

## Il sistema delle relazioni e la comunicazione nella scuola dell'autonomia

*a cura di Paola Conti*

1. Brevi cenni ... di storia .....	2	Codice campo modificato
2. I nostri giorni.....	2	Codice campo modificato
3. Il collaboratore scolastico della scuola autonomia.....	2	Codice campo modificato
4. Accoglienza degli studenti .....	3	Codice campo modificato
5. Gli aspetti " materiali" del servizio di accoglienza .....	4	Codice campo modificato
6. La progettualità del fare .....	4	Codice campo modificato
7. Il clima relazionale - Collaborazione e comunicazione .....	4	Codice campo modificato
8. Il clima relazionale - Orientamento e famiglie.....	5	Codice campo modificato
9. Armonizzazione e razionalizzazione .....	5	Codice campo modificato
10. Autovalutazione.....	6	Codice campo modificato
11. Aspettative e motivazioni .....	67	Codice campo modificato
12. Bibliografia.....	8	Codice campo modificato
13. Sitografia.....	8	Codice campo modificato

## 1. Brevi cenni ... di storia

Circa mezzo secolo fa, esattamente in forza del Testo Unico n. 3 del 1957, la carriera, definita come "ausiliaria", era articolata in qualifiche che andavano dall'inserviente, all'usciera, al commesso.

Le mansioni erano circoscritte al mantenimento dell'ordine e della pulizia negli uffici e nelle scuole, al servizio di anticamera, alla vigilanza sull'accesso del pubblico, al trasporto dei fascicoli e al compimento di incarichi materiali.

Una gerarchizzazione un po' borbonica prevedeva la redazione, da parte del capo ufficio, delle "note di qualifica" (scritte su moduli di carta azzurrina rispondendo ad argomenti prestampati), con un rapporto informativo sul comportamento (esteso addirittura a ciò che poteva trapelare sulla vita privata) che si concludeva con un giudizio complessivo (da "insufficiente" a "ottimo") con le conseguenti ricadute sullo sviluppo della carriera.

L'operatore era, evidentemente, una rotellina un po' grigia e isolata rispetto al significato generale dell'ufficio pubblico.

## 2. I nostri giorni....

In questi ultimi decenni molta acqua è passata sotto i ponti: siamo arrivati alla **scuola dell'autonomia**, ben lontana dalla burocrazia del passato.

Molti commentatori e giornalisti definiscono la scuola di oggi come un'agenzia che opera, agisce appunto, per il soddisfacimento del cliente.

Chi è un po' meno tecnocrate, per lo meno nel linguaggio, preferisce chiamarla **istituzione** (scolastica). Dal diritto amministrativo definiamo "istituzione" un complesso di beni, mezzi finanziari e risorse personali organizzato per il conseguimento dei propri fini (pubblici e tipici). Nel nostro caso, l'educazione, l'istruzione, la formazione, l'orientamento degli studenti (utenti o clienti, come si preferisce).

Attraverso il **POF (Piano dell'Offerta Formativa)**, i molteplici aspetti della vita della scuola sono ricondotti a un **progetto di natura didattica, organizzativa e finanziaria. Ogni unità scolastica elabora la propria identità culturale**, nel rispetto dei programmi ministeriali, raccordandosi con le emergenze territoriali e sociali per raggiungere contenuti significativi e funzionali allo sviluppo e alla formazione dell'allievo.

E' evidente come - in questa visione aperta, vitale e pluralistica - **ogni componente della scuola è chiamato a svolgere un compito responsabile, maturo, partecipativo**, sempre con la preoccupazione solidamente acquisita del fine primario, a vantaggio della strutturazione umana e didattica del giovane studente.

## 3. Il collaboratore scolastico della scuola autonomia

Appare quindi adesso necessario focalizzare alcuni caratteri dell'apporto (finalizzato come sopra espresso) che il personale "**collaboratore scolastico**" dovrà fornire poiché non più mero esecutore di compiti materiali, statico e poco espressivo di un tempo decrepito, bensì **una delle componenti attive e dinamiche della istituzione scuola**.

