



# Processi comunicativi interni

Mafalda Pollidori  
Giulia Ponsiglione

23/11/2022



*Non vorrei mai fare parte di  
un gruppo dove c'è uno  
uguale a me  
(Woody Allen)*

# Sommario

*Intelligenza emotiva e comunicazione*

*La competenza comunicativa nell'ambito delle Soft skills*

*MM come "perno comunicativo"*

*Gli interlocutori interni: colleghi, studenti, famiglie*

*Consigli e trappole da evitare*




# Intelligenza emotiva e comunicazione

Definizione di **intelligenza emotiva** (Daniel Goleman )

*La capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, **quanto nelle relazioni sociali.***





A single orange balloon floats in the upper center of the frame, its string trailing down. Below it, a vast field of grey balloons stretches towards the horizon, creating a sense of depth and contrast. The background is a soft, light blue gradient.

# Intelligenza emotiva e comunicazione

❑ **la competenza sociale:**  
*determina il modo con cui  
gestiamo le relazioni con gli  
altri*

- *Empatia*

- *Abilità sociali*

# Abilità sociali

---



- **Influenza:** impiego di tattiche di persuasione efficienti
- **Comunicazione:** invio di messaggi *chiari e convincenti*
- **Leadership:** capacità di ispirare e guidare gruppi e persone
- **Catalisi del cambiamento:** capacità di iniziare o dirigere il cambiamento
- **Gestione del conflitto:** capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo
- **Costruzione di legami:** capacità di favorire e alimentare relazioni utili
- **Collaborazione e cooperazione:** capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni
- **Lavoro in team:** capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni

# Le soft skills nella P.A. (e a scuola)

**Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche**

(Ministero per la PA, luglio 2022):

Nel modello proposto tra le 5 aree delle soft skills vi è quella **sociale**, che riguarda la dimensione relazionale, sia uno a uno che uno a molti (**comunicazione**, lavoro di gruppo, ...)



# Le soft skills nella P.A. (e a scuola)

## Proposta di linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica (SNA, settembre 2022)

Nel modello di competenze proposto

Area relazionale - Gestione delle relazioni interne ed esterne

*Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione*





# Le 23 soft skills di Time To Mind *comunicazione verbale*

**comunicazione** (dal [latino](#) *cum* = *con*, e *munire* = *legare, costruire* e anche dal latino *communico* = *mettere in comune, far partecipare*). La comunicazione verbale o interpersonale può essere considerata come l'insieme dei fenomeni che permettono lo scambio di informazioni fra due o più persone attraverso il linguaggio parlato (nei suoi aspetti verbali e non verbali);

La comunicazione è il **processo** che consiste nella trasmissione intenzionale di informazioni, tutte o in parte sconosciute, al ricevente prima dell'atto comunicativo



A photograph of a group of people in a meeting. In the foreground, two men are seen from behind, facing each other. The man on the left is wearing a blue patterned shirt and glasses, and the man on the right is wearing a light blue shirt. They appear to be in a supportive or collaborative interaction. In the background, a group of other people are seated and looking towards the camera or the foreground. The overall atmosphere is professional and collaborative.

---

La scuola è **un'organizzazione complessa**;  
pertanto anche la comunicazione interna  
si configura come un **processo complesso**



- Dirigente scolastico  
leader – manager



- Staff  
middle leader –  
middle manager

Concetto di *system leadership*: scuola  
come sistema educativo costituito da  
una rete di comunicazione ampia e  
complessa





# Middle... *che sta nel mezzo*

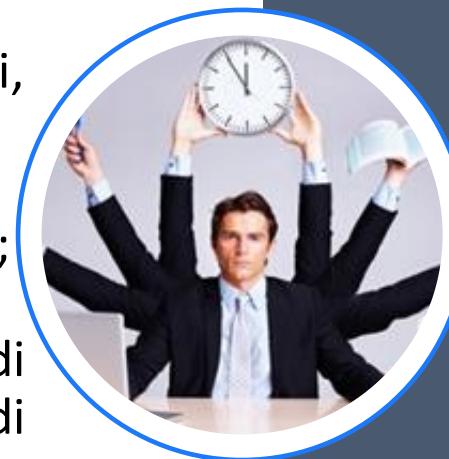
- media tra la *vision* strategica espressa dal DS e le attività quotidiane
- collabora per il raggiungimento degli obiettivi di performance
- possiede particolari *soft skills*: capacità relazionali e di mediazione all'interno dei gruppi scolastici
- costruisce il proprio ruolo sul **supporto** e non sul controllo
- **veicola la comunicazione dall'alto verso il basso e viceversa, e sul piano "orizzontale"**





