

**La comunicazione a scuola**  
**di Monica Milani, Direttore Amministrativo della scuola Duca**  
**d'Aosta Firenze**

Una legge per la comunicazione pubblica

Scuola e comunicazione

Un piano di comunicazione per la scuola

Comunicazione interna

Comunicazione esterna

Comunicazione esterna e interna: l'incontro

## 1. Una legge per la comunicazione pubblica

Il termine *burocrazia* venne usato per la prima volta da Monsieur de Gournay nel 1745. Inizialmente aveva una accezione dispregiativa; definiva il crescente potere dei funzionari<sup>1</sup>. Da allora sono state varie le interpretazioni che si sono succedute nel tempo, spesso legate ai termini di inefficienza e di spreco.

Per alcuni invece, la burocrazia era vista come un modello di amministrazione accurata, precisa ed efficace.

In effetti, la burocrazia rappresenta di fatto la forma più efficiente di organizzazione mai realizzata dagli esseri umani, poiché tutti i compiti sono regolati da rigide regole procedurali.

Un problema che lo stato burocratico ha dovuto affrontare, è quello della informazione e comunicazione ai cittadini.

"Nel periodo oligarchico (fino agli inizi del Novecento) lo Stato era un comunicatore *assente*. Con l'espansione dei servizi pubblici (specie a livello locale) la comunicazione diventa *latente*, perché non c'è mentre dovrebbe esserci. Nel periodo fascista la comunicazione delle istituzioni è, insieme, distorta e *negata* nella sua valenza di servizio. I decenni repubblicani vedono il lento sviluppo di una comunicazione di servizio che soltanto occasionalmente, per ora, ha i connotati di una interazione costante tra poteri pubblici e cittadini"<sup>2</sup>.

Nel 1979 il Ministro per la funzione pubblica Massimo Severo Giannini scriveva "*Lo Stato non è un amico sicuro e autorevole, ma una creatura, ambigua, irragionevole, lontana*"<sup>3</sup>. Il Rapporto Giannini ha iniziato un percorso di rinnovamento della pubblica amministrazione, un percorso durato venti anni e ancora non completato.

Il primo scudo abbattuto con le leggi sulla trasparenza amministrativa è stato il segreto d'ufficio, una barriera tra lo Stato e i cittadini che divideva e allontanava gli uni dagli altri.

"Dietro il tema della trasparenza c'è una vera e propria rivoluzione copernicana della Pubblica Amministrazione: non più il cittadino al servizio dello Stato, ma viceversa; non più i servizi organizzati su misura di chi li eroga, ma nell'ottica di chi ne deve usufruire; non più cittadini come "clientes" che chiedono favori, ma come clienti che godono di diritti"<sup>4</sup>.

La *Legge 150/2000*<sup>5</sup> ha per la prima volta e sistematicamente affrontato il tema della comunicazione pubblica.

Il valore della comunicazione viene riconosciuto al pari di altre discipline con una legge organica e strutturata.

La norma, pur tutelando il segreto di Stato, la privacy ed altri principi deontologici, stabilisce che sono *attività di informazione e comunicazione istituzionale* quelle di:

- informazione verso i media
- comunicazione esterna: verso enti e cittadini
- comunicazione interna: all'interno dell'ente.

Nella legge si indica che comunicare nella pubblica amministrazione significa:

- illustrare le norme e le disposizioni per favorirne l'applicazione
- illustrare le attività delle Istituzioni
- favorire l'accesso ai servizi
- approfondire temi di interesse sociale e/o pubblico
- semplificare e modernizzare procedimenti amministrativi
- promuovere l'immagine delle amministrazioni e del Paese dando visibilità ad eventi locali, regionali, nazionali ed internazionali

---

<sup>1</sup> A. Giddens, *Sociologia*, 1989, Il Mulino, pag. 286

<sup>2</sup> S. Sepe, *La comunicazione istituzionale strumento del cambiamento e della modernizzazione*, in *La comunicazione istituzionale negli Enti Locali*, S.S.P.A.L. pag. 17

<sup>3</sup> M.S. Giannini, *Rapporto sui principali problemi della amministrazione dello Stato*, trasmesso alle Camere il 16 novembre 1979, Tipografia del senato, Roma 1979

<sup>4</sup> S. Sepe, *Op. cit.* pag. 15

<sup>5</sup> Legge 150/2000 "Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni".

La norma individua tre livelli di uffici-funzioni per tre diverse competenze: l' U.R.P., l' Ufficio Stampa, il Portavoce.

Gli strumenti da utilizzare per svolgere l'attività di comunicazione sono riportate nella legge:

- La pubblicità, affissioni e attività promozionali
- Manifestazioni e partecipazione a fiere
- Strumenti grafico-editoriali
- Sportelli Unici per le imprese e U.R.P.
- Ufficio Stampa
- Reti civiche, sistemi multimediali, sistemi informativi

La L. 150/2000 *coinvolge anche la Scuola*<sup>6</sup> che quindi deve attuarla in riferimento a tutti i suoi contenuti.

Ma con quali strumenti? E soprattutto con quali mezzi economici?

### *Comunicazione pubblica: le nuove figure professionali*

La diversità tra comunicazione pubblica e comunicazione d'impresa è principalmente costituita dai fini perseguiti.

Infatti, mentre l'impresa usa la comunicazione per posizionarsi sul mercato e rispondere ai bisogni reali o percepiti del suo cliente per ragioni di profitto, la sfera pubblica usa la comunicazione per realizzare un processo di crescita civile e sociale. Tratta temi di interesse generale e pubblicizza le azioni e scelte amministrative e politiche in maniera obiettiva e corretta; è uno strumento per la verifica del mandato dei cittadini verso Pubblica Amministrazione.

E' necessario comunicare *per informare il cittadino*, favorire l'accesso ai servizi, stimolare ed accelerare il cambiamento ed adattamento della Pubblica Amministrazione, dare più visibilità all'Ente e valorizzare le sue competenze.

## **2. Scuola e comunicazione**

Le innovazioni portate dalle leggi degli anni novanta, hanno interessato anche la scuola. La Legge 59/97 ed in particolare il comma 2, art. 21 è il punto di avvio del sistema di riforma amministrativo e didattico della scuola: l'autonomia scolastica.

Tutte le componenti della scuola contribuiscono alla elaborazione del Piano dell'offerta formativa. Il contratto di lavoro valorizza le persone che si assumono l'onere del coordinamento e di attività a supporto del P.O.F.

Sono possibili inoltre accordi di rete con altre scuole, con enti e privati per promuovere la crescita dell'istituto. La responsabilità cresce insieme alle possibilità di azione.

Nel testo "La scuola e la comunicazione, rapporto al Ministro della Pubblica Istruzione sulla riorganizzazione di una funzione istituzionale strategica" Stefano Rolando evidenzia, a livello decentrato una certa disomogeneità tra scuole e Provveditorati agli studi.

L'analisi riportata è stata realizzata da laureandi che hanno condiviso una griglia comune di osservazioni sull'immagine:

- "Immagine esterna e *décor* dell'unità scolastica;
- qualità e funzionalità della segnaletica;
- stato delle infrastrutture interne di comunicazione;
- utilizzo di spazi e superfici interne a scopo comunicativo;
- percezione di attività e funzioni *nella* scuola e *dalla* scuola riguardanti processi ed eventi di comunicazione;

---

<sup>6</sup>c.2 art.1 L.150/2000 "Ai fini della presente legge sono pubbliche amministrazioni quelle indicate all'art. 1, c.2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29".

Nelle note alla legge, in particolare nella nota all'art. 1, c.2 si legge:

"Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative ...".

- segni di funzionalità informativa nei rapporti con la rete istituzionale del Ministero e, più in generale, di carattere interistituzionale;
- percezione della presenza e della funzionalità dei media nella vita della scuola”<sup>7</sup>.

Il risultato che non sconsiglia Rolando, lascia invece, in un operatore che lavora nella scuola da diversi anni, un po' di amarezza anche se non rassegnazione.

Le differenze tra sud e nord, a parte rari casi, sono ancora molto elevate. Ma sono soprattutto le differenze economiche, che non sono evidenziate nel rapporto, ad essere grande parte della causa della differenza.

Il dislivello di fondi che sono messi a disposizione di una scuola elementare e di una scuola superiore, possono fare la differenza.

