

**Dirigenza scolastica e autonomia**  
di Stefania Capogna<sup>1</sup>

**Sommario:** 1. Verso l'autonomia scolastica – 2. Quali competenze per la dirigenza scolastica – 3. Bibliografia

**1. Verso l'autonomia scolastica**

Lo sviluppo dell'autonomia scolastica rientra nel più generale processo di riforma del sistema dell'amministrazione pubblica che, nel corso dell'ultimo decennio, coerentemente con il diffondersi della complessità come paradigma sociale, ha delineato scenari di redistribuzione dei poteri e delle competenze nel campo politico, economico, amministrativo e dell'istruzione. Questo diffuso processo di autonomizzazione comporta nuove responsabilità fondate su forti livelli di decentramento decisionale in tutti gli ambiti organizzativi, professionali e socio-relazionali. All'interno del nuovo quadro politico-istituzionale, infatti, si sviluppano e si sperimentano geometrie variabili tra una pluralità di attori istituzionali (istituti scolastici e formativi, autorità centrali, istituzioni locali, imprese) che con le loro scelte quotidiane danno vita a complessi processi di *governance*. Nella ricerca del nuovo possibile equilibrio, sempre dinamico e cangiante, assume un particolare rilievo il modo in cui si costruisce il governo locale; il modo in cui si affronta e si gestisce la natura complessa dei problemi da trattare localmente; il modo in cui si informano e si integrano le conoscenze parziali, settoriali e specialistiche attinenti ad ogni singolo settore di *policy* (istruzione, formazione, lavoro, ecc.) ai fini di una programmazione-gestione locale effettivamente coerente con le esigenze di sviluppo territoriale. Come già altrove segnalato (Capogna, 2006, 2007), questo cambiamento politico-istituzionale comporta una evidente ricaduta (in termini organizzativi, politici, amministrativi, professionali) tanto sulle strutture di implementazione intermedia, quanto sulle singole istituzioni scolastiche (De Martin, Coccozza, Porrotto, 2008). La dimensione del governo locale acquisisce una centralità prima mai considerata nel nostro assetto politico e socio-economico. Vengono così a delinearsi nuovi orizzonti di

---

<sup>1</sup> Cultore della materia in Sociologia dell'Organizzazione, Facoltà di Scienze della Formazione, Università degli Studi di "Roma Tre"; Dottore di ricerca in *Sistemi sociali, organizzazione e analisi delle politiche pubbliche (XV ciclo)*, presso il Dipartimento di Scienze Sociali (DiSS) della "Sapienza" Università di Roma.

competenza che interessano proprio il governo locale e il management delle strutture istituzionali-amministrative, ivi compresi i dirigenti scolastici. Per governare il passaggio da una logica dirigista e centralista ad una che si fonda invece sul principio di autonomia e sul decentramento o, detto in altri termini per gestire queste politiche a *doppia polarità*, divengono centrali nuovi ambiti di competenza individuali e organizzativi. Questo articolato processo di riforma amministrativa, avvenuto a partire dagli anni '90, richiede una modifica complessiva del sistema in tutte le sue componenti.

Nel nuovo quadro normativo-istituzionale, alla scuola è richiesto di affermarsi come attore di "*micropolitica*" (Benadusi, Consoli, 2004), locale relativamente indipendente dalle politiche nazionali. Questo fenomeno si verifica in quanto la scuola autonoma è, ormai, sollecitata ad intervenire attivamente nell'interpretazione della propria missione, nell'assunzione delle proprie responsabilità e nella costruzione di una sua specificità, comunicando all'interno e all'esterno, attraverso il Piano dell'Offerta Formativa, la sua politica educativa e le sue scelte strategiche in termini di sviluppo. Costruire una micro politica di istituto, tuttavia, significa costruire l'ambiente di riferimento, dando voce a tutti gli attori direttamente e indirettamente coinvolti e attribuendo senso e significato alle proprie e altrui esperienze. Nelle parole di Weick (1997), ciò significa fare *sensemaking*, aprendo nuovi orizzonti che permettano agli attori di riformulare le loro strategie, attivando e combinando risorse interne ed esterne, imparando a riflettere sulla pratica (Shön), diventando produttori di ricerca a partire dalla propria pratica, promuovendo alleanze e più ampi giochi di relazione, come richiama anche la Legge 275/99 riconoscendo il valore delle reti di scuole.

Supportare concretamente ed adeguatamente le profonde e continue trasformazioni culturali richieste dalla complessità e dal funzionamento delle organizzazioni scolastiche oggi, anche in risposta alle sfide irrinunciabili poste dalle riforme in atto, è compito quanto mai difficile e delicato, ma assolutamente necessario e non più rinviabile, che mette in gioco ed in primissima linea il dirigente scolastico. La natura complessa dei problemi che il sistema dell'autonomia scolastica comporta, richiede una crescente capacità di coordinamento, mediazione, *visioning* e analisi dei bisogni, al fine di guidare il cambiamento in una logica di medio-lungo periodo e di empowerment degli individui, delle organizzazioni e del territorio. Là dove "guidare" il cambiamento significa generare una modifica, potenzialmente capace di produrre conseguenze utili per tutti gli attori coinvolti, puntando sull'innovazione. In questo senso, la creazione di una cultura dell'autonomia scolastica non si limita all'invenzione di nuovi slogan o al reclutamento di nuovi dirigenti né alla

moltiplicazione di nuove funzioni strumentali, si tratta bensì di reinventare un intero modo di vivere la “quotidianità della scuola (Drei, 2004), attraverso la continua ricerca di innovazione e sviluppo. Ricerca che, come ci insegnano tutte le ricerche europee a riguardo non può essere perseguita in isolamento dalla scuola ma deve essere frutto di una strategia localmente condivisa e partecipata da tutti gli stakeholders interessati e interessabili.

