

## MODELE DE LUARE A DECIZIILOR MANAGERIALE

**Rodica PRODAN**

*Institutul de Științe ale Educației*

We already know that, within the framework of an educational centre, the *decisions* are the main and the strongest point. To lighten the manager's activity we'll present some models concerning the decision taking. The following algorithm was the one took into consideration: The model analysis: why it is good for, what stages does it include, and doesn't; The comparison with other models: similarities and differences; Conclusions and recommendations.

There had been studied 7 models in taking decisions: The dynamic model *Morris*; The normative and strategic model *Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu*; The Beta system of *Revans*; *Simon*'s model; *Ioan Jinga*'s model; The native scientist model; V. A. Abciuc's and V. A. Bunchin's model.

On the basis of the study, we conclude that all those 7 models comprise important stages, but incomplete, to be applied in an educational system. On the basis of studied models, it was made an example/model in taking decisions. It will be useful, in the first place for the school manager. Obviously, it will satisfy all the necessities for different beneficiary groups that follow to take a qualitative decision, those who need to obtain an efficient result, including teachers, parents and interested people in the problem mentioned above. Proceeding from the model, we can achieve the wanted result, it is very important to follow the stages concerning the process in taking a decision. They are logically phased, in a consecutive order, through a reverse connection: wording the problem, establishing the objectives, deciding upon criteria, elaborating the alternative variants, choosing the propitious variant, applying the decision and the analysis (expected results or applying corrective measures).

Din practică cunoaștem că procesul de învățământ, prin complexitatea lui, nu poate să se desfășoare în mod spontan, fiind necesară o conducere permanentă. În cadrul activității de conducere a instituției de învățământ, putem considera că punctul esențial îl reprezintă deciziile. De aceea, elaborarea lor parcurge un proces pe care îl numim proces decizional și care include în sine un ansamblu de metode și de procedee ce constituie metodologia acestuia. Și dacă funcțiile manageriale includ planificarea, organizarea politica de personal, comunicarea, motivarea personalului, conducerea, controlul, atunci procesul decizional este prezent în exercitarea fiecărei funcții. În acest context, importanța deosebită a deciziei în ansamblul funcțiilor de conducere științifică este determinată de faptul că ea „hotărăște și declanșează acțiunile care conduc la realizarea obiectivelor stabilite” [2, p.57]. În opinia unor specialiști, „întreaga activitate a unui conducător, indiferent de domeniul său de activitate sau de nivelul ierarhic la care este situat, constituie un ciclu permanent de culegere de informații, de analize, de adoptări de decizii, de control etc.”

Literatura de specialitate oferă un șir de definiții ale deciziei. Una dintre ele este dată de Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu [1, p.204]. Ei definesc *decizia* ca un curs de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective. În viziunea savantului Ioan Jinga, *decizia* este o activitate conștientă de alegere a unei modalități de acțiune, din mai multe posibile, în vederea realizării obiectivelor propuse [4, p.53-55].

Definițiile expuse au un caracter simplu, deoarece sunt destinate pentru alte domenii ale activității sociale, pe când în domeniul învățământului, *decizia* are un caracter mai complex, deoarece procesul educațional vizează omul în formare, sub multe aspecte: pregătire profesională, dezvoltare fizică, ținută morală etc.

În acest context, învățații din Republica Moldova Gheorghe Rudic, Nicolae Bucun, Vasile Cojocaru, în lucrarea publicată în 2004, conchid că *a decide* înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante de acțiuni, ținând cont de anumite criterii, pe cea care o considerăm mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective [3, p.54].

În baza studiului efectuat, conchidem că *decizia managerială reprezintă o acțiune multiaspectuală care prevede formularea problemei, elaborarea variantelor alternative, alegerea variantei eficiente, aplicarea și evaluarea ei.*

Cunoaștem că aplicarea deciziei influențează activitatea și comportamentul altei persoane decât decidentul și presupune următoarele: variantele să fie formate din cel puțin două elemente; existența unei finalități; influențarea acțiunilor și comportamentul altei persoane prin aplicarea variantei alese. Ținem să menționăm că deciziile manageriale, spre deosebire de deciziile generale, se referă la misiunea, la strategiile și la politica pe termen lung a instituției, la coordonarea domeniilor de activitate, la atingerea eficienței dorite, la soluționarea și la medierea conflictelor, la măsuri de maximă importanță pentru viitorul școlii. În practică *decizia*

managerială încadrează două forme: *actul decizional* și *procesul decizional*. Bunăoară, *actul decizional* se referă la situații decizionale de complexitate redusă, cu caracter repetitiv sau în care componentele implicate sunt foarte bine cunoscute de către decident. El include selectarea conștientă a unei variante de acțiune și are o durată scurtă, pe când *procesul decizional* implică un consum mare de timp, pe parcursul căreia se culeg și se analizează informații, se consultă persoane în vederea conturării situației decizionale. În esență, procesul decizional constă dintr-un ansamblu de etape prin intermediul cărora se pregătește, se adoptă, se aplică și se evaluează decizia managerială. Deci, procesul decizional este totalitatea procedurilor utilizate de decident pentru soluționarea problemei și are durată lungă [3, p.67]. În acest context, un proces decizional ar avea următoarele *caracteristici*: decidentul poate fi unul sau mai multe persoane care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă dintre variantele posibile; criteriile decizionale sunt determinate de către manager, cu ajutorul lor se selectează anumite aspecte ale realității în cadrul procesului decizional; obiectivele decizionale sunt condiționate de nivelurile criteriilor decizionale, care se pot realiza prin aplicarea variantelor decizionale în condiții obiective; mediul în care se ia decizia este format dintr-un ansamblu de condiții psihopedagogice interne și externe ale instituției, care sunt influențate și influențează decizia; iar consecințele, ca element al procesului decizional, cuprind ansamblul rezultatelor ce se obțin conform criteriilor și condițiilor prin aplicarea variantei selectate pentru luarea deciziei. În baza studiului efectuat, s-au analizat diferite modele de luare a deciziei conform următorului algoritm: analiza modelului: prin ce este bun, ce etape include, ce etape nu are în componența sa; compararea cu alte modele: asemănări, deosebiri; concluzii și recomandări.