Migliorare la comunicazione vuol dire investire:

- sulla formazione del personale docente e non docente
- sulle risorse umane chiedendo al personale maggiori oneri
- sulle strutture: spazi interni ed esterni
- sulle nuove tecnologie: hardware e software, audiovisivi, collegamenti ad Internet
- per il reperimento di nuove professionalità interne ed esterne alla scuola: specialisti nella comunicazione, web-master
- sulle capacità di relazionarsi con il territorio e reperire i fondi.

#### *Alcune riflessioni sulla comunicazione nella scuola*

Rolando osserva come i ragazzi, per una consapevole necessità di sopravvivenza, accettino i percorsi di studi a loro offerti a condizione di uno scambio con il voto-promozione.

Per cercare la loro identità ci sono le discoteche, le palestre, i video, culture diverse che sfuggono al controllo del sistema-scuola e in parte alle famiglie.

Rolando prosegue nella sua analisi e ricorda che ci sono iniziative extracurricolari o curricolari che fanno percepire la comunicazione pubblica e di servizio (le visite al Parlamento, la rete Informagiovani, progetti di educazione alla salute) ma, ad eccezione di attività come l'editoria, il cinema, la musica, il video, la scuola nel suo complesso è lasciata oggi in preda a una sorta di abbandono.

Maria Corda Costa, introducendo il dossier di contributi *Formare il cittadino. Laboratorio di educazione civica per la scuola secondaria*, mette l'accento sulla qualità dei docenti e quindi sulla centralità della formazione dei formatori e rileva che uno dei punti deboli della didattica è la difficoltà di superare l'individualismo didattico da parte degli insegnanti.

Un'altra considerazione di Rolando è tratta da un contributo di Alba Sasso e Daniela Bertocchi nel volume *La cultura della scuola e la contemporaneità*.

"La comunicazione deve essere un reale oggetto di riflessione anche per gli allievi. I ragazzi devono essere resi consapevoli delle variabili delle situazioni comunicative in cui più di frequente si trovano al di fuori della scuola, delle caratteristiche, dei vantaggi e dei limiti dei diversi mezzi di comunicazione e dei comportamenti da loro messi in atto nelle diverse situazioni. Deve essere permesso loro di scoprire forme e mezzi di comunicazione che risultano, per il singolo, particolarmente efficaci. (...)

La comunicazione può divenire, anzitutto nella scuola, paradigma positivo di contemporaneità se si sarà capaci di salvaguardarne le differenze (di interlocutori, di culture, di situazioni, di mezzi, di scopi, di messaggi), ma contemporaneamente di acquisire consapevolezza delle nuove logiche che la frammentarietà esterna impone. In una prospettiva in cui la scuola, da una parte, non modella il proprio profilo solo su modalità comunicative "di massa", ma dall'altra, non le ignora né le disprezza né dichiara con orgoglio la propria distanza e separatezza. La rivalutazione del destinatario della comunicazione e della sua cultura, che è il presupposto di qualunque possibilità di dialogo, richiede che la scuola dia ancora una volta prova di creatività, individuando strade per coniugare il valore della complessità con l'esigenza, apparentemente contraddittoria, della comprensibilità"<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> S. Rolando, *La scuola e la comunicazione*, Ed. FrancoAngeli, pg. 129-130

<sup>8</sup> A. Sasso e D. Bernocchi (a cura di), *La cultura della scuola e la contemporaneità*, La Nuova Italia, Firenze, 1996

### 3. Un piano di comunicazione per la scuola

#### *Premessa, approccio, problemi*

L'attuazione di un piano di comunicazione richiede un forte cambiamento nell'organizzazione interna e nell'approccio con l'esterno. Probabilmente nel percorso non breve nel quale dovranno essere avviate e poi implementate le attività, incontrerà gli oppositori, i conservatori, gli scettici e i titubanti. Ma troverà anche gli innovatori che nella pubblica amministrazione, per fortuna, stanno crescendo sempre più. Prima di avviare un progetto è necessario analizzare quali potranno essere i problemi da affrontare e gli obiettivi da raggiungere.

Fare un piano di comunicazione è necessario. La mancanza di comunicazione, le informazioni distorte o non chiare, la difficoltà di raggiungere le persone, creano contenziosi più o meno latenti. Gli utenti chiedono più trasparenza, più informazione, più condivisione.

E' quindi necessario studiare come migliorare l'organizzazione dei flussi informativi, i modi e tempi di consegna dei documenti e dei comunicati. Per migliorare la comunicazione interna ed esterna, per diminuire il contenzioso, per migliorare l'immagine dell'Istituto, è utile sviluppare e attuare un piano di comunicazione.

Per quanto riguarda la competenza nella decisione dell'attivazione di un piano di comunicazione è necessario far riferimento a norme specifiche della scuola e norme generali dello Stato.

L'attuazione della legge 150/2000 spetta al dirigente scolastico.

Tale imposizione è dedotta anche dall'art. 10 della "Direttiva sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" del 7.2.2002 emanata dal Ministro per la Funzione Pubblica.<sup>9</sup>

Al Consiglio di Istituto, nell'approvazione delle spese previste dal Programma Annuale, deve essere ricordato che nella stessa direttiva all'art. 9, si indica la percentuale da impegnare per le spese relative alla comunicazione e informazione.<sup>10</sup>

Per l'attuazione e il coordinamento vedremo, sia pure in modo sommario, che alcuni strumenti richiedono professionalità specifiche che non si riescono a reperire tra il personale della scuola. Personale che dovrebbe essere assunto con contratto d'opera (ad esempio per il coordinamento dell'ufficio stampa e il comitato di redazione delle newsletter e delle guide) o facendo ricorso a ditte esterne (per le scelte grafiche).

Queste soluzioni sono però costose e raramente sostenibili da una scuola. Quando le risorse non sono sufficienti è allora necessario formare il personale in servizio o ricorrere a sponsorizzazioni.

Gli strumenti da usare sono molti, alcuni già in uso in molte scuole potrebbero essere soltanto migliorati o rivisti, altri sono nuovi e mai utilizzati quindi da avviare e sperimentare.

L'insieme di questi strumenti se utilizzati, produrrebbero un netto miglioramento della comunicazione interna ed esterna.

Le priorità devono essere definite dal Dirigente Scolastico e dal Consiglio di Istituto, competenti a valutarne la struttura complessiva e lo stanziamento dei relativi fondi.

Alcuni non richiedono spese ma costi in termini di tempo e investimenti culturali (riunioni, incontri, lavoro di gruppo, revisione della modulistica) e quindi, in teoria, attuabili da subito.

Altri si possono attivare con una spesa minima (bacheche, biglietti da visita, cartellini identificativi).

Alcuni strumenti devono passare da una riorganizzazione del lavoro e acquisizione o valorizzazione di specifiche professionalità e coinvolgimento di diversi ruoli (newsletter, giornalino, sondaggi e questionari, servizio stampa).

Ci sono strumenti che richiedono tempo, come la guida del docente e quella dello studente, ma che sono utilissime a livello pratico e danno molto a livello di immagine.

<sup>9</sup> La dirigenza verrà valutata, ai sensi del D.lgs. del 30 luglio 1999 n.286 e del D.lgs. del 30 marzo 2001 n.165, anche alla luce dell'applicazione della presente direttiva.

<sup>10</sup> Le amministrazioni si impegnano a individuare nel proprio bilancio un capitolo dedicato alle spese complessive per la comunicazione e informazione pubblica in una percentuale non inferiore al 2% delle risorse generali.

Altri strumenti necessitano di molte risorse: arredare gli spazi, il sito web, l'acquisto di divise ai collaboratori, la formazione.

Le priorità sono legate alla disponibilità delle persone e alle disponibilità economiche.

Il livello di gradimento si costruisce con il tempo, sui risultati, attraverso sondaggi, verifiche, modifiche ma soprattutto attraverso il coinvolgimento.

E' indispensabile però che gli Organi Collegiali siano disponibili all'ascolto, rispettosi delle leggi dello Stato che impongono la modifica di comportamenti anche dal punto di vista comunicativo.

Una scuola chiusa non funziona. Ogni organizzazione che si interfaccia in una società deve essere aperta a maggior ragione un servizio pubblico che vive con il contributo dei cittadini oltre a quello degli utenti.

E' necessario dar conto all'interno ma soprattutto all'esterno delle attività, delle procedure e dei risultati del servizio scolastico.

