

Mariana **BARLADEAN**

doctorandă, Universitatea Pedagogică de Stat
Ion Creangă din Chișinău

Vasile **VRÎNCEANU**

dr., gr. manag. sup., gr. did. sup.,
Centrul de Excelență în Energetică și Electronică

Procesul decizional: abordare complexă și situațională

CZU 37.07 | doi.org/10.5281/zenodo.18019493

Rezumat: Implementarea conceptului de complex de luare a deciziilor oferă noi oportunități pentru cercetarea și managementul procesului educațional. Complexitatea presupune un proces argumentat de luare a deciziilor pe piața educației. Un astfel de proces ar trebui să fie bazat pe un set complex de tehnologii și instrumente analitice. Analiza informației prezentate pe site-urile web ale instituțiilor de învățământ din Republica Moldova a arătat că multe dintre acestea se află abia la început de cale privind aplicarea eficientă a luării de decizii. Articolul de față explorează potențialul noilor tehnologii decizionale, cu scopul de a evidenția particularitățile deciziei complexe, de a elucida deficiențele informaționale și dezavantajele abordării curente a designului sistemului informațional decizional și de a propune o serie de recomandări pentru implementarea procesului decizional în managementul educațional și în luarea deciziilor bazate pe date din domeniul respectiv.

Cuvinte-cheie: luarea deciziilor; decizii în timp real, utilizare eficientă de date, proces decizional, decizie managerială, implementarea deciziilor.

Abstract: Implementing the concept of decision-making complex involves enabling new opportunities for the edu-

cational research and management. Complexity implies a reasoned decision-making process in the education market. Such a process should be based on a complex set of technologies and analytical tools. Analysis of the information presented on the websites of educational institutions operating in the educational field of the Republic of Moldova showed that many of them are only at the beginning of the path of effective application of decision-making. This article explores the potential of new decision-making technologies, with the aim of highlighting the peculiarities of complex decision-making, elucidating the information deficiencies and disadvantages of the current approach to the design of the decision-making information system and proposing a series of recommendations for the application of the decision-making process in educational management and in data-based decision-making in the respective field.

Keywords: decision making, real-time decisions, efficient data use, decisional process, managerial decision, decision implementation.

Societatea spre care tindem depinde, într-o măsură considerabilă, de eficiența și eficacitatea acțiunilor educaționale contemporane. Oamenii decid dacă vor efectua acțiuni care vor conduce la atingerea obiectivelor sau nu vor acționa. Calitatea vieții omului este determinată, în mare parte, de deciziile pe care le adoptă [Apud 2].

Analiza literaturii de specialitate ne permite să constatăm că procesul decizional este definit din diferite puncte de vedere: social, psihologic, pedagogic, managerial, dar și din punct de vedere descriptiv și normativ. S. Toma menționează că teoriile descriptive prezintă procesul de luare a deciziilor așa cum este el în realitate, iar abordările normative se referă la felul în care ar trebui să se procedeze pentru a lua decizii eficiente, punându-se accentul pe conceperea de

modele care asigură o bază rațională a procesului decizional strategic [15, p. 23].

Decizia și procesul decizional. Abordarea psihologică a deciziei și a procesului decizional este reprezentată de psihologul american L. Festinger prin teoria disonanței. Conform acesteia, orice acțiune, inclusiv decizia care se ia în prealabil, are la bază perceperea unei discordanțe între starea de fapt și obiectivul pe care și l-a pus decidentul. Din momentul în care decidentul a sesizat disonanța, apare necesitatea de a interveni în evoluția procesului: întâi, să ia o decizie, apoi să acționeze efectiv pentru a înlătura disonanța [9, p. 100]. D. Patrașcu corelează, în acest sens, nevoia luării unei decizii cu existența unei probleme nerezolvate, care poate avea consecințe negative, și propune soluții de rezolvare a acestei probleme [14, p. 134]. După A. Păniș, ”interpretarea pedagogică a procesului decizional implică circumscrierea acestuia unor practici analitice raportate la un spirit valoric evident” [13]. Cu alte cuvinte, autoarea pune în evidență stabilirea semnificației corelațiilor dintre dezvoltarea profesională a decidenților și luarea deciziei și identificarea tangențelor ce pot fi stabilite între ele „din perspectivă factorială” [13, p. 26]. Așadar, procesul decizional este unul complex și multiaspectual și cuprinde stadii (D. Pruitt), faze (O. Niculescu, I. Verboncu), acțiuni, pași (Ch. Thaderore, V. Cojocar), etape (V. Chicu) și verigi (A. Tabachiu).

