



## VITA DA DS: COME SOPRAVVIVERE ALLA COMPLESSITÀ

SOPRAVVIVERE ALLA COMPLESSITÀ È POSSIBILE: PER FARLO È NECESSARIO IMPARARE A VIVERE, CON EQUILIBRIO E BENESSERE PERSONALE, IN UNO STATO DI COMPLESSITÀ CHE BISOGNA GESTIRE SENZA ILLUSIONI DI SEMPLIFICAZIONE. IL D.S. È CHIAMATO CONTINUAMENTE A PASSARE DALL'ESSERE COSTRUTTORE UMANISTA DI RELAZIONI PER IL BENESSERE DELLA COMUNITÀ, A MANAGER AZIENDALE

**G**li anni dell'emergenza sanitaria hanno reso ancora più evidente la complessità del ruolo del dirigente scolastico, una figura che, per mandato normativo, coniuga un ambito di funzioni di tipo gestionale-amministrativo con il profilo di guida educativa e che si esprime nella gestione delle relazioni, della comunicazione e nel saper creare benessere diffuso. Il dirigente scolastico interpreta dunque questo doppio profilo in

cui è chiamato continuamente a passare dall'essere costruttore umanista di relazioni per il benessere della comunità, a manager aziendale; infatti, possiamo pienamente sostenere che i dirigenti scolastici devono, oggi, essere manager (soggetti capaci di organizzare e gestire le performance relazionali, educative e formative) e leader (soggetti all'altezza d'indicare, di guidare e di raggiungere pienamente gli obiettivi progettati e gli esiti previsti dalla comunità scolastica). La strada per rispondere alla sfida di un ruolo così complesso è

*I D.S., dovendo oggi, essere manager e leader, devono avere un solido equilibrio psico-emotivo per poter gestire emergenze e urgenze che arrivano spesso contemporaneamente.*

*L'emergenza sanitaria ha aggiunto ai dirigenti scolastici un carico notevole di impegno, con numerose preoccupazioni e situazioni nuove da gestire in forma prioritaria rispetto a tutto.*

*Oggi che si sta uscendo dall'emergenza, l'attenzione dei dirigenti scolastici torna sulle priorità delle proprie scuole volte a ristabilire un giusto equilibrio tra le diverse azioni caratterizzanti il profilo professionale.*

*Il filo unico che unisce il percorso giuridico delle azioni del dirigente, ma anche di tutto il personale della scuola, deriva dal concetto di "responsabilità", formulato nell'art. 28 della costituzione.*

sicuramente quella della *leadership* partecipata e non autoreferenziale per costruire una reale comunità inclusiva, dinamica, aperta, possibile solo se si è data risposta anche agli obiettivi di tipo gestionale e amministrativo. Per svolgere questo ruolo occorre un solido equilibrio psico-emotivo che permetta al dirigente di mantenersi saldo anche in presenza di emergenze e urgenze che arrivano spesso contemporaneamente e di cui non è semplice capire subito la portata e l'entità. Purtroppo l'emergenza sanitaria ha aggiunto un carico notevole di impegno, con numerose preoccupazioni e situazioni nuove da gestire che hanno assorbito l'attenzione dei dirigenti in forma prioritaria rispetto a tutto; in questo momento finalmente sembra si stia lentamente uscendo da questo periodo drammatico per cui torna ad essere possibile per i dirigenti portare l'attenzione sulle priorità delle proprie scuole e ristabilire un giusto equilibrio tra le diverse azioni caratterizzanti il profilo professionale.

### PROFILI DI COMPLESSITÀ

Provando a sintetizzare, si possono raggruppare i profili di complessità come segue:

- complessità dal punto di vista normativo;
- complessità della scuola come organizzazione;
- complessità delle situazioni.

Per quanto riguarda i **riferimenti normativi** rispetto al ruolo del dirigente, si possono rintracciare due tipologie di provenienza:

- di legge: Costituzione; 59/1997; DPR 275/99; D.lgs. 165/2001; D.lgs. 81/2008; D.I 129/218, ecc...
- contrattuali: contratto di Area, contratto individuale, incarico.

Il filo unico che unisce il percorso giuridico delle azioni del dirigente (ma anche di tutto il personale della

scuola, con riferimenti diversi) deriva dal concetto di "responsabilità", formulato nell'art. 28 della costituzione: "I funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti. In tali casi la responsabilità civile si estende allo Stato e agli enti pubblici." La responsabilità indica la situazione di assoggettamento ad una determinata misura o sanzione, a seguito della trasgressione di un obbligo, considerando che ad un obbligo non osservato (generico o specifico) corrisponde una obbligazione di responsabilità o risarcitoria.

