



Proteo Fare Sapere Veneto

Indagine sui Dirigenti Scolastici e Autonomia

Chiara Gargiulo ¹

¹ Ricercatrice del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova

Questa ricerca nasce con l'obiettivo di studiare l'opinione dei dirigenti scolastici del Veneto sull'autonomia scolastica e sul ruolo e le funzioni dei dirigenti scolastici. L'autonomia scolastica, regolamentata dal DPR 275/99, è finalizzata a costruire all'interno delle scuole le condizioni che rendano l'attività didattica attenta e vicina ai bisogni degli studenti. Riconoscendo l'istituzione scolastica come personalità giuridica e autonoma, viene garantita una flessibilità didattica e organizzativa in grado di adattare la proposta didattica ai bisogni dell'istituto e degli studenti.

In occasione della Conferenza nazionale di Programma dell'Associazione Proteo Fare Sapere, l'Ufficio di Presidenza regionale ha deciso di raccogliere l'opinione dei dirigenti per poter riflettere e avanzare proposte in fase di programmazione.

1 Descrizione campione

Il questionario è stato rivolto ai ed alle 542 dirigenti che nell'a.s. 2020/21 hanno lavorato con nelle scuole venete con incarico effettivo, escludendo quindi le reggenze annuali. Sono stati raccolti un totale di 212 questionari completati, con un tasso di risposta pari al 39%.

Tutte le provincie venete sono rappresentate nel campione, seppure con alcune differenze, sia dei tassi di risposta che della rappresentatività nel campione totale analizzato in questo lavoro. In Tabella 1 sono riportati il numero totale di dirigenti delle scuole venete nell' a.s. 2020/21 ed il numero di questionari raccolti con il rispettivo tasso di risposta, per provincia. I tassi di risposta variano dal 15% di Rovigo (provincia in cui non è presente l'Associazione), al 49% di Padova.

Tabella 1: Dirigenze scolastiche (*), questionari completati e tassi di risposta, per provincia.

Provincia	Num. totale dirigenti	Questionari raccolti	Tasso di risposta
Belluno	24	9	38%
Padova	99	49	49%
Rovigo	26	4	15%
Treviso	98	34	35%
Venezia	93	33	35%
Verona	100	44	44%
Vicenza	102	39	38%
Veneto	542	212	39%

* Fonte: USR Veneto.

Del campione totale, solamente il 2% - che corrisponde a 4 persone - lavora in una scuola rodigina ed il 4% lavora nel bellunese. Le province maggiormente rappresentate sono Padova (il 23% del campione totale), e Verona (21%).

Il campione è formato in buona parte da donne (il 67% contro il 33% di uomini). Il 45% dei rispondenti possiede una laurea umanistica, il 23% una laurea in ambito sociale (sociologia, pedagogia, ecc), il 20% ha una formazione scientifica ed infine il 13% possiede una laurea di tipo giuridico/economico.

Oltre alla provincia in cui i dirigenti prestano servizio sono stati rilevati l'ordine della scuola in cui hanno lavorato come docenti in maniera prevalente (o esclusiva) prima di diventare dirigenti, e la loro anzianità di servizio da dirigente. Più della metà dei rispondenti arrivano da una docenza nelle scuole secondarie, ed in particolare il 27% nelle secondarie di primo grado ed il 47% nelle secondarie di secondo grado; il 25% ha lavorato prevalentemente nelle scuole primarie e solamente 3 dirigenti, che corrispondono all'1% del campione, hanno lavorato prevalentemente nelle scuole di infanzia. L'ordine della scuola in cui i dirigenti lavoravano come docenti, risulta associato al genere dei rispondenti: le donne intervistate lavoravano più spesso degli uomini nelle primarie o secondarie di 1° grado mentre quelli che prima di diventare dirigenti lavoravano nelle scuole superiori, sono più spesso uomini.

Infine, la grande maggioranza degli intervistati (il 72%) sono in servizio da meno di 10 anni, l'11% da più di 10 anni ma meno di 20, e il 17% lavora da più di 20 anni, senza grosse differenze per genere.

2 Il ruolo del dirigente scolastico

La figura del dirigente scolastico, inquadrato nella dirigenza dello Stato nell'Area Istruzione e Ricerca, è definita dall'articolo 25 del decreto legislativo 165/2001, di cui i commi 2 e 3 sono stati riportati all'inizio del questionario consegnato ai dirigenti e qui sotto riportati:

c. 2 Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne ha la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. In particolare, il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali.

c.3 Nell'esercizio delle competenze di cui al comma 2, il dirigente scolastico promuove gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio, per l'esercizio della libertà di insegnamento, intesa anche come libertà di ricerca e innovazione metodologica e didattica, per l'esercizio della libertà di scelta educativa delle famiglie e per l'attuazione del diritto all'apprendimento da parte degli alunni.

Solamente poco più della metà dei dirigenti intervistati sostiene di aver potuto esercitare bene le proprie funzioni negli ultimi anni (il 52% contro il 48% che sostiene di non averlo potuto fare).

Come si può vedere in Tabella 2, si riscontrano alcune differenze – seppure non significative – sulle percentuali di dirigenti soddisfatti, rispetto alle principali variabili demografiche considerate.

Le donne leggermente più degli uomini pensano di aver potuto esercitare le proprie funzioni, ed inoltre si osservano delle differenze rispetto all'area disciplinare della laurea dei dirigenti: quelli con una formazione giuridica/economica sono soddisfatti in soli 3 casi su 10 mentre la percentuale più alta si riscontra tra i dirigenti con una formazione 'sociale', vale a dire che provengono da percorsi di discipline pedagogiche, psicologiche, sociologiche ecc.