In generale, e desumendo dalla Tabella A - Area A del CCNL 29/11/2007 e dai vari regolamenti di istituto, si può affermare che **tale personale collabora al complessivo funzionamento didattico e formativo**, nella zona o nelle zone di competenza, come **supporto all'azione didattica** e con funzioni di **accoglienza degli studenti e del pubblico**.

La **valorizzazione delle competenze**, che nel tempo si è acquisita nel confronto e nella dialettica tra le categorie, gli addetti e i loro rappresentanti sindacali,

è decisiva **per l'efficienza e l'efficacia del servizio e per il conseguimento delle finalità.**

A tal fine **il profilo professionale del collaboratore scolastico** si è - nel tempo - sostanzialmente trasformato, acquisendo e rafforzando le **funzioni di rilevanza sociale.**

Tale visione ha condotto alla trasformazione delle originarie e prevalenti incombenze di riordino e pulizia - anticamente intese come principali e peculiari attività dell'addetto - in mansioni funzionali e sinergicamente collegate al significativo "compito sociale".

Nel modello scolastico attuale **il collaboratore opera nell'ambito di specifiche istruzioni con responsabilità connesse alla corretta esecuzione del proprio lavoro**, secondo le ripartizioni settoriali dell'Istituto, in corrispondenza con la più o meno complessa articolazione dell'attività didattica e laboratoriale, seguendo gli orari scaturenti dalle predette esigenze funzionali e per lo svolgimento degli eventuali **incarichi specifici.**

#### **4. Accoglienza degli studenti**

Da tali concetti base, che possono apparire un po' freddi e vagamente definitivi (supporto e collaborazione al complesso funzionamento didattico, come in una fase schematica di collocamento spaziale e di attribuzioni di mansioni) occorre sviluppare e concentrarsi approfondendo **l'aspetto dell'accoglienza**, in primis quella rivolta agli studenti mettendo in campo decisamente **contenuti umani, soggettivi e qualitativi, tipici di una realtà moderna ed in sensibile movimento.**

Gli studenti, avvicinandosi all'Istituto e iniziando a svolgere una parte così cospicua, per quantità e qualità, della loro esistenza, hanno diritto a imbattersi in soggetti che li accolgono e li indirizzano con garbo e intelligenza, tolleranza, disponibilità ed educata fermezza a seconda dei casi e della flessibilità delle circostanze.

La presentazione di sé con l'esibizione del tesserino di riconoscimento; le risposte al telefono con la denominazione dell'Istituto; la cura, nell'aspetto e nel comportamento; la cortesia, il tono pacato e rispettoso sono le immagini patenti di una atmosfera che induce serenità, fiducia, serietà, efficienza, buona organizzazione.

Un valido "biglietto da visita" è consegnato dalla istituzione scolastica per il tramite dei suoi collaboratori scolastici e chi vi entra - o vi trascorre parte della sua giornata - sarà già instradato ed educato a una relazione corretta e dignitosa.

I caratteri di una **accoglienza positiva** si preciseranno e si arricchiranno nel fiancheggiare il processo di integrazione scolastica dei disabili, sia con l'aiuto materiale generico, sia nell'affrontare situazioni di particolare disagio o nel porgere aiuto per le esigenze igieniche, nell'ambito dello svolgimento di mansioni di responsabilità previste dal profilo non più come facoltative, ma assegnate come incarichi specifici, in ciò collaborando con insegnanti e famiglie al progetto educativo.

