

Percorso formativo dei dirigenti scolastici neoassunti dall'USR Toscana e dall'USR Liguria nell'anno scolastico 2025/26

# Il dirigente scolastico tra relazioni, filiera e identità

La leadership nell'epoca delle innovazioni ordinamentali del Sistema integrato 0-6, della Filiera formativa tecnologico-professionale 4+2, del Liceo del Made in Italy

*a cura di* **LORENZO PIERAZZI**

Pisa, 4 maggio 2026

## La scuola e il dirigente scolastico oggi...



- Mutato quadro delle politiche educative recenti
- Passaggio da "ordinamenti" a "ecosistemi formativi"
- Ruolo del dirigente scolastico: sempre più regista di filiera

# Sistema integrato 0-6

## DA APPUNTARE SUL DESKTOP PRIMA DI INIZIARE

*Ci sono resistenze interne?*

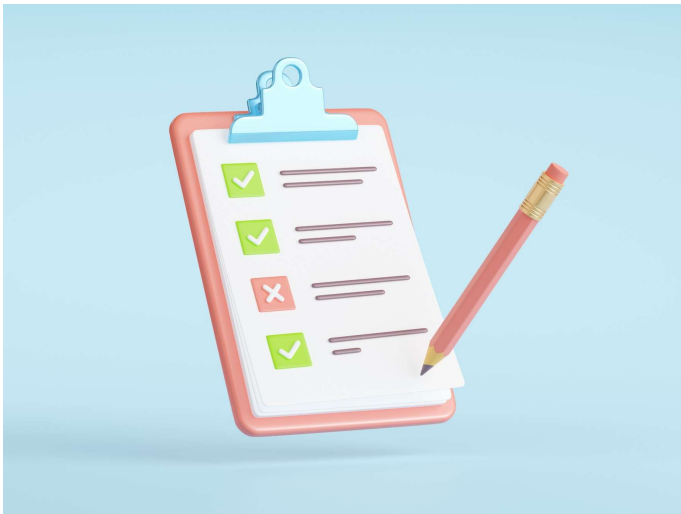
*Questa riforma quanto impatta sulla mia scuola?*

*Personale dell'istituto, famiglie e studenti, stakeholder: tanti interlocutori, quante lingue?*

*Che tipo di leadership serve oggi?*

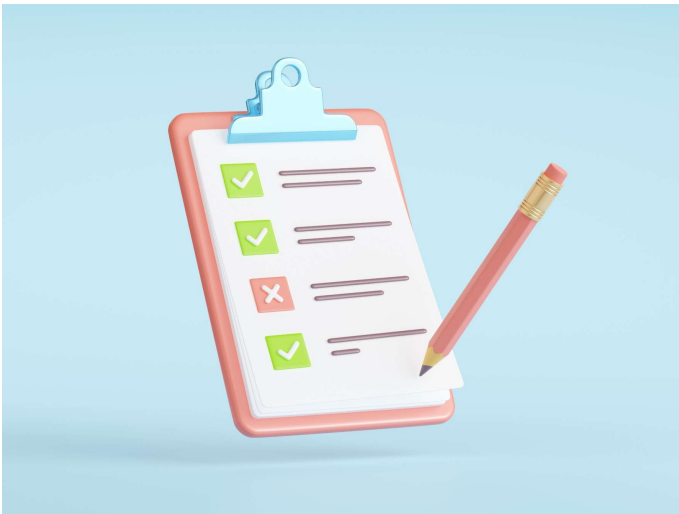
*Quali sono i rischi di ingerenze esterne?*

### RIFERIMENTI NORMATIVI



- Legge 107/2015, art.1, c.181, lettera e) - Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti
- Decreto Legislativo 65/2017 - Istituzione del sistema integrato di educazione e di istruzione dalla nascita sino a sei anni, a norma dell'articolo 1, commi 180 e 181, lettera e), della legge 13 luglio 2015, n. 107

### RIFERIMENTI NORMATIVI



- Decreto 334/2021 - Adozione delle “Linee pedagogiche per il sistema integrato zero-sei” di cui all’articolo 10, comma 4, del decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 65
- Decreto Ministeriale 24 febbraio 2022, n. 43 - Adozione degli Orientamenti nazionali per i servizi educativi per l’infanzia