In tutto questo il dirigente scolastico, nella scuola dell'autonomia, viene ad assumere un ruolo strategico secondo cui il suo compito deve essere sempre più quello di dare vita a sistemi adeguati di significati condivisi al fine di mobilitare gli sforzi degli individui verso il perseguimento degli obiettivi desiderati. Sfida raccolta dalla Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre, che promuove un Master di II livello per la *formazione dei Dirigenti Scolastici* riconoscendo il valore strategico che tale figura dirigenziale viene ad assumere per i sistemi educativi e per lo sviluppo del più ampio sistema sociale.

## **2. Quali competenze per la dirigenza scolastica**

Il Dirigente Scolastico nella scuola del XXI secolo non può essere immaginato come una figura meramente manageriale, volta alla ottimizzazione e/o razionalizzazione delle risorse<sup>2</sup>; sempre più esso è concepito nel ruolo risolutivo di un *leader educativo* chiamato a condurre l'istituto e i docenti “in condizioni ambientali di forte turbolenza e incertezza, verso obiettivi non predefiniti, ma alla ricerca di condizioni di eccellenza” (Drei, 2004). In un sistema policentrico, multi attore e multilivello, al Dirigente Scolastico è chiesto di agire nell'indeterminatezza, all'interno di un contesto turbolento e cangiante attraverso l'esercizio di una leadership educativa di tipo partecipativo. Come suggerisce Sergiovanni (1992: 10), il *leader educativo*, è colui che non ritenendo di poter dirigere i propri collaboratori, intraprende una serie di azioni tendenti a “concentrarsi a rimuovere gli ostacoli, a procurare sostegno materiale ed emotivo, a prendersi cura dei dettagli che rendono il cammino più facile, a condividere la partecipazione alla marcia ed alla soddisfazione alla fine del viaggio, ad identificare una meta significativa per il prossimo viaggio”.

---

<sup>2</sup> Nel corso degli anni '80 infatti, sotto la spinta del *new public management* molte teorie e strumenti di matrice aziendalista furono incorporati nella gestione della pubblica amministrazione in una logica di razionalizzazione e promozione dell'efficacia e dell'efficienza. Per un approfondimento si veda tra gli altri Coccozza (2004).

Per tutti questi motivi, oggi più che mai il Dirigente Scolastico ha bisogno di una formazione di alto livello, specifica e finalizzata a far maturare in loro le competenze necessarie per affrontare le funzioni di organizzazione, direzione e gestione delle istituzioni scolastiche sulla base delle linee programmatiche previste dal nuovo ordinamento. Uno spettro di competenze che va dalla conoscenza normativo-istituzionale, alla qualità pedagogico-metodologico-didattica, senza dimenticare i nuovi sistemi di *governance*, il delicato tema della comunicazione intra ed interorganizzativa, il problema dell'organizzazione, del coordinamento e della valorizzazione delle risorse umane e professionali presenti nelle istituzioni scolastiche e nel territorio, la sfida delle nuove tecnologie e molto altro ancora.

Il Master di II livello *Il dirigente scolastico nella scuola dell'autonomia*<sup>3</sup>, attraverso l'aggiornamento in servizio che ambisce a promuovere le più avanzate metodologie di apprendimento per adulti (e-learning, coaching, project work, stage) si propone proprio di colmare questo rilevante gap di competenze che contribuisce, insieme ad altri fattori di natura sia endogena che esogena, a relegare l'Italia nelle ultime posizioni in tutti i benchmark internazionali.

### 3. Bibliografia

- Benadusi L., Consoli F. (2004), *La governance della scuola. Istituzioni e soggetti alla prova dell'autonomia*, Bologna, Il Mulino.
- Capogna S. (2006), *La traduzione locale di un sistema formativo integrato. Il ruolo delle strutture intermedie*, Milano, Franco Angeli.
- Capogna S. (2007), *Strutture di mesoimplementazione tra nuove competenze e politiche a doppia polarità*, Roma, Aracne Editrice.
- Cocozza A. (2004), *La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, Franco Angeli.
- De Martin G. C., Cocozza A., Porrotto G. (a cura di) (2008), *Istituzioni scolastiche e formative e sistema regionale e locale*, Padova, Cedam.
- Drei A. (2004), *Oltre il management. La leadership del futuro*, Milano, Editore Guerini e Associati.
- Osservatorio sulla scuola dell'autonomia – Fondazione per la scuola della compagnia di San Paolo (a cura di) (2004), *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2004*, Roma, Armando Editore, Luiss University Press.

---

<sup>3</sup> Sito: <https://sites.google.com/site/dssauni3/home>;  
<http://www.uniroma3.it/schedaPostLauream10.php?pl=125&facolta=129>



Osservatorio sulla scuola dell'autonomia – Fondazione per la scuola della compagnia di San Paolo (a cura di) (2003), *Rapporto sulla scuola dell'autonomia 2003*, Roma, Armando Editore, Luiss University Press.

Schon D. H. (1993), *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo.

Sergiovanni T. J. (1992), *Moral leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco.

Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, R. Cortina Editore.