

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI Colegiul Tehnic Costin D Nenitescu	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția III Număr de exemplare.....
	COD P01.44	Revizia Număr de exemplare.....
		Pagina..... din
		Exemplar nr.

PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ

Cod: P01..44

Denumire: Analiza culturii organizaționale

Nr. pag 8

Nr. de pag. anexe:

Exemplar nr. : 1

Evidența modificărilor:

Ediția/revizia	Data	Pag. cu modificări	Modificat		Verificat		Aprobat
			Nume	Semnătură	Nume	Semnătură	
1/0	09.2019	Elaborata inițial	Dobrin Călina		Bostan Elena		Crețu Cristiana
2/1	09.2020	Revizuit	Dobrin Călina		Bostan Elena		Cretu Cristiana
3/2	11.2022	Revizuit	Dobrin Călina		Bostan Elena		Neagoe Irina

Lista persoanelor la care se difuzează ediția/revizia procedurii operaționale

Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
informare	2	Management	director	Dobrin Marius	Distribuita electronic	
	3	Management	Director adj	Neagoe Irina	Distribuita electronic	
arhivare	1	Secretariat	Secretar șef	Mijloianu Nicoleta	Distribuita electronic	
informare	4	CEAC	Secretar CEAC	Dură Elena	Distribuita electronic	
informare	5	Educativ	Consilier educativ	Surcel Mihaela	Distribuita electronic	

Aprobat,

DIRECTOR

Dobrin Marius Daniel

<p>MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI</p> <p>Colegiul Tehnic Costin D Nenitescu</p>	<p>Procedura operațională</p> <p>Analiza culturii organizaționale</p>	<p>Ediția III</p> <p>Număr de exemplare.....</p>
	<p>COD P01.44</p>	<p>Revizia</p> <p>Număr de exemplare.....</p>
		<p>Pagina..... din</p>
		<p>Exemplar nr.</p>

1. Scopul procedurii :

1.1. Scopul acestei proceduri este de planificare a activităților de analiză a culturii organizaționale și de elaborare de măsuri corective în vederea îmbunătățirii calității.

1.2. Prin prezenta procedură se stabilește metodologia și responsabilitățile celor implicați în procesul de analiză a culturii organizaționale.

4. Aria de cuprindere :

Prezenta procedura se aplica tuturor cadrelor didactice, personalului nedidactic și didactic auxiliar din unitatea școlară.

2.Documente de referință:

- Legea nr.87/13.04.2006 privind asigurarea calității în educație;
- Standardele de calitate ;
- Legea educației naționale;
- Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- Regulamentul de ordine interioară;

3. Responsabilități :

3.1. C.E.A.C. are responsabilitatea de elaborare, monitorizarea aplicării și revizuirea periodică a procedurii;

3.2. CA aprobă procedura propusă de CEAC;

3.3. Membrii C.E.A.C. răspund de comunicarea prevederilor prezentei proceduri conform responsabilităților specifice din cadrul comisiei;

3.4. Directorii unității școlare și/sau responsabilul CEAC sunt responsabili pentru implementarea și menținerea acestei proceduri;

3.5. Consilierul psiholog din școală răspunde de întocmirea documentelor și interpretarea datelor specifice;

3.6. Membrii CEAC aplică instrumentele de analiză;

3.17. Echipa managerială corectează documentele proiective pe baza rezultatelor analizei.

4. Descrierea activităților :

Pasul 1 . Activități de proiectare a analizei culturii organizaționale

Analiza culturii organizaționale se va face din 3 perspective:

- din cea a direcțiilor strategice (prin analiza documentelor ce conțin misiunea, strategia, politicile organizației),

- din cea operațională (prin interviuarea managerilor organizației),

- din cea a angajaților organizației (prin aplicarea chestionarului Focus).

