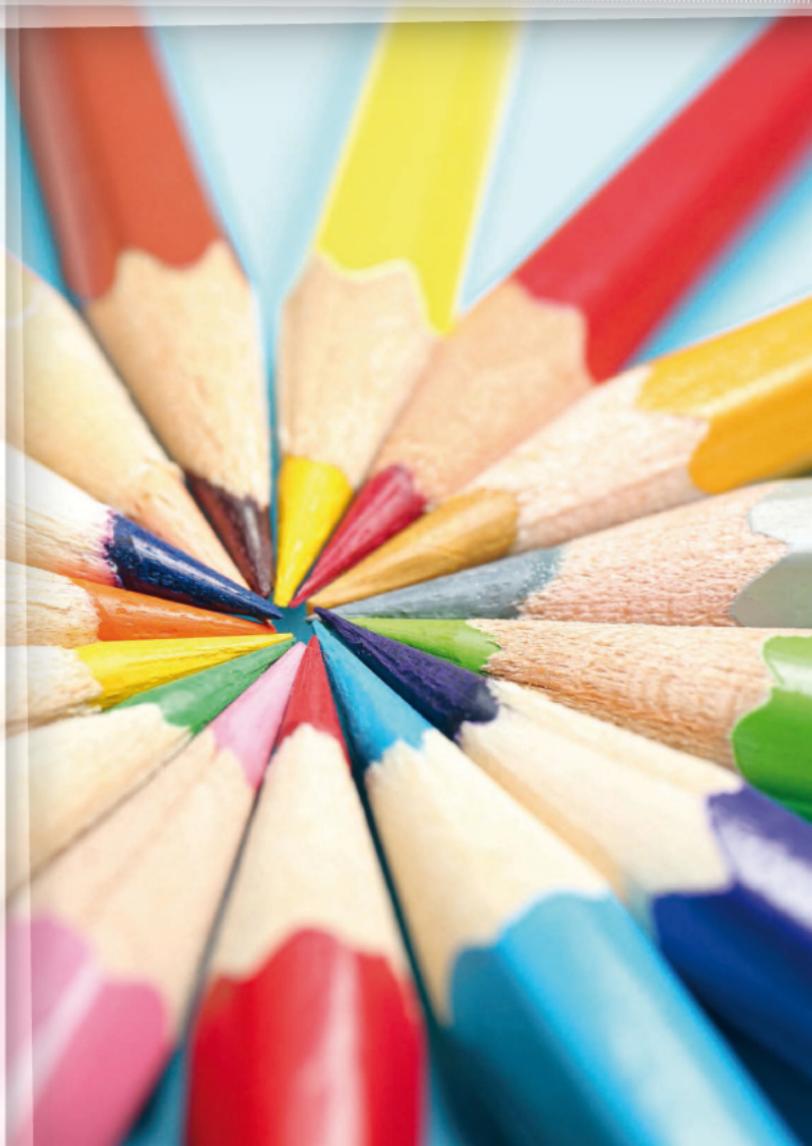


Genzianella **Foresti**

Preside: la sfumatura di un mestiere

Consigli ad un aspirante Dirigente Scolastico



La Pedagogia
aspetti, temi, questioni

Preside: la sfumatura di un mestiere

Consigli ad un aspirante Dirigente Scolastico

Genzianella Foresti



Preside: la sfumatura di un mestiere
Copyright © 2022, EdiSES edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2026 2025 2024 2023 2022

Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata

*A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale,
del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.*

L'Editore

Genzianella Foresti, laureata in matematica, ha insegnato informatica in un Istituto tecnico commerciale; in quella disciplina ha scritto libri di testo e manuali. Dal 2012 è stata dirigente scolastico in istituti secondari superiori – tecnici e professionali – e in istituti comprensivi.

