

ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII	PROCEDURĂ DE SISTEM PRIVIND DELEGAREA ATRIBUȚIILOR LA NIVELUL UNITĂȚII	Cod:PS -04	
		Ed.: 1	Rev.:2
		Pag.: 1 / 7	

Aprobat în ședința CA, data 23.09.2022

Director, Prof. Lupu Luminița

.....

**PROCEDURĂ DE SISTEM
PRIVIND DELEGAREA ATRIBUȚIILOR LA NIVELUL UNITĂȚII
COD PS 04**

1.Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției

Elemente privind operațiunea	Numele și prenumele	Functia	Data	Semnatura
Elaborat	Macovei Livia	Membru in comisia de monitorizare – responsabil CEAC	1.09.2022	
Verificat	Chelaru Ana Maria	Presedinte comisia de monitorizare	1.09.2022	
Aprobat	Lupu Luminița	Președinte CA	23.09.2022	

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	Editia 1	x	x	x
2	Revizia 1	Documentele de referinta Modificarea listei responsabililor cu everificarea si aprobarea editiei Modificarea listei de distributie Modificarea listei de responsabilitati	Elaborare	de la data aprobării
3	Revizia 2	Modificarea listei responsabililor cu everificarea si aprobarea editiei Modificarea listei de distributie Modificarea listei de responsabilitati	Elaborare	de la data aprobării

3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția

Nr crt	Scopul difuzării	Exemplar	Compartiment	Funcția	Nume si prenume	Data primirii	Semnatura
1	Informare aplicare și arhivare	I	Secretariat	Secretar șef	Busuioc C	23.09.2022	
2	Informare	I	Echipea manageriala	Director	Lupu L	23.09.2022	
3	Aplicare	I	CEAC	Coordonator CEAC	Macovei L	23.09.2022	
5	Aplicare	I	Contabilitate	Contabil-șef	Popitanu A	23.09.2022	
6	Aplicare	I	Administrativ	Administrator patrimoniu	Ianus N	23.09.2022	

4. Scopul procedurii

4. 1. Prezenta procedură:

- 1) Stabilește cadrul organizatoric de derulare a modului de delegare a competențelor la nivelul unității.
 - 2) Furnizează personalului și conducerii un instrument care permite realizarea activității procedurate, în conformitate cu normele legale.
4. 2. Asigură existența documentației adecvate derulării acestei activități;
4. 3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului;
- 4.4. Sprijină luarea deciziilor manageriale în vederea îmbunătățirii calității serviciilor educaționale furnizate de unitate;

5. Domeniul de aplicare

Procedura este aplicabilă tuturor compartimentelor din cadrul Scolii;

Procedura se aplică în cadrul Școlii, de către personalul implicat în delegarea competențelor.

6. Documente de referință (reglementări) aplicabile

6.1. Legislație primară

- 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
- 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. . Ordinul nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice;

6.2. Legislație secundară

Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;

6.4. Reglementări interne

Regulamentul intern al Scolii.

7. Definiții și abrevieri

. Definiții:

Compartiment - Unitate organizatorică, funcțională, prevăzută în organigrama Scolii;

Control intern/managerial - Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul unității de învățământ stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include și structurile organizatorice, metodele și procedurile;

Procedura - Prezentarea în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților.

Asigurarea calitatii - Parte a managementului calității, concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.

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.

Delegarea - Procesul de atribuire de către un manager, pe o perioada limitata, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, impreuna cu competentele si responsabilitatile aferente.

7.2. Abrevieri:

RI – regulament intern;

OMENCS - Ordin al Ministrului Educației Nationale si Cercetării Stiintifice;

SCIM - Sistem de control managerial/intern ;

CEAC - Comisia de evaluare și asigurare a calității din cadrul Scolii;

PS – Procedura de sistem;

8. Descrierea procedurii

8.1. Generalități

Printre modalitățile ce pot fi folosite de către manageri pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade și pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței acestora din diferite motive, bine întemeiate, este metoda delegării de autoritate, cunoscută pe scurt sub denumirea de „delegare