În acest context, importantă este precizarea dată de O. Niculescu și I. Verboncu: „procesul decizional cere un anumit consum de timp, pe parcursul căruia se culege și se analizează o anumită cantitate de informații; el este un ansamblu de faze prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială” [11]. Succesiunea etapelor/pașilor procesului decizional nu trebuie înțeleasă rigid, însă eficiența deciziei depinde de calitatea rezultatului obținut în urma fiecărei etape.

O decizie trebuie luată în cazul când: există o discrepanță între rezultatele dorite și situația actuală, decidentul este conștient de această discrepanță, este motivat să ia decizia și dispune de resursele necesare.

Procesul decizional poate fi reprezentat schematic astfel:

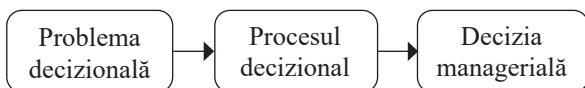


Figura 1. Procesul decizional: plan general

Componentele umane și informațional-decizionale ale procesului decizional sunt: decidentul, obiectivele decizionale, variantele decizionale, criteriile decizionale, mediul ambiant decizional, consecințele decizionale.

Eficiența procesului decizional este condiționată de parcurgerea progresivă a mai multor etape, dispuse în următoarea succesiune logică:

- **Etapa de informare** (colectarea datelor pentru clarificarea problemei decizionale): *ce știm?, ce ar trebui să mai știm?, unde putem găsi ceea ce vrem să știm?, cum putem obține informație relevantă?* (referitor la obiectivele fixate);
- **Etapa de analiză a informației și de formulare a problemei decizionale:** *ce constituie obiectul deciziei?, când, unde și cum se manifestă problema constatată?, ce resurse există pentru soluționarea problemei (de timp, umane, financiare, materiale, informaționale)?, problema definită este clar și concis formulată (aceasta nu reprezintă un simptom, o constatare, o soluție)?, este importantă soluționarea problemei?*;
- **Etapa de comunicare:** *cine trebuie informat?, cum?, când?, cine trebuie să participe la luarea deciziei?*;
- **Etapa de stabilire a variantelor decizionale:** *care este gradul de noutate a problemei?, ce ar trebui să facem?, ce putem face?, mai există variante alternative de decizie?, ce este important?, în baza cărui principiu, sistem de criterii vom evalua variantele decizionale?, care pot fi consecințele directe și indirecte, de scurtă și de lungă durată, ale fiecărei variante decizionale?*;
- **Etapa de luare a deciziei:** *care trebuie să fie forma deciziei? ce marjă de eroare există? ce vom face în caz de eșec?*;
- **Etapa de comunicare a deciziei:** *care sunt persoanele care trebuie informate despre decizia adoptată?, cine implementează decizia?, cum o implementează?, cât timp se va oferi pentru implementarea deciziei?, cum informăm executanții despre decizia adoptată (am ales cea mai scurtă cale de transmitere a informației, cea mai optimă)?, cum motivăm executanții?, cum constatăm corectitudinea înțelegerii sensului și a importanței deciziei de către executanții acesteia?*;
- **Etapa de implementare a deciziei:** *cum transformăm decizia în acțiune?, care este programul de aplicare a deciziei?, cum putem facilita aplicarea deciziei?, cum monitorizăm implementarea deciziei?, la ce etape vom face verificări?, în baza căror indicatori se va verifica implementarea deciziei?, ce rectificări pot fi admise pe parcursul implementării?, cum vom evalua procesul de implementare a deciziei?*;
- **Evaluarea rezultatelor deciziei:** *care este gradul de eficiență și eficacitate a deciziei aplicate? (cum a soluționat problema?, cum putem ulterior eficientiza procesul de luare a deciziilor?, cum putem eficientiza procesul de implementare și monitorizare a implementării deciziei?* [Apud 5].

