

Fabiana Esposito\*

# Comunicare il processo di autovalutazione e miglioramento

## Strategie e strumenti

Negli ultimi venti anni la Pubblica amministrazione ha attribuito alla comunicazione istituzionale un ruolo strategico sempre più importante, con l'obiettivo di assicurare all'azione amministrativa trasparenza, imparzialità e parità di accesso alle informazioni, e aumentare il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni nella gestione di organizzazioni complesse. La comunicazione è diventata, così, uno degli strumenti della *governance* delle PA con obiettivi, pubblici di riferimento, strategie e azioni: il tutto orchestrato in un disegno organico e razionale in grado di mettere l'amministrazione nelle condizioni di delineare una visione strategica della propria comunicazione e di raggiungere lo scopo di veicolare i contenuti prodotti ai destinatari di riferimento. La cornice normativa che ha disciplinato le attività di informazione e comunicazione nella PA è la Legge 150 del 2000, *Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*, che rappresenta, ad oggi, il caposaldo normativo della comunicazione pubblica, a cui ha fatto poi seguito la Direttiva della Funzione Pubblica del 7/02/2002, che ha introdotto il Piano della Comunicazione e l'istituzione di un ufficio e di una struttura dedicati alla comunicazione istituzionale per tutte le PA. La scuola, che è sì una pubblica amministrazione, ma *sui generis*, ha recepito le direttive ministeriali sulla comunicazione, basti pensare alla creazione di un sito web, all'utilizzo del Registro elettronico e della posta elettronica, ecc., ma spesso l'attività di comunicazione è limitata a pochi strumenti, non ha degli obiettivi chiari, non è pianificata e non è affidata a personale con competenze specifiche.

### La comunicazione in ambito scolastico

La comunicazione è un'attività strategica della scuola che, se realizzata con chiarezza di scopo e di destinatari, è in grado di stimolare il senso di appartenenza alla comunità scolastica degli attori interni all'istituzione: infatti, una buona comunicazione interna è sinonimo di condivisione e assunzione partecipata delle scelte di gestione afferenti sia all'area dei processi educativo-didattici, quanto a quelli di natura organizzativa e amministrativa. D'al-

\* Dirigente Scolastico, Membro del Gruppo di coordinamento e del Gruppo di progettazione esecutiva Progetto TAM e socio OPPI.

tra parte, una comunicazione esterna efficace, oltre ad assolvere al dovere di servizio di una PA, può rinsaldare il legame della scuola con il contesto in cui opera valorizzandone le opportunità e il reciproco influenzamento. Dunque, una corretta, sistematica e tempestiva circolazione delle informazioni rende la comunicazione un fattore strategico che concorre alla pianificazione e alla realizzazione dei processi attivati, contribuisce a promuovere la disseminazione sul territorio del progetto educativo della scuola, in cui si concretizzano la *vision* e la *mission*, promuove il miglioramento continuo e il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* al fine di creare quella *learning community* necessaria al raggiungimento degli obiettivi prioritari di ogni istituzione scolastica.

Nella tabella seguente sono riportati solo alcuni dei possibili obiettivi cui la scuola può mirare<sup>1</sup> attraverso una comunicazione efficace.

Comunicazione	Obiettivi
<b>Esterna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• far conoscere la scuola, i servizi e i progetti;</li> <li>• facilitare l'accesso ai servizi e agli atti dell'Amministrazione;</li> <li>• conoscere e rilevare i bisogni dell'utenza;</li> <li>• migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi;</li> <li>• favorire i processi di sviluppo sociale, economico e culturale;</li> <li>• accelerare la modernizzazione di apparati e servizi;</li> <li>• svolgere azioni di sensibilizzazione e <i>policy making</i>.</li> </ul>
<b>Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• far circolare le informazioni: condividere il maggior numero di informazioni e dati permette di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti, con l'effetto positivo di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo meno dispendioso;</li> <li>• coinvolgere i dipendenti;</li> <li>• sviluppare la collaborazione;</li> <li>• contribuire al miglioramento dell'erogazione del servizio;</li> <li>• favorire processi interni di semplificazione delle procedure.</li> </ul>

## I destinatari della comunicazione: gli stakeholder

Con il termine “*stakeholder*” (o portatore di interessi) si individua un soggetto o un gruppo di soggetti, che nutrono aspettative ed esercitano un’influenza nei confronti dell’istituzione scolastica, ovvero che possono incidere e/o influenzare la definizione ed il raggiungimento degli obiettivi della scuola o esserne influenzati.