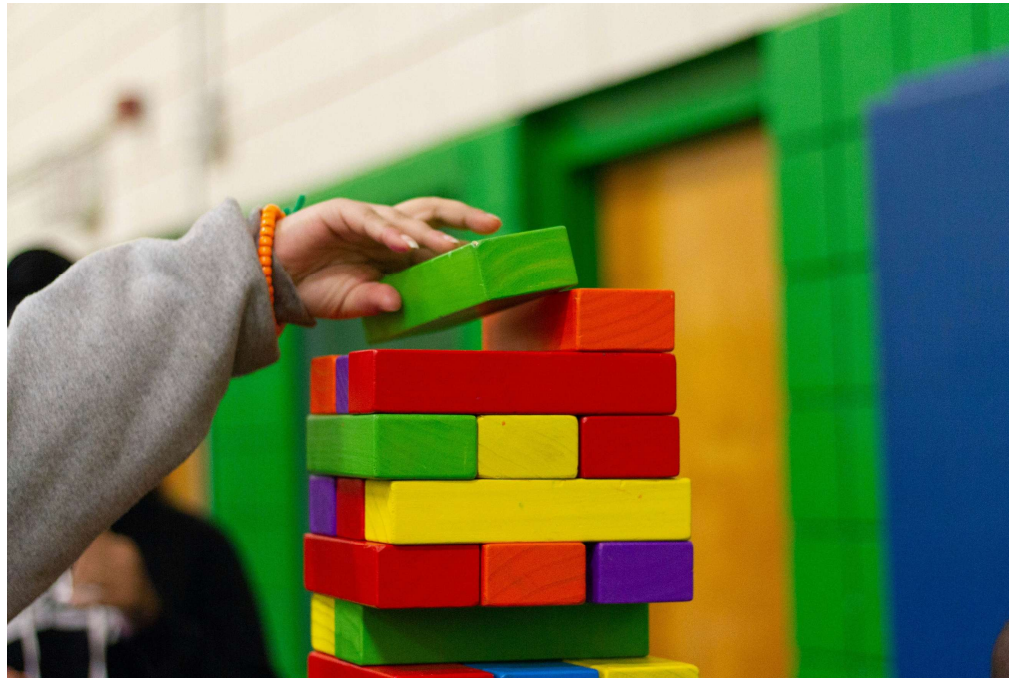
*Fuori programma per i momenti tristi*



«Avere carisma vuol dire riuscire a **FAR COMPIERE ALLE PERSONE COSE CHE PENSAVANO DI NON ESSERE IN GRADO DI FARE.** Palesare da subito i tuoi difetti e punti deboli è l'atteggiamento migliore per conquistare la fiducia sia dei tuoi collaboratori che dei giocatori. **DIVENTANO LEADER CARISMATICI QUELLE PERSONE CHE DIMOSTRANO A TUTTI DI ESSERE UN ESEMPIO VIVENTE DELLE LORO TEORIE.**»

*(Gian Paolo Montali)*

## Si basa sui principi pedagogici da Piaget a Bruner



### Finalità

1. **INTEGRAZIONE:** Il sistema mira a collegare i servizi educativi per i bambini da 0 a 3 anni (nidi) con quelli per i bambini da 3 a 6 anni (scuole dell'infanzia), garantendo un passaggio fluido e coerente tra le diverse fasi di sviluppo
2. **APPROCCIO GLOBALE:** Si concentra sul benessere e sullo sviluppo globale del bambino, considerando non solo gli aspetti cognitivi, ma anche quelli emotivi, sociali e fisici
3. **EDUCAZIONE E CURA:** Riconosce l'importanza di un ambiente educativo che sia anche un luogo di cura, dove i bambini possono sentirsi sicuri e supportati
4. **COLLABORAZIONE TRA FAMIGLIE E ISTITUZIONI:** Promuove una forte collaborazione tra le famiglie e le istituzioni educative, coinvolgendo i genitori nel processo educativo
5. **QUALITÀ EDUCATIVA:** Si impegna a garantire standard elevati di qualità nell'educazione e nella cura dei bambini, attraverso la formazione continua degli educatori e la valorizzazione delle pratiche educative



### Obiettivi

- Promuovere la **CONTINUITÀ DEL PERCORSO** educativo e scolastico
- Ridurre gli svantaggi culturali, sociali e relazionali promuovendo la piena **INCLUSIONE DI TUTTI I BAMBINI** e rispettando e accogliendo tutte le forme di diversità
- Sostenere la primaria **FUNZIONE EDUCATIVA DELLE FAMIGLIE**
- Favorire la conciliazione tra i **TEMPI DI LAVORO** dei genitori e la **CURA DEI BAMBINI**
- Promuovere la **QUALITÀ DELL'OFFERTA EDUCATIVA** anche attraverso la qualificazione universitaria del personale educativo e docente, la formazione in servizio e il coordinamento pedagogico
- Agevolare la **FREQUENZA DEI SERVIZI EDUCATIVI**



Il Sistema integrato di educazione e di istruzione garantisce a tutte le bambine e i bambini, dalla nascita ai sei anni, **PARI OPPORTUNITÀ** di sviluppare le proprie potenzialità di relazione, autonomia, creatività e apprendimento per **SUPERARE DISUGUAGLIANZE, BARRIERE TERRITORIALI, ECONOMICHE, ETNICHE E CULTURALI** (D.lgs.65/2017)





