

---

## Competenze del Dirigente scolastico

---

**Repertorio elaborato in ambito  
SI.VA.DI.S**

---

### **Repertorio delle competenze del dirigente scolastico**

- **Il repertorio descrittivo delle azioni professionali e delle competenze** si pone l'obiettivo di descrivere come il DS si muove nei diversi ambiti assegnati e quale set di conoscenze e capacità sono ottimali per lo svolgimento delle attività professionali.

## Repertorio delle competenze del dirigente scolastico

- il repertorio delle azioni professionali comprende una parte dedicata alle **competenze**: si esplicita, cioè, quel patrimonio di conoscenze e di capacità (ovvero, caratteristiche personali) che è opportuno che un DS detenga per poter svolgere con efficacia il complesso delle azioni definite.

3

## Repertorio delle competenze del dirigente scolastico

### Aree e contenuti

## **1. PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEI PROCESSI FORMATIVI (PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO, INDIVIDUALI E COLLETTIVI)**

**È l'area che identifica l'offerta formativa della scuola coerente con i bisogni degli studenti, delle famiglie e del territorio. Data la complessità del mondo scolastico, la realizzazione di tale offerta passa attraverso processi e decisioni connessi a:**

- **Promozione dell'identificazione nel progetto da parte di tutti gli interlocutori interni ed esterni e realizzazione dello stesso nell'offerta didattica e nella vita quotidiana della scuola;**
- **costruzione di relazioni solide e proficue per coinvolgere operativamente tutti gli interlocutori (compresi gli studenti, se si fa riferimento alla scuola superiore) nella progettualità e nella visione della scuola, nonché per sviluppare identificazione ed appartenenza rispetto al progetto;**

5

## **1. PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEI PROCESSI FORMATIVI (PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO, INDIVIDUALI E COLLETTIVI)**

- **organizzazione di una struttura che crea, alimenta e realizza l'offerta formativa definita (corsi, metodologie didattiche per le diverse tipologie di studenti e di esigenze, metodologie per la misurazione, per la verifica e per la valutazione dei livelli di apprendimento, della qualità dei progetti...);**
- **monitoraggio e valutazione della qualità e dell'efficacia dell'erogazione dell'offerta formativa;**
- **pubblicizzazione degli esiti e disseminazione dei processi e delle esperienze;**
- **guida da parte del DS attraverso la presenza, l'esempio e la coerenza nel prendere decisioni nella quotidianità.**

6

## **2. DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ISTITUTO**

**È l'area nella quale il ruolo del DS si declina in termini relazionali all'interno della scuola, ovvero è l'area nella quale il DS esprime la propria funzione di leadership in un mondo complesso e variegato di rapporti, di vincoli amministrativi, normativi e burocratici. I processi e le decisioni connessi a questa area possono essere:**

- **Promozione della motivazione del personale docente e ATA, mediante molteplici strumenti e, fondamentale, attraverso un atteggiamento di apertura, di ascolto, di confronto, di valorizzazione, di mirata assegnazione di compiti, di esempio e di controllo;**

7

## **2. DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ISTITUTO**

- **costruzione e gestione del clima dell'Istituto;**
- **identificazione dei bisogni formativi e facilitazione della formazione del personale docente e ATA;**
- **gestione delle relazioni con RSU;**
- **espletamento, monitoraggio e valutazione delle attività amministrative relative al personale docente e ATA (contratti, adempimenti amministrativi, nomina supplenti...).**

8

### **3. RELAZIONI ESTERNE, COLLABORAZIONE CON SOGGETTI ISTITUZIONALI, CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICI DEL TERRITORIO**

**È l'area nella quale il ruolo del DS si declina in termini relazionali sul fronte esterno, rispetto alla varietà degli interlocutori politici, sociali ed economici. Le relazioni sono impostate e gestite in modo da:**

- **Ricerca risorse finanziarie aggiuntive;**
- **individuare opportunità formative per gli studenti;**
- **accrescere l'apertura e l'integrazione della scuola con il mondo esterno, per costruire un contesto formativo integrato;**
- **affermare la scuola come interlocutore autorevole e visibile nel tessuto culturale, civile e socio economico.**

