

SPECIFICUL NEGOCIERII ÎN CADRUL SISTEMULUI EDUCAȚIONAL

Victoria COJOCARU, doctor habilitat în pedagogie, prof. univ,

cojocaruvictoria@yahoo.com

Rodica MAFTEUȚA, doctorandă, Facultatea Pedagogie, UST,

rodicamafteuta@gmail.com

The negotiation, in the contemporary age, is the most effective method to set the conflicting situations at the local, regional and global level. In the context of Moldova's integration in the UE, we consider that negotiation requires an input in all spheres, including in the educational system. Regarding the educational system, negotiation requires a new approach, as it is innovative. The negotiation is a very complex act, it is one of the main managerial decision-making functions, which prompts the development of educational institutions in this "hurry century", a century of major changes, and one of the competition and supremacy in the education field.

Rezumat: Negocierea în epoca contemporană reprezintă cea mai eficientă metodă de reglare a situațiilor divergente la nivel local, regional și global. În contextul integrării europene a Republicii Moldova, conchidem că negocierea necesită o încadrare în toate domeniile, inclusiv în sistemul de învățământ. În sistemul educațional, negocierea necesită o nouă abordare, deoarece este inovatoare. Negocierea, fiind un act foarte complex, reprezintă una dintre funcțiile decizionale manageriale prioritare, ce impulsionează dezvoltarea unei instituții de învățământ în acest „secol grăbit”, al schimbărilor majore, al competiției și supremației pe piața educațională.

Cuvinte-cheie: negociere, competență de negociere, manager, negociere educațională, negociere managerială.

Negocierea reprezintă o activitate cunoscută din timpuri străvechi, termenul *negociere* apare consemnat pentru prima dată în secolul al VI-lea î. H., în Roma antică, dar care a început să fie studiată în ultimele trei decenii, cercetătorii devenind extrem de preocupați de acest subiect, abordându-l din diverse puncte de vedere ca urmare a complexității și diversității sale.

Procesul de negociere este frecvent întâlnit în managementul organizațional și reprezintă „consultarea dintre două sau mai multe părți ca în final să se încheie un acord” [8, p. 204]. O definiție plastică a negocierii arată că „arta de a negocia este arta de a împărți un tort în părți egale și de a convinge pe fiecare că a primit partea cea mai mare” [7, p. 99].

Negocierea este omniprezentă în existența socială, manifestându-se în relațiile dintre organizații și oameni. Importanța cu care trebuie privită negocierea ca proces și dobândire

a abilităților de a corespunde cerințelor își găsește expresia în lucrarea „The 50 percent solution”, din 1976, a lui W. Zartman, unul dintre cei mai de seamă specialiști în domeniu. Autorul consideră că „epoca noastră este cea a negocierilor”. În același timp, A. Strauss în „Negotiations”, din 1978, remarcă faptul că negocierea a existat din totdeauna, fiind la fel de veche ca și omenirea. Ea a constituit „articulația unei enorme varietăți de activități” și e de mirare că un asemenea subiect nu a fost abordat de cercetători cu mult înainte.

Procesului de negociere poate fi abordat în diverse contexte: economic, politic, juridic, social, cultural și educațional.

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

Negocierea și comunicarea sunt cei doi piloni care permit managerilor în educație să valorifice la un nivel superior patrimoniul pe care îl gestionează [2]. Educația reprezintă valoarea supremă a omenirii, o componentă fundamentală a societății, ce asigură transmiterea și reproducerea culturală, socializarea membrilor tinerei generații [14].

Negocierea este o „activitate managerială esențială” [11, p. 3], fiind în același timp „o știință, dar și o artă” și cheia succesului managerial. Abordarea științifică se reflectă prin legități și principii, prin concepțiile desfășurării negocierilor, iar arta – prin posibilitatea de a le realiza în condiții și situații concrete. [16, p. 4]

În acest context, negocierea devine o condiție sine qua non pentru atingerea obiectivelor și chiar pentru existența unei instituții. Un manager trebuie să negocieze în orice condiții, deoarece instituția se află în rețeaua de relații, care se stabilesc și evoluează pe baza unui amplu și continuu proces de negociere. [16, p. 12]

Negocierea managerială acoperă activitatea managerului prin care sînt stabilite, modificate și restructurate regulile sociale și profesionale care guvernează instituția. Rolul negocierii a evoluat, s-a extins pe măsură ce au evoluat concepțiile și instrumentele manageriale, punîndu-se accent pe decizia participativă.

