



**Da oggi
dirigente**

L'agenda
dei primi 100 giorni

**Il dirigente scolastico e la
gestione della comunicazione
istituzionale e personale:
casi concreti sull'uso
dei *social media* (e non solo)**

A cura dello staff nazionale

Agosto 2022

Premessa

**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)*

Intelligenza emotiva

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

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

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*

Comunicazione globale

Immagine
della scuola, del dirigente, del docente

CAPITALE RELAZIONALE: capacità di costruire relazioni
fiduciarie con i propri stakeholder /Stakeholder
engagement

Primo passo: avere una strategia

- Complessità delle relazioni interne ed esterne
- Varietà di registri
- Molteplicità dei canali comunicativi
- Rischio di “frammentazione” della voce della scuola

Secondo passo: attenzione ai messaggi-chiave

A partire:

- dal PTOF
- dal sito istituzionale
- dalle pagine social istituzionali
- ma anche dal proprio profilo social...

Ricordiamo però che...

Prima di comunicare, si impone una **scelta**:

- tra comunicare e agire
- tra comunicazione scritta oppure orale

La comunicazione interna

Mira alla condivisione delle scelte e delle informazioni

Finalità:

- **uniformità** delle modalità operative
- miglioramento dell'**efficienza** e dell'**efficacia** del servizio offerto
- **promozione della visione** istituzionale e, attraverso di essa, **del senso di partecipazione e del benessere organizzativo**

http://www.rassegnaistruzione.it/rivista/rassegna_03_0607/maurizio_scuola.pdf

La comunicazione interna

In particolare, per **favorire l'uniformità delle modalità operative e il senso di appartenenza**, in scuole in cui si assiste a forte turn over del personale (anche di sostegno e pure non specializzato), si consigliano:

- **l'adozione di vademecum** ad esempio rivolti ai docenti di sostegno (con indicazioni circa l'utilizzo del RE, le funzioni e la composizione del GLO, le funzioni degli AEC, le modalità di programmazione nella scuola primaria, le uscite didattiche e i viaggi di istruzione ...)
- **la predisposizione dell'organigramma** all'interno del p.a.a.
- la calendarizzazione di **riunioni e incontri** rivolti ai neoarrivati

La comunicazione con gli studenti e le loro famiglie

*assume un ruolo chiave per assicurare una maggiore
possibilità di **coinvolgimento e di attenzione alle
effettive esigenze dell'utenza e alla rilevazione dei
bisogni***

Le relazioni con il territorio fanno leva:

- sul raccordo per l'erogazione dei servizi di competenza degli enti territoriali
- sulla rilevazione dei bisogni dell'utenza
- sull'integrazione dell'offerta formativa

Le patologie della comunicazione

Pubblico vs privato?

Occorre distinguere tra piano pubblico e privato ma fino a un certo punto...

- ✓ *d.P.R. 16/04/2013, n. 62 - Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici*
- ✓ *CCNL 2016/2018 Area istruzione e ricerca*

Pubblico vs privato?

d.P.R. 16/04/2013, n. 62 - Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici

✓ **Art. 10 Comportamento nei rapporti privati**

*1. Nei rapporti privati, comprese le relazioni extralavorative con pubblici ufficiali nell'esercizio delle loro funzioni, il dipendente non sfrutta, né menziona la posizione che ricopre nell'amministrazione per ottenere utilità che non gli spettino e **non assume nessun altro comportamento che possa nuocere all'immagine dell'amministrazione.***

Pubblico vs privato?

CCNL 2016/2018 comparto istruzione e ricerca

Art. 11 Obblighi del dipendente

1. Il dipendente conforma la sua condotta al dovere costituzionale di servire la Repubblica con impegno e responsabilità e di rispettare i principi di buon andamento e imparzialità dell'attività amministrativa, antepoendo il rispetto della legge e l'interesse pubblico agli interessi privati propri e altrui. Il dipendente adegua altresì il proprio comportamento ai principi riguardanti il rapporto di lavoro, contenuti nel codice di comportamento di cui all'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001 e nel codice di comportamento adottato da ciascuna amministrazione.

