

2014



CENTRUL MUNICIPIULUI BUCURESTI DE RESURSE ȘI ASISTENȚĂ EDUCAȚIONALĂ



# RAPORT

Privind evaluarea calității managementului practicat la CMBRAE/ CMBAP

Iunie- August 2014



**NOTĂ :**

***CMBRAE/CMBAP vă autorizează să vizualizați prezentul document în format electronic în următoarele condiții:***

- 1. Documentul poate fi folosit doar în scopuri de informare personală.***
- 2. Folosirea publică / în scopuri comerciale a documentului, a unei parti din document și/sau a elementelor grafice continute de acesta; reproducerea, copierea sau redistribuirea documentului integral sau partial ori a elementelor grafice continute în scopuri comerciale este strict interzisă fără permisiunea scrisă a CMBRAE/CMBAP.***

***Dacă doriți să folosiți documentul în alte condiții decât cele menționate mai sus, contactați-ne la [office.cmbrae@rdsmail.ro](mailto:office.cmbrae@rdsmail.ro) pentru informații privind licențierea .***

## 1. Contextul studiului

Fiecare organizație are responsabilitatea să-și dezvolte propriul sistem al calității, care să se autoreglează prin echilibrul dinamic creat între cele două valori: performanța instituției și încrederea beneficiarilor. Acestea sunt exprimate prin managementul calității și asigurarea calității, în strânsă legătură cu profilul practicienilor în orientare și consiliere și cu acțiunile managerilor care conduc instituțiile ce furnizează servicii de orientare și consiliere.

O organizație intensiv cognitivă, centrată pe dezvoltare este puternic interesată de modul în care angajații acesteia percep modul în care este condusă de echipa managerială. Satisfacția profesională a angajaților corelat cu tipul de management practicat constituie un indicator important pentru calitatea serviciilor oferite beneficiarilor. Este o dovadă de maturitate profesională și de încredere organizațională investigarea percepțiilor angajaților față de filosofia conducerii. Satisfacția muncii într-o instituție educațională presupune: sprijin administrativ, stil managerial participativ. Încurajarea muncii, orientarea spre scop, sprijinul acordat pentru îndeplinirea obiectivelor, motivarea spiritului de echipă, centrarea pe factorul „om” și capacitatea profesională sunt aspecte luate în considerare pentru evidențierea profilului unui manager.

## 2. Obiective. Instrumente. Eșantion

În acest studiu ne-am propus analiza percepțiilor tuturor consilierilor școlari CMBAP (207 consilieri școlari) din cadrul CMBRAE în ceea ce privește organizarea activităților de conducere în sine și a managementului strategic (organizarea pe departamente). Printr-un chestionar care conține 6 itemi, cu 3 întrebări deschise și 4 întrebări închise (scală de la 1 la 5, unde 1- cel mai puțin, 5- cel mai mult) au fost apreciate calitatea activității de management a CMBRAE având în vedere următoarele domenii:

- Organizarea activităților specifice domeniului
- Comunicarea cu profesorii consilieri din rețeaua CMBRAE
- Comunicarea interinstituțională
- Furnizarea de informații utile profesorilor consilieri școlari
- Preocuparea pentru dezvoltarea profesională a consilierilor școlari
- Dezvoltarea parteneriatelor cu alte instituții
- Elaborarea de studii/cercetări, proiecte educaționale

- Implicarea în soluționarea problematicilor care vizează buna funcționare a instituției
- Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate/ identificate
- Stimularea activităților desfășurate în echipă
- Încurajarea inițiativelor individuale/ colective care contribuie la dezvoltarea profesională
- Vizibilitatea
- Transparența
- Contribuție la crearea sentimentului de apartenență instituțională

Participanții la studiu au fost solicitați să enumere 2 puncte tari și 2 puncte slabe privind activitatea de management a echipei CMBRAE/ CMBAP din anul școlar 2013/2014.

Pentru departamentul Informatizare au fost puse în discuție, următoarele criterii: promptitudine în soluționarea problemelor semnalate, profesionalism în realizarea sarcinilor asumate, comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine), sollicitudine, creativitate, cu identificarea celor două puncte tari/ aspecte pozitive și a altor două puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității.

În cazul departamentelor: secretariat, bibliotecă, contabilitate, asistență socială s-au utilizat aceleași repere de analiză: promptitudine în soluționarea problemelor semnalate, profesionalism în realizarea sarcinilor asumate, sollicitudine, comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine). Referitor la serviciile oferite de CMBRAE, au fost evaluate, în principal, tipurile de activități oferite: comunicarea cu profesorii consilieri din cabinetele de asistență psihopedagogică (disponibilitate, politețe, promptitudine), elaborarea de studii/ cercetări, proiecte educaționale, promovarea activităților specifice domeniului, inițierea și implementarea unor parteneriate educaționale, suport acordat profesorilor consilieri, dar și promptitudinea în oferirea informațiilor, materialelor solicitate. Ultimul item este reprezentat de o întrebare deschisă în care participanții sunt invitați să menționeze aspecte pe care le-au omis la itemii anteriori.

### **3. Sinteza datelor studiului**

Au completat chestionarele un număr de 166 participanți, respectiv un procent de peste 80% din numărul total al consilierilor școlari existenți la nivelul rețelei din București. Prezentăm în cele ce urmează o sinteză a datelor studiilor, cu frecvențele obținute pentru răspunsurile participanților.

