrea să micșoreze răspunderea sa	subalterni	anulează
8.	Permanent se sfătuiește cu subalternii mai ales cu lucrătorii cu experiență	Subalternii nu numai că dau sfaturi, dar pot da și indicații managerului	Nu admite ca subalternii să-i dea sfaturi sau mai mult, să aibă pretenții
9.	De obicei se sfătuiește cu adjuncții și cei mai jos puși manageri, dar nu cu subalternii de rând	Permanent conversează cu subalternii, vorbește despre situația în colectiv, greutățile care e nevoie să fie învinse	Pentru îndeplinirea oricărui lucru nu de rareori e nevoit să-i convingă pe subalterni
10.	Se adresează cu subalternii amabil și binevoitor	În relațiile cu subalternii deseori manifestă indiferență	În adresare cu subalternii poate fi sever și netacticos
11.	În situații critice managerul nu poate face față însărcinărilor sale	În situații critice managerul, de regulă trece la metode mai aspre de conducere	Situațiile critice nu schimbă metodele lui manageriale
12.	Singur rezolvă chiar și întrebările care nu sunt bine cunoscute	Dacă nu știe ceva nu se teme să recunoască și se adresează după ajutor la alții	El nu poate acționa singur, dar așteaptă „îmbolduri” dintr-o parte
13.	Probabil el nu este chiar un om exigent	El este exigent, dar totodată e și cu dreptate	Poate fi foarte sever și chiar se agață de mărunțișuri
14.	Controlând rezultatele observă partea pozitivă și îi laudă pe subalterni	Întotdeauna controlează foarte sever lucrul subalternilor și a colectivului	Controlează lucrul de la caz la caz
15.	Managerul poate să țină în mâini ordinea și disciplina	Des le face subalternilor observații și muștrări	Nu poate acționa asupra disciplinei
16.	În prezența managerului subalternii lucrează în încordare	Să lucrezi împreună cu managerul este interesant	Subalternii sunt fără supraveghere

Cheia

Nr.	A	B	C
1	D	K	P
2	D	K	P
3	K	P	D

4	D	P	K
5	P	D	K
6	K	D	P
7	P	K	D
8	K	P	D
9	D	K	P
10	K	P	D
11	P	D	K
12	D	K	P
13	P	K	D
14	K	D	P
15	K	D	P
16	D	K	P

Intepretarea rezultatelor:

D – directiv

K – colegial

P - permisiv

Componenta directivă:

- orientare după părerea și aprecierea proprie;
- tendința spre putere, încredere în sine, înclinație spre o disciplină severă, formală, păstrează distanța față de subalterni;
- lipsa dorinței de a-și recunoaște greșelile;
- ignoră inițiativa, activitatea creativă a persoanelor;
- hotărăște în nume propriu;
- controlează strict acțiunile subalternilor.

Componenta pasivă:

- atitudine familiară în relația cu subalternii;
- lipsa rigidității, a disciplinei severe și a controlului;
- tendința de a trece responsabilitatea și luarea deciziilor în seama subalternilor.

Componenta colegială:

- cerințele și controlul coincid cu inițiativa și abordarea creativă asupra îndeplinirii activității și respectarea disciplinei în mod conștient;
- tendința de a delega obligațiunile și de a împărți responsabilitatea;
- democratizarea în luarea deciziilor.

**Chestionar de evaluare a răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu
privire la negocierea educațională**

Nume/ Prenume.....Vârsta..... Data.....

1. Explicați conceptul de negociere educațională.

2. Numiți câteva strategii, tactici și tehnici de negociere.
Strategii: _____
Tactici: _____
Tehnici: _____
3. Indicați care sunt etapele procesului de negociere

4. Considerați că este necesară negocierea în realizarea funcțiilor manageriale?

5. Susțineți că managerul școlar trebuie să posede competența de negociere?

6. Numiți cursurile care credeți că ar contribui la formarea competenței de negociere

7. Identificați problemele specifice negocierii în domeniul educațional

8. Ce propuneri ați avea pentru a îmbunătăți procesul de negociere în sistemul educațional?

9. Argumentați importanța/ rolul negocierii în educație

Tabelul răspunsurilor masteranzilor/profesorilor școlari/managerilor cu privire la negocierea educațională.

La întrebarea 1. Explicați conceptul de negociere educațională.

Răspunsurile masteranzilor
1. Negocierea educațională reprezintă determinarea unui numitor comun într-o problemă educațională. 2. Negocierea educațională reprezintă rezolvarea competentă a conflictelor pentru a obține ceea ce dorim. 3. Negocierea este o condiție indispensabilă pentru realizarea funcțiilor și a activităților ce aplanează divergențele în cadrul instituției de învățământ. 4. Negocierea este o artă ce are influență asupra tuturor sferelor de activitate inclusiv în domeniul educațional. 5. Negocierea este un fenomen social, interuman, un proces organizat cu afinitate precisă care se va încheia cu un rezultat, este un proces competitiv. 6. Negocierea educațională este o condiție indispensabilă pentru realizarea funcțiilor și activităților ce aplanează divergențele organizaționale în cadrul unei instituții. 7. Negocierea educațională reprezintă un proces de comunicare dintre doi sau mai mulți parteneri prin care se rezolvă conflictele de interese existente între ei. 8. Negocierea educațională este o modalitate de rezolvare a unor probleme educaționale. 9. Negocierea educațională reprezintă determinarea unui numitor comun într-o problemă educațională. 10. Negocierea educațională reprezintă rezolvarea competentă a conflictelor pentru a obține ceea ce dorim.
Răspunsurile profesorilor școlari
1. Negocierea educațională este un mod de a gândi, o atitudine pentru a convinge și a ajunge la un consens. 2. Negocierea educațională reprezintă un act de comunicare cu participarea partenerilor de negociere pentru medierea conflictelor în cadrul unei instituții de învățământ. 3. Negocierea educațională este un dialog între parteneri cu interese diferite, care în urma discuțiilor ajung la o înțelegere, la o decizie comună. 4. Negocierea educațională reprezintă un tratat de aplanare a conflictelor cu ajutorul

tacticilor și tehnicilor de negociere.

5. Negocierea educațională este un proces de comunicare specific ce contribuie la rezolvarea divergențelor în sistemul de învățământ.
6. Negocierea educațională reprezintă un proces de colaborare bilaterală, ce prevede tratarea unei probleme în vederea încheierii unui acord.
7. Negocierea educațională este un act comunicativ de facilitare a rezolvării unei situații de conflict prin intermediul tratativelor între părțile negociatoare.
8. Negocierea educațională este o modalitate rațional-umană de aplanare a situațiilor divergente.
9. Negocierea educațională reprezintă un proces competitiv desfășurat pe baza dialogului între participanții la procesul de negociere, ce prevede tratarea unei probleme și luarea unei decizii.
10. Negocierea educațională este calea optimă de rezolvare a problemelor, găsirea unui consens și nu a unei victorii.

Răspunsurile managerilor

1. Negocierea educațională – o metodă de colaborare în vederea ajungerii la un numitor comun.
2. Negocierea educațională reprezintă metoda de bază de aplanare a conflictelor pe cale amiabilă.
3. Negocierea educațională este o modalitate eficientă de aplanare a divergențelor.
4. Negocierea educațională constă în stabilirea și soluționarea problemelor din sistemul educațional.
5. Negocierea este predestinată pentru remedierea conflictelor în sistemul educațional.
6. Negocierea educațională reprezintă un concept ce prevede atenuarea situațiilor de conflict ce apar între subiecții educaționali.
7. Conceptul de negociere educațională prevede respectarea normelor de etică când gestionăm un conflict.
8. Negocierea educațională reprezintă un dialog în baza unor inconveniențe între participanții la negociere pentru a stabili puncte comune.
9. Negocierea educațională este o modalitate rațională de mediere a conflictelor.
10. Negocierea educațională reprezintă un proces de comunicare, bine argumentat între doi sau mai mulți parteneri pentru a rezulta un progres.

La întrebarea 2. Numiți câteva strategii, tactici și tehnici de negociere.

Răspunsurile masteranzilor
1. Strategii: Directe, Indirecte. 2. Tactici: Constrângerea, Omul de paie, Apelul la norme, Surpriza. 3. Tehnici: Culpabilizării, Praful în ochi.
Răspunsurile profesorilor școlari
1. Strategii: Win-Win, Win-Lose, Lose-Win, Lose-Lose, Integrative, Distributive. 2. Tactici: Ofensive, Defensive, Dar, dacă..., Amânarea. 3. Tehnici: Mnaipulatoare, Culpabilizării.
Răspunsurile managerilor
1. Strategii: Directe, Indirecte, Ofensive. Defensive. 2. Tactici: Constrângerea, Omul de paie. 3. Tehnici: Convingerea, Surprizei.

La întrebarea 3. Indicați care sunt etapele procesului de negociere.

Răspunsurile masteranzilor
1. Stabilirea obiectivelor/ Derularea procesului de negociere propriu-zis/ Rezolvarea de probleme. 2. Identificarea problemei propriu-zise/ Stabilirea divergențelor/ Propunerea soluțiilor ce ar satisface cerințele ambelor părți. 3. Introducerea în negociere/ Desfășurarea negocierii/ Încheierea negocierii. 4. Cunoașterea partenerilor/ Stabilirea obiectivelor/ Negocierea/ Exprimarea argumentelor și contraargumentelor/ Evaluarea rezultatelor obținute. 5. Începutul procesului de negociere/ Conversația/ Încheierea procesului de negociere. 6. Prenegocierea/ Negocierea propriu-zisă/ Postnegocierea. 7. Pregătire negocierii/ Tocmeala/ Încheierea negocierii și preluarea unui angajament. 8. Planificarea negocierii/ Desfășurarea negocierii/ Evaluarea rezultatelor negocierii. 9. Pregătirea negocierii/ Elaborarea unei strategii/ Începerea negocierii/ Clarificarea pozițiilor. 10. Stabilirea problemei/ Dezbateră/ Concluziile.
Răspunsurile profesorilor școlari
1. Cunoașterea partenerilor de discuție/ Stabilirea obiectivelor/ Exprimarea contraargumentelor.

