

La dirigenza scolastica: relazioni, principi condivisi e rispetto delle peculiarità

Alfonso Rubinacci*

di prossima pubblicazione su "Tuttoscuola" di giugno 2026

La tensione fra *notum* e *novum* genera valore

Il futuro ha bisogno di immaginazione che ha un senso lento, mentre la società contemporanea cambia troppo velocemente. L'uso indiscriminato delle nuove tecnologie sta cambiando il nostro mondo e il cambiamento è sempre critico; proprio nell'avanzare di crisi indica un momento in cui è necessario fare scelte e prendere decisioni

Coltivare lo sviluppo dell'IA senza perdere fiducia nel comportamento del dirigente scolastico che deve essere l'autore di qualcosa di nuovo, rafforzare la sua centralità e il suo senso di responsabilità, la tensione verso il nuovo può ispirare una nuova forma di *asset* scolastico che migliori il livello di efficienza ed efficacia dell'azione formativa dei giovani, la capacità di una innovazione continua.

Nel contesto contemporaneo, segnato da nuove tecnologie, dall'intelligenza artificiale, da una ridefinizione dell'umano emerge la dimensione di un profilo dirigenziale che non è più soltanto un dirigente ma un profilo ibrido in trasformazione,

La complessità sfida il dirigente scolastico a riconoscere e affrontare l'incertezza, a modificare le linee d'azione in funzioni di cambiamenti imprevisti, di novità radicali, a pensare creativamente strategie di riorganizzazione non in vista di un ritorno a una

* Già Capo Dipartimento MIUR

supposta normalità precedente alle crisi, ma in vista di un futuro che possa integrare la capacità di reagire alle innovazioni.

In questo contesto, che richiede di andare oltre la gestione burocratica e amministrativa, la dirigenza scolastica è la funzione singolarmente più importante per promuovere il miglioramento e l'efficacia formativa delle scuole, per incidere sulla qualità dei processi di insegnamento e del livello di apprendimento delle ragazze e ragazzi.

Qualità della dirigenza per la creatività scolastica

Non basta più la visione strategica tradizionale: oggi la *leadership* si misura sulla capacità di trasformare i dati in valore e l'empatia in un vantaggio.

In un mondo nuovo, dove si distrugge il vecchio per fare spazio ad uno dove non servono parole per spiegarsi ma bastano anonimi messaggi per via cellulare, senza una dirigenza preparata a governare il cambiamento l'innovazione resta incompiuta. Servono competenze nuove quali *leadership* collaborativa e formazione continua, funzionali alla definizione di una strategia organizzativa idonea a garantire l'allineamento degli obiettivi di *budget* con le esigenze delle varie anime dell'istituzione scolastica.

Ecco perché il dirigente scolastico deve tradursi in una guida esperta lungo il percorso di innovazione che va curata perché è come un giardino che se non lo curi, muore. Il giardino delle idee del dirigente scolastico deve configurarsi come spazio dove gli operatori scolastici possono trovare quello adatto al proprio essere professionale.

La capacità di guidare, influenzare e ispirare gli altri per raggiungere un obiettivo comune, deve evolvere coi tempi. Alla capacità di *vision* verso gli obiettivi strategici, deve affiancarsi la qualità di irrobustire la creatività che spinge a sognare e a far

sognare, prima ancora che organizzare, gestire, motivare e condurre la squadra. Il *team* di lavoro è la cosa su cui deve porre la massima attenzione e cura.

Una dirigenza come collettrice di innovazioni, di esperienze di cambiamento all'interno della scuola, capace di leggere i comportamenti e gli atteggiamenti al di là delle parole, di capire le tante sfumature di percezione della realtà.

Leadership diffusa per costruire fiducia e generare valore

La trasformazione digitale, le nuove tecnologie e l'IA impongono una profonda trasformazione sulla quale occorre intervenire con urgenza.

Il dirigente scolastico si trova quindi ad affrontare importanti questioni e deve essere dotato degli strumenti necessari per farlo attraverso un processo realizzativo graduale.

Una buona *governance* deve posizionarsi in modo tale da sfruttare le attuali transizioni in corso in nuove opportunità. Pertanto è chiamata a ristrutturarsi in gruppi di lavoro, in grado di dialogare, dedicati alla gestione dei rischi e fornire un adeguato supporto al dirigente scolastico al fine di consentire la presa di decisioni consapevoli.

Questo è il contesto in cui il successo delle iniziative sarà raggiungibile in quanto una competenza diffusa ed adeguata consente di progettare e realizzare uno scenario desiderabile.

Da qui la necessità di una acquisizione diffusa di competenze di *leadership* nella classe dirigente ai diversi livelli e contesti di espressione e di apprendimento permanente.

Il punto chiave è che fornire un servizio efficace è uno dei risultati più evidenti della trasformazione delle organizzazioni. È necessario, perciò, che siano costruite le condizioni per la sua progettazione, realizzazione, gestione, diffusione, evoluzione.

Si tratta di compiere un cambiamento che affondi le radici sulle competenze delle persone, sui processi e sulle modalità di lavoro, sulle relazioni.

Questo è il momento di decidere quale futuro vogliamo costruire e, rapidamente, iniziare a realizzarne le condizioni.

Non c'è molto tempo a disposizione. L'accelerazione dovuta all'IA è sempre più intensa e quasi certamente la direzione che sarà intrapresa nei prossimi anni avrà effetti difficilmente reversibili, in termini di affermazione del tipo di evoluzione tecnologica ma anche di cultura e competenze. Siamo di fronte ad una sfida importante ed è necessario cambiare punto di vista.

A partire dalle competenze di *e-leadership*, diffondendo una cultura digitale di governo della trasformazione digitale e puntando sulla cultura dell'innovazione e della sperimentazione.

In questo scenario la trasformazione digitale non può avvenire senza il coinvolgimento attivo del dirigente scolastico capace di ispirare, guidare e supportare il cambiamento.

L'innovazione tecnologica avanzata non cancellerà il manager

Negli ultimi anni si è assistito ad una accelerazione nei processi di digitalizzazione, spinta anche dalle risorse del PNRR che ha destinato molti fondi alla modernizzazione del sistema educativo, ma la capacità di tradurre tutte queste risorse in servizio migliore non è sempre all'altezza. La vera sfida di una scuola digitale non si gioca solo sulle piattaforme e sulle infrastrutture, ma sulle persone chiamate a governarle.

La digitalizzazione non può essere vista come semplice aggiornamento tecnologico, ma deve essere accompagnata da un cambiamento profondo nella gestione delle risorse umane e nelle modalità di *leadership*.

Tali cambiamenti impongono di ripensare i modelli organizzativi, i processi, di rafforzare le capacità di *governance*, di acquisire nuove capacità e competenze tecniche, affinare sensibilità etiche, ridefinire ruoli e funzioni.

La *leadership* trasformativa migliora la fiducia in se dei docenti in tutte le attività svolte e fa sì che si sentano sicuri di sé. Gli studiosi affermano che il dirigente trasformativa motiva internamente i collaboratori ad andare oltre le loro mansioni, poiché agisce in base ai valori dei docenti stessi.