Le percentuali di soddisfazione più alte si riscontrano nelle provincie di Treviso e Venezia, mentre la più bassa, pari solo al 33%, si osserva nella provincia di Belluno. Si sottolinea che nelle provincie di Belluno e Treviso sono stati raccolti pochi questionari (in totale rispettivamente 9 e 4) e dunque l'interpretazione delle percentuali in questi gruppi sono da trattare con molta delicatezza.

Rispetto all'ordine della scuola in cui gli intervistati lavoravano come docenti prima di diventare dirigente, la percentuale più bassa di chi sostiene di aver potuto lavorare bene si osserva tra quelli che arrivano da una docenza nelle scuole secondarie, in maniera grossomodo uniforme rispetto al grado; mentre si dichiarano leggermente più soddisfatti quelli che lavoravano nelle scuole d'infanzia o primarie. In tutte le analisi sono stati considerati insieme i rispondenti che hanno lavorato come docenti nelle scuole primarie e di infanzia, per la scarsa numerosità di questi ultimi.

Infine, la percentuale più alta di chi sostiene di aver potuto lavorare bene si osserva tra i dirigenti che hanno tra i 10 ed i 20 anni di servizio mentre tra quelli in servizio da più tempo la percentuale si abbassa. In questo gruppo solo 4 dirigenti ogni 10 dichiarano infatti di aver potuto lavorare bene.

Tabella 2: Percentuale di dirigenti che pensano 'sia stato possibile esercitare bene le proprie funzioni' per sesso, laurea, provincia di servizio, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

Genere	Uomo	50%
	Donna	53%
Area laurea	Giuridico/economica	30%
	Umanistica	54%
	Sociale	58%
	Scientifica	55%
Provincia servizio	BL	33%
	PD	53%
	RO	50%
	TV	62%
	VE	61%
	VI	51%
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	56%
	Scondaria 1°grado	50%
	Scondaria 2°grado	51%
Anzianità servizio	< 10 anni	53%
	10-20 anni	65%
	> 20 anni	41%

Ai 110 dirigenti che hanno detto di aver potuto esercitare bene le proprie funzioni, è stato chiesto su quali risorse sentono di aver potuto contare. Nelle Figura 1 sono riportate le percentuali delle risposte a questa domanda. La quasi totalità del campione ha potuto contare sulla collaborazione dei docenti collaboratori e del Collegio docenti. Inoltre, quasi tutti i dirigenti hanno individuato la propria preparazione come risorsa importante per riuscire a svolgere le funzioni richieste. Le risposte selezionate con una frequenza minore corrispondono invece alle organizzazioni sindacali (selezionate dal 65% dei rispondenti) e all'Amministrazione, selezionata dal 68% dei dirigenti.

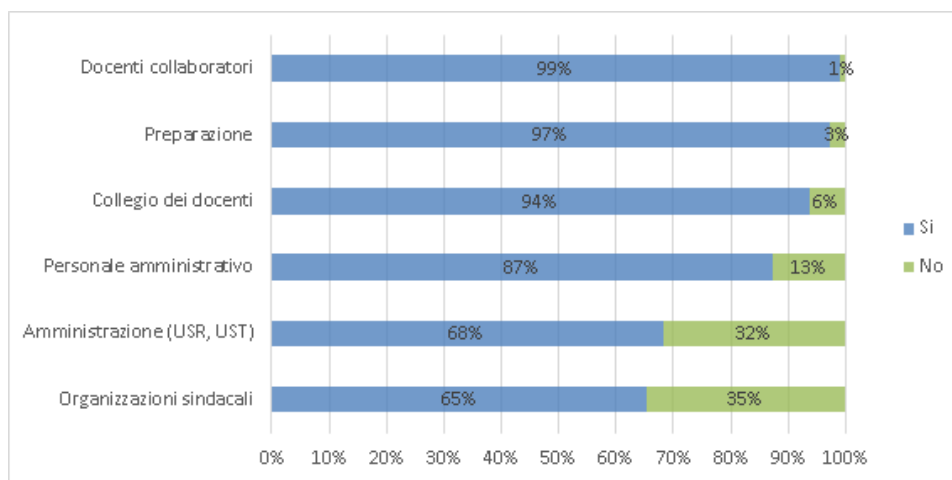


Figura 1: 'Su quali di queste risorse ha potuto contare?' Valori percentuali.

Successivamente è stato chiesto a questi ultimi di individuare la risorsa ritenuta più importante tra quelle selezionate (Figura 2). Anche in questo caso, il primato viene individuato nel lavoro dei docenti collaboratori (il 61% delle risposte), seguito dalla propria preparazione (15%) e dal personale amministrativo (12%). Il Collegio Docenti, selezionato nella domanda precedente dal 94% dei rispondenti, viene individuato come la risorsa più importante nel 9% dei casi, vale a dire da 10 dirigenti. Le risposte selezionate con meno frequenza sono le Organizzazioni sindacali e l'Amministrazione, scelte rispettivamente da 1 e da 2 dirigenti.

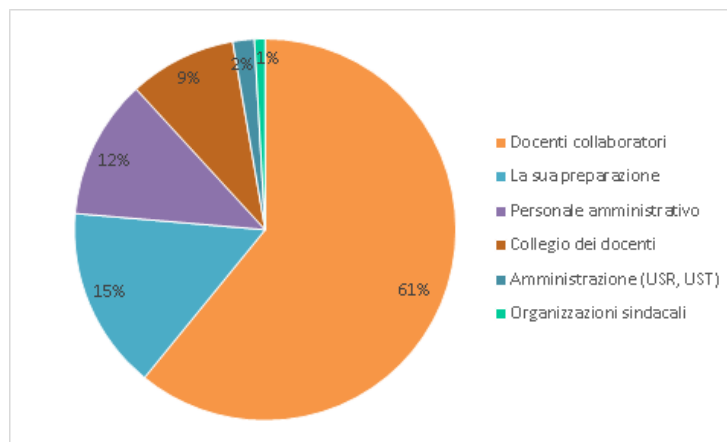


Figura 2: 'Quali fra queste risorse è stata la più importante?' Valori percentuali.