2. Inițială/ Finală. 1. Prenegocierea/ Negocierea propriu-zisă/ Postnegocierea. 3. Stabilirea problemei și a părților negocierii/ Desfășurarea discuțiilor în stabilirea compromisurilor/ Concluziile și rezultatele negocierii. 4. Inițială/ Negocierea propriu-zisă/ Încheierea negocierii. 5. Identificarea problemei/ Negocierea/ Soluționarea problemei. 6. Introductivă/ Dezbateri și analize/ Încheierea negocierii. 7. Identificarea conflictului/ Negocierea/ Identificarea soluțiilor. 8. Pregătirea negocierii/ Stabilirea obiectivelor/ Desfășurarea negocierii/ Identificarea soluțiilor. 9. Identificarea conflictului/ Analiza cauzelor apariției conflictului/ Determinarea căilor de rezolvare a conflictului. 10. Identificarea problemei/ Dezbateri problema/ Rezolvarea problemei.
Răspunsurile managerilor
2. Prenegocierea/ Negocierea propriu-zisă/ Postnegocierea. 3. Stabilirea obiectivelor/ Cunoașterea partenerului/ Începerea negocierii/ Desfășurarea negocierii/ Încheierea negocierii. 4. Pregătirea/ Dezbateri/ Încheierea. 5. Indicarea problemei/ Stabilirea etapelor de gestionare a conflictului/ Identificarea soluției. 6. Introductivă/ Desfășurarea negocierii/ Încheierea negocierii. 7. Pregătirea negocierii/ Elaborarea strategiei de negociere/ Începerea negocierii/ Clarificarea pozițiilor. 8. Stabilirea problemei/ Desfășurarea negocierii/ Rezultatele negocierii. 9. Identificarea problemei/ Negocierea propriu-zisă/ Acordul. 10. Pregătirea negocierii/ Stabilirea obiectivelor/ Evaluarea punctelor tari și slabe.

La întrebarea 4. Considerați că este necesară negocierea în realizarea funcțiilor manageriale?

Răspunsurile masteranzilor
1. Negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece mai ușor se vor lua deciziile, vor fi repartizate sarcinile în dependență de capacitățile persoanei și se va menține o atitudine pozitivă în colectiv.

2. În realizarea funcțiilor manageriale este necesară negocierea.
3. Da, negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece aceasta presupune un management eficient.
4. Da, deoarece managerul poate facilita rezolvarea conflictelor și reduce diverse probleme.
5. Bineînțeles, datorită negocierii obținem rezultate frumoase în realizarea funcțiilor manageriale.
6. Da, deoarece pentru un succes al instituției managerul trebuie să și-și îndeplinească funcțiile sale, să fie în căutare de inovații pentru dezvoltare.
7. Negocierea este necesară pentru realizarea funcțiilor manageriale pentru a obține granturi și a câștiga proiecte.
8. Negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece deține un loc aparte pentru o bună gestionare și administrare.
9. Negocierea este importantă în realizarea funcțiilor manageriale, asigurând un succes esențial al activității educaționale.
10. Da, negocierea este importantă în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece un manager nu va putea dezvolta instituția, dacă nu va putea negocia.

Răspunsurile profesorilor școlari

1. Desigur, fiindcă orice problemă este necesar de rezolvat prin negociere pentru un final bun.
2. Negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece aceasta ar evita eșecul școlar și ar conduce la realizarea obiectivelor puse în fața managerului.
3. Negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale pentru a evita situațiile tensionate.
4. Consider că este absolut necesară negocierea în realizarea funcțiilor manageriale.
5. Da, este necesară negocierea în realizarea funcțiilor manageriale din moment ce conlucrează cu oameni dar nu cu mecanisme de realizare a scopurilor.
6. Da, consider că negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale pentru că oferă posibilitatea de aplanare a neînțelegerilor.
7. Negocierea joacă un rol important în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece managerul trebuie să conlucreze cu toți actanții sistemului educațional.
8. Este absolut necesară negocierea pentru realizarea funcțiilor unui manager, pentru că este modalitatea de a convinge partenerii de negociere (cadre didactice, elevi, părinți).
9. Bineînțeles, pentru realizarea cu succes a funcțiilor, managerul școlar are nevoie de a

negocia cu toți membrii comunității, inclusiv cu membrii instituției. 10. Negocierea oferă managerului școlar posibilitatea să-și realizeze cu succes funcțiile și atribuțiile de serviciu.
Răspunsurile managerilor
1. Managerul școlar trebuie să fie un bun negociator și mediator pentru a rezolva diferite conflicte spontane. 2. Da, desigur, negocierea este necesară pentru realizarea funcțiilor manageriale. 3. Da, consider că negocierea este necesară pentru realizarea tuturor funcțiilor manageriale. 4. Consider că negocierea este indispensabilă în realizarea funcțiilor manageriale. 5. În realizarea funcțiilor manageriale, negocierea are un rol primordial, deoarece toate activitățile țin de relaționarea cu diverși actori educaționali. 6. Da, negocierea este necesară în realizarea funcțiilor manageriale, deoarece managerul trebuie să presteze servicii de calitate atât în interiorul instituției cât și în exterior. 7. Negocierea este indispensabilă în îndeplinirea cu succes a funcțiilor manageriale. 8. Este oportun de a utiliza negocierea ca instrument în realizarea funcțiilor manageriale. 9. Funcțiile manageriale ar fi mai ușor de realizat dacă managerul școlar ar negocia pe o cale amiabilă. 10. Negocierea este de un real folos managerului școlar în realizarea funcțiilor sale.

La întrebarea 5. Susțineți că managerul școlar trebuie să posede competența de negociere?

Răspunsurile masteranzilor
1. Managerul școlar trebuie să posede competența de negociere pentru a colabora cu subalternii, pentru a face față atribuțiilor manageriale și pentru a rezolva probleme importante. 2. Da, managerul școlar trebuie să posede competența de negociere. 3. Da, fiindcă managerul școlar îndeplinește rolul de mediator în stuațiile de criză educațională. 4. Da, deoarece sunt multe situații care necesită negociere pentru a eficientiza procesul educațional. 5. Orice persoană trebuie să posede această competență, iar un manager școlar în primul rând. 6. Da, managerul școlar trebuie să posede competența de negociere pentru a putea negocia și a convinge subiecții educaționali.

7. Desigur, managerul școlar trebuie să posede această competență. 8. Consider că managerul școlar trebuie să posede competența de negociere pentru a monitoriza și soluționa probleme evidente. 9. Negocierea este una dintre cele mai importante competențe pe care trebuie să le posede un manager. 10. Da, deoarece un manager fără această competență nu va avea succes în funcția pe care o deține.
Răspunsurile profesorilor școlari
1. Da, desigur, managerul școlar trebuie să posede competența de negociere. 2. Managerul școlar trebuie să posede competența de negociere, fiindcă aceasta asigură funcționarea relațiilor în cadrul întregului colectiv. 3. Managerul școlar este modelul și persoana care trebuie să posede competența de a convinge, de a realiza un discurs, de a negocia. 4. Da, managerul școlar e necesar să posede competența de negociere, această competență fiind una dintre competențele prioritare ale managerului școlar. 5. Managerul școlar trebuie să posede competența de negociere pentru a rezolva situațiile dificile. 6. Managerul școlar este necesar să posede competența de negociere, deoarece conduce un colectiv format din membri cu caractere, temperamente și principii diferite. 7. Da, susțin că managerul școlar trebuie să posede competența de negociere, deoarece nu e posibil de ajuns la un numitor comun cu subiecții negocierii fără a negocia. 8. Da, deoarece este o competență primordială oricărui manager și susține climatul educațional și psihologic. 9. Managerul este modelul care trebuie să posede competența de negociere pentru a convinge și a-și argumenta punctul de vedere. 10. Desigur, pentru un manager școlar este oportun de a poseda competența de negociere.
Răspunsurile managerilor
1. Obiectivul major al managerului este de a elimina orice tip de conflict, de a menține ordinea, pentru a nu dezbină și împiedica obținerea performanțelor. 2. Managerul trebuie să fie un partener activ și responsabil, un bun „dirijor” al întregului proces educațional, pentru a nu permite crearea situațiilor de criză educațională. 3. Da, managerul școlar trebuie să posede competența de negociere.

4. Da, neapărat managerul școlar trebuie să posede competența de negociere.
5. Managerul școlar trebuie să fie calculat, echitabil, corect și democrat, adică să posede abilități și competențe care i-ar permite să negocieze.
6. Un manager școlar este obligat să posede competența de negociere.
7. Managerul școlar trebuie să poată rezolva dificultățile și conflictele din instituția de învățământ.
8. Managerul școlar ar facilita medierea divergențelor, dacă ar poseda competența de negociere.
9. Desigur, un manager școlar de succes trebuie să posede competența de negociere.
10. Pentru a putea face față cu ușurință problemelor din cadrul instituției, managerul școlar trebuie să posede competența de negociere.

La întrebarea 6. Numiți cursurile care credeți că ar contribui la formarea competenței de negociere.

Răspunsurile masteranzilor

1. Managementul conflictului.
2. Mentorat și negocierea educațională.
3. Managementul resurselor umane.
4. Negocierea educațională.
5. Managementul educațional.
6. Managementul negocierii.
7. Comunicarea și negocierea eficientă.
8. Managementul proiectelor.
9. Psihologia comunicării și negocierii.
10. Tactici și tehnici de comunicare și negociere educațională.

Răspunsurile profesorilor școlari

1. Conflictele educaționale și modalitățile lor de rezolvare.
2. Management și specificul negocierii educaționale.
3. Strategii și tactici de rezolvare a conflictului.
4. Negocierea educațională.
5. Managementul rezolvării conflictelor educaționale.
6. Modalități de rezolvare a conflictelor.
7. Managementul educațional.

8. Comunicare și negociere. 9. Strategii de negociere. 10. Negocierea de succes.
Răspunsurile managerilor
1. Negocierea managerială. 2. Negociere și comunicare. 3. Cultura comunicării. 4. Negocierea educațională. 5. Managementul educațional. 6. Psihologia comunicării și negocierii. 7. Negociere și management educațional. 8. Comunicarea și negocierea educațională. 9. Etica negocierii. 10. Negocierea eficientă.