9

### **4. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE**

**È l'area nella quale si colloca la gestione amministrativa ed economica della scuola. Essa è funzionale alla costruzione del contesto didattico e dell'offerta formativa.**

- **In questa area rientrano attività, processi e decisioni connessi a:**
- **Allocare, gestire e monitorare le risorse in modo trasparente;**
- **gestire e sviluppare le risorse strumentali;**
- **monitorare e supervisionare le attività di segreteria;**
- **gestire i problemi connessi a privacy e sicurezza.**

10

# Repertorio delle competenze del dirigente scolastico

## Le azioni professionali nelle singole aree

Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi)

### AREA 1

- Promuove e coordina l'analisi dei bisogni delle aree di eccellenza e di criticità e delle possibili relazioni con il territorio al fine di costruire una "visione strategica" o "idea di scuola" di medio periodo mediante:
  - la ricerca di fonti di informazione;
  - la predisposizione di strumenti e tecniche di rilevazione e di trattazione di dati pertinenti e significativi per l'istituto.
- Promuove l'elaborazione di un piano dell'offerta formativa condiviso, fungendo da sintesi delle attese e delle esigenze di tutti gli interessi in gioco e presidiando gli elementi a suo avviso rilevanti rispetto alla visione strategica identificata.
- Illustra nel collegio docenti i dati e l'esito della propria analisi rispetto alla scuola e al territorio, segnalando le priorità diagnosticate, le priorità di spesa e le fonti di finanziamento.
- Promuove il dibattito e il confronto interno nel Collegio docenti e nel Consiglio di Istituto per condividere e arricchire l'analisi e le linee guida di costruzione del POF.

**Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi)**

**AREA 1**

- Favorisce la costruzione di gruppi di lavoro dedicati a compiti specifici, segnalando gli elementi da presidiare, coerenti con la visione complessiva della scuola e la sua finalità educativa nel territorio.
- Segue e/o partecipa ai lavori dei gruppi istituiti: accoglie le idee, propone suggerimenti e modifiche; valuta e condivide le proposte che emergono.
- Guida la discussione, l'elaborazione e la condivisione del piano dell'offerta formativa: supporta il processo di selezione dei progetti, proponendo criteri significativi rispetto alla visione strategica della scuola e al territorio.
- Verifica le risorse disponibili e ricerca opportunità di finanziamento per realizzare quanto auspicato per costruire il programma annuale in modo coerente e sinergico rispetto al POF.

13

**Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi)**

**AREA 1**

- Identifica un'architettura organizzativa e regole di funzionamento (es. ruoli delegati formalizzati, calendario riunioni strutturato, modelli per la verbalizzazione dei lavori di gruppo, regolamenti di riunione...) per gestire in modo coordinato ed efficiente la scuola.
- Identifica i criteri per valorizzare il personale docente rispetto alle competenze/specificità professionali, in relazione alle esigenze del piano dell'offerta formativa e della scuola.
- Guida e coordina la definizione dei criteri pedagogici e funzionali per la costruzione dell'orario scolastico e ne monitora l'attuazione.
- Identifica le modalità per utilizzare al meglio le strutture esistenti rispetto alle esigenze del piano dell'offerta formativa.
- Verifica che le decisioni operate in sede di consigli di classe, di interclasse e di intersezione siano coerenti con le esigenze e con le finalità della scuola.
- Apporta il proprio contributo alla discussione durante gli scrutini, al fine di garantire l'omogeneità dei criteri di valutazione a livello di Istituto.
- Promuove l'identificazione e la realizzazione di strumenti e di procedure per il monitoraggio dell'apprendimento e della funzionalità della scuola.
- Attiva la riflessione sui risultati del monitoraggio per identificare opportune strategie e modalità di miglioramento.
- Verifica che l'architettura organizzativa sia nota e condivisa.
- Identifica e mette in pratica diverse modalità di relazione con gli studenti, con i docenti, con il personale ATA e con le famiglie in modo da essere presente in modo attivo nella vita della scuola.
- Con il supporto del DSGA, monitora l'organizzazione della segreteria, stimolando la ricerca e la realizzazione di processi e di servizi efficienti, di supporto alle finalità educative e attenti alle esigenze degli utenti.
- Propone/accoglie interventi organizzativi che permettono di migliorare la qualità del supporto e la soddisfazione degli utenti.
- Verifica la correttezza delle documentazioni e degli atti che riguardano la vita della scuola.