#### **1. Descrieți printr-un cuvânt activitatea de management a echipei CMBRAE/CMBAP în anul școlar 2013-2014.**

### 1 cuvânt

<b>Profesionalism- 41</b> <b>Eficiență- 37</b> <b>Excelent, excelență, bravo, super- 26</b> <b>Foarte bine, bine- 21</b> Implicare-9 Organizare- 4 Promptitudine- 4 Colaborare- 2 Comunicare- 2 Seriozitate- 2 OK-2 Energie-2 Suport- 1	Responsabilitate, Competent, Omenie Înțelegere, Dăruire, Activitatea normală Constructivă Performanță Unitate Perseverență Cooperare Armonie Rigurozitate Disponibilitate Flexibilitate Grozavă Efervescență Satisfăcătoare NS/NR- 10
---	---

2. Pe o scală de la 1 la 5 (1- cel mai puțin, 5- cel mai mult), apreciați calitatea activității de management a CMBRAE având în vedere următoarele aspecte:

Itemi	NS/NR	1	2	3	4	5
1. Organizarea activităților specifice domeniului	3.61%	0.60%	1.20%	2.40%	11.44%	<b>80.72%</b>
	6	1	2	4	19	134
2. Comunicarea cu profesorii consilieri din rețeaua CMBRAE	6.02%	1.20%	1.20%	3.01%	7.83%	<b>80.72%</b>
	10	2	2	5	13	134
3. Comunicarea interinstituțională	7.22%	0.60%	2.40%	2.40%	15.06%	<b>72.20%</b>
	12	1	4	4	25	120
4. Furnizarea de informații utile profesorilor consilieri școlari	7.22%	0.60%	0%	3.61%	8.43%	<b>80.12%</b>
	12	1	0	6	14	133
5. Preocuparea pentru dezvoltarea profesională a consilierilor școlari	3.01%	0.60%	1.80%	3.01%	8.43%	<b>83.13%</b>
	5	1	3	5	14	138
6. Dezvoltarea parteneriatelor cu alte instituții	0%	1.20%	0.60%	5.42%	21.68%	<b>71.08%</b>
	0	2	1	9	36	118
7. Elaborarea de studii/cercetări, proiecte educaționale	1.20%	1.20%	2.40%	6.02%	15.06%	<b>74.09%</b>
	2	2	4	10	25	123
8. Implicarea în soluționarea problematicilor care vizează buna funcționare a instituției	1.80%	0.60%	1.80%	2.40%	9.63%	<b>83.73%</b>
	3	1	3	4	16	139
9. Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate/ identificate	1.80%	0.60%	1.80%	1.80%	11.44%	<b>81.92%</b>
	3	1	3	3	19	136
10. Stimularea activităților desfășurate în echipă	4.21%	0.60%	2.40%	4.81%	16.86%	<b>71.08%</b>
	7	1	4	8	28	118
11. Încurajarea inițiativelor individuale/ colective care contribuie la dezvoltarea profesională	2.40%	1.20%	0%	6.62%	9.63%	<b>80.12%</b>
	4	2	0	11	16	133
12. Vizibilitatea	1.20%	1.20%	1.20%	3.61%	12.04%	<b>80.72%</b>

	2	2	2	6	20	134
<b>13. Transparența</b>	3.61%	2.40%	0.60%	4.21%	12.65%	<b>76.50%</b>
	6	4	1	7	21	127
<b>14. Contribuție la crearea sentimentului de apartenență instituțională</b>	3.01%	1.80%	1.20%	2.40%	8,69%	<b>83.13%</b>
	5	3	2	4	14	138

**3. Enumerați 2 puncte tari și 2 puncte slabe privind activitatea de management a echipei CMBRAE/ CMBAP din acest an școlar?**

2 puncte tari/ aspecte pozitive	2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității
<p><b>Comunicare eficientă</b>, organizată, comunicare instituțională bună, comunicare asertivă, comunicare foarte bună dintre echipa managerială și consilieri, comunicare eficientă în rețea- 46</p> <p><b>Promptitudine în furnizarea informațiilor și soluționarea problemelor semnalate</b>- 32</p> <p>Implicare în soluționarea problemelor apărute și rezolvarea problemelor- 19</p> <p>Profesioniști, profesionalism- 18</p> <p>Ajutor, sprijin, suport permanent- 10</p> <p>Eficiență- 10</p> <p>Bună organizare și foarte bună- 9</p> <p>Interes și susținere pentru dezvoltarea profesională a consilierilor, implicarea în demersurile necesare pentru dezvoltarea profesională- 7</p> <p>Disponibilitatea de a acorda ajutor consilierilor- 6</p> <p>Transparență, vizibilitate- 6</p> <p>Organizarea activităților specifice- 6</p> <p>Informare, informații obiective și utile, furnizarea de informații utile consilierilor școlari- 6</p> <p>Deschidere - 6</p> <p>Competență - 5</p> <p>Implicare maximă în soluționarea problemelor apărute- 4</p> <p>Echipă bună - 4</p> <p>Colaborare- 3</p> <p>Dinamism - 3</p> <p>Seriozitate - 3</p> <p>Empatie- 3</p> <p>Stimularea activității desfășurată în echipă - 2</p> <p>Colegialitate la nivel instituțional/personal - 2</p> <p>Coeziune - 2</p> <p>Înțelegere- 2</p> <p>Operativitate, operaționalitate - 2</p> <p>Punctualitate -2</p> <p>Cursuri pentru consilieri</p> <p>Corectitudine</p>	<p>Insuficientă susținere pentru a nu avea obligația de catedră (continuarea demersului juridic început) - 3</p> <p>Organizarea de cursuri de formare continuă - 2</p> <p>Implicare în proiecte, inclusiv internaționale – 2 (posibilitatea de a călători în alte țări pentru schimb de experiență)</p> <p>Mai multă disponibilitate de a împărtăși din experiența lor - 2</p> <p>Implicare slabă în rezolvarea problemelor individuale ale consilierilor în raport cu alte instituții și cu unitățile de învățământ - 2</p> <p>Locația CMBRAE prea departe - 2</p> <p>Comunicare eficientă - 2</p> <p>În multe situații suntem lăsați să ne descurcăm singuri la nivelul școlilor în privința materialelor - 2</p> <p>Timp scurt pentru activitățile comune cu consilierii</p> <p>Elaborarea de proiecte educaționale, în care să fie implicați toți profesorii consilieri școlari</p> <p>Întâlniri mai dese</p> <p>Vizibilitate</p> <p>Ca profesor debutant nu am avut suficient timp pentru a aprofunda unele aspecte legate de comunicarea interinstituțională și parteneriate</p> <p>Personal puțin suprasolicitat</p> <p>Distanța fizică a locației unde se află echipa</p> <p>O colaborare mai strânsă cu managerii școlari</p> <p>Oferta de cursuri de formare mai aplicată nevoilor pe sectoare</p> <p>Dotarea cabinetelor cu teste psihologice, validate de Colegiul Psihologilor</p> <p>Nu vreau să fiu ipocrit, dar nu sunt în stare să le identific</p> <p>Timpul limitat din partea ambelor părți</p> <p>Organizarea de grupuri de dezvoltare profesională a activității de consiliere (cazuri de discutat, sugestii de îmbunătățire a activității)</p> <p>Cunoașterea etapelor activității unui consilier începător</p>

