



Nr.2180/10.09.2024

Strategie de comunicare instituțională

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea oricărei colectivități umane. Originea comunicării se află în necesitatea de a relaționa oamenii, de a-i face să coopereze și să-și coordoneze acțiunile în vederea atingerii unor scopuri comune. Comunicarea, în sensul cel mai larg al cuvântului, poate fi definită ca procesul prin care se transmit informații, idei, opinii de la un individ la altul sau de la un grup la altul.

În cadrul unității de învățământ, procesul de comunicare asigură transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor unității, prevenirii poluării și accidentelor, cunoașterii aspectelor de mediu ale pericolelor de SSM și intervenției în caz de incident sau accident. Prin deciziile emise de director, Regulamentul de ordine interioară și fișele de post, este delegată autoritatea de reprezentare, sunt stabilite responsabilitățile pentru comunicarea internă și externă cu instituțiile statului și alte părți interesate. Conducerea unității stabilește metode și căi de comunicare care să asigure transmiterea eficace a datelor, informațiilor și deciziilor necesare desfășurării proceselor unității, inclusiv îndeplinirii obiectivelor de control. Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul unității de învățământ, cât și între aceasta și mediul extern și să servească scopurilor utilizatorilor. Comunicarea cu părțile externe trebuie să se realizeze prin canale de comunicare stabilite și aprobate, cu respectarea limitelor de responsabilitate și a delegărilor de autoritate, stabilite de director.

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

Comunicarea descendentă poate avea loc în sensul cererii de situații, date etc. sau al emiterii de decizii, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o unitate de învățământ pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, scrisori către fiecare angajat, dări de seamă.

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”.

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 unitate; 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 informală din cadrul unității sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice scrise.



Comunicarea scrisă și comunicarea orală

Comunicările scrise sunt folosite în unitate 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. Cu cât unitatea de învățământ este mai mare, cu atât ponderea documentelor scrise în ansamblul comunicării crește.

Într-o astfel de unitate, 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.

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 (superiorii 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.

Climatul de comunicare

Climatul de comunicare este atmosfera generală în care are loc comunicarea în cadrul unității. 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 muncii, 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, instituțional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (aptitudini, competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile la nivel de unitate, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală și la nivel de unitate este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feed-back-ul (cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii) are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (unitate, 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 feed-back poate deteriora performanța, în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator și ineficient.



Pentru a evita deteriorarea performanței la nivelul unității de învățământ prin integrarea lentă a noilor angajați s-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.

Eficiența activității la nivel grupal

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. 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 unitate.

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 vă fi crescută de asocierea lor cu sursele informale, iar angajații vor accepta mai ușor persuasiunea și vor adera la schimbările propuse.



Programe de comunicare

Comunicarea 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 feed-back-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:

- vizitele neoficiale ale conducerii în sala profesorală au un efect de calm, satisfacție și stimulare, conducerea “invizibilă” are efecte proaste;
- discuții directe superior ierarhic / subaltern;
- ședințe scurte, în grupuri mici;
- anihilarea zvonurilor prin discutarea deschisă în grup.

1. Intrainstituționale:

- ✿ ședințe ordinare lunare (CA, CP, comisii, servicii funcționale);
- ✿ ședințe extraordinare;
- ✿ telefon fix;
- ✿ telefon mobil (convorbire și SMS);
- ✿ fax;
- ✿ e-mail (e-mailul oficial al unității);
- ✿ aviziere.



ȘCOALA GIMNAZIALĂ „AUREL VLAICU” FETESTI

Str. Calarasi, nr. 532, Loc. Fetesti, Jud. Ialomita Cod Poștal 925150

Nr. Tel/Fax: 0243/361331

E-mail: sc_aurel.vlaicu@yahoo.com



MINISTERUL EDUCAȚIEI

2. Interinstituționale:

- ✚ telefon fix, mobil, SMS;
- ✚ e-mail;
- ✚ portal ME: www.edu.ro;
- ✚ corespondență poștală și curierat clasic;
- ✚ deplasare transmitere documente oficiale prin persoane delegate din unitate;
- ✚ ședințele de instruire.

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.

Comunicarea managerială

Conducerea unității, ca persoană care gestionează resursele unității de învățământ își asumă funcții specifice: planificare, organizare, coordonare și control. Exercițierea fiecăreia din aceste funcții presupune comunicarea cu ceilalți membri ai unității și cu persoane, grupuri sociale și instituții exterioare. Bunul mers al unității depinde de modul în care directorul 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, directorul stabilește structurile și imprimă stilul de comunicare, își consolidează puterea. Formula de mai sus ar putea fi exprimată: comunicare = putere.

Documente de bază în comunicarea la nivelul unității

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.



SCOALA GIMNAZIALA „AUREL VLAICU” FETESTI

Str. Calarasi, nr. 532, Loc. Fetesti, Jud. Ialomita Cod Postal 925150

Nr. Tel/Fax: 0243/361331

E-mail: sc_aurel.vlaicu@yahoo.com



MINISTERUL EDUCAȚIEI

Managementul de la cel mai înalt nivel asigură comunicarea, atât în interiorul unității, cât și cu părțile interesate, stabilind căi și mijloace adecvate pentru asigurarea unei comunicări eficiente.