La comunicazione istituzionale serve anche a questo.

I problemi che si potranno incontrare possono essere molti, dalla mancanza di risorse umane alla difficoltà di reperire risorse finanziarie.

L'equilibrio è da trovare lavorando in modo trasversale: docenti, genitori, non docenti, studenti e dirigenza.

Se non ci sarà la condivisione di obiettivi, non sarà possibile raggiungere il risultato.

Gli obiettivi del piano sono individuabili in alcune macroaggregazioni:

- Pubblicizzare eventi e servizi per valorizzare l'immagine della scuola e far conoscere le proprie attività;
- avviare un processo di comunicazione a due vie con tutte le componenti scolastiche (genitori, lavoratori, studenti) che migliori l'accesso al servizio;
- avviare un processo di collaborazione con il territorio: imprese, enti, professionisti;
- motivare e coinvolgere le risorse umane interne;
- avviare processi di riorganizzazione interna anche attraverso la formazione,
- attuare un progetto innovativo che ha anche un valore didattico,
- cercare di ottenere un posizionamento della scuola nel territorio.

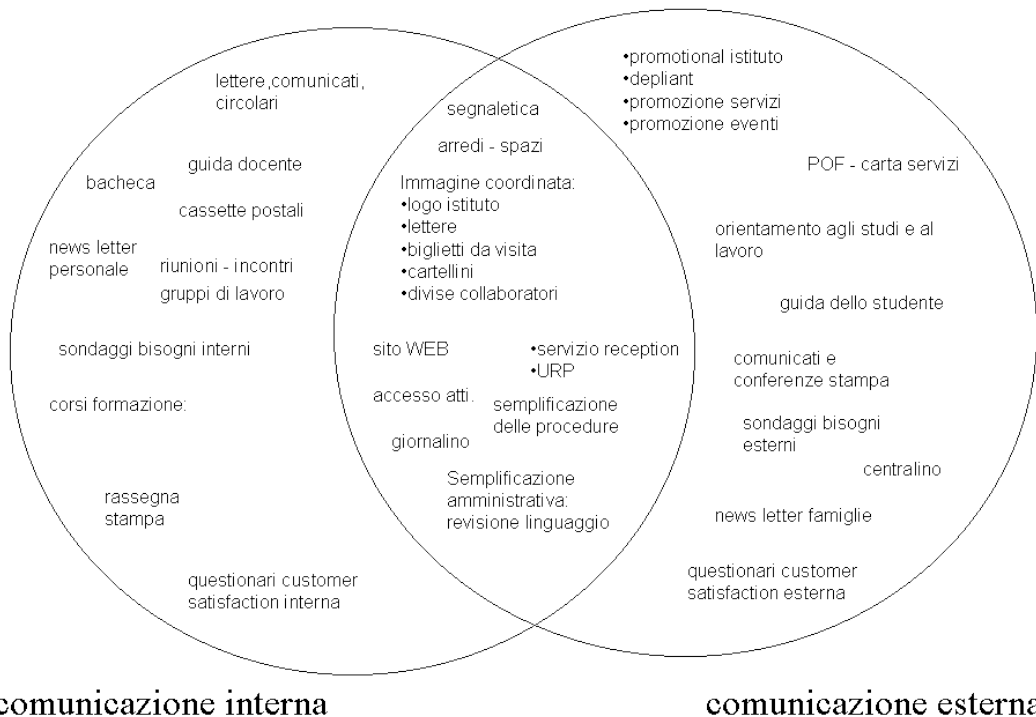
E' opportuno analizzare gli strumenti da attivare o implementare per il miglioramento della comunicazione.

Nelle prossime pagine sono brevemente elencati gli strumenti da utilizzare nella scuola. Il grafico di seguito riporta schematicamente la suddivisione tra:

- strumenti di comunicazione interna
- strumenti di comunicazione esterna
- strumenti di comunicazione sia interna che esterna

## **ELABORAZIONE DEL PIANO. GLI STRUMENTI PER LA COMUNICAZIONE**

## Strumenti per la comunicazione nella scuola



### 3.1 Comunicazione interna

Un processo di comunicazione deve iniziare modificando i comportamenti interni. Soltanto riuscendo a creare una strategia condivisa all'interno dell'organizzazione sarà possibile estendere il nuovo comportamento all'esterno.

Il passaggio da un'organizzazione piramidale a una *lean* richiede "cambiamento, riorganizzazione, centralità delle risorse umane, innovazione, nuove tecnologie, flessibilità e miglioramento del prodotto sono, al tempo stesso, obiettivi e stimoli per la comunicazione interna"<sup>11</sup>

Nell'organizzazione *lean* si lavora in gruppo incentivando la delega, valorizzando la professionalità, favorendo la conoscenza e la condivisione degli obiettivi.

Rovinetti sostiene che, come per i cittadini, l'amministrazione deve conoscere i propri dipendenti.<sup>12</sup>

La comunicazione interna deve essere un processo costante e non sporadico rimedio quando se ne vede la necessità o un semplice passaggio di informazioni.

E' necessario che tutti conoscano i progetti, gli obiettivi, le strategie perché possano trasmetterle nelle loro attività e sentirsi parte integrante dell'organizzazione. Gli obiettivi sono quelli di condivisione delle scelte e valorizzazione delle persone per aumentare il senso di appartenenza e diffondere una cultura comunicativa e l'immagine dell'Ente.

Tony Bush,<sup>13</sup> riportando un passo del lavoro di Hoyle (The politics of school management) ha preso in esame le strategie politiche più diffuse nella scuola, tra queste individua:

- **Controllo delle informazioni.** L'informazione è un'importante fonte di potere. I capi d'istituto sono i principali destinatari delle informazioni che provengono dall'esterno e possono usarle per influenzare le decisioni.
- **Controllo delle riunioni.** I capi d'istituto sono in grado di determinare l'esito di una riunione,

E' da osservare che in effetti *la scuola viene sommersa di informazioni* di tutti i tipi: da quelle

<sup>11</sup> Rovinetti., Diritto di parola, Ed. Il sole 24 ore, 2000, pag.62

<sup>12</sup> Rovinetti, opera citata, pag. 64

<sup>13</sup> Bush, Manuale di management scolastico, Erikson, 1995

istituzionali alla pubblicità dei più svariati beni e servizi. La capacità di filtrare e selezionare le notizie da divulgare tra la comunità scolastica è pertanto un valore.

Certo è che una distorta visione del potere determinato dalla detenzione dell'informazione può essere usata per arroccarsi in una posizione di supremazia.

L'avvento di Internet ha affievolito molto questo privilegio in quanto gran parte delle notizie sono riportate sui siti del M.I.U.R., dei Sindacati, di Associazioni di categoria, di altri enti pubblici e quindi da tutti consultabili.

### *Riunioni, incontri, gruppi di lavoro*

Uno degli strumenti più immediati della comunicazione interna, è la riunione, l'attività di più persone che si incontrano e attivano una comunicazione diretta.

In alcune riunioni ci sono regole scritte (Consiglio di istituto, Collegio dei docenti, R.S.U.), in altre le regole non scritte, sono conosciute e convenzionali.

Nello svolgimento di una riunione<sup>5</sup> il ruolo del conduttore è fondamentale. Il presidente o coordinatore delle riunioni deve avere la capacità di adempiere ad una serie di funzioni perché la riunione sia efficace e non dispersiva.

Esposto l'argomento, propone il piano di lavoro definendo l'obiettivo. La difficoltà di far rispettare l'ordine del giorno e il piano di lavoro è il punto più delicato perché nelle riunioni con un alto numero di partecipanti c'è il rischio che quelli che amano intervenire sempre e comunque, bloccano le idee degli altri. La bravura del presidente è quella di riuscire a contenere gli uni e far parlare gli altri senza perdere di vista l'obiettivo.

### *Albi e bacheche*

Dovrebbero essere collocate in luogo ben visibile all'interno dell'Istituto e sono uno strumento di comunicazione, soprattutto interna.

Oltre a quelle tradizionali tutti gli istituti dedicano spazi alle attività degli studenti: fotografie di mostre, lavori grafici, foto di spettacoli, fotografie ed elaborati di progetti speciali.

Una *bachecca virtuale* potrebbe essere il sito dell'Istituto dove pubblicare tutte le comunicazioni della scuola.

