

FUTURA

LA SCUOLA PER L'ITALIA DI DOMANI



Amministrare l'innovazione: comunicazione efficace, scelte strategiche, ottimizzazione del tempo e delle risorse.

Anna Alessandra Massa

Rimini, 22 ottobre 2024

annaalexandramassa@gmail.com

ID CORSO: 282133 - Comunicazione e innovazione scolastica: strategie per la transizione digitale.

Parole chiavi

Informare
Comunicare
Ascolto
Relazione
Trasparenza
Accessibilità
Condividere
Collaborare
Miglioramento
Identità



Strumenti e tecnologia



Complessità della scuola

L'istituzione scolastica è un'organizzazione basata su una **rete di relazioni formali e informali**, che devono essere organizzate e regolate per realizzare il Piano Triennale dell'Offerta Formativa e per raggiungere gli obiettivi individuati nel processo di miglioramento.



Per questo è importante una **comunicazione interna efficace** e che coinvolga tutto il personale della scuola evitando che il lavoro di ognuno sia percepito come individuale.

È necessario superare le logiche individualistiche che possono creare conflitti tra docenti, plessi e personale, per costruire una vera **identità** di istituto

Una buona comunicazione consente di superare la frammentazione all'interno della scuola

<https://www.sinergiediscuola.it/rivista/sommari/approfondimenti/gestione-dellistituzione-scolastica-limportanza-della-comunicazione.html>

Le 4C della buona organizzazione

Le 4C su cui si fonda un'organizzazione e anche la scuola

- Cooperazione
- Conoscenza
- Comunicazione
- Comunità

La comunità si fonda sulla partecipazione, su interessi e valori condivisi e su *«lealtà multiple ai processi, alla professione, all'organizzazione di appartenenza»*

<https://www.sinergiediscuola.it/rivista/sommari/approfondimenti/gestione-dellistituzione-scolastica-limportanza-della-comunicazione.html>

Importanza della comunicazione – suggerimento

Per trasformare la scuola in una comunità è importante progettare un processo di condivisione delle informazioni attraverso l'utilizzazione di un insieme di regole comunemente accettate.

La “conoscenza condivisa” e l'essere “comunità” sono “performanti” perché connotate da team capaci di autoregolarsi e di orientarsi verso l'innovazione.

Il dirigente scolastico ha il compito di guidare e controllare il percorso di trasformazione organizzativa, promuovendo la condivisione delle informazioni e il coordinamento delle attività.

Si tratta di costruire un sistema in grado di coordinare le attività didattiche e organizzative ottimizzando i tempi di trasmissione delle comunicazioni (vedi M. Stella Perrone)

Centralità della comunicazione

La scuola è una realtà complessa

- molteplici interlocutori richiedono setting comunicativi diversi e conseguenti adattamenti.
- la complessità dei contenuti da amministrare richiede una comunicazione articolata e istituzionale corretta

La comunicazione: arma a doppio taglio

- ✓ Può essere una leva decisiva per promuovere l'innovazione e il miglioramento
- ✓ Può essere una minaccia se non gestita correttamente



Importanza per essere un leader è saper comunicare – DS e DSGA

Comunicare significa soprattutto relazione

La comunicazione è interazione e non può essere unidirezionale



Comunicare significa soprattutto relazione

non è solamente perfezionare le competenze comunicative come saper parlare e scrivere testi chiari ed esaurienti

ma è **relazione, ascolto attivo** delle idee, proposte, interessi, obiezioni dell'interlocutore

È capacità di sintesi per arrivare a una soluzione organizzativa che rappresenti tutti i diversi punti di vista

È mediazione del conflitto

È capacità di scomporre il conflitto e di vederne e far vedere agli altri le componenti

E' capacità di ricomporre queste parti in una soluzione

Fonte: Paolo Cortese, in Corso sulla Comunicazione per neodirigenti scolastici - USR Piemonte

Centralità della comunicazione

In caso di emergenza:

Le modalità della comunicazione possono essere diverse e possono cambiare

Esempio – gestire la comunicazione in tempo di COVID ha significato

Modificato le relazioni, il tempo e lo spazio (es. didattica a distanza, gestioni di riunioni online, tutte le situazione sono mutata e trasferita online rispetto alla modalità in presenza)

Alcuni Descrittori della comunicazione

Comunicare è:

- Padroneggiare gli strumenti di comunicazione
- Costruire un ambiente aperto, onesto che conservi una sintonia una sintesi
- Offrire spunti di riflessioni con suggerimenti pratici
- Stabilità del linguaggio, la stabilità ha una sua forza
- Presidiare la parola...buona parte del risultato di una riunione è nelle mani di chi conduce

Alcuni Descrittori della comunicazione

- Usare una parola precisa perché le parole polimorfe e polisemiche ne determinano una patologia. Non parlare imprecisi
- Avere una direzione: dobbiamo sapere dove vogliamo arrivare
- Incoraggiare l'attitudine a sostenere le proprie tesi specie se sono sorrette da buona fede e cercare di smascherare quelle sostenute in modo occulto e ostative
- Incoraggiare l'attitudine a sostenere le proprie tesi specie se sono sorrette da buona fede e cercare di smascherare quelle sostenute in modo occulto
- La comunicazione non può avere esiti predeterminati l'esito non può essere prestabilito
- Fonte: Paolo Cortese, in Corso sulla Comunicazione per neodirigenti scolastici USR Piemonte¹²

Consigli

Siamo animali camaleontici ciò che vediamo è ciò che facciamo
comportamenti mimetici

Costruire una prassi perché si contaminerà , i comportamenti
appropriati accompagnati da senso si diffondono

Non lamentarsi. Il lamentare immobilizza. La lamentazione è
contagiosa

Il segreto per cambiare gli altri è cambiare noi se stessi. Vivere la
professione come colui che la fa e non come chi la subisce

Fonte: Paolo Cortese, Corso sulla Comunicazione per neodirigenti scolastici - USR Piemonte

Alcuni consigli

Nell'esame dei problemi, nella formazione del consenso, cercare i bisogni e non le mancanze. Fare emergere i bisogni. La zona di comfort delle mancanze è l'abitudine. Abbiamo sempre fatto così anche se individuiamo delle mancanze

Estremi: dire di sì a tutti e no a tutti (dire no per paura e bloccare tutto)
Allenare la nostra mente a pensare in modo diverso. Ciò che sappiamo induce il nostro modo di pensare (economista- domanda e offerta, ingegnere input – output ecc.)

Nell'esame dei problemi, nella formazione del consenso, cercare i bisogni e non le mancanze. Fare emergere i bisogni. La zona di comfort delle mancanze è l'abitudine. Abbiamo sempre fatto così anche se individuiamo delle mancanze

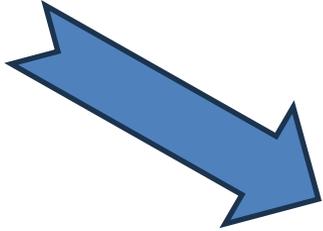
Fonte: Paolo Cortese, in Corso sulla Comunicazione per neodirigenti scolastici - USR Piemonte

Consigli

- Tutti i modelli sono imperfetti. Chi ha pochi modelli mentali ha necessità di confrontarsi, approfondire, documentarsi
- Non formare uno staff essendo mimetici, tendiamo a scegliere quelli che sono più simili a noi.
- Assertività: riuscire a propugnare le proprie idee, sicurezza effimera che si avvale di situazioni di comodo e di reverenza.
- Cogliere chi contesta un'idea con un argomento – voci da valorizzare

Fonte: Paolo Cortese, in Corso sulla Comunicazione per neodirigenti scolastici -USR Piemonte

In sintesi



La comunicazione è INTERAZIONE, ASCOLTO, MIGLIORAMENTO
DEI PROCESSI

Gli stili della comunicazione

Modulare gli stili della comunicazione tenendo conto dell'interlocutore: diverso è parlare con il personale ATA, con i docenti, con gli studenti, con i genitori, con enti esterni

Fonte: Paolo Cortese, in Corso sulla Comunicazione per neodirigenti scolastici - USR Piemonte

Qualche riferimento normativo



Legge 150/2000- Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni

Tutte le pubbliche amministrazioni hanno **l'obbligo di informare e comunicare**

La legge 150 del 2000 riguarda anche la scuola:

- l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisiva e strumenti telematici;
- la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa;
- la comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun ente.

Importanza della comunicazione

Le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare, finalizzate a:

- a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- b) illustrare le attività delle istituzioni ed il loro funzionamento;
- c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;
- d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
- e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenze e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

La Comunicazione interna ed esterna sono complementari.

