

Il Dirigente scolastico nella rete delle relazioni

dentro e fuori la scuola

26 febbraio 2021

Sommario

Quadro teorico di riferimento

Quadro normativo di riferimento


I nostri partner strategici

Genitori (nonni e zii)...

Consigli e trappole da evitare

**Intelligenza emotiva e leadership diffusa
in una cornice teorica e normativa chiara e condivisa**

*Il fallimento di una relazione è quasi sempre un
fallimento di comunicazione
(Zygmunt Bauman)*



Quadro teorico di riferimento

- Howard Gardner, *Intelligenze multiple* (1992). Ipotizza l'esistenza di sette tipologie diverse d'intelligenze tra cui l'interpersonale e l'intrapersonale- Questo studio è alla base delle successive ricerche sull'*intelligenza emotiva*
- Daniel Goleman, *Intelligenza emotiva* (1998). Tra le cinque aree che si individuano vi è l'abilità per le relazioni interpersonali, su cui si fondano anche la popolarità e la leadership
- Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (2006). Definizione di leadership: “processo di influenzamento degli altri finalizzato a capire e creare consenso su cosa c'è bisogno di fare e sul come farlo; riguarda il processo di facilitazione degli sforzi individuali e collettivi al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi”
- Joseph S. Nye Jr., *Leadership e potere* (2009). “Un leader è colui o colei che aiuta un gruppo a formulare e a raggiungere obiettivi condivisi”

Quadro teorico di riferimento

Definizione di intelligenza emotiva per Goleman

La capacità di motivare se stessi, di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, di essere empatici e di sperare

ma anche

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

Quadro teorico di riferimento

Alla base dell'intelligenza emotiva

Competenza personale: *come controlliamo noi stessi*

- Consapevolezza di sé
- Padronanza di sé
- Motivazione

Competenza sociale: *come gestiamo le relazioni con gli altri*

- Empatia
- Abilità sociali

Quadro teorico di riferimento

Competenza sociale

1. Empatia: *comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui*

- ✓ **Comprensione degli altri:** percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri
- ✓ **Assistenza:** anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze dell'altro
- ✓ **Promozione dello sviluppo altrui:** percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità
- ✓ **Sfruttamento della diversità:** saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo
- ✓ **Consapevolezza politica:** saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo

Quadro teorico di riferimento

Competenza sociale

2. Abilità sociali: *comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri*

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

Gli attrezzi del mestiere

- ✓ Equilibrio tra conduzione e gestione (natura "generalista" della dirigenza scolastica)
- ✓ Valorizzazione dei dispositivi gestionali e organizzativi formali e strutturali (RAV, PdM, PTOF)
- ✓ Consapevolezza della complessità dei bisogni
- ✓ Individuazione delle priorità essenziali
- ✓ Moral suasion

Quadro normativo di riferimento

Le norme

- Testo unico (D. Lgs. 297/94)
- Regolamento sull'autonomia (D.P.R. n. 275/1999)
- D. Lgs. 165/2001
- Legge n. 107/2015
- D.M. n. 9/2021

Testi di autoregolamentazione

- Regolamento di Istituto
- Patto educativo di corresponsabilità



I nostri partner strategici

*Se le formiche si mettono d'accordo,
possono spostare un elefante*

(proverbio del Burkina Faso)



I nostri partner strategici interni

- I docenti
- Il personale ATA
- Gli OO.CC.
- La RSU
- Gli studenti
- I genitori

I nostri partner strategici esterni

- **Ministero dell'Istruzione**
- **Ufficio Scolastico Regionale/Ambito Territoriale**
- **Enti locali (comune, provincia, città metropolitana, regione)**
- **Associazioni di volontariato e del Terzo settore**
- **Associazioni culturali e sportive**
- **Altre scuole e reti di scuole**
- **Organizzazioni sindacali**
- **Istruzione per adulti/ITS**
- **Università**
- **Imprese/Aziende**

Dentro la scuola: i nostri alleati

Principio di collaborazione e condivisione delle responsabilità

- **Il Presidente del Consiglio di istituto**

attenzione alle prerogative (cfr. TU, art. 10 - attribuzioni)

D.l. n. 129/2018, art. 45 (attività negoziale)

- **Il primo collaboratore**

previsto dal D. Lgs. n. 165/2001, art. 25

strumento della «delega» art. 17

comma 83 dell'art. 1 della Legge 107/2015 (**staff** del dirigente)

- **Il DSGA**

contratto scuola 1998/2001 (Tabella A)

concetto cardine: «autonomia operativa»

Dentro la scuola: i nostri alleati

Focus sul DSGA

CCNL 2006/2009, TABELLA A, Area D:

Svolge attività lavorativa di **rilevante complessità** ed avente **rilevanza esterna**.