La distribuzione di frequenza appena descritta viene confrontata rispetto alle variabili demografiche precedentemente individuate. L'unica differenza significativa si riscontra rispetto al sesso dei rispondenti. Più di otto dirigenti uomini ogni dieci individua nei docenti collaboratori la fonte principale di sostegno al proprio lavoro, contro il 51% delle donne. La distribuzione delle risposte delle donne, d'altro canto, sembra essere più equilibrata individuando nel 20% dei casi la propria preparazione come risorsa fondamentale ed in un altro 15% dei casi il lavoro del personale amministrativo. Come già detto poco fa, il collegio docenti, individuato quasi all'unanimità come risorsa sulla quale è stato possibile contare, viene scelto come risorsa più importante solamente nell'11% dei casi dalle donne e nel 6% dagli uomini.

I dirigenti con una formazione di tipo scientifico o sociale individuano più spesso degli altri i 'docenti' come risorsa più importante (circa in 7 casi su 10), oltre che il personale amministrativo. I rispondenti con una laurea di tipo giuridico o economico, prediligono più degli altri il supporto del collegio docenti (quasi nel 40% dei casi contro percentuali che non raggiungono mai il 10% negli altri gruppi) ed infine quelli che arrivano da un percorso di tipo umanistico scelgono in un caso su quattro la propria preparazione come risorsa fondamentale.

Inoltre si possono osservare alcune lievi differenze rispetto alla scuola in cui lavoravano come docenti e all'anzianità di servizio dei dirigenti. I dirigenti che arrivano da scuole di infanzia o primarie individuano più frequentemente di quelli che insegnavano nelle scuole secondarie il corpo docente come la risorsa più importante. D'altro canto tra questi ultimi, si osservano percentuali leggermente più alte, per il Collegio docenti ed il personale amministrativo, soprattutto per quelli che lavoravano secondarie di 1° grado.

Tabella 3: 'Quali fra queste risorse è stata la più importante?' per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio. Percentuali di riga.

		Docenti collaboratori	Preparazione	Collegio docenti	Personale am- ministrativo	Amministrazione (USR, UST)	Organizzazioni sindacali
Genere	Uomo	83	6	6	6	0	0
	Donna	51	20	11	15	3	1
Area laurea	Giuridico/economica	50	13	38	0	0	0
	Umanistica	55	25	8	10	0	2
	Sociale	68	7	7	11	7	0
	Scientifica	70	4	4	22	0	0
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	68	13	6	6	6	0
	Secondaria 1°grado	52	17	10	21	0	0
	Secondaria 2°grado	62	16	10	10	0	2
Anzianità servizio	< 10 anni	58	18	9	15	0	1
	10-20 anni	73	7	7	0	13	0
	> 20 anni	67	13	13	7	0	0

Allo stesso modo, ai 102 dirigenti che alla prima domanda hanno risposto di non aver potuto esercitare bene le proprie funzioni, è stato chiesto quali sono stati gli aspetti ritenuti difficoltosi e di individuarne il principale. In Figura 3 e 4 sono riportate le percentuali delle risposte a queste due domande.

Le difficoltà individuate con una frequenza maggiore sono state l'eccessivo carico di norme del Ministero e dell'Ufficio Scolastico Regionale (selezionato dal 93% dei rispondenti), la poca stabilità dell'organico (73%) e le poche risorse finanziarie (62%). Gli elementi che invece sembrano essere meno critici sono il numero di studenti, ritenuto troppo alto solamente nel 19% dei casi e il Collegio docenti che si conferma essere una risorsa per i dirigenti e con meno probabilità fonte di difficoltà.

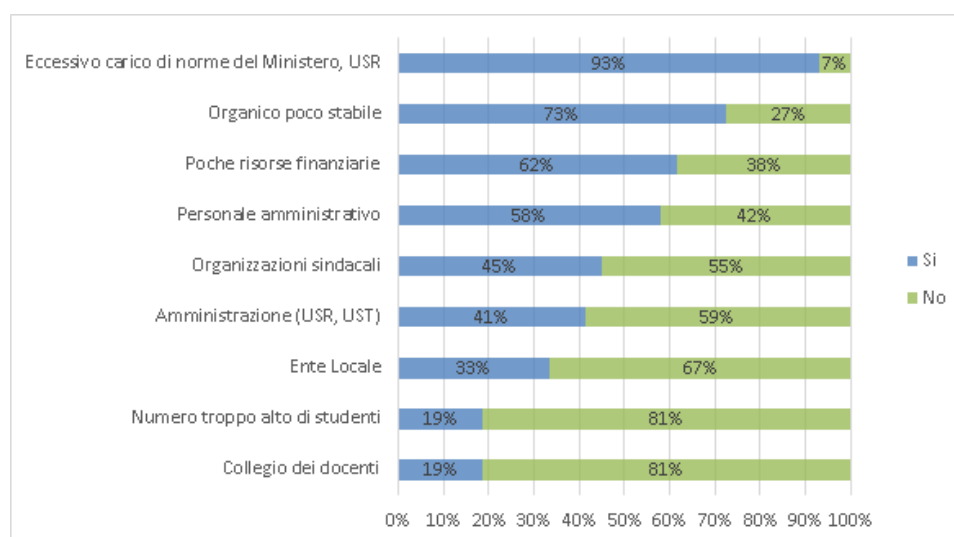


Figura 3: 'Dove ha incontrato difficoltà?' Valori percentuali.

