



Școala Gimnazială  
"Miron Costin" Bacău

MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
INSPECTORATUL ȘCOLAR AL JUDEȚULUI BACĂU  
ȘCOALA GIMNAZIALĂ „MIRON COSTIN” BACĂU

Str. Miron Costin, nr.64, cod poștal 600125

E-mail: [mironcostinbacau@yahoo.com](mailto:mironcostinbacau@yahoo.com)

Tel/ Fax: 0234-510983

Nr. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE



INSPECTORATUL  
ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU

## DENUMIREA PROCEDURII

### PROCEDURĂ PRIVIND COMUNICAREA INTRA ȘI INTERINSTITUȚIONALĂ

		Semnătura
Elaborat,	Prof. dr. Liliana Adochiței	
Verificat,	Director, Prof. Otilia Stan	

Aprobat,	Semnătura,	Data aprobării în C.A./Data intrării în vigoare
C.A. reprezentat director Otilia Stan		

Revizuire	Data	Persoana responsabilă	Semnătura
1			
2			
3			
4			

## PROCEDURĂ PRIVIND COMUNICAREA INTRA ȘI INTERINSTITUȚIONALĂ

### SCOP:

Organizația școlară are drept scop principal comunicarea și cum feedback-ul reprezintă principiul fundamental al comunicării, instituția își va diminua efectele nedorite, își va construi acțiunile și își va consolida imaginea dacă dezvoltă comportamente tolerabile și își proiectează un sistem de control permanent al feedback-ului atât în interiorul cât și în exteriorul acesteia.

Procedura își propune optimizarea fluxului informațional și asigurarea transparenței/vizibilității activităților proiectelor/evenimentelor din cadrul Școlii Gimnaziale ”Miron Costin” Bacău.

Organizația școlară are drept scop principal comunicarea cu instituțiile care se află în relații de subordonare – Inspectoratul Școlar Județean , 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 colegiului în vederea rapoartelor CEAC și a planului de îmbunătățire.

Aplicarea consecventă a acestei proceduri permite o mai bună mediatizare a activității școlii și un exemplu de bună practică. Procedura va evalua într-o formă transparentă activitatea personalului școlii: evaluare pentru acordarea calificativului, pentru înscrierea la gradații, profesorului anului, evaluarea în cadrul inspecțiilor ISJ/MECTS precum și evaluările interne și externe privind calitatea educației. Comunicarea nonverbală se face prin afișaj la avizierul școlii sau al cancelariei, precum și prin postarea documentelor pentru cadrele didactice pe portal/site-ul școlii.

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.

### DEFINIȚII/PRECIZĂRI:

**a. Comunicarea formală** Rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigramă, 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 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 organizație pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, mesaje la stația radio, dări de seamă, rapoarte în fața adunării generale a salariaților sau acționarilor.
- **Comunicarea ascendentă** poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii sau emiterea 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 (toate formularele care sistematizează informații despre diferite aspecte ale activității) sau ocazionale. Traseul comunicărilor scrise poate fi clar fixat (mai ales în cazul comunicărilor standardizate, existând persoane și chiar compartimente specializate care le întocmesc, le 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 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 persoana centrală a rețelei. 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. Legătura este necesară mai ales în organizațiile cu diferențiere mare a subunităților sau cu activități cu un grad mare de autonomie.

**Entitatea juridică** = ansamblu economico-social autonom posesor al unei averi (patrimoniu) distincte de cea a proprietarilor săi (acționari, asociați, stat).

**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 indeplinind functii bine determinate in viata economica. Agentii economici sunt entitati de natura sociala recunoscute si, eventual, oficializate ca atare.

**Asociația** = grupare de persoane fizice sau juridice organizata pe baza unui statut in vederea realizarii unui scop comun (stiintific, cultural, artistic, sportiv).

**Persoana fizică** = reprezinta omul privit individual, ca titular de drepturi si obligatii.

**Persoana juridică** = colectivitate de persoane fizice, cu calitate de subiect distinct, de drept bunurandu-se de o organizare de sine statatoare si de un patrimoniu propriu, indreptat 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 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 (principală 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 rețelilor 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 rețelilor 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.

### ***g. Programe de comunicare***

Comunicarea organizațională eficientă presupune existența unor principii clare, utilizarea unor mijloace și asigurarea bunei funcționări a rețelilor 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 in cancelarie au un efect de calm, satisfacție și stimulare, conducerea “invizibilă” are efecte proaste;
- discuții directe șef / subaltern;
- ședințe scurte, în grupuri mici;
- anihilarea zvonurilor prin discutarea deschisă în grup.

#### *A. Intra*

- Ședințe ordinare lunare(CA, CP, comisii, servicii funcționale)
- Ședințe extraordinare
- Telefon fix(centrala telefonică proprie)
- Telefon mobil(convorbire și SMS)
- Fax
- E-mail
- Portal intern: face-boock
- Site: [www.mironcostinbacau](http://www.mironcostinbacau)
- Aviziere
- Tablă cancelarie
- Stație radio

#### *B. Inter*

- Telefon fix, mobil, SMS
- Portal ISJ Bacău: [www.isjbacau.ro](http://www.isjbacau.ro)
- E-mail
- Portal MECTS: [www.edu.ro](http://www.edu.ro)

- Radio (on-line)
- Corespondență poștală și curierat clasic
- Deplasare transmitere documente oficiale prin persoane delegate din școală
- Ședințele de instruire (ISJ, Primărie, Prefectură, Consiliul Local, Consiliul Județean, Casa Corpului Didactic, CJRAE)

#### Simptome patologice de evitat

- refuzul directorului de a comunica clar obiectivul de atins;
- teama directorului că subalternul să cunoască obiectivele superioare;
- 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, coordonare și control. Exercițiul 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 mediata 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 plenar 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

- **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 instituție, 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. Adeziunea 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.

