

# La scuola e la comunicazione interna

DI ADA MAURIZIO

## *Innovazione e cambiamento*

### **Cambiamento, complessità e comunicazione**

Negli ultimi decenni la scuola italiana è stata attraversata da una serie ininterrotta di cambiamenti, alcuni dei quali ne hanno radicalmente trasformato l'organizzazione.

Si pensi, per esempio, alla riforma che nel 1991 introdusse nella scuola elementare l'orario per moduli che, come è noto, prevede la conduzione di due o tre classi da parte di un *team* di docenti curricolari ai quali si affiancano quelli specializzati sul sostegno, fino a raggiungere quattro o cinque docenti.

Un altro caso significativo è stato quello della razionalizzazione della rete scolastica che nel 2000 ha diffuso, a livello nazionale, gli istituti comprensivi. Il dimensionamento ha fatto sì che colleghi dei docenti, fino ad allora separati perché appartenenti a circoli e/o presidenze differenti, si siano trovati a far parte della stessa istituzione scolastica. Nella fase di avvio della nuova organizzazione, la gestione di esigenze, di regole e di linguaggi propri di ordini di scuola diversi, ha presentato notevoli criticità e ha animato numerosi dibattiti non solo tra gli addetti ai lavori. La comunicazione interna si è rivelata l'anello debole nella gestione degli istituti.

La complessità degli istituti comprensivi ha aumentato il carico di lavoro per il dirigente e per le segreterie e ha richiesto ai docenti forme nuove di dialogo e di collaborazione orientate alla continuità verticale e alla progettualità. Ma la rivoluzione dell'intero sistema scolastico si registra con l'avvio dell'autonomia che ha introdotto forti elementi di innovazione nel funzionamento delle scuole.



*Quotidianamente, la nostra scuola coinvolge e riguarda circa la metà degli italiani*

Il cambiamento ha investito l'intera organizzazione e tutto il personale della scuola: docenti, dirigenti e personale amministrativo.

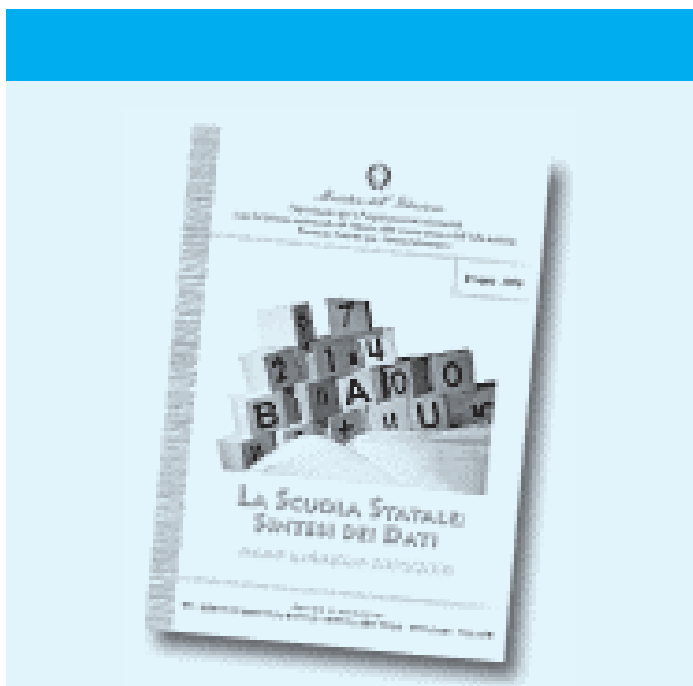
L'autonomia ha imposto una profonda riflessione sui modi e sui tempi di lavoro e di comunicazione interna ed esterna non solo a tutti coloro che lavorano nella scuola ma anche a chi con essa si rapporta.

I dati dell'ultimo Rapporto nazionale annuale divulgato dal Ministero della Pubblica Istruzione, relativo all'anno scolastico 2005-2006, descrivono un universo complesso e di dimensioni che non temono confronti con altre amministrazioni pubbliche e con enti che erogano servizi.

