

ȘCOALA GIMNAZIALĂ „URUGUAY”

București, sector 1, Str. Virgiliu, nr. 40

Procedura operațională

ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Ediția I, Revizia 1

Cod: PO-05

Exemplar controlat

Nr. 1

Valabil de la data:

Reproducerea, utilizarea sau difuzarea către o terță parte a acestui document, fără acordul scris al Școlii, nu este permisă!

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4
		Pag. 1/11
		Exemplar nr. 1

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

Nr. Crt.	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
1.	Elaborat	Michel Theodora Marcu Ioana Georgescu Monica	Director Responsabil Membru		
2.	Verificat	Marcu Ioana	Responsabil Comisie		
3.	Aprobat	Michel Theodora	Director		

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii

Nr. Crt.	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componentă revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile sau reviziei ediției
1.	Ediția I	Elaborarea ediției inițiale	Conform Ordinului MENCs nr. 5079/2016	Data aprobării prin decizia Directorului
2.	Ediția I, Revizia 1		Conform Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015, actualizat prin Ordinul nr. 200/2016	

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4
		Pag. 2/11
		Exemplar nr. 1

3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale

Nr. Crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
1.	Aplicare	1	Conducere	Director	Michel Theodora		
2.	Informare	2	C.E.A.C.	Responsabil Comisie	Marcu Ioana	Prin intermediul adresei de e-mail	
3.	Arhivare	3	Secretariat	Secretar	Jelea Mihaela		
4.	Evidență	4	C.E.A.C.	Responsabil Comisie	Marcu Ioana		
5.	Aprobare	5	Conducere	Director	Michel Theodora		

4. Scopul procedurii

4.1. Scopul general

Prezenta procedură are drept scop planificarea activităților de analiză a culturii organizaționale și de elaborare a măsurilor corective în vederea îmbunătățirii calității.

Scopul acestei proceduri este elaborarea bazei teoretico-metodice ca factor de sporire a eficienței manageriale, a explicării modului de funcționare a organizației și de interacțiune cu mediul extern.

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

<p align="center">Școala Gimnazială „URUGUAY” București</p>	<p align="center">Procedura operațională Analiza culturii organizaționale</p>	<p align="center">Ediția I Nr. de ex. 4</p>
<p align="center">Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.</p>	<p align="center">Cod: PO-05</p>	<p align="center">Revizia 1 Nr. de ex. 4</p> <p align="center">Pag. 3/11</p> <p align="center">Exemplar nr. 1</p>

acces la informații care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei.

4.2. Scopuri specifice

4.2.1. Stabilește metodologia și responsabilitățile celor implicați în procesul de analiză a culturii organizaționale.

4.2.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate, necesare derulării activității.

4.2.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului, în cadrul instituției.

5. Domeniul de aplicare

5.1. Procedura operațională se aplică întregului personal didactic, didactic auxiliar și nedidactic din unitatea de învățământ.

6. Documente de referință

6.1. Legislație primară

- Legea nr. 1/2011 Legea educației naționale, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 87/2006 privind asigurarea calității în educație.

6.2. Legislație secundară

- Ordinul nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial;
- Ordinul nr. 200/2016 pentru modificarea Codului controlului intern/managerial;
- Ordinul MENCȘ nr. 5079/2016 - aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar publicat în Monitorul Oficial nr. 720 / 19.09. 2016.

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4
		Pag. 4/11
		Exemplar nr. 1

6.3. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

- Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției;
- Regulamentul de Ordine Interioară.

7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați

7.1. Definiții:

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură	Prezentare în scris a pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților; Compartiment = departament / serviciu / birou / etc.; Conducătorul Compartimentului = Director/șef birou/ șef serviciu, etc.; <i>PS</i> (Procedură de sistem) = procedură care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor compartimente; <i>PO</i> (Procedură operațională) = procedură care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul unui singur compartiment;
2.	Cultură organizațională	Reprezintă tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație. În componenta culturală putem distinge unele elemente vizibile cum ar fi: <i>comportamente și limba, costumul, ritualuri și simboluri</i> dar preponderent avem componente mai puțin vizibile: <i>percepții și reprezentări despre ce e “valoare” în organizație, misiuni, standarde empirice</i> despre ce înseamnă a munci bine și a te comporta corect, despre “cum se fac lucrurile pe aici”.