Affinché gli *stakeholder* siano coinvolti adeguatamente nei processi didattici e organizzativi, è necessario in primo luogo identificare le varie tipologie di *stakeholder* e attribuire un ordine di priorità alle relazioni con i vari portatori di interessi a seconda degli obiettivi che si perseguono. Inoltre, bisogna valutare l’adeguatezza delle informazioni veicolate, ovvero fare in modo che queste consentano agli *stakeholder* di conoscere la scuola anche in quegli aspetti che non emergono dalle fonti tradizionali di comunicazione e condividere i valori che ispirano il comportamento della scuola. Molto importante

<sup>1</sup> Materiale grigio tratto da Greco S., *La Comunicazione nelle istituzioni scolastiche*, Master di II livello “Governance della scuola dell’autonomia: ruoli organizzativi, strategici, tecnici”, Università telematica IULM, aa. 2019/2020.

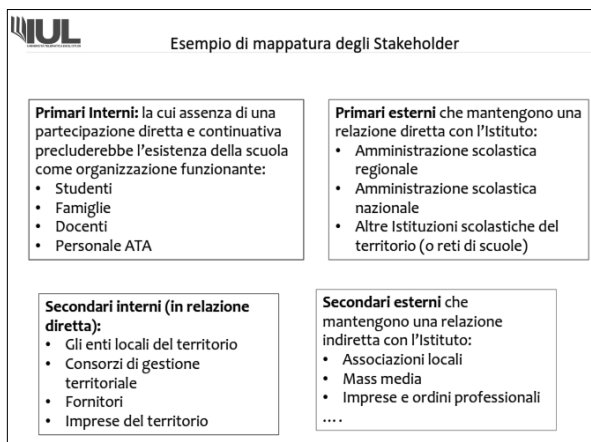


Fig. 1 – Mappatura degli stakeholders

patura degli *stakeholder*”, che vanno distinti preliminarmente in primari e secondari / interni ed esterni come riportato nello schema seguente<sup>2</sup> (Fig. 1).

All'interno di questa prima ripartizione, vanno poi individuati gli *stakeholder* attivi e quelli passivi o potenziali: i primi sono coloro che hanno consapevolmente interesse a creare od implementare un'attività o un processo in virtù delle conseguenze prodotte dalla realizzazione dello stesso. Possono essere sia persone interne che esterne all'organizzazione: ad esempio docenti, personale ATA, collaboratori, che sono i primi e i più attivi moltiplicatori di percezione di un determinato processo. Poiché essi hanno un interesse e una precisa consapevolezza nei confronti dell'organizzazione, la strategia di comunicazione da utilizzare nei loro confronti potrà non essere di tipo “persuasivo”, ma limitarsi all'informazione o all'agevolazione del compito.

Gli *stakeholder* passivi o potenziali, invece, sono coloro che, se a conoscenza delle conseguenze che l'attivazione di una specifica attività o di un determinato processo può produrre sulla loro sfera di interesse, sarebbero propensi a divenire partecipi dell'iniziativa. Su questa tipologia di *stakeholder* è necessario investire in azioni di comunicazione specifiche e mirate, volte a costruire una relazione bidirezionale. In questo caso, quindi, sarà utile adottare una strategia di comunicazione anche di tipo “persuasivo” per agevolare il loro coinvolgimento e suscitare il loro interesse.

Un terzo aspetto da tenere in considerazione nella mappatura degli *stakeholder* è dato dal livello di influenza e interesse che li caratterizza nei rapporti con l'istituzione scolastica.

“La rilevanza degli *stakeholder* è correlata al grado di interesse che rivestono in relazione agli obiettivi strategici e in base alla capacità di influenza che essi sono in grado di esercitare:

<sup>2</sup> *Ibidem.*

è poi la condivisione degli obiettivi che l'istituzione scolastica si prefigge di raggiungere, in modo che gli *stakeholder* possano apprezzare l'impegno profuso dalla scuola nello svolgimento delle proprie attività e valutare la capacità dimostrata nel raggiungimento degli obiettivi stessi.

Dunque, operazione preliminare a qualunque pianificazione della comunicazione è la “map-

- il livello di interesse è stabilito dalla ‘capacità di pressione’, determinata da due fattori: a) l’incidenza della politica considerata rispetto alla sfera di azione e gli obiettivi del portatore di interesse; b) dalle iniziative di pressione che gli *stakeholder* possono mettere in campo per promuovere o rivendicare i propri interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale;
- la capacità di influenza dei singoli portatori di interesse è determinata dalla loro dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica<sup>3</sup>.

