

NeoDS 2025

GLI STAKEHOLDER DEL DS

Consigli e buone pratiche per
una relazione efficace

Indice

- Cornice normativa
- Quali competenze in gioco
- Stakeholder interni ed esterni
- Errori da evitare e suggerimenti
- Proposta di attività



Cornice normativa

**Riferimenti indispensabili
per costruire relazioni solide
e positive**

Riferimenti normativi



- D. Lgs. n. 297/94
- D.P.R. n. 249/1998 (novellato dal D.P.R. 235/2007)
- D.P.R. n. 275/1999
- D. Lgs. n. 165/2001
- L. n. 107/2015
- CCNL 2019/2021 area e comparto istruzione e ricerca



Quali competenze in gioco

Definizione di intelligenza emotiva

Daniel Goleman

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

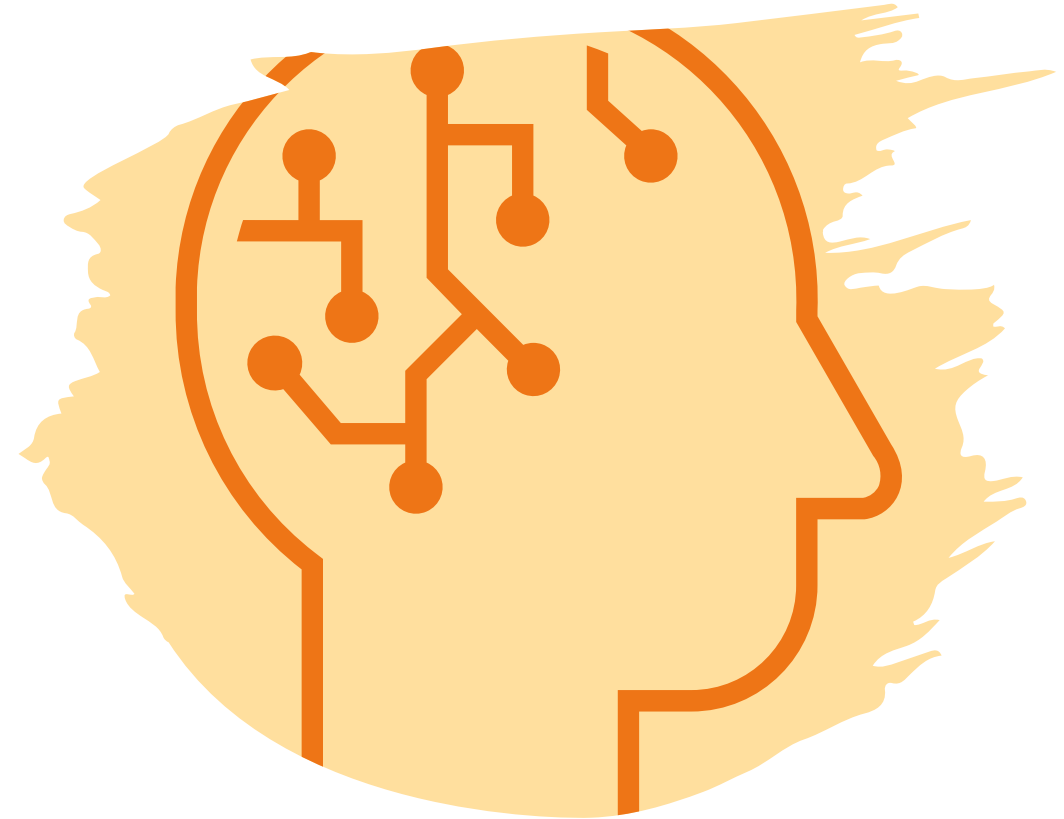
Alla base dell'intelligenza emotiva troviamo:

- **la competenza personale: come controlliamo noi stessi**

- *Consapevolezza di sé*
- *Padronanza di sé*
- *Motivazione*

- **la competenza sociale: come gestiamo le relazioni con gli altri**

- ***Empatia***
- ***Abilità sociali***



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



La competenza sociale

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 (riflettiamo sulla natura "generalista" della dirigenza scolastica)
- Consapevolezza della complessità dei bisogni e dell'ampliarsi della sfera di influenza
- Individuazione delle priorità essenziali
- Moral suasion
- **Valorizzazione delle risorse umane**

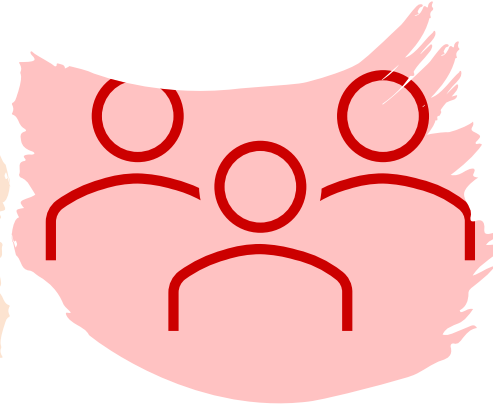
Gli stakeholder interni



Docenti



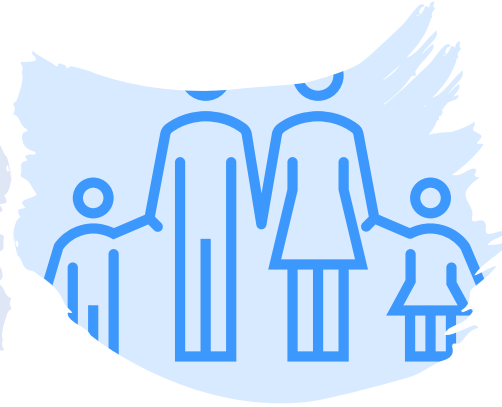
ATA



**Organi
Collegiali**



Studenti



Famiglie

Dentro la scuola: i nostri alleati

Presidente Cdl

- attenzione alle prerogative (cfr. TU, art. 10 - attribuzioni)
- D.l. n. 129/2018, art. 45 (attività negoziale)

