

► Quale dirigenza per la scuola che cambia

Il Dirigente Scolastico deve garantire la gestione unitaria della scuola, raggiungendo gli obiettivi fissati per l'organizzazione che dirige e rispondendo dei risultati ottenuti. Per farlo, è necessaria una leadership partecipata, in grado di coinvolgere e valorizzare le professionalità interne per una gestione condivisa ed efficace.

Maria Teresa Stancarone



Dirigente dell'Ufficio dei Dirigenti scolastici presso il MIM - Direzione generale del personale

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

La complessità dell'attuale sistema scolastico impone, per tutte le professionalità che lo abitano, una costante riflessione sulle caratteristiche distintive delle diverse figure e sulle competenze necessarie all'efficace svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnati. Questo comporta la necessaria analisi sulla specificità del ruolo del Dirigente Scolastico all'interno dell'organizzazione, per definirne il profilo professionale e anche per riconoscerne le specificità all'interno della dirigenza pubblica.

Come noto, per definire il profilo del Dirigente Scolastico è necessario prioritariamente riferirsi all'articolo 25 del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165, il Testo Unico sul Pubblico Impiego (TUPI), ai sensi del quale il dirigente deve assicurare la gestione unitaria dell'istituzione, di cui ha la legale rappresentanza, essendo responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Analogamente, il comma 78 dell'articolo unico della legge n. 107 del 2015 gli attri-

buisce compiti di direzione, gestione, organizzazione e coordinamento dell'istituzione che dirige, oltre alla già richiamata responsabilità in termini di gestione, nonché di valorizzazione delle risorse umane. Finalità che rimandano alle azioni dirigenziali che, dall'anno scolastico 2024-2025, determinano, oltretutto, anche la retribuzione di risultato, stante il decreto ministeriale 47 del 12 marzo 2025 di adozione del nuovo Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei dirigenti scolastici. Dichiaratamente, infatti, il nuovo sistema valuta il raggiungimento degli obiettivi assegnati con specifico riferimento ai risultati effettivamente raggiunti e ai comportamenti organizzativi e professionali messi in atto nell'esercizio della *leadership* dirigenziale.

TRA LEADERSHIP E MANAGEMENT

L'attuale profilo, prima descritto nelle sue caratteristiche essenziali, costituisce l'evoluzione storica della precedente figura del capo d'istituto, segnando una trasformazione epocale per il sistema d'istruzione italiano che, dal riconoscimento dell'autonomia scolastica, ha sancito la nascita di una scuola moderna e orientata ai risultati.

Il profilo professionale del dirigente che ne deriva è ibrido e complesso, dovendo fondere armoniosamente la *leadership* educativa con le responsabilità tipiche di un manager pubblico, secondo un approccio che può essere definito multidimensionale.

Il Dirigente Scolastico non è più un mero esecutore di direttive ministeriali all'interno di una gerarchia rigida, ma il perno della gestione unitaria dell'istituzione. La sua azione si sviluppa su due direttrici principali:

- *leadership pedagogica*, poiché deve essere garante dell'innovazione didattica e del successo formativo degli studenti, che può assicurare solo grazie a una visione educativa in grado di guidare la comunità scolastica verso il miglioramento della qualità del servizio;
- *competenze manageriali* poiché, in quanto dirigente pubblico, gode di autonomia gestionale, finanziaria e organizzativa, agendo come vero e proprio datore di lavoro nella gestione delle risorse umane, strumentali e finanziarie che organizza secondo criteri di efficienza ed efficacia.

Conseguenza di questa complessità è l'assunzione di scelte e la derivante responsabilità in merito ai risultati raggiunti. Il suo rapporto di lavoro è, infatti, legato alla performance e al raggiungimento di obiettivi specifici, riflettendo la necessità di una pubblica amministrazione più flessibile e capace di rispondere ai rapidi cambiamenti della società contemporanea. La capacità di direzione unitaria e di gestione che il Dirigente Scolastico ha il compito di assicurare deve, oggi, guardare con consapevolezza e rinnovate competenze anche alle nuove sfide poste alla scuola dai cambiamenti in corso: i nuovi strumenti di gestione, la sfida dell'Intelligenza Artificiale, le Riforme e le nuove figure professionali interne, il rinnovato quadro dell'autonomia scolastica.

LA NECESSITÀ DI CONDIVISIONE

Il Dirigente Scolastico, inoltre, funge da ponte tra la scuola e il mondo esterno, interfacciandosi costantemente con le famiglie e il territorio. Questa capacità di fare rete è fondamentale per trasformare l'istituzione scolastica in un sistema aperto, capace di garantire un'offerta integrata e di alta qualità e di promuovere il successo formativo degli studenti.

Ma ancora prima di guardare all'esterno, è necessario che il Dirigente Scolastico curi il clima interno, favorendo condivisione e partecipazione nelle scelte progettuali e organizzative della scuola. Solo così si ritiene che possa garantire davvero l'unitarietà e la coerenza dei processi progettuali della scuola autonoma. Pensiamo, ad esempio, alla redazione dell'Atto di Indirizzo con cui fornisce al Collegio dei docenti le direttrici per la redazione del Piano triennale dell'offerta formativa. Quando è stato introdotto, con la riscrittura dell'articolo 3 del Regolamento dell'autonomia ad opera della legge n. 107 del 2015, in molti hanno temuto che questo compromettesse il principio della divisione dei poteri, fondamentale nelle democrazie moderne per evitare abusi e garantire pluralismo.

La funzione di indirizzo prima, infatti, era rimessa al Consiglio di istituto, mentre ora veniva attribuita al Dirigente Scolastico, già responsabile della gestione. In realtà, è proprio attraverso l'Atto di indirizzo che il dirigente deve farsi garante dell'identità della scuola, raccordando le priorità emerse dal processo interno di autovalutazione con gli obiettivi formativi generali e con le variabili organizzative del contesto e dell'organizzazione di riferimento.

La stessa legge ha previsto che, per la sua predisposizione, promuova i rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche del territorio, oltre a tenere conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni dei genitori e, per le scuole secondarie di secondo grado, degli studenti. Per farlo, deve prima necessariamente curare la circolazione interna delle informazioni e sostenere l'esercizio non formale ma concreto della collegialità in tutte le sue articolazioni.

L'obiettivo primario del dirigente deve essere quello di orientare il Collegio verso una progettualità sistemica, capace di armonizzare i diversi documenti che scandiscono la vita della comunità scolastica con le esigenze formative dell'utenza, permettendo una efficace visione d'insieme, che è tale solo se condivisa.

Un'altra variabile irrinunciabile dell'azione dirigenziale è quella di prediligere un modello organizzativo articolato, in grado di coinvolgere il maggior numero di professionalità interne, evitando una concentrazione di lavoro eccessiva su singole figure. Solo una concreta leadership partecipata, infatti, può stimolare senso di appartenenza e condivisione degli obiettivi, indispensabili per la qualità del servizio.

