



## **Raport privind primul seminar al Școlii Europene Ovidiu Șincai Ediția 2007-2008 Brașov, 13-16 decembrie 2007**

În perioada 13-16 decembrie 2007 a avut loc, la Brașov, primul seminar al Școlii Europene Ovidiu Șincai – ediția 2007-2008, cu tema ***Pregătirea elitelor pentru comunicarea în spațiul public***. Prelegerile au fost susținute de către **George David, Profesor la Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice – „Comunicarea în situații de criză”, Diana Cismaru, Lector la Școala Națională de Studii Politice și Administrative – „Strategii de imagine” și „Evoluția și prevenirea conflictelor în organizații”, Ioan Deac, Profesor la Universitatea Națională de Apărare – „Introducere în teoria negocierii” și Aurora Liiceanu, Cercetător principal în cadrul Institutului de Psihologie al Academiei Române – „Dimensiunea psihologică a comunicării în spațiul public”**. În urma dezbaterilor au reieșit următoarele idei:

### **1. George David – „Comunicarea în situații de criză”**

În prima parte a cursului au fost oferite o serie de repere teoretice participanților. S-a pornit de la ideea că nu știm când și unde se va produce o criză, singurul lucru cert care se poate afirma este ca ea se va produce. Pentru minimalizarea urmărilor nefaste, comunicarea rapidă și eficientă cu publicul intern, cu mass-media, cu puterea locală și cu alte publicuri cheie este esențială.

Crizele sunt caracterizate prin faptul ca este pusă în joc însăși supraviețuirea organizației. Cauzele pot fi naturale, tehnice, conflictuale, înșelăciunile și fraudele de orice fel îndreptate împotriva organizației, exercitarea defectuoasă a actului de conducere, exacerbarea stării de competiție dintre organizații. De aceea, ele necesită intervenția unor forțe sau structuri specializate.

Consecințele crizei pot fi diminuate dacă se respectă unele principii generale. Astfel situația trebuie adusă sub control cât mai repede și trebuie analizată: în ce măsură poate genera știri de presă sau poate fi controlată. Cunoașterea faptelor este, de asemenea, foarte importantă. În momentul declanșării sau a iminenței problemei trebuie activate structurile de management al crizei. Informarea ziariștilor trebuie să se desfășoare de preferință sub coordonarea structurii de relații publice, iar aceștia trebuie să primească multe informații. Speculațiile trebuie evitate, iar integritatea și reputația organizației trebuie protejate. Aspectele neplăcute ale crizei pot fi aduse la cunoștința opiniei publice, însă de obicei ele trebuie balansate cu un element pozitiv cum ar fi un

act de caritate, etc. Printr-o gestionare adecvată a unei crize, credibilitatea unei organizații poate rămâne neafectată.



Obiective generale ale comunicării în rezolvarea unei crize sunt următoarele: să păstreze încrederea publicurilor (inclusiv a publicului intern) în organizație, să conserve bunele relații cu mass-media și cu comunitatea locală, să urmărească protejarea sub toate aspectele legale și morale a persoanelor implicate, precum și a familiilor acestora.

Crizele mediatice sunt evenimente majore de acest fel, care amenință chiar existența organizației, fie prin ele însele, fie prin efectele produse ca urmare a reflectării lor în mass-media. Managementul unei crize mediatice constituie cea mai dificilă și mai sensibilă porțiune a activității de relații publice. Este mai probabil ca organizațiile care de obicei se află în atenția presei să fie în fruntea listei și atunci când este vorba de crize.

În managementul unei crize, primele 24 de ore sunt cele mai importante, iar primele două ore sunt critice. Specialistul în relații publice trebuie să depisteze din timp crizele care s-ar putea produce și să participe la întocmirea unor planuri de acțiune (CMP = *Crisis Management Plan* = plan de management al crizei). Acest plan trebuie să conțină: modalitatea de a putea fi anunțat și de a putea ajunge în cel mai scurt timp la locul crizei, organizarea sistemului de obținere promptă a informațiilor necesare, modul de cooperare, date despre membrii organizației și despre echipamentele (materialele) implicate în criză, organizarea comunicării interne, organizarea comunicării cu publicurile organizației, organizarea comunicării cu mass-media, însoțitori ai ziariștilor la locul crizei (antrenament prealabil) și informații sintetice despre crize anterioare de același fel.

