

# Strumenti di gestione e di organizzazione per una leadership diffusa



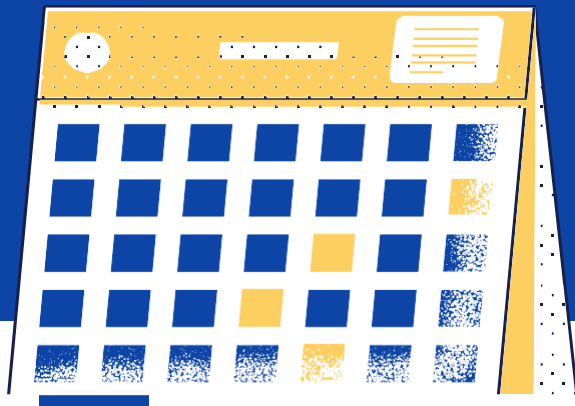


# Obiettivi dell'incontro

Muovendo dalla complessità delle aree che il DS presidia, l'obiettivo è comprendere quali sono le **risorse cognitive, emotive e relazionali** che deve mobilitare per far fronte alla specificità e alla complessità del suo impegno

Il secondo obiettivo è comprendere perché lo stile della **leadership diffusa** è il più idoneo a sostenere questo impegno

Il terzo obiettivo è conoscere gli strumenti normativi di cui il DS si può avvalere per attuare una gestione efficace, mobilitando le risorse personali e dell'organizzazione di cui dispone

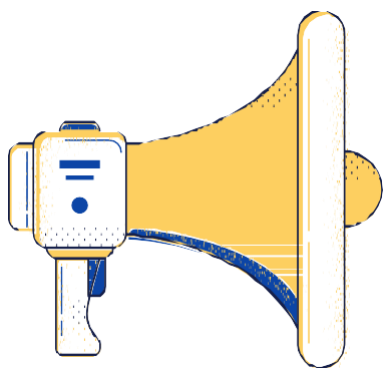


# Skill attese

**Alla fine di questo incontro saprai:**

- 1) Quali sono le soft skill che il dirigente scolastico deve possedere per gestire la scuola
- 2) Qual è l'approccio comportamentale e relazionale – non dirigitico ma condiviso – idoneo allo stesso scopo
- 3) Quali sono gli strumenti normativi ed operativi per raggiungerlo, e come attivarli

# Il dirigente scolastico: un mestiere "complesso"



**Le aree da presidiare**  
**Le risorse mobilitate**  
**Il quadro normativo**  
**Il quadro contrattuale**  
**Gli strumenti di gestione**



# Le aree che il dirigente presidia



- **Rappresentante I.S.**
- **Responsabilità amministrativa e contabile**
- **Prerogative datoriali**
- **Responsabilità disciplinare**
- **Capacità negoziale**
- **Sicurezza**
- **Relazioni sindacali**
- **Leader educativo**
- **Leader dell'Innovazione**
- **Rapporti con le famiglie**
- **Rapporti con gli EE.LL.**
- **Rapporti con i media**





# LE CHEF IDEAL

«Le chef idéal serait celui qui, possédant toutes les connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes administratifs, techniques, commerciaux, financiers et autres qui lui sont soumis [...]

Un tel chef peut se trouver exceptionnellement dans les petites affaires; il n'existe pas dans les grandes, à plus forte raison dans les très grandes.

Il n'y a pas d'homme dont le savoir embrasse toutes les questions que soulève le fonctionnement d'une grande entreprise»

Henri Fayol , '*Administration Industrielle et Générale*', p.17



# RISORSE EMOTIVE E INTELLETTIVE

---

**Quali risorse deve  
mobilitare il dirigente  
per far fronte a  
questo impegno?**





# STILI DI LEADERSHIP

**Quali stili di leadership sono funzionali a questo compito così complesso?**





# GLI STRUMENTI

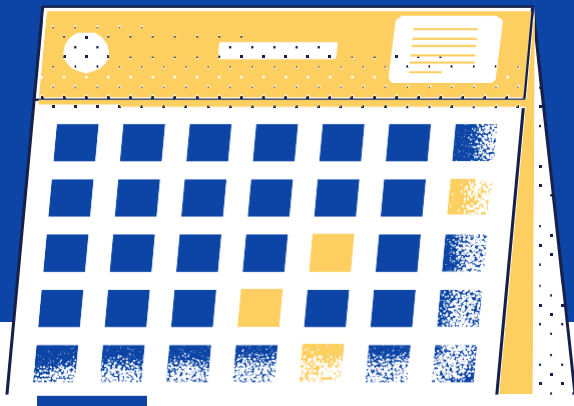
---

Quali strumenti utilizzare  
per raggiungere  
un equilibrio nel lavoro?