Procesul decizional nu este scutit de erori. De regulă,

acestea reprezintă consecința următoarelor blocaje: o slabă identificare a problemelor decizionale – descrierea superficială a problemei fără stabilirea datelor relevante; viziune de tunel – o perspectivă restrânsă în fazele de creație și de explorare a procesului de luare a deciziei; incapacitatea de a stăpâni complexitatea – incapacitatea de a folosi mai multe tipuri de informații simultan; indisciplina intelectuală – incapacitatea de a impune un proces de gândire logic și metodic; lipsa creativității – imposibilitatea de a crea noi perspective și opțiuni, deși anumite etape în rezolvarea problemelor necesită idei și soluții noi; analiza superficială a cauzelor – eșec în evaluarea detaliată a punctelor forte și a punctelor slabe ale fiecărei alternative; lipsa standardelor – abordarea nu folosește standarde sau aceste standarde nu sunt acceptate în mod general; nehotărâre – evitarea exprimării unei poziții ferme; o dimensionare greșită a soluțiilor – deși sunt formulate corect, ele sunt inadecvate problemei reale [9]. Decidentul urmează să evite apariția blocajelor enumerate și să diminueze influența acestora asupra procesului decizional [3, pp. 316-318].

În această linie logică a etapelor procesului de luare a deciziilor, alegerea variantei optime și adoptarea deciziei sunt esențiale. Acest punct de vedere îl susțin mai mulți cercetători: I. Alecu, E. Mihuleac, V. Cojocaru, A. Paniș. În viziunea lui I. Alecu, procesul de decizie implică aprecierea fiecărei situații prin prisma *soluție-consecință*: „dacă se va aplica soluția A, se va obține rezultatul B” [1]. E. Mihuleac și A. Paniș pun un accent deosebit, în alegerea variantei optime a deciziei, pe identificarea criteriilor de selecție a acestei variante, care va deveni decizie cu noi valori. La această etapă, este crucială abilitatea managerului de a alege, de a judeca critic, analitic, de a manifesta creativitate și a-și valorifica experiența profesională.

În cazul comparării alternativelor, se va ține cont de cadrul valoric, interese, experiențe, dar și de capacitatea de a modifica și combina alternativele [10, p. 35]. Decidenții pot alege cea mai avantajoasă soluție numai după ce examinează foarte atent fiecare alternativă, conform algoritmului: enumerarea, cât mai corectă, a efectelor potențiale ale fiecărei alternative, de parcă alternativa ar fi fost deja aleasă și implementată; estimarea probabilității apariției fiecărui efect; compararea alternativelor probabile pe baza efectului estimat, ponderat cu probabilitatea sa de apariție, decidenții păstrând în centrul atenției obiectivele personale.

Analiza condițiilor în care se iau deciziile denotă că, datorită schimbării permanente a acestora, consecințele viitoare ale deciziilor implementate nu sunt perfect predictibile. În general, există trei situații, care diferă în funcție de gradul în care poate fi prevăzut rezultatul unei decizii:

- situația de certitudine completă, care se manifestă atunci când decidenții cunosc cu exactitate care

vor fi rezultatele fiecărei alternative, le compară și aleg varianta cea mai convenabilă;

- situația de incertitudine, care se manifestă atunci când decidenții nu au nicio idee despre rezultatele posibile ale variantelor decizionale luate în calcul. În condiții de incertitudine completă, decidenții nu se bazează pe date statistice care să le permită să facă proiecții pentru viitor și descoperă că luarea unor decizii importante se axează doar pe intuiție;
- situația de risc, care se plasează pe o poziție intermediară, între celelalte două. În acest caz, decidenții dispun de anume informații, dar nu pot anticipa cu precizie rezultatele variantelor analizate [13, p. 30].