A negocia ține de artă, talent, vocație și știință. Negocierea este intuiție, spontaneitate, empatie, răbdare, putere și perspicacitate. Unul dintre fenomenele de rezonanță emoțională este empatia care asigură baza comunicării interpersonale, atît de necesară în cadrul negocierii. [9]

Gerard Nierenberg menționează, în „The art of negotiating”, că „pentru a reuși, negociatorul trebuie să combine vivacitatea unui foarte bun scrimer, 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. Din categoria trăsăturilor necesare pentru managerul-negociator sînt: „inteligența, imaginația, curajul, memoria bună, modestia, capacitatea de adaptare la situații neprevăzute, flerul și tactul” [9, p. 18].

Managerul școlar nu este un memorator de coduri și nici recitator de texte, legi, ci trebuie să fie un factor viu activ, care să organizeze și să conducă procesul de pregătire a elevilor

spre obiectivele fixate în planurile-cadru de învățămînt pentru a atinge finalitățile prescrise de Codul Educației și alte acte legislative în vigoare. [3]

Circumstanțele ce determină necesitatea unei negocieri în educație sînt extrem de diverse și numeroase. Încercînd să răspundă la întrebarea de ce negocierea este necesară și se manifestă în viața de zi cu zi încă de la naștere, H. Calero scrie, în „Winning the Negotiations” (1979): „Pentru că există o problemă, pentru că e necesară explorarea unei situații, pentru că este nevoie de alienare contra unui terț, pentru că trebuie influențat, convins sau motivat un interlocutor, pentru că trebuie inițiat, adaptat, continuat și în final pus capăt unei relații” [8, p. 204]. Astfel, negocierea este un proces frecvent întîlnit în managementul organizațional și constă în consfătuirea dintre două sau mai multe părți negociatoare pentru încheierea unui acord reciproc avantajos.

Procedura ce nu poate lipsi din arsenalul metodelor de rezolvare efectivă, dar și onorabilă a situațiilor conflictuale este negocierea care se impune a fi inerentă în conducerea instituțiilor de învățămînt. Ea a devenit o condiție inalienabilă pentru atingerea obiectivelor și o cale pentru existența instituției. Managerul școlar este obligat, în noile condiții, să negocieze cu elevii (pentru păstrarea unui climat corespunzător sau pentru elaborarea unui regulament de ordine interioară, sau pentru a-i convinge să studieze în instituția de învățămînt pe care o conduce), cu părinții (pentru organizarea unor acțiuni educative non-formale, pentru formarea asociației de părinți), cu administrația locală și agenții economici (pentru obținerea unor resurse financiare suplimentare), cu profesorii (pentru tratarea diferențiată sau personalizată a unor elevi, pentru participarea în diverse proiecte educaționale), cu inspectoratul (pentru a asigura un personal calificat) [4].

Managerii instituțiilor de învățămînt ar trebui să manifeste o deosebită atenție procesului de negociere, datorită schimbărilor în cadrul sistemului de învățămînt, datorită reformelor educaționale și trecerii la autonomie a instituțiilor de învățămînt.

Negocierea managerială reflectă procesul prin care managerul soluționează divergențele dintre grupuri, dintre indivizi în legătură cu sarcinile de muncă din instituție, iar 20% din timpul managerului este destinat pentru rezolvarea conflictelor manageriale [6].

Negocierea joacă un rol vital în orice activitatea managerială. Negocierea este deseori privită de managerii școlari ca fiind o activitate ce „înghite” prea mult timp și energie, mai mult decît au ei la dispoziție. În negociere nu există reguli bătute în cuie. Ea constă în utilizarea exercițiilor mentale și a tacticilor de comunicare. În negociere orice este permis, negocierea fiind „jocul vieții”. Cu toate acestea, există „Legea celor 30-60-10”:

- ❖ 30% din timp se acordă pentru pasă, pentru expunerea de deschidere a negocierii;
- ❖ 60% din timp se acordă pentru discuții, întrebări și răspunsuri;
- ❖ 10% din timp se acordă pentru închiderea negocierii și formularea concluziilor. [1, p. 133]

De aceea unii manageri 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 un pas mai simplu decât a negocia, dar negocierea oferă rezultate pe termen lung, mult mai eficiente.