Ricordiamo che gli elementi costitutivi di ogni tipologia di responsabilità (civile, penale, amministrativa, disciplinare, erariale) sono:

- Condotta: azione od omissione;
- Evento: lesione di un diritto soggettivo o di interesse legittimo;
- Nesso di causalità: legame diretto tra condotta ed evento;
- Elemento soggettivo: dolo o colpa.

Ciò significa che la condotta o omissione sono le situazioni da cui derivano eventuali oneri; per cui il dirigente deve avere sempre la lucidità di fermarsi prima di agire o prima di omettere un'azione per considerare quali siano le conseguenze del proprio atto: sembra semplicistico, ma il punto su cui si giocano le responsabilità è concentrato in questo.

In riferimento alla **scuola come organizzazione** è necessario partire dalla sua definizione quale sistema complesso aperto a legami deboli: a tal proposito ci sono numerosi ed importanti studi che analizzano a fondo la struttura organizzativa scolastica. In ogni caso, l'azione della comunità deve essere orientata secondo la mission e la vision adeguata a quello specifico contesto; ogni comunità deve avere un chiaro organigramma e funzionigramma per raggiungere

le priorità e gli obiettivi strategici che si pone. Esistono numerosi approcci sociologici, secondo le teorie del management scientifico, le teorie della motivazione e le teorie sistemiche, che, nel loro complesso, costituiscono la cultura organizzativa: è difficile ritrovare nella realtà modelli teorici specifici, ma conoscere la teoria è comunque indispensabile perché fornisce una guida per l'analisi della realtà e per avvicinarsi ad una strutturazione della comunità che sia il più chiara possibile.

Un'ulteriore complessità dell'organizzazione scolastica è dovuta al fatto che tutte le comunità sono composte da persone che non hanno ricevuto una specifica formazione per stare nelle relazioni complesse, che non sono formate a lavorare in gruppo e che non hanno necessità concreta ad adoperarsi per obiettivi comuni: questo rende prioritario creare nodi e punti di raccordo, in altre parole senso di appartenenza e motivazione per lavorare ad una causa comune.

Secondo definizione, un sistema complesso è un insieme di parti che, in modo autonomo, si auto-organizzano al proprio interno e, nello stesso tempo, entrano in relazione con il mondo esterno in maniera non sempre prevedibile: il dirigente deve riuscire a dare ordine per passare da uno stato indeterminato ad un ordine relativo, per piccoli passi, tentando di raggiungere e mantenere un equilibrio dinamico.

La comunità è il luogo d'elezione in cui esercitare congiuntamente la doppia natura del ruolo dirigenziale, relazionale e sociale, un luogo di mediazione concreta che collega l'individualità con l'universalità dell'umanità, e quindi la libertà dell'individuo con la solidarietà, l'una delle quali non potrebbe esistere senza l'altra. La comunità si definisce perciò come una società umana caratterizzata più che dalla vicinanza fisica dalla condivisione di un'etica sociale che

impedisca o almeno limiti e controlli la frammentazione e la destrutturazione di un gruppo unitario. La comunità deve essere vissuta quindi non come ostile all'individuo ma come possibilità di espressione di tutte le individualità che la compongono: non è una semplice somma delle parti, ma un unicum dotato di valore aggiunto che deriva dalla messa in comune delle singole potenzialità. Purtroppo, alcune comunità scolastiche, nel periodo dell'emergenza sanitaria si sono sfaldate nei conflitti interni, altre invece, seppur con fatica, hanno saputo fare gruppo e reagire insieme.

Rispetto alla **complessità delle situazioni**, ciascuna di esse va analizzata nella sua specificità, scomponendola nei suoi elementi più semplici e distinguendo quelli su cui si può intervenire e quelli che sono da accettare, analizzando con lucidità le variabili che intervengono.

È evidente dunque che nel quadro descritto ci sono aspetti modificabili ed altri che non lo sono: tutto il corpus di riferimento normativo va considerato e accolto nel momento in cui si decide di svolgere questo impiego ed è inutile e nocivo lamentarsi delle numerose responsabilità: vanno accettate per come sono, oppure è preferibile fare altre scelte professionali. Per quanto riguarda la scuola come organizzazione complessa è necessario saper distinguere gli aspetti su cui è possibile intervenire e quelli che vanno considerati come condizioni non modificabili: lo status socio economico culturale delle famiglie di un territorio, ad esempio, va considerato in quanto tale, così come il numero di alunni disabili iscritti; si può invece intervenire sugli approcci didattici da parte dei docenti o sulle relazioni di fiducia, considerando sempre la necessità di tempi ampi per il cambiamento: talvolta è anche possibile trasformare

aspetti di criticità in punti di forza.