# *Middle management come "perni comunicativi":*

- per supportare il lavoro del dirigente scolastico, rendendo più orientata ed efficace la sua azione professionale;
- per diffondere leadership, cioè a favorire partecipazione al processo di analisi, di gestione e di miglioramento di processi e azioni;
- per promuovere consapevolezza, senso di responsabilità e compartecipazione;
- per snellire i processi di gestione e di organizzazione, riducendo i tempi di risposta nei confronti delle criticità e incentivando i livelli di efficienza e di efficacia dell'azione istituzionale;
- per ridurre le distanze tra il ruolo apicale del Dirigente scolastico e le altre figure professionali del sistema scuola (personale docente e personale ATA)
- per semplificare e rendere più efficace la comunicazione con l'esterno (famiglie, enti locali, terzo settore, etc.)



# Struttura staff

*Per RAPPRESENTANZA (plessi, ordini, indirizzi, dipartimenti, funzioni)*

*Per FUNZIONI (referente Covid, referente PCTO, etc.)*

*Per COMPETENZE (tecnologiche-multimediali, valutazione, rapporti territorio)*





## Gli interlocutori privilegiati

I colleghi

Gli studenti

Le famiglie

# I «luoghi» dei processi comunicativi a scuola

16

## **Colleghi:**

1. Organi collegiali (Collegio, dipartimenti, Consiglio di istituto, cdc)
2. Relazioni di gruppo (gruppo di lavoro, commissioni, staff)
3. Relazione individuale (paritaria o gerarchica – es. Tutor, coordinamento)

## **Studenti:**

1. In classe, negli OO.CC., in attività extrascolastiche

## **Famiglie:**

1. OO.CC., colloqui (in presenza e a distanza)



# Ruoli comunicativi dentro gli OO.CC.

La normativa di riferimento è sempre il TU (D.Lgs. 297/1994) in cui si dettagliano competenze e prerogative di:

- Consiglio di intersezione, interclasse, classe (art. 5)
- Collegio dei docenti (art. 7)
- Consiglio di Istituto (art. 8)

**I coordinatori e le figure elettive sono figure chiave di tutti i processi comunicativi**

# Le “figure di sistema” in dialogo con i colleghi

## Azioni chiave

- Individuare le aree di processo e attivare gli opportuni canali di comunicazione
- Identificare fattori e figure chiave
- Stimolare e creare le condizioni per la collaborazione di tutti verso il raggiungimento dei risultati
- Comunicare in modo *chiaro ed efficace* i compiti, le attività, gli obiettivi, le scadenze
- favorire la diffusione di un *middle management* anche come perno di comunicazione



# Esempi, studi di caso, esperienze

---

**Comunicazione tra colleghi**

Momenti formali (OO.CC.)

Momenti informali (sala docenti, pause caffè, gruppi whatsapp, etc)







**Aspetto positivo:** disposizione membri

**Aspetti negativi:** sovraesposizione comunicativa;  
assenza di turni;  
conflitti latenti tra docenti;  
ruoli poco definiti

# LO SCRUTINIO

<https://www.youtube.com/watch?v=y65BdzHMZ3o>





# La comunicazione "istituzionale" con gli studenti

Statuto delle studentesse e degli studenti (D.P.R. 249/1998 e D.P.R. n. 235/2007)

- Sanzioni, Organo di garanzia, procedure
- Patto educativo di corresponsabilità

## Regolamento di istituto

- Diffusione presso tutti gli alunni
- Chiarezza nelle procedure e nelle applicazioni
- Completezza