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4
		Pag. 5/11
		Exemplar nr. 1

7.2. Abrevieri:

Nr. Crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	PO	Procedură operațională
2.	ROI	Regulament de Ordine Interioară
3.	E.	Elaborare
4.	V.	Verificare
5.	A.	Aprobare
6.	Ap.	Aplicare
7.	Ah.	Arhivare
8.	C.A.	Consiliul de Administrație
9.	A.R.A.C.I.P.	Agencia Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar
10.	M.E.N.	Ministerul Educației Naționale

8. Descrierea procedurii

8.1. Generalități

Analiza unei culturi organizaționale se poate face numai pe baza elementelor evidente, de suprafață din care, în funcție de criterii, este reconstituită partea invizibilă.

a) Partea vizibilă

❖ Diagnosticarea culturii

Identificarea particularităților diferitelor subculturi existente în cultura organizațională - permite adoptarea unor strategii și politici care să ia în considerare nevoile și aspirațiile colectivităților respective, de nivelul profund al culturii organizaționale, de evidențiere a aspectelor

<p align="center">Școala Gimnazială „URUGUAY” București</p>	<p align="center">Procedura operațională Analiza culturii organizaționale</p>	<p align="center">Ediția I Nr. de ex. 4</p>
<p align="center">Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.</p>	<p align="center">Cod: PO-05</p>	<p align="center">Revizia 1 Nr. de ex. 4</p> <hr/> <p align="center">Pag. 6/11</p> <hr/> <p align="center">Exemplar nr. 1</p>

cele mai ascunse și care sunt considerate absolut normale de către membrii unei anumite colectivități, fără a se ridica aproape niciodată întrebări cu privire la validitatea acestora.

❖ **Tehnica Incidentelor critice (TIC)**

Utilizarea metodei presupune identificarea unor teme și percepții comune iar pe această bază se identifică modelele de comportament predominante ale membrilor colectivității în anumite circumstanțe. În aplicarea TIC, noii veniți într-o organizație sunt solicitați să dea un număr de cinci incidente (minimum cinci) pe care le- au observat sau în care au fost implicați de la venirea lor în organizație și care consideră ei că au fost relevante pentru anumite caracteristici ale organizației în care ei urmează să- și desfășoare activitatea. Incidentele astfel prezentate sunt clasificate în funcție de diverse criterii și grupate pe temele majore ce privesc personalul dintr-o organizație.

❖ **Analiza procesului de atribuire (APA) -** vizează modul în care personalul organizației atribuie cauzele anumitor decizii, acțiuni sau fapte din cadrul organizației, încercându- se să se descopere un sens comun al acesteia.

❖ **Analiza discursului (AD) -** vizeaza aprecierea comunicării.

❖ **Analiza etnografică -** vizeaza studierea activităților zilnice, a ceremoniilor, a limbajelor verbale și se realizează prin observarea interacțiunilor sociale, studierea unor documente organizaționale, aplicarea unor chestionare.

❖ **Analiza istoriei organizaționale (AIO) -** explică în mare măsură caracteristicile culturii organizaționale dintr- o anumită perioadă, plecând de la modul său de constituire.

❖ **Eșantionarea** - prin „recensământ” aceasta însemnând că toți membrii unei colectivități sunt implicați în cercetarea respectivă.

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4 <hr/> Pag. 7/11 <hr/> Exemplar nr. 1

b) Partea invizibilă

❖ **Personalizarea culturii**

Analiza sistemelor de norme care reglementează activitatea școlii.

Identificarea setului de valori care sunt strâns legate de idealurile instituției.

8.2. Modul de lucru

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;
- C.E.A.C. stabilește grila de categorii prin care se vor analiza documentele semnificative ale organizației (strategii, politici, studii etc);
- Consilierul psiholog va elabora un ghid de interviu - un instrument de cercetare calitativă ce va fi utilizat în interviuarea managerilor.

Pasul 3. Testarea procedurii de evaluare a culturii organizaționale

1. 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.

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4 <hr/> Pag. 8/11 <hr/> Exemplar nr. 1

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 valcarea jocului pentru perioada următoare de timp și face posibilă previzionarea evoluției parametrilor culturali pentru perioada aleasă de timp.

2. 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 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.