Unul dintre modelele de luare a deciziei este modelul dinamic al profesorului *William Morris* (fig.1) [1, p.213-216].

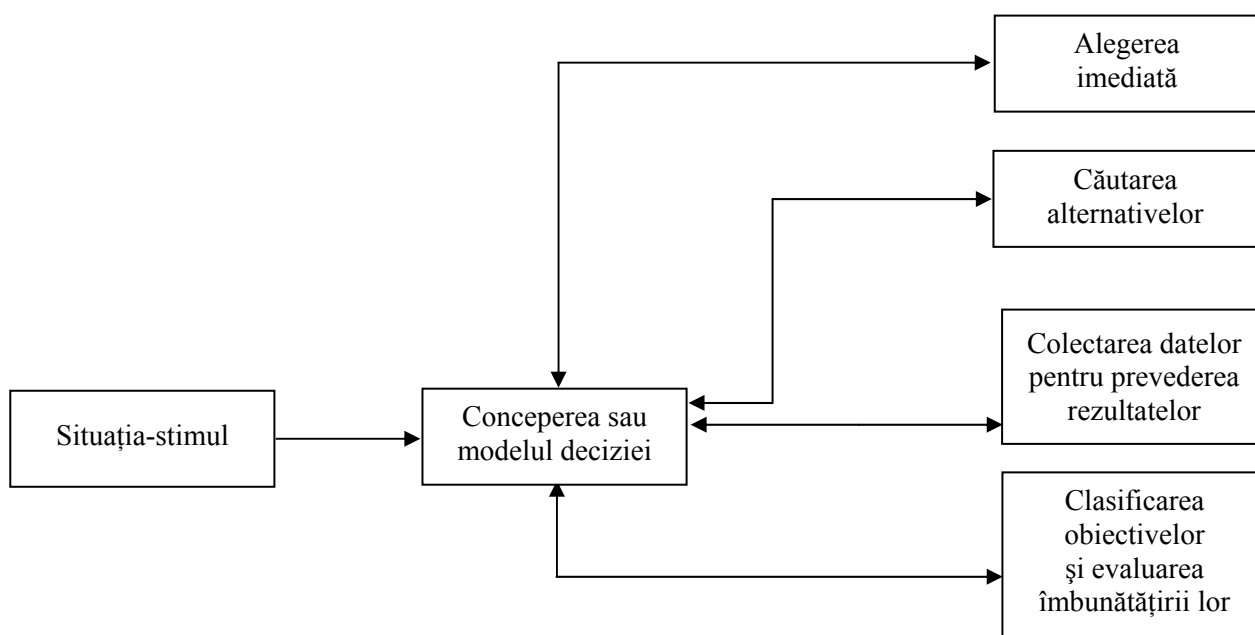


Fig.1. Modelul lui Morris.

Acest model este indicat, deoarece el include următoarele etape ale procesului decizional: alegerea imediată a variantei de decizie, căutarea variantelor alternative, colectarea informației pentru a prevedea rezultatele, clasificarea obiectivelor și evaluarea îmbunătățirii lor, situații-stimul. Atestăm că acest model este incomplet, în el lipsesc unele etape importante ale procesului decizional cum ar fi: formularea problemei, stabilirea criteriilor decizionale, aplicarea deciziei, evaluarea rezultatelor și analiza rezultatelor, rezultatele se prevăd doar la începutul procesului, etapele postdecizie care servesc la evidența perfecționării activității dintr-o instituție. Etapele stabilite în acest model nu respectă principiul consecutivității pentru a fi aplicat în practica educațională. Modelul se deosebește de altele prin faptul că el prevede situații-stimul în activitate și evaluarea îmbunătățirii obiectivelor și este asemănător cu modelul autorilor Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu prin faptul că și acesta prevede situații de stimulare. În consecință, modelul nu poate fi recomandat pentru aplicare în domeniul învățământului.

Un alt model decizional este conceput de *Ovidiu Nicolescu* și *Ion Verboncu* (fig.2) [1, p.214].