# **INTELLIGENZA EMOTIVA E LEADERSHIP DIFFUSA**

---

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



# QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

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

Howard Gardner,  
*Intelligenze multiple*  
(1992)

Tra le 5 aree che si individuano vi è **l'abilità per le relazioni interpersonali** su cui si fondano anche la popolarità e la leadership

Daniel Goleman,  
*Intelligenza emotiva*  
(1998)

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"

Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (2006)

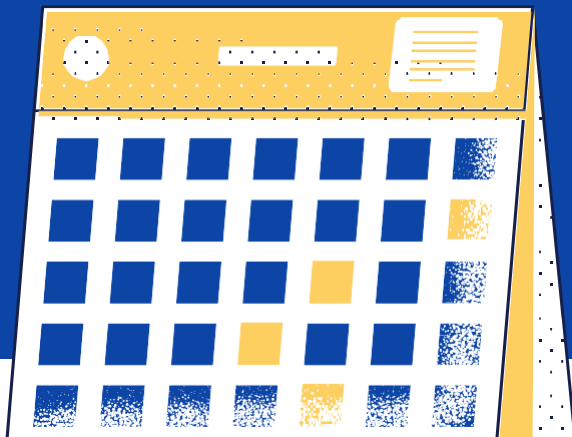
# LEADERSHIP E POTERE

---

“Un leader è colui o colei che aiuta un gruppo a formulare e a raggiungere obiettivi condivisi”

Joseph S. Nye Jr, *Leadership e potere* (2009)





# QUADRO TEORICO DIRIFERIMENTO

## L'INTELLIGENZA EMOTIVA SECONDO 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**



# 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

# 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
- Sfruttamento della diversità: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo
- Promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità
- Consapevolezza politica: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo



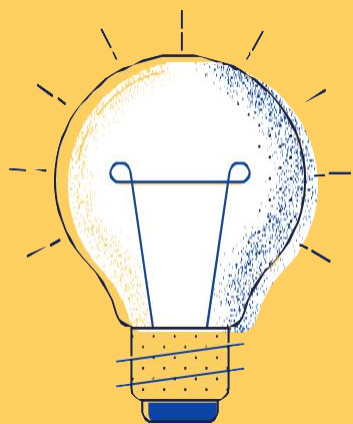
# COMPETENZA SOCIALE

- 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

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

- 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





## AZIONI CHIAVE



Stimolare e creare le condizioni per la collaborazione all'interno della scuola



Individuare le aree di processo



Individuare le *skill* necessarie (anche in termini di capacità relazionale)



Identificare fattori e figure chiave



Promuovere le capacità di leadership di tutti per favorire la creazione di un *middle-management*



Stimolare e creare le condizioni per la collaborazione all'interno della scuola

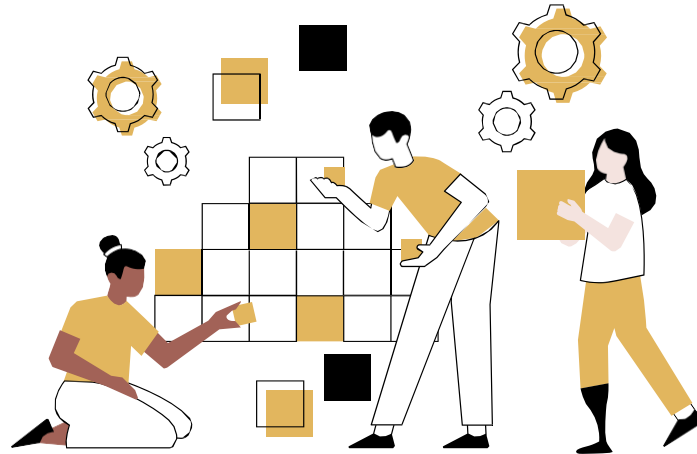


---

## QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

- D.Lgs. n. 297/1994
- D.P.R. n. 275/1999
- D.Lgs. n. 165/2001
- Legge n. 107/2015

