

# Il Dirigente Scolastico: Manager/Leader di un Sistema Formativo Integrato

*"È la qualità della leadership, più di ogni altro fattore, che determina il successo o il fallimento di qualsiasi organizzazione"*

Fred Fiedler e Martin Chemers (teorici della leadership e autori di "Improving Leadership Effectiveness")

## Nuova Amministrazione e nuovo capo d'Istituto.

Il principale riferimento normativo, in materia di dirigenza scolastica, è l'art. 25 del D.L. n. 165 del 2001, che scaturisce dai precedenti D.L. n. 59/97 (art.21) e n. 59/98.

Al suo interno profili, ruoli funzioni della nuova funzione dirigente.

Con il passaggio dalla precedente figura di preside o direttore didattico, che aveva un rapporto burocratico-esecutivo con i gradi più elevati della gestione del sistema formativo, a quella di dirigente, questa figura diventa il responsabile unico della gestione pedagogica, didattica e organizzativa della scuola che gli viene affidata.

Lo spirito della legge, che si collega organicamente al conseguimento dell'autonomia scolastica, è quella di separare nettamente il livello politico da quello amministrativo. Allo Stato, tramite il Ministero e le sue articolazioni viene affidato il compito di definire le linee generali del sistema di istruzione, sia in merito agli obiettivi pedagogici che a quelli gestionali, mentre il dirigente di attivare, dirigere, orientare, coordinare i processi nelle singole realtà, in base alle specifiche esigenze e ai bisogni dell'utenza e del territorio.

Se la **Legge 165/01** identifica nel dirigente scolastico l'unico responsabile legale e gestionale dell'istituzione scolastica. Egli risponde ai vari livelli di tutto quanto riguarda la gestione complessiva della scuola, dagli aspetti strettamente pedagogico-didattici, che si sostanziano nelle scelte educative manifestate nella predisposizione del Pof, agli aspetti amministrativi, agli aspetti inerenti la comunicazione, la relazionalità e i rapporti con il territorio e gli enti locali, agli aspetti organizzativi, all'utilizzazione delle risorse umane, al coordinamento degli operatori scolastici e delle articolazioni gestionali della scuola. Inoltre egli è anche il garante degli impegni assunti, della libertà d'insegnamento, delle scelte dei genitori. Non ultimo è anche il responsabile delle relazioni sindacali. Il suo è un ruolo, quindi, estremamente multiforme, di impulso, coordinamento, indirizzo. La sua opera deve risultare trasparente, verificabile, valutabile, sia dagli organismi superiori che da parte degli utenti della scuola.

Esso deve, perciò, avere funzioni manageriale e capacità di promuovere una leadership autorevole e diffusa, che deve essere basata su capacità cognitive, relazionali, motivazionali.

Per quanto riguarda l'attuale quadro di sistema della scuola italiana attuale non si può prescindere dall'attuazione dell'Autonomia scolastica, che ne rappresenta il principale punto di riferimento. Il **D.P.R. 275/99**, oltre a definirne natura, scopi e oggetto, delinea in maniera precisa e puntuale gli aspetti e le azioni che devono caratterizzarne la pratica operativa.

Al nuovo Ds della scuola autonoma spetta la **legale rappresentanza** dell'Istituzione scolastica, la titolarità delle **relazioni sindacali interne**;

la cura della **gestione unitaria** e del **funzionamento generale** dell'istituzione scolastica, in tutte le sue sfaccettature ed esplicazioni : funzionali, finali o strumentali, di tipo organizzativo, didattico, amministrativo e contabile;

l'esercizio di poteri di direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, da svolgere "...nel rispetto delle competenze degli organi collegiali" (**art.3, d.P.R. n.275/1999**);

il compito di "...attivare i necessari rapporti con gli Enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio" per l'attuazione del Piano dell'offerta formativa;

## Una scuola aperta al territorio e all'Europa

Al Dirigente, inoltre, spetta la adozione degli atti che impegnano l'istruzione verso l'esterno e la titolarità delle relazioni sindacali.

La funzione dirigente si esplica essenzialmente all'interno del contesto scolastico. Ma anche all'esterno con tutti i soggetti che sono in qualche modo e a vario titolo coinvolti nell'attività educativa, dalle famiglie, alle istituzioni locali, alle altre agenzie formative che agiscono sugli allievi e interagiscono con la scuola nei processi di apprendimento. La scuola non è più, infatti, la detentrica esclusiva della formazione delle nuove generazioni.

Una delle caratteristiche fondamentali del Dirigente scolastico sarà, perciò, quella di saper intessere una serie di relazioni positive con interlocutori vari e di creare un buon clima relazionale in tutti i contesti, fatto che è sempre funzionale al raggiungimento di risultati attesi e positivi.

