



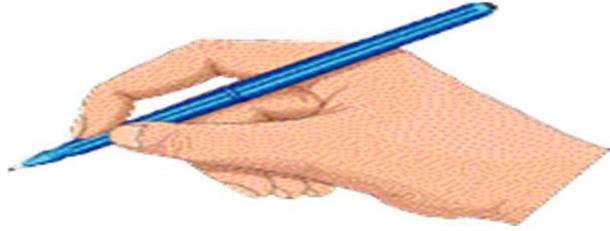
Oltre la crisi, dirigere comunità e professioni in un'impresa sociale

Tivoli Terme, 21 marzo 2013

Prof. Antonio Cocozza

Università degli Studi Roma Tre

Luiss Guido Carli



INDICE

- 1. La scuola come impresa sociale**
- 2. Lo scenario: implementazione dell'autonomia e ruolo del dirigente scolastico tra criticità e opportunità**
- 3. La specificità organizzativa e relazionale dell'istituzione scolastica: l'origine dei vincoli e delle opportunità**
- 4. La nuova sfida: far diventare la Scuola una “Casa di vetro”**
- 5. Il quadro delle competenze del dirigente scolastico finalizzato ad esercitare una leadership educativa efficace**

1. La scuola come impresa sociale

- L'impresa sociale si definisce non solo in funzione dell'attività svolta, ma bensì sulla base (Zamagni):
 - a) dello scopo, finalizzato al perseguimento dell'interesse generale;
 - b) del suo *modus agendi*.
- Nell'impresa sociale, la cultura organizzativa e i comportamenti degli attori determinano un nuovo processo relazionale, prima che organizzativo, orientato al risultato, in piena sintonia con le attese degli stakeholders (Cocozza).
- La scuola, in quanto istituzione (Selznick), non solo fornisce servizi educativi, ma elabora e trasmette valori e, in modo consapevole o inconsapevole, con i suoi comportamenti e modelli di riferimento rappresenta una **comunità educante eticamente responsabile.**

2. Lo scenario: implementazione dell'autonomia e ruolo del dirigente scolastico tra criticità e opportunità

Quali politiche di riforma del sistema scolastico?

- 1. Dall'affermazione dell'autonomia a politiche tendenti a produrre potenziali neocentralismi (statali o regionali)?**
- 2. Nel disegno istituzionale, tra federalismo e autonomia scolastica, quale ruolo potrebbero svolgere MIUR, USR, USP, Regioni e Autonomie locali nella determinazioni dei LEP e nella pianificazione delle politiche educative?**
- 3. La diffusione di un sistema organizzativo reticolare tende a far assumere alle reti scolastiche un ruolo di rappresentanza istituzionale o svolgono solo una finalità di scopo?**
- 4. La riforma degli ordinamenti scolastici dei licei, prospetta una scuola delle conoscenze o delle competenze?**
- 5. Come promuovere le *human capabilities* (Sen), integrare i saperi e perseguire le indicazioni di Edgar Morin: “È meglio una testa ben fatta che una testa ben piena”?**

Il dirigente scolastico: quale ruolo e competenze?

- 1. Riforma degli Organi Collegiali e rilancio della partecipazione: come rideterminare ruoli e ripartizione di poteri tra vecchi e nuovi attori professionali, istituzionali e di rappresentanza? Come coinvolgere gli studenti, le famiglie, gli stakeholders territoriali?**
- 2. Sviluppo della cultura dell'autonomia: a che punto è giunto il livello di elaborazione e sperimentazione delle attività di ricerca e progettazione, innovazione didattica, sviluppo organizzativo e gestionale?**
- 3. Nuove competenze professionali e relazionali del dirigente scolastico: quali modalità, contenuti e percorso nel processo di selezione e di accesso al ruolo?**
- 4. Politiche di formazione in servizio: come istituire/consolidare percorsi formativi e di aggiornamento mirati e strategicamente orientati al nuovo ruolo?**
- 5. Sistema di valutazione delle performance: le sperimentazioni messe in campo sono state adeguate agli obiettivi? Abbiamo un sistema efficace e condiviso?**

2. La specificità organizzativa e relazionale dell'istituzione scolastica:

l'origine dei vincoli e delle opportunità

Le caratteristiche peculiari:

- 1. Un modello organizzativo tipologico
composito, strutturato con quattro diversi
“geni organizzativi”: burocrazia; sistema
a legame debole; sistema reticolare/
federativo; istituzione.**
- 2. Quadro normativo e regolativo di tipo
incrementale**

- 3. Presenza di organi equiordinati (dirigente scolastico, consiglio d'istituto, collegio dei docenti)**
- 4. Tipicità del servizio che vede il soggetto principale fruitore del servizio (studente/famiglia), partecipare alla qualificazione dello stesso**
- 5. Competenza tecnico professionale dei docenti tutelata da libertà costituzionale**

Il rapporto tra il dirigente scolastico, organi collegiali e RSU: lo snodo fondamentale

La scuola rappresenta un modello organizzativo con una sua peculiare specificità, che la differenzia da altri “contesti lavorativi”, in quanto la professionalità più diffusa, quella del docente ha un suo Organo di rappresentanza (Collegio dei docenti**) che concorre, in modo originale, a definire: procedure organizzative, modalità operative di impiego delle risorse (umane, finanziarie e tecnologiche) e i criteri per la gestione dei processi fondamentali (insegnamento/apprendimento, accoglienza e orientamento, valutazione e incentivazione)**

Tale assetto potrebbe essere causa e talvolta generare possibili frizioni (sovrapposizioni di competenze) e/o potenziale conflittualità tra il ruolo del Collegio con quelli più innovativi del dirigente scolastico e della RSU

È necessario acquisire un'adeguata cultura negoziale

3. La nuova sfida: far diventare la Scuola una “Casa di vetro”



Trasparenza, committment, responsabilità, progettualità, cooperazione

Dialogare ed evitare il blocco della comunicazione tra:

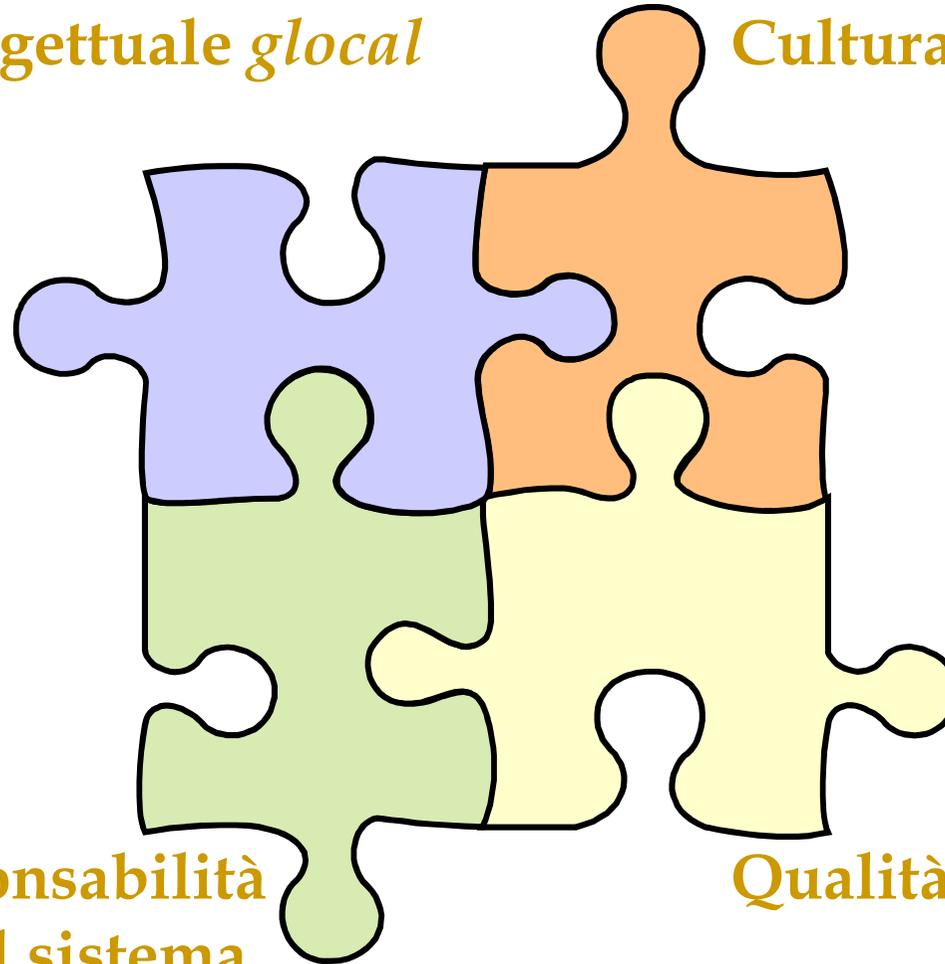
- Dirigente, docenti, Dsga e altri collaboratori**
- Dirigente e RSU**
- scuola, studenti, famiglie e stakeholders**
- scuola e istituzioni territoriali e regionali**