# Organizzazione



**«Il modo in cui un sistema (anche vivente) è strutturato al fine del corretto espletamento delle sue funzioni o associazione di persone e istituzioni volte a un fine comune»**

*<https://www.treccani.it>*

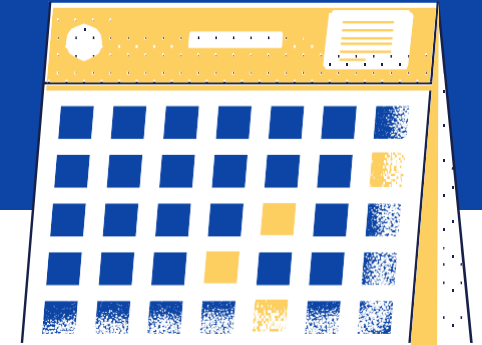


# CONTROLLO DI GESTIONE

Per garantire omogeneità di gestione delle situazioni prevedibili, il dirigente scolastico impartisce direttive di massima e verifica, *a posteriori*, che le cose siano andate come dovevano



# I PARTNER STRATEGICI INTERNI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO



---

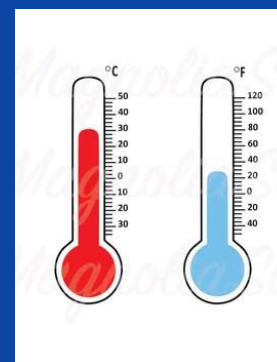
- Le figure del *middle-management* intermedie tra la dirigenza e il personale docente e non docente

---

- Le figure dello staff di consulenza per la dirigenza
- Il termometro del collegio



# Lo staff: termometro degli umori del Collegio





# IL QUADRO CONTRATTUALE

In fase di rinnovo del CCNQ per la definizione dei comparti e delle aree di contrattazione, si è chiesta l'istituzione di una sezione speciale all'interno dell'area «istruzione e ricerca» nella quale posizionare i quadri CIDA ad oggi non ha sottoscritto il CCNQ

## Proposta di CIDA all'ARAN

Al momento la questione è in corso di definizione nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale per il comparto «funzioni centrali». Trattasi di contratto «apripista» per tutti gli altri CCNL

# La delega

È funzionale alla costituzione del  
*middle-management*

Costituisce una forma di *empowerment*



# LA DELEGA DI FUNZIONI

---

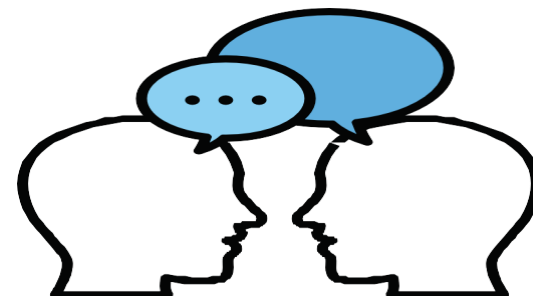


Trasferimento di alcune  
competenze dirigenziali tramite  
attribuzione dal  
dirigente/delegante al  
dipendente/delegato



## LE FUNZIONI DIRIGENZIALI (ART. 17, C.1 DEL D. LGS. 165/2001)

- a) formula proposte ed esprime pareri ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali;*
- b) cura l'attuazione dei progetti e delle gestioni a lui assegnati dai dirigenti degli uffici dirigenziali generali, adotta i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercita i poteri di spesa e d acquisizione delle entrate;***
- c) svolge tutti gli altri compiti a lui delegati dai dirigenti degli uffici dirigenziali generali;*
- d) dirige, coordina e controlla l'attività degli uffici che da lui dipendono e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia;***
- e) provvede alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai propri uffici***



## QUALI DI QUESTE FUNZIONI POSSONO ESSERE DELEGATE? (ART. 17, C. 1 DEL D. LGS. 165/2001)

"I dirigenti possono delegare alcune delle competenze comprese nelle funzioni di cui alle **lettere b), d) ed e)** del comma 1 a dipendenti che ricoprano le posizioni funzionali più elevate nell'ambito degli uffici ad essi affidati.

Non si applica l'art. 2103 c.c."