- **Constrângere.** A-i forța pe oameni să facă ceva, subterfugiu care 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 o care doar în aparență mai simplă decât a ajunge de comun acord la o înțelegere [12, p. 6].

În funcționarea instituției educaționale apar situații conflictuale, ca 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 (între participanții la procesul educațional).

- De competență, de autoritate (în exercitarea unor atribuții între catedre sau între actorii educaționali).

- De evitare a responsabilității (profitându-se de erorile de proiectare a structurii organizatorico-funcționale a instituției sau de erorile elaborării fișelor de post ale managerilor și profesorilor).

- De distorsionare a comunicării (atât pe verticală, cât și pe orizontală).

- 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 (salariu, premii).

Din paleta soluțiilor manageriale de rezolvare a conflictelor educaționale, managerul poate alege una dintre următoarele soluții:

- ❖ Negocierea

- ❖ Autoritatea ierarhică

- ❖ Retragerea unei părți

- ❖ Rezolvarea conflictelor prin integrare [15, p. 114-116].

Negocierea este mai eficientă decât toate metodele, deoarece oamenii sînt cu toții implicați în obținerea acordului cu privire la soluția pe care vor trebui să o aplice.

Multitudinea situațiilor în care managerii ar trebui să manifeste un comportament preventiv a condus la constituirea unor modele specifice de preîntîmpinare a conflictelor:

- Modelul Canter: în toate situațiile, managerul să se comporte pozitiv, să conștientizeze scopurile și cerințele de rezolvare, normele disciplinare și de participare.

- Modelul Glasser: terapia realității, cu raportarea comportamentului la specificul mediului, la cerințele și dificultățile lui, prin analize și dezbateri.

- Modelul Kounin: rolul „efectului de undă” asupra grupului cînd se aplică o sancțiune.

- 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 și al colegilor. [4, p. 181]
Primul pas spre o negociere eficientă este înțelegerea faptului că negocierea nu este o întrecere, ci o oportunitate de a stabili relații de bună colaborare. O negociere poate forma deseori baza unei legături solide între cele două părți.

Negocierea eficientă se desfășoară în funcție de patru axe majore, pe care este bine să le stabilim înainte de orice negociere importantă: formularea obiectivelor, cunoașterea limitelor, determinarea strategiei relaționare și cunoașterea mizelor și a riscurilor.

Negocierea eficientă respectă reguli de fair-play și se caracterizează prin aceea că:

Autorul	Etapetele negocierii					
	1	2	3	4	5	6
Malița M. (1972)	Pre-negocierea	Negocierea	Post-negocierea			
Scott B. (1996)	Explorarea	Prezentarea ofertelor	Negocierea ofertelor	Stabilirea aranjamentului	Ratificarea	
Cornelius H. (1996)	Pregătirea	Interacțiunea	Încheierea			
Crăciun C. (1998)	Pre-negocierea	Negocierea propriu-zisă	Post-negocierea			
Hiltrop J. (2000)	Pregătirea negocierii	Elaborarea strategiei	Începerea negocierii	Clarificarea poziției	Negocierea	Încheierea negocierii
Caraiani Gh. (2003)	Pregătirea negocierii	Negocierea propriu-zisă	Încheierea negocierii			
Prutianu Ș. (2004)	Pregătirea strategiei	Schimb de informații	Acordarea concesiilor	Obținerea garanțiilor		
Pastor I. (2008)	Culegerea informațiilor	Analiza mesajelor	Identificarea interesului comun	Respectarea acordului		
Pînzaru I. (2011)	Planificarea	Deschiderea	Identificarea problemei	Tranzacționarea	Definiția	Evaluarea
Peeling N. (2012)	Pregătirea	Comunicarea	Tratatativele	Încheierea		

- Este o tranzacție ale cărei condiții nu au fost fixate încă.
- Este un proces unic (nicio negociere nu seamănă cu alta).