Pentru crearea unei imagini favorabile organizației trebuie evidențiate: intervenția rapidă pentru soluționarea crizei, investigarea crizei, modul în care organizația își îndeplinește atribuțiile, grija față de membrii de familie ai persoanelor implicate în criză, grija față de membrii organizației, calitatea pregătirii profesionale a membrilor organizației, profesionalismul celor implicați, străduința organizației de a fi un "bun vecin", mândria pentru istoricul și tradițiile organizației, capacitatea organizației de a depăși criza și urmările ei, existența unor programe pentru preîntâmpinarea crizelor posibile, respectul pentru lege, calitatea actului de conducere și preocuparea organizației pentru prezervarea mediului.

În situațiile de criză trebuie, de asemenea, evitate următoarele situații: nu există un plan pentru managementul crizei, n-a fost exersat practic modul de acțiune în caz de criză, este neglijată informarea propriului public, nu se difuzează mesaje pozitive

semnificative, cei care comunică cu presa neglijează documentarea, informațiile contradictorii, promisiuni care nu pot fi respectate, ezitări, riposta dată întrebărilor sau afirmațiilor incomode, confruntarea cu oponentii, “ședințele de coordonare” care n-au un obiectiv precis.

Soluționarea unei crize presupune cooperarea dintre diferite compartimente, cooperare care trebuie planificată, comunicată și exersată în prealabil. Echipa de management al crizei (CMT = *Crisis Management Team*) trebuie desemnată din timp. Aceasta creează și aplică CMP, rezolvă situațiile care nu sunt cuprinse în CMP (în situații reale și în simulări). Posibili membri ai CMT sunt șeful organizației, consilierul juridic, specialistul în relații publice (comunicare), responsabilul de producție (execuție), specialiștii în controlul calității, siguranță, protecția muncii, resurse umane, reprezentanții departamentelor tehnic, financiar, de marketing, de relații cu autoritățile. Fiecare dintre membrii acestei echipe trebuie să aibă responsabilități individuale specifice, adecvate cu poziția lor în cadrul organizației, dar și cel puțin câte un înlocuitor. Echipa ia decizii de grup și funcționează ca atare, aplică CMP, primește și procesează informații, comunică. Eficiența în cadrul CMT este esențială și se dezvoltă prin repetiții, simulări și lecții învățate.

În a doua parte a cursului participanții au fost împărțiți în patru grupe și au elaborat două strategii de răspuns în cazul unor crize apărute în cadrul unei firme și a unui partid politic. Reprezentanții grupelor au prezentat apoi soluțiile alese și au trebuit să le explice și să răspundă la întrebările din partea celorlalți participanți.

## 2. Diana Cismaru

### a. „Strategii de imagine”

Prima parte a cursului a fost dedicată clarificării conceptelor teoretice ale temei abordate. Astfel au fost emise caracteristicile unei strategii de imagine care trebuie să fie pozitivă (să se concentreze pe elementele forte), să fie simplă (adică să evite subînțelesurile metafizice), să fie unică (multiplicându-se promisiunile acestea devin incoerente), să fie coerentă (înlănțuirea elementelor să fie plauzibilă) și să fie originală (să nu se confunde cu alte strategii).

Strategia clasică presupune poziționarea produsului (plasarea într-o poziție inconfundabilă), determinarea publicului-țintă, definirea promisiunii „produsului” (calitățile acestuia) și a beneficiului (ce se va obține), definirea tonului sau ambianței mesajului (care poate fi rațional, demonstrativ, informativ, simbolic, umoristic, imaginar). Strategia referențială implică informarea asupra tuturor detaliilor legate de personajul în cauză, evidențierea calităților „produsului” cu



condiția ca enunțarea calităților să se facă în mod plauzibil, identificarea „produsului” cu personaje vedetă, limitarea imaginii sursei vedetă, testarea permanentă a „produsului”, a metodelor de comunicare și atitudinii publicului-țintă.

În aceste cazuri, planul de lucru creativ se bazează pe urmarea a șapte pași: 1. diagnosticul situației (stadiul actual al „produsului”, oportunități și amenințări); 2. diagnosticarea problemei de comunicare; 3. descrierea publicului țintă; 4. analiza treptelor de formare a imaginii (noțiuni conexe); 5. analiza efectelor dorite în plan informațional și emoțional; 6. promisiunea și beneficiul pentru publicul țintă; 7. cadrul acțiunii (contextul).