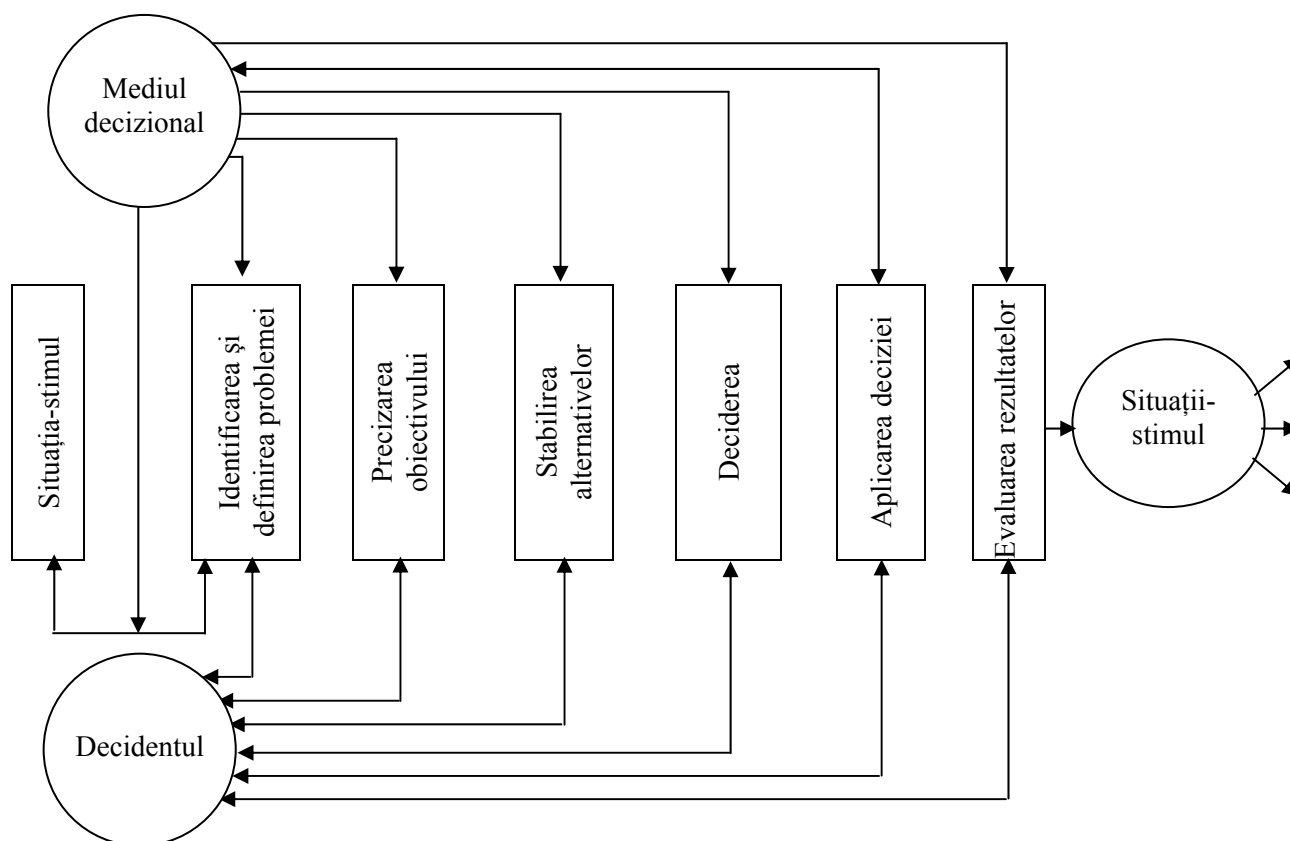


Fig.2. Modelul decizional al savanților Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu

Prezentul model este structurat în șase etape și este unul dinamic, conceput pentru procesul decizional strategic. Este indicat pentru acei manageri, care evită deficiențele. Aici se evidențiază o serie de elemente-cheie ale procesului rațional de decidere strategică, oferă o imagine încheată asupra ansamblului procesului decizional, asupra principalelor elemente și etape componente, precum și asupra corelației dintre ele. În model lipsesc două etape importante: stabilirea criteriilor de evaluare și analiza rezultatului scontat, precum și măsuri corective după caz. Acest model poate fi folosit în formarea și perfecționarea managerilor, devenind un instrument practic de management ce poate fi utilizat în problema de luare a unor decizii și este indicat pentru conducătorii întreprinderilor.

Un alt model este *Sistemul Beta*, elaborat de *Revans*, în care sunt descriși 5 pași – acțiuni concrete ale procesului decizional.

1. Prospectarea – colectarea informațiilor;
2. Decizia – selectarea informației care ar putea oferi cea mai bună soluție;
3. Acțiunea – implementarea deciziei (testul, experimentul, proba);
4. Evaluarea sau auditul – verificarea efectului;
5. Concluzia (învățare sau rezultat) – confirmarea acțiunii sau modificarea, sau abandonarea abordării și căutarea unor noi decizii.

În pasul întâi, *prospectarea*, se verifică viziunea pe care managerii o au asupra unei probleme sau sarcini; se verifică versiunea pe care managerii o au asupra unui puzzle sau unei dificultăți. În pasul al doilea, numit *decizie*, se colectează informația disponibilă, se consultă cu cei implicați în procesul de luare a deciziei, se identifică toate nevoile care trebuie satisfăcute. Următorul pas este numit *acțiune* în care se înscriu toate variantele de acțiune, se identifică variantele optime, se consultă din nou cu cei afectați înainte de a acționa. Un alt pas din acest model este *evaluarea* sau *revizuirea*, în care se informează toți participanții la procesul decizional și se implementează opțiunea finală, apoi se verifică (evaluează) dacă rezultatul răspunde și acoperă nevoile. În cazul când varianta nu oferă rezultatul scontat, aceasta se modifică și se corectează. În ultimul pas are loc *învățarea*, în care se solicită reacții din partea colegilor și se învață din experiența lor.

Urmărind acest model, se atestă că este avantajos prin faptul că include 5 etape foarte importante din cadrul procesului decizional, totodată, având și lacune pentru a fi aplicat în domeniul învățământului, deoarece nu prevede obiectivele și criteriile de decizie, precum și variantele alternative de decizie. Analog cu modelele studiate anterior, acesta include colectarea de informații, selectarea celei mai bune soluții, aplicarea deciziei, verificarea efectului. Se deosebește de altele, deoarece în acest model apare analiza rezultatului: confirmarea acțiunii sau modificarea, sau abandonarea abordării și căutarea unor noi decizii. Din aceste considerente nu poate fi recomandat pentru implementare în domeniu.