Il Ds, coautore della **qualità** e dello svolgimento del Pof ( **co. 2 art. 25 bis dlgs. 29/93 e co. 1 art. 3 DPR. 275/99**), è colui che pone in essere l'Offerta formativa e in questa sua funzione amministrativa e organizzativa mette in atto anche relazioni con e fra i genitori, gli studenti, gli insegnanti, il personale non insegnante e il territorio.

Da queste azioni dipendono in gran parte, per le famiglie, lo "star bene" nella scuola dei figli e la possibilità di diventare partecipi di attività e di mettere in comune valori. Egli è il garante di ciò che più di tutto chiedono i genitori alla scuola: equità, qualità, istruzione, formazione. Potrà dotarsi, traendoli dalla sua managerialità, di indicatori di qualità per verificare quanto il suo istituto sia orientato o percepito in quella direzione (Carta dei servizi e valutazione di sistema).

In virtù della libertà di insegnamento dei docenti, della libertà di scelta educativa dei genitori e del diritto all'apprendimento degli alunni, di cui il Ds è garante e responsabile, egli

- **promuove** interventi atti a garantire il successo formativo;
- **attiva** forme di collaborazione con le realtà culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio;
- **cura** l'attuazione del Pof ed il perseguimento degli obiettivi didattico-formativi dell'istituzione.

Il Dirigente Scolastico adotta gli atti amministrativi che la normativa gli attribuisce orientandosi ai principi di **efficienza, efficacia, trasparenza e qualità** del servizio

Di fondamentale importanza l'istituzione del **Piano dell'offerta formativa** per ogni singola scuola, che ne costituisce la carta d'identità, deve delinearne tutte le azioni e deve rappresentare le reti di impegni che la scuola assume (e deve mantenere) nei confronti dell'utenza. Il Pof rappresenta senza dubbio l'elemento maggiormente caratterizzante del Regolamento sull'autonomia. All'interno del **DPR. 275/99** vengono, però, anche definiti nei particolari i margini di autonomia didattica ed organizzativa, la possibilità di attivare azioni di ricerca, di sperimentazione e di sviluppo e di istituire reti di scuole, i curricoli scolastici, le possibilità di ampliamento dell'offerta formativa e di innovare, attraverso una autonoma capacità progettuale, la didattica e l'organizzazione della scuola.

Le scuole, nella loro autonomia, devono rapportarsi anche con gli altri livelli istituzionali, dal governo centrale agli enti locali.

Già la **legge 112/98** aveva definito i rapporti tra scuole ed enti locali. La riforma del **titolo V della Costituzione**, attivata con la **Legge costituzionale n. 3 del 2001** ridefinisce complessivamente questi rapporti e definisce, anche per quanto riguarda le materie relative all'istruzione, le potestà legislative esclusive e concorrenti tra lo Stato e le Regioni, e ha formalizzato il principio di sussidiarietà.

## Gestione della didattica e dell'amministrazione

L'**art. 21, n.59/97** sottolinea la "unicità della funzione dirigenziale", poiché il dirigente, oltre ad assumere rilevanti responsabilità nel campo amministrativo e finanziario, deve assicurare il coordinamento dell'attività finalizzato al perseguimento di obiettivi educativi ed al successo formativo.

Si evince, quindi, che l'autonomia organizzativa e quella finanziaria sono volte all'esplicitarsi di quella didattica.

Com'è evidente, non solo i valori e le visioni del mondo e della realtà, cambiano radicalmente e si evolvono, ma anche le metodologie didattiche, le teorie dell'apprendimento, le pratiche operative.

In questo contesto generale il lavoro per obiettivi e la progettualità sono diventati, perciò, una necessità per una scuola che vuole mettere i soggetti in formazione nelle condizioni migliori per inserirsi consapevolmente ed autorevolmente nelle dinamiche della società contemporanea, per orientarli e fornirgli gli strumenti essenziali per la discriminazione della realtà e per la promozione del suo sviluppo.

Per quanto riguarda la gestione amministrativo-contabile e il controllo di gestione è accertato lo stretto rapporto che esiste tra gli aspetti pedagogici e gli aspetti gestionali, organizzativi ed amministrativi nella funzione dirigente.

**Il comma 3 dell'art. 2 del Decreto interministeriale n. 44 del 2001** prescrive che l'attività finanziaria delle istituzioni scolastiche si svolge sulla base del programma predisposto dal Ds.

