



Strategie per il benessere organizzativo

Comunicazione
a cura di: Ardizzone, Marini

Organizzato da

TERRE DI MEZZO
EDITORE



 **OFFICINE SCUOLA**
FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Partiamo dal «malessere», visto...

Tra i **rischi psicosociali** in un luogo di lavoro, oramai ampliandosi il concetto andando oltre l'individuo, abbracciando aspetti legati al contesto organizzativo e del contesto sociale fino ad arrivare a considerare **la «salute» dell'intera comunità**, gli esperti di psicologia del lavoro individuano **la cultura organizzativa, le relazioni interpersonali, la qualità della leadership**



Partiamo dal «malessere», visto...

In una **organizzazione** in cui la **comunicazione è povera**, **basso è il livello di supporto nella soluzione di problemi e nello sviluppo personale**, e in cui ci sono **scarsa chiarezza o condivisione degli obiettivi**, e uno scarso investimento del management sui temi della sicurezza e della salute, **il livello di rischio psicosociale**, che vanno nella direzione opposta ad un benessere organizzativo, **è alto**



Partiamo dal «malessere», visto...

E il **livello di rischio psicosociale è alto** nel caso di un sistema di relazioni in cui è diffuso **l'isolamento sociale e psicologico**, **le relazioni sono scadenti**, a partire da chi assume ruoli apicali, **il conflitto è la cifra comunicativa**.



Partiamo dal «malessere», visto...

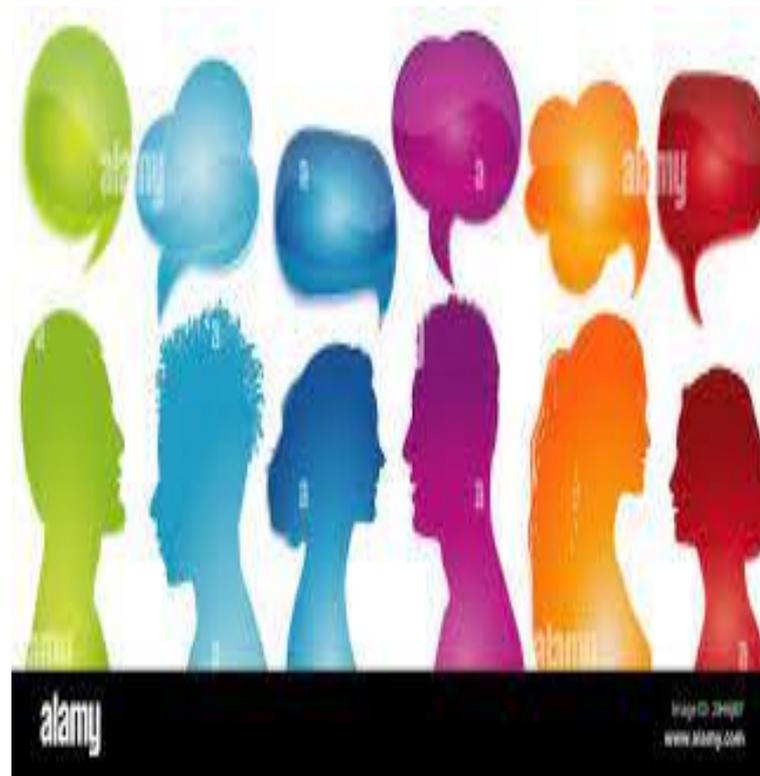
E dove **la leadership è qualitativamente povera**, o laddove sia **passiva o inadeguata o coercitiva e punitiva**.

Nel «**malessere organizzativo**» c'è per lo più una disfunzionalità comunicativa a vario livello, che non determina da parte dei componenti il «sentirsi parte» di una organizzazione, di una comunità e dove ogni cambiamento non solo non è condiviso ma vissuto in modo ostile.



Comunità - comunicazione

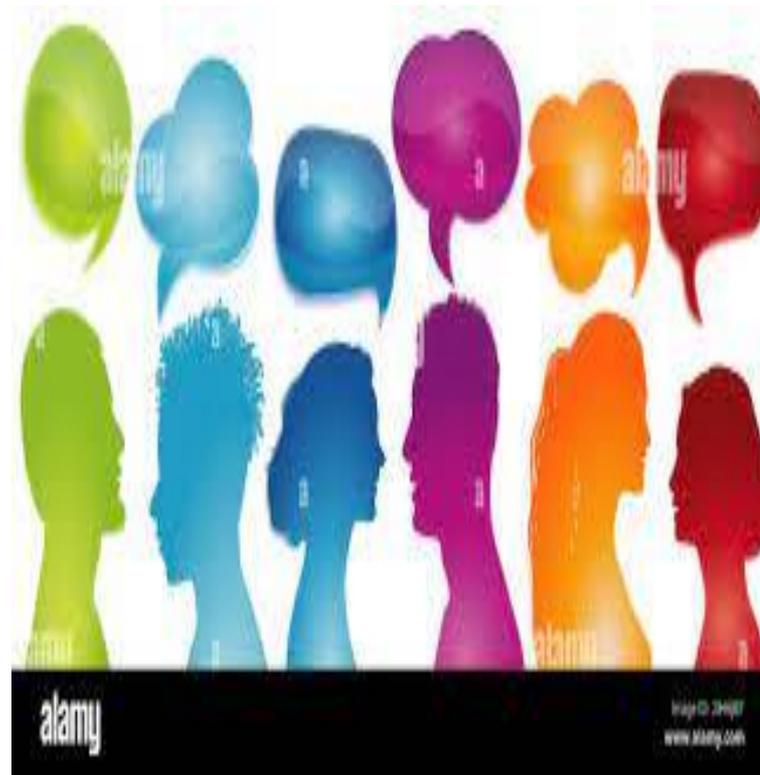
Comunicazione e **Comunità** hanno la stessa radice etimologica, il «**Cum**» latino, la magica sillaba dello stare insieme e della condivisione, da cui si sprigiona il potere di costituire vincoli solidali e di rispetto degli altri



Organizzazione e comunicazione

Per citare Watzlawick, Beavin, Jackson che nel 1967 presentarono i cinque fondamentali assiomi che sono diventati patrimonio di molte organizzazioni, in una organizzazione è **impossibile non comunicare.**

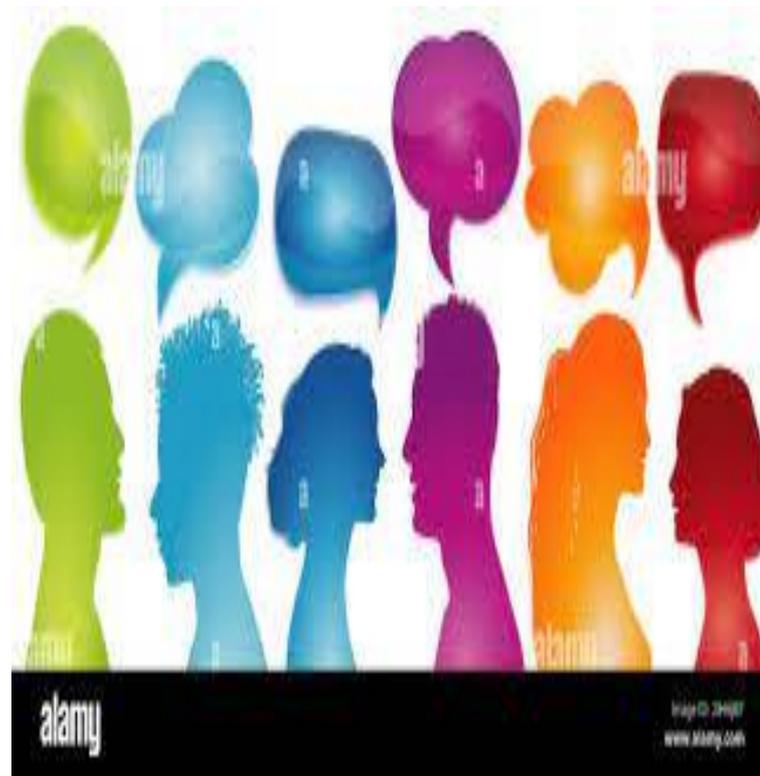
Si tratta di riflettere come rendere tale comunicazione efficace, visto che la comunicazione è un segmento strategico dell'organizzazione e del suo benessere.



Comunicazione organizzativa

La complessità della comunicazione organizzativa consta di:

- Comunicazione istituzionale (attività finalizzate a far emergere il «quid» dell'organizzazione e a rilevare i bisogni degli stakeholder);
- Identità e immagine (visione di un'organizzazione intern/estern-amente);
- Comunicazione interna



Comunicazione interna

La **comunicazione interna** può prevedere, come si sa, meri strumenti di comunicazione dall'alto verso il basso ma anche **flussi di comunicazione** che hanno origine in diversi contesti organizzativi e che trovano la possibilità di esprimersi ed interloquire a livello orizzontale e verticale, rafforzando il senso di appartenenza alla organizzazione.