Questi risultati sono in parte confermati nel momento in cui viene chiesto di selezionare la principale fonte di difficoltà (Figura 4). Più di un dirigente insoddisfatto ogni tre (il 36%) ritiene le norme del Ministero troppo onerose, il 19% individua nel personale amministrativo la principale fonte di difficoltà, ed un ulteriore 17% nella poca stabilità dell'organico. Il problema della mancanza di risorse finanziarie, selezionato da più della metà dei dirigenti nella domanda precedente, risulta qui avere un peso minore, infatti questa scelta viene confermata dal 6% dei rispondenti.

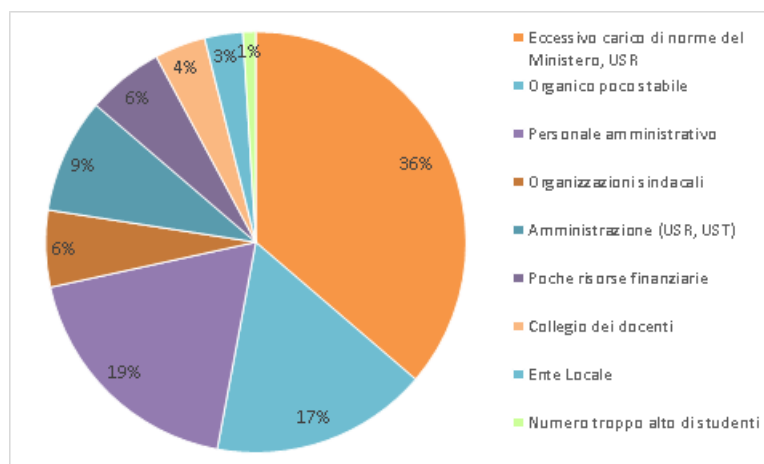


Figura 4: 'Quale fra queste difficoltà è stata per lei la più importante?' Valori percentuali.

Anche nel caso della difficoltà più grossa riscontrata dai dirigenti che sostengono di non essere riusciti a lavorare bene, esattamente come già fatto con la risorsa più importante per quelli che invece pensano di averlo potuto fare, si analizzano le differenze nella distribuzione delle risposte secondo le caratteristiche dei dirigenti e delle scuole dove hanno lavorato come docenti e lavorano come dirigenti (Tabella 4). L'unica variabile associata significativamente a tale distribuzione riguarda il percorso formativo dei dirigenti. In particolare, l'eccessivo carico Ministeriale sembra risultare particolarmente gravoso per i rispondenti con una laurea sociale (55%) e molto meno importante per quelli con una laurea giuridica o economica (5%). I rispondenti con una formazione scientifica risentono più degli altri dell'instabilità del proprio organico (nel 37% dei casi), mentre quelli che hanno una laurea giuridica o economica individuano nell'Amministrazione e nel personale amministrativo le maggiori difficoltà.

Tabella 4: 'Quale fra queste difficoltà è stata per lei la più importante?' per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio. Percentuali di riga.

		Norme Ministero	Organico poco stabile	Risorse finanziarie	Personale amministr.	Organizzaz. sindacali	Amministr.az. (USR, UST)	Ente locale	Troppi studenti	Collegio docenti
Genere	Uomo	40	6	3	17	14	11	3	3	3
	Donna	34	22	7	19	1	7	3	0	4
Area laurea	Giuridico/econ.	5	11	5	26	11	26	5	0	11
	Umanistica	43	16	7	18	5	5	2	2	2
	Sociale	55	5	5	20	10	0	5	0	0
	Scientifica	32	37	5	11	0	11	0	0	5
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	50	4	8	17	4	8	4	0	4
	Sec 1°	41	34	7	10	3	3	0	0	0
	Sec 2°	27	12	4	24	8	12	4	2	6
Anzianità servizio	< 10 anni	31	19	7	24	1	11	3	0	4
	10-20 anni	50	13	0	0	25	13	0	0	0
	> 20 anni	50	9	5	9	14	0	5	5	5

3 Autonomia istituzioni scolastiche e Ministero

Nel questionario è stato chiesto come viene valutata la presenza dell'Amministrazione, vale a dire del Ministero o dall'Ufficio Scolastico Regionale in relazione all'autonomia delle istituzioni scolastiche.

Il 23% dei rispondenti pensano che la situazione attuale sia soddisfacente, dichiarando che 'va bene così'. La percentuale di dirigente soddisfatti rispetto a questo tema è leggermente più alta tra le donne (24%) e più bassa tra gli uomini (21%), ma questa differenza non risulta significativa. Anche comparando le proporzioni di chi sostiene la situazione attuale rispetto alle altre variabili (Figura 5), non si trovano differenze significative.

