

**Formele comunicării scrise**  
**utilizate de instituția școlară**  
**Scoala Gimnazială ” Mihai Eminescu”, Craiova**

**A. Documentele utilizate în comunicarea inter-instituțională**

1. Adrese primite de către școală,
2. Adrese trimise de către școală,
3. Întâmpinări,
4. Chestionare,
5. Parteneriate,
6. Protocoale de colaborare,
7. Proiecte (de buget, de colaborare, de investiții, de ecologizare, de finanțare),
8. Planuri de școlarizare,
9. Planuri de încadrare.

**B. Documentele utilizate în comunicare dintre manager și personalul școlii**

1. Planuri manageriale,
2. Planuri operaționale,
3. Planuri de acțiune,
4. Planuri de măsuri,
5. Planuri de alarmare și evacuare,
6. Planuri de intervenție,
7. Planuri remediale,
8. Regulament intern,
9. Organigramă,
10. Convocări pentru participare la ședințele Consiliului Profesorat,
11. Convocări pentru participare la ședințele Consiliului de Administrație,
12. Convocări pentru participare la ședințele Consiliului de Curriculum,
13. Dispoziții / hotărâri CP și CA,
14. Decizii director,
15. Note de serviciu,
16. Note explicative,
17. Referate de necesitate,
18. Rapoarte de activitate,

19. Cereri / solicitări,
20. Fluturași de salariu,
21. Adeverințe,
22. Fișele postului,
23. Fișele de evaluare,
24. Rapoarte de evaluare / autoevaluare,
25. Analize SWOT,
26. Analize PEST,
27. Aprecieri,
28. Recomandări,
29. Chestionare,
30. Orare,
31. Instrucțiuni,
32. Scrisori de mulțumire/ Diplome de apreciere,
33. Cataloage ale claselor,
34. Cataloage completate în urma examenelor de încheiere a situațiilor școlare pentru elevii amânați / corigenți,
35. Borderouri de corectare și de notare,
36. Bibliografiile pentru examene și concursuri de angajare / promovare,
37. Legi în vigoare, metodologii de aplicare,
38. Ordonanțe,
39. Ordine ale MEN, Guvern,
40. Hotărâri de guvern,

**C. Documentele utilizate în comunicarea dintre școală și părinții elevilor**

1. Chestionare privind selectarea CDS,
2. Chestionare privind satisfacția beneficiarilor indirecti ai educației,
3. Adrese de înștiințare privind absentismul,
4. Preavize de exmatriculare (la liceu),
5. Adrese de înștiințare privind situația școlară (corigențe, situație școlară neîncheiată, repetenție sancțiunile aplicate în urma abaterilor disciplinare, abandon),

**D. Documente utilizate în comunicarea dintre școală și elevi**

1. Probe de evaluare scrisă,
2. Portofoliile elevilor,
3. Proiectele de lucru,

4. Evaluările scrise semestriale (teze),
5. Diplomele obținute din cadrul probelor concursurilor și olimpiadelor școlare,
6. Teme acasă,
7. Diplome de merit,
8. Orare,
9. Carnete de note,
10. Declarații,
11. Cereri,
12. Reclamații,
13. Instrucțiuni,
14. Tabele nominale,
15. Aprobări,
16. Caracterizări,

**E. Documentele utilizate în comunicarea cu colaboratorii**

1. Adrese de înștiințare,
2. Solicități de oferte,
3. Facturi și chitanțe,
4. Devize,
5. Contracte.

**F. Documente utilizate în comunicarea din cadrul compartimentelor, comitetelor, catedrelor și comisiilor de la nivelul institutiei**

1. Planul de activitate anual / semestrial,
2. Raport de activitate anual / semestrial,
3. Procese-verbale din cadrul ședințelor catedrelor/comisiilor metodice,
4. Procese-verbale din cadrul ședințelor Consiliului Elevilor,
5. Procese-verbale din cadrul ședințelor Consiliului clasei,
6. Procese-verbale din cadrul ședințelor Comitetelor/Comisiilor de lucru,
7. Proiecte didactice / Planuri de lecție,
8. Programe școlare pentru disciplinele din curriculum la decizia școlii,
9. Note de control,
10. Raport de inventariere anuală și periodică,
11. Fișele de asistență și interasistență.

**G. Alte documente cu statut special**

1. Convocatoare la ședințele Comisiei de cercetare disciplinară,
2. Procesele-verbale de control efectuat de către instituții cu rol de verificare (ISJ, DGASPC, DSP, IGSU, Prefectură, Poliție, Auditori, ITM etc.) – Registru unic de control, Registru pentru inspecții.

Director,  
Prof. Silvia Cârțu



## Studiu privind „Comunicarea” în cadrul Școlii Gimnaziale ”Mihai Eminescu” Craiova, Dolj

Prin însăși natura ei, activitatea școlii depinde, într-o mare măsură, de comunicare. Comunicarea are loc între diferitele niveluri ierarhice: Inspectoratul Școlar Județean Dolj- unitatea școlară, manager – personal didactic și nedidactic, profesor – elev; sau pe același nivel: comunicarea între diferite unități școlare, comunicarea cu comunitatea locală, cu părinții/tutorii elevilor, alți parteneri sociali, comunicare profesor – profesor, elev – elev.

În cadrul unității școlare sunt câteva metode de comunicare, care s-au constituit într-un real instrument de lucru în procesul de transparență a luării deciziilor :

- Consfăturile anuale și activitățile semestriale din cadrul cercurilor pedagogice;
- Ședințele lunare (și ori de câte ori este necesar) cu directorii școlii, cu personalul școlii și mediatizare acestora;
- Ședințele Consiliului profesoral, Consiliului de administrație, Comisiei de Evaluare și Asigurarea Calității, Comisiilor metodice, Comisiilor de lucru, Consiliului elevilor, Consiliului clasei, Consiliului reprezentativ al părinților;
- Organizarea de dezbateri publice prin lectorate cu părinții;
- Procesul de comunicare a informațiilor de către fiecare cadru didactic elevilor, prin toate tipurile și formele de comunicare;
- Organizarea de sesiuni de comunicare, work-shop-uri, mese rotunde, ședințe de lucru, ședințe tematice, ședințe extraordinare.