La întrebarea 7. Identificați problemele specifice negocierii în domeniul educațional

Răspunsurile masteranzilor
1. Diferențe de mentalitate a partenerilor de negociere, incompatibilitatea între negociatori. 2. Lipsa receptivității pentru schimbare. 3. Convingeri preconcepute. 4. Luarea deciziilor pe un termen scurt. 5. Lipsa cunoștințelor cu privire la negociere. 6. Lipsa flexibilității și empatiei. 7. Lipsa competenței de a asculta și de a analiza cu răbdare pozițiile altor persoane. 8. Lipsa de specialiști competenți în negociere. 9. Insuficiența pregătirii profesionale a managerilor școlari în domeniul negocierii educaționale și lipsa experienței de negociere a managerilor școlari. 10. Diverse stiluri de negociere și comunicare ale partenerilor de negociere.
Răspunsurile profesorilor școlari
1. Lipsa abilităților de negociere. 2. Comunicarea ineficientă și agresivă între partenerii de negociere. 3. Iresponsabilitatea părților negociatoare. 4. Lipsa dorinței părților negociatoare de a rezolva conflictul, nedorința de a coopera.

5. Luarea deciziei în favoarea unei părți și neglijarea părții adverse.
6. Opinii contradictorii și interese diferite.
7. Problema lipsei tactului pedagogic în procesul de negociere educațională.
8. Lipsa competenței de comunicare asertivă.
9. Diferențe de caracter sau temperament.
10. Nerespectarea normelor de etică profesională.

Răspunsurile managerilor

1. Problema lipsei practicilor în negociere.
2. Comunicarea ineficientă/ deficiența de comunicare.
3. Lipsa de experiență.
4. Timpul limitat pentru practicarea unui proces de negociere.
5. Lipsa surselor de documentare privind rezolvarea conflictelor în sistemul educațional.
6. Nerespectarea partenerilor de negociere.
7. Necunoașterea tuturor strategiilor, tacticilor și tehnicilor de negociere.
8. Nerespectarea tuturor etapelor de negociere.
9. Conflictul de valori.
10. Lupta pentru putere.

La întrebarea 8. Ce propuneri ați avea pentru a îmbunătăți procesul de negociere în sistemul educațional

Răspunsurile masteranzilor

1. Posedarea unui vocabular elevat.
2. Demararea procesului de negociere într-un spirit calm, fără excese.
3. Manifestarea unei atitudini tolerante bazate pe încredere.
4. Obținerea unor aranjamente realiste, practice, realizabile.
5. Implicarea în procesul de negociere a altor persoane responsabile.
6. Negocierea să fie planificată cu câteva luni înainte de desfășurarea propriu-zisă a negocierii.
7. Să fie aleasă o locație potrivită pentru desfășurarea negocierii.
8. Limbaj adecvat.
9. Prezența unor persoane competente.
10. Cunoașterea etapelor negocierii.

Răspunsurile profesorilor școlari

1. Cunoaștere etapelor de negociere.
2. Formarea competenței de negociere educațională.
3. Implicarea unor persoane terțe pentru aplanarea situațiilor divergente.
4. Promovarea transparenței în procesul de negociere în sistemul educațional.
5. Oferirea posibilității de a practica negocierea pentru a observa strategiile, tacticile și tehnicile folosite în cadrul procesului de negociere.
6. Dialog și feedback pozitiv între subiecții educaționali.
7. Exprimarea punctelor de vedere într-un mod clar.
8. Formarea unei atitudini de complezență între partenerii de negociere.
9. Evitarea stereotipurilor în negociere.
10. De însușit diverse strategii, tactici și tehnici specifice negocierii.

Răspunsurile managerilor

1. Crearea unui climat pozitiv/ prietenos/ deschis între subiecții educaționali atât interni cât și externi.
2. Cooperarea și comunicarea activă.
3. Managerii școlari trebuie să fie familiarizați cu procesul de negociere în sistemul educațional.
4. Realizarea de ședințe/ seminare/ traininguri tematice privind procesul de negociere.
5. Stabilirea relațiilor de încredere între manageri și profesori/ elevi/ părinți.
6. Transparența în orice proces de negociere.
7. Respectul reciproc.
8. Posedarea competenței de comunicare asertivă.
9. Partenerii să fie deschiși și să accepte o schimbare.
10. Partenerii de negociere să dea dovadă de perseverență și răbdare.

La întrebarea 9. Argumentați importanța/rolul negocierii în educație.

Răspunsurile masteranzilor

1. Rolul negocierii în educație este de a depăși situațiile critice, de a menține relațiile interpersonale pentru o colaborare pozitivă.
2. Negocierea este foarte importantă pentru a evita neînțelegerile și conflictele între subiecții educaționali.
3. Importanța negocierii este majoră, deoarece răspunde nevoilor concrete în asigurarea

relațiilor interumane pozitive.

4. Negocierea este importantă în educație, deoarece de succesul negocierii depinde succesul educației.
5. Rolul negocierii în educație este actual pentru a obține proiecte și resurse, ce vor contribui la îmbunătățirea procesului educativ pentru a fi competitivi pe piața educațională.
6. Importanța negocierii este mare, deoarece datorită negocierii atingem scopurile propuse și luăm deciziile corecte.
7. Negocierea în educație are o importanță majoră, deoarece este o metodă eficientă pentru realizarea unor sarcini de diferit rang de complexitate.
8. Negocierea este importantă deoarece oferă posibilitatea de a selecta cele mai optime soluții și de a colabora cât mai eficient cu angajații.
9. Negocierea este necesară în educație pentru implementarea diferitor proiecte educaționale, pentru adaptarea, perfecționarea și formarea unor condiții optime în instituția de învățământ.
10. Negocierea are un rol important, deoarece numai prin comunicare și negociere poți aplana conflicte și obține succes.

Răspunsurile profesorilor școlari

1. Rolul negocierii în educație este de o importanță primordială, deoarece ține sub control situațiile de problemă și îmbunătățește procesul instructiv-educativ.
2. Importanța negocierii în educație este major, deoarece trebuie să cunoaștem cum să aplanăm situațiile de conflict ce apar zi de zi.
3. Negocierea este de o importanță primară în sistemul educațional pentru rezolvarea multiplelor probleme pe o cale pașnică, într-un mod calm, fără agresiuni și de a obține profit prin negociere.
4. Negocierea este importantă în educație, deoarece acest proces ar facilita medierea conflictelor.
5. Rolul negocierii în educație este de a forma o atmosferă armonioasă între subiecții educaționali.
6. Este foarte important rolul negocierii în educație, deoarece negocierea ar facilita cursul european al educației din Republica Moldova.
7. Negocierea în educație este importantă pentru menținerea unui climat favorabil în cadrul unei instituții de învățământ.

8. Negocierea în educație este importantă pentru atingerea unor scopuri bine determinate.
9. Rolul negocierii în educație este de a evita apariția și agravarea situațiilor de conflict.
10. Rolul negocierii este indispensabil în procesul educativ pentru a asigura calitatea învățământului conform cerințelor societății.

Răspunsurile managerilor

1. Importanța negocierii este majoră pentru rezolvarea conflictelor în cadrul procesului instructiv-educativ.
2. Negocierea este importantă pentru a căpăta unele beneficii în sistemul educațional.
3. Negocierea educațională joacă un rol important, deoarece situații de conflict pot apărea oricând între subiecții educaționali, de aceea negocierea este importantă pentru a aplană conflictele.
4. Rolul negocierii este imens pentru a rezolva situațiile divergente în mediul educațional.
5. Negocierea are o importanță deosebită pentru menținerea unui proces educațional productiv.
6. Negocierea în educație are un rol important, deoarece educația trebuie să contribuie constructiv la formarea unei societăți bazate pe valori.
7. Negocierea educațională este de o importanță primordială deoarece monitorizează procesul educativ într-un mod benefic.
8. Negocierea implică o importanță majoră pentru aplanarea situațiilor conflictuale și pentru atingerea unor obiective stabilite.
9. Negocierea este foarte importantă în educație pentru a conduce și organiza procesul de educație și pentru a media conflictele.
10. Negocierea este importantă pentru funcționarea eficientă a unei instituții de învățământ și un management de calitate și pentru instalarea unui climat optim de lucru.

**Tabelul configurării avantajelor și dezavantajelor
stilurilor de negociere [8; 28; 165; 192; 204]**

Stilul	Abordare	Avantaje	Dezavantaje
Evitare	Lose-Lose (Pierdere- Pierdere) ”Lasă-mă în pace”	-Reduce emoțiile intense. -Este efectiv când este utilizat în probleme neimportante. -Permite evitarea capcanelor urgenței. -Menținerea relațiilor de parteneriat. -Evitarea situațiilor ce pot crea tensiuni.	-Crește tensiunea în relații și dificultatea rezolvării unei dispute. -Influențează perceperea unui conflict ca fiind mai grav decât în realitate. -Persistarea indeciziei care poate duce la frustrare. -Demotivarea. -Retragerea din negocieri chiar și în cazul în care există șanse de câștig.
Conciliant	Lose-Win (Pierdere- Câștig) ”Cum zici tu”	-Este efectiv când este utilizat în scopuri neimportante și când acordăm credit de încredere unei persoane. -Necesită toleranța și acceptarea celorlalți parteneri. -Stimulează adaptarea la situațiile de negociere.	-Conduce la luarea unor decizii ineficiente. -Oferă posibilitatea de a profita de o anumită ofertă. -Creează impresia că stă bine pe propriile picioare. -Cineva se sacrifică și devine victima celuilalt
Competiție	Win-Lose (Câștig- Pierdere) ”Cum zic eu, ori nicicum”	-Este efectiv în situații de urgență și dacă o problemă este critică. -Favorizează creativitatea. -Menține continuitatea în atingerea obiectivelor. -Favorizează partenerul care este lider. -Perseverența partenerilor de a	-Prejudiciază relațiile de parteneriat. -Contribuie la apariția situațiilor stresante. -Suscitează invidie prin insatisfacția partenerilor care au pierdut procesul de negociere. -Ascunderea informației care i-

		obține ceea ce doresc.	ar putea aduce celeilalte părți un avantaj.
Compromis	Win/Lose- Lose/Win (Câștig/Pierdere- Pierdere/Câștig) ”Am să fac asta, dacă tu faci asta”	-Este efectiv când nu este timp de a ne angaja într-un stil colaborativ, sau când utilizarea unui alt stil nu este eficient. -Favorizează spiritul de echipă. -Colaborează și îmbunătățește ambianța de negociere. -Există doi câștigători. -Contribuie la o soluție de grup a problemei. -Satisfacția mutuală a partenerilor. -Tendința de reducere a pretențiilor.	-Acceptarea unei soluții mai puțin efectivă, care ne va conduce spre compromis. -Insatisfacție privind rezultatul negocierii. -Este un mod de evitare, pentru că nu permite aprofundarea unui conflict. -Soluția poate fi pripită și conflictul poate reapărea.
Colaborare	Win-Win (Câștig-Câștig) ”Să găsim cea mai bună soluție pentru ambii”	-Atingerea scopurilor proprii și ale partenerului. -Dezvoltarea bunelor relații. -Menținerea unei ambianțe agreabile. -Creează și unifică grupul. -Căutarea de soluții creative care să facă ambele părți să câștige. -Realizarea unui schimb deschis, liber, degajat de idei și informații, se scot la lumină toate problemele. -Ascultarea părerii celeilalte părți înaintea exprimării propriei păreri. - Încredere reciprocă.	-Necesită timp și cunoștințe pentru alegerea metodelor de rezoluție. -Nu permite impunerea propriului punct de vedere. Poate apărea a o atitudine de slăbiciune. -Lipsă de fermitate.

