

La redazione del piano di comunicazione quale leva per la creazione dell'identità e lo sviluppo del senso di appartenenza

Writing a communication plan to enhance one's identity and develop a sense of belonging

Giovanna Genco, dirigente scolastico, Direzione Didattica "Edmondo De Amicis",
Palermo

ABSTRACT

The goal of the research is to use the communication plan to create a school's identity and increase its stakeholders' sense of belonging. The setting is a primary school with a high number of foreign pupils. Our investigation was whether the plan could be a means of innovation or an instrument for bringing out the intrinsic value of the organization itself or, ultimately, an approach to change the school organization. The guiding principles of the research are co-design, shared writing and digital collaboration. Special attention was given to the use of LinkedIn. Key Performance Indicators of the plan and the tools to qualitatively evaluate it (the Index for Inclusion, for example) have been investigated.

SINTESI

Obiettivo della ricerca è utilizzare il piano della comunicazione come strumento per creare l'identità di una scuola e accrescere il senso d'appartenenza dei suoi componenti. Il contesto è quello di una direzione didattica con un elevato numero di alunni con background straniero.

Ci si è chiesti se il piano possa essere: strumento di innovazione; strumento per far emergere il valore intrinseco (dell'organizzazione, dei singoli professionisti e degli alunni); processo che modifica l'organizzazione scolastica. Principi guida della ricerca sono la co-progettazione, la scrittura condivisa e la collaborazione digitale. Un particolare focus si è posto sull'uso di LinkedIn. Si sono indagati i *Key Performance Indicator* del piano e gli strumenti per valutarlo qualitativamente: tra essi l'*Index for Inclusion*.

KEYWORDS: communication, inclusion, social media, leadership

PAROLE CHIAVE: comunicazione, inclusione, social media, leadership

Introduzione

Questo studio nasce dalla necessità di sperimentare metodi e strumenti per la costruzione e la gestione dello staff del dirigente scolastico, sistematizzando pratiche messe in atto in un particolare momento di vita di una determinata istituzione scolastica e provando a creare un modello che possa essere adottato dalla stessa scuola in una successiva fase di cambiamento (per esempio, la trasformazione da direzione didattica in istituto comprensivo) o da scuole diverse in contesti simili. Tutti gli interventi legislativi che dai primi anni Novanta hanno impegnato le amministrazioni sul tema della comunicazione mirano a promuovere la piena e consapevole partecipazione dei cittadini alle attività pubbliche.

Una partecipazione consapevole e un dialogo funzionale tra Pubblica Amministrazione e utenti/cittadini/enti possono essere sviluppati solo attraverso un sapiente uso dei nuovi mezzi di comunicazione social. Essere presente e attiva nei social network è per la PA una scelta obbligata. Non esistono infatti normative che obblighino o spingano in tale direzione gli organi della PA, tuttavia, sviluppare una presenza attiva sui social è oggi imprescindibile. La scuola, in particolare, attraverso questi canali di comunicazione, mostra apertura, disponibilità al cambiamento, capacità di ascolto e di dialogo, orientamento all'interazione, non solo verso l'esterno, ma anche al proprio interno e per il dirigente significa poter muovere una leva strategica per valorizzare le competenze dei suoi collaboratori e il capitale intangibile dell'organizzazione.

Infine, in contesti multiculturali, un'attenta pianificazione della comunicazione diventa fondamentale per la tenuta del clima relazionale, oltre che per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Comunicare in un contesto internazionale¹ richiede flessibilità e professionalità, conoscenza approfondita del territorio e delle culture in esso presenti, cura delle relazioni e dell'*empowerment* individuale e collettivo.

La scuola di questa ricerca – Direzione Didattica Statale “Edmondo De Amicis” – può certamente dirsi multiculturale: accoglie 714 alunni (514 di primaria e 200 dell'infanzia), 159 dei quali sono di 19 diverse nazionalità.

La ricerca prende le mosse il 28 marzo 2020, quando, dopo 20 giorni di chiusura, la scuola, attraverso un'indagine interna, rileva il seguente quadro delle emergenze:

- non eravamo riusciti a contattare e ad avere informazioni di 47 alunni di scuola primaria (pari all'8,8% del totale), che risultavano quindi in dispersione scolastica;
- 43 famiglie di alunni della scuola primaria non avevano mai ritirato le password di accesso al registro elettronico e pertanto non avevamo modo di comunicare loro le attività didattiche da effettuare a distanza;

¹ Adottando il termine “internazionale” come sinonimo di “multiculturale” si sposa in questo caso l'analisi di Rosa Pugliese in “Classe multi-etnica o internazionale? Categorizzazioni e educazione linguistica”: https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-228-4/978-88-6969-228-4-ch03_AYvtb9J.pdf.

- 82 famiglie non avevano alcuna connettività (il 16,8% delle famiglie);
- 274 alunni non avevano un PC e ben 100 neanche uno smartphone;
- 394 bambini (pari all'80,6% degli alunni) della scuola primaria non consegnavano i compiti messi in piattaforma dai docenti;
- la scuola dell'infanzia, che a quella data non utilizzava ancora il registro elettronico, comunicava con le famiglie solo attraverso i gruppi WhatsApp co-gestiti da docenti e genitori rappresentanti di sezione.

Gli esiti dell'indagine sono stati sintetizzati nella seguente matrice SWOT²:

PUNTI DI FORZA (<i>Strengths</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Elevato livello di collaborazione da parte dei genitori rappresentanti di classe³ • Reattività dell'organizzazione al cambio di paradigma⁴ • Professionalità ed elevata motivazione dei docenti⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione scritta, risultata poco chiara e troppo tecnica⁶ • Sito istituzionale esclusivamente in lingua italiana, praticamente inaccessibile per le famiglie straniere
OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>)	MINACCE (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità da parte di singoli soggetti esterni a supportare la scuola nella relazione con le comunità straniere⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà a garantire nel lungo periodo, senza apposite risorse finanziarie, un sito plurilingue costantemente e tempestivamente aggiornato

TABELLA 1 – MATRICE SWOT: ANALISI CAPACITÀ DI REAZIONE DELLA SCUOLA ALL'EMERGENZA

² L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica che serve a evidenziare le caratteristiche di un progetto, di un programma, di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la definizione di orientamenti strategici finalizzati al raggiungimento di un obiettivo.

³ I genitori hanno assunto il ruolo di veri e propri portavoce della scuola: 174 famiglie, pari al 35,6%, ricevevano e consegnavano i compiti dei bambini tramite un altro genitore;

⁴ Tenuto conto della difficoltà delle famiglie a utilizzare il registro elettronico come strumento di comunicazione, si è immediatamente attivata la piattaforma G Suite for Education (ora Google Workspace): i genitori sono stati contattati tutti telefonicamente ed è stato fornito loro costante supporto tecnico per l'attivazione delle app.