RE Registro elettronico

Consiglio di Istituto

Consigli di classe

# La relazione e la comunicazione con gli alunni

## Oltre la "comunicazione didattica" (I ciclo)

- Favoriamo occasioni di incontro e di condivisione di idee e progetti
- Parliamo con loro per i corridoi, a mensa, nelle aule
- Accogliamo all'entrata e salutiamoli all'uscita
- Apprezziamo i loro lavori (recite, esibizioni, concorsi...)
- Favoriamo un patto di fiducia





# Comunicazione istituzionale

**(Il ciclo) Coinvolgimento degli alunni nella  
delineazione degli indirizzi e nella  
progettazione curricolare ed  
extracurricolare:**

- Assemblee di Istituto (confronto aperto VS conflitto agito)
- Assemblee di classe
- Prevedere un "ricevimento degli alunni"



# La comunicazione nella classe

- La classe è il luogo privilegiato nel quale si struttura un contesto formativo che intende raggiungere degli obiettivi educativi utilizzando le interazioni quotidiane come strumenti di mediazione
- Il linguaggio e la comunicazione in classe sono potentissimi strumenti di mediazione e di definizione condivisa della realtà che circonda i soggetti
- Parte integrante del contratto didattico è **il contratto di comunicazione** tramite il quale si sviluppa la capacità di superare la propria posizione egocentrica insegnando agli alunni la risoluzione di un compito armonizzando i rispettivi punti di vista





- Lo **stile comunicativo** del docente impatta sulla classe (indice di insegnamento efficace e predittivo)
- Un **docente efficace** è il miglior **comunicatore** (e viceversa!)

# MODELLO COMUNICATIVO IN CLASSE

26

## **Curiamo ogni momento della comunicazione:**

- Salutare
- Stabilire una relazione e un clima positivo
- Condividere il planning della lezione
- Veicolare contenuti (utilizzando un registro formale ma chiaro e amichevole)
- Congedarsi

# Esempi, studi di caso, esperienze

---

- Comunicazione con gli studenti



## STILI DI GUIDA E ATMOSEFERE RELAZIONALI

### STILE AUTORITARIO → COMUNICAZIONE UNIDIREZIONALE

- le decisioni sono prese solo dal leader
- le attività e le tecniche non sono comunicate in modo programmato
- i ruoli sono fissati dal leader
- la valutazione è nel singolo

### STILE PERMISSIVO → COMUNICAZIONE CASUALE, DISORDINATA

- nessuna regola disciplinare
- attività autogestite
- ruoli spontanei
- nessuna valutazione

### STILE DEMOCRATICO → COMUNICAZIONE CIRCOLARE, FLESSIBILE

- decisioni discusse dal gruppo
- visione complessiva di tutte le attività
- distribuzione dei ruoli discusso
- valutazione costruttiva



gestisce la capacità di consigliare

atteggiamento di  
ASCOLTO

atteggiamento  
PROPOSITIVO,  
di GUIDA







OCCUPIAMO LA SCUOLA!




# La relazione con le famiglie

## Ricordiamo la distinzione tra il Patto educativo di corresponsabilità e il Regolamento d'istituto

*"Ciò consente di distinguere dunque, sul piano concettuale, il Patto educativo di corresponsabilità dal regolamento d'istituto. Patto condiviso tra scuola e famiglia sulle priorità educative il primo, vincolante con la sua sottoscrizione; atto unilaterale della scuola verso i propri studenti teso a fornire loro la specificazione dei comportamenti ad essi consentiti o vietati il secondo, vincolante con la sua adozione e pubblicazione all'albo"*  
(C.M. n. 3602/2008)







## Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, compagni, accolti...)

**Spesso nei conflitti tra genitori vengono coinvolti non solo i figli, ma anche i docenti, il personale scolastico e il dirigente. Come gestire le ingerenze?**

**Prima di tutto conoscendo la norma:**

- *La responsabilità genitoriale è esercitata da entrambi i genitori. Le decisioni di maggiore interesse per i figli relative all'istruzione, all'educazione, alla salute e alla scelta della residenza abituale del minore sono assunte di comune accordo tenendo conto delle capacità, dell'inclinazione naturale e delle aspirazioni dei figli. In caso di disaccordo la decisione è rimessa al giudice (art. 337-ter codice civile)*



# Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, compagni, accolti...)