Curriculum disciplinar

„Teoria și practica negocierilor educaționale”

I. Cadrul conceptual

În ultimele decenii experiența în negocieri a țărilor europene ne confirmă că negocierea, ca știință și artă este indispensabilă managementului și a devenit una din cele mai importante condiții ale progresului social.

În lumea contemporană se observă 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.

În prezent negocierea este considerată o problemă științifică de deosebită importanță, procesul de negociere este recunoscut ca o nouă direcție de cercetare științifică, care cuprinde o dezvoltare fără precedent a negocierilor în cele mai diverse domenii, inclusiv în domeniul managementului educațional.

Studierea negocierilor are un caracter complex. Se studiază mai multe aspecte ale negocierilor: istoric, sociologic, psihologic, empiric, tehnologic și educațional.

Managementul educațional reprezintă un sistem de relații construite/elaborate în vederea optimizării acestora prin negociere și corelare judicioasă a tuturor componentelor și fenomenelor educației și ale subiecților educației. Din această perspectivă, însușirea unui sistem de cunoștințe, formarea de capacități și competențe de negociere educațional-manageriale, promovarea unei culturi managerial-negociatoare este condiția unui management de calitate.

Sistemul educațional necesită schimbări stringente, reforme de optimizare, iar valorificarea negocierilor în educație ar asigura eficacitatea și eficiența managementului educațional și dezvoltarea/modernizarea instituțiilor de învățământ.

Negocierea educațională contribuie la rezolvarea problemelor de interes comun, reglementarea divergențelor, dezvoltarea colaborării, a adoptării și încheierii tratatelor manageriale în domeniul educațional. În condițiile actuale de reformare a sistemului educațional crește rolul negocierilor ca formă a activității diplomatice de aplanare a situațiilor divergente.

Cursul este o introducere în teoria și practica negocierilor din cadrul managementului educațional și se adresează masteranzilor de profil psihopedagogic, urmărind inițierea lor în complexitatea și diversitatea problemelor managementului modern. Încadrarea în sistemul de management al pieței educaționale, presupune deținerea competențelor manageriale exprimate în capacitatea de a conceptualiza, pronostica, organiza, coordona, motiva, negocia și evalua.

Curriculumul asigură studierea teoretico-practică a negocierii din cadrul managementului educațional la trei niveluri de referință:

-*Teoretic* – analiza conceptului de negociere educațională;

-*Metodologic* – relevarea aplicării principiului interdisciplinarității în procesul de studiere a negocierii și integrarea competenței negociatoare în ansamblul competențelor profesional-manageriale, evidențierea specificului conducerii manageriale în contextul sistemului de învățământ;

-*Practic* – analiza unor activități specifice de negociere, a strategiilor, tehnicilor, tacticilor de negociere și aplicarea lor în practică.

În cadrul cursului „Teoria și practica negocierilor educaționale” prin aplicarea metodelor intensive de studiu, masteranzii vor fi orientați spre dezvoltarea gândirii logice, de analiză, de abordarea multidimensională a unor situații problematizante, vor fi antrenați în dezbateri, pe parcursul prelegerilor și seminarelor, combinând aspectele teoretice și practico-aplicative, raportul activităților teoretice și practice fiind în favoarea instruirii formativ-dezvoltative. Prin conținutul său, acest curs are drept deziderat acumularea de către masteranzi a volumului informațional necesar pentru a înțelege rolul și locul procesului de negociere în cadrul managementului educațional, pentru a cunoaște diferite tendințe de dezvoltare în știința și practica managerială și spre formarea competenței de aplicare a instrumentelor elementare de negociere indispensabile managementului educațional și a unei culturi manageriale.

Programul de studiu are drept obiectiv formarea raționamentului, comportamentului și culturii negociatoare ca unitate a culturii comportamentale generale și profesional-manageriale.

Cursul „Teoria și practica negocierilor educaționale” are ca obiectiv instruirea în domeniul procesului de negociere atât pe calea însușirii cunoștințelor teoretice, cât și prin experimentări practice în scopul formării competenței de negociere educațională și deținerii artei de a negocia.

II. Administrarea disciplinei de studiu

Codul disciplinei în planul de învățământ	Anul predării	Semestrul	Evaluarea				Responsabil	Credite
			Curs	Seminar	Individuale	Examen		
Codul	I	II	12	22	24	E	Aștifenei (Mafteuța) Rodica	6

III. Unități de conținut și repartizarea orientativă a orelor

Nr. d/o	Tematica	Ore		
		Curs	Seminar	Act. ind.
1.	Geneza și evoluția conceptului de negociere - delimitări conceptuale. Teorii ale negocierii.	2	1	2
2.	Etapele de cercetare științifică a negocierii.	2	1	2
3.	Elementele fundamentale ale negocierii. Componentele negocierii.	2	1	2
4.	Funcțiile procesului de negociere.	2	1	2
5.	Principiile procesului de negociere.	2	1	2
6.	Tipuri de negocieri. Diferențe ale diferitor tipuri de negocieri.	2	1	2
7.	Strategii, stratageme, tactici și tehnici ale procesului de negociere educațională.	2	1	4
8.	Etapele procesului de negociere educațională.	2	1	2
9.	Stiluri în negocierea educațională.	2	1	2
10.	Negocierea ca aspect al comunicării.	2	1	2
11.	Specificul negocierii în educație.	2	1	2
12.	Probleme specifice procesului de negociere în domeniul educațional.	2	1	2
	Total	22	12	24

IV. Competențe

- Identificarea reperelor epistemologice ale procesului de negociere.
- Aplicarea metodelor științifice de management în exercitarea funcțiilor în negociere.
- Aplicarea strategiilor, tehnicilor și tacticilor în procesul de negociere educațională.
- Elaborarea strategiilor de optimizare a proceselor de negociere educațională.
- Proiectarea/planificarea negocierilor educaționale.
- Evaluarea procesului de negociere educațională.

Competențe generice:

1. Aplicarea criteriilor de cercetare științifică în cadrul activității profesionale.
2. Capacitatea de a lua decizii.
3. Capacitatea de a se confrunța cu situații problematizante și de a crea soluții reale.

4. Capacitatea de a acționa cu fidelitate și transparență în diverse situații-problemă.

Competențe specifice:

- Capacitatea de analiză și sinteză a informației achiziționate la nivel de specializare;
- Elaborarea proiectelor de activitate profesională în domeniul negocierii educaționale;
- Perfecționarea abilităților de negociere în conformitate cu schimbările din domeniul educațional;
- Aprecierea importanței procesului de negociere în educație.

V. Obiectivele generale ale cursului

La nivel de cunoaștere:

- Să determine obiectul de studiu al teoriei și practicii negocierilor.
- Să identifice diferite concepte, teorii privind geneza și evoluția negocierii ca știință și artă.
- Să distingă funcțiile și principiile procesului de negociere.
- Să determine principalele aspecte ale strategiilor, tehnicilor și tacticilor de negociere.
- Să însușească regulile de bază în domeniul teoriei și practicii negocierilor.
- Să distingă diverse paradigme în domeniul teoriei și practicii negocierilor.
- Să identifice legăturile interdisciplinare ale negocierii.
- Să interpreteze concepte ale negocierii prin prisma psihopedagogică.

La nivel de înțelegere și aplicare:

- Să realizeze emergența și originalitatea negocierii.
- Să analizeze din diverse aspecte conceptele și teoriile în domeniul negocierii.
- Să clasifice diferite tipuri de negocieri.
- Să compare diverse stiluri în negociere.
- Să aplice strategii, tehnici, tactici în procese de negociere în vederea realizării funcțiilor, organizării proceselor și relațiilor în managementul educațional.
- Să aplice cunoștințele dobândite la soluționarea divergențelor din domeniul managementului educațional.
- Să analizeze codul deontologic al partenerilor în cadrul negocierilor educaționale.
- Să ilustreze problemele actuale ale teoriei și practicii negocierilor în domeniul managementului educațional.
- Să ilustreze factorii de succes în domeniul teoriei și practicii negocierilor în domeniul managementului educațional.
- Să utilizeze tehnologiile informaționale în procesul de prezentare a lucrului individual.

La nivel de integrare:

- Să elaboreze programe de instruire în domeniul negocierilor educaționale.

- Să elaboreze proiecte de dezvoltare individuală a competențelor de negociere educațională.
- Să elaboreze codul deontologic educațional în contextul negocierilor educațional-manageriale.
- Să propună modalități eficiente de negociere în contextul managementului educațional.
- Să elaboreze proiecte de cercetare științifică în domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să formuleze diverse scenarii în domeniul stilului de negociere.
- Să determine prioritățile cercetării științifice în dependență de actualitatea și complexitatea problemelor ce țin de domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să proiecteze obiective pentru o activitate științifică în domeniul teoriei și practicii negocierilor educaționale.
- Să construiască diferite tipuri de soluții la principalele probleme ce țin de negocierile educaționale și etica managerială.
- Să dezvolte tehnici și deprinderi de aplicare și executare a negocierilor în managementul educațional.
- Să formeze deprinderi de abordare metodică a conceptelor, teoriilor și tematicilor care reflectă domeniul teoriei și practicii negocierilor.
- Să argumenteze necesitatea studierii disciplinei „Teoria și practica negocierilor educaționale” pentru masteranzii din domeniul psihopedagogic.
- Să evidențieze rolul și locul Republicii Moldova în domeniul teoriei și practicii negocierilor internaționale.