La comunicazione interna è la chiave di volta dei cambiamenti organizzativi e gestionali:

Rafforza il senso di appartenenza dei dipendenti

Stimola apporti costruttivi alla creazione dei programmi

Genera un modello misto:

- Top-down: info su politiche, regole, procedure, obiettivi, piani dell'organizzazione, info sui risultati...
- Bottom-up: feedback attraverso relazioni sull'andamento (utili al monitoraggio)

Fonte: <http://www.slideshare.net/alardiz/comunicazione-sito>

Siti accessibili e inclusivi: legge Stanca (l. 4 del 2004)

Obbligo per le pubbliche amministrazioni di rendere i siti web accessibili e inclusivi per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici.



entro il 31 marzo di ogni anno - gli obiettivi di accessibilità

CAD: Codice dell'amministrazione digitale, d.lgs. N.82/2005 e successive modifiche

IL [CAD](#) conferisce certezza e validità giuridica ai nuovi strumenti digitali e amplia i nuovi diritti dei cittadini nell'uso delle tecnologie informatiche.



CAD: Codice dell'amministrazione digitale, d.lgs. N.82/2005 e successive modifiche

Il CAD sancisce il diritto dei cittadini di interagire sempre e dovunque e verso qualsiasi amministrazione attraverso internet e posta elettronica

Stabilisce che tutte le amministrazioni debbano organizzarsi in modo da rendere sempre e comunque disponibili tutte le informazioni in modalità digitale

CAD: Codice dell'amministrazione digitale, d.lgs. N.82/2005 e successive modifiche

Avvia, il processo di dematerializzazione, obbligando la PA ad abbandonare la carta e usare le tecnologie info-telematiche e obbliga tutte le PA ad avere un **sito web**

Il CAD istituisce nuovi diritti («digitali») per il cittadino

- diritto all'uso delle tecnologie (art. 3)
- diritto all'accesso e all'invio di documenti digitali (art. 4)
- diritto ad effettuare qualsiasi pagamento in forma digitale (art. 5)
- diritto a ricevere qualsiasi comunicazione pubblica per *e-mail* (art. 6)
- diritto alla qualità del servizio e alla misura della soddisfazione (art. 7)
- diritto all'alfabetizzazione informatica (art. 8)
- diritto alla partecipazione (art. 9)

...e nuovi doveri «digitali» per le P.A.

- disponibilità dei dati (artt. 50-51)
- accesso telematico (art. 52)
- siti *internet* delle Amministrazioni (artt. 53-54)*
- moduli e formulari in rete (art. 57)*

* Modificati da decreto 33/2013

- Dati obbligatori
- Informazioni relative alla struttura degli uffici
- Amministrazione Trasparente
- Procedimenti amministrativi e servizi *on line*
- Pubblicità legale

La legge n. 69 del 2009: albo on-line

Art. 32 A far data dal 1^o gennaio 2011, gli atti e i provvedimenti amministrativi che necessitano di pubblicità legale devono essere pubblicate sul proprio sito web

Il sito web strumento di comunicazione

La finalità delle norme è quella di raccomandare alle Amministrazioni di predisporre siti orientati

- alla comunicazione
- all'erogazione di servizi

in cui informazioni e servizi sono facilmente fruibili,
accessibili e raggiungibili dalla home page

Caratteristiche dei siti (Art.53 del CAD)

I siti istituzionali devono rispettare i principi di:

- accessibilità,
- usabilità e reperibilità,
- completezza di informazione,
- chiarezza di linguaggio,
- affidabilità,
- semplicità di consultazione,
- qualità,
- omogeneità,
- interoperabilità

I siti della delle PA devono contenere (art.54 CAD):

- a) l'organigramma, l'articolazione degli uffici, le attribuzioni e l'organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nonché il settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta, corredati dai documenti anche normativi di riferimento;
- b) l'elenco delle tipologie di procedimento svolte da ciascun ufficio di livello dirigenziale non generale, il termine per la conclusione di ciascun procedimento ed ogni altro termine procedimentale, il nome del responsabile e l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'adozione del provvedimento finale, come individuati ai sensi degli articoli 2, 4 e 5 della legge 7 agosto 1990, n. 241;
- c) le scadenze e le modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli articoli 2 e 4 della legge 7 agosto 1990, n. 241;

I siti della delle PA devono contenere:

d) l'elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando anche se si tratta di una casella di posta elettronica certificata di cui al decreto del Presidente della Repubblica 11 febbraio 2005, n. 68;

e) le pubblicazioni di cui all'articolo 26 della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché i messaggi di informazione e di comunicazione previsti dalla legge 7 giugno 2000, n. 150;

f) l'elenco di tutti i bandi di gara e di concorso;

g) l'elenco dei servizi forniti in rete già disponibili e dei servizi di futura attivazione, indicando i tempi previsti per l'attivazione medesima.

