

Consiglio nazionale DiSAL 2025
13-14 novembre
Palazzo del Lavoro GiGroup - Milano

La direzione di scuola che valorizza e fa fiorire il talento

Documento di lavoro



Henri Matisse *Il parrochetto e la sirena* (*La perruche et la sirène*), 1952 Stedelijk Museum, Amsterdam

Educare è un atto di speranza e una passione che si rinnova perché manifesta la promessa che vediamo nel futuro dell'umanità. La specificità, la profondità e l'ampiezza dell'azione educativa è quell'opera – tanto misteriosa quanto reale – di «far fiorire l'essere [...] è prendersi cura dell'anima» come si legge nell'Apologia di Socrate di Platone (30a–b). È un “mestiere di promesse”: si promette tempo, fiducia, competenza; si promette giustizia e misericordia, si promette il coraggio della verità e il balsamo della consolazione.

Leone XIV, Lettera apostolica *Disegnare nuove mappe di speranze* (28 ottobre 2025)



Dirigenti Scuole Autonome e Libere

Associazione professionale dirigenti scuole statali e paritarie - Ente qualificato dal M.I.M. alla formazione

Premessa

Siamo in un contesto di crisi profonda e basta citare alcune questioni per ricordarselo: gli sconvolgimenti dello scenario geopolitico di cui le guerre in Ucraina e a Gaza sono solo la tragica punta dell'iceberg; gli sviluppi imprevisi e poco controllabili dell'Intelligenza Artificiale che indica chiaramente come il mondo del lavoro è soggetto ad un rapido e drammatico cambiamento (drammatico: perché non è detto che sia possibile per tutti i lavoratori quel processo di *reskilling* o di *upskilling* che tante aziende chiedono; per l'emergere di una fragilità che spesso diventa patologia in studenti di ogni ordine e grado, ma anche in tanti genitori, docenti e personale ATA che attraversa la nostra scuola; per la crisi demografica che ha già (e ne avrà sempre di più) forti ripercussioni sul sistema scolastico italiano.

In sintesi qual è la realtà che vivono i nostri studenti e che anche noi viviamo quotidianamente e rispetto alla quale vogliamo introdurre gli studenti di ogni ordine e grado?

«Il mondo è cambiato e noi siamo cambiati; non è l'immagine di fantasia del *cyborg*. Il fenotipo è uguale, ma dentro l'umano ci sono molti cambiamenti. Nella scuola, per esempio, si incontrano due mondi: quelli che hanno più di 40 anni vengono da un mondo, gli altri da un altro. La questione principale è assumere questo cambiamento, altrimenti noi riduciamo i nostri giovani al 'funzionare'» (M. Benasayag).

Evidentemente si tratta di un contesto che chiede riflessioni nuove e scelte nuove, perché per dirigere una scuola oggi, più che un tempo (e l'espressione 'un tempo' si riferisce anche solamente agli anni immediatamente precedenti alla pandemia del Covid) occorrono un continuo e appassionato confronto sui processi educativi-didattici, nuove visioni e il rilancio di una prospettiva culturale. *La complessità del contesto educativo, specialmente con i bambini di oggi, non è un ostacolo da eliminare, ma una realtà da comprendere e da affrontare con la molteplicità di sguardi* (M. Sottopietra).

Se quindi il punto non è difenderci dal nuovo, ma attraversarlo, alcune sono le parole chiave attorno a cui ruota questo 'attraversamento del nuovo':

- la **realtà** che ci circonda nella sua interezza e complessità e luogo della ricerca del senso;
- la **persona** nella sua unicità e individualità che emerge nella coscienza di dire 'io' sia come percorso naturale della psicologia evolutiva sia come riconoscimento di una origine da cui ciascun individuo proviene e di uno scopo (ricerca di senso) a cui tende;
- la **comunità**, ovvero il luogo delle relazioni tra persone che è il centro di ciò che accade nei contesti scolastici.

Ma se 'realtà', 'persona', 'comunità' fino a poco tempo fa erano pilastri indiscutibili, oggi sono parole che chiedono di essere *ri-significate* per poter essere terreno comune delle relazioni umane. Non si tratta, per altro, di un'operazione di risignificazione scontata di fronte, ad esempio, all'intelligenza artificiale che potrebbe farci pensare che la persona non abbia più bisogno di un contatto diretto con la realtà e di un luogo di rapporti (comunità) in cui riconoscersi.