### Il sistema 0-6

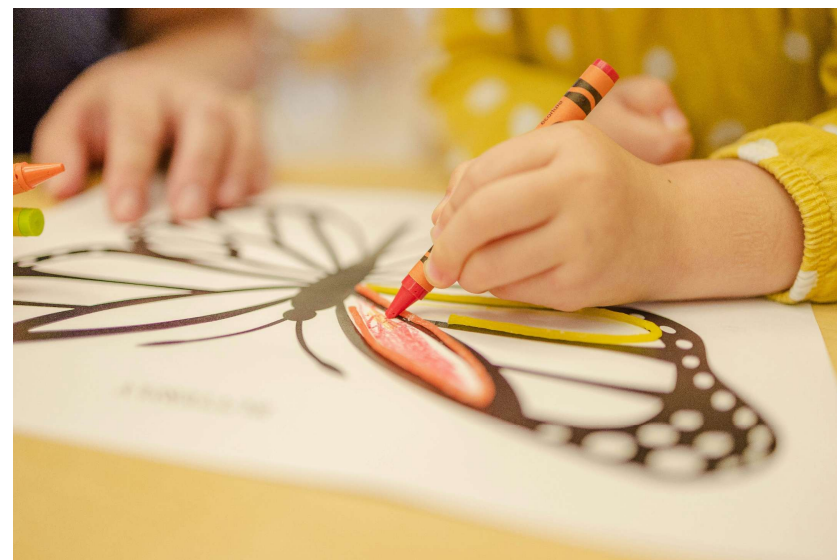
- **ISTITUZIONALIZZA UN'AUTONOMIA LEGISLATIVA** dal primo vagito (0) fino ai sei anni (6), che include anche la scuola dell'infanzia ma che non è solo la scuola dell'infanzia
- **METTE IN PRATICA IL PRINCIPIO DI PRECOCITÀ**, ma non nel senso di andare ad anticipare qualcosa ma nel senso di intervenire pilotando l'esperienza in maniera tale che il bambino non perda qualcosa di fondamentale

Oggi la scuola dell'infanzia è dotata di una propria autonomia legislativa, ma non è sempre stato così

Le sale di custodia, i Kindergarten, le Sorelle Agazzi, Maria Montessori...

## Aiutiamoli a fare da soli

Nel 2012 le Indicazioni per il **CURRICOLO DELLA SCUOLA DELL'INFANZIA**, che sono poi state aggiornate qualche anno dopo con i **NUOVI SCENARI** del 2018.



### Perché un sistema 0-6?

- Perché si forma nel bambino gradualmente una capacità di pensiero simbolico legata non soltanto ad una componente genetica ma ad una componente d'esperienza
- Perché le fasi di sviluppo non si possono cristallizzare in base all'età ma si differenziano in base alle stimolazioni che provengono dall'ambiente
- Perché il punto fondamentale che ha portato all'elaborazione del sistema integrato 0-6 è che l'esperienza spontanea non basta più neanche prima dei tre anni neanche prima della scuola dell'infanzia



### Risultati

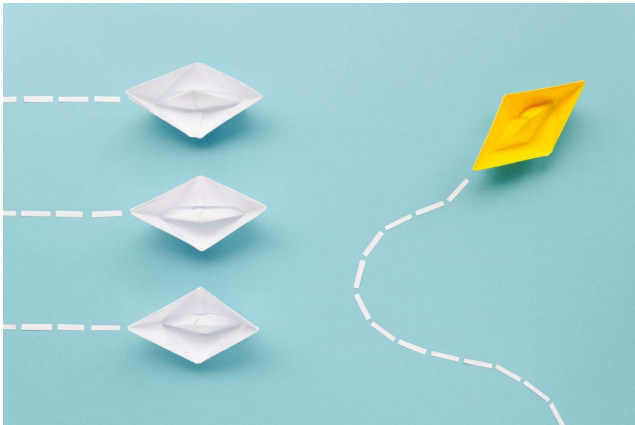
- **SUPERARE LA FRATTURA** nido-infanzia
- **COSTRUIRE CONTINUITÀ EDUCATIVA** 0-6
- **QUALITÀ PEDAGOGICA** (non significa “fare bene le attività” significa che ogni scelta educativa è intenzionale, progettata e condivisa) e **ACCESSO UNIVERSALE** (significa che tutte le bambine e tutti i bambini devono poter accedere a servizi educativi di qualità indipendentemente da reddito, provenienza, territorio, condizioni familiari)



*Nel sistema integrato 0-6 non basta  
accogliere i bambini: bisogna  
**ACCOGLIERLI BENE E TUTTI***



### Possibili criticità



- Nidi comunali, scuole statali, scuole private: sistemi diversi
- Il dirigente scolastico non ha potere diretto
- Educatori vs docenti: linguaggi, pratiche identità diverse
- Continuità reale vs formale (NO progetti solo sulla carta, NO ad incontri simbolici)

*«Ehi, dirigente! Come pensi di agire?»*

- **Messaggio dello staff: perché sprecare tempo per un coordinamento territoriale?**
- **L'educatrice del nido difende la specificità del percorso 0-3**
- **Il docente della scuola dell'infanzia teme di perdere autonomia**
- **L'assessore comunale vuole risultati visibili**
- **La famiglia è preoccupata per il proprio bambino**



## Leadership del dirigente scolastico: come trasformare i nodi critici in decisioni

Deve porre particolare attenzione a:

- Governance mista Stato-Enti Locali
- Coordinamento pedagogico territoriale
- Rapporti con i servizi comunali



## Leadership del dirigente scolastico: come trasformare i nodi critici in decisioni

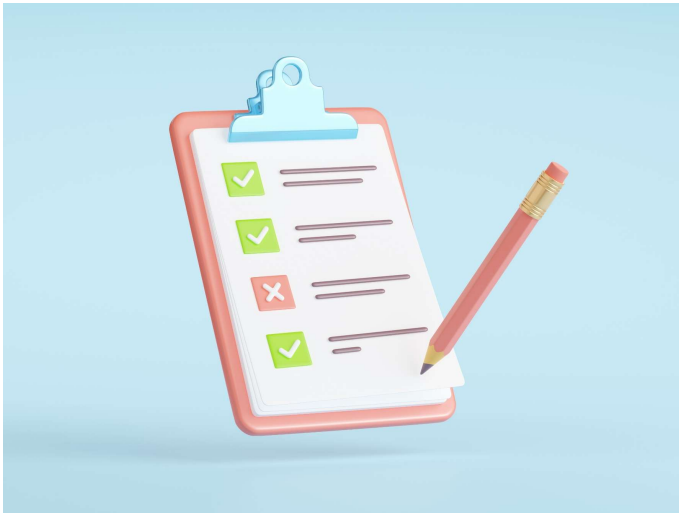


- «Nel sistema 0–6 il dirigente non guida una scuola: **GUIDA UNA RELAZIONE** tra istituzioni che non dipendono da lui.»
- «La continuità educativa non si costruisce nei documenti, ma nei **RAPPORTI DI FIDUCIA TRA ADULTI.**»
- «Dove non hai potere gerarchico, hai bisogno di **AUTOREVOLEZZA PEDAGOGICA:** ed è lì che si misura la leadership.»

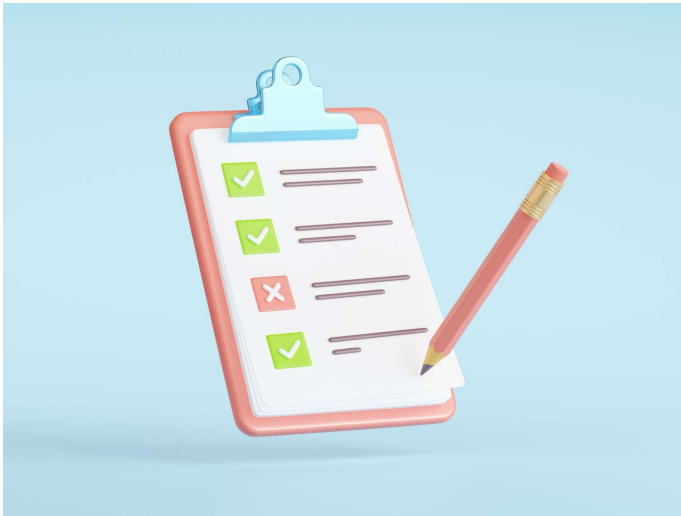
# Liceo del Made in Italy

## RIFERIMENTI NORMATIVI

- Legge 27 dicembre 2023, n. 206, art. 18 e art. 19 - Disposizioni organiche per la valorizzazione, la promozione e la tutela del made in Italy (in vigore dall'11 gennaio 2024 e che al Titolo III, recante "Disposizioni in materia di Istruzione e formazione", agli artt. 18 e 19 contiene la parte inerente l'istituzione del **Liceo del made in Italy**)
- Nota del 28 dicembre 2023, n. 41318 - Avvio del percorso del Liceo del made in Italy. Legge 27 dicembre 2023, n. 206. Iscrizione alle classi prime per l'anno scolastico 2024/2025
- DPR del 25 novembre 2024, n. 222 - Regolamento concernente la definizione del quadro orario degli insegnamenti e degli specifici risultati di apprendimento del percorso liceale del made in Italy, integrativo del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 89



## RIFERIMENTI NORMATIVI



- Circolare del 17 dicembre 2025, n. 100847 - Iscrizioni alle scuole dell'infanzia e alle scuole del primo e del secondo ciclo di istruzione per l'anno scolastico 2026/2027 (Il Liceo del Made in Italy entra in ordinamento come offerta formativa autonoma. Il D.L. 160/2024, convertito nella Legge 199/2024 ha abrogato le disposizioni che lo vincolavano all'opzione economico-sociale del Liceo delle Scienze umane. Ciascuna istituzione scolastica richiede l'attivazione del percorso indipendentemente dalla tipologia di indirizzi già presenti nella propria offerta formativa)
- Orientamenti ministeriali per il Liceo del Made in Italy: indicazioni su struttura, contenuti e innovazioni (Gennaio 2026)

*Fuori programma per i momenti tristi*



«**HO SBAGLIATO** più di 9.000 tiri nella mia carriera. **HO PERSO** quasi 300 partite. Per 26 volte i miei compagni si sono affidati a me per il tiro decisivo... e l'**HO SBAGLIATO**. **HO FALLITO** tante e tante e tante volte nella mia vita. Ed è per questo che **HO AVUTO SUCCESSO**.»