Ogni circostanza è favorevole per esplicitare al meglio tali incombenze: nella **sorveglianza** sull'entrata e l'uscita degli allievi; sui corridoi e sulle classi al cambio dell'ora; nella classe in caso di temporanea assenza dell'insegnante; nel comunicare l'assenza dei docenti; nel **vigilare** che siano osservate sicurezza e incolumità per recarsi ai servizi o in spostamenti in altri locali degli studenti; nell'**accompagnamento** nei viaggi di istruzione; nell'impedimento di ogni disturbo, schiamazzo o atto vandalico nei corridoi o in altri ambienti; nell'affrontare, con equilibrio, ogni istanza - diretta o indiretta - mossa da esigenze singole o collettive da interpretare per le più corrette decisioni.

Una presenza quindi vigile, sorvegliata, discreta e garbata conferisce un senso di armonia e sicurezza che tonifica chi deve fare lo sforzo nell'applicazione, nello

studio, nella concentrazione creando magari un clima di maggiore protezione di quanto, talvolta, il giovane possa trovare all'interno della propria situazione familiare.

Al contrario, la sciatteria, la distrazione, l'assenza, provocano allarme, sfiducia, disimpegno. Esse non favoriscono identificazioni strutturanti e positive e non inducono il **sentimento di appartenenza che è un flusso potentemente costruttivo.**

## **5. Gli aspetti "materiali" del servizio di accoglienza**

In questa elencazione, meramente esemplificativa di situazioni, tratti comportamentali e relazionali, è stato trascurato l'aspetto, per così dire, più "materiale" dei compiti dei collaboratori scolastici.

Assicurare con tempestività l'apertura e la chiusura della scuola; la pulizia, il decoro, l'accessibilità dei locali; accertare l'efficienza dei dispositivi di sicurezza, individuali e collettivi, assicurandone la possibilità di facile utilizzo; la conoscenza delle mappe di sfollamento; impedire la circolazione di estranei nella scuola; la comunicazione pronta di situazioni di disagio e pericolo, disservizio o di danni già verificatisi; controllare i servizi generali e le strutture con partecipata attenzione potrebbero apparire, a prima vista, aspetti del lavoro che poco attengono al concetto di "accoglienza".

Al contrario, accertare, **predisporre e operare perché tutto sia efficiente, presentabile, pronto e sicuro è una condizione imprescindibile dell'accoglienza.**

Ogni persona, nell'ambito della vita privata, in attesa di un ospite, è naturalmente indotta ad offrire la migliore immagine di sé e della propria abitazione, gradevole e invitante.

Anche in una scuola, poter contare su strutture sicure, ordinate, pulite, efficienti, gradevoli, significa per ciò stesso essere in grado - strutturalmente e per merito dei collaboratori scolastici - di creare una atmosfera aperta e solida.

## **6. La progettualità del fare**

**Vi sono studi, di indubbio interesse, che dimostrano l'esistenza di una vera e propria "filosofia della noia" che si occupa di chi non riesce a rapportarsi positivamente alla propria vita, al proprio lavoro (che ne è larga parte) con ricadute interpersonali deleterie.**

E l'unico modo risolutivo è quello di dare un senso, una finalità, una minima progettualità al proprio fare.

In altri termini, se pulire un corridoio (mansione materiale) può sembrare un'incombenza meramente esecutiva, sapere che pulirlo serve ad accogliere un pubblico di giovani che trascorrono qualche ora della loro giornata in quegli ambienti, può eliminare l'apparente vuoto di un'operazione non più fine a se stessa, per darle un significato che riscalda chi la fa e chi riceve il risultato del fare.

In tale contesto qualsiasi lavoro, operazione o incombenza sarà certamente, così profondamente compresa, anche meglio eseguita.

Anche quelle che - collaterali rispetto alle operazioni materiali e a quelle dell'accoglienza - potremmo inquadrare nel concetto di "**orientamento**" come specificazione o continuazione del processo di accoglienza.

## **7. Il clima relazionale - Collaborazione e comunicazione**

Per "orientare", aiutare, indirizzare studenti, genitori e pubblico in genere, occorre prima conoscere e quindi informarsi ed essere informati.