Per questo è necessario che il dirigente scolastico interpreti il suo ruolo di governance delle autonomie scolastiche con l'attenzione ad una continua verifica delle progettazioni e delle

azioni educative e didattiche che costituiscono la proposta formativa delle scuole. La scuola, infatti, è un luogo privilegiato per le giovani generazioni di incontro guidato con la realtà; un luogo di educazione alle relazioni tra persone; un luogo dove l'apprendimento è avvenimento sia personale sia condiviso tra i pari e con gli adulti.

«Una prospettiva in cui alla scuola è richiesto di *orchestrare* un'operazione culturale che coinvolga tutta la comunità educativa, dove la conoscenza del mondo è vissuta come una ricerca condivisa, finalizzata a mettere in moto i dinamismi *naturali* dell'intelligenza umana: curiosità, partecipazione, sensatezza, operosità, esultanza. In tal modo si sollecitano gli studenti alla 'scoperta esistenziale' dell'identità come senso emergente dell'appartenenza a una realtà più grande dell'io individuale per cui valga la pena spendere le proprie energie» (Nicoli).

L'assetto del dirigente scolastico in questo contesto è quello, quindi, del leader pedagogico che cura in particolare questi aspetti (indicati nel "*Manifesto per la direzione pedagogica*" promosso da DiSAL nel Convegno nazionale 2025 di Arezzo):

1. L'**educazionale**. Cesare Scurati sottolineava come il dialogo tra i diversi soggetti del complesso sistema scuola che il dirigente è chiamato a far crescere e sviluppare come terreno fertile per l'educazione dei giovani sia la chiave per togliere il dirigente scolastico «da una sorta di supermagistralità dai nebulosi confini» e «dalle algide spire di una visione esclusivamente burocratico-esecutiva» (è come se fossimo il Laocoonte che viene preso dalle spire dei serpenti per impedirgli di dire la verità sul cavallo di Troia). E come deve essere una leadership attenta agli spazi dell'educazione? Deve avere una visione che promuova processi attenti alla valorizzazione di un buon canone formativo e uno stile di conduzione attento alla dimensione dell'esistere più che del funzionare.
2. La **realizzazione della dimensione collegiale** che ha come sua ricchezza il pluralismo consapevolmente vissuto come ascolto delle diverse posizioni e opinioni per dare vita insieme a nuove letture e progettazioni.
3. La **metadidattica** ossia - sempre con Scurati - il «compito di orientamento del dirigente scolastico, di mantenimento in vita delle giuste rotte e di proposizione dei richiami necessari perché non se ne perda la visione». Si tratta di suggerire percorsi e gesti in cui il sapere diventi vivo tra i due poli della realtà che viviamo e della tradizione che riceviamo.
4. La sfida della complessità non può che incrementare collaborazione e corresponsabilità tra scuole, famiglie e realtà dei territori. Diventa quindi indispensabile la **realizzazione di reti** e di patti educativi di responsabilità. Il dirigente scolastico è chiamato a dare spazio ad alleanze che testimonino un gusto e un anelito di bellezza per ritrovare ragioni culturali ed avviare processi e curricoli con cui 'accendere fuochi'.

La prospettiva del Consiglio nazionale DiSAL 2025 è quella di verificare i quattro elementi chiave qui presentati e contenuti nel *Manifesto per la direzione pedagogica* di fronte al contesto di crisi descritto in cui si trovano le scuole di ogni ordine e grado.

Si vuole da un lato mettere a tema le urgenze e le emergenze del lavoro di direzione di scuola oggi, dialogando con testimoni privilegiati del mondo della scuola, della ricerca e dell'università, e, dall'altro lato, confrontarci su metodi, occasioni di incontri e momenti formativi che DiSAL propone a livello nazionale e regionale.

I temi di dialogo con relatori interni sono l'Intelligenza Artificiale; le novità normative per la scuola; prospettive di nuova governance a scuola di fronte alle sfide dei prossimi 5/10 anni; eredità e criticità dei progetti PNRR per la scuola.

