

ABILITATEA DECIZIONALĂ A MANAGERILOR SISTEMULUI EDUCAȚIONAL  
PREUNIVERSITAR AL REPUBLICII MOLDOVA

DECISION-MAKING ABILITY OF MANAGERS OF THE PRE-UNIVERSITY  
EDUCATION SYSTEM OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

**GRIBINCEA Tatiana**

*Universitatea de Studii Politice și Economice Europene Constantin Stere*

*Doctor, MOLDOVA*

*E-mail: [tgribincea04@gmail.com](mailto:tgribincea04@gmail.com)*

*ORCID iD: 0000-0002-0460-3146*

**CZU: 37.07**

**DOI: 10.46727/c.cv-2023.p248-257**

***Rezumat***

Este cunoscut faptul că implicarea actanților educaționali în luarea deciziilor ameliorează calitatea procesului educațional și crește gradul de conformitate al acestuia cu cerințele pieții la ziua de azi, totodată promovează o mai mare încredere a publicului social față de politica instituțională. În această ordine de idei, impactul potențial al deciziilor administrative în rezolvarea problemelor, în condițiile speciale create de pandemia COVID-19 și războiul de la granița țării, este cel ce va dicta comportamentul și direcțiile ulterioare de orientare a managementului educațional preuniversitar.

Am conceput această analiză pentru a identifica interacțiunea dintre trăsăturile de comportament rațional sau irațional ale cadrelor de conducere și abilitățile lor decizionale. Or, această interacțiune va calibra, pe viitor, anumite instrumente de aplicare, asupra formării competențelor manageriale, conform celor șase domenii prioritare standardizate: viziune, strategii, resurse umane, resurse financiare și materiale, structuri și proceduri, comunitate și parteneriate.

Metodele de cercetare se bazează pe experimentul empiric și anume pe constatare prin aplicarea chestionarului diferențiat respondenților, care sunt subiecți ai sistemului educațional preuniversitar. Dovezile empirice sunt analizate cantitativ și calitativ.

***Cuvinte-cheie:*** *abilitate decizională, comportament irațional, comportament rațional, decizie, manageri, subordonați.*

**Abstract**

It is known that the involvement of educational actors in decision-making improves the quality of the educational process and increases its compliance with market requirements today while promoting greater public confidence in institutional policy. In this sense, the potential impact of administrative decisions in solving problems, in the special conditions created by the COVID-19 pandemic and the war on the border, is what will dictate the behavior and subsequent directions of pre-university education management.

We designed this analysis to identify the interaction between the rational or irrational behavioral traits of executives and their decision-making skills. However, this interaction will calibrate, in the future, certain application tools on the formation of managerial skills, according to the six standardized priority areas: vision, strategies, human resources, financial and material resources, structures and procedures, community and partnerships.

The research methods are based on the empirical experiment, namely on the findings by applying the differentiated questionnaire to the respondents, who are subjects of the pre-university education system. Empirical evidence is analyzed quantitatively and qualitatively.

**Keywords:** *decision-making ability, irrational behavior, rational behavior, decision-making, managers, subordinates.*

### Introducere

**Actualitatea cercetării:** Luarea deciziilor este una dintre abilitățile elementare ale oricărei persoane aflate într-o poziție de conducere. Decizia este forma cea mai importantă de exprimare a managementului: în ultimă instanță, conducerea se regăsește concretizată în hotărârile cu privire la domeniul condus, inclusiv cel educațional. Orice activitate managerială presupune, înainte de toate, capacitatea acestora de a analiza și evalua soluțiile alternative în vederea adoptării deciziei optime. Asigurarea calității actului educațional, valorificarea resurselor instituționale și complementare, implicarea instituției în proiecte, ce strategie să fie urmată sunt câteva exemple de decizii ce revin managementului instituției educaționale. În contextul pandemiei COVID-19 și războiului de la granița țării început la 24 februarie 2022, impactul potențial al deciziilor administrative în rezolvarea problemelor, este cel ce va dicta comportamentul și direcțiile ulterioare de orientare a managementului educațional preuniversitar.

A decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de soluții sau variante de acțiune, pe baza standardelor și criteriilor prestabilite, cu instrumente specializate, pe aceea care întrunește cele mai mari șanse de reușită în vederea atingerii obiectivelor unui anumit grup. Fiecare decizie aduce cu sine provocări și fiecare din noi are moduri diferite de a privi problemele. *Peter Drucker* menționa: ”*Luarea unor decizii bune este o abilitate crucială la fiecare nivel*”. Succesul sau eșecul activității de conducere, cât și performanțele unui conducător depind în cea mai mare măsură de calitatea deciziilor luate și, ca atare, analizate în raport cu capacitatea decidentului de a lua decizii eficiente. Iar capacitatea unui conducător de a lua decizii trebuie înțeleasă într-un context mai larg, care vizează raționalitatea procesului de luare a deciziei. Se consideră că un proces decizional este rațional dacă, utilizând o analiză logică a cunoștințelor relevante, se ajunge la selectarea deciziei celei mai bune.

Managerul instituției de învățământ sau decidentul, este persoana desemnată pentru a evalua soluțiile alternative, hotărăște varianta finală, comunică decizia adoptată și urmărește implementarea acesteia. Cu alte cuvinte, este cel care centralizează alternativele, le evaluează și le implementează cu asumarea responsabilității pentru demersul acțiunii alese. Pasul imediat următor este identificarea problemei, a acelei situații de incertitudine care prezintă mai multe căi de rezolvare dintre care trebuie aleasă varianta optimă, în raport cu criteriile de evaluare. Acestea din urmă reprezintă elementele de diferențiere și evaluare a soluțiilor alternative și premiselor decizionale.