Attenzione alla figura del "**genitore sociale**" (nuovo compagno/compana del genitore biologico):

- non diviene automaticamente genitore
- può esercitare gli atti di responsabilità genitoriale che gli siano delegati dal genitore biologico, tra i quali rientrano, a titolo di esempio:

*la ripresa da scuola dell'alunno/a  
i colloqui con i docenti*

*l'acquisizione di copia e la  
sottoscrizione di schede di  
valutazione e pagelle*



## QUADRO SINOTTICO SITUAZIONI /COMPORTAMENTI DA ADOTTARE

Atti per i quali è indispensabile la <b>doppia firma</b> (o l'autodichiarazione a firma unica in cui si garantisce la condivisione con l'altro genitore)	Atti per i quali è sufficiente <b>una sola firma</b> , in virtù del fatto che non rientrano nelle decisioni "di maggior interesse"	Atti per i quali è possibile delegare terze persone (di propria fiducia)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iscrizioni</li> <li>• nulla osta</li> <li>• indicazione se avvalersi o meno dell'IRC</li> <li>• richiesta istruzione parentale</li> <li>• richiesta istruzione domiciliare</li> <li>• condivisione e firma PEI/PDP</li> <li>• avvio procedura di segnalazione per richiesta docente di sostegno e/o assistente alla persona</li> <li>• richiesta diete particolari</li> <li>• fruizione dello sportello psicologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accessi agli atti</li> <li>• autorizzazione a uscite didattiche e campi scuola</li> <li>• autorizzazione a partecipare a saggi, prove, concorsi interni ed esterni alla scuola</li> <li>• richieste esoneri temporanei da alcune ore/discipline determinate da contingenze di salute o personali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ritiro da scuola</li> <li>• colloqui con i docenti</li> <li>• partecipazione a vario titolo alla vita scolastica (recite, saggi, manifestazioni, etc.)</li> </ul>

# Vexata quaestio: quando l'alunno è maggiorenne?

**USCITA ANTICIPATA:** Nota del 21 maggio 2002 dell'USR Emilia Romagna *“escludere l'adozione di disposizioni interne all'Istituto scolastico dirette a richiedere ai genitori degli alunni la "autorizzazione" al rientro a casa di questi da soli ovvero non accompagnati da soggetto maggiorenne (nel gergo in uso, tali autorizzazioni vengono definite "liberatorie" concretizzandosi in formule di esonero da responsabilità della Amministrazione scolastica per gli eventuali danni conseguenti alla descritta situazione). Simili autorizzazioni, infatti, lungi dal costituire causa esimente la responsabilità dell'Amministrazione scolastica per le lesioni eventualmente subite dall'alunno dopo l'uscita da scuola, potrebbero, secondo la medesima Avvocatura, costituire avallo e prova della consapevolezza da parte dell'Istituto e dei suoi organi di detta modalità di uscita da Scuola degli allievi, con la conseguenza di risolversi sul piano probatorio, in sede di eventuale giudizio risarcitorio, in una ammissione implicita della omissione di vigilanza sugli stessi”.*

**GIUSTIFICAZIONE ASSENZE:** da un punto di vista strettamente formale, al compimento della maggiore età lo studente acquista la piena responsabilità giuridica dei propri comportamenti e quindi anche il potere di “giustificare” di persona le assenze da scuola. Nei fatti, nella stragrande maggioranza dei casi, egli è **mantenuto agli studi da parte dei genitori**, che quindi hanno un **diritto** – se non altro **morale ed educativo** – a sapere con quale assiduità e con quale profitto ciò accada.

**DIRITTO ACCESSO GENITORE - DIRITTO ALLA PRIVACY FIGLIO MAGGIORENNE TAR DI BARI:** «al diritto di accesso può contrapporsi, se non altro da un punto di vista teorico, il diritto alla privacy del figlio maggiorenne in riferimento alla sua situazione reddituale, ma nel bilanciamento delle confliggenti posizioni, pare al Collegio che vada data prevalenza a quella del genitore che, provando una sufficiente situazione reddituale del figlio, può vedersi dichiarata l'insussistenza del suo obbligo al mantenimento»