Il collaboratore, quindi, dovrà conoscere - ed essere messo nella condizione di conoscere - l'orario delle lezioni e la sua flessibilità eventuale; le varie articolazioni della scuola e delle sue attività extracurricolari; l'orario di ricevimento dei docenti;

delle riunioni degli organi collegiali; la consistenza delle attività pomeridiane; degli eventi socioculturali della scuola; degli incontri con personalità di varia estrazione; l'utilizzazione delle aule speciali e dei laboratori; delle manifestazioni sportive, ecc.

Tutto questo sarà possibile in un clima di **"cooperazione"** con gli altri addetti ATA, con il Direttore, il Dirigente, con i docenti, in un **clima relazionale scambievole**, favorendo il **processo della "comunicazione" tra le diverse componenti dentro e attorno la scuola.**

Pertanto, reperibile e puntuale, il collaboratore scolastico provvederà al disbrigo di commissioni all'interno e all'esterno dell'istituto, al recapito di circolari e avvisi in bacheca, nelle classi, ai vari soggetti destinatari, alla gestione del ritiro e del deposito dei registri di classe, ecc.

**Tutto ciò sarà esaltato qualora i risultati di informazione, collaborazione e comunicazione con le altre componenti della scuola "ritorneranno" in circolo** proprio nell'ambito della categoria dei collaboratori scolastici, attraverso il **"confronto"** con i colleghi (diversi punti di vista arricchiscono) e lo **"scambio"** (superando i paralizzanti individualismi e il lavoro a porte chiuse).

Ciò porterà verso **forme di "partenariato" (condivisione operativa di mansioni) e a una "patrimonializzazione" del lavoro di ciascuno, sommato e potenziato con quello degli altri, a vantaggio di tutti e quindi di tutta la scuola.**

Questa visione virtuosa del lavoro potrà anche preludere alla realizzazione di **"reti"**, attraverso convenzioni con altri istituti, per ottimizzare i risultati in una visione concettualmente economica dello sfruttamento delle risorse umane.

**Ecco che ogni soggetto - strutturato nelle sue conoscenze ramificate in ogni settore della scuola e motivato da un sicuro senso di appartenenza, che crea significato in ogni più disparata operazione - potrà rivolgersi nel vero e proprio orientamento a favore dell'utenza in generale, pubblico, genitori, allievi.**

## **8. Il clima relazionale - Orientamento e famiglie**

L'attività del collaboratore scolastico, nei contatti con i "clienti", precisa la sua connotazione di sostegno e supporto all'organizzazione scolastica affinché questa possa muoversi nelle direzioni che caratterizzano la sua stessa vita e ragion d'essere.

Sulla base di tali premesse saranno fornite informazioni ai genitori, accolti secondo i modi descritti e indirizzati nei vari uffici o invitati a partecipare alle diverse situazioni. Si cercherà di soddisfare le richieste di chiarimento o di soluzione di problemi pratici o relazionali. Si cercherà - insomma- **di costruire, circostanza dopo circostanza, quel clima di affidabilità e fiducia** senza i quali non è pensabile una scelta consapevole da parte delle famiglie.

La qualità del rapporto col pubblico, perciò, assume importanza fondamentale in quanto contribuisce in maniera basilare a determinare il clima educativo nella scuola.

In particolare quello con i giovani, che vanno consigliati ed aiutati a risolvere tutti quei problemi di disorientamento pratico, logistico e funzionale e compresi nella necessità di essere indirizzati a chi di dovere, qualora si abbia la sensibilità di percepire qualche sintomo di smarrimento esistenziale e psicologico.

## **9. Armonizzazione e razionalizzazione**

Fino al dicembre 1999 negli Istituti, in ordine al personale ATA, esisteva una situazione caratterizzata da forte disomogeneità.

Gli Enti Locali fornivano il personale con funzioni diverse e rapporti di lavoro e orari diversificati a seconda dei tipi di scuola.