VI. Conținuturi și strategii

Subiectul 1. Geneza și evoluția conceptului de negociere – delimitări conceptuale. Teorii ale negocierii.	
Obiective: -Elucidarea genezei conceptului de negociere. -Identificarea de noțiuni, concepte, teorii în domeniul negocierii. -Determinarea obiectului de studiu al teoriei și practicii negocierii. -Relatarea despre evoluția conceptului de negociere. -Explicarea importanței studiului negocierii ca știință.	Unități de conținut -Geneza conceptului de negociere. -Evoluția conceptului de negociere. -Negocierea: sinteză între știință și artă. -Valoarea științifică a studiilor cercetătorilor științifici în dezvoltarea negocierii. Termeni cheie: negocierea, proces de negociere, epistemologia negocierii.

-Conceptualizarea valorii epistemologice a negocierii. -Aprecierea contribuției cercetătorilor științifici la dezvoltarea teoriilor negocierii și a negocierii ca știință.	
---	--

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs introductiv	2	Prelegere clasică
2.	Seminar integrativ	1	-Tabelul conceptelor -Brainstorming -Analiza comparativă -Graficul T -Comunicarea orală în baza planului de idei
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Elaborarea unei comunicări științifice cu tematica „Procesul de negociere - știință sau artă”.

Subiectul 2. Etapele de cercetare științifică a negocierii.	
Obiective: - Distingerea etapelor de cercetare științifică. -Compararea etapelor de cercetare științifică a negocierii. -Analizarea funcționalității modelelor de negociere în cadrul procesului de negociere. -Determinarea rolului cercetătorilor științifici specifici etapelor de cercetare științifică. -Evidențierea rolului și importanței fiecărei etape în cadrul procesului de cercetare științifică a negocierii.	Unități de conținut -Conceptul de model de negociere. -Etapele de cercetare științifică a negocierii. -Specificul fiecărei etape de cercetare științifică în evidențierea particularităților procesului de negociere. Termeni cheie: model logic, model de simulare, modelul trebuințelor, modelul alegerii duale, modelul forțelor negocierii, modelul dimensional al negocierii, modelul factorilor negocierii, etapă psihosocială, etapă decizional-comportamentală, etapa renașterii psihosociale.

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere
2.	Seminar integrativ	1	-Discuții și dezbateri -Explicația -Tabelul comparativ -Demonstrația
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Elaborarea unui studiu de caz privind evoluția/dezvoltarea conceptului de negociere pe parcursul etapelor de cercetare științifică.

Subiectul 3. Elementele fundamentale ale negocierii. Componentele negocierii.

Obiective:

- Definirea noțiunilor de elemente și componente ale negocierii.
- Cunoașterea elementelor și componentelor negocierii.
- Distingerea diferențelor dintre componentele și elementele negocierii.
- Aprecierea importanței elementelor și componentelor în procesul de negociere.

Unități de conținut

- Elementele fundamentale ale negocierii.
 - Componentele negocierii.
- Termeni cheie:** elementele negocierii, componentele negocierii.

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere problematizată
2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Metoda ciorchinelui -Dezbaterea -Tabelul conceptelor

3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Argumentarea necesității cunoașterii elementelor și componentelor negocierii.
----	------------------------	---	--

Subiectul 4. Funcțiile procesului de negociere

Obiective: -Reproducerea definiției de funcție a negocierii. -Identificarea funcțiilor procesului de negociere. -Descrierea funcțiilor procesului de negociere. -Determinarea valorii funcțiilor în procesul de negociere.	Unități de conținut -Funcția rezolutivă. -Funcția decizională. -Funcția de restructurare. -Funcția de schimb. Termeni cheie: funcția procesului de negociere, funcția rezolutivă, funcția decizională, funcția de restructurare, funcția de schimb.
---	--

Strategii didactice

Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere clasică Dezbateri-expres
2.	Seminar de dezvoltare tematica	1	-Conversația -Dezbaterea -Tabelul caracteristicilor -Tehnica pătratului
3.	Activitate individuală	2	-Documentarea științifică. -Analiza importanței funcțiilor de negociere în cadrul procesului de negociere.

Subiectul 5. Principiile procesului de negociere

Obiective: -Definirea noțiunii de principiu a procesului de negociere. -Recunoașterea principiilor procesului de negociere.	Unități de conținut -Principiul schimbului. -Principiul preemțiunii. -Principiul acordului. -Principiul flexibilității.
--	--

-Aplicarea principiilor negocierii. -Determinarea importanței principiilor în procesul de negociere.	-Principiul anticipării. -Principiul reciprocității sau simetriei. -Principiul moralității și legalității. Termeni cheie: principiul negocierii, principiul schimbului, principiul preemțiunii, principiul acordului.
---	---

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere problematizată
2.	Seminar integrativ	1	-Dezbaterea -Problematizarea -Metoda cubului -Conversația creativă
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Aplicarea principiilor de negociere în cadrul procesului de negociere.

Subiectul 6. Tipuri de negocieri. Diferențe ale diferitor tipuri de negocieri.	
Obiective: -Distingerea diverselor tipuri de negocieri. -Identificarea diferențelor între diferite tipuri de negocieri. -Analizarea diferitor tipuri de negocieri.	Unități de conținut -Clasificarea negocierilor după diferite criterii. -Negocierea distributivă. -Negocierea rațională. -Negocierea integrativă. Termeni cheie: negocierea distributivă, negocierea rațională, negocierea integrativă.

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere clasică

2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Dezbaterea -Învățarea prin descoperire -Graficul T -Turul galeriei
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Distingerea diverselor tipuri de negociere.

Subiectul 7. Strategii, tehnici și tactici ale procesului de negociere educațională.

Obiective: -Definirea noțiunilor de strategie, stratagemă, tehnici și tactici de negociere. -Identificarea principalelor tipuri de strategii în negociere și caracteristica lor. -Determinarea diferitor tehnici și tactici în negocierea educațională. -Aprecierii rolului și importanței strategiilor, tehnicilor și tacticilor în procesul de desfășurare a negocierii educaționale. - Ilustrarea problemelor actuale în domeniul aplicării strategiei, tehnicilor și tacticilor. - Distingerea diverselor scenarii de aplicare a strategiilor, tehnicilor și tacticilor de negociere educațională.	Unități de conținut - Pregătirea procesului de negociere, abordarea strategiilor de negociere educațională. -Principalele tipuri de strategii în negocierile educaționale și caracteristica lor generală. -Strategia directă, indirectă, cooperantă, conflictuală, pasivă, activă. - Tehnici și tactici de succes în procesul de negociere educațională. Termeni cheie: strategie, stratagemă, tehnică, tactică.
---	---

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere clasică
2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Explicarea -Dezbaterea -Metoda cubului

3.	Activitate individuală	4	-Documentarea cu literatură științifică -Elaborarea unui proiect de simulare a unei negocieri educaționale utilizând diverse strategii, tehnici și tactici de negociere.
----	------------------------	---	---

Subiectul 8. Etapele procesului de negociere educațională.

Obiective: -Determinarea etapelor în procesul de negociere educațională. -Apreciera rolului cercetătorilor științifici care au identificat diferite etape în negociere. -Apreciera importanței respectării succesiunii etapelor în procesul de negociere educațională.	Unități de conținut -Prenegocierea -Negocierea propriu-zisă -Postnegocierea Termeni cheie: etapele procesului de negociere, prenegocierea, postnegocierea
--	---

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere
2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Dezbaterea -Tabelul explicativ -Studiu de caz
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Elaborarea unui scenariu de negociere educațională respectând toate etapele negocierii.

Subiectul 9. Stiluri în negocierea educațională

Obiective: -Recunoașterea stilurilor de negociere și factorii care generează sau influențează stilurile de negociere. -Estimarea diferitor stiluri de negociere din punct de vedere al eficienței și oportunității. -Determinarea propriului stil de negociere.	Unități de conținut -Stilurile de negociere: definire și clasificări. -Caracteristicile managerului negociator. -Factorii care generează sau influențează stilurile de negociere. -Eficiența practicării stilurilor de negociere. -Condiția etică a managerului negociator a
---	--

-Reflectarea asupra codului deontologic al managerului în educației. -Elaborarea strategiilor de management pornind de la stilurile de negociere.	instituției de învățământ. Termeni cheie: stil de negociere
--	---

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. Ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere problematizată
2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Dezbateră -Turul galeriei -Tehnica dreptunghiului -Diagrama Wenn
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Realizarea unui studiu de caz privind: „Stilul de negociere adecvat unui manager educațional de succes”

Subiectul 10. Negocierea ca aspect al comunicării.	
Obiective: -Definirea noțiunilor de negociere din perspectiva comunicării. -Determinarea interdependenței dintre procesul de negociere și comunicare. -Determinarea factorilor favorabili comunicării în cadrul negocierii. -Aprecierea importanței comunicării în procesul de negociere.	Unități de conținut - Factorii favorabili comunicării în cadrul negocierii. -Schema comunicării particulare negocierii. -Argumentarea ca nucleu al negocierii. - Întrebările - elementele specifice de comunicare în procesul de negociere. Termeni cheie: Comunicarea, emițător, receptor, feed-back, mesaj.

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere

2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Explicația -Diagrama Wenn -Dezbaterea -Studiu de caz
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Elaborarea unui referat cu tema: „Negocierea ca aspect al comunicării

Subiectul 11. Specificul negocierii în educație.

Obiective:

- Definirea termenului de negociere educațională.
- Analizarea procesului de negociere în cadrul managementului educațional.
- Evidențierea specificului negocierii în educație.

Unități de conținut

- Cele patru axe ale unei negocieri educaționale.
- Etapetele specifice procesului de negociere educațională.

Termeni cheie: negociere educațională.