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 însărcinări. 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

### **ARIA DE CUPRINDERE:**

Procedura se aplică tuturor categoriilor de personal (cadre didactice, personal didactic auxiliar, personal nedidactic) din cadrul Școlii Gimnaziale "Miron Costin" Bacău, elevi și părinți, I.S.J. Bacău, Primăria Bacău și alte entități publice.

### **RESPONSABILITĂȚI:**

- Conducerea școlii
  - Coordonează aplicarea procedurii la nivelul unității școlare;
  - Aprobă elaborarea documentelor de către responsabilii secțiilor de lucru.
- Responsabilii de comisii/catedre/colective de lucru
  - Va structura pe niveluri/meniuri/submeniuri informațiile dintr-o anumită secțiune;
  - Coordonează aplicarea procedurii la nivelul său de competență (nivel/meniu principal/subdomeniu);
  - Elaborează documente specifice secțiilor 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, serviciul Secretariat
  - Vor cunoaște algoritmul de postare pe portal/site;
  - Vor afișa documentele create cu avizul șefului de comisie sau la solicitarea acestuia.

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

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

##### **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 directorii adjuncți 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 redirectionarea mesajelor importante pentru cadrele didactice pe adresa de e-mail, prin SMS, fax, telefon fix și mobil (centrală proprie).



#### 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).

Toate documentele sunt create de către personalul școlii în îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin ca angajat sau responsabil și sunt postate pe portalul 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, prin Consiliul reprezentativ al elevilor sau prin stația de emisie a școlii..

##### a) Comunicarea curentă

<b>Cine comunică?</b>	<b>Cine primește informația?</b>	<b>Cum se transmite informația?</b>	<b>Când se transmite informația?</b>
Conducerea școlii/ Directorul/ șefi comisii metodice	Personalul didactic	poștă electronică, afișare la avizierul din cancelarie, note informativ, note de serviciu	În mod curent
Personalul didactic	Conducerea școlii/ Directorul/ șefi comisii metodice/ Consilier educativ	poștă electronică, afișare la avizierul din cancelarie, note informativ, fișe de evidență a activităților extra- curriculare/ orelor suplimentare, condica de prezență, portofoliile cadrelor didactice/ responsabilii de comisii metodice	În mod curent
Conducerea școlii/ Directorul	Personalul didactic auxiliar	poștă electronică, discuții cu persoana/ persoanele implicate, note de serviciu, grafice de lucru	În mod curent
Personalul didactic auxiliar	Conducerea școlii/ Directorul	proces-verbale, registre de evidență/ înregistrarea documentelor, condica de prezență	În mod curent
Conducerea școlii/ Director/ Administrator	Personalul nedidactic	note de serviciu, grafice de lucru, condica de prezență	În mod curent

Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginte	Elevii școlii	poștă electronică, afișare la avizierul elevilor, proces-verbal, note informativ,	În mod curent
Elevii școlii/ șefii claselor	Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginte	poștă electronică, procese-verbale pentru opțiunile CDȘ, procese-verbale de la ședințele Consiliului elevilor, fișe feedback, chestionare	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/ șefi comisii metodice	Personalul didactic	ROI, Proceduri interne ședințe de analiză  Dare de seamă/ Raport semestrial/ anual instituțional,  Grafice, Decizii	Conform Graficului ședințelor Consiliului profesoral  Semestrial/ Anual  La începutul semestrului
Personalul didactic	Conducerea școlii/ Directorul/ șefi comisii metodice	Raport de activitate individual/ la nivelul comisiei ședințe de analiză,  Chestionare feedback	Semestrial/ Anual  Conform Graficului ședințelor Consiliului profesoral Semestrial
Conducerea școlii/ Directorul	Personalul didactic auxiliar	ROI, ședințe de analiză Raport de activitate	Semestrial
Personalul didactic auxiliar	Conducerea școlii/ Directorul	Raport de activitate individual/ la nivelul departamentului, ședințe de analiză, Chestionare feedback	Semestrial/ Anual  Semestrial
Conducerea școlii/ Director/ Administrator	Personalul nedidactic	ROI, ședințe de analiză Raport de activitate individual/ la nivelul departamentului, Chestionare feedback	Semestrial



		Lectorat (Proces-verbal) ședințe cu părinții Dare de seamă/ Raport semestrial/ anual instituțional (Proces-verbal), Zilele porților deschise, Note informative privind situația școlară pentru elevii corigenți, avertismente privind situația absențelor	cf. graficului semestrial semestrial/ anual  anual semestrial  ocazional
Personalul didactic	Părinți	ROI, Carnet elev, portofoliile elevilor Oră de consultații cu părinții, lectorate, acord de parteneriat ședințe cu părinții (Proces-verbal), publicare website, Zilele porților deschise	permanent 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, MECTS, 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, MECTS, ARACIP	Conducerea școlii/ Director	Legislație în vigoare, note, recomandări, adrese, metodologii specifice – email, telefon, fax, documente înregistrate	permanent

Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginți	Instituții partenere	Website, contracte de parteneriat, ROI, ședințe de analiză, website, Plan managerial Consilier educativ, email, fax, telefon	semestrial/ la finalizarea activităților extra- curriculare  Comunicare curentă
Instituții partenere	Conducerea școlii/ Director/ Consilier educativ/ Diriginți	Website, contracte de parteneriat, email, fax, telefon, documente specifice proiectelor derulate	Comunicare curentă

### ***MATERIALE/DOCUMENTE***

- Documente în format electronic pe site-ul 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