Ad ognuno di questi temi dedichiamo un paragrafo di approfondimento e domande di riflessione che costituiranno il percorso di confronto con i relatori del Consiglio Nazionale. Conclude il documento una sintetica bibliografia.

1. Intelligenza artificiale a scuola. Opportunità, criticità, prospettive.

In dialogo con **Monica Scholz-Zappa**, già docente di Scienze linguistiche e culturali, Università di Freiburg im Breisgau.

C'è un'influencer che non esiste, è un frutto dell'I.A., eppure funziona bene, è apprezzata e ascoltata. Ci sono ragazzi che passano le loro giornate chiusi in camera a "dialogare" con l'I.A. rifuggendo da rapporti reali, in presenza, sembrerebbero vivere in una "bolla". Il rapporto con la realtà è sempre più fragile.

"Siamo tutti "pre-occupati" della realtà, ma non "occupati" nella realtà (C.M. Cornaggia).

La realtà sembra frantumarsi e perdere la sua consistenza di irriducibilità, smarrendo così la capacità di interpellare l'io nel cammino di conoscenza e della consapevolezza di sé. Si perdono la possibilità di guardare alla realtà, di accettare l'esistenza di una verità, di entrare in relazione con l'altro-da-sé. La cultura rischia di diventare la costruzione di un senso secondo una nostra immagine, facendosi sempre più "liquido" il nesso con il reale. La riduzione dell'impatto con la realtà ha come esito un io fragile, dimentico della sua origine, sempre più "patologizzato" e incapace di vivere le domande sul senso come appello a una verifica per la crescita di una personalità. Nell'epoca del narcisismo le relazioni sono fragili e si rischia di smarrire la struttura relazionale della persona. L'io perde la sua consistenza, orfano del suo legame con l'altro da sé e vive qualsiasi espressione della mancanza e del desiderio come una patologia e non come un appello ontologico.

L'IA crea una realtà che non esiste quindi bisogna dire ai ragazzi, anche ai più piccoli: "Attenzione perché vi sembra reale, ma non lo è, è tutto falso". Bisogna dunque metterli continuamente in guardia dall'inganno. Questo modo di procedere però rischia di mettere in crisi, di generare sfiducia, mentre per agire occorre avere fiducia.

La scuola - luogo di relazioni (uno degli ultimi rimasti stabili almeno come tempi, luoghi, appuntamenti) - è nel centro di questa crisi epocale che tocca da vicino il binomio docente-discente e il mondo dei rapporti tra pari e tra adulti e ragazze/ragazzi.

Domande

- Come riguadagnare il rapporto con il reale? Come educare alla ricerca di senso non prescindendo dalla totalità del reale? È ancora possibile guidare a un cammino verso il vero mentre siamo immersi nel virtuale?
- Come salvare la fiducia, l'apertura verso la realtà, mentre siamo immersi nel virtuale?
- Come aiutare a tenere deste le domande? Come la tradizione può tornare ad essere un dono vivo tra le generazioni, un'ipotesi di senso da vagliare per la propria crescita?
- Quali caratteristiche della relazione umana, del dialogo, non possono essere replicate nel dialogo con l'I.A.? Che cosa caratterizza il dialogo umano a cui l'I.A. non potrà mai arrivare?

2. Nuove norme e prospettive del mondo della scuola. In dialogo con il Ministero.

In dialogo con **Carmela Palumbo**, Capo Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione del MIM.

Il Dipartimento coordina le politiche educative nazionali, cura ordinamenti scolastici, formazione e reclutamento del personale, valutazione, inclusione e diritto allo studio. Promuove innovazione, merito e cooperazione con istituzioni europee e internazionali.

Negli ultimi mesi il Governo e il Ministero dell'Istruzione e del Merito hanno emanato una serie di decreti che in parte realizzano il disposto della L.150/2024 (cosiddetto Decreto Valditara) e in parte rientrano in una ampia politica di revisione e di riorganizzazione del mondo della scuola (nuove Indicazioni Nazionali, riforma Esame di maturità, valutazione dei DS), sensibilmente e concretamente cambiato anche dalle progettualità legate ai finanziamenti del PNRR.

Temi e domande

Tema 1 - Implementazione del PTOF e delle Indicazioni Nazionali I ciclo

In che modo il Ministero intende supportare le scuole per assicurare la piena coerenza e l'integrazione metodologica tra i Piani dell'Offerta Formativa e le linee guida delle Nuove Indicazioni Nazionali per il primo ciclo di istruzione?

Tema 2 - Ricaduta organizzativa dei Decreti

Qual è l'impatto atteso, in termini pratici e organizzativi, dei decreti attuativi della legge 150/2024 (Decreto Valditara) sull'ordinaria gestione delle scuole e sul personale scolastico (dirigenti, docenti e ATA) a partire dal prossimo anno scolastico e quali misure di accompagnamento/formazione sono previste per facilitare l'adeguamento?

Considerando le modifiche previste dai decreti attuativi della L. 150/2024, in particolare quelle relative alla valutazione del comportamento e al voto di condotta, come intende il Ministero assicurare l'uniformità di applicazione su tutto il territorio nazionale e quale percorso di chiarimento normativo sarà intrapreso per prevenire contenziosi e supportare le scuole nella gestione dei nuovi organi collegiali e procedure disciplinari?

Tema 3 - Sistema nazionale di valutazione dei risultati dei Dirigenti scolastici

Può illustrarci la Scheda "Definizione obiettivi, indicatori e target a.s. 2025/26" allegato A del Decreto Interdipartimentale n.616 del 25.03.2025? Quali modifiche vengono introdotte per l'a.s. 2025/26 per la valutazione dei risultati dei DS?

Tema 4 - Attuazione del nuovo esame di maturità D.L. 127/2025

- Impatto sul colloquio orale e la Maturità.

Il Decreto-Legge 127/2025 reintroduce la denominazione Esame di Maturità e interviene sulla prova orale per renderla più rigorosa e valutare la maturazione complessiva dello studente, anche per contrastare il fenomeno delle scene mute all'orale.

In che modo, a livello dipartimentale e nella prassi quotidiana, intendete interpretare e attuare l'intento del Decreto di valorizzare la maturazione personale dello studente? Quali saranno i criteri o gli strumenti che il dipartimento adotterà per orientare i docenti nella conduzione del colloquio orale multidisciplinare e per assicurare che la valutazione finale vada oltre la semplice verifica delle conoscenze, concentrandosi sull'autonomia, la consapevolezza e il senso critico del candidato?

- Gestione della composizione delle Commissioni e loro formazione

Il Decreto modifica la composizione delle commissioni d'esame (due commissari esterni e due interni, più il presidente esterno) e prevede un incremento dei fondi per la formazione specifica dei docenti che faranno parte delle commissioni, stabilendo che tale formazione sarà titolo preferenziale a partire dal 2026/2027.

Quali strategie immediate adotterà il dipartimento per gestire l'imminente transizione alla nuova composizione delle commissioni, soprattutto in termini di assegnazione delle discipline ai commissari interni ed esterni? Inoltre, in attesa che la formazione specifica diventi titolo preferenziale (2026/2027), come saranno organizzate le sessioni formative interne per i docenti che parteciperanno alle commissioni del primo anno di applicazione della riforma (2025/2026), per garantire un'applicazione omogenea e consapevole delle nuove norme?

Tema 5 - Sulla transizione PNRR

Quali sono o prossimi passi operativi e le strategie del Ministero per assicurare una chiusura efficace e tempestiva dei bandi PNRR e, soprattutto, quale piano è previsto per garantire la sostenibilità e l'integrazione strutturale nelle istituzioni scolastiche dei progetti e degli investimenti realizzati a partire da questo periodo di avvio dell'a.s. 2025/26?

3. Quale scuola in Italia nel 2050? Innovazione di sistema e nuovi modelli di governance

In dialogo con **Francesco Manfredi**, Presidente INDIRE.

Il documento INDIRE *“Anticipare per governare il cambiamento. Il sistema di istruzione e formazione di fronte alle sfide del cambiamento generazionale”*, pubblicato dalla presidenza del Consiglio dei Ministri, presenta in una corposa ricerca dati sui cambiamenti in atto molto importanti (denatalità e pluralità di divari in atto, in modo particolare) e prospetta dei percorsi di rinnovamento della scuola nei prossimi anni (fino al 2050).