În modelul propus de savantul *Simon* (fig.3) [5, p.58-64], fiecare fază a procesului de elaborare a deciziei trebuie tratată ca un proces decizional distinct.

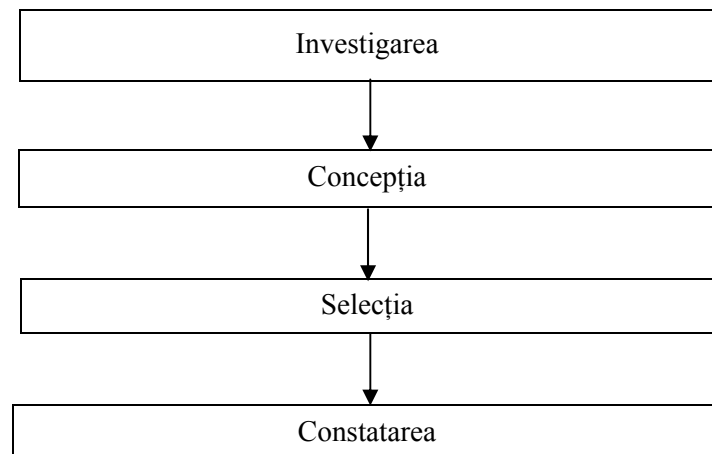


Fig.3. Modelul savantului Simon.

Modelul lui H. Simon este foarte succint, conține etape bine reliefate, consecutive în aplicare, dar este incomplet pentru a fi utilizat în domeniul educațional. În model lipsesc criteriile de decizie, variantele de alternativă, analiza rezultatului, dar se aseamănă cu modelele de mai sus prin faptul că el cuprinde colectarea informației, formularea problemei, obiectivele, alegerea variantei optime, rezultatul deciziei. Însă se deosebește de altele prin faptul că nu prevede alte variante în cadrul procesului decizional, analog cu modelul lui O. Nicolescu și I. Verboncu. Nici acesta nu este recomandat pentru procesul decizional din școli.

Modelul elaborat de *Ioan Jinga* (fig.4) [4, p.53], schematic poate fi redat astfel:

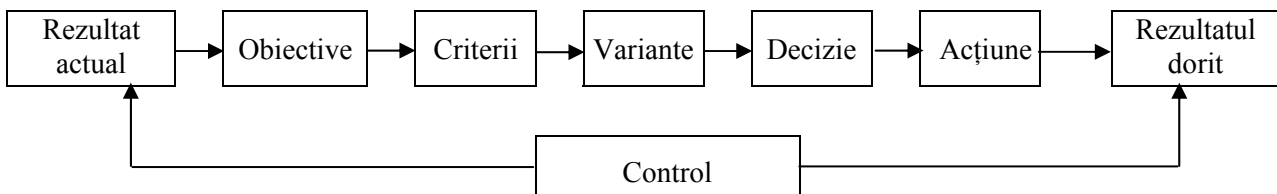


Fig.4. Modelul elaborat de Ioan Jinga.

În comparație cu modelele menționate anterior, acesta s-ar părea că este mai reușit. Analizând minuțios ansamblul de etape ale procesului decizional, atestăm că modelul propus de I. Jinga parcurge șapte etape consecutive, corecte și indicate de urmat. În acest model s-a ajuns la rezultat și atât. Însă lipsește evaluarea și analiza deciziei aplicate – etapele postdecizie, necesare pentru a urmări evoluția procesului din cadrul instituției. Cu aceste completări se recomandă a fi utilizat în procesul decizional din instituțiile de învățământ.

Un alt model este elaborat de învățații autohtoni (Gh.Rudic, N.Bucun ș.a.). Schematic poate fi redat în felul următor (fig.5):

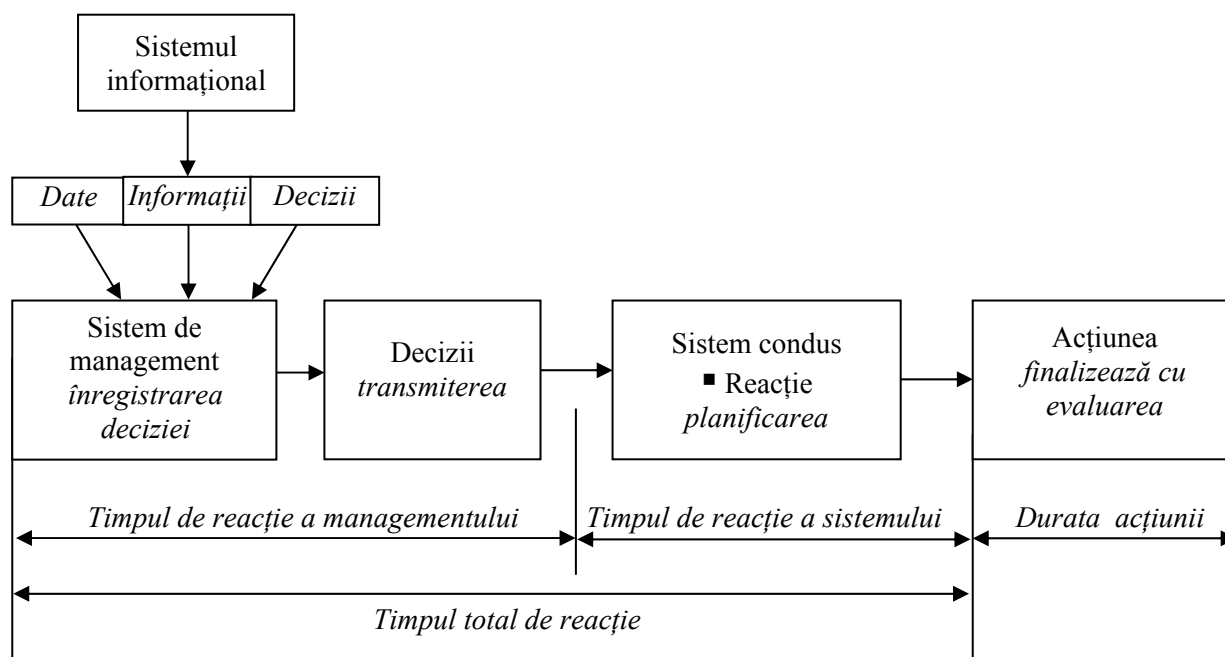


Fig.5. Modelul învățaților din Republica Moldova.