Infatti, in oltre 41.000 scuole, da quelle dell'infanzia alle Superiori di Secondo Grado, lavora più di un milione di docenti e studiano circa otto milioni di studenti. Il personale amministrativo e ausiliario supera le 250.000 unità.

Le istituzioni scolastiche sono circa 11.000, diffuse su tutto il territorio nazionale e dotate di personalità giuridica con autonomia didattica, organizzativa e amministrativa.

Il governo delle istituzioni scolastiche è gestito da oltre 8.000 dirigenti<sup>1</sup>.



Nell'introduzione alla sintesi dei dati del Rapporto annuale del 2004-2005, si descrive, con efficacia e pregnante attualità, la realtà del mondo della scuola dove quotidianamente sono coinvolti direttamente o indirettamente (in aula o all'esterno) almeno 23 milioni di cittadini, tra giovani e genitori, senza considerare altri familiari, che soprattutto nella prima età dei minori, assistono e accompagnano. Se questo macrosistema, che non ha eguali in tutti gli altri servizi pubblici, lo si integra con il milione circa di altri alunni che frequentano le scuole non statali, si può affermare che, quotidianamente, la nostra scuola coinvolge e riguarda circa la metà degli italiani.

Come può la scuola italiana rispondere a tali e tante esigenze? Quali sono le priorità da rispettare? Di quali strumenti dispone per governare la complessità del sistema?

### L'ascolto degli stakeholder

Una risposta autorevole arriva da Giuseppe Fioroni, Ministro della Pubblica Istruzione, il quale, durante l'Audizione del 28 giugno 2006 presso la VII Commissione Cultura, Scienza e Istruzione della Camera dei Deputati, ha affermato di considerare una priorità del suo programma politico l'attenzione ai vari *pubblici* della scuola e, per attuarla, si propone di utilizzare alcuni tra gli strumenti di base della comunicazione pubblica e istituzionale: l'ascolto, la condivisione e l'informazione.

“L'attenzione di tutti, e la mia in particolare, oggi deve concentrarsi piuttosto su quello che è necessario e possibile fare, fin da subito e nel corso di questa legislatura.

Voglio invece dirvi quello di cui mi sono convinto cominciando a praticare il metodo che mi farà da bussola per tutto lo svolgimento del mio incarico, cioè l'ascolto attento e quotidiano di chi la scuola la vive e la fa concretamente.

Del suo corpo professionale, degli insegnanti e dei dirigenti scolastici, degli studenti, delle famiglie: prima e più che dei molti che ne discutono da fuori e dall'alto. Voglio dirvi, in sintesi, che a mio parere non ha orecchie per sentire né occhi per vedere chi dalle pagine dei giornali proclama che la scuola italiana è morta, o comunque, che le sue malattie, di natura ormai cronica, sarebbero inguaribili.

Dal prossimo settembre avrà inizio una campagna di ascolto delle scuole su tutti i temi di maggiore importanza e, in particolare, su quelli che riguardano il secondo ciclo. Gli insegnanti, i dirigenti scolastici, gli studenti, le famiglie saranno coinvolti nell'approfondimento dei cambiamenti necessari ed auspicabili.

A questa campagna di ascolto tengo molto. Io stesso parteciperò a tutti gli appuntamenti regionali, perché sono certo



che è solo attraverso un processo di condivisione che si possono affrontare questioni così vaste e di tale complessità. Non ci saranno, dunque, nuove edizioni di 'Stati Generali' verticistici. E neppure altri manifesti evocativi di un nuovo mondo o di perentoria rottura con un mondo considerato vecchio o da buttare. Sono convinto che la scuola italiana lo apprezzerà”.

In uno scenario in forte trasformazione, quindi, la comunicazione si impone come lo strumento indispensabile che accompagna e sostiene l'innovazione e il cambiamento e permette la costruzione di una rete tra i vari soggetti istituzionali.