Teoria deciziilor reunește psihologia, statisticile, filozofia și matematica pentru a analiza procesul decizional. În timp ce matematica și modelele statistice determină care ar trebui să fie decizia optimă, psihologia și filozofia introduc factori ai comportamentelor umane pentru a sugera rezultatul cel mai probabil.

**Scopul cercetării:** *Analiza și identificarea interacțiunii dintre trăsăturile de comportament rațional sau irațional ale cadrelor de conducere și abilitățile lor decizionale.*

În baza analizelor anterioare a fost formulată următoarea **ipoteză de cercetare:** *Luând în considerație împrejurările timpului și cerințele pieții la ziua de azi, precum și încrederea publicului social acordată, managerii educaționali iau decizii constrânse și/sau euristice, motiv din care scade calitatea procesului educațional și gradul de conformitate al acestuia față de politica instituțională.*

### **Metodele de cercetare:**

- **teoretice:** documentarea cu literatura și studiile relevante din domeniu prin analiza și sistematizarea materialelor.
- **experimentale:** experiment empiric cu aplicare de chestionar diferențiat respondenților angajați în câmpul muncii.
- **de analiză:** interpretarea calitativă și cantitativă a rezultatelor cercetării experimentale, formularea concluziilor și recomandărilor.

### **Expunerea rezultatelor obținute**

Una dintre laturile, analizate în această lucrare este cea a prevalării comportamentului rațional sau irațional în procesul de luare a deciziilor. În această ordine de idei, bazându-ne pe ipoteză, am îmbinat chestionarea managerilor și a angajaților din punct de vedere decizional în scopul identificării clasei de decizii determinante.

La sondaj au participat 122 respondenți, dintre care: 30 cadre de conducere și 92 persoane cu funcție de execuție. Cercetarea empirică s-a desfășurat în mediul online, în aprilie-iunie, anul 2022. Drept instrument a fost utilizat Formularul Google constituit din două secțiuni, completarea lor fiind impusă de funcția respondentului: manager sau subordonat.

Toți respondenții sunt angajați în câmpul muncii și fie că dețin funcție de conducere. După clasificarea respondenților conform vârstei, subiecții cercetați sunt cu vârsta mai mare de 18 ani, pragul minimal de angajare. Cei mai mulți intervievați sunt cu vârstă între 41-50 ani, urmați de cei din categoria 31-40 ani.

Toți respondenții sunt de baștină din Republica Moldova. De asemenea țara în care activează repondenții este Republica Moldova, 5 manageri și 24 angajați fiind din Chișinău, iar ceilalți din diferite localități, 1/3 din manageri sunt din mediul urban, la fel și 1/2 dintre angajații subalterni. 93% dintre cadrele de conducere sunt din sectorul public, la fel 86% dintre persoanele cu funcții de execuție sunt din acest sector, restul 7% dintre respondenții conducători și 14% dintre respondenții subalterni sunt din sectorul privat.

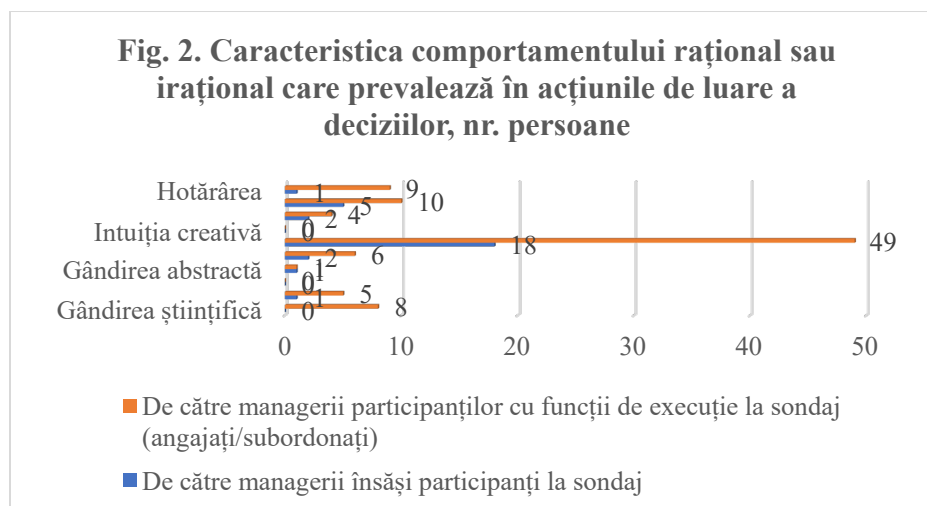
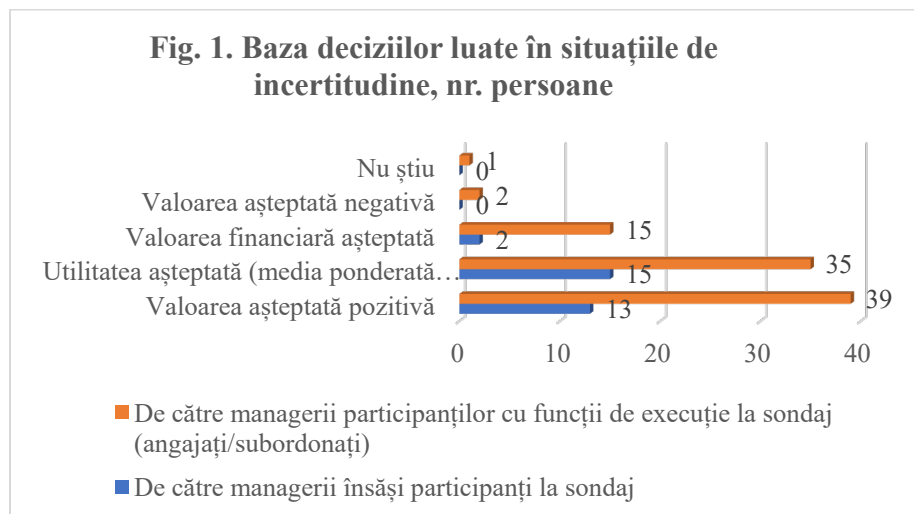
Analizând vechimea generală în muncă a respondenților, s-a constatat că la sondaj au participat 12% dintre angajați cu rol de subalterni cu o vechime totală de până la 5 ani, 14,1% cu o vechime de 5-10 ani, cei mai mulți și anume 30,4% dintre subalterni au o vechime de 11-20 ani, 27,2% dintre subalterni au o vechime de 21-30 ani și cu o vechime de mai mult de 30 de ani – 16,3% dintre subalterni; 0% dintre cadrele de conducere cu o vechime totală de până la 5 ani, 10% - cu o vechime de 5-10 ani, 30% - cu o vechime de 11-20 ani, 43,3% - cu o vechime de 21-30 ani și cu o vechime de mai mult de 30 de ani - 16,7% cadre de conducere.