Nel paragrafo di sintesi del documento si legge: «La scuola è una delle principali infrastrutture del Paese. La sua distribuzione la rende strategica per ripensare l'offerta di servizi territoriali e la loro integrazione. Il concetto di "rigenerazione" è correlato ad una scuola che, nel territorio, si configura come soggetto motore e protagonista del processo di cambiamento e che può agire come punto di connessione con gli altri servizi in una logica di maggiore flessibilità e responsività. Le pratiche descritte suggeriscono di ridisegnare i servizi e le prassi in modo interconnesso e integrato, favorendo la collaborazione tra soggetti diversi pubblici e privati, focalizzando l'attenzione verso la realizzazione e la cura dei beni comuni.» (p.94).

Fare rete tra scuole, creare nuove alleanze con il territorio, riappropriarsi (o farlo per la prima volta) del ruolo strategico della scuola come attore fondamentale per la rinascita del territorio locale e globale e per la rigenerazione delle relazioni sociali: questa prospettiva viene vista come anima della *governance* di scuola per i prossimi anni.

Domande

- Come i dati drammatici della **denatalità** devono interrogare il sistema scuola sia dal punto di vista dell'amministrazione centrale sia dal punto di vista delle singole autonomie scolastiche statali e paritarie? Quali bisogni formativi emergono per dirigenti scolastici, docenti e personale docente?
- L'**innovazione** è una parola molto usata (e forse abusata) in questi anni di massicci investimenti legati al PNRR, ma spesso è vissuta come un semplice cambio di abito che non tocca la profondità della progettazione didattica e dell'organizzazione complessa. Come fare in modo che l'innovazione si radichi nel sistema-scuola in un circolo virtuoso vissuto consapevolmente da tutta la comunità scolastica?
- In una recente intervista a Francesco Manfredi sul settimanale *Tempi* afferma: «la scuola del futuro sarà **una scuola estesa** come *community hub* nei territori: un'organizzazione flessibile, in grado di costruire processi di reticolarizzazione, in primis reti di scuole, biblioteche, luoghi e spazi esterni per l'apprendimento, con caratteristiche adeguate ai bisogni educativi e formativi». Che tipo di professionalità e di patti territoriali sono necessari perché si realizzi un tale progetto?
- Ad Arezzo nell'ultimo convegno nazionale dell'associazione DiSAL è stato presentato il *Manifesto per la direzione pedagogica*. Sembra ormai quasi un'utopia coniugare il lavoro del dirigente scolastico con un **ampio orizzonte pedagogico** culturalmente valido, ma proprio in ragione degli elementi di crisi evidenziati dal documento INDIRE *“Anticipare per*

governare il cambiamento”, appare come decisivo un tale orizzonte nella governance di scuola anche per conoscere e combattere le disparità che tuttora permangono nei contesti di scuola.

- Come riflessioni e pratiche validate dal punto di vista pedagogico possono tornare al centro della governance di scuola? Come intende INDIRE nel suo ruolo di ente nazionale di ricerca promuovere queste occasioni di riflessioni e di pratiche? Come intende INDIRE sviluppare il dialogo con le associazioni professionali del mondo della scuola come corpi intermedi in grado di supportare quei processi di reticolarizzazione in grado di rispondere adeguatamente ai bisogni educativi e formativi delle giovani (ma non sono) generazioni?
- Una nuova flessibilità gestionale richiede **nuove forme di governance**: come si immagina la direzione di scuola tra 10 anni? Quali prospettive per il middle management sia per la pratica quotidiana sia per un nuovo assetto normativo?

4. La difficile eredità del PNRR. Avvio di un percorso di riflessione.

In dialogo con **Tommaso Agasisti**, Docente ordinario, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, coordinatore del Comitato tecnico-scientifico del Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD).

DiSAL è interessata a valutare l'impatto delle azioni della Missione 4 del PNRR sul sistema scuola, sui dirigenti scolastici e sulle autonomie. Il *focus* è su cosa concretamente lasciano gli ingenti investimenti e il complesso sforzo amministrativo di questi quattro anni.

