



associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola

Ponti e non muri, il DS come architetto di relazioni

Angela Cantalupo
Maria Grazia Papuzzo
25 settembre 2025

Di cosa parleremo...

- Quadro normativo e importanza delle relazioni nel ruolo del DS
- DS come costruttore di comunità e comunicazione efficace nella scuola
- Trasformare la comunicazione e gestire i conflitti: benefici concreti per il DS
- Empatia = debolezza? Rischi e suggerimenti

Quadro normativo e importanza delle relazioni nel ruolo del DS



Art. 52 CCNL Area Istruzione e ricerca

Funzioni del dirigente scolastico

- *Le funzioni e i compiti del dirigente scolastico sono definiti dall'articolo 25 del decreto legislativo n. 165 del 2001, nel rispetto dell'articolo 7, comma 2, del medesimo decreto legislativo e delle competenze degli organi collegiali ai sensi dell'articolo 3 del decreto del Presidente della Repubblica n. 275 del 1999.*
- *In particolare, il dirigente scolastico promuove l'attuazione del diritto all'apprendimento dei discenti e la qualità dei processi formativi, nel rispetto della libertà di insegnamento e della autonomia professionale dei docenti, **valorizzando le risorse umane e favorendo la partecipazione, il dialogo e la collaborazione tra le componenti dell'istituzione scolastica** e con tutti gli attori sociali, culturali, professionali, ed economici del territorio.*

Legge 107/2015 comma 78

*Per dare piena attuazione all'autonomia scolastica e alla riorganizzazione del sistema di istruzione, il dirigente scolastico, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali, fermi restando i livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio, **garantisce un'efficace ed efficiente gestione delle risorse umane**, finanziarie, tecnologiche e materiali, nonché gli elementi comuni del sistema scolastico pubblico, assicurandone il buon andamento. A tale scopo, svolge compiti di direzione, gestione, organizzazione e coordinamento **ed è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio** secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **nonché della valorizzazione delle risorse umane***

Valutazione dei DS Legge 107/2015 comma 93

...Nell'individuazione degli indicatori per la **valutazione del dirigente scolastico** si tiene conto del contributo del dirigente al **perseguimento** dei risultati per il **miglioramento del servizio scolastico** previsti nel rapporto di autovalutazione ai sensi del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80, in coerenza con le disposizioni contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e dei seguenti **criteri generali**:

a) competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;

b) valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;

c) apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale;

d) contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;


e) direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.

Ambiti nuova valutazione dei DS

- Competenze gestionali ed organizzative finalizzate alla correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale (competenza nella gestione amministrativa)
- **Competenze per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane (competenza nella gestione risorse umane)**
- Competenze concernenti l'analisi della realtà scolastica di assegnazione, nonché la progettazione delle iniziative volte al suo miglioramento (competenza di progettazione e promozione del miglioramento)
- Competenze concernenti i rapporti con la comunità scolastica, il territorio ed i referenti istituzionali **(competenza relazionale)**

Il ruolo del DS

Stimola la formazione del personale, promuovendo l'aggiornamento continuo
Valorizza le risorse per favorire crescita e professionalità
Cura il benessere organizzativo, creando un ambiente sereno e collaborativo

 **Un ambiente di lavoro positivo e inclusivo**
Il personale riconosciuto e valorizzato:

- ✓ è più motivato e tende a impegnarsi maggiormente
- ✓ è propositivo e proattivo
- ✓ assicura stabilità e continuità del servizio

Il DS come costruttore di comunità e la comunicazione empatica nella scuola

La comunicazione interna: strumenti e strategie per una
Comunicazione Efficace

Passi fondamentali per una gestione efficace



- Distribuzione degli incarichi e delle responsabilità



- Definizione dell'organigramma e del funzionigramma
 - ▲ Identificazione dei ruoli e delle responsabilità
 - ▲ Chiarezza nella suddivisione delle funzioni



- Assegnazione degli incarichi
 - ▲ Coinvolgimento attivo del personale
 - ▲ Formalizzazione attraverso un atto scritto del DS



- Valorizzazione delle risorse
 - ▲ Ogni collaboratore diventa parte attiva dell'organizzazione
 - ▲ Favorisce efficienza, motivazione e continuità nel servizio

Il Funzionigramma



Chiara **mappa** di incarichi e ruoli, essenziale per attuare il PTOF



Rapporto fiduciario: si consolida tra il Dirigente scolastico e i docenti attraverso una chiara assegnazione dei compiti




Atto dispositivo: ogni incarico viene formalmente assegnato dal DS con un documento scritto

La delega come strumento di valorizzazione




Prerogative del DS (D. Lgs 165/2001, art. 17): possibilità di delegare alcune competenze con atto scritto e motivato

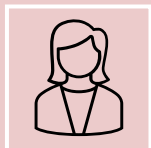


 **Valorizzazione professionale:** la delega rende il personale parte attiva nel processo organizzativo



-  **Empowerment e semplificazione:**
- ✓ Favorisce l'autonomia e la crescita professionale dei collaboratori
 - ✓ Snellisce il lavoro del DS, migliorando l'efficienza dell'organizzazione