O stabilitate mai mare, într-o singură organizație, o au cadrele de conducere, pe când cadrele cu funcție de execuție: de la 12% a celor cu o vechime totală în muncă de până la 5 ani, ajung până la 25% din cei care activează în instituția curentă până la 5 ani. Și procentul celor ce dețin o vechime totală între 21 și 30 de ani (27,2%), scade la 19,5%, cu o activitate în instituția curentă de 21-30 ani.

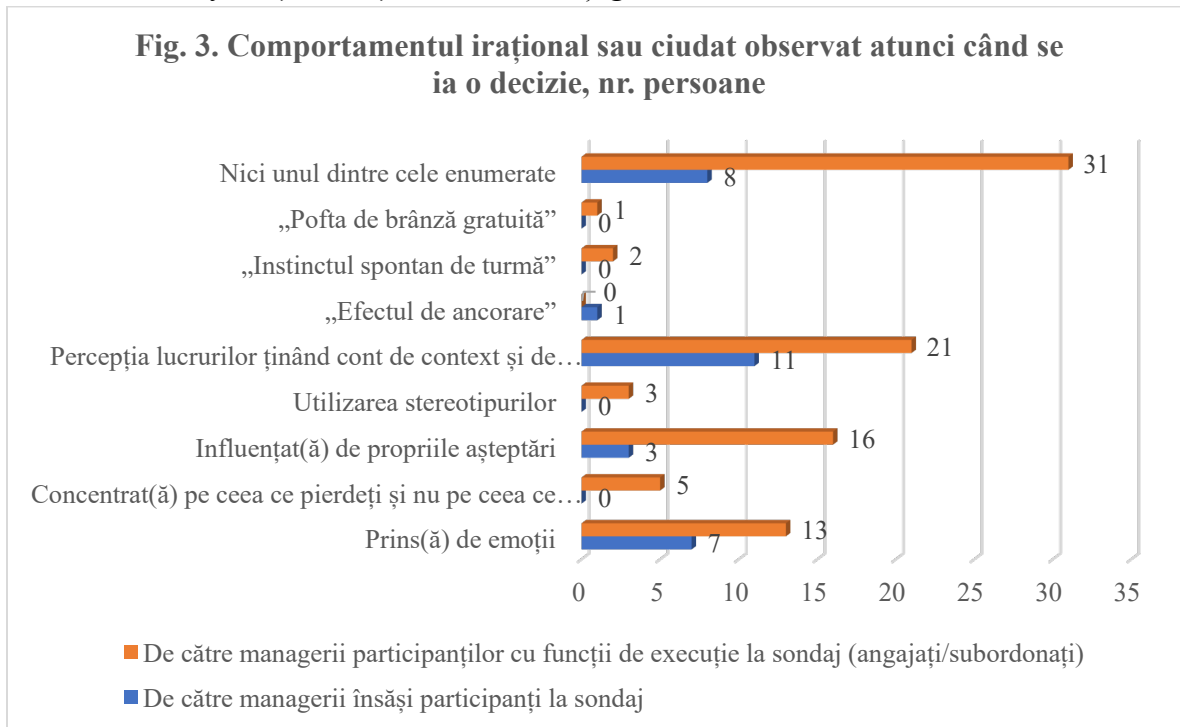
Comparând aceste date observăm un **raport invers proporțional** dintre vechimea în muncă generală și vechimea în muncă într-o singură organizație a conducătorilor vs subalterni. Se constată o fluctuație mare în rândurile cadrelor de execuție și o menținere la fel de mare a cadrelor de conducere în post în jur de 20 ani și mai mult cu un caracter mai accentuat în sectorul public.