**L'esperienza finlandese (*best performer*) insegna
che occorre incentivare la progettualità, l'autonomia
e la concertazione nelle politiche di *education***

Approccio progettuale *glocal*

Cultura dell'autonomia



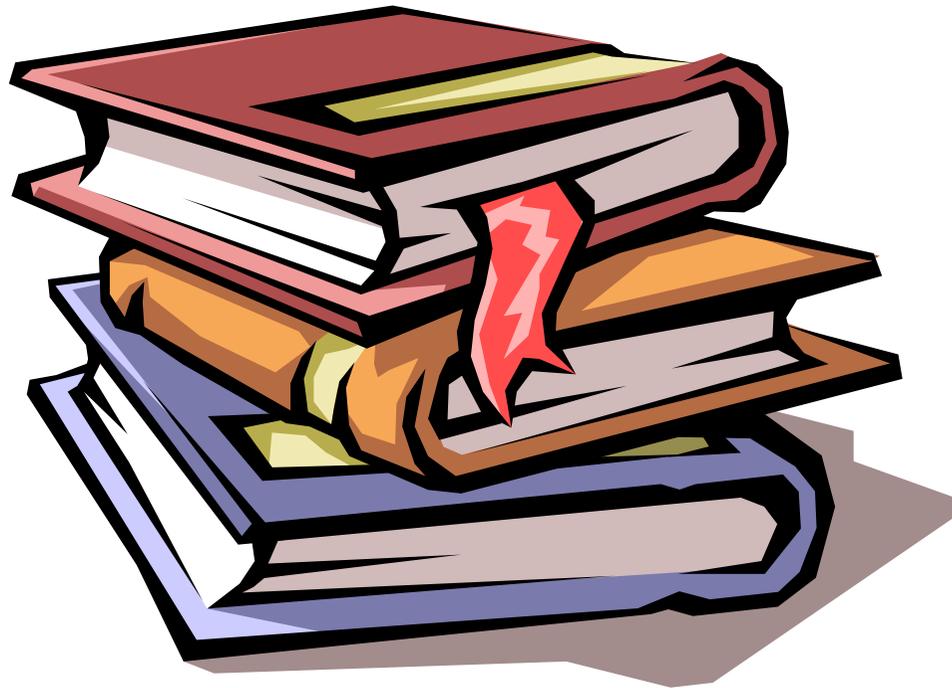
**Grado di responsabilità
degli attori del sistema
(in particolare di quelli a
livello locale)**

Qualità delle persone

Con cattive leggi e buoni funzionari si può pur sempre governare.

Ma con cattivi funzionari le buone leggi non servono a niente

O. von Bismarck - *Discorsi*



4. Il quadro delle competenze del dirigente scolastico finalizzato ad esercitare una leadership educativa efficace

- 1. Conoscere i principali fenomeni che inducono una profonda trasformazione delle società globalizzate, con particolare attenzione sia al ruolo svolto dalla conoscenza e dall'education nello sviluppo sociale ed economico, sia a quello delle dinamiche relazionali e dei comportamenti giovanili nei processi di socializzazione, compresi i nuovi linguaggi e i social network.**
- 2. Conoscere l'assetto normativo e procedurale della legislazione scolastica, ma anche le criticità connesse con la progettazione, gestione e valutazione dei processi di insegnamento/apprendimento.**
- 3. Saper comunicare e dialogare all'interno e all'esterno della scuola, in un'ottica di network relationship del sistema scolastico italiano ed europeo.**
- 4. Saper influenzare positivamente i propri collaboratori (docenti, Dsga e personale Ata) e stimolare la partecipazione responsabile degli studenti e dei genitori, instaurando relazioni collaborative e non conflittuali.**
- 5. Saper pianificare il perseguimento di obiettivi concordati e saper motivare i propri collaboratori al raggiungimento di tale scopo.**
- 6. Saper diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione una "visione strategica" del mutamento, coinvolgendo positivamente tutti gli stakeholders presenti nel territorio.**

