



# *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

Alle Dirigenti scolastiche e ai Dirigenti scolastici  
delle istituzioni scolastiche del Piemonte

e p.c. Alle Dirigenti e ai Dirigenti  
degli Ambiti Territoriali

**OGGETTO: La Leadership per l’Inclusione. La gestione efficace e partecipata del Collegio dei Docenti.**

La presente Nota si propone di fornire un quadro di strumenti e di strategie atte a potenziare l'efficacia delle riunioni del Collegio dei Docenti, quale organo primario per la realizzazione di un clima di rispetto reciproco e di una scuola realmente inclusiva, in cui ogni contributo viene valorizzato e tutte le opinioni percepite come un'opportunità di miglioramento.

Il Collegio dei Docenti rappresenta, infatti, il cuore deliberativo e progettuale della scuola. Una gestione efficace e partecipata di questo organo collegiale è fondamentale per favorire un ambiente di collaborazione, migliorare la qualità delle decisioni assunte e sostenere processi di innovazione condivisi.

Attraverso un'analisi delle strategie proprie di una leadership inclusiva e partecipata, che è caratterizzata dalla valorizzazione di tutti gli attori scolastici, si forniscono strumenti pratici per ottimizzare la comunicazione, migliorare la gestione delle sedute e la preparazione della documentazione, per garantire la partecipazione reale e attiva di tutti i docenti.

Sulla leadership educativa risulta opportuno iniziare questo approfondimento richiamando la definizione dello studioso statunitense Thomas Sergiovanni: “Il cuore e l’anima della cultura scolastica sono ciò in cui le persone credono. Abbiamo bisogno di una leadership abbastanza *tenace* da esigere molto da tutti, e di una leadership abbastanza *tenera* da incoraggiare il cuore”.

Per Thomas Sergiovanni è la comunità il fattore più importante per rendere le scuole di alta qualità.



# *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

Sulla profondità e sui valori di una comunità si richiama il prof. Cerini<sup>1</sup> secondo il quale “Siamo tutti consapevoli che l’insieme dei docenti di una istituzione scolastica non è sinonimo di comunità professionale, ma lo diventa ogni qual volta si condividono obiettivi, attività, procedure e responsabilità. Quando cioè ci si sente parte attiva nella costruzione dell’identità della scuola o quando ci si impegna ad affrontare e superare un problema”.

Quante comunità convivono in una istituzione scolastica? Ovviamente non vivono in autonomia ma tra di esse si sviluppa un rapporto di interdipendenza strategica

Thomas Sergiovanni<sup>2</sup>, per definire l’istituzione scolastica, fa riferimento ad alcune tipologie di comunità. Le scuole sono comunità professionali in quanto: comunità di apprendimento, comunità di ricerca, comunità collegiali, comunità inclusive, comunità di cura.

Tra le caratteristiche fondamentali comuni di queste comunità ci sono il coinvolgimento, la condivisione, il confronto e lo sviluppo. La chiave per la loro realizzazione è proprio la leadership partecipata e inclusiva.

IL DIRETTORE GENERALE

Stefano Suraniti

*Questo documento è stato elaborato e redatto da Stefano Suraniti, Tiziana Catenazzo, Alessandra Bonora*

---

<sup>1</sup> Dal testo Cerini G. *Atlante delle riforme (im)possibili*

<sup>2</sup> Sergiovanni Th. (2000), *Costruire comunità nelle scuole*



# *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

## **SOMMARIO**

### IL COLLEGIO DEI DOCENTI E L'INCLUSIONE: COSA LI LEGA?

#### Capitolo 1. LEADERSHIP INCLUSIVA E PARTECIPATA PER DIRIGENTI SCOLASTICI

CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP INCLUSIVA

LE AZIONI E GLI OBIETTIVI DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA

IL COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI

IL COINVOLGIMENTO DEI DOCENTI: DA DOVE INIZIARE?

LA CHIUSURA CHE APRE ALLO SCAMBIO

#### Capitolo 2. LA COMUNICAZIONE E GESTIONE DEL DISSENSO APPROFONDIMENTI E BUONE PRATICHE

L'AGIRE ASSERTIVO

LA FORZA DEL LINGUAGGIO DEL CORPO

LA PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA

SI GESTISCONO COMPORTAMENTI E NON PERSONE

LA COMUNICAZIONE CIRCOLARE

IL POTERE DELLE ASPETTATIVE E LA PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA

RIGIDITÀ SIMMETRICA E COMPLEMENTARE

STRATEGIE SPECIFICHE PER SUPERARE LE RIGIDITÀ RELAZIONALI

PREPARAZIONE E ATTENZIONE AL CONTESTO: LA CHIAVE DEL SUCCESSO

#### CONCLUSIONI VERSO UN COLLEGIO COLLABORATIVO



# Ministero dell'istruzione e del merito

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

## IL COLLEGIO DEI DOCENTI E L INCLUSIONE: COSA LI LEGA?

La conduzione **efficace** del Collegio dei Docenti rappresenta il fondamento per creare e sostenere un ambiente scolastico realmente inclusivo. Quando le riunioni collegiali si svolgono in maniera ottimale si creano, infatti, le condizioni ideali per **lavorare** bene **insieme**, perseguendo la realizzazione di **obiettivi comuni** in un **buon clima** relazionale e professionale.