### Con chi comunica la scuola?

Gli *stakeholder* che interagiscono con le scuole, come si diceva prima, sono vari e ogni categoria esprime bisogni diversi ai quali un corretto uso della comunicazione può riuscire a dare risposte adeguate. La scuola è infatti un

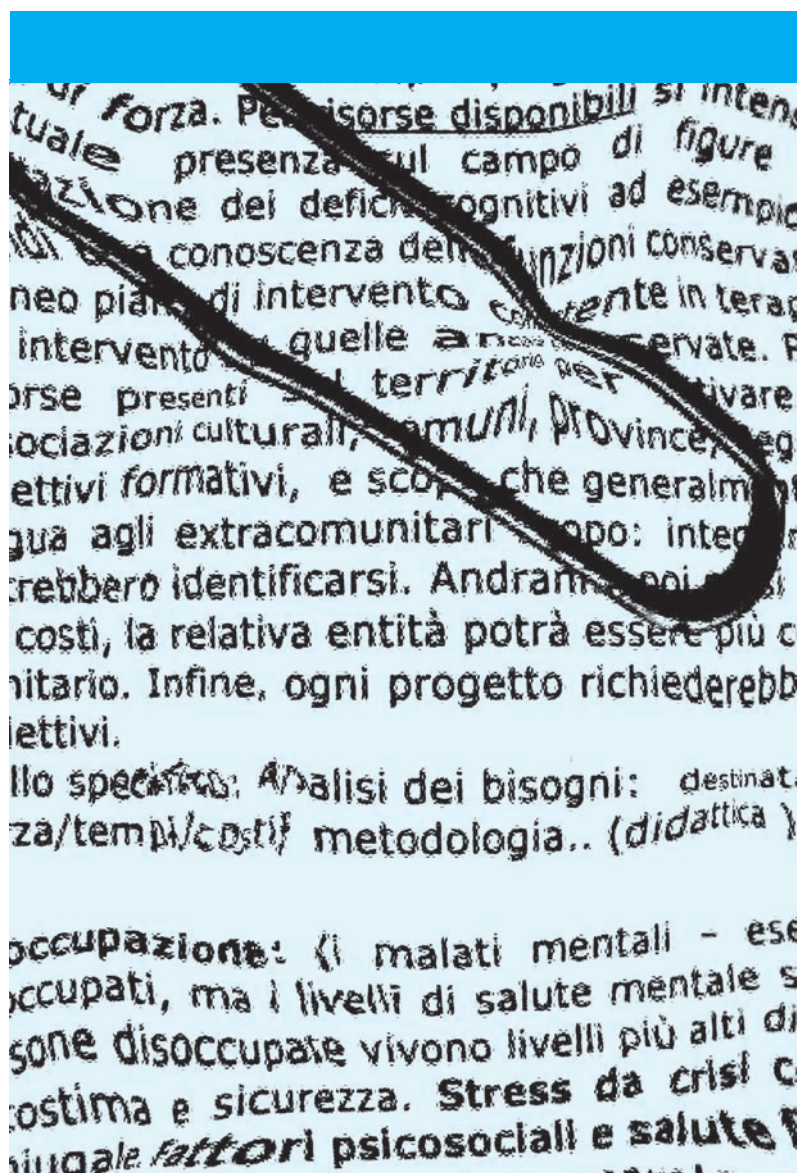
sistema basato su una rete di comunicazioni sia formali che informali dove al centro ci sono le persone che stabiliscono relazioni tra di loro e con l'esterno.

La comunicazione interna permette il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che il sistema si è dato o che gli sono propri come istituzione.

La comunicazione esterna contribuisce a migliorare la qualità del servizio ed è al tempo stesso lo strumento fondamentale per garantire la partecipazione alle scelte e alle decisioni.

Se osserviamo il contesto scolastico da questo punto di vista ci si accorge che nell'attuale organizzazione della scuola convivono due sistemi organizzativi: il primo si basa sulla gestione burocratica e sulla logica dell'adempimento, l'altro è in linea con gli obiettivi e le strategie dell'autonomia scolastica.

Si ha l'impressione che la cultura organizzativa nella scuola italiana risenta di tradizioni e di abitudini per le quali il valore dominante è la rigida applicazione della norma, così come l'anzianità del servizio è l'unico criterio di progressione professionale.



*L'assenza e/o la scarsa attenzione alle strategie di comunicazione interna ed esterna rischia di compromettere la qualità dell'organizzazione e dei servizi erogati*

Non dimentichiamo che le persone che lavorano nella scuola si sono inserite per lunghissimo tempo in un'organizzazione rigida e formalizzata, caratterizzata da un coordinamento e da un controllo gerarchico, da ruoli lavorativi prescritti dalle norme di settore, da un sistema gestionale burocratico e centralizzato.

A ciò si aggiunga che la dimensione della comunicazione è stata spesso trascurata o ignorata nella formazione dei docenti e dei dirigenti scolastici. Tuttavia è evidente come le competenze relazionali e la conoscenza delle finalità della comunicazione pubblica siano indispensabili per chi lavora nella scuola, sia nella costruzione di relazioni con gli alunni, sia nell'impostazione di rapporti tra colleghi e, in genere, nella gestione dei rapporti interni ed esterni propri dell'istituzione.

Ne consegue che l'assenza e/o la scarsa attenzione alle strategie di comunicazione interna ed esterna rischia di compromettere la qualità dell'organizzazione e dei servizi erogati.

## Il piano di comunicazione a scuola

Le attività di comunicazione di un'amministrazione pubblica centrale e locale, quando sono pianificate e programmate, danno vita al piano di comunicazione.

Come è stato più volte ripetuto, la comunicazione è un potente strumento per l'organizzazione. In particolare, quella interna ha un alto valore strategico per la gestione delle relazioni tra le persone che appartengono all'amministrazione.

Le basi normative del piano di comunicazione delle amministrazioni dello Stato sono gli articoli 11, 12 e 13 della Legge 150/00 che richiamano il Decreto Legislativo 29/93.

E nelle istituzioni scolastiche? La comunicazione, come settore specifico da affidare a persone con adeguate competenze che curino le relazioni con gli utenti interni ed esterni, non ha una collocazione negli organici delle scuole. Non esistono, né sono mai stati immaginati, gli URP delle scuole, sebbene le relazioni con il pubblico siano una delle attività di maggiore impegno per il personale della scuola. Non c'è dubbio che, stando così le cose, un ipotetico servizio per la comunicazione di una scuola, debba identificarsi con l'ufficio di segreteria, che al suo interno può prevedere una distribuzione di incarichi al personale anche sulla comunicazione.

Non ci sono al momento altre risorse e appare chiaro che il dirigente scolastico dovrebbe farsi carico anche della responsabilità della gestione del piano della comunicazione.

Tuttavia, la consapevolezza della necessità di governare la comunicazione all'interno e all'esterno delle singole scuole è evidente.



Le Carte dei Servizi e i Piani dell'Offerta Formativa sono nati e sono stati resi pubblici per dare risposte in questa direzione.

## La comunicazione interna e il piano di comunicazione a scuola

La metodologia per l'elaborazione di un piano di comunicazione dell'istituzione scolastica deve seguire gli *step* propri dei piani di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, indicati dal Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri<sup>2</sup>.

■ *L'analisi del contesto interno*: è un'operazione che potrebbe richiedere tempi lunghi, presentare qualche difficoltà per accedere a dati storici della scuola per un'approfondita conoscenza della realtà e per la quale non sempre è possibile adottare una metodologia di indagine che assicuri l'oggettività del trattamento dei dati.

■ *La definizione degli obiettivi*: è un passaggio metodologico particolarmente delicato che coinvolge direttamente il dirigente scolastico che ha, tra le altre, la responsabilità della scelta delle strategie di gestione dell'istituto.

■ *La scelta degli strumenti*: si tratta di individuare quelli idonei al raggiungimento degli obiettivi ma la scelta dipende in larga misura dai fondi che l'istituto ha a disposizione e, quindi, dal piano economico annuale. I possibili costi di un piano di comunicazione in una scuola tipo e, sempre ragionando in questa sede solo sulla parte della comunicazione interna, possono essere più o meno elevati. Le principali voci di spesa sono due: il personale coinvolto nella costruzione e nella realizzazione delle attività del piano (incentivi, formazione, consulenze) e gli strumenti individuati come necessari (tecnologici, cartacei, eventi).