# ULTERIORI PRECISAZIONI

D.L. 6 luglio 2012, n. 95, art. 14, comma 22

*"Il comma 5 dell'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, si interpreta nel senso che la delega ai docenti di compiti **non costituisce affidamento di mansioni superiori o di funzioni vicarie**, anche nel caso in cui detti docenti godano dell'esonero o semiesonero ai sensi dell'articolo 459 del decreto legislativo n. 297 del 1994. Il docente delegato può essere retribuito esclusivamente a carico dei fondi disponibili per la remunerazione accessoria presso la specifica istituzione scolastica od educativa ai sensi dell'articolo 88, comma 2, lettera f), del CCNL relativo al personale scolastico."*



# QUALI SONO LE FUNZIONI DIRIGENZIALI NON DELEGABILI?

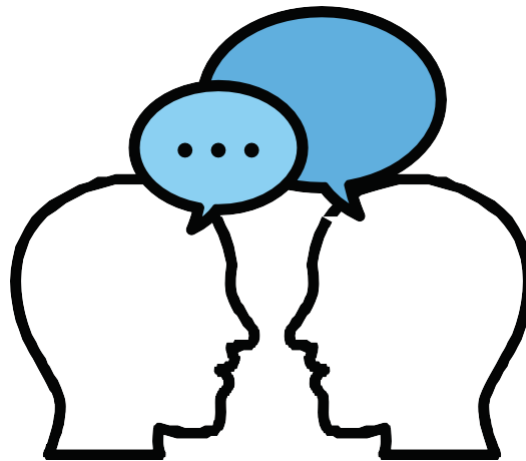
L'art. 17 del D. Lgs. 81/2008 definisce ulteriormente il perimetro delle funzioni delegabili stabilendo che la valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento previsto dall'articolo 28 e la designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi **non sono attività delegabili**



# LA DELEGA

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**”.*



# LA DELEGA: cosa comporta?

*"La delega comporta il subentro del delegato nella posizione di garanzia che fa capo al delegante a condizione che il relativo atto di delega sia espresso, inequivoco e certo ed investa persona tecnicamente capace, dotata delle necessarie cognizioni tecniche e dei relativi poteri decisionali e di intervento fermo restando, comunque, l'obbligo di vigilanza sul corretto esercizio della delega."*

- Sentenza n. 47822/2019 la Suprema Corte di Cassazione





# LA POSIZIONE DI GARANZIA



*Gli ordinamenti moderni come ad esempio la nostra Costituzione richiedono "l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale. Da ciò deriva il principio della posizione di garanzia che consiste nell'attribuire rilevanza penale al mancato impedimento di un evento che si aveva l'obbligo giuridico di impedire"*

- *Rapporto di causalità art. 40, c. 2, c.p.*

## ***CULPA IN VIGILANDO E CULPA IN ELIGENDO***

Si consiglia di applicare particolari scrupolosità e attenzione nel controllo di gestione poiché va ricordato che l'istituto della delega, se riguardante funzioni derivate da disposizioni legislative o regolamentari, non esonera da responsabilità il delegante. Infatti, se il delegato dovesse commettere degli illeciti e il dirigente non riuscisse a provare di avere opportunamente vigilato sul suo operato, quest'ultimo potrebbe risponderne per ***culpa in vigilando***, oltre che per eventuale ***culpa in eligendo***



## COMPITI DEL DIRIGENTE

Spetta al dirigente scolastico **vigilare e verificare**, secondo tempi e modalità che ritiene opportuni, che i docenti “collaboratori” stiano esercitando in modo corretto e consono le funzioni loro delegate. Infatti, se dovesse rilevare elementi di inadeguatezza, rientra tra i suoi poteri **ritirare la delega** e scegliere tra queste due possibilità:

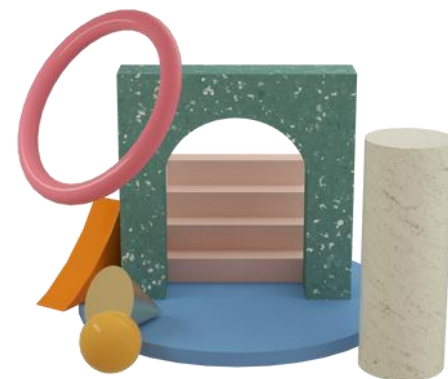
1. riassegnarla ad altro docente
2. fare confluire la delega su una pluralità di docenti