- Implică o artă a conversației și persuasiunii.
- Este un proces cooperant.
- Este un act creator.
- Presupune concesiile repetate în mod reciproc.
- Urmărește realizarea unei concesiile, și nu a unei victorii.
- Negociatorii trebuie să încheie negocierea cu sentimentul că au realizat maximum posibil din ceea ce și-au propus. [4]

La o negociere în educație toți participanții câștigă câte ceva. Este vital să reținem că o negociere este bună numai dacă este bună 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 favorabil partenerilor. Scopul final al negocierii în educație este acela de a obține o soluție reciproc avantajoasă, o îmbinare a intereselor, astfel încât ambele părți negociatoare să se declare satisfăcute de rezultat.

În urma analizei lucrărilor științifice am sistematizat într-un tabel etapele negocierii propuse de diverși autori.

Tabelul 1. Etapele negocierii

Pentru o negociere reușită în educație ar fi importantă urmarea unei succesiuni de etape:

1. Pregătirea negocierii. „Un adevărat giuvaer în coroana negocierii efective. Faceți-o cum trebuie și performanțele dumneavoastră se vor îmbunătăți simțitor” (Kennedy, 1993). Pregătirea este esențială pentru negocieri. Există trei elemente de bază: stabilirea obiectivelor negocierii; evaluarea cazului celeilalte părți; evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe.

2. Elaborarea unei strategii. „Întotdeauna alegeți calea cea mai bună, indiferent cât de dificilă ar fi. Obişnuința o va face ușoară și plăcută.” (Pitagora, 500 î. H). Pe lângă elaborarea strategiei, trebuie să determinăm ce stil de negociere vom adopta.

3. Începerea negocierii. „Mai întâi fiți sigur că înțelegi ce vrei să spui și abia apoi vorbește” (Epictetus, 60 î. H.). 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. „Multe lucruri se pierd din lipsa unor întrebări valoroase” (George Herbert). Această etapă a negocierilor are trei faze: obținerea informațiilor; testarea argumentelor și testarea pozițiilor.

5. Negocierea. „În cea mai pură formă a sa este inteligența opusă unei alte inteligențe”. (John Illich, 1980). Această etapă poate fi împărțită în trei componente: obținerea concesiilor; depășirea impasurilor și încercarea de a obține un acord.

6. Încheierea negocierii. „Nimic nu este stabilit, pînă cînd nu este stabilit corect” (L. D. Brandeis). În mod normal, etapa de încheiere a negocierii cuprinde trei pași: formularea unui acord, asigurarea aplicării lui și trecerea în revistă a experienței de negociator [10, p. 30-54].

Există patru surse principale de putere ce pot influența negocierea în educație:

- **Personalitatea.** Încrederea în forțele proprii, carisma și capacitatea de exprimare clară și concisă sînt calități puternice.
- **Funcția.** O funcție sau un statut important constituie o sursă de putere și autoritate.
- **Cunoștințele.** Un volum mare de cunoștințe (bineînțeles, în legătură cu subiectul în discuție) conferă puterea de a influența pe ceilalți, mai puțin cunoscători în domeniu.
- **Instinctul.** Capacitatea sau sentimentul de a recunoaște că o oportunitate este aproape [10, p. 15-17].

Recunoașterea validității unei negocieri trece prin trei raționamente:

- Un raționament de utilitate, fixat pe avantajul compromisului de interese. Este un raționament ex-ante, el decide angajarea într-o procedură de negociere.
- Un raționament de eficacitate: acest mod permite obținerea de prestații sau bunuri.
- Un raționament de frumusețe: negocierea a fost executată după toate regulile artei, efectuată cu talent, negociatorii au rămas satisfăcuți, este un raționament ex-post. [13, p. 80-82]

Ollivier D. specifică că „succesul unei negocieri poate fi garantat printr-o abordare sinergică și nu antagonică, ale cărei principii de bază sînt:

- ✓ „Ce ție nu-ți place altuia nu-i face”.
- ✓ Jocul cu miză nenulă, de tip „cîștig-cîștig”.
- ✓ Cîștigarea încrederii partenerului prin autenticitate și credibilitate.
- ✓ Orientarea spre soluții concrete și decizii realiste [5, p. 143].

