



Associazione Nazionale Dirigenti Scolastici

La figura del Dirigente scolastico: spunti di riflessione per i soci

Il **Consiglio nazionale** dell'**ANDIS** riunito a Battipaglia il 9-10-11 maggio 2024 ha analizzato l'attuale situazione della scuola italiana, determinatasi in seguito alle congiunture epocali che hanno caratterizzato questo primo quarto di secolo, prendendo atto che la dirigenza scolastica non si è mai trovata in una condizione tanto critica, in termini di intensità e di durata, relativamente alla propria condizione professionale e lavorativa.

I nodi critici che emergono dal dibattito riguardano, in particolare, il progressivo aumento della complessità delle organizzazioni scolastiche, ancorché sostenute da legami deboli, e le connesse responsabilità dei dirigenti scolastici, per i quali aumenta il carico di oneri professionali con la necessità di sviluppare e implementare nuove competenze di ordine contabile, amministrativo, organizzativo, gestionale e comunicativo.

I modelli organizzativi consolidati nella gestione delle scuole oggi richiedono continue modifiche per fronteggiare le necessità dettate dal cambiamento continuo del contesto globalizzato, dalla complessità delle relazioni all'interno e all'esterno della scuola alla difficile attuazione dell'autonomia scolastica intesa come strumento di soluzione dei problemi. Nella società iperconnessa e globale, che mette in discussione i tradizionali modelli della leadership educativa e dove "l'uomo solo al comando" è destinato a soccombere, la dirigenza scolastica si trova a dover gestire una emergenza continua e ricorrente per la quale occorrono provvedimenti strutturali.

I gravami professionali costituiti dalla transizione ecologica e digitale - sostenute fortemente dal PNRR ma fonte di ulteriori carichi di lavoro, non in termini quantitativi ma rivolti a un vero e proprio salto di qualità - vedono ancora il DS individuato come unico responsabile dalle diverse autorità senza considerare che gli strumenti di cui egli dispone possono avere poca o nulla incidenza, come ad esempio avviene rispetto alla formazione del personale docente e ATA.

In questo contesto, l'Andis intende promuovere una riflessione profonda sul profilo del Dirigente scolastico, così come si è venuto di fatto modificando nel corso degli anni, con l'intento di ridefinire in maniera compiuta le caratteristiche e le peculiarità che dovrebbero caratterizzare il suo ruolo. Per questi motivi il Consiglio sollecita la riflessione associativa, in tutte le sedi relativamente alle seguenti aree tematiche:

- **Leadership per l'apprendimento inclusivo**

Il legame tra organizzazione e didattica, che vede impegnati i DS in prima persona in quanto garanti del successo formativo degli studenti, ricorda a ciascun capo di istituto che la scuola e la società sono legate in maniera interconnessa e che i nuovi modelli di apprendimento, nei quali il digitale appare perfino eccessivo nella sua pervasività, impongono un'attenzione molto alta rispetto al futuro delle nuove generazioni che dovranno confrontarsi e competere con cittadini globali provenienti da sistemi scolastici plurimi.

- **Responsabilità amministrativa**

L'Associazione sollecita la standardizzazione di tutte le procedure amministrative, alla stregua di quanto avvenuto con riscontro positivo per alcune di esse (reclutamento supplenti, contrattualizzazione neoassunti, gestione giuridica e retributiva delle supplenze, cedolino unico).

Ciò costituirebbe un risolutivo supporto per il personale di segreteria, non sempre adeguatamente formato in relazione agli adempimenti posti a carico degli uffici, aiutando a risolvere i problemi derivanti dalla mobilità interna in verticale di cui si avvale, pur non sempre con le competenze preliminari necessarie, il personale ATA.

- ***Middle management***

Si auspica con forza una definizione, formazione e valorizzazione chiara delle figure di *middle management*, fondamentali per il funzionamento di ciascuna istituzione scolastica. Tali figure hanno diritto ad aver riconosciuto, sia sul piano professionale sia su quello economico, il maggior impegno qualificato che quotidianamente spendono nella scuola.

- **Reclutamento**

Dalla nascita dell'autonomia scolastica ad oggi non sono state mai applicate identiche procedure di reclutamento dei dirigenti scolastici. Ogni tornata concorsuale si svolge con modalità differenti, talvolta vengono definite ed attuate procedure riservate che tutelano in maniera non sempre opportuna categorie di aspiranti provenienti da ricorsi giudiziari, altre volte i concorsi si svolgono attendendo l'esito dei ricorsi in maniera tale che poche persone bloccano l'iter di tutti gli altri. Nel frattempo si utilizza in maniera altrettanto impropria l'istituto delle reggenze, troppo diffuso per essere considerato eccezionale.

L'Associazione auspica una definizione di procedure ben impostate in termini di efficacia dei processi. Occorre ristabilire un clima di certezza e di rigore nei concorsi in maniera da dare piena attuazione alle norme che impongono la presenza di un dirigente scolastico per ogni scuola autonoma.

Valutazione del Dirigente scolastico:

Le esperienze relative alla Direttiva 36 del 2016 hanno presentato molte criticità distribuite, peraltro, in maniera disomogenea sul territorio nazionale. Le perplessità che ad oggi appaiono ineludibili attengono:

- alla cronica carenza dei dirigenti tecnici, tenuti al coordinamento dei nuclei e troppo spesso sostituiti da dirigenti scolastici, spesso al primo anno dalla conferma in ruolo;
- alla necessità della ridefinizione e dello snellimento dell'intero processo di valutazione, oggi eccessivamente complesso ed articolato rispetto ad altre categorie di dirigenza pubblica;
- alla valorizzazione della valutazione come processo di supporto allo sviluppo professionale del dirigente scolastico e non come momento di mero apprezzamento dei processi posti in essere.

Approvato all'unanimità, Battipaglia (SA) 11 maggio 2024

Il Presidente del Consiglio

Nicola Puttilli