Strategia spiralei se bazează pe evaluarea tipului de comunicare (program, campanie, eveniment), definirea publicului țintă (criteriu socio-demografic, stil de viață, atitudini), propunerea făcută receptorului, argumentele propunerii, imaginea actuală și imaginea dezirabilă, respectiv estimarea constrângerilor de aplicare. În cazul strategiei esențiale, angajamentul asumat în legătură cu publicul țintă constituie rădăcinile și permite dezvoltarea și diversificarea elementelor componente (aripile). Crearea rădăcinilor se face prin căutarea resurselor naturale (nucleu puternic al imaginii) și prin crearea aripilor, care demonstrează publicului avantajele pe care le are apelând la organizațiile respective. Atât aripile cât și rădăcinile se formulează într-un limbaj emoțional.

În cazul strategiei star, pentru construirea imaginii nu este important doar aspectul fizic (caracteristicile obiective) ci și stilul comunicării (maniera de exprimare) și cei trei S: simplitate, substanță, spectacol. Aici există trei faze importante: „Aspectul fizic”, care implică luarea de poziție a produsului; „Caracterul” ce presupune luarea de poziție psihologică (corespunde durabilității dezirabile a imaginii); „Stilul” (modul în care se formulează „caracterul”).

Strategia paradoxurilor pornește de la triumghiul social dintre ceea ce spun alte produse de același tip, ceea ce gândesc oamenii (în general) și ceea ce fac oamenii cu produsul (în general). Pornind de la acest triumghi se formează un al doilea triumghi, de data aceasta de imagine, între ceea ce gândesc oamenii (despre produs), ceea ce spune imaginea și ceea ce fac oamenii (în legătură cu produsul).

În partea a doua a participanții au fost împărțiți în patru grupe și au elaborat câte o strategie de imagine pentru promovarea turismului românesc. Fiecare și-a desemnat apoi un purtător de cuvânt care a expus strategia, justificând soluțiile alese și răspunzând întrebărilor celorlalți participanți.

### **b. „Evoluția și prevenirea conflictelor în organizații”**

Prima parte a cursului a constat în prezentarea cadrului teoretic aferent tematicii. Astfel, a fost definit conflictul ca fiind (a) lupta simbolică între valori, putere, resurse în care scopurile oponentilor sunt de a neutraliza sau leza pe adversar; (b) o situație în care oameni interdependenți prezintă diferențe (manifeste sau latente) în ceea ce privește satisfacerea intereselor individuale și se intersectează în procesul de atingere a scopurilor; (c) o relație în care fiecare parte percepe scopurile, interesele și conduita celeilalte părți ca opuse celor ale sale.

După vizibilitate, conflictele pot fi manifeste sau latente (respectiv, „simptomul” și „cauza”). După nivelul la care se manifestă ele pot lua forma de disconfort, incident, neînțelegere, tensiune, criză. Percepția conflictului se referă la

modul în care fiecare parte interpretează conflictul, în trei direcții: - reacțiile proprii; - reacțiile părții adverse; - relația interpersonală. Afectivitatea în conflict (emoțiile și sentimentele) poate fi cauză a conflictului, resursă în desfășurarea conflictului, mecanism de stingere a conflictului, simptom sau indicator al conflictului. Acțiunea poate constitui o exprimare a emoțiilor și satisfacere a nevoilor de tip psihologic sau reprimarea lor.

Grila *Blake Mouton* de implicare în conflict presupune așezarea obiectivelor personale pe axa orizontală și a obiectivelor celorlalți pe axa verticală. Astfel, apar cinci situații: 1-1: Abandonul, retragerea, renunțarea, evitarea, situație în care individul evită conflictul prin retragere, supărare, părăsirea locului, ruperea relației fără explicație; 1-9: Acomodarea, reprimarea, adaptarea, în care se caută menținerea statu-quo-ului, se neagă nevoile proprii și se acceptă satisfacerea intereselor celorlalți; 9-1: Lupta, stilul victorie-înfrângere, prin care se cer concesii complete din partea adversarilor; 5-5: Compromisul, prin care se fac concesii pentru a păstra relația, cooperarea fiind mai importantă decât atingerea obiectivelor proprii, și 9-9: Rezolvarea problemei.