⁵ L'animatore digitale ha realizzato diversi video tutorial molto semplici e ricchi di immagini per aiutare le famiglie nell'attivazione di piattaforme digitali e del registro elettronico e ha tempestivamente supportato i colleghi nell'attivazione delle classi virtuali. Due docenti di scuola primaria hanno tradotto tutte le comunicazioni e i documenti informativi in inglese (lingua ufficiale in Ghana) e francese (lingua ufficiale in Costa D'Avorio).

⁶ 42 famiglie contattate telefonicamente non avevano ricevuto le informazioni sull'attivazione della DaD.

⁷ Alcuni studenti universitari stranieri iscritti presso l'Università di Palermo hanno collaborato nella traduzione delle informazioni in lingua bengali e in lingua tamil. In quel periodo ogni comunicazione veniva pubblicata contemporaneamente in 5 lingue.

Dopo le iniziali difficoltà, la scuola ha notevolmente ampliato i suoi canali di comunicazione e curato il linguaggio esterno e interno:

- è stato attivato il canale Telegram per fornire tempestivamente aggiornamenti su aperture/chiusure, attivazione di DaD per singole classi, provvedimenti sindacali o della Regione; attivazione di servizi per le famiglie o forniture di beni per gli alunni;
- è stato attivato un numero per ricevere messaggi WhatsApp da quei genitori che avevano difficoltà a inviare e-mail e allegare documenti;
- è stato utilizzato più proficuamente il canale YouTube per condividere contenuti (soprattutto fiabe animate destinate agli alunni della scuola dell'infanzia).

1. Le domande di ricerca

Passata la fase emergenziale, la scuola ha provato a riflettere sulle sue capacità comunicative e sulla possibilità di utilizzare lo strumento del piano di comunicazione per migliorare la qualità della leadership. In particolare, ci siamo chiesti:

- il piano della comunicazione può essere visto come un processo che attraversa l'istituzione scolastica, la modifica nelle sue modalità organizzative e ne coinvolge interamente i suoi attori, realizzando una leadership condivisa?
- il piano può essere strumento per condividere il bisogno di innovazione?
- il piano può essere strumento per far emergere il proprio valore intrinseco (come organizzazione nel suo complesso, per i singoli professionisti che vi operano, ma anche per i singoli alunni)?
- quali sono i KPI (*Key Performance Indicator*) da prendere in considerazione per misurare i risultati di un piano di comunicazione di una scuola?
- quali strumenti possono essere utilizzati per valutarlo qualitativamente?

2. La metodologia

I principi guida sono la co-progettazione, la scrittura condivisa e la collaborazione digitale.

2.1. La co-progettazione

Il successo di un'attività di progettazione è condizionato dal modello organizzativo adottato nel processo. Per la co-progettazione del Piano di Comunicazione della scuola, la tecnica usata è stata OPERA (ogni lettera indica una fase: Opinioni personali, Pensieri in coppia, Esposizione, Rilevanza, Assestamento):

O = ognuno esprime liberamente le proprie idee sul tema;

P = ci si confronta a coppie (4 idee per coppia);

E = ogni coppia espone al gruppo più ampio le proprie idee (in questa fase il gruppo non commenta);

R = insieme si scelgono le idee più forti, più rilevanti (si dà 1 voto per la propria idea più forte e 3 voti per le idee degli altri);

A = partendo dai contenuti più rilevanti, ma non escludendo nessun contributo, si forma il quadro d'insieme.

OPERA è una tecnica di partecipazione guidata, simile a un focus-group, messa a punto dalla società di consulenza Innotiimi-ICG.

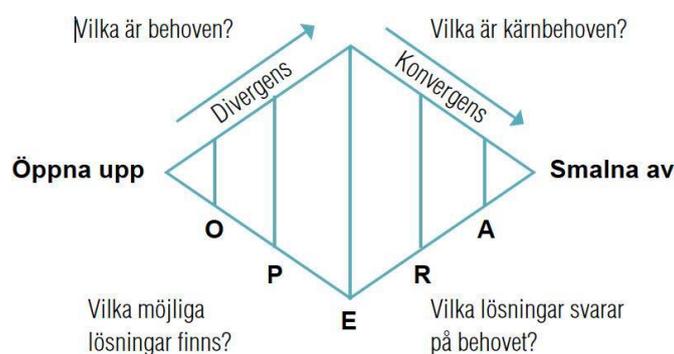


FIGURA 1 – METODO OPERA⁸

Le domande guida sono:

- Quali sono le esigenze?
- Quali sono i bisogni fondamentali?
- Quali soluzioni sono necessarie?
- Quali possibili soluzioni sono disponibili?

Il metodo OPERA è un metodo efficiente in termini di gestione del fattore tempo. Riesce a far emergere punti di vista e pensieri dell'individuo come parte di un processo dinamico e coinvolgente in un tempo molto breve.

Per la selezione delle idee è stata utilizzata la tecnica del *Diamond Ranking* (ordinamento a diamante). La sintesi del lavoro viene fatta poi con il *Canvas*. Nei processi di costruzione partecipata, come quello della ricerca che abbiamo fatto insieme sulla leadership condivisa, strategico è il ruolo del facilitatore. Nella ricerca, il facilitatore è stato il dirigente scolastico, tuttavia meglio sarebbe stato un soggetto esterno al gruppo di lavoro.

Il *Canvas* verrà sperimentato nel corso dell'anno scolastico, per poi essere ridefinito e adottato come strumento di lavoro soprattutto nella fase di trasformazione della direzione didattica in istituto comprensivo, quando sarà necessario costituire un nuovo staff di lavoro. Lo scopo di questa riflessione

⁸ Fonte: www.innotiimi.se.

condivisa è costruire una cultura organizzativa per le figure apicali della scuola, a partire dalla costruzione di un nuovo modo di comunicare.

2.2. La scrittura condivisa

Per condividere e sviluppare conoscenze, dare forma a problemi, identificare questioni sulle quali collaborare, fissare accordi e regole operative, discutere e costruire una memoria organizzativa è necessario scrivere. È necessaria una scrittura professionale che sia da supporto alla crescita dell'organizzazione e faciliti i rapporti con gli interlocutori. È questa una scrittura utile nell'ottica della documentazione delle buone prassi e della rendicontazione sociale.

Scrittura e ambienti di lavoro si influenzano reciprocamente, pertanto agire sulla scrittura significa anche agire sul contesto professionale: utilizzare una buona scrittura significa migliorare l'ambiente di lavoro.

Tra le tecniche di scrittura condivisa, lo *storytelling*, ovvero la comunicazione attraverso i racconti, è in grado di generare attraverso il forte potere della narrazione un elevato coinvolgimento dei componenti di un gruppo di lavoro.

Facendo proprie queste riflessioni, il gruppo di lavoro allestisce uno *storyboard* che ha come riferimento il diario degli incontri dello staff e si sofferma sulla ricaduta di scelte/soluzioni nell'ambito del tessuto organizzativo scolastico.

