

► Riconoscere la professionalità del docente attraverso il *middle management*

Il contributo analizza il “middle management” come leva strategica per innovare l'organizzazione scolastica e valorizzare la professionalità docente. Evidenzia il ruolo delle leadership distribuite, la necessità di policy nazionali e la centralità di formazione e riconoscimento dei “middle leader”.

Angelo Paletta



Professore ordinario di Economia Aziendale e Direttore del Dipartimento di Management presso l'Università di Bologna

Negli ultimi anni, la riflessione sul miglioramento dei sistemi educativi ha posto al centro non solo la qualità della didattica, ma anche la capacità delle scuole di organizzarsi in modo più efficace e innovativo (Paletta, 2015; Paletta e Bezzina, 2016).

In questa particolare fase storica definita di “policrisi”, la ricerca sottolinea la necessità di ripensare l'organizzazione scolastica per supportare la professionalità dei docenti e rispondere a bisogni sempre più complessi. Diversità, multiculturalità, nuove tecnologie, competenze cognitive, sociali ed emotive, oltre ai temi dello sviluppo sostenibile, sono fattori che la scuola deve affrontare soprattutto per ridurre gli svantaggi degli studenti con un basso retroterra socioeconomico e culturale (Paletta e Bezzina, 2022).

In questo quadro, il cosiddetto *middle management* – cioè tutte quelle figure professionali che per delega o per l'esercizio di funzioni strumentali al PTOF

affiancano il Dirigente Scolastico (DS) nella gestione e nel coordinamento delle attività – è stato identificato come una leva strategica per l’innovazione anche in Italia (Paletta, 2020a; 2020b).

La sua promozione permette di innovare l’organizzazione scolastica, diffondere la leadership distribuita e costruire comunità professionali che pongono al centro l’apprendimento degli studenti. Questo approccio sviluppa capacità individuali, interpersonali e organizzative utili a sperimentare, innovare e condividere pratiche professionali efficaci, contribuendo anche al miglioramento degli esiti formativi (Paletta, 2024).

La leadership scolastica è stata a lungo associata alla figura del Preside, spesso descritto come “eroe solitario”. Oggi è dimostrato che il coinvolgimento attivo degli insegnanti nelle azioni di leadership ha un impatto sugli apprendimenti ben più significativo rispetto alla leadership isolata del DS (Paletta e altri., 2019). La leadership diventa quindi una qualità collettiva, capace di orientare scelte e responsabilità condivise e di rafforzare la qualità e l’equità dell’insegnamento.

In Italia il dibattito sul middle management si è spesso impantanato tra due posizioni opposte: da un lato il timore di una deriva “aziendalistica”, dall’altro una visione anarchica di scuola basata solo sull’autonomia individuale. In realtà la leadership distribuita va oltre queste polarizzazioni: implica responsabilità collettive per gli apprendimenti, includendo tutte quelle attitudini di partecipazione, interazione, servizio e coordinamento che si sviluppano bottom-up da una cultura autenticamente collaborativa.

Il *middle management* scolastico non è un “livello intermedio” di pura esecuzione, in cui il “senior management team” pianifica gli obiettivi strategici della scuola e i funzionari intermedi hanno responsabilità operative di supervisione del lavoro degli insegnanti e traduzione della visione del Preside in politiche a livello di dipartimento, sezione, classe o plesso. Il *middle management* è il meccanismo organizzativo per rendere efficace la partecipazione collettiva degli insegnanti alla vita scolastica (Paletta e Alimehmeti, 2023), diventando un nodo cruciale per creare una visione strategica condivisa e tradurre la visione in pratiche quotidiane coordinate, qualità professionale diffusa dei docenti, ambienti di appren-

dimento equi e inclusivi, tutti fattori destinati anche ad abbattere l'attuale varianza interna tra classi che viene segnalata sistematicamente dai rapporti Invalsi come un'anomalia del nostro sistema scolastico.

Le ricerche mostrano che molte scuole hanno già adottato forme di leadership distribuita, pur tra contraddizioni. Emerge il grande impegno dei docenti che ricoprono più incarichi nello stesso anno, spesso con retribuzioni non proporzionate al tempo e alle energie investite. La spinta a ricoprire questi ruoli nasce soprattutto da motivazioni intrinseche e immateriali. Senza questo impegno l'attuale modello organizzativo non reggerebbe, mostrando un divario tra bisogni reali e risorse formali.

