

# IL MIDDLE MANAGEMENT NEL SISTEMA SCOLASTICO

*Il pensiero complesso intende la realtà come composta di relazioni, e ne comprende il valore aggiunto*

**EDGAR MORIN, LA SFIDA  
DELLA COMPLESSITÀ**

## ARGOMENTI CHE TRATTEREMO

La norma che non c'è (ancora)

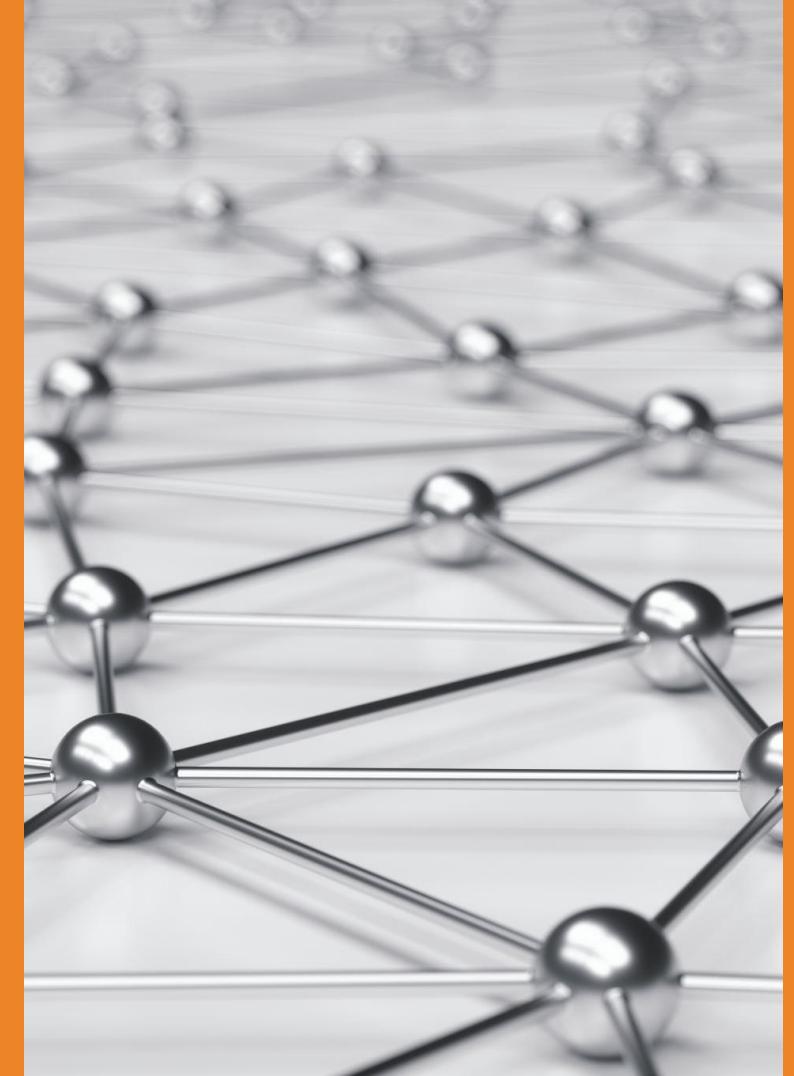
Attori o spettatori

Strumenti e azioni

Una realtà di fatto

# MIDDLE MANAGEMENT

LA NORMA CHE NON C'È  
(ancora)



# IL QUADRO DI RIFERIMENTO



CORNICE  
STORICA



IL QUADRO DELLE  
COMPETENZE



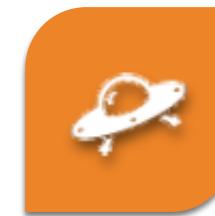
SENTIERI  
INTERROTTI



LA NORMA  
VIGENTE



HIC ET NUNC



SCENARI FUTURI

## Un lungo e accidentato percorso

- con balzi in avanti e precipitose retromarce
- rapsodiche epifanie e sentieri interrotti
- norme accavallate, spesso in contrasto tra loro
- una vexata quaestio: la mancata riforma degli OO.CC.
- interventi costanti di ANP