L’influenza e l’interesse degli *stakeholder* possono combinarsi come di seguito schematizzato:

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		<b>Stakeholder appetibili</b> Categorie che è opportuno coinvolgere
	Alto	<b>Stakeholder deboli</b> Categorie che è doveroso coinvolgere	<b>Stakeholder essenziali</b> Categorie che è necessario coinvolgere

Dunque, secondo questa classificazione, gli *stakeholder* essenziali sono coloro che è necessario coinvolgere poiché hanno alto interesse e alta influenza rispetto alla politica di riferimento e quindi forte capacità di intervento sulle decisioni che l’istituzione scolastica vuole adottare (es. gli enti pubblici territoriali e il personale docente). Gli *stakeholder* appetibili, invece, sono coloro che è opportuno coinvolgere perché hanno basso interesse, ma alta influenza. Si tratta di gruppi in grado di influenzare l’opinione pubblica rispetto a determinate tematiche, ad es. media, figure carismatiche sul territorio, gruppi o associazioni di interesse culturale. Infine, abbiamo gli *stakeholder* deboli, coloro che hanno alto interesse, ma bassa influenza: si tratta di persone che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi, benché siano i destinatari dell’azione dell’istituzione scolastica, come gli studenti e le famiglie: quindi, diventa quanto mai opportuno coinvolgerle nella definizione dei processi strategici.

### Lo stakeholder engagement

Lo *stakeholder engagement* è il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* e consiste nel riconoscere loro il diritto ad essere ascoltati ed accettare l’impegno di rendicontare l’attività svolta e le scelte operate. Questo processo si compone di tre fasi, ciascuna delle quali è poi articolata a sua volta in sot-

<sup>3</sup> Borin L., Cibir L., Gaiotto M. e Zucchetto G., *Bilancio sociale: linee guida 2*, Ufficio Scolastico Regionale del Friuli-Venezia Giulia, pp.19-20, [t.ly/raFe](http://t.ly/raFe) (ultimo accesso dicembre 2021).

to-azioni. Le macro fasi sono progettare e pianificare, preparare il coinvolgimento e realizzarlo, rispondere e misurare.

Queste devono essere sviluppate sulla base dei seguenti criteri:

- **rilevanza:** richiede la conoscenza degli *stakeholder* e delle loro concrete aspettative;
- **completezza:** prevede la comprensione delle aspettative degli *stakeholder*, dei loro punti di vista, bisogni e percezioni associati a tematiche concrete;
- **rispondenza:** fa sì che si risponda coerentemente alle aspettative e preoccupazioni concrete espresse dagli *stakeholder*.

Si ripercorrono qui, sinteticamente, gli step principali del processo<sup>4</sup>.

1. Identificare i temi rilevanti, ovvero le aree critiche relative alle attività dell'istituzione scolastica su cui essa può intervenire a livello di gestione e organizzazione;
2. Determinare e definire le strategie di coinvolgimento degli *stakeholder*, gli obiettivi e le finalità;
3. Elaborare un Piano di coinvolgimento con la relativa tempistica di realizzazione e sottoporlo ai propri interlocutori strategici, in modo da dimostrare la volontà di impegnarsi nel dialogo con loro;
4. Identificare le modalità di coinvolgimento più opportune;
5. Costruire e rafforzare le capacità, procedendo ad identificare e valutare la capacità ed i bisogni dei propri interlocutori, sostenendo il loro coinvolgimento sia in termini di risorse che di competenze e farsi carico di queste necessità per rendere possibile l'*engagement*;
6. Comprendere le questioni rilevanti, identificare le opportunità e i rischi, assicurandosi che le aspettative, le opportunità, i rischi siano identificati e compresi dagli *stakeholder*, in modo da accrescere la significatività dei temi affrontati;
7. Identificare gli elementi facilitanti il processo (ad esempio, gli strumenti) per accrescerne l'apprendimento ed il miglioramento continuo;
8. Concretizzare, interiorizzare e comunicare quanto appreso dal processo di *stakeholder engagement* per definire le proprie strategie e attività, e orientarle allo sviluppo successivo, per poi procedere a comunicare come si intende dar risposta ai bisogni e alle aspettative emerse;
9. Misurare e valutare i risultati, definendo processi e meccanismi per quantificare, monitorare e valutare la qualità delle proprie pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder*;
10. Valutare gli esiti per processo ed eventualmente procedere ad una nuova mappatura e definizione dei propri *stakeholder* e delle strategie, alla luce degli eventuali cambiamenti intervenuti e di quanto appreso durante il processo di coinvolgimento.

<sup>4</sup> *Ivi*, pp. 27 e ss.