Un proces tipic de luare a deciziei este redat de învățații ruși V.A. Abciuk și V.A. Bunkin, care includ următoarele etape ale procesului decizional: analiza situației problematice în scopul stabilirii variantelor de rezolvare a problemei; pregătirea și fundamentarea deciziei manageriale; organizarea și coordonarea activității colectivului în vederea implementării deciziei; nota rezultatelor deciziei implementate și generalizarea experienței acumulate [6, p.21]. O decizie începe cu stabilirea obiectivelor, apoi se analizează izvorul de informație. În ultima etapă a procesului de luare a deciziei are loc confruntarea importanței eficienței căii conduitei optime cu nivelul eficienței necesar. Dacă rezultatul confruntării este satisfăcător, atunci linia conduitei este supusă modificării respective cu scopul evidențierii factorilor care nu se supun procedurii (factorii psihologici, morali etc.), cât și permiterea unor limite. Aceasta și este decizia. Precum orice model nu poate întruni un șir de factori psihologici, morali, legislativi, decizia finală – prelucrarea informației în echipă – are loc pe cale neformală. Aici se ia în considerație rezultatul optimizării subiective (formale), dar și intuiția managerului, bazată pe cunoștințele sale, pe experiența acumulată (individuală și colectivă). La formularea deciziei se iau în considerație următoarele momente: însușirile personale ale deciziei luate, nivelul dezvoltării colectivului, capacitatea colectivului la acceptarea obiectivelor care urmează a fi realizate, calitățile individuale ale executanților, dorința profesorilor de a îndeplini sarcinile, nivelul autoorganizării colectivului, starea legislativ-administrativă a managerului. În puterea caracterului subiectiv al procesului de luare a deciziei nu este posibilă stabilirea pentru el a unor reguli unitare stricte. Un rol important aici are experiența practică, capacitatea de a intui mersul evenimentelor. Aici se impune următoarea întrebare: Cum să luăm o decizie planificată? Autorii argumentează că de corectitudinea deciziei planificate în mare măsură depinde succesul întregii activități a instituției. Un plan optimal și este decizia planificată. În cadrul prelucrării deciziei se aplică o tehnologie aparte. Modelele de decizie pot fi deosebite după următoarele semne: scop, funcțiile manageriale, etapele manageriale, metode matematice. Modelele servesc la proiectarea calendaristică care prevăd activitățile instituției. Ele sunt orientate spre activități didactice concrete și, de regulă, trebuie să asigure obținerea rezultatelor în aspect cifric. În funcție de etapa managerială, modelele pot fi informaționale, programate și matematice. Ele sunt aplicate la anumite etape de prelucrare a informației. În funcție de selectarea și aplicarea metodei matematice, modelele se împart în cinci grupuri mari: extreme, planificate, probabilistice, statistice și teoretice. [6, p.42]. Aceste modele sunt concepute în baza modelelor de prelucrare a informației – metode de cercetare ale procesului decizional. În școală deciziile sunt cele mai încărcate de subiectivism, deoarece ele includ factorul uman și tocmai de aceea acest model nu poate fi aplicat pe deplin în domeniul învățământului.

Au fost analizate șapte modele de luare a deciziei care sunt redate în tabelul 1.

Tabelul 1

## Modele de luare a deciziei care au fost studiate și analizate

Nr. crt.	Etape Modele	Etapile procesului decizional								Alte etape	
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
1	Modelul dinamic <i>Morris</i>	-	+	-	+	+	-	-	-	Situații – stimul	Evaluarea îmbunătățirii obiectivelor
2	Modelul strategic normativ <i>Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu</i>	+	+	-	+	+	+	+	-	Situații – stimul	-
3	Sistemul Beta al lui <i>Revans</i>	+	-	-	-	+	+	+	+	Colectarea inform.	-
4	Modelul lui <i>H. Simon</i>	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-
5	Modelul lui <i>Ioan Jinga</i>	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
6	Modelul <i>învățaților autohtoni</i>	+	-	-	-	+	+	+	+	-	-
7	Modelul lui V.A. Abciuk și V.A. Bunkin	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-

Legendă: + prezent; - lipsă

Etapa I – Formularea problemei

Etapa II - Stabilirea obiectivelor

Etapa III - Stabilirea criteriilor

Etapa IV - Elaborarea variantelor alternative

Etapa V - Alegerea variantei optime

Etapa VI – Aplicarea deciziei

Etapa VII - Evaluarea rezultatelor

Etapa VIII – Analiză (rezultatul scontat sau  
măsuri corective)