Grafica di copertina:  curvilinee

Progetto grafico: ProMedia Studio di A. Leano – Napoli

Fotocomposizione: TPM - Città di Castello

Stampato presso: Vulcanica s.r.l. Nola (Na)

Per conto della EdiSES S.r.l. – Piazza Dante, 89 – Napoli

www.edises.it

ISBN 978 88 3622 664 1

assistenza.edises.it

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma assistenza.edises.it

Indice

Introduzione.....	7
-------------------	---

Parte Prima Il ruolo del DS

1. Chi deve essere un DS	11
2. Cosa deve fare un DS	15
3. Come deve agire un DS	17
4. L'Atto di indirizzo del DS e il passaggio al Piano Triennale dell'Offerta Formativa	23
5. Dal curricolo nazionale al curricolo di istituto	31
6. Il nodo della valutazione.....	37
7. La sfida del digitale.....	45
8. La questione Orientamento	55
9. Inclusione scolastica, tra organico <i>di diritto</i> e organico <i>di fatto</i>	59
10. Verso il sistema integrato 0–6	65
11. Trasparenza, privacy e responsabilità <i>proprie</i> ed <i>altrui</i>	69
12. Il merito, tra Legge 107/2015, fonte pattizia e... <i>altre norme</i> ...	81
13. Il rapporto di lavoro <i>prima</i> e <i>dopo</i> la riforma del pubblico impiego.....	87
14. Legale rappresentanza e <i>deleghe</i>	93
15. Le responsabilità dirigenziale, disciplinare... e <i>non solo</i>	99
16. L'equilibrio tra diritto <i>normato</i> e diritto <i>vissuto</i>	107

Parte Seconda Gli interlocutori del DS

17. Il Collegio dei Docenti, le funzioni strumentali e lo staff.....	111
18. Il Consiglio di Istituto.....	121
19. Il DSGA e il personale ATA.....	129
20. La RSU e i sindacati	133
21. Gli alunni e le famiglie: <i>il Patto Educativo di Corresponsabilità</i>	141

22.	Gli Enti locali	147
23.	Il Terzo Settore	153
24.	La scuola tra sussidiarietà orizzontale e verticale	157
25.	La scuola in Europa e <i>per l'Europa</i>	161
26.	USR e corpo ispettivo.....	165
27.	I giornalisti e l'asimmetria informativa.....	169

Parte Terza
I rischi del mestiere

28.	Il panino in classe	175
29.	Vaccini, responsabilità, malattie e farmaci	181
30.	Compiti a casa: sì, no, forse	187
31.	Gli stranieri... <i>vicini a noi</i>	189
32.	Quando i bambini <i>litigano</i>	195
33.	Boicottaggio test INVALSI: come strappare le pagine di un libro.....	201
34.	OCSE PISA e <i>altre indagini internazionali</i>	205
35.	L'istruzione parentale, prima, durante... e <i>dopo il Covid</i>	209
36.	Droga e altre dipendenze... <i>a scuola</i> . L'importanza dello psicologo	213
37.	Ritiro dei minori tra deleghe e <i>deroghe</i>	217
38.	Le segnalazioni, le relazioni e le denunce. Il caso dei minori tolti alle famiglie.....	223
39.	Le comparizioni in Tribunale, tra responsabilità contrattuali e <i>aquiliane</i>	229
40.	La questione sicurezza e le multe	239
41.	Dal bilancio di competenza al bilancio di cassa: <i>andata e ritorno</i>	245
42.	L'attività negoziale: compiti e <i>responsabilità</i>	251
43.	Attività per conto terzi	257
44.	La questione bandi e i fondi <i>non utilizzati</i> . Il contributo dei privati.....	261
45.	Procedimento disciplinare, richiesta di visita ispettiva e <i>inerzia</i>	265
46.	La visita medica collegiale	275

47. Direttive, circolari e ordini di servizio.....	279
48. Dichiarazioni mendaci, controlli e <i>diritto all'oblio</i>	285
49. Lo stress proprio e altrui, l' <i>incubo del mobbing</i>	289
 Parte Quarta In conclusione	
50. Primo o secondo ciclo? E i <i>CPIA</i> ? Differenze, analogie e <i>sinergie</i>	295
51. Preside, maneggiare con cura: perché fare o perché <i>non fare</i> il DS	305
 Parte Quinta Qualche lettura	
Consigli di lettura.....	311

Introduzione

“Mia madre diceva sempre che ero una “castigamatti”, non proprio un complimento”.