Cei mai mulți respondenți participanți în cadrul cercetării sunt din instituțiile cu un număr de angajați între 10 și 50 persoane. Referindu-ne la tipul acestor instituții constatăm că în mare parte sunt licee, gimnazii și instituții de educație timpurie. Într-un număr mai mic sunt respondenții participanți din colegii, complexe educaționale, grădinițe de copii și alte tipuri.

Teoria deciziilor este o abordare interdisciplinară pentru a ajunge la deciziile care sunt cele mai avantajoase, având în vedere un mediu incert. Tabloul cu referire la baza deciziilor luate în situații de incertitudine se conturează din figura 1, care reprezintă în mare parte *utilitatea așteptată* pentru managerii participanți la sondaj și o *valoare așteptată pozitivă* în viziunea subalternilor.



În figura 2 putem vedea comportamentul care prevalează în luarea deciziilor, rațional sau irațional și observăm că majoritatea managerilor în procesul de luare a deciziilor se bazează pe *explicație și înțelegere*, această caracteristică fiind indicată și de către majoritatea subalternilor. Alte caracteristici indicate sunt *rezultatele cunoașterii*, *hotărârea* și *gândirea științifică*, mai puțin *adevărul absolut*, *inferența*, *intuiția intelectuală* și *gândirea abstractă*.



Totuși la întrebarea despre comportamentul irațional sau ciudat observat atunci când se ia o decizie, în afară de 26% dintre respondenții manageri și 33% respondenți subalterni, au fost indicate și caracteristici iraționale precum: *comparația permanentă a lucrurilor*, *emoțiile*, *influența propriilor așteptări*, *"efectul de ancorare"*<sup>1</sup> – de către manageri și adăugător la acestea, respondenții subalterni au mai indicat *utilizarea stereotipurilor*, *concentrarea pe pierderi*, *"instinctul spontan de turmă"*<sup>2</sup> și *"pofta de brânză gratuită"*<sup>3</sup>, fig. 3. O bună parte din respondenți au menționat că în procesul de luare a deciziilor nu a fost observat nici un comportament ciudat sau irațional din cele menționate, ceea ce poate însemna că deciziile sunt bazate doar pe raționalitate.

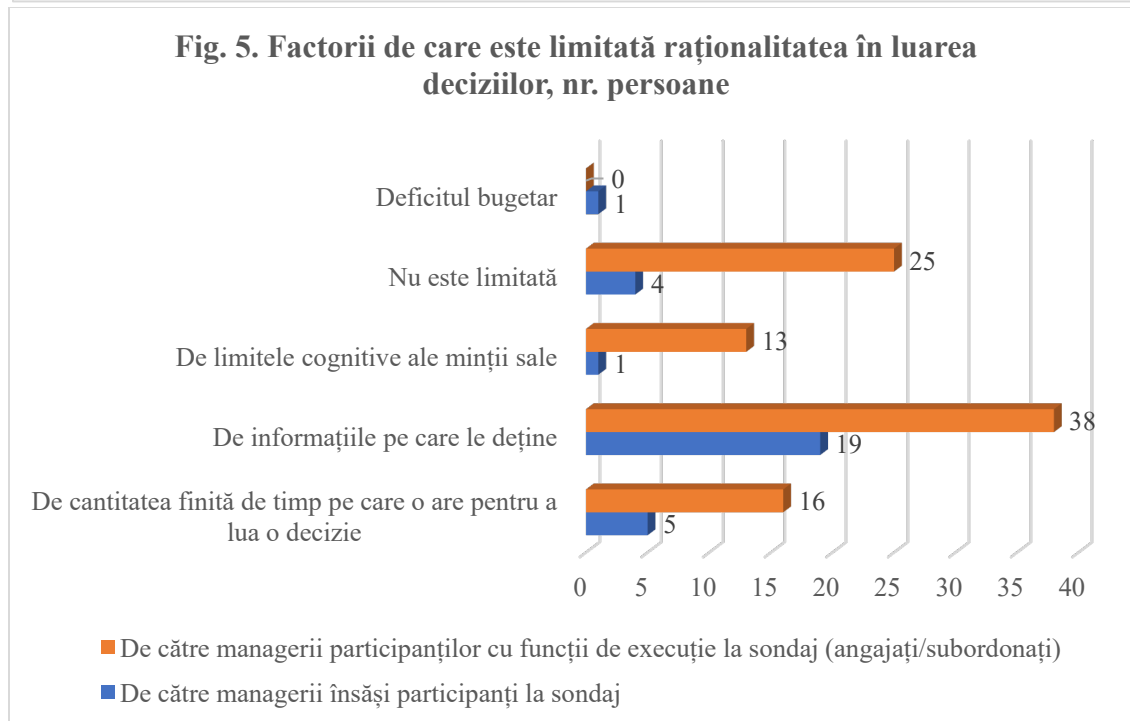
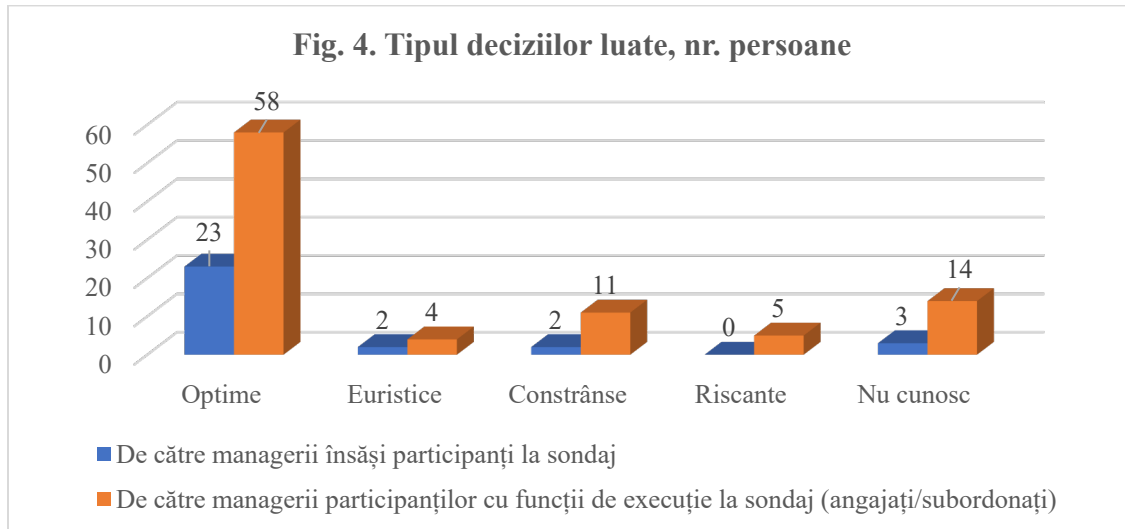
Deciziile luate de către manageri sunt optime în cazul a 23 dintre ei, în cazul a 2 manageri sunt euristice, 2 manageri au indicat că iau decizii în condiții de constrângere, iar 3 manageri nu