În baza datelor expuse în tabel, conchidem că toate cele șapte modele includ etape importante, dar sunt incomplete pentru a fi aplicate în domeniul educațional. Din practică cunoaștem că în instituția de învățământ, deciziile nu pot fi evitate și menționăm că o bună parte din timpul activităților de management se referă la luarea deciziilor. Ea apare ca un moment distinct al conducerii, îndeosebi când se iau hotărâri pentru îmbunătățirea predării disciplinei în școală, sporirea nivelului de pregătire profesională etc. În școală deciziile pot fi luate nu numai de către manager sau un grup de lucru, dar și de fiecare profesor care este pus în rol de a lua decizii zilnic. Chiar dacă acestea sunt neesențiale sau de rutină, ele pot afecta elevii în mod direct sau indirect. Obligațiunea managerului în luarea deciziilor este de a fi cât mai precaut, pentru că ele pot afecta elevii pe un termen mediu și lung. În acest caz, directorii trebuie să facă deducții, să înțeleagă relația cauză–efect, să formuleze ipoteze de lucru, să analizeze problemele pornind de la premise diferite. În stabilirea alternativelor la decizie, chiar dacă decizia este una de rutină, trebuie să fie luate în considerație și valorile etice. În același timp, este necesar să se țină cont atât de opiniile și drepturile celor implicați sau a celor asupra cărora se va reflecta decizia, cât și de valorile etice și morale în care cred toți membrii organizației școlare.

În activitatea practică de luare a deciziilor esențial este realizarea obiectivului. În final soluția aleasă numită *decizie* este reținută pentru a fi pusă în aplicare. Nu putem spune dacă soluția aleasă este cea mai bună sau nu este bună, dar o soluție, un mod de soluționare a problemei există întotdeauna. Un rol important care generează situațiile decizionale pentru manageri îl au factorii interni și externi. Tocmai de aceea ei sunt obligați să le facă față, ținând cont de anumite elemente cum ar fi: determinarea obiectivelor, a performanțelor, analiza factorilor de influență asupra performanțelor decizionale; identificarea problemei de soluționat; stabilirea criteriilor de decizie; elaborarea deciziei. Cine poate fi în rol de decident? Decident poate fi o persoană (directorul) reprezentant al instituției sau un grup de persoane (consiliul de administrație, comitetele de părinți, comisiile de lucru), care are ca obiectiv alegerea liniei de acțiune, devenind responsabil de punerea în practică a deciziei luate și a consecințelor ei.

În baza studierii modelelor anterioare de luare a deciziei, se observă că ele includ etape importante, dar sunt incomplete, de aceea s-a elaborat un model de a lua decizii care este componenta de bază a conceptului pedagogic.

Pentru început ne-am propus ca modelul să fie capabil a răspunde la următoarele întrebări: *Cui va servi acest model? Care vor fi categoriile de beneficiari ai modelului pe care îl propunem? Va satisface acest model cerințele și necesitățile unei decizii eficiente luate în instituția de învățământ?*

În continuare redăm schema modelului de luare a deciziei. Schema include toate aspectele luării unei decizii.

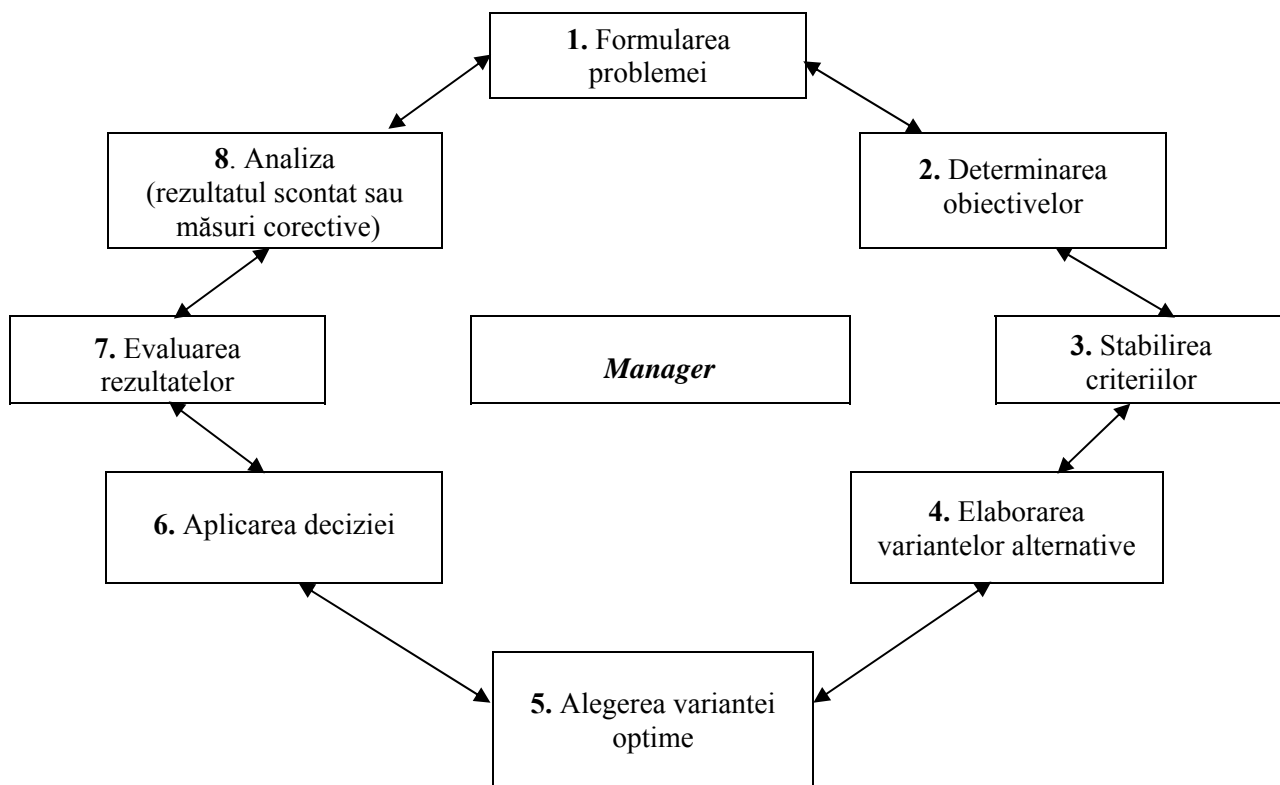


Fig.6. Modelul elaborat de luare a deciziei.