## Il Piano di comunicazione

A conclusione del processo di mappature degli *stakeholder* e individuazione della migliore strategia di *stakeholder engagement*, è possibile elaborare e mettere in opera il Piano di comunicazione, quel documento strategico in cui la scuola individua gli obiettivi prioritari della comunicazione, funzionali al perseguimento dei più generali obiettivi istituzionali e strategici, e definisce le strategie, gli strumenti, le modalità, i tempi, i responsabili della comunicazione. Purtroppo, non è consueto leggere un Piano di comunicazione delle istituzioni scolastiche, perché esso non rientra tra i documenti obbligatori e perché, spesso, all'interno delle scuole mancano specifiche competenze per la sua elaborazione e gestione. Infatti, la comunicazione nelle scuole, il più delle volte, è una pratica estemporanea e non pianificata, affidata ad attori diversi senza un preciso coordinamento, che posseggono perlopiù competenze tecniche nell'uso degli strumenti di comunicazione, ma sono privi di specifiche competenze in ambito comunicativo. Il risultato della mancata pianificazione delle azioni di comunicazione si traduce, spesso, in errori anche rilevanti che causano effetti distorsivi e determinano una comunicazione inefficace. Può capitare, ad esempio, che si utilizzi un canale di comunicazione non adatto al destinatario, che il contenuto della comunicazione non sia pertinente al canale scelto o che la forma del messaggio non sia adeguata né al destinatario né al canale di comunicazione. Insomma, può capitare che si comunichi troppo o troppo poco, che i testi siano troppo lunghi e di difficile lettura, a causa di un lessico troppo tecnico o di una sintassi eccessivamente complessa; che si utilizzi un canale non adatto al destinatario o di difficile accesso, ecc. Non esiste, quindi, una sola strategia di comunicazione efficace per la gestione della comunicazione a scuola, perché essa dipende dai destinatari e dal contesto, e può capitare che la strategia e gli strumenti utilizzati per una scuola non vadano bene per un'altra. Inoltre, quando la comunicazione ufficiale della scuola è deficitaria si rischia che questa venga sostituita da forme di comunicazione informale, etero-prodotte e non attendibili, che determinano effetti spesso molto deleteri sul rapporto tra scuola e *stakeholder*.

Si tratta, allora, di coordinare la comunicazione nel suo impianto generale, diventando registi di ruoli, competenze, attori, contenuti e culture diverse. Non c'è bisogno, necessariamente, di un esperto di comunicazione, ma di una intelligenza programmatrice che attraverso il piano di comunicazione governi e coordini i messaggi dell'organizzazione.

## La struttura del Piano di comunicazione

L'obiettivo principale del piano di comunicazione è quello di gestire i messaggi per ottenere una interazione efficace tra emittente e ricevente attraverso procedure capaci di trasmettere un significato. Esso, quindi, si configura come una sequenza di azioni e comportamenti finalizzati al raggiungimento di un obiettivo comunicativo principale: costruire senso. Perché sia ben orchestrato, il Piano della comunicazione deve avere alcune caratteristiche:

l'informazione deve essere significativa e trasparente; deve fornire le informazioni essenziali, evitando l'eccessiva ridondanza; la sua redazione deve essere sistematica e prevedere azioni di monitoraggio e verifica dell'efficacia delle strategie, delle modalità e degli strumenti impiegati, nonché dei contenuti veicolati. Esso può contenere una pianificazione di massima per poi rimandare a piani/programmi di dettaglio specifici per particolari attività o obiettivi. Infine, bisogna tener presente che un Piano di comunicazione non può gestire le emergenze, non è in grado di controllare la comunicazione non programmabile, come il passaparola, e la comunicazione etero-prodotta, ad esempio le chat dei genitori e quelle personali.

L'elaborazione del Piano va affidata, preferibilmente, ad un referente che può essere affiancato anche da un gruppo o commissione e che deve necessariamente lavorare in collaborazione con le altre figure di sistema della scuola che presiedono processi strategici (funzioni strumentali, direttore amministrativo, segreteria, referente del sito web e del registro elettronico, ecc.). La sua stesura si articola in due macro-fasi e in sette step, di seguito sintetizzati.

#### Macrofase strategica

1. Analisi dello scenario;
2. Individuazione degli obiettivi di comunicazione;
3. Individuazione dei pubblici di riferimento;
4. Scelte strategiche.

#### Microfase operativa

5. Le scelte di contenuto;
6. L'individuazione delle azioni, dei mezzi, degli strumenti di comunicazione;
7. La misurazione dei risultati.

Rispetto all'analisi dello scenario, è necessario tener conto di tre diversi tipi di contesto: il contesto generale di riferimento in cui opera la scuola (territoriale, demografico, socio-economico, ecc.); il contesto di settore che riguarda le caratteristiche dell'istituto e degli *stakeholder*, le regole dell'organizzazione, le competenze interne ed esterne, le collaborazioni e i progetti in corso o realizzati, ecc.; il contesto organizzativo, che, invece, rimanda alle caratteristiche distintive dell'istituzione scolastica: la *mission* e la *vision*, le modalità organizzative interne, l'analisi della comunicazione in essere.