Il rapporto lavorativo era giuridicamente regolato in forme distanti tra loro e, quindi, la complessa gestione del personale aveva pesanti accenti di discontinuità.

Si notavano palesi confusioni tra le mansioni, con carichi di lavoro differenziati, competenze indefinite e talvolta improprie, rapporti tra colleghi improntati più a equilibri personali che a criteri sistematici.

Dal gennaio 2000 la legge n. 124/1999, all'art. 8, ha previsto l'unificazione di tutti i collaboratori scolastici alle dipendenze dello Stato e l'art. 44 del CCNL 2006/2009 individua le competenze gestionali riorganizzate sulla base del principio generale dell'unità dei servizi generali e amministrativi.

Se questo è un fondamentale punto di partenza per fare chiarezza, occorre l'apporto indispensabile della sensibilità di ognuno per far crescere una "**mentalità nuova**", moderna ed efficace.

Ogni soggetto deve sentire la necessità di conoscere le norme, migliorare la sua attitudine ad assumere decisioni, con ponderazione, giudizio e corretta valutazione, ma anche immaginazione e fantasia essendo flessibile ad individuare procedure nuove e cogliere segnali ed esigenze, scoprendo doti e caratteristiche delle persone tenute nella giusta considerazione.

## **10. Autovalutazione**

La realtà è in continuo, incessante cambiamento, le sensibilità personali, del pubblico e degli utenti, risentono di momenti, troppo lunghi e pesanti, di crisi e incertezza a tutti i livelli della vita, sull'oggi e sul futuro.

La scuola diventa un contenitore che si anima di variegata esigenze, quelle più strettamente istituzionali e quelle più fluide - e di incerta lettura - che ogni esistenza vi versa dentro, più o meno consapevolmente.

Le abilità professionali dovranno affinarsi, nell'elaborare strategie per identificare obiettivi in continuo divenire e tecniche di sapiente comunicazione personale, avendo magari individuato - e prevenuto - fenomeni di devianza e disagio, per accogliere e orientare, ancora una volta.

L'intervento del collaboratore scolastico - inserito idealmente nell'ampio progetto educativo - sarà omogeneo, ma applicabile a fattispecie diverse, rispettoso delle persone nella misura in cui l'interpretazione del momento sarà lucida e sensibile, da buon ascoltatore e comunicatore, creativo nel superamento del problema, spesso anche più maturo e distaccato del proprio interlocutore adulto.

E' auspicabile che sia strutturato un meccanismo di **autovalutazione dell'organizzazione e del servizio**, non a scopi di controllo da parte di chi dirige, ma **come strumento di consapevolezza, conoscenza, crescita e riflessione** sul proprio contributo visto come una realtà in divenire progressivamente riadattata e plasmata sulle molteplici emergenze soggettive e sociali, finalizzata al consolidamento di un clima relazionale, positivo, idoneo a soddisfare i soggetti che operano nella scuola e che si rivolgono ad essa.

E' altresì fondamentale l'apporto della **formazione e aggiornamento in servizio del personale della scuola**.

Formazione che, lungi da elencazioni noiose di incombenze materiali e scontate, riesca a far sentire ogni soggetto protagonista responsabile, che porti la sua esperienza di vita, la raccordi alle esigenze educative per restarne a sua volta investito, trasformato e arricchito.

## **11. Aspettative e motivazioni**

La presente esposizione corre forse il rischio di apparire "preziosa" nei confronti del personale in questione, cui è richiesta una serie di comportamenti e di

attività alle quali si è cercato di dare una logica che, però, corre il rischio di apparire a senso unico.

Il collaboratore scolastico deve..., è bene che faccia..., occorre che si atteggi...

Anche se si è cercato di inquadrare queste istanze in una cornice di riferimenti di valore, la percezione può essere di una insistita richiesta nei confronti dei collaboratori scolastici e nient'altro.