**Observarea climatului organizațional și comunicarea organizațională s-a făcut printr-un chestionar după modelul**

**Procentele sunt raportate la un numar de 44 de persoane.**

Nr. crt.	Întrebare	Dezacord puternic	Dezacord relativ	Nici acord nici dezacord	Acord relativ	Acord puternic
1.	Simt că activitatea pe care o desfășor e importantă pentru unitatea școlară	0%	0%	6%	26%	<b>68%</b>
2.	În activitatea zilnică simt că îmi exploatez la maxim aptitudinile și disponibilitatea de care dispun	0%	0%	0%	27,5%	<b>72,5%</b>
3.	Cunosc scopurile și obiectivele activității mele	0%	0%	0%	9,8%	<b>90,2%</b>
4.	Cunosc atribuțiile ce îmi revin prin fișa postului și înțeleg cum contribui la atingerea obiectivelor propuse pentru îndeplinirea misiunii școlii	0%	0%	0%	21,6%	<b>78,4%</b>



5.	Cred în motivare	0%	2%	1,7%	35,3%	<b>52,9%</b>
6.	Îmi desfășor activitatea într-un climat prietenos	0%	0%	1,3%	5,7%	<b>93 %</b>
7.	Simt că recompensele materiale sunt corecte și competitive atunci când mă compar cu alți angajați cu studii similare	5,9%	17,6%	17,6%	47,1%	<b>11,8%</b>
8.	Condițiile de munca (spațiu, tehnologie, echipament) sunt adecvate pentru a-mi desfășura activitatea	0%	2,5%	5,9%	21%	<b>70,6%</b>
9.	Mi se cere opinia atunci când se iau decizii care mă afectează	0%	3,4%	15,6%	25,2%	<b>55,8%</b>
10.	Pentru probleme care țin de activitatea mea părerea mea este considerată valoroasă	0%	5,9%	4,8%	34,2%	<b>55,2%</b>
11.	Am suficientă autoritate pentru a-mi desfășura activitatea	0%	0%	9,8%	35,3%	<b>54,9%</b>
12.	Sunt mândru și am un sentiment de dezvoltare personală în activitatea pe care o desfășor	0%	0%	7,8%	31,4%	<b>60,8%</b>
13.	Se lucrează în echipă.	0%	2%	11,8%	33,3%	<b>52,9%</b>
14.	Atmosfera de lucru este bazată pe încredere și respect reciproc	0%	3,9%	9,8%	27,5%	<b>58,8%</b>
15.	Este încurajată gândirea creativă și inovativă ( pentru elevi și întreg personalul)	0%	0%	13,7%	29,4%	<b>56,9%</b>
16.	Exista o relație de colaborare între școală și familie	0%	6%	6%	43%	<b>45%</b>
17.	În școală se realizează un feed- back corect și constructiv în ce privește performanța mea în activitate	0%	0%	6,8%	29,2%	<b>64%</b>
18.	Am acces la toată baza materială din școală	0%	0%	2%	33,3%	<b>64,7%</b>



19.	În școală se menține un climat optim prin desfășurarea de activități de loisire	0%	2%	2%	5,4%	<b>90,6%</b>
20.	Comunicarea în interiorul instituției este deschisă, periodică, permanentă și aperiodică	0%	0%	3%	7,3%	<b>89,7%</b>
21.	Ședințele sunt eficiente - se atinge scopul comunicării	0%	3,9%	3,9%	29,4%	<b>62,7%</b>
22.	Sunt informat la timp și corect în ce privește apariția și rezolvarea situațiilor de criză care pot afecta identitatea organizațională	0%	0%	6%	16%	<b>78%</b>

**Concluzii:**

- Comunicarea instituțională reunește toate formele de comunicare destinate valorizării organizației , a personalului și activităților acestia;
- Comunicarea menține relațiile interpersonale influențându-le pozitiv, dar și climatul psihic al grupului;
- Comunicarea susține gestionarea situațiilor de criză, aplanarea conflictelor și a tensiunilor apărute la un moment dat;
- Comunicare îmbunătățește performanțele individuale și implicit performanțele organizației;
- Comunicarea presupune acceptare reciprocă, o bună relaționare atât în interiorul organizației cât și cu partenerii educaționali dar și de menținere și îmbunătățire a relațiilor cu Inspectoratul școlar

Responsabil CEAC





<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b> <b>Pag. 1/ 20</b>	<b>PROCEDURA</b> <b>OPERATIONALA</b> <b>COD: .....</b>	<b>Ediția: 1</b>  <b>Revizia: 1</b>
	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	

<b>Nr. exemplare:</b>
<b>Ediția:</b>
<b>Nr. pagini:</b>

**PROCEDURA OPERAȚIONALĂ**  
**PRIVIND**  
**COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ**

*Data intrării în vigoare:*

	NUMELE ȘI PRENUMELE	FUNCȚIA	DATA	SEMNATURA
ELABORAT		MEMBRU CEAC		
VERIFICAT		COORDONATOR CEAC		
APROBAT		DIRECTOR		

Revizuire	Data	Persoana responsabilă	Semnătura
1			
2			
3			
4			

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b>	<b>PROCEDURĂ</b> <b>OPERATIONALA</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

### LISTĂ DE MODIFICĂRI

<b>REVIZIA</b> <b>MODIFICATĂ</b>	<b>LOC</b> <b>MODIFICARE</b> <b>(pagină, paragraf,</b> <b>aliniat)</b>	<b>NUME ȘI</b> <b>PRENUME</b>	<b>DATA</b>	<b>SEMNĂTURA</b>
<b>REVIZIA 1</b> m1				
<b>REVIZIA 2</b> m1 m2 m3 m4 m5 m6				
<b>REVIZIA 3</b> m1 m2 m3 m4 m5 m6				
<b>REVIZIA 4</b> m1 m2 m3 m4 m5 m6				

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu",</b> <b>Craiova</b> <b>Pag. 1/ 20</b>	<b>PROCEDURĂ</b> <b>OPERATIONALĂ</b> <b>COD: .....</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

### FORMULAR DE ANCHETĂ

<b>REVIZIA : I</b> <b>ANCHETA S-A REALIZAT DE : CEAC</b> <b>DATA :</b> <b>SEMNĂTURA :</b>		<b>VIZAT :</b> <b>ȘEF</b> <b>COMPARTIMENT</b>
<b>CAPITOL, PUNCT</b> <b>SAU</b> <b>OBSERVAȚIE</b> <b>GENERALĂ</b>	<b>O = OBSERVAȚIA</b> <b>P = PROPUNERE</b> <b>M = MODIFICARE</b> <b>N = NECONFORMITATE</b>	
<b>Pag.</b>	<b>N, M</b>	

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b> <b>Pag. 1/ 20</b>	<b>PROCEDURA</b> <b>OPERATIONALA</b> <b>COD: .....</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

### LISTA DE DIFUZARE

DESTINATAR PROCEDURĂ	COD PROCEDURĂ	SCOPUL DIFUZARII	EXEMPLAR	NUME ȘI PRENUME	DATA	SEMNĂTURA
DIRECTOR		Aprobare Evidență Aplicare				
DIRECTOR ADJUNCT		Evidență Aplicare				
RESPONSABIL CEAC		Evidență Aplicare Arhivare				
ADMINISTRATOR FINANCIAR- CONTABIL		Aprobare Evidență Aplicare				
ȘEF COMPARTIMENT RESURSE UMANE- SECRETAR ȘEF		Evidență Aplicare Arhivare				
CONSILIER ȘCOLAR		Evidență Aplicare				
RESPONSABIL COMISIA DIRIGINTILOR		Evidență Aplicare				

<b>Școala Gimnazială</b> <b>„Mihai Eminescu”,</b> <b>Craiova</b> <b>Pag. 1/ 20</b>	<b>PROCEDURĂ</b> <b>OPERATIONALĂ</b> <b>COD: .....</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

#### CUPRINS

1. Obiectivul
2. Scopul procedurii
3. Definiții și precizări
4. Domeniul de aplicare
5. Definiții și abrevieri
6. Documente de referință
7. Atribuții și responsabilități
8. Descrierea procedurii
9. Documente asociate
11. Evidențe și înregistrări

#### 1. OBIECTIVUL:

- Optimizarea fluxului informațional și asigurarea transparenței/vizibilității activităților proiectelor/evenimentelor din cadrul Școlii Gimnaziale "Mihai Eminescu", Craiova.

