

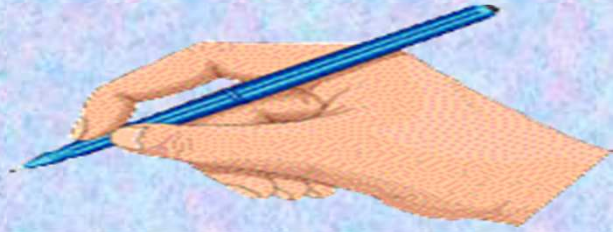
Il dirigente scolastico dall'autarchia alla cooperazione



Prof. Antonio Coccozza

Università degli Studi Roma Tre – LUISS Guido Carli

© Documentazione a stretta circolazione interna, a solo scopo didattico. E' vietata la riproduzione senza regolare autorizzazione.



INDICE

- 1. Lo scenario: implementazione dell'autonomia e ruolo del dirigente scolastico tra criticità e opportunità**
- 2. La specificità organizzativa e relazionale dell'istituzione scolastica: l'origine dei vincoli e delle opportunità**
- 3. La nuova sfida: far diventare la Scuola una "Casa di vetro"**
- 4. Manager o leader?**
- 5. Il quadro delle competenze del nuovo dirigente scolastico leader educativo**
- 6. Le sfide per il futuro**

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

1. Dalla riaffermazione della centralità dell'autonomia (ex lege 107/15) a politiche tendenti a produrre potenziali neocentralismi (statali o regionali)?
2. Nel disegno istituzionale, tra centralismo 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?**

I nuovi poteri del dirigente scolastico ex lege 107/15

- 1. definizione degli indirizzi per l'elaborazione del Piano triennale dell'offerta formativa (elaborato dal collegio dei docenti e approvato dal consiglio d'istituto), delle attività della scuola e delle scelte di gestione e di amministrazione;**
- 2. instaurazione di rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio, finalizzati all'elaborazione del Piano triennale;**
- 3. individuazione di imprese ed enti pubblici e privati disponibili all'attivazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, (registro presso CCIAA);**
- 4. proposta degli incarichi ai docenti di ruolo assegnati all'ambito territoriale di riferimento, per la copertura dei posti nell'istituzione scolastica;**

- 5. individuazione del personale da assegnare ai posti dell'organico dell'autonomia, con le modalità di cui ai commi da 79 a 83 e formulazione della proposta di incarico, in coerenza con il piano triennale dell'offerta formativa;**
- 6. individuazione , di concerto con gli organi, di percorsi formativi e iniziative in tema di orientamento e valorizzazione del merito scolastico e dei talenti;**
- 7. individuazione nell'ambito dell'organico dell'autonomia fino al 10% di docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico;**
- 8. presidenza del Comitato per la valutazione dell'attività dei docenti, compresa la valutazione del periodo di formazione e di prova;**

- 9. assegnazione annuale al personale docente di una somma del Fondo per la valorizzazione del merito del personale docente, su motivata valutazione, elaborata in base ai criteri individuati dal comitato per la valutazione dei docenti;**
- 10. possibilità di ridurre il numero di alunni per classe (DRP 81/2009), anche in rapporto alle esigenze degli alunni disabili;**
- 11. possibilità di effettuare sostituzioni per le assenze fino a 10 giorni, utilizzando i docenti dell'organico dell'autonomia.**

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”