A partire dall'obiettivo / problema dell'organizzazione e dalle caratteristiche dei contesti analizzati, si definiscono gli obiettivi di comunicazione, che possono mirare, ad esempio, a promuovere una specifica attività (progetto, iniziativa, un nuovo servizio, ecc.), a risolvere un problema, a raggiungere un determinato scopo generale (promuovere le iscrizioni), a migliorare i servizi (questionari di *customer satisfaction*).

Una volta individuati gli obiettivi di comunicazione, è necessario collegarli ai destinatari della comunicazione.

L'individuazione dei destinatari deve essere fatta a partire dal principio di segmentazione, ovvero della definizione di gruppi di destinatari connotati da caratteristiche distintive: ad esempio, le famiglie di un plesso o di un ordine di scuola, i rappresentanti dei genitori, gli studenti di una determinata fascia di età, gli enti del terzo settore del territorio di riferimento, la popolazione locale, ecc. Infatti, la definizione della strategia o delle diverse strategie di comunicazione cambia a seconda del pubblico di riferimento, del tipo di relazione, dello stile e delle modalità comunicative scelte, come schematizzato di seguito.

	<b>Strategia</b>
Pubblico	indifferenziata, differenziata, concentrata
Relazione	propaganda, persuasione, agevolazione
Modalità di comunicazione	diretto/indiretta, vasta scala/piccola scala
Stile comunicativo	educativo, informativo, intrattenimento/divertimento, composizione delle precedenti categorie

Relativamente ai contenuti da veicolare e allo stile comunicativo da assumere, bisogna sempre avere ben chiari i valori e/o le informazioni che si intende diffondere nella costruzione dei messaggi e far sì che essi siano elaborati in modo coerente rispetto agli obiettivi, ai pubblici e alle strategie. Anche in questo caso, essi possono avere una forma prettamente istituzionale o andare a far leva maggiormente sulla sfera emotiva, possono utilizzare canali e linguaggi differenti (verbali, non verbali, prossemici, architettonici ecc.). È necessario, però, che siano sempre chiari, espliciti e veritieri, ma anche aggiornati, esaustivi, pertinenti ed efficaci nel raggiungere l'obiettivo prefissato.

Solo dopo aver determinato le variabili precedenti, è possibile arrivare a scegliere le azioni di comunicazione e gli strumenti da utilizzare che, naturalmente, devono essere funzionali ed adeguati al pubblico, alla strategia e al contenuto da veicolare. Le azioni sono potenzialmente infinite, facciamo solo qualche esempio:

- azioni a contatto diretto (ad esempio sportello);
- azioni a contatto mediato (organi di informazione);
- eventi;
- prodotti editoriali (*newsletter*, manifesti, opuscoli, volantini, *brochure*, cartelloni, ecc.);
- prodotti audiovisivi;
- rete internet (sito web, pagine ufficiali sui social, canale telegram dedicato, ecc.).

Per ciascuna azione bisognerà, in un momento successivo, pianificare i tempi, gli attori e i costi.

La parte finale del Piano di comunicazione è dedicata alla valutazione, che deve riguardare la coerenza metodologica interna del piano, l'efficacia della



comunicazione prodotta, il raggiungimento degli obiettivi di comunicazione previsti. Si tratta naturalmente di un'attività importante ma complessa, che per essere realizzata correttamente, deve basarsi su strumenti di valutazione adeguati e congruenti con gli obiettivi della valutazione stessa. Ad esempio, si possono utilizzare i dati statistici rispetto all'accesso degli utenti ad un determinato messaggio (numero di visualizzazioni della pagina, numero di condivisioni, numero di comunicazioni scritte consegnate, ecc.), questo strumento è immediato ed economico, ma poco conoscitivo rispetto agli effetti della comunicazione. Si può pensare di condurre un'indagine sociologica con *focus group* o questionari di gradimento generali: in questo caso, lo strumento è meno immediato ed economico ma molto conoscitivo; oppure possono essere consultati degli esperti, intesi come testimoni professionali particolari, che sono esperti non per il loro sapere ma per il loro ruolo, il che potrebbe determinare un *feedback* molto approfondito rispetto all'efficacia delle azioni di comunicazione.