E' al contrario evidente - e ciò non per opportunistico bilanciamento ma per convinta esigenza di completezza dello studio - che tutto quanto esposto sarà possibile solo in **armonico contesto di "aspettative" soddisfatte** da chi occupa i vertici che dirigono la scuola.

Si afferma, infatti, che **sono le aspettative che producono atteggiamenti, regolano i rapporti personali, guidano i comportamenti.**

In un rapporto di lavoro, oltre l'aspetto giuridico (il complesso dei diritti e dei doveri, normativamente regolato), esiste un importante e fluido aspetto psicologico, mai regolato, che si modifica nel tempo, con lo sviluppo personale, con l'alternarsi dei bisogni e della realtà del sociale.

Il Dirigente Scolastico ed il Direttore, per quanto di sua competenza, hanno il dovere di preoccuparsi di questo aspetto nei confronti dei collaboratori tutti rispettando, appunto, le loro aspettative.

Il collaboratore si aspetta che il "capo" sia giusto, che lo conosca e lo faccia conoscere positivamente a tutta la struttura, che lo regoli su comportamenti positivi per la sua immagine, che il proprio valore sia riconosciuto, che il suo capo abbia idee chiare e coerenti, che il suo capo lo sostenga, che non gli addossi opportunisticamente responsabilità che ricadrebbero, invece, su chi dirige.

Soltanto così, verso l'esterno e non più verso l'interno, l'istituzione gli apparirà giusta, visibile positivamente, con una buona immagine, altamente considerata, ben progettata su strategie convincenti, espressione di una chiara solidarietà.

Se tutto questo sarà soddisfatto, allora, il senso del proprio lavoro emergerà con chiarezza per dare forza e serenità operativa.

Vi sarà motivazione, appartenenza, impegno, sensibilità, competenza.

In una parola: **"professionalità" intesa come significato nel fare e nel proprio lavoro, frutto della complessa opera di intersezione tra conoscenze (sapere), abilità (saper fare) e competenze (saper essere) che ogni individuo intimamente elabora per strutturare il proprio habitat relazionale e lavorativo.**

Lontano da ogni noia, da ogni negatività, da ogni meschina e paralizzante conflittualità.

Nella scuola dell'autonomia ognuno darà la propria norma a se stesso ed ogni utente incontrato sarà sempre un fine, nell'accoglierlo, nell'orientarlo e mai un semplice fungibile mezzo che mortifichi il proprio apporto.

## 12. Bibliografia

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D. *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, Roma 1971

La comunicazione umana è conditio sine qua non dell'ordinamento sociale. Si è sempre posto il tentativo di costruire un modello della comunicazione umana.

Valentino A. *Il Piano dell'Offerta Formativa tra servizio e progetto di Istituto*. La Nuova Italia, Firenze 2000.

La valenza formativa dei singoli insegnamenti nell'attività di pianificazione dei percorsi didattici e l'esplicitazione di regole di funzionamento e codici di comportamento, per tutte le componenti che operano dentro la scuola, che abbiano di mira la realizzazione e lo sviluppo di valori condivisi e da condividere.

Svendsen L. F. H. *Filosofia della noia*, Quaderni della Fenice – Guanda, Parma 2004.

Dalla noia contingente, caratteristica dell'esistenza umana, alla noia esistenziale, tipica della condizione moderna, l'autore traccia un percorso storico dall'accidia medievale alla malinconia rinascimentale, fino ad arrivare al tedio esistenziale della metà dell'Ottocento e alla paranoia.

Auriemma S., Cerini G., Granello S., Guglietti M., Romallo F., Rossi M., Spinosi M. (a cura di) *Contratto Nazionale Scuola Quadriennio Giuridico 2006-2009. Esperienze amministrative – Tecnodid*, Napoli 2008.

Sintesi illustrative, quadri sinottici, Testo ufficiale, note.

Venuti V. (2004) *Il ruolo delle aspettative nel rapporto tra "capo" e collaboratori. Amministrare la scuola*, 12, pp. 46-47.