**Il programma** è lo strumento che consente l'attuazione operativa del Pof; la definizione dei progetti in seno al programma organizza l'azione educativa adottando procedure e selezionando contenuti che ne consentano l'attuazione. Il Programma Annuale, che ha sostituito il vecchio Bilancio di previsione, costituisce l'interfaccia del Piano dell'Offerta Formativa. Se il POF, infatti, prevede il complesso delle azioni che la scuola intende adottare per raggiungere le sue finalità, all'interno del Programma Annuale devono essere pianificate le risorse economiche che rendano possibili l'attuazione di queste azioni. Il Ds attraverso l'azione di progettazione diviene garante dell'attuazione del Pof.

Aspetto importante è saper gestire i gruppi e di individuare oculatamente le varie figure di **collaboratore** che andranno a costituire lo staff del dirigente, che è un momento essenziale della gestione, dal momento che è evidente che il Ds non può reggere da solo un'organizzazione complessa e articolata come un'istituzione scolastica. In questa direzione si inserisce anche l'esercizio della delega che può essere attivata, tenendo conto di una serie di fattori anche psico-emotivi.

Da qui si evince la necessità di specifiche competenze richieste al Ds :

- **la capacità culturale di interpretare istanze**, mettere a fuoco bisogni e di comprendere obiettivi e finalità da raggiungere;
- **l'abilità di individuare procedure e modalità operative** che il Pof sollecita per trasformare un'aspettativa in progetto;
- **la competenza organizzativa**, che consiste nell'attivare la selezione di sequenze operative coerenti ed efficaci, in una visione unitaria di opportunità e di risorse;

- **l'abilità di mantenere una coesione tra gli operatori**, favorendo una collaborazione sinergica e convincente e sollecitando un'attenzione comune e costante sugli andamenti e sugli esiti;
- **la capacità di stimolare e governare i processi**, di saper sostenere e incoraggiare le azioni opportune, di assolvere tutti i compiti di facilitazione che si rendono necessari, di motivare, sollecitare e sostenere l'impegno professionale di tutti gli operatori scolastici.

. In questo contesto un ruolo fondamentale giocano le capacità comunicative. La comunicazione deve essere, infatti, chiara ed esplicita e deve consentire a tutti componenti dell'organizzazione scolastica di poter interagire liberamente e democraticamente.

Il termine "comunità" evoca il "mettere in comune", così anche il "comunicare". In nessuna comunità, per l'appunto, quanto in quella scolastica, è richiesto da tutti gli operatori scolastici di promuovere e vivere quotidianamente quelle dinamiche comunicative relazionali che consentono ai fruitori del servizio formativo *in primis*, gli studenti, di raggiungere i traguardi formativi auspicati e perseguiti.

Il Ds in particolare più di qualsiasi altro operatore scolastico è coinvolto in rapporti di relazione e comunicazione con una complessa e diversificata realtà, sia interna, che esterna alla scuola. Pertanto deve porsi come ottimo **mediatore e negoziatore**.

Le scuole hanno cominciato i primi concreti rapporti di comunicazione con il mondo esterno e con la propria utenza a partire dal **1974, per effetto dei "Decreti delegati", i provvedimenti emessi dal governo a seguito di delega legislativa (Legge n. 477 del 1973)**. tali decreti hanno rappresentato una svolta per il mondo della scuola, soprattutto per il rapporto che progressivamente è andato costruendosi tra famiglie e docenti, entrambi chiamati a collaborare dalla comune responsabilità educativa.

Le innovazioni introdotte poi dalla **Legge n. 59/97** hanno sollecitato la scuola a rafforzare la comunicazione.

Il Dirigente è tenuto in primis a farsi carico di promuovere un clima di comunicazione efficace e costruttiva nei luoghi e nei tempi della scuola anche perché esiste una normativa specifica che lo responsabilizza all'assolvimento di tale compito. **L'art. 1 della Legge n. 150 del 7 giugno 2000**, avente per oggetto "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", individua le attività di informazione e comunicazione istituzionale cui sono tenute le amministrazioni pubbliche e quali siano le finalità da perseguire:

- **illustrare** le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
- **favorire** l'accesso ai servizi pubblici;
- **promuovere** conoscenze allargate e approfondite sui temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
- **favorire** processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- **promuovere** l'immagine delle amministrazioni conferendo conoscenza e visibilità.

La stessa legge prevede forme di pubblicità, l'organizzazione di manifestazioni, la partecipazione a fiere, congressi e altre forme e strumenti di comunicazione.

L'ideale per il Ds sarebbe poter disporre di un portavoce, di un ufficio stampa per l'informazione e di un ufficio per le relazioni con il pubblico a cui affidare parte della comunicazione (**art. 7, 8, 9 della Legge**).

Il Ds deve, necessariamente, in ogni caso, farsi carico direttamente di quel vasto settore di rapporti diretti che investe la comunicazione sociale, culturale, interistituzionale e organizzativa: qui non può delegare nessuno.