<p>Mediere și negociere Căldură sufletească, extrem de rară astăzi Disponibilitate de ajutor Solicitudine Fortă de dinamizare a cadrelor didactice din CMBRAE Capacitate de atragere a categoriilor de resurse necesare consilierilor școlari Interacțiune eficientă echipă CMBRAE- profesori consilieri Diplomația Comisia SEOSP Organizarea rapidă și intervenția promptă Îndrăzneală, curaj Solidaritate Obținerea de anumite beneficii (spor învățământ special, procese câștigate de către sindicate) Susținerea consilierului Amabilitate Spirit de echipă Activitate coerentă Rigurozitate în acțiuni Atmosferă plăcută de lucru Inițiativă Perseverență Entuziasm Respect Dedicare rețelei de consiliere și înțelegere față de problemele personale Soluții eficiente la ameliorarea/rezolvarea problemelor apărute și ancorate la realității sociale Elaborarea de proiecte Creativitate Încredere Activitate structurată</p>	<p>Mai mult curaj în a ne apăra drepturile la inspectorat/ minister Dezvoltare, formarea consilierilor școlari Nr. mare de acte, rapoarte de scris Puterea de intervenție în luarea deciziilor la nivel ISMB în privința activității prevăzute în fișa postului Ezitatea în orientarea CES în alte medii decât școala de masă Lipsa comunicării și dezbaterilor problemelor legate de fișa postului (vezi poziția de secretar CIVITAS) Lipsa clarificării atribuțiilor consilierului în școală (comunicarea clară a acestora directorilor din unități) Încredere, uneori necondiționată între colaboratori Să ne susțineți în continuare ca și până acum, sunteți „familia profesională” Să o țină tot așa Relația cu factorii superiori – inspectorat și minister. Luăm de bună orice decid ei fără să ne consulte și pe noi iar noi ne supunem... nu e normal. Nu găsec Sprijinul financiar în procurarea de materiale Activități de recreere a angajaților Complezența relațiilor instituționale Deficitare stimularea și susținerea Renunțarea la orele de civică (continuarea demersului juridic început) Spirit autocritic scăzut Schimbarea tipizatelor de la an la an Ruptura dintre directorii de școli și directorii CMBRAE Îmbunătățirea activității unor departamente administrative din cadrul CMBRAE Informare privind cursurile desfășurate de alte instituții Organizarea mai practică a posturilor, vizibilitate și transparență Subiectivitate Slaba preocupare pentru motivarea consilierilor Accent pe eficiență și utilitate</p>
--	---

**4. Pe o scală de la 1 la 5 (1- cel mai puțin, 5- cel mai mult), apreciați calitatea activității următoarelor categorii de personal din CMBRAE**

Nr. crt.	Categorie/ Itemi	NS/NR	1	2	3	4	5
	<b>INFORMATIZARE</b>						
	Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate	1.20%	1.20%	0.60%	2.40%	4.81%	<b>89.75%</b>
		2	2	1	4	8	149