### *Guida del docente*

L'elaborazione di una "Guida del docente" risponde ad un forte bisogno di chiarezza.

Il complesso delle norme, dei diritti e dei doveri, sembrano incombere sul docente che manifesta spesso sofferenza e disagio.

Ma soprattutto la mole di informazioni non sistematicamente organizzate, finiscono per causare "rumore" cioè la mancanza di informazione a causa di troppi dati.

Per questo motivo un'organizzazione sistematica delle informazioni può essere molto utile.

Gli argomenti che devono far parte della "Guida del docente" sono:

estratto del P.O.F. e Carta dei servizi, organigramma e programma annuale delle attività, notizie amministrative sul cedolino dello stipendio e normativa sulle assenze, procedure per l'assunzione e autocertificazione, tutta la modulistica e tante altre notizie utili.

La guida, che inizialmente comporta uno sforzo organizzativo e di ricerca elevato, dovrebbe essere consegnata a tutti i docenti in servizio ed aggiornata annualmente.

Diverrebbe uno strumento utile, semplice, di prima informazione che permetterebbe al docente di acquisire le prime informazioni.

Le notizie da inserire nella guida dovranno essere sintetiche in un formato grafico che ne faciliti la lettura.

Gli obiettivi perseguiti sono:

- informare, attraverso una semplice guida il docente
- semplificare la procedura di accesso ai servizi
- migliorare la comunicazione interna

---

<sup>5</sup> Benassi, indicazioni tratte dal materiale fornito al corso di specializzazione in direzione della P.A.L. , Org.ne CONSIEL Milano novembre 1999, tratto da J.K. Martiner



- diminuire il numero degli accessi in segreteria per informazioni reperibili nella guida

### *Newsletter*

Nelle organizzazioni più complesse, dove la circolazione delle notizie diventa difficile, la newsletter argina in parte i problemi di comunicazione.

La newsletter non è una rivista, nè un foglio notizie, è un insieme di elementi di informazioni, notizie e comunicazioni, rivolte all'utenza esterna o all'utenza interna.

L'idea di una newsletter per gli Istituti scolastici nasce dalla verifica di un bisogno in parte dichiarato ed in parte latente degli operatori scolastici e dell'utenza esterna (genitori e studenti).

La newsletter dovrebbe contenere:

A) una parte comune ad entrambe le utenze:

- notizie sull'Istituto: palestra, laboratori, impianti sportivi , acquisti e partecipazione a progetti esterni
- notizie riguardanti le più importanti decisioni degli organi collegiali
- notizie di immagine: risultati di attività sportive o partecipazioni a manifestazioni, eventi, gare ecc.
- risultati di indagini e statistiche

B) una parte che riguarda soltanto il personale in servizio:

- notizie relative alla contrattazione sindacale a livello nazionale e decentrata
- scadenze e notizie che riguardano la qualità di dipendente pubblico
- corsi, concorsi e quanto altro sia possibile reperire come informazione e da riportare in maniera sintetica

C) una parte che interessa soltanto gli studenti e le loro famiglie:

- attività degli studenti, nascita dell'associazione, informazioni relative a scadenze che interessano in quanto studenti o genitori
- riunioni o comunicazioni ufficiali anche se già comunicate con circolare

Le notizie raccolte dovrebbero essere rielaborate in veste grafica idonea con caratteristiche di gradevolezza e buona leggibilità. Potrebbero essere pubblicate mensilmente e inserite nel sito web dell'Istituto.

La newsletter consente di migliorare la comunicazione interna, di fornire informazioni utili che sono difficilmente raggiungibili perché disperse su albi, circolari, relazioni informali. Dovrebbe far crescere nell'utenza interna e nell'utenza esterna la condivisione di un obiettivo che è quello di offrire un servizio di qualità. Dovrebbe inoltre aumentare la visibilità dell'istituzione scolastica, fornire uno stimolo agli operatori di segreteria, ai docenti e soprattutto agli studenti mediante l'utilizzo di uno strumento nuovo e piacevole facendo crescere il senso di appartenenza

### *La formazione*

“Ogni cambiamento genera un’opposizione, tanto più forte quanto più la diversità è elevata rispetto allo stato precedente e, dall’altro lato, che, per attuare il cambiamento, occorre una forte volontà da parte di chi ha il potere”<sup>6</sup>.

La formazione, unita ad una definizione della riorganizzazione del servizio, agevola il cambiamento.

Il ruolo della formazione è strategico in ogni realtà organizzativa, ma deve essere mirato ed opportuno.

---

<sup>6</sup> De Maio, Il cambiamento nella pubblica amministrazione, in Cambiare la pubblica amministrazione, a cura di Careri e Cattaneo, p.17, 1999, Ed. Laterza

Nel caso si attivi un piano di comunicazione o comunque si intenda migliorare e revisionare i processi della comunicazione, per il personale Amministrativo potrebbero essere organizzati corsi di comunicazione interpersonale e corsi di scrittura professionale.

Il personale amministrativo è in contatto con gli utenti esterni ed interni e deve gestire questi rapporti spesso in uno stato di stress psicologico derivato da una grande mole di lavoro da smaltire.

Riuscire ad essere cortesi e professionali non è sempre facile ma è necessario.

I Collaboratori scolastici sono a contatto con l'utenza e sono i primi ad incontrarla per telefono o direttamente.

Generalmente la loro formazione non ha specifica professionalità di front-office se non quella maturata sul campo.

Anche per loro un percorso formativo sulla comunicazione appare quanto mai opportuno.

Ogni istituto scolastico dopo aver, analizzato il personale, la formazione media e i punti di debolezza può pertanto proporre corsi. Quelli consigliati sono:

- a) corso sulla comunicazione per i collaboratori scolastici e per il personale di segreteria;
- b) corso sull'uso del personal computer per i collaboratori scolastici per l'utilizzo durante il front-office
- c) corso per migliorare il servizio di reception inerente l'organizzazione scolastica e l'organigramma (chi fa e che cosa, quale è l'offerta formativa della scuola)
- d) corsi di scrittura professionale per il personale di segreteria tenuti da esperti.

Per i docenti sarebbero necessari corsi di comunicazione con un taglio psicologico e corsi di tecniche di insegnamento. L'argomento è quanto mai complesso e delicato. La gestione dei gruppi, l'individuazione della modalità comunicativa per un singolo studente, richiede una capacità di analisi acuta. Spesso alla carenza dei programmi formativi universitari, si unisce la difficoltà di ritagliare un po' di tempo per lo studio di tematiche diverse da quelle della materia insegnata. I programmi di studio impongono ritmi che da alcuni sono ben tollerati e da altri difficili da seguire. Per questo motivo l'insegnante è costretto a dedicare più tempo alla didattica classica che alla gestione dei rapporti interpersonali.

### *Rassegna stampa*

La diffusione di notizie attraverso una rassegna stampa può avere un buon impatto sulla comunità scolastica.

La raccolta giornaliera di articoli più significativi riguardanti:

- l'organizzazione del sistema scolastico
- la normativa del sistema scolastico e del pubblico impiego;
- metodologie didattiche;
- strategie o decisioni politiche riguardanti la scuola;
- notizie su quotidiani inerenti l'istituto

può essere effettuata sia attraverso quotidiani e riviste, sia con l'utilizzo di Internet.

La rassegna dovrebbe essere messa a disposizione del Dirigente scolastico, dei docenti, degli studenti, del personale non docente.

### *Lettere, comunicati, circolari*

Il principale strumento di comunicazione interno è la circolare.

La circolare può essere *formale, informativa, in cerca di consenso o condivisione, impositiva*. E' uno strumento economico e rapido che spesso non richiede feed-back ed è rivolta a tutta una categoria: ai docenti, alle famiglie, agli studenti, al personale ATA, ecc.

La lettera ha caratteristiche diverse ed è indirizzata a un singolo o a gruppi di persone. E' pertanto più flessibile della circolare e modellabile da caso a caso.

I comunicati possono essere anche scritti informali da collocare negli albi ad esempio per invitare i docenti a presentarsi in Segreteria, per segnalare che una circolare è importante.

In tutti i casi, è necessario fare molta attenzione alla comunicazione ed al registro usato che deve essere mirato a quello del destinatario.

La *posta elettronica*.

L'utilizzo di Internet ha cambiato il modo di scrivere e di comunicare.