## CORNICE STORICA

---

---

**C'era una volta...**

## **il Testo Unico della Scuola (D. Lgs 297/1994)**

art. 7, compiti del Collegio

elegge, in numero di uno nelle scuole fino a 200 alunni, di due nelle scuole fino a 500 alunni, di tre nelle scuole fino a 900 alunni, e di quattro nelle scuole con più di 900 alunni, *i docenti incaricati di collaborare col direttore didattico o col preside; uno degli eletti sostituisce il direttore didattico o preside in caso di assenza o impedimento [...]*

## **CORNICE STORICA**

## Poi arrivò l'Autonomia

- Art. 21, comma 16, L. 59/1997

Nel rispetto del principio della libertà di insegnamento e **in connessione con l'individuazione di nuove figure professionali del personale docente**, ferma restando l'unicità della funzione, ai capi d'istituto è conferita la qualifica dirigenziale contestualmente all'acquisto della personalità giuridica e dell'autonomia da parte delle singole istituzioni scolastiche.

## CORNICE STORICA

- Art. 5, comma 1 e comma 4, DPR 275/1999  
(Autonomia organizzativa)

Le istituzioni scolastiche adottano, **anche per quanto riguarda l'impiego dei docenti, ogni modalità organizzativa che sia espressione di libertà progettuale** e sia coerente con gli obiettivi generali e specifici di ciascun tipo e indirizzo di studio, curando la promozione e il sostegno dei processi innovativi e il miglioramento dell'offerta formativa

In ciascuna istituzione scolastica **le modalità di impiego dei docenti possono essere diversificate** nelle varie classi e sezioni **in funzione delle eventuali differenziazioni nelle scelte metodologiche ed organizzative** adottate nel piano dell'offerta formativa.

## CORNICE STORICA

## ■ **Voce che grida nel deserto...**

### **ANP e la carriera docente**

- Dal 2002 l'ANP si apre alle alte professionalità, auspicando fin da subito inquadramento e progressione di carriera
- L'ANP per i docenti, Valorizzazione e rappresentanza dei professionisti della scuola, 2008 (varie edizioni)
- La professione docente – valore e rappresentanza, 2009
- La proposta Anp sulla scuola per la XVII legislatura, 2012
- Una visione coerente e tenace, fino all'ultimo Documento conclusivo del XII Congresso Nazionale (25 aprile 2021)

# **CORNICE STORICA: LA VOCE DI ANP**

## **OBIETTIVI:**

- *istituzionalizzare il middle management come livello quadro funzionale alla realizzazione di un modello di leadership diffusa stabile e adeguata alla conduzione delle organizzazioni complesse*
- *rinnovare l'impegno a promuovere la carriera dei docenti, ad oggi di fatto legata esclusivamente al criterio dell'anzianità. È arrivato il momento di prevedere l'esistenza di diversi livelli professionali, che incidano significativamente sulla retribuzione, sul modello di quanto già accade in numerosi altri Paesi*

(dal Documento conclusivo ultimo Congresso, 2021)

## **CORNICE STORICA: LA VOCE DI ANP**

---

**Negli anni Duemila la scuola si trasforma, dando origine a una serie di sperimentazioni e pubblicazioni:**

- **Progetto VALES**

"Educational leadership e miglioramento della qualità dell'istruzione", 2014-2015 (Univ. Bologna)

- **I quaderni di Eurydice Italia**

"La professione docente in Europa: pratiche, percezioni e politiche" (2016)

- **Progetto INDIRE**

"Middle management scolastico", 2017-2019 (Univ. Bologna, Univ. IUL, Fondazione Agnelli, vari UU.SS.RR.)

