

# I presidi-manager migliorano l'efficienza generale della scuola

**Lo studio.** Dall'incrocio tra risultati Invalsi e pratiche manageriali messe in campo in 544 secondarie di primo grado emerge l'importanza della gestione del personale sul clima dell'intero istituto

**Tommaso Agasisti  
Mara Soncin**

La pausa estiva volge al termine, e con la riapertura delle scuole alle porte, diventa importante – come ogni anno – chiedersi quali azioni possiamo intraprendere per affrontare i nodi dei nostri problemi che affliggono il sistema educativo del nostro Paese. In un contesto in cui l'efficienza del sistema scolastico è sempre più sotto i riflettori, capire cosa davvero incide sulla qualità dell'istruzione è cruciale. In questi ultimi giorni di pausa, può dunque valere la pena riflettere sulle politiche e sugli interventi che possono contribuire a un miglioramento "di sistema".

In un recente studio pubblicato sull'*European Journal of Operational Research*, insieme ad alcuni colleghi abbiamo analizzato un elemento spesso trascurato ma fondamentale: le pratiche manageriali dei dirigenti scolastici. L'indagine parte da una constatazione di fondo: se è vero che l'autonomia scolastica può essere un volano per l'innovazione e la qualità, essa rischia anche di accentuare le disuguaglianze se non

**I dati consigliano di formare i dirigenti al «people management» e di ridurre i loro compiti burocratici**

accompagnata da un'efficace leadership gestionale. Questo lavoro offre una nuova chiave di lettura, speriamo utile non solo per gli studiosi del tema e per gli addetti ai lavori, ma anche per chi disegna politiche educative.

Lo studio che abbiamo condotto si basa sui dati Invalsi raccolti nel 2019 su un campione rappresentativo di scuole secondarie di I grado italiane. Più precisamente, abbiamo analizzato 544 scuole per le quali erano disponibili sia i risultati delle prove standardizzate (in italiano, matematica e inglese), sia informazioni dettagliate sulle pratiche manageriali dei dirigenti scolastici (raccolte mediante un apposito questionario molto approfondito a loro rivolto). Per il calcolo dell'efficienza delle scuole, abbiamo adottato una tecnica chiamata *Dagta envelopment analysis* (Dea), che consente di misurare quanto ogni scuola sia efficiente nel trasformare "input" (in questo caso il background socioeconomico degli studenti) in "output", ovvero risultati scolastici e clima educativo positivo. Questa metodologia è ampiamente utilizzata nella letteratura accademica che si occupa dello studio dell'efficienza delle scuole. Nel nostro lavoro, abbiamo introdotto un ulteriore elemento inno-

vativo, ossia l'impiego di un modello "condizionato" che permette di isolare l'effetto delle variabili gestionali dei dirigenti, sia prese singolarmente che in combinazione, per comprendere meglio come queste influenzino la performance delle istituzioni da loro dirette.

## Le tendenze più evidenti

I risultati dell'analisi consentono di evidenziare alcuni fenomeni piuttosto chiari. Anzitutto, le pratiche manageriali dei dirigenti scolastici incidono significativamente sull'efficienza delle scuole, con effetti ancora più marcati sul clima scolastico rispetto ai risultati degli studenti. In media, i dirigenti mostrano una maggiore capacità di influenzare il benessere e il coinvolgimento di studenti, docenti e genitori, rispetto ai meri punteggi nei test. In particolare, l'area della gestione del personale – ovvero il supporto ai docenti, la promozione del loro sviluppo professionale e la capacità di affrontare i problemi quotidiani – risulta essere la dimensione più influente sull'efficienza delle scuole. Quando considerata singolarmente, è la dimensione che più spiega la maggiore quota di efficienza sia nei risultati scolastici che nel clima scolastico.

Il dato più rilevante, comunque, emerge quando si analizzano le interazioni tra diverse pratiche gestionali poste in essere dai dirigenti scolastici. Per quanto riguarda l'efficienza nel favorire risultati scolastici elevati, è la combinazione tra la capacità di fissare obiettivi chiari e la gestione del personale a fare la differenza, con un impatto medio sulla performance pari al 12 per cento. Sul versante del clima scolastico, invece, l'interazione più efficace è quella tra il monitoraggio delle attività e la leadership, con un impatto del 17 per cento. In altre parole, le scuole più efficienti sono quelle dove il dirigente sa al contempo sia supervisionare ciò che accade quotidianamente sia definire con chiarezza ruoli e responsabilità.

Interessante anche il dato che riguarda la gestione operativa: pur essendo fondamentale per il funzionamento quotidiano delle istituzioni scolastiche, essa risulta avere un impatto limitato sull'efficienza complessiva delle stesse.

## I possibili effetti

I risultati dello studio hanno, a nostro parere, importanti implicazioni per la politica scolastica del nostro Paese. Innanzitutto, i risultati suggeriscono che rafforzare la formazione dei dirigenti scolastici nelle aree della gestione dei collaboratori e dei docenti (people management) e della definizione strategica degli obiettivi può essere una leva efficace per migliorare l'efficienza delle



**Variabili cruciali.** Meno pratiche amministrative e più valorizzazione delle persone

## LA RICERCA

### Il campione

Un recente studio analizza 544 scuole per le quali erano disponibili sia i risultati delle prove standardizzate (in italiano, matematica e inglese), sia informazioni dettagliate sulle pratiche manageriali dei dirigenti scolastici (raccolte mediante un questionario ad hoc). Viene poi introdotto un ulteriore elemento innovativo, ossia l'impiego di un modello "condizionato" che permette di isolare l'effetto delle variabili gestionali dei dirigenti, sia prese singolarmente che in combinazione, per comprendere meglio come queste influenzino la performance delle istituzioni da loro dirette

### La versione integrale

Si trova nell'articolo di Mergoni, A., Camanho, A., Soncin, M., Agasisti, T., & De Witte, K. (2025) dal titolo "The influence of school principals' management on school efficiency: Evidence from Italian schools", pubblicato sull'*European Journal of Operational Research*

scuole. La capacità di agire in modo innovativo in queste aree è particolarmente rilevante in un sistema, come quello italiano, dove la selezione e la carriera degli insegnanti sono ancora fortemente centralizzate e i dirigenti hanno margini d'azione quasi inesistenti. In questa prospettiva, ogni intervento che potesse accrescere l'autonomia decisionale dei dirigenti (affiancandola a un supporto professionale strutturato e a percorsi formativi mirati) potrebbe rappresentare una svolta concreta nella direzione di una maggiore efficienza di sistema.

Inoltre, il fatto che le pratiche prettamente operative risultino meno centrali nel generare efficienza suggerisce l'opportunità di alleggerire i dirigenti dai troppi compiti amministrativi, magari attraverso un rafforzamento dei ruoli intermedi. Così facendo, i dirigenti potrebbero concentrare energie e competenze su ciò che davvero conta: valorizzare le persone, creare un ambiente di apprendimento positivo, guidare il cambiamento.

In definitiva, se vogliamo un sistema scolastico più equo, efficace ed efficiente, dobbiamo ripensare il ruolo del dirigente scolastico non solo come amministratore, ma come vero motore del miglioramento educativo. Come sempre, i miglioramenti sostanziali potranno passare più facilmente dalla capacità e dal coraggio delle persone, piuttosto che dai processi formalizzati.

Politecnico di Milano

© RIPRODUZIONE RISERVATA