

## DECIZIA EFICIENTĂ. DE LA TEORIE LA PRACTICĂ

**Rodica PRODAN***Institutul de Științe ale Educației*

Day by day, pre-university managers have an activity. Knowing, the decision plays a very important role in this activity, we come with some suggestions about modalities of deciding – process. It contains three important stages (steps):

I – pro – decision;

II – the self - decision;

III- the post – decision stage (step).

Taking in consideration their using, the conditions, criteria of decision, the manager will find the answers to the questions and the efficiency of educational process will be better in using it. These aspects have their explanations in this article.

Din practică se atestă că în mediul actual, care se află în permanentă schimbare, procesul de luare a deciziilor devine tot mai dificil, managerul fiind constrâns de mediul în care acționează. Deși luarea deciziilor este un process dinamic în permanentă dezvoltare, deciziile au și câteva elemente comune. Fiecare decizie este luată într-un mediu al unei instituții de învățământ și toate deciziile presupun parcurgerea câtorva pași elementari. Cele mai ușor de luat sunt deciziile **programate** în care se încadrează cele repetitive și de rutină. Managerul are formată deja o procedură de luare a deciziei prin care se rezolvă aceste situații. Un exemplu al acestui tip de decizii poate fi angajarea cadrelor didactice în instituție. Deși aceste probleme apar repetat, managerul trebuie să țină cont că ele sunt aplicabile doar în anumite condiții. Pe când deciziile neprogramate se iau în condiții unice. Pentru astfel de decizii nu există condiții prestabilite, ele sunt importante, complexe. Un exemplu ar fi decizia de aplicare a unui experiment pedagogic în cadrul instituției. Un rol aparte în luarea deciziilor îl are gradul de incertitudine. Managerul ia decizii în condiții de certitudine, risc sau incertitudine. În condiții de certitudine, managerul știe care sunt alternativele și rezultatele fiecăreia. Deciziile în condiții de risc se iau atunci când informația nu este completă și managerul determină probabilitatea evenimentelor. Acest mod de luare a deciziilor este caracteristic managerului actual, iar decizii în condiții de incertitudine se iau când managerului îi lipsesc informațiile și determinarea obiectivă a probabilităților cu privire la rezultat devine dificilă. În astfel de cazuri managerul apelează la intuiție în luarea deciziilor de acest tip.

Din experiență putem identifica patru motive principale ale eșuării deciziei. Unul dintre ele este *decizia în sine*, pentru că acești factori se referă la natura a ceea ce urmează de făcut, care poate genera probleme temporare sau permanente. Un alt motiv este *intuiția managerului*. Unii manageri pot prevedea în obstacolele care apar un eșec personal, iar alții vor continua să investească în timp și resurse, datorită încrederii pe care o au în intuiția lor. Analog și *presiunile sociale* sunt unul dintre motivele de eșec ale deciziei. Și cel mai simplu factor care apare în calea reușitei este *inerția organizațională* pe care o implică procedurile existente și dificultățile în încercarea de a schimba o decizie strategică.

Pentru ca decizia să fie eficientă, managerul trebuie să fie capabil a renunța la deciziile greșite sau la activitățile care decurg din acestea.

În calitate de suport pentru manageri privind luarea deciziilor propunem tipologia deciziilor conform criteriilor lor.

Nr.	Criteriul	Tipologia deciziilor	Note și observații
1	Gradul de cunoaștere a probabilității de realizare a obiectivelor instituției	- în condiții de certitudine - în condiții de risc - în condiții de incertitudine	Se are în vedere gradul de certitudine în realizarea obiectivelor
2	Natura obiectivelor instituției și dimensionarea lor în timp	- tactice - strategice	Deciziile tactice pot constitui elemente de fundamentare a deciziilor strategice
3	Numărul de persoane care participă la elaborarea deciziei	- individuale - de grup	Operativitate mărită Fundamentare științifică mai solidă

4	Metode și tehnici utilizate	- programate - neprogramate	Măsura în care luarea deciziei se bazează pe proceduri prestabilite
5	Amploarea competenței sau a sferei decizionale a decidentului	- integrate - avizate	Se adoptă de decident Se adoptă după avizul organului ierarhic superior
6	Posibilitatea anticipării	- anticipate - imprevizibile - prospective	Deciziile prospective au caracter strategic
7	Eșalonul la care se adoptă decizia	- eșalon superior, mediu, inferior	Adoptate de conducerea instituției, de vicedirector, de șefii de catedră
8	Sursa și domeniul de aplicare	Sursa: - planificare - organizare - coordonare - control	Domeniul de activitate: - administrativ, politic - economic, financiar - ecologic

În continuare vom expune procesul de luare a unei decizii programate într-o instituție de învățământ particular, care are multe aspecte comune cu instituția de învățământ statal. Vom parcurge decizia conform unui model elaborat în următoarele etape:

**Etapa 1.** Formularea problemei

*Problema:* Eliberarea din funcție a vicedirectorului  
Numărul decidenților – 1, directorul

**Etapa 2.** Stabilirea obiectivelor

- O1. Să fie eliberat vicedirectorul din funcție
- O2. Să se desfășoare activitatea în ritm propriu a fiecărui cadru didactic
- O3. Să se reducă numărul de persoane cu salariu de funcție în legătură cu micșorarea numărului de elevi în instituție