2.3. La collaborazione digitale

La gestione dell'esperienza del *lockdown* (nelle sue diverse fasi) ha rappresentato un banco di prova per verificare l'adeguatezza dei nostri strumenti e delle nostre capacità informatiche. Ci siamo confrontati con lo stato d'attuazione della cosiddetta "scuola digitale" e abbiamo verificato la nostra capacità di introdurre e mettere a regime in poche settimane cambiamenti potenzialmente disponibili da diversi anni, ma che senza lo stress-test della DaD e della DDI con difficoltà avremmo esteso a tutta la scuola, lasciandoli circoscritti a singoli docenti "innovatori" nell'ambito di progetti sperimentali, sino ad allora mai sistematizzati. Anche il lavoro di staff ha cambiato pelle, sperimentando nuove forme di interazione online.

Gli strumenti scelti per lavorare a distanza, oltre alla Suite di Google (adottata dalla scuola anche per la didattica) sono stati:

- MIRO, un creatore di lavagne digitali senza fine per la discussione di progetti visivi;
- MENTIMETER, strumento utile per creare *word cloud* e sondaggi, visualizzando i risultati in tempo reale.

È importante sottolineare che la collaborazione digitale non ha escluso la collaborazione in presenza. La formula del *workshop* stanziale per piccoli gruppi e del *World Café* ha contribuito a migliorare il cosiddetto *team bonding*, cioè la creazione di legami di gruppo. Condividere esperienze significative in presenza, e soprattutto in contesti informali, ha consentito infatti, non solo di migliorare il livello di prestazioni (attraverso quelle sinergie e quel riconoscimento di competenze e di ruoli che fanno sì che un risultato collettivo sia superiore alla somma dei risultati individuali), ma principalmente di migliorare il livello di relazioni (attraverso la scoperta dell'altro in situazioni che ce lo rivelano in una luce diversa).

3. Il piano della comunicazione quale processo che attraversa l'istituzione scolastica e la modifica nelle sue modalità organizzative

Secondo Giampietro Vecchiato⁹, «non è più sufficiente “far bene” per le organizzazioni: per generare nuovo valore è necessario “farlo sapere” ed essere riconosciuti per averlo fatto. Fare e non comunicare ciò che si è fatto equivale a non averlo fatto. In termini di organizzazione è uno spreco di risorse. In termini sociali è una sottrazione di informazioni utili alla comunità».

In quest'ottica, devono considerarsi priorità inderogabili per la scuola:

- la costruzione di un forte capitale relazionale;
- l'instaurazione di un clima di fiducia con i propri interlocutori;
- la costruzione di una buona reputazione, attraverso l'allineamento tra l'identità dell'istituzione e l'immagine percepita dagli *stakeholder*;
- una comunicazione efficace che faccia emergere il proprio valore intrinseco.

Strumento fondamentale per governare la complessità dell'organizzazione scuola è il piano della comunicazione. Ma il piano di comunicazione, oltre che come strumento, può essere anche inteso come processo organizzativo. Tale è la prospettiva della ricerca.

Guardare alla dimensione processuale del piano di comunicazione significa non limitarsi a considerarlo un'elencazione di azioni comunicative, ma pensarlo come un processo che attraversa l'istituzione scolastica, la modifica nelle sue modalità organizzative e ne coinvolge interamente i suoi attori, significa cioè considerarlo un processo che consente al dirigente di realizzare una leadership condivisa. Il piano di comunicazione deve saper coordinare non solo le azioni rivolte all'esterno, ma anche e soprattutto quelle all'interno: un'organizzazione che non comunica correttamente con i propri dipendenti e collaboratori difficilmente potrà trasmettere all'esterno un messaggio univoco efficace.

⁹ Da “Comunicazione, relazione e abilità trasversali”, pubblicato il 16/05/2012 su <https://www.ferpi.it/news/comunicazione-relazione-e-abilita-trasversali>.

«Quando un sarto fa un vestito, lo adatta alla corporatura del cliente e se questo è grosso e piccolo, non gli fa indossare un abito troppo stretto»¹⁰ scrive Claparède. A scuola devono tutti sentirsi negli abiti giusti. Questo vale per gli utenti, ma soprattutto vale per chi la scuola la vive da dentro e ne è protagonista e propulsore. Il piano della comunicazione coinvolge non solo lo staff del dirigente, ma tutto il personale, sia con funzione di pre-test rispetto all'impatto esterno sia soprattutto in funzione di co-costruzione di significati e di adesione soggettiva e motivata agli obiettivi dell'istituzione.

Il gruppo di lavoro che si occupa del piano della comunicazione della scuola è costituito da: dirigente scolastico, direttore dei servizi generali e amministrativi, assistente amministrativo Affari generali, animatore e team digitale, coordinatore per l'inclusione, docenti con incarico di funzioni strumentali, referente per l'editoria, responsabile della biblioteca scolastica¹¹, un docente psicopedagogo, quattro docenti di scuola primaria e due di scuola dell'infanzia. L'adesione è stata volontaria.

Oltre al personale della scuola, sono stati coinvolti alcuni genitori e un'associazione partner storico della scuola in molteplici attività culturali e sociali. Il coinvolgimento di soggetti esterni, già nella fase della pianificazione, ha consentito di calibrare e adattare in continuazione il rapporto di relazione, ovvero di comunicazione, con l'esterno. È un atteggiamento prudente quello di non fidarsi mai abbastanza delle informazioni in proprio possesso: l'organizzazione e il contesto mutano molto più in fretta di quanto si possa immaginare. Avere un gruppo di lavoro eterogeneo per competenze, funzioni e ruoli può aiutare a gestire la complessità. Il lavoro di riflessione fatto per la costruzione del piano della comunicazione e, di conseguenza, l'attenzione ai contenuti e agli stili di comunicazione, il coinvolgimento attivo dei soggetti interessati alle singole problematiche e, soprattutto, la capacità di adattamento si sono confermate strategie vincenti per far sentire bene tutti a scuola nonostante le difficoltà.

La redazione del piano ha contribuito inoltre a far riflettere sulla necessità di riorganizzare lo staff del dirigente in maniera modulare. In realtà, abbiamo iniziato a lavorare non più sullo staff del dirigente, ma sui diversi gruppi di lavoro che collaborano con il dirigente. Tali gruppi operano su obiettivi specifici e per tempi definiti, si articolano di volta in volta in relazione alle competenze e agli interessi degli attori che ne fanno parte e curano la comunicazione interna ed esterna in quella specifica area. Per esempio: il Comitato Accoglienza Alunni Stranieri (CAASI), oltre a coordinare l'inserimento degli alunni stranieri neo arrivati in Italia, cura e monitora la capacità di comunicazione della scuola con le famiglie straniere; il Gruppo Operativo di Supporto Psicopedagogico di scuola (GOSP) si

¹⁰ E. Claparède, *La scuola su misura*, 1920.

