



# 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 fondono 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*

- ✓ **Comprendere 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*

(proverbo 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**

## **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
- ✓ Accogliamoli 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) Involvement of students in the definition of the address and in the curricular and extracurricular planning:**

- ✓ 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, accoliti, 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, coniugi, accoliti, 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, accoliti, 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, accoliti, 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, accoliti, 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, coniugi, 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, coniugi, 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, accoliti, 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, accoliti, 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



**Grazie per l'attenzione!**