

Il Dirigente Scolastico regista di Comunità

Per una leadership abilitante

L'articolo delinea una visione del Dirigente Scolastico come leader abilitante all'interno di una comunità educante coesa.

Analizzando l'inscindibilità tra gestione e pedagogia, l'articolo critica la deriva burocratica e distaccata di un certo stile di dirigenza, proponendo un modello di leadership relazionale e condivisa che valorizza il capitale umano come vera leva del miglioramento.

Laura Biancato



Dirigente scolastica, esperta di innovazione didattica e organizzativa

NON SERVONO “DUE TESTE”: OLTRE IL DUALISMO TRA DS AMMINISTRATORE E DS PEDAGOGISTA

Il dibattito sulla professionalità del Dirigente Scolastico (DS) si è spesso incagliato in un falso dilemma: da una parte il “preside-pedagogista”, figura quasi mitologica schiacciata dagli adempimenti; dall'altra il “manager puro”. Recentemente, alcune spinte propositive hanno suggerito di risolvere la complessità creando due figure distinte e paritetiche di governo: una amministrativa e una didattica.

Un Istituto scolastico non è un sistema ordinario. La scuola in generale (e ancor più nel sistema nazionale italiano) è definita da Karl Weick (1976) come un “sistema a legame debole” (*loose coupling*): un'organizzazione anomala in cui le singole unità (i docenti nelle aule, ma anche il personale ATA) godono di un'ampia autonomia operativa che sfugge al controllo gerarchico tradizionale.

Questa struttura, che Henry Mintzberg inquadra nella "burocrazia professionale", richiede figure apicali *sui generis*: non semplici manager di stampo aziendale, ma "costruttori di senso" (*sense-makers*). Il Dirigente Scolastico deve infatti saper tenere insieme la rigidità delle norme amministrative con la fluidità della libertà d'insegnamento, agendo più come un facilitatore di processi relazionali che come un vertice decisionale isolato.

Per il prof. Angelo Paletta, la soluzione alla complessità della scuola italiana non è la scissione delle funzioni apicali, ma lo sviluppo di un *middle management* forte e qualificato, coordinato da un dirigente che agisce come guida strategica e garante dell'identità pedagogica dell'istituto. La risposta alla complessità, in poche parole, non può essere la frammentazione. Dividere il vertice significherebbe spezzare l'unità dell'azione educativa, poiché nella scuola non esiste atto gestionale che sia pedagogicamente neutro. E viceversa: profonde e sensate scelte pedagogiche hanno sempre bisogno di un supporto amministrativo.

Pensiamo alla gestione del bilancio: decidere di allocare risorse per un laboratorio innovativo piuttosto che per la formazione dei docenti non è un mero calcolo contabile, ma una precisa scelta politica ed educativa. Se queste funzioni fossero separate, assisteremmo ad un corto circuito decisionale: potrebbe verificarsi che un leader pedagogico fallisca per il mancato controllo delle risorse, e che un manager amministrativo orientato all'efficienza contabile neghi possibilità educative importanti per il miglioramento dell'Istituto.

Questa scissione porterebbe inevitabilmente a una conflittualità permanente e a un fenomeno di scollegamento organizzativo, dove la forma (le carte) si separa dalla sostanza (la didattica), lasciando la comunità scolastica in balia di messaggi contraddittori. La sfida non è dunque sdoppiare il comando, ma evolvere verso una *leadership* abilitante, capace di governare la sintesi tra mezzi e fini.

LA TRAPPOLA DEL "NORMATIVISMO": UNA CRITICA COSTRUTTIVA (NON TROPPO VELATA...)

Negli ultimi anni, specialmente con l'immissione in ruolo dopo le ultime due tornate di concorsi per dirigenti scolastici, abbiamo assistito a un fenomeno comprensibile ma rischioso: una forte enfasi sugli aspetti procedurali e burocratici.

È indubbio che le responsabilità giuridiche siano diventate schiaccianti e che il timore del contenzioso spinga verso una gestione difensiva. Tuttavia, quando la conformità normativa diventa l'unico orizzonte, l'istituzione si inaridisce.

C'è il rischio che il dirigente si trasformi in un burocrate di alto livello, prigioniero di un ufficio invaso da scadenze, perdendo di vista la vita vera che pulsa fuori dalla porta della presidenza. Una *leadership* che si esprime solo attraverso circolari impeccabili, ma prive di anima relazionale, non genera benessere.

Se il DS non abita i corridoi, se non entra nelle classi, se la sua presenza in sala insegnanti è percepita come un evento raro o puramente ispettivo, si crea una distanza negativa che mina il senso della comunità scolastica. Questa asetticità professionale è il nemico principale dello spirito di squadra: una scuola che non si sente capita e supportata dal proprio dirigente è una scuola che si ripiega sull'adempimento minimo e perde lo slancio innovativo. Valorizzare le persone è impossibile se non si vive la quotidianità scolastica insieme a loro.