- **Documento di lavoro MIUR**

"Sviluppo professionale e qualità della formazione in servizio", 2018 (legato al Piano di formazione docenti 2016-2019)

## CORNICE STORICA

## ■ DM 850/2015, art. 4, comma I

Il periodo di formazione e di prova è finalizzato specificamente a verificare la padronanza degli standard professionali da parte dei docenti neo-assunti con riferimento ai seguenti criteri:

[...] **corretto possesso ed esercizio delle competenze relazionali, organizzative e gestionali**

## ■ DM 797/2016. Piano per la formazione dei docenti 2016/2019

In conformità con quanto previsto dal DM 850/2015, saranno considerate le seguenti aree di sviluppo professionale:

1. possesso ed esercizio delle **competenze relazionali e organizzative** in relazione alla migliore gestione dell'insegnamento e degli ambienti di apprendimento;
2. **partecipazione responsabile all'organizzazione scolastica**, al lavoro collaborativo in rete, anche assicurando funzioni di coordinamento e animazione

# IL QUADRO DELLE COMPETENZE

- Si auspica una formazione "che vada oltre le conoscenze disciplinari e che sia **orientata alla preparazione di figure di docenti con particolari funzioni che sono correlate a “profili professionali”**"
- Tra i **CONTENUTI CHIAVE** del DM 797:  
**ruolo del middle management nella scuola**

## IL QUADRO DELLE COMPETENZE

- Tra le LINEE STRATEGICHE del DM 797:
  1. Caratterizzare ogni scuola come comunità professionale impegnata nella progettazione partecipata, gestione e valutazione della propria offerta formativa, **anche attraverso la formazione di nuove figure con particolari funzioni (referenti, tutor, responsabili di aree di lavoro);**
  2. Promuovere forme di leadership educativa favorendo **il lavoro collaborativo tra gli insegnanti, la formazione di staff, il presidio dell'autonomia di ricerca e innovazione, i rapporti con la dirigenza scolastica;**
  3. Sensibilizzare i docenti ed il personale della scuola verso l'utilizzo delle opportunità offerte dalla piena attuazione dell'autonomia (organico potenziato, piano triennale, flessibilità organizzativa, **figure di coordinamento, fondi di incentivazione, formazione di istituto).**

## IL QUADRO DELLE COMPETENZE

---

---

- **INDIRE, Bilanci di competenze iniziale e finale  
(a.s. 2017-2018)**

*All'interno delle tre aree di riferimento per l'incremento delle competenze, la II è specificamente inquadrata come 'organizzazione'.*

I Area delle competenze relative all'insegnamento

**II Area delle competenze relative alla partecipazione alla vita della propria scuola (organizzazione)**

- ✓ Lavorare in gruppo tra docenti
- ✓ Partecipare alla gestione della scuola
- ✓ Informare e coinvolgere i genitori

III Area delle competenze relative alla propria formazione

## IL QUADRO DELLE COMPETENZE

---

---

- **CCNL 2016-2018 artt. 27-28**

### **Art. 27 Profilo professionale docente**

I. Il profilo professionale dei docenti è costituito da **competenze disciplinari, informatiche, linguistiche, psicopedagogiche, metodologico-didattiche, organizzativo relazionali,**

### **Art. 28 Attività dei docenti**

I. Fermo restando l'articolo 28 del CCNL 29/11/2007, l'orario di cui al comma 5 di tale articolo può anche essere parzialmente o integralmente destinato allo svolgimento di attività per il potenziamento dell'offerta formativa di cui al comma 3 o quelle organizzative di cui al comma 4

**4. Le attività organizzative sono quelle di cui all'articolo 25, comma 5, del d.lgs. 165 del 2001, nonché quelle di cui all'articolo 1, comma 83, della legge n. 107 del 2015.**

## **IL QUADRO DELLE COMPETENZE: IL CCNL**

# SENTIERI INTERROTTI

- **D. Lgs. 59/2004**

Si delinea una nuova figura di docente «tutor», con funzioni di orientamento e tutoraggio per gli allievi, di coordinamento delle attività educative e didattiche, di cura delle relazioni con le famiglie e di cura della documentazione dei vari percorsi formativi

- **Disegno di legge Aprea, 2008**

Si propone una carriera docente articolata in tre livelli (docente iniziale, ordinario ed esperto), cui corrisponde un distinto riconoscimento giuridico ed economico della professionalità maturata. Si propone l'istituzione della figura del «vicedirigente delle istituzioni scolastiche e formative», quale ulteriore livello di carriera

---

---

## ■ LE DUE COLONNE D'ERCOLE:

### il D. Lgs. 165/2001 Art. 25, comma 5

Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative *il dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati*, ai quali possono essere delegati specifici compiti [...]