<sup>1</sup> Tendința de a se agăța inconștient de semnificațiile deja familiare - cu alte cuvinte, „a pune ancore”.

<sup>2</sup> Esența sa este că o persoană crede că un obiect este bun sau rău, pe baza modului în care l-a perceput anterior sau pe baza experienței anterioare.

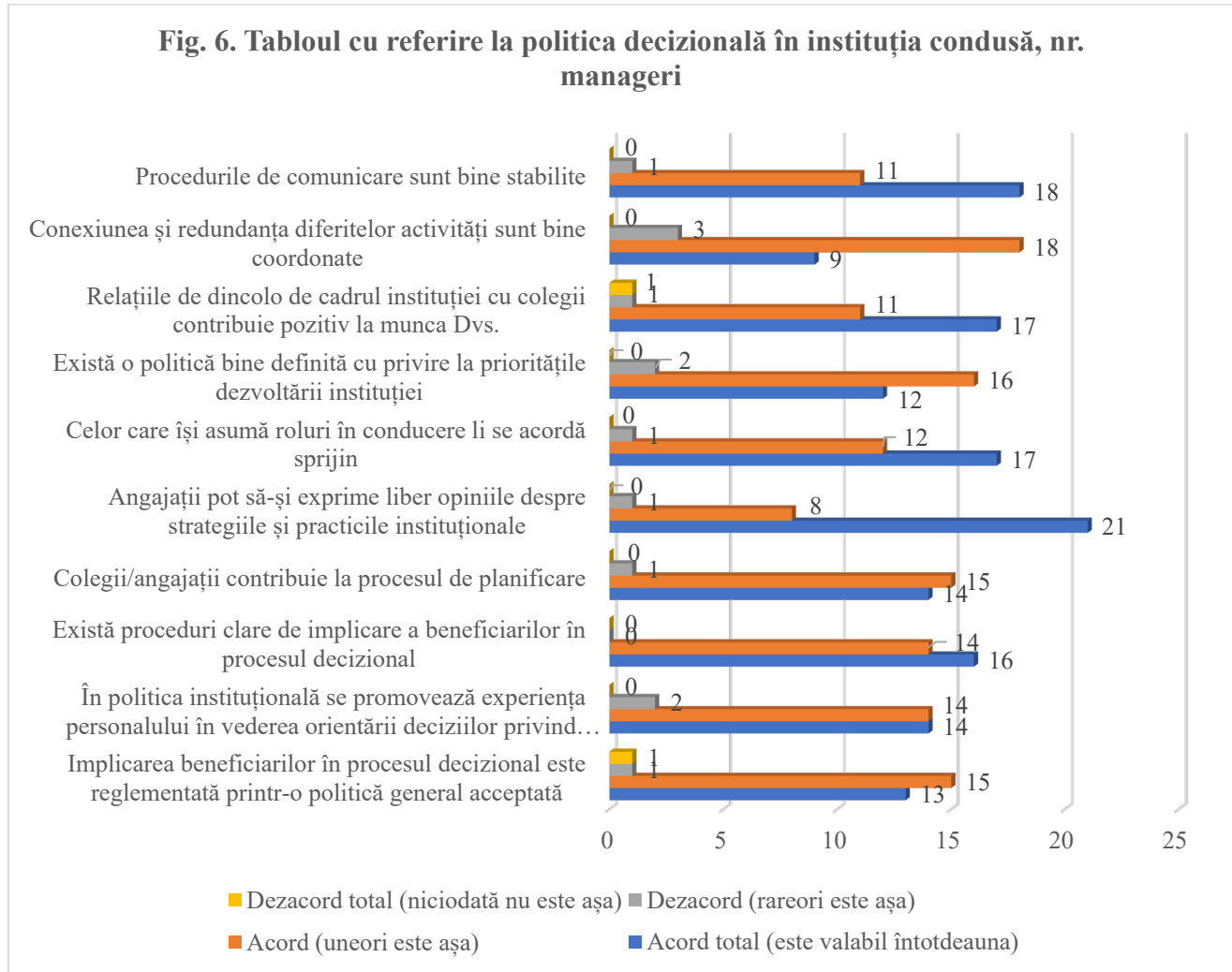
<sup>3</sup> Acest lucru se datorează unei alte caracteristici psihologice ale ființei umane - unei persoane îi este frică de pierderi. Când se plătește pentru ceva, apare mereu frica latentă de luare a unei decizii greșite, dar când se primește ceva gratuit, teama de o decizie greșită dispare. Astfel, o mulțime de campanii de marketing de succes profită de pofta oamenilor de brânză gratuită. De ex., se poate oferi livrare gratuită atunci când se cumpără mai multe articole în loc de unul, iar acest lucru funcționează bine chiar dacă nevoia a fost de un singur articol.