**Etapa 3.** Stabilirea criteriilor

- C1. Să se respecte principiile democratice
- C2. Să se permită desfășurarea activității angajaților în ritm propriu

**Etapa 4.** Elaborarea variantelor de alternativă

- V1. Numirea unui alt vicedirector
- V2. Activarea instituției, o perioadă, fără vicedirector
- V3. Exercițarea temporară a funcțiilor vicedirectorului de către director

**Etapa 5.** Alegerea variantei optimale

Varianta 3

**Etapa 6.** Aplicarea deciziei

Vicedirectorul a fost invitat individual și informat despre eliminarea din funcție, fără nici un argument

**Etapa 7.** Evaluarea rezultatelor

- Directorul a exercitat timp de un an rolul de vicedirector
- Din lipsă de timp unele obligațiuni au fost transmise unor colaboratori, altele au fost excluse, iar cele esențiale realizate parțial
- La finele anului de studii se atestă: reducerea numărului de elevi în instituție; scăderea reușitei școlare; scăderea nivelului de comportament al elevilor; limitarea colaborării dintre cadrele didactice; plecarea unor cadre didactice etc.

**Etapa 8. Analiza: (rezultatul scontat sau măsuri corective)**

În următorul an de studii se numește un nou vicedirector în instituție

Decizia inserată mai sus prevede eliberarea din funcție a vicedirectorului. Această decizie încadrează decizii repetitive și de rutină. Dintre cele repetitive ar fi următoarele:

*a) care se referă la vicedirector:*

- elaborarea corectă a informației;
- relațiile conflictuale;
- comiterea unor greșeli care țin de obligațiunile funcționale ale vicedirectorului (foarte rar);

*b) care se referă la director:*

- înjosirea demnității vicedirectorului;
- tolerarea lingușitorilor;
- abuz de funcție pentru realizarea intereselor personale;
- micșorarea salariului vicedirectorului etc.

Printre deciziile de rutină care se încadrează în prezenta decizie pot fi enumerate următoarele:

*a) care se referă la vicedirector:* înaintarea cerințelor stricte față de cadrele didactice (exemplu: termenul de realizare a unei sarcini de lucru, corectitudinea executării, responsabilitate, completarea corectă a catalogului școlar; înscrierea corectă a orelor în catalog etc.); apariția unor situații conflictuale la realizarea incorectă a obligațiilor cadrelor didactice (erori în înscrierea orelor în catalog, comiterea greșelilor tipice în completarea catalogului, realizarea întârziată a unor sarcini de către cadrele didactice etc.);

*b) care se referă la director:* absența frecventă din instituție; lipsa unui psiholog profesionist în instituție; angajarea rudelor în instituție; lipsa de susținere a vicedirectorului; lipsa de apreciere a eficienței activității cadrelor didactice; nerespectarea termenelor de achitare a salariului cadrelor didactice; impunerea concediului din cont propriu pe perioada vacanțelor; micșorarea salariului angajaților; înaintarea cerințelor exagerate față de cadre; impunerea unor principii proprii.

Am urmărit un exemplu de decizie care a fost aplicată cu scopul de a eficientiza procesul din cadrul instituției de învățământ preuniversitar. Deși au fost comise și unele erori, obiectivele au fost realizate. Despre realizarea totală nu ne putem expune, deoarece decizia se desfășoară în timp. Rezultatele ei vor putea fi analizate peste unul sau doi ani de studii, când vom dispune de date concrete pentru a efectua comparația dintre aspectele principale ale procesului de învățământ. Să presupunem că erorile comise au fost lichidate, s-a ameliorat situația, dar politica impusă de director se aplică în continuare. Managerul are nevoie să-și revizuiască unele aspecte nu numai în problema de luare a deciziei. În astfel de situații recomandăm: schimbarea viziunii asupra oamenilor apreciindu-i la justa valoare; colaborarea eficientă cu cadrele didactice; aprecierea corectă a rezultatelor muncii cadrelor didactice, cât și a eforturilor lor în realizarea eficientă a activității didactice; respectarea întocmai a clauzelor contractului de muncă întru achitarea la timp și adecvată a salariilor angajaților; excluderea realizării intereselor personale în cadrul activității didactice; excluderea acumulării valorilor materiale și abuzul de conducere.

Conchidem că procesul de luare a deciziei nu se desfășoară întotdeauna logic, în baza raționamentelor inductive sau deductive. Natura umană implică utilizarea unei strategii „psihologice” în cadrul căreia alegerea se face în baza experienței, intereselor, stărilor afective, influențelor exterioare.

În concluzie menționăm că o decizie eficientă necesită o corectitudine maximă din partea tuturor persoanelor implicate în luarea ei. Și dacă acest aspect va fi respectat, vor avea de câștigat elevii, părinții, cadrele didactice și va spori eficiența procesului educațional din cadrul instituției de învățământ.

**Bibliografie:**

1. Cristea Sorin. Managementul organizației școlare. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 1996.
2. Cristea Sorin. Pedagogia generală a managementului educației. – București: Editura Didactică și Pedagogică, 1996.
3. Gustin Andre. Management des etablissement scolaires. De Boeck /Larcier, 2001.
4. Hellriegel Slocum Woodman. Management des organisations. De Boeck / Larcier, 1992.
5. Hermel Simon. Le Nouveau Management. La decission par les ordinateurs. - Paris: Economica, 1980.
6. www.byu.edu/ccs/Career\_Planning

Prezentat la 01.10.2007