## LA NORMA VIGENTE

---

---

- **... e la L. 107/2015, art. I comma 83**

Il dirigente scolastico può individuare nell'ambito dell'organico dell'autonomia fino al 10 per cento di docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica. Dall'attuazione delle disposizioni del presente comma non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

## LA NORMA VIGENTE

## ■ CCNQ

Documento di analisi e proposte CIDA al Ministro Brunetta  
(12 marzo 2021) ➔ Ipotesi di CCNQ (15 aprile 2021).  
CIDA non firma

## ■ Art. 3. DL 80/2021

All'articolo 52 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165,  
il comma I-bis e' sostituito dal seguente: "I dipendenti pubblici,  
*con esclusione dei dirigenti e del personale docente della scuola,*  
delle accademie, dei conservatori e degli istituti assimilati,  
sono inquadrati in almeno tre distinte aree funzionali. **La  
contrattazione collettiva individua un'ulteriore area  
per l'inquadramento del personale di elevata  
qualificazione**" ➔ possibilità per i DSGA?

## ■ CCNL Funzioni centrali

Individuazione di 4 aree (prima erano 3) con la novità dell'area  
"alte professionalità"

# HIC ET NUNC

---

## ■ Atto di indirizzo del Ministro

... quando?!

## ■ Nuovo CCNL scuola

Se non ora, quando?!

- ✓ L'autonomia ha creato la necessaria cornice normativa
- ✓ ANP ha fatto da apripista
- ✓ Nelle scuole il *Middle Management* è una realtà di fatto da oltre un ventennio
- ✓ A questo punto manca solo una cosa: la volontà politica per un corretto inquadramento contrattuale