Comunicazione interna

A parte le riunioni, i gruppi di lavoro, che ancora oggi rappresentano un importante scambio di informazioni, specie quando si deve giungere ad una decisione condivisa, come gli strumenti «faccia – a – faccia»

le circolari, i comunicati, gli ordini di servizio...si sono aggiunti nell'era telematica:

la posta elettronica, le piattaforme su cloud, le video conferenze...



Comunicazione interna efficace

La **comunicazione efficace** prevede:
chiarezza, ascolto, comprensione, accoglienza
ma anche espressione **di desideri, bisogni,**
sentimenti, emozioni nel rispetto dell'altro.

In una **prospettiva "ecologica"**, la
comunicazione all'interno della relazione
diviene la ricerca di **un equilibrio tra individuo e**
gruppo, tra bisogni individuali e obiettivi
generali.



Comunicazione interna efficace

L'efficacia della comunicazione interna è strettamente legata alla qualità dei messaggi diffusi. È importante non arrivare ad una sovraesposizione informativa; creerebbe solo un fastidioso senso di smarrimento e confusione. **Sono strategici un'efficace programmazione e coordinamento delle informazioni diffuse e dei canali da utilizzare.**



Comunicazione interna efficace

Per promuovere comunicazione efficace, occorre ricordare che **non esistono regole comunicative universalmente prefissate visto che entrano in gioco numerose variabili contingenti ed estemporanee** (Io, Interlocutore, Relazione, Obiettivo, Strumenti, Ambiente, etc.). Vanno conosciute e fatte proprie le tecniche comunicative.



Comunicazione interna efficace

Fondamentale **il ruolo del leader e la sua «cultura» di leadership di riferimento**, nell'esercizio della sua influenza non coercitiva verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, che passa da una buona organizzazione e un buon coordinamento, e che necessita una capacità di gestione costruttiva delle relazioni e dei conflitti



Comunicazione non efficace

Lo psicologo clinico **Thomas Gordon**, stretto collaboratore di Carl Rogers, uno dei maggiori esponenti della psicologia umanistica, e ne ha portato avanti il lavoro applicando **il suo approccio non direttivo alla comunicazione tra esseri umani** nei contesti più diversi: famiglia, scuola, aziende e organizzazioni.



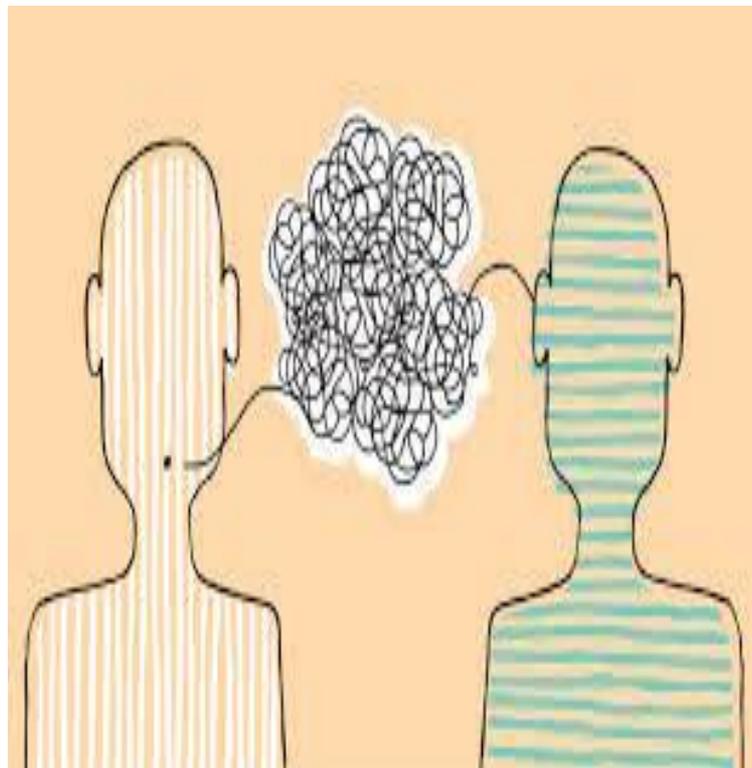
Comunicazione non efficace

Gordon ha individuato **12 forme di comunicazione inefficace**, perché di fatto ostacolano la comprensione autentica tra le persone e tendono a favorire atteggiamenti di chiusura e non ascolto, e possono contribuire a rafforzare le dinamiche conflittuali