Pasul 2. Activități de elaborare a documentelor de analiză

- consilierul psiholog al școlii întocmește un chestionar care va fi aplicat unui eșantion de angajați ai organizației de pe diferite trepte ierarhice;

Pasul 3. Aplicarea și prelucrarea documentelor de analiza

- Se vor aplica anual instrumentele de cercetare prin cele trei metode (ancheta, analiza documentelor și interviu)

Pasul 4. Formularea concluziilor legate de:

- percepțiile, evaluările și opiniile angajaților;

- o imagine concisă a atuurilor și vulnerabilităților colectivului, a așteptărilor, frustrărilor

<p>MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI</p> <p>Colegiul Tehnic Costin D Nenitescu</p>	<p>Procedura operațională</p> <p>Analiza culturii organizaționale</p>	<p>Ediția III</p> <p>Număr de exemplare.....</p>
	<p>COD P01.44</p>	<p>Revizia</p> <p>Număr de exemplare.....</p>
		<p>Pagina..... din</p>
		<p>Exemplar nr.</p>

sau disponibilității de implicare a angajaților;

- o listă a problemelor, cauzelor și soluțiilor pe care le propun angajații în vederea optimizării activității profesionale;
- un feedback rapid cu privire la impactul pe care îl au, la nivelul organizației, schimbările propuse, procesele de restructurare demarate sau deciziile strategice implementate.;
- un suport consistent pentru decizii;
- o analiză a eficienței și stilurilor de conducere;
- o ilustrare a „condițiilor” implicite sau explicite pe care le pun angajații, pentru a se implica, a munci mai mult și mai bine.

5.Înregistrări

Toate rapoartele și dovezile pe baza cărora se face analiza culturii organizaționale se află în dosarul CEAC și în documentele echipei manageriale.

6.Analiza procedurii.

Analiza și revizuirea procedurii se face anual.

7. Anexe

- chestionare;
- rapoarte.

Cuprins

1. Scopul procedurii;
2. Aria de cuprindere;
3. Responsabilități;
4. Conținutul procedurii;
5. Monitorizarea procedurii;
6. Analiza procedurii;
7. Anexe.

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI Colegiul Tehnic Costin D Nenițescu	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția III Număr de exemplare.....
	COD P01.44	Revizia
		Număr de exemplare.....
		Pagina..... din
		Exemplar nr.

CHESTIONAR DE OPINIE

– pentru cadrele didactice

Chestionarul de față urmărește cunoașterea opiniilor, a punctelor de vedere, a observațiilor, a sugestiilor dvs. în calitate de factori implicați în asigurarea calității învățământului preuniversitar din școala noastră.

Vă rugăm să citiți cu atenție fiecare întrebare și să răspundeți cu onestitate, respectând instrucțiunile. Opiniile dvs. și informațiile oferite sunt confidențiale și foarte importante pentru luarea unor decizii în privința îmbunătățirii calității învățării în instituția noastră.

Vă mulțumim pentru cooperare!

1. Cum apreciați climatul de muncă din unitate?

- a. Tensionat
- b. Autoritar
- c. De bună înțelegere

2. Considerați că se respectă legislația în vigoare și regulamentul școlar?

- a. Totdeauna
- b. Uneori
- c. Rareori
- d. Niciodată

3. Cum apreciați că se realizează disciplina în unitatea noastră?

- a. Prin constrângere
- b. Prin discuții constructive
- c. Prin implicarea altor factori

4. Cum apreciați relația elev – cadru didactic?

- a. Înțelegere
- b. Stimă și respect reciproc
- c. Tensionată
- d. Consultarea și respectarea opiniei elevilor

5. Personalul de conducere este receptiv la propunerile celorlalți?

- a. Totdeauna
- b. Uneori
- c. Rareori
- d. Niciodată

6. Cum apreciați relația cu ISJ?

- a. Foarte bună
- b. Bună
- c. Satisfăcătoare
- d. Nesatisfăcătoare

7. Cât de frecvent utilizați următoarele strategii de predare-învățare?

Scrieți în casetă cifra corespunzătoare opiniei dvs., ierarhizând conform scalei de mai jos:

5 – foarte frecvent

3 – uneori

1 – niciodată

4 – des

2 – rareori

- Strategii centrate pe activități independente (învățare prin descoperire, problematizare, tehnici euristice etc.)