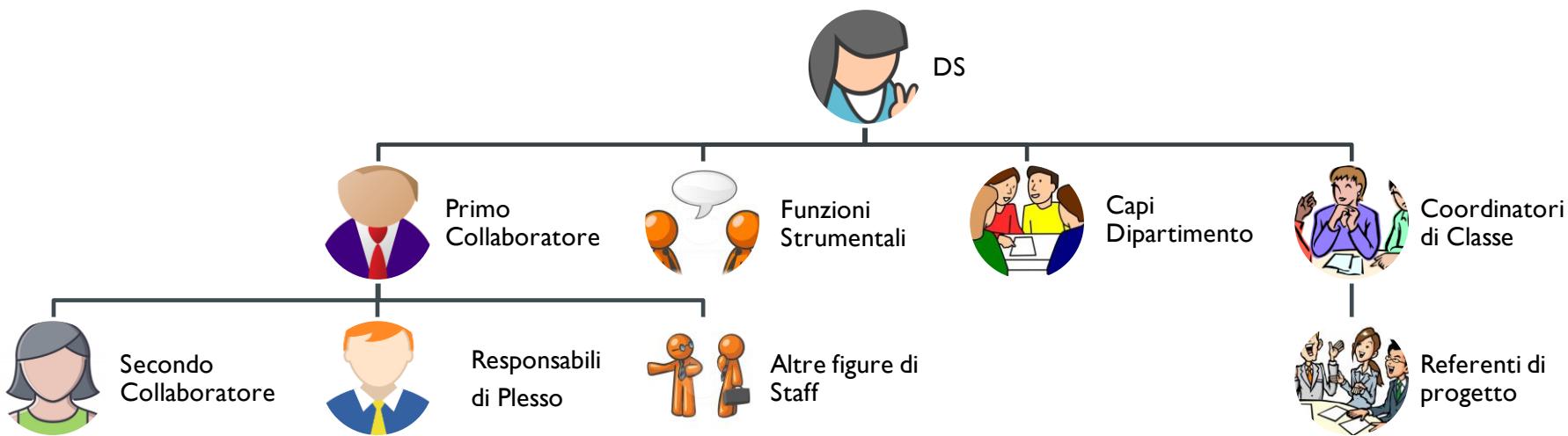
# SCENARI FUTURI

# MIDDLE MANAGEMENT

ATTORI O SPETTATORI



# LE FIGURE DI SISTEMA NELLA SCUOLA



**La complessità crescente delle istituzioni scolastiche e l'esercizio dell'autonomia «organizzativa, didattica, di ricerca, sperimentazione e sviluppo» (DPR 275/1999) hanno determinato il moltiplicarsi delle figure di sistema. La legge 107/2015 ha creato le condizioni per rafforzare tale sistema di «leadership allargata»**

# LE FIGURE DI SISTEMA PER L'ANP?

## I QUADRI

- Collaboratori del DS
- Funzioni Strumentali
- Figure di staff
- Referente cyberbullismo
- Referente educazione civica
- Mobility manager
- Referente Covid

# AMBITI ORGANIZZATIVI



## Organizzazione

organi collegiali, rapporti tra segreteria, attività didattiche, orario docenti, gestione spazi, attività extracurricolari, svolgimento dei progetti, alternanza scuola, lavoro, inclusione, ecc.



## Didattica

progettazione, valutazione, supporto alle carenze di apprendimento, valorizzazione delle eccellenze, innovazione, inclusione, orientamento, prevenzione, ecc.



## Ricerca/ Sviluppo

Aggiornamento professionale, autovalutazione, sperimentazione, ecc.



## Comunicazione/ Rapporti esterni

Rapporti interni, comunicazione con le famiglie, rapporti con il territorio, gestione sito web

Tabella 2. Posizioni organizzative di middle management nelle 519 scuole che hanno partecipato alla ricerca.

	N. DS	%
<b>POMMS</b>		
Collaboratori del dirigente	517	100%
Direttore dei servizi generali e amministrativi	510	98%
Inclusività (Legge 104, DSA, BESI)	506	97%
Coordinatori di classe	503	97%
Tutor docenti in anno di prova	480	92%
Autovalutazione / miglioramento (incluse le prove INVALSI, area qualità, NIV)	477	92%
Elaborazione del PTOF	476	92%
Piano di sviluppo digitale / coordinamento laboratori informatici / animatore digitale	476	92%
Coordinatori di plesso / sezione staccata	461	89%
Orientamento in uscita	454	87%
Coordinatori di dipartimento	430	83%
Bullismo / cyberbullismo	427	82%
Orientamento in ingresso	400	77%
Sicurezza	391	75%
Tutor di tirocinio	378	73%
Referente PON e altri bandi	364	70%
Coordinatori di segmento d'istruzione (intersezione / interclasse / indirizzo)	349	67%
Formazione dei docenti	349	67%
Intercultura / lavoro con alunni stranieri	340	66%
Biblioteca	335	65%
Educazione alla salute	309	60%
Sviluppo apprendimenti / curricolo	296	57%
Successo formativo (incluso benessere, agio/disagio)	286	55%
Alternanza scuola lavoro	274	53%
Innovazione	268	52%
Educazione ambientale	245	47%
Cittadinanza attiva	240	46%
Altro	123	24%

## IL NODO “RELAZIONE”

- Le condizioni della *governance* e della *leadership* dipendono certamente da scelte strategiche istituzionali nazionali
- Nodi normativi
- L'assunzione di ruoli e l'esercizio della delega vanno sostenuti e rafforzati, ma devono essere declinati in competenze e capacità definite, precisando la cornice istituzionale entro cui operano

