

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	Cod: P.S. 12	<b>Pagină 1 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

Aprobat în ședința CA, data 10.09.2021

Director, Prof. Lupu Luminița

.....

**PROCEDURA DE SISTEM  
PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ**

**COD P.S. 12**

<b>CUPRINS</b>	
<b>1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției</b>	<b>Pag _____ 1</b>
<b>2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii</b>	<b>Pag _____ 1</b>
<b>3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii</b>	<b>Pag _____ 2</b>
<b>4. Scopul procedurii</b>	<b>Pag _____ 3</b>
<b>5. Domeniul de aplicare</b>	<b>Pag _____ 3</b>
<b>6. Documente de referință</b>	<b>Pag _____ 4</b>
<b>7. Definiții și abrevieri</b>	<b>Pag _____ 5</b>
<b>8. Descrierea procedurii</b>	<b>Pag _____ 6</b>
<b>9. Responsabilități</b>	<b>Pag _____ 14</b>
<b>10. Formulare</b>	<b>Pag _____ 14</b>

**1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției**

Elemente privind operațiunea	Numele și prenumele	Functia	Data	Semnatura
Elaborat	<b>Macovei Livia</b>	Membru in comisia de monitorizare – responsabil CEAC	1.09.2021	
Verificat	<b>Chelaru Ana Maria</b>	Presedinte comisia de monitorizare	1.09.2021	
Aprobat	<b>Lupu Luminița</b>	Președinte CA	10.09.2021	

**2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii**

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Ediția: I</b> <b>Nr. de ex. _____</b>
		<b>Revizia: 1</b> <b>Nr. de ex.: _____</b>
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 2 din 14</b>
		<b>Exemplar nr. _____</b>

Nr. crt.	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
1	Ediția 1	x	x	x
2	Revizia 1	Documentele de referință Modificarea listei responsabililor cu verificarea și aprobarea ediției Modificarea listei de distribuire Modificarea listei de responsabilități	Elaborare	de la data aprobării

### 3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția

Nr. crt	Scopul difuzării	Exemplar	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnatura
1	Informare aplicare	I	Secretariat	Secretar șef	Busuioc C	10.09. 2021	
2	Informare	I	Echipe manageriale	Director	Lupu L	10.09. 2021	
3	Informare aplicare	I	CEAC /personl didactic	Coordonator CEAC	Macovei L	10.09. 2021	
5	Aplicare	I	Contabilitate	Contabil-șef	Popitanu A	10.09. 2021	
6	Aplicare și arhivare	I	Administrativ	Administrator patrimoniu	Ianus N	10.09. 2021	

### 4. SCOPUL PROCEDURII OPERAȚIONALE

4.1. Stabilește principiile, metodele, etapele și criteriile pe baza cărora se va efectua comunicarea internă și externă, precum și modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate în instituirea unei proceduri ce

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 3 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

este utilizată pentru comunicarea instituțională în cadrul Școlii Gimnaziale **COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU**”, Lunca Cetățuii.

Procedura are scopul principal de a stabili principiile și mijloacele privind comunicarea internă (la nivelul compartimentelor instituției) dar și externă, cu instituțiile aflate în relații de colaborare/subordonare – Ministerul Educației, Inspectoratul Școlar Județean IAȘI, Primăria CIUREA, Consiliul Local CIUREA

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 rapoartelor CEAC și a planurilor 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/MEN 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 grupul de comunicare / site-ul/pagina școlii.

Suntem conștienți că fără comunicarea interinstituțională, mai ales cu acele instituții cu care se află în relații de colaborare/subordonare, nu se poate realiza un act educațional de calitate.

4.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității;

4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului, prin faptul că, proceduarea activității permite aplicarea acesteia de către orice alt salariat care îl înlocuiește pe cel în funcție la data elaborării prezentei proceduri;

4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager în luarea deciziei

4.5. Stabilește sarcini ale circuitului documentelor necesare acestei activități

## **5. DOMENIUL DE APLICARE A PROCEDURII OPERAȚIONALE**

### **5.1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională**

Procedura este utilizată pentru comunicarea internă și externă din cadrul Școlii Gimnaziale **COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU**”, Lunca Cetățuii și se aplică tuturor membrilor, personalului didactic, nedidactic, auxiliar cât și elevilor, familiilor acestora, instituțiilor partenere sau ierarhic superioare și persoanelor din exterior interesate de anumite probleme legate de activitatea desfășurată sau care urmează a se desfășura în cadrul unității școlare.