L'efficace gestione delle riunioni collegiale si tradurrà *direttamente* nella capacità dell'Istituzione scolastica di garantire a tutti gli studenti un percorso personalizzato e inclusivo. Questo obiettivo fondamentale viene perseguito attraverso le tre principali aree di intervento dell'azione collegiale:

1. Programmazione didattica: ovvero l'elaborazione del PTOF e l'implementazione di metodologie innovative e inclusive che rispondano alle diverse esigenze degli studenti, promuovendo approcci didattici flessibili e personalizzati;
2. Inclusione: l'elaborazione e l'attuazione del PAI e dei singoli PEI, con particolare attenzione alla prevenzione della dispersione scolastica e al disagio, attraverso strategie mirate di intervento precoce;
3. Benessere scolastico: valorizzazione delle differenze individuali come risorsa e promozione di percorsi di formazione per i docenti, specificamente orientati all'inclusione e al benessere di tutta la comunità scolastica.

Queste tre aree, profondamente interconnesse, richiedono un approccio sistemico e una *leadership* pronta a valorizzare il contributo di ogni docente e a orientare l'azione collettiva verso obiettivi condivisi di qualità e inclusività.

Chiarito il quadro teorico di riferimento, ci concentriamo sugli aspetti pratici e immediatamente applicabili nella gestione quotidiana delle riunioni, quali il **miglioramento della comunicazione pubblica** (vengono consigliate strategie, minime, assai semplici e intuitive, per migliorare le competenze comunicative e renderle più efficaci all'uso consapevole del linguaggio verbale e non verbale e alla capacità di trasmettere messaggi chiari e inclusivi che favoriscano la partecipazione di tutti i docenti), **la gestione efficace del Collegio dei Docenti** (perché per condurre bene le sedute, occorre prestare molta attenzione alle modalità di gestione del tempo, alle dinamiche di gruppo - o dei gruppi - , degli eventuali possibili conflitti<sup>3</sup> e della qualità dei processi decisionali). L'obiettivo della/del Dirigente è trasformare il Collegio in occasione di partecipazione, in cui ogni voce possa essere ascoltata e accolta; **la preparazione strategica delle riunioni**.

---

<sup>3</sup> I conflitti nascono inevitabilmente, in ogni ambiente di lavoro. Occorre sempre lavorare (come possibile) per trasformarli in occasioni sane, leali e produttive. O prevenirli. Ma prevenire, contenere e gestire i conflitti in modo efficace è possibile solo dimostrando, con l'esempio personale e costante, un'effettiva cultura dell'attenzione, del dialogo. I Dirigenti scolastici sono leader di una "missione impossibile", come diceva Freud, quella della cura: far crescere la cultura significa tutelare al meglio il pluralismo delle idee, persino quelle diverse rispetto al sentire comune (o al sentire del Dirigente scolastico!).



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

Attraverso tali indicazioni, si intende promuovere un approccio al lavoro collegiale che sia fluido, efficace e genuinamente inclusivo. La finalità ultima è proprio quella di creare un ambiente professionale in cui la collegialità non sia un mero adempimento formale, ma una reale opportunità di crescita collettiva e di miglioramento continuo dell'offerta formativa, nell'interesse di tutti gli studenti. Il Collegio dei Docenti è così concepito come un organismo democratico in cui le decisioni emergono dal dialogo e dal confronto. In questo contesto, il ruolo della/del Dirigente è fondamentale per facilitare il processo decisionale collettivo, garantendo l'ascolto di tutte le voci.



# Ministero dell'istruzione e del merito

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

## Capitolo 1

### LEADERSHIP INCLUSIVA E PARTECIPATA PER DIRIGENTI SCOLASTICI

La Dirigente scolastica o il Dirigente scolastico nel contesto delle riunioni collegiali assume un ruolo complesso e multidimensionale che richiede competenze specifiche e una chiara visione del proprio posizionamento all'interno della comunità educante.

La leadership dirigenziale si costruisce nel tempo attraverso la coerenza tra parole e azioni, la trasparenza nei processi decisionali, la competenza tecnica e la capacità di visione strategica.

La sua funzione, in altri termini, si articola attraverso diverse dimensioni che devono essere armonizzate per garantire l'efficacia dell'azione collegiale.

La Dirigenza deve saper interpretare il proprio ruolo con flessibilità, adattandosi alle diverse situazioni e alle specifiche esigenze del contesto. È dunque essenziale che la/il Dirigente sviluppi una profonda consapevolezza delle dinamiche relazionali e dei processi comunicativi che caratterizzano il funzionamento del Collegio. Tale consapevolezza consente di intervenire in modo efficace per prevenire o gestire eventuali conflitti, per facilitare la circolazione delle informazioni e per creare un clima collaborativo orientato alla ricerca di soluzioni condivise.

In alcune circostanze, si è chiamati a esercitare una leadership più direttiva, soprattutto quando si tratta di garantire il rispetto delle normative o di prendere decisioni in tempi rapidi; generalmente, tuttavia, è preferibile privilegiare un approccio maggiormente partecipativo, creando spazi di reale confronto.

Formalmente, le decisioni in sede collegiale vengono assunte per votazione a maggioranza, secondo il principio democratico. Tuttavia, una buona pratica dirigenziale prevede che la/il Dirigente sia guidato nelle sue azioni da un'ideale ricerca del più ampio consenso possibile.

Questo approccio riconosce che l'efficacia delle decisioni collegiali dipende in larga misura dal grado di adesione e di impegno che queste suscitano nei docenti che sono chiamati a concretizzarle.