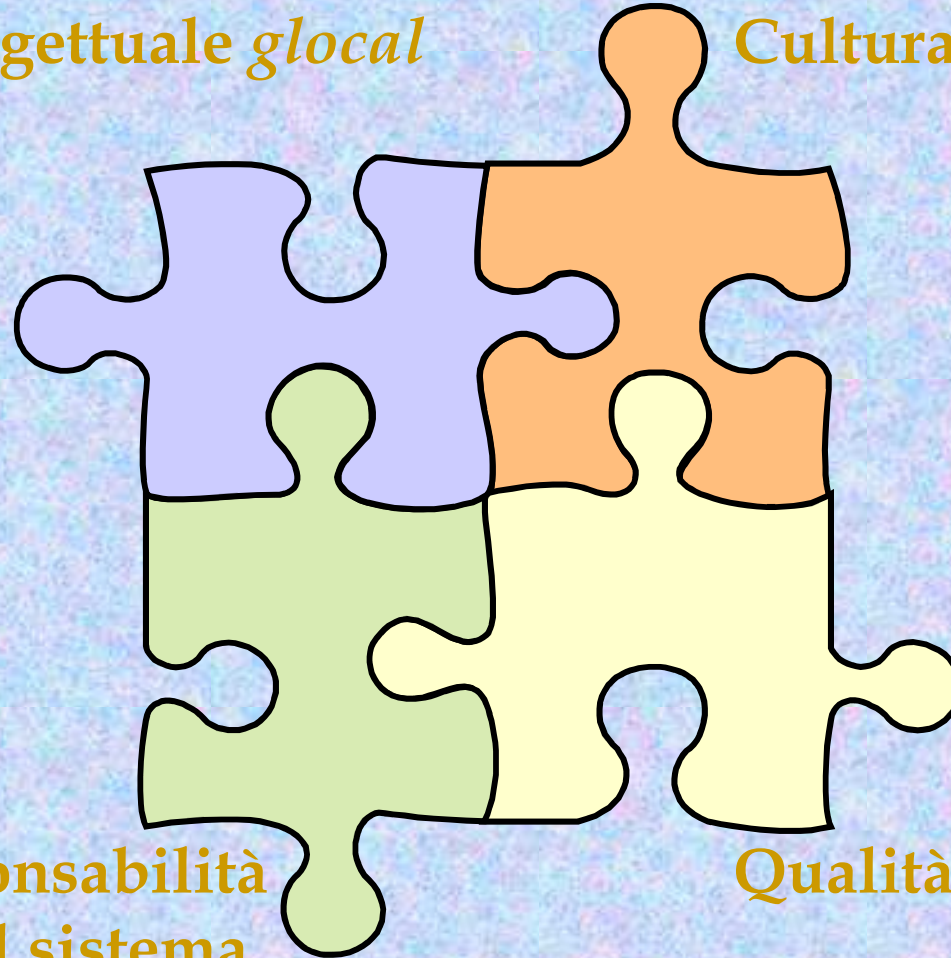


Trasparenza, committment, responsabilità, progettualità, cooperazione

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

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**



Prof. Antonio Coccozza

- Conferire una nuova “visione sistemica” al ruolo assunto dalla scuola nella società postfordista, non assimilabile semplicisticamente ad un modello aziendale tradizionale orientato strutturalmente ad una dimensione efficientista, ma ad una Istituzione. Una *Comunità educante coesa ed eticamente responsabile*, che si presenta come un’organizzazione culturale molto più complessa, che punta all’efficacia, nella quale si creano, si apprendono, si trasferiscono e si condividono valori e comportamenti, oltreché conoscenze e competenze.
- “Un’organizzazione diventa un’Istituzione, nel momento in cui incorpora valori condivisi”.

4. MANAGER O LEADER?

“Il leader fa le cose giuste. Il manager fa le cose nel modo giusto. Il leader ha un’ampia visione del futuro e si muove verso di esso. Si occupa del cosa e del perché. Pensa in termini di innovazione e di sviluppo. Il manager ha una visione focalizzata. Si occupa del come. Punta al controllo. Cerca la stabilità e gestisce il presente”.

(Warren G. Bennis, 1999)

- ❑ È necessaria un'evoluzione culturale: passare dal dirigente burocrate e direttivo o manager al dirigente *Leader educativo*, che impronta la *governance della scuola* ad una logica partecipativa per l'autonomia.
- ❑ Una leadership che punta a diffondere e a migliorare il grado di responsabilità degli attori e a favorire la crescita delle persone (docenti, personale Ata e studenti) e delle organizzazioni (istituzione scolastica e reti di scuole).

5. Il quadro delle competenze del nuovo dirigente scolastico leader educativo

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, comprese le questioni relative alla contrattualistica, ma anche le criticità connesse con la progettazione, gestione e valutazione dei processi di insegnamento/apprendimento, il ruolo delle ICT e la didattica 2.0.
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), condurre gruppi di lavoro 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.

La scuola, in quanto istituzione, cioè un'organizzazione che incorpora valori (Selznick), non solo fornisce servizi educativi, ma in modo consapevole o inconsapevole elabora e trasmette valori e, con i suoi comportamenti e modelli di riferimento, rappresenta una “Comunità educante eticamente responsabile”.

Occorre estendere maggiore responsabilità e impegno a tutti i livelli e in tutti i ruoli (istituzionali, professionali, di rappresentanza), ma soprattutto è necessario **migliorare competenze organizzative, relazionali e qualità personali (affidabilità), in una logica di *Comunità professionale coesa e consapevole.***

Quale apporto dei docenti alla *governance* della complessità organizzativa della scuola e al rilancio del ruolo dell'*education* nella società della conoscenza

Le questioni aperte:

- a) le scelte relative alla piena e completa implementazione dei principi dell'autonomia, in una logica di *Bridging* e *Networking*, correlate ad un positivo processo di *cooperazione competitiva* tra istituzioni scolastiche e tra reti di scuole;
- b) le prospettive correlate ad una seria politica di valorizzazione dei docenti in ruoli organizzativi, di miglioramento dei processi di insegnamento-apprendimento e di maggiore personalizzazione dell'offerta formativa, correlata ad una differenziazione della carriera, attraverso un efficace processo di valutazione e di incentivazione;
- c) la valorizzazione del ritorno in termini di benefici (capitale sociale) per la comunità locale e nazionale degli investimenti effettuati nel campo dell'istruzione e della formazione e i loro effetti sul piano economico e sociale;
- d) l'esaltazione del valore che l'*education* apporta alla società, sul piano della coesione sociale e su quello della democrazia.