## CARATTERISTICHE DELL'ATTO DI DELEGA EX ART. 16 DEL D. LGS. n. 81/2008

Elementi indispensabili per l'atto di delega applicabili, oltre che alla sicurezza, ad altri campi di intervento:

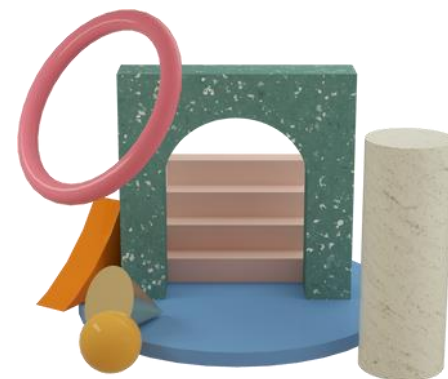
- atto/accettazione **scritti** recanti data certa
- delegato in possesso di tutti i **requisiti di professionalità ed esperienza** richiesti dalle f.d.
- attribuzione al delegato di tutti i **poteri di organizzazione, gestione e controllo** richiesti dalle f.d.



## **CARATTERISTICHE DELL'ATTO DI DELEGA EX ART. 16 DEL D. LGS. n. 81/2008**

- attribuzione dell'autonomia di spesa necessaria alle f. d.
- accettazione per iscritto da parte del delegato
- delega adeguatamente pubblicizzata

Si aggiungano, come disposto dall'art. 17 del D. Lgs. n.165/2001, il riferimento sia a specifiche e comprovate ragioni di servizio a base dell'atto, sia alla sua estensione temporale



# LA DELEGA DI FIRMA

La delega di firma **non modifica** il regime di responsabilità in capo al dirigente. Data la sua natura inter-organica, cioè intercorrente tra soggetti che fanno parte dello stesso ufficio, non determina il trasferimento della competenza e della relativa responsabilità.

Tale provvedimento non necessita di una specifica norma autorizzatoria

Con tale atto il dirigente scolastico conferisce a un suo collaboratore **esclusivamente** la possibilità di sottoscrivere materialmente atti. Ciò comporta che egli mantenga il suo potere di firma in qualsiasi momento e che il delegato non abbia responsabilità su contenuto ed effetti dell'atto



# 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**



# L'INCARICO: COSA COMPORTA?

"Il conferimento dell'incarico mantiene inalterati i poteri così come gli obblighi gravanti sul titolare della posizione di garanzia che risponde in prima persona dell'inosservanza degli obblighi connessi alla carica, comunque derivanti dal mancato esercizio dei relativi doveri di controllo delle attività demandate ai terzi."

Sentenza n. 47822/2019 la Suprema Corte di Cassazione

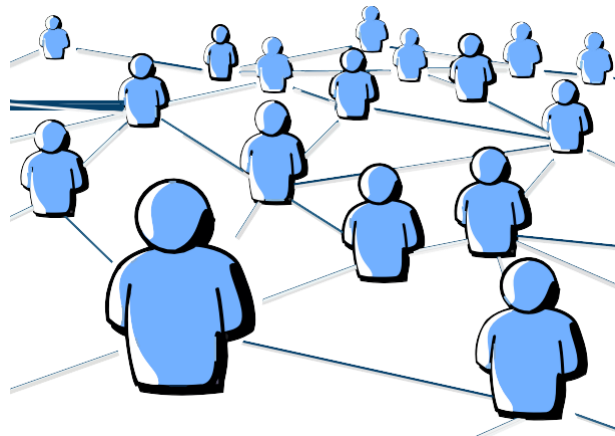




# NELLO SPIRITO DELLO STAFF

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."*



## 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)**



# MONITORAGGIO

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



## LA DISPOSIZIONE DI SERVIZIO

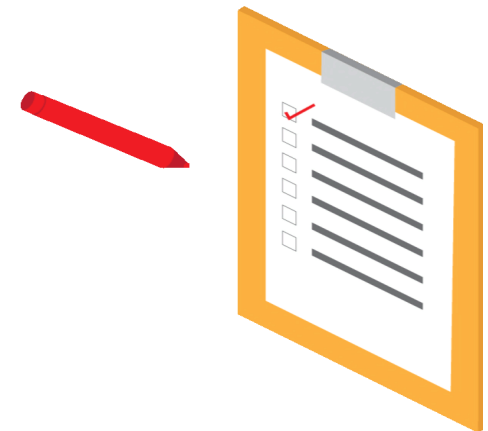
È un atto datoriale, comunicato solitamente in forma scritta, con cui si assegna un compito a un dipendente titolare di un contratto individuale di lavoro: per motivi di urgenza e indifferibilità la disposizione può essere impartita verbalmente (cfr. art. 2104 C.C.)