Raggiungere *il pieno consenso* significa che tutti i docenti (o quasi) concordano effettivamente su una particolare decisione, senza riserve significative. Questo rappresenta naturalmente la situazione ideale, non sempre realizzabile in contesti complessi come quelli scolastici. Un buon risultato, in termini di consenso, consiste invece nell'adesione della maggior parte dei docenti che, pur non condividendo appieno tutti gli aspetti della delibera, riconoscono la possibilità di affrontare tale condizione in maniera equilibrata, senza svantaggi e, soprattutto, senza sviluppare atteggiamenti ostili nei confronti dei colleghi di diversa opinione. In ultima analisi, il compito del/della Dirigente Scolastica in sede collegiale è quello di lavorare per sviluppare l'impegno del *team*, creando le condizioni affinché le decisioni prese non siano percepite come imposizioni dall'alto (*top-down*), ma come il frutto di un processo partecipativo in cui ciascuno ha avuto la possibilità di contribuire con le proprie competenze e la propria visione (*bottom-up*). Solo così le delibere collegiali possono tradursi in azioni concrete ed efficaci per il miglioramento continuo dell'offerta formativa e per la promozione del successo scolastico.

La/Il Dirigente Scolastica/o, oggi, è chiamato a gestire e a guidare un gruppo (o più gruppi) di



# Ministero dell'istruzione e del merito

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

collaboratori attraverso una serie di fattori-chiave che determinano il successo della sua azione.

## CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP INCLUSIVA

La leadership inclusiva e partecipativa (o "*leadershare*") rappresenta un approccio particolarmente efficace in contesti come il Collegio dei Docenti. Questo modello si basa sul principio per cui la leadership non costituisce una prerogativa esclusiva di chi occupa formalmente una posizione di vertice, ma una funzione che può e deve essere distribuita all'interno dell'organizzazione, valorizzando le competenze e le responsabilità di ciascun membro.

Quando la/il Dirigente Scolastica/o adotta uno stile di leadership partecipativa, crea le condizioni per un autentico coinvolgimento dei docenti nei processi decisionali. Ciò non significa abdicare alle proprie responsabilità, ma esercitare il ruolo in modo più efficiente, attraverso la costruzione di consenso e la valorizzazione delle diverse prospettive presenti nel Collegio.

I vantaggi di questo approccio sono molteplici e significativi:

- In primo luogo, la partecipazione attiva dei docenti ai processi decisionali aumenta il livello di coinvolgimento e di identificazione con gli obiettivi dell'Istituzione;
- La condivisione delle responsabilità, inoltre, favorisce lo sviluppo di un senso di appartenenza e di corresponsabilità rispetto ai risultati;
- Il clima organizzativo ne beneficia notevolmente, con una riduzione delle tensioni e dei conflitti unitamente a un aumento della collaborazione e del supporto reciproco;
- La qualità complessiva del lavoro migliora, poiché le decisioni assunte collettivamente tendono ad essere più ponderate e la loro realizzazione più efficace grazie al maggiore impegno di tutti gli attori coinvolti.

## LE AZIONI E GLI OBIETTIVI DELLA DIRIGENZA SCOLASTICA

La funzione di guida della Dirigente Scolastica e del Dirigente scolastico, durante il Collegio dei Docenti, si manifesta attraverso un articolato repertorio di azioni che richiedono consapevolezza e intenzionalità. Tali azioni, lungi dall'essere casuali o improvvisate, rispondono a precisi obiettivi strategici e si inseriscono in una visione complessiva del funzionamento dell'Istituzione scolastica:

- informare: condividere dati, normative e informazioni rilevanti per le decisioni collegiali;
- indirizzare: orientare il Collegio verso obiettivi strategici e priorità educative;
- verificare: monitorare l'implementazione delle decisioni e valutarne l'efficacia;
- correggere: intervenire rispetto a eventuali errori, per riallineare le azioni agli obiettivi, quando necessario<sup>4</sup>;
- sostenere: supportare i docenti nell'attuazione delle delibere collegiali;

---

<sup>4</sup> ...Se non fai *errori*, significa che stai lavorando a qualcosa di troppo facile (e anche questo è un errore). Liberamente citato da Frank Wilzek.



# Ministero dell'istruzione e del merito

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

- persuadere (*Moral suasion*): argomentare in modo efficace per costruire consenso attorno alle proposte;
- coordinare: armonizzare i diversi contributi in una visione coerente, unitaria e organicistica.

Un punto di attenzione fondamentale è che ogni azione sottende un diverso obiettivo. La/il Dirigente efficace è consapevole di questa diversità e sa modulare il proprio intervento in funzione dello scopo specifico che intende raggiungere in un determinato momento.

È quindi fondamentale conoscere e fissare obiettivi e procedere per precisi scopi, evitando l'improvvisazione o la confusione tra finalità diverse. La chiarezza degli obiettivi rappresenta, infatti, il presupposto per una comunicazione efficace, un processo decisionale trasparente e una valutazione oggettiva dei risultati. È dunque essenziale che la/il Dirigente dedichi particolare attenzione alla fase di preparazione, definendo con precisione gli scopi di ciascun punto dell'ordine del giorno e le modalità più appropriate per affrontarli.

## IL COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI

Un aspetto cruciale della leadership della Dirigente Scolastica e del Dirigente scolastico è poi l'azione congiunta dei Collaboratori che lo affiancano nella gestione dell'Istituzione.