■ *I tempi di preparazione e di attuazione del piano*: sono una variabile dipendente dall'intera organizzazione dell'istituto e solo per abitudine potrebbero coincidere con l'anno scolastico. È più realistico affermare, invece, che nel momento in cui una scuola si misura con l'elaborazione di un piano di comunicazione, ha bisogno di tempi più lunghi da dedicare alle attività preliminari di analisi e di proposte. Una programmazione adeguata dei tempi, quindi, deve almeno proiettarsi su un biennio per il pieno raggiungimento dei risultati.

■ *La valutazione*: è forse il passaggio sul quale il personale della scuola ha maggiore esperienza e può utilizzare le competenze acquisite nel tempo nelle pratiche progettuali.

A differenza dalla scuola, le amministrazioni pubbliche, e in particolare gli enti locali, hanno maturato una certa



esperienza nella elaborazione del piano di comunicazione. La consultazione di tali piani è senza dubbio utile per un'istituzione scolastica che si misura per la prima volta con il piano<sup>3</sup>.

## Il Piano dell'Offerta Formativa e il piano di comunicazione

Può essere interessante confrontare la metodologia seguita in genere dalle scuole nella costruzione del Piano dell'Offerta Formativa – POF – introdotto dalla autonomia scolastica come motore della vita delle istituzioni scolastiche. Come è noto, nella costruzione del POF si parte dall'indagine preliminare del contesto, inteso sia come realtà del

## La funzione delle attività di comunicazione è strumentale alla realizzazione del Piano dell'Offerta Formativa e alla sua diffusione all'interno e all'esterno dell'istituto

territorio nel quale la scuola è inserita, sia come dati che descrivono la scuola e la sua storia.

Il Regolamento di attuazione dell'autonomia del 1997 stabilisce che il Consiglio di Istituto definisca i criteri e gli indirizzi per la gestione e l'amministrazione della scuola, dei quali il Collegio dei docenti deve tenere conto nella elaborazione del POF. Ciò significa che, tra le attività preliminari, è da considerare la previsione delle risorse disponibili per progetti e attività varie che la scuola intende realizzare. Senza l'indicazione delle somme disponibili, il collegio dei docenti non può pianificare l'offerta formativa.

Entro i vincoli stabiliti dal programma annuale, il collegio dei docenti elabora il POF. Le fasi successive alle numerose e complesse attività preliminari sono simili a quelle previste nella *scaletta* metodologica prima descritta per il piano di comunicazione:

- definizione degli obiettivi formativi;
- scelta dei temi progettuali;
- previsione dei tempi di realizzazione;
- monitoraggio e verifica.

La similitudine non deve sorprendere in quanto la metodologia appena descritta è tipica delle attività di pianificazione e di programmazione in generale.

### Quale piano di comunicazione interna è pensabile per una scuola?

La funzione delle attività di comunicazione è strumentale alla realizzazione del Piano dell'Offerta Formativa e alla sua diffusione all'interno e all'esterno dell'istituto.

La dimensione relazionale, il clima interno della scuola, lo sviluppo delle risorse umane, non entrano quindi nel POF; ma dove e come rendere esplicita la strategia che la scuola utilizza per raggiungere la qualità nell'organizzazione?

Posto che ogni scuola programma gli obiettivi specifici in base alla propria realtà, una buona comunicazione interna si realizza su almeno tre obiettivi:

- *favorire un clima interno positivo*: ciò è possibile se le relazioni tra le persone sono caratterizzate dalla fiducia, se gli



aspetti formali sono limitati allo stretto necessario, se la dimensione del controllo gerarchico non prevarica su altre modalità di rapporto, se le tensioni e i conflitti sono gestiti e non ignorati e/o alimentati, se è garantita l'accoglienza dei nuovi arrivati, se le regole da rispettare sono chiare ed eque, se è favorita la dimensione dell'ascolto, se si attuano forme di delega partecipata, ecc.;

- *stimolare il cambiamento*: le resistenze verso novità e reali cambiamenti sono un fenomeno comune nelle amministrazioni pubbliche mentre la scuola ha sempre mostrato una forte propensione verso le innovazioni, spesso anticipando le riforme legislative con le sperimentazioni. Possiamo affermare che la scuola italiana di base è in sperimentazione permanente sul fronte della didattica e della necessaria organizzazione dei docenti;

- *sostenere la cultura del servizio*: la scuola può configurarsi come una comunità di lavoro al pari di altre amministrazioni pubbliche che erogano servizi. La consapevolezza da parte di tutti, docenti e personale amministrativo, di far parte di una comunità che persegue fini istituzionali e che dialoga costantemente con l'esterno, orienta le attività della scuola alla cultura del servizio come evoluzione della cultura dell'organizzazione. Ciò evita di dare corso alle



dinamiche spontanee che generalmente si sviluppano in un ambiente di lavoro: responsabilizzazione, conflitti, rivalità, scarso riconoscimento del lavoro altrui, ecc.

Gli strumenti di cui le scuole dispongono sono limitati da *budget* modesti fortemente assorbiti dalla progettualità didattica.

La scelta degli strumenti per la comunicazione interna dipende anche dagli obiettivi specifici che la scuola intende perseguire. Per esempio, se si vuole migliorare il passaggio di informazioni tra uffici e docenti, raggiungendo così l'obiettivo generale della trasparenza, è sufficiente intervenire sull'organizzazione. Se la scuola ha un proprio organigramma può prevedere punti di raccordo tra le due componenti e stimare i tempi di trasmissione di un documento e/o studiare modalità di informazione più veloci e sicure con l'aiuto delle ITC.

Questa è un'operazione che non ha costi vivi ma si basa esclusivamente sulla capacità di gestione del dirigente scolastico e del suo *staff* della comunicazione come informazione interna.

I temi della comunicazione interna dipendono dalla fase storica in cui si trova la scuola al momento della pianificazione della comunicazione e quindi di ciò che è ritenuto

prevalente come argomento su cui intervenire. Per esempio, in un istituto comprensivo dove la relazione tra i diversi gradi dell'istruzione non è fluida o addirittura è conflittuale, la comunicazione interna può essere centrata sulle competenze professionali della collaborazione e dello scambio, con iniziative di vario tipo: i consigli di classe aperti ai docenti delle elementari, collegi plenari preceduti da microriunioni, scambi di docenti, ecc.

Il *budget*, lo si è già accennato, è un punto critico nella pianificazione, ma è necessario affrontare la questione con una logica di investimento sulle risorse umane. In alcuni casi, lo abbiamo visto, si può immaginare una gestione della comunicazione interna quasi a costo zero, se escludiamo materiali cosiddetti di facile consumo (carta, toner, cartucce, CD, ecc.). I costi aumentano se nel piano si inseriscono interventi di esperti esterni (esperti dell'organizzazione, psicologi del lavoro) e se i risultati, o comunque parte delle attività, sono diffuse tra il personale.

Un giornale interno, una bacheca, le *newsletter*, hanno costi sostenibili per qualsiasi scuola, mentre è necessario programmare con attenzione la gestione del fondo di istituto che, in quote e con criteri contrattati con le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU), va assegnato ai docenti coinvolti in orario aggiuntivo o come maggiore impegno.

## Conclusioni

Appare chiaro come la possibile realizzazione nella scuola di attività di comunicazione e di informazione debba essere innanzitutto pianificata.

Tuttavia, ciò rende necessario promuovere percorsi formativi per i dirigenti scolastici e per il personale amministrativo che di fatto gestiscono quotidianamente la comunicazione pubblica.

Il coordinamento delle varie attività e l'efficacia delle azioni non possono essere il risultato di improvvisazione, né di competenze casualmente presenti nel *management* scolastico.

<sup>1</sup> Ministero dell'Istruzione, Dipartimento per la Programmazione ministeriale e per la Gestione ministeriale del Bilancio, delle Risorse umane e dell'Informazione, Direzione generale per i Sistemi informativi, giugno 2006, La scuola statale: sintesi dei dati 2005-2006.

<sup>2</sup> Art. 20 D.P.C.M. 23 luglio 2002 – Decreto di organizzazione: D.P.C.M. 31 maggio 2002.

<sup>3</sup> Nicoletta Levi, *URPdegliURP, Programma Cantieri, Il piano di comunicazione nelle Amministrazioni Pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.