#### 2. SCOP:

Procedura își propune optimizarea fluxului informațional și asigurarea transparenței/vizibilității activităților proiectelor/evenimentelor din cadrul Școlii Gimnaziale "Mihai Eminescu", Craiova.

Organizația școlară are drept scop principal comunicarea cu instituțiile cu care se află în relații de subordonare – Inspectoratul Școlar Județean Dolj , Primăria, Consiliul Local.

Procedura stabilește principiile și mijloacele de comunicare în interiorul instituției cât și cu entități externe.

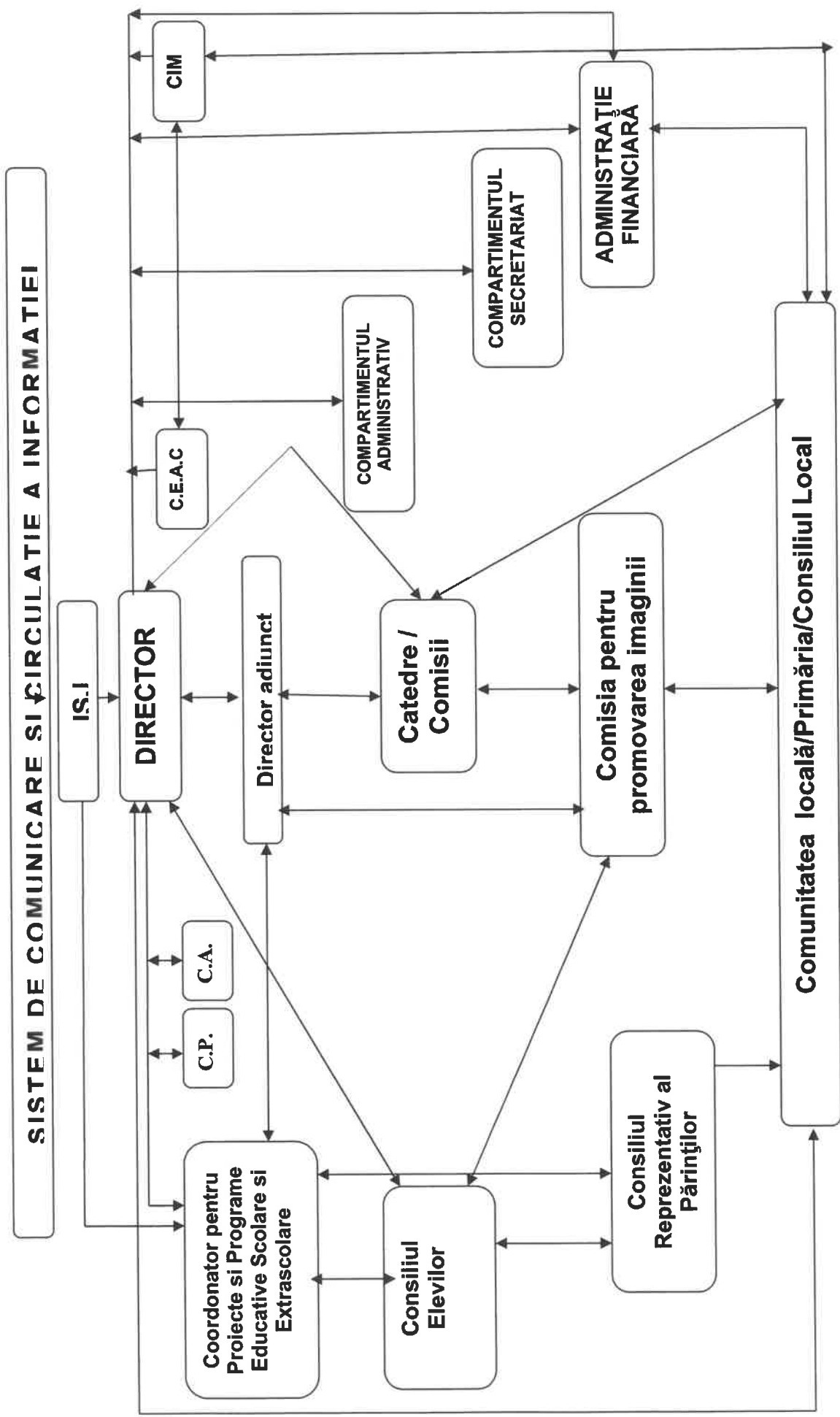
Implementarea acestei proceduri va permite facilitarea accesului la informațiile de interes pentru toți membrii colectivului, sistematizarea acestor informații pe domenii/subdomenii, dar va constitui și un instrument eficient de analiză a activității din cadrul școlii în vederea elaborării rapoartelor CEAC și a planului de îmbunătățire, în vederea fixării unui feed-back privind eficientizarea comunicării, elaborarea de alte documente manageriale.

Școala este conștientă că fără comunicarea interinstituțională, mai ales cu acele instituții cu care se află în relații de subordonare, nu se poate realiza un act educațional de calitate.

#### 3. DEFINIȚII/PRECIZĂRI:

- a. *Comunicarea formală* Rețelele formale de comunicare sunt prescise prin Sistemul de comunicare și circulație a informației elaborată de conducerea școlii în coordonanță cu organigrama, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natura relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane. Derularea comunicării formale scrise sau orale este

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	PROCEDURĂ OPERATIONALĂ	Ediția: 1
	COD: .....	
Pag. 1/ 20	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1



<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b> <b>Pag. 1/ 20</b>	<b>PROCEDURĂ</b> <b>OPERATIONALĂ</b> <b>COD: .....</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează – în cazul mesajelor scrise), forma (orală / scrisă, modul de structurarea a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate).

- **Comunicare descendentă** poate avea loc în sensul cererii de situații, date, etc. sau al emiterii de decizii, dispoziții, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o organizația școlară pot fi decizii, circulare de informare, note de serviciu, scrisori către fiecare angajat, mesaje la stația radio( dacă există), rapoarte periodice, rapoarte supra stării învățământului anuale și semestriale, comunicare on-line .
- **Comunicarea ascendentă** poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii sau emiteria unor cereri, plângeri, opinii. Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări de seamă, reglementate prin normele de organizare și funcționare. Pe lângă acestea conducerea poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudini, forme de colectare a propunerilor și sugestiilor salariaților. Tehnici recente de canalizare a insatisfacțiilor salariaților sunt așa-numitele "hot-lines" și "ușa deschisă".

**b. Comunicarea informală** Paralel cu comunicarea formală sunt inițiate comunicări informale între participanți, pentru a schimba informații care nu au o legătură directă cu activitatea. Cu timpul se constituie rețele informale de comunicare, bazate pe criterii afective simpatie/ antipatie, interese comune legate (sau nu) de organizație; canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte.

Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală. Structura rețelelor de comunicare informale este aleatorie, orizontală și verticală, contactele personale scurtcircuitează rețeaua formală, funcționarea lor se bazează pe comunicare nepermanentă, bi- și multi-direcțională. Formele mai frecvente de comunicare organizațională informală sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice scrise.