Atribuțiile și responsabilitățile stabilite prin fișele de post și proceduri, privind implementarea și menținerea sistemului de control managerial, sunt comunicate tuturor celor interesați, la toate nivelurile unității. Informațiile sunt furnizate în mod adecvat și sunt verificabile.

Sub diverse forme sau în diferite ocazii, fiecare membru al unității este implicat în procesul de comunicare.

Tipuri de comunicare, după:

Modul de comunicare:

- pe suport de hârtie (adrese, decizii, note interne, panouri de afișare, buletine informative);
- verbale (directe, ședințe operative);
- pe suport electronic (rețea locală sau internet, pagina web);
- telefonic (telefonie internă, externă și mobilă);
- fax;
- radio (stații radio emisie/recepție fixe sau mobile);
- teleconferințe și videoconferințe.

Scopul comunicării:

- comunicare curentă;
- comunicare operativă (ședințe operative);
- comunicare în situații de urgență.

Direcția de comunicare:

- pe orizontală;
- pe verticală.



Nivelul comunicării:

- individuală;
- de grup;
- instituțională.

Periodicitatea comunicării:

- aleatorie;
- periodică.

Comunicarea internă

Comunicarea internă cuprinde comunicarea interpersonală și în grup, rețelele formale și informale de comunicare, mijloacele interne de informare și de transmitere a deciziilor, interconectarea informațională și relațională dintre compartimentele unității.

Comunicarea internă se referă la circuitul informației privind sistemul de control managerial din cadrul unității.

Unitatea își propune să mențină în cadrul său un mediu deschis și cooperant care să stimuleze personalul să înțeleagă mai bine ce trebuie să facă, fiecare în parte, pentru a realiza împreună obiective comune.

Comportamentele legate de o comunicare deschisă și cooperantă pot fi caracterizate astfel:

- sunt descriptive: afirmațiile făcute sunt mai degrabă informative decât evaluative;
- sunt orientate spre soluție: accentul se pune pe aflarea unei soluții a problemei și nu pe ceea ce nu se face;
- sunt deschise și sincere: chiar și atunci când sunt exprimate unele critici, apar rareori mesaje ascunse; scopul este de a ajuta și de a îmbunătăți;
- sunt atente și grijulii: se pune accent deosebit pe empatie și înțelegere;
- sunt echitabile: comunicarea este un proces la care ia parte oricine, în mod egal, indiferent de rol și statut;
- sunt indulgente: se acceptă existența unor erori, concluzii incorecte – în anumite limite – și se iau măsuri pentru a le evita în viitor;



- asigură feed-back: văzut ca element esențial în menținerea relațiilor bune de lucru și a unui nivel înalt al performanței. Pentru obținerea unei comunicări deschise și cooperante, unitatea și-a declarat obiectivele strategice și cele operaționale pentru ca acestea să fie cunoscute de tot personalul.

Mijloacele și canalele de informare interne sunt:

- ✦ scrise – materiale și tematici de instruire, materiale informative, adrese, decizii, note de control, rapoarte de audit, rapoarte de acțiuni corective și preventive, înregistrări, referate, buletine de analize etc.;
- ✦ verbale – informații transmise în cadrul ședințelor de lucru, a întâlnirilor periodice sau ocazionale, discuții, prezentări în fața grupului în cadrul programelor de instruire, la operativele lunare;
- ✦ vizuale – prin panouri de afișaj, aviziere, prezentări pe rețeaua intranet și internet.

Procesul de comunicare internă se realizează printr-un schimb bidirecțional și în ambele sensuri a informațiilor, astfel:

- pe verticală între nivelurile ierarhice conform structurii unității (comunicarea de sus în jos și de jos în sus);
- pe orizontală între compartimentele unității.

Comunicarea externă

Comunicarea cu organismele abilitate:

- responsabilii desemnați pun la dispoziția instituțiilor care efectuează inspecții și controale datele solicitate, cu respectarea legislației în domeniu, și la cerere, asigură accesul reprezentanților acestora în cadrul unității cu respectarea normelor de securitate și sănătate în muncă;
- în urma inspecțiilor se întocmesc procese verbale, semnate de conducerea unității și reprezentanții instituțiilor care au efectuat inspecția / controlul, procesele verbale fiind transmise la fiecare compartiment inspectat / controlat;



→ în urma inspecțiilor / controalelor se stabilesc corecții, acțiuni corective și preventive cu termene și responsabilități.

Comunicarea cu presa locală, centrală, mijloacele audio-video, publicul se face prin:

- realizarea de articole, acordarea de interviuri, realizarea de campanii de informare;
- organizarea sau participarea la întâlniri sau conferințe de presă;
- organizarea sau participarea la simpozioane;
- organizarea sau participarea la dezbateri, mese rotunde;
- aceste activități se realizează numai cu aprobarea conducerii, de persoane desemnate de aceasta.

