

## **Diventare dirigenti nella scuola dell'autonomia**

Giancarlo Cerini

### **1. Come si diventa dirigenti in Italia... e in Europa?**

Il dibattito sul profilo del dirigente scolastico si intreccia in Italia con un ampio processo di rinnovamento e turn-over della dirigenza delle scuole. Il nuovo concorso che si sta predisponendo, che fa seguito a recenti procedure di reclutamento dei dirigenti (con concorsi ordinari e riservati) segnala che il corpo dei dirigenti sta cambiando, con l'immissione di nuove energie. Si tratta di quei docenti che in questi anni hanno –di fatto – imparato il mestiere di dirigente, partecipando alle diverse forme di gestione e organizzazione della scuola che, nel frattempo, si è misurata con la novità dell'autonomia scolastica. Questo è lo scenario in cui si colloca la procedura concorsuale. La speranza è che le diverse tipologie di prove siano coerenti con un profilo dinamico, strategico, evolutivo del dirigente, cui è affidata la responsabilità, non solo giuridica, di rappresentare l'istituzione scolastica, con tutte le sue storie e tensioni, ma anche di governarla con efficienza, con sguardo lungo, sapendola proiettare verso nuovi traguardi.

Un meccanismo di tipo concorsuale (seppur parzialmente rinnovato) sarà in grado di produrre questo risultato, selezionando i candidati più adatti ad interpretare questo profilo? Oppure sarebbe più conveniente reclutare i dirigenti direttamente sul campo, consentendo alle comunità scolastiche locali (ed ai suoi organismi di indirizzo) di scegliere il capo di istituto, conferendo un incarico a termine, magari commisurato alla qualità dei risultati raggiunti?

In effetti i due modelli sono entrambi praticati in Europa: nella tradizione inglese è il consiglio di amministrazione della scuola a nominare il dirigente, mentre nella tradizione francese (ed anche nostra) la nomina arriva dopo una procedura concorsuale, in genere nazionale<sup>1</sup>. In Italia siamo affezionati ai concorsi (e vi è un preciso dispositivo della Costituzione, che afferma che "agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge" (Art. 97, comma 3), ma poi siamo invariabilmente delusi delle concrete procedure di svolgimento dei medesimi.

### **2. Il concorso che mi piacerebbe fare...**

Forse solo per futura memoria, ma vorrei sottolineare alcuni aspetti che potrebbero qualificare una prova di concorso a dirigente, desumendoli da informazioni attinte dai concorsi in fase di svolgimento in Francia e da noi, in provincia di Trento. In particolare, sarebbe necessario:

-definire una scadenza certa dei concorsi direttivi, ad esempio annuale o biennale (in Francia il concorso a dirigente si svolge ogni anno ed il rapporto candidati-posti disponibili è assai più "umano" rispetto al nostro paese, ove la rarefazione dei concorsi determina un eccessivo affollamento dei pochi concorsi banditi);

-limitare l'utilizzo del testing oggettivo alla sola riduzione dei concorrenti, senza attribuire al superamento del test il carattere di una idoneità alla funzione (nelle bozze di Bando, invece, si fa balenare l'idea che superando l'80% dei quesiti sia il pre-requisito per svolgere con competenza la funzione: e poi, chi elabora i quesiti e chi decide del loro livello di difficoltà?);

-le eventuali prove oggettive dovrebbero consentire di "testare" la padronanza di concetti ed informazioni essenziali sul funzionamento della scuola e sui compiti del

---

<sup>1</sup> G. Barzanò, Diventare dirigente scolastico in Francia, in "Rivista dell'istruzione", n. 4, luglio-agosto 2010, Maggioli.

dirigente, e non disperdersi nella richiesta mnemonica di nozioni di dettaglio (come è purtroppo avvenuto nella prova preliminare del concorso a dirigente tecnico);

-la prova decisiva dovrebbe consistere non nel classico tema di carattere generale, ma in un elaborato "funzionale" in grado di rappresentare il pensiero "strategico" del futuro dirigente, la sua capacità di avere una visione forte sul suo ruolo, di maneggiare la cultura amministrativa, gestionale, organizzativa, di costruire relazioni positive nella comunità scolastica;

-lo scritto dovrebbe essere più vicino, dunque, alla attuale seconda prova (analisi di caso) e caratterizzarsi per la dimensione contestuale, operativa, di soluzione di questioni concrete, non in termini di minuta gestione, ma con un forte respiro culturale;

-il colloquio dovrebbe consistere nel confronto sul portfolio professionale presentato dal candidato e su approfondimenti specifici attinenti la professione del dirigente;

-la formazione non dovrebbe avvenire (quasi) esclusivamente sulle piattaforme digitali, ma realizzarsi soprattutto come stage guidato in contesti professionali reali (ad es. affiancando un dirigente di comprovata esperienza, con la formula dello *job-shadowing*<sup>2</sup>, vale a dire seguendo come un'ombra il dirigente esperto nell'esplicazione delle sue funzioni);

-anche il primo periodo di svolgimento della funzione dovrebbe essere accompagnato da adeguate forme di tutoraggio e di supervisione professionale.