8.1.1 Caracteristicile delegării sunt considerate a fi următoarele:

Nr crt	Parametrul considerat	Caracteristicile delegării
1	Sistemul implicat	Se utilizează în exercitarea procesului de management din cadrul unei instituții referindu-se la raporturi dintre persoane in calitate de titulare ale anumitor posturi.
2	Durata	Implică de regulă o perioada scurtă, precizată de cele mai multe ori când se trece la folosirea delegării
3	Variabile care condiționează derularea proceselor implicate	Este condiționată în principal de potențialul si 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	Determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de

	proesului de management	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 institutiei

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.
- 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 delagată, 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:

- $\text{control} + x = \text{încredere} - x$

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

- $\text{încredere} + x = \text{control} - x$

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:

- 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,
- precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate,
- crearea unei ambianțe favorabile delegării, adică a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților de a soluționa problema, acceptând și posibilitatea comiterii de greșeli,
- 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,
- 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 -F1 (anexa 1)**-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 -F2 (anexa 2)**-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;
- 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 (decizie) 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

8.4. Resurse necesare

8.4.1. Resurse materiale

- imprimantă; tonere; hârtie; fișe post, RI.

8.4.2. Resurse umane

- directorul Scolii;
- personalul Scolii.

8.4.3. Resurse financiare

9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

9.1. Director

Efectuează delegarea sarcinilor cu respectarea următoarelor principii:

- sarcinile vor fi delegate în funcție de natura pregătirii subordonaților, de vechime în muncă și în cadrul organizației respective, de rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă;
- calități de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat;
- nu va delega sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management;
- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării se va realiza în scris;
- întreține un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării;
- evaluează modul de îndeplinire a sarcinilor delegate;

9.2. Secretariat

Gestionează procesul de delegare a atribuțiilor;

9.3. Personalul

Asigură îndeplinirea sarcinilor delegate de manager în condiții de eficiență economică.

Respectă prevederile prezentei proceduri;

10. Anexe, înregistrări, arhivări:

Nr. anexă	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Număr de exemplare	Difuzare	Arhivare	Alte elemente
1	F2 - Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării						
2.	F1 - Lista sarcinilor în vederea delegării						
3	Model decizie delegare atributii						

Anexa 1

F1 - Lista sarcinilor în vederea delegării

Nr. crt.	Obiectul	Sarcina delegata	Competența aferentă	Responsabilitatea asumată	Subordonatul delegat

Anexa 2

Anexa 2

F2 - Lista de grupare a sarcinilor în vederea delegării

Nr crt	Denumirea sarcinii	Delegabilă	Potențial delegabilă	Nedelegabilă

Anexa 3



MINISTERUL EDUCAȚIEI



Inspectoratul Școlar Județean
Iași

ȘCOALA GIMNAZIALĂ "COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU"

Loc. Lunca Cetățuii, Com. Ciurea, Jud. Iași

CIF: 17169307, Tel. 0372910969, email: luncacet@yahoo.com

Website: WWW.scoalaLuncacetatuii.ro

DECIZIA NR.....

Profesor Lupu Luminița, director al Școlii **Gimnaziale Comandor Alexandru Cătuneanu, Lunca Cetatuii**

Având în vedere:

prevederile art. 96 din **Legea Educației Naționale nr. 1 din 5 ian. 2011** ;

prevederile **Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar**, aprobat prin **ORDIN nr. 4183 din 4 iulie 2022**, cu modificările și completările ulterioare;

standardul I din - Ordinul nr.600/2018 al secretarului general al Guvernului pentru a probarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice..

DECIDE:

Art.1. În temeiul prezentei decizii se delegă doamnei/domnului director adjunct prof., membru în Consiliul de administrație, în perioada, atribuțiile manageriale de coordonare și reprezentare ale unității de învățământ....., potrivit legii, cu excepția emiterii de decizii, semnării de contracte, inclusiv de documente financiar contabile care pot angaja răspunderea juridică a unității.

Art.2.Cu drept de contestare în condițiile legii.

Art.3.De ducerea la îndeplinire a prezentei decizii răspunde directorul unității și persoana delegată.

Data astăzi.....

DIRECTOR,

PROF Lupu Luminița