# Genitori e dintorni

***Pars construens*: come trasformare la relazione con i genitori in una leva per il miglioramento**

Valorizzare il confronto con le figure “istituzionali”: Presidente e membri del Consiglio di istituto e rappresentanti di classe. Accettare consigli e pareri, rimarcando l'autonomia delle scelte didattiche e le prerogative dirigenziali

Sfruttare competenze, esperienze e conoscenze (in senso positivo!). Favorire l'ingresso nelle classi di professionisti ed esperti, in chiave di arricchimento dell'offerta formativa (classi primaria) e di orientamento alla scelta della scuola superiore (classi III secondaria I grado)

Accogliere con favore iniziative extracurricolari, anche in collaborazione con associazioni culturali, sportive e di volontariato, in un'ottica di apertura al territorio e sensibilizzazione verso tematiche sociali



# Genitori e dintorni

*Pars construens*: come trasformare la relazione con i genitori in una leva per il miglioramento

- Accettare donazioni e favorire interventi di miglioramento di aule, spazi e giardini (arredi, attrezzature, apparecchiature), senza travalicare le competenze dell'ente locale, e con l'obiettivo di risolvere insieme eventuali criticità persistenti e/o potenziare gli ambienti di apprendimento
- Prestare sempre attenzione a segnalazioni e disagi, tramite le figure istituzionali (evitare per quanto possibile riunioni con intere classi/assemblee dei genitori), in un'ottica di collaborazione, individuazione e risoluzione più rapida ed efficace delle problematiche: testimonianze puntuali e tempestive rese in forma scritta sono a volte dirimenti per l'avvio e la gestione corretta dei procedimenti disciplinari

# Esempi, studi di caso, esperienze

---

- Comunicazione scuola - famiglie










La Corte di cassazione con la sentenza n. 15367/2014, ha ribadito **la qualità di pubblico ufficiale per il docente**, nella fattispecie in servizio nella secondaria di primo grado, nell'esercizio delle sue funzioni non circoscritto alla tenuta delle lezioni: tale condizione non riguarda solo le lezioni in classe, ma la Cassazione ha rilevato che va estesa *“alle connesse attività preparatorie, contestuali e successive, ivi compresi gli incontri dei genitori degli allievi”* riconoscendo tutti gli elementi del reato di oltraggio a pubblico ufficiale a carico di un genitore»





## Trappole per evitare una comunicazione inquinata o inefficace

- La routine quotidiana (mina la costruzione di senso)
- L'opacità nelle comunicazioni (dare per scontato le informazioni, non curare i dettagli per la fretta, etc.)
- Il burn out
- Fare eccezioni, creando pericolosi precedenti
- Abusare del proprio ruolo di collaboratore
- Utilizzo "sconsiderato" dei social media

## TRAPPOLE VIRTUALI

### *I social media come «piazza immateriale»*

*«La Cassazione, I sezione penale, con sentenza 11 luglio 2014, n.37596, ha assimilato la piattaforma sociale Facebook a una sorta di "piazza immateriale" che consente un numero indeterminato di "accessi" e di visioni: essa dunque, al pari di ogni social network o community liberamente accessibile da parte di chiunque utilizzi la rete, costituisce un vero e proprio "luogo" aperto al pubblico [...] Sennonché, **assumono rilevanza disciplinare non solo i messaggi postati direttamente dall'autore, ma anche le mere condivisioni attuate mediante il "mi piace" o con altri strumenti che hanno l'effetto di rilanciare il contenuto del messaggio, diffondendolo ulteriormente, dal profilo di chi ha operato la condivisione. E' infatti evidente come la condivisione, lungi dall'essere neutra e priva di conseguenze, implica un'adesione al messaggio originario, che viene sostanzialmente ratificato e fatto proprio dal condividente»***

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/>





## Ultimi consigli

- Incontrare periodicamente i colleghi, i gruppi di lavoro e le commissioni per mantenerne viva la **motivazione** e informarsi sull'**andamento generale**
- Ricevere famiglie e studenti con periodicità, dimostrare **capacità di ascolto**, intercettare e prevenire le polemiche e le criticità; **ricontattare** sempre gli interessati
- Prevedere momenti periodici di **riflessione con il DS** per valutare eventuali modifiche organizzative e procedurali, e per resettare i processi comunicativi interni ed esterni



*Grazie per l'attenzione!*