Sovrintende, **con autonomia operativa**, ai servizi generali amministrativo-contabili e ne cura l'organizzazione svolgendo funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi assegnati ed agli indirizzi impartiti, al personale ATA, posto alle sue dirette dipendenze.

Organizza autonomamente l'attività del personale ATA nell'ambito delle direttive del dirigente scolastico. [...]

Svolge **con autonomia operativa e responsabilità diretta** attività di istruzione, predisposizione e formalizzazione degli atti amministrativi e contabili; è funzionario delegato, ufficiale rogante e consegnatario dei beni mobili.

Può svolgere attività di studio e di elaborazione di piani e programmi richiedenti specifica specializzazione professionale, **con autonoma determinazione** dei processi formativi ed attuativi. [...]

Dentro la scuola: i docenti

Azioni chiave

- ✓ Individuare le aree di processo
- ✓ Individuare le skill necessarie (anche in termini di capacità relazionale)
- ✓ Identificare fattori e figure chiave
- ✓ Stimolare e creare le condizioni per la collaborazione all'interno della scuola
- ✓ promuovere le capacità di leadership di tutti
- ✓ favorire la creazione di un *middle management*

Dentro la scuola: i docenti e gli strumenti di organizzazione

Delega di funzioni: il trasferimento di alcune competenze dirigenziali tramite attribuzione dal dirigente/delegante al dipendente/delegato

È funzionale alla costituzione del *middle management*

Atto datoriale idoneo per:

Art. 25, c. 5 del D. Lgs. n. 165/2001: il dirigente scolastico, nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative e al fine di garantire il buon andamento del servizio, può fare ricorso a docenti cui delegare specifici compiti. Nell'alveo di tale norma ogni docente delegato a espletare funzioni dirigenziali si intende qualificato come **“collaboratore”**.

L. n. 107/2015, art. 1, c. 83: il dirigente scolastico può *individuare nell'ambito dell'organico dell'autonomia* **fino al 10 per cento di docenti** che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica. Spetta al dirigente scolastico **vigilare e verificare**

Dentro la scuola: i docenti e gli strumenti di organizzazione

L'incarico: compito che non rientra nella tipizzazione della disposizione di servizio. Atto datoriale di natura gestionale che dovrebbe concernere solo prestazioni lavorative ulteriori rispetto a quelle ordinarie, di certo non quelle relative alle competenze dirigenziali

Strumento funzionale alla **costituzione formale dello staff**

Oggetto dell'incarico: svolgimento di attività relativamente complesse ricavabili da fonti legislative o contrattuali, oppure da atti organizzativi predisposti dal dirigente. Tali attività sono la derivazione delle scelte che la scuola, nell'esercizio della sua autonomia, si è data per raggiungere in termini organizzativi gli obiettivi istituzionali. Il Collegio dei Docenti e il Consiglio di istituto individuano le attività che occorre riportare nel PTOF affinché sia esplicitata la struttura su cui si incardinano gli incarichi connessi a esse (si pensi al funzionigramma)

Spetta al dirigente, alla luce del potere di organizzazione che la norma gli riconosce (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 165/2001), individuare le persone cui destinare gli incarichi e verificare, secondo i tempi e le modalità che egli ritiene più opportuni (ad es. riunioni operative, *report* scritti, incontri di staff secondo un calendario predisposto), che gli incaricati stiano espletando i loro compiti in linea con gli standard stabiliti

Il rapporto con gli OO.CC.

La normativa di riferimento è sempre il TU (D.Lgs. 297/1994), a sua volta ancorato ai Decreti delegati del 1974, in cui si dettagliano competenze e prerogative:

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

Il TU risale a 17 anni fa; da quella data ad oggi si sono succeduti vari testi fondamentali:

D.P.R. n. 275/99

D. Lgs. N. 165/2001

D. Lgs. n. 150/2001

L. n. 107/2015

Autonomia versus Collegialità: conflitto irriducibile o problema sovrastimato?

Il rapporto con gli OO.CC.

- *"La scuola dell'autonomia ha trasformato la figura del Preside o Direttore didattico in quella del Dirigente scolastico con funzioni manageriali, si è passati dal Preside "primus inter pares" che si interfacciava con gli organi collegiali ad una figura dirigenziale che assume decisioni e tratta gli organi collegiali come luoghi di semplice informazione delle decisioni prese"*

Questa è la vulgata!

