

**Intervista ad Antonio Coccozza,
Direttore del Master "Il dirigente scolastico nella scuola dell'autonomia"
Università Roma Tre
Coordinatore dell'Osservatorio sulla scuola dell'autonomia - LUISS Guido Carli
a cura di MAURO FABI**

Quali sfide dovrebbe affrontare il sistema scolastico italiano per assumere una maggiore dimensione europea e per diventare più efficace ed efficiente?

Come ha ripetuto recentemente anche il Presidente Giorgio Napolitano, bisogna perseguire una politica di razionalizzare della spesa, ma occorre contemporaneamente investire nel campo della formazione, dell'innovazione e della ricerca, per poter guardare al futuro con uno spirito positivo.

Bisogna affermare che per affrontare adeguatamente queste sfide c'è bisogno di una visione strategica di medio-lungo periodo delle politiche di education correlate strettamente a quelle di sviluppo del Paese, che includano obiettivi precisi nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della lifelong learning. Si tratta di elementi al quanto assenti nelle politiche governative del nostro Paese, ma che hanno, invece, orientato e continuano ad ispirano i nostri vecchi e nuovi principali competitors. In estrema sintesi, in questi ultimi anni in Italia si è delineata una prospettiva politica viziata da una "veduta corta".

I dati diffusi in queste settimane dal Rapporto "Education at a Glance" dell'Ocse lo dimostrano e assegnano all'Italia un posto nelle retrovie dei Paesi tecnologicamente sviluppati. I risultati dell'indagine evidenziano che: il tempo passato a scuola dagli studenti è anche troppo, ma i risultati sono scarsi; il lavoro degli insegnanti è poco remunerato, per nulla stimolato e non esistono sistemi di incentivazione e di valutazione del merito. Inoltre, la percentuale di abbandoni del percorso scolastico è ancora troppo alta e l'investimento rispetto al Pil è decisamente sotto la media.

In quest'ambito, l'Italia, purtroppo, ha conquistato storicamente tristi primati, che peseranno sempre più sul futuro delle giovani generazioni: un debito pubblico enorme rispetto al Pil; un tasso di evasione scolastica, fiscale, previdenziale e contributiva insopportabile per un Paese dotato di un sufficiente senso civico.

Sul piano internazionale, l'esperienza del sistema scolastico finlandese, che rappresenta il best performer nei risultati delle ricerche Ocse/Pisa, insegna che occorre dotare il sistema di risorse adeguate (umane, finanziarie e tecnologiche) e che bisogna incentivare tre importanti strumenti: progettualità, autonomia e concertazione delle politiche a livello locale. In linea con questa impostazione, numerose ricerche sul campo condotte in questi anni dall'Osservatorio sulla scuola dell'autonomia della Luiss, confermano che le politiche attive nel campo dell'education sono diventate ormai un fattore di sviluppo strutturale imprescindibile nel processo di modernizzazione del Paese.

In quale campo sarebbe necessario focalizzare gli sforzi per attivare questo cambiamento?

Occorre puntare sullo sviluppo delle competenze e sulla qualità del capitale umano, ossia su quegli investimenti tesi a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei sistemi scolastici e formativi, adottando una strategia politica finalizzata allo sviluppo della persona e del senso civico, ma anche al miglioramento delle capacità professionali, relazionali, organizzative, manageriali e imprenditoriali. Allo stesso tempo è necessario costruire reti di relazioni sociali, associative ed economiche, puntare a migliorare e diffondere il livello di fiducia reciproca tra persone e istituzioni, finalizzando questa azione ad una maggiore crescita e diffusione di capitale sociale. Tali obiettivi, che rappresentano delle vere e proprie sfide, se realizzati attraverso un alto tasso di partecipazione ai processi educativi

da parte dei vari stakeholders, non solo migliorano il "tono della democrazia", ma favoriscono uno sviluppo civile, economico e sociale equo e duraturo delle comunità locali e delle varie strutture lavorative presenti sul territorio.

Quali conoscenze e competenze si dovrebbero assolutamente possedere per gestire risorse umane? (come docente che si relaziona con alunni e famiglie; come dirigente che gestisce personale, famiglie, alunni, istituzioni...)

Prima di tutto bisogna chiarire che si tratta di attivare un processo di cambiamento di tipo qualitativo, una sorta di "circolo virtuoso" teso a produrre non solo una trasformazione del sapere complessivo delle diverse figure professionali presenti nella scuola, sul piano tecnico del know how professionale, quanto piuttosto un mutamento di natura culturale e sistemico.