L'immediatezza e la disponibilità di questo mezzo consentono una veloce interazione e comunicazione con gli interlocutori. Il linguaggio usato è meno formale e più conciso, l'oggetto deve rendere sinteticamente la sostanza della comunicazione.

*Cassette postali per docenti*

L'organico numeroso e soprattutto la presenza di sezioni staccate, rende difficile raggiungere l'insegnante.

Il ritardo nella consegna della posta è motivo di contenzioso da una parte e dall'altra e crea un disservizio, talvolta con danno evidente.

Una soluzione potrebbe essere la collocazione, di cassette postali, una per ogni docente. Per l'organizzazione del servizio i vantaggi sono indubbi. Per i docenti è evidente che l'impegno richiesto (controllare ogni giorno la posta) è minore di quello recarsi in portineria per verificare se ci sono comunicazioni.

### **3.2 Comunicazione esterna**

La comunicazione esterna è rivolta verso l'utenza e ai cittadini.

La legge 150/2000 ha riconosciuto alla comunicazione esterna un ruolo determinante anche relativamente all'immagine che l'ente pubblico deve trasmettere dando visibilità alla propria attività e agli eventi.

L'ente si mette in mostra e scopre un nuovo modo di valorizzare le professionalità interne, la capacità di agire sul territorio, il proprio valore sociale.

La norma prevede che gli URP, il portavoce e l'Ufficio stampa devono, attraverso gli strumenti più opportuni, comunicare all'esterno le attività dell'ente. Abbiamo già visto che la carenza di risorse professionali qualificate e la difficoltà di reperire risorse economiche crea problemi per l'attuazione delle nuove disposizioni legislative in materia di comunicazione.

Nella scuola un ruolo centrale è giocato dalla Carta dei Servizi e dal Piano dell'Offerta formativa, due contratti che vengono stipulati con gli utenti e quindi, indirettamente con i cittadini.

Ma tanti altri strumenti di promozione dei servizi, di semplificazione delle procedure, di maggiore informazione sulle modalità di accesso al servizio, se ben comunicati, possono essere la vera immagine dell'ente.

*Carta dei servizi*

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" introduce nel nostro ordinamento la Carta dei Servizi.

Si tratta di contratto tra il cittadino e l'Amministrazione Pubblica nel quale quest'ultima si impegna a fornire un servizio con la qualità e criteri osservabili e misurabili attraverso standard dichiarati. Il cittadino può controllare l'effettivo rispetto della Carta ed eventualmente contestare l'Amministrazione attraverso organismi di tutela.

Dal punto di vista dell'Amministrazione Pubblica la Carta dei servizi non deve essere vista come un adempimento obbligatorio e burocratico ma come "leva manageriale" per avviare un processo di sviluppo della visibilità e di miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Questo modo di intendere la Carta dei servizi esprime tutte le sue potenzialità se diventa un'occasione per ripensare la missione, i valori e le strategie dell'ente e se diventa un progetto complessivo di miglioramento.

In altre parole la Carta dei servizi arriva a "esercitare tutto il suo peso positivo quando diventa parte integrante dei processi di miglioramento della qualità e di sviluppo della comunicazione e del marketing per l'aumento della visibilità dell'organizzazione e dei suoi servizi"<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> E. Invernizzi, La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi, Giuffrè Editore, pg. 568 e 570

### *Piano dell'offerta formativa*

Il Piano dell'offerta formativa<sup>15</sup> è la carta d'identità dell'istituzione scolastica la cui fisionomia è determinata dalla progettazione del curriculum (sia per la quota definita dal centro sia per quella definita dalla scuola stessa), nonché delle attività extracurricolari, educative e organizzative.

Il Piano dell'offerta formativa è pubblico e deve essere consegnato agli alunni all'atto dell'iscrizione. Anche per questo documento è necessario studiare una grafica leggera e facilmente leggibile.

Non è il caso, in questa sede, di soffermarsi sui contenuti del POF, documento ben conosciuto dagli operatori della scuola ma è appena il caso di ricordare che dalla lettura del POF studenti e genitori dovrebbero capire qual'è offerta formativa della scuola. Quindi il POF è uno strumento fondamentale della comunicazione con l'utenza già acquisita e quella potenziale.

### *Centralino*

La carta dei servizi, indica il tempo di risposta del centralino. In molti istituti la carenza di personale non permette la dovuta attenzione a questo servizio. Il tono della voce trasmette sensazioni ed espressioni, cortesia e competenza che qualificano l'Istituto. Il personale dovrebbe essere scelto con cura ma spesso il centralino è gestito da operatori che non sono idonei a quel tipo di servizio.

Ci sono inoltre problemi tecnici da risolvere sono soprattutto su quei centralini telefonici che hanno più linee sullo stesso apparecchio.

Quando l'operatore è occupato su una linea, l'altra segnala libero dando l'impressione che nessuno risponda al telefono. L'immagine della scuola certamente non ne guadagna.

Un risponditore automatico con il passaggio guidato negli uffici può risolvere, sia pure in parte, il problema di attese inutili.

### *Guida dello studente*

L'idea di fornire allo studente un libretto per orientarlo nella scuola, è quasi una necessità.

Soprattutto per i nuovi iscritti ma anche per chi già conosce la scuola, la guida può servire a fornire le principali informazioni sui servizi, sulla struttura, sulle persone, sull'offerta formativa. Una guida rivolta allo studente non può essere formale ma per essere letta deve essere accattivante e spiritosa: **informare con allegria.**

Il compito di un bravo comunicatore è far sì che le informazioni arrivino, che vengano comprese, che agevolino l'accesso al servizio ma soprattutto che vengano lette. Per questo l'idea è quella di sintetizzare il più possibile le notizie scelte, rendendole facilmente leggibili.

Le misure del libretto, devono agevolare la consultazione e la portabilità.

Le informazioni da inserire sono molte; le principali sono gli orari di accesso al servizio, l'organigramma, un estratto del P.O.F. e del regolamento d'Istituto, notizie sul bilancio, sul contributo versato dagli studenti, sull'assicurazione, tutti i moduli per la richiesta di certificati e tante altre notizie.

La guida dovrebbe essere consegnata agli studenti all'inizio dell'anno scolastico e revisionata annualmente. Oltre ad un servizio agli studenti e ai loro genitori, una maggiore chiarezza semplificherà anche il lavoro della segreteria.

Gli obiettivi sono:

- offrire un miglior servizio agli studenti e ai loro genitori
- informare gli studenti e le loro famiglie su argomenti che di solito non vengono affrontati se non su richiesta
- migliorare la comunicazione interna
- migliorare l'immagine all'esterno e all'interno dell'Istituto
- agevolare il lavoro della segreteria

### *Promozione dei servizi*

Quando l'Istituto svolge servizi che meritano di essere valorizzati e portati a conoscenza

---

<sup>15</sup> tratto dal sito [www.istruzione.it](http://www.istruzione.it)

dell'utenza, è opportuno usare strumenti idonei per la comunicazione.

La pubblicità del servizio all'esterno dovrebbe avvenire attraverso i media, il depliant dell'Istituto, il sito WEB.

All'interno della scuola con la pubblicazione nella news letter, circolari e manifesti, incontri con docenti, studenti e loro famiglie.

### *Promozione di eventi*

La scuola con i suoi docenti e studenti possono organizzare, promuovere e partecipare a conferenze, meeting, tavole rotonde, mostre, eventi di carattere musicale, teatrale, incontro con personaggi della cultura, della scienza dell'impresa, delle istituzioni. Gli eventi faranno parte di cicli programmati con finalità formative, culturali, informative, di incontro, scambio e conoscenza ed anche per creare occasioni di collocamento in stage e lavoro.

### *Rapporti con i media*

La scuola deve comunicare all'esterno, con la grande utenza.

Ma per quale motivo? "La definizione classica di ufficio stampa, lo indica come una struttura che si occupa dell'informazione da destinare all'esterno dell'organizzazione, ai suoi pubblici, all'opinione pubblica, trasformando un avvenimento, un fatto interno in una notizia da diffondere per far conoscere, affermare, migliorare o garantire l'immagine complessiva dell'ente"<sup>16</sup>.

Il diritto di informazione dei cittadini è sacrosanto ed è proprio per questo motivo che la notizia deve essere vera e trasparente.