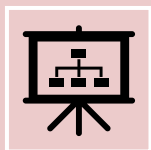
Strumenti di gestione e organizzazione



Direttiva al DSGA: una chiara strutturazione consente autonomia operativa



Atto di indirizzo al Collegio Docenti: definizione del piano di formazione basato sui bisogni del personale



• **Organigramma e Funzionigramma:** assegnazione dei compiti e ruoli chiari

Il ruolo strategico del DS

● **Capacità di
raccordo** tra le
diverse componenti
scolastiche

● **Individuazione di
figure qualificate** per
deleghe e direttive

● **Promozione** di un
senso di
appartenenza:
coinvolgimento attivo
nei processi decisionali

● **Responsabilità
condivisa:**
partecipazione ai
risultati comuni

Valorizzare le risorse umane



ANALISI DELLE PECULIARITÀ DELLA SCUOLA:
CONOSCENZA APPROFONDITA DEL PERSONALE



LE PERSONE SONO LA VERA RICCHEZZA:
SCOPERTA DI COMPETENZE, PROFESSIONALITÀ E
PASSIONI

La scuola come comunità di persone

La **qualità** della scuola è **strettamente legata alla qualità delle relazioni** tra dirigenti, docenti, studenti e personale ATA e alla **capacità di far sentire le persone parte importante di un intero processo**

Il Potere delle relazioni Positive



Relazioni negative (conflitti, tensioni, mancanza di comunicazione) creano un clima teso, si lavora peggio, si è meno disponibili al confronto e si perde energia

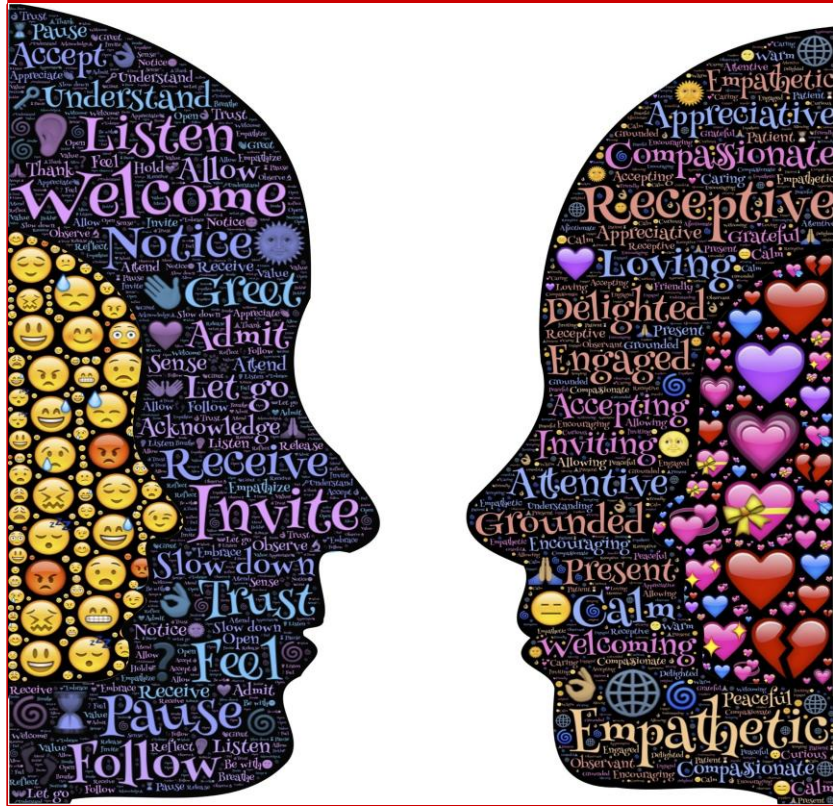


Relazioni positive (collaborazione, fiducia e rispetto reciproco) creano un ambiente motivante

Il DS utilizza l'intelligenza emotiva per costruire un team solido

Un DS con competenze empatiche si pone come mediatore ed è capace di unire le diverse anime della scuola, invece di creare divisioni

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (1995)



"Le abilità emotive non solo migliorano il benessere personale, ma sono anche fondamentali nelle relazioni professionali. La capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni, così come quelle degli altri, è un aspetto cruciale nelle interazioni tra colleghi e nella gestione di team di lavoro."

La competenza sociale

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

Trasformare la comunicazione e gestire i conflitti: benefici concreti per il DS



Comunicare con empatia

- Come possiamo comunicare in modo empatico e costruttivo, anche quando le situazioni sono difficili?
- In che modo il nostro linguaggio quotidiano influenza il nostro benessere e quello degli altri?
- È possibile ridurre lo stress relazionale semplicemente cambiando il modo in cui ci parliamo?
- Come possiamo costruire, giorno dopo giorno, un clima più sereno e collaborativo?

Parlarsi per capirsi: il linguaggio giraffa per stare meglio a scuola

È uno strumento prezioso di leadership relazionale e comunicativa

- Marshall Rosenberg
- Empatia
- Ascolto attivo



Modalità comunicative che non favoriscono la CNV



- esprimere giudizi
- compiere paragoni
- analizzare gli altri, fare classificazioni
- avanzare pretese
- utilizzare le parole "mai" o "sempre"
- tentare di rendere oggettive delle mere opinioni
- agire sulla base di punizioni e/o ricompense

I 4 pilastri della CNV (linguaggio giraffa)



osservazione



identificazione di sentimenti



riconoscimento di bisogni





espressione di richieste



 consiste nel **descrivere ciò che vediamo o sentiamo senza aggiungere interpretazioni o valutazioni** personali

 si tratta di **riconoscere e nominare le proprie emozioni autentiche, senza incolpare l'altro**

 **Riconoscimento dei bisogni** perché dietro ogni sentimento c'è un bisogno universale (es. rispetto, ascolto, sicurezza, appartenenza) che è o non è soddisfatto

 espressione di richieste: formulare una **richiesta concreta, positiva e negoziabile**, in modo che l'altro possa comprenderla e rispondervi liberamente

Dallo sciacallo alla giraffa: trasformare il dialogo

✓ Dalla colpa all'ascolto ✗ Discorso sciacallo: accusa, mette sulla difensiva ✓ Discorso giraffa: ascolta emozioni e bisogni ↔ Da "Hai sbagliato!" a "Cosa ti sta accadendo? Di cosa hai bisogno?"

✓ Dal conflitto alla cooperazione ✗ Accuse: difese e rigidità ✓ Focus sui bisogni condivisi ↔ Da "Perché non rispetti le regole?" a: "Ho bisogno di chiarezza: come possiamo accordarci meglio?"

✓ Dalla pressione alla comprensione ✗ Imposizione dell'autorità: genera resistenza ✓ Richieste aperte e fiducia ↔ Esprimo un bisogno, non un ordine "Ecco cosa mi serve, come possiamo collaborare?"

Esempio pratico con un docente che propone sempre nuove idee, ma non collabora con i colleghi

✗ Commento giudicante: “Lei pensa sempre di avere le idee migliori e non ascolta mai nessuno!”

✓ Linguaggio giraffa:

Ho notato che spesso propone idee interessanti durante i consigli di classe, ma tende a portarle avanti da solo **(osservazione)**. Questo mi fa sentire un po' preoccupato **(sentimento)**, perché ho bisogno di collaborazione e condivisione tra i membri del team **(bisogno)**. Sarei felice di capire con lei come valorizzare le sue proposte insieme agli altri colleghi **(richiesta)**

Esempio pratico con un insegnante in difficoltà con la classe

✗ Linguaggio "sciacallo" (giudicante):
"Lei non sa gestire la classe, è un problema!"

✓ Linguaggio giraffa:

Ho notato che durante le ultime due lezioni la classe è rimasta molto agitata (**osservazione**). Mi sento preoccupato (**sentimento**), perché ho bisogno di garantire un ambiente di apprendimento sereno per tutti (**bisogno**). Posso fare qualcosa per supportarla? Le andrebbe di confrontarci su come affrontare la situazione? (**richiesta**)

Leadership empatica

**Un dirigente che usa la CNV
(comunicazione non violenta)
non guida con autorità
imposta, ma con
autorevolezza empatica**

Fiducia e collaborazione

**Maggiore partecipazione alle
decisioni**

**Un clima scolastico più sereno
e motivante**

Empatia non vuol dire debolezza!



Alcune Criticità

- Difficoltà nel mantenere equilibrio tra empatia e decisioni rigide
- Rischio di favoritismi percepiti
- Cedere alla "sindrome del salvatore"
- Percezione di debolezza o perdita di autorevolezza
- Gestione dello stress emotivo

Consapevolezza e impegno collettivo

Superare questi rischi richiede consapevolezza, formazione continua e capacità di adattamento, oltre a un impegno collettivo nella costruzione di una cultura scolastica fondata sull'ascolto, il rispetto e la collaborazione

Alcune strategie

- Rafforzare l'autorevolezza integrando empatia e decisione
- Promuovere una cultura della consapevolezza emotiva
- Gestire equamente le attenzioni ed evitare i favoritismi
- Organizzare il tempo e le risorse per il supporto relazionale
- Affrontare le resistenze culturali con gradualità e coinvolgimento
- Prendersi cura del proprio benessere emotivo

Empatia vs Efficacia

Un buon Dirigente Scolastico non sceglie tra essere empatico o essere efficace, ma impara ad integrare le due qualità.

L'empatia è lo strumento, l'efficacia è il risultato

Decalogo del DS: guidare la scuola con Empatia ed Efficacia

1. Ascoltare per capire, non solo per rispondere
2. Separare la persona dal problema
3. Comunicare le decisioni difficili con umanità
4. Essere equi, non accondiscendenti
5. Trasformare l'empatia in azione strategica
6. Stabilire confini chiari
7. Usare l'empatia per costruire il clima, non per evitare i conflitti
8. Bilanciare l'Intuizione con i dati
9. Mostrare vulnerabilità (controllata) non è sempre sbagliato
10. Ricordare sempre la missione educativa

Grazie!

consulenza@anp.it