cunosc ce fel de decizii iau. Comparativ cu cele ale managerilor din partea subalternilor sunt prezentate răspunsuri, precum că deciziile luate de către conducătorii lor sunt optime – 58 răspunsuri, constrânse – 11, euristice – 4, 5 respondenți indică că deciziile luate de către șefii lor sunt riscante, iar 14 respondenți nu cunosc. Cert este faptul că prevalează acțiunile cu referire la comportamentul rațional și mai puțin cel irațional, fig. 4.



Din figura 5, care se referă la factorii de care este limitată raționalitatea în luarea deciziilor, se constată valori scăzute pentru raționalitatea nelimitată în luarea deciziilor: doar 4 manageri indică că nu sunt limitați în luarea deciziilor, la fel sunt de părere că deciziile luate de către conducătorii lor nu sunt limitate și 25 dintre respondenții subalterni. Cei mai mulți dintre manageri indică că sunt limitați de *informațiile pe care le dețin*, unii indică - *cantitatea finită de timp*, un singur manager este

limitat de *cogniția minții proprii* și unul - de *deficitul bugetar*. Cei mai mulți dintre subalterni indică că managerii lor sunt limitați de *informațiile pe care le dețin*.

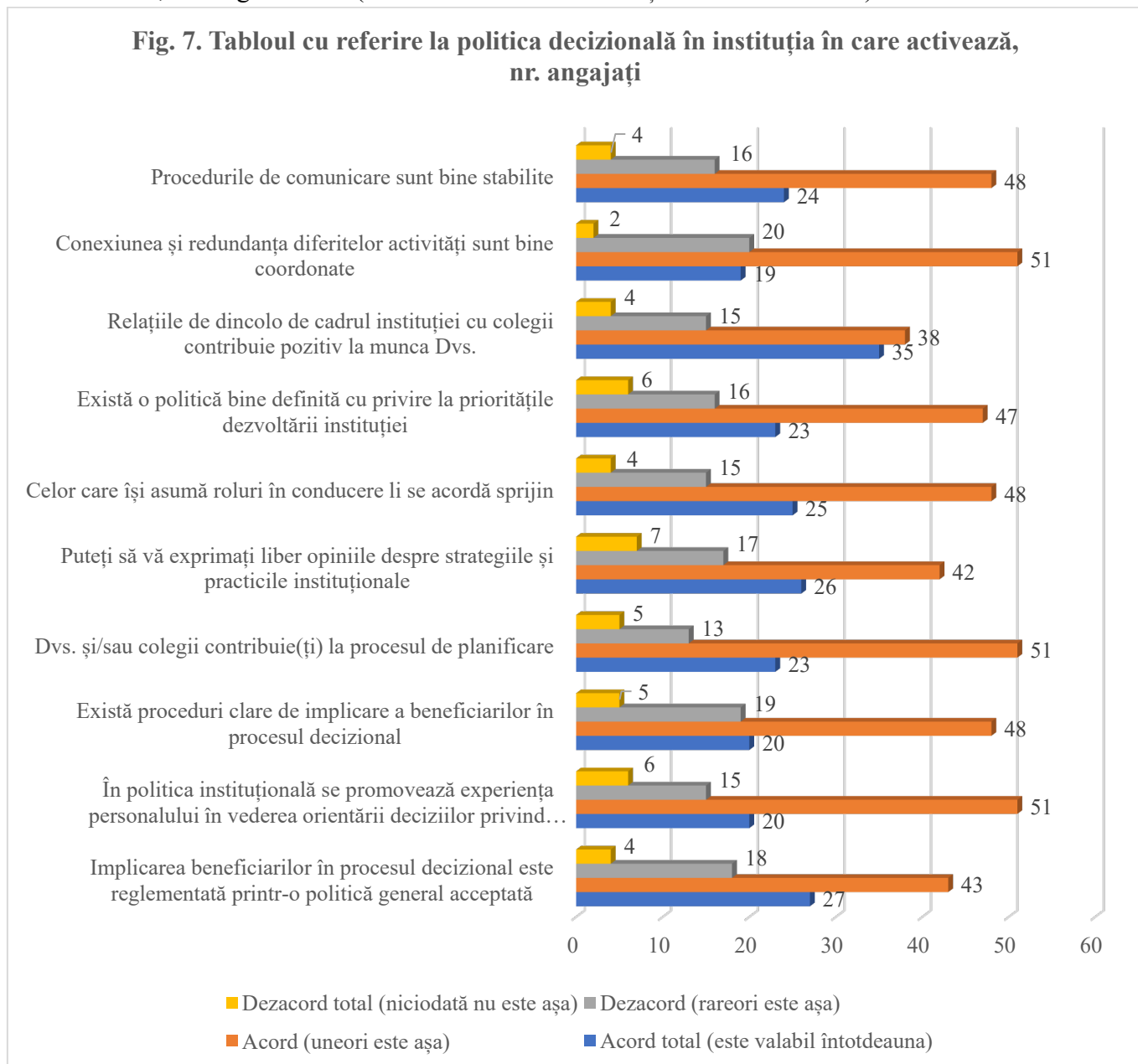


În tabloul cu referire la politica decizională realizată de către managerii participanți la sondaj, printre acțiunile cu valori medii se regăsesc cele ce țin de politica instituțională: *participarea personalului și beneficiarilor în procesul decizional, contribuirea personalului la procesul de planificare*. Un grad mai sporit de pregătire manifestă conducătorii față de *Comunicare*, 18 dintre ei indică că *Procedurile de comunicare sunt bine stabilite*, iar 21 dintre managerii intervievați confirmă că *Angajații pot să-și exprime liber opiniile despre strategiile și