VERSO LA LEADERSHIP EDUCATIVA: COMPORTAMENTI DA EVITARE



I RISULTATI DELLA LEADERSHIP NELLA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

□ L'EFFICIENZA DEL LEADER
SI VEDE QUANDO È PRESENTE

□ L'EFFICACIA DEL LEADER
SI MISURA QUANDO È
ASSENTE



L'ATTUAZIONE DELL'AUTONOMIA E DI UN EFFICACE
LEADERSHIP EDUCATIVA ...
UN LUNGO VIAGGIO CHE NON SI PUÒ IMPROVVISARE

NON C'È MAI BUON VENTO
PER CHI NON SA DOVE ANDARE

SENECA

BIBLIOGRAFIA SULLE TEMATICHE DEL SISTEMA EDUCATIVO

PROF. ANTONIO COCOZZA

VOLUMI

- *Da capo d'istituto a leader educativo nella scuola dell'autonomia*, in F. Susi, a cura di, *Il leader educativo. Le logiche dell'autonomia e l'apporto del dirigente scolastico*, Armando, 2000.
- *La valorizzazione dei collaboratori nella gestione organizzativa*, Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, Roma, 2002.
- *Quale autonomia nel sistema scolastico italiano: i risultati della ricerca sul campo. Analisi dei risultati della ricerca sulle best practices. Esperienze - case studies*, in Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, a cura di, *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2002*, Armando, Luiss Edizioni, Roma, 2002.
- *Analisi delle linee di tendenza generali del sistema scolastico: Il rapporto delle scuole con il territorio, l'autonomia didattica e le connesse nuove modalità dell'autonomia organizzativa. Presentazione dei dati e valutazione nazionale*, in Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, a cura di, *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2003*, Armando, Luiss University Press, Roma, 2003.
- *Analisi delle linee di tendenza generali del sistema scolastico: l'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo e il sistema di valutazione d'istituto, delle prestazioni professionali, dell'apprendimento. Presentazione dei dati e valutazione nazionale*, in Osservatorio sulla scuola dell'autonomia, a cura di, *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2004*, Armando, Luiss University Press, Roma, 2004.
- *La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- *Autonomia scolastica*, in Cerini G., Spinosi M. (a cura di), *Voci della scuola. Idee e proposte per l'autonomia e la formazione*, *Notizie della scuola*, volume V, Tecnodid, Napoli, 2005.
- *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- *Formazione mercato del lavoro impresa*, in Reggiani Gelmini P., Tiraboschi M., a cura di, *Scuola Università e Mercato del lavoro dopo la Riforma Biagi*, Giuffrè Editore, Milano, 2006.
- *Il lavoro flessibile nelle pubbliche amministrazioni*, in Associazione Nuovi Lavori, a cura di, *Il mercato del lavoro. Criticità e opportunità*, Poesis & Praxis, Sapere 2000, Roma, 2008.
- De Martin G. C., Cocozza A., Porrotto G., *Istituzioni scolastiche e formative e sistema regionale e locale*, Cedam, Padova, 2008.

- *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- *Legalità, sviluppo economico e sociale: un'analisi sociologica*, in Federici M. C., Garzi R., Moroni E., *Creatività e crisi della comunità locale. Nuovi paradigmi di sviluppo socioculturale nei territori mediani*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- *Il diversity management. La gestione delle differenze nelle relazioni di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane. Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- *Il Sistema scuola. Autonomia, sviluppo e responsabilità nel lifewide learning*, Franco Angeli, Milano, 2012.