Tramite la disposizione di servizio il dirigente assegna al personale docente e a quello A.T.A. compiti ben definiti e limitati nel tempo coerenti con i loro profili professionali, così come risultano delineati nel CCNL, e con la normativa vigente



# LA DISPOSIZIONE DI SERVIZIO

- Rientra tra gli obblighi del dipendente eseguire le disposizioni inerenti all'espletamento delle proprie funzioni o mansioni che gli siano impartite dai superiori (art. 11, c. 3, lett. h), Titolo III del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2016/2018).
- Al dipendente è data facoltà di produrre **atto di rimostranza** nel caso in cui l'ordine sia palesemente illegittimo, dichiarandone le ragioni. Se l'ordine è rinnovato per iscritto il dipendente ha il dovere di darvi esecuzione, tranne quando l'atto sia vietato dalla legge penale o costituisca illecito amministrativo



## ESEMPI DI DISPOSIZIONE DI SERVIZIO

- ✓ *accoglienza di alunni di altre classi privi di sorveglianza*
- ✓ *sostituzione in classe di un docente assente*
- ✓ *partecipazione ad attività di formazione e aggiornamento*
- ✓ *sorveglianza/presenza dei docenti nelle assemblee studentesche*
- ✓ *somministrazione e correzione prove INVALSI*
- ✓ *partecipazione ad attività esterne programmate dalla scuola e relativi obblighi di sorveglianza*
- ✓ *obblighi di vigilanza*
- ✓ *assistenza dei collaboratori scolastici all'assistenza di base*



## L'ATTO DI RIMOSTRANZA

L'art. 17 del d.P.R. n. 3/1957, in merito ai limiti al dovere verso il superiore, recita che

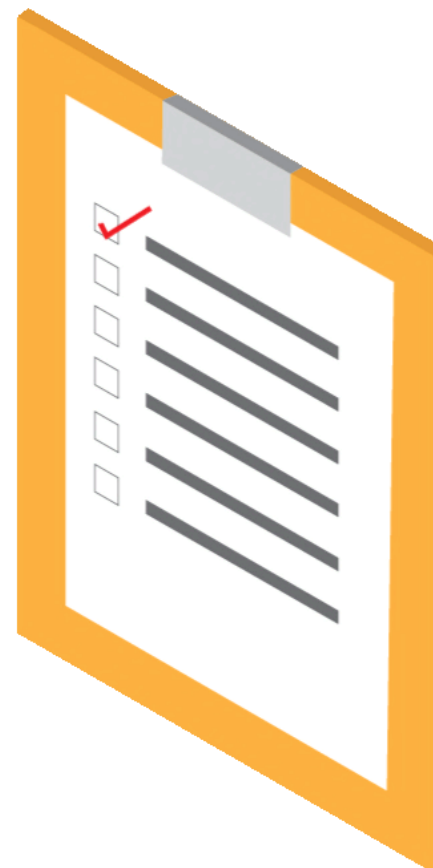
*"L'impiegato, al quale, dal proprio superiore, venga impartito un ordine che egli ritenga palesemente illegittimo, deve farne rimostranza allo stesso superiore, dichiarandone le ragioni. Se l'ordine è rinnovato per iscritto, l'impiegato ha il dovere di darvi **esecuzione**.*

***L'impiegato non deve comunque eseguire l'ordine del superiore quando l'atto sia vietato dalla legge penale"***

## L'ATTO DI RIMOSTRANZA

Il D. Lgs. n. 165/2001, art. 2, c. 2, ha determinato l'estensione della disciplina pattizia del rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione. Di conseguenza, è alle previsioni della contrattazione collettiva che occorre attualmente fare riferimento. Esse dispongono, ampliando l'ambito di applicazione della norma di cui all'art. 17 che, in caso di ordine rinnovato per iscritto a seguito di rimostranza da parte del dipendente, quest'ultimo non debba eseguirlo quando **l'atto sia vietato dalla legge penale o costituisca illecito amministrativo**