O dimensiune importantă a procesului decizional ține de implementarea deciziei și de evaluarea rezultatelor obținute. Mulți cred că, odată luată decizia, nu mai trebuie să se preocupe să o implementeze, ceea ce este greșit. Primul lucru pe care trebuie să-l facă liderul este să se asigure că persoanele care vor fi afectate de decizia luată sunt la curent cu ea. Succesul implementării deciziei depinde, în mare, de poziția directorului în instituția de învățământ: de respectul de care se bucură din partea subordonaților. Câteodată, reacția la decizie poate fi negativă. Atunci directorul poate încerca să convingă colectivul, să-i schimbe atitudinea. Dacă s-a ajuns la nevoia de schimbare a atitudinii, se va ține seama de următoarele aspecte: starea emoțională a celor afectați de decizie față de cel ce ia decizia; incompetența celui ce ia decizia; înțelegerea, posibil greșită, de către persoana care a luat decizia și conflictul apărut; perceperea deciziei ca o armă îndreptată împotriva unei persoane concrete.

Dacă se constată o astfel de rezistență, trebuie realizată o diagnoză completă, chiar și pentru cele mai neînsemnate motive, la prima vedere – neesențiale. Evident, în cazul unor divergențe între obiectivul propus și cel atins, se întreprind măsuri de corecție. Așadar, pregătirea sau elaborarea deciziei este un proces foarte complex, care integrează toate atributele conducerii, competențele acesteia, relațiile manageriale etc.

Evaluarea rezultatelor obținute încheie procesul decizional. La această etapă, se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, influența factorilor aleatorii asupra rezultatelor preconizate. În continuare se analizează critic modul de desfășurare a etapelor și a fazelor procesului decizional, efectuându-se intervenții de corectare, dacă acestea se impun (decizii de corecție), și se formulează concluzii privind perfecționarea metodelor folosite, în scopul îmbunătățirii activității în următorul proces decizional.

La elaborarea deciziilor strategice și tactice, este necesar ca procesul decizional să se desfășoare în tota-

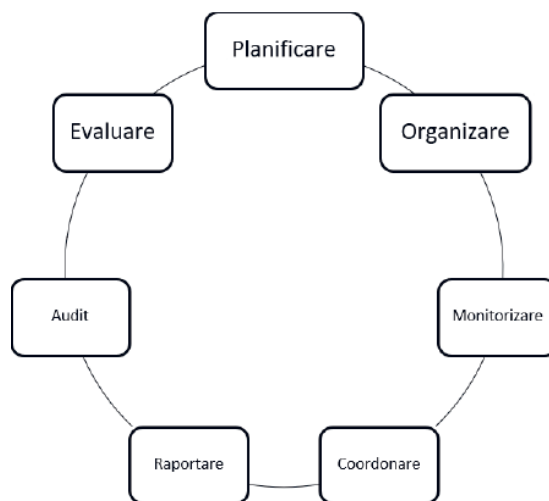
litatea sa, respectând anumite criterii și reguli, în funcție de tipurile de probleme, pentru că orice eroare neeliminată poate antrena un consum nejustificat de resurse sau poate conduce la nerealizarea obiectivului propus.

Între etapele și fazele procesului decizional există o serie de conexiuni, care, în anumite situații, pot determina reexaminarea problemei, fie parțial, fie integral. Delimitarea etapelor și fazelor pentru fiecare problemă în parte depinde, în mare măsură, de competența decidentului.

Aplicarea deciziei sau transformarea deciziei adoptate într-un program de acțiune presupune anumite operații: responsabilizarea cadrului didactic în aplicarea deciziei; operaționalizarea alternativei propuse prin analiza operațiilor de punere în acțiune a condițiilor și a mijloacelor de realizare; estimarea valorii operaționale a acțiunii și aprecierea capacității de a o realiza cu ajutorul mijloacelor și condițiilor disponibile; realizarea efectivă a programului de acțiune stabilit, precizează D. Patrașcu [14, p. 382]. În plus, afirmă cercetătorul, implementarea deciziei reclamă o analiză a rezultatelor, ca finalitate a unei etape de activitate. Datele obținute permit să fie optimizată procedura adaptării și aplicării de noi decizii.