¹¹ La scuola, oltre a gestire il proprio patrimonio librario cartaceo, consultabile attraverso la piattaforma digitale, ha messo a disposizione del personale (e a breve lo farà a anche per le famiglie) una piattaforma digitale che fornisce servizi di prestito bibliotecario digitale (e-book, audiolibri, ecc.) e l'accesso a un'edicola internazionale (quotidiani e riviste multilingue) di 7.000 quotidiani e periodici da tutto il mondo, di cui più di 120 italiani.

occupa delle aree di disagio che portano alla dispersione scolastica, cura e monitora la capacità della scuola di comunicare con le famiglie più fragili e con gli attori istituzionali che collaborano con la scuola in tale difficile compito.

3.1. Il piano della comunicazione quale strumento per condividere il bisogno di innovazione. Il modello

Per la redazione del piano di comunicazione abbiamo fatto riferimento al modello proposto da Susanna Granello¹². Il modello prevede sette passi metodologici, articolati in una macro-fase strategica e una operativa:

La macro-fase strategica comprende:

- l'analisi dello scenario;
- l'individuazione degli obiettivi di comunicazione;
- l'individuazione dei pubblici di riferimento;
- le scelte strategiche.

La macro-fase operativa rappresenta la prosecuzione logica delle decisioni precedentemente concordate e si suddivide in:

- le scelte di contenuto;
- l'individuazione delle azioni, dei mezzi e degli strumenti di comunicazione;
- la misurazione dei risultati.

Sebbene il piano di comunicazione si faccia promotore di un preciso schema metodologico, con il fine di garantire l'efficacia dell'azione comunicativa, esso deve restare uno strumento flessibile dal punto di vista dei contenuti e dell'applicazione: può infatti essere utilizzato per programmare la comunicazione, ma anche per migliorare e razionalizzare azioni future e/o processi già avviati, di durata variabile. Proprio quest'ultimo aspetto della tensione verso un miglioramento continuo di processi già avviati è stata la motivazione che ci ha indotti a lavorare sul piano di comunicazione non solo come strumento per programmare la comunicazione, ma soprattutto come processo per realizzare e consolidare una leadership condivisa.

3.2. La leadership e il rischio del narcisista

La metafora adottata nella ricerca è quella dell'inciampo. Massimo Recalcati¹³ la suggerisce per il "bravo insegnante", noi l'estendiamo alla scuola come soggetto collettivo, come organizzazione sociale, come luogo della sperimentazione e della ricerca. Le scuole di fronte alla crisi pandemica si stanno misurando con il «tempo del fallimento e dell'inciampo». In questo tempo, sono chiamate a diventare luogo di «comprensione del desiderio», di «emersione delle attitudini e delle vocazioni», luogo di promozione «della bellezza della stortura», che «esige l'eccezione, lo scarto, la divergenza, l'eresia» e questo non solo per gli studenti, ma anche e

¹² Susanna Granello in <https://puntoacapo.blog/un-piano-di-comunicazione-la-scuola>.

¹³ Massimo Recalcati, *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*, Einaudi, Torino, 2014.

soprattutto per i dirigenti, i docenti e tutti coloro che nella scuola e con la scuola a vario titolo operano.

Le scuole devono costruire ecosistemi che favoriscano la voglia di fare, di sperimentare, di appassionarsi al nuovo, aprendosi al loro interno e aprendosi ad altri attori. Tenere conto dei contesti di riferimento, degli ecosistemi e delle loro caratteristiche è decisivo: in alcune situazioni, proporre/imporre progetti troppo ambiziosi può portare al fallimento frustrante e alla disillusione. L'innovazione non può che essere un piacere. Ci siamo pertanto chiesti: il nostro progetto in quali patologie rischia di cadere, quali di esse dobbiamo evitare?

Il rischio da contenere è innanzitutto la tradizionale divisione tra coloro che “pensano” e coloro che “eseguono”, generando grande spreco di energie e una sottomissione di coloro che realizzano nei confronti di coloro che progettano¹⁴.

Molto spesso l'innovazione è il risultato dell'eccezionalità di una persona che produce un'alchimia unica e irripetibile e che genera un cambiamento difficilmente estrapolabile dalla sua condizione d'origine. Lo sforzo deve essere quello di rendere riproducibile quell'unicità, affinché possa diventare scalabile. «La distribuzione della leadership non lascia immutato il lavoro del dirigente scolastico; in effetti, la letteratura ha evidenziato che la gestione manageriale del dirigente scolastico tende ad assumere connotazioni di *transformational leadership*, la quale interagisce con l'*instructional leadership* degli insegnanti nel determinare il miglioramento¹⁵».

3.3. Obiettivi di comunicazione

Posto che la finalità comune a tutte le scuole è il miglioramento continuo dell'offerta formativa e del benessere generale dell'intera comunità, ci siamo concentrati sugli obiettivi del piano della scuola in funzione del contesto in cui essa opera.

Ci siamo posti i seguenti obiettivi di lungo periodo:

- consolidare e ampliare il patrimonio di relazioni costruite negli anni, riuscendo a fare sistema delle risorse – umane, strumentali ed economiche – disponibili all'interno e fuori dalla scuola;
- generare e rinsaldare il senso di appartenenza alla comunità scolastica, quello che in inglese si direbbe *Proud to be here* (“orgoglio di essere qui”), che si traduce nel fidelizzare le famiglie, i propri docenti e il personale interno, nonché gli enti e le associazioni con cui la scuola collabora;
- instaurare un clima di fiducia sia interno sia esterno, garantendo inclusione, trasparenza e rigore nel proprio operato;

¹⁴ In *Psychologie des conduites à projet* (PUF, 2014), Jean-Pierre Boutinet dedica un capitolo alle nove patologie della programmazione dei progetti.

¹⁵ *Dirigenti scolastici leader per l'apprendimento*, a cura di Angelo Paletta, 2015, Editore Provincia autonoma di Trento, IPRASE.

<https://www.iprase.tn.it/documents/20178/264352/Dirigenti+scolastici+leader+per+apprendimento.pdf/b4e026fb-eff7-468c-8d50-b7c123a2899b>

- far emergere il proprio valore intrinseco (come organizzazione nel suo complesso, per i singoli professionisti che vi operano, ma anche per i singoli alunni che in questa scuola crescono).

Per raggiungere tali obiettivi, nel breve termine ci siamo concentrati su:

- consolidare le competenze in materia di comunicazione dello staff;
- adottare nella comunicazione istituzionale contenuti brevi e concisi, agilmente traducibili in altre lingue;
- creare percorsi condivisi e progetti innovativi con l'obiettivo di diffondere il *team building*;
- sensibilizzare all'utilizzo dei nostri nuovi servizi on line messi a disposizione della scuola (ciò vale sia per l'utenza, sia per il personale scolastico, sia, in particolare, per lo staff).