Pubblico vs privato?

CCNL 2016/2018 area istruzione e ricerca

Art. 26 Obblighi del dirigente

1. Il **dirigente conforma la sua condotta** al dovere costituzionale di servire la Repubblica con impegno e responsabilità e di rispettare i principi di buon andamento e imparzialità dell'attività amministrativa, antepoendo il rispetto della legge e l'interesse pubblico agli interessi privati propri e altrui. **Il dirigente osserva il codice di comportamento di cui all'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001, nonché lo specifico codice di comportamento adottato dall'amministrazione nella quale presta servizio.**

Qualche consiglio

- ✓ Ricordarsi che, in quanto dirigenti e docenti, siamo sempre degli **«osservati speciali»**, anche nel contesto privato
- ✓ Curare la propria *web reputation*
- ✓ Valutare se un determinato comportamento possa **nuocere all'immagine dell'Amministrazione**
- ✓ Evitare di lanciarsi in commenti nei confronti dell'Amministrazione
- ✓ Astenersi nei propri commenti da **toni «urlati» e ingiuriosi e da espressioni «colorite»**
- ✓ Ricordarsi non solo dei destinatari diretti, ma anche di quelli 'indiretti'

La «web reputation»

- *La web reputation è la reputazione online di una persona fisica o giuridica ed è costituita dalla **percezione che gli utenti del web hanno di quello specifico soggetto***
- ***Ogni azione che si compie online**, quindi, va a incidere sulla propria web reputation, poiché ogni comportamento e ogni notizia reperibile in rete contribuiscono a formare l'idea che l'utente si crea e il giudizio che lo stesso esprime con riferimento ad una persona o ad un brand.*

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/>

/ social media come «piazza immateriale»

«La Cassazione, I sezione penale, con sentenza 11 luglio 2014, n. 37596, ha assimilato la piattaforma sociale Facebook a una sorta di "piazza immateriale" che consente un numero indeterminato di "accessi" e di visioni: essa dunque, al pari di ogni social network o community liberamente accessibile da parte di chiunque utilizzi la rete, costituisce un vero e proprio "luogo" aperto al pubblico [...].»

/ social media come «piazza immateriale»

*«Sennonché, assumono rilevanza disciplinare non solo i messaggi postati direttamente dall'autore, ma anche le mere condivisioni attuate mediante il “mi piace” o con altri strumenti che hanno l'effetto di rilanciare il contenuto del messaggio, diffondendolo ulteriormente, dal profilo di chi ha operato la **condivisione**. E' infatti evidente come la condivisione, lungi dall'essere neutra e priva di conseguenze, implica un'adesione al messaggio originario, che viene sostanzialmente ratificato e fatto proprio dal condividente»*

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/>

Alcune sentenze

Cassazione penale, sez. I, 22/01/2014, n. 16712

Il reato di diffamazione a mezzo Facebook non richiede la sussistenza del dolo specifico, essendo sufficiente, per quanto attiene l'elemento soggettivo, la consapevolezza di pronunciare una frase lesiva dell'altrui reputazione correlata alla volontà che venga a conoscenza di almeno due persone

Cassazione penale, sez. V, 03/05/2018, n. 40083

*La diffusione di un messaggio diffamatorio attraverso l'uso di una bacheca "facebook" integra un'ipotesi di **diffamazione aggravata ai sensi dell' art. 595, comma terzo, cod. pen.**, poiché trattasi di condotta potenzialmente capace di raggiungere un numero indeterminato o comunque quantitativamente apprezzabile di persone*