Esiste un luogo istituzionale, il Consiglio di Istituto, dove comunicazione interna ed esterna si incrociano e convivono. Il Consiglio è chiamato ad assolvere questo doppio compito: esprimere una funzione di indirizzo assumendo decisioni con carattere vincolante ed esprimere e rappresentare le

istanze dei fruitori del servizio. A questo punto la comunicazione può e deve spaziare in tutte le direzioni e assume i connotati di *comunicazione organizzativa*.

Anche in seno a questo organo, il fattore chiave del sistema comunicativo è rappresentato dal **Dirigente scolastico**. Il Ds scolastico deve avere adeguate **capacità negoziali**, soprattutto nei confronti delle RSU e per le relazioni sindacali in genere, di cui è titolare in quanto rappresentante legale dell'ente che dirige. Al riguardo bisogna tener conto di quanto previsto all'interno del Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori della scuola in materia e dei possibili chiarimenti dell'Aran sulle questioni controverse.

Al dirigente scolastico è richiesto di **valorizzare tutte le funzioni e le risorse** presenti in ciascuna Istituzione scolastica perché tutte concorrano al raggiungimento del successo formativo. I ruoli ricoperti nella scuola non si muovono su piani singolari e indipendenti, ma l'interazione è la modalità da privilegiare nel loro esercizio, sicuramente sulla base del riconoscimento dei vari pesi e misure di incidenza sul processo:

Anche **la sicurezza nella scuola** rappresenta oggi un adempimento fondamentale da parte del Dirigente scolastico.

Da sempre, garantire il massimo possibile di sicurezza nei vari contesti lavorativi è stato un obbligo istituzionale e morale da parte di qualsiasi datore di lavoro. Negli ultimi anni, però, l'attenzione su questo aspetto che è determinante per la salvaguardia della salute e dell'incolumità di tutti i soggetti che operano e che entrano in contatto con le strutture di una organizzazione è stata incrementata.

Azioni ed impegni sono stati definiti accuratamente all'interno della **Legge 626/94**, che rappresenta ancora oggi il principale riferimento normativo.

La stessa **Carta dei servizi (DPCM 7 giugno 1995, punto 9.1)** obbliga la scuola a mantenere un ambiente pulito, accogliente e sicuro e per garantire una permanenza confortevole per gli alunni e il personale nei locali scolastici.

-----Un altro aspetto importante è l'interpretazione del **Pof** in funzione di rendicontazione sociale. Esso, infatti, tra le tante altre sue funzioni, ha anche quella di rappresentare la generalità degli impegni che la scuola assume nei confronti dell'utenza e di cui quest'ultima può verificare e pretendere il rispetto. La scuola rappresenta senza dubbio l'entità e il luogo dove da sempre, in tutte le epoche e in tutte le società, si è provveduto all'educazione, all'istruzione e alla formazione delle nuove generazioni.

Anche oggi la scuola rappresenta il fattore educativo essenziale del processo di formazione del bambino, perché il luogo deputato a questo ruolo fondamentale e perché solo al suo interno si possono trovare le specifiche competenze per portare avanti con razionalità e sistematicità questo processo e solo al suo interno si può creare un ambiente adeguatamente strutturato per queste funzioni.

La prima forma di **collaborazione** la scuola la deve instaurare con la famiglia. Questo rapporto interattivo trascende quella che può essere un principio generale di carattere morale ed investe proprio l'impostazione didattica della pratica scolastica, sia dal punto di vista socio affettivo che da quello educativo. Perciò la scuola ha necessità di instaurare una continuità che possiamo definire orizzontale non solo con la famiglia, ma con il territorio nel suo complesso. Tra la scuola e il contesto sociale nel quale essa è chiamata ad operare ci deve necessariamente essere un rapporto di interdipendenza e di interazione, perché sul territorio ci sono altre istituzioni come gli enti locali, la parrocchia, associazioni culturali, ricreative, sportive che rappresentano per il bambino una pluralità di fattori educativi.

Di questo complesso di cose bisogna tenere conto nell'impostazione della pratica educativa, della **programmazione** e della definizione del Pof, della definizione dei curricoli nella prospettiva della costruzione di un **sistema formativo integrato**, all'interno del quale, comunque, la scuola deve mantenere la sua specificità in quanto rispetto alle altre agenzie la sua azione è caratterizzata dalla sistematicità e dall'intenzionalità.

In questo contesto, la scuola, oltre a tenere conto di questi fattori educativi plurimi nell'impostazione degli itinerari didattici, deve saper opportunamente utilizzare sia le strutture operanti sul territorio che tutte le risorse culturali e formative offerte dall'ambiente.

La piena **valorizzazione** di queste risorse all'interno della programmazione e della definizione dei percorsi didattici servirà senza dubbio ad arricchire e a qualificare l'azione educativa e pedagogica di una scuola veramente rispondente alle esigenze e ai bisogni dell'uomo moderno e della società contemporanea.