In particolare, i diversi ruoli professionali della scuola, a partire da quello del docente, per poter essere svolti efficacemente, dovrebbero essere basati su competenze di tipo comunicative e relazionali finalizzate a creare un dialogo continuo basato sulla fiducia reciproca e realizzato attraverso l'ascolto attivo dei propri interlocutori, siano essi studenti, famiglie o altri professionisti che operano nel mondo della scuola.

Ad un livello di maggiore complessità, che coinvolge l'importante ruolo del dirigente scolastico, è necessario abbandonare i modelli che tendono allo svolgimento di una funzione burocratica o peggio autocratica e puntare, invece, al miglioramento del quadro di competenze finalizzato ad esercitare una leadership educativa efficace, basata sul coinvolgimento e la partecipazione delle persone, nonché sulla condivisione dei progetti.

In questa prospettiva di sviluppo, vorrei solo ricordare che nel mio ultimo libro "Persone organizzazioni lavori" vengono analizzati una serie di casi empirici di politiche di management orientate in tal senso, in aziende innovative e in pubbliche amministrazioni particolarmente virtuose. Le esperienze analizzate, di rilievo nazionale ed internazionale, dimostrano che sono più efficaci quei modelli di governo delle relazioni di lavoro correlati con lo sviluppo del ruolo delle persone nei processi organizzativi e lavorativi, in una prospettiva di maggiore autonomia, partecipazione e responsabilità.

In definitiva, per affrontare adeguatamente le nuove sfide del sistema educativo e promuovere le human capabilities, concetto fondamentale elaborato dal Premio Nobel per l'economia Amartya Sen, è necessario integrare i saperi e perseguire le indicazioni di Edgar Morin: "È meglio una testa ben fatta che una testa ben piena".

Allora quali sono le condizioni necessarie per far ripartire il nostro sistema educativo?

È necessario capire che siamo inseriti in un processo di riforma globale del sistema economico e sociale, nell'ambito del quale il vero vantaggio competitivo di un Paese come l'Italia è inevitabilmente interconnesso con l'innalzamento del grado di ricerca e innovazione e con il livello di qualità dell'istruzione e della formazione dei lavoratori di domani, quello dei nuovi soggetti (giovani e donne) che si affacciano oggi sul mercato del lavoro.

A questo proposito occorre ricordare che nei processi di riforma i grandi risultati si ottengono se si riesce a costruire tre condizioni coesistenti: un obiettivo condiviso (concertato) e un progetto comune, una significativa capacità progettuale diffusa e soprattutto una leadership partecipativa, che nella scuola e nell'università tende ad essere una leadership educativa. Si guida con l'esempio, con l'azione e non con i proclami, magari, disattesi.

Se volessimo usare una metafora, da me più volte richiamata per analizzare la scuola, dovremmo far riferimento al funzionamento dell'orchestra sinfonica, in cui una molteplicità di professionisti, risolve attraverso la ricerca della "concertazione tra gli attori" la costruzione di quell'armonia necessaria per dar vita ad un buon concerto.

Di fronte a queste sfide la scuola ha un ruolo da protagonista imprescindibile finalizzato a contribuire alla costruzione di una cultura orientata alla diffusione di un nuovo paradigma centrato sulla libertà responsabile e sull'etica della responsabilità personale. Un obiettivo ambizioso da condividere con le famiglie e il mondo associativo, che dovrebbe condurre a comportamenti volti alla costruzione del bene comune e alla crescita della comunità.

La missione strategica della scuola oggi è sempre più quella di formare dei buoni cittadini rispettosi dell'altro e delle leggi che regolano la convivenza civile, prima che dei bravi tecnici o dei professionisti seri, scrupolosi e consapevoli del ruolo svolto.

In quest'ambito, la Cisl, le organizzazioni sindacali dei lavoratori e le associazioni imprenditoriali, anche attraverso l'attività di formazione promossa dai fondi interprofessionali, potrebbero svolgere un ruolo di primaria importanza, magari puntando all'elaborazione di progetti comuni a favore di una nuova classe dirigente locale, a partire dalle zone disagiate del Mezzogiorno d'Italia, che in questi ultimi anni ha sofferto più degli altri il peso della crisi economica che ha ridisegnato ancora una volta il quadro della distribuzione della ricchezza e delle nuove povertà.