### **5.2. Delimitarea explicită a activității procedurale în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică**

Operațiunea se desfășoară în cadrul activității de management cu colaborarea tuturor comisiilor din cadrul unității;

### **5.3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurală**

Activitatea depinde de compartimentele:

- Personal angajat al școlii;
- Managementul instituției;
- Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității

De această activitate depind, în cadrul operațiunilor efectuate, compartimentele:

- Personal angajat al școlii;
- Managementul instituției;
- Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	Cod: P.S. 12	<b>Pagină 4 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

## 6. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ (REGLEMENTĂRI) APLICABILE ACTIVITĂȚII PROCEDURALE

### 6.1. Reglementări internaționale

–

### 6.2. Legislație primară

- Legea nr. 1/2011 Legea Educației Naționale, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr.53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 87/2006 – privind asigurarea calității;
- Ordinul nr. 4183 din 4 iulie 2022 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordonanța de urgență nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare.
- Standardele de acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar – anexa HG nr. 21/10.01.2007;
- Standardele de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar – HG nr. 1534/25.11.2008;

### 6.3. Legislație secundară

- Ghidul CEAC în unitățile de învățământ preuniversitar
- Ordinul nr. 201/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice
- Ordinul nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.
- Instrucțiunea nr. 1/2018 privind aplicarea unitară la nivelul unităților de învățământ preuniversitar a Standardului 9 - Proceduri prevăzut în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018.

### 6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

- Regulamentul de organizare și funcționare al Școlii Gimnaziale Grozești
- Hotărâri interne (CA, CP, director, CEAC)

## 7. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI ALE TERMENILOR UTILIZAȚI ÎN PROCEDURA OPERAȚIONALĂ

### 7.1. Definiții ale termenilor

Nr.crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedură operațională	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual
2.	Ediție a unei proceduri operaționale	Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri operaționale, aprobată și difuzată
3.	Revizia în cadrul unei ediții	Acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii operaționale, acțiuni care au fost aprobate și difuzate
4.	Activitate procedurabilă	Totalitatea atribuțiilor de o anumită natură care determină procese de muncă cu un grad de complexitate și omogenitate ridicat, pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	<b>Ediția: I</b> <b>Nr. de ex. _____</b>
		<b>Revizia: 1</b> <b>Nr. de ex.: _____</b>
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 5 din 14</b>
		<b>Exemplar nr. _____</b>

		vederea îndeplinirii, în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență, a obiectivelor compartimentului/entității publice.
5.	Control intern managerial	Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile.
6.	Comunicare internă	Schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul organizației, atât pe verticală cât și pe orizontală. Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informațiile circulă prin canale ce nu înscriu în sfera relațiilor de subordonare, este vorba de comunicare neformală. Comunicarea internă se desfășoară în conformitate cu organigrama instituției;
7.	Comunicare externă	Stabilește legătura organizației cu instituții, persoane, grupuri din afara școlii, în probleme legate de misiune și viziunea școlii, prestări de servicii, solicitări oficiale, informații de ordin general etc.

## 7.2. Abrevieri ale termenilor

Nr.crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	P.O.	Procedura operațională
2.	E	Elaborare
3.	V	Verificare
4.	A	Aprobare
5.	Ap.	Aplicare
6.	Ah.	Arhivare
7.	OME	Ordin al Ministerul Educației
8.	OMECT	Ordin al Ministerul Educației Cercetării si Tineretului
9.	ROFUIP	Regulamentul de organizare si funcționare a unităților de învățământ preuniversitar
10.	ROI	Regulament de ordine interioara
11.	CA	Consiliul de Administrație

## 8. DESCRIEREA PROCEDURII OPERAȚIONALE

### 8.1. Generalități

#### 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

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 6 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

(orală/scrisă, modul de structurare a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate).