Il Pof rappresenta, come si suole dire, il "**progetto dei progetti**" e l'adempimento fondamentale per ogni scuola autonoma. Ma, oltre a questa tematica fondamentale e prioritaria, che viene seguita in tutto il suo iter, dalla progettazione iniziale alle varie forme di monitoraggio intermedio e di valutazione finale, tanti altri aspetti riguardano la progettazione dei percorsi formativi, della didattica, delle attività formative nel loro complesso. Tra questi, l'attività dei consigli di intersezione, interclasse e di classe.

La figura dirigenziale reca in sé, quindi, una particolare complessità operativa sia sul versante interno (nelle relazioni con gli organi collegiali) sia sul versante esterno (nelle relazioni con gli attori del territorio), poiché il Ds è anche il garante del servizio scolastico finalizzato ad esplicitare pienamente il diritto allo studio. Il dirigente scolastico svolge la sua professione su **tre dimensioni diverse** e distinte tra loro, ma strettamente interagenti l'una con l'altra.

1) Da una parte la sua attività si svolge secondo le **regole formali** che prevedono decisioni, altrettanto formalizzate e responsabilità annesse e connesse. A volte i Capi d'Istituto si sentono disorientati a causa della carenza di conoscenze e competenze che non si possono acquisire sul campo e richiedono formazione continua, relativa a concetti giuridici fondamentali. Questa attività ha rilevanza esterna e visibilità poiché va ad incidere sui rapporti organico-funzionali con l'amministrazione scolastica regionale dell'istruzione e sui rapporti con i diversi soggetti istituzionali del territorio che si occupano di scuola.

2) Un altro settore dell'attività del Ds è quello connesso a **relazioni informali**, ma la cui efficacia garantisce la presa delle decisioni formali. Si tratta di competenze comunicativo/relazionali che i dirigenti possiedono perché sperimentano sul campo da tempo, da quando erano docenti, attraverso la tessitura di rapporti, di climi, di relazioni, ma che, per diventare competenze dirigenziali, hanno bisogno della riflessione teorica e di ricerca delle scienze dell'organizzazione.

3) Infine, il terzo versante, quello **educativo/metadidattico**, che il dirigente conosce direttamente come insegnante, necessita di essere riappropriato ad un diverso livello, con uno sguardo sistemico e politico.

I tre settori devono necessariamente **coesistere, dialogare e sostenersi** a vicenda, partendo da un nuovo punto di conoscenza, competenza e padronanza completa da parte del dirigente scolastico.

Né uno può essere prevalente sull'altro, pena deformazioni e scompensi:

-il prevalere dell'aspetto relativo alla **gestione formale** porterebbe alla disumanizzazione dei rapporti di lavoro e dei luoghi ove si esplicano, fino a giungere all'automatismo previsto da Taylor. Questo tipo di comportamento è manifestazione di insicurezza gestionale, anche se può apparire rassicurante l'osservazione pedissequa di regole;

- anche un approccio prevalentemente **manageriale** ed efficientistico potrebbe determinare errori e gestionali condizionare gravemente il servizio che il Ds è tenuto a svolgere;

- una eccessiva ed esclusiva attenzione **pedagogica** potrebbe spostare il suo intervento sul versante della docenza diretta, che gli appartiene solo come “mediazione” attraverso gli altri due versanti, in quanto è garante della qualità dell’offerta formativa.

Considerando l’esercizio del ruolo dirigenziale dal punto di vista formale il Ds deve garantire la legittimità dell’azione amministrativa e ciò a diversi fini:

- **garantire** il cittadino sulla corrispondenza dell’azione amministrativa agli obiettivi prefissati e agli adempimenti normativi;
- **garantire** i soggetti interni all’organizzazione scolastica rispetto ad un’azione dirigenziale trasparente ed equa;
- **predisporre** le condizioni per superare i diversi controlli ai quali l’istituzione scolastica sarà sottoposta.

Questo tipo di approccio **comunicativo-funzionale e trasparente**, base per una democrazia partecipata, è necessario sia per un corretto svolgimento dell’attività amministrativa, quindi nei rapporti con l’ufficio di segreteria, sia in diverse manifestazioni della funzione docente che si condensano in atti e procedimenti. Il prevalere, altresì, di un clima **informale**, sulla gestione, potrebbe compromettere la qualità del servizio scolastico. D’altronde anche l’attestarsi sulla gestione esclusivamente informale porterebbe ad effetti negativi, poiché mancherebbe di una legittimazione, o peggio, potrebbe portare a violazione di obblighi di legge.