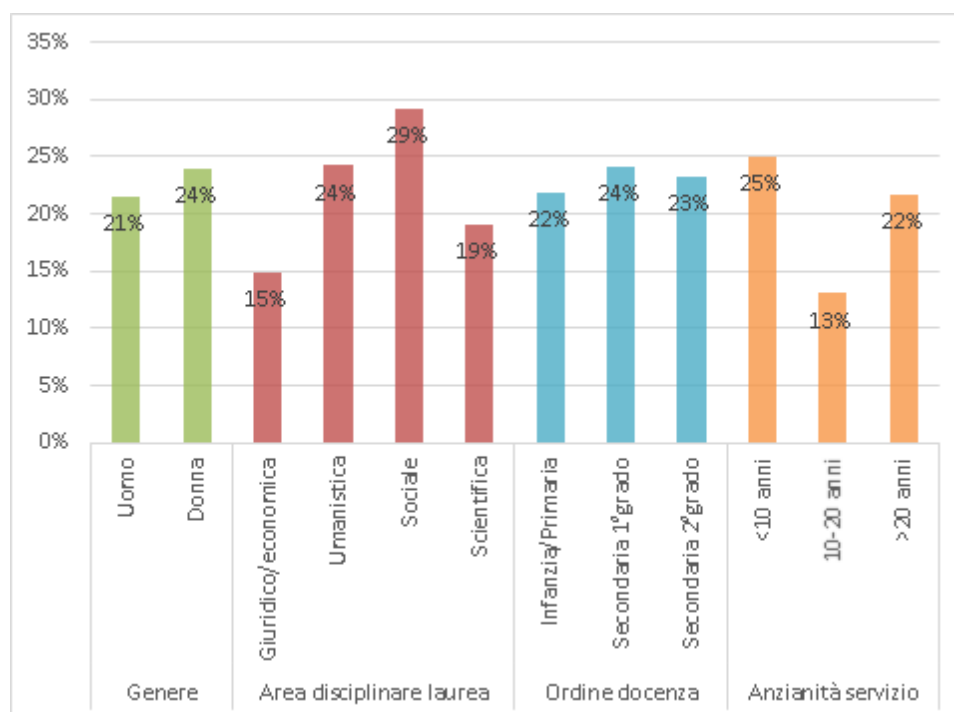


Figura 5: 'Come valuta la presenza dell'Amministrazione (ministero, USR) in relazione all'autonomia delle istituzioni scolastiche?' Valori percentuali della risposta 'Va bene così' per genere, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

Il restante 77% dei rispondenti, che corrisponde a 163 dirigenti, non si sente su questo tema pienamente soddisfatto dalla situazione attuale. A questi ultimi è stata data la possibilità di individuare una o più criticità. In totale si sono registrate 371 risposte, vale a dire che ogni dirigente non soddisfatto ha inserito in media più di due elementi critici. La criticità rilevata più spesso riguarda il poco supporto percepito da parte dell'Amministrazione:

156 dirigenti (cioè il 42% delle risposte tra i non soddisfatti) dichiarano che il Ministero dovrebbe supportare meglio i dirigenti tramite servizi di consulenza. Inoltre 108 dirigenti (29% delle risposte) pensano che Ministero eUSR 'dovrebbe dare indicazioni più precise'. Dunque tra tutte le risposte inserite dai dirigenti non soddisfatti della situazione attuale, circa 7 risposte ogni 10 richiedono un intervento maggiore da parte dell'Amministrazione, che va in direzioni opposte: la maggior parte si orienta infatti per un servizio di consulenza, altri invece sembrano richiedere un atteggiamento più direttivo. Le restanti risposte invece riguardano una richiesta di maggior rispetto dell'autonomia dell'istituzione scolastica: 71 dirigenti pensano che l'Amministrazione 'è troppo invasiva e dovrebbe rispettare maggiormente l'autonomia delle istituzioni scolastiche' (19% delle risposte) ed infine 36 dirigenti percepiscono un 'controllo troppo rigido' esercitato dal Ministero (10% delle risposte).

4 Competenze amministrative delle scuole

Ai dirigenti intervistati è stata chiesta la propria opinione riguardo all'articolo 14 del DPR 275/99 (Regolamento Autonomia), che ha attribuito alle istituzioni scolastiche tutta una serie di competenze amministrative e contabili relative alle carriere scolastiche e alla gestione del patrimonio e delle risorse.

Solamente il 17% dei rispondenti pensa che la situazione attuale sia soddisfacente e che gli istituti scolastici autonomi debbano gestire anche la parte amministrativa, mentre il restante 83% pensa che il Regolamento abbia gravato i dirigenti e le strutture di troppe competenze burocratiche, e di troppe responsabilità.

Le donne sono tendenzialmente più insoddisfatte degli uomini (solamente il 14% delle dirigenti donne si dichiarano d'accordo con il decreto contro il 23% degli uomini), ed inoltre i dirigenti con una formazione giuridica, economica o scientifica sono quelli maggiormente contrari alla gestione autonoma della parte amministrativa. Rispetto alle caratteristiche del lavoro, i dirigenti si dichiarano maggiormente contrari a quanto previsto dall'art. 14 del DPR quando hanno lavorato nelle secondarie prima di diventare dirigenti e se hanno il ruolo di dirigente da meno tempo (Tabella 5).

Tabella 5: Percentuale di dirigenti favorevoli alla gestione autonoma della parte amministrativa per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

Genere	Uomo	23%
	Donna	14%
Area laurea	Giuridico/economica	11%
	Umanistica	18%
	Sociale	23%
	Scientifica	12%
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	20%
	Scndaria 1° grado	9%
	Scndaria 2° grado	20%
Anzianità servizio	< 10 anni	14%
	10-20 anni	26%
	> 20 anni	24%

Ai 176 dirigenti che pensano che le scuole ed i dirigenti siano oggi gravati di un carico eccessivo di lavoro burocratico ed amministrativo, è stata chiesta un'opinione circa delle possibili risposte per sollevarli, parzialmente, da un incarico ritenuto troppo pesante (Tabella 6). Il 48%, ritiene che la soluzione migliore sarebbe 'ripristinare le funzioni degli attuali Uffici Territoriali dell'USR come Centro di servizi amministrativi', il 17% pensa che sarebbe utile 'costituire delle Reti di ambito territoriale sub provinciale, con un proprio personale amministrativo, diretto da un ds dell'ambito cui gli istituti delegano alcune funzioni amministrative' ed infine il 35% pensa che vada bene mantenere le competenze amministrative delle scuole ma bisognerebbe assicurarsi di disporre di 'personale amministrativo preparato'.

Tabella 6: 'Cosa pensa dovrebbe fare l'Amministrazione?'. Valori assoluti e percentuali.

	V.A.	%
Centri di servizi amministrativi	85	48%
Assicurare personale amministrativo preparato	61	35%
Costituire Reti di ambito territoriale sotto provinciale	30	17%

5 Poteri dei dirigenti

Un'altra sezione del questionario riguarda i 'poteri' dei dirigenti, definiti dal d.lgs. 165/2001, e successivamente determinati da altre norme (per esempio la legge 107/2015). Ancora una volta è stato chiesto ai rispondenti di dare un parere sulla normativa vigente, per capire se e in quale misura si sentano nella condizioni di esercitare le funzioni attribuite dalla legge.