"Ogni individuo è "portatore" di aspettative". Sono le aspettative che "producono atteggiamenti, regolano i rapporti personali, guidano i comportamenti".

Zanobini G. *Corso di Diritto Amministrativo. Volume I – Principi generali*. ottava edizione Giuffrè, Milano 1958

## 13. Sitografia

### **Il piano dell'offerta formativa**

<http://www.pubblica.istruzione.it/argomenti/autonomia/default.htm>

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

### **Assistenza di base agli alunni in situazione di handicap**

[http://www.uiciechi.it/vecchio/istruzione/assistenza\\_di\\_base\\_agli\\_alunni\\_i.htm](http://www.uiciechi.it/vecchio/istruzione/assistenza_di_base_agli_alunni_i.htm)

La scheda, è tratta dalla nota del M.I.U.R. nell' 30.11.2001, prot. n. 3390, ed intende fornire un quadro il più completo possibile della normativa ed alcune indicazioni operative in merito assistenza di base agli alunni in situazione di handicap.

### **Regolamento di istituto i.c. sarsina**

[http://www.icsarsina.it/notizie\\_utili/regolamento/personale.asp](http://www.icsarsina.it/notizie_utili/regolamento/personale.asp)

Norme di comportamento dei collaboratori scolastici:

collaborano al complessivo funzionamento didattico e formativo.

### **Regolamento di istituto i.t.c. fermi di isernia**

[http://www.itef-isernia.it/regolamento/t1\\_capo7.htm](http://www.itef-isernia.it/regolamento/t1_capo7.htm)

Collaboratori scolastici:collaborano al funzionamento didattico – formativo e organizzativo della scuola.

### **Collaboratori scolastici: Le mansioni**

<http://www.edscuola.it/archivio/handicap/collaboratori.html>

L'evoluzione nel tempo delle mansioni dei collaboratori scolastici, con particolare riferimento all'assistenza agli alunni diversamente abili

**Progetto : la gestione dei collaboratori scolastici**

<http://www.pavonerisorse.it/organizzazione/collaboratori.pdf>

Forme di "partenariato" (condivisione operativa di mansioni) e "patrimonializzazione" del lavoro di ciascuno, sommato e potenziato con quello degli altri, vanno a vantaggio di tutti e quindi di tutta la scuola.

**La comunicazione organizzativa**

<http://www.pavonerisorse.it/organizzazione/comunicazione.htm>

La comunicazione organizzativa e, più in generale, la gestione delle relazioni interne (oltre a quelle esterne) è uno dei processi chiave per progettare, costruire e governare l'autonomia scolastica.

**Direzione ed organizzazione dell'istituzione scolastica:****lineamenti strategici e progettuali per l'autovalutazione d'istituto**

<http://www.edscuola.com/archivio/ped/autonomia/dirorg.html>

Relazionalità interna ed esterna all'unità scolastica; di organizzazione e di esplicazione della funzione docente (ai diversi livelli didattico/organizzativo, didattico/metodologico e didattico/educativo); dei diversi approcci di servizio in riferimento a ciascun profilo di ruolo dei dipendenti del Circolo; di formazione permanente di ciascuna tipologia degli operatori scolastici dipendenti (personale docente/personale ATA/personale dirigente).

**La comunicazione**

<http://www.psicopedagogika.it/view.asp?id=432>

Vi è la tendenza a considerare il termine comunicare come sinonimo di trasmettere, confondendo un fenomeno complesso, quale è appunto la comunicazione, con una sua funzione. In senso generale il termine indica invece l'insieme dei fenomeni che presiedono alla trasmissione di segnali.

**La comunicazione non verbale**

<http://www.psicopedagogika.it/view.asp?id=467>

La comunicazione non verbale si riferisce a quell'insieme di segnali che il nostro corpo invia muovendosi, esprimendosi, agendo e comportandosi nello spazio e in relazione all'Altro.