Oggi l’azione della scuola, proprio perché in autonomia, va rendicontata a più soggetti. Se non è sostenuta dal parametro della legittimità non può invocare la bontà delle intenzioni o dei risultati.

L’agire dirigenziale deve essere in grado di costruire percorsi decisionali formali sostenuti da elementi organizzativi complessi e da un alto spessore educativo. La posizione del dirigente nei rapporti con il collegio dei docenti e consiglio di istituto (soggetti decisionali) è di tipo **paritetico** e non per la natura dell’organizzazione scolastica, ma perché in presenza di organi collegiali non v’è gerarchia. Quindi spesso il Ds oggi si trova a dover svolgere la sua funzione attraverso l’attivazione di vari stili organizzativi previsti dal suo ruolo professionale di coordinatore che implicano, necessariamente, l’incrocio dei tre diversi ambiti di espressività dirigenziale.

La scuola “...è divenuta di una complessità tale che ogni funzione ha veramente un senso se associata ad altre funzioni, tutte da valorizzare in modo specifico e tutte funzionali alla realizzazione dell’offerta formativa”..

• Il termine “manager” non è menzionato nel **Dlgs 165/01 o nell’art.3 del DPR. 275/99**, che declinano i nuovi profili funzionali del capo d’istituto scolastico. Eppure nella descrizione dettagliata delle nuove funzioni e compiti richiesti, il nuovo capo d’istituto è investito di poteri/doveri propri del moderno “manager”:

## **Funzione manageriale**

Non ci si può stupire che i recenti mutamenti epocali della scuola italiana coinvolgano in primo piano il dirigente scolastico, poiché la dirigenza è chiamata a svolgere un ruolo centrale in questi processi innovativi.

Il **preside burocrate** probabilmente aveva ragione di esistere nell’assetto preautonomistico: il sistema scolastico era strutturato in senso centralistico, con le singole scuole vestite di autoritarismo, prive di auto consistenza, configurate molto similmente ad uffici, ovvero ramificazioni territoriali di un’amministrazione centrale unica.

In questa cornice la figura del preside e del direttore, destinatario di disposizioni da eseguire, nell'ottica di legittimità formale, era più che giustificata.

Il preside burocrate non poteva più rientrare neppure nel nuovo profilo disegnato **nell'art. 3 del DPR 417/74, il cui contenuto insiste tutt'ora nell'art. 396 T.U. 297/94.**

E' certo che il nuovo dirigente scolastico, oggi, è tutt'altro.

Oggi più che mai è soggetto propulsore, promotore e garante della "mission" dell'Istituzione scolastica cui è preposto, chiamata a progettare ed erogare un servizio d'istruzione- educazione-formazione qualificato: trasparente, partecipato, rendicontabile.

A volte si sente, oggi, menzionare un dirigente /manager, investito di connotazioni negative, poiché associato ad una concezione aziendalistica tipica di una logica di mercato, quindi esasperatamente competitiva e certamente estranea ai profondi valori della scuola, luogo di promozione umana e palestra di vita democratica.

E' bene, in questo contesto precisare:

non del *manager efficientista*, orientato al risultato, tecnocrate ed autoritario, ha bisogno la scuola del III millennio, bensì del *leader educativo*, orientato al cambiamento, capace di motivare e coinvolgere le persone, cognitivamente ed emotivamente, appagandone bisogni di autostima e senso di appartenenza, nella condivisione di un progetto di futuro. (Mauceri, Castoldi, Serpieri)

Per dirla con Romei "un manager che non sia anche un leader non sarebbe in grado di dirigere neanche il catasto".

In economia aziendale si distingue tra aziende con finalità lucrative, che producono per il mercato e aziende con finalità non lucrative, che non producono per il mercato. Le une e le altre partecipano a regole comuni, in termini di efficienza, ma si differenziano per il criterio di misura, nel senso che, mentre per le imprese esso è direttamente tangibile, per le aziende in senso stretto esso dipende dal grado di apprezzamento e soddisfazione espresso dai fruitori del bene prodotto o del bene erogato e, in senso lato, dalla condivisione sociale nel caso di aziende pubbliche finanziate con la fiscalità generale. (Borgonovi, Farneti)

La scuola rientra perfettamente nel novero delle aziende pubbliche erogatrici di servizi alla persona, benché con alcuni caratteri di peculiarità: è più facile reclutare l'insegnamento che l'efficacia dell'apprendimento. (Romei)

E' rilevante che l'efficienza, l'economicità e l'efficacia sono le chiavi di lettura dell'intero disegno riformatore che conduce all'autonomia scolastica (**L.59/97**), avviato dal legislatore negli anni novanta (a partire dalla legge Amato, **n.421/92**).