Nuovamente la proporzione di rispondenti che si ritengono oggi sufficientemente soddisfatti sono una minoranza, pari al 37% mentre il restante 63%, corrispondente a 134 dirigenti, pensa che sarebbe auspicabile poter disporre di maggiori 'poteri'. A pensare che dovrebbero essere attribuiti più poteri alla figura del dirigente sono gli uomini più delle donne, i rispondenti con una laurea giuridica/economica più degli altri, così come quelli che hanno lavorato come docenti nelle scuole secondarie, soprattutto in quelle superiori.

Tabella 7: Percentuale di dirigenti che ritengono sufficienti i propri 'poteri' per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

Genere	Uomo	33%
	Donna	39%
Area laurea	Giuridico/economica	30%
	Umanistica	38%
	Sociale	38%
	Scientifica	38%
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	42%
	Scondaria 1° grado	40%
	Scondaria 2° grado	32%
Anzianità servizio	< 10 anni	36%
	10-20 anni	30%
	> 20 anni	43%

Viene inoltre chiesto ai 134 dirigenti che pensano di aver bisogno di più poteri per poter esercitare le funzioni attribuitegli dalla legge, di quali interventi sentirebbero l'esigenza. L'80% di questi ultimi, che corrisponde a 108 dirigenti vale a dire il 51% dell'intero campione, pensa sia necessaria maggior autonomia per quanto riguarda l'assunzione del personale, il 9% vorrebbe maggiori poteri nell'ambito disciplinare, il 7% nel controllo dell'attività didattica ed infine il 4% nella possibilità di premiare i docenti virtuosi (Figura 6).

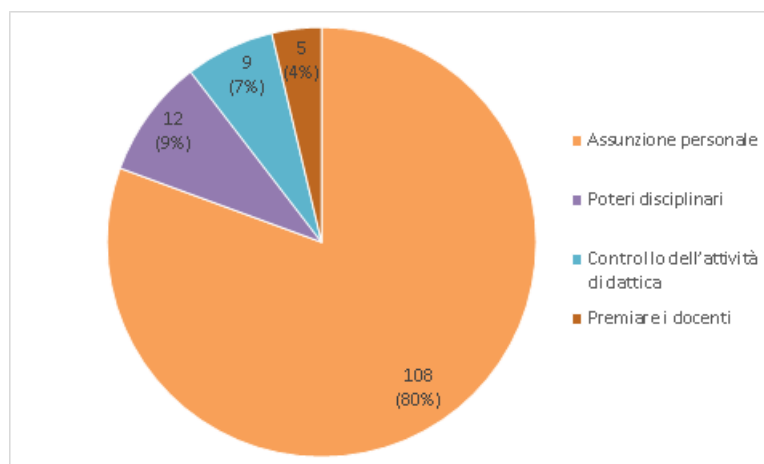


Figura 6: 'Quali "poteri" secondo lei sarebbero necessari al dirigente di una Istituzione scolastica autonoma?'. Valori assoluti e percentuali.

In Figura 7 viene riportata la distribuzione percentuale di questa variabile separatamente per i diversi gruppi considerati. Le uniche differenze statisticamente significative si osservano ancora una volta rispetto al genere dei dirigenti, con una maggioranza di donne che auspicherebbero maggiori poteri sull'assunzione e sulla premiazione del personale.

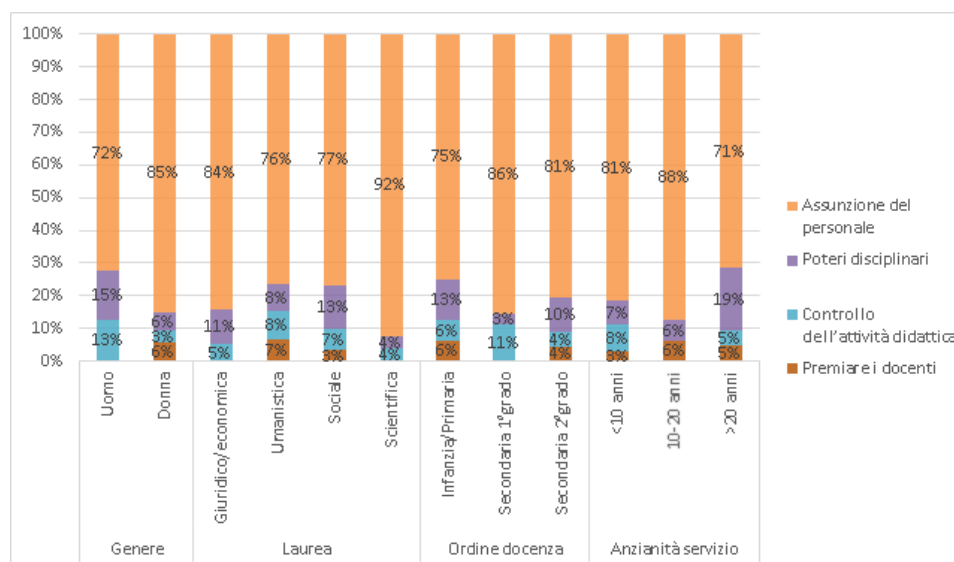


Figura 7: 'Quali "poteri" secondo lei sarebbero necessari al dirigente di una Istituzione scolastica autonoma?', per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

6 Funzioni dei dirigenti

Dopo aver indagato i poteri per la figura del dirigente scolastico, si è considerato il più ampio tema delle funzioni svolte dai dirigenti stessi.