## GRUPPO DI LAVORO ED ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- “*Un gruppo esiste quando due o più individui definiscono se stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta almeno da una terza persona*”(R. Brown, *Group Processes* trad. in *Picologia sociale dei gruppi*, Il Mulino, 2000)
- Sentimento di appartenenza e riconoscimento esterno

## DA SPETTATORI AD ATTORI

- Comunicazione
- Ruoli

# A COSA SERVE IL MIDDLE MANAGEMENT? COMUNICAZIONE

- ▶ A supportare il lavoro del dirigente scolastico, rendendo più orientata ed efficace la sua azione professionale;
- ▶ A «diffondere leadership», cioè a favorire partecipazione al processo di analisi, di gestione e di miglioramento di processi e azioni;
- ▶ A diffondere consapevolezza, senso di responsabilità e compartecipazione;
- ▶ A snellire i processi di gestione e di organizzazione, riducendo i tempi di risposta nei confronti delle criticità e incentivando i livelli di efficienza e di efficacia dell'azione istituzionale;
- ▶ A «ridurre le distanze» tra il ruolo apicale del Dirigente Scolastico e le altre figure professionali del sistema-scuola (personale docente e personale ATA).



# QUALI QUALITÀ?

## Leader - DS

- capacità di mediare tra individuo, gruppo, organizzazione
- capacità di leggere i processi di gruppo
- capacità di gestire i processi decisionali (tecniche, manageriali, istituzionali)
- controllo
- assertivo, comunicativo...

## Middle leader - Middle management

- sta nel mezzo, come il nome stesso ci suggerisce: è mediatore tra la vision strategica espressa dal DS e le attività quotidiane
- cerca di portare la comunicazione dall'alto verso il basso e viceversa
- è determinante per il raggiungimento degli obiettivi di performance
- centralità delle soft skill: capacità relazionali all'interno dei gruppi scolastici
- mantiene il proprio ruolo sul SUPPORTO anziché sul CONTROLLO

# RIPENSARE L'ORGANIZZAZIONE PER RILANCIARE L'AUTONOMIA E GARANTIRE LA PERFORMANCE

- Funzioni di supporto alla didattica
- Funzioni di sviluppo didattico
- Funzioni di coordinamento

# MIDDLE MANAGEMENT

STRUMENTI E AZIONI



# UNA NUOVA FILOSOFIA DEL LAVORO A SCUOLA: MIDDLE MANAGEMENT E BENESSERE ORGANIZZATIVO



# STRUMENTI...IN ATTO. LA DELEGA

## La delega di funzioni

Trasferimento di alcune competenze dirigenziali tramite attribuzione dal dirigente/delegante al dipendente/delegato

*Atto datoriale idoneo per:*

Art. 25, c. 5 del D. Lgs. n. 165/2001: il dirigente scolastico, può fare ricorso a docenti cui delegare specifici compiti. Nell'alveo di tale norma ogni docente delegato a espletare funzioni dirigenziali si intende qualificato come “collaboratore”.

L. n. 107/2015, art. I, c. 83: il dirigente scolastico può individuare nell'ambito dell'organico dell'autonomia **fino al 10 per cento di docenti** che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica. Spetta al dirigente scolastico **vigilare e verificare**

## La delega di firma

Non modifica il regime di responsabilità in capo al dirigente

Data la sua natura inter-organica, cioè intercorrente tra soggetti che fanno parte dello stesso ufficio, non determina il trasferimento della competenza e della relativa responsabilità. Tale provvedimento non necessita di una specifica norma autorizzatoria.

Con tale atto il dirigente scolastico conferisce a un suo collaboratore **esclusivamente** la possibilità di sottoscrivere materialmente atti. Ciò comporta che egli mantenga il suo potere di firma in qualsiasi momento e che il delegato non abbia responsabilità su contenuto ed effetti dell'atto.