- Strategii centrate pe învățare dirijată (observație dirijată, demonstrație, analiză de text, conversație etc.)

- Strategii centrate pe expunere

- Lucrări și activități practice, lucrări de laborator, aplicații practice pe teren etc.

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI Colegiul Tehnic Costin D Nenitescu	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția III Număr de exemplare.....
	COD P01.44	Revizia Număr de exemplare.....
		Pagina..... din
		Exemplar nr.

- Strategii de predare pe baza proiectelor
- Strategii de predare bazate pe stiluri de învățare, învățarea centrată pe elev etc.

8. Care sunt principalele dificultăți cu care v-ați confruntat în activitatea dvs. la Colegiul Tehnic Costin D. Nenitescu?

.....

.....

9. Cum credeți că ați putea contribui la îmbunătățirea calității învățământului preuniversitar din instituția noastră?

.....

.....

.....

10. Formulați trei propuneri de optimizare a activităților de predare-învățare!

CHESTIONAR DE OPINIE

– pentru personalul nedidactic

Chestionarul de față urmărește cunoașterea opiniilor, a punctelor de vedere, a observațiilor, a sugestiilor dvs. în calitate de factori implicați în asigurarea calității învățământului preuniversitar din școala noastră.

Vă rugăm să citiți cu atenție fiecare întrebare și să răspundeți cu onestitate, respectând instrucțiunile. Opiniile dvs. și informațiile oferite sunt confidențiale și foarte importante pentru luarea unor decizii în privința îmbunătățirii calității învățării în instituția noastră.

Vă mulțumim pentru cooperare!

1. Cum apreciați climatul de muncă din unitate?
 - d. Tensionat
 - e. Autoritar
 - f. De bună înțelegere
2. Considerați că se respectă legislația în vigoare și regulamentul școlar?
 - e. Totdeauna
 - f. Uneori
 - g. Rareori
 - h. Niciodată
3. Cum apreciați că se realizează disciplina în unitatea noastră?
 - d. Prin constrângere
 - e. Prin discuții constructive
 - f. Prin implicarea altor factori
4. Cum apreciați relația elev – personal nedidactic?
 - e. Înțelegere
 - f. Stimă și respect reciproc
 - g. Tensionată
 - h. Consultarea și respectarea opiniei elevilor
5. Personalul de conducere este receptiv la propunerile celorlalți?
 - e. Totdeauna
 - f. Uneori
 - g. Rareori
 - h. Niciodată
6. Cum apreciați relația cu colegii de muncă?
 - e. Foarte bună

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI Colegiul Tehnic Costin D Nenitescu	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția III Număr de exemplare.....
	COD P01.44	Revizia Număr de exemplare.....
		Pagina..... din
		Exemplar nr.

- f. Bună
- g. Satisfăcătoare
- h. Nesatisfăcătoare

7. Care sunt principalele dificultăți cu care v-ați confruntat în activitatea dvs. la Colegiul Tehnic Costin D. Nenitescu?

.....

.....

8. Cum credeți că ați putea contribui la îmbunătățirea calității în instituția noastră?

.....

.....

.....

CHESTIONAR

- Care este stilul de conducere care vă caracterizează? –

Instrucțiuni de completare:

Citiți cu atenție fiecare dintre afirmațiile următoare și notați-le cu puncte de la 1 la 5, astfel:

cu 1 pe cea care vi se potrivește cel mai bine;

cu 5 afirmația care vă caracterizează cel mai puțin.