Tra una lista di sei differenti funzioni svolte dai presidi, si è chiesto a tutti i rispondenti di individuarne la più e la meno importante. Le due distribuzioni sono speculari: le funzioni ritenute più spesso importanti sono le stesse ad essere indicate con meno frequenza le meno importanti e viceversa. Viene qui riportata la distribuzione delle funzioni ritenute più importanti nel campione totale (Figura 8), e suddiviso per caratteristiche di presidi e scuole (Tabella 8).

Come si può vedere dalla figura, più della metà dei rispondenti valorizza l'importanza della propria carica di dirigente rispetto alle funzioni legate all'apprendimento degli studenti (66%). Un altro aspetto ritenuto importante, dal 16% dei dirigenti, riguarda la possibilità di creare comunità all'interno della scuola. Per quanto riguarda invece le differenze di questa distribuzione rispetto alle caratteristiche di dirigenti e delle scuole dove hanno lavorato come docenti e dove prestano servizio come dirigenti, l'unica associazione significativa si evidenzia rispetto all'anzianità di servizio dei dirigenti.

In particolare, chi presta servizio come dirigente da meno tempo, dà con più probabilità importanza alle proprie funzioni di garante dell'uguaglianza di apprendimento (nel 47% dei casi tra quelli in servizio da meno di 10 anni contro il 43% di quelli in servizio da più di 10 anni), e di leader educativo per l'apprendimento. D'altro canto più aumenta l'anzianità di servizio, più probabilmente i dirigenti riconoscono come fondamentale le proprie funzioni organizzative in riferimento alla gestione dell'attività didattica.

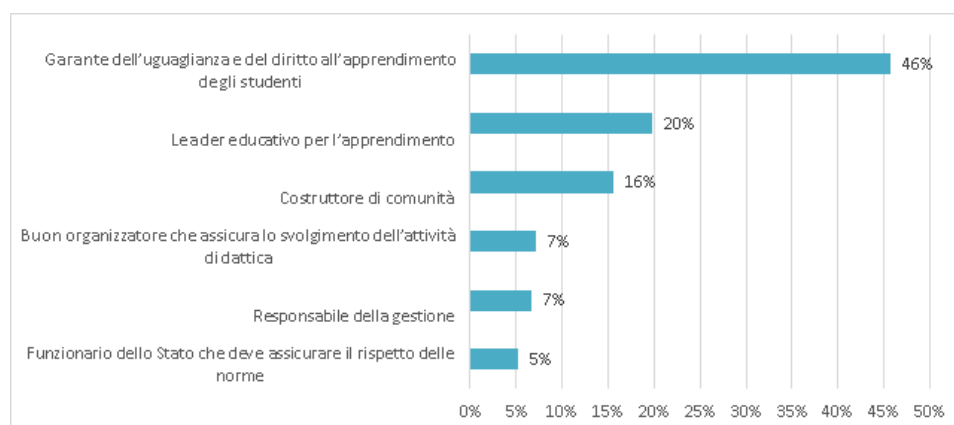


Figura 8: 'Fra queste funzioni del dirigente scolastico, quali sono, a suo avviso, le più importanti?'

Tabella 8: 'Fra queste funzioni del dirigente scolastico, quali sono, a suo avviso, le più importanti?', per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio. Percentuali di riga.

		Garante diritto all'ap- prendimento	Leader educativo	Costruttore di comunità	Organizzatore attività didattica	Responsabile gestione	Assicura rispetto delle norme
Genere	Uomo	39	21	16	9	11	4
	Donna	49	19	15	6	4	6
Area laurea	Giuridico/economica	52	11	7	7	7	15
	Umanistica	49	22	17	4	4	3
	Sociale	33	23	15	13	8	8
	Scientifica	48	17	19	7	10	0
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	44	22	9	11	7	7
	Secondaria 1°grado	48	22	19	7	0	3
	Secondaria 2°grado	45	17	17	5	10	5
Anzianità servizio	< 10 anni	47	22	16	5	5	4
	10-20 anni	43	17	0	9	17	13
	> 20 anni	43	11	22	14	5	5

7 Sicurezza

L'ultima sezione del questionario riguarda il tema della sicurezza. In materia di sicurezza, il dirigente scolastico ha le responsabilità e gli obblighi che la legge assegna più generalmente ai 'datori di lavoro', ed ha potere decisionale e di gestione delle risorse finanziarie per garantire la sicurezza nella propria scuola di competenza. È stato chiesto a tutti i dirigenti quale pensano sia l'intervento normativo più urgente su questo delicato quanto importante tema, dando dunque loro la possibilità di inserire una sola risposta.

Vengono individuati due provvedimenti ritenuti quasi egualmente importanti, vale a dire la necessità di distinguere in modo netto le responsabilità del dirigente da quelle dell'Ente locale che possiede l'immobile (45%) e la necessità di eliminare la qualifica dei dirigenti di 'datore di lavoro' (43%). Il restante 12% ritiene importante assicurare agli Istituti Scolastici personale competente in materia di sicurezza.

La necessità di distinguere le responsabilità dei dirigenti e degli Enti locali viene percepita come maggiormente urgente dagli uomini, dai dirigenti con una formazione scientifica, economica o giuridica, da quelli che hanno lavorato come insegnanti nelle scuole superiori e infine dai dirigenti con un'anzianità di servizio dai 10 ai 20 anni. L'urgenza di eliminare la qualifica di datore di lavoro invece viene selezionata più frequentemente dalle donne e dai dirigenti che prima di diventare dirigenti, lavoravano come docenti in scuole dell'infanzia o primarie. Infine, l'esigenza di assicurare alle scuole personale competente in materia di sicurezza è particolarmente sentita dai dirigenti con una formazione umanistica o sociale e da quelli che lavoravano come docenti in scuole secondarie di primo grado (Figura 9). Le differenze qui espresse non risultano tuttavia mai statisticamente significative.