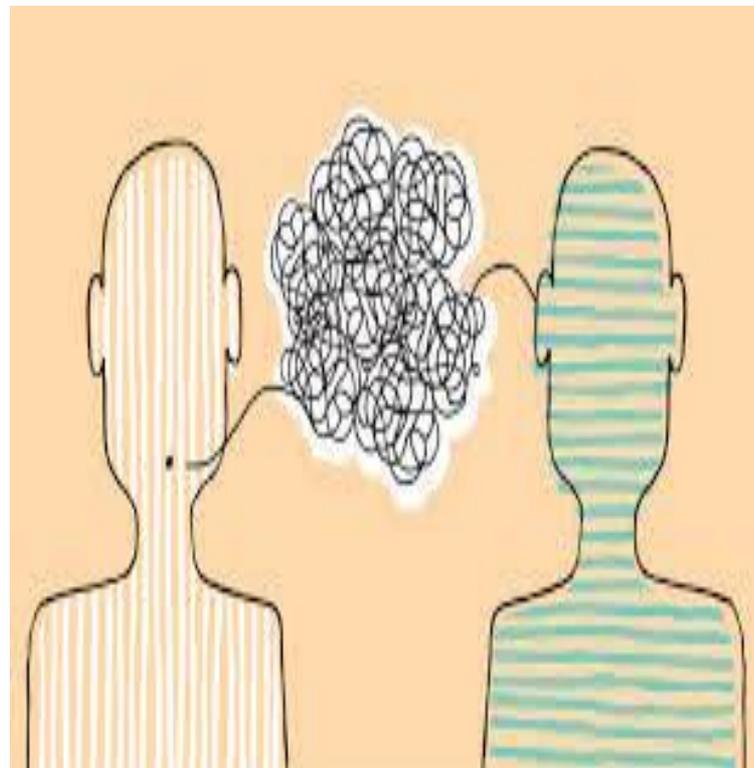
Comunicazione non efficace

1. Ordinare, esigere, dirigere: “ Riordina velocemente !”



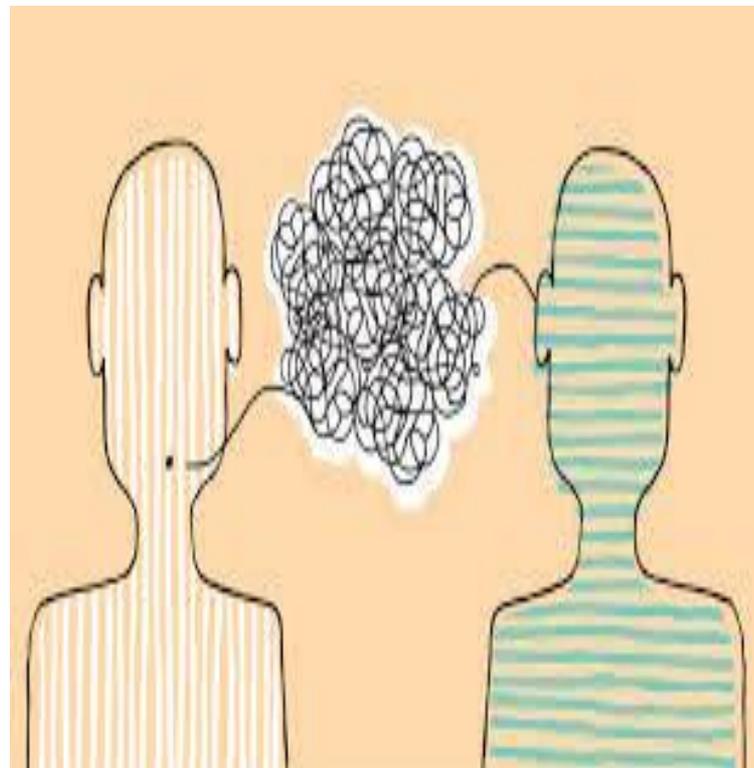
Comunicazione non efficace

2. Minacciare: “Se il lavoro non sarà pronto entro il termine stabilito andrai incontro a conseguenze gravissime”



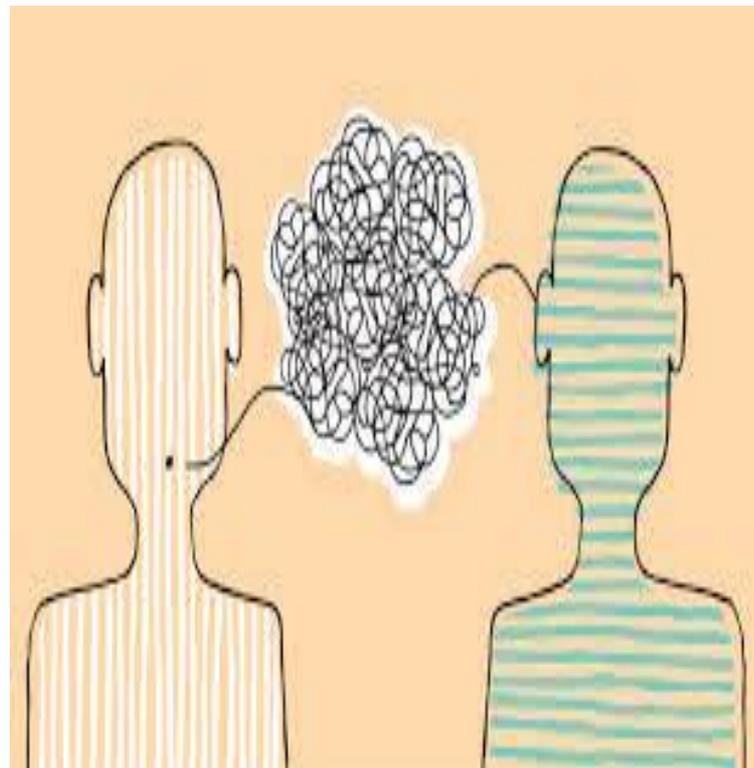
Comunicazione non efficace

3. Fare la predica, rimproverare: " Non dovresti lamentarti tu che sei così fortunato nella vita!"



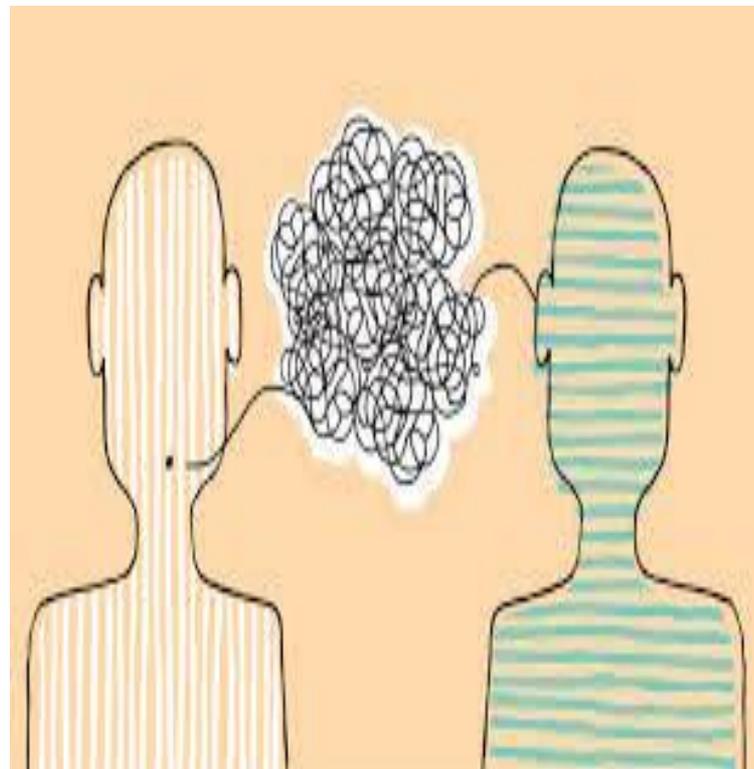
Comunicazione non efficace

4. Consigliare, suggerire soluzioni: “Potresti fare cosìIn questo modo sicuramente risolveresti molti dei tuoi problemi”.



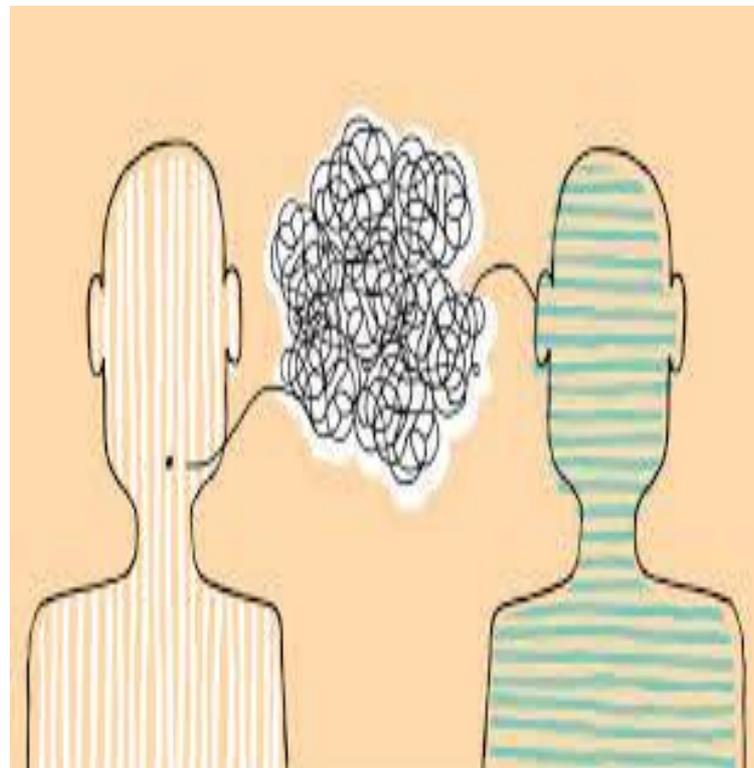
Comunicazione non efficace

5. Impartire insegnamenti, utilizzare argomentazioni a supporto delle proprie affermazioni: "Ti spiego:tutti gli studi in materia confermano che....."