SAGGI

- “Oltre l’ordinaria amministrazione. Gestione delle risorse umane e relazioni sindacali nei processi di trasformazione delle pubbliche amministrazioni.”, *Industria e Sindacato*, 1997, n.10, pp13-20
- “Management e innovazione nelle Pubbliche Amministrazioni”, *Sistema previdenza*, 1997, n. 179, pp. 3-15
- *Gestione delle risorse umane e relazioni sindacali nei processi di trasformazione delle pubbliche amministrazioni. Bilancio di un’esperienza formativa*, Luiss Guido Carli - Centro di ricerca sulle pubbliche amministrazioni Vittorio Bachelet, Conferenza nazionale sulla formazione nel settore pubblico, documentazione uno bis, Roma, 25-27 febbraio 1998.
- “Quale formazione per la riforma delle pubbliche amministrazioni”, *Lavoro Informazione*, 1998, n. 8, pp. 5-8.
- *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nei processi di trasformazione delle pubbliche amministrazioni in Italia*, Proceeding 11TH International Industrial Relations Association World Congress, Bologna, september, 1998
- “Le nuove relazioni sindacali nella scuola dell’autonomia/1. Più professionalità con la cultura progettuale”, *Tuttoscuola*, 2000, maggio, n. 402, pp. 10-17
- “Le nuove relazioni sindacali nella scuola dell’autonomia/2 . Abbiamo norme e strutture ma ora bisogna crederci ”, *Tuttoscuola*, 2000, giugno, n. 403, pp. 16-20
- "Elezioni RSU nel comparto scuola. Vademecum per un voto", *Tuttoscuola*, 2000, novembre, n. 406, pp. 8-15.
- "La Leadership scolastica 1. Da capo d'istituto a leader educativo", *Tuttoscuola*, 2000, novembre, n. 406, pp. I- VI
- "La Leadership scolastica 2. Prova di spartito per direttore e orchestra ", *Tuttoscuola*, 2000, dicembre, n. 407, pp. I- V
- "Elezioni RSU. Le promesse del day after", *Tuttoscuola*, 2001, marzo, n. 410, pp.10-14
- “Istruzione, formazione professionale e politiche del lavoro. Ma la net – economy non perdona”, *Tuttoscuola*, 2001, settembre, n. 414, pp.16-18
- “Parti sociali e politiche della formazione”, *Il Mulino*, 2003, n. 2, pp. 411-414.
- “Quali sfide per il sistema di relazioni sindacali della scuola”, *Tuttoscuola*, 2003, settembre, n. 434, pp.46-50.
- “Politiche formative e ruolo degli attori sociali. Quale futuro per il dialogo sociale”, *Sociologia del lavoro*, 2003, n. 89, pp.149-169.

- “Il processo dell’ autonomia scolastica: dati e prospettive”, *Tuttoscuola*, 2005, giugno.
- “Rilanciare la cultura dell’ autonomia” *Rivista dell’istruzione*, Maggioli editore, Rimini, 2007, n. 2, marzo-aprile, pp. 21-25.
- “Manager e dirigenti pubblici di fronte alla crisi: etica, competenze e network una possibile prospettiva”, Amministrazione in cammino, Luiss Guido Carli, <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it>, settembre, 2009.
- "Politiche di Education 2010-2020: sfide e potenzialità", Bollettino Fondazione Marco Biagi – Adapt, www.fmb.unimore.it, ottobre 2010.
- ”Dalla scuola alla rete: per una scelta consapevole”, *Rivista dell’Istruzione*, Maggioli, n.2, 2011, pp. 56-59.
- “Mettersi in rete conviene”, *Rivista dell’Istruzione*, Maggioli, n.3, 2011, pp. 62-67.
- "Quali politiche per combattere la dispersione scolastica e favorire l’ inclusione sociale", Amministrazione in cammino, Luiss Guido Carli, <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/?p=16780>, ottobre, 2011.
- “Quale politica per combattere la dispersione scolastica e favorire l’ inclusione scolastica”, *Rassegna di Servizio Sociale*, 2, 2011, pp. 103-10113.
- "Quali politiche per combattere la dispersione scolastica e favorire l’ inclusione sociale", Amministrazione in cammino, Luiss Guido Carli, <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/?p=16780>, ottobre, 2011.
- "Autonomia scolastica, responsabilità e sviluppo", *Autonomia e Dirigenza*, 7-8-9, 2012, pp. 15-20.