Prevenirea conflictului se poate face prin trei modalități: a) ascultarea activă, tehnică prin care comunicăm interlocutorului semnificația acordată mesajelor sale. Aceasta poate lua mai multe forme, cum ar fi informarea, suportul emoțional,



reducerea agresivității verbale; b) exprimarea asertivă: folosirea „Aserțiunii-Eu” care evită greșeala de a impune celuiilalt un anumit tip de conduită sau de valori; c) stimularea stimei de sine a celuiilalt prin evitarea exprimării directe sau umilitoare, a evaluărilor negative la adresa celuiilalt, crearea sau

valorificarea șanselor de succes și utilizarea frecventă a întăritorilor pozitivi (semnalarea persistentă a actelor sau aspectelor reușite dintr-o activitate).

În condițiile în care conflictul are totuși loc, evoluția sa poate include *incitarea și agresiunea* (dacă există factori declanșatori frustrările acumulate se exprimă); *spirală conflictuală* (fiecare dispută generează un nou conflict, care la rândul său determină o și mai mare animozitate, și așa mai departe); *regula reciprocității* „ochi pentru ochi și dinte pentru dinte” (la fiecare critică sau disensiune, adversarul se simte obligat să riposteze) sau *regula atribuirilor și percepțiilor eronate* (tendința de a atribui vina pentru conflict trăsăturilor de personalitate ale adversarilor).

Gestionarea conflictului apărut se face în urma identificării părților (a taberelor), a nevoilor și scopurilor pentru fiecare parte, prin formularea problemei în termeni simpli. Se identifică viziunea comună, obiectivele și valorile comune, nevoile ascunse (participanții pot să declare că au anumite nevoi, dar realitatea să fie de fapt alta, nevoile nedeclarate și care stau la baza conflictului să fie altele) precum și temerile specifice care împiedică rezolvarea conflictului și posibilitățile de evoluție pozitivă a relației. Soluțiile pot fi generate și prin *brainstorming* (în această etapă pot participa și coordonatorii direcți ai angajaților sau psihologi / sociologi de la departamentul de resurse umane).

Alte strategii de soluționare a conflictelor pot include mitul “dușmanului comun” / amenințării externe, care centrează ambele grupuri pe lupta împotriva unui pericol din afara organizației astfel încât să lupte împreună și să coopereze (în fața unei presiuni din afara organizației crește coeziunea din interior), problema comună (de exemplu insuficiența resurselor sau necesitatea cooperării pentru conservarea resurselor), inițierea de proiecte comune (sarcini rezolvate de echipe mixte), *team-building*-ul cu membri ai grupurilor implicate (comunicare informală - evenimente organizate în comun astfel încât să se cunoască mult mai bine) și crearea ocaziilor de a comunica, sau transformarea conflictului în competiție deschisă, sportivă, eventual cu oferirea de recompense.

Partea a doua a fost dedicată unei aplicații practice care a constat în interpretarea câte unei scenete de către cele patru grupuri prin care să se simuleze un conflict organizațional și modalitățile de gestionare și rezolvare ale acestuia.

### **3. Ioan Deac – „Introducere în teoria negocierii”**

În cadrul primei părți a cursului au fost aduse câteva precizări asupra fundamentelor teoriei negocierilor. Mai întâi a fost au fost stabilite contextele sociale ale negocierilor care pot îndeplini funcția de reglare socială, prin pregătirea deciziilor și fixarea regulilor, precum și funcțiile de soluționare a conflictelor, angajare socială, organizare socială, coeziune socială, cooperare socială. Negocierea desemnează situația de comunicare caracterizată printr-un dinamism specific de ajustare, de punere de acord a două sau mai multe părți care sunt animate de interese proprii.

Totodată negocierea conferă caracter public opiniilor și acțiunilor, generează înțelegere, asigură pacea, generează noi reguli morale, permite manifestarea individualității. În același timp, însă, negocierea promovează individualismul, provoacă anomie, favorizează utilitarismul și generează confuzii. De aceea, orice negociere trebuie să se bazeze pe un set de șase principii fundamentale: schimbul, reciprocitatea, preemțiunea, criteriile, acordul și abilitarea.