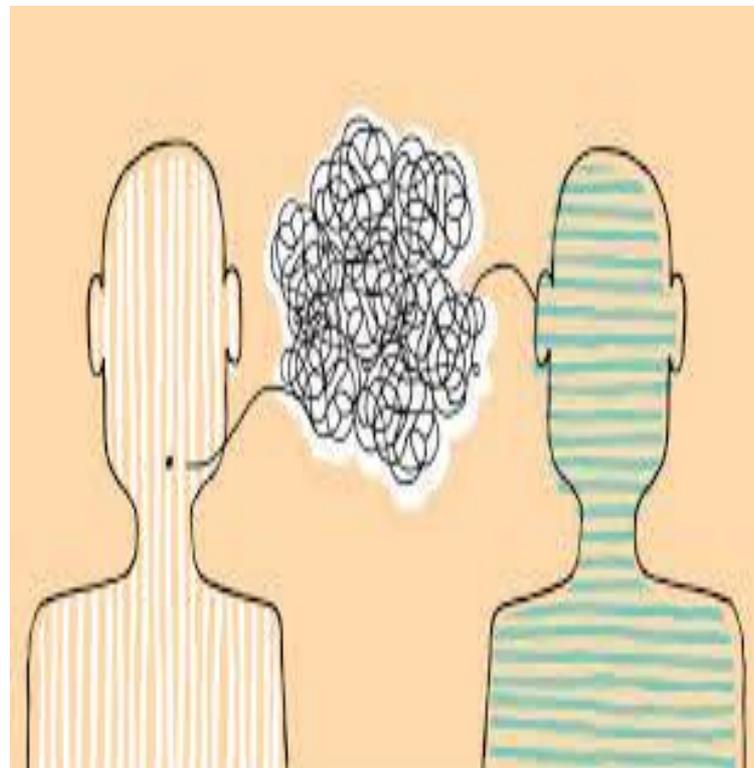
Comunicazione non efficace

6. Giudicare, criticare: "Sei un incapace!"



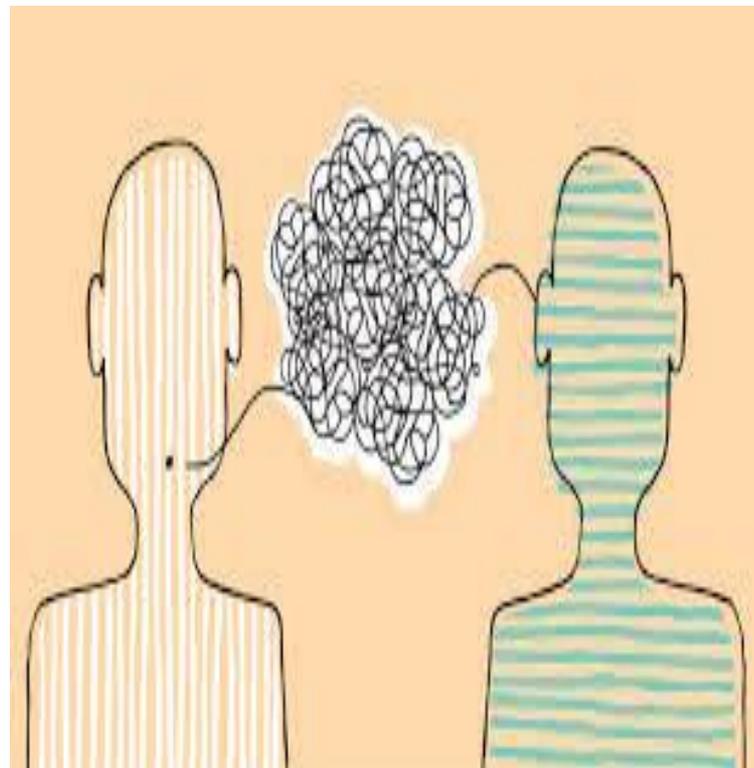
Comunicazione non efficace

7. Adulare, elogiare: “ Ma come una persona intelligente e capace come te non riesce a...



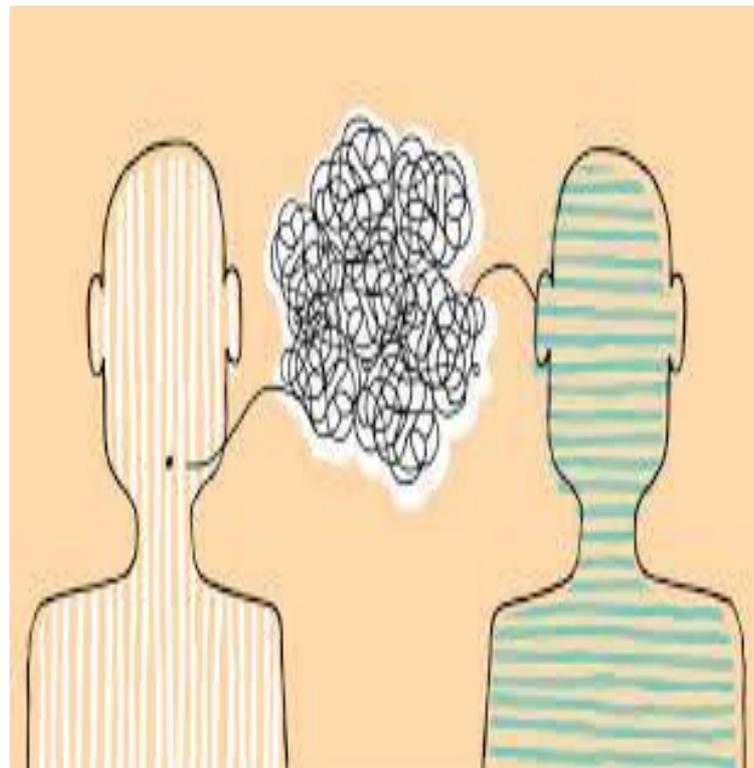
Comunicazione non efficace

8. Stereotipare, etichettare, ridicolizzare: “ Tu sei pazzo!” oppure “ Ti comporti come un ragazzo!”



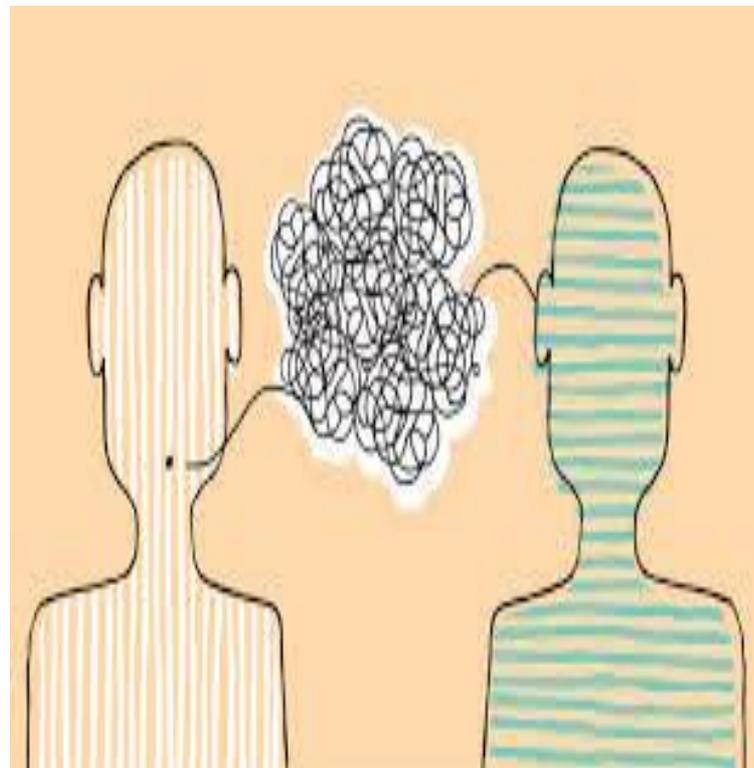
Comunicazione non efficace

9. Interpretare, diagnosticare: “Stai cercando solo l’occasione per cogliermi in fallo!”



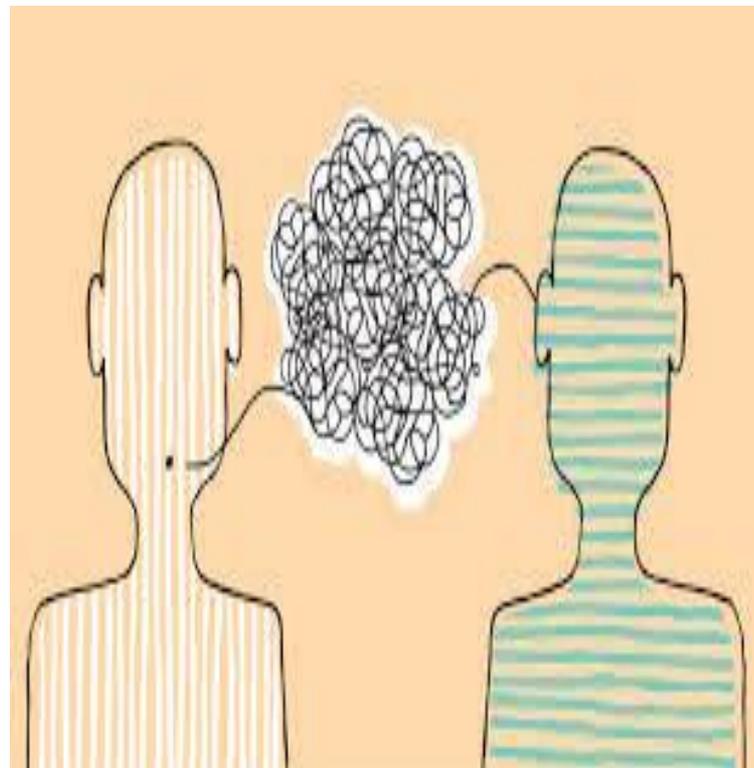
Comunicazione non efficace

10. Consolare, compatire “Poverina, mi dispiace molto!”



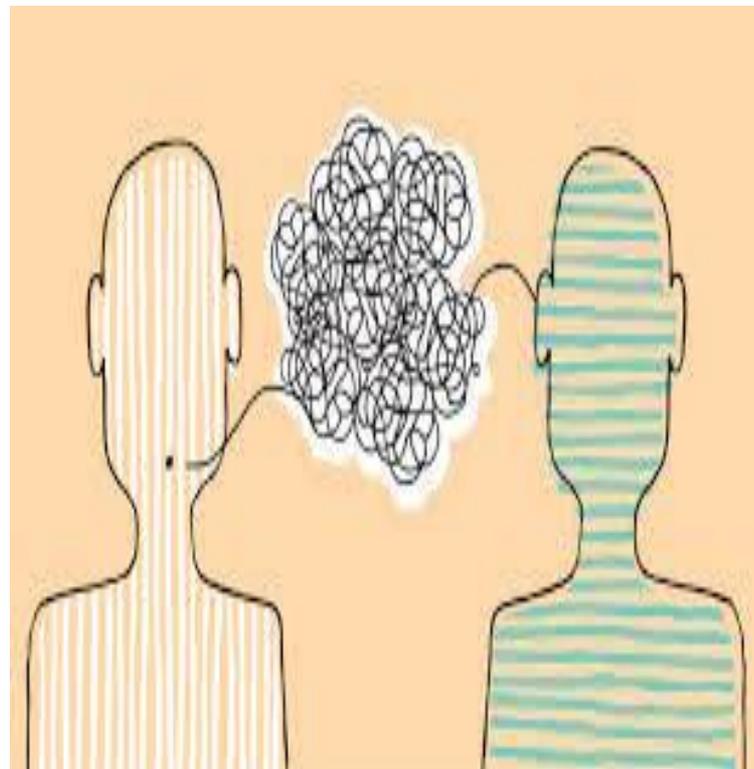
Comunicazione non efficace

11. Indagare, mettere in dubbio “ Perché hai agito così? Sei sicuro di ciò che fai?”



Comunicazione non efficace

12. Eludere, distrarre, “Scusa se ti interrompo ma sta entrando Giovanni a cui devo comunicare una cosa importante”.



Comunicazione efficace

La **comunicazione efficace**, nella **relazione interpersonale**, che ci ritroviamo a dover gestire nel «qui e ora» come dirigenti scolastici, si realizza attraverso la comprensione dei diversi punti di vista e l'individuazione di soluzioni condivise; ciò fa sì che le energie impiegate nel conflitto siano indirizzate in senso costruttivo e non provochino una escalation dell'aggressività



Comunicazione efficace

Alcuni strumenti della comunicazione efficace:

1. Messaggio in prima persona
2. Comunicazione quadrata
3. Ascolto attivo
4. Critica costruttiva
5. Sì, ma.....
6. E tu?



Messaggio in prima persona

Esso consente di esprimere il proprio disagio, l'esistenza di un problema nella relazione con l'altro, ed al tempo stesso di rafforzare la relazione nel tempo.

