

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

Nr. înreg. 524 / 18.11.2022

## **PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ**

### **ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE**

**P.O. 14**

**Ediția: I-a, 18.11.2022, Revizia 2**

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

### 1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate

Nr. Crt	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
1	2	3	4	5	6
1.1	Elaborat	Ileana Ioana	Membru CEAC	14.11.2022	
1.2	Elaborat	Stancu Aurelia	Membru CEAC	14.11.2022	
1.3	Verificat	Manole Alina	Responsabil CEAC	16.11.2022	
1.4	Aprobat	Mareș Silvia	Director	18.11.2022	

### 2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

Nr. Crt	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
1	2	3	4	5
2.1	Ediția I-a			25.02.2022
2.2	Revizia 0			
2.3	Revizia 1			05.08.2022
2.4	Revizia 2			18.11.2022

### 3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii

Nr. Crt	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
1	2	3	4	5	6	7	8
3.1	Informare / Aplicare		CEAC	Membru CEAC	Ileana Ioana	18.11.2022	
3.2	Informare / Aplicare		CEAC	Membru CEAC	Stancu Aurelia	18.11.2022	
3.3	Informare / Aplicare		CEAC	Secretar CEAC	Radu Mărioara	18.11.2022	
3.4	Aprobare		Director	Director	Mareș Silvia	18.11.2022	
3.5	Verificare		CEAC	Responsabil CEAC	Manole Alina	18.11.2022	
3.6	Arhivare		CEAC	Secretar CEAC	Radu Mărioara		

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

#### 4. Scopul procedurii

##### 4.1. Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate

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

##### 4.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității

##### 4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului

##### 4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe director, în luarea deciziei

##### 4.5. Alte scopuri

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

## 5. Domeniul de aplicare

### 5.1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională:

Modul de desfășurare a operațiunii de analiză a culturii organizaționale și de elaborare de măsuri corective în vederea îmbunătățirii calității educației.

### 5.2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de unitate:

Operațiunea se desfășoară în cadrul activității de management cu colaborarea compartimentelor din cadrul unității.

### 5.3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată:

De activitatea procedurată depind toate celelalte activități din cadrul unității, datorită rolului pe care această activitate îl are în cadrul derulării corecte și la timp a tuturor proceselor.

### 5.4. Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate:

#### 5.4.1. Compartimente furnizoare de date:

Toate compartimentele.

#### 5.4.2. Compartimente furnizoare de rezultate:

Toate compartimentele.

#### 5.4.3. Compartimente implicate în procesul activității:

CEAC.

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

## 6. Documente de referință

### 6.1. Reglementări internaționale:

- Nu este cazul.

### 6.2. Legislație primară:

- Legea Educației Naționale nr.1/ 2011 cu modificările și completările ulterioare;  
- Standardele de referință și indicatorii de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar – H.G. nr. 1534/25.11.2008;  
- Hotărârea nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar;  
- Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației;  
- Ordinul nr. 4183/2022 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP).

### 6.3. Legislație secundară:

- Ordin nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 387 din 07.05.2018;  
- Instrucțiunea nr. 1/2018 din 16 mai 2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 - Proceduri prevăzut în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018.

### 6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale unității:

- Regulamentul de organizare și funcționare al unității;  
- Regulamentul Intern al unității;  
- Decizii ale Conducătorului unității;  
- Circuitul documentelor;  
- Alte acte normative;

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

## 7. Definiții și abrevieri

### 7.1. Definiții ale termenilor:

Nr. Crt	Termenul	Definiția și / sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1	2	3
7.1.1	Procedură documentată	Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale;
7.1.2	Procedură de sistem (procedură generală)	Descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor dintr-o entitate publică;
7.1.3	Procedură operațională (procedură de lucru)	Procedură care descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente dintr-o entitate, fără aplicabilitate la nivelul întregii entități publice;
7.1.4	Document	Act prin care se adevărește, se constată sau se preconizează un fapt, se conferă un drept, se recunoaște o obligație respectiv text scris sau tipărit inscripție sau altă mărturie servind la cunoașterea unui fapt real actual sau din trecut;
7.1.5	Aprobare	Confirmarea scrisă, semnătura și datarea acesteia, a autorității desemnate de a fi de acord cu aplicarea respectivului document în organizație;
7.1.6	Verificare	Confirmare prin examinare și furnizare de dovezi obiective de către autoritatea desemnată (verificator), a faptului că sunt satisfăcute cerințele specificate, inclusiv cerințele Comisiei de Monitorizare;
7.1.7	Ediție a unei proceduri operaționale	Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri operaționale, aprobată și difuzată;
7.1.8	Revizia în cadrul unei ediții	Acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau alte asemenea, după caz, a uneia sau mai multor componente ale unei ediții a procedurii operaționale, acțiuni care au fost aprobate și difuzate.