*(Michael Jordan)*

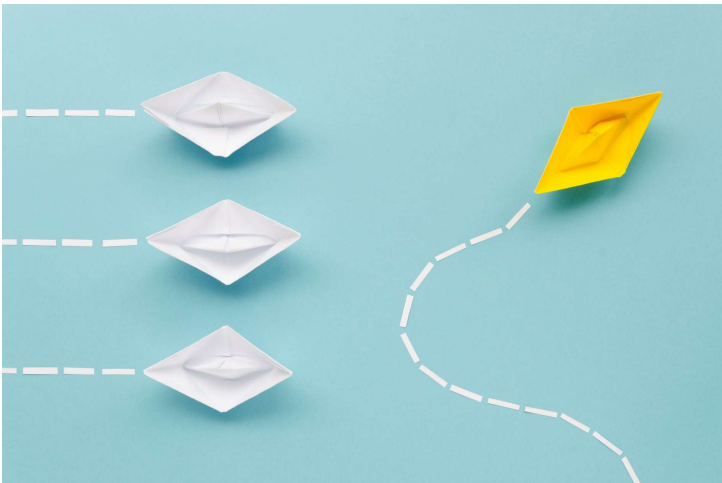
*Nel Liceo del Made in Italy non basta parlare di ECCELLENZA: bisogna renderla COMPENSIBILE E PRATICABILE*

- Evita la retorica del “Made in Italy”
- Richiama identità + concretezza
- Utile per tema iscrizioni/orientamento



**Perché funziona?**

## Possibili criticità



- Sovrapposizione con il liceo economico-sociale
- Identità ancora in costruzione
- Domanda reale delle famiglie

*«Ehi, dirigente! Come pensi di agire?»*

- È un liceo senza identità?
- Il docente umanista vuole la salvaguardia della centralità della cultura
- Il docente delle discipline economiche spinge nella direzione delle imprese
- La famiglia chiede certezze sul futuro
- L'imprenditore locale vuole che la scuola si concentri su competenze pratiche



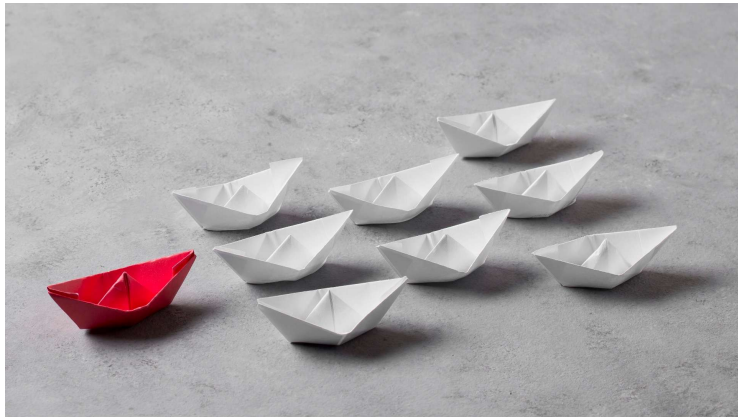
## Leadership del dirigente scolastico: come trasformare i nodi critici in decisioni

Deve porre particolare attenzione a:

- Posizionamento dell'istituto nel territorio
- Comunicazione e orientamento in ingresso
- Costruzione di partnership locali
- Coerenza tra PTOF e narrazione esterna



## Leadership del dirigente scolastico: come trasformare i nodi critici in decisioni

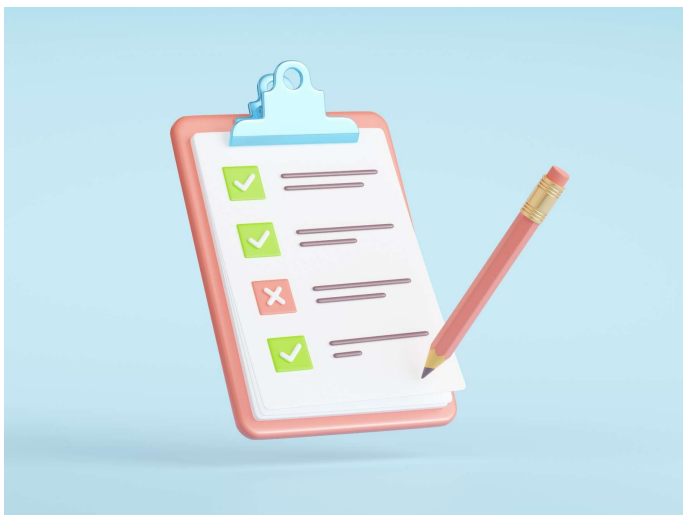


- «Se il dirigente non **COSTRUISCE L'IDENTITÀ DEL LICEO**, lo farà il mercato. E non sempre nel modo giusto.»
- «Un indirizzo esiste davvero solo quando sa **RACCONTARSI IN MODO CHIARO** a chi deve sceglierlo.»
- «La leadership qui non è organizzare: è **DARE SENSO** a qualcosa che ancora non è ancora completamente definito.»