practicile instituționale*, fig. 6. Însă ceilalți 9 manageri indică că *Angajații pot să-și exprime liber opiniile despre strategiile și practicile instituționale* uneori sau rareori, ceea ce este Important este faptul că majoritatea managerilor menționează că *Celor ce își asumă roluri în conducere li se acordă sprijin*. Valori mai mici sunt vs de *Buna coordonare a conexiunii și redundanței diferitelor activități*.

Tabloul cu referire la politica decizională în instituția în care activează respondenții angajați este altul. Aici acțiunile cu referire la *politica decizională, participarea personalului și beneficiarilor în diferite procese de planificare, comunicare etc.* au valori mai scăzute, majoritatea respondenților

indică că **uneori este așa** și chiar se constată că în unele instituții **niciodată nu se întâmplă așa** sau **rareori**, fig. 7.

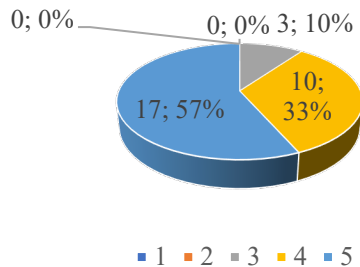
Comparând figurile 8 și 9, constatăm că toți managerii declară că deciziile lor sunt argumentate (57% indică un nivel ridicat, 33% un nivel bun și 10% nivel mediu), iar respondenții subalterni indică contrariul, și anume că nu toate deciziile luate de către managerii din instituțiile în care activează, sun argumentate (7% indică un nivel scăzut și 3% - foarte scăzut).



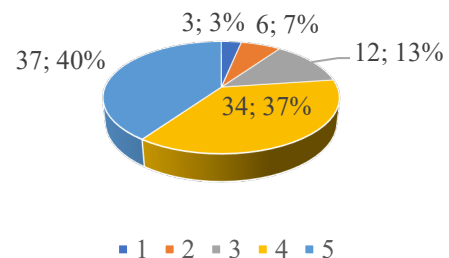
Din figura 10 se conturează tabloul cu referire la stilul decizional al managerilor participanți la cercetare, la fel și al managerilor subalternilor participanți la această cercetare. Dacă 50% dintre manageri dezbate problemele în grup cu subordonații, identifică și evaluează împreună



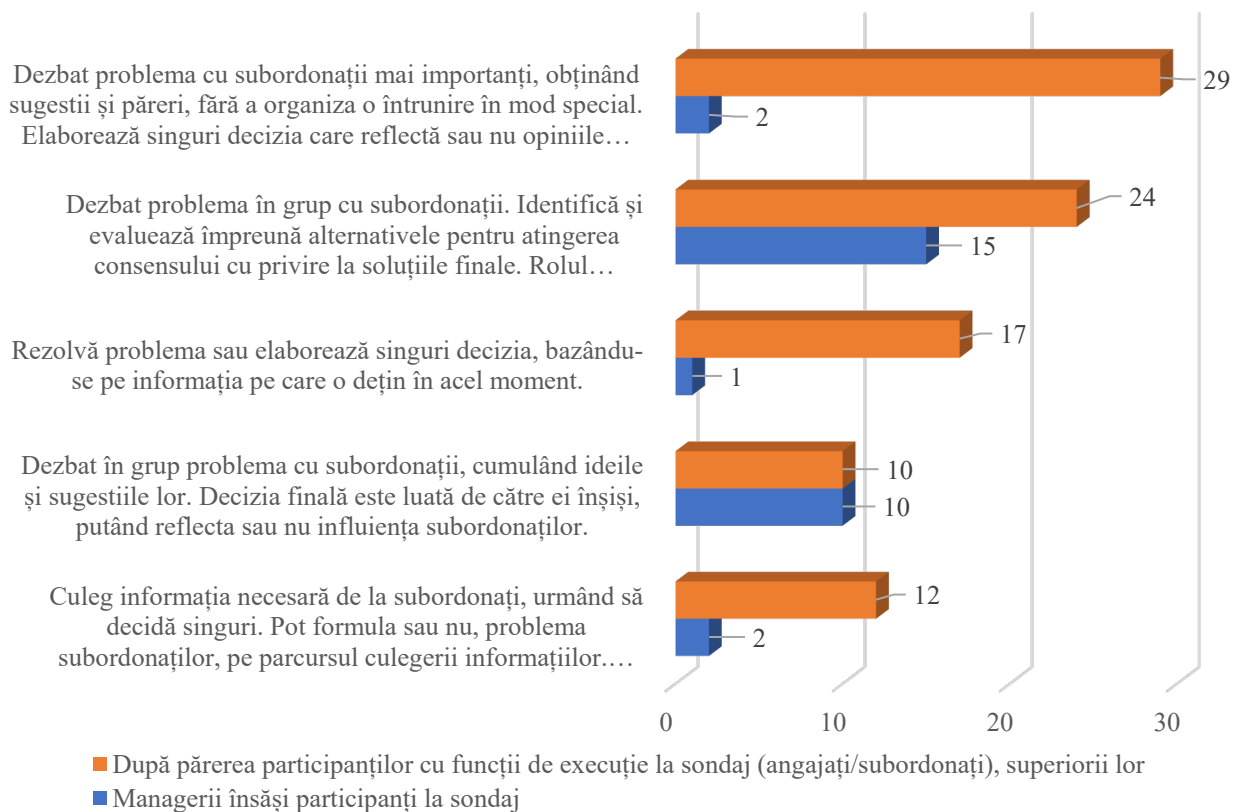
**Fig. 8. Măsura în care deciziile sunt însoțite de argumentare (1 - cel mai mic și 5 - cel mai mare), nr. manageri**