Organizzare un ufficio stampa nella scuola non è facile:

- le competenze delle persone che lavorano nelle strutture scolastiche sono spesso incompatibili con il ruolo di addetto alla comunicazione;
- il responsabile della comunicazione all'esterno è di fatto il Dirigente Scolastico, ufficialmente l'unico anello di congiunzione tra media e Istituto;
- un ufficio stampa richiede un investimento di tempo e di energie.

L'autonomia scolastica e il nuovo regolamento di contabilità hanno creato un più ampio spazio decisionale ai singoli istituti, per cui è possibile prevedere spese per l'informazione

Il comunicato stampa si costruisce sulla notizia.

"E' il veicolo più comune di collegamento fra le fonti primarie delle notizie e i diffusori di queste ultime: fra "produttori" e "utilizzatori" delle informazioni.

E' uno strumento tipico, codificato, di comunicazione; uno strumento rapido, ma abbastanza circostanziato e preciso, e, in genere, affidabile in quanto accoglie una notizia scritta da una fonte precisa e, quindi, facilmente verificabile"<sup>17</sup>.

E' uno strumento di comunicazione da usare bene nel contenuto e nella forma perché sia leggibile e appetibile al giornalista che deve sceglierlo tra molti.

Il comunicato nella scuola può riguardare un avvenimento, una iniziativa in essere, una manifestazione, può esprimere opinioni, rettificare informazioni, fornire dati statistici.

Il comunicato stampa se pubblicato dai quotidiani e riviste specializzate, stabilisce un più stretto contatto con la cittadinanza e può valorizzare il ruolo sociale della scuola.

La conferenza stampa è uno strumento che offre la possibilità di comunicare direttamente con il giornalista.

Può essere convocata se si vuole comunicare un evento in grado di fare notizia.

E' da usare con moderazione in quanto richiede una preparazione complessa dal punto di vista organizzativo.

La preparazione deve tener conto dei rischi come le possibili assenze o le domande che possono mettere in difficoltà.

---

<sup>16</sup> A. Rovinetti, Diritto di parola, Ed. Il Sole 24 Ore, pag. 80.

<sup>17</sup> A. Rovinetti, Diritto di parola, Ed. Il Sole 24 Ore, pag. 92

### *Promotional Istituto - Depliant illustrativo*

L'attività di orientamento degli studenti da un ordine di Istituto a quello successivo è curata da alcuni docenti.

E' un'attività che negli ultimi anni ha assunto le caratteristiche del vero e proprio marketing, sia pure contenuto nell'ambito del pubblico.

La competizione tra le scuole è percepibile anche ai non addetti ai lavori.

La scuola predispone del materiale per illustrare la sua offerta in termini di insegnamenti, obiettivi, strutture e competenze distintive.

Può anche comunicare attraverso messaggi promozionali di tipo Video e Radio con le stesse finalità. La nuova legge di riforma infatti prevede la possibilità di destinare una parte dei fondi di bilancio alle attività pubblicitarie.

Tra l'altro l'orientamento politico verso una liberalizzazione del sistema scolastico e quindi della concorrenza con il sistema privato, obbliga a percorrere nuovi sistemi di produzione e marketing della formazione.

Le informazioni devono essere semplici e chiare per permettere una prima conoscenza del Piano dell'Offerta Formativa e dei curricoli dell'Istituto. E' importante l'uso delle foto, dei colori e una buon impianto grafico.

### *Rapporti con le famiglie*

Ogni istituto gestisce i rapporti con i genitori utilizzando gli strumenti che ritiene più opportuni. Di solito lettere e telefono sono i mezzi più usati.

Purtroppo molte famiglie, in particolare nelle scuole superiori, sono assenti, non si presentano ai colloqui individuali, né alle riunioni collettive ed avere un incontro con alcuni genitori è molto difficile.

L'uso della posta elettronica potrebbe essere efficace perché permetterebbe lo scambio immediato con i genitori. Alcune famiglie si lamentano infatti che le comunicazioni non arrivano. La posta elettronica proprio perché rapida, di consegna sicura, con possibilità di verificare il suo ricevimento e lettura è più sicura della normale lettera.

Alcuni docenti temono che questo strumento potrebbe ulteriormente ostacolare il contatto docenti-famiglie.

Quello che conta è cogliere l'obiettivo di coinvolgere i genitori nel processo formativo e di crescita dei figli; tutto il resto è strumento. Se il rapporto umano genitore - docente è efficace, i mezzi di comunicazione, come la posta elettronica, oltre che essere di per se efficaci possono sottolineare e favorire la necessità dell'incontro.

Questa diffidenza può essere dettata dall'ostilità che si associa sempre all'adozione delle innovazioni da parte di chi non le capisce appieno e che si sente impreparato ad utilizzarle, se non anche per l'implicito aumento di lavoro che produrrebbe il dover utilizzare un nuovo mezzo di comunicazione.

Comunque per conoscere il gradimento delle famiglie all'utilizzo sistematico della posta elettronica, dovrebbe essere avviata un'indagine attraverso un sondaggio.

### **3.3 Comunicazione interna e comunicazione esterna: l'incontro**

In alcuni momenti la comunicazione interna e quella esterna si fondono e non si distinguono più. Si pensi all'URP, al servizio del centralino, al servizio reception, alla semplificazione delle procedure amministrative.

Elenchiamo brevemente questi strumenti che *parlano* all'interno e all'esterno della scuola.

#### *Segnaletica*

Aule, aule speciali, uffici di segreteria, bagni, presidenza, uffici di rappresentanza, ricevimento devono essere individuabili con targhette che ne indichino la direzione e l'ubicazione.

L'utenza deve essere orientata all'interno della struttura scolastica proprio come avviene negli aeroporti e negli ospedali. L'orario di apertura degli uffici e dei servizi, i nomi degli addetti ai vari uffici, i percorsi agevolati per i portatori di handicap, le vie di fuga e gli strumenti della sicurezza.

## *Arredi e spazi*

Anche gli arredi e la predisposizione degli spazi "parlano" il linguaggio della scuola, è la prima cosa che si nota e che distingue. Anche l'arredo fa parte del piano di comunicazione. Deve essere quindi coordinato, differentemente articolato per la funzione che svolge, sia quella del rapporto con l'utenza esterna, sia quello della formazione. In generale deve essere senza barriere, accogliente, colloquiale, aggiornato quel tanto che permette la percezione di una scuola in linea con i suoi tempi. Particolare attenzione è posta alla fruizione degli spazi da parte dei portatori di handicap per i quali sono disponibili locali e servizi adatti.

## *Immagine coordinata*

Tutto ciò che la scuola comunica, il modo, il mezzo con cui lo comunica agli altri e a se stessa costituiscono la sua immagine. Il brand a cui il destinatario della comunicazione associa esperienze proprie o di altri, considerazioni, aspettative, giudizi, credibilità, autorevolezza, fiducia. In un continuo processo di riconoscimento, verifica e rinforzo che avviene ogni qualvolta si interagisce e si comunica con gli altri.

E' per questo che tutti i mezzi e modi utilizzati per comunicare devono essere studiati per veicolare quest'immagine ed essere quindi coordinati rispetto agli obiettivi strategici di posizionamento.

Il Logo, l'insieme grafico che visivamente richiama la scuola, deve essere semplice, declinabile nei diversi formati: lettere, biglietti da visita, badge, sito WEB.

## Lettere/buste/cartelline/blocchi notes/penne

Così come tutto il materiale che viene scambiato o visto da un interlocutore, anche lettere, buste, cartelline, blocchi notes, penne ed altro materiale deve avere studiato in un progetto di immagine coordinata della scuola.

I Biglietti da visita non sono di uso comune nelle scuole. Ma costano poco e danno molto in termini di immagine. E' un punto di unione tra comunicazione interna e comunicazione esterna. Aumenta il senso di appartenenza ed è strumento di marketing. Agevola l'accesso al servizio perché rende le persone più facilmente reperibili.

Cartellini identificativi Tutti i collaboratori scolastici e gli assistenti amministrativi devono indossare un cartellino identificativo con il logo dell'Istituto, il nome, cognome e qualifica della persona.

Divise ai collaboratori scolastici. L'obiettivo della divisa è dare un segno visibile di appartenenza e servizio verso l'utenza interna e soprattutto rappresentare un segno di riconoscimento dell'Istituzione per l'utenza esterna. Sarebbe opportuno che la divisa fosse ben accolta dagli operatori che dovrebbero indossarla.