Sesizări primite de la părțile interesate:

- ✓ sesizările și reclamațiile de la părțile interesate sunt tratate conform procedurilor operaționale aplicabile;
- ✓ informațiile comunicate sunt complete, relevante, astfel încât publicul interesat să nu aibă suspiciuni privind bunele intenții ale unității în ceea ce privește rezolvarea principalelor probleme apărute.

Organizarea sau participarea la conferințe, simpozioane, cursuri:

- directorul stabilește oportunitatea participării sau organizării evenimentelor și persoanele implicate;
- se analizează și se alocă necesarul de resurse;
- cu această ocazie, delegații preiau materialele de prezentare și documentare puse la dispoziție de organizatori (buletine de informare, cataloage, pliante, CD-uri etc). Informează conducerea unității cu privire la subiectele abordate și / sau noutățile în domeniu;
- în funcție de importanța problemelor și a informațiilor acumulate se fac instruirii cu persoanele interesate.



Consemnarea comunicărilor:

- comunicările, cu excepția celor verbale, se consemnează în registre conform procedurilor aplicabile;
- comunicările verbale importante (care constituie dovezi ale unor activități sau transmit decizii) se consemnează în register;
- registru note telefonice;
- registru operativ.

Comunicarea cu furnizorii / beneficiarii / partenerii:

Identificarea necesităților de comunicare, a căilor și mijloacelor necesare:

- Există trei situații importante de comunicare cu aceștia:
 - în faza de informare a cetățenilor cu privire la activitatea din cadrul unității;
 - în faza de instruire, informare, consultări etc.;
 - în faza de culegere a informațiilor, feed-back.

- Căi și mijloace de comunicare folosite în faza de informare a cetățeanului/partenerului cu privire serviciile asigurate în cadrul unității:
 - prezentarea de pliante, cataloage, afișare la avizier etc.;
 - conferințe;
 - informații disponibile în permanență pe internet.

- Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de instruire, informare, consultări etc.:
 - consultări cu partenerii la sediul unității;
 - cursuri, simpozioane, mese rotunde, conferințe etc.;
 - asigurarea de informații prin secretariatul unității.



→ Ca și mijloace de comunicare folosite în faza de culegere a informațiilor feed-back:

- posibilitatea completării on-line a sugestiilor, reclamațiilor, sesizărilor etc.

→ Alegerea modului de comunicare adecvat:

- comunicarea reprezintă mai mult decât a vorbi și a asculta, înseamnă a înțelege; comunicarea înseamnă a-i ajuta pe cei din jurul nostru să ne înțeleagă și a fi siguri că, la rândul nostru, îi înțelegem pe aceștia.

→ Ascultarea beneficiarilor / partenerilor – este o parte importantă a procesului de comunicare, căreia i se acorda o importanță deosebită prin:

- ascultare activă – “auzim cu urechile, dar ascultăm cu mintea”;
- înțelegerea mesajului transmis de beneficiar – ce exprimă cuvintele, limbajul non-verbal (gesturi, expresia feței și a ochilor), tonul și intonația folosite;
- verificarea înțelegerii corecte – fie prin întrebări, fie prin repetarea cuvintelor interlocutorului;
- oferirea de feed-back – pentru asigurarea interlocutorului de înțelegerea mesajului.

→ Transmiterea informațiilor către parteneri – este o parte importantă a procesului de comunicare, căreia i se acordă o importanță deosebită prin:

- clarificarea ideii ce urmează a fi exprimată – prin alegerea mesajului ce se dorește transmis și structurarea logică a acestuia pentru a putea fi urmărit cu ușurință;
- alegerea cuvintelor potrivite – adaptate tipului de discuție (oficială, amicală etc.);
- alegerea canalului potrivit de comunicare – scris (dacă se dorește să se ofere posibilitatea interlocutorului de a reciti mesajul) sau vorbit (dacă se dorește rapiditate mai mare sau să se ofere posibilitatea interlocutorului de a cere detalii);
- modul de exprimare a mesajului – este important cum spui ceea ce ai de spus, se acordă atenție limbajului non-verbal (gesturi, expresia feței), tonului și intonației folosite.



SCOALA GIMNAZIALA „AUREL VLAICU” FETESTI

Str. Calarasi, nr. 532, Loc. Fetesti, Jud. Ialomita Cod Postal 925150

Nr. Tel/Fax: 0243/361331

E-mail: sc_aurel.vlaicu@yahoo.com



MINISTERUL EDUCAȚIEI

→ Analiza comunicării cu furnizorii/partenerii:

- periodic, conducerea unității analizează metodele, mijloacele și căile utilizate pentru promovarea contactelor cu furnizorii/partenerii/beneficiarii privind adecvarea, accesibilitatea și eficiența acestora;
- atunci când se impun, se inițiază acțiuni corective și preventive, cu termene și responsabilități stabilite.

DIRECTOR,

PROF. BĂLEANU ELENA MAGDALENA