14

## Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi)

### AREA 1

- Alimenta il dialogo e agevola la continua circolazione di dati e di informazioni tra esterno e interno e tra le persone, identificando modalità e strumenti di comunicazioni informali e formali (quali riunioni periodiche, occasioni informali, brainstorming, focus group, proposta e realizzazione di metodologie e strumenti per l'ascolto strutturato, organizzazione di incontri, ecc.) differenziati per tipologia di interlocutore:
- con il personale docente e ATA per:
  - cercare e stimolare il confronto sulle metodologie didattiche e sulle soluzioni organizzative;
  - favorire un clima di progettualità condivisa e di ricerca di innovazione;
  - promuovere la riflessione e l'uso di metodologie didattiche tradizionali e nuove per affrontare e risolvere i problemi degli studenti;
- con gli interlocutori politici, sociali ed economici significativi sul territorio per:
  - presentare le linee di direzione della scuola;
  - rilevare attese, aspettative, esigenze specifiche, opportunità, risorse;
  - costruire comuni chiavi di lettura rispetto al territorio;
  - identificare e creare occasioni per animare ed arricchire l'offerta scolastica;
- con le famiglie al fine di:
  - coinvolgerle nella progettazione formativa e nella valutazione del funzionamento della scuola;
  - promuovere la conoscenza della scuola;
  - identificare e realizzare iniziative formative (es. seminari, incontri, iniziative di formazione continua ecc.) e altre forme di intervento per affrontare disagi e difficoltà segnalate;
  - fornire conoscenze funzionali ad un lavoro trasversale scuola-famiglia;
  - conoscere in modo diretto e approfondito situazioni problematiche specifiche;
- con gli studenti per:
  - ascoltare il loro punto di vista ed eventuali suggerimenti per intervenire sulle problematiche rappresentate;
  - **stimolare la riflessione sulla scuola e sul processo educativo, per attivare la proposta di ampliamenti e di arricchimenti dell'offerta formativa;**

15

## Promozione della qualità dei processi formativi (progettazione e innovazione dei processi di apprendimento individuali e collettivi)

### AREA 1

- fornire occasioni di crescita personale (es. partecipazione a commissioni per la valutazione delle agenzie di viaggio che si propongono come fornitori; delegare l'organizzazione di incontri con personaggi esterni, ecc.);
- gestire situazioni personali problematiche.
- Si aggiorna sulle tendenze in atto nel mondo della scuola, nazionale e internazionale (a livello didattico e normativo), attraverso:
  - lo studio individuale del materiale e la lettura di riviste specializzate;
  - la partecipazione ad incontri presso l'amministrazione centrale e periferica e la presenza a convegni istituzionali;
  - il confronto e il dialogo con i colleghi;
  - l'organizzazione di momenti di studio interni alla scuola.
- Promuove la diffusione delle informazioni e delle conoscenze utili per aumentare la consapevolezza e la qualità delle azioni svolte da parte del personale docente e ATA, attraverso:
  - presentazioni;
  - divulgazione di materiale;
  - predisposizione di schemi strutturati/modelli per redigere documenti/materiali che agevolano il lavoro, tratti da metodologie apprese o costruiti sulla base di quanto richiesto dalla normativa (es. modelli per la redazione dei verbali);
  - proposta, attivazione e sollecitazione di iniziative (quali, ad esempio, dipartimenti disciplinari e gruppi di lavoro anche interdisciplinari) per promuovere e stimolare la ricerca educativa e l'innovazione.
- Diffonde stimoli, iniziative e proposte che riceve da interlocutori esterni tra le persone dedicate per funzione e/o tra coloro che posseggono competenze specifiche.
- Fornisce il proprio supporto e il proprio contributo per realizzare gli obiettivi definiti nell'ambito della visione complessiva della scuola.
- **Promuove la diffusione e l'utilizzo delle riflessioni, dei risultati e di buone pratiche che hanno inciso efficacemente sull'ottimizzazione dei risultati formativi.**