## *Giornalino di istituto*

Un giornale scolastico può dare più visibilità sociale ad una scuola e permettere una migliore comunicazione esterna.

Sulla rete esistono dei server educativi che facilitano la realizzazione di giornalini scolastici.

E' intuibile quali possono essere gli effetti positivi di immagine e didattici:

- gli studenti aumentano la loro capacità di comunicare nel gruppo e con l'esterno
- l'interazione tra gli studenti di diverse età è positiva anche per lo scambio di vedute e livelli diversi di maturità
- il gioco di ruolo, nel senso di competenze diverse nella redazione, fa crescere lo studente
- viene percepita l'importanza della comunicazione
- vengono utilizzate nuove tecnologie.

## *Semplificazione amministrativa e revisione del linguaggio.*

“Semplificare è difficile”: inizia con questo paradosso il Manuale di stile di Fioritto.

In effetti semplificare è andare verso l'altro: conoscere il destinatario per misurare il messaggio, rinunciare ad un linguaggio giuridico e burocratico.

Prima di tutto è necessario sapere a chi è destinata la comunicazione per usare un linguaggio mirato. Ad un pubblico medio-colto, è possibile rivolgersi con un linguaggio più ricercato anche se è comunque consigliato l'uso di una scrittura chiara e semplice.

Se la comunicazione è rivolta ad una vasta utenza, della quale non si conosce il livello di cultura, è necessario usare un linguaggio semplice e diretto a costo di perdere un po' in stile.

E' necessario poi definire l'obiettivo del testo: essere diretti e non generici. Occorre premettere ed evidenziare le conclusioni e gli obiettivi della comunicazione alla spiegazione, usare un vocabolario semplice e sacrificare la correttezza formale alla comprensione immediata.

Il manuale di Fioritto<sup>18</sup> fornisce indicazioni circa la stesura di un testo. Consigli circa l'*oggetto* che deve essere il più possibile chiaro, scrivere frasi brevi che superano le 20-25 parole. E' necessario dare una informazione per frase, scrivere frasi con verbi in forma attiva. Usare parole comuni, evitando forme edotte e arcaiche. Ed ancora evitare parole ambigue che oscurano il significato, evitare i termini tecnico-specialistici, usare poche sigle e abbreviazioni.

Un'acuta analisi è reperibile in Internet all'indirizzo [www.mestierediscrivere.com](http://www.mestierediscrivere.com).

La brava Luisa Carrada, percorre la via della scrittura professionale legata alla sua esperienza in azienda.

La Presidenza del consiglio dei Ministri con la **Guida alla redazione dei testi normativi**<sup>19</sup> ha voluto *“riassumere in un unico contesto regole formali e sostanziali”*

Leggerla e pensare alle difficoltà che si incontrano nell'interpretare una norma, provoca un sottile piacere di vendetta....

Sì, perché il legislatore, ossia chi deve scrivere la norma, finalmente ha una regola da seguire e deve fare uno sforzo indipendentemente dalla propria formazione e cultura.<sup>20</sup>

Sembra assurdo che una circolare debba sottolineare un fatto scontato ... il precetto normativo è efficace se chiaro!!!

La circolare continua precisando che è necessaria brevità dei periodi, chiarezza del significato, sinteticità, precisione: indicare situazioni univoche, evitare sigle e abbreviazioni.

Ancora un paragrafo sulle congiunzioni, sulle maiuscole, i neologismi, l'omogeneità dei termini, i verbi. Insomma, una lezione di italiano scritto.

La necessità di far chiarezza partita dai vertici dello Stato verso le Pubbliche Amministrazioni con le richieste di trasparenza e semplificazione, torna ai vertici dello Stato con la richiesta di emanare leggi leggibili.

Anche il *codice di comportamento dei dipendenti pubblici*<sup>21</sup> definisce i rapporti con il pubblico.

Dopo alcune enunciazioni circa il comportamento del dipendente pubblico, il IV comma recita “Nella redazione dei testi scritti e in tutte le altre comunicazioni il dipendente adotta un linguaggio chiaro e comprensibile”.

Ancora una norma che sottolinea la necessità di usare un linguaggio chiaro. Anche la scuola come tutte le amministrazioni statali, ha necessità di rivedere il proprio linguaggio. Le forme scritte di comunicazione, in molti casi, risentono ancora del bagaglio culturale statalista e centralizzato.

Ma la buona volontà, da sola, non produce evidenti effetti migliorativi nello stile comunicativo.

Per questo motivo molti dirigenti e impiegati di pubbliche amministrazioni hanno seguito *corsi di scrittura professionale* tenuti da formatori specializzati dall'Università di Pisa.

I corsi, hanno l'obiettivo di *ristrutturare le forme di scrittura* delle circolari, lettere, comunicati

<sup>18</sup> Piemontese, Guida alla redazione dei documenti amministrativi, in Manuale di Stile, a cura di Fioritto, pag. 30, Il Mulino

<sup>19</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri, Circolare 2 maggio 2001, n.1/1.1.26/10888/9.92 pubblicata sul Supplemento ordinario n. 105 della G.U. del 3 maggio 2001.

<sup>20</sup> 1 REGOLE FORMALI – IL LINGUAGGIO NORMATIVO - Stile delle disposizioni

*Il precetto normativo ha la valenza di un ordine. Esso, dunque, è efficace ed autorevole solo se è preciso, sintetico e chiaro per il destinatario.*

Otengono tale risultato le disposizioni brevi, chiare, non involute, caratterizzate dalla forma precettiva e prive di premesse che si propongono di darne una motivazione. La corretta formulazione della disposizione normativa evita qualsiasi ambiguità semantica e sintattica, e persegue gli obiettivi della semplicità espositiva e della precisione di contenuto”.

<sup>21</sup> D.P.C.M. 28 novembre 2000 pubblicato sulla G.U. n.84 del 10 aprile 2001. Testo dell'art. 11 nella parte normativa



Il fine ultimo è comunque quello di sensibilizzare chi lavora nella pubblica amministrazione, che è quotidianamente a contatto con l'utenza interna ed esterna. Anche la scuola dovrebbe rivedere il proprio stile comunicativo.

I mezzi, come già specificato, non sono soltanto quelli scritti ma anche le comunicazioni verbali, telefoniche, non verbali.

#### *Servizio reception -U.R.P.*

Se da un lato la legge 150/2000 impone a tutti gli enti (comprese le scuole) l'attivazione dell'U.R.P., da un altro non sono previste ulteriori risorse per questo nuovo servizio.

Nella scuole più piccole l'organico è talmente ridotto che l'assenza di una persona metterebbe in crisi l'intera organizzazione.

Anche negli istituti più grandi, preparare un assistente, trovare un luogo ben visibile ed agevole per l'utenza non è facile perché è necessaria una riorganizzazione dei servizi, l'acquisizione di competenze e conoscenze della persona da assegnare al front-office.

Quando non è possibile destinare una persona all'U.R.P. le soluzioni possibili sono due: addestrare l'addetto al servizio protocollo, sempre che abbia le caratteristiche necessarie a lavorare al front-office, o formare i collaboratori scolastici che ricevono il pubblico.

Con un breve corso potrebbero riuscire a fornire maggiori e più qualificate informazioni ed anche distribuire e ricevere la modulistica per l'accesso ai servizi. Ove possibile un computer potrebbe essere d'aiuto per tutte le informazioni da fornire.

#### *Sito web*

Internet è oggi uno strumento di comunicazione e di interazione molto diffuso. E' molto elevata la percentuale delle famiglie che accedono ad Internet. La tendenza è quella di una rapida crescita per arrivare ad una diffusione paragonabile a quella della TV.

I numeri importanti, le nuove possibilità di interazione, i nuovi servizi, l'opportunità di disporre di uno potente strumento di comunicazione ancora accessibile rispetto ai canali tradizionali, fanno del sito web un elemento importante del mix di comunicazione della scuola. La sua struttura, i suoi servizi, i suoi contenuti, il suo presidio devono far parte quindi di un piano integrato di comunicazione e marketing della scuola e come struttura della sua organizzazione.

In particolare il sito web può avere i seguenti macro obiettivi:

- la comunicazione e marketing della scuola, del suo brand, della sua offerta distintiva per il "posizionamento" della scuola nel suo territorio di riferimento;
- gestione delle comunità interessate e della loro interazione. In particolare le comunità interessate alla scuola sono gli studenti, i genitori, i docenti ed il personale non docente, il territorio (i soggetti economici, politici, culturali, sociali, istituzionali).