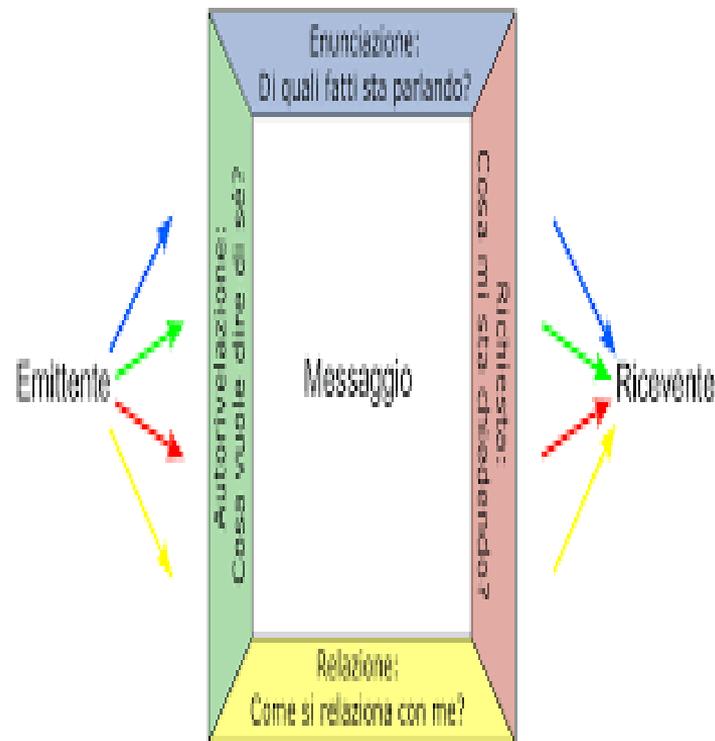
“Quando tu..... mi sento..... perché..... desidero / mi piacerebbe / vorrei / ho bisogno...”



Comunicazione quadrata

Una stessa comunicazione contiene allo stesso tempo quattro diversi messaggi. Ciò evidenzia la complessità della comunicazione e quanto essa possa essere soggetta a disturbi ed incomprensioni.

Si tratta di un quadrilatero con i quattro lati uguali a significare che i contenuti del messaggio, in una comunicazione equilibrata, devono avere lo stesso peso.



Ascolto attivo

L'**ascolto attivo** è un modo particolare di **rispecchiare ciò che l'altra persona ha espresso** sia per farle capire che la **stiamo ascoltando con partecipazione**, sia per dare modo a lei e a noi stessi di verificare se e quanto abbiamo compreso il suo messaggio. **È lo strumento di base nella mediazione dei conflitti**



Ascolto attivo

Le qualità per un efficace ascolto attivo sono:

- **Empatia** - Capacità di leggere le emozioni e percezioni dell'altro;
- **Riconoscimento positivo ed incondizionato** – attitudine mirata ad attribuire valore profondo all'umanità dell'altro.
- **Congruenza – Armonia**, in colui che ascolta, tra la sua modalità comunicativa e i suoi sentimenti interiori, i suoi scopi e valori.



Critica costruttiva

È possibile criticare senza distruggere, mantenere gli elementi “oscuri” della critica ed acquistare, contemporaneamente, possibilità in più circa la canalizzazione della stessa e il mantenimento di una buona relazione.



Si, ma.....

E' possibile utilizzare un'altra modalità comunicativa, apparentemente molto semplice, ma sotto la quale si cela un principio molto importante: **la possibilità di essere in disaccordo con quello che dice o fa un'altra persona può essere coniugata con la volontà di mantenere comunque aperto il dialogo con essa.**



E tu?

Sempre con l'intento di mantenere aperto un dialogo, in linea con la volontà di non imporre i propri punti di vista, col desiderio di “passare la palla” all'interlocutore, riconosciuto come persona valida e capace di dare il suo contributo, si consiglia di lanciare – al termine di una frase – un segnale di apertura.



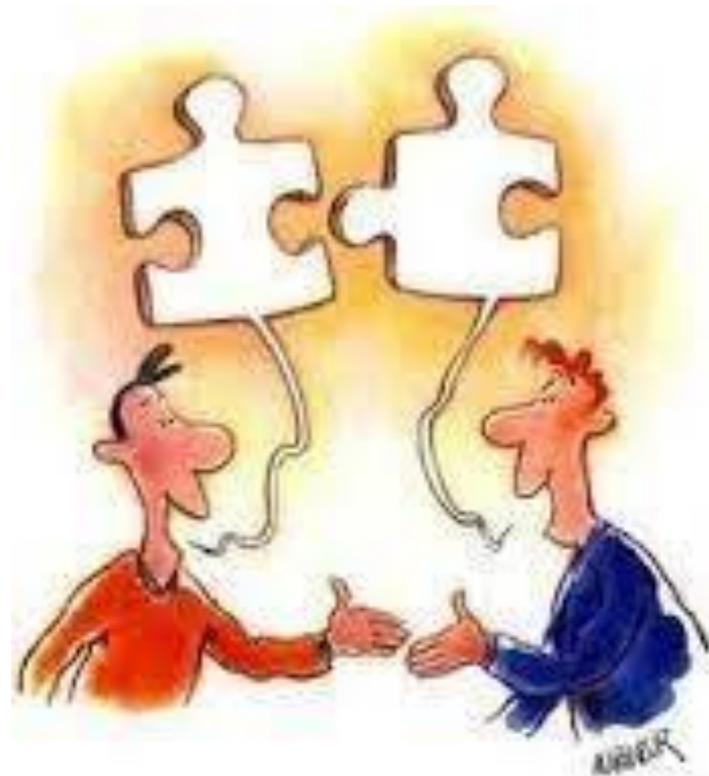
Dal negativo al positivo

Si tratta di un approccio che tende all'obiettivo, non di far finta che non esista la negatività, ma di **sottolineare maggiormente l'alternativa desiderata**, evitando che il negativo dilaghi e faccia naufragare la relazione interpersonale, o il clima del gruppo.



Comunicazione efficace: sintesi

È importante sottolineare **l'importanza della congruenza tra le nostre reali intenzioni e disposizioni interiori e i messaggi che comunichiamo**. Le tecniche sono veramente efficaci, soltanto **se veramente si vuole ascoltare l'altra persona, si desidera rispettarla** (al di là della cosa spiacevole che ci ha fatto o detto) e se si trova qualche elemento di apprezzamento in ciò che dice.



Essere Leader efficace

Leader efficaci: «**leader visionari**», secondo l'accezione di **Goleman**, che, grazie alle sue competenze, in primis l'empatia, grazie a cui riesce ad ispirare i suoi collaboratori, comprendendo come si sentono e i loro punti di vista, **può prevenire e gestire i conflitti nel contesto lavorativo**, facendo ricorso alle tecniche per una comunicazione interna efficace.



Leader efficace- Comunità Educante

A scuola il benessere organizzativo si gioca molto a livello di comunicazione, vista la complessità di una «organizzazione a legami deboli» quale la Scuola è, e vista la sua «mission» istituzionale, di una organizzazione in apprendimento per l'apprendimento, visto il suo essere «**Comunità Educante**», con il riverbero che una comunicazione efficace o non può avere nell'aula



Leader efficace- Comunità Educante

Numerose ricerche dimostrano che esiste **una correlazione significativa tra lavoro del DS e gli apprendimenti degli studenti.**

La variabile **“School leadership”** è seconda soltanto al fattore “classe” in merito ai fattori scolastici che incidono sugli apprendimenti degli allievi.

Non possono essere ignorate da un D.S. la correlazione tra gestione di una comunicazione efficace e clima comunità e cambiamento organizzato



Leader efficace- Comunità Educante

Per cui è opportuno conoscere e far conoscere al personale, attraverso apposita formazione, i **principali approcci teorico-pratici** inerenti **la gestione costruttiva dei conflitti e la mediazione**, comprendere le dinamiche di conflitto interpersonale e organizzativo



Leader efficace- Comunità Educante

Un leader efficace è in grado di gestire in modo i conflitti interni alla struttura scolastica: tra operatori, all'interno di équipes professionali (con i dipendenti), con i genitori e gli alunni



Leader efficace- Comunità Educante

Sa utilizzare strumenti pratici di comunicazione efficace e di facilitazione gestendo riunioni ed assemblee, grazie anche all'apporto delle TIC (videoconferenze in primis)



Leader efficace- Comunità Educante

Sa operare per migliorare le relazioni tra tutti coloro che operano all'interno della scuola, favorendo momenti non formali, ideando e progettando e realizzando centri di interesse tra il personale, lavorando sugli spazi che mettano in «condivisione» e favoriscano la comunicazione «faccia a faccia» e la definizione di interessi non formali.



Leader efficace- Comunità Educante

Favorisce la coesione ed il livello cooperativo nel gruppo di lavoro, anche grazie alle piattaforme – cloud, che stimolano lo scambio rendendolo più orientato allo scopo e più rispondente alla «netiquette»



Leader efficace- Comunità Educante

Facilita lo scambio di esperienze, strumenti e buone pratiche interne, grazie ai gruppi di lavoro, in presenza/a distanza, nell'ottica di «comunità di pratiche».