16



## Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'Istituto

### AREA 2

- Analizza le peculiarità della scuola per acquisire una conoscenza approfondita delle persone, nonché per identificare situazioni critiche e/o specifiche connesse alle risorse umane (competenze e caratteristiche individuali del personale docente e ATA, conflittualità interne del personale, criticità, ecc.)<sup>[1]</sup>.
- Identifica le attività da delegare e le assegna alle persone in funzione delle competenze professionali e della motivazione individuale.
- Fornisce le informazioni e le condizioni per esercitare le attività delegate in modo efficace.
- Si mantiene aggiornato sull'andamento delle attività delegate, attraverso il dialogo e riunioni strutturate.
- Fornisce le proprie indicazioni per sostenere lo svolgimento dei compiti, in modo coerente rispetto agli obiettivi definiti e alla visione complessiva della scuola.

17

## Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'Istituto

### AREA 2

- Favorisce la motivazione dei docenti e del personale ATA, attraverso:
  - la disponibilità all'ascolto e la comprensione delle loro aspettative, bisogni, motivazioni;
  - la soddisfazione di aspettative e motivazioni individuali nell'ambito delle finalità della scuola, dei vincoli amministrativi e della costruzione di un clima positivo ed equo;
  - l'attenzione alla valorizzazione delle professionalità nelle scelte organizzative e didattiche (agire sull'"orgoglio professionale");
  - la costruzione di relazioni e la presa di decisioni (che riguardino singoli e/o gruppi) che mirano a creare spirito di gruppo e una chiara identità culturale e progettuale della scuola nella quale riconoscersi.
- <sup>[1]</sup> Attività particolarmente rilevante quando un DS entra in una nuova scuola. Comunque, è ritenuto rilevante maturare una seria e approfondita conoscenza delle persone e delle dinamiche per gestire risorse "senza leve"; questa attività richiede tempo e attenzione specifica.

18

## Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'Istituto

### AREA 2

- Con la collaborazione del DSGA, monitora l'operato del personale ATA e fornisce indicazioni sulla base di informazioni e/o di osservazione diretta.
- Interviene in caso di segnalazioni e/o di non efficienza/efficacia del lavoro, agendo sulle persone e/o sull'organizzazione del lavoro.
- Organizza gruppi di lavoro (anche misti, tra personale docente e personale ATA) in modo da costruire un clima di partecipazione attiva, di responsabilizzazione allargata rispetto al progetto, di valorizzazione delle competenze.
- Accoglie e valuta le proposte emergenti: crea le condizioni perché possano diventare progetti.
- Verifica l'andamento dei gruppi di lavoro, fornendo il proprio contributo rispetto alle finalità complessive ed alle priorità della scuola.
- Favorisce e alimenta lo scambio di informazioni e di conoscenze tra le singole persone e tra i diversi gruppi di lavoro.
- Promuove la realizzazione delle soluzioni e rende pubblici risultati e pratiche che hanno inciso efficacemente sull'apprendimento e/o sulla funzionalità della scuola.
- Promuove la riflessione dei docenti sulla loro professionalità, in modo da renderli consapevoli e da responsabilizzarli rispetto all'evoluzione della loro funzione.
- Attiva e crea le condizioni per la realizzazione di interventi di formazione per personale docente e ATA, sia proponendo aree di intervento formativo, sia stimolando e accogliendo proposte formulate da parte del personale stesso.
- Propone/accoglie e discute i potenziali interventi formativi, in modo da selezionare programmi di sviluppo di competenze coerenti rispetto alle esigenze del piano dell'offerta formativa e della scuola.
- Monitora i processi di progettazione e di erogazione degli interventi definiti, verificando la qualità dei contenuti e dei formatori, il rispetto del budget previsto, la soddisfazione dei partecipanti ai corsi.