ARTICOLI

- “La concorrenza fa bene anche al sistema dell’istruzione”, *Italia Oggi*, 11 gennaio, 2000, p.46
- “Qualità e parità sono le sfide più importanti”, *Il Sole 24 ore - Scuola*, 21 gen. 3 feb., 2000, p. 9
- “Iniziativa della Luiss per monitorare l’ autonomia. Un osservatorio sulla scuola”, *Tuttoscuola*, 2001, maggio, n. 412, pp. III-IV
- “Prof: i nodi da sciogliere. Necessario un profilo preciso per ridisegnare il ruolo e le competenze. La sfera operativa degli organi collegiali e un concreto iter di carriera per i docenti al centro di qualsiasi svolta”, *Il Sole 24 ore - Scuola*, 20 giu.- 3 lug. 2003, p. 7.
- "Stop alle lotte ideologiche L’ autonomia scolastica, se ben utilizzata, è la chiave di volta per riformare. Serve stabilità. Interventi correttivi sì, ma mirati", *Italia Oggi*, 30/5/2006, p. 42.
- “A caccia di politiche educative. Se l’ Italia arretra è colpa della scuola. Il sistema non fa più da collante sociale e non supporta la crescita”, *Italia oggi*, 26 ottobre 2010, p. 33.
- “L’ Italia alla sfida della valutazione. Obiettivo finale: migliorare i risultati dell’ apprendimento”, *Italia oggi*, 2 novembre 2010, p. 44.
- "Il tema della valutazione un obiettivo strategico", *Tuttoscuola*, Roma, Giugno 2011, pp. 18-19.
- "Valutazione, una sfida che non si può perdere", *Tuttoscuola*, Roma, Ottobre 2011, pp. 26-28.

- "Più autonomia per lo sviluppo. Responsabilizzare le scuole, il sistema guadagnerà efficienza", Italia oggi, 10/01/2012, p. 38. <https://formazione.uniroma3.it/docente/acocozza/>
- "Valutazione, una sfida che non si può perdere", Tuttoscuola, Roma, Ottobre 2011, pp. 26-28.
- "Il tema della valutazione un obiettivo strategico", Tuttoscuola, Roma, Giugno 2011, pp. 18-19.
- "Quale politica per combattere la dispersione scolastica e favorire l'inclusione scolastica", Rassegna di Servizio Sociale, 2, 2011, pp. 103-10113.
- "Valutazione, una sfida che non si può perdere", Tuttoscuola, Roma, Ottobre 2011, pp. 26-28.
- "Quali politiche per combattere la dispersione scolastica e favorire l'inclusione sociale", Amministrazione in cammino, Luiss Guido Carli, <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/?p=16780>, ottobre, 2011.
- "Diversity management policies in innovative public services", Amministrazione in cammino, 2012, http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/wp-content/uploads/2012/01/Cocozza_Diversity-management.pdf
- "Obbligo scolastico a 17 anni: serve una strategia di politica educativa, Adapt, www.adapt.it, 17/01/ 2012.
- "Il lavoro deve far parte dei percorsi di studi. Sinergia tra imprese, stato e regioni per evitare il corto circuito di un'intera generazione, Italia Oggi, 24/01/2012.
- "Obbligo scolastico a 17 anni. Ma qual'è la strategia?", Italia Oggi, 17/01/2012.
- "Più autonomia per lo sviluppo. Responsabilizzare le scuole, il sistema guadagnerà efficienza", Italia oggi, 10/01/2012, p. 38.
- "La transizione scuola-università-lavoro: un problema sociale complesso", Adapt, www.adapt.it, 27 febbraio 2012.
- <https://formazione.uniroma3.it/docente/acocozza/>
- "Una scuola autonoma e responsabile per dialogare con gli stakeholders e rilanciare lo sviluppo del paese", Adapt, www.adapt.it, 12 marzo 2012.
- "Le sette "virtù" per avvicinare i giovani al lavoro", *Il Sussidiario*, 2013, <http://www.ilsussidiario.net/News/Lavoro/2013/2/1/IL-CASO-Le-sette-virtu-per-avvicinare-i-giovani-al-lavoro/2/359630/>
- "Se l'istruzione è importante per il 2% degli italiani", Italia Oggi, 15/01/2013.
- "Education, lavoro e lifewide learning", www.bollettinoadapt.it, 21 gennaio 2013, <http://www.bollettinoadapt.it/acm-online/Home/BollettinoAdapt/Ordinario.html>.
- "Alternanza scuola-università-lavoro: la proposta del prof. Antonio Cocozza", Corriere dell'Università - Job, 21/01/2013, <http://www.corriereuniv.it/cms/2013/01/alternanza-scuola-universita-lavoro-la-proposta-del-prof-antonio-cocozza/>
- "Perché Istruzione e Lavoro saranno decisivi. Contro la crisi, necessaria una nuova politica formativa e industriale", Italia Oggi, 29/01/2013.