La domanda chiave è: *quale "ripresa" e quale "resilienza" hanno generato le azioni della Missione 4 del PNRR nel sistema delle scuole del sistema pubblico italiano?*

L'implementazione delle Azioni del PNRR, infatti, ha determinato alcune consapevolezze che al termine delle azioni rimangono come elementi di sistema e di contesto da considerare con attenzione:

- la necessità di investire sulla formazione dei docenti e del personale scolastico;
- l'aspettativa dell'utenza (docenti, genitori, agenzie, ecc.) che le scuole siano ambiti di innovazione;
- la domanda di senso e di benessere di cui sono sempre più portatori gli studenti e gli adulti nelle scuole;
- l'evidenza che sia sostenuto e valorizzato il raccordo tra autonomie scolastiche, territori, enti locali, terzo settore e imprese.

Per poter approfondire tali elementi è ora necessario valutare l'impatto di questo intenso periodo di gestione di investimenti PNRR che si avvia alla sua conclusione nel 2026. In particolare le istituzioni scolastiche nella loro autonomia sono chiamate a considerare i diversi livelli di impatto delle azioni (impatto culturale, tecnico-professionale e di sistema); a valutare l'efficacia dei diversi Decreti Ministeriali emanati in attuazione del PNRR; ad analizzare i cambiamenti nella governance di scuola e nel ruolo del Dirigente scolastico; a valutare il grado di crescita nei soggetti della consapevolezza di essere cittadini europei come previsto dai piani del Next Generation EU.

Il confronto su tali questioni può consentire di analizzare alcune delle criticità rilevate nell'attuazione del PNRR (complessità amministrative; discrasie tra livello politico come emerge dai DM e chiarezza di indicazioni e tempistiche attuative; stress e ansia del personale scolastico; modelli di progettazione al di là dell'ordinaria gestione legata alla mission della scuola) e degli innegabili aspetti positivi riscontrati (aumento di risorse; rinnovo di arredi e dotazioni digitali; sviluppo di professionalità e comunità; valorizzazione del rapporto discente-docente con le attività di mentoring o tutoring).

Domande

- Quali indicatori e dati può raccogliere il mondo della scuola per giudicare di questo intenso periodo di gestione di investimenti del PNRR? Come rendere l'innovazione una integrazione stabile delle autonomie scolastiche? Dove si realizza la professionalità dei

dirigenti scolastici per aiutare l'emergere e lo svilupparsi delle altre professionalità nelle scuole?

- Come l'associazione DiSAL può aiutare soci e non soci in un lavoro di rete e di ricerca scientifica per comprendere gli effetti sul lavoro del dirigente scolastico di questi anni (2022-2026) di investimenti PNRR? L'esperienza di gestione dei fondi PNRR è stata occasione per sperimentare nuovi micro-modelli di governance: come dare continuità e validità a tali approcci gestionali innovativi?

Bibliografia

Anticipare per governare il cambiamento. Il sistema di istruzione e formazione di fronte alle sfide del cambiamento generazionale

(<https://www.indire.it/2025/08/07/pubblicato-il-documento-indire-anticipare-per-governare-il-cambiamento/>)

M. Benasayag, N. Terzoli, *Funzionare o esistere. Elogio dell'intranquillità*, in «Dirigere scuole» 11.1, 2025, pp.35-44.

C. Esposito, *Consapevolezze e sfide al tempo del digitale*, in «Dirigere scuole» 9.1, 2023, pp.12-20.

C. Esposito, C.M. Cornaggia, N. Terzoli, *Una scuola di carattere: far fiorire le persone*, in «Dirigere scuole» 10.1, 2024, pp.38-47.

Leone XIV, *Disegnare nuove mappe di speranza*, Lettera Apostolica di Papa Leone XIV in occasione del LX anniversario della Dichiarazione conciliare *Gravissimum educationis*, 28.10.2025

(<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2025/10/28/0805/01434.html>)

D. Nicoli, *La svolta dell'intelligenza naturale nell'educazione*, in «Dirigere scuole» 10.2, 2024, pp.7-15.