

CONTROCANTO

C'È QUALCOSA DI BUONO NELL'AZIENDA A SCUOLA?

QUALE MIDDLE MANAGEMENT

L'intervento più importante che poteva cambiare il volto della scuola era l'Autonomia, esperienza che è fallita.

Mario Pomini

Se uno guarda all'indietro e si chiede quale sia stato l'intervento più importante che poteva cambiare il volto della scuola italiana, in tutti gli ordini, non c'è dubbio che **l'attenzione cada sull'attuazione del principio dell'autonomia scolastica**. Introdotto in pompa magna nel 1999, avrebbe dovuto far uscire ogni singola scuola dalla sclerosi burocratica e proiettarla verso una genuina soddisfazione dei bisogni degli utenti, studenti e famiglie, come pure quelli dei docenti.

Ma a distanza di decenni possiamo dire questo big-bang non c'è stato. Le ragioni del fallimento pratico dell'autonomia sono sostanzialmente due. La prima, quella tradizionale, è stata la carenza di fondi. L'autonomia scolastica non è stata accompagnata dalla necessaria leva finanziaria. **I nuovi compiti e le nuove funzioni andavano riconosciuti economicamente e adeguatamente finanziati.** Questo non è avvenuto e allora molti docenti, dopo l'entusiasmo iniziale, semplicemente si sono limitati a riproporre stancamente l'esistente. **Le spinte innovative sono state subito riassorbite.**

Di pari passo alla carenza di fondi, si è manifestata una seconda carenza, questa volta di ordine organizzativo e gestionale. L'autonomia è stata intesa in senso puramente verticistico nel senso che è stata valorizzata, e anche generosamente riconosciuta sul piano economico, la figura del Dirigente scolastico. **Oggi il Dirigente scolastico è una specie di deus ex-machina che dovrebbe sovrintendere e gestire al meglio la complessa macchina scolastica.** Impresa piuttosto problematica, e in alcuni casi velleitaria, perché nelle materie che contano i suoi poteri sono piuttosto modesti, come ho sperimentato anche personalmente in molti anni come presidente del Consiglio di Istituto.

Si poteva fare diversamente e con risultati decisamente migliori? Sì. La via è quella indicata dai principi dell'**organizzazione aziendale** che tradizionalmente inseriscono una figura intermedia tra il dirigente e il dipendente, il quadro aziendale. In effetti, ogni impresa è organizzata grosso modo su tre livelli con una scala retributiva crescente, **creando la famosa**

piramide aziendale. L'autonomia scolastica poteva essere l'occasione per creare anche a scuola una **gerarchia organizzativa simile.** Oggi il Dirigente scolastico può scegliersi dei docenti ai quali affidare specifiche funzioni ma il loro ruolo è molto limitato, e il riconoscimento economico modestissimo. Non sono certo dei quadri che operano in autonomia, ma piuttosto degli assistenti del Dirigente scolastico. Sempre rimanendo nell'abito della PA, e passando alle proposte concrete, un modello a cui ispirarsi per gestire al meglio l'autonomia scolastica poteva essere quello delle Amministrazioni comunali. Nei Comuni il Sindaco è coadiuvato da una Giunta comunale. Se anche il Sindaco è responsabile dell'indirizzo amministrativo, poi sono gli assessori che si occupano dei campi specifici. Sarebbe assurdo che un Sindaco **si occupasse di bilancio, urbanistica, sociale e così via.** Così invece accade a scuola dove il Dirigente deve sapersi muovere su tutti i piani, dalla gestione ordinaria all'innovazione didattica e così via.

Qualcuno potrebbe obiettare che i costi di questa operazione sono insostenibili. Non credo, e allora consideriamoli. **Oggi in Italia, grosso modo, esistono 8.000 posizioni dirigenziali a scuola. Se ipotizziamo che ogni Dirigente-Sindaco abbia a disposizione almeno 4 docenti-assessori, si arriverebbe alla creazione 32.000 posizioni di figure gestionali intermedie, il famoso middle-management.** In genere la loro retribuzione è superiore al 50% di quella di un dipendente ordinario. Ipotizzando, per semplicità, di corrispondere al docente-assessore un'indennità annuale di 10.000 euro lordi, quindi almeno cinque volte l'indennità attuale, si arriverebbe alla somma di 320 milioni. Se poi consideriamo che si tratta di una cifra al lordo delle tasse, lo Stato si riporterebbe a casa circa il 50% della spesa. Si tratta di una cifra del tutto sostenibile per la finanza pubblica, basti pensare che le manovre finanziarie degli ultimi due anni hanno ridotto l'Irpef per 18 miliardi. Qualcosa per la scuola si poteva, e si doveva pur trovare. **La prima vittima dei tagli del populismo fiscale sono proprio i servizi pubblici, con la scuola in testa.** La figura del docente-assessore poi, non sminui-



rebbe il ruolo del Dirigente scolastico che sarebbe libero di nominarli come pure di ritirare la delega, esattamente come accade nelle Amministrazioni comunali.

L'autonomia in salsa dirigenzialistica ha pienamente fallito, nonostante la buona volontà dei Dirigenti scolastici ed era inevitabile che ciò accadesse. Occorre un nuovo approccio realmente collegiale. L'intervento economico è minuscolo per le casse dello Stato e si tratta solo di voler affrontare alcune problematiche di fondo della scuola italiana. Spetta al ministro dimostrare consapevolezza e lungimiranza per realizzare veramente l'idea dell'autonomia scolastica. Trovare 500 milioni per far funzionare al meglio le scuole non sembra una missione impossibile.



MARIO POMINI

Mario Pomini è professore di Economia Politica e di Didattica della Politica Economica, Vice direttore del Master IDeE – Metodologie didattiche e formazione permanente nella scuola superiore a indirizzo economico e giuridico, Università di Padova. Tra le sue opere ricordiamo solo *Il prima della flat tax*, *Dal liberismo illuminato al populismo economico*, *Ombre corte*, *Complementi di economia politica*, *CLEUP*, *Introduzione all'economia politica*, *Amon*, *Il finanziamento dell'istruzione e la sfida della qualità*, Logos Edizioni, *Anatomia del populismo economico*, *Ombre corte*, "La scuola tradita", Mimesis Eterotopie 2025