Leader efficace- Comunità Educante

Facilita lo scambio di esperienze, strumenti e buone pratiche tra colleghi che operano in contesti territoriali diversi, dando senso alle reti di ambito e di scopo.



Comunità Educante

Essendo la scuola una comunità educante di dialogo, di ricerca, di esperienza sociale, connotata da valori democratici e volta alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni, secondo la definizione che ne dà il CCNL



Comunità Educante

E appartenendo alla comunità educante il dirigente scolastico, il personale docente ed educativo, il DSGA e il personale amministrativo, tecnico e ausiliario, nonché le famiglie, gli alunni e gli studenti che partecipano alla comunità nell'ambito degli organi collegiali previsti, come sempre sancisce il CCNL



Comunità Educante

La **dimensione dell'esser «Comunità»** è connotata da **valori, comportamenti e pratiche, buone pratiche, coerenti e condivisi a livello delle varie componenti**, dal Dirigente Scolastico al personale docente e ATA, studentesse e studenti, genitori.



Comunità Educante

La condivisione di valori, comportamenti e buone pratiche organizzative e didattiche necessita la condivisione del Progetto Educativo; ciò si esplica a più dimensioni, formale (organi collegiali) e non formale (clima scuola).



Comunità Educante

Una condivisione sotto il profilo relazionale a più livelli (formali/non formali-comunicazione, comunicazione interna/esterna),



Comunità Educante

Possibili azioni necessarie per «costruire» la comunità, alla base di una leadership educativa efficace e di un benessere organizzativo, che si occupi e preoccupi di cementare una comunicazione efficace, con buona capacità di ascolto e una dimensione relazione funzionale e funzionante, e che sappia sviluppare, condividere e radicare una visione di una scuola focalizzata sull'apprendimento di tutte e di tutti



Comunità Educante

- Scambio di feedback per la prevenzione di conflitti futuri.
- Sostegno reciproco professionale con richiesta di aiuto
- Incarichi trasversali «informali» per migliorare il servizio.



Comunità Educante

- Scambio di buone pratiche per ambito disciplinare.
- Accordi per garantire il funzionamento dei consigli di classe: patti di consiglio
- Accoglienza nuovi docenti ad inizio a.s.



Comunità Educante

Si può parlare di comunità solo se si assume come cardine la responsabilità e la corresponsabilità, alla cui base c'è:

- **«il sentirsi parte»**, fattore di appartenenza, fondativo dell'essere comunità, il fare squadra, una squadra che condivide valori, comportamenti virtuosi e buone pratiche ed efficacemente comunica (interno/esterno)



Fare squadra

I pilastri del «**FARE SQUADRA**», in primis nei **processi di insegnamento/apprendimento**

- Dare e ricevere feed back
- La fiducia
- Cooperazione.
- Corresponsabilità.
- Essere punto di riferimento.
- L'ascolto
- Il miglioramento continuo.



Comunità educante in emergenza

Difficoltà maggiori, certo,
ma grazie agli «anticorpi» si può dare un
senso e un significato «nuovi» alla dimensione
comunicativa, (ri)collocando anche gli
strumenti tecnologici. Citando Weick e
Sutcliffe, **le organizzazioni in grado di
affrontare le crisi con successo sono quelle
che hanno consapevolezza degli eventi e dei
processi.**



Comunità educante in emergenza

Senza il senso profondo dell'essere comunità
la tecnologia potrebbe solo **«connettere»** ma
non tessere relazione e (ri)annodare legami



Limiti di sistema e nodi non risolti

Tra le tematiche approfondite nelle iniziative di formazione dei D.S. raramente troviamo la gestione costruttiva dei conflitti, la dimensione comunicativa-relazionale e le altre aree strategiche della leadership; molto le aree del management e per la gestione dell'emergenza, in tempi di pandemia poi...



Limiti di sistema e nodi non risolti

La non presenza di un MIDDLE MANAGEMENT fa essere il D.S. «solo» e sempre alla «ricerca spasmodici» di collaboratori e di docenti figure di sistema che per quanto profondano impegno non sempre formati sui temi del benessere organizzativo, funzionali alla condivisione, all'implementazione della visione (scuola inclusiva, innovativa, «adeguata» ai tempi)



Limiti di sistema e nodi non risolti

La mancanza di una coscienza di «classe professionale» tra i docenti: scarsa coesione e di solidarietà tra di loro, se non corporativa, non supportiva a livello professionale

La dimensione collegiale «ridotta» alle 40+40, centrata più sulla ritualizzazione che sulla effettiva co-progettazione (curricolo esplicito/implicito) e documentazione effettiva
Formazione: «obbligatoria» ma non del tutto



Limiti di sistema e nodi non risolti

La mancanza di risorse adeguate non «una tantum» ma strutturali per lavorare ad un «ripensamento» delle scuole in cui gli spazi per l'incontro professionale dei docenti e per le loro zone di confort (non confort zone) possano promuovere davvero un cambio di paradigma a livello «ecosistemico» delle comunità, facendole davvero essere «Comunità Educanti»



Verso una comunità umana e scolastica

Scuola come **comunità**

Differente da ogni altra
organizzazione

Fattore umano **nel quotidiano**



Immagine di Holger Hartmann in uso gratuito

Carta dei valori

«Questo documento intende contribuire alla costruzione collettiva di un **clima di lavoro sereno e positivo**, entro il quale ciascun attore possa trovare le condizioni per valorizzare la propria professionalità condividendo valori comuni e azioni coerenti. Vuole fungere da **facilitatore** nelle **relazioni** didattiche e umane all'interno della scuola, valorizzando ogni componente e richiamandosi ai valori costituzionali dell'essere e fare scuola oggi in modo inclusivo e accogliente.»



Carta dei valori

1. Centralità dello studente
2. Accoglienza
3. Collaborazione
4. Condivisione
5. Fiducia
6. Gentilezza
7. Professionalità
8. Responsabilità





Carta dei valori

1. Centralità dello studente
2. **Accoglienza**
3. **Collaborazione**
4. **Condivisione**
5. **Fiducia**
6. Gentilezza
7. Professionalità
8. **Responsabilità**

Spunti e criticità

1. Meglio costruirla **insieme**
2. Coinvolgere **Dsga e ATA**
3. Carta dei valori **studenti**
4. Carta dei valori **docenti**
5. Tradurla in impegni



Verso una comunità umana e scolastica: il gusto dell'**esserci**

Incontri residenziali

Camminate aperte
(anche ad altre componenti)

Momenti tematici
(inizio fine anno – Natale – pensione)

Visiting insieme

Spazi e ambienti per stare



due giorni formativa/conviviale
al Miri Piri, Travo (PC) –
ICS Copernico di Corsico (MI)



due giorni formativa/conviviale a Volterra –
IIS Roncalli di Poggibonsi (SI)



Verso una comunità umana e scolastica: il gusto dell'*esserci*

Incontri residenziali

Camminate aperte
(anche ad altre componenti)

Momenti topici
(inizio fine anno – Natale – pensione)

Visiting insieme

Spazi e ambienti per stare





Verso una comunità umana e scolastica: il gusto dell'**esserci**

- Incontri residenziali
- Camminate aperte
(anche ad altre componenti)
- Momenti tematici
(inizio fine anno – Natale – pensione)
- Visiting insieme
- Spazi e ambienti per stare





Verso una comunità umana e scolastica: il gusto dell'**esserci**



Incontri residenziali

Camminate aperte
(anche ad altre componenti)

Momenti topici
(inizio fine anno – Natale – pensione)

Visiting insieme

Spazi e ambienti per stare

Spunti e criticità

1. **Visiting** particolarmente adatto per **infanzia**
2. **Residenziale**: solo **docenti, tutti ordini** con mix scuola e natura – esperenziale **non decisionale**
3. Non dimenticarsi ATA
4. **Ciascuno ha un posto**

Sito scolastico, comunicazione e cura dei documenti

Sito non solo amministrativo

Comunicazione efficace,
comunicazione inclusiva

Comunicazione semplice, chiara,
comprensiva, leggibile. Da tutti

Documenti che girano





Sito scolastico, comunicazione e cura dei documenti

Sito non solo amministrativo

Comunicazione efficace,
comunicazione inclusiva

Comunicazione semplice, chiara,
comprensiva, leggibile. Da tutti

Documenti che girano





Sito scolastico, comunicazione e cura dei documenti

Sito non solo amministrativo

Comunicazione efficace,
comunicazione inclusiva

Comunicazione semplice, chiara,
comprensiva, leggibile. Da tutti

Documenti che girano

IC Merate

Scrivere per farsi capire

Numeri romani: I e non I°

È e non E'

Nome Cognome

e non Cognome Nome

10:20 e non 10.20

dirigente e non Dirigente

IC e non I.C.

Evitare o spiegare parole
tecniche

Titoli significativi (**tema: rema**)

NON giustificato, poco centrato

Chiaro e semplice

Fonti **a bastone** (Verdana, Arial, .)