Negocierea prin excelență prevede o colaborare între entități umane, care sînt absolut diferite ca abordare, fiind un proces de „dat și luat”, cu repercusiuni care afectează relațiile interumane, ceea ce face foarte dificil de a fi obiectiv în negocierea care ține de registrul moral, deoarece vizează inovația, schimbarea, înțelegerea, un spațiu de dialog și comunicare.

Această interacțiune complexă se prezintă ca un microcosmos de mize sociale majore, iar negocierea este în esență un „joc al vieții”, un joc strategic în măsura în care este o acțiune ordonată de gândire către scopuri particulare și personalizate.

Dezvoltarea competențelor de negociere este una dintre problemele principale ale demersului educațional contemporan, deoarece capacitatea managerului unei instituții de învățămînt de a se angaja într-un act de negociere este, în temeiul unor cunoștințe și abilități, o trăsătură specifică a specialistului modern. [9, p. 16]

Negocierea educațională este în deplin acord cu prioritățile învățămîntului actual de calitate, de aceea este necesar de a forma competența de negociere la managerii școlari pentru a oferi un nou impuls actului managerial.

În condițiile unei educații aflate în schimbare și ale unui mediu „turbulent” trebuie cunoscute aspectele de negociere, tehnicile de negociere pentru a soluționa rapid și eficient conflictele din interiorul colectivului unității școlare sau cele posibile. Acestea se impun a fi rezolvate într-o transparență deplină și prin consens.

- În această perioadă a concurenței aprige pe piața educațională, rolul managerului devine unul de mentor în asigurarea vivacității instituției de învățământ, iar negocierea reprezintă un proces de decizie, un instrument de management al comunicării și management al conflictelor și un factor prioritar în dezvoltarea instituției de învățământ.
- Negocierea ca emblemă a profilului managerial are succes azi, fiindcă vizează reglementarea dintre forțe contradictorii, negocierea fiind marcată de noblețe, deoarece este riscantă și dificilă și are influență asupra tuturor sferelor de activitate umană, inclusiv cele din sistemul de învățământ.
- Promovarea actului de negociere este, în contextul reorientărilor priorităților educaționale, care necesită actualizări sistematice și ajustări la cerințele actuale ale pieței educaționale, în favoarea unei „Școli prietenoase a copilului”.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bell H. A. Gestionarea conflictelor în organizații. Iași: Polirom, 2007. 212 p.
2. Calancea E. Negocieri Comerciale Internaționale. Suport de curs. Chișinău, 2012. 80 p.
3. Cerchez N. Mateescu E. Elemente de management școlar. Iași: Spiru Haret, 1995. 179 p.
4. Cojocariu V. M. Introducere în managementul educației. București: Didactică și Pedagogică, 2004. 274 p.
5. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație. Schimbarea managerială. Chișinău: Știința, 2004. 336 p.
6. Enescu M. Comunicare și negociere în afaceri. Craiova: Universitaria, 2011. 349 p.
7. Gherguț A. Managementul serviciilor de asistență psihopedagogică și socială. Iași: Polirom, 2003. 208 p.
8. Gherguț A. Management general și strategic în educație. Iași: Polirom, 2007. 229 p.
9. Goraș-Postica V. Reflecții pe marginea demersului curricular de dezvoltare a competențelor de comunicare și negociere educațională. În Revista Științifică a USM Studia Universitatis. Chișinău: USM, Anul IV. N. 9 (39). 2010. 248 p.
10. Hiltrop Jean M. Udall Sheila. Arta negocierii. București: Teora, 2000. 176 p.
11. Iosifescu Ș. Negociere și managementul conflictelor. Suport de curs. 2006. 23 p.
12. Keenan K. Cum să negociezi. București: Rentrop & Straton, 1998. 62 p.
13. Thuderoz C. Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social. Chișinău: Știința, 2002. 162 p.
14. Vlăsceanu L. Sociologie. Iași: Polirom, 2011. 931 p.
15. Țoca I. Managementul educațional. București: Didactică și pedagogică R.A. Ed. III, 2008. 208 p.
16. Терентий Л. М. Психологические особенности дипломатических переговоров. Кишинев: А.С.Е.М., 2001. 244 с.