1.	<b>Profesionalism în realizarea sarcinilor asumate</b>	1.20%	1.20%	0%	1.20%	5.42%	<b>90.96%</b>	
		2	2	0	2	9	151	
	<b>Comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine)</b>	1.80%	1.20%	0.60%	1.80%	4.81%	<b>89.75%</b>	
		3	2	1	3	8	149	
	<b>Solicitudine</b>	3.01%	0.60%	0.60%	0.60%	7.83%	<b>87.34%</b>	
		5	1	1	1	13	145	
	<b>Creativitate</b>	2.40%	0.60%	0.60%	2.40%	9.03%	<b>84.93%</b>	
		4	1	1	4	15	141	
	<b>2 puncte tari/ aspecte pozitive</b>		<b>2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității</b>					
	Promptitudine în sistematizarea datelor, furnizarea cu promptitudine a informațiilor- 25 Profesionalism-21 Disponibilitate- 15 Amabilitate, politețe - 11 Comunicare eficientă cu angajații- 15 Creativitate- 11 Implicare- 5 Solicitudine- 4 Eficiență - 4 Competență, pricepere- 3 Organizare - 3 Prezență constantă, permanență- 2 Deschidere la ajutor, deschidere - 2 Colaborare excelentă - 2 Spontaneitate Flexibilitate Apartenență Răbdare în comunicarea cu consilierii Cunoaștere Personal „săritor”, coleg foarte bun Informare în timp real a categoriilor de angajați Diplomație în răspunsurile la solicitări Corectitudine Atenție Solidaritate Colegialitate Bună Organizare foarte bună Sursă sigură de informații, claritatea și ordonarea informațiilor Energie pozitivă		Crearea unui grup de discuții general Deschidere spre tehnologii moderne Nu are timp suficient pentru soluționarea problemelor Nu a fost cazul! Până în prezent, nimic negativ Rigiditate în dezvoltarea relațiilor interumane Implicare activă, o mai mare accesibilitate și implicare a site-ului CMBRAE Vizibilitate Să zâmbească mai mult Să aibă o mașină de serviciu personală Să creeze documente simple, ușor de deschis pe orice dispozitiv Realizarea unei reviste a psihologului CMBRAE Nonconformism Fumatul în birou Momente de neatenție în înregistrarea datelor					



	<p>Înțelegerea problemelor Continuitatea în perseverență Suportivitatea, sprijin prompt Inițiativă Primesc la timp informațiile și prin e-mail și pe fax, e foarte bine Aspectul site-ului Preocuparea pentru promovarea activității centrului Cu toată sinceritatea numai de bine Soluționarea problemelor Rapiditate, Asertivitatea Susținere, Spontaneitate Responsabilitate, Entuziasm Transparență</p>						
	<b>CONTABILITATE</b>	<b>NS/NR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.	Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate	4.21%	1.80%	3.61%	4.81%	12.04%	73.49%
		7	3	6	8	20	122
	Profesionalism în realizarea sarcinilor asumate	5.42%	0.60%	1.80%	3.61%	13.85%	74.69%
		9	1	3	6	23	124
	Solicitudine	6.02%	1.20%	4.21%	6.62%	12.65%	69.27%
	10	2	7	11	21	115	
Comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine)	9.03%	2.40%	3.61%	8.43%	11.44%	65.06%	
	15	4	6	14	19	108	
2 puncte tari/aspecte pozitive		2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității					
<p>Promptitudine în eliberarea documentelor solicitate, informare promptă- 21 Disponibilitate în oferirea explicațiilor și lămuriri pentru angajați-13 Profesionalism- 12 Comunicare eficientă cu angajații-10 Solicitudine în rezolvarea problemelor- 7 Amabilitate, politețe- 6 Seriozitate - 6 Corectitudine - 6 Bună organizare-2 Rezolvare rapidă a solicitărilor - 2 Managementul timpului Implicare Soluționarea problemelor de serviciu Bună realizare a sarcinilor de serviciu Responsabilitate</p>		<p>Lipsa promptitudinii, transparenței și a vizibilității- 3 Disponibilitate limitată- 4 Comunicare disfuncțională - 4 Comunicare mai deschisă, îmbunătățită -3 Politețe, amabilitate - 2 Lipsa profesionalismului - 2 Lipsa promptitudinii în rezolvarea problemelor – 2 Lipsa fondurilor Sponsorizări pentru salarii Nu cunosc prea bine departamentul, nu am avut probleme în acest domeniu, consider că și-a desfășurat activitatea așa cum ne dorim Actualizarea datelor personale în documente personale (vechime, statut) Nu a fost cazul! Inflexibilitate, uneori disprețuitoare Solidaritate Toleranță Nu este politicoasă întotdeauna Angajarea unui al doilea contabil Deschidere spre comunicarea aspectelor salariale Comunicarea ar putea fi îmbunătățită, pare că e</p>					

	<p>Acuratețe în realizarea sarcinilor Competență Informații corecte Își face treaba Atmosferă caldă Bază de date organizată Cu toată sinceritatea numai de bine Calcularea salariilor la timp Eficiență Bunăvoință Responsabilitate Claritate</p>	<p>suprasolicitată Suplimentare de personal Mai mult calm în relaționare Autosuficiență Îmbunătățirea salarizării și acordarea de sporuri</p>					
3.	<b>SECRETARIAT</b>	<b>NS/NR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate	3.01%	1.20%	0%	3.61%	10.24%	<b>81.92%</b>
		5	2	0	6	17	136
	Profesionalism în realizarea sarcinilor asumate	1.80%	0.60%	0.60%	3.61%	9.03%	<b>84.33%</b>
		3	1	1	6	15	140
	Solicitudine	0.60%	1.20%	1.20%	2.40%	10.24%	<b>84.33%</b>
		1	2	2	4	17	140
Comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine)	3.01%	1.20%	1.80%	2.40%	9.03%	<b>82.53%</b>	
	5	2	3	4	15	137	
2 puncte tari/ aspecte pozitive		2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității					
<p>Promptitudine- 32 Comunicare eficientă, facilă, foarte bună privind diverse sarcini- 21 Profesionalism în rezolvarea problemelor- 17 Disponibilitate pentru înțelegerea problemelor specifice ale angajaților și rezolvarea problemelor- 16 Amabilitate, politețe - 16 Răbdare- 5 Înțelegere - 4 Rapiditate - 3 Eficiență - 3 Responsabilitate - 3 Solicitudine- 3 Deschidere - 2 Organizare - 2 Dna Vasi - 2 Informații clare, utile, concise - 2 Atitudine prietenoasă, civilizată, respect față de angajați - 2 Rapiditate - 2 Competență - 2</p>		<p>Lipsa disponibilității (uneori) - 3 Dificultăți în gestionarea situațiilor stresante Nu există Transmiterea informațiilor importante și pe e-mail Organizare Colaborare Poate fi mai trebuie un ajutor Lipsa promptitudinii Amânare Grabă Momente în care există disponibilitate scăzută și comunicare inadecvată Comunicare</p>					

