



Scuola secondaria di II grado

**Come e dove intervenire secondo
i dirigenti scolastici**

Risultati finali

Le indagini Pisa pongono l'accento sugli inadeguati livelli di competenza che i 15enni italiani, nel confronto con i Paesi Ocse, raggiungono in italiano, matematica e scienze. I risultati degli scrutini di scuola secondaria di II grado da alcuni anni mettono in evidenza l'esistenza di fenomeni di disagio scolastico, che si traducono in abbandoni, ritardi ed incremento di promossi con debiti formativi e che variano sensibilmente in funzione dei percorsi di istruzione intrapresi. Tutto ciò rende evidente l'incapacità attuale del sistema di promuovere il recupero delle lacune preesistenti e di trovare le soluzioni per motivare allo studio una platea più ampia di giovani.

I risultati dell'indagine del Censis, condotta tramite la somministrazione di un questionario ad un *panel* di 973 dirigenti scolastici di scuole secondarie di II grado, sembrano indicare la presenza nel corpo scolastico di elementi di vitalità e di proposte costruttive e concrete per migliorare le *performance* della scuola. Inoltre, nonostante la segnalazione di ampie e significative sacche di demotivazione e pessimismo emerge anche la fiducia nelle possibilità endogene al sistema di sostenere e superare una congiuntura oggettivamente difficile.

Per quanto riguarda il nodo critico degli scarsi rendimenti scolastici e della dispersione particolarmente incidente nei primi anni delle superiori, si registra la tendenza ad individuare nella scuola secondaria di I grado l'anello debole della catena educativa. Come emerge dalla tabella 1, infatti, il 61,9% dei dirigenti intervistati (quota che sale al 64,1% tra i dirigenti degli istituti professionali) ritiene che gli studenti arrivino impreparati dalle medie, ciclo che avrebbe le maggiori necessità di un ripensamento complessivo, mentre solo una quota marginale del 6,7% ritiene che gli insuccessi si attestino su percentuali fisiologiche, difficilmente compensabili. Particolarmente incidente sul rendimento e sulla dispersione scolastica è, nell'opinione dei dirigenti, anche il modello sociale imperante, che tende a svilire la funzione educativa della scuola (57,6%). Più di un terzo del *panel* (34,6%) segnala, inoltre, l'inadeguatezza del modello di orientamento scolastico basato non su effettive inclinazioni e competenze, ma sui livelli di rendimento degli studenti durante il primo ciclo superiore. Anche in questo caso, sono soprattutto i dirigenti di istituti professionali a sperimentare maggiormente gli effetti di tale modello, con una percentuale pari al 43,8%.

Su livelli di consenso inferiori, ma comunque significativi, si posizionano le critiche all'attuale assetto dell'offerta scolastica, ovvero il monte ore troppo elevato in determinati indirizzi di studio (30,0%) - criticità avvertita in particolare

dai dirigenti degli istituti tecnici (33,0%); l'inadeguatezza degli insegnanti (29,5%), l'obsolescenza dei programmi scolastici (26,2%) opinione che nel caso dei dirigenti dei licei sfiora il 30%. Infine, il 21,7% dei rispondenti individua nella situazione del mercato del lavoro, che rende poco appetibile il raggiungimento di più alti livelli di scolarità, un fattore di demotivazione allo studio esterno alla scuola.

Spostando la riflessione dalle cause puntuali alle criticità complessive del sistema scolastico, le opinioni espresse appaiono essere maggiormente differenziate. Quasi la metà dei dirigenti scolastici individua nell'individualismo professionale dei docenti uno degli ostacoli al raggiungimento di obiettivi formativi espressi in termini di competenze (47,8%) – fenomeno particolarmente presente nell'istruzione professionale, secondo l'opinione di oltre il 55% dei dirigenti di istituti professionali. Una quota analoga (46,2%) lamenta, altresì, l'assenza di un serio ed autorevole sistema di valutazione degli insegnanti