## PER UN APPROCCIO RAGIONATO ALLA PROFESSIONE DI DS

Proviamo pertanto a proporre qualche consiglio operativo per i dirigenti, al fine di muoversi con lucidità tra emergenze, urgenze ed ordinario in cui bisogna avere sempre chiare le priorità ineludibili (sicurezza, organici, tempo scuola, iscrizioni...) e le priorità nei vari tempi della scuola. È necessario dunque:

- imparare a fissare obiettivi realizzabili e mantenere chiara la visione d'insieme delle situazioni;
- prevedere tutto quanto è possibile anticipare: rendere procedurale tutto quanto ripetibile;
- considerare come fondamentale la dimensione del tempo: è importante predisporre un proprio cronoprogramma di azioni fondamentali;
- far crescere le figure-chiave (middle management) e anche la comunità nel suo insieme.

Il dirigente dovrebbe essere continuamente impegnato in un'azione di autoanalisi ed autovalutazione del proprio approccio professionale. Si può immaginare questo atteggiamento articolato in due momenti:

- **AUTOANALISI motivazionale ed emotiva:** anche il dirigente deve avere attenzione e cura delle proprie soft skills. Ciò significa che deve sapere sempre ritrovare una solida motivazione per un lavoro che si è scelto e che si apprezza per come è e non per come si vorrebbe che fosse, evitando il lamentismo che trascina verso la negatività e il vittimismo che paralizza. È giusto vedere anche le criticità di un profilo professionale per alcuni versi troppo complesso, ma vanno rappresentate nelle sedi opportune (sindacali) e non nel quotidiano, in

*Il dirigente deve avere sempre la lucidità di fermarsi prima di agire o prima di omettere un'azione per considerare quali siano le conseguenze del proprio atto.*

*Il dirigente deve riuscire a dare ordine per passare da uno stato indeterminato ad un ordine relativo, per piccoli passi, tentando di raggiungere e mantenere un equilibrio dinamico.*

*Nella scuola come organizzazione complessa è necessario saper distinguere gli aspetti su cui è possibile intervenire e quelli che vanno considerati come condizioni non modificabili.*

cui non possono trovare possibilità di soluzione. È importante non avere rimpianti per il passato ed unire la resilienza alla capacità di dare risposte proattive alle modifiche che sopraggiungono dall'interno e dall'esterno. L'autoanalisi è importante per valutare sempre le proprie capacità di tenuta emotiva: il dirigente non può permettersi di lasciarsi trasportare dall'emotività, ma deve mantenere sempre un solido equilibrio.

- **AUTOVALUTAZIONE rispetto alle azioni professionali:** rispetto a questo aspetto il dirigente ha a disposizione uno strumento che l'amministrazione ha reso disponibile qualche anno fa per la valutazione del dirigente e che è stato formalmente utilizzato per tre anni; ne è stato interrotto il percorso per motivi sindacali relativi alla retribuzione di risultato ad essa collegata. Si ritiene comunque che rappresenti in ogni caso uno strumento ben costruito e validato che consente al dirigente di analizzare tutte le aree in cui è articolato il proprio profilo, di sistematizzare le azioni svolte e di focalizzare gli aspetti su cui intende impegnarsi rispetto all'istituzione di cui è dirigente: [https://www.invalsi.it/invalsi/ri/prodis/documenti/Portfolio\\_DS\\_PUBBLICATO.pdf](https://www.invalsi.it/invalsi/ri/prodis/documenti/Portfolio_DS_PUBBLICATO.pdf). Il portfolio inquadra l'agire del DS in stretta connessione con i documenti strategici della scuola: PTOF, RAV, PDM, programma annuale, contrattazione integrativa. Questi documenti non sono da intendere in modo banalmente compilativo e il dirigente non può delegarne ad altri la strutturazione generale: gli obiettivi e le priorità inseriti in essi sono il punto d'arrivo dell'azione professionale del dirigente. Una piattaforma di questo tipo sarebbe utile anche per

consentire al dirigente di creare degli archivi in cui poter ritrovare, in ogni momento, la propria storia professionale. Nell'autovalutazione il dirigente deve analizzare in profondità i propri errori per trarne insegnamenti per il futuro, senza nasconderli o superarli con leggerezza. Il lavoro su sé stesso è l'unica strada attraverso cui il dirigente può individuare i propri aspetti di debolezza ed impostare rispetto ad essi un percorso di miglioramento personale.

### **SOPRAVVIVERE ALLA COMPLESSITÀ**

Sopravvivere alla complessità è possibile: per farlo è necessario imparare a vivere in uno stato di complessità che è tale per presupposto, che bisogna gestire senza illusioni di semplificazione, impossibile in base a tutto quando detto finora.