# Filiera formativa tecnologico-professionale 4+2

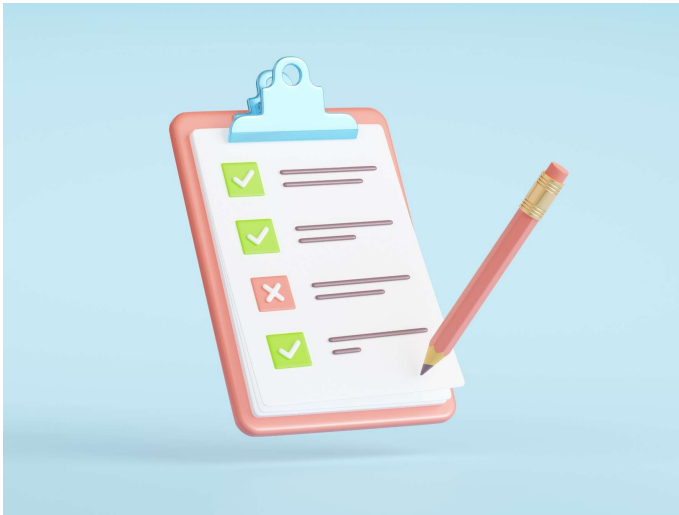
### RIFERIMENTI NORMATIVI

- Legge 15 luglio 2022, n. 99 - Istituzione del Sistema terziario di istruzione tecnologica superiore
- Legge 8 agosto 2024, n. 121 - Istituzione della filiera formativa tecnologico-professionale
- Decreto Ministeriale 16 dicembre 2024, n. 256 - Decreto concernente l'attivazione dei percorsi sperimentali di istruzione di secondo ciclo nell'ambito della filiera formativa tecnologico-professionale per l'anno scolastico e formativo 2025/26 in attuazione dell'articolo 25 bis, comma 2, del Decreto Legge 23 settembre 2022, n. 144, convertito con modificazioni dalla Legge 17 novembre 2022, n. 175, introdotto dall'articolo 1, comma 1, della Legge 8 agosto 2024, n. 121



### RIFERIMENTI NORMATIVI

- Decreto Ministeriale del 14 novembre 2025, n. 221 - Decreto concernente il consolidamento e lo sviluppo della filiera formativa tecnologico-professionale in attuazione dell'articolo 25 bis, comma 8 bis, del Decreto Legge 23 settembre 2022 n. 144, convertito con modificazioni dalla Legge 17 novembre 2022, n. 175, introdotto dall'articolo 2, comma 1, del Decreto Legge 9 settembre 2025, n. 127
- Circolare del 17 dicembre 2025, n. 100847 - Iscrizioni alle scuole dell'infanzia e alle scuole del primo e del secondo ciclo di istruzione per l'anno scolastico 2026/2027 (La filiera tecnologico-professionale diventa ordinamentale e i relativi percorsi di cui al comma 8-bis dell'art. 25-bis del D.L. 144/2022 sono disciplinati dalle disposizioni del D.M. 221/2025 e dalla nota DGTVET 2406 del 10 dicembre 2025)

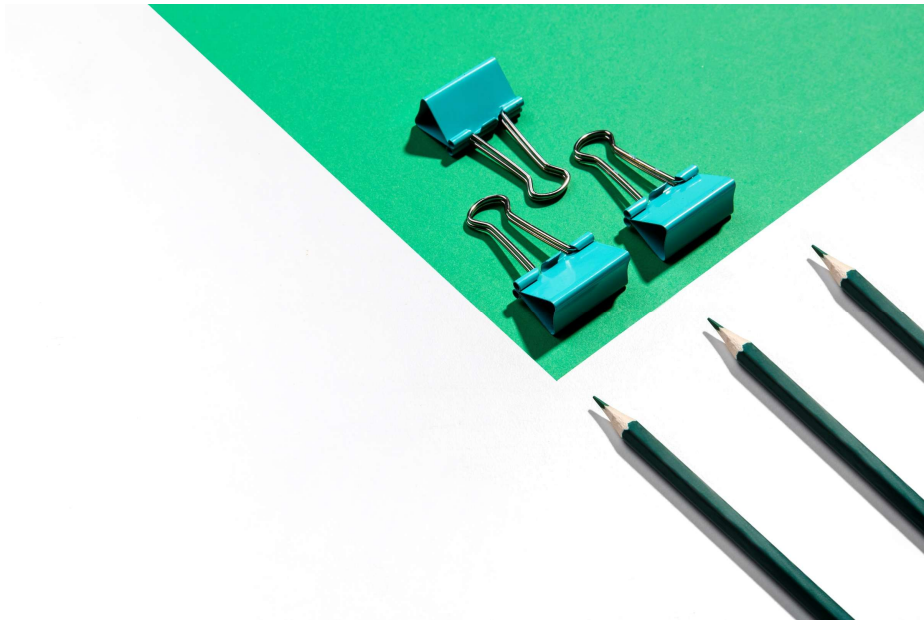


*Fuori programma per i momenti tristi*



**NON CI SI DEVE MERAVIGLIARE SE VOCI BELLE E SQUILLANTI IN CORO NON VANNO BENE.** Sono di spicco troppo individuale e pertanto **DESTINATE A ROMPERE, A SFORARE.** E allora addio omogeneità e compattezza! È preferibile, quindi, una voce modesta ma estesa. Non è detto, tuttavia, che dal coro non possa uscire il solista di grido. Molti cantanti di cartello hanno fatto le prime esperienze musicali e vocali nel coro.»