# STRUMENTI IN ATTO... L'INCARICO E LA DISPOSIZIONE DI SERVIZIO

## L'incarico

Compito che non rientra nella tipizzazione della disposizione di servizio. È un atto datoriale di natura gestionale che dovrebbe concernere solo prestazioni lavorative ulteriori rispetto a quelle ordinarie, di certo non quelle relative alle competenze dirigenziali  
Strumento funzionale alla **costituzione formale dello staff**

**Oggetto dell'incarico:** svolgimento di attività relativamente complesse **ricavabili da fonti legislative o contrattuali, oppure da atti organizzativi predisposti dal dirigente.**

Tali attività sono la derivazione delle scelte che la scuola, nell'esercizio della sua autonomia, si è data per raggiungere in termini organizzativi gli obiettivi istituzionali. Il Collegio dei Docenti e il Consiglio di istituto individuano le attività che occorre riportare nel PTOF affinché sia esplicitata la struttura su cui si incardinano gli incarichi connessi a esse (si pensi al funzionigramma)

## La disposizione di servizio

È un atto datoriale, comunicato solitamente in forma scritta, con cui si assegna un compito a un dipendente titolare di un contratto individuale di lavoro: per motivi di urgenza e indifferibilità la disposizione può essere impartita verbalmente. L'espressione trae origine dal secondo comma dell'art. 2104 del codice civile

Tramite la disposizione di servizio il dirigente assegna al personale docente e a quello A.T.A. **compiti ben definiti e limitati nel tempo coerenti con i loro profili professionali**, così come risultano delineati nel CCNL, e con la normativa vigente

# IMPARARE DAI MODELLI EUROPEI (FINLANDIA)

## AZIONI

- Fare evolvere il modello organizzativo italiano verso la distribuzione della leadership
- Formare middle leader
- Promuovere la leadership per l'apprendimento
- Attrarre per una leadership di qualità

# LA MOTIVAZIONE DI GRUPPO COME FATTORE DETERMINANTE LA PRODUTTIVITÀ

- Social loafing
- Social labouring

# MIDDLE MANAGEMENT

POSSIBILI PISTE



# MIDDLE MANAGEMENT E CARRIERA DOCENTI (NON SONO SINONIMI)



Non tutti i docenti sono destinati a fare i Quadri



Non tutti i Quadri sono destinati a diventare Dirigenti



Ma a tutte le alte professionalità della scuola dovrebbe essere data la possibilità di fare carriera

# Ipotesi di carriera docente

AVANZAMENTI RETRIBUTIVI SULLA BASE DI:

- anzianità di servizio
- esperienze professionali
- titoli culturali
- attestati formativi



# Ipotesi di inquadramento MM

ACCESSO TRAMITE CONCORSO SULLA BASE DI:

curriculum  
titoli culturali  
attestati formativi  
esperienze professionali (membri staff)



# AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE PROFESSIONALE



# **FORMAZIONE OBBLIGATORIA, PERMANENTE E STRUTTURALE**

## **(COMMA 124,ART. I, L. 107/2015)**



**Formazione come prerequisito irrinunciabile ed essenziale della carriera (e della professione) docente**



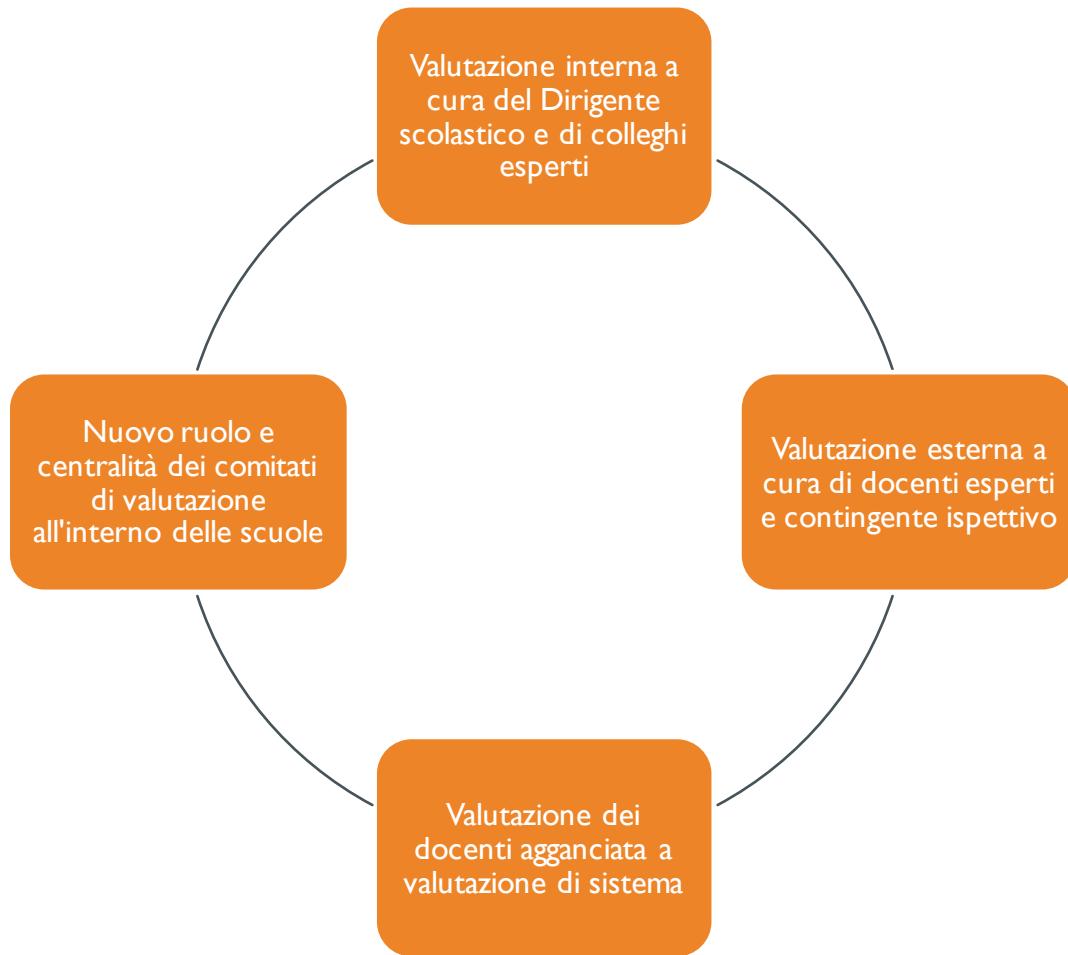
**Necessità di prevedere a livello contrattuale un tetto minimo di ore obbligatorie annuali**



**Percorsi di formazione e aggiornamento facoltativo-opzionali per chi desidera fare carriera**

# LO SCOGLIO DELLA VALUTAZIONE

# VALUTAZIONE DOCENTI... CHI, COME, QUANDO



## MA SOPRATTUTTO... PERCHÉ

01

**il docente è un professionista e ha bisogno che il suo lavoro venga monitorato e valutato in un'ottica di progressivo miglioramento e acquisizione di competenze diversificate e certificate**

02

**una valutazione corretta e trasparente del docente (insieme a quella del dirigente) è premessa fondamentale per una valutazione "di sistema" (delle scuole e dell'ordinamento scolastico nel suo insieme)**

03

**la valutazione continua del proprio percorso professionale, agganciata a una formazione strutturale, diventi la garanzia e la condizione per avanzamenti di carriera e di retribuzione**

## STRATEGIA DEL KAIZEN

“Il parallelo scuola e azienda riporta alla strategia del Kaizen diretta ad un rinnovamento a piccoli passi giorno dopo giorno, con continuità, allo scopo d’incoraggiare ogni persona ad apportare anche minimi cambiamenti con la positiva ricaduta sul miglioramento dell’intera organizzazione.”

(<http://luigimartano.it/la-rivista/magic-e-school-2021/marzo-2021/476-la-teoria-del-kaizen-e-il-middle-management-nella-scuola.html> )



***Se le formiche si mettono d'accordo, possono spostare un elefante***  
(proverbio del Burkina Faso)

**GRAZIE!**