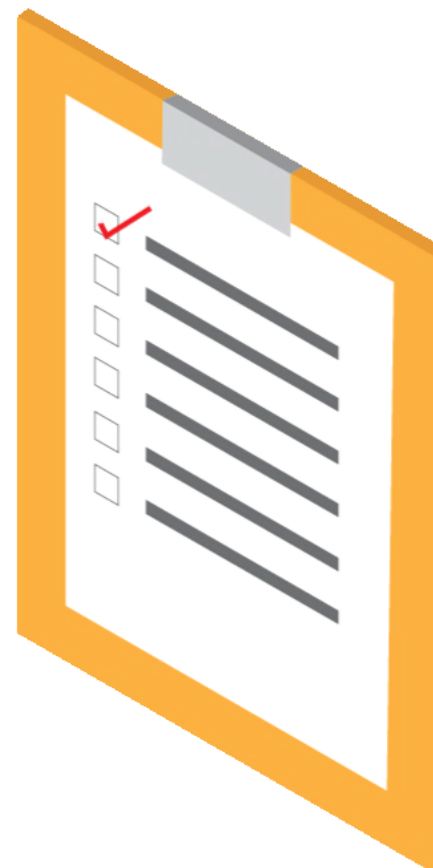
- (art. 11, c. 3, lett. H, Titolo III del CCNL Comparto istruzione e ricerca 2016-2018)





# L'ATTO DI RIMOSTRANZA: CHE FARE?

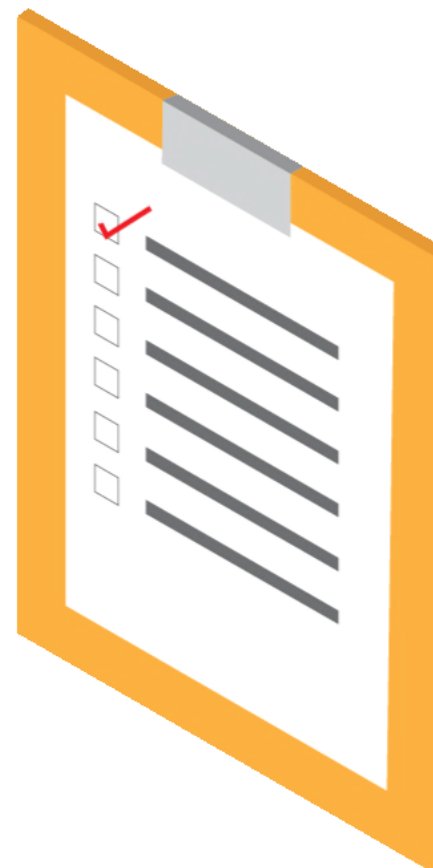
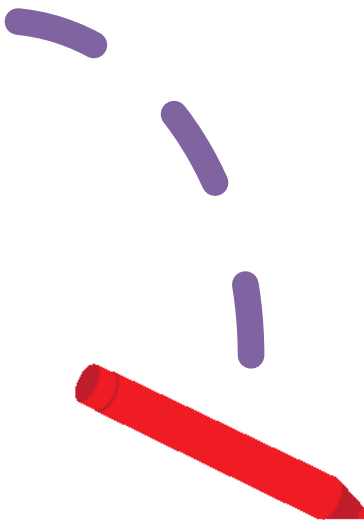
- La disposizione è stata impartita **verbalmente** e la rimostranza è anch'essa **verbale**: --> conciliazione in via bonaria
- Se il dipendente insiste a non eseguire il DS reitererà **in forma scritta** la disposizione
- La disposizione è stata impartita **in forma scritta** (circolare, ordine di servizio, etc.) e la rimostranza è stata espressa solo **verbalmente**: il dirigente segue l'iter del punto precedente



# L'ATTO DI RIMOSTRANZA: CHE FARE?

La disposizione è stata impartita in **forma scritta** e la rimostranza è presentata nella stessa forma:

- il dirigente esamina il testo e, qualora non ritenga valide le ragioni addotte dal dipendente, reitera la disposizione. Se ancora non ottempera --> procedimento disciplinare.
- Il dipendente può non ottemperare (art. 2104, c. 2 del cc) tranne nel caso in cui la disposizione sia vietata dalla legge o costituisca illecito amministrativo