A queste condizioni, il concorso<sup>3</sup> offrirebbe maggiori garanzie della chiamata diretta sul posto di lavoro, sulla base di una semplice procedura ad evidenza pubblica.

### **3. Da capo d'istituto a dirigente scolastico**

Ma torniamo ai contenuti del profilo del dirigente scolastico. L'evoluzione di questa "professione" ha vissuto diverse stagioni. Da quella riferita alle figure del Preside e del Direttore Didattico, risalenti di fatto alla riforma Gentile ed ai regolamenti degli anni '20, alla stagione partecipativa dei decreti delegati degli anni '70 (con la scoperta e la pratica "faticosa" di una dimensione di collegialità: emblematico il superamento delle "note di qualifica" rilasciate dal Capo d'Istituto agli insegnanti), ai vagiti dell'autonomia scolastica negli anni '90, che enfatizza la funzione dirigenziale del capo di istituto "rappresentante legale" di un'istituzione con personalità giuridica, ma lo proietta anche nelle dinamiche del rapporto con una pluralità di soggetti interni ed esterni.

La normativa formalizza questa nuova collocazione istituzionale del dirigente, attraverso il D.lgs 6-3-1998, n. 59 poi rifuso nel più ampio D.lgs 30-3-2001, n. 165 che riporta "norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche". L'art. 25 delinea con sufficienza chiarezza le caratteristiche della dirigenza scolastica, che assicura la "gestione unitaria" della istituzione, ne ha la "legale rappresentanza" ed è "responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio". Al dirigente spettano "autonomi poteri di direzione" che però si esplicano nelle funzioni di "coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane". I criteri cui ispirare la gestione sono quelli "di efficienza di efficacia", attraverso azioni di promozione della "qualità dei processi

---

<sup>2</sup> Il *job-shadowing* è una metodologia di formazione e di induzione alla professione che fornisce ai soggetti coinvolti competenze, tecniche e metodi da applicare concretamente nell'attività organizzativa e gestionale, attraverso lo scambio di esperienze e di buone pratiche, il tirocinio guidato, l'immersione in compiti di realtà.

<sup>3</sup> Le norme di riferimento per lo svolgimento dei concorsi per dirigente scolastico sono state ridefinite nell'ambito della legge finanziaria per il 2007 (Legge 27 dicembre 2006, n. 296 – art. 1, co. 618) e poi regolamentate con il DPR 10 luglio 2008, n. 140. In sintesi, si prevedono: il superamento della distinzione in settori formativi sanzionando il principio dell'unicità della funzione dirigenziale, l'indizione triennale dei concorsi, un periodo di formazione-tirocinio di 4 mesi, la articolazione delle prove (prova preselettiva oggettiva, due scritti, la prova orale).

formativi" e della "collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio".

Abbiamo scelto dall'articolo di legge termini quasi antinomici, che ben rappresentano la duplicità della figura del dirigente: da un lato è uomo/donna delle istituzioni, tenuto al rispetto della legge (anzi, è custode del principio di legalità), dall'altro fa parte integrante della comunità scolastica cui è preposto, e partecipa di tutte le sue dinamiche culturali, professionali, umane.

Sullo sfondo sta la ricorrente dialettica tra le funzioni di leadership educativa e le capacità manageriali/organizzative: qualcuno ha coniato anche il neologismo "educazionale" per sintetizzare lo specifico campo di azione del dirigente scolastico.

Alcuni analisti<sup>4</sup> ritengono che il contesto italiano abbia spostato il ruolo del dirigente scolastico verso una dimensione di natura "politica": il dirigente come "negoziatore", come "uomo pubblico", impegnato in estenuanti relazioni e trattative con la molteplicità dei soggetti che popolano l'arena della scuola (i docenti, innanzi tutto, con le loro strutture collegiali e sindacali interne all'istituzione, ma anche i genitori, gli enti locali, gli stakeholder). Questo profilo avrebbe offuscato altre due fondamentali dimensioni:

- quella della leadership educativa, cioè della autorevolezza pedagogica, del dirigente come "narratore" della storia e del futuro della propria istituzione, come costruttore di senso e presidio dei valori e delle finalità "alte" di ogni istituzione scolastica;
- quella del manager o comunque della capacità di assicurare l'efficienza della gestione.

#### **4. Il quadro normativo: leggendo tra le righe**

Ma forse la più recente evoluzione del profilo normativo (ci riferiamo al D.lgs 150/2010, il c.d. decreto Brunetta), che però va letto in controluce con il tuttora pregnante art. 25 del D.lgs 165/2001) tende a risaltare la figura monocratica del dirigente scolastico, il suo essere pienamente un dirigente (ancorché "atipico") con una dotazione di "autonomi poteri di direzione" che lo rendono responsabile del buon uso delle risorse lui affidate e del raggiungimento dei risultati di efficienza e di efficacia, anche se non dovremmo mai dimenticare i risultati di equità.