Atenție: În cadrul unei secțiuni trebuie să existe câte o notație pentru fiecare punctaj. Ex.: a)2; b)4; c)1; d)5; e)3.

Nr. crt.	Afirmații	Punctaj
PLANIFICARE		
a.	Stabilesc împreună cu subordonații care mă pot ajuta să stabilesc principalele obiective, responsabilități și planuri de acțiune.	
b.	Planific activitatea fiecărui angajat împreună cu acesta, asigurându-mă că înțelege sarcinile ce-i sunt încredințate și verific dacă are nevoie de sprijin în derularea activității sale.	
c.	Sugerez angajaților ce trebuie făcut și le ofer sprijinul meu.	
d.	Atribui angajaților responsabilitatea de a-și planifica propria activitate.	
e.	Planific toată activitatea angajaților mei, împreună cu etapele ce trebuie întreprinse și standardele în raport cu care va fi măsurată performanța.	
CONDUCERE		
a.	După ce am explicat clar angajaților planul de lucru și responsabilitățile ce le revin, urmăresc rezultatele fiecăruia și progresul înregistrat, iar în cazul în care apar dificultăți, le ofer asistență.	
b.	După ce am stabilit obiectivele angajatului, mă retrag și nu intervin în activitatea lui. Prefer să-și rezolve singur problemele.	
c.	Mențin comunicarea cu angajatul căruia i-am încredințat o sarcină pentru a-i arăta că mă interesează modul în care se achită de îndatorirea sa.	
d.	După formularea planurilor, urmăresc desfășurarea lor, intervenind – atunci când apar dificultăți – prin definirea problemei care apare și modificarea planificării inițiale.	
e.	Supraveghez îndeaproape îndeplinirea planurilor încredințate subordonaților mei și intervin ori de câte ori este necesar.	
REZOLVAREA CONFLICTELOR ÎNTRE ANGAJAȚI		
a.	Mă aștept ca angajații mei să-și rezolve singuri conflictele.	
b.	Cred într-o abordare constructivă a conflictelor și încurajez cooperarea părților implicate.	
c.	Examinez cu atenție cauzele conflictului și nu închei discuția cu părțile implicate până nu găsesc modalități de eliminare a cauzelor.	

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI Colegiul Tehnic Costin D Nenițescu	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția III Număr de exemplare.....
	COD P01.44	Revizia Număr de exemplare.....
		Pagina..... din
		Exemplar nr.

d.	Dau de înțeles angajaților aflați în conflict că situația creată este inacceptabilă pentru mine și că voi lua măsuri dacă părțile nu găsesc o rezolvare.	
e.	Discut cu fiecare persoană implicată în particular, pentru a-i convinge că situația creată afectează buna desfășurare a activității instituției și încurajez eforturile lor de soluționare a crizei.	
COMUNICAREA CU ANGAJAȚII <i>Ce faceți când un angajat vă solicită o informație?</i>		
a.	Obțin informația respectivă și o transmit angajatului.	
b.	Stabilesc dacă este necesar un răspuns și, dacă este așa, comunic răspunsul pe care îl dețin.	
c.	Îl sfătuiesc să caute răspunsul la alte persoane.	
d.	Îmi place să le fiu de folos angajaților mei.	
e.	Obțin informația respectivă, dar analizez dacă este oportună transmiterea ei.	
CONTROLUL/EVALUAREA PERFORMANȚELOR		
a.	Fac din mers corecturi ale activității, evaluez performanța fiecărui angajat și iau măsuri pe baza rezultatelor finale.	
b.	Revizuiesc activitatea simultan cu desfășurarea ei. Examinez atât punctele forte, cât și slăbiciunile fiecărui angajat pentru a putea stabili modalități de îmbunătățire a performanțelor.	
c.	Când mi se comunică reacții și opinii legate de activitatea unor angajați, însărcinez cu analiza problemei un subordonat.	
d.	Îi felicit pe angajații care au performanțe deosebite în muncă. Cred că orice critică are tendința de a crește tensiunea și de a plasa angajații în defensivă.	
e.	Evidențiez atât punctele slabe, cât și cele forte ale angajaților și le ofer ocazia de a iniția modalități proprii de îmbunătățire a activității lor.	