Tuttavia, l'impegno e la competenza dei *middle leader* non sono pianificati né incentivati adeguatamente, lasciando allo spontaneismo locale la correzione dei limiti del modello. L'autonomia scolastica, così come è disegnata, non permette di gestire i fattori di stress e frustrazione di chi ricopre incarichi numerosi e gravosi senza adeguato riconoscimento. Ancora più preoccupante è la scarsa attenzione al livello di formazione necessario per esercitare ruoli chiave per il miglioramento. Ne deriva un sistema che tende ad appiattirsi verso il basso, ignorando competenze e professionalità preziose.

Riconoscere e valorizzare il ruolo degli insegnanti oltre il lavoro in aula implica una serie di interventi a diversi livelli. I DS devono ripensare il modello organizzativo delle loro scuole, valorizzando culture, strutture, processi e pratiche. L'autonomia scolastica offre già margini di flessibilità – come la gestione del tempo-scuola, la condivisione di risorse e spazi, il protagonismo di studenti e *stakeholder* – ma essi restano in gran parte inespressi. Allo stesso tempo, non si può chiedere ai DS di supplire a carenze strutturali che richiedono politiche nazionali di sostegno.

Per i governi nazionali e le loro agenzie, significa disegnare centralmente le *policy* per assicurare uno sviluppo equilibrato dell'autonomia scolastica, definendo un quadro giuridico generale delle posizioni organizzative di middle management relativamente all'acquisizione delle necessarie qualificazioni per il reclutamento, alle modalità di selezione da parte delle scuole, ai carichi di lavoro e alla retribuzione, compresa la formazione e la valutazione periodica.

Esperienze internazionali offrono già modelli da cui apprendere per bilanciare regole comuni e margini di autonomia locale (Paletta, 2020b). Sulla base di indici di complessità delle singole scuole si possono attribuire congrui contingenti di Punti Organico, ovvero un monte ore figurativamente spendibile tra esoneri dall'insegnamento e ore aggiuntive retribuite.

I Punti Organico sono destinati a selezionare figure fiduciarie all'interno delle scuole, ma attingendo da bacini di docenti formati e qualificati sia in ambito gestionale-organizzativo (ad esempio per reclutare vicepresidi e responsabili di plesso), sia in ambito didattico-pedagogico (come nel caso di coordinatori di



dipartimento, responsabili per lo sviluppo del curriculum, l'inclusione e altri ancora). Restano da affrontare questioni cruciali: definizione dei profili professionali, percorsi di formazione e qualificazione, modalità di selezione, sistema di valutazione (chi valuta, come e con quali conseguenze), retribuzioni aggiuntive, possibilità di transito verso la dirigenza.

Sono aspetti decisivi per l'efficacia e la trasparenza delle politiche. Ma soprattutto queste scelte hanno un valore pubblico: pongono le basi per uno sviluppo sostenibile del nostro sistema educativo, riconoscendo finalmente e valorizzando la professionalità docente in tutte le sue dimensioni.

Bibliografia

- Paletta, A. (2015). *Dirigenti scolastici leader per l'apprendimento*: Cosa determina una leadership scolastica efficace e come possiamo valorizzare il lavoro dei dirigenti: esiti del progetto IPRASE "Leadership e processi di miglioramento nelle scuole". Rovereto: Provincia autonoma di Trento – IPRASE.
- Paletta, A., Bezzina, C. (2016). *Governance and Leadership in Public Schools: Opportunities and Challenges Facing School Leaders in Italy*. «Leadership and Policy in Schools», 15(4), 524-542.
- Paletta, A., Basyte Ferrari, E., Alimehmeti, G. (2019). *How Principals Use a New Accountability System to Promote Change in Teacher Practices: Evidence From Italy*. «Educational Administration Quarterly», 56(1), 123-173.
- Paletta, A. (2020a), *Dirigenza scolastica e middle management Distribuire la leadership per migliorare l'efficacia della scuola*, Vol. 1, Bologna, Bononia University Press (BUP)
- Paletta, A. (a cura di) (2020b), *Dirigenza scolastica e middle management. Oltre l'insegnamento: i middle leader nelle scuole italiane*, Vol. II, Bologna, Bononia University Press (BUP).
- Paletta A.; Bezzina C. (2022). *Dirigenti scolastici che lasciano il segno. Leadership e apprendimento organizzativo*, Milano-Torino, Pearson.
- Paletta A.; Alimehmeti G. (2023). *Does the professional learning community intermediate the effects of principal's leadership on teaching innovation?*, «Management in Education», 2023, on line first, pp. 1-10
- Paletta, A. (2024). *Schools that learn to improve student learning: the effectiveness of schools as PLCs*. «Professional Development in Education», on line first, 1-28.