



ȘCOALA GIMNAZIALĂ „PETRU PONI” CUCUTENI
Localitatea CUCUTENI, Județul IAȘI
Tel./fax: 0232/717074
Mail: scoala_cucuteni5000@yahoo.com
Web: www.scoalacucuteni.ro



Compartimentul managerial

**Aprobat
Director,**

Prof. Raluca Mariana CIUDIN

PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA COD PG. 06

1. LISTA RESPONSABILILOR CU ELABORAREA, VERIFICAREA ȘI APROBAREA EDIȚIEI/ REVIZIEI

Ediția/ Revizia	Operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
Ediția 1	Elaborat	Ecaterina GROSU	Președinte CSCIM	Octombrie 2014	
	Verificat	Gheorghiza Daniela NISTOREASA	Secretară SCIM	Octombrie 2014	
	Aprobat	Raluca Mariana CIUDIN	Director	31.10.201 4	

Școala Gimnazială „Petru Poni” Cucuteni Compartimentul managerial	PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA	PG. 06	
		Ediția:1	Revizia:0
		Page 2 of 7	
		Exemplar nr.1	

2. SITUAȚIA EDIȚIILOR ȘI A REVIZIILOR ÎN CADRUL EDIȚIILOR

Ediția/ Revizia	Componenta revizuită	Data aplicării
Ediția 1	Procedură completă	01.11.2014

3. LISTA DE DIFUZARE

	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
3.1	Informare	1	Didactic				
3.2	Aplicare	2	Didactic	Șefi compartimente	Cf. Listei de difuzare		
3.3	Evidență	3	Secretariat	Secretară	Gheorghiu Daniela NISTOREASA		
3.4	Arhivare	4	Secretariat	Secretară	Gheorghiu Daniela NISTOREASA		

4. SCOPUL:

Scopul prezentei proceduri este de:

- a reglementa modalitățile de delegare a competențelor;
- a da asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității;
- de a asigura continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului;
- de a sprijini auditul și/ sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe director, în luarea deciziei.

5. DOMENIUL DE APLICARE:

Procedura se aplică în cadrul Școlii Gimnaziale “Petru Poni” Cucuteni de către personalul implicat în delegarea competențelor.

Procedura este o procedură generală care se aplică în activitatea tuturor compartimentelor Școlii Gimnaziale “Petru Poni” Cucuteni.

5.1. Date de intrare

- cerințele legale (legi, hotărâri de guvern, ordine ale miniștrilor, decizii ale directorului etc) și cerințe reglementate (standarde, normative aplicabile);
- procesele care se desfășoară în cadrul Școlii Gimnaziale “Petru Poni” Cucuteni;
- competența personalului implicat în desfășurarea activităților;
- resurse financiare alocate.

5.2. Date de ieșire

- Cerințe legale documentate.

5.3. Indicator de performanță: Ponderea scăzătoare a neconformităților identificate la audituri interne privind delegarea responsabilităților.

6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

6.1. Legea educației naționale nr.1/ 2011, cu modificările și completările ulterioare

6.2. Legea nr. 87/ 2006 pentru aprobarea O.U.G. nr. 75/ 2005 privind asigurarea calității educației

6.3. Legea nr.188/ 1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare

6.4. H.G. nr. 1534/ 2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar

Școala Gimnazială „Petru Poni” Cucuteni Compartimentul managerial	PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA	PG. 06	
		Ediția:1	Revizia:0
		Page 3 of 7	
		Exemplar nr.1	

6.5. H.G. nr. 1258/ 2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP)

6.6. OMFP nr. 946/ 2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/ managerial, cuprinzând standardele de control intern/ managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/ managerial, republicat, cu modificările și completările ulterioare

6.7. SR EN ISO 9001:2008

6.8. SR EN ISO 19011:2011

6.9. SR ISO IWA 2:2009

6.10. Regulamentul de ordine interioară a Școlii Gimnaziale “Petru Poni” Cucuteni.

7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională:

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Control intern	Ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru: atingerea obiectivelor entității publice într-un mod economic, eficient și eficace; respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului; protejarea bunurilor și a informațiilor; prevenirea și depistarea fraudelor și greșelilor; calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util d einformații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.
2.	Asigurarea calității	Parte a managementului calității, concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.
3.	Proces	Ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire.
4.	Procedură/ regulament/ instrucțiune de lucru	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual.
5.	Standarde de control intern	Un minim de reguli de management, merit să creeze un model de control managerial uniform și ystem t. De asemenea, standardele constituie un ystem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern, se identifică zonele și direcțiile de schimbare.
6.	Delegarea	Procesul de atribuire de catre un manager, pe o perioada limitata, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, impreuna cu competentele si responsabilitatile aferente