In sintesi, il piano, per dimostrarsi un buon piano, dovrà riuscire a

- comunicare: promuovere le azioni della scuola e i suoi risultati;
- diffondere: rendere pubblici i risultati;
- valorizzare: fare un uso concreto dei risultati.

Per ottenere ciò, tutto il personale scolastico, e in particolare lo staff di dirigenza (che abbiamo definito "a geometrie variabili", perché varia in relazione a obiettivi e attività), deve avere chiaro l'impatto del piano e di ogni strumento utilizzato come canale.

Gli obiettivi interni al team della comunicazione sono pertanto:

- accrescere la consapevolezza su problemi e soluzioni;
- potenziare atteggiamenti e comportamenti positivi individuali e/o di gruppo;
- implementare la cooperazione;
- sostenere la cultura del servizio;
- valorizzare la professionalità.

Tutto ciò si sintetizza in: realizzare una leadership diffusa.

3.4. L'individuazione dei pubblici di riferimento

I principali interlocutori del piano di comunicazione oggetto della presente ricerca sono:

- partner strategici: genitori, insegnanti, alunni, ex alunni, associazioni di volontariato, altre istituzioni scolastiche in rete, Ufficio Scolastico Regionale/Ufficio Scolastico Provinciale;
- *stakeholder* passivi: enti locali (Comune, Città Metropolitana di Palermo, Regione Siciliana);
- *stakeholder* secondari: organizzazioni sindacali, istruzione per adulti, imprese;

- partner disorientati: università, opinione pubblica (*mass media, opinion leader e opinion maker*)¹⁶.

Stabiliti quindi i vari *stakeholder* e gli attributi di relazione, si pone il problema della gestione del processo denominato *stakeholder engagement*, cioè l'impegno a far proprio il principio dell'inclusione, ossia riconoscere agli *stakeholder* il diritto di essere ascoltati e accettare l'impegno di rendicontare circa la propria attività e le proprie scelte.

La scuola ha utilizzato la costruzione partecipata del piano di comunicazione come strumento per includere gli *stakeholder* nelle proprie scelte, ovvero per l'*engagement*.

3.5. Le scelte strategiche

Primaria riflessione che ci si deve porre quando si costruisce un piano di comunicazione è se i nostri valori e significati siano correttamente comunicati all'esterno. La scelta della strategia comunicativa può avvenire sulla base di diverse variabili che condizionano fortemente sia i contenuti sia gli strumenti da adottare.¹⁷

Rispetto agli scopi che ci si propone di raggiungere tramite l'attività comunicativa e alla modalità di trattamento del messaggio, la scuola ha scelto la cosiddetta "strategia dell'agevolazione": si tratta di un insieme di azioni che cercano di formare il proprio pubblico. Questa strategia parte dal presupposto che vi siano diversi possibili destinatari del messaggio e tutti con uno stile proprio da rispettare e agevolare.

In funzione dei destinatari dell'azione comunicativa, si è cercato di attuare una strategia differenziata, ovvero si è provato a rivolgersi a ogni *target* specifico con un messaggio differenziato.

3.6. Le scelte di contenuto

I contenuti sono costruiti e selezionati tenendo conto che i valori e le informazioni da veicolare devono essere chiari, espliciti e veritieri rispetto alle potenzialità dell'organizzazione.

I documenti istituzionali della scuola (primo fra tutti, il PTOF), le comunicazioni interne ed esterne, i prodotti informativi relativi ad attività ed esperienze didattiche e i report devono avere le seguenti caratteristiche:

- leggibilità: dobbiamo comunicare in maniera chiara. Nella nostra scuola questo si traduce in una comunicazione multilingue e sintetica. Si presta

¹⁶ Il modello di classificazione dei partner è quello proposto da Angelo Paletta in: *Bilancio sociale e stakeholder engagement*, Seminario sulla Rendicontazione sociale del 22/10/2019, p. 16. https://www.provincia.bz.it/servizio-valutazione-italiano/downloads/Seminario_sulla_Rendicontazione_sociale_22.10.2019_-_slide_prof._Angelo_Paletta.pdf.

¹⁷ Per approfondimenti: N. Levi, *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

attenzione anche al comfort di lettura (carattere, corpo, interlinea della scrittura);

- significatività: vengono selezionati i messaggi importanti da inviare, evitando per esempio, la tempesta di newsletter che può provocare la disaffezione del nostro pubblico;
- essenzialità: ovvero si evita la sovraesposizione informativa degli *stakeholder*. Le informazioni rilevanti (per esempio, un avviso di cambiamento degli orari della scuola) possono essere date su più canali, perché l'obiettivo primario è raggiungere quanti più interlocutori nel più breve tempo possibile. Altre comunicazioni, invece, date su canali non adeguati possono oscurare informazioni importanti. Ciò non significa comunicare meno, ma comunicare meglio, cioè in maniera pianificata;
- sistematicità di redazione: i documenti della scuola (PTOF, RAV, PAI) vengono periodicamente aggiornati e condivisi, non solo con i nuovi arrivati, ma anche con chi quei documenti ha contribuito a costruirli, per evidenziarne evoluzioni e cambiamenti nella direzione del raggiungimento degli obiettivi strategici della scuola;
- scientificità della rilevazione e interpretazione dei dati: la scuola riesce a raccogliere ed elaborare tempestivamente i dati;
- verificabilità di quanto contenuto nei documenti: è questo un principio che richiama oltre che dettami normativi anche aspetti inerenti alla credibilità e all'affidabilità dell'organizzazione, nonché la deontologia professionale del dirigente e del suo staff.

3.7. Mezzi e strumenti di comunicazione

Mezzi e strumenti nel piano di comunicazione sono intrinsecamente collegati agli obiettivi. Lo staff della scuola ha costruito il seguente schema di connessione obiettivi/strumenti di comunicazione. Tale schema è stato fisicamente stampato e collocato nelle stanze dello staff, oltre a essere stato formalmente inserito in allegato al PTOF.

Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Strumenti
Generare e rinsaldare il senso di appartenenza	Condivisione della Visione	Logo della scuola Comportamenti individuali Riunioni – Incontri PTOF Patto di corresponsabilità Sottolineature nei documenti, nelle comunicazioni interne (circolari) e nelle progettualità
	Facilitare l'accoglienza delle comunità scolastiche professionali e umane	Scatola di attrezzi Funzionigramma

Consolidare e ampliare il patrimonio di relazioni	Collaborazione ed <i>engagement</i>	Trasparenza nel “reclutamento” <i>Team building</i> <i>Team bonding</i> Esperienze comuni <i>Problem solving</i>
	Partecipazione trasversale e reticolare	Spazio pubblico di incontro (sia fisico sia virtuale) <i>Web radio podcast</i> (che accoglie anche le voci dei bambini)
Instaurare un clima di fiducia sia interno sia esterno	Inclusione di tutti i soggetti interni ed esterni alla scuola	Accessibilità (del sito e dei social, ma anche degli ambienti di lavoro e quindi di incontro) Informatizzazione diffusa Consulenza (operatori psicopedagogici, psicologo della scuola, Gosp – Gruppo Operativo Supporto Pedagogico) Mediazione Materiale informativo plurilingua Protocolli chiari e condivisi
	Diffusione delle informazioni organizzative, amministrative e didattiche	Registro elettronico Documento informativo sulla valutazione ¹⁸ Sito Albo <i>Mailing list</i> Sms (Telegram, WhatsApp)
Far emergere il proprio valore intrinseco	Monitoraggio e valorizzazione delle competenze dell’organizzazione, dei professionisti e delle singole persone (compresi gli alunni)	Raccolta e rielaborazione dei dati <i>Customer satisfaction</i> Rendicontazione sociale <i>Index for Inclusion</i> Pagina LinkedIn della scuola e profili dei professionisti che vi operano

TABELLA 2 – SCHEMA DEL PIANO DI COMUNICAZIONE

¹⁸ Il documento, parte integrante del PTOF, esplicita alle famiglie i criteri e le modalità di valutazione della scuola. Tale strumento è stato particolarmente importante a seguito dell’entrata in vigore dell’O.M. 172/2020, che ha sancito il passaggio nella scuola primaria al giudizio descrittivo nella valutazione periodica e finale degli apprendimenti per ciascuna delle discipline di studio.

4. Il piano di comunicazione quale strumento per far emergere il proprio valore intrinseco¹⁹

Il 15 settembre 2021 è stata creata e inserita tra gli strumenti del piano di comunicazione la pagina LinkedIn della scuola. Fino ad allora, i componenti dello staff consideravano i profili su LinkedIn esclusivamente una versione digitale del proprio *curriculum vitae*, non avendone valutato la capacità di aggregare professionalità sul web e di accreditare il valore delle organizzazioni. Solo tre componenti del gruppo di lavoro avevano già un profilo sul canale social. La pagina LinkedIn della scuola non è una replica di quella Facebook. È stata creata con l'obiettivo di far emergere il valore dell'organizzazione e vuole dare visibilità soprattutto alle attività di formazione e di ricerca promosse dalla scuola e ai traguardi e riconoscimenti dell'organizzazione nel suo complesso e dei suoi singoli componenti.

Con il team di lavoro se ne stanno studiando le opportunità per accrescere la cosiddetta *web reputation*, selezionando con attenzione i contenuti da pubblicare.

Si è pensato possa essere utile creare un gruppo della scuola con l'obiettivo di utilizzarlo esclusivamente per condividere esperienze formative. Si deve ancora valutare se lasciarlo un gruppo chiuso o aprirlo all'esterno.

5. La misurazione dei risultati

5.1. Quali sono i KPI (*Key Performance Indicator*) da prendere in considerazione per misurare i risultati del nostro piano di comunicazione online?

In generale possiamo rispondere:

- aumentare il traffico verso il sito web;
- aumentare i follower delle pagine social (Facebook, Instagram e LinkedIn);
- aumentare le iscrizioni ai canali Telegram e YouTube.

Nel campo del marketing, il principale indicatore di performance è il ROI (ritorno dell'investimento). Esso fa riferimento all'ammontare del budget investito in un determinato progetto per calcolare quale ne è stato il profitto. Viste le sempre scarse risorse finanziarie della scuola, il ROI non può essere espresso in termini di

¹⁹ «La comunicazione è essa stessa un fattore che, da una parte, crea valore perché valorizza il capitale intangibile dell'organizzazione (competenze, conoscenze, capitale relazionale, brand, reputazione, ecc.) e, dall'altra, diffonde valore perché rende esplicito ai pubblici, ai clienti e al mercato il reale valore intrinseco dell'organizzazione. Il passaggio da un determinato livello di valore intrinseco ad un valore percepito superiore è dunque il frutto combinato di un "saper fare", di un "far sapere" e di una consapevole e costante capacità di comunicare. Laddove questi processi si riveleranno carenti, il valore percepito potrebbe essere inferiore al valore intrinseco e si potrebbe quindi verificare una distruzione di valore potenziale». Giampietro Vecchiato da *Comunicazione, relazione e abilità trasversali*, pubblicato il 16/05/2012 su:

<https://www.ferpi.it/news/comunicazione-relazione-e-abilita-trasversali>.

budget investito, ma di ore di lavoro dello staff, di professionalità coinvolte, di investimento emotivo e relazionale di chi ha creduto in un determinato percorso.

Per capire se la propria strategia sui social è corretta, qual è il grado di coinvolgimento generato dai contenuti e per avere informazioni riguardo le caratteristiche demografiche degli utenti è importante tenere continuamente sotto controllo gli *insight* e, soprattutto, sapere come leggerli e interpretarli.

È interessante poter analizzare il totale netto delle persone che seguono la pagina, ovvero il numero delle persone che seguono la pagina meno il numero di coloro che non la seguono più. Il fatto di poter monitorare la situazione giorno per giorno è utile per capire quale azione abbia fatto perdere interesse agli utenti che hanno smesso di seguirci.

Generalmente, a inizio anno scolastico c'è un elevato numero di nuovi followers (coincidenti con le famiglie dei nuovi iscritti) e contemporaneamente alcuni utenti (famiglie "uscenti") cominciano a non seguire più la pagina.

Potrebbe essere utile poter "fidelizzare" le famiglie anche dopo l'uscita dei loro figli dal circuito scolastico, in quanto essi potrebbero fare da influencer su potenziali alunni e, in quanto tali, potrebbero essere coinvolti in azioni a beneficio della scuola e del territorio. Abbiamo rilevato che benché la scuola abbia un elevato numero di alunni stranieri, relativamente pochi dei loro genitori sono fan della pagina Facebook. Probabilmente bisognerà curare meglio l'accessibilità dei contenuti per i soggetti non italofofoni.

5.2. Quali strumenti possono essere utilizzati per valutare qualitativamente un piano di comunicazione?

Il monitoraggio del piano di comunicazione non può esprimersi solo attraverso attività di *data analysis*. Il piano è stato pensato come processo per creare e diffondere la leadership collaborativa, nella convinzione che la stessa decisione presa con una maggioranza ampia, rispetto a una decisione presa con una maggioranza risicata, porta con sé due qualità superiori: la robustezza, perché è il risultato di una sintesi cui arrivano in modo libero e responsabile più competenze, e la durevolezza, perché di fronte alle avversità verrà difesa da più persone, non solo con la testa, ma anche col cuore e con la volontà.

Partecipare alle decisioni ci fa sentire inclusi dentro un'organizzazione. Ecco perché tra gli strumenti per monitorare l'efficacia del piano di comunicazione abbiamo incluso l'*Index for Inclusion*²⁰.