Poco al di sotto del 40,0% di indicazioni si posiziona anche il problema dell'assenza di un serio ed autorevole sistema di valutazione delle singole istituzioni scolastiche (38,3%), essendo ormai in via di superamento il timore di una valutazione di tipo punitivo o formale-burocratico (15,6%), mentre più di un terzo dei dirigenti rimarca altri aspetti relativi alle attuali modalità di gestione delle risorse umane: da un lato, il 32,6% lamenta l'assenza di meccanismi premianti e progressioni di carriera per il personale docente, dall'altro, il 31,0% ritiene che un fattore di criticità sia individuabile nella gestione ancora centralistica delle risorse umane, fatto che non permette a livello di scuola, una seria e coerente programmazione ed una ottimizzazione di tempi e risorse.

Non mancano critiche alle modalità con cui è stata condotta la politica scolastica nel nostro Paese, ma esse si posizionano in seconda linea rispetto all'indicazione puntuale degli aspetti suscettibili di miglioramento. Appare comunque necessario segnalare che il 32,5% di intervistati rimarca la "stanchezza" delle scuole, investite da un decennio di riforme e controriforme che rendono incerto il futuro e difficile la gestione del presente, mentre un ulteriore 22,7% segnala lo "strabismo" di una politica scolastica centrata sulle continue sperimentazioni, che ha perso di vista i fondamentali dell'insegnamento.

Tra le soluzioni auspiccate dai dirigenti scolastici, il massimo consenso si focalizza, con il 57,7% di indicazioni, intorno ad un modello organizzativo che permetta alle scuole di gestire autonomamente il *budget* e le risorse umane,

rispondendo dei risultati ottenuti. Sempre sul filone dell'innovazione organizzativa si posiziona il 42,4% di presidi che chiede l'adozione di meccanismi meritocratici nella gestione delle risorse umane ed il 37,9% che vedrebbe con favore un ampliamento delle ore di servizio presso l'istituto da parte degli insegnanti, ed una maggiore flessibilità nel loro utilizzo, in modo da potere trovare nuove soluzioni organizzative ed, infine, il 33,2% che ritiene opportuno il reclutamento dei docenti a livello di istituto.

Altro aspetto su cui è necessario intervenire è quello della didattica, in questo senso è orientato il 45,4% di intervistati che ritiene fondamentale la diffusione di metodologie più partecipative, non ispirate al solo modello trasmissivo, soprattutto negli istituti professionali dove la componente laboratoriale, secondo quanto indicato dai dirigenti di tali istituti (48,7%) è maggiore. Nel 32,0% dei casi è richiesta, inoltre, una maggiore curvatura della formazione in servizio verso la ricerca educativa (32,0%).

Nonostante le oggettive difficoltà in cui versa il sistema scolastico italiano, ed a prescindere dalle diverse posizioni espresse in merito alla direzione ed al senso da dare al processo di riforma, inteso comunque come necessario, tra i dirigenti scolastici intervistati sembra essere abbastanza diffuso, sebbene non in maniera prevalente, un atteggiamento di (cauto?) ottimismo in merito alla capacità di tenuta del sistema scolastico pubblico (tab. 2). In particolare, il 43,1% di presidi dichiara di essere, a tal proposito, ottimista, ma a questa posizione si contrappone un 25,9% di dirigenti "disorientati", un 11,2% di "sfiduciati" ed un 10,6% di pessimisti, tutti stati d'animo che però non sfociano nella demotivazione, atteggiamento segnalato da appena il 2,4%.

Segmentando ulteriormente gli stati d'animo dei dirigenti è possibile affermare che, mentre quelli dei licei e degli istituti tecnici sono relativamente più ottimisti (42,9% e 43,8% a fronte di 39,2% di dirigenti di istituti professionali ottimisti), quelli degli istituti professionali manifestano un maggiore disorientamento rispetto ai loro colleghi (30,9% a fronte di 23,5% e 27,8%). È, infine nei dirigenti più giovani, di età non superiore ai 50 anni, che ottimismo e disorientamento convivono in più ampia misura (rispettivamente 47,8% e 31,9%)

Decisamente meno confortante è lo stato d'animo che, nel complesso, permea il personale delle scuole che gli intervistati dirigono: nel 42,8% dei casi docenti e non docenti appaiono del tutto disorientati e sono particolarmente diffuse anche demotivazione, segnalata dal 29,7% di dirigenti e sfiducia (11,7%).