Abrevieri ale termenilor

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1	A	Aprobare
2	Ah	Arhivare
3	Ap	Aplicare
4	CA	Consiliul de Administrație
5	CEAC	Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității
6	CSCIM	Comisia pentru monitorizare, coordonare și îndrumarea metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial

Școala Gimnazială „Petru Poni” Cucuteni Compartimentul managerial	PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA	PG. 06	
		Ediția:1	Revizia:0
		Page 4 of 7	
		Exemplar nr.1	

7	D	Decide
8	E	Elaborare
9	Ev	Evidență
10	Ex	Execută
11	ISJ	Inspectoratul Școlar Județean
12	ROF	Regulamentul de Organizare și Funcționare
13	ROI	Regulamentul de Ordine Interioară
14	RP	Responsabil de proces
15	SCT	Secretariat
16	V	Verificare

8. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII

8.1. Generalități

8.1. Caracteristicile delegării sunt considerate a fi următoarele:

PARAMETRUL CONSIDERAT	CARACTERISTICILE DELEGĂRII
1.Sistemul implicat	Se utilizează în exercitarea procesului de management din cadrul unui sistem autonom (firmă sau instituție), referindu-se la raporturi dintre persoane în calitate de titulare ale anumitor posturi.
2.Durata	Implică de regulă o perioadă scurtă, precizată de cele mai multe ori când se trece la folosirea delegării
3.Variable care condiționează derularea proceselor implicate	Este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a managerilor și executanților implicați.
4.Natura și amploarea proceselor de muncă	Are o sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau o atribuție de management.
5.sfera de cuprindere a procesului de management	Determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de regulă de redusă anvergură
6.caracteristicile structurii organizatorice	Din punct de vedere structural nu determină modificări în organizare, ci numai funcțional afectând într-o mică măsură modul de exercitare a posturilor implicate.
7.Importanța și amploarea deciziilor implicate	Obiectul său îl formează sarcinile care nu au caracter decizional sau care implică decizii cu caracter curent.
8.Caracteristici ale sistemului informațional	Determină modificări de detaliu în unele segmente ale sistemului informațional, mai ales cu caracter funcțional, referindu-se cel mai adesea doar la schimbarea temporară a beneficiarului anumitor informații
9.Metode și tehnici de management utilizate	Nu modifică, de regulă, instrumentarul de management folosit, ci modul de utilizare ca urmare a implicării altei persoane din cadrul instituției

8.1.2. Principalele elemente ale procesului de delegare sunt:

a) **Însărcinarea** - constă în atribuirea de către manager, unui subordonat, a efectuării unei sarcini ce-i revine de drept prin organizarea formală. Aceasta implică delimitarea sa de celelalte sarcini, împreună cu precizarea perioadei în care trebuie realizată, a rezultatelor scontate și a criteriilor de apreciere a lor.

Școala Gimnazială „Petru Poni” Cucuteni Compartimentul managerial	PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA	PG. 06	
		Ediția:1	Revizia:0
		Page 5 of 7	
		Exemplar nr.1	

b) **Atribuirea competenței formale** - asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective. Evident pentru a deveni efectivă, autoritatea formală trebuie dublată de autoritatea cunoștințelor.

c) **Încredințarea responsabilităților** - asigură refacerea "triunghiului de aur" al organizării pentru sarcina în speță. În virtutea responsabilității acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delegată, în funcție de rezultatele obținute, fiind recompensat sau sancționat.

8.1.3. În cazul delegării se produce dedublarea responsabilității, în sensul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii și de utilizarea competenței acordate, managerul care a efectuat delegarea își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinii.

8.1.4. Utilizarea cu succes a metodei delegării este soluționarea corespunzătoare a dilemei **încredere-control**. Practic este vorba despre încrederea pe care subordonatul simte că o are șeful în el și la controlul pe care ultimul îl efectuează asupra subalternului.

8.1.5. În soluționarea acestei probleme trebuie pornit de la axioma că suma încredere + control este întotdeauna constantă. În consecință, orice amplificare a controlului exercitat de un manager diminuează încrederea percepută de subordonat, adică:

✓ control + x = încredere - x

În mod similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său este însoțită de o diminuare a controlului adică:

✓ încredere + x = control - x

8.1.6. O delegare eficientă presupune, deci, o îmbinare rațională a încrederii cu controlul, vizavi de persoana căreia i se delegă o anumită sarcină.