În funcție de cauzele care le generează negocierile pot fi de cinci tipuri: determinate de obiectul supus negocierii, de părțile implicate în negociere, de actorii negocierii, de mediul negociere, de domeniul negocierii. Dacă luăm în considerare obiectul supus negocierii, avem patru tipuri: de schimb, de status, de putere și de sens. În funcție de persoanele implicate, pot exista negocieri interpersonale, de grup sau sociale. De asemenea, în funcție de actorii implicați, putem avea negocieri fără reprezentare, cu reprezentare, fără arbitraj sau cu arbitraj. Negocierile mai pot fi cu sau fără limită de timp, pregătite sau în situații de criză, pe teren neutru sau pe terenul uneia din părți, finalizate cu înțelegeri de principiu sau cu înțelegeri consemnate. În

funcție de domeniul negocierilor, ele pot fi comerciale, diplomatice, militare, manageriale, legislative, sindicale sau de alte tipuri.

Într-o negociere părțile pot aborda diverse stiluri de negociere pentru a-și atinge scopul. Principalele stiluri sunt: colaborativ, compromisoriu, conciliant, autoritar și evitant. În funcție de obiectivul și etapa în care se află, părțile pot oscila între aceste atitudini, conform unei strategii. Strategia de negociere reprezintă planul general de acțiune în care sînt proiectate obiectivele și modalitățile lor de îndeplinire, astfel încât să conducă la atingerea scopului final, utilizând cu justete și cu eficiență resursele la dispoziție și ținând cont de cauzele și factorii previzibili care ar putea perturba aplicarea ei.



Strategiile de negociere sunt structurate pe următoarele coordonate: elemente structurale, factori care determină alegerea, algoritmul elaborării, deciziile și modelarea strategiei. Elementele structurale sunt compuse din scopurile părților interesate, obiectivele negociatorilor, modalitățile și mijloacele necesare pentru atingerea obiectivelor. Factorii care determină alegerea strategiei sunt implicarea în raport cu obiectul negocierii, resursele disponibile, acțiunile probabile ale părții adverse, conjunctura de desfășurare. Algoritmul elaborării strategiei trebuie să țină cont de fixarea priorităților și obiectivelor, stabilirea viziunii de ansamblu a negocierii, alegerea mijloacelor, timpului și locului negocierii, de stabilirea unor variante de modificare a cursului negocierilor și a unor formule de repliere. Deciziile strategice pot fi dominante (ofensivă, defensivă, directă, indirectă, închisă, de răspuns simetric, de răspuns asimetric, de acord parțial, de acord total) sau de risc (ridicat – caz în care se recomandă o negociere interogativă, sau scăzut – caz în care e recomandată negocierea distributivă). Modelarea strategiei se poate face pe coordonate variind între consultare, confruntare și acord, într-un proces ce se poate repeta de mai multe ori pe parcursul unei singure negocieri.

Într-o negociere sunt importante și tacticile adoptate. Acestea pot fi de acord condiționat, pentru găsirea unei soluții integratoare, de tergiversare și tracasare, de manipulare, de alternare, de dominare, de dezorganizare a echipei adverse sau de coalizare. Tehnicile și procedeele de negociere pot lua forme diverse, incluzând formularea de amenințări, tactica unor false concesi, apelurile emoționale, inducerea în eroare a părții adverse, negocierea multiplă, formularea propunerilor, elucidarea cauzelor, jucarea rolurilor, testarea limitelor, întrebările dirijate, aspectul vestimentar și ținuta negociatorilor, descifrarea limbajului non-verbal, tăcerea și ascultarea,

alegerea locului de negociere, dispunerea negociatorilor, înregistrarea discuțiilor și respectarea (sau nerespectarea) programului.

În partea a doua participanții au fost împărțiți în patru grupe, fiecare trebuind să-și aleagă câte un reprezentant pentru a candida într-o funcție oficială. Alegerea s-a bazat pe negocierile dintre participanți, fiecare primind diferite informații (majoritatea compromițătoare) la diverse momente ale negocierii despre ceilalți, în funcție de care câte un membru al fiecărui grup a fost eliminat din competiție. Modalitatea finală de selecție între ultimii doi candidați a fost comunicată doar la momentul respectiv și ea a constat în votul democratic al celor eliminați, pentru a simula o situație cât mai apropiată de realitate. Astfel, s-a concluzionat că nu calitățile personale, ci contextul și abilitatea de a negocia cu ceilalți determină rezultatul oricărui proces de negociere.