### 7.2. Abrevieri ale termenilor:

Nr. Crt	Abrevierea	Termenul abreviat
1	2	3
7.2.1	P.S.	Procedură de sistem
7.2.2	P.O.	Procedură operațională
7.2.3	E	Elaborare
7.2.4	V	Verificare
7.2.5	Ap.	Aplicare
7.2.6	Ah.	Arhivare
7.2.7	PL	Procedură de Lucru
7.2.8	PC	Personal Contractual
7.2.9	DP	Dosar Profesional

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

## 8. Descrierea procedurii

### 8.1. Generalități:

Analiza culturii organizaționale este ca o bază pentru identificarea surselor importante ce conduc la explicarea punctelor forte sau slabe ale organizației și la perfecționarea culturii organizaționale. Această procedură operațională oferă oportunitatea organizației de a avea acces la informații care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei.

### 8.2. Documente utilizate:

#### 8.2.1. Lista și proveniența documentelor:

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri sunt cele enumerate la pct.6.

#### 8.2.2. Conținutul și rolul documentelor:

- Documentele utilizate în elaborarea prezentei proceduri au rolul de a reglementa modalitatea de implementare a activității procedurate;  
- Accesul, pentru fiecare Compartiment, la legislația aplicabilă, se face prin programul informatic la care au acces salariații unității.

#### 8.2.3. Circuitul documentelor:

- Pentru asigurarea condițiilor necesare cunoașterii și aplicării de către salariații unității a prevederilor legale care reglementează activitatea procedurată, elaboratorul va difuza procedura conform pct.3.

### 8.3. Resurse necesare:

#### 8.3.1. Resurse materiale:

- Computer;  
- Imprimantă;  
- Copiator;  
- Consumabile (cerneală/toner);  
- Hârtie xerox;  
- Dosare.

#### 8.3.2. Resurse umane:

- Conducătorul unității;  
- Comisia CEAC;  
- Compartimentele prevăzute în organigrama unității.

#### 8.3.3. Resurse financiare:

- Conform Bugetului aprobat al unității.

### 8.4. Modul de lucru:

#### 8.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității:

Operațiunile și acțiunile privind activitatea procedurată se vor derula de către toate compartimentele implicate, conform instrucțiunilor din prezenta procedură.

#### 8.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității:

##### Condiții ale dezvoltării organizaționale:

a. Formarea unei culturi organizaționale puternice, proces în care competențele umane ale directorului sunt hotărâtoare; pentru aceasta se impune:

- Cunoașterea obiectivelor și a expectanțelor de către toți membrii unității;  
- Abordarea clară și specifică;  
- Exprimarea largă și împărtășirea valorilor;  
- Existența și manifestarea, la toate nivelurile unității a „miturilor”, „eroilor” și a celorlalte componente care reprezintă și comunică valorile unității;  
- Existența și funcționarea rețelelor informale de comunicare.



COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

- b. Consensul grupului de „egali” (educatorii) în construirea și acceptarea schimbării.
- c. Edificarea încrederii în directori.
- d. Considerarea schimbării drept o ocazie de construire a competențelor și de dezvoltare personală și profesională.
- e. Oferirea unui timp suficient pentru ca un nou comportament să devină „normal” și recunoașterea dreptului de a greși.
- f. Încurajarea personalului să inițieze noi abordări, modele de comportament și sisteme, adaptate împrejurărilor schimbate.

### **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**

- Membrii C.E.A.C. ai unității întocmesc un chestionar care va fi aplicat unui eșantion de angajați ai unității de învățământ de pe diferite trepte ierarhice și stabilesc grila de categorii prin care se vor analiza documentele semnificative ale unității (strategii, politici, studii etc);
- Membrii C.E.A.C. vor elabora un ghid de interviu - un instrument de cercetare calitativă ce va fi utilizat în interviuarea directorului.