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere problematizată
2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Dezbaterea -Explicarea -Rezolvarea studiilor de caz -Frisco -Învățarea prin descoperire -Turul galeriei
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Documentarea cu privire la sistemul de învățământ din Republica Moldova și din alte țări. -Realizarea unei cercetări științifice: „Negocierea educațională o realitate contemporană”

Subiectul 12. Probleme specifice procesului de negociere în domeniul educațional.	
Obiective: -Elucidarea genezei și orientărilor managementului contemporan. -Identificarea problemelor specifice procesului de negociere în domeniul educațional. -Deducerea tendințelor de dezvoltare a managementului educațional contemporan. -Determinarea limitelor negocierii în managementul educațional. -Exprimarea opiniei argumentate privind problemelor specifice procesului de negociere în domeniul educațional.	Unități de conținut -Orientările de perspectivă specifice managementului educațional în raport cu procesul de negociere educațională. -Probleme specifice în negociere. -Limitele negocierii în managementul educațional. Termeni cheie: probleme în negociere

Strategii didactice			
Nr. d/o	Forme de organizare	Nr. ore	Activități didactice
1.	Curs tematic	2	Prelegere problematizată
2.	Seminar integrativ	1	-Conversația -Rezolvarea studiilor de caz -Tabelul explicativ -Învățarea prin descoperire -Turul galeriei
3.	Activitate individuală	2	-Studierea literaturii de specialitate -Studierea notelor de curs -Documentarea cu privire la sistemul de învățământ din Republica Moldova și din alte țări. -Elaborarea unui referat cu tema: „Negocierea - limite și oportunități pentru managementul educațional”

Sinteza cursului
-Să reproducă în mod sintetic problematica cursului „Teoria și practica negocierilor educaționale”.

- Să evalueze cursul din perspectiva competențelor și a obiectivelor acestui curs.
- Să reflecteze asupra valorii disciplinei pentru viitoarea cariera profesional-managerială.
- Să propună un model curricular al disciplinei “Teoria și practica negocierilor educaționale”.

Lucru individual (produs final)

Produsul preconizat	Strategii de realizare	Criterii de evaluare	Termen de realizare
Portofoliu	-Identificarea unei probleme de cercetare în domeniul managementului educațional și argumentarea perspectivei de cercetare. - Elaborarea unui studiu de caz privind aplicarea principiilor și funcțiilor procesului de negociere în managementul educațional. - Realizarea unui proiect de cercetare privind modalitățile de formare a competențelor profesionale la managerii școlari. -Elaborarea recomandărilor de îmbunătățire a procesului de negociere educațională în cadrul managementului educațional.	-Formularea obiectivelor portofoliului în concordanță cu finalitățile cursului. -Relevanța problemei de cercetare. -Pertinența abordării teoretice a proiectului de cercetare. -Eficiența recomandărilor de îmbunătățire a procesului de negociere educațională în cadrul managementului educațional.	3 luni

Itemi de evaluare

1. Definiți noțiunile de negociere, negociere educațională, management educațional, competențe manageriale.
2. Numiți și analizați teoriile și modelele negocierii.
- 3.Determinați etapele de cercetare științifică ale negocierii și evidențiați cele mai importante etape în cercetarea științifică a negocierii.

4. Comparați elementele fundamentale și componentele negocierii
5. Numiți și descrieți funcțiile procesului de negociere.
6. Determinați importanța principiilor procesului de negociere în asigurarea unei negocieri de succes.
7. Explicați diferențele diferitor tipuri de negocieri.
8. Numiți și descrieți diverse strategii, tehnici și tactici în negociere.
9. Aplicați diverse strategii, tehnici și tactici într-un proces de negociere.
10. Simulați un proces de negociere conform etapelor procesului de negociere.
11. Demonstrați interdependența dintre stilul de negociere, stilul managerial și procesul de management educațional.
12. Apreciați importanța comunicării în negociere.
13. Determinați specificul negocierii în educație.
14. Numiți și descrieți problemele specifice procesului de negociere în domeniul educațional.
15. Estimați valoarea competențelor de negociere în cadrul procesului de management educațional.
16. Argumentați eficiența și eficacitatea procesului de management în cadrul unei instituții de învățământ.
17. Apreciați importanța și rolul proiectării manageriale în cadrul managementului strategic educațional.
18. Recomandați aplicarea teoriilor din domeniul psiho-pedagogic pentru optimizarea relațiilor de management.

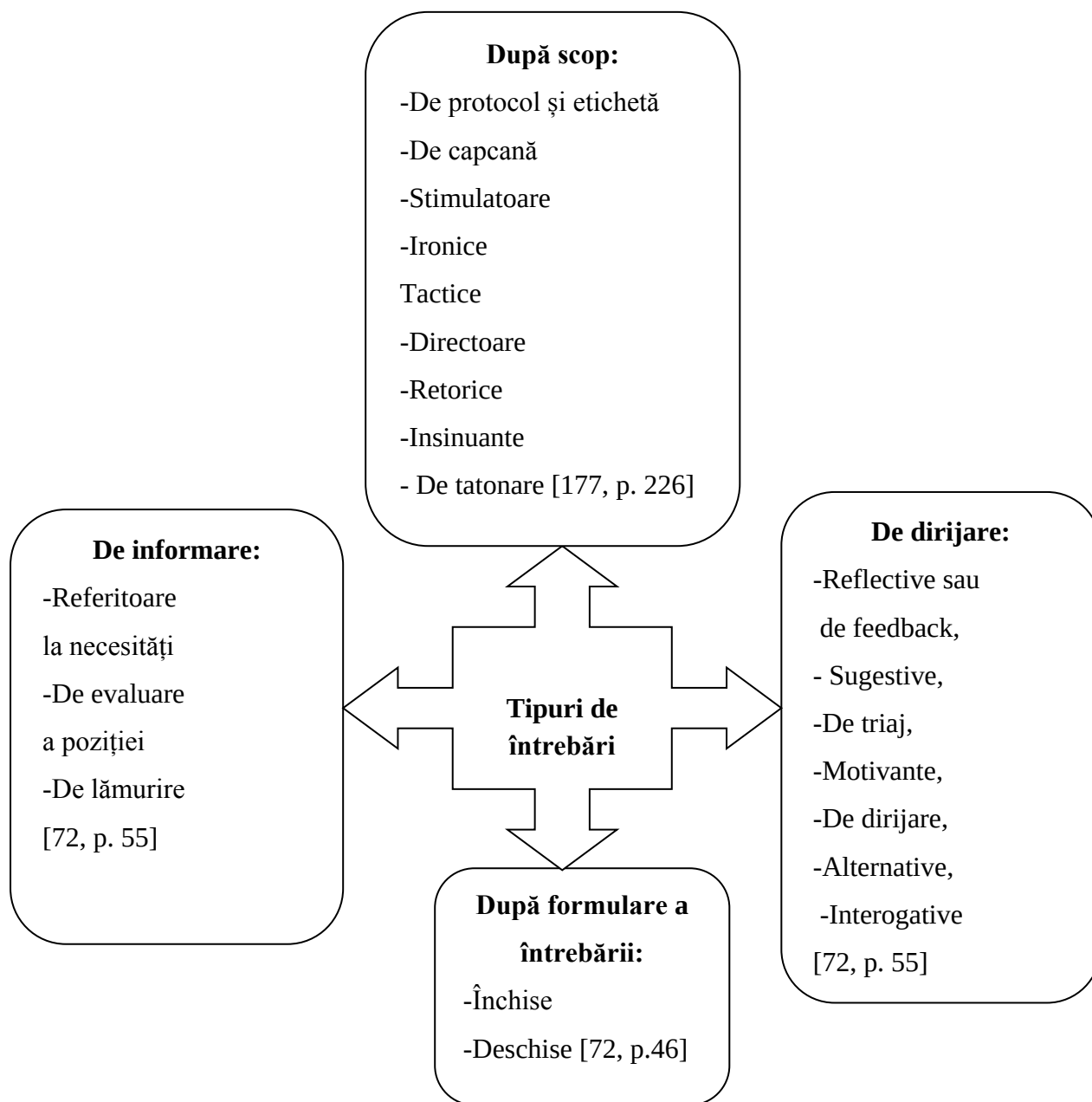
VII. Referințe bibliografice

1. Bell. A. H. Gestionarea conflictelor în organizații. Iași: Polirom, 2007. 212 p.
2. Carmen D. Negocierea conflictelor în școală. Bacău: Rovimed Publishers, 2010. 65 p.
3. Cerchez N., Mateescu E. Elemente de management școlar. Iași: Spiru Haret, 1995. 179 p.
4. Chiriacescu A. Comunicarea interumană. Comunicarea în afaceri. Negociere. București: ASE, 2003. 229 p.
5. Cohen H. Orice se poate negocia. Artă de a negocia. București: Humanitas, 2006. 247 p.
6. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație. Schimbarea managerială. Chișinău: Știința, 2004. 336 p.
7. Cojocaru V. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p.
8. Commaramond G., Exiga A. Artă de a comunica și a convinge. Iași: Polirom, 2003. 200 p.
9. Crăciun C. Teoria și practica negocierilor. Chișinău: Prut Internațional, 2002. 215 p.

10. Enescu M. Comunicare și negociere în afaceri. Craiova: Universitaria, 2011. 349 p.
11. Fisher R. ș.a. Succesul în negocieri. Cluj-Napoca: Ed. Dacia, 1995. 195 p.
12. Căndea R., Gândea D. Comunicarea managerială. Concepte, deprinderi, strategii. București: Expert, 1996. 360 p
13. Căndea R. Gândea D. Comunicarea managerială aplicată. București: Expert, 1998. 370 p.
14. Hiltrop J. M. Udall S. Arta negocierii. București: Teora, 2000. 176 p.
15. Iosifescu Ș. Negociere și managementul conflictelor. Suport de curs. 2006. 23 p.
16. Jinga I. Managementul învățământului cu privire specială la învățământul preuniversitar. București: Ed. ASE, 2003. 255 p.
17. Keenan K. Cum să negociezi. București: Rentrop& Straton, 1998. 62 p.
18. Kennedy G. Negocierea perfectă. București: Național, 1998. 97 p.
19. Mattock J., Ehrenborg J. Cum să devii un bun negociator. București: All Beck, 2001. 143 p.
20. McCord R., Popescu M. N. Arta de a negocia. 148 reguli speciale care te ajută să devii imbatabil în orice dispută. București: Rentrop&Straton, 1997. 144 p.
21. Morris M. Cum să devii un manager de succes. București: All Beck, 2002. 304 p.
22. Pânișoara I-O. Comunicarea eficientă. Iași: Polirom, 2008. 422 p.
23. Petrovici V. Stiluri de conducere și eficiența managerială. București: Ed. Economică, 2001. 368 p.
24. Preda A. Neagresiunea și Negocierea: o ecuație a păcii. București: Politică, 1981. 169 p.
25. Prutianu Șt. Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse. Iași: Polirom, 2005. 336 p.
26. Prutianu Șt. Antrenamentul abilităților de comunicare. Vol I. Iași: Polirom, 2004. 288 p.
27. Prutianu Șt. Antrenamentul abilităților de negociere. Iași: Polirom, 2007. 405 p.
28. Prutianu Șt. Comunicarea interumană și negocierea afacerilor. Iași: Universității Al. I. Cuza, 1996, 281 p.
29. Prutianu Șt. Manual de comunicare și negociere în afaceri. Vol. II. Iași: Polirom, 2000. 277 p.
30. Prutianu Șt. Negocierea și analiza tranzacțională. Iași: Sagittarius, 1996. 207 p.
31. Ross G. H. Negocieri în stilul lui Donald Trump. Tactici și strategii pentru a câștiga în orice tranzacție. București: Meteor-Press, 2008. 240 p.
32. Scott B. Arta negocierilor. București: Tehnică, 1996. 148 p.
33. Tehnici de negociere. Suport de curs realizat în cadrul proiectului de înfrățire instituțională R 003/IB/OT/01 Proiect finanțat de UE prin programul PHARE. 23 p.