Il reato di diffamazione

Articolo 595 codice penale

- *Chiunque, fuori dei casi indicati nell'articolo precedente, comunicando con più persone, offende l'altrui reputazione, è punito con la reclusione fino a un anno o con la multa fino a euro 1.032.*
- *Se l'offesa consiste nell'attribuzione di un fatto determinato, la pena è della reclusione fino a due anni, ovvero della multa fino a euro 2.065,*
- *Se l'offesa è recata col mezzo della stampa **o con qualsiasi altro mezzo di pubblicità**, ovvero in atto pubblico, la pena è della reclusione da sei mesi a tre anni o della multa non inferiore a euro 516.*
- *Se l'offesa è recata a un Corpo politico, amministrativo o giudiziario, o ad una sua rappresentanza o ad una autorità costituita in collegio, le pene sono aumentate.*

Casi concreti: la vignetta

Un dirigente scolastico pubblica sul suo profilo Facebook vignette denigratorie nei confronti del dirigente tecnico incaricato di un'ispezione presso la sua scuola

Il fatto integra la contestazione di addebito

Casi concreti: commenti offensivi

Un dirigente scolastico riceve dal Sindaco notizia circa commenti offensivi nei confronti di un assessore formulati da un docente sul suo profilo Facebook e ne sollecita l'azione disciplinare

Casi concreti: emoticon scatologico

Diffamazione sui social network: anche un'emoticon può essere offensiva - Tribunale VERONA - Sezione Prima - Sentenza 24/01/2022 n° 107

Il diritto di critica, che può essere esercitato da chiunque quale estrinsecazione della libera manifestazione del pensiero, ha rango costituzionale al pari del diritto all'onore e alla reputazione. [...]

Un'emoticon a forma di escremento, anche se non qualifica in sé e per sé la persona cui è destinata, rappresenta un attributo gratuitamente offensivo al post, che supera il limite della continenza. L'uso delle emoticon a fini di brevità e incisività della comunicazione è invalso nella prassi della messaggistica; ciò non toglie che l'utilizzo di tali immagini debba comunque sottostare ai limiti in generale previsti per il diritto di critica e di manifestazione del pensiero, limiti tesi a tutelare diritti altrui.

(Nel caso di specie, una persona che rivestiva una carica pubblica è stata condannata per aver diffamato un'altra persona, anch'essa impegnata in attività pubblica, tramite i social network. Il Tribunale ha ritenuto che un'emoticon a forma di escremento eccedesse rispetto allo scopo informativo e di critica del post, superando il limite della continenza. La critica sull'operato della destinataria si sarebbe potuta esprimere, anche con toni pungenti, senza ricorrere ad immagini di dileggio, superflue rispetto al diritto di manifestare il proprio disappunto o disaccordo. La convenuta è stata condannata a pagare un risarcimento e le spese legali, nonché a pubblicare sul proprio profilo il contenuto della sentenza)

Casi concreti: bacheca Facebook

Commette il reato di diffamazione aggravata la docente che, sulla propria bacheca Facebook, accusa un collega di effettuare manipolazioni psicologiche nei confronti degli studenti - Corte di Cassazione - Sezione Quinta - Sentenza 14/04/2021 n° 13979

La diffusione di un messaggio diffamatorio attraverso l'uso di una bacheca "facebook" integra un'ipotesi di diffamazione aggravata ai sensi dell'art. 595 c.p., comma 3, sotto il profilo dell'offesa arrecata "con qualsiasi altro mezzo di pubblicità" diverso dalla stampa, poiché la condotta in tal modo realizzata è potenzialmente capace di raggiungere un numero indeterminato, o comunque quantitativamente apprezzabile, di persone; tuttavia non può dirsi posta in essere "col mezzo della stampa", non essendo i social network destinati ad un'attività di informazione professionale diretta al pubblico. Sempre in tema di diffamazione l'esimente del diritto di critica postula una forma espositiva corretta, strettamente funzionale alla finalità di disapprovazione e che non trasmodi nella gratuita ed immotivata aggressione dell'altrui reputazione, ma non vieta l'utilizzo di termini che, sebbene oggettivamente offensivi, siano insostituibili nella manifestazione del pensiero critico in quanto non hanno adeguati equivalenti.