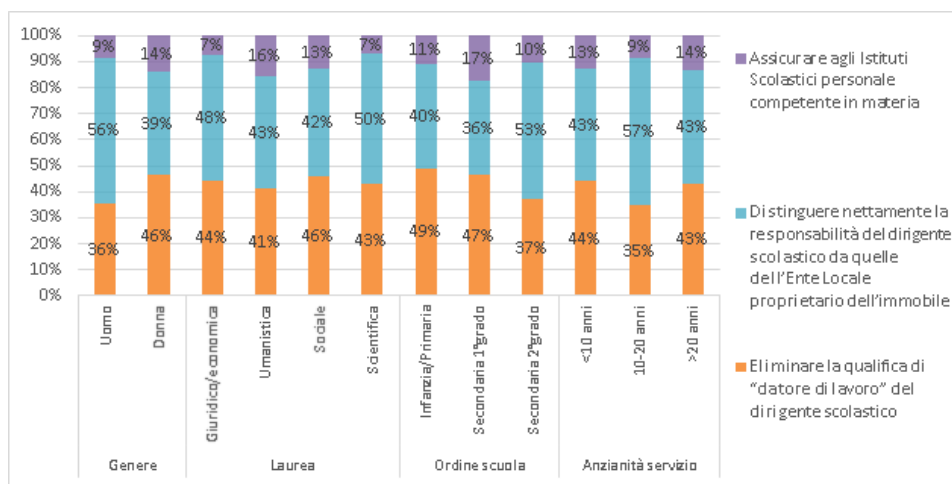


Figura 9: 'Secondo lei, qual è l'intervento normativo più urgente sul versante della "sicurezza"?' per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

8 Soddisfazione

Il questionario si chiude indagando la soddisfazione percepita per il proprio lavoro dai dirigenti, su una scala da 1 a 10.

Tendenzialmente i rispondenti si ritengono sufficientemente soddisfatti dal proprio lavoro, con una media di 7.4, che non sembra essere guidata dalle caratteristiche demografiche dei rispondenti, nè dall'ordine di scuola in cui lavorano. L'unica significatività si osserva per l'anzianità di servizio, ed in particolare i presidi in carica da un periodo compreso tra i 10 ed i 20 anni, risultano più soddisfatti, con una media di 8.2 punti, mentre risultano meno soddisfatti sia quelli che lavorano da poco tempo ed in particolare da meno di 10 anni, sia quelli che lavorano da più di 20 anni (Tabella 9).

Tabella 9: Soddisfazione media percepita per il proprio lavoro, per sesso, laurea, ordine scuola di docenza e anzianità di servizio.

Genere	Uomo	7.3
	Donna	7.4
Area laurea	Giuridico/economica	7.4
	Umanistica	7.1
	Sociale	7.7
	Scientifica	7.5
Ordine scuola docenza	Infanzia/Primaria	7.3
	Scndaria 1°grado	7.5
	Scndaria 2°grado	7.3
Anzianità servizio	< 10 anni	7.2
	10-20 anni	8.2
	> 20 anni	7.5

Per verificare in che modo le caratteristiche dei dirigenti e congiuntamente le loro opinioni sui temi sopra trattati, influiscono sulla soddisfazione lavorativa, è stata svolta una regressione lineare multivariata. Questa analisi statistica permette di valutare l'impatto di ogni variabile sulla soddisfazione percepita, tenendo costanti tutte le altre, vale a dire isolandone l'effetto da quello delle altre caratteristiche. Ciò che emerge dall'analisi è un aumento della soddisfazione lavorativa tra i dirigenti che pensano di aver avuto le risorse per poter esercitare le proprie funzioni, e tra quelli che hanno espresso un'opinione positiva sulla autonomia degli IS nella gestione della parte amministrativa. Questi risultati inoltre, non dipendono nè dalle caratteristiche demografiche dei dirigenti, nè dalle caratteristiche delle scuole in cui lavorano.

9 Conclusioni

Concludendo, dalla ricerca è emerso che circa la metà dei dirigenti ritiene di esser riuscito a svolgere in maniera soddisfacente le proprie funzioni da dirigente. L'importanza maggiore viene dato al ruolo ed alla funzione educativa rappresentata dal dirigente, come garante del diritto d'apprendimento dei propri studenti e la risorsa ritenuta più importante per poter svolgere bene il proprio lavoro è rappresentata dai docenti collaboratori.

D'altra parte si è riusciti a mettere in luce diverse criticità della situazione attuale e delle normative che regolano l'autonomia delle istituzioni scolastiche. Il fattore ritenuto più difficoltoso per svolgere la funzione di dirigente è rappresentato da un carico eccessivo delle norme del Ministero e dell'Amministrazione.

La maggioranza dei dirigenti intervistati non si sono ritenuti soddisfatti per l'attuale presenza dell'Amministrazione e dell'USR in relazione all'autonomia (77%), percepiscono un eccessivo carico di responsabilità amministrativa (83%) e, per poter esercitare le funzioni richieste dalla legge, necessiterebbero di maggiori poteri (63%).

L'importanza di questo studio consiste nell'esser riusciti ad individuare alcune delle richieste e necessità percepite con più urgenza dai dirigenti, in tema di autonomia. In particolare, le principali esigenze emerse dal questionario sono la possibilità di poter contare su servizi di consulenza offerti dal Ministero, il ripristino dei Centri di servizi amministrativi presso le strutture provinciali dell'USR per poter affrontare le responsabilità amministrative richieste ai dirigenti, o la richiesta di personale preparato in questo senso. Si sottolinea la necessità di aver a disposizione più tempo, energie e poteri per poter seguire gli aspetti didattici, ritenuti più importanti e stringenti di quelli amministrativi, e più autonomia nell'assunzione del personale.