	<p>Bunăvoință - 2 Transparență, Corectitudine Încredere, Implicare în activitate Relativ bună, Toate cele de mai sus, Bună dispoziție Felicitări d-nei Vasi pentru activitatea profesionistă Cu toată sinceritatea numai de bine Momente de promptitudine, profesionalism, sollicitudine, comunicare adecvată Seriozitate, implicare Altruism</p>						
4.	<b>BIBLIOTECĂ</b>	<b>NS/NR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate</b>	3.01%	0%	0.60%	1.20%	4.81%	<b>90.36%</b>
		5	0	1	2	8	150
	<b>Profesionalism în realizarea sarcinilor asumate</b>	1.80%	0%	0%	0,62%	6,21%	<b>91,56%</b>
		3	0	0	1	10	152
	<b>Sollicitudine</b>	0.60%	0%	0%	0.60%	5,59%	<b>93.37%</b>
		1	0	0	1	9	155
<b>Comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine)</b>	1.80%	0%	0.60%	1.20%	3.61%	<b>92.77%</b>	
	3	0	1	2	6	154	
<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>			<b>2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității</b>				
<p>Comunicarea eficientă, foarte bună cu angajații -25 Politețe, amabilitate- 22 Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate- 17 Disponibilitate- 17 Profesionalism- 11 Sollicitudine- 8 Deschidere/ la nou - 4 Eficiență- 3 Implicare, interes - 3 Răbdare, calm - 3 Seriozitate - 2 Colegialitate - 2 Bunăvoință - 2 Empatie - 2 Rezolvarea promptă a problemelor angajaților Organizare, Căldură afectivă Lucrări suport pentru activitățile de consiliere, Înțelegere Recomandări oferite consilierilor Bază materială, Colaborare bună Transparență</p>			<p>Nu există, găsesc - 2 O bază de cărți mai mare Nu am solicitat serviciul Creșterea încrederii în ceea ce face Comunicare Vizibilitate Mai multe materiale Informarea noastră cu dotarea Nu am identificat</p>				

	Deținerea unor lucrări foarte importante, utile nouă Mediu care detensionează și umanizează relațiile interpersonale Toate cele de mai sus Entuziasm, Încurajează mereu Informarea, Susținere Cu toată sinceritatea numai de bine, Serviabilitate, Respect Cunoaștere Încurajare împrumutare cărți Muncitoare, Prietenoasă Punctualitate						
5.	<b>ASISTENT SOCIAL</b>	<b>NS/NR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate	16.86%	0%	0%	4.21%	10.84%	<b>68.07%</b>
		28	0	0	7	18	113
	Profesionalism în realizarea sarcinilor asumate	15.06%	0%	2.40%	4.21%	7.83%	<b>70.48%</b>
		25	0	4	7	13	117
	Solicititudine	18.67%	0%	0.60%	3.61%	9.03%	<b>68.07%</b>
		31	0	1	6	15	113
	Comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate, politețe, promptitudine)	18.67%	0%	0%	2.40%	6.62%	<b>72.28%</b>
		31	0	0	4	11	120
	<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>	<b>2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității</b>					
Comunicare bună și eficiență cu angajații CMBRAE- 18 Profesionalism în realizarea sarcinilor, Seriozitate- 17 Promptitudine- 13 Amabilitate, politețe - 12 Disponibilitate- 7 Solicititudine- 5 Implicare - 3 Responsabilitate - 2 Organizare, Empatie Transparență Abordare eficientă Suport acordat profesorilor consilieri la nevoie Respect, Bună colaborare Relații bune Eficiență, Inițiativă Suport, OK Conștiinciozitate Competență Nu am experiență directă Punctualitate	Nu cunosc, să se prezinte - 4 Nu am avut nevoie de aceste servicii - 2 Promptitudine fluctuantă/ redusă în rezolvarea problemelor dar acest lucru se întâmplă datorită multitudinii de responsabilități, soluție mai mult personală – 2 Vizibilitate redusă - 2 Nu dețin suficiente informații pentru a putea aprecia calitatea acestor activități Invisible Încredere Solidaritate Crearea unui departament de asistență socială care să acopere nevoie de comunicare Transmiterea informațiilor importante pe grup Acces la grupul de discuții Nu am colaborat, nu am solicitat sprijinul Nu îmi dau seama Aș vrea să facă teren Dacă este regulamentar să vină în școli să ne sfătuiască Personal insuficient Clarificare monitorizare raport copii cu CES						

**5. Pe o scală de la 1 la 5 (1- cel mai puțin, 5- cel mai mult), apreciați calitatea activității CMBAP**

ITEM	NR/NS	1	2	3	4	5
• Comunicare cu profesorii consilieri din cabinetele de asistență psihopedagogică (disponibilitate, politețe, promptitudine)	0.60%	0%	2.40%	1.80%	8.43%	<b>83.73%</b>
	1	0	4	3	14	139
• Elaborarea de studii/ cercetări, proiecte educaționale	0%	0%	2.40%	0.60%	14,90%	<b>82.53%</b>
	0	1	4	1	24	137
• Promovarea activităților specifice domeniului	2.40%	1.80%	1.20%	4.81%	8.43%	<b>81.32%</b>
	4	3	2	8	14	135
• Inițierea și implementarea unor parteneriate educaționale	0.60%	1.20%	1.80%	4.21%	11.44%	<b>77.71%</b>
	1	2	3	7	19	129
• Promptitudine în oferirea informațiilor, materialelor solicitate	4.21%	1.20%	1.20%	0.60%	13.85%	<b>78.91%</b>
	7	2	2	1	23	131
• Suport acordat profesorilor consilieri	3.01%	1.80%	1.20%	0.60%	13.25%	<b>80.12%</b>
	5	3	2	1	22	133
2 puncte tari/aspecte pozitive		2 puncte slabe/ sugestii de îmbunătățire a activității				
<p>Comunicarea cu profesorii din cabinetele de asistență psihopedagogică, comunicare asertivă - 27                      Profesionalism, dorința de a se depăși profesional- 22                      Promptitudine în oferirea de informații, materiale solicitate- 14                      Disponibilitate-11                      Implicare- 8                      Suport oferit consilierilor necondiționat, susținere în desfășurarea activităților de consiliere psihopedagogică- 8                      Eficiență în rezolvarea tuturor aspectelor problematice- 7                      Suport informațional și emoțional - 6                      Amabilitate, solitudine- 4                      Implicarea și elaborarea în realizarea de studii, cercetări, proiecte educaționale- 3                      Organizare - 3                      Colaborare -2                      Transparență - 2                      Seriozitate - 2                      Promovarea activităților specifice domeniului - 2                      Colegialitate -2                      Înțelegere - 2                      Efort asiduu                      Operativitate                      Răbdare                      Comunicare între consilierii din sectorul 5                      Profesionalismul activităților metodice                      Înaltă calitate profesională și umană                      Respect profesional și grijă față de profesorii consilieri</p>		<p>Comunicare mai deschisă, interpersonală - 4                      Nu îmi sunt cunoscute, cum ar fi proiectele și parteneriatele                      Răspunsul slab, moderat al colegilor pentru a-și promova oferta educațională în alte unități                      Comunicare deficitară între colegii din sectoare diferite                      Să ne susțină mai mult prin activități de formare                      Să introducă niște grile de salarizare (activități specifice de proiecte)                      Timpul limitat                      Nu este cazul!                      O oarecare „risipire” profesională                      Susținerea pentru desfășurarea activităților de consiliere a copiilor cu CES,                      Promovarea nu este suficientă – 2                      O delimitare mai clară a atribuțiilor celor două instituții                      Perseverență                      Sprijin redus din punct de vedere metodologic                      Nu se fac prea cunoscuți                      Comunicarea cu personalul din departamentele administrative (secretariat, contabilitate)</p>				

<p>Competență</p> <p>Preocupare constantă pentru asigurarea suportului necesar profesorilor consilieri</p> <p>Parteneriate, Inițiere parteneriate</p> <p>Solidaritate, Politețe</p> <p>Foarte buni coechipieri</p> <p>Soluții eficiente</p> <p>Inițiativă, Vizibilitate</p> <p>Echipă, ajutor reciproc</p> <p>Există și putem apela</p> <p>Felicitări pentru armonia relațiilor</p> <p>Toleranță, Încredere</p> <p>Cu toată sinceritatea numai de bine</p> <p>Elaborarea de studii, cercetări, proiecte</p> <p>Flexibilitate</p> <p>Deschidere, Interes pentru probleme</p>	
---	--

#### 6. Alte aspecte pe care doriți să le menționați!

- *Primul meu an ca prof. psiholog la CMBRAE mi-a adus reale **satisfacții în domeniul profesional și uman**, am găsit aici **o echipă** ce colaborează cu zâmbetul pe buze, în cele mai diferite situații, oameni asemeni mie, deschiși spre nou, dornici de a cunoaște, de a-și oferi ajutorul. Mulțumesc!*
- **Bravo, echipa CMBRAE!** Ne susțineți foarte mult!
- *Pentru a menține **ștacheta profesionalismului** la un nivel înalt în domeniul consilierii psihoeducaționale, consider că opiniile personale să nu le transmitem clienților noștri. (elevi, părinți, profesori)*
- **Transparență** în alegerea oamenilor care participă la unele formări
- *Să susțină mai mult promovarea salarială*
- *CMBRAE să elaboreze și să deruleze proiecte cu psihologi și psihoterapeuți din afara sistemului*
- *Susținere cu specialiști din domeniul orientării vocaționale (teste noi și proceduri noi)*
- *Activități de comunicare și formare pe tema consilierii familiei*
- **Importanța calității profesionale și umane.** În consiliere sunt importante ambele, absolut necesare anumite calități, dar în cea mai mare parte native. Puține persoane dețin aceste calități, printre consilieri. Mă bucur însă că le-am putut găsi la persoanele care conduc această instituție. Este o speranță și deopotrivă, **o garanție** pentru faptul că, la CMBRAE, lucrurile vor merge și mai departe pe drumul cel bun.
- *Distanța foarte mare până la locația CMBRAE.*
- *O eventuală reîmpărțire a locațiilor cabinetelor. Să fie unitățile mai aproape între ele.*
- *Pentru mine a fost o experiență profesională extraordinară, am primit suport, informații, având în vedere că a fost o primă experiență. Nu mi-a plăcut faptul că am investit financiar pentru materiale (creioane, hârtie color etc.), însă acest aspect aparține relației mele cu școala, mai puțin cu CMBRAE. Mulțumesc mult pentru această experiență și mult succes proiectelor viitoare.*
- *Activitatea CMBRAE se remarcă prin **profesionalism, eforturile și realizările instituției sunt evidențiate mai ales în contextul de funcționare al acesteia.***
- **Mulțumire față de comunicarea cu CMBRAE**, de promptitudinea cu care ni se răspunde la diversele solicitări. Vă mulțumesc și sper că lucrurile vor rămâne așa și pe viitor!



- *Mulțumiri pentru profesionalismul demonstrat în proiectarea și derularea activității specifice instituției, mulțumiri pentru susținere și implicare în demersul de perfecționare și dezvoltare profesională*
- *Nota 10 direcțiunii pentru implicare și coordonarea eforturilor!*
- *Mă bucur să aparțin echipei consilierilor școlari!*
- *Vă felicit și vă mulțumesc pentru activitatea desfășurată la CMBRAE!*
- *Rugămintea de a degreva fișa de post*
- *Reducerea numărului de acte și hârtii de scris*
- *Reconsiderarea raportului pentru elevii CES*
- *Trebuie mai multă transparență în ceea ce privește hotărârile luate de CA*
- *Implicarea mai multor consilieri școlari în POSDRU*
- *Supunerea la vot democratică a sarcinilor consilierilor impuse din afară sau din interiorul unității*
- *Încurajarea rolului preventiv al consilierii școlare- mai accentuat acest rol*
- *O reacție mai fermă față de deciziile greșite venite dinspre eșaloanele superioare ale sistemului*
- *Obligația de catedră nu are ce căuta în fișa postului de consilier*
- *Echipa CMBRAE este o echipă eficientă, competentă*
- *Mulțumiri și felicitări! Recunoștință și iubire, sănătate, bucurie, concediu plăcut să fie!*
- *Calculatoare accesibile în cabinete*
- *Ofertele diferitelor instituții de a organiza cursuri de formare pentru profesorii consilieri să fie cunoscute cu mai mult timp înainte, pentru o mai bună planificare a activităților*
- *Mi-ar plăcea să se țină o evidență clară a vechimii, să fie informată la timp când este cazul să fac cerere pentru a trece la o nouă tranșă. Nu am informații suficiente pe zona legislativă.*
- *Vă mulțumesc!*
- ***Felicitări pentru foarte buna organizare a activității și pentru ajutorul acordat.***
- *Să se încerce posibilitatea decontării cheltuielilor personale din cabinete.*
- *Să se popularizeze în mass-media activitățile CMBRAE- CMBAP (articole, reviste etc.)*
- *Să se mărească/ sporuri la salariu, acordarea de tichete prevăzute de lege/ să lupte pentru revenirea la etc.*
- ***Apreciez transparența cu care sunt abordate problemele.***
- *Voi toți în frunte cu Aura sunteți niște drăguți. Să vă țină Dumnezeu același nivel ridicat de energie și pe mai departe. Vă faceți treaba bine!*
- *Doamna directoare este un manager eficient, prompt, informat, curajos și profesionist.*
- *Personal caracterizat prin responsabilitate și eficiență. În plus, atmosfera de calm, căldură, disponibilitate pe care o întâlnim la centru.*
- ***Felicitări și mulțumesc!***
- ***Vă mulțumim pentru devotament, că ne sunteți aproape și aș vrea ca în fișa postului să apară relații ierarhice – să ne subordonăm numai CMBRAE și nu directorilor de școli care nu știu să ne dea sarcini prevăzute în regulamentul de funcționare al cabinetelor!***
- *Problemele pe care le consider cele mai stringente sunt: structura postului și dotarea cabinetelor; totuși muncesc cu drag pentru sentimentul de apartenență și aprecierea colegilor și beneficiarilor.*
- *Felicitări pentru implicare, seriozitate și promptitudine!*
- *Sper să se reducă numărul minimum de elevi consiliați la 500 pentru creșterea calității consilierii.*



- *Având în vedere că sunt de puțin timp în familia CMBRAE cred că îi pot spune familie echipei CMBRAE pentru că oferă tot sprijinul și tot ce este necesar pentru bunul mers al acestui centru. Cu sinceritate, spun că nu am aspecte negative de spus decât numai de bine.*
- **Felicitări pentru activitatea desfășurată.**
- *Am nevoie de materiale pe care să le pot folosi în activitatea în cadrul cabinetului și la ore.*
- *Am nevoie de asistență pentru a-mi îmbunătăți activitatea.*
- *Vă mulțumim pentru tot ceea ce faceți pentru noi și pentru cei pe care îi ajutăm.*
- *Vă doresc sănătate pentru a continua ceea ce faceți!*
- *Cred că atât echipa managerială cât și membrii rețelei sunt suprasolicitați.*
- *Posibilitatea de a organiza team-building.*
- *Ocazii de recompensare și evidențiere prin diplome și prime a colegilor dedicați acestei profesii.*
- *Cursurile de perfecționare să fie gratuite și organizate în week-end.*
- *Să continuați cu același entuziasm și profesionalism!*
- *Reducerea activității birocratice (situații, rapoarte, fișe).*
- *Implicarea în activități care nu țin de specificul postului.*

## 4. Concluzii

Activitatea echipei manageriale este apreciată de la primul item până la ultimul, evidențiindu-se excelența, lucrul bine făcut, foarte buna organizare, implicarea, preocuparea continuă pentru dezvoltarea organizației și a creșterii eficienței activității echipei CMBAP/CMBRAE. Apare puternic sentimentul de apartenență instituțională, ceea ce demonstrează că echipa managerială prin profesionalism, vizibilitate, grijă față de angajați și-a îndeplinit obiectivele și a obținut reale satisfacții în domeniul profesional și uman.

**CHESTIONAR**  
**An școlar 2013-2014**

Stimați colegi, în vederea îmbunătățirii activității instituției noastre și a creșterii calitatii serviciilor furnizate, vă rugăm să răspundeți următorilor itemi. Vă asigurăm că opinia fiecăruia este importantă și contribuie la crearea strategiilor instituționale în vederea asigurării unui management de calitate.

*Pentru asigurarea confidențialității răspunsurilor, chestionarul nu va fi nominal.*

7. **Descrieți printr-un cuvânt activitatea de management a echipei CMBRAE/CMBAP în anul școlar 2013-2014.**

1 cuvânt

8. **Pe o scală de la 1 la 5 (1- cel mai puțin, 5- cel mai mult), apreciați calitatea activității de management a CMBRAE având în vedere următoarele aspecte:**

Itemi	1	2	3	4	5
1. Organizarea activitatilor specifice domeniului					
2. Comunicarea cu profesorii consilieri din rețeaua CMBRAE					
3. Comunicarea interinstituțională					
4. Furnizarea de informații utile profesorilor consilieri școlari					
5. Preocuparea pentru dezvoltarea profesională a consilierilor școlari					
6. Dezvoltarea parteneriatelor cu alte instituții					
7. Elaborarea de studii/ cercetări, proiecte educaționale					
8. Implicarea în soluționarea problemelor care vizează buna funcționare a instituției					
9. Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate/identificate					
10. Stimularea activitatilor desfășurate în echipă					
11. Încurajarea inițiativelor individuale/colective care contribuie la dezvoltarea profesională					
12. Vizibilitatea					
13. Transparența					
14. Contribuție la crearea sentimentului de apartenență instituțională					

9. **Enumerați 2 puncte tari și 2 puncte slabe privind activitatea de management a echipei CMBRAE/CMBAP din acest an școlar?**

2 puncte tari/aspecte pozitive	2 puncte slabe/sugestii de îmbunătățire a activității

10. **Pe o scală de la 1 la 5 (1- cel mai puțin, 5- cel mai mult), apreciați calitatea activității următoarelor categorii de personal din CMBRAE:**

Nr. crt	Categorie/Itemi	1	2	3	4	5
	<b>INFORMATIZARE</b>					
	- Promptitudine în soluționarea problemelor semnalate					
	- Profesionalism în realizarea sarcinilor asumate					
	- Comunicare cu angajații CMBRAE (disponibilitate,					

1.	politete, promptitudine)					
	- Solicitudine					
	- Creativitate					
	<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>	<b>2 puncte slabe/sugestii de imbunatatire a activitatii</b>				
2.	<b>CONTABILITATE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	- Promptitudine in solutionarea problemelor semnalate					
	- Profesionalism in realizarea sarcinilor asumate					
	- Solicitudine					
	- Comunicare cu angajatii CMBRAE (disponibilitate, politete, promptitudine)					
	<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>	<b>2 puncte slabe/sugestii de imbunatatire a activitatii</b>				
3.	<b>SECRETARIAT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	- Promptitudine in solutionarea problemelor semnalate					
	- Profesionalism in realizarea sarcinilor asumate					
	- Solicitudine					
	- Comunicare cu angajatii CMBRAE (disponibilitate, politete, promptitudine)					
	<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>	<b>2 puncte slabe/sugestii de imbunatatire a activitatii</b>				
4.	<b>BIBLIOTECA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	- Promptitudine in solutionarea problemelor semnalate					
	- Profesionalism in realizarea sarcinilor asumate					
	- Solicitudine					
	- Comunicare cu angajatii CMBRAE (disponibilitate, politete, promptitudine)					
	<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>	<b>2 puncte slabe/sugestii de imbunatatire a activitatii</b>				
5.	<b>ASISTENT SOCIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	- Promptitudine in solutionarea problemelor semnalate					
	- Profesionalism in realizarea sarcinilor asumate					
	- Solicitudine					
	- Comunicare cu angajatii CMBRAE (disponibilitate, politete, promptitudine)					
	<b>2 puncte tari/aspecte pozitive</b>	<b>2 puncte slabe/sugestii de imbunatatire a activitatii</b>				

**11. Pe o scală de la 1 la 5 (1- cel mai puțin, 5- cel mai mult), apreciați calitatea activității CMBAP:**

ITEM	1	2	3	4	5
- Comunicare cu profesorii consilieri din cabinetele de asistență psihopedagogică (disponibilitate, politete, promptitudine)					
- Elaborarea de studii/ cercetări, proiecte educaționale					
- Promovarea activităților specifice domeniului					
- Inițierea și implementarea unor parteneriate educaționale					
- Promptitudine în oferirea informațiilor, materialelor solicitate					
- Suport acordat profesorilor consilieri					
2 puncte tari/aspecte pozitive	2 puncte slabe/sugestii de îmbunătățire a activității				

**12. Alte aspecte pe care doriți să le menționați:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Va mulțumim pentru sinceritate!