(Nel caso di specie la Suprema Corte ha confermato la condanna di una docente che su Facebook aveva definito "spregevole" un collega accusandolo altresì di manipolazioni psicologiche nei confronti degli studenti).

Casi concreti: offesa su Whatsapp

Commette il reato di diffamazione chi offende nella chat di gruppo di Whatsapp - Corte di Cassazione - Sezione Quinta - Sentenza 21/02/2019 n° 7904

*Le offese contenute nella chat di gruppo whatsapp configurano il delitto di **diffamazione**.*

La eventualità che tra i fruitori del messaggio vi sia anche la persona nei cui confronti vengono formulate le espressioni offensive non può indurre a ritenere che, in realtà, venga, in tale maniera, integrato l'illecito civile di ingiuria piuttosto che il delitto di diffamazione.

Infatti, sebbene il mezzo di trasmissione/comunicazione adoperato ('e-mail' o 'internet') consenta, in astratto, anche al soggetto vilipeso di percepire direttamente l'offesa, il fatto che messaggio sia diretto ad una cerchia di fruitori – i quali, peraltro, potrebbero venirne a conoscenza in tempi diversi -, fa sì che l'addebito lesivo si collochi in una dimensione ben più ampia di quella interpersonale tra offensore ed offeso con la conseguente realizzazione dell'offesa alla reputazione della persona ricompresa nella cerchia dei destinatari del messaggio.

(Nel caso di specie è stato comunque dichiarato non luogo a procedere nei confronti dell'alunno indagato per il delitto di diffamazione cui all'art. 595 cod. pen., trattandosi di persona non imputabile perché minore degli anni quattordici al momento del fatto).

Casi concreti: il diritto di critica

Diffamazione: quali i limiti della critica politica nel bisticcio tra Sindaco e Consiglieri d'Istituto - Corte di Cassazione - Penale - Sentenza 12/09/2019 n° 37864

*Sussiste l'esimente del diritto di critica e conseguentemente non sussiste il reato di diffamazione, **allorché il discorso critico abbia un contenuto prevalentemente valutativo** e si sviluppi nell'alveo di una polemica intensa e dichiarata su temi di rilevanza sociale (nel caso di specie, si trattava di un giudizio circa la destinazione da dare a una struttura pubblica della città), **senza trascendere in attacchi personali**, finalizzati all'unico scopo di aggredire la sfera morale altrui, e senza che il nucleo ed il profilo essenziale dei fatti siano strumentalmente travisati e manipolati*

Casi concreti: il diritto di critica

Diffamazione: quali i limiti della critica politica nel bisticcio tra Sindaco e Consiglieri d'Istituto - Corte di Cassazione - Penale - Sentenza 12/09/2019 n° 37864

(Nel caso, l'imputato aveva fatto diffondere per la città di cui era sindaco un volantino per contraddire il deliberato del consiglio di istituto di una scuola primaria, situata all'interno di un fabbricato che, invece, l'amministrazione comunale intendeva destinare a poliambulatorio. Nello scritto si affrontavano tre vicende di interesse pubblico, tra le quali il trasferimento del predetto plesso scolastico: l'imputato, rivolgendosi a due consiglieri di istituto, indicati nominativamente, affermava che essi "anzi di perseguire, nel loro ruolo di rappresentanti dei genitori, l'interesse a un miglior andamento della scuola pubblica, cercano pavidamente, da quelle postazioni di fare becera battaglia politica", e li invitava a confrontarsi in luoghi pubblici piuttosto che continuare "a gettare fango. Evidentemente è quello l'ambiente in cui si trovano meglio" Afferma la Corte di Cassazione: "Ciò che integra, infatti, l'abuso del diritto è la gratuità delle modalità del suo esercizio, non inerenti al tema apparentemente in discussione, che risultano finalizzate a ledere esclusivamente la reputazione del soggetto interessato [...]. Ciò non è nel caso in scrutinio, dove le parole del sindaco imputato sono chiaramente espressive del suo dissenso verso l'azione svolta, nell'esercizio di una funzione amministrativa, attraverso i verbali del consiglio di istituto, dai predetti consiglieri. La critica è stata legittimamente esposta e contenuta nei limiti di un linguaggio che non aggredisce la sfera personale dei destinatari della critica, poiché, come si ripete, essa si è limitata a una censura dell'operato amministrativo, e delle sue modalità concrete, e non attinge la persona, il suo onore e la sua reputazione").