19

## Direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane dell'Istituto

### AREA 2

- Identifica occasioni di riunione e di incontro per diffondere conoscenze e informazioni che possono migliorare le competenze del personale (ad esempio fornendo la spiegazione di alcune richieste apparentemente burocratiche, ecc.).
- Monitora la gestione delle pratiche amministrative che riguardano i docenti e il personale ATA, verificando il rispetto della normativa e la tempestività delle azioni.
- Identifica modalità di applicazione del contratto nazionale corrette dal punto di vista della normativa e funzionali rispetto alle esigenze della scuola e dell'apprendimento.
- Valuta e decide la nomina dei supplenti sulla base della situazione specifica, delle disponibilità di docenti interni, di vincoli di budget.
- Crea un clima di confronto con le RSU attraverso:
  - una comunicazione corretta e continua durante l'anno, nei tavoli negoziali e in incontri preparatori;
  - la costruzione di sostanziale condivisione per concordare la soluzione migliore per la scuola nell'ambito delle finalità istituzionali e delle condizioni di contesto.

20

### **Relazioni esterne, collaborazione con i soggetti istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economici del territorio AREA 3**

- **Attiva contatti e mantiene relazioni professionali con gli interlocutori politici, sociali ed economici, secondo i diversi livelli di integrazione coerenti con le caratteristiche della scuola al fine di:**
  - svolgere la funzione didattica in modo allargato e ampliato;
  - dare visibilità alla scuola e costruire opportunità per essa;
  - promuovere occasioni di confronto e di integrazione per attività di ricerca e di innovazione;
  - scambiare risorse e informazioni utili;
  - contribuire alla crescita culturale e professionale nel territorio.
- **Identifica ed attiva progetti e modalità di lavoro che coinvolgono attori esterni, utilizzando gli opportuni strumenti esistenti (convenzioni, contratti, protocolli di intesa, ecc.).**
- **Seleziona le proposte che riceve (anche insieme al personale eventualmente delegato), supportando la partecipazione ad iniziative coerenti con le priorità della scuola e con le risorse disponibili.**

21

### **Relazioni esterne, collaborazione con i soggetti istituzionali, culturali, professionali, sociali ed economici del territorio AREA 3**

- **Definisce gli atti connessi a convenzioni, contratti, ecc.**
- **Verifica periodicamente il funzionamento delle iniziative congiunte in termini di funzionalità rispetto alla finalità educativa, nonché di correttezza delle procedure amministrative connesse.**
- **Si aggiorna rispetto alle politiche finanziarie ed ai vari spazi di finanziamento esistenti attraverso l'attivazione e la gestione di relazioni significative e la ricerca e la lettura attenta di materiali specifici.**
- **Crea e coglie le occasioni per svolgere la finalità educativa insieme ad altri enti e scuole, attivando iniziative e progetti di rete.**

22

## **Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione AREA 4**

- **Prepara, con il supporto del DSGA, il programma annuale in modo funzionale alla realizzazione del piano dell'offerta formativa deciso.**
- **Promuove la conoscenza diffusa delle regole e delle logiche sottostanti le scelte di allocazione delle risorse operate.**
- **Monitora e valuta l'evoluzione delle spese rispetto ai programmi, in modo da tener sotto controllo l'andamento economico e finanziario e, in particolare:**
  - **verifica la fattibilità economica delle proposte e idee emergenti;**
  - **identifica opportuni correttivi e modalità per risolvere eventuali imprevisti/emergenze in modo tempestivo.**

23

## **Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione AREA 4**

- **Cerca e crea le condizioni per acquisire risorse finanziarie aggiuntive rispetto al finanziamento ordinario, in modo da poter svolgere con maggior ampiezza e/o profondità la funzione istituzionale, attraverso differenti modalità quali:**
  - **l'attivazione e la valorizzazione di relazioni significative con gli interlocutori politici e sociali del territorio;**
  - **la creazione di competenze interne (o l'identificazione di possibili partner) per aumentare la possibilità di successo nella partecipazione ai bandi e di progetti;**
  - **l'utilizzo di risorse strumentali in modo da creare integrazione con enti ed associazioni.**
- **Promuove l'adozione di una logica e di strumenti di budget e di controllo (economico e gestionale).**