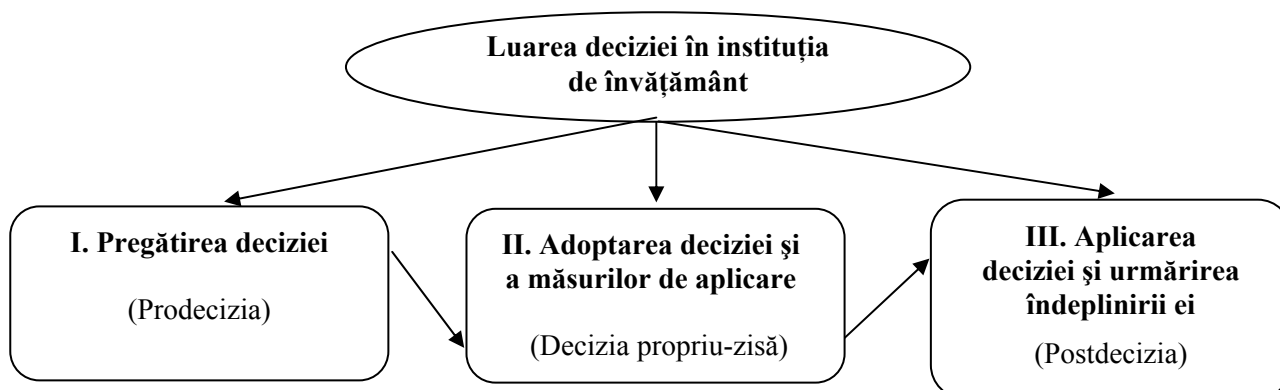


Fig.7. Model de luare a deciziei (restructurat).

Acest model va fi util în primul rând managerului școlar. Evident, că ar satisface necesitățile diferitelor categorii de beneficiari, care urmează să ia o decizie de calitate, a celor care doresc să ajungă neapărat la un rezultat eficient, inclusiv profesorilor, părinților și persoanelor interesate în problema decizională. Conform acestui model, pentru a ajunge la rezultatul scontat, este important să parcurgem toate etapele procesului de

decizie. Ele sunt eșalonate logic, în ordine consecutivă, prin conexiune inversă: formularea problemei, determinarea obiectivelor, stabilirea criteriilor, elaborarea variantelor alternative, alegerea variantei optimale, aplicarea deciziei, analiza (rezultate scontate sau aplicarea măsurilor corective) (fig.6). Este important să parcurgem fiecare etapă. În prima etapă *se formulează problema*. Pentru acesta este nevoie de colectarea informațiilor, organizarea informațiilor, identificarea simptomelor (relațiile dintre ele și cauzele posibile), apoi se definește problema. Etapa a doua poate fi definită ca etapă de producere a propunerilor pentru soluții, la care *se stabilesc obiectivele* de decizie. În următoarea etapă *se stabilesc criteriilor* de decizie, se colectează informațiile suplimentare necesare, se reorganizează informațiile, se elaborează lista de alternative. Următoarea etapă prevede planificarea acțiunii, aici *se elaborează variantele alternative* de acțiune, se prevăd consecințele, se verifică propunerile. Managerii evaluează alternativele în baza criteriilor de decizie, selectează soluțiile, iau în considerare impactul soluției. În etapa a cincea *se va alege varianta optimă* de aplicare, se va discuta planul de aplicare. Următoarea etapa proiectează pașii de acțiune, *se aplică decizia*, se monitorizează aplicarea ei, se corectează după necesitate. Apoi urmează *evaluarea rezultatului*. În etapa finală *se analizează eficiența deciziei* luate și implementate. În caz de nereușită se iau măsuri corective după caz. În scopul parcurgerii tuturor etapelor procesului decizional, fără excluderi și întru facilitarea muncii managerului la acest capitol, etapele s-au structurat algoritmic în trei pași esențiali: Pregătirea deciziei (*Prodecizia*), Adoptarea deciziei și a măsurilor de aplicare (*Decizia propriu-zisă*), Aplicarea deciziei și urmărirea îndeplinirii ei (*Postdecizia*) (fig.7).