A fronte di una situazione così complessa e densa di attese e perplessità, solo in pochi (4,4%) arrivano a prevedere la scomparsa della scuola pubblica, anche se molti ne ipotizzano un assetto del tutto nuovo. Gli scenari possibili oscillano tra la profonda differenziazione di ciascun istituto scolastico, in termini di utenza, disponibilità finanziaria, qualità dell'offerta (34,5%), la convinzione di un futuro miglioramento della scuola, rifondata su basi più solide (32,6%) e la previsione di una differenziazione su base regionale (22,1%), - opinione quest'ultima che nelle regioni del Nord-Ovest aggrega il 29% delle risposte . Ovviamente tra i dirigenti ottimisti prevale la prospettiva del miglioramento (52,4%), quasi un ulteriore 30,0% segnala - e quindi probabilmente auspica - la differenziazione degli istituti scolastici (28,3%). Quest'ultima opzione è anche però quella che concorre maggiormente ad informare le posizioni pessimistiche (46,7%) e di disorientamento (42,8%).

Il profilo dei dirigenti scolastici

Volendo tracciare un profilo sintetico dei 973 Dirigenti scolastici che hanno partecipato alla rilevazione, si può osservare che il *panel* risulta essere prevalentemente costituito da dirigenti di sesso maschile 68,7% , con una lunga carriera scolastica alle spalle, tenuto conto che il 35,6% dei rispondenti ha un'età anagrafica compresa tra i 51 ed i 58 anni ed il 31,8% tra i 59 ed i 62 anni e quindi prossimi al pensionamento. Solo il 12,5% ha un'età anagrafica non superiore ai 50 anni.

Con riferimento alla dislocazione geografica, il 42,7% dei dirigenti dichiara di essere a capo di istituti scolastici presenti nelle regioni settentrionali, a fronte del 37,0% e del 20,3% di colleghi che dirigono scuole secondarie di II grado rispettivamente nel Mezzogiorno (isole comprese) e nel Centro Italia.

Rispetto all'anzianità nel ruolo, solo poco più di un quarto dei rispondenti è dirigente da 4 o meno anni (26,4%), mentre la restante parte esercita le funzioni dirigenziali da più lungo periodo, meno di 15 anni il 24,9% oltre 15 il 48,7%. Il 47,2%, infine, dirige un liceo, il 42,3% un istituto professionale e meno del 30% un istituto professionale (28,3%).

Tab. 1 - Opinioni di un panel di dirigenti scolastici di scuola secondaria di II grado sugli attuali rendimenti scolastici (val. %)