24

## Organizzazione e gestione delle risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione AREA 4

- Periodicamente, elabora analisi economiche e gestionali (es. trend di spesa per alunno, costo di progetti versus risultati, ecc...) per valutare scelte organizzative e didattiche (es. progetti, sportelli IDEI, utilità delle gite scolastiche ...) in termini di impatto economico e di utilità per la scuola.
- Condivide queste analisi con il collegio docenti e con il personale sia per diffondere consapevolezza economica e gestionale, sia per analizzare eventuali problemi in modo oggettivo e trovare i correttivi.
- Verifica la qualità delle scelte, il rispetto della normativa e del budget e la legittimità delle procedure di acquisto nei processi di selezione dei fornitori e di acquisto di infrastrutture.
- Identifica/accoglie gli interventi per mantenere in buone condizioni le infrastrutture e le strutture, sollecitando gli enti preposti, identificando modalità di azione funzionali rispetto alla situazione e al contesto.
- Valuta periodicamente lo stato di obsolescenza di attrezzature/tecnologie e alloca le risorse per il ripristino.
- Indirizza e supervisiona l'operato del DSGA e il lavoro della segreteria didattica e amministrativa in modo da verificare il rispetto della normativa.
- Supporta il personale nel processo di soluzione di eventuali problemi.
- Monitora il rispetto delle scadenze nell'invio di report e di informazioni agli enti centrali, nonché la completezza e tempestività degli stessi.
- Esegue le attività previste secondo la normativa in materia di sicurezza, direttamente o tramite personale delegato.

25

## Le conoscenze: definizioni e declaratorie

- **Conoscenze gestionali.**
- **Conoscenze di organizzazione e gestione dell'organizzazione scolastica nel quadro di sistema attuale.**
- **Conoscenze giuridiche.**
- **Conoscenze informatiche.**
- **Conoscenze pedagogiche e sociologiche.**

26

# **Repertorio delle competenze del dirigente scolastico**

**Le conoscenze:  
definizione e declaratorie**

## **Le conoscenze: definizioni e declaratorie**

- **Conoscenze gestionali**
  - **Controllo di gestione: logiche e tecniche di contabilità, budget e reporting nella scuola**
  - **Tecniche di gestione dei progetti (project management e conduzione dei gruppi di progetto)**
  - **Tecniche di gestione per obiettivi**
  - **Metodologie e tecniche per la formazione degli adulti (tradizionali e innovative)**

## Le conoscenze: definizioni e declaratorie

- ❑ Tecniche di motivazione
- ❑ Tecniche di gestione del personale
- ❑ Logiche e metodologie per la gestione della qualità nella scuola
- ❑ Tecniche della comunicazione interpersonale
- ❑ Tecniche di negoziazione
- ❑ Tecniche di gestione dei conflitti
- ❑ Tecniche di autovalutazione

29

## Le conoscenze: definizioni e declaratorie

### **Conoscenze di organizzazione e gestione dell'organizzazione scolastica nel quadro di sistema attuale**

- La normativa di riferimento (sul fronte sia dell'autonomia, sia dei programmi e delle riforme)
- Aspetti gestionali di funzionamento di un'organizzazione scolastica
- Procedure e norme per elaborazione del piano dell'offerta formativa
- Logiche e strumenti per l'integrazione tra scuola e territorio
- Tecniche di analisi del contesto (es. dei bisogni educativi specifici)
- Tecniche di organizzazione didattica per la personalizzazione e l'individualizzazione
- Criteri e norme per la personalizzazione dei percorsi didattico-educativi

30

## Le conoscenze: definizioni e declaratorie

### ■ Conoscenze giuridiche

- Norme giuridiche inerenti la scuola
- Normativa attinente la contrattazione e le relazioni sindacali
- Contenzioso
- Normativa e procedure attinenti la sicurezza nella scuola
- ...

### ■ Conoscenze di informatica

- Software per la videoscrittura
- Software per il foglio di calcolo
- Internet e posta elettronica

31

## Le conoscenze: definizioni e declaratorie

### ■ Conoscenze pedagogiche e sociologiche

- Strategie di apprendimento nelle differenti età scolari
- Strategie di intervento per gli alunni con difficoltà di apprendimento e in situazione di handicap
- Tecniche di analisi delle esigenze formative
- Tecniche per il monitoraggio e la valutazione degli alunni
- Tecniche per il monitoraggio e la valutazione della qualità dell'offerta formativa
- Epistemologia della conoscenza in uno o in più settori disciplinari.
- I trend in atto nei valori, nei comportamenti e nelle pratiche giovanili nella società civile
- Cultura: identità e differenze culturali