Casi concreti: e-mail

È diffamazione l'invio di una missiva a contenuto denigratorio ad una pluralità di destinatari - Corte di Cassazione - Penale - Sentenza 20/02/2018 n° 8198

Integra il delitto di diffamazione l'invio da parte del Sindaco ad una pluralità di autorità di una missiva, con la quale egli riferiva del comportamento tenuto dal Dirigente Scolastico in occasione di uno sciopero studentesco, utilizzando frasi denigratorie nei confronti del Dirigente Scolastico stesso.

La condotta tenuta dal Sindaco non può essere scriminata dall'art. 51 c.p. (sub specie di adempimento del dovere), poiché nel conformarsi all'obbligo (ammettendo che un tale obbligo fosse esistente nel caso di specie) il pubblico agente avrebbe dovuto comunque limitarsi all'adempimento del dovere, senza eccedere dai propri compiti di ufficio. Al contrario, le modalità in cui si è dispiegata la condotta inducono a concludere che l'imputato, con intento volontario e consapevole, abbia voluto offendere la reputazione della parte civile e non semplicemente adempiere ad un proprio dovere d'ufficio, reale o putativo che fosse.

(Nel caso di specie, con la lettera in questione il Sindaco riferiva al Provveditore, al Prefetto, all'Assessorato regionale dei beni culturali e al Comando dei carabinieri che il dirigente scolastico aveva organizzato uno sciopero degli studenti e li aveva strumentalizzati, capeggiando un corteo di "ragazzi innocenti, per la loro giovane età, circuiti dallo stesso")

Casi concreti: attenti alla diffusione dei dati

Un dirigente scolastico rende noti al Collegio dei docenti i nominativi dei genitori di alcuni alunni disabili che hanno criticato il suo operato tramite missiva indirizzata esclusivamente alla sua attenzione

Violazione della privacy

Rileva dal punto di vista disciplinare, della responsabilità civile e sotto il profilo sanzionatorio (Garante privacy)

Casi concreti: ancora sulla privacy

Un dirigente scolastico formula un «ammonimento» a un docente all'interno della mailing list di istituto

Violazione della privacy

Rileva dal punto di vista disciplinare, della responsabilità civile e sotto il profilo sanzionatorio (Garante privacy)

Casi concreti: fotomontaggio

Docente diffamato via web: come va quantificato il risarcimento del danno? - Corte di Cassazione - Sezione Terza - Ordinanza 26/05/2020 n° 9713

*La pubblicazione di una pagina web che rappresenta **in fotomontaggio** la figura del professore in abiti femminili **discinti** integra il reato di diffamazione aggravata e comporta la condanna degli alunni responsabili al risarcimento del danno non patrimoniale. Ai fini dell'entità del risarcimento si deve avere riguardo alla capacità offensiva del fotomontaggio e della diffusione della pagina web visitata.*

(La Cassazione ha confermato la Sentenza della Corte d'appello di Catania che, in parziale riforma della decisione del Tribunale, rideterminava in complessivi Euro 5.000,00 -a fronte dei 60.000 euro liquidati dal Giudice di primo grado l'ammontare del danno non patrimoniale).