La scuola lo ha adottato in generale quale strumento per valutare il livello di inclusione dell'istituto e quindi il suo valore come organizzazione.

²⁰ Index for Inclusion: developing learning and participation in schools (revised edition 2002) written by Tony Booth and Mel Ainscow Editing and production for CSIE by Mark Vaughan Copyright © 2002 CSIE. <https://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20Italian.pdf>.

I risultati che annualmente raccogliamo ci aiutano a progettare azioni future volte al cambiamento (dove lo si ritiene necessario) e all’abbattimento di quelle barriere che ostacolano il processo inclusivo o il consolidamento di prassi acquisite.

Di seguito, alcuni esiti del questionario somministrato a docenti, personale ATA e famiglie.

A1.1 Ciascuno deve sentirsi benvenuto	
Frequenza	Percentuale valori
Moltissimo: 34 Abbastanza: 39 Ho bisogno di maggiori spiegazioni: 1 Poco:0 Pochissimo:0	<div style="text-align: center;"> <p>valori%</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 20px; margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ moltissimo</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ abbastanza</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ bisogno info</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ poco</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ pochissimo</div> </div>

TABELLA 3 – ESITI PRIMO *ITEM* DELLA DIMENSIONE A (CREARE CULTURE INCLUSIVE – A1. COSTRUIRE COMUNITÀ). INDICATORE A1.1: CIASCUNO DEVE SENTIRSI BENVENUTO – SOMMINISTRATO A 74 SOGGETTI

A1.7 La scuola è un modello di cittadinanza democratica	
Frequenza	Percentuale valori
Moltissimo: 31 Abbastanza: 39 Ho bisogno di maggiori spiegazioni: 1 Poco: 3 Pochissimo:0	<div style="text-align: center;"> <p>valori%</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 20px; margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ moltissimo</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ abbastanza</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ bisogno info</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ poco</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> ■ pochissimo</div> </div>

TABELLA 4 – ESITI SETTIMO *ITEM* DELLA DIMENSIONE A (CREARE CULTURE INCLUSIVE – A1. COSTRUIRE COMUNITÀ) – INDICATORE A1.7: LA SCUOLA È UN MODELLO DI CITTADINANZA DEMOCRATICA – SOMMINISTRATO A 74 SOGGETTI

A1.8 La scuola stimola a capire le relazioni tra le persone ovunque nel mondo	
Frequenza	Percentuale valori
Moltissimo: 28 Abbastanza: 36 Ho bisogno di maggiori spiegazioni: 6 Poco:4 Pochissimo:0	<div style="text-align: center;">valori %</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">■ moltissimo</div> <div style="text-align: center;">■ abbastanza</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">■ bisogno info</div> <div style="text-align: center;">■ poco</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">■ pochissimo</div> </div>

TABELLA 5 – ESITI OTTAVO *ITEM* DELLA DIMENSIONE A (CREARE CULTURE INCLUSIVE – A1. COSTRUIRE COMUNITÀ) – INDICATORE A1.8: LA SCUOLA STIMOLA A CAPIRE LE RELAZIONI TRA LE PERSONE OVUNQUE NEL MONDO – SOMMINISTRATO A 74 SOGGETTI

A2.4 L'inclusione è vista come modo per accrescere la partecipazione di tutti	
Frequenza	Percentuale valori
Moltissimo: 49 Abbastanza: 23 Ho bisogno di maggiori spiegazioni: 0 Poco: 2 Pochissimo:0	<div style="text-align: center;">valori %</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">■ moltissimo</div> <div style="text-align: center;">■ abbastanza</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">■ bisogno info</div> <div style="text-align: center;">■ poco</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;">■ pochissimo</div> </div>

TABELLA 6 – ESITI UNDICESIMO *ITEM* DELLA DIMENSIONE A (CREARE CULTURE INCLUSIVE – A2. AFFERMARE VALORI INCLUSIVI) – INDICATORE A2.4: L'INCLUSIONE È VISTA COME MODO PER ACCRESCERE LA PARTECIPAZIONE DI TUTTI – SOMMINISTRATO A 74 SOGGETTI

Nella prossima somministrazione del questionario, si proverà a ricordare gli *item* del questionario con gli strumenti di comunicazione utilizzati per determinate azioni del PTOF (per esempio, progetti, comunicazioni su prevenzione del bullismo, miglioramento degli ambienti, attivazione dello sportello di ascolto psicologico), al fine di avere una bussola in merito all'efficacia della campagna comunicativa attivata.

5.3. Autovalutazione del processo attraverso *check-list* e uso della *timeline*

Il processo di costruzione e implementazione del piano di comunicazione va anch'esso periodicamente monitorato.

Per monitorare l'efficacia del piano di comunicazione, il gruppo di lavoro periodicamente utilizzerà una *check-list*²¹. Di seguito alcuni *item*:

- Il piano di comunicazione è stato redatto coerentemente a una riflessione sugli obiettivi di comunicazione?
- Gli obiettivi e i risultati attesi del piano sono stati sufficientemente specificati ed è possibile dire che obiettivi e risultati siano allineati?
- Sono stati fissati i termini entro i quali gli obiettivi di comunicazione dovrebbero essere raggiunti, tenendo conto delle diverse fasi della ricerca e dei possibili risultati intermedi?
- Il piano ha bene strutturato le modalità di misurazione delle attività di comunicazione e il loro monitoraggio per verificarne l'impatto?
- Il singolo progetto/attività della scuola ha identificato in modo chiaro un coordinatore per le attività di comunicazione che interagisce con il team che si occupa della comunicazione della scuola?
- Sono previste attività di comunicazione interna, relative al ristretto gruppo di soggetti che fa parte del team della comunicazione?

Questa *check-list* verrà utilizzata dal team della comunicazione creando una scala Likert²² a quattro punti, in modo da monitorare nel tempo lo strumento.

Infine, lo staff ha ritenuto indispensabile utilizzare come strumento di monitoraggio anche la *timeline*, senza la quale un piano di comunicazione non può definirsi tale. Ogni azione, infatti, dovrà avvenire in una determinata tempistica e bisognerà capire quali attività andranno di pari passo e quali avverranno in successione. La rappresentazione tramite il diagramma di Gantt²³ consente di

²¹ La *check-list* è stata rielaborata a partire da quella richiesta da Fondazione Cariplo ai beneficiari di finanziamento di progetti scientifici.

<https://www.fondazionecariplo.it/it/bandi/ricerca/linee-guida-comunicazione-progetti-scientifici.html>.