### **Comunicare il processo di autovalutazione e miglioramento**

Tra i processi strategici che la scuola deve comunicare sia internamente che esternamente un posto di rilievo è occupato dal processo di autovalutazione e miglioramento, rispetto al quale non basta informare, ma è necessario creare quel coinvolgimento e quella partecipazione attiva di tutti gli attori della comunità scolastica che devono vivere e agire il processo stesso. Infatti, frequentemente i membri dei Nuclei Interni di Valutazione lamentano la difficoltà di comunicare e di condividere con i docenti, con gli studenti e con le famiglie le varie fasi del processo, gli esiti dell'autovalutazione, l'importanza del processo di miglioramento e le azioni messe in campo. Ciò naturalmente diventa un forte ostacolo alla piena realizzazione del processo e al miglioramento dell'istituzione scolastica *tout court*. D'altra parte, spesso una errata elaborazione sul piano comunicativo degli strumenti strategici, quali il Rapporto di Autovalutazione, il Piano di Miglioramento, il Piano Triennale dell'Offerta Formativa può determinare veri e propri errori di comunicazione con conseguenze anche gravi, che talvolta sono arrivati addirittura ad occupare le prime pagine dei quotidiani<sup>5</sup>. Si tratta, infatti, di documenti che

<sup>5</sup> Corlazzoli A., Roma, la preside: "Scuola senza stranieri e disabili favorisce l'apprendimento". Fedeli: "Frase gravi e classiste" in *Il Fatto Quotidiano*, 9 febbraio, 2018, [t.ly/wtdh](https://www.ty/wtdh) (ultimo accesso dicembre 2021). "Le famiglie che scelgono il liceo – si legge nel RAV – sono di estrazione medio-alta borghese, per lo più residenti in centro, ma anche provenienti da quartieri diversi, richiamati dalla fama del liceo. Tutti, tranne un paio, sono di nazionalità italiana e nessuno è diversamente abile. Tutto ciò favorisce il processo di apprendimento". Parole che hanno fatto infuriare i vertici di viale Trastevere. Dopo l'articolo, apparso sulle pagine di *La Repubblica*, la ministra ha deciso di prendere provvedimenti nei confronti della scuola. Il ministero ha chiesto all'Invalsi, l'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione, di fare immediatamente un attento monitoraggio dei rapporti di autovalutazione con riferimento a questo tipo di episodi. "Alcune frasi – precisa Valeria Fedeli – appaiono particolarmente gravi, persino classiste. Non sono assolutamente tollerabili e prenderemo provvedimenti specifici a seguito dei dovuti approfondimenti. Il RAV rientra peraltro fra gli strumenti di valutazione delle scuole e dei dirigenti scolastici. Terremo conto anche di questi elementi".

nascono per essere pubblicati e diffusi tra tutti gli *stakeholder* delle istituzioni scolastiche, ma che spesso sono elaborati senza tener conto dei destinatari, con un linguaggio troppo tecnico, poco chiaro e poco efficace, che può facilmente dare adito a fraintendimenti.

Per questo motivo diventa quanto mai opportuno pianificare la comunicazione del processo di autovalutazione e miglioramento mediante un Piano di comunicazione dedicato che si prefigga, in linea generale, di superare l'autoreferenzialità della scuola nella realizzazione dell'autovalutazione, migliorare la conoscenza di sé all'interno e l'immagine dell'istituzione all'esterno, aumentare la partecipazione attiva e il coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo e nella vita della scuola, favorire la realizzazione delle azioni di miglioramento.

Questi obiettivi generali vanno poi resi operativi attraverso obiettivi specifici collegati ai singoli *stakeholder* e calati naturalmente nelle singole realtà scolastiche.

Riportiamo di seguito solo alcuni esempi.

<b>Stakeholder</b>	<b>Obiettivi prioritari</b>
Personale interno	Stimolare il senso di appartenenza e l'assunzione di responsabilità diffuse; Coinvolgere nel processo di autovalutazione; Favorire la realizzazione delle azioni di miglioramento.
Collaboratori esterni (esperti, educatori, psicologo, ecc.)	Favorire la condivisione di obiettivi e la collaborazione.
Alunni	Migliorare il grado di partecipazione alla vita scolastica stimolando la condivisione dei valori formativi su cui si basa e degli obiettivi generali cui la scuola mira.
Famiglie	Collaborare attivamente al percorso di Autovalutazione e Miglioramento assumendo ruoli improntati al dialogo ed alla corresponsabilità educativa.
Altre agenzie educative	Condividere finalità e strategie formative ed instaurare rapporti di collaborazione finalizzati all'integrazione tra i percorsi di apprendimento formali e non formali per garantire il successo formativo di alunni e studenti.
Amministrazione locale e centrale	Favorire l'assunzione di scelte di politica scolastica funzionali ad innalzare la qualità del servizio di istruzione.