LA MISURA DELLA SCUOLA E IL VALORE DEL CAPITALE UMANO

Certamente, il dimensionamento scolastico non aiuta. Dirigere istituti distribuiti su più plessi, che superano abbondantemente i mille studenti e i centocinquanta docenti, rende fisicamente e mentalmente faticoso il presidio. Ma è proprio in questi contesti che la cura delle relazioni diventa lo strumento gestionale più potente. Come fare? Il DS deve essere un leader "itinerante". La sua autorevolezza non nasce dalla circolare ben fatta, ma dalla capacità di cogliere un malessere in un corridoio o di intercettare un'idea progettuale durante un breve colloquio informale. Senza questo presidio fisico ed emotivo, la scuola rischia di diventare un non-luogo dove le persone si sentono parte di un ingranaggio isolato.

La vera sfida per il DS è dunque saper stare nella scuola nonostante la complessità amministrativa, delegando non la visione, ma i compiti ad essa collegati, per recuperare il tempo dell'ascolto e della presenza.

LA LEADERSHIP ABILITANTE COME ANTIDOTO ALLA DERIVA MANAGERIALE

Per recuperare questa dimensione relazionale senza soccombere alla burocrazia, l'unica via è la leadership abilitante. Questa non è una semplice delega di funzioni, ma un impegno a mettere in grado i colleghi di agire. La promessa di garantire le "condizioni per...".

Invece di una figura apicale paritetica che creerebbe dualismi insolubili, il modello vincente è la valorizzazione del *middle management*. Collaboratori, funzioni strumentali e coordinatori devono essere trasformati da compilatori di tabelle in veri leader dell'offerta formativa.

Abilitare queste figure significa riconoscerne l'autonomia, investire nella loro formazione e istituzionalizzarne il ruolo all'interno dell'Istituto. Un DS che governa attraverso una rete di responsabilità condivise è un dirigente meno esposto al burnout e infinitamente più efficace, perché la sua leadership non è un esercizio di potere solitario, ma un processo di costruzione collettiva di senso.

L'ECOSISTEMA DEL BENESSERE: LA "SOSTANZA" DEL RUOLO

Anche di *middle management*, però, si rischia di parlare a vuoto. E soprattutto di confonderlo con "la cerchia privilegiata del DS". Non è questo.

Un DS "abilitante" ha come obiettivo primario la costruzione di un ecosistema del benessere professionale, che si poggia su tre pilastri concreti e non più derogabili:

1. **l'ecologia del Tempo:** semplificare i flussi e gli adempimenti, per tutti. Eliminare le ridondanze e tutelare il diritto alla disconnessione. Proteggere il tempo dei docenti significa abilitare la loro qualità didattica.
2. **le architetture del Benessere:** curare gli spazi di lavoro. Un ambiente curato comunica rispetto; una sala insegnanti accogliente favorisce la collaborazione spontanea che nessuna circolare può imporre.
3. **l'Orientamento al miglioramento condiviso:** la scuola come squadra di innovazione. Questo terzo pilastro rappresenta il cuore pulsante della *leadership* abilitante. Il miglioramento non può essere un processo calato dall'alto o un monitoraggio di prestazioni individuali; deve essere un impegno corale verso una visione comune. Fare squadra nella scuola significa passare dalla cultura dell'adempimento a quella della progettualità sistemica.

Il leader abilitante lavora per formare uno staff i cui membri non siano semplici esecutori di compiti, ma agiscano per raggiungere obiettivi condivisi, mettendo a disposizione talenti professionali e idee. In questa cornice, il benessere nasce dalla consapevolezza di far parte di un organismo vivo, orientato al futuro, dove ogni innovazione è sostenuta dal gruppo e finalizzata alla crescita dell'intero sistema scuola.

IL DS LEADER ABILITANTE: UN CATALIZZATORE DI SENSO

La figura di DS che dobbiamo costruire per il futuro è quella di un catalizzatore di senso. Non serve una duplicazione delle figure di vertice, che frammenterebbe l'identità scolastica, né un arroccamento nei tecnicismi giuridici che allontana dalle persone. Abbiamo bisogno di dirigenti che abbiano il coraggio di uscire dall'ufficio, di riabitare i luoghi della didattica e di investire sulla sostanza relazionale prima che sulle procedure formali.

Il successo di un dirigente non si misura dalla perfezione dei suoi atti amministrativi, ma dalla qualità della vita professionale che si respira nel suo istituto. Solo una *leadership* unitaria, presente e abilitante può trasformare una fredda organizzazione burocratica in una vera comunità educante, capace di rispondere alle sfide del futuro con spirito di squadra e visione pedagogica.

Bibliografia

Karl E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, 1997

Angelo Paletta, *Dirigenza scolastica e middle management. Distribuire la leadership per migliorare l'efficacia della scuola* (Vol. 1), Ed. Bononia 2020

Laura Biancato, *Rotta verso la scuola del futuro*, KDP Amazon 2025