“Ma no, preside: Lei l’ha saputo trasformare nella sfumatura di un mestiere”.

Devo il titolo del libro a questo scambio di battute, con una professoressa. Invece devo l’idea del libro a un professore, che alla festa di saluto per il pensionamento, nell’entusiasmo generale (perché me ne andavo? Non siate maligni...) mi ha detto: *“Preside perché non scrive un libro su come si fa a fare il preside come lo ha fatto Lei?”*.

Questo libro:

- non è un saggio impostato per superare il Concorso DS, anche se può essere utile allo scopo, ma è una raccolta di osservazioni, note, considerazioni *sul mestiere* di dirigente scolastico, frutto dell’esperienza;
- non è una raccolta di leggi, decreti, circolari, *ma cerca di spiegare come si usano e perché bisogna averne piena conoscenza*;
- non è rivolto solo a chi sta studiando per superare le prove del concorso, *ma può essere utile a chi “vuole farsi un’idea” di cosa la nuova avventura lavorativa potrà riservare ai vincitori di concorso*;
- vuole aiutare chi, iniziata l’avventura, si sente “affogare”, chi pensa di “essere finito in un frullatore”... *insomma vuole essere un incoraggiamento: fare il preside?... ne vale la pena!*
- in una certa misura, può tornare utile anche agli *interlocutori* del preside, ovvero può aiutare gli altri a capire chi si trovano davanti, quando varcano la soglia dell’ufficio della dirigenza.

È articolato in cinque parti:

1. *Il ruolo del DS*, dal punto di vista di chi si trova ad operare come dirigente, al di là delle fonti normative che ne regolano la funzione;
2. *Gli interlocutori del DS*, presentati non in ordine di importanza, ma seguendo una sorta di criterio di *vicinanza*: partiamo dal Collegio dei docenti, per arrivare ai... giornalisti, che prima o poi toccherà incontrare;
3. *I rischi del mestiere*, una raccolta di casi e situazioni critiche realmente affrontate; insomma, quanto *può capitare* secondo la nota legge di Murphy: se qualcosa può andar male, andrà male;
4. *In conclusione*, un tirare le somme di tutta l’avventura, dalla scelta iniziale a un *bilancio finale*;
5. *Qualche lettura*, la presentazione, non certo esaustiva, di alcuni testi che nella mia esperienza possono contribuire alla formazione di un dirigente

o che ho ritenuto significativi per comprendere cosa gravita attorno alla scuola.

Il testo ha un doppio filo conduttore. Suddivisi per una cinquantina di argomenti, sono considerati un po' più di 200 articoli di leggi, decreti, direttive. Si presume che il lettore abbia già un'idea di massima della legislazione che riguarda la scuola, anche per sopportare l'inevitabile pesantezza del linguaggio giuridico. Quei 200 articoli sono legati però dal secondo filo conduttore, che è il contesto concreto su cui quel corpo giuridico si trova a intervenire. Si può essere multati per non aver specificato il tipo di guanti che il personale ATA deve indossare? Si può. Se si ha il servizio mensa, che fare con le famiglie che si intestardiscono perché i figli si portino il panino da casa? Come nominare i propri collaboratori? Come trattare con i sindacati? E gli avvocati? Che fare se i genitori di due bimbi che hanno litigato trasformano un bisticcio in una tenzone da principi del Foro? Come fare una direttiva, un ordine di servizio, una richiesta d'ispezione? Per quel docente che proprio dà segni di non esserci con la testa, come chiedere la visita medica collegiale?