#### 4. Aurora Liiceanu – „Dimensiunea psihologică a comunicării în spațiul public”

Comunicarea în spațiul public este un concept care s-a dezvoltat în occident în anii '60. În România, conceptul a pătruns abia după 1989. Cu toate acestea, nu s-a înțeles de la început că orice proces de acest tip trebuie particularizat pe domenii, încercându-se varianta iluzorie a „comunicării totale”. În mediul politic actual, în special, bariera dintre public și privat a devenit din ce în ce mai vagă. Emoționalul colectiv constituie astăzi elementul dominant, însă valoarea sa este mult exagerată. De aceea, la nivel instituțional nu s-a ajuns încă la o comunicare adecvată.

Comunicarea publică (*public speaking*) presupune faptul că individul este un stimul din cap până în picioare. Schema generală de comunicare ar trebui să țină cont



de modelul *cine spune ce? cui? folosind ce canal? și în ce mediu (condiții)?* În subconștient se formează apoi o impresie non-verbalizată a imaginii. În funcție de distanța față de subiect (intimă, personală, socială sau publică) se formează apoi atitudinea. Dacă stimulul este atractiv și

mobilizează percepția, individul receptor e mai puțin atent la conținutul (verbal).

În general oamenii sunt interesați să decodeze non-verbal. Verbalul reprezintă doar 7% din comunicarea în ansamblu. Uneori mesajul nu trebuie să fie prea onest pentru a nu crea panică socială. Există o limită optimă care duce la implicarea și solidarizarea umană.

În cadrul comunicării există și un raport între educație și calitățile native ale subiectului. Varianta optimă este de a combina calitățile native cu studiile în domeniu. Un tip introvertit și fără carismă nu va reuși niciodată să comunice eficient.

În același timp, însă, prejudecățile și stereotipurile de percepție sunt utile și pot fi folosite în comunicare. În ultimul timp s-a dezvoltat o nouă specie de comunicatori, cea a „mutanților culturali”, care combină codurile vizuale și culturale (în afara noțiunilor de timp și spațiu) într-o manieră post-modernistă. Crearea unei confuzii între spațiul intim și spațiul personal are darul de a comunica mesaje non-verbale. De asemenea, folosirea unor expresii licențioase e de natură să atragă atenția publicului și să creeze impresia de comuniune cu masele.

A doua parte a fost dedicată unei aplicații practice. Participanții au fost împărțiți pe patru grupe, fiecare trebuind să identifice trei trăsături pozitive și trei negative ale unor personaje politice din România. Acestea au fost prezentate de câte un reprezentant, iar pe baza lor au avut loc discuții între participanți.

## 5. Evaluarea chestionarelor

Întrebările din chestionar au vizat așteptările participanților înaintea seminarului, evaluarea fiecărui conferențiar având în vedere criteriile interactivității, noutății, eficienței și conținutului informațional (pe o scară de la 1 și 5, 1 fiind cel mai jos nivel, iar 5 fiind cel mai înalt), aprecierea organizării primului seminar, relaționarea dintre cursanți, dintre cursanți și profesori și recomandări pentru seminariile viitoare.

Cel mai des invocate așteptări generale legate de cursurile școlii au fost: obținerea de cunoștințe și informații din diverse medii, participarea la aplicații practice, dezvoltarea de noi contacte, cunoașterea unor oameni valoroși, sporirea abilității de comunicare și management și folosirea unor abordări interdisciplinare.

Aprecierea organizării primului seminar a fost superioară și peste medie – majoritatea cursanților acordând în acest caz calificativele: „**Foarte Bună**” și „**Bună**”. În ceea ce privește aprecierea relațiilor stabilite între cursanți și profesori, participanții au considerat că acestea au fost foarte bune și s-a realizat o comunicare în parametri buni.

Recomandările cursanților vizează următoarele aspecte: introducerea unor activități de *team-building*, mai multă interactivitate, invitarea unor personalități ale vieții politice și publicistice, introducerea unor cursuri de psihologie socială sau de politici sociale. Cursanții, deși aflați la prima întâlnire, au recomandat conducerii școlii identificarea unor soluții (bugetare și de agendă) pentru mărirea cu încă două module a programului școlii.