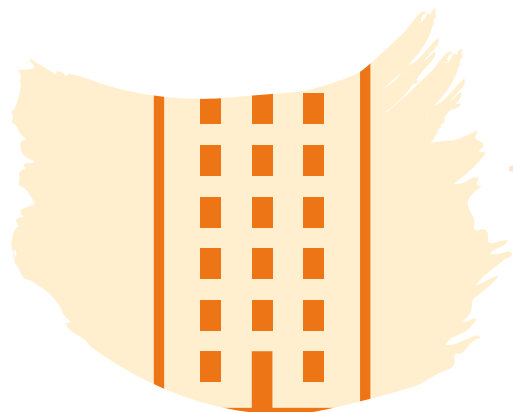
Collaboratori

- art. 25 D. Lgs. n. 165/2001
- art. 17 D. Lgs. n. 165/2001: strumento della «delega»
- art. 1, c.83 L. n. 107/2015 (**staff** del dirigente)

DSGA

- CCNL di comparto 2021-2024 (Allegato A)
- concetto cardine: «autonomia operativa»

Gli stakeholder esterni



MIM e USR



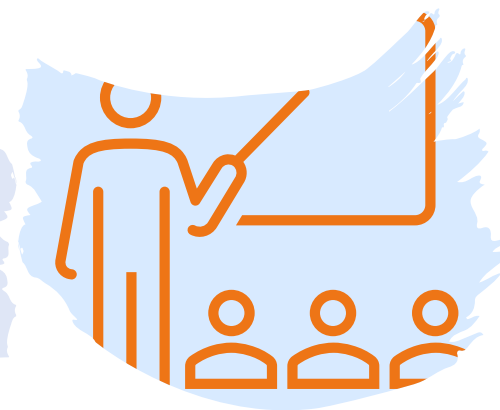
Ente locale



**Terzo settore
associazioni
aziende
parrocchia**



OO.SS.



**CPIA e
Università**

A large, vibrant red brushstroke that sweeps across the upper half of the slide, creating a dynamic, hand-painted effect. The stroke is thick and textured, with visible bristles and varying intensity of red.

Errori da evitare e suggerimenti

Le trappole da evitare

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



Consigli e suggerimenti

- 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

Consigli e suggerimenti

- 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 apertura per generare **fiducia**

Funzioni del dirigente scolastico

1. 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.
2. 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.



**Art. 52 CCNL Area
Istruzione e ricerca**

Proposta di attività

**La rete degli stakeholder del
Dirigente scolastico**

Step 1

Mappatura rapida degli Stakeholder (15 minuti)

- I partecipanti, divisi in piccoli gruppi di 4-5 persone, ricevono un cartellone con due colori di post-it
- Al centro scrivono "Dirigente Scolastico" e creano una mappa degli stakeholder utilizzando:
- Post-it di colore A per stakeholder interni (docenti, personale ATA, studenti, OO.CC.)
- Post-it di colore B per stakeholder esterni (famiglie, enti locali, associazioni, ecc.)
- Per ogni stakeholder individuato, il gruppo indica brevemente sul post-it:

Livello di influenza (alto/medio/basso)

Principale sfida nella relazione con questo stakeholder

Step 2

Analisi di un caso critico (20 minuti)

- Ogni gruppo riceve una scheda con un caso problematico diverso riguardante la relazione con uno stakeholder specifico tra:
- Caso 1: Conflitto tra genitori separati sulla scelta se avvalersi o meno dell'IRC
- Caso 2: Gestione di una richiesta di accesso agli atti da parte del legale di una famiglia di un alunno sanzionato che chiede il verbale della riunione dell'Organo di Garanzia
- Caso 3: Richiesta di chiarimenti di un docente per incarico di coordinatore di classe (non desiderato)
- Caso 4: Richiesta di fare una benedizione nelle classi in occasione del Natale da parte del Parroco
- Il gruppo deve elaborare una strategia di gestione del caso applicando:
- I principi dell'intelligenza emotiva
- Le competenze sociali appropriate
- Il quadro normativo di riferimento
- Preparare una breve simulazione di 2-3 minuti che mostri come il DS affronterebbe la situazione

Step 3

Feedback (20 minuti)

- Ogni gruppo presenta brevemente la propria simulazione (2-3 minuti a gruppo)
- Dopo ogni simulazione, gli altri gruppi offrono un rapido feedback rispondendo a:
 - Quali competenze dell'intelligenza emotiva sono state applicate efficacemente?
 - Come è stato bilanciato l'aspetto normativo con quello relazionale?
 - Quali "trappole da evitare" sono state richiamate?

Step 4

Autovalutazione (5 minuti)

- Ogni partecipante annota individualmente:
- Una competenza sociale che ritiene di dover sviluppare
- Una "trappola da evitare" a cui sente di essere più vulnerabile
- Un'azione concreta che intraprenderà nei primi giorni di dirigenza per costruire relazioni efficaci con gli stakeholder

www.anp.it

neods25@anp.it

segreteria@anp.it



associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola



Grazie

Giulia Ponsiglione e Sandra Scicolone