E così via: scorrendo il sommario, si troveranno i principali temi e i punti critici su cui si è tentata questa navetta tra mondo giuridico e mondo reale: si tratta, parafrasando una nota canzone, di *quello che le leggi non dicono*. Una cinquantina di *consigli*, uno per ogni argomento, cercano di agevolare l'interrai operazione, prendendo spunto dalla vita vissuta di un dirigente scolastico. Mi sono servita di diversi testi, tutti citati tra i consigli di lettura; va da sé che eventuali errori o imprecisioni sono mia esclusiva responsabilità. Sono poi debitrice a mia figlia dei suggerimenti e delle suggestioni relative alla parte sulla sfida del digitale. Da “boomer”, non potevo che rivolgermi a una nativa digitale.

PARTE PRIMA

Il ruolo del DS

In questa prima parte cerchiamo di tratteggiare diversi aspetti del lavoro del dirigente scolastico, non solo relativamente alle norme che ne regolano il *mestiere*, ma cercando di collegare norme e comportamenti, possibilità e limiti.

1. Chi deve essere un DS

Il DS deve essere una persona motivata, consapevole del proprio ruolo e dei propri limiti. Deve saper lavorare in squadra, ma soprattutto deve essere consci del fatto che *se i meriti saranno di tutti, le responsabilità saranno solo le sue*. Alcune sono poi qualità fondamentali: fermezza nella ragionevolezza; pragmatismo e schiettezza.

La *fermezza* è un tratto utile per dirigere un gruppo di lavoro e per dare agli interlocutori che, come vedremo, sono molteplici e variegati, il senso di quello che si sta facendo e del perché lo si stia facendo. Bisogna guardare in avanti e nello stesso tempo essere sicuri dei passi che si susseguono uno dopo l'altro, talvolta con difficoltà, talvolta incontrando ostacoli imprevisti, insomma pronti ad affrontare *tutto quanto nel libro non c'era scritto*. Un esempio per tutti: la pandemia. Chi avrebbe mai detto che ci saremmo trovati a battagliare sui *positivi* da tenere a casa, tra mascherine, gel disinfettanti e didattica a distanza? E quanto ha contato la *fermezza*, la capacità di decidere e di assumersi le responsabilità, nel ginepraio di una normativa in continuo aggiornamento?

La *ragionevolezza* poi si accompagna alla fermezza e la distingue dalla rigidità. Certo bisogna avere chiaro cosa si vuole fare, ma il come farlo dipende molto dagli altri e dalle circostanze. Ecco perché è necessario ma non è sufficiente conoscere bene la normativa. I contorni anche legali del proprio agire devono essere ben scolpiti nella propria mente e la normativa deve essere sempre a disposizione, *con tutti i suoi aggiornamenti*, ma poi bisogna riuscire ad applicare con discrezionalità e buon senso le disposizioni che ne stanno alla base. Una persona spiritosa, vedendomi maneggiare articoli e commi, mi accusava a ripetizione di essere affetta da «*bigottismo burocratico*». Ho sempre risposto che bisogna conoscere le leggi a menadito, per trovare delle buone scappatoie.

Il *pragmatismo* in questo aiuta moltissimo. Del resto, teoria e pratica vanno a braccetto. Pensare di “cavarsela” solo perché si padroneggiano articoli e commi è illusorio, oltre ad essere ovviamente impossibile.

La *schiettezza*, a sua volta, aiuta a non generare fraintendimenti o equivoci. Le persone, in particolare i collaboratori più stretti, devono potersi fidare del “loro” dirigente, devono sapere che possono contare su una sponda sicura e che, all'occorrenza, questa sponda saprà farsi carico delle proprie responsabilità, senza scaricarle su altri. Anche la responsabilità degli errori dei nostri collaboratori, in fondo, è nostra. Del resto, esiste anche una *culpa in eligendo*. Senza entrare nei dettagli del Codice civile che la regola (art. 2049), non pos-

siamo ignorare che l'individuazione dei propri collaboratori è una fase delicata e importante. Ripercorriamo brevemente la sua storia per capire da dove si è partiti e dove si è arrivati. Si capirà così come, all'aumentare della discrezionalità dirigenziale (il famigerato *preside sceriffo*), sono andate via via crescendo le sue responsabilità. Del *primus inter pares* di aristotelica memoria è certamente rimasta la pari dignità, ma non il pari livello.