34. Thuderoz Ch. Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social. Chișinău: Știința, 2002. 162 p.
35. Voiculescu D. Negocierea - formă de comunicare în relațiile interumane. București: Științifică, 1991. 135 p.
36. Voiculescu D. Psihologia negocierii contractului colectiv de muncă. Ploiești: s.n., 1995. 101 p.
37. Vrabie E. Artă de a vorbi frumos și convingător. Vol I. Cimișlia: TIPCIM, 1998. 193 p.

Schema tipurilor de întrebări



Tabelul structurării tipurilor de negocieri

După forma de interacțiune	După tipul de încheiere a acordului	După numărul participanților	După orientarea părților
Negocieri distributive	Negocieri economice (comerciale)	Negocieri bilaterale	Negocieri conflictuale
Negocieri integrative	Negocieri politice	Negocieri multilaterale	Negocieri cooperante
Negocieri raționale	Negocieri culturale		
	Negocieri educaționale		
	Negocieri sociale		

Proiect al şedinţei de seminar

Subiectul seminarului: Negocierea ca aspect al comunicării manageriale. Elementele actului de negociere. Etapele negocierii educaţionale.

Durata- 45 min.

Formator – Aştifenei (Maşteuţa) Rodica

Competenţa cheie: Formarea şi dezvoltarea competenţei de negociere educaţională.

Obiective operaţionale

a)cognitiv-formative

OC1- Să definească noţiunea de negociere.

OC2 - Să identifice elementele actului negocierii.

OC3 - Să caracterizeze etapele negocierii.

OC4 - Să conştientizeze şi să argumenteze importanţa negocierii educaţionale pentru managerii şcolari.

b)afective

OA1- Să fie atenţi.

OA2 - Să participe afectiv în cadrul seminarului.

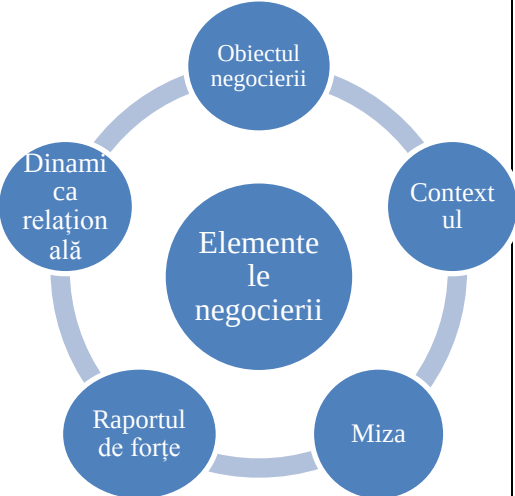
Metode şi tehnici didactice - tabelul analitic, explozia stelară, metoda ciorchinului, schema circulară

Procedee - analiza, sinteza, argumentarea, comentariul, demonstrarea, conversaţia, expunerea.

Resurse educaţionale - posterul, carioci, tabla, suport de curs, DEX –ul limbii române, NET- ul.

Scenariul seminarului

Etape	Activitatea formatorului	Activitatea managerilor	Metode active	Forme org.
1.Evocarea	Formatorul salută managerii şi propune spre comentare afirmaţia: „Un bun comunicator, nu este neapărat un bun negociator, dar un negociator bun trebuie să fie neapărat un bun comunicator” (V. Tran)	Managerii salută formatorul. Managerii îşi exprimă propria opinie, comentând afirmaţia dată.	Conversaţia Analiza Comentariul Expunerea	Frontală /orală

2.Realizarea a sensului	Formatorul anunță subiectul și obiectivele seminarului. Se propune realizarea brainstorming-ului, determinând ce se înțelege prin noțiunea de negociere, după care se formulează această noțiune. Formatorul propune managerilor să înscrie o noțiune a negocierii ca formă a comunicării manageriale. Formatorul propune managerilor să identifice elementele actului de negociere din cadrul suportului de curs și să le introducă în cadrul unei scheme circulare.	Managerii realizează brainstormingul, emițând următoarele idei:  Negocierea - forma principală de comunicare, un proces complex de activități, constând în contacte, întâlniri, consultări, tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri, în vederea realizării unei înțelegeri 	Brainstorming Metoda ciorchinelui Schema circulară	Frontală Lucru individual/ scris Lucru individual/ scris Lucru individual/ scris
---------------------------------------	---	--	--	--

	Determinați și descrieți etapele negocierii educaționale.	1 • Pregătirea negocierii 2 • Elaborarea unei strategii 3 • Începerea negocierii 4 • Clarificarea pozițiilor 5 • Negocierea 6 • Încheierea negocierii	Schema	Lucru în grup/ scris						
3. Reflecția	Formatorul propune managerilor să formuleze întrebări, realizând explozia stelară.	Ce reprezintă negociera educațională? Care sunt etapele unei negocieri educaționale În ce mod influențează negociera educațională activitatea managerială? De ce avem nevoie de negociere în educație? Cum se realizează o negociere educațională? 	Explozia stelară	Lucru în grup/ orală						
4. Extinderea	Formatorul adresează întrebarea 1. Ce importanță are negociera educațională pentru managerii școlari? Îndepliniți tabelul analitic Tema de acasă: De proiectat o negociere educațională respectând etapele unei negocieri	Negocierea în educație este pentru: - A implementa proiecte educaționale - A realiza funcțiile manageriale - A învăța să ne tolerăm unii pe alții. - A învăța să convingem partenerii de negociere. Tabelul analitic <table><tr><th>Ce am știut?</th><th>Ce vreau să mai știu?</th><th>Ce am învățat?</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Ce am știut?	Ce vreau să mai știu?	Ce am învățat?				Demonstrația Conversația Tabelul analitic	Lucru Frontal
Ce am știut?	Ce vreau să mai știu?	Ce am învățat?								

Glosar

1. **Competența** poate fi definită ca un „set” de capacități necesare pentru a acționa/activa în situații nedeterminate sau ca „integrare a cunoștințelor, capacităților și atitudinilor”. În aspect psihologic, competența reprezintă o stare de potențialitate psihică a unei persoane de a acționa adecvat și eficient sau un sistem de însușiri acționale și operaționale care, împreună cu cunoștințele, deprinderile și experiența, conduc la acțiuni eficiente și de performanță [70, p. 3].
2. **Competența managerială (generală și educațională)** presupune capacitatea de a stabili scopuri și obiective pertinente și de a stabili strategii specifice îndeplinirii lor, de a „planifica și programa, organiza, coordona, motiva, de a comunica și negocia, de a decide, de a rezolva probleme și de a evalua” [79, p. 529].
3. **Competența de negociere** constă în „capacitatea de a asculta, de a argumenta, de a convinge, de a determina compromisuri, colaborări și concesi în cadrul procesului de negociere” [45, p. 136]
4. **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.
5. **Colaborare** reprezintă inițierea negocierilor prin care ambele părți negociatoare ajung la îndeplinirea obiectivelor și la păstrarea relației la cel mai înalt nivel posibil [2, p. 118-119].
6. **Competitivitate** reprezintă capacitatea unui sistem de a obține în domeniul dat rezultate superioare în confruntarea pe plan internațional sau intern cu sisteme similare. Cu referire la competitivitatea managerială se are în vedere pârghiile cu care managementul acționează să susțină obținerea rezultatelor performante [58, p. 183].
7. **Competiție** este o revendicare a victoriei asupra oponentului și este orientată spre propria persoană, ce prevede neasumarea responsabilității și uneori se trece la amenințări și avertizări. Chiar și în aceste circumstanțe e necesar de a menține dreptatea, sinceritatea și obiectivitatea pentru orice decizie luată [196, p. 234-235].
8. **Compromisul** este o încercare de a găsi calea de mijloc în rezolvarea problemelor, dar este o soluție temporară, în schimb consolidează relațiile parteneriale, ce implică de a împărți drepturi

egale, de a ajuta pe toți, pentru că toți câștigă ceva. Compromisul este tentant, deoarece este o procedură prin care se poate de omis discutarea problemelor principale și de ajuns la un compromis inițial [Ibidem, p. 235].

9. Comunicarea reprezintă abilitatea de a exprima și de a interpreta concepte, sentimente, opinii, și de a interacționa lingvistic adecvat și creativ în diverse contexte sociale și culturale, ca de exemplu în educație în dezvoltarea și formarea continuă a managerilor școlari [156, p. 67].

10. Concilierea permite oamenilor să facă ceea ce alții doresc ca ei să facă. Totodată ei servesc propriilor interese, de a atrage oamenii să-i placă. Este un stil rezonabil, care demonstrează compasiune și dorința de a ajuta pe alții, în urma acestui stil se câștigă credibilitatea [196, p. 233-234].

11. Eficacitatea tratată prin prisma realizării obiectivelor și a sarcinilor în condițiile de timp și calitate prestabilite [112, p. 127].

12. Eficiența vizează eforturile și efectele referitoare la funcționarea organizației în ansamblu. Determinarea eforturilor solicitate de conceperea și derularea/funcționarea componentelor procesuale și structurale precum și efectele pe care le generează [Ibidem, p. 123].

13. Evitarea reprezintă o abordare înțeleaptă de a gestiona un conflict, dar nu este una cea mai bună. Alții pot interpreta evitarea ca nerespectarea sentimentelor altor persoane, fiind mai preocupat de propria persoană și de necesități proprii decât de cele comune [196, p. 232-233].