### **Pasul 3. Testarea procedurii de evaluare a culturii organizaționale**

- În urma aplicării instrumentelor de cercetare și a agregării rezultatelor obținute prin cele trei metode (ancheta, analiza documentelor și interviu) vor rezulta 4 valori numerice care caracterizează cele 4 orientări culturale (modelul lui Quinn) în organizație. Aceste valori vor fi tratate drept valori ale jocului strategic dintre organizație și mediul extern la momentul la care a fost făcută evaluarea.

Se vor repeta la interval de 6 luni.

Seriile de valori culese vor fi utilizate în selectarea modelului matematic.

Această selecție va conduce la punctul de echilibru al jocului strategic din plan cultural dintre organizație și mediul ei extern. Acest punct de echilibru (Nash) reprezintă valoarea jocului pentru perioada următoare de timp și face posibilă previzionarea evoluției parametrilor culturali pentru perioada aleasă de timp.

- aplicarea procedurii de evaluare a culturii organizaționale după o nouă perioadă de timp de unde vor rezulta valorile reale (empirice). Prin comparația acestora cu cele rezultate prin aplicarea modelelor matematice se va putea selecta și aplica acel model care aproximează cel mai bine dinamica evoluției culturii organizației.

### **Pasul 4. Formularea concluziilor legate de:**

- Percepțiile, evaluările și opiniile angajaților;
- O imagine concisă a atuurilor și vulnerabilităților colectivului, a așteptărilor, frustrărilor 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 stilurile 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.

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

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

**8.4.3. Valorificarea rezultatelor activității:**

Rezultatele activității vor fi valorificate de toate compartimentele din unitate.

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

## 9. Responsabilități

### 9.1. Conducătorul unității

Responsabil pentru implementarea și menținerea acestei proceduri.

### 9.2. Membrii CEAC

- Au responsabilitatea de elaborare, monitorizarea aplicării și revizuirea periodică a procedurii;
- Răspund de comunicarea prevederilor prezentei proceduri conform responsabilităților specifice din cadrul comisiei;
- Răspund de întocmirea documentelor și interpretarea datelor specifice;
- Aplică instrumentele de analiză.

### 9.3. Responsabilul CEAC

Responsabil pentru implementarea și menținerea acestei proceduri.

### 9.4. Echipa directorială

Corectează documentele proiective pe baza rezultatelor analizei.

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

#### 10. Formular de evidență a modificărilor

Nr. Crt	Ediția	Data ediției	Revizia	Data reviziei	Nr. pag.	Descrierea modificării	Semnătura conducătorului departamentului
1	2	3	4	5	6	7	8
10.1		25.02.2022				-	
10.2	I-a		1	05.08.2022		-	
10.3	I-a		2	18.11.2022		-	

#### 11. Formular de analiză a procedurii

Nr. crt.	Compartiment	Conducător compartiment Nume și prenume	Înlocuitor de drept sau delegat	Aviz favorabil		Aviz nefavorabil	Semnătura	Data
				Semnătura	Data	Observații		
1.	CEAC	Manole Alina			18.11.2022			
2.	Director	Mareș Silvia			18.11.2022			

#### 12. Lista de difuzare a procedurii

Nr. ex.	Compartiment	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
1	Conform Procesului Verbal de predare-primire.						

#### 13. Anexe

Nr. Crt	Denumirea anexei	Elaborator	Aproba	Numar de exemplare	Arhivare
1	2	3	4	5	6
13.1		-	-	1	-

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1

## Cuprins

<b>1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii documentate</b>	3
<b>2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii</b>	3
<b>3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii</b>	3
<b>4. Scopul procedurii</b>	4
<b>5. Domeniul de aplicare</b>	5
<b>6. Documente de referință</b>	6
<b>7. Definiții și abrevieri</b>	7
<b>8. Descrierea procedurii</b>	8
<b>9. Responsabilități</b>	11
<b>10. Formular de evidență a modificărilor</b>	12
<b>11. Formular de analiză a procedurii</b>	12
<b>12. Lista de difuzare a procedurii</b>	12
<b>13. Anexe</b>	12

COLEGIUL NAȚIONAL PEDAGOGIC "CONSTANTIN CANTACUZINO" TÂRGOVIȘTE	PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ	Ediția: I-a
	ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	Revizia 2
	Cod: P.O. 14	Exemplar nr. 1