	%
Cause	
Gli studenti arrivano impreparati dalle medie, ciclo che ha le maggiori necessità di un ripensamento	61,9
Il modello sociale prevalente, che svilisce la funzione educativa	57,6
Un orientamento scolastico basato non su inclinazioni e competenze, ma sui livelli di rendimento	34,6
Il monte ore settimanale troppo elevato in determinati indirizzi di studio	30,0
L'inadeguatezza degli insegnanti	29,5
L'obsolescenza dei programmi scolastici	26,2
La situazione del mercato del lavoro, che rende poco appetibile il raggiungimento di più alti livelli di scolarità	21,7
Si tratta di una percentuale fisiologica di insuccessi, difficilmente compensabile	6,7
Altro	9,4
Criticità	
L'individualismo professionale degli insegnanti che non riescono ad uscire dall'ottica della propria disciplina e dai relativi obiettivi formativi, non assimilando nella propria pratica professionale il lavoro in team ed il concetto di compartecipazione al raggiungimento di obiettivi formativi espressi in termini di competenza	47,8
L'assenza di un serio ed autorevole sistema di valutazione degli insegnanti	46,2
L'assenza di un serio e autorevole sistema di valutazione delle singole istituzioni scolastiche	38,3
L'assenza di meccanismi premianti e progressioni di carriera per il personale docente	32,6
La "stanchezza" delle scuole, investite da un decennio di riforme e controriforme che rendono incerto il futuro e difficile la gestione del presente	32,5
La gestione centralistica delle risorse umane, che non permette a livello di scuola, una seria e coerente programmazione ed una ottimizzazione di tempi e risorse	31,0
Lo strabismo di una politica scolastica centrata sulle continue sperimentazioni, che ha perso di vista "i fondamentali" dell'insegnamento	22,7
La difficoltà a superare, nella predisposizione dei Pof, la logica della proliferazione di singoli progetti, scollegati da una loro individuazione e selezione in base alla <i>mission</i> d'istituto ed agli effettivi fabbisogni degli studenti	20,6
Il permanere di un concetto di valutazione di tipo punitivo o formale-burocratico	15,6
Altro	2,8
Soluzioni	
La possibilità per le scuole di gestire autonomamente <i>budget</i> e risorse umane, rispondendo dei risultati ottenuti	57,7
L'adozione di metodologie didattiche più partecipative, non ispirate al solo modello trasmissivo	45,4
L'adozione di meccanismi meritocratici nella gestione delle risorse umane	42,4
Un orario di servizio degli insegnanti più ampio rispetto alle 18 ore di lezione, per poter trovare nuove soluzioni organizzative	37,9
Il reclutamento dei docenti a livello di Istituto	33,2
Maggiori risorse per il funzionamento delle scuole pubbliche	32,1
La valorizzazione della formazione in servizio sotto forma di ricerca educativa	32,0
Il completamento del trasferimento di competenze alle Regioni, lasciando effettivamente al Centro poche e precise funzioni di programmazione quadro, compensazione degli squilibri e valutazione	5,8
L'introduzione di elementi di concorrenzialità tra le scuole	1,9

Il totale delle percentuali è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2008

Scuola secondaria di II grado.
Come e dove intervenire secondo i dirigenti scolastici. Risultati finali

Tab. 2 - Scenario più probabile della scuola tra 10 anni, secondo l'atteggiamento prevalente tra i dirigenti scolastici (val. %)

Scenario	Atteggiamento prevalente in merito alla capacità di tenuta del sistema scolastico pubblico						Totale
	Pessimismo	Ottimismo	Disorientamento	Demotivazione	Sfiducia	Altro	
La scuola migliorerà e avrà basi più solide	7,8	52,4	20,5	19,0	10,5	29,0	32,6
La scuola pubblica scomparirà	6,7	1,1	5,1	9,5	13,7	3,2	4,4
Ci saranno tanti sistemi diversi per regione	28,9	15,9	23,3	38,1	34,7	21,0	22,1
Ogni istituto sarà diverso dall'altro	46,7	28,3	42,8	28,6	29,5	35,5	34,5
Altro	10,0	2,4	8,4	4,8	11,6	11,3	6,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Distr. % atteggiamento dirigenti scolastici	10,6	43,1	25,9	2,4	11,2	6,7	100,0
Distr. % atteggiamento tra il personale della scuola	7,3	6,2	42,8	29,7	11,7	2,4	100,0

Fonte: indagine Censis, 2008

**Scuola secondaria di II grado.
Come e dove intervenire secondo i dirigenti scolastici. Risultati finali**

Tab.3 - Il profilo dei dirigenti scolastici (val. %)

	%
Sesso	
Maschio	68,7
Femmina	31,3
Totale	100,0
Età	
Fino a 50 anni	12,5
51-58 anni	35,6
59-62	31,8
Oltre 62 anni	20,1
Totale	100,0
Provenienza geografica	
Nord Ovest	21,7
Nord Est	21,0
Centro	20,3
Sud e isole	37,0
Totale	100,0
Anzianità nel ruolo	
Fino a 4 anni	26,4
Da 5 a 14 anni	24,9
Da 15 a 20 anni	23,8
Oltre 20 anni	24,9
Totale	100,0
Istituto scolastico	
Liceo	47,2
Istituto tecnico	42,3
Istituto professionale (compresi istituti d'arte)	28,3
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2008