Anche in questo caso ci può essere una lettura alta di questo profilo giuridico del dirigente, in sintonia con l'evoluzione ormai ventennale della pubblica amministrazione italiana e della dirigenza pubblica<sup>5</sup>. Si è via via venuta precisando la distinzione tra compiti di indirizzo, che spettano agli organi di natura politica, e quelli di gestione, che spettano ai dirigenti dell'amministrazione. Ai dirigenti vengono riconosciuti maggiori margini di discrezionalità per il raggiungimento dei risultati, nel duplice alveo delle linee di indirizzo politico-amministrativo e della migliore organizzazione di tutti i fattori (umani, finanziari, strumentali) delle unità operative cui si è preposti.

In ogni caso non c'è spazio per una interpretazione riduttiva (burocratica) del suo profilo (da un lato tutto ripiegato sulla logica delle procedure e degli adempimenti di legittimità, dall'altro dipendente da una filiera gerarchica che lo riconduce a rapporti verticali con il direttore generale ed i vertici dell'Amministrazione).

E' il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale il "datore di lavoro" di ogni dirigente scolastico, attraverso il conferimento di un incarico che dovrebbe contenere una circostanziata definizione della "mission" da svolgere nello specifico contesto

---

<sup>4</sup> Treeille, *Quale dirigenza per la scuola dell'autonomia? Proposte per una professione nuova*, Quaderno n. 7, dicembre 2007, Treeille, Genova.

<sup>5</sup> A. Armone, *Il dirigente scolastico: ancora un funzionario della Pubblica Amministrazione?* In "Rivista dell'istruzione", n. 2, marzo-aprile 2010, Maggioli.

operativo di assegnazione. L'art. 11 del Contratto nazionale di lavoro per il personale dirigente dell'area V (così come scaturisce dalla coordinata zone del testo 2002-2005 con l'ipotesi 2006-2009 sottoscritta il 19-5-2010) sottolinea che l'incarico dovrebbe "precisare, contestualmente o attraverso il richiamo delle direttive emanate dall'organo di vertice, la natura, l'oggetto, i programmi da realizzare e gli obiettivi da conseguire in coerenza con il POF della specifica Istituzione, sentito anche il dirigente, i tempi di loro attuazione, le risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione, la durata dell'incarico ed il trattamento economico complessivo".

Nei prossimi anni questo meccanismo dovrà essere ulteriormente perfezionato e connettersi anche con le procedure di valutazione, pur previsti dal medesimo contratto (art. 20), ma ancora in attesa di essere attuate. Il contratto stipulato tra il direttore generale ed il dirigente scolastico dovrebbe essere ricondotto alla tipologia di un contratto di missione (es. vigente in Francia) il cui il dirigente può anche negoziare ed interloquire con i vertici dell'amministrazione per ri-definire gli obiettivi strategici dell'istituzione scolastica cui è preposto/assegnato.

## 5. Un profilo a tutto campo

Come abbiamo cercato di argomentare, il perimetro "professionale" in cui si esplica il ruolo del dirigente è assai frastagliato e dovrà tenere conto di una pluralità di sollecitazioni:

-è un funzionario pubblico e quindi necessariamente tenuto al rispetto del principio di legalità;

-è preposto ad una istituzione che si caratterizza per la sua dimensione comunitaria (comunità professionale che interagisce con la più ampia comunità sociale, come già recitavano i decreti delegati) e per la immaterialità dei suoi fini;

-deve gestire risorse che sono fondamentalmente persone (dovrà quindi operare sulle relazioni, sulle dimensioni professionali, di crescita delle persone; puntare sulle dinamiche cooperative e collaborative);

-è responsabile di una istituzione che gode di autonomia amministrativa, organizzativa, gestionale che va "governata" con adeguati strumenti, utilizzando le norme come leve e risorse, piuttosto che percepirle come vincoli.

In definitiva, il dirigente scolastico è a capo di una istituzione formata da professionisti che vanno aiutati a rileggere in tempo reale i loro compiti, ad avere tensione verso l'innovazione, certamente a dar corso ai provvedimenti approvati dal Parlamento, ma sapendoli tradurre in processi culturali, avendo consapevolezza della propria storia. Resta di attualità per la scuola del futuro (e per i suoi dirigenti) la doppia immagine di "comunità" e di "laboratorio" coniata 110 anni fa da J.Dewey, ma ripresa anche nei più recenti documenti dell'OCSE.

## Riferimenti bibliografici

R.Serpieri, *Senza leadership: un discorso democratico per la scuola*, Franco Angeli, Milano, 2008.

G.Barzanò, *Leadership per l'educazione. Riflessioni e prospettive dal dibattito globale*, Armando, Roma, 2008.

L.Benadusi-F.Consoli (a cura di), *La governance della scuola. Istituzioni e soggetti alla prova dell'autonomia*, Il Mulino, Bologna, 2004.

Treille, *Quale dirigenza per la scuola dell'autonomia? Proposte per una professione nuova*, Quaderno n. 7, dicembre 2007, Treille, Genova.

G.Cerini, *Una nuova generazione di dirigenti scolastici?*, In "Rivista dell'istruzione", n. 2, marzo-aprile 2010, Maggioli.