Il coinvolgimento strategico dei Collaboratori rappresenta un elemento imprescindibile per l'efficacia della gestione collegiale: tali figure svolgono, infatti, un ruolo determinante nel facilitare i processi decisionali e nell'implementare le delibere collegiali. Lungi dall'essere percepiti come un semplice "connettore" tra Dirigente e Docenti, partecipano attivamente e con ordine rispetto ai compiti assegnati. La loro presenza e il loro contributo arricchiscono il processo collegiale, apportando competenze specifiche e prospettive diverse che possono facilitare la comprensione e l'adesione alle proposte in discussione.

L'intervento dei collaboratori permette, così, di presentare le proposte come il frutto di un lavoro di squadra (*Co-working*), evitando che queste appaiano come decisioni imposte unilateralmente, creando, di converso, un senso di appartenenza e di responsabilità condivisa.

Per essere veramente efficace, l'intervento dei collaboratori è bene risponda ad alcune caratteristiche fondamentali:

1. Interventi brevi e focalizzati su punti precisi, evitando divagazioni o ripetizioni che potrebbero appesantire la comunicazione;
2. Un tono sereno e costruttivo, che li qualifichi come facilitatori del processo collegiale e non come semplici "esecutori" di direttive superiori;
3. Una collocazione in momenti strategici della riunione, specie quando è necessario ricondurre il clima all'operatività dopo discussioni potenzialmente dispersive;
4. Una preparazione accurata prima del Collegio, con la concordanza dei messaggi chiave da sostenere per garantire coerenza e chiarezza nella comunicazione.

Questa modalità di lavoro richiede un investimento significativo nella costruzione dello Staff,



# Ministero dell'istruzione e del merito

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

attraverso incontri regolari, focus group, formazione condivisa e momenti di riflessione sulle pratiche adottate. Il tempo dedicato a questa attività rappresenta un investimento prezioso che produce risultati significativi in termini di efficacia e di clima organizzativo complessivo.

## IL COINVOLGIMENTO DEI DOCENTI: DA DOVE INIZIARE?

Creare le condizioni per un autentico coinvolgimento dei docenti nelle dinamiche collegiali rappresenta una sfida complessa quanto cruciale per il successo dell'Istituzione scolastica.

La/Il Dirigente scolastica/o dispone di diverse strategie e strumenti per favorire la partecipazione attiva e consapevole di tutti i membri del Collegio, valorizzando le diverse competenze e prospettive presenti:

- Valorizzazione individuale: la prima leva motivazionale è proprio la soddisfazione del bisogno di riconoscimento, che stimola l'impegno e la partecipazione attiva<sup>5</sup>;
- Ambiente sicuro e inclusivo: promozione di un ambiente rispettoso, stabilendo regole di base per una comunicazione inclusiva, in modo da facilitare lo scambio produttivo e assicurare che le voci più silenziose vengano ascoltate. Tecniche come non interrompere ma gestire il tempo, rispettare le opinioni, utilizzare il "noi", i verbi al tempo indicativo e le definizioni in positivo contribuiscono a creare un clima favorevole al dialogo;
- Tecniche di facilitazione: l'utilizzo di tecniche di brainstorming guidato e domande aperte volte a stimolare il confronto (ad es. *Quali criticità vedete in questa proposta?*) garantisce a tutti la possibilità di partecipare. Queste metodologie permettono di far emergere idee e prospettive diverse, arricchendo il processo decisionale.
- Un'ulteriore strategia efficace consiste nel realizzare un breve sondaggio informale o voto consultivo su proposte multiple, per preparare il terreno alla deliberazione. In alternativa, è possibile delegare l'approfondimento di alcuni punti a piccoli gruppi di docenti con successiva restituzione in plenaria, favorendo così un coinvolgimento più ampio e una maggiore responsabilizzazione.
- La definizione di ruoli precisi e a rotazione (chi facilita, chi prende nota dei punti salienti, chi tiene i tempi) rappresenta un ulteriore strumento per promuovere la partecipazione attiva e la condivisione delle responsabilità all'interno del Collegio. Questo approccio permette di valorizzare le diverse competenze presenti e di creare opportunità di crescita professionale per tutti i docenti.
- L'uso consapevole della tecnologia può offrire un supporto significativo alla partecipazione. Strumenti come Monitor Touch, questionari online e sistemi di voto digitale facilitano la raccolta e la condivisione delle idee, rendendo più efficiente e trasparente il processo decisionale.
- Infine, è fondamentale prestare particolare attenzione alla chiusura dell'incontro, momento decisivo per consolidare quanto emerso durante la riunione e finalizzato a porre le basi per i successivi step. Una conclusione ben strutturata contribuisce a creare un senso di continuità e di progressione nel lavoro, rafforzando la motivazione e l'impegno dei docenti.

---

<sup>5</sup> Una buona pratica di accoglienza può essere la programmazione da parte della/del Dirigente scolastica/o di colloqui individuali. Anche l'occasione dei primi due Collegi di settembre può essere colta per la loro presentazione ai colleghi.



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

### **LA CHIUSURA CHE APRE ALLO SCAMBIO**

La fase conclusiva di una riunione collegiale rappresenta un momento strategico che, se ben gestito, può trasformarsi in un'opportunità per consolidare i risultati raggiunti e per aprire nuovi spazi di confronto e di collaborazione. Una chiusura efficace non segna semplicemente la fine di un incontro, ma pone le basi per un processo continuo di miglioramento e di crescita collettiva.

Si compone di:

- Raccolta *feedback*: si completa l'ascolto invitando a fornire un riscontro sul processo e sui risultati della riunione (anche in forma anonima). Chiedere una restituzione sull'efficacia dimostra concretamente l'impegno a migliorare e a dare voce a tutti i partecipanti. Questo approccio comunica rispetto per le opinioni di ciascuno e disponibilità ad apprendere dall'esperienza collettiva;
- Documentazione tempestiva: invio di un verbale sintetico e puntuale con i punti chiave e le delibere assunte, ma anche le decisioni prese rispetto alle responsabilità e ai tempi per l'attuazione delle decisioni. Una documentazione accurata e rapida facilita la comprensione e la concretizzazione di quanto deciso, evitando fraintendimenti e dispersione;
- Monitoraggio e continuità: è corretto e funzionale riprendere e eventualmente chiudere il cerchio nella riunione successiva, rispetto ai punti lasciati in sospeso. In tal modo, si crea un senso di continuità e di responsabilità rispetto alle decisioni assunte, rafforzando la percezione dell'efficacia del lavoro del Collegio.

Dopo aver affrontato particolari discussioni in un'assemblea, è infatti utile lasciare il tempo di riflettere prima di giungere a conclusioni definitive. È preferibile rinviare alcuni punti impegnativi, in modo che le decisioni siano ben ponderate e condivise. Si tratta di una strategia consapevole per garantire la qualità delle deliberazioni e l'inclusività delle relazioni. Il tempo di riflessione consente, infatti, ai partecipanti più silenziosi di raccogliere i propri pensieri per contribuire attivamente alle discussioni future.

Non tutti i docenti, in effetti, si sentono a proprio agio nell'esprimere immediatamente le proprie opinioni in un contesto pubblico; alcuni hanno bisogno di elaborare con calma le informazioni per formulare il proprio punto di vista. Rispettare questi diversi stili di partecipazione è un elemento fondamentale di una leadership veramente inclusiva.

In conclusione, una chiusura ben strutturata trasforma la fine di una riunione in un ponte verso il futuro, creando connessioni tra i diversi momenti della vita collegiale, rafforzando al contempo il senso di appartenenza.



# *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

## **Capitolo 2**

### **LA COMUNICAZIONE E LA GESTIONE DEL DISSENSO: APPROFONDIMENTI E BUONE PRATICHE**

Fattore chiave di successo è assumere il processo comunicativo come fondamento della collegialità. Condurre e guidare un Collegio dei Docenti richiede, per questa ragione, competenze comunicative specifiche che consentono, ad esempio, di trasformare il dissenso in opportunità di crescita collettiva. Il dissenso, a ben guardare, nasce da situazioni poco chiare che generano incertezza e dubbi. E l'incertezza fa bene, è una cosa sana. Non va vista e vissuta come un incidente di percorso (del famoso quanto inscalfibile *Plan-Do-Action-Check-Act*), ma quale risorsa che dà grandi possibilità di sviluppo per le scuole: una risorsa che va gestita bene per generare concordia, inclusione, partecipazione, efficienza e produttività<sup>6</sup>. In tale prospettiva, il dissenso rappresenta una risorsa preziosa se gestita con assertività.

#### **L'AGIRE ASSERTIVO**

Agire con assertività equivale a:

- Farsi rispettare, rispettando: ovvero mantenere una posizione definita senza sminuire le opinioni altrui, creando un ambiente di rispetto reciproco;
- Agire con fondatezza e misura: basare le proprie decisioni su dati concreti, definendo in modo chiaro i propri pensieri, pur mantenendo equidistanza e neutralità nelle discussioni;
- Presidiare la relazione: gestire consapevolmente ogni aspetto della comunicazione, mantenendo agio e cordialità anche nei momenti di tensione.

In ultima analisi, assertività significa gestire la relazione comunicativa in modo attento e consapevole.

Per *comunicazione* si intende qualsiasi comportamento in un contesto di interazione, sia verbale o non verbale, intenzionale o non intenzionale.

Nel contesto collegiale, che è un sistema di interazioni in continuo divenire, "tutto diventa comunicazione" (gesti, parole, movimenti, silenzi, posizioni, spazio...); ciò significa che è fondamentale prestare attenzione a ogni aspetto, tanto al contenuto e ai messaggi, quanto al modo in cui si trasmettono e si ricevono, evitando resistenze e chiusure, sia in "entrata" sia in "uscita".

L'assunto base è che conta "ciò che arriva, non ciò che si è inviato" poiché ogni comunicazione possiede valore di messaggio e la sua efficacia si misura nella ricezione e nell'effetto visibile, non tanto nell'intenzione da cui è generata.



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

La comunicazione efficace richiede congruenza tra il modulo verbale e quello non verbale. In caso di discrasia, è bene ricordare che prevale sempre il messaggio non verbale, il quale lascia un'impronta più duratura nella percezione degli interlocutori. Per una Dirigente Scolastica, mantenere (e facilitare) questa coerenza risulta essenziale per costruire affidabilità e fiducia intorno a sé<sup>7</sup>.

### **LA FORZA DEL LINGUAGGIO DEL CORPO**

Il linguaggio del corpo è determinante per una comunicazione efficace.

Un avvio di riunione, energico e positivo, rappresenta sicuramente un ottimo input; stabilendo, ad esempio, immediatamente un contatto visivo con i colleghi, sarà più semplice coinvolgerli e dimostrare la propria attenzione e apertura.

Rilevante è, poi, dare ritmo al proprio intervento con gesti naturali e aperti, che rafforzino i concetti chiave e l'interesse. La postura, in generale, deve comunicare sicurezza e professionalità mantenendo il busto eretto, ma rilassato, e muovendosi con intenzione.

Muoversi nello spazio, senza trascurare nessun'area, inoltre, può aumentare l'ingaggio dei docenti, rispettandone contemporaneamente lo spazio personale.

L'uso della pausa intenzionale e strategica, infine, può dare enfasi a un concetto chiave molto più di mille parole. Non si deve dunque temere il silenzio, ma utilizzarlo in modo funzionale per sottolineare punti importanti, dare tempo al Collegio di elaborare le informazioni, creare aspettativa e coinvolgimento (specie nei momenti di calo della concentrazione e della partecipazione), raccogliere i propri pensieri. È consigliabile soprattutto non reagire in modo disfunzionale alle critiche, anzi accoglierle quanto e come possibile. È fondamentale non assumere le richieste (di alcuni docenti, in particolar modo) come se fossero attacchi gratuiti o, peggio, personali. L'orgoglio è meglio abbandonarlo, prima di entrare a scuola al mattino<sup>8</sup>.

### **LA PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA**

Ulteriore aspetto da considerare è l'assunto secondo cui ogni comunicazione, oltre a veicolare un contenuto, un'informazione, implica un impegno e definisce il tipo di relazione tra i comunicanti. Nel contesto collegiale, in specifico, è fondamentale non confondere il livello di contenuto con quello di relazione per evitare discussioni improduttive basate su dinamiche (spesso di potere), anziché su questioni pratiche legate ai temi di volta in volta trattati.

---

<sup>7</sup> Ovvero, la *customer satisfaction*: il successo delle nostre scelte organizzative dipende in gran parte dalla soddisfazione degli studenti e delle famiglie, degli/delle stessi docenti e del personale e dalla nostra capacità di fornire un servizio percepito come quelli di più alta qualità e utilità. Monitorate costantemente come viene letto quello che fate. La fiducia dei colleghi o delle persone e delle organizzazioni con cui lavoriamo e interagiamo, è importante e *pesa* quanto il denaro: un capitale che accumuliamo con attenzione e impegno, utilissimo nei momenti più difficili. Perdere questo capitale, come in borsa, è più facile che guadagnarlo. La fiducia ha un valore enorme ed è un valore evidente.

<sup>8</sup>



## Ministero dell'istruzione e del merito

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

In qualità di Dirigenti Scolastici, è, ad esempio essenziale, specie in situazioni collettive, identificare e prevenire squalifiche e disconferme comunicative per mantenere un clima costruttivo. "Squalificare" significa invalidare le comunicazioni proprie o altrui attraverso comportamenti come il contraddirsi, il fingere di non capire, il mostrare incoerenza tra verbale e non verbale, o l'utilizzare tecnicismi inappropriati.

La squalifica comunicativa genera fastidio, perdita di fiducia, conflittualità e, soprattutto, improduttività. A livello di strategie preventive è dunque utile riconoscerne i segnali, mantenendo coerenza comunicativa, assumendosi la responsabilità delle proprie affermazioni e favorendo la chiarezza.

Risulta così utile e vantaggioso, specie in situazioni complesse, agire in modo assertivo:

1. Riconoscendo l'emozione: ("*Capisco che...*", "*Mi rendo conto che...*"). Un primo passo che dimostra empatia e crea connessione con l'interlocutore, accogliendo, come legittimi, il vissuto e la percezione personale;
2. Affermando il proprio punto di vista: ("*Il mio obiettivo è...*", "*Il nostro impegno è...*"), senza essere difensivi, ma mantenendo un tono professionale e orientato alla soluzione;
3. Offrendo una possibilità concreta: ("*Sono disponibile a...*", "*Proviamo a costruire insieme...*"), una proposta che apra al dialogo e alla collaborazione, indicando un percorso praticabile e sostenibile per tutti.

Tale schema permette di mantenere un approccio funzionale anche nelle situazioni più difficili, bilanciando l'espressione delle proprie esigenze con il rispetto e l'ascolto dell'altro.

È particolarmente efficace in momenti di potenziale conflitto o quando è necessario comunicare decisioni "faticose"<sup>9</sup>.

### SI GESTISCONO COMPORAMENTI E NON PERSONE

Per una Dirigente Scolastica è funzionale distinguere tra ciò che un collaboratore fa e ciò che è. Ciò per una questione di rispetto della persona, che non deve mai venir meno, ma anche perché le persone sono più disposte a mettere in discussione le proprie azioni piuttosto che la propria identità professionale.

Di conseguenza, è utile:

- Identificare azioni specifiche, ovvero concentrarsi su comportamenti concreti e circostanziati;
- Fornire feedback costruttivi, ovvero mantenere il focus sulle azioni;
- Favorire il cambiamento comportamentale, facilitando l'evoluzione delle pratiche senza

---

<sup>9</sup> Da tenere a mente che le vostre decisioni possono (e spesso è così) incidere sulla vita di molti/e altri/e.



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

attaccare l'identità<sup>10</sup>.

Mantenere la distinzione tra *persona* e *comportamento* risulta, dunque, indispensabile per favorire un clima di apertura, salvaguardando sempre il valore del singolo.

Sulla responsabilità della Dirigente Scolastica e del Dirigente Scolastico nella gestione dei conflitti si richiama la sentenza della Corte di Cassazione n. 2124 del 2018, evidenziando alcuni passaggi:

“Il giudice di secondo grado affermava che tale stato di malcontento era conseguito alla mancanza di coordinamento tra norme, contratti collettivi e decentrati, in presenza di modifiche che operavano in modo autonomo. La Corte d'Appello affermava che il Dirigente, a fronte di questa situazione di fatto che dava luogo a conflitti tra i docenti, anziché tentare di sanare o comporre il conflitto determinatosi, aveva contribuito a un incremento, chiedendo ad altri la soluzione di problemi da parte sua nemmeno affrontati.”

Si trattava di una situazione che secondo la Corte di Cassazione doveva essere affrontata dal dirigente scolastico perché istituzionalmente di sua competenza e anche in ragione delle funzioni dirigenziali.

### **LA COMUNICAZIONE CIRCOLARE**

Si può parlare realmente di “comunicazione” solo nel momento in cui esiste un interlocutore che accoglie il messaggio e riattiva il ciclo con una propria risposta. Tale feedback, inoltre, genera una sorta di adattamento comunicativo, nella misura in cui l'emittente (ad esempio, il Dirigente) tende a modificare il proprio approccio in base a quanto ricevuto di ritorno.

La natura degli scambi, che quindi non sono mai lineari e meccanici, dipende molto dalla cosiddetta "punteggiatura" che si dà alle sequenze di comunicazione, ovvero dall'attribuzione di significato a ciò che avviene nel processo comunicativo. A seconda che si denoti “una porzione o l'altra del cerchio”, sorgono attribuzioni di responsabilità diverse, se non addirittura contrapposte, all'interno della stessa situazione.

### **IL POTERE DELLE ASPETTATIVE E LA PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA**

La profezia che si autoavvera (*self fulfilling prophecy*) è un fenomeno psicologico particolarmente rilevante nella gestione del Collegio dei Docenti, dove le aspettative del Dirigente possono

---

<sup>10</sup> Nella maggior parte delle organizzazioni, si sa, valgono le prassi più delle norme. Le neuroscienze e le scienze comportamentali ci insegnano che il nostro cervello fa qualunque sforzo per indurci a ripetere sempre le stesse. E sempre nello stesso modo. Il nostro cervello gioca al risparmio, detesta affaticarsi e imparare cose nuove, gestire nuove questioni. Occorre quindi essere molto, molto carismatici per riuscire a modificare le prassi più consolidate (se negative e inutili, s'intende...).



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

influenzare profondamente le dinamiche relazionali e l'efficacia dei processi decisionali.

La definizione della profezia che si autoavvera è del sociologo statunitense Robert K. Merton.

Anche Robert Rosenthal nel 1974 ha messo in luce quello che fu definito "l'effetto Pigmalione", molto simile al concetto di profezie che si autorealizzano.

Quando un/una Dirigente si aspetta infatti determinati comportamenti dal Collegio, tende inconsapevolmente ad adottare modalità comunicative che eliceranno proprio quelle risposte, confermando così le proprie aspettative iniziali.

È implicito che la profezia che si autoavvera può spiegare il verificarsi di momenti di difficoltà e di resistenza, ma può anche diventare uno strumento potente quando viene orientata positivamente; in altri termini, quando il Dirigente e il suo Staff, con attese positive, veicolano comportamenti di apertura, disponibilità e fiducia, mantenendo, al contempo, chiarezza e determinazione. Il Collegio, dal canto proprio, tenderà infatti a rispondere con altrettanti atteggiamenti costruttivi e collaborativi.

### **RIGIDITA' SIMMETRICA E COMPLEMENTARE**

Comprendere e saper gestire competizione e/o appiattimento in ruoli inversi risulta una competenza di vitale importanza, specie in situazioni collegiali.

In dettaglio, nella dinamica simmetrica, i partecipanti alla comunicazione si scambiano lo stesso tipo di comportamento. Nella prassi, si tratta di scambi ricchi di "sì, ma...", "sì, però..." in cui, implicitamente, ciascuno giudica il comportamento altrui, spesso culminando in un'escalation di competitività.

Si tratta di una rigidità di interlocuzione che può generare ostilità o "abbandono del campo", compromettendo l'efficacia delle interazioni in ambito scolastico e organizzativo.

La rigidità complementare, d'altro canto, mina flessibilità e crescita organizzativa e si manifesta quando i partecipanti adottano comportamenti opposti, creando reiterate e rigide posizioni "UP" e "DOWN". Una persona, ad esempio, assume frequentemente il controllo mentre l'altra obbedisce, o una insegna e l'altra impara. Sebbene possa sembrare efficiente, questa rigidità, se agita con regolarità, blocca la crescita e genera notevole frustrazione.

### **STRATEGIE SPECIFICHE PER SUPERARE LE RIGIDITA' RELAZIONALI**

In sede collegiale, è importante superare e spezzare la regolarità dello scambio comunicativo disfunzionale. Le seguenti strategie, applicate con misura e consapevolezza, permettono di correggere ed elicitare un clima collaborativo e produttivo:

- La domanda: introdurre domande genuine spezza la rigidità dello scambio simmetrico;
- La conferma: riconoscere e validare il contributo dell'altro prima di esprimere il proprio;
- La rotazione dei ruoli: rendere dinamici i ruoli, modificando attese, richieste e compiti;



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

- La “tecnica del parcheggio”: "Grazie, lo segno nel nostro 'parcheggio' e ci torniamo alla fine dell'incontro." Utile per gestire argomenti fuori tema senza ignorarli completamente, garantendo che verranno affrontati in un momento più appropriato;
- La “tecnica della domanda di ritorno”: "Mi interessa il suo punto di vista. Cosa propone di concreto?" Trasforma la critica in un contributo costruttivo, responsabilizzando l'interlocutore nella ricerca di soluzioni;
- La “tecnica della cornice”: "Vi ricordo che siamo qui per costruire soluzioni condivise, non per giudicare." Riorienta la discussione verso l'obiettivo comune, riportando il focus sul compito;
- La “regola del tre”: "Abbiamo raccolto elementi importanti, ora procediamo con l'ordine del giorno." Dopo tre interventi ripetitivi, questa formula permette di proseguire senza togliere valore ai contributi ricevuti.