Interlinea 120%

Spazio verticale tra paragrafi

Strutturare i testi

in **titoli** di livello gerarchico

: : . . spazio dopo, **NON** prima

() "" spazio fuori, **NON** dentro

Grassetto se necessario

No sottolineato

Corsivo per parole straniere (e
titoli)

Citazione fonti

No immagini coperte

da **diritto autore**

Usare gli **stili**

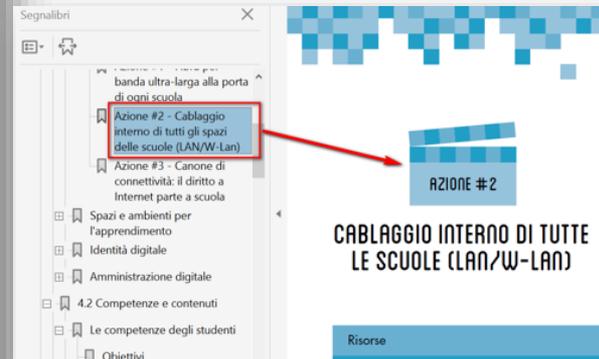
per strutturare e
rendere uniforme il testo



Alberto Ardizzone

Chiarezza del linguaggio

- **Lessico e sintassi semplici**
- Evitare tecnicismi
- Poche sigle
- Superamento del *burocratese* (Considerato....)
- Eventuale **glossario** (tipo Le parole della scuola) di termini specifici
- **Cura dei titoli** dei vari capitoli





Sito scolastico, comunicazione e cura dei documenti

Sito non solo amministrativo

Comunicazione efficace,
comunicazione inclusiva

Comunicazione semplice, chiara,
comprensiva, leggibile. Da tutti

Documenti che girano





Sito scolastico, comunicazione e cura dei documenti

Sito non solo amministrativo

Comunicazione efficace,
comunicazione inclusiva

Comunicazione semplice, chiara,
comprensiva, leggibile. Da tutti

Documenti che girano

Spunti e criticità

1. **Sito didattico e informativo**, pensato per **chi è a scuola**
2. **Riuso documenti e attività**
3. Scrittura collaborativa documenti
4. Format comunicativo uniforme
5. Siti. blog, padlet, social? ...
6. Formare **figure specifiche**

*non*solo Settimana della gentilezza

Per valorizzare le **relazioni positive** all'interno della scuola

Coinvolge **tutto** l'istituto: la **classe** (docenti e studenti), l'**organizzazione** (dirigenza, segreteria, «figure di sistema»), le **componenti** (**docenti**, **studenti**, personale **ATA**, **genitori**) e si sviluppa in **attività** di classe, **incontri** (anche serali), **segni**, **gesti**.

Una settimana come momento comune, ma si sviluppa **nel tempo**





non solo Settimana della gentilezza

Rete informale di oltre 100 scuole

Focus su scuola comunità dove ognuno ha
e porta valore

Un sito e un gruppo Facebook

www.settimanadellagentilezza.it

Rassegna *Sguardi umani e gentili a scuola*

Occasione per ripensare ad ambienti,
organizzazione incontri, cartellonistica,
arredi

Quarto incontro: Silvia Vecchini



Aperte le iscrizioni all'incontro con Silvia Vecchini di
mercoledì 20 aprile alle 21.

<https://tinyurl.com/sguardigentili-20apr22>.

L'incontro è aperto e libero a tutti fino al raggiungimento
dei 150 partecipanti.

Terzo incontro: Davide Cerullo



Aperte le iscrizioni all'incontro con Davide Cerullo di
giovedì 31 marzo alle 21.

<https://tinyurl.com/sguardigentili-31mar22>.

L'incontro è aperto e libero a tutti fino al raggiungimento
dei 150 partecipanti.



non solo Settimana della gentilezza

Rete informale di oltre 100 scuole

Focus su scuola comunità dove ognuno ha e porta valore

Un sito e un gruppo Facebook

www.settimanadellagentilezza.it

Rassegna *Sguardi umani e gentili a scuola*

Occasione per ripensare ad **ambienti**,
organizzazione incontri, **cartellonistica**,
arredi



Alberto Ardizzone



parole @stili

Il Manifesto della comunicazione non ostile

- 1. Virtuale è reale**
La rete è un luogo di incontro e di incontro con il mondo reale. Non è un luogo dove si può nascondersi. Il virtuale è reale e il reale è virtuale.
- 2. Sì è ciò che si comunica**
Sì è ciò che si comunica. Sì è ciò che si comunica. Sì è ciò che si comunica.
- 3. Le parole danno forma al pensiero**
Le parole danno forma al pensiero. Le parole danno forma al pensiero.
- 4. Prima di parlare bisogna ascoltare**
Prima di parlare bisogna ascoltare. Prima di parlare bisogna ascoltare.
- 5. Le parole sono un ponte**
Le parole sono un ponte. Le parole sono un ponte.
- 6. Le parole hanno conseguenze**
Le parole hanno conseguenze. Le parole hanno conseguenze.
- 7. Condividere è una responsabilità**
Condividere è una responsabilità. Condividere è una responsabilità.
- 8. Le idee si possono discutere**
Le idee si possono discutere. Le idee si possono discutere.
- 9. Gli insulti non sono argomenti**
Gli insulti non sono argomenti. Gli insulti non sono argomenti.
- 10. Anche il silenzio comunica**
Anche il silenzio comunica. Anche il silenzio comunica.

MANIFESTO DEI DIRITTI NATURALI DEI BAMBINI E DELLE BAMBINE

di Gianfranco Zavalloni

- 1. IL DIRITTO ALL'OZIO**
di vivere momenti di tempo non programmati dagli adulti
- 2. IL DIRITTO A SPORCARSI**
a giocare con la sabbia, la terra, l'erba, le foglie, i sassi, i rami
- 3. IL DIRITTO AGLI ODORI**
a percepire i grandi odori: gli animali (profumi) offerti dal natura
- 4. IL DIRITTO AL DIALOGO**
ad ascoltare e poter prendere la parola, intervenire e dialogare
- 5. IL DIRITTO ALL'USO DELLE MANI**
a piantare chiodi, segare e riparare legni, scartolare, incidere, plasmare la creta, legare corde, accendere un fazzo
- 6. IL DIRITTO A UN BUON INIZIO**
a mangiare ciò che si fa dalla nascita, bere acqua pulita e respirare aria pura
- 7. IL DIRITTO ALLA STRADA**
a giocare in libertà liberamente, a camminare per le strade
- 8. IL DIRITTO AL SELVAGGIO**
a costruire un rifugio-gioco nei boschetti, ad avere cavalletti e colori, a disegnare, a scrivere, a leggere, a giocare con i compagni
- 9. IL DIRITTO AL SILENZIO**
ad ascoltare i suoni del vento, il canto degli uccelli, il gorgoglio dell'acqua
- 10. IL DIRITTO ALLE SFUMATURE**
di vedere il colore del sole e il suo tramonto, di ammirare, nella notte, la luna e le stelle

Il Manifesto del diritto all'ascolto

a partire dai bambini e dai ragazzi

- 1** Il diritto all'ascolto comprende il diritto ad ascoltare e il diritto a essere ascoltati
- 2** Ascoltare e udire non sono la stessa cosa; ascoltare significa mettersi in relazione con gli altri
- 3** L'ascolto è un diritto di tutti e deve essere garantito anche alle persone con difficoltà o disabilità
- 4** La capacità di ascoltare è una competenza per la vita (dai 4 anni) importante tanto quanto le competenze strumentali (hard skills)
- 5** L'ascolto arricchisce il linguaggio e la capacità narrativa
- 6** L'ascolto affina le capacità di concentrazione e attenzione
- 7** L'ascolto è il silenzio stimolano l'immaginazione
- 8** L'ascolto genera empatia
- 9** L'ascolto sta alla base del rispetto
- 10** L'ascolto genera resilienza

www.radiomagica.org





non solo Settimana della gentilezza

Rete informale di oltre 100 scuole

Focus su scuola comunità dove ognuno ha e porta valore

Un sito e un gruppo Facebook

www.settimanadellagentilezza.it

Rassegna *Sguardi umani e gentili a scuola*

Occasione per ripensare ad ambienti,
organizzazione incontri, cartellonistica,
arredi

Spunti e criticità

1. Evitare vetrine e lavoretti
2. Attenzione a età bambini: **nodo secondaria I grado** (docenti e studenti)
3. Eventi esterni come **occasione** per ripensare **clima, ambienti, comunicazione** interna e didattica
4. **Organizzazione condivisa** (con figure riferimento)

Leadership collaborativa e cura dello Staff

Lo staff

- È un gruppo coeso e aperto
- Rinnova energie ed entusiasmo
- Promuove una visione comune della scuola
- Elabora una **strategia** per la scuola
- **Organizza** il lavoro della scuola
- Cura la **formazione**
- Definisce il **piano di comunicazione**

Il dirigente coordina lo staff con creatività e continuità

LA LEADERSHIP COLLABORATIVA A SCUOLA

canvas per favorire la costruzione e la gestione dello staff del dirigente scolastico

lo staff è un gruppo coeso e aperto

Quali sono i compiti dello staff? Come sono assegnati?

