

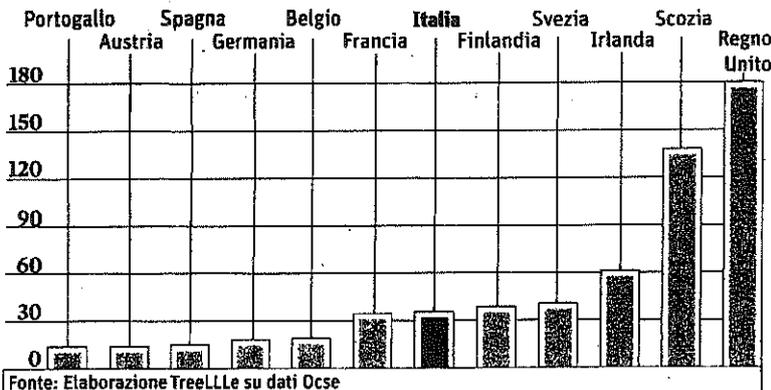
**ISTRUZIONE**  
GESTIRE L'AUTONOMIA

Le proposte di «Trecille» affinché i dirigenti degli istituti italiani si adeguino agli standard internazionali: più responsabilizzazione e poteri definiti

# I manager che servono alla scuola

## Gli stipendi dei capi d'istituto

Differenza in percentuale con le remunerazioni degli insegnanti



**PROFESSIONALITÀ**  
**Formazione con master biennale per partecipare ai concorsi, valutazioni periodiche e premi sui risultati ottenuti**  
di **Attilio Oliva\***

Le singole scuole italiane sono connotate da due pesanti anomalie rispetto a quelle di altri Paesi europei. La prima è una preoccupante situazione di "non-governo". Si intrecciano e si ostacolano tre dimensioni: quella burocratica fatta di norme e regolamenti minuti dell'amministrazione centrale; quella partecipativa degli organi collegiali del 1973 (consiglio d'istituto e assemblea dei docenti) in cui si confondono funzioni di governo e di partecipazione; quella sindacale che, grazie a un contratto nazionale di ben 150 articoli e alle rappresentanze sindacali di istituto, tende a cogovernare ogni minimo aspetto dell'organizzazione del lavoro.

Il ruolo del dirigente scolastico risulta così molto ambiguo e i suoi poteri di gestione sono inceppati da mille vincoli. La responsabilità decisionale risulta difficilmente rintracciabile: sembra che tutti decidano tutto ma, in effetti, nessuno risponde di nulla.

La seconda anomalia è l'assenza di ogni valutazione (salvo che per gli studenti):

non si valutano gli insegnanti né i dirigenti né l'efficienza delle scuole. Un po' provocatoriamente si potrebbe dire che la scuola pubblica italiana è la più "privata" dei Paesi evoluti perché appartiene solo agli operatori del settore cui nessuno chiede di rendere conto dei risultati. Così succede che delle singole scuole (come più in generale della scuola italiana) si può dire tutto il bene o tutto il male senza una documentata possibilità di smentita. Solo i dati dell'indagine Pisa dell'Ocse sulle competenze dei quindicenni ci hanno aperto gli occhi quando hanno rilevato i forti ritardi del nostro Paese, segnatamente nel Mezzogiorno, in confronto agli altri con cui siamo in competizione.

Vent'anni di esperienze e ricerche internazionali confermano che due sono i fattori decisivi per gli apprendimenti degli studenti: la qualità degli insegnanti e la qualità della dirigenza.

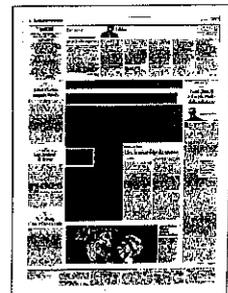
Il tema della valutazione e della leadership nelle scuole autonome e segnatamente il ruolo dei capi di istituto/dirigenti sono ormai da molti anni una priorità politica per tutti i Paesi evoluti. Fa eccezione il nostro Paese: persiste infatti un credo diffuso che vede la scuola come una "comunità professionale" che potrebbe funzionare senza leadership, senza coordinamento, senza controllo. Allo stato infatti il personale è reclutato, assegnato e retribuito dall'amministrazione centrale ed è governato di fatto dalla contrattazione nazionale. Le risorse finanziarie che il dirigente può gestire sono

irrisorie, non superano il 3% dei costi totali. Le risorse strumentali (edifici) sono gestite dagli enti locali proprietari.

La domanda chiave è: il dirigente della scuola dell'autonomia deve essere considerato semplicemente un *primus inter pares* o si deve ambire a una formazione specifica e alla selezione di un dirigente che per attitudini e competenze sia un vero "leader educativo"?

Gli standard internazionali che ne definiscono il profilo prevedono per i dirigenti le seguenti funzioni e responsabilità specifiche: stimolare l'innovazione di sistema così come veicolare le politiche di riforma agli insegnanti; saper delegare ai più stretti collaboratori secondo i principi della leadership distribuita; curare lo sviluppo professionale dei docenti, incoraggiarli, motivarli e favorirne la collaborazione; assicurare un clima scolastico di equità e serenità a studenti e famiglie; incoraggiare l'autovalutazione e collaborare alla valutazione esterna per verificare i risultati della scuola a confronto con altre omogenee; creare reti e sinergie con altre scuole e soggetti del territorio.

Si tratta di un'attività complessa, per la nostra scuola una vera e propria "nuova professione". Le proposte di Trecille



per creare le condizioni favorevoli al suo decollo sono: autonomia statutaria alle scuole (su criteri generali indicati per legge); poteri chiari e distinti tra organi collegiali e dirigente; un nuovo consiglio di istituto di 5/9 membri (contro i 19 attuali); il collegio dei docenti (assemblea di circa 100) con responsabilità esclusivamente didattiche; una formazione ad hoc (un master biennale in management educativo) per partecipare ai concorsi; il potere di selezionare gli insegnanti abilitati con l'approvazione del consiglio (come in Regno Unito, Olanda, Svezia, eccetera); una valutazione periodica del dirigente e premi sui risultati. Questo è il profilo di un vero leader educativo che "non amministra" "ma gestisce" tutte le risorse e ne rende conto.

\* Presidente dell'associazione Treel.LLe  
info@treel.lle.org