E quanto previsto dal d.lgs. 33 del 2013 e successive modifiche d.lgs. 97/2016

Trasparenza = Accessibilità totale

Decreto legislativo n.33 del 14 marzo 2013, art.1

La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle PA,



per favorire un controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Come si realizza l'Accessibilità, art.2

Publicando i documenti, le informazioni e i dati riguardanti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche Amministrazioni in una sezione detta

«**Amministrazione trasparente**» che deve essere conforme alle specifiche e alle **regole tecniche indicate nell'allegato A**

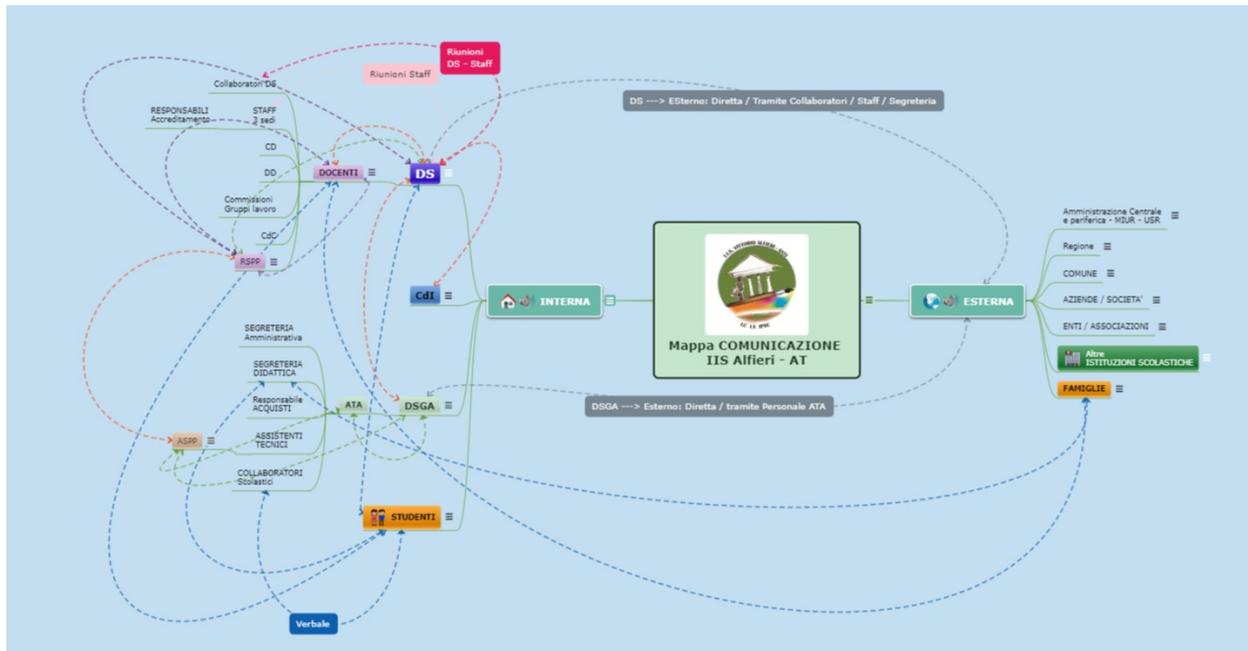


diritto di chiunque di accedere ai siti direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione

ma, concretamente

Uno sguardo concreto

La SCUOLA comunica con ...



