

## DIRIGENTI E INSEGNANTI: QUANDO IL CONFLITTO PARALIZZA

**Assistiamo a un aumento costante del livello di conflittualità tra docenti e dirigenti scolastici e tra scuola e famiglia. L'aspetto relazionale e comunicativo diventa sempre più fondamentale. Di Mario Maviglia.**

In questi ultimi tre anni – complice anche una lettura “muscolare” della legge 107/2015 – abbiamo assistito ad un **aumento costante del livello di conflittualità tra docenti e dirigenti** scolastici. In verità va osservato che questo fenomeno non riguarda solo queste due componenti del mondo scolastico; infatti **anche i rapporti tra scuole e famiglie** si connotano sempre più secondo la cifra della contrapposizione, della litigiosità o dell'incomprensione reciproca. Con una battuta si potrebbe dire che l'alto livello di contenzioso – inevitabile in situazioni di perenne conflittualità – favorisce la classe degli avvocati, e non è un caso se l'Italia si colloca al terzo posto in Europa (dopo il Liechtenstein e la Spagna) per la maggiore concentrazione di avvocati, con una media nazionale di 4 legali ogni mille abitanti (in Spagna si arriva a 5 e in Liechtenstein a circa 6).

Va detto che **un certo livello di conflittualità è fisiologico**, ed anzi auspicabile, in quanto permette di mettere a confronto idee, opinioni e punti di vista diversi e quindi contribuisce ad arricchire la dialettica interna di una scuola, come di qualsiasi altra organizzazione. Il problema sorge quando il conflitto raggiunge livelli non più governabili, portando alla sclerotizzazione delle posizioni e **alla paralisi dell'istituzione**.

In questo contributo vogliamo analizzare soprattutto le dinamiche che si creano a questo proposito **tra docenti e dirigente scolastico**. Troppo spesso questi soggetti dimenticano che partecipano – sebbene con ruoli e funzioni diversi – alla medesima impresa, peraltro un'impresa molto particolare in quanto per essere gestita richiede l'apporto di tutti coloro che vi sono coinvolti. Spesso si incontrano **dirigenti scolastici** che, sopraffatti dalle lusinghe del potere, **si sentono come dei generali**, mai guai se si voltano indietro: non c'è alcun esercito che li segua. E d'altro canto, molti **docenti** adottano **strategie contrappositive “a prescindere”**, ossia per partito preso e al di là dei contenuti specifici in discussione.

Queste forme sclerotizzate di comportamento nascondono in realtà evidenti fragilità relazionali e un rapporto, questo sì conflittuale, con l'autorità. In effetti, gran parte delle situazioni conflittuali che si creano tra docenti e dirigente scolastico dipendono da inadeguate forme comunicative e relazionali messe in atto. Eppure, se si analizzano le iniziative formative allestite nel corso degli ultimi anni nei confronti dei dirigenti scolastici, si scopre che **le tematiche comunicativo-relazionali sono state pressoché assenti dai programmi di formazione in servizio**. Lo stesso apparato normativo, spesso giustamente invocato dai “capi” per far passare (o, più



correttamente, imporre) determinate decisioni, non sfugge a questa esigenza in quanto ci sono modi diversi, e diversamente efficaci, per ottenere l'adesione alla norma. Il modello autoritario tende a imporre il rispetto della norma, adottando **uno stile comunicativo assertivo** e non considerando le differenti situazioni di contesto; **uno stile partecipativo** tenderà a coinvolgere gli operatori sull'esigenza di rispettare la norma per una migliore esplicazione del servizio offerto.

Se poi pensiamo ad altri aspetti della vita della scuola non legati strettamente all'aspetto normativo (ad esempio alla necessità di far deliberare determinati progetti), ci si può ancor più render conto di come l'aspetto relazionale e comunicativo sia fondamentale per far passare determinate proposte. E proprio su questo terreno si possono osservare quelle **tipizzazioni comportamentali** che abbiamo citato prima: il dirigente scolastico tenderà ad imporre i "suoi" progetti come segno del proprio potere e del proprio narcisismo professionale, senza considerare adeguatamente le condizioni operative (e psicologiche) richieste per realizzarli e senza tenere conto delle effettive esigenze dei suoi interlocutori privilegiati, ossia i docenti; e d'altro canto i docenti tenderanno a "bocciare" i progetti del "capo", anche al di là della bontà delle proposte stesse, come segno della distanza rispetto ad una figura con la quale non si trovano in sintonia. Alla lunga queste contrapposizioni (con tutte le sfumature intermedie che si possono immaginare) rischiano di bloccare la vitalità dell'istituzione e a rinchiudere dentro recinti asfittici le potenzialità dei diversi soggetti.

Un esempio di quanto stiamo dicendo lo abbiamo avuto recentemente con l'introduzione del cosiddetto **bonus per i docenti**, un istituto giuridico nuovo nel nostro panorama scolastico e pregno di potenziali conflitti e disagi. Infatti, il bonus, nel bene e nel male, opera delle divisioni tra quei docenti che "meritano" (in quanto destinatari del bonus) e docenti che "non meritano" (ossia gli esclusi dalla sua fruizione). Qui non consideriamo l'impatto economico di questa differenza (di modesta entità, a ben vedere), ma il significato simbolico che essa assume all'intento del corpo docenti. Proprio questa valenza simbolica andava considerata con grande attenzione da parte di dirigenti attenti e gestita in modo equilibrato sul piano della comunicazione. La delicatezza della tematica avrebbe inoltre richiesto l'allestimento di iniziative formative specifiche per i dirigenti scolastici per sostenerli nella gestione di questa innovazione. Così non è stato: un'altra occasione persa.

Le situazioni di conflitto fanno parte della vita di un'istituzione, pensare di poterli eludere è pura utopia; **la loro gestione richiede leader equilibrati**, in grado di analizzare e affrontare i problemi e soprattutto in grado di interagire in modo efficace sul piano comunicativo e relazionale con i propri interlocutori. Questa esigenza sembra essere ancora molto sottovalutata, altrimenti non si comprenderebbe il sadico accanimento cui sono sottoposti i dirigenti, alle prese con i problemi della sicurezza degli edifici, delle incombenze burocratiche, delle cattedre vacanti...

---

## Commenti

Solo gli utenti registrati possono scrivere commenti.

[Entra in Giunti Scuola](#)