Come per il Piano di Comunicazione generale, anche nel Piano di comunicazione dedicato al processo di autovalutazione e miglioramento andranno definiti i pubblici di riferimento, le strategie comunicative adeguate ai destinatari, le modalità e gli strumenti di comunicazione, le azioni, i tempi, gli attori e le forme di valutazione.

Riportiamo in appendice alcuni esempi.

## APPENDICE

### 1. ESEMPIO DI PIANO DI COMUNICAZIONE - Schema sintetico di pianificazione delle azioni relative alla comunicazione esterna

OBIETTIVI/ CONTENUTI	EVENTI/STRUMENTI	ATTORI	ATTIVO	DA ATTIVARE
<b>Comunicare la <i>mission</i> dell'istituto</b>	<i>Open day</i>	DS, Collaboratrici, FFSS, docenti coinvolti	X	
	Sito web (PTOF)	FS PTOF, referente sito web	X	
<b>Comunicare l'organizzazione</b>	Sito web: <i>home page</i> – sezione genitori	Referente sito	X	
	Comunicazioni scritte	Staff / Segreteria	X	
	Registro elettronico: bacheca della scuola	Team digitale/ Staff FFSS	X	
<b>Comunicare l'offerta formativa</b>	Sito web	Referente sito, FFSS	X	
	<i>Open day</i> , Manifestazioni	DS, Collaboratrici, FFSS, docenti coinvolti	X	
	Assemblea con i genitori e/o rappresentanti di Classe	DS, STAFF		X
	<i>Depliant/ Manifesti</i>	DS, FS PTOF	X	
<b>Creare un rapporto di collaborazione tra scuola e famiglie</b>	Manifestazioni	DS, Staff, docenti coinvolti	X	
	Assemblee con i docenti	Coordinatori		X
	Incontri con le FFSS	FFSS		X
<b>Comunicare l'andamento didattico-disciplinare degli studenti</b>	Incontri antimeridiani	Docenti	X	
	Incontri pomeridiani con tutti i docenti	Docenti	X	
	Comunicazione telefonica	Coordinatore di classe/Segreteria	X	
	Comunicazione via mail (Piattaforma Argo)	Coordinatore di classe		X
<b>Ascoltare l'opinione dei genitori</b>	Sportello di ascolto	Staff		X
	Questionari	NIV	X	
	Casella di posta elettronica dedicata	Staff		X
<b>Migliorare la comunicazione tra Famiglie e DS / collaboratrici</b>	Sistema di prenotazione di colloqui individuali	DS/Staff		X
	Comunicazione via mail mediante Argo e/o spazio dedicato nel sito	DS/Staff		X
	Bacheca d'istituto (Argo)	DS/Staff		X

## 2. ESEMPIO DI PIANO DI COMUNICAZIONE - Schema sintetico di pianificazione delle azioni relative alla comunicazione interna.

OBIETTIVI/ CONTENUTI	EVENTI/STRUMENTI	ATTORI	GIA ATTIVO	DA ATTIVARE
<b>Migliorare la comunicazione tra sede centrale e plessi staccati</b>	Fax digitale	Segreteria		X
	Posta elettronica		X	
	Riorganizzazione delle linee telefoniche		X	
<b>Favorire un clima interno positivo</b>	Incontri informali tra docenti, personale ATA, Dirigente	DS, Staff, DSGA	X	
	Questionari di rilevazione della soddisfazione e del clima	Staff	X	
<b>Stimolare il cambiamento</b>	Incontri di formazione	DS		X
	Diffusione di buone pratiche mediante sito web, <i>mailing list</i> , piattaforma ARGO	DS, referente sito e registro		X
<b>Sostenere la cultura del servizio</b>	Incontri tra docenti di ordini diversi	DS, Staff	X	
	Interviste e focus group			X
	Lavori di gruppo		X	
<b>Sviluppare forme di comunicazione interna interattiva per mezzo delle tecnologie</b>	Mailing list	DS, Segreteria	X	
	Bachecca docenti piattaforma ARGO	FFSS, Segreteria, Docenti	X	
<b>Promuovere lo scambio di materiale didattico</b>	Sito web, Piattaforma Argo	DS, Staff, Referente sito web	X	
<b>Implementare la documentazione delle esperienze didattiche</b>	Collegi, riunioni per gruppi e ambiti, raccolta di materiale	DS, Staff, Docenti	X	
<b>Favorire la disseminazione di nuove pratiche</b>	Collegi, riunioni per gruppi e ambiti, raccolta di materiale	DS, Staff, Docenti	X	