In questa ottica s'inserisce anche **la legge 53/03**, quando prevede realizzazione d'interventi di educazione-istruzione-formazione finalizzati al conseguimento del successo formativo, nell'utilizzo delle risorse assegnate con criteri di ottimalità ed economicità, attraverso una consapevole e condivisa progettualità didattica, organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, nonché finanziaria, contabile ed amministrativa.

Nella scuola riformata, aperta all'uropeizzazione e al passo col III Millennio l'intero percorso formativo e i processi attivati sono sottoposti a forme di autovalutazione, valutazione esterna e di sistema e, non ultimo, al giudizio-apprezzamento dei diretti fruitori –studenti e famiglie, che non sono meri destinatari del servizio, ma anche interlocutori istituzionali( negli organi collegiali, nelle diverse forme associative e partecipative ).

La complessità del profilo del dirigente scolastico è dovuta, appunto, all'esigenza di assicurare il rispetto delle responsabilità istituzionali in presenza di numerosi vincoli in fatto di risorse umane, finanziarie, procedure, regole amministrative, rispettando puntualmente efficacia, **efficienza ed economicità**.

## Dirigente “LEADER”

Una recente ricerca effettuata da Fischer e Masuelli individua in quattro definizioni le principali funzioni del dirigente-manager-leader:

il LEADER CULTURALE (da “còlere”, coltivare qualcosa che cresce e si sviluppa) che realizza con i docenti un progetto culturale da sviluppare;

il LEADER STRATEGICO, impegnato in strategie di mediazione e negoziazione con gli organi collegiali e gli enti esterni;

il LEADER EDUCATIVO, in grado di promuovere una comunità di apprendimento;

il LEADER RICETTIVO, che percepisce i bisogni degli studenti, della comunità locale e della società in cui opera.

Attualmente il ruolo del dirigente scolastico è molto più impegnativo di quello del preside, poiché s’inserisce in un progetto molto più ambizioso, di portata nazionale e internazionale, a cui è chiamato a partecipare in sinergia con tutti gli altri operatori scolastici d’Europa: la costruzione di un sistema d’istruzione europeo.

Si sente spesso menzionare uno “spazio formativo europeo”.

Da indagini effettuate in ambienti scolastici e non, si evince che uno spazio comune europeo si è già formato a livello di esigenze formative e degli stili di apprendimento dei bambini che entrano a scuola.

Un analogo processo di omologazione è richiesto, alla fine del percorso scolastico, dalle esigenze del mondo della produzione, che ha bisogno di giovani in possesso di caratteristiche sempre più simili in tutti i paesi, visto che l’economia è mondiale e che le tecniche produttive sono ormai molto simili.

Negli ultimi anni l’U.E. ha cominciato ad interessarsi di formazione, soprattutto di quella professionale: ha avviato una serie di programmi e di azioni comunitarie.

Viene sempre più spesso offerto sostegno finanziario a progetti che abbiano alcune caratteristiche ed obiettivi prioritari, quali il “life long learning”, le tecnologie dell’informazione, i nuovi linguaggi, l’interculturalità, la certificazione dei crediti.

E’ auspicabile che il dirigente scolastico faccia suo lo slogan “TREASURING THE OLD, CHALLENGING THE NEW” (Facciamo tesoro del vecchio, accettiamo le sfide del nuovo).

Il mondo della scuola oggi vive un momento di particolare difficoltà e incertezza legislative connesse all’attuazione dell’autonomia unitamente alle rilevanti innovazioni. E’ una situazione difficile che il dirigente, al pari passo dei docenti, ma con maggiori responsabilità, deve affrontare mettendo in gioco per intero il proprio ruolo.

Ritengo opportuno menzionare alcune problematiche rilevate in seguito all’applicazione della Legge sull’autonomia scolastica.

Se il *centro* afferma l’esigenza di uniformità e le singole unità scolastiche affermano l’esigenza di specificità, diventano termini, ugualmente legittimi, di un rapporto dialettico tra ruoli contrapposti, ma entrambi necessari, tenuti, quindi, a trovare soluzioni di mediazione per i problemi connessi con la progettazione e l’erogazione del servizio scolastico.

Regole e procedure danno ora indicazioni prescrittive, ma non del tutto esaustive: l’acquisizione di identità autonoma significa, per i soggetti di un dialogo, “**lavorare**” con le norme, non semplicemente applicarle. Decreti e regolamenti non possono che fissare i territori di rispettiva competenza e certamente i limiti di fatto saranno stabiliti dalle forze e capacità negoziali che le parti sapranno attivare all’occorrenza.

Le implicazioni più significative sul piano sia culturale, sia metodologico-strumentale sulle attribuzioni e sul funzionamento delle singole unità scolastiche sono, in estrema sintesi: il compito di progettare l’offerta formativa in relazione alle istanze locali; la

gestione in prima persona di una rete di relazioni interistituzionali; la richiesta di rendicontazione documentata del servizio formativo offerto e dei risultati raggiunti.