Prima dell'avvento dell'autonomia scolastica, il Testo Unico delle norme in materia di istruzione – il Decreto legislativo 297/1994 – all'art 7, con il comma 2, lettera h) conferiva la scelta dei collaboratori del preside al Collegio docenti. Successivamente, il preside poteva scegliere tra loro il docente collaboratore incaricato di sostituirlo in caso di assenza o impedimento (*vice-preside*).

Il passaggio da preside a dirigente scolastico è ormai avvenuto da tempo, precisamente a seguito del D.Lgs. n. 59 del 6 marzo 1998 e dell'art. 21, comma 16, della Legge n. 59 del 15 marzo 1997 (la Legge Bassanini), che così recita:

«Nel rispetto del principio della libertà di insegnamento e in connessione con l'individuazione di nuove figure professionali del personale docente, ferma restando l'unicità della funzione, ai capi d'istituto è conferita la qualifica dirigenziale contestualmente all'acquisto della personalità giuridica e dell'autonomia da parte delle singole istituzioni scolastiche».

Sulla dirigenza e sulle deleghe di compiti specifici riportiamo l'articolo 25 del D.Lgs. 165/2001 (*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*), che al comma 5 recita:

«Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere delegati specifici compiti [...]».

C'è voluto però un parere del Consiglio di Stato per mettere fine al dibattito, in parte giuridico, ma soprattutto *sindacale*, risolvendo in maniera definitiva la questione della coesistenza tra il D.Lgs. 297/1994, ovvero il *Testo Unico*, mai del tutto abrogato o riformato, e il D.Lgs. 165/2001: il dirigente scolastico, dovendo rispondere dei risultati della propria gestione, deve potersi affidare a persone di sua fiducia, *scegliendole in totale autonomia*. Arriviamo poi al comma 83 dell'art. 1 della Legge 107/2015, la famosa *Buona scuola*, che riporta:

«Il dirigente scolastico può individuare nell'ambito dell'organico dell'autonomia fino al 10 per cento di docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica. Dall'attuazione delle disposizioni del

presente comma non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica».

L'elemento innovativo è costituito dall'istituzione di un *organico dell'autonomia*. Molteplici sono le possibili destinazioni: attività di supporto organizzativo, riduzione del numero di alunni per classe (D.P.R. 81/2009, *Norme per la riorganizzazione della rete scolastica e il razionale ed efficace utilizzo delle risorse umane della scuola*), anche in rapporto alle esigenze degli alunni disabili, possibili sostituzioni per le assenze fino a 10 giorni. Una nota in proposito: si tratta di *possibilità*. Il punto di equilibrio tra *può e deve* va ricercato nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa (ad esempio nei progetti di potenziamento) e nei controlli della Corte dei Conti. Al dirigente scolastico il delicato compito di gestire questo organico e cogliere le migliori opportunità per il buon funzionamento dell'istituzione scolastica che dirige. La legge, per il resto, richiama quanto già previsto dal D.P.R. n. 275 del 1999 (*Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'art. 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59*), enfatizzando soltanto alcuni dei contenuti delle norme già vigenti, introducendo in particolare il *merito*, di cui tratteremo più avanti. In conclusione, che il *capo di istituto* lo si chiami ancora *preside* o *dirigente scolastico*, al di là della forma, la differenza tra le due accezioni è sostanziale. Ad esempio, continuiamo a chiamare vicepreside il primo collaboratore, ma in realtà questi non ha più funzioni vicarie, né potrebbe averle dato il profilo di *dirigente* propria del capo di istituto, nemmeno nel caso di assenza o impedimento del dirigente stesso. E su questo punto si apre, non ancora risolta, la spinosa questione di un *middle management*, la definizione e il riconoscimento di una figura intermedia di gestione. Da anni il tema è oggetto di dibattito. L'atto di indirizzo dell'allora ministro dell'Istruzione Azzolina, a gennaio 2021, forse per la prima volta, indica espressamente quella figura:

«In considerazione della sempre più evidente complessità che connota la dirigenza scolastica, costantemente orientata a garantire il buon andamento e la correttezza dell'azione amministrativa ma anche chiamata a gestire in maniera competente le sfide che le nuove generazioni pongono quotidianamente alla scuola, in termini di scelte, offerta di qualità, opportunità formativa e orientamento, sarà necessario valutare la definizione, in seguito ai necessari passaggi legislativi e contrattuali, in spirito di ampia condivisione, per la prima volta, dell'area del cd. middle management, cui possano accedere, secondo modalità trasparenti, docenti capaci, per esperienza, professionalità e vocazione, di gestire attività complesse formalmente delegate, tra quelle di competenza del dirigente scolastico, anche al fine di determinare nuove e più compiute professionalità che possano successivamente concorrere al ruolo della dirigenza scolastica con un bagaglio di esperienza organizzativa e di sensibilità amministrativa maturato in tale nuova area professionale».

Un brano di 140 parole senza un punto toglie il fiato, i passaggi *legislativi e contrattuali* richiesti non ci sono ancora stati, ma l'aver preso atto di tale necessità fa sperare per il futuro.

Il consiglio: 1. *Conoscere la norma dà sicurezza. Le leggi in Italia quasi sempre sono mal scritte, zeppe di rimandi che ostacolano la lettura, ma vanno tenuti presenti due aspetti, essenziali e legati tra loro: le disposizioni normative vanno lette direttamente alla fonte e senza saltare i “visto” (fondamentali per comprendere i riferimenti alle varie leggi) e non attraverso le loro interpretazioni, utili magari in un secondo momento. Inoltre, leggendo la fonte su siti specializzati, come Normattiva (<https://www.normattiva.it/>) il portale della Presidenza del Consiglio dei Ministri), si è sicuri di leggere l'ultima versione: particolare attenzione va infatti prestata agli aggiornamenti normativi, a volte nascosti in leggi non direttamente rivolte alla scuola, e alle abrogazioni, troppo spesso trascurate.*

2. *Inutile poi sperare di governare la scuola a suon di circolari che ricalcano le leggi. Dettagliare ogni passo frena inutilmente i docenti, ma soprattutto può vincolare all'eccesso il proprio agire. Un po' come quando si tende troppo a chiedere consiglio ai superiori: mai troppo zelo, che poi non ci si può discostare dal parere ricevuto.*



Genzianella Foresti

Preside: la sfumatura di un mestiere

Consigli ad un aspirante Dirigente Scolastico

Si può essere multati per non aver specificato il tipo di guanti che il personale ATA deve indossare? Si può. Se si ha il servizio mensa, che fare con le famiglie che si intestardiscono perché i figli si portino il panino da casa? Come nominare i propri collaboratori? Come trattare con i sindacati? E gli avvocati? Che fare se i genitori di due bimbi che hanno litigato trasformano un bisticcio in una tenzone da principi del Foro? Come fare una direttiva, un ordine di servizio, una richiesta d'ispezione? Per quel docente che proprio dà segni di non esserci con la testa, come chiedere la visita medica collegiale? Il testo illustra i rischi del mestiere di preside mediante una raccolta di casi critici realmente verificatisi: per ciascuna situazione l'autrice, sulla base della sua esperienza e della normativa vigente, propone con stile lieve e brillante un consiglio o un suggerimento.

Il volume è rivolto non solo a chi si appresta ad affrontare il concorso per diventare dirigente scolastico ma anche a chi inizia la professione ed ha bisogno di orientarsi tra le tante mansioni che dovrà svolgere. In una certa misura, inoltre, può aiutare anche gli interlocutori del preside, ovvero può aiutare gli altri a capire chi si trovano davanti, quando varcano la soglia dell'ufficio della dirigenza.

Genzianella Foresti, laureata in matematica, ha insegnato informatica in un Istituto tecnico commerciale; in quella disciplina ha scritto libri di testo e manuali. Dal 2012 è stata dirigente scolastico in istituti secondari superiori – tecnici e professionali – e in istituti comprensivi.

ISBN 978-88-3622-664-1



€ 21,00 9 788836 226641