*Primul pas – Pregătirea deciziei* numit *Prodecizie*, include următoarele etape: identificarea problemelor; colectarea informațiilor; selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor; elaborarea variantelor de acțiune și a proiectelor planurilor de măsuri. *Identificarea problemelor* trebuie să fie dirijată, pentru a stabili obiectivele de perspectivă ale fiecărei etape – an sau semestru școlar, iar drept criteriu de prioritate – ponderea cu care intervin în atingerea obiectivelor. Este necesar ca problemele să se formuleze cât mai clar și precis spre a fi înțelese cât mai bine și soluționate cât mai corect. Enunțul problemei trebuie să cuprindă: obiectivul și diferența dintre rezultatul obținut și cel așteptat. Drept exemplu servește evaluarea sumativă de la finalul semestrului I, realizată la 16 decembrie, anul școlar 2004–2005, a 19 elevi ai clasei a V-a. La evaluare 8 elevi au fost notați insuficient. Problema se analizează în vederea adoptării unei decizii care se poate realiza prin control curent exercitat de director, vicedirectori sau de ceilalți membri ai organului de conducere. Urmează colectarea *informațiilor* necesare pentru stabilirea cauzelor, dimensiunii și implicațiilor problemelor apărute. În situația de față cauzele pot fi: insuficiența pregătirii pentru ore, lipsa aplicării instruirii diferențiate și individuale etc. Cauzele pot ține de personalul didactic, de elevi sau pot fi influențate și de factori externi. În această situație, ele trebuie analizate cantitativ și calitativ. Uneori cauzele pot fi intuite, însă pentru a evita erorile de „diagnostic”, este necesar a se face o verificare logico-teoretică a lor. Unele cauze se pot stabili cu ușurință, iar altele se constată în timp, după investigații complexe și profunde. În astfel de situații se organizează bănci de informații. În astfel de situații este necesară argumentarea, deoarece se lucrează cu oameni, cu caractere și sentimente, cu personalități. În caz de absență a argumentelor, nu vor fi soluționate pe deplin și durabil problememe care apar în proces. Atunci este necesar a perfecționa metodele de colectare și prelucrare a informațiilor necesare adoptării deciziei și a stabili cât mai concret problemele apărute. Procesul de colectare a informațiilor se desfășoară în două direcții principale: de comparare a gradului de dificultate a problemelor de test/examen cu cel al problemelor din manuale; de verificare din ce clase și de la ce profesori provin elevii respectivi. Apoi se analizează comportamentul general al profesorilor și elevilor sub raportul competenței profesionale, atitudinilor pedagogice, sistemului de evaluare – în ceea ce îi privește pe profesori; al capacității de învățare, atitudinii față de învățatură, conștiinței și stabilității – în ceea ce îl privește pe elev. Este necesar a verifica prin teste de nivel gradul de concordanță dintre notele din catalog și nivelul real de cunoștințe și deprinderi al elevilor din clasele profesorilor vizați. Informațiile necesare se obțin prin intermediul directorului, vicedirectorului, diriginților, recurgând la metode cunoscute: observația, asistențe, verificarea documentației școlare, convorbiri, teste. Urmează gruparea informațiilor după criteriul gradului de corelare cu natura abaterii a cărei cauză dorim s-o stabilim, iar în etapa următoare vor fi selectate, analizate și interpretate. Datele obținute vor fi *grupate* pe categorii, după importanța lor pe care o au sau după gradul de corelare cu abaterile analizate. În cadrul grupării se vor lua în seamă rezultatele urmărite, reglementările existente, prioritățile și resursele umane, materialele disponibile, deoarece informațiile și datele vor servi ca bază pentru elaborarea variantelor de acțiune în adoptarea deciziei. Prelucrarea informațiilor se efectuează de către manager individual sau



împreună cu colaboratorii în baza analizei informațiilor disponibile. Pot fi folosite metodele: comparația, analogia, analiza, sinteza, deducția, inducția. După ce datele vor fi prelucrate și interpretate, se vor elabora variantele de acțiune, iar în baza lor se va adopta o decizie. În acest context, un rol important îl au elementele ce caracterizează personalitatea conducătorului: pregătirea politică, profesională, culturală și de management. În continuare, urmează *elaborarea variantelor de acțiune și proiectare a planurilor de măsuri*. Se pot alege între două sau mai multe variante de acțiune. Ele dau posibilitatea managerului să compare avantajele și dezavantajele fiecăreia și s-o aleagă pe cea mai avantajoasă, pentru atingerea obiectivelor propuse.

*Al doilea pas – Adoptarea deciziei și a măsurilor de aplicare* numit *Decizia propriu-zisă*, include răspunderea managerului la întrebările: Ce? Cu ce? Apoi se trece la compararea avantajelor și dezavantajelor, alegând varianta cea mai avantajoasă, care atinge obiectivele în termen scurt și cu resurse minime materiale și umane. Alegerea variantei ține de pregătirea managerului, de intuiția, de experiența lui, de simțul pedagogic. Managerul analizează dezbaterile, argumentează și convinge, urmărește transpunerea în practică a măsurilor stabilite, adoptă noi hotărâri și măsuri pentru realizarea obiectivelor stabilite, valorifică gândirea și experiența colectivului, este un promotor al acestuia.

*Al treilea pas – Aplicarea deciziei și urmărirea îndeplinirii ei*, numit *Postdecizie*, include un șir de activități în următoarea succesiune: comunicarea deciziei, explicarea ei și motivarea personalului, organizarea acțiunii practice, controlul îndeplinirii deciziei, reglarea optimală a acțiunii, adoptarea unor decizii de corectare a deciziei inițiale, evaluarea rezultatelor finale.

În această ordine de idei, se aplică procesul decizional [7, p.56-63].

#### Referințe:

1. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion. Management. - București, 1999.
2. Institutul de Științe ale Educației. Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare.
3. Rudic Gheorghe, Bucun Nicolae. Bazele managementului educațional, modulul I. - Chișinău, 2004.
4. Jînga Ioan. Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional. - București, 1993.
5. Ālikonin B.D. Poniatia kompetentnosti s pozicii razvivaiușcego obucenia. Sovremennîe podhodî c kompetentnostno orientirovannomu obrazovaniiu. - Krasnodar, 2002.
6. Abciuk V.A., Bunkin V.A. Intensifikația prineatia rešenii. Naucino-prakticeskoe posobie dlea rukovoditelea. – Leningrad: Lenizdat, 1987.
7. Coste Valeriu. Management general. - Iași: Universitatea „Al. I. Cuza”, 1993.

Prezentat la 05.02.2010