1. **Comunicare descendentă** poate avea loc în sensul cererii de situații, date, etc. sau al emiterii de decizii, dispoziții, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de organizație pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, mesaje publice, dări de seamă, rapoarte prezentate CP, CA, etc.
2. **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 factorilor educaționali (angajați, elevi, părinți).

**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 multidirecțională. 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 documente care vor fi păstrate un anumit timp în fonduri arhivistice, pot fi folosite ca probe în justiție, etc.

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

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 7 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

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.

#### e. **Climatul de comunicare**

Reprezintă 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** 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: centreează 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, este necesară conceperea unor 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: 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

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. _____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: _____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 8 din 14</b>
		Exemplar nr. _____

indispensabile activității proprii și colaborărilor implicate. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât controlul fluxului informațional crește. Rețelele 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 rețelilor nerestricțive, 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;
- 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

- vizitele neoficiale ale conducerii în 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 (convorbire și SMS)
- E-mail;
- Site: <https://catuneanu.ro/> ; <https://www.facebook.com/Scoala.Lunca.Cetatuii/>
- Aviziere

#### **B. Inter**

- Telefon mobil, SMS
- Portal ISJ Iași: <http://www.isjiasi.ro/>
- E-mail
- Portal MECTS: [www.edu.ro](http://www.edu.ro)



<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 9 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

- Corespondență poștală și curierat clasic
- Deplasare transmitere documente oficiale prin persoane delegate din școală
- Ședințele de instruire (ISJ, primărie, Consiliul Local, Consiliul Județean, Casa Corpului Didactic, CJRAE, etc.)

#### 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. 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 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 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.

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 10 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

Analizele 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 și 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 elevii și părinții, furnizori, alte organizații, audiențe, activități de protocol (primirea unor delegații), 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.

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.

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	<b>Cod: P.S. 12</b>	<b>Pagină 11 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

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

## **8.2. Procedura de comunicare internă și externă**

### **Etapa I - Planificarea și realizarea sistemului de comunicare**

- 1.1. revizia procedurii de comunicare
- 1.2. stabilirea programului de audiențe și de lucru cu publicul
- 1.3. elaborarea de note interne privind modalitățile de transmitere a informațiilor
- 1.4. verificarea funcționalității mijloacelor de comunicare: site-ul școlii și al ISJ, MEN;
- 1.5. stabilirea documentelor și informațiilor de interes public
- 1.6. stabilirea resurselor necesare realizării unui sistem informațional adecvat pentru prelucrarea și transmiterea informațiilor de interes public

### **Etapa a II-a - Crearea structurilor necesare**

- 2.1. actualizare bază de date de contact – telefoane, adrese de e- mail a personalului angajat, a unităților de învățământ și a instituțiilor partenere
- 2.2. actualizare bază de date de contact ale instituțiilor din sfera de interes de la nivel local și național - actualizarea informațiilor privind legile și alte acte normative aplicabile și de difuzarea lor către structurile interesate

### **Etapa a III-a - Aplicarea sistemului de comunicare externă**

- 3.1. transmiterea documentelor și informațiilor specifice domeniului pe care îl coordonează către structurile/ persoanele interesate;
- 3.2. afișarea la sediul unității școlare a informațiilor specifice informării publice;
- 3.3. actualizarea permanentă a informațiilor și a documentelor pe site-ului școlii;
- 3.4. lecturarea zilnică a informărilor (transmise pe e-mail, publicate pe site-ul ISJ MH, MEN, etc), evaluarea acestora și informarea corectă a celor interesați, dacă e cazul;
- 3.5. citirea articolelor referitoare la învățământ/educație pe site-urile de specialitate

### **Etapa a IV-a - Verificarea documentelor prevăzute pentru accesul public, conform legislației în vigoare**

- 4.1. gestionarea corectă – elaborarea/ actualizarea și difuzarea documentelor specifice instituției – Plan de dezvoltare instituțională, rapoarte, anunțuri, comunicate de presă, pliante etc