Quale leadership?

**Il direttore impara dall'orchestra:
l'armonia risolve la complessità**



Riccardo Muti

“... mentre un violinista o un pianista si chiude in una stanza e ripete certi passaggi per ore, giorni, settimane, anni, fino al superamento della difficoltà tecnica, il direttore ha sempre bisogno di provare con cento persone. È la contraddizione implicita nella natura di questo mio lavoro: in teoria si deve dire all’orchestra ciò che deve fare, ma in pratica è dall’orchestra che si deve imparare come farlo” (Muti, 2006)

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

6. Le sfide per il futuro

1. **Acquisire una visione sistemica e riflessiva della comunità scolastica, come comunità educante eticamente responsabile;**
2. **Diffondere la cultura dell'autonomia e della responsabilità personale e istituzionale;**
3. **Coinvolgere più attivamente i giovani nei processi educativi;**
4. **Partire dalla percezione della realtà vista (dalla parte) dei giovani, soprattutto di quelli più a rischio;**
5. **Colmare la distanza esistente tra l'apprendimento dei concetti trasmessi dai docenti e la capacità dei giovani di saper leggere e «reggere» l'impatto con la realtà circostante;**
6. **Creare luoghi di incontro e di positiva socializzazione; ambienti sani, dove si favorisce l'apprendimento (di conoscenze, abilità e comportamenti individuali e nei gruppi), aperti al dialogo, allo sport, al teatro e alla musica;**
7. **Formare gli educatori, affinché siano in grado di aiutare i giovani a vivere con “gli occhi aperti”.**

In conclusione ...due obiettivi

1. Governare il cambiamento

«Non si sa mai come va a finire,
quando le cose cambiano
improvvisamente.

Ma si sa poi come va a finire,
quando *non* vengono cambiate»

Elias Canetti

Canetti E., *La provincia dell'uomo*, Bompiani, 1986

2. Puntare sulla 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*



GRAZIE PER L'ATTENZIONE



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.
- *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*, Franco Angeli, Milano, 2014.

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.
- “Labour-Market, Education and Lifelong Guidance in the European Mediterranean Countries”, *Italian Journal of Sociology of Education*, 6 (3), 244-269, http://www.ijse.eu/wp-content/uploads/2014/10/2014_3_11.pdf

ARTICOLI E INTERVISTE

- “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.

- "Education, lavoro e lifewide learning", www.bollettinoadapt.it, 21 gennaio 2013, <http://www.bollettinoadapt.it/acm-online/Home/BollettinoAdapt/Ordinario.html>.
- "Le sette "virtù" per avvicinare i giovani al lavoro Il Sussidiario, <http://www.ilsussidiario.net/News/Lavoro/2013/2/1/IL-CASO-Le-sette-virtu-per-avvicinare-i-giovani-al-lavoro/2/359630/>
- "Per il lavoro ai giovani: guarda l'Italia da una nuova prospettiva attraverso la ricerca della Fondazione Italia Orienta", *Video Il Sole 24 ore*,
- http://video.ilsole24ore.com/TMNews/2013/20130207_video_14265344/00009323-sommelier-chimici-e-agronomi-i-pi-richiesti-da-mercato-lavoro.php?fb_action_ids=10151497439040396&fb_action_types=og.recommends&fb_source=aggregation&fb_aggregation_id=288381481237582
- "Manca il lavoro o i lavoratori?", *Video*, RAI 1, Uno Mattina in famiglia, <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-bc0d02e3-a46d-48eb-99e9-28f7da7a29c2.html#p=0>
- "Non solo risorse, contro la crisi più autonomia alla scuola", *Italia Oggi*, 9-04-2013, <http://it.finance.yahoo.com/notizie/non-risorse-contro-cripi%C3%B9-220000981.html>
- "Sfatare il mito che "studiare non serve". Scuola/per rilanciarla bisogna mettere insieme 4 ministri, ecco quali", [ilsussidiario.net](http://www.ilsussidiario.net), 3/06/2013.
- <http://www.ilsussidiario.net/News/Educazione/2013/6/3/SCUOLA-Per-rilanciarla-bisogna-mettere-insieme-4-ministri-ecco-quali/397865>
- "Italia Orienta e l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro", I parte Intervista, *Lavoradio*, giugno 213, <https://soundcloud.com/tags/antonio%20cocozza>
- http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/wp-content/uploads/2013/06/Cