

**DIAGNOSTICAREA NIVELULUI COMPETENȚEI DE NEGOCIERE  
EDUCAȚIONALĂ A MANAGERILOR INSTITUȚIILOR  
PREUNIVERSITARE**

**Victoria COJOCARU**, doctor habilitat în pedagogie, prof.univ, UST  
**Rodica MAFTEUȚA**, doctorandă, UST

**Rezumat:** Prezentul articol reflectă analiza datelor experimentului de constatare la tema: „Formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar”, unde sînt prezentate rezultatele experimentului de constatare. Cercetarea experimentală a fost inițiată deoarece rolul de negociator este unul prioritar în realizarea funcțiilor manageriale, iar competența de negociere reprezintă a fi una dintre competențele care ar permite managerilor educaționali să autogestioneze eficient instituțiile de învățământ în scopul asigurării vivacității și a bunei funcționări a acestor instituții.

**Abstract:** This article reflects the analysis of experimental data establishing at the theme: „Educational negotiation competence training for high school managers”, where the results of the experiment are presented. The experimental research was initiated because the role of negotiator is a priority in achieving managerial functions and the negotiation competence is the one of the skills that would allow educational managers to self-manage in an effective mood the education institutions to ensure vivacity and good functioning of these institutions.

**Cuvinte-cheie:** negociere, comunicare, manager, competență.

**Keywords :** negotiation, communication, manager, competence.

Investigația experimentală a fost inițiată odată cu constatarea nivelului de pregătire profesională în domeniul negocierii educaționale a managerilor instituțiilor preuniversitare, masteranzilor și profesorilor pentru o demarare ulterioară a unui program de formare ce are drept scop formarea competenței de negociere educațională a managerilor din învățământul preuniversitar. Competența de negociere fiind importantă pentru realizarea unui echilibru, conferind o stare de optim funcțional a unei instituții de învățământ. [1, p. 74]

Pentru demararea investigației experimentale am analizat situația existentă în sistemul educațional preuniversitar cu referire la formarea competenței de negociere de asemenea am determinat problematica formării competenței de negociere educațională în context managerial.

Pentru evaluarea gradului de formare a competenței de negociere a masteranzilor din cadrul programului Management Educațional, a profesorilor, managerilor și managerilor adjuncți din cadrul instituțiilor preuniversitare, am utilizat un instrumentariu specific format din chestionare de determinare a stilurilor de negociere și comunicare și un chestionar de evaluare a reprezentărilor cu referire la negocierea educațională.

Datele experimentului de constatare au fost supuse sistematizării, analizei și interpretării.

**Metodele de cercetare:** testarea, analiza matematică și statistică a datelor experimentului de constatare, generalizarea și deducția.

**Etapele experimentului.** Experimentul s-a desfășurat în trei etape:

- I. Experimentul de constatare ce are ca scop obținerea datelor inițiale cu privire la nivelul competenței de negociere educațională a masteranzilor, profesorilor și managerilor instituțiilor preuniversitare.
- II. Experimentul de formare, ce are ca scop proiectarea, elaborarea și implementarea modelului pedagogic de formarea a competenței de negociere educațională.
- III. Experimentul de control, ce are ca scop specificarea datelor experimentului formativ la subiecții din grupele experimentale privind procesul de formare a negocierii educaționale, după implementarea programului formativ. De asemenea include evaluarea datelor experimentale în baza chestionarelor prin sinteza datelor căpătate.

#### **Eșantionul cercetării.**

Subiecții experimentului sînt studenții masteranzi din cadrul programului de masterat Management educațional de la Universitatea de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea pedagogică de Stat „Ion Creangă” și 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 și managerii adjuncți pe instruire din cadrul raionului Criuleni și profesorii din cadrul Liceului Teoretic „Nicolae Donici” s. Dubăsarii Vechi, r. Criuleni.

Acțiunile experimentale s-au desfășurat pe parcursul anilor 2014-2016 pe un eșantion de 201 de subiecți, dintre care 101 de subiecți fac parte din grupul experimental

(EE), iar 100 de subiecți fac parte din grupul de control (EC). Acești subiecți sînt reprezentați în figura 3.1.

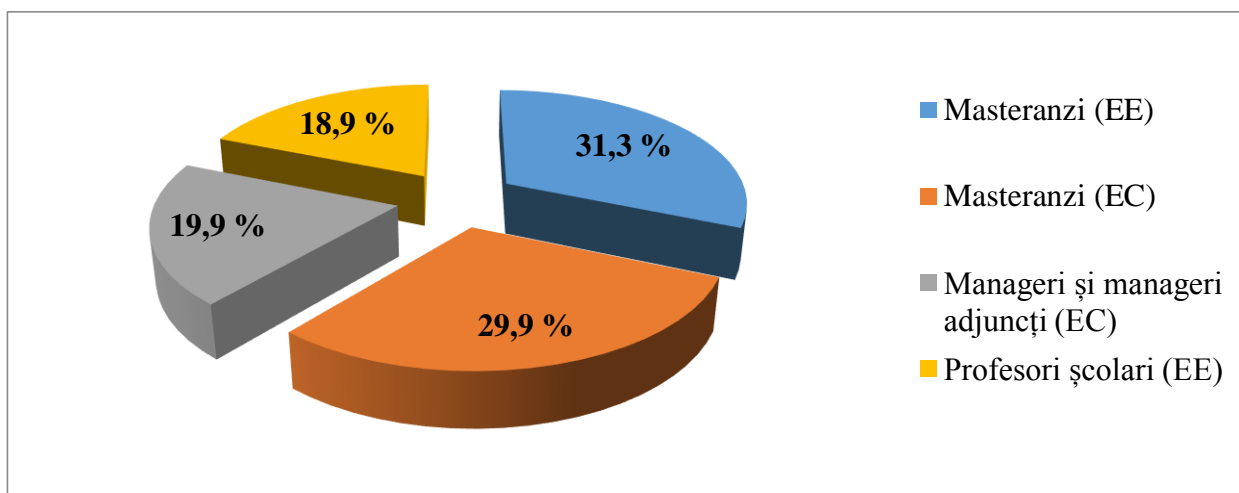


Fig. 1.1. Eșantionarea subiecților cercetării

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

Tabelul 1.1. Caracterizarea lotului experimental după vîrstă

Subiecții	Total	Vîrsta (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

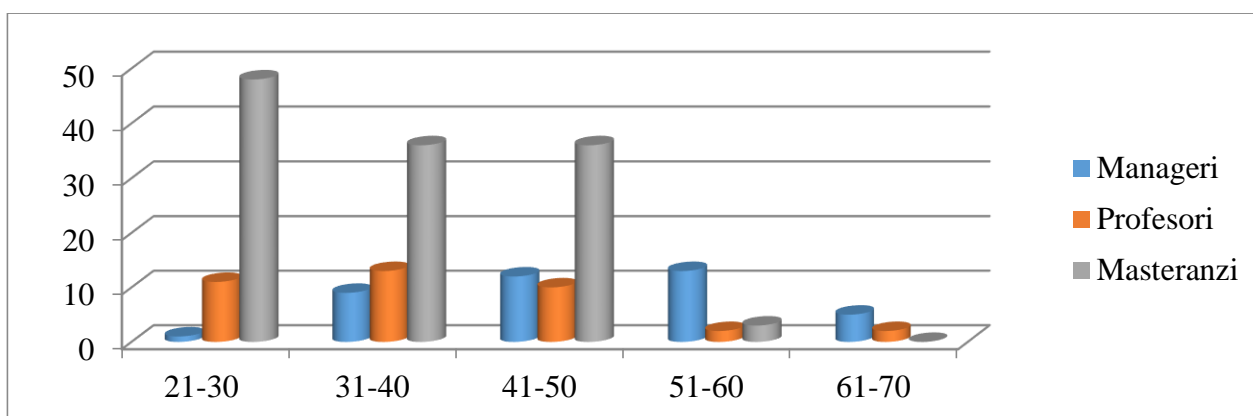


Fig. 1.2. Repartizarea subiecților conform vîrstei

Tabelul 1.2. Caracterizarea lotului experimental după gen

Subiecții	Total	Genul			
		Feminin		Masculin	
	Nr.	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

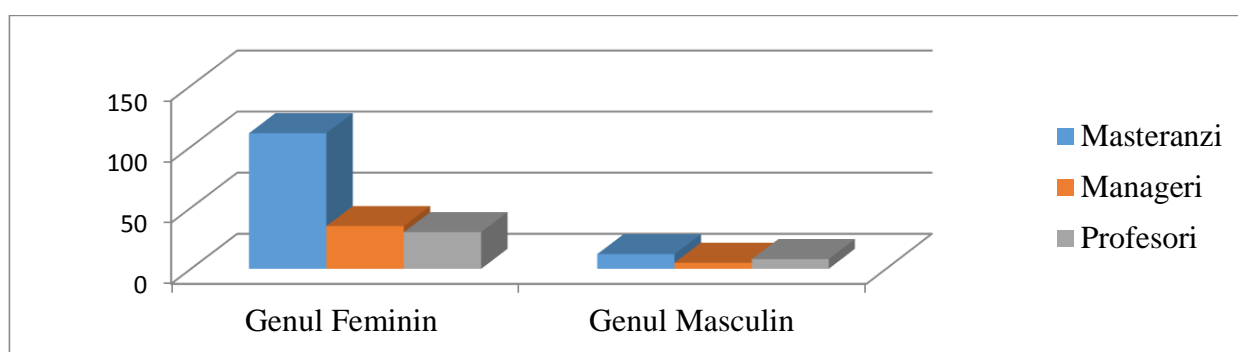


Fig. 1.3. Repartizarea subiecților conform genului

### Descrierea instrumentelor de investigare.

Din cadrul instrumentelor de investigare fac parte trei chestionare „Chestionarul reprezentând o suită de propoziții avînd o anumită formă și o anumită ordine, pe baza cărora se solicită părerea, judecata sau evaluarea unui subiect interogat” (Mucchielli, 1979). [3, p. 230].

**1. Chestionarul de evaluare a reprezentărilor masteranzilor/ profesorilor/ 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 sînt utilizate în cadrul procesului de negociere educațională. Prin a treia întrebare „Indicați care sînt 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 vizează conștientizarea importanței imperioase a 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 posesiei competenței de negociere educațională a managerilor școlari pentru realizarea funcțiilor manageriale și pentru remedierea conflictelor educaționale. Întrebarea a șasea „Numiți cursurile care credeți că ar contribui la formarea competenței de negociere”, presupune identificarea diverselor cursuri 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.

**3. 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 aplana diverse conflicte, prin determinarea stilului de negociere cât și în cadrul etapei de control, pentru a identifica care sînt 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 cînd este în dezacord sau conflict cu o persoană. Astfel pentru fiecare afirmație se acordă note pe o scală de la 1 la 10, în dependența de dezacordul sau acordul subiectului cu referire la afirmație. Identificăm 5 stiluri de negociere: cooperare, compromis, competitiv, concesiv și evitant. [4, p. 651-654]

**4. Chestionarul de determinare a stilului de comunicare.** Stilul de comunicare se referă la ansamblul particularităților de manifestare caracteristice unei persoane în actul comunicativ. Prezentul 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 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, marcînd semnul "X" în dreptul rubricii corespunzătoare variantei aleasă. [2]

#### **Prezentarea și interpretarea datelor experimentale.**

Chestionarul de evaluare a reprezentărilor masteranzilor/profesorilor/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 sînt incontestabil necesare în domeniul profesional-managerial și identificarea problememelor în cadrul negocierii educaționale. Astfel în urma analizei răspunsurilor oferite de subiecții chestionați la prima etapă a experimentului pedagogic, 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 managerii instituțiilor preuniversitare.

Tabelul 1.3. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de negociere

Stiluri de negociere	Experimentul de constatare			
	Grupa experimentală		Grupa 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

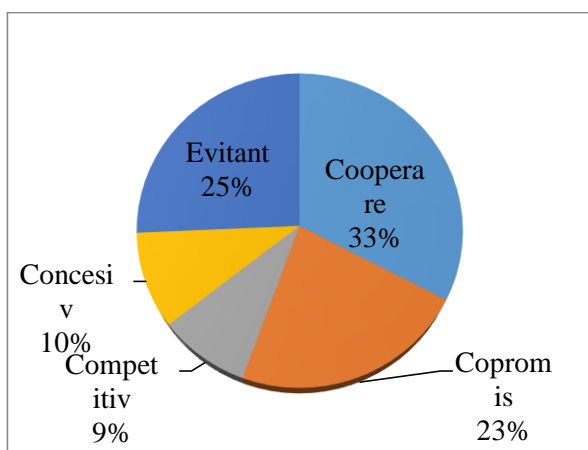


Fig. 1.4. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere la etapa de constatare (grupul experimental)

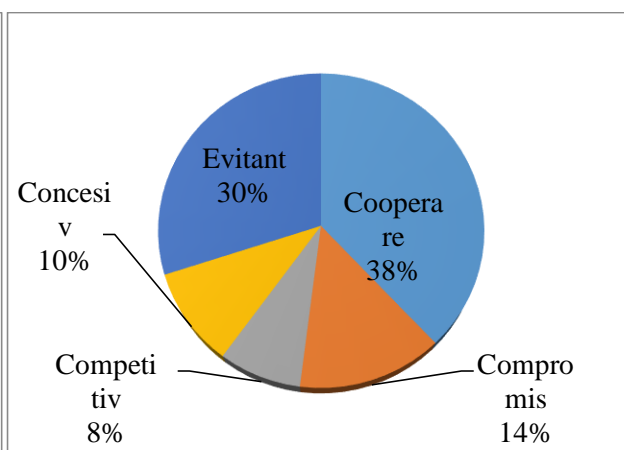


Fig. 1.5. Ilustrarea valorilor stilurilor de negociere la etapa de constatare (grupul de control)

În urma analizei acestor date experimentale observăm ca subiecții din cadrul grupului experimental în proporție de 32 % cît și subiecții din cadrul grupului 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 26 % (grupa

experimentală) și respectiv 30 % (grupa de control), ne 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. Privind stilul de negociere de compromis este specific pentru 23 % de subiecți din cadrul grupului experimental și 14 % de subiecți din cadrul grupului de control, ceea ce ne 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 ne demonstrează că subiecții nu au formată competența de negociere. Cu aproximativ un raport egal stilurile de negociere competitiv și concesiv sînt specifice subiecților din cadrul grupului experimental și de control, ceea ce ne indică că subiecții fie instituie de la prima etapă a negocierii un stil conflictual (stil competitiv), fie cedează foarte rapid la țelurile impuse inițial abordînd un stil concesiv.

Tabelul 1.3. Rezultatele chestionarului privind determinarea stilului de comunicare

Stiluri de comunicare	Experimentul de constatare			
	Grupa experimentală		Grupa 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

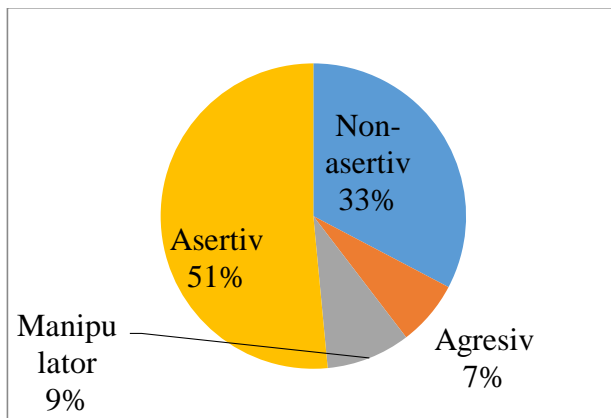


Fig. 1.6. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare la etapa de constatare (grupul experimental)

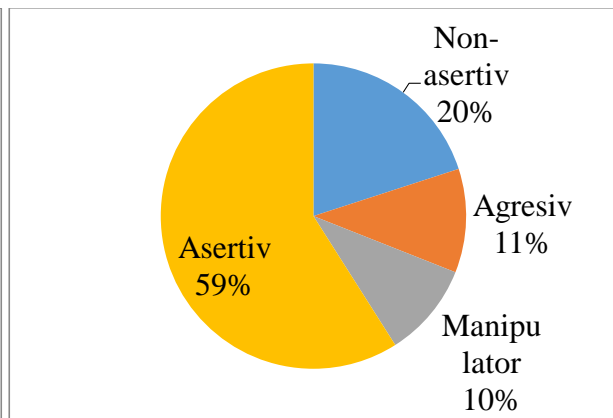


Fig. 1.7. Ilustrarea valorilor stilurilor de comunicare la etapa de constatare (grupul de control)

Conform analizei acestor date experimentale observăm că subiecții dețin în proporție de 51 % (grupul experimental) și 59 % (grupul de control) competența de comunicare, abordând un stil asertiv de comunicare, ceea ce ne indică că subiecții au trecut prin o etapă de formare a competenței de comunicare, totuși cota parte de 33 % (grupul experimental) și 20 % (grupul de control) pentru stilul non-assertiv de comunicare, 7 % (grupul experimental) și respectiv 11 % (grupul de control) pentru stilul agresiv și o proporție aproximativ egală pentru stilul de comunicare manipulator, ne indică faptul că mai sînt reticente cu privire la formarea stilului de comunicare, de aceea ne-am propus să corelăm stările de negociere cu cele de comunicare, deoarece nu există negociere fără comunicare, iar comunicarea reprezintă „combustibilul” unei negocieri, astfel în mod indirect ne propunem să dezvoltăm și competența de comunicare.

Analiza cadrului teoretic a condus la:

- Formularea criteriilor și indicatorilor competenței de negociere educațională ce a dat posibilitatea evaluării competenței de negociere educațională în cadrul mediului educațional.
- Stabilirea nivelului competenței de negociere și comunicare.
- Determinarea reprezentărilor masteranzilor, managerilor, managerilor adjuncți și profesorilor școlari cu referire la negocierea educațională.
- Elaborarea Strategiei formării competenței de negociere educațională la managerii instituțiilor preuniversitare.

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 competenței de negociere a managerilor școlari, a masteranzilor din cadrul programului de master „Management educațional” cît și a profesorilor. Astfel conchidem că aplicarea unui program de formare, ar conduce la dezvoltarea competențelor de negociere și comunicare, deoarece dexteritatea unui manager de a aplană situațiile divergente este esențială pentru stabilirea în instituție a unui climat psiho-socio-profesional optim, iar competența de negociere ar facilita implementarea diverselor proiecte educaționale pentru o gestionare de succes a instituțiilor de învățămînt.

Bibliografie:

1. BUZĂRNESCU Ș. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii. București: Didactică și pedagogică R. A., 1995. 236 p.
2. GUIU M. Raport de cercetare între stilul de comunicare la bărbați și femei. București: 2010-2011 [citat 28.02.2016]. Disponibil: <http://www.experimentala.ro/.../RAPORT%20>
3. MOSCOVICI S. BUSCHINI F. Metodologia știinșelor socioumane. Iași: Polirom, 2007. 556 p.
4. PRUTIANU Ș. Tratat de comunicare și negociere în afaceri. Iași: Polirom, 2008. 791 p.