14. Managementul educațional este ansamblul tehnicilor de conducere și gestiune a unei instituții care ia în considerare finalitățile urmărite, precum și ansamblul factorilor umani și materiali, pozitivi sau restrictivi. Este orientat spre realizarea optimă a finalităților instructiv-educative, căreia i se subordonează diagnoza, prognoza, organizarea cadrului structural și funcțional, precizarea atribuțiilor, stabilirea regulilor de activitate, buna circulație a informației pe orizontală și pe verticală, controlul și bunul mers al muncii școlare [103, p. 204].

15. Managerul este persoana care în virtutea sarcinilor, responsabilităților și competențelor circumscrise postului ocupat, exercită procese de management, deci adoptă decizii și inițiază acțiuni ce influențează comportamentul decizional și acțional al altor persoane [171, p. 11].

16. Negocierea este un proces, care „polarizează în jurul unui aspect pragmatic” [16, p. 74] și prin intermediul căruia părțile interesate soluționează dispute, se pun de acord asupra acțiunilor pe care urmează să le efectueze, se învoiesc asupra unei soluții în avantaj individual și colectiv și încearcă să conceapă un deznodământ care să fie în interesul tuturor [87, p. 241].

17. Negocierea didactică determină stabilirea și asumarea de către cadre didactice și elevi a responsabilităților care le revin în activitatea didactică. Termenul, care este preluat din literatura pedagogică americană, este folosit cu un sens asemănător de tranzacție educațională, ce

presupune o discuție, un acord, o decizie comună, pe bază cărora se încheie un contract pedagogic, explicit sau implicit [103, p. 233].

18. Negocierea educațională reprezintă un proces complex, structurat și etapizat configurat între actanții educaționali, ce înglobează componenta decizională și este realizat datorită procesului 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 aplană divergențele educaționale sau de a realiza obiectivele prestabilite.

19. Negocierea de gherilă reprezintă un tip de negociere în care partenerii vor ca ei să câștige, ca oponentii să câștige, ca organizația să câștige, ca întreaga comunitate să câștige, ca mediul să câștige, fiind actuală societății ecologice [205, p. 59].

20. Stilul se referă nu numai la determinațiile persoanei, ci și la trăsături ce pot structura o tipologie, dependentă de cultură, de educație aflate sub semnul pozitivității. A avea un stil semnifică a fi purtătorul unor trăsături de originalitate și creativitate, de conștiință de valori, de judecată clară, de cultură [177, p. 231].

21. Stilul de negociere constituie manifestarea trăsăturilor de personalitate, respectiv a cunoștințelor pe care le posedă negociatorul exprimate în activitatea practică de relaționare a părților în acțiunea de a negocia [116, p. 42].

22. Școala reprezintă o organizație nonbirocratică, ea este un tip de instituție care înlocuiește ierarhia verticală, centrată pe autoritatea unei funcții, sau paralelismul unei funcții manageriale cu ierarhia funcțională cibernetică, centrată pe satisfacerea imperativelor sistemului prin reglaje și autoreglaje realizabile între funcțiile manageriale [50, p. 56-57]

23. Viabilitatea instituțională. Construcția instituțională propusă a fost analizată în detalii din punctul de vedere al funcționalității, astfel încât responsabilitățile fiecărui nivel decizional din sistemul de educație, precum și raporturile dintre diferitele tipuri de instituții, bazate pe respectarea principiului subsidiarității și echilibrului în decizii, să fie clar stabilite și delimitate [154, p. 4].

24. Vocabularul transformațional vizează înlocuirea treptată a cuvintelor ce descriu emoțiile în mod negativ cu altele pozitive, iar rezultatele vor fi evidente prin modul în care gândim, simțim, ne comportăm [43, p. 83].

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Aștifenei (Mașteuța) Rodica, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Aștifenei (Mașteuța) Rodica

Semnătura _____

Data _____

Curriculum Vitae



Informații personale

Nume/Prenume: Aștîfenei (Mașteuța) Rodica

Adresa: str. Nicolae Donici nr. 14, s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni, Republica Moldova.

Telefon (oane) Serviciu: 024861266; Domiciliu: 024861340; GSM: 068440928.

E-mail: rodicamasteuta@gmail.com

Data nașterii: 19.07.1986

Educație și formare

2013-2016 – Universitatea de Stat din Tiraspol, Facultatea Pedagogie, studii de doctorat, specializarea: Teoria generală a educației.

2011-2013: Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Psihologie și Științe ale Educației, specializarea: Management Educațional, master în Științe ale Educației.

2005 - 2009: Universitatea de Stat din Tiraspol, Facultatea Geografie, Specialitatea Geografie și Limba Engleză, licență în Științe ale educației.

2002 - 2005: Liceul Teoretic "Nicolae Donici", s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni, diplomă de BAC.

1997 - 2002: Liceul Teoretic "Nicolae Donici", s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni, certificat de studii gimnaziale.

1995 - 1999: Școala de Arte, s. Dubăsarii Vechi, certificat de absolvire, compartimentul: arte plastice.

Experiență profesională

11.01.2010 – prezent: profesoară de geografie și limba engleză în Liceul Teoretic "Nicolae Donici", s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni.

10.09.2007-25.05.2008: formator, centrul științifico-metodic „Poliglot”, Chișinău.

Stagii de cercetare și formare profesională

17.03.2017 - Cursuri de formare la specialitatea Limba engleză, Institutul de formare continuă.

2016 – Bursa de excelență a Guvernului, Hotărîrea nr. 33 din 01.02.2016.

2016 - Certificat de participare la Blogging – an alternative approach to teaching/learning a foreign language, part of the EFL Blogging School for Moldovan Teachers, Project, II Edition, American Councils.

2015 - Certificat de participare la EFL Blogging School Project, American Councils Moldova.

27-31.10.2015 - Certificat de absolvire a programului „Teaching English through Conflict Resolution Games and Simulations”, American Councils.

24-25.09.2015 - Diplomă de participare la Conferința Științifică Internațională „Învățământul superior din Republica Moldova la 85 de ani”, Universitatea de Stat din Tiraspol.

03.10.2014-25.06.2015 - Certificat de absolvire INNOVEST proiect 530417-TEMPUS „Pedagogical innovations in inclusive schools”.

Martie 2015 - Diplomă „Promovarea Uniunii Europene în școlile din Republica Moldova”.

01.08.2014 - Certificat de Gradul II la specializarea Limba engleză, Ministerul Educației al Republicii Moldova.

07-08.11.2014 - Diplomă de participare la lucrările Conferinței Științifico-Metodice „Prerogativele Învățământului Preuniversitar și Universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere”, Universitatea de Stat din Tiraspol.

2013 - Diplomă de gradul III pentru participarea activă în cadrul Sesiunii naționale de comunicări științifice studențești, Universitatea de Stat din Moldova.

25-26.04.2013 - Diplomă de participare la Sesiunea națională de comunicări științifice studențești, Universitatea de Stat din Moldova.

25.10.2013 - Cursuri de formare la specialitatea Limba engleză, Institutul de formare continuă.

30.05.2014 - Diplomă pentru performanțe la managementul clasei, la activitățile extracurriculare și devotament profesional, Liceul Teoretic „Nicolae Donici”, s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni.

09.03.2011 - 10.05.2011 - Certificat ce autentifică participarea în cadrul programului de formare axat pe dezvoltarea și actualizarea competențelor metodologice ale cadrelor didactice de liceu, organizat în cadrul Proiectului Educației de calitate în mediul rural din Republica Moldova, Centrul educațional “Pro Didactica”.

15.08.2011 - Formarea abilităților de proiectare a unei unități de învățare și a proiectării de scurtă durată la disciplina geografia și limba engleză pentru implementarea curriculumului modernizat, Centrul educațional “Pro Didactica”.

28.02.2011 - Certificat de absolvire a trainingului “Lobby în procesele participative” organizat de Consiliul pentru Cercetări și Schimburi Internaționale (IREX), în cadrul Programului de Dezvoltare Participativă a Comunităților din Republica Moldova (CPP).

25.02.2011 - Certificat de absolvire a trainingului “Comunicare eficientă și prezentare performantă” organizat de IREX în cadrul CPP.

24.02.2011 - Certificat de absolvire a trainingului “Strategiile activităților participative” organizat de IREX în cadrul CPP.

17.02.2011 - Certificat de absolvire a trainingului "Managementul conflictelor" organizat de IREX, în cadrul CPP.

13.07.2009 - 03.01.2010 - Certificat de realizare a practicii complexe, Compania Sani Resort, Pallini S.A., Oceania Club, Grecia.

01.05.2008 - 07.10.2008 - Certificat de realizare a practicii complexe, Compania Sani Resort, Pallini S.A., Oceania Club, Grecia.

Publicații științifice

La tema tezei de doctor: Manual - 1 și aticle științifice - 8

1. 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.
2. Cojocaru V., Mafteuța 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.
3. Mafteuța R. Reflecții de ordin teoretic privind negocierea ca aspect al comunicării. În: Revista Științifică a USM Studia Universitatis. Chișinău: CEP USM, 2015, nr. 9 (89), ISSN 1857-2013.
4. Cojocaru V., Mafteuța 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.
5. Mafteuța R. Sistemul de competențe ale managerilor instituțiilor preuniversitare ce condiționează atingerea performanței școlare. În: Didactica Pro. Chișinău: Bons Offices, 2015, nr. 4 (92), p. 36-40. ISSN: 1810-6455.
6. Mafteuța R. Abordări conceptuale ale formării competenței de negociere la managerii instituțiilor preuniversitare. În: Didactica Pro. Chișinău: Bons Offices, 2015, nr. 1 (89), p. 26-29. ISSN 1810-6455.
7. Cojocaru V., Mafteuța R. Formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar. În: Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere. Materialele Conferinței Științifico-Metodice. 7-8 noiembrie. Chișinău: UST, 2014, vol. 1, p. 174-181. ISBN 978-9975-76-132-1.
8. 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.

9. Mafteuța R. Dezvoltarea competențelor de comunicare și negociere la managerii școlari. În: Sesiunea națională de comunicări științifice studențești. Rezumatele comunicărilor. (25-26 aprilie). Chișinău: CEP USM, 2013. p. 95-96. ISBN 978-9975-71-370-2.

Aptitudini si competențe personale

Abilități lingvistice:

Română: Nativ

Rusă: Fluent

Engleză: Foarte bine

Franceză: Intermediar

Greacă: Începător

Aptitudini și competențe tehnice: Microsoft Office (Word, Excel), Internet Explorer.