È necessario avere strumenti per vivere in questa condizione, anche perché il rischio di burn out è sempre dietro l'angolo. Il limite tra lo stress e la patologia è molto sottile e, se non si è provvisti di una "cassetta degli attrezzi" ben strutturata, il passaggio dalla stanchezza fisiologica alla demotivazione, all'esaurimento emotivo, alle reazioni di disinteresse e fuga è molto facile. Possiamo quindi provare a schematizzare alcuni suggerimenti utili per non lasciarsi travolgere da una professione che molto spesso diventa permeante al punto di rischiare di identificare in essa la propria vita. Il dirigente dovrebbe:

- garantire a sé stesso il diritto alla disconnessione senza attendere che ciò avvenga per contratto o senza aspettarsi che gli altri abbiano dei limiti di buon senso, cosa che spesso non avviene. È bene ricordare che il dirigente non ha obblighi di reperibilità, ovviamente con le dovute eccezioni in momenti particolari;
- fissare limiti di tempo da

dedicare al lavoro; dal momento che il contratto non prevede un numero di ore di servizio è facilissimo lasciarsi prendere la mano dagli eventi e dalle incombenze e non staccare mai. Ciascuno deve trovare il proprio equilibrio: si può anche decidere di lavorare la sera o la domenica, ma bisogna saper trovare in alti momenti gli spazi per la propria vita. È importante imparare a razionalizzare le situazioni e a comprendere che molte volte i problemi possono aspettare senza che succeda nulla: spesso l'ansia di risolvere tutto e subito trascina il dirigente che si trova in un vortice da cui non riesce più ad uscire;

- evitare la ricerca spasmodica di risposte ai problemi da fonti intorno a sé: chiamare diversi e numerosi colleghi per avere pareri immediati e risolutivi non è una strada da percorrere; spesso infatti ci si ritrova ad avere risposte diverse con ulteriore difficoltà decisionale. La prima procedura di ricerca delle risposte deve avvenire in autonomia, con calma, tempo e impegno personale: è l'unica strada questa per imparare;
- non sottovalutarsi e non cercare continuamente rassicurazioni: il dirigente deve avere un buon livello di autostima e deve saper anche «rischiare» nel momento in cui assume delle responsabilità;
- imparare la giusta misura della delega: non esiste una ricetta valida per tutti i dirigenti perché ci sono variabili legate alle persone e alle situazioni; ciascuno deve trovare la propria misura nell'attribuire deleghe controllate;
- saper prendere le distanze dai problemi quando si è troppo coinvolti; questo accade soprattutto con le situazioni più serie. Quando non si trova via d'uscita, bisogna uscire dal problema,

allontanarsi ed osservarlo con sguardo esterno e lucido;

- affrontare i problemi, rispondere, non rinviare: il problema che si prova ad ignorare oggi, torna ingigantito dopo pochi giorni;
- saper cambiare idea di fronte a motivazioni nuove e convincenti;
- dare il giusto peso alle situazioni: la diffida di un avvocato, una richiesta di chiarimenti delle parti sindacali, una richiesta di memoria dall'amministrazione sono situazioni da mettere in conto e da affrontare con tempistiche non emergenziali;
- prendere l'impegno di dedicare del tempo ad un progetto per la scuola a cui teniamo particolarmente, per non lasciarsi annullare dalle emergenze della quotidianità;
- imparare a guardare i risultati raggiunti: non si può sempre e solo pensare alla strada che resta da fare, ma anche quella percorsa, al fine di rigenerare la propria motivazione e la fiducia in sé stessi.

## PER CONCLUDERE

Spesso i dirigenti lamentano il fatto che il proprio ruolo non abbia adeguato riconoscimento dall'esterno: bisogna però tenere presente che il primo gradino del riconoscimento è quello di avere per primi una considerazione alta di sé stessi, con attenzione all'immagine che si fa uscire all'esterno e con tutti gli aspetti comunicativi da considerare con delicatezza. Ed è importante che un dirigente riesca a trovare il tempo per emergere dalla quotidianità scolastica anche con letture di qualità e di riflessione, che riesca a trovare del tempo per la formazione personale e che riesca in generale a trovare del tempo per aver cura di sé stesso: solo se il dirigente vive una condizione di equilibrio e di benessere personale potrà essere una guida solida per la comunità. ■

*Sul piano operativo i dirigenti, al fine di muoversi con lucidità tra emergenze, urgenze ed ordinario devono avere sempre chiare le priorità ineludibili (sicurezza, organici, tempo scuola, iscrizioni...) e le priorità nei vari tempi della scuola.*

*Il dirigente dovrebbe essere continuamente impegnato in un'azione di autoanalisi motivazionale ed emotive ed autovalutazione rispetto alle azioni professionali, del proprio approccio.*

*Il limite tra lo stress e la patologia è molto sottile e, il passaggio dalla stanchezza fisiologica alla demotivazione, all'esaurimento emotivo, alle reazioni di disinteresse e fuga è molto facile.*