### **Etapa a V-a - Asigurarea accesului la informațiile de interes public**

- 5.1. comunicarea informațiilor de interes public prin afișare la sediul unității și/sau prin postare pe site-ul instituției;

### **Etapa a VI-a - Analiza eficacității și îmbunătățirea sistemului informațional**

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	Cod: P.S. 12	<b>Pagină 12 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

- 6.1. rapoarte;
- 6.2. comunicarea informațiilor privind comunicarea externă, rezultatelor evaluării sistemului de comunicare externă structurilor/ persoanelor interesate

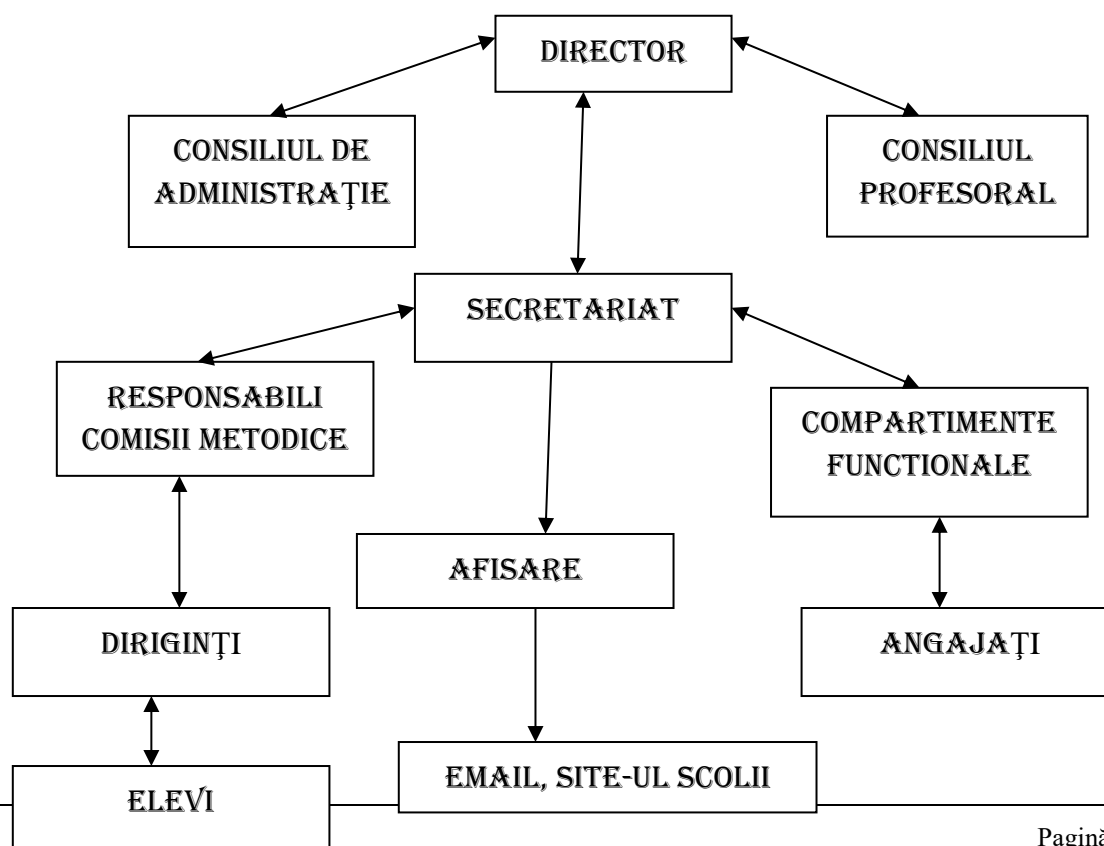
### 8.3. Descrierea realizării comunicării interne

**Comunicarea pe verticală** (de sus în jos și de jos în sus):

- Informațiile de interes general sunt prezentate în cadrul ședințelor C.P. și C.A. de către director și transmise de secretar prin e-mail tuturor celor care sunt vizati. De altfel acestea sunt postate și pe site-ul școlii
- Informațiile cu caracter de serviciu se transmit de către director, prin intermediul secretarului, către toți responsabilii de compartimente sau responsabilii comisiilor metodice în vederea informării tuturor persoanelor din structură, atât în formă scrisă cât și în format electronic. Informațiile cu caracter de serviciu se pot obține de către personalul angajat folosind echipamentele IT, puse la dispoziția acestora, unde vor avea acces la internet, accesând site – urile M.E, I.S.J. Iași, sau site-ul școlii.
- Informațiile oficiale vor fi puse la dispoziția celor interesați, la cererea acestora de către serviciul secretariat. De asemenea vor fi postate și pe site-ul școlii.

**Comunicarea pe orizontală** (între membrii compartimentelor de lucru, catedrelor, comisiilor):

- Informația primită de la responsabilul compartimentului se dezbate în cadrul catedrei apoi decizia este comunicată de responsabilul de catedră nivelului superior.
- Informația se păstrează în sub formă scrisă în dosarul catedrei.



<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
	Cod: P.S. 12	<b>Pagină 13 din 14</b>
		Exemplar nr. ____

<b>8.4. Descrierea realizării comunicării interne</b>
<p>Se realizează dinspre școală (emițător) înspre receptor (I.S.J. - Iași, Primărie, furnizori de servicii etc) sau invers. Informația este emisă sub formă scrisă, semnată și ștampilată, înregistrată după care se transmite către receptor.</p> <p>Secretariatul școlii are obligația de a asigura de recepționarea informației de către receptor.</p> <p>Informațiile de ordin general se transmit în exterior prin intermediul secretariatului, în formă scrisă sau electronică de pe adresa de email a școlii.</p> <p>Informațiile de ordin personal sunt expediate în formă scrisă prin poștă, având confirmare de primire.</p> <p>Informațiile solicitate în scris din exterior se vor repartiza sectoarelor responsabile, urmând ca răspunsul să fie dat în termenul legal.</p>
<pre> graph TD     S[ȘCOALA] &lt;--&gt; P[PĂRINȚII]     S &lt;--&gt; I[INSTITUȚII PARTENERE]     S &lt;--&gt; ISJ[I.S.J.]     ISJ &lt;--&gt; ME[M.E.]       </pre>
<b>8.5. Monitorizarea</b>
Implementarea procedurii este monitorizată de către membri Consiliului de Administrație și serviciul secretariat

## 9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

<b>RESPONSABILITĂȚI/OBLIGAȚII</b>
<b>Ale personalului de conducere:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonează aplicarea procedurii la nivelul unității școlare;</li> <li>- Aprobă elaborarea documentelor de către responsabilii secțiilor de lucru.</li> </ul>
<b>Ale responsabililor de comisii/ coordonatorilor compartimentelor functionale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Va structura pe niveluri/meniuri/submeniuri informațiile dintr-o anumită secțiune;</li> <li>- Coordonează aplicarea procedurii la nivelul său de competență (nivel/meniu principal/subdomeniu);</li> <li>- Elaborează documente specifice secțiilor de lucru</li> </ul>
<b>Ale personalului școlii</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Va cunoaște modul de lucru cu site-ul școlii;</li> <li>- va avea acces la aceste documente prin accesarea instrumentelor web utilizate;</li> </ul>

<b>ȘCOALA GIMNAZIALĂ COMANDOR ALEXANDRU CĂTUNEANU, LUNCA CETĂȚUII</b>	<b>PROCEDURA de SISTEM PRIVIND COMUNICAREA INTER ȘI INTRAINSTITUȚIONALĂ</b>	Ediția: I Nr. de ex. ____
		Revizia: 1 Nr. de ex.: ____
		<b>Pagină 14 din 14</b>
	Cod: P.S. 12	Exemplar nr. ____

<b>Ale secretariatului/persoanele desemnate cu postarea documentelor:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vor cunoaște algoritmul de postare pe portal/site;</li> <li>- Vor afișa documentele create cu avizul șefului de comisie sau la solicitarea acestuia</li> </ul>

**10. Anexe, înregistrări, arhivări**

Nr. anexă	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Număr de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte elemente
						Loc	Perioadă	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Programul de audiente director							
2.	Programul de audiente director adj.							
3.	Programul de lucru secretariat							