*(Adone Zecchi)*



**Offerta integrata che mette in raccordo**

**Istituti tecnici e professionali**

**Istruzione e formazione professionale (leFP)**

**Istituzioni formative accreditate dalle Regioni**

**con**

**ITS Academy**

**il territorio, le imprese e le attività professionali**

Nei quattro anni di percorso sono incentivati

- Consolidamento delle esperienze *on the job*
- Potenziamento delle discipline STEM
- Potenziamento ore dedicate ai Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento
- Processo di internazionalizzazione
- Didattica laboratoriale
- Adozione di metodologie innovative
- Coinvolgimento di docenti esperti provenienti dal mondo del lavoro



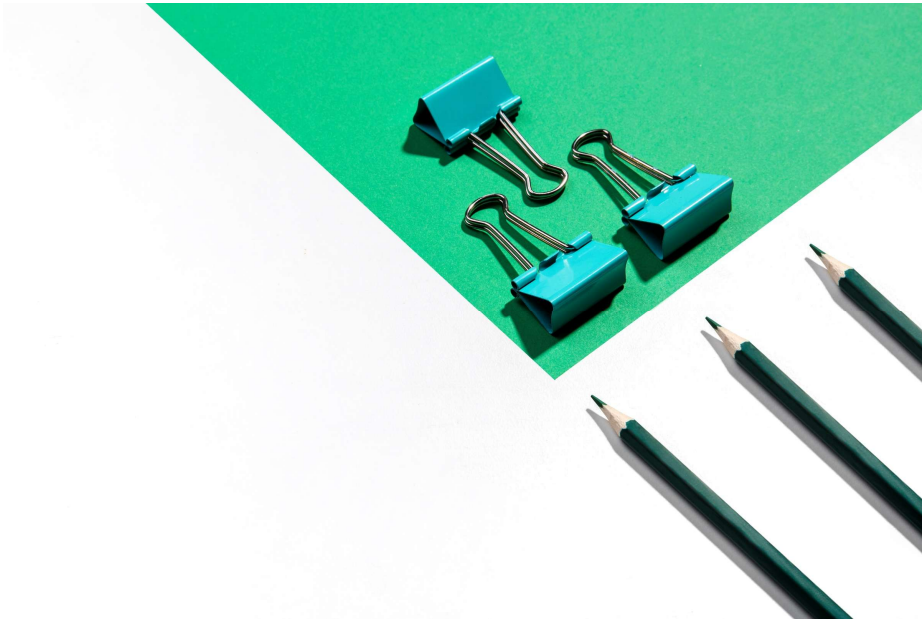
*Nella filiera 4+2 non basta preparare*

*al lavoro: bisogna preparare a*

**SCEGLIERE IL PROPRIO**

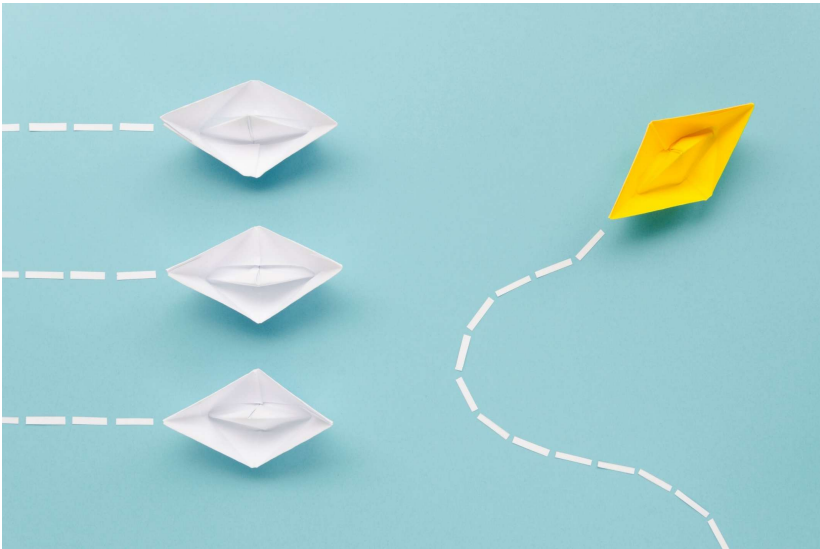
**FUTURO**

- Supera l'idea di addestramento
- Rimette al centro lo studente
- Tiene unita cultura e occupabilità



# Perché funziona?

### Possibili criticità



- Rischio “canalizzazione precoce”
- Tenuta culturale vs specializzazione
- Relazioni con il territorio produttivo