<p align="center">Școala Gimnazială „URUGUAY” București</p>	<p align="center">Procedura operațională Analiza culturii organizaționale</p>	<p align="center">Ediția I Nr. de ex. 4</p>
<p align="center">Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.</p>	<p align="center">Cod: PO-05</p>	<p align="center">Revizia 1 Nr. de ex. 4</p> <p align="center">Pag. 9/11</p> <p align="center">Exemplar nr. 1</p>

8.3. Resurse necesare

8.3.1. Resurse materiale

- încăpere cu birou și scaune;
- fișet pentru acte cu regim special;
- calculator cu imprimantă conectat la internet;
- linie telefonică pentru legături operative cu persoanele implicate în realizarea activității procedurate;
- rechizite specifice – hârtie xerox, caiete, dosare, pixuri, agrafe, capsator, perforator.

8.3.2. Resurse umane

- secretar;
- personal didactic/didactic auxiliar/nedidactic;
- conducerea Școlii – director.

8.3.3. Resurse financiare

Materialele necesare desfășurării activității, precum și formularele tip se vor aproviziona de către compartimentul de resort al Școlii, din creditele bugetare cu această destinație.

9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

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

9.2. C.A. aprobă procedura propusă de C.E.A.C.;

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

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4
		Pag. 10/11
		Exemplar nr. 1

9.4. Directorii unității școlare și/sau responsabilul C.E.A.C. sunt responsabili pentru implementarea și menținerea acestei proceduri.

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

9.6. Membrii CEAC aplică instrumentele de analiză.

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

9.8. 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.

9.9. Analiza și revizuirea procedurii se face anual.

10. Anexe, înregistrări, arhivări

Nr. anexă/ cod formular	Denumirea anexei/ formularului	Elaborator	Aprob ă	Nr. de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte elemente
						loc	perioadă	
	Copertă	-----	-----	-----	-----	Arhivă	Cf. nomenclator arhivistic	-----
F-01-PO-05	Chestionar pentru părinți	C.E.A.C.						
F-02-PO-05	Chestionar pentru elevi	C.E.A.C.						

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 4
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: PO-05	Revizia 1 Nr. de ex. 4
		Pag. 11/11
		Exemplar nr. 1

11. Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din/ cadrul procedurii operaționale	Pagina
0.	Coperta	0
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale	1/11
2.	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale	1/11
3.	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale	2/11
4.	Scopul procedurii operaționale	2/11
5.	Domeniul de aplicare a procedurii operaționale	3/11
6.	Documentele de referință aplicabile	3/11
7.	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională	4/11
8.	Descrierea procedurii operaționale	5/11
9.	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	9/11
10.	Anexe, înregistrări, arhivări	10/11
11.	Cuprins	11/11

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 1
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: F-01-PO-05 Chestionar pentru părinți	Revizia 1 Nr. de ex. 1 Exemplar nr. 1

ȘCOALA GIMNAZIALĂ „URUGUAY”

București, sector 1, Str. Virgiliu, nr. 40

CHESTIONAR PENTRU PĂRINȚI

1. Cum apreciați calitatea comunicării și circulația informației între dumneavoastră și școală/ I.S.M.B./ M.E.N.?
2. Care a fost evoluția relațiilor dintre școală și părinți?
3. Cum apreciați atmosfera din unitatea școlară în care învață copilul dumneavoastră?
4. Considerați că această școală vă pregătește copilul pentru viață?
5. Face copilul dumneavoastră meditații? De ce?
6. Vă consultă școala?
7. Ce informații vă oferă școala privind copilul dumneavoastră?
8. Ce informații vă oferă conducerea și personalul didactic privind progresul înregistrat de școală?
9. Ce părere aveți despre manualele alternative?
10. Aveți și alte probleme pe care ați dori să le discutăm?

Școala Gimnazială „URUGUAY” București	Procedura operațională Analiza culturii organizaționale	Ediția I Nr. de ex. 1
Comisia de evaluare și asigurare a calității C.E.A.C.	Cod: F-02-PO-05 Chestionar pentru elevi	Revizia 1 Nr. de ex. 1 Exemplar nr. 1

ȘCOALA GIMNAZIALĂ „URUGUAY”

București, sector 1, Str. Virgiliu, nr. 40

CHESTIONAR PENTRU ELEVI

1. Vă oferă școala ceea ce doriți?
2. Care este opinia voastră privind atmosfera din școală?
3. Cui vă adresați pentru rezolvarea problemelor și ce ajutor primiți?
4. Ce părere aveți despre manualele alternative?
5. Cum apreciați calitatea comunicării cu profesorii și directorul școlii?
6. Pe parcursul școlarizării, ați simțit că are loc o reformă care influențează calitatea educației pe care o primiți?
7. Aveți alte probleme pe care să le doriți să le discutăm?