La costruzione del sito web e soprattutto le attività di mantenimento, di gestione tecnica, editoriale, dei contenuti, la gestione delle comunità e delle attività di comunicazione e marketing correlate, implicano uno sforzo finanziario ed organizzativo non indifferente. Il finanziamento delle attività potrà basarsi oltre che sui fondi dell'Istituto, anche su sponsorizzazioni e partecipazione a progetti regionali, provinciali.

È indubbio che il coinvolgimento degli studenti ad un piano così predisposto ha un valore didattico rilevante. La socializzazione, la conoscenza di nuove tecnologie e di tecniche della comunicazione affiancate al piano di studi tradizionale può stimolare la loro creatività e offrire un momento di crescita personale.

Il sito deve avere anche un ruolo di servizio e comunicativo e deve contenere tutte le informazioni utili ai soggetti che vi accedono oltre che a divenire un punto interattivo tra studenti e scuola e famiglie e scuola.

#### *Semplificazione delle procedure e accesso agli atti*

La pressante richiesta di trasparenza da parte dei cittadini e delle imprese, ha imposto al legislatore un *atteggiamento rivolto all'ascolto*. Maggiore trasparenza, diritto di accesso agli

atti amministrativi, semplificazione delle procedure, hanno di fatto cambiato il rapporto cittadino-burocrate.

Il cittadino è sempre più consapevole dei propri diritti ed ha una maggiore conoscenza delle norme e delle procedure.

Il burocrate, anche se con fatica, ha dovuto abbandonare l'atteggiamento paternalistico e talvolta arrogante per attivare un comportamento più collaborativo e trasparente con un'impostazione dove non c'è un dominante ed un dominato ma *un cliente ed un fornitore che offre un servizio*.

Semplificare significa rispettare il cittadino evitandogli costi e attese inutili: lunghe file, perdite di tempo, rinvii e moduli illeggibili da compilare, spese per consulenze di specialisti.

"Semplificare vuol dire anche risparmiare costi. L'amministrazione si libera di carte inutilmente ripetitive, può prevedere l'utilizzazione di personale per attività più utili dell'accumulare ed evadere faticosamente pratiche"<sup>22</sup>.

Franca Faccioli continua sostenendo che "uno Stato che non garantisce trasparenza, velocità e correttezza dell'azione amministrativa non è credibile e, quindi, affidabile"<sup>23</sup>.

Procedure snelle, meno burocratiche, eliminare firme, moduli, dichiarazioni quando sia possibile. I moduli per la richiesta di iscrizione, certificati, acquisto materiale, i bollettini di conto corrente postale, viaggi di istruzione, verranno consegnati dai collaboratori scolastici ai piani e in portineria all'ingresso della scuola evitando così che gli utenti esterni e interni si rechino in segreteria per queste semplici operazioni.

Per avere una più dettagliata analisi delle procedure, l'Istituto dovrebbe avviare progetti per la rilevazione dei procedimenti amministrativi per arrivare alla revisione della modulistica.

#### *Rilevazione dei bisogni e customer satisfaction*

L'idea di *marketing pubblico* è abbastanza recente.

Le leggi di riforma degli anni novanta<sup>24</sup> hanno introdotto elementi nuovi quali: utente, servizio, consenso.

Sono nati gli U.R.P. anche per informare, ascoltare e verificare il livello di gradimento dei servizi.

In alcuni enti pubblici è divenuto uso comune somministrare questionari per verificare la soddisfazione del *cittadino-cliente*. Il confronto con l'impresa non è possibile.

L'ente pubblico in quanto azienda, finalizza la propria attività al conseguimento di condizioni di economicità che si riferiscono alla "differenza positiva tra il valore delle risorse impiegate e quello dei servizi resi ai cittadini-utenti nei confronti dei quali svolge la propria produzione"<sup>25</sup>.

La mancanza del mercato pone dei problemi rispetto alla dimostrazione dei risultati ottenuti ed il confronto con l'impresa (che può usufruire dei parametri costi/ricavi), è stimolante e fuorviante.

Se da un lato l'impresa è punto di riferimento per l'analisi sulla razionalizzazione e l'efficienza della gestione dell'ente pubblico, da un altro non è possibile usare gli stessi obiettivi, le stesse politiche o l'utilizzo in toto degli stessi strumenti per orientare il processo decisionale.

Il *ruolo sociale* mette in risalto alcuni valori che non sono il profitto ma il "rispetto e la valorizzazione delle persone", il "rispetto dell'ambiente" e richiede "una eticità dei comportamenti degli attori-chiave", basata sui principi del *rispetto delle persone*, esercizio del potere come servizio, distacco dalla ricchezza, amore della verità, ricerca disinteressata di ciò che è bene per l'azienda e per la collettività"<sup>26</sup>.

Un punto di partenza, nella scuola, può essere la valutazione della "Carta dei servizi". All'inizio dell'anno scolastico la carta dovrebbe essere consegnata a tutti gli utenti. Alla fine dell'anno scolastico un questionario di valutazione dovrebbe essere somministrato a studenti, genitori, docenti, non docenti.

---

<sup>22</sup> Faccioli F., *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, pag. 66, Carocci editore, 2000

<sup>23</sup> Faccioli F., *op. cit.* p. 67.

<sup>24</sup> L.241/90, L.142/90, D.Lgs.29/93.

<sup>25</sup> G. Farneti, *Il bilancio dell'ente locale*, Giappichelli Editore, 1993, p.15

<sup>26</sup> V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, 1998, p.192

Per verificare gli effettivi bisogni e le attese dell'utenza, è opportuno effettuare periodicamente un sondaggio.

"Il cliente che acquista o utilizza un servizio, si aspetta da esso determinate prestazioni. Il servizio dovrà rispondere ad un suo preciso bisogno e dovrà farlo in un determinato modo.... La qualità attesa è definita dunque dal motivo (bisogno) per cui il cliente accede al servizio; dalla sua percezione, soggettiva, dalle caratteristiche che dovrà avere il servizio per soddisfarlo; dalla conoscenza che egli ha delle prestazioni offerte da quel servizio o da altri analoghi."<sup>27</sup>

E' necessario guidare il cliente-utente comprendendo le sue difficoltà, stimolando i suoi interessi, valorizzando le sue caratteristiche.

Una mappatura delle varie richieste ed attese, serve per progettare e riprogettare il servizio. La qualità prodotta non è quasi mai esattamente come l'avevamo programmata. La diversità degli operatori, gli imprevisti, il non verificarsi di eventi previsti, possono limitare molto l'azione programmata. La rigidità e la ricerca a tutti i costi della qualità progettata può pregiudicare ulteriormente la qualità erogata.

Il cliente-utente riceve la qualità prodotta che, nella sua convinzione, diviene la qualità percepita.

Una serie di questionari per la rilevazione dei bisogni dovrebbero essere somministrati per valutare i bisogni dell'utenza interna ed esterna e per valutare il grado di soddisfazione prima e dopo il cambiamento.

#### 4. CONCLUSIONI

La scuola si basa sui rapporti di comunicazione. Migliorare questi processi è necessario. Lo chiedono la qualità del servizio, gli utenti interni ed esterni, gli stessi operatori.

Le leggi ci sono. Spesso però mancano le risorse umane ed economiche per sviluppare i progetti. L'elaborazione di un piano di comunicazione è uno stimolo per riorganizzare i servizi, analizzare le procedure e semplificare il lavoro; evidenzia e valorizza le attività e le persone e le rende partecipi.

E' comunque un momento di crescita professionale, dei singoli e dell'organizzazione, anche se richiede uno sforzo notevole evidenziando, talvolta, i punti deboli dell'istituto.

Indirettamente anche gli studenti, destinatari di gran parte di questi obiettivi, per integrarsi, assumeranno modalità e processi di comunicazione efficaci.

Un piano di comunicazione è inoltre uno strumento manageriale per misurare l'efficienza e il clima dell'ambiente di lavoro. Ma soprattutto può avvicinare le famiglie e gli studenti alla scuola per farli "crescere" insieme, per condividere un'unica missione e un unico obiettivo: dare un'educazione e una formazione di qualità ed al passo con i tempi.

---

<sup>27</sup> Vairetti, Fare qualità nella scuola, p. 34, Le Monnier, 1995