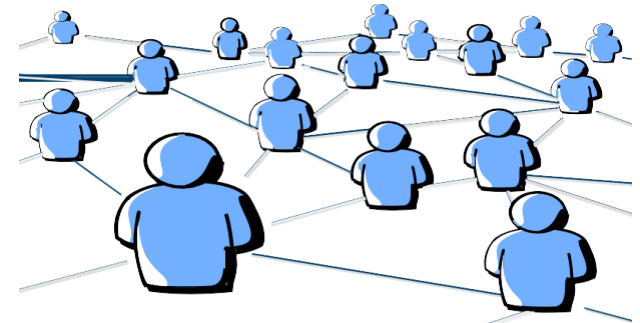


# SUGGERIMENTI

- ✓ Accurato controllo delle disposizioni impartite sia in prima istanza che, soprattutto, nella reiterazione dell'ordine (di cui si ribadisce la necessità della forma scritta)

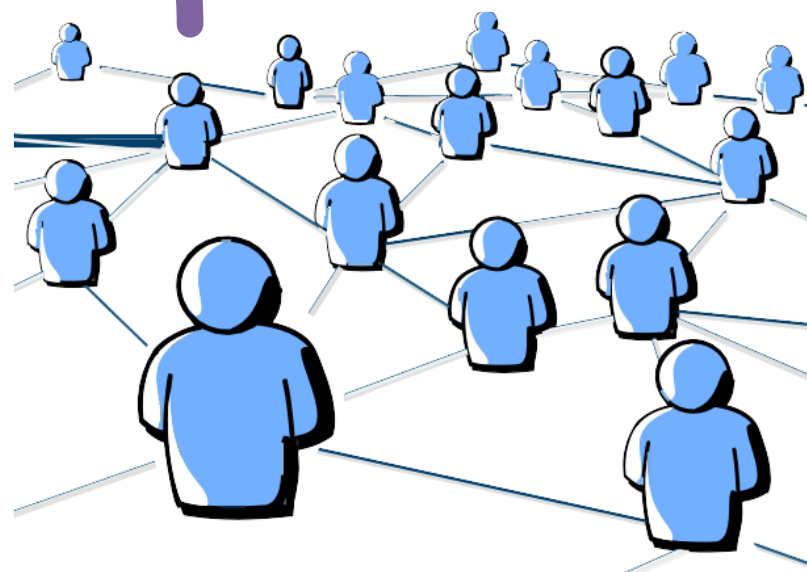
**Il dirigente, infatti, qualora il dipendente che ha dovuto ottemperare alla disposizione reiterata ricorra al giudice del lavoro, sarà chiamato a dimostrare la legittimità dei propri atti**

- ✓ Attenta riflessione sull'importanza che l'azione dirigenziale sia sempre volta a creare quel clima collaborativo e dialogico che costituisce la migliore forma di prevenzione del contenzioso interno nella scuola



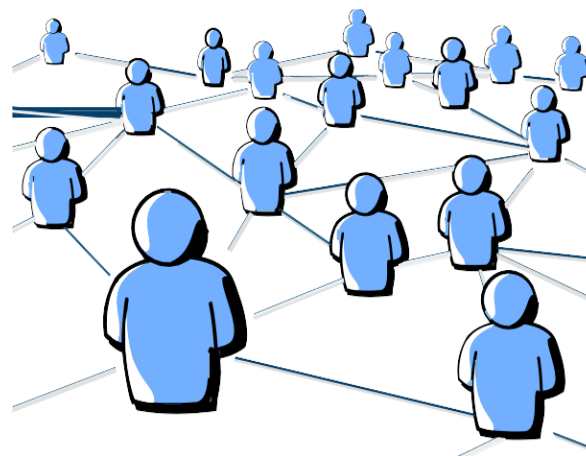
# SUGGERIMENTI FINALI

- ✓ 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



# SUGGERIMENTI FINALI

- ✓ Incontrare periodicamente i collaboratori per mantenerne viva la **motivazione** e informarsi sull'**andamento generale del servizio**
- ✓ Ricevere il personale periodicamente
- ✓ Dimostrare **capacità di ascolto**, curare il **cahiers de doléances** e **ricontattare** gli interessati
- ✓ Prevedere momenti di **riflessione con i collaboratori** per valutare eventuali modifiche organizzative





# Grazie per l'attenzione