32



# **Repertorio delle competenze del dirigente scolastico**

## **Le capacità: definizioni e declaratorie**

### Le capacità: definizioni e declaratorie

- **Abilità relazionale.**
- **Decisionalità.**
- **Flessibilità di pensiero.**
- **Leadership.**
- **Negoziazione.**
- **Organizzazione propria.**
- **Organizzazione di altre persone.**
- **Orientamento agli obiettivi.**
- **Problem solving complesso (analisi, sintesi).**
- **Visione di insieme.**

### Le capacità: definizioni e declaratorie

- **Abilità relazionale:** Capacità di “sentire” una relazione interpersonale, ovvero di “leggere” e di prevedere i comportamenti, le motivazioni e le aspettative degli interlocutori, grazie all’ascolto e alla decodificazione anche dei segnali deboli; capacità di costruire relazioni interpersonali positive ed efficaci, mettendo in atto il comportamento più idoneo in funzione del momento contingente e delle caratteristiche degli interlocutori e usando sia il canale verbale, sia quello non verbale; capacità di influenzare la dinamica relazionale per promuovere e stabilire una relazione di affidabilità, anche in contesti complessi e in fasi di cambiamento.
- **Decisionalità:** Capacità di scegliere tra alternative differenti in modo tempestivo, valutando le diverse opzioni in termini di costi-benefici, assumendosi la responsabilità del proprio operato.

35

### Le capacità: definizioni e declaratorie

- **Flessibilità di pensiero:** Curiosità ed apertura nei confronti di nuovi elementi/mondi anche lontani e differenti dalla propria realtà; disponibilità a mettere in discussione le proprie opinioni (anche quelle consolidate) e ad accettare punti di vista differenti dal proprio; capacità di introdurre nuovi stimoli nel proprio campo di indagine e di integrarli nel proprio schema di analisi, riorganizzando gli elementi del problema.
- **Leadership:** Capacità di ascoltare e di comprendere i bisogni dei singoli; capacità di valorizzare i collaboratori e di responsabilizzarli attraverso l’assegnazione delle attività, in coerenza con le loro caratteristiche; capacità di guidare e di orientare la comunità scolastica in coerenza con gli obiettivi condivisi.

36

### Le capacità: definizioni e declaratorie

- **Negoziazione:** Capacità di ricercare e di utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorra raggiungere un proprio risultato, che, al contempo, soddisfi le principali aspettative di tutte le parti in causa.
- **Organizzazione propria:** Capacità di strutturare efficacemente le proprie attività e le risorse a disposizione, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati; capacità di operare in termini di essenzialità, di qualità, di velocità e/o di accuratezza a seconda del tipo di attività.

37

### Le capacità: definizioni e declaratorie

- **Organizzazione di altre persone:** Capacità di strutturare e di suddividere le attività assegnate al gruppo di lavoro, in modo ottimale rispetto alle risorse e ai tempi disponibili; capacità di tradurre in operatività i programmi per raggiungere gli obiettivi assegnati; capacità di verificare e di stimolare il rispetto dei livelli di servizio e di risultato previsti.
- **Orientamento agli obiettivi:** Capacità di porsi in modo attivo e autonomo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, muovendosi con energia e determinazione, anche di fronte ad ostacoli ed imprevisti; capacità di attivare soluzioni e iniziative per perseguire quanto definito.

38

## Le capacità: definizioni e declaratorie

### ■ **Problem solving complesso:**

- **Analisi:** Capacità di approcciare i problemi secondo un percorso logico, individuando le relazioni e i nessi causali tra tutti i dati a disposizione, con un processo di approfondimento accurato e finalizzato a trovare la soluzione ottimale.
- **Sintesi:** Capacità di cogliere intuitivamente i dati più significativi e le relazioni più rilevanti di un problema (anche in caso di incompletezza di informazioni) e di individuare con rapidità una soluzione pragmaticamente efficace, non necessariamente ottimale.

39

## Le capacità: definizioni e declaratorie

- **Visione d'insieme:** Capacità di allargare il campo di indagine relativo a un problema con una serie di altre informazioni ad esso non direttamente correlate e di produrre una soluzione che tiene conto anche del possibile impatto su altri problemi

40