In attesa di un auspicato intervento sul Testo Unico, per eliminare le interferenze tra competenze dirigenziali e competenze collegiali:

1. si lasci al Collegio ogni determinazione riguardo alla materia didattica; il DS assuma ed eserciti le prerogative dirigenziali
2. si lasci al Consiglio il diritto dovere di esercitare l'azione di indirizzo e controllo; Il DS si assuma le responsabilità connesse alla qualità del servizio

Il rapporto con gli OO.CC.

Rispettate l'ordine di priorità di convocazione sulle materie di autonomia e flessibilità didattica e organizzativa

- *Prima il Collegio*
- *Poi il Consiglio*

Attenzione alla "forma", per tutelare la "sostanza"

- *Rispetto dei tempi di convocazione*
- *Chiarezza nell'o.d.g. (e soprattutto non arrivare impreparati)*
- *Capacità di reggere il contraddittorio*
- *Capacità di accettare le critiche senza offendersi*
- *Eliminazione della voce "Varie ed eventuali"*
- *Adozione di regolamenti di funzionamento degli organi*

La relazione con gli alunni

- **Statuto delle studentesse e degli studenti (D.P.R. 249/1998 e 235/2007)**
 - ✓ Sanzioni, Organo di garanzia, procedure
 - ✓ Patto educativo di corresponsabilità
- **Regolamento di istituto**
 - ✓ Diffusione presso tutti gli alunni
 - ✓ Chiarezza nelle procedure e nelle applicazioni
 - ✓ Completezza

La relazione con gli alunni

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

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

Se non firmano il Patto ce ne faremo una ragione!

La relazione con gli alunni

DIRIGENTE GARANTE DEL SUCCESSO FORMATIVO (D. Lgs. 165/2001, art. 25, commi 2 e 3)

(I ciclo) Incontriamo i "nostri" alunni:

- ✓ Partecipiamo alla didattica in presenza e online
- ✓ Favoriamo occasioni di incontro e di condivisione di idee e progetti
- ✓ Giriamo per i corridoi, a mensa, nelle aule
- ✓ Accogliamo all'entrata e salutiamoli all'uscita
- ✓ Apprezziamo i loro lavori (recite, esibizioni, concorsi...)

La relazione con gli alunni

DIRIGENTE GARANTE DEL SUCCESSO FORMATIVO (D. Lgs. 165/2001, art. 25, commi 2 e 3)

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

- ✓ Assemblee di Istituto (confronto aperto, "conflitto agito"!) ✓ Consiglio di Istituto
- ✓ Consigli di classe
- ✓ Teniamo sempre aperta la porta della presidenza

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

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

Prima di tutto conoscendo la norma:

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

In questo quadro, rispetto a tutte le scelte di particolare importanza per l'iter scolastico e formativo del minore (iscrizioni, nulla osta, etc.), è obbligatorio acquisire il parere positivo di entrambi i genitori (anche previa autodichiarazione da parte di uno solo di avere condiviso la scelta con l'altro)

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

Nello stesso articolo del Codice si specifica che

*Limitatamente alle decisioni su **questioni di ordinaria amministrazione**, il giudice può stabilire che i genitori esercitino la responsabilità genitoriale separatamente*

Tra tali questioni di minore rilevanza, per le quali è possibile acquisire la firma anche di un solo genitore, rientrano per esempio le **deleghe di riconsegna** degli alunni da scuola o le autorizzazioni a gite e uscite didattiche

N.B.: Attenzione alla figura del "**genitore sociale**"

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

Nell'**art. 337-quater** si chiariscono invece le condizioni di affidamento a un solo genitore (**affido esclusivo**), disposto da un giudice laddove si ravvisi con provvedimento motivato che ciò avvenga nell'interesse del minore

*Salvo che non sia diversamente stabilito dal giudice (determinando il cosiddetto **affido superesclusivo**), le decisioni di maggiore interesse per i figli sono adottate da entrambi i genitori.*

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

In caso di contenziosi o conflitti noti alla scuola, è opportuno inviare comunicazioni e modulistica ad entrambi i genitori, prevedendo la doppia firma – e non già la dichiarazione di aver acquisito il consenso dell'altro – nei casi di “maggior interesse” per l'istruzione dei figli.

Anche il genitore che non esercita la responsabilità genitoriale mantiene il diritto-dovere di vigilare sull'istruzione, educazione e condizioni di vita del figlio (art. 316, ultimo comma), benché, in questo caso, non partecipi ovviamente alle decisioni che lo riguardano.

Il genitore che non esercita la responsabilità genitoriale vigila sull'istruzione, sull'educazione e sulle condizioni di vita del figlio.



Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

L'unico caso in cui non si debba dar seguito a richieste di informazioni o atti relativi al proprio figlio riguarda l'ipotesi di perdita della titolarità della responsabilità genitoriale (e non del suo semplice esercizio). Sono appunto i casi estremi di maltrattamenti, violenze, dichiarazione di adottabilità del bambino, sui quali deve esprimersi un Giudice.

Davanti a dubbi rispetto alla situazione di fatto, è necessario pertanto sempre e comunque acquisire l'atto del tribunale che riporti dettagliatamente la sentenza il provvedimento giudiziale.

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accoliti, fan...)

Il problema del moltiplicarsi delle richieste di accesso agli atti

1. Per acquisire documentazione (circolari interne, relazioni, etc.), nomine (RSPP, referenti covid, etc.), DVR, etc.
2. Per conoscere dati relativi a Organici (assegnazioni, risorse covid, etc.)
3. Per avere notizie sui propri figli (pagelle, deleghe, certificazioni)

Suggerimento: individuare sempre la fonte normativa:

➡ Ai sensi della L. n. 241/90 (documentale), del D. Lgs. n. 33/2013 (accesso civico semplice) o del D. Lgs. n. 97/2016 (accesso civico generalizzato)?

Se la richiesta non è ancorata a un «ai sensi di...» si può rispedire al mittente!

Altrettanto frequenti **le lettere di diffida**... non sempre è opportuno rispondere!

Oppure risposta sintetica e generica ribadendo le proprie prerogative (in questo caso a tutela della salute e a garanzia del rispetto delle norme)

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accoliti, fan...)

ALTRE INGERENZE

- **Richieste sopralluoghi** (per visionare aula covid, capienza aule, mense, palestre, bagni, etc.)

I genitori non possono entrare a scuola come a casa loro (e qui rientra in gioco la figura di mediatore e interlocutore privilegiato del presidente del Consiglio)

- **Richieste autorizzazioni** per far entrare esperti esterni in classe (terapeuti, psicologi)

Valutare cosa e per quale ragione concedere, consultarsi con i propri docenti, eventualmente *comunicando* alle famiglie degli altri alunni (senza chiedere autorizzazione)

- **Denunce e segnalazioni** su presunti comportamenti illeciti e abusi di docenti o altro personale scolastico: **acquisire sempre dichiarazione scritta**

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

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

- Valorizzare il confronto con le figure “istituzionali”: Presidente e membri del Consiglio di istituto e rappresentanti di classe. Accettare consigli e pareri, rimarcando l'autonomia delle scelte didattiche e le prerogative dirigenziali.
- Sfruttare competenze, esperienze e conoscenze (in senso positivo!). Favorire l'ingresso nelle classi di professionisti ed esperti, in chiave di arricchimento dell'offerta formativa (classi primaria) e di orientamento alla scelta della scuola superiore (classi III secondaria I grado)
- Accogliere con favore iniziative extracurricolari, anche in collaborazione con associazioni culturali, sportive e di volontariato, in un'ottica di apertura al territorio e sensibilizzazione verso tematiche sociali

Genitori (nonni, zii, affini, congiunti, accolti, fan...)

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

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

- ✓ Disporre di un **numero non esiguo** di persone di cui fidarsi e sulla cui collaborazione si possa contare in caso di necessità
- ✓ Impartire disposizioni organizzative idonee alla gestione di **situazioni problematiche prevedibili**
- ✓ **Supervisionare** periodicamente le attività più rilevanti
- ✓ Interloquire **in senso proattivo** con i responsabili delle attività
- ✓ Mostrare empatia e stile amichevole che generano **fiducia**

- ✓ Incontrare periodicamente i collaboratori per mantenerne viva la **motivazione** e informarsi sull'**andamento generale del servizio**
- ✓ Ricevere il personale e l'utenza periodicamente, dimostrare **capacità di ascolto**, curare il **cahier de doléances** e **ricontattare** gli interessati
- ✓ Contattare i soggetti esterni in un quadro di **buoni rapporti istituzionali** e non solo quando occorre chiedere qualcosa
- ✓ Prevedere momenti di **riflessione con i collaboratori** per valutare eventuali modifiche organizzative

Le trappole da evitare

- ✓ La routine quotidiana (mina la costruzione di senso)
- ✓ L'atteggiamento dell'*amico di tutti*: diamoci del tu...
- ✓ Vivere l'esercizio del potere disciplinare in chiave vendicativa
- ✓ Fare eccezioni, creando precedenti



associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola

Grazie per l'attenzione!