Figura 2. Consecutivitatea implementării deciziei [Apud 5]

Consecutivitatea implementării deciziei prevede, în opinia lui V. Cojocar, următorii pași: planificarea; organizarea; selectarea personalului care va monitoriza executarea deciziei; coordonarea; raportarea; auditul, evidența și controlul; evaluarea [5, p. 101]. Așadar, conținutul și complexitatea procesului decizional sunt determinate de context, de gravitatea problemei, de experiența decidentului, inclusiv de valorile personale, modul de gândire, stilul de a lua decizii. A. Paniș afirmă: „Găsirea celor mai adecvate răspunsuri prevede utilizarea unui fond de informații și a unui instrumentar științific de lucru capabil să considere numeroasele dificultăți posibile. Cu ajutorul acestui instrumentar se impune, de exemplu, ca unui obiectiv să i se dea o formulare cât mai precisă, iar performanța să fie evidentă. Luarea deciziei urmărește soluționarea unor probleme referitoare la desfășurarea eficientă a acțiunilor de dezvoltare profesională, în care există, sub o formă sau alta, o situație-stimul. Fiecare pas decizional este rodul participării profesorului în circumstanțele educaționale așa cum le percepe el. Între centrul de luare a deciziei și fiecare etapă a procesului decizional se stabilește o relație bilaterală, nemijlocită” [13, p. 33].



În concluzie: Dintr-o perspectivă dominant normativă și socioatitudinală, procesul decizional reprezintă o activitate complexă, orientată spre conducerea subalternilor în vederea realizării obiectivelor educaționale, stabilite prin examinarea relațiilor dintre comportamentul managerului/profesorului și atitudinea manifestată față de subiecți. Obiectivele se stabilesc pe termen scurt, mediu și lung.

Decizia profesională este o achiziție necesară unei profesii/grup de profesii înrudite, manifestată și dezvoltată în cadrul profesional/managerial. Ca și orice alt tip de decizie, aceasta nu reprezintă un produs finit, ci o valoare personală dinamică, cu prelungire ulterioară, în stare să treacă la un nivel superior de formare.

Toate etapele procesului decizional sunt relevante. De exemplu, etapa de informare asigură un cadru obiectiv al stării problemei de soluționat, iar etapa de analiză a informației presupune formularea clară a problemei și stabilirea alternativelor decizionale. Respectarea tuturor etapelor procesului decizional asigură eficiența deciziei luate.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Alecu I. Management în agricultură. București: CERES, 1991. 352 p.
2. Chicu V. Metodologia luării deciziilor în cadrul educațional. În: Guțu VI. (coord.). Management educațional. Ghid metodic. Chișinău: CEP USM, 2013. 533 p.
3. Cojocar V. Diagnosticarea pedagogică din perspectiva calității educației. Chișinău: s.l. [Tipografia Centrală], 2011.
4. Cojocar V. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 336 p.
5. Cojocar V. Gh., Juc N. Impactul deciziei în dezvoltarea școlii. Chișinău: s.l. [Tipografia Centrală], 2018. 165 p.
6. Gaindric C. Luarea deciziilor. Metode și tehnologii. Chișinău: Știința, 1998. 164 p.
7. Guțu VI. Andragogie. Chișinău: CEP USM, 2023. 280 p.

8. Guțu Vl. Șevciuc M. Managementul strategic și operațional în cadrul învățământului general. În: Guțu Vl. et al. Management educațional. Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, pp. 60-77.
9. Iosifescu Ș. Elemente de management strategic și de proiectare. În: Nedelcu A., Palade E., Iosifescu Ș. Management instituțional și de proiect. București: Educația 2000+, 2009.
10. Mihuleac E. Bazele managementului. București: Romfel, 1993. 368 p.
11. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008. 415 p.
12. Paniș A. Demarcații terminologice între decizie și deciziune. În: Univers Pedagogic, nr. 2, 2009, pp. 7-14.
13. Paniș A. Deciziunea managerială în profesionalizarea cadrului didactic. Chișinău: Print-Caro, 2010. 145 p.
14. Patrașcu D., Ursu A., Jinga I. Managementul educațional preuniversitar. Chișinău: ARC, 1997. 384 p.
15. Toma S. Deciziile procesului ca decizii de conducere. În: Revista de pedagogie, nr. 2-3, 1992.