**Fig. 9. Măsura în care deciziile sunt însoțite de argumentare (1 - cel mai mic și 5 - cel mai mare), nr. angajați**



**Fig. 10. Stilul decizional al managerilor, nr. persoane**



alternativele pentru atingerea consensului cu privire la soluțiile finale, rolul lor fiind mai mult de moderator, atunci majoritatea subalternilor au menționat că superiorii lor elaborează decizii care nu întotdeauna reflectă și părerile angajaților expuse în dezbateri sau chiar iau singuri deciziile bazându-se pe informațiile deținute la moment. 6% dintre managerii respondenți și 13% dintre managerii subalternilor respondenți au menționat că *Rolul subordonaților este de a furniza informații și nu de a evalua soluțiile.*

În această ordine de idei, rezum cele expuse la următoarele **constatări**:

- Se atestă o prevalare a caracteristicilor comportamentului rațional asupra celui irațional.
- Se constată un grad mediu de implicare a subordonaților în formularea politicilor de planificare și participare în procesul decizional și un grad mai ridicat de implicare a subordonaților în politica de comunicare și expunere a părerilor proprii.
- Se remarcă un grad scăzut de coordonare eficace a conexiunii și redundanței diferitelor activități în cadrul instituțiilor preuniversitare.
- Se conturează un nivel mediu de implicare a beneficiarilor actului educațional în procesul de luare a deciziilor.
- Se impune o neclaritate cu referire la numărul de ani de activitate în funcție de conducere a unei organizații în special în sectorul public.
- Se constată o fluctuație impunătoare a cadrelor cu funcții de execuție.

Astfel, în **concluzie** putem evidenția menținerea unui comportament rațional al managerilor în procesul de luare a deciziilor. Datele oferite de cercetarea realizată pe un eșantion reprezentativ, cu o marjă de eroare  $\pm 2$ , adevărește parțial ipoteza cercetării cu referire la *luarea deciziilor constrânse și/sau euristice* și demonstrează existența unui grad de iraționalitate previzibilă, ce constă în răsturnarea principiilor cândva imuabile cu privire la comportamentele umane. Există un teren vast de cercetare mai aprofundată cu referire la legătura dintre abilitatea decizională a managerilor și tipul, periodicitatea și nivelul de perfecționare a competențelor profesionale. În rezultatul investigației constatăm că determinantă ar fi clasa de decizii sub certitudine, în care abundența informațiilor duce la o decizie evidentă, astfel putând fi nu cea mai bună decizie probabilistică.

### BIBLIOGRAFIE

1. BREZOIANU, D., 1991, *Știința administrației*, Editura Universitatea București.
2. DRUCKER, P., 2007, *Despre decizie și eficacitate*, trad. Editura Meteor, București.
3. GHERGUȘ, A., 2007, *Management general și strategic în educație-Ghid practic*, Editura Polirom, Iași.
4. JINGA, I., 2008, *Managementul învățământului*, Editura A.S.E., București.
5. JOIȚA, E., 1995, *Management școlar. Elemente de tehnologie managerială*, Editura Gheorghe Cârțu Alecsandru, Craiova.
6. Ministerul Educației al Republicii Moldova, *Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general*, aprobate la ședința Consiliul Național pentru Curriculum, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016; prin Ordinul ministrului educației nr. 623 din 28 iunie 2016.
7. NICOLESCU, O., VERBONCU, I., 1997, *Management*, Editura Economică, București.
8. TÎRCĂ A., 2011, *Management educațional – modul pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice elaborată în cadrul proiectului Inovație și performanță în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban al MECT*, București.
9. [https://koaha.org/wiki/Teoria\\_della\\_decisione](https://koaha.org/wiki/Teoria_della_decisione).
10. <https://euromot.ru/ro/top-dressing/irracionalnoe-i-racionalnoe-povedenie-problema-v/>.