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

### **PREPARAZIONE E ATTENZIONE AL CONTESTO: LA CHIAVE DEL SUCCESSO**

Una preparazione meticolosa dell'incontro è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi e rappresenta essa stessa una comunicazione di professionalità. Consta di diverse azioni:

- Definire l'OdG: chiari argomenti e obiettivi, specificando punti di discussione e deliberazione;
- Preparare i documenti: inviare materiali sintetici e nodi principali qualche giorno prima;
- Fare proposte chiare: utilizzare un linguaggio disambiguo per le delibere, con motivazioni e riferimenti normativi;
- Adottare uno schema di esposizione: inquadrare e definire il problema, presentare la proposta, illustrare benefici e rischi in modo equilibrato.
- Curare la verbalizzazione: riassumere i termini precisi delle proposte.

Si rammenti che la scelta adeguata e il rispetto della tempistica, la scelta del luogo, la logistica, i supporti, le modalità di contatto, etc... rappresentano messaggi importanti che qualificano il nostro agire e denotano, in qualità di potenti comunicatori impliciti, le nostre attese e l'importanza che si attribuisce agli eventi e alle decisioni. Le scelte di luogo, tempi e modi degli scambi comunicano, in altre parole, messaggi impliciti che possono rinforzare o contraddire il contenuto verbale espresso, così come l'importanza attribuita alla riunione e alla qualità del confronto.

In sintesi, è il contesto che influenza e dà significato ai comportamenti e agli eventi.

Di conseguenza, un'analisi situazionale può facilitare una comprensione più profonda e una comunicazione più efficace: è consigliato adottare, a tal fine, un approccio funzionale-contingente che considera i comportamenti in relazione agli obiettivi specifici e al contesto in cui avvengono e riconosce la complessità delle dinamiche. Meno adatto risulta, invece, un approccio ideologico-assoluto, che valuta i comportamenti indipendentemente dalla situazione, applicando valori personali come metro di valutazione universale, ignorando le specificità contestuali e creando potenziali incomprensioni.

### **MIGLIORARE IL PROCESSO DECISIONALE**

Nello svolgimento del processo decisionale (e nell'obiettivo di un miglioramento anche in termini di efficacia) diventa fondamentale il concetto di errore.

All'interno dell'errore esistono due componenti: il **bias** che fa riferimento a una situazione nella quale in un insieme di giudizi (decisioni) la maggior parte degli errori va nella stessa direzione (in sintesi è l'errore medio e si misura con lo scarto quadratico medio) e il rumore<sup>11</sup>, ovvero la variabilità di giudizi che dovrebbero essere identici.

Proprio nel concetto di rumore la componente psicologica risulta essere determinante. In tal senso la variabilità dei giudizi (decisioni) può essere legata allo stile cognitivo, ovvero all'approccio ai

---

<sup>11</sup> Per maggiori approfondimenti Daniel Kahneman "Rumore"



## *Ministero dell'istruzione e del merito*

Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte

Direzione Generale

compiti di giudizio.

### **CONCLUSIONI: VERSO UN COLLEGIO COLLABORATIVO**

È dunque essenziale (e possibile) trasformare i momenti collegiali in opportunità di crescita condivisa, attraverso una comunicazione strutturata, trasparente e orientata ai risultati.

L'adozione di quattro principi fondamentali della comunicazione permette così di creare un ambiente in cui le competenze individuali si trasformano in risultati collettivi, mantenendo un clima interno positivo e motivato. Tali principi sono:

1. Finalità: è importante che la comunicazione sia centrata sull'esplicitazione e sul conseguimento di obiettivi specifici;
2. Pragmatismo: ovvero una comunicazione fondata su dati concreti, fenomeni osservabili ed effetti/conseguenze, non su semplici opinioni o intenzioni;
3. Trasparenza: con esplicitazione chiara senza ambiguità;
4. Supporto: con focus sulla fiducia reciproca, evitando colpevolizzazioni.

I benefici che derivano da una gestione consapevole del processo comunicativo sono decisamente rilevanti:

- Processi decisionali più efficienti e basati su analisi approfondite, che portano a soluzioni innovative e strategiche;
- Docenti più partecipativi e motivati, con un maggiore senso di appartenenza e impegno verso gli obiettivi comuni della Scuola;
- Migliore allineamento tra i membri del Collegio e costruzione di una memoria istituzionale che facilita la continuità dei progetti educativi;
- Ambiente che stimola la creatività e il benessere professionale, fondamentali per affrontare le sfide educative contemporanee.

In conclusione, la gestione inclusiva del Collegio dei Docenti richiede una particolare e continua attenzione a molteplici aspetti: dalla comunicazione alla strutturazione delle riunioni, dalla valorizzazione dei contributi individuali alla creazione di un clima collaborativo.

Investire tempo e risorse per migliorare questi processi ha, dunque, un forte impatto sulla qualità complessiva dell'Istituzione scolastica, con ricadute positive sull'apprendimento degli studenti e sul benessere di tutti, e rappresenta una necessità strategica per ogni Dirigente Scolastica e ogni Dirigente Scolastico che aspiri all'eccellenza.