8.1.7. Pentru o soluționare corespunzătoare a dilemei control-încredere, deci pentru o utilizare eficientă a delegării, este necesar să se respecte un set de reguli:

a) să nu se delege realizarea de sarcini de importanță majoră, în special cele strategice și cu implicații umane majore - ale căror consecințe esențiale sunt dificil, dacă nu chiar imposibil de evaluat de către subordonați,

b) precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate,

c) crearea unei ambianțe favorabile delegării, adică a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților de a soluționa problema, acceptând și posibilitatea comiterii de greșeli,

d) definirea cât mai riguroasă a rezultatelor ce se așteaptă, prin precizarea de la început de criterii clare de evaluare și într-o proporție cât mai mare comensurabile,

e) verificarea, de regulă, nu a modului cum sunt realizate sarcinile delegate, ci a rezultatelor obținute, respectând competențele și responsabilitățile acordate respectivului subordonat.

8.2 Mod de lucru

8.2.1. Utilizarea delegării în cadrul institutiei presupune următoarele etape:

A. Pregătirea delegării

a) identificarea sarcinilor delegabile - solicitarea de către Birou resurse umane șefilor de structuri a Fișelor post cu precizarea clară în cadrul acestora a responsabilităților ce pot sau nu pot fi delegate. În cazul în care nu se fac precizări în fișele post a responsabilităților ce pot/nu pot fi delegate, se va completa de către șefii de structuri Formularul PG.06-F1-Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării, referitor la posibilitatea delegării de competențe.; pentru precizarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat, se va solicita completarea Formularului PG.06-F2-Listei sarcinilor în vederea delegării.

b) acolo unde delegarea nu este specificată clar în Fișele post sau în alte instrumente de lucru (decizii, note interne, adrese, etc) pe baza acestor liste se va nominaliza persoana delegată;

c) obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare prin notificare "Luare la cunoștință" și semnătură după caz pe fișa post sau alte instrumente ale delegării;

Școala Gimnazială „Petru Poni” Cucuteni Compartimentul managerial	PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA	PG. 06	
		Ediția:1	Revizia:0
		Page 6 of 7	
		Exemplar nr.1	

d) informarea colectivului din care face persoana delegată în legătură cu statura dublu al acesteia - de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia, prin delegare, unele sarcini, competențe și responsabilități ce revin managerului (șefului ierarhic superior).

e) informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat la un nivel ierarhic superior celui care delegă (etapă necesară din cauza fenomenului de dedublare a responsabilității).

B. Transmiterea în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă și a criteriilor de evaluare.

C. Derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

9. RESPONSABILITĂȚI

9.1 Directorul Școlii Gimnaziale “Petru Poni” Cucuteni

9.1.1. Stabilește atribuțiile, responsabilitățile ce pot fi delegate pentru funcțiile subordonate.

9.1.2. Dispune măsuri pentru îndeplinirea prevederilor procedurii.

9.2. Personalul angajat al Școlii Gimnaziale “Petru Poni” Cucuteni

9.2.1. Stabilesc responsabilitățile și atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.

9.2.2. Transmit Responsabilului resurse umane atribuțiile ce pot sau nu pot fi delegate.

9.3. Responsabil Resurse umane

9.3.1 Gestionează procesul de delegare a atribuțiilor.

10. INREGISTRĂRI

10.1. Fișe post

10.2. ROF

10.3. ROI

10.4. Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării

10.5. Lista sarcinilor în vederea delegării

11. ANEXE ȘI FORMULARE

Formularul PG.06-F1 – Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării

Formularul PG.06-F2 – Lista sarcinilor în vederea delegării

12. CUPRINS

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pag
1	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției/ reviziei	1
2	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor	2
3	Lista de difuzare	2
4	Scopul	2
5	Domaniul de aplicare	2
6	Documente de referință	2
7	Definiții și abrevieri	3
8	Descrierea activității	4
9	Responsabilități	6
10	Înregistrări	6
11	Anexe și formulare	6
12	Cuprins	6

Școala Gimnazială „Petru Poni” Cucuteni Compartimentul managerial	PROCEDURA PRIVIND DELEGAREA	<i>PG. 06</i>	
		Ediția:1	Revizia:0
		Page 7 of 7	
		Exemplar nr.1	