Come si gestisce il lavoro dello staff? Quali sono le modalità e gli strumenti per renderlo coeso?

Quali azioni può attivare lo staff per coinvolgere le mode attive gli altri docenti e il personale della scuola?

lo staff rinnova energie ed entusiasmo

Come si favoriscono relazioni positive e un clima di fiducia nello staff?

Quali sono le azioni per crescere come gruppo di lavoro?

Quali esperienze coinvolgenti fuori e dentro la scuola si possono organizzare per lo staff?

Quali focus tematici si possono mettere a cuore degli incontri dello staff?

lo staff promuove una visione comune della scuola

Come orienta il confronto e la coerenza tra diversi punti di vista, tra domande istituzionali e contestuali?

Come individua e persegue gli obiettivi strategici della scuola? Come li declina in obiettivi specifici?

Come verifica la coerenza della propria azione con la visione di scuola condivisa?

lo staff elabora una strategia per la scuola

Quali vincoli e quali risorse definiscono il contesto in cui è collocata la scuola? Quali sono i bisogni a cui rispondere?

Come promova la riduzione di un RAV (Rapporto di Autovalutazione) e di un POF (Piano di Offerta Formativa) coerenti e coesivi?

Quali attività progetta per realizzare e realizzare il processo di attuazione delle azioni strategiche?

lo staff organizza il lavoro della scuola

Quali metodologie adatte per riappare e riconoscere le competenze dei docenti?

Come riutilizza e rinnova l'argomentazione e riformula prassi e deleghe?

Quali azioni promosse per un clima interno alla scuola che favorisca l'aggiunta, collaborazione tra i docenti della scuola?

Come valuta l'efficacia della propria azione organizzativa per la scuola?

lo staff cura la formazione

Come legge i bisogni formativi all'interno della scuola?

Come motiva il personale scolastico a partecipare alla crescita professionale?

Come mobilita le ricchezze e l'esperienza del personale formativo?

lo staff definisce un piano di comunicazione

Quali strumenti e linguaggi sceglie per le comunicazioni organizzative, amministrative e didattiche rivolte a personale, docenti, alunni, famiglie?

Come coordina con la comunità educante la visione della scuola, il POF e gli altri documenti strategici?

Quali linguaggi individua per rendere la scuola più accogliente e inclusiva?

Quali strumenti e modalità sceglie per promuovere e far conoscere all'esterno le attività della scuola?

COMPETENZE PER LA LEADERSHIP COLLABORATIVA

cura ascolto pensiero divergente capacità di sintesi gestione delle emozioni

pragmatismo assertività capacità del proprio punto di vista

lungimiranza mediazione gestione delle commissioni

senso dei tempi pazienza coordinamento

alzare lo sguardo organizzazione empatia gestione delle risorse

mantenere il focus nell'obiettivo conclusione negoziazione dare supporto

svuotare le tempistiche condisciplina trasparenza farsi aiutare

svuotare le tempistiche distacco emotivo comunicazione

IL DIRIGENTE COORDINA LO STAFF CON CREATIVITÀ E CONTINUITÀ

Traffuglia un ambiente e offre una prospettiva

Assta a leggere la complessità e a identificare i temi

Agisce per accompagnare e attivare le risorse

Attiva conoscenza dello staff, nel contesto contestuale ed extra scolastico

Facilita una presenza istituzionale partecipata

Promove cultura e apprendimenti organizzativi

Cura il rispetto della legalità

Responsabilità, incertezza e dialogo

Superamento le azioni di monitoraggio, valutazione e autovalutazione

Sostiene la gestione dell'incarico

Leadership collaborativa e cura dello Staff

Il dirigente coordina lo staff con
creatività e continuità

IL DIRIGENTE

COORDINA LO STAFF

CON CREATIVITÀ

E CONTINUITÀ

*Tratteggia un orizzonte
e offre una prospettiva*

*Aiuta a leggere la complessità
e a identificare i temi*

*Agisce per incrementare
e ottimizzare le risorse*

*Attiva connessioni nello staff,
nel contesto scolastico ed
extra scolastico*

*Facilita una governance
istituzionale partecipata*

*Promuove cultura e
apprendimenti organizzativi*

Cura il rispetto della legalità

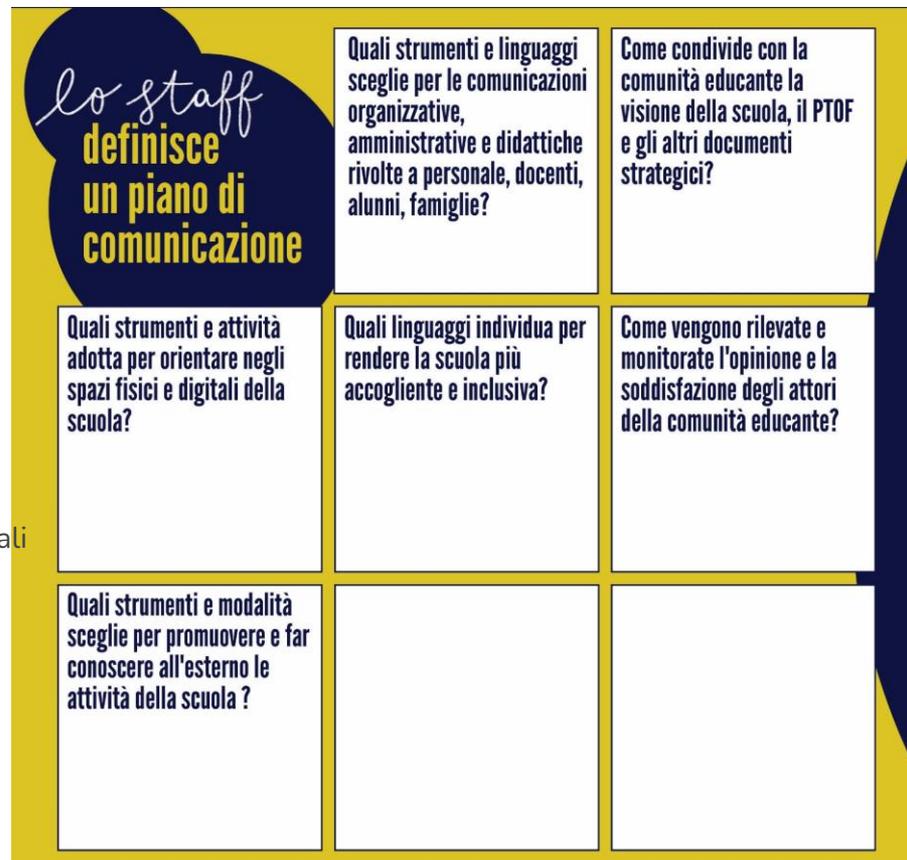
*Responsabilizza, incarica
e delega*

*Supervisiona le azioni di
monitoraggio, valutazione
e autovalutazione*

*Sostiene la gestione
dell'incertezza*

Leadership collaborativa e cura dello Staff

- Quali strumenti e linguaggi per le **comunicazioni organizzative, amministrative e didattiche** rivolte a **personale, docenti, alunni, famiglie**?
- Come **condivide** con la comunità educante la **visione** della scuola, il **PTOF** e gli altri documenti strategici?
- Quali strumenti e attività adotta per **orientare** negli spazi fisici e digitali della scuola?
- Quali linguaggi individua per rendere la scuola **più accogliente e inclusiva**?
- Come vengono rilevate e monitorate l'**opinione** e la **soddisfazione** degli attori della comunità educante?
- Quali strumenti e modalità sceglie per promuovere e **far conoscere all'esterno** le attività della scuola?



Lo staff
**definisce
un piano di
comunicazione**

Quali strumenti e linguaggi sceglie per le comunicazioni organizzative, amministrative e didattiche rivolte a personale, docenti, alunni, famiglie?	Come condivide con la comunità educante la visione della scuola, il PTOF e gli altri documenti strategici?
Quali strumenti e attività adotta per orientare negli spazi fisici e digitali della scuola?	Quali linguaggi individua per rendere la scuola più accogliente e inclusiva?
Quali strumenti e modalità sceglie per promuovere e far conoscere all'esterno le attività della scuola?	Come vengono rilevate e monitorate l'opinione e la soddisfazione degli attori della comunità educante?

Leadership collaborativa e cura dello Staff

- Cura
- Ascolto
- Gestire le emozioni
- Pazienza
- Condivisione
- Alzare lo sguardo
- Generare **connessioni**
- Farsi aiutare
- Conciliazione
-

Competenze per una
leadership **collaborativa**



Grazie dell'attenzione

A disposizione per domande/richieste di chiarimento

Gabriele Marini

Dirigente Scolastico IIS Roncalli – Poggibonsi (SI)

dirigente@iisroncalli.it

Alberto Ardizzone

Dirigente Scolastico in quiescenza (IC Merate e IC Copernico di Corsico MI)

alberto.ardizzone@gmail.com