### 3. ESEMPIO DI PIANIFICAZIONE DI UNA SPECIFICA AZIONE DI COMUNICAZIONE<sup>6</sup>

PRESENTAZIONE DELLA SINGOLA INIZIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione della scuola o di un gruppo di classi alla giornata internazionale della sicurezza in rete;</li> <li>• Presentazione di attività / prodotti realizzate dagli studenti.</li> </ul>
TITOLO DELL'INIZIATIVA	<i>Safer internet day</i>
OBIETTIVI CHE SI INTENDONO RAGGIUNGERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educare e sensibilizzare i giovani a navigare in Rete in modo sicuro e consapevole acquisendo competenze per diventare cittadini e utenti digitali consapevoli;</li> <li>• Contrastare fenomeni di cyberbullismo.</li> </ul>
CONTENUTO DELLA COMUNICAZIONE CHE SI PROPONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione delle attività realizzate dagli studenti sul tema della sicurezza in rete anche in collaborazione con altre associazioni o enti, presenti sul territorio;</li> <li>• Come difendersi dai pericoli della rete.</li> </ul>
DESTINATARI DEI MESSAGGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenti, genitori, insegnanti, operatori sociali.</li> </ul>
MODALITÀ DI COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagna pubblicitaria dell'evento attraverso il sito web / social;</li> <li>• Locandine;</li> <li>• Organizzazione di un Convegno a cui partecipano esperti del settore, testimoni, ecc.</li> </ul>
PERIODO DI REALIZZAZIONE	Febbraio
AZIONI DI MONITORAGGIO	N° partecipanti all'evento, N° contatti sito web / social, questionario diretto agli studenti.
COLLABORAZIONI CON ALTRI ENTI	Polizia di Stato, <i>Save the Children</i> , Telefono azzurro, ecc.

<sup>6</sup> Liberamente adattato dal Piano di Comunicazione del Ministero dell'Istruzione anno 2018, [t.ily/Fxmi](https://www.t.ily/Fxmi) (ultimo accesso dicembre 2021).

#### 4. ESEMPIO DI PIANO DI COMUNICAZIONE DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO<sup>7</sup>

Fase AV - tempi	Attività - contenuto	Destinatari	Modalità di comunicazione	Strumenti	Verifica
Avvio attività processo di AV Mesi...	Decisione di avviare l'Autovalutazione Pianificazione del processo di AV	Personale docente	Collegi Docenti di settembre e di ottobre Consiglio di Istituto Mese di... Bacheca del RE	Proiezione / pubblicazione slide di sintesi	Verbali del Collegio docenti del ... e n. del ... Verbale Consiglio di Istituto Verbali Consigli di classe Contatore di visite/accessi sito area RAV Strumento di conferma di apertura e consultazione del documento Verifica a campione con un questionario in cui si sonda se i destinatari hanno letto i vari documenti
		Genitori, studenti	Riunione elezioni Rappresentanti di classe Consigli di classe Bacheca del RE	Proiezione / pubblicazione slide di sintesi	
		Collaboratori scolastici e personale ATA	Riunioni con DSGA Consiglio di Istituto Mese... Bacheca del RE	Proiezione / pubblicazione slide di sintesi	
		Altri soggetti esterni	Invio mail ai soggetti con cui l'Istituto ha rapporti di collaborazione	Testo mail e allegati	
...	...	...	...	...	...
Comunicazione esiti RAV  Comunicazione e avvio PdM	Predisposizione PdM: passaggio strutturato dal RAV all'individuazione delle azioni di Miglioramento Individuazione azioni di miglioramento	Personale docente	Collegio docenti del ... Area del sito Istituto Bacheca del RE	Proiezione / pubblicazione slide di sintesi <i>Focus group</i>	Verbali del Collegio docenti del ... e n. del ... Verbale Consiglio di Istituto Verbali Consigli di classe Contatore di visite/accessi sito area RAV Strumento di conferma di apertura e consultazione del documento Verifica a campione con un questionario in cui si sonda se i destinatari hanno letto i vari documenti
		Genitori, studenti	Consigli di classe Area del sito Istituto Bacheca del RE	Proiezione / pubblicazione slide di sintesi <i>Focus group</i>	
		Collaboratori scolastici e personale ATA	Riunioni con DSGA Consiglio di Istituto Mese ...	Proiezione / pubblicazione slide di sintesi	
		Altri soggetti esterni	Invio mail ai soggetti con cui l'Istituto ha rapporti di collaborazione	Testo mail e allegati	

<sup>7</sup> Liberamente adattato dal Piano di comunicazione progetto CAF IIS "Luciano Bianciardi" di Grosseto, [polobianciardigrosseto.edu.it](http://polobianciardigrosseto.edu.it) (ultimo accesso dicembre 2021)