²² La scala prende il suo nome dal suo ideatore Rensis Likert ed è a tutt'oggi la scala più diffusa, grazie alla semplicità di somministrazione e realizzazione. Nella sua versione originale (1932), essa si articola in cinque gradi di accordo (“completamente d'accordo”, “abbastanza d'accordo”, “né d'accordo né in disaccordo”, “poco d'accordo”, “completamente in disaccordo”). A causa dell'ambiguità della categoria “abbastanza d'accordo”, nella *check-list* si è deciso di eliminare la categoria centrale, perché traente e perché scelta sia da quelli che effettivamente si pongono al centro del *continuum* sia dagli indecisi. Poiché l'obiettivo della *check-list* è far prendere una posizione ai componenti del team e accrescere la capacità di autovalutazione si è optato per una scala a 4.

Per approfondimenti sul tema: <https://www.intotheminds.com/blog/it/ricerca-quantitativa-scale-di-valutazione/>.

²³ Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense Henry Lawrence Gantt (1861-1919), che si occupava di scienze sociali e che lo ideò nel 1917.

https://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Gantt.

leggere in modo chiaro ed esaustivo lo stato di tutte le attività del progetto e di individuare i responsabili delle attività stesse, per concordare azioni di recupero o rischedulare le attività. Il *timing*, oltre a essere fondamentale per l'attività di progettazione e gestione del piano, ha una fortissima valenza motivazionale. Nel mondo della scuola, in cui la valorizzazione economica del personale è poco significativa, esso dà visibilità (in termini di tempo speso, ovvero riconosciuto, reso pubblico) al lavoro spesso sommerso dello staff.

Conclusioni

La comunicazione è uno strumento che crea relazioni, innesta fiducia e produce credibilità, contribuendo alla costruzione e alla diffusione della conoscenza. In altre parole, la comunicazione concorre alla creazione e alla diffusione di valore.

Per un dirigente scolastico che abbia come obiettivo la cura della cultura organizzativa e dell'apprendimento organizzativo, ciò implica innanzitutto introdurre, insieme al suo staff, un consapevole e costante processo di comunicazione. Investire sull'organizzazione significa curare il benessere dei collaboratori che ne fanno parte, creare un clima di accoglienza, attivare connessioni tra le persone. Il segreto per fare squadra sta proprio nel riuscire a trovare un equilibrio, che non sia solamente mettere da parte i propri bisogni per quelli del gruppo, cosa che può comportare nel tempo frustrazioni, ma che permetta un'integrazione, al punto che i bisogni propri e quelli del gruppo trovano collocazione all'interno di un unico sistema interdipendente.

Prestare attenzione alle dinamiche comunitarie e sapere come adeguare alle diverse finalità del gruppo diverse modalità e reti comunicative sono fattori di successo. Adottando questo approccio, abbiamo rilevato un radicale cambiamento nel clima di lavoro dello staff e della scuola nel suo complesso e nella percezione che di essa si ha nel territorio.

Il processo di co-costruzione e gestione del piano di comunicazione ci sta aiutando, dopo due anni di emergenza, a riflettere su noi stessi, sul nostro modo di lavorare, sul nostro modo di approcciarci all'altro. In sintesi, ci sta aiutando a ritrovarci e a ripensarci.

La costruzione del piano di comunicazione ha fatto emergere l'esigenza di costruire gruppi di lavoro modulari, non uno staff del dirigente, ma composizioni diverse dello staff a seconda delle aree organizzative di intervento (per esempio, inclusione – innovazione digitale – prevenzione disagio).

La gestione di un'organizzazione complessa non può prescindere dall'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie e da un'economia dell'istruzione capace di produrre capitale umano secondo criteri di equità, qualità ed efficienza. La scuola, pertanto, non può prescindere da un modello di *accountability* diffusa, grazie al quale il dirigente scolastico trova nel *middle management* una strategia organizzativa "inclusiva", che valorizza le professionalità e, al contempo, le responsabilizza.

La cautela nel richiedere l'attivazione di un profilo LinkedIn a ciascun docente della scuola è, per esempio, volta a evitare errori di comunicazione che potrebbero limitare l'efficacia dello strumento. Prima di lanciare in maniera capillare l'iniziativa, sia all'interno sia all'esterno della scuola, stiamo infatti studiando le possibilità a disposizione per coinvolgere i diversi soggetti:

- utilizzare un approccio informale, facendo un incontro a piccoli gruppi per spiegare il piano di comunicazione e, in particolare, l'utilizzo che vogliamo fare della pagina, invitando a creare un proprio profilo;
- utilizzare un approccio formativo, coinvolgendo esperti nel settore che possano tecnicamente spiegare le potenzialità anche individuali del canale;
- coinvolgere solo "i docenti – avanguardie" o provare a coinvolgere tutti?

Queste e altre questioni sono ancora aperte sul tavolo di lavoro, ma la strada è tracciata. L'effetto sperato è che l'attenzione alla valorizzazione della visibilità delle professionalità abbia come conseguenza indiretta rinsaldare il senso di appartenenza dei docenti della scuola, attrarre nuovi docenti di elevato spessore culturale e ampliare l'immagine effettiva della scuola, da scuola altamente inclusiva a scuola con elevata capacità inclusiva e formativa (immagine desiderata).

Bibliografia

BINDI, Y. (2017). *Language design: guida all'usabilità delle parole per professionisti della comunicazione*. Apogeo.

BONORA, N. (2019). *Content Design. Progettare contenuti web che fanno incontrare persone e aziende*. Apogeo.

CALVINO, I. (1995). L'antilingua. In *Una pietra sopra. Discorsi di letteratura e società*, Arnoldo Mondadori Editore, pp. 149–154 (prima pubblicazione su "Il Giorno", 3 febbraio 1965).

CLAPARÈDE, E. (2018). *La scuola su misura*. (Traduzione Giovanni Genovesi). Anicia.

FACCIOLI, F., BALLARDINI, B., MARSOCCI, P., & ROVINETTI, A. (2000). *Comunicazione pubblica e cultura del servizio: modelli, attori, percorsi*. Carocci.

FALCONI, T. M. (2008). Il ruolo strategico delle relazioni pubbliche. In G. VECCHIATO, & E. PINTON (Eds.), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history* (pp. 53–66). Franco Angeli.

GRANDI, R. (2007). *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*. Carocci.

LEVI, N. (2004). *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*. Edizioni Scientifiche Italiane.

MALAGUTI, D. (2018). *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*. Il Mulino.

MATTARELLA, G. B. (2005). L'informazione amministrativa: profili generali. In F. MANGANARO, & A. ROMANO TASSONE (Eds.), *I nuovi diritti di cittadinanza: il diritto all'informazione*, Giappichelli Editore.

RECALCATI, M. (2014). *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*. Einaudi.

SCOTTI, E., & SICA, R. (2010). *Community Management. Processi informali, social networking e tecnologie Enterprise 2.0 per la gestione della collaborazione nelle organizzazioni*. Apogeo.

TRUINI, A. (1991). L'evoluzione legislativo-giurisprudenziale in tema di procedimenti amministrativi sino alla legge 7 agosto 1990, n. 241. "Principi" della nuova legge. *Rivista della Guardia di Finanza*, 2, 272.