L'autonomia è delle scuole, non del Capo d'istituto o degli insegnanti.

Queste attribuzioni formali di responsabilità decisionale portano necessariamente alla dicotomia: assetto tradizionale e assetto della scuola autonoma.

## Nodi critici della scuola autonoma

I "nodi critici" riscontrati nella nuova scuola risultano essere i seguenti:

- lo sviluppo di un'azione didattica coordinata collettivamente;
- lo sviluppo di una consapevolezza dell'ambiente, del "sociale", del territorio, non come dato oggettivo, ma come costruzione selettiva e negoziale degli interlocutori ritenuti significativi;
- lo sviluppo di una capacità progettuale intesa come capacità propositiva, per questo educativa;
- la valorizzazione delle diversità e del riconoscimento del merito professionale.

Il dirigente di una scuola autonoma è impegnato nella guida di un'impresa collettiva: deve conoscere i fondamenti dell'azione collettiva organizzata nella complessità.

E' suo compito promuovere l'azione collettiva come strumento di costruzione e consolidamento dell'identità collettiva: deve saper rinforzare la logica del compito unitario ed essere in grado di dare sicurezza a tutti i componenti del sistema. Il **Ds è il punto di snodo tra il centro (il sovra-sistema) e il sistema** che egli dirige: deve conoscere i vincoli giuridici formali entro cui si muove l'autonomia e usare le norme come risorse. E' il Ds che deve creare le condizioni in cui i processi formativi vengono progettati e gestiti. E' *interfaccia* principale con l'esterno e il rappresentante dell'azione politica svolta dalla scuola che dirige; deve conoscere ed applicare concetti di efficacia, efficienza, equità e affidabilità. Egli sa che il suo lavoro verrà valutato, così come quello dei docenti, così come i risultati dell'Istituto scolastico che dirige, quindi deve applicare strumenti di controllo (verifica e valutazione) a vari livelli.

**L'autonomia ha bisogno della dirigenza e la dirigenza non avrebbe senso senza l'autonomia.**

Le attese e le speranze da parte dei Ds *in primis* e di tutti gli operatori scolastici sono le seguenti:

- più flessibilità, capacità di rispondere, risorse, libertà, progettualità, innovazione, miglioramento, potere decisionale;
- meno burocrazia, vincoli, ferraginosità, controlli, sovrastrutture.

Prevale nella scuola dell'autonomia la percezione della sfida, dell'opportunità da cogliere per migliorare se stessi, la scuola, la società, ma a volte, soprattutto tra i Ds si avverte un senso di *isolamento* e la consapevolezza che *dovranno cavarsela da soli, e barcamenarsi tra centro e il sistema scolastico* da essi diretto.

Certamente non mancano coloro che contano sulle istituzioni locali, sulle famiglie, sulle strutture ministeriali locali, ma l'attesa del sostegno è controbilanciata dal timore di un'eccessiva intrusività, che sfoci nella prevaricazione.

Infine, se la scuola deve erogare un servizio all'altezza delle nuove inderogabili necessità di formazione, di inculturazione, di cultura, deve diventare quello snodo indispensabile sul territorio per il quale si mettono in atto iniziative finalizzate a garantire quei diritti inviolabili del cittadino, dei quali la socializzazione ai valori della società democratica e l'acquisizione delle conoscenze tipiche di una società tecnologicamente avanzata costituiscono l'inderogabile fondamento.

Come osserva Andrew Van Der Ven, ogni cambiamento, per essere efficace, deve essere condiviso da chi è chiamato a realizzarlo. L'innovazione, infatti, non è mai frutto dell'azione di un singolo, **anche se dotato di potere**, ma è un prodotto che ha successo quando diventa **collettivo**.

## BIBLIOGRAFIA

- E. Gragnoli, "La dirigenza scolastica", 2004;
- L. Barberio Corsetti, "La riforma del titolo V della Costituzione", 2001;
- T. Martines, "Diritto costituzionale", 2000;
- S. Mastropasqua, "Cultura e scuola nell'ordinamento costituzionale italiano", 1980;
- R. Toni, "Il dirigente scolastico";
- Cerini-Cristanini, "A scuola di autonomia", 1999;
- Marina D'Addazio, "L'organizzazione e la gestione delle istituzioni scolastiche oggi", 2008;
- L. Maiorca, "Il dirigente scolastico", 2005;
- V. T. Giurleo, "Manuale di legislazione scolastica", 2005;
- A. Santagiustina, "Guida al Concorso per Dirigenti scolastici", 2005;
- A. D'Atena, "Materie legislative e tipologia delle competenze", 2003.