Come:

- EFFICACE
- CORRETTA
- COMPLETA
- LECITA



Fonte: M. Stella Perrone, Emisferi culturali. E-policy di Istituto Patto di corresponsabilità, maggio 2021

Con quali strumenti

Comunicare in modo **CORRETTO**

- Scegliere i canali di comunicazione oltre al sito web (telegram...)
- scegliere gli spazi di condivisione
- Scegliere la modalità in modo sincrono o asincrono



strumenti

Creare **SPAZI DI CONDIVISIONE**

- Pubblici (Blog - Social ...) e privati
- Cosa condividere?
- SPAZI CLOUD

COMUNICARE in modo **CORRETTO**

- Scegliere i canali di comunicazione
- scegliere gli spazi di condivisione
- in modo sincrono
- in modo asincrono - formazione permanente docenti



Alcuni strumenti maggiormente in uso per la comunicazione interna

- Briefing giornaliero/periodico anche di monitoraggio dei processi e risultati
- Comunicazione per email e mailing list
- Assemblee
- Segreteria digitale / cloud
- Sportello ad orario per docenti e famiglie
- Telefonate
- Piattaforma/segreteria per la gestione delle richieste di permessi e richieste varie
- Bacheche digitali – es. Padlet
- «Circolari»
- Coffee break
- Registro elettronico
- Albo online
- Ordine di servizio???



Alcuni strumenti

Scelta della strategia di gestione dei processi e dei flussi della comunicazione

Per una comunicazione interna **chiara ed efficace**:

- Es. Piano di lavoro del DSGA
 - [IIS Guardiagrele](#)
 - [ITIS Pininfarina di Torino](#)
- [Piano della comunicazione a carico del DS](#) ...un esempio
- Esempio regolamenti ([Atti Generali – Atti amministrativi generali – Amministrazione Trasparente \(serviziperlapa.it\)](#))

Alcuni strumenti - Piano di lavoro del DSGA

Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente ... omissis ... è coadiuvato dal responsabile amministrativo, che sovrintende, con autonomia operativa, nell'ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il relativo personale

art.25, comma 5, del D.Lgs.30 marzo 2001, n. 165 novellato dalla legge 4 novembre 2010, n°183 e D.L. 150/2009

Alcuni strumenti - Piano di lavoro del DSGA

Ambiti di applicazione

Organizzazione generale dell'istituzione scolastica

Indicazione dei criteri qualitativi per l'organizzazione dei servizi

Assegnazione degli obiettivi

Riunioni di lavoro del personale ATA

Concessione ferie, permessi, congedi

Svolgimento attività aggiuntive e straordinario

Incarichi specifici al personale ATA

Assistente tecnico

Esercizio del potere disciplinare

Attività di raccordo

Attività connesse alla sicurezza

Privacy

Attività connesse alla gestione delle supplenze

Attività di formazione e aggiornamento

Scuola Futura e PNRR

Gestione degli inventari dell'istituzione scolastica

Disposizioni finali

Alcuni strumenti per una comunicazione esterna

- Sito web
- Registro elettronico
- Patto di corresponsabilità
- Conferenze
- Convegni
- Incontri con Enti locali /stakeholder
- Rendicontazione sociale
- ...

Comunicare è rendicontazione sociale

Il bilancio sociale conferisce visibilità e concretezza al processo di rendicontazione.

Il documento si propone di dare conto:

- degli impegni assunti,
- dell'uso delle risorse,
- dei risultati conseguiti,
- degli effetti sociali prodotti

nell'ambito di un dialogo tra la scuola e i propri stakeholder (studenti, famiglie, comunità locale, ecc.) finalizzato al miglioramento delle performance.

Rendicontazione sociale

L'avvio di un percorso verso la rendicontazione sociale costituisce, un'occasione per la scuola per:

- riflettere sistematicamente su se stessa, sui propri valori, obiettivi, missione;
- sentirsi stimolata a promuovere innovazione e miglioramento delle proprie prestazioni;
- identificare i propri stakeholder e attivare con essi momenti di dialogo, confronto, partecipazione, collaborazione.

La comunicazione web è inclusiva:

- Accessibilità dei testi : uso degli stili, cura dei testi, documenti ben formati
- Pdf accessibili: Pdf strutturati, sommari navigabili, segnalibri, ordine di lettura
- Multimedia: sottotitolazioni, sintesi del contenuto
- Cura dei contenuti web: mappe con descrizione (es. dove siamo), infografiche, tabelle semplici e ben formate, contrasti, leggibilità

Fonte: <https://www.slideshare.net/alardiz/come-realizzare-siti-scolastici-a-norma-e-che-funzionino>

Il sito scolastico è Istituzionale

- Amministrazione trasparente
- Albo on line
- Circolari e modulistica online

Le sue caratteristiche:

- Accessibile, cioè inclusivo
- Social cioè partecipativo
- Dematerializzante
- Di servizio per le famiglie

Il sito scolastico è Didattico

- Lavori studenti
- Spazi docenti
- "piattaforma tecnologica" [Learning Management System](#) (LMS) per la fruizione dei materiali didattici e lo sviluppo di attività formative a distanza
- Repository
- Spazi social
- Le sue caratteristiche: Accessibile, aperto, creativo e rispettoso delle norme sul diritto d'autore e sulla privacy

Fonte: <https://www.slideshare.net/alardiz/come-realizzare-siti-scolastici-a-norma-e-che-funzionino>

Un sito comunicativo: i microcontenuti

*La cura dei microcontenuti di un sito web scolastico impegna il redattore nella costruzione di **contenuti efficaci, accessibili e facilmente reperibili**. Corredare le circolari della scuola con **titoli, riassunti, categorie e tag adeguati** significa favorire la relazione trasparente con il cittadino.*



Grande attenzione per gli **aspetti redazionali** di contenuto e microcontenuti

I microcontenuti: un esempio di organizzazione dei contenuti

Esempio dell'Ufficio scolastico regionale per il Piemonte:

www.istruzioneepiemonte.it

Il redattore pubblica rispettando un format prestabilito che prevede:

Un titolo

Una breve sintesi

L'assegnazione di una o più categoria

L'assegnazione di uno o più tag

Le categorie sono pensate per la classificazione per destinatario

Anche per la scuola le comunicazioni hanno una **struttura comune** che viene dichiarata al momento della stesura:

data; protocollo; titolo; oggetto; testo; firma.

Ma anche i destinatari, elementi utili per la classificazione.

Sito scolastico oggi: lavoro di team



Immagine: <http://www.flickr.com/photos/michaelheiss/8710606842/> di Michael Heiss, [CC BY-NC-SA 2.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/)

Siti scolastici e comunicazione

30



30/47



Individuazione di figure tipiche

Amministratore del sito

Coordinatore Albo e sezione Amministrazione trasparente (DSGA)

Redattore dei contenuti Albo e AT (personale di segreteria)

Redattore dei codici altri contenuti (didattici, social, comunicativi...)

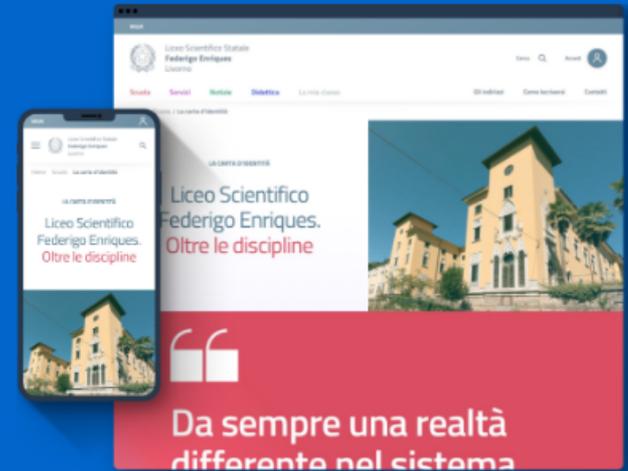
Referente dell'accessibilità (responsabile è il dirigente)

Sito scolastico oggi: il modello

Modello

Il sito delle scuole italiane

Tutte le risorse per realizzare con facilità esperienze digitali semplici e moderne per la comunità scolastica



Suggerimenti

DOTARSI di uno o più **REGOLAMENTI** nel rispetto di **GDPR e Privacy**

Per **STABILIRE** chi fa cosa e come

Cosa pubblicano le scuole

SCUOLA APERTA



[Delibera n. 430 del 13 aprile 2016](#)

ANAC: Linee guida sull'applicazione alle istituzioni scolastiche delle disposizioni di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33

Sì alla trasparenza, ma senza violare la privacy: indicazioni del Garante della privacy



GPDP

GARANTE
PER LA PROTEZIONE
DEI DATI PERSONALI

Linee guida cookie e altri
strumenti di tracciamento



GPDP

GARANTE
PER LA PROTEZIONE
DEI DATI PERSONALI



**cc creative
commons**

[Voglio creare la mia licenza
Creative commons](#)

Grazie per la vostra attenzione!

Anna Alessandra Massa

Quest'opera è a cura di Anna Alessandra Massa ed è distribuita con licenza
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