*«Ehi, dirigente! Come pensi di agire?»*

- Innovazione o deriva aziendalista?
- Il docente tradizionalista difende la cultura generale e il percorso quinquennale
- Il docente innovatore è favorevole al 4+2
- Il rappresentante delle aziende vuole una scuola orientata al risultato
- Lo studente vuole avere certezze sul proprio futuro



## Leadership del dirigente scolastico: come trasformare i nodi critici in decisioni

Deve porre particolare attenzione a:

- Costruire reti con le imprese
- Ripensare l'orientamento (non soltanto in uscita)
- Gestire i docenti tra innovazione e resistenza



## Leadership del dirigente scolastico: come trasformare i nodi critici in decisioni



- «Il dirigente **NON DEVE SCEGLIERE TRA SCUOLA E LAVORO**: deve impedire che uno dei due cancelli l'altro.»
- «Una buona filiera non è quella che porta più velocemente al lavoro, ma quella che **LASCIA SEMPRE APERTE PIÙ STRADE.**»
- «La vera leadership non è accettare le richieste delle imprese, ma trasformarle in **OCCASIONI EDUCATIVE COERENTI.**»

## *FINALE PRIMO*



Il dirigente oggi non gestisce solo una scuola, ma una **POSIZIONE DENTRO UNA FILIERA**. Il rischio è subire le riforme; l'opportunità è usarle per **RIDISEGNARE L'IDENTITÀ DELL'ISTITUTO**

## ***FINALE SECONDO***



Un dirigente efficace non è quello che ha sempre la **RISPOSTA GIUSTA**, ma quello che sa far emergere **RISPOSTE PRATICABILI** in **CONTESTI COMPLESSI**

*Dicevamo all'inizio...*

**La scuola e il dirigente scolastico oggi...**



- Mutato quadro delle politiche educative recenti
- Passaggio da "ordinamenti" a "ecosistemi formativi"
- Ruolo del dirigente scolastico: sempre più regista di filiera

## **SISTEMA INTEGRATO 0-6**

Logica: continuità educativa

Ruolo del dirigente: Coordinamento territoriale

## **LICEO DEL MADE IN ITALY**

Logica: Identità culturale-produttiva

Ruolo del dirigente: Strategia dell'offerta

## **FILIERA FORMATIVA TECNOLOGICO-PROFESSIONALE 4+2**

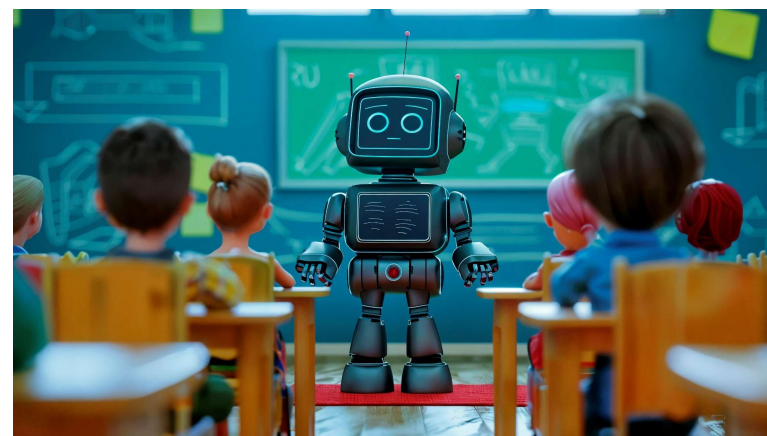
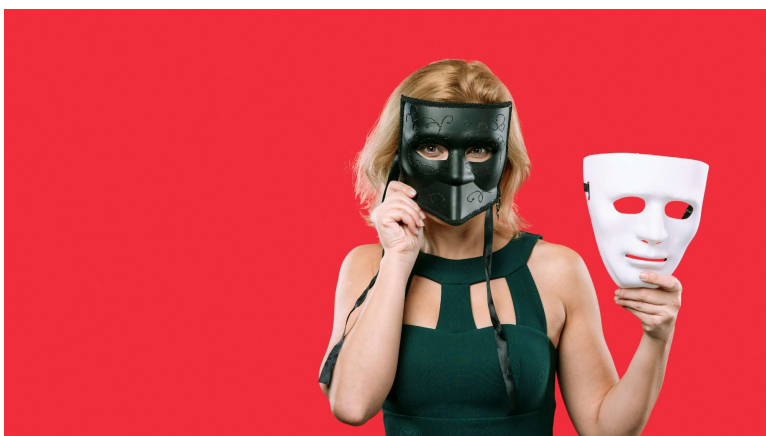
Logica: Filiera formazione-lavoro

Ruolo del dirigente: Costruttore di reti



«Non è la specie più forte a sopravvivere, né quella più intelligente, ma quella che reagisce di più al cambiamento»

*(Charles Darwin)*



**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

*Lorenzo Pierazzi*

**lorenzo.pierazzi@istruzione.it**

**+39 335.8375818**