SUNTEȚI UN MANAGER AUTENTIC?

– Chestionar –

Nr. crt.	Afirmații	Da	Nu
1.	Sunteți adeptul politicii „ușilor deschise”.		
2.	Veniți primul și plecați ultimul din instituție.		
3.	Practicați așa-numitul „management prin plimbare” (vizite de lucru).		
4.	Sunteți un ascultător activ.		
5.	Tolerați exprimarea deschisă a nemulțumirilor.		
6.	În general, nu aveți nevoie de consultanți; știți însă când e cazul să apelați la ei.		
7.	Vă cunoașteți personalul; știți numele mic al tuturor angajaților.		
8.	În relațiile cu subordonații aveți o atitudine de tipul „eu sunt OK, tu ești OK”.		
9.	Știți să vorbiți oamenilor astfel încât să vă faceți ascultat.		
10.	Sunteți mereu prezent în mijlocul celor pe care îi conduceți, fără a da impresia totuși că îi controlați.		
11.	Delegați subordonaților sarcini importante și le conferiți autoritatea de care au nevoie pentru a le îndeplini.		
12.	În fața succeselor doriți să rămâneți anonim; în schimb, vă place să fie laudate instituția și personalul ei.		
13.	Aveți note de plată reduse.		
14.	Știți pe cine și când să angajați sau să concediați în departamentul dumneavoastră.		
15.	Preferăți să comunicați direct, nu prin intermediul unor memo-uri.		
16.	Aveți un coeficient de inteligență ridicat.		
17.	V-ați format o imagine de învingător.		
18.	Pregătiți angajați care să vă ia din sarcini.		
19.	Țineți ședințe puține și scurte.		
20.	Știți să faceți respectate în instituție anumite politici și reguli fără a apela la un manual al personalului.		
21.	Deviza dvs. este: „Muncim ca să-i facem pe toți fericiți: manageri, angajați, copii, familiile lor”.		

<p>MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI</p> <p>Colegiul Tehnic Costin D Nenitescu</p>	<p>Procedura operațională</p> <p>Analiza culturii organizaționale</p>	<p>Ediția III</p> <p>Număr de exemplare.....</p>
	<p>COD P01.44</p>	<p>Revizia</p> <p>Număr de exemplare.....</p>
		<p>Pagina..... din</p>
		<p>Exemplar nr.</p>

22.	Vă recunoașteți greșelile și vă încurajați angajații când, la rândul lor, greșesc și admit că au greșit.		
23.	Nu practicați nepotismul, nu aveți rude printre angajați.		
24.	Aveți tendința de a controla totul, de a lua toate deciziile.		
25.	Aveți umor, știți însă unde sfârșește gluma în relațiile de muncă.		
26.	Cunoașteți lecția greșelilor? (managerii de succes sunt aceiași care au înregistrat, cel puțin la început, și cele mai multe greșeli de conducere;ei au știut însă să transforme fiecare în succes într-o experiență utilă).		
27.	Rezolvați problemele, știți să faceți diferența între cauza și efectul unei probleme și să vă orientați eforturile către o soluționare rapidă.		
28.	Calculați riscul, știți că orice decizie implică o doză de risc și sunteți gata să vi-l asumați.		
29.	Nu luați decât decizii sigure, amânați celelalte decizii până când situația devine certă.		
30.	Știți însă și când o situație nu are șanse să se clarifice; în acest caz nu amânați decizia.		
31.	Sunteți empatic, aveți capacitatea de a vă identifica din punct de vedere emoțional cu angajații dvs. înțelegeți punctul de vedere al celorlalți chiar dacă nu sunteți de acord cu el.		