#### **c. Comunicare scrisă și comunicare orală**

Comunicările scrise sunt folosite în organizație în cazul mesajelor care trebuie să dureze în timp, ori de câte ori trebuie prevenită uitarea sau fixată responsabilitatea într-o manieră lipsită de echivoc. Comunicările scrise pot constitui elemente ale unor înregistrări contabile, pot fi o documente care vor fi păstrate un anumit timp în fonduri arhivistice, pot fi folosite ca probe în justiție. Cu cât organizația este mai mare și mai complexă, cu atât ponderea documentelor scrise în ansamblul comunicării crește.

Într-o organizație, comunicările scrise pot fi standardizate (cereri, adrese, adeverinte care sistematizează informații despre diferite aspecte ale activității) sau ocazionale. Traseul comunicărilor scrise poate fi clar fixat de către conducătorul unității de învățământ care și dirijează circuitul lor sau care le aprobă, dar există și comunicări scrise ocazionale, care au un traseu mai puțin riguros.

#### **d. Roluri în comunicare**

Rolurile în comunicare sunt manifestări comportamentale ale indivizilor în procesul de comunicare. Așa cum am arătat anterior, persoanele centrale sunt mai active în rețea, mai satisfăcute și dețin, prin însăși poziția lor, o putere potențială rezultată din monopolizarea informației. Ele o pot transpune în

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b>	<b>PROCEDURĂ</b> <b>OPERATIONALĂ</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

fapt reglementând circulația informației între membrii și intrarea informației noi în rețea. Acest rol activ în comunicare se manifestă și în influențarea rezultatului cooperării (performanța în muncă) și în luarea deciziilor.

**Controlorul** informației poate fi și o altă persoană decât directorul. Rolul de controlor poate fi jucat de oricine, în circulația ascendentă (subordonatul poate influența decizia superiorilor selectând informația care le parvine) sau în cea descendentă (șeful comunică subordonaților numai ceea ce trebuie să știe și în felul acesta le influențează cooperarea și performanța), numai că părerile participanților la rețea diferă referitor la ceea ce trebuie să știe fiecare). Controlul are aspecte pozitive și negative, ducând la furnizarea unor cantități insuficiente sau excesive, în unele cazuri producându-se baraje.

**Omul de legătură** este o persoană a cărei activitate presupune contacte frecvente cu două sau mai multe grupuri. Ea facilitează coordonarea acelor grupuri informându-le reciproc despre activitățile celorlalte, atunci când ele nu interacționează în procesul muncii și de regulă este directorul adjunct.

**Entitatea publică** = autoritatea publică, instituția publică, regia autonomă, compania/societatea națională, societatea comercială la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar și care are personalitate juridică.

**Instituția** = organ sau organizație de stat care desfășoară activități din domeniul conducerii statului sau al serviciilor publice prin care nu contribuie (direct) la producție sau la circulația produsului social.

**Agentul economic** = persoana sau grup de persoane îndeplinind funcții bine determinate în viața economică. Agenții economici sunt entități de natură socială recunoscute și, eventual, oficializate ca atare.

**Asociația** = grupare de persoane fizice sau juridice organizată pe baza unui statut în vederea realizării unui scop comun (științific, cultural, artistic, sportiv).

**Persoana fizică** = reprezintă omul privat individual, ca titular de drepturi și obligații.

**Persoana juridică** = colectivitate de persoane fizice, cu calitate de subiect distinct, de drept bunurându-se de o organizare de sine statatoare și de un patrimoniu propriu, îndreptat spre realizarea unui anumit scop.

**e. Climatul de comunicare** este atmosfera generală în care are loc comunicarea organizațională. Climatul influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra performanței individuale și de grup și a satisfacției. Climatul de cooperare este caracterizat prin flexibilitate, spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanții sunt preocupați de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază și se respectă reciproc, nu acționează pe baza unor "agende ascunse". Climatul defensiv este generat de lipsa de încredere reciprocă între angajați, suspiciune, tendință de a-i domina și controla pe ceilalți, tendință de securizare prin recurgere la "agenda ascunsă" (una spun și alta gândesc și fac). Participanții sunt preocupați mai mult de conflicte și tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, blochează și filtrează informația și încearcă să dobândească prin aceasta mai multă putere personală. Climatul de comunicare depinde



Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	PROCEDURĂ OPERATIONALĂ	Ediția: 1
	COD: .....	
Pag. 1/ 20	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

nu numai de natura organizației, ci și de valorile și tradițiile sale, de grupurile de putere existente și de relațiile dintre ele, de politicile manageriale, de gradul de rigiditate al rețelelor de comunicare.

**Performanța în muncă** poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, organizațional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (aptitudini, competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile organizaționale, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală și organizațională este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feedback-ul - cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii - are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizație, șefi, colegi, sarcina în sine).

Comunicarea rezultatelor are un rol informațional și totodată motivațional: centrează atenția pe aspectele relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile și adecvate performanței; excesul de feedback poate deteriora performanța în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator și ineficient.

Pentru a evita deteriorarea performanței la nivel organizațional prin integrarea lentă a noilor angajați, unele firme au conceput programe speciale de familiarizare rapidă prin furnizarea informațiilor esențiale despre norme, reglementări, canale de comunicare, etc.

**Satisfacția în muncă** este influențată și ea de comunicare, așa cum am arătat în paragrafele precedente: cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși au performanțe mai slabe, *deficitul* de informație și *distorsiunea* creează insatisfacție, mai ales atunci când este vorba de informație utilă pentru muncă. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție ci și nesiguranță și tensiune emoțională.

**f. Eficiența activității la nivel grupal** depinde de natura rețelei (formală / informală) și de structura ei (restrictivă / flexibilă). Rețelele formale sunt destinate circuitului informațiilor necesare bunei desfășurări a activității și, din acest motiv sunt și restrictive: participanții au acces numai la acele informații care le sunt indispensabile activității proprii și colaborărilor implicate. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât controlul fluxului informațional crește. Rețele restrictive, prin faptul că au circuite informaționale și reguli de comunicare bine definite, au avantajul că permit o execuție rapidă (principala rațiune a unității de comandă) și nu lasă loc pentru deliberări, interpretări individuale. Dezavantajul lor este legat de faptul că nu permit decât în mică măsură realizarea funcției expresive a comunicării, au tendința de a genera stări de insatisfacție, tensiuni, opoziție, filtrări și blocaje.

Funcționalitatea rețelelor nerestrictive, fie ele formale sau informale este afectată de lentoarea difuzării mesajelor, de dependența transmiterii de caracteristicile individuale ale participanților (motivație, interese etc) și de tendința spre exces de informație. Avantajul lor constă în faptul că satisfacția generată de accesul la informație mărește coeziunea grupurilor și loialitatea față de organizație.

Existența rețelelor de comunicare informală nu are numai efecte negative asupra eficienței activității. Rezistența la schimbare poate fi contracarată promovând elemente ale schimbării prin aceste rețele: credibilitatea informațiilor va fi crescută de asocierea lor cu sursele informale, iar angajații vor accepta mai ușor persuasiunea și vor adera la schimbările propuse.

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	PROCEDURA OPERATIONALA	Ediția: 1
	COD: .....	
Pag. 1/ 20	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

### *g. Programe de comunicare*

Comunicarea organizațională eficientă presupune existența unor principii clare, utilizarea unor mijloace și asigurarea bunei funcționări a rețelelor de comunicare existente.

#### Principii

- un bun program de comunicare trebuie să aibă două sensuri (asigurarea feedback-ului);
- subiectele comunicărilor trebuie să aparțină sferei de interes ;
- comunicările sunt eficiente când au ca obiect fapte și sunt ineficiente când constau în discursuri sau teorii;
- stilul comunicărilor trebuie să fie obiectiv (nici condescendent, nici paternalist, nici "cald", emoțional sau dimpotrivă, vexatoriu).
- respectarea ierarhiilor, veridicitatea comunicării, operativitatea și respectarea termenelor, transparența

#### Mijloace

- vizite neoficiale ale conducerii în cancelarie au un efect de calm, satisfacție și stimulare, conducerea "invizibilă" are efecte proaste;
- discuții directe director/ personalul școlii;
- ședințe scurte, în grupuri mici, ședințe de catedră, ședințe de lucru;
- anihilarea zvonurilor prin discutarea deschisă în grup.

#### *A. Intra*

- Ședințe ordinare lunare (CA, CP, comisii, servicii funcționale);
- Ședințe extraordinare (CA, CP);
- Telefon fix;
- Telefon mobil (convorbire și SMS);
- Fax;
- E-mail – există creat cont de lucru pe serverul propriu al școlii;
- Site;
- Aviziere;
- Tablă cancelarie.

#### *B. Inter*

- Telefon fix, mobil, fax
- Portal ISJ DOLJ.
- E-mail;
- Portal MEN: [www.edu.ro](http://www.edu.ro)
- Corespondență poștală și curierat clasic
- Deplasare transmitere documente oficiale prin persoane delegate din școală
- Ședințele de instruire (ISJ Dolj, Primărie, Prefectură, Consiliul Local, Casa Corpului Didactic)

#### Simptome patologice de evitat

- refuzul directorului de a comunica clar obiectivul de atins;
- teama directorului că subalternul să cunoască obiectivele superioare;

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova Pag. 1/ 20	PROCEDURA OPERATIONALA COD: .....	Ediția: 1
	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

- refuzul directorului de a comunica subalternilor informațiile necesare pentru a-și îndeplini munca.

#### **h. Comunicarea managerială**

Managerul, ca persoană care gestionează resursele materiale, financiare și umane ale unei organizații își asumă funcții specifice: planificare, organizare, comandă/ conducere operațională, coordonare/ monitorizare/evaluare și control, motivare, implicare/ participare, formarea grupurilor, dezvoltarea echipelor, negociere și rezolvarea conflictelor, comunicare/ informare și parteneriat. Exercițierea fiecăreia din aceste funcții presupune comunicarea cu ceilalți membri ai organizației și cu persoane, grupuri sociale și instituții exterioare organizației. Bunul mers al întregii organizații, supraviețuirea ei în mediul social, depind de modul în care managerul gestionează o a patra resursă, de natură subtilă - informația. S-a spus: informație = putere. De fapt circulația informației - comunicarea - este cea care leagă între ele celelalte resurse. În și prin activitatea sa, managerul stabilește structurile și imprimă stilul de comunicare, își consolidează puterea.

Formula de mai sus ar putea fi exprimată: comunicare = putere. Managerul există ca putere reală în organizație și își îndeplinește funcțiile comunicând:

- **Planificarea** activității se bazează pe o amplă informare internă asupra resurselor materiale, financiare, umane, asupra disfuncțiilor și problemelor interne cât și pe informare externă asupra situației de pe piață, a diferitelor evenimente care afectează organizația, informare vitală mai ales în condițiile unei situații dinamice, cum este cea din societatea românească "în tranziție". Calitatea deciziilor luate depinde de calitatea și cantitatea de informație de care dispune managerul la un moment dat. Deciziile manageriale, concretizate în obiective și planuri de realizare sunt apoi comunicate tuturor celor implicați în realizarea lor.
- **Organizarea** - funcție subsecventă planificării, presupune stabilirea și atribuirea de sarcini, determinarea structurilor funcționale, stabilirea termenelor și a parametrilor de executare a sarcinilor (cine, ce, cum, când are de făcut). Alocarea resurselor organizației este mediată de comunicarea internă, deci eficiența organizării depinde, alături de competența managerului, de felul în care se informează și îi informează pe ceilalți.
- **Comanda** - funcția cea mai sensibil determinată de comunicare - constă în direcționarea subordonaților pentru atingerea obiectivelor prin dispoziții, ordine, instrucțiuni. Modul în care managerul își "conduce" oamenii spre obiective, delegarea responsabilităților, motivarea pentru muncă depind de stilul de comunicare.
- **Coordonarea** resurselor și compartimentelor funcționale pe parcursul realizării obiectivelor, climatul de colaborare, atenuarea tensiunilor, rezolvarea conflictelor și depind și ele de stilul de comunicare și de tactul managerului.
- **Controlul** constă din verificarea îndeplinirii obiectivelor de către fiecare persoană și compartiment funcțional în condițiile prescrise (termene, calitate etc.), evaluarea performanțelor și comportamentului organizațional al angajaților. Stilul de comunicare, relaționare și conducere se manifestă plener în interviurile de comunicare a evaluării, discuțiile de disciplinare, analiza rapoartelor subordonaților și întocmirea propriului raport de activitate. Analize ale ponderii comunicării în activitatea managerială au arătat că timpul alocat acesteia este foarte mare și crește odată cu nivelul ierarhic. Această situație pune încă o dată în evidență importanța abilităților sociale și comunicaționale pentru munca managerului. Munca reală a managerului se concretizează prin roluri interpersonale, informaționale, decizionale

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova Pag. 1/ 20	PROCEDURA OPERATIONALA	Ediția: 1
	COD: .....	
	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

- **Rolurile interpersonale** sunt jucate de manager ca persoană de legătură între organizație și exterior, între membrii organizației, între diferite compartimente, între persoane și compartimente / instanțe ierarhice. Personalitatea managerului se manifestă în fiecare dintre aceste relații și se modelează prin exercitarea rolurilor.
- **Rolurile informaționale**, manifestate prin gestionarea resursei "informație", contribuie la căutarea și primirea de informații (interne și din mediu) necesare deciziilor, transmitere de informații utile pentru îndeplinirea sarcinilor de către subordonați, reprezentarea organizației în exterior.
- **Rolurile decizionale**, implicite actului de conducere, se bazează pe primele două categorii și constau în adoptarea de strategii de dezvoltare, schimbare, rezolvarea disfuncționalităților pentru atingerea obiectivelor.

Exercitarea acestor roluri manageriale presupune folosirea funcțiilor organizaționale ale comunicării (informare, coordonare, control, motivare, exprimare emoțională) pentru îndeplinirea funcției de gestiune a tuturor resurselor organizației. Iată câteva exemple de situații de comunicare fără de care munca managerială ar fi de neconceput: participarea la ședințe (operative, de comisie etc.), discuții telefonice cu personalul din subordine, discuții cu alte persoane din conducere, discuții cu diferiți clienți, furnizori, alte organizații, audiențe, activități de protocol (primirea unor delegații din țară și din străinătate), rezolvarea corespondenței și semnarea mapei, discuții cu liderii sindicali din institutie, consultarea unor materiale de specialitate.

Scopurile comunicării manageriale sunt strâns legate de obiectivele generale ale organizației: informare, comandă și instruire, influențare și convingere, îndrumare și sfătuire, integrare și menținere. Managerul face să circule informația utilă atingerii acestor obiective, coordonează sursele intermediare de comunicare, face să ajungă informațiile utile la timpul potrivit și la persoana potrivită, folosește informația pentru a face clare scopurile organizației pentru angajați, pentru a-i cointeresa și a le crea satisfacția atingerii scopurilor. Adezina angajaților la scopurile organizației, "concertarea" și concentrarea eforturilor lor se pot realiza folosind toate formele și resursele comunicării manageriale.

#### ***i. Documente de bază în comunicarea organizațională***

**Nota de serviciu** este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin care se solicită ceva sau se informează persoane sau compartimente asupra unor evenimente, măsuri etc. Ea dă esențialul, simplifică secundarul și sacrifică restul. Fiind o comunicare oficială care stabilește responsabilități, nota de serviciu se întocmește de obicei în două exemplare, destinatarul semnând de primire pe copie (pentru unele tipuri de note există formulare cu rubrici pentru menționarea datei și orei de primire). Ca orice altă formă de comunicare scrisă, nota va menționa emitentul și destinatarul (nume, funcție, compartiment) și va fi semnată de primul.

**Procesul verbal** consemnează o relație precisă, scrisă de o persoană calificată și autorizată în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde și numele ei). Procesul verbal conține:

- constatarea unui fapt, incident, eveniment;
- consemnarea unei mărturii, a unei declarații;
- acordul la care au ajuns două părți;
- rezoluțiile luate cu o anumită ocazie.

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	PROCEDURĂ OPERATIONALĂ	Ediția: 1
	COD: .....	
Pag. 1/ 20	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

Autorul comunicării relatează cu fidelitate evenimentul, declarația, rezoluția, acordul, dar nu comentează în nici un fel conținutul. Procesul verbal este datat și semnat de autor și de declaranți sau martori pentru a confirma autenticitatea.

**Darea de seamă** are, de obicei, o întindere mai mare decât procesul verbal și comunică detaliat modul de îndeplinire a unei responsabilități. Faptele sunt descrise cât mai fidel pentru a pune la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Ca și la celelalte forme de comunicare scrisă, se va menționa data întocmirii, emitentul și destinatarul.

**Raportul** este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situații, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acțiune. El are o formă riguroasă și trebuie să respecte câteva reguli:

- să dea date precise despre subiect;
  - înlănțuirea ideilor să fie logică și să cuprindă argumentări și aprecieri personale;
- să tindă în final spre prezentarea unor propuneri practice

#### 4. DOMENIUL DE APLICARE:

Procedura se aplică tuturor categoriilor de personal (cadre didactice, personal didactic auxiliar, personal nedidactic) din cadrul Școlii Gimnaziale "Mihai Eminescu", Craiova, Grădinița "Prichindel", structură a școlii, elevi și părinți, I.S.J Dolj, Primăria și alte entități publice.

#### 5. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

Definițiile termenilor specifici aplicați în prezenta procedură se regăsesc în standardul SREN ISO 9001: 2001.;

RMC – Responsabil managementul calitatii;

CCC – coordonator Comisie de asigurarea calitatii;

ȘCGME – Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova;

SPP – Standard de pregătire profesionala.

#### 6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- SREN ISO 9000/2001 – Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.
- SREN ISO 9001/2001 – Sisteme de management al calității. Cerințe.
- SREN ISO 9004: 2001 – Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor.
- Legea nr. 1/2011 - Legea educației.

#### 7. ATRIBUȚII ȘI RESPONSABILITĂȚI

- Conducerea școlii
  - Coordonează aplicarea procedurii la nivelul unității școlare;
  - Aprobă elaborarea documentelor de către responsabilii comisiilor și departamentelor de lucru.

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b>	<b>PROCEDURA</b> <b>OPERATIONALA</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

- Responsabilii de comisii/catedre/colective de lucru
  - Va structura informațiile dintr-o anumită secțiune;
  - Coordonează aplicarea procedurii la nivelul său de competență ;
  - Elaborează documente specifice secțiunilor de lucru.
- Personalul școlii
  - Va cunoaște modul de lucru cu site-ul școlii și va avea acces la aceste documente prin intermediul unei parole;
- Persoanele desemnate cu postarea documentelor
  - Vor cunoaște algoritmul de postare pe site;
  - Vor afișa documentele create cu avizul responsabililor de comisie sau a șefilor de compartimente la solicitarea acestora.

## 8. DESCRIEREA PROCEDURII

*(cine comunică?, cine primește informația?, cum se transmite informația?, când se transmite informația?):*

### *Comunicarea internă (comunicare curentă și periodică)*

Comunicarea internă are în vedere:

- a) rezolvarea problemelor, coordonarea activităților, urmărirea planurilor de acțiuni;
- b) dezvoltarea sistemului de control managerial
- c) furnizarea, de către management (de sus în jos), a informațiilor necesare angajaților pt. desfășurare procese, motivare, încurajare și îmbunătățire performanțe privind controlul managerial:
  - cerințele legale cu caracter general, cerințele legale referitoare la calitate, cerințele legale și alte cerințe la care organizația subscrie;
  - politici referitoare la control managerial, obiective, ținte și programe, documentele CEAC și CIM;
  - strategiile, programele, responsabilitățile, autoritățile și inter-relațiile din cadrul organizației etc.;
  - ROFUIP, Regulament Intern, contract colectiv și individual de muncă, regulamente și metodologii elaborate de MEN și ISJ Dolj, alte documente cu caracter organizațional;
  - dispoziții și decizii ale managementului, solicitările părților interesate, inclusiv reclamații;
  - programe de instruire, planuri de prevenire și capacitate de răspuns;
  - nivelurile de calificare a personalului și/sau alocarea responsabilităților și autorităților;
  - programe de mentenanță preventivă, etc;
  - rezultate ale evaluărilor competenței;
  - condiții contractuale, solicitările relevante din partea părților externe interesate;
  - furnizarea informațiilor necesare personalului școlii;
- d) sprijinirea angajaților pentru îndeplinirea responsabilităților și atingerea obiectivelor și ținutelor privind controlul managerial;
- e) informarea angajaților privind rezultatele monitorizării proceselor, auditurilor și implicarea pentru primirea și răspunsul la sugestiile și propunerile de îmbunătățire;
- f) încurajarea feedback-ului de la toate nivelurile organizației (de jos în sus):
  - rapoarte de activitate;

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu",</b> <b>Craiova</b>	<b>PROCEDURĂ</b> <b>OPERATIONALĂ</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

- solicitări pentru dotări necesare;
- rezultatele controalelor interne și externe CEAC, CIM, Inspekția Generală ISJ, ARACIP
- rezultatele testărilor inițiale, a evaluărilor curente, a evaluărilor naționale;
- date și informații pentru rapoarte către autorități, alte rapoarte și informații relevante.

#### **Pasul I**

Întrunirea cadrelor didactice, desfășurarea ședințelor CA, CP, comisiilor metodice, comisiilor de lucru, serviciilor funcționale.

#### **Pasul II**

În cadrul ședințelor se încheie procese verbale, în registre speciale de comisii. Rezumatul acestor ședințe se afișează și se comunică.

#### **Pasul III**

În general, directorul comunică personalului didactic informațiile de ultimă oră prin Consiliul Profesorale, iar în cazul în care s-au luat hotărâri importante în Consiliul de Administrație, directorul sau directorul adjunct comunică direcțiile pe care trebuie să le urmeze. Din partea conducerii școlii există o comunicare clară, bazată pe un limbaj comun, împărtășit de comunicanți.

Comunicarea nonverbală se face prin afișaj la avizierul școlii sau al cancelariei, precum și prin redirecționarea mesajelor importante pentru cadrele didactice pe adresa de e-mail, prin SMS, fax, telefon fix și mobil.

#### **Pasul IV**

Documentele utilizate într-o unitate școlară se realizează în proporție de 99% în format electronic. Pentru documentele care nu se creează electronic există posibilitatea de scanare, infrastructura existentă permițând acest lucru (format PDF).

Există și sunt funcționale:

- site-ul școlii
- adresa secretariat
- aviziere
- pagină de facebook

Site-ul școlii este destinat în special persoanelor externe care doresc să afle informații despre unitatea noastră (fotografii, animații, filme).

Toate documentele sunt create de către personalul școlii în îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin ca angajat sau responsabil și sunt postate pe site-ul școlii. Excepție fac datele cu caracter personal care nu vor putea fi postate.

#### **Pasul V**

Abordarea unei atitudini deschise, cooperante, binevoitoare în care se oferă sau se primește feedback și impunerea evitării conflictelor ce se pot isca din neînțelegeri.

#### **Pasul VI**

Cu elevii se comunică, în principal, la orele de dirigenție sau prin Consiliul elevilor, Consiliul clasei prin care li se aduc la cunoștință ultimele noutăți prin intermediul reprezentanților aleși.

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	PROCEDURA OPERATIONALA	Ediția: 1
	COD: .....	
Pag. 1/ 20	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

a) Comunicarea curentă

Cine comunică?	Cine primește informația?	Cum se transmite informația?	Când se transmite informația?
Conducerea școlii/ Directorul/ responsabili comisii metodice	Personalul didactic	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poștă electronică,</li> <li>➤ afișare la avizierul din cancelarie,</li> <li>➤ note informative,</li> <li>➤ note de serviciu</li> </ul>	În mod curent
Personalul didactic	Conducerea școlii/ Directorul/ responsabili comisii metodice/ Consilier educativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poștă electronică,</li> <li>➤ afișare la avizierul din cancelarie,</li> <li>➤ note informative,</li> <li>➤ fișe de evidență a activităților extra-curriculare/ orelor suplimentare,</li> <li>➤ condica de prezență,</li> <li>➤ portofoliile cadrelor didactice/ responsabilii de comisii metodice</li> </ul>	În mod curent
Conducerea școlii/ Directorul	Personalul didactic auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poștă electronică,</li> <li>➤ discuții cu persoana/ persoanele implicate,</li> <li>➤ note de serviciu,</li> <li>➤ grafice de lucru</li> </ul>	În mod curent
Personalul didactic auxiliar	Conducerea școlii/ Directorul	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ procese-verbale,</li> <li>➤ registre de evidență/ înregistrare a documentelor,</li> <li>➤ condica de prezență</li> </ul>	În mod curent
Conducerea școlii/ Director/ Administrator	Personalul nedidactic	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ note de serviciu,</li> <li>➤ grafice de lucru,</li> <li>➤ condica de prezență</li> </ul>	În mod curent
Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginte	Elevii școlii	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poștă electronică,</li> <li>➤ afișare la avizierul elevilor,</li> <li>➤ proces-verbal,</li> <li>➤ note informative,</li> <li>➤ informare website</li> </ul>	În mod curent



Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	<b>PROCEDURĂ OPERATIONALĂ</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

Elevii școlii/ șefii claselor	Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginte	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poștă electronică,</li> <li>➤ procese-verbale pentru opțiunile CDL,</li> <li>➤ procese-verbale de la ședințele Consiliului elevilor,</li> <li>➤ fișe feedback,</li> <li>➤ chestionare</li> </ul>	În mod curent
-------------------------------	--	---	---------------

**b) Comunicarea periodică**

<b>Cine comunică?</b>	<b>Cine primește informația?</b>	<b>Cum se transmite informația?</b>	<b>Când se transmite informația?</b>
Conducerea școlii/ Directorul/ responsabilii comisii metodice	Personalul didactic	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI, Proceduri interne</li> <li>➤ ședințe de analiză</li> <li>➤ Dare de seamă/ Raport semestrial/ anual instituțional,</li> <li>➤ Grafice, Decizii</li> </ul>	Conform Graficului ședințelor Consiliului profesoral  Semestrial/ Anual La începutul semestrului
Personalul didactic	Conducerea școlii/ Directorul/ responsabili comisii metodice	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raport de activitate individual/ la nivelul comisiei</li> <li>➤ ședințe de analiză,</li> <li>➤ Chestionare feedback</li> </ul>	Semestrial/ Anual Conform graficului ședințelor Consiliului profesoral Semestrial
Conducerea școlii/ Directorul	Personalul didactic auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI,</li> <li>➤ ședințe de analiză</li> <li>➤ Raport de activitate</li> </ul>	Semestrial
Personalul didactic auxiliar	Conducerea școlii/ Directorul	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raport de activitate individual/ la nivelul departamentului,</li> <li>➤ ședințe de analiză,</li> <li>➤ Chestionare feedback</li> </ul>	Semestrial/ Anual  Semestrial
Conducerea școlii/ Director/ Personal administrativ	Personalul nedidactic	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI,</li> <li>➤ ședințe de analiză</li> <li>➤ Raport de activitate individual/ la nivelul departamentului,</li> <li>➤ Chestionare feedback</li> </ul>	Semestrial

<b>Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova</b>	<b>PROCEDURĂ OPERATIONALĂ</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginte	Elevii școlii	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI,</li> <li>➤ ședințe de analiză</li> <li>➤ Raport de activitate a Consiliului elevilor, website</li> </ul>	Semestrial/ finalizarea activităților curriculare	La extra-
Elevii școlii	Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginte	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procese-verbale pentru opțiunile CDȘ,</li> <li>➤ procese-verbale de la ședințele Consiliului elevilor,</li> <li>➤ Chestionare feedback</li> </ul>	Anual  Conform Graficului de ședințe al Consiliului elevilor	Semestrial

#### *Comunicarea externă cu părinții și alte instituții/ grupuri semnificative de interes*

Comunicarea cu autoritățile se face de către conducerea organizației: Director, Contabil, etc, alți responsabili de procese cu scopul de a obține avize, autorizații, acorduri, reglementări legale și alte cerințe, rapoarte ale controalelor efectuate, informații referitoare la reclamații/ sesizări/ măsuri dispuse, alte informații.

Pentru comunicarea politicilor referitoare la control managerial, precum și a altor informații de interes pentru public, autoritățile și alte părți interesate au la dispoziție site-ul liceului.

Funcțiile cărora le este delegată autoritatea de reprezentare pentru comunicarea și raportarea externă a datelor și informațiile, participă la vizitele/ inspecțiile autorităților/ organismelor abilitate, în limitele stabilite de Manager și numai în sfera lor de resort.

Comunicarea privind calitatea, protecția mediului și sănătatea și securitatea ocupațională este reglementată prin instrucțiuni specifice, toate documentele intrate/ieșite fiind înregistrate de secretariat într-un Registru de intrări-ieșiri corespondență.

Comunicarea internă și externă în situații de urgență este reglementată prin Planurile pentru situații de urgență aprobate de către Manager.

#### **Pasul VII**

Cu părinții se comunică prin ședințele pe clasă, prin lectoratele cu părinții pe școală sau prin convocarea Consiliului Reprezentativ al Părinților , Asociația școlii.

#### **Pasul VIII**

O modalitate neprotocolară de a semnala un lucru important care s-a petrecut sau se va petrece se face prin memorandum (notă internă sau de serviciu, preaviz) și decizii ale directorului școlii care sunt comunicate celor implicați de către serviciul Secretariat.

#### **Pasul IX**

Directorul școlii este cel care dă tonul în relațiile cu instituțiile cu care se află în relații de subordonare, de flexibilitatea acestuia depinzând tipul de relații de colaborare pentru bunul mers al educației.

#### **Pasul X**

Este importantă și comunicarea cu alte instituții, parteneri educaționali (ONG-uri, agenți economici) sau presa/ radio/ televiziune.

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	PROCEDURĂ OPERATIONALĂ	Ediția: 1
	COD: .....	
Pag. 1/ 20	COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ	Revizia: 1

#### Pasul XI

Față de Inspectoratul Școlar Județean Dolj, Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova comunică atât nonverbal, prin mijloacele de comunicare moderne: telefon, Internet, fax, cât și verbal, prin directorul școlii, responsabilii de comisii metodice și toate cadrele didactice prin întâlniri în cadrul ședințelor de lucru, consfătuiri sau inspecții tematice.

Pentru prevenirea unor incidente cu efecte nedorite, orice eveniment deosebit din cadrul instituției noastre ( de ex. fapte grave de indisciplină, accidente etc.) va fi comunicat în cel mai scurt timp la I.S.J.Dolj, scris și verbal, Inspectorului de sector, Inspectorului Școlar General Adjunct și Inspectorului Școlar General;

#### Pasul X

Cu Primăria Craiova , Consiliul Local școala trebuie să fie un partener deschis spre același scop – educarea elevilor, comunicarea existând chiar în interiorul instituției de învățământ având în vedere că, conform Legii Nr.1/2011, din Consiliul de Administrație al unității, din Comisia de evaluare și asigurare a calității face parte un reprezentant al Consiliului Local.

#### Comunicare externă:

Cine comunică?	Cine primește informația?	Cum se transmite informația?	Când se transmite informația?
Conducerea școlii/ Directorul	Părinți	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan managerial instituțional,</li> <li>➤ ROI,</li> <li>➤ Raport de evaluare internă,</li> <li>➤ Oferta educațională, publicare website</li> <li>➤ Lectorat (Proces-verbal)</li> <li>➤ ședințe cu părinții</li> <li>➤ Dare de seamă/</li> <li>➤ Raport semestrial/ anual instituțional ( Proces-verbal),</li> <li>➤ Zilele porților deschise,</li> <li>➤ Note informative privind situația școlară pentru elevii corigenți,</li> <li>➤ avertismente privind situația absențelor</li> </ul>	<p>permanent anual</p> <p>Anual</p> <p>cf. graficului semestrial semestrial/ anual</p> <p>anual</p> <p>semestrial</p> <p>ocazional</p>
Personalul didactic	Părinți	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI, Carnet elev,</li> </ul>	permanent

<b>Școala Gimnazială</b> <b>"Mihai Eminescu" ,</b> <b>Craiova</b>	<b>PROCEDURA</b> <b>OPERATIONALA</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER-</b> <b>INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

		portofoliile elevilor ➤ Oră de consultații cu părinții, ➤ lectorate, acord de parteneriat ➤ ședințe cu părinții (Proces-verbal), ➤ publicare website, ➤ Zilele porților deschise	săptămânal anual semestrial permanent Anual
Părinți	Conducerea școlii/ Director/ Personal didactic	➤ Oră de consultații cu părinții ➤ lectorate ➤ acord de parteneriat ➤ ședințe cu părinții (Proces-verbal) ➤ cerere de învoire ➤ chestionare feedback	săptămânal anual semestrial 3 zile/ semestru semestrial
Conducerea școlii/ Director	ISJ Dolj, MEN, ARACIP	➤ Raport de evaluare internă ➤ Raport de activitate/ ➤ Dare de seamă ➤ Note informative ➤ Notă de fundamentare a cifrei de școlarizare ➤ Rapoarte, state de funcții, documente personal, dosare cadre didactice, statistici etc., ➤ Publicare website	anual anual semestrial cf. graficelor incluse în metodologiile specifice permanent
ISJ Dolj , MEN, ARACIP	Conducerea școlii/ Director	➤ Legislație în vigoare, note, recomandări, adrese, metodologii specifice – email, telefon, fax, documente înregistrate	permanent

Școala Gimnazială "Mihai Eminescu", Craiova	<b>PROCEDURĂ OPERATIONALĂ</b>	<b>Ediția: 1</b>
	<b>COD: .....</b>	
<b>Pag. 1/ 20</b>	<b>COMUNICAREA INTRA ȘI INTER- INSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Revizia: 1</b>

Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginți	Instituții partenere	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Website, contracte de parteneriat, ROI,</li> <li>➤ ședințe de analiză</li> <li>➤ Raport de activitate a Consiliului elevilor, website,</li> <li>➤ Plan managerial Consilier educativ, email, fax, telefon</li> </ul>	semestrial/ la finalizarea activităților extra-curriculare  Comunicare curentă
Instituții partenere	Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginți	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Website, contracte de parteneriat, email, fax, telefon, documente specifice proiectelor derulate</li> </ul>	Comunicare curentă

#### 9. DOCUMENTE ASOCIATE

- Documente în format electronic pe site-ul școlii
- Avizierul școlii
- Publicații, reviste
- Procese verbale
- Legea nr.87/13.04.2006 privind asigurarea calității în educație;
- Standardele ARACIP privind evaluarea unităților de învățământ preuniversitar
- Registre speciale ale comisiilor metodice, de lucru

#### 10. EVIDENȚE ȘI ÎNREGISTRĂRI

- Registru de intrări-ieșiri corespondență;
- Registru intrări - ieșiri persoane (serviciul pe școală);
- Fișă de instruire colectivă privind securitatea și sănătatea în muncă, formular conform legii
- Fișa postului;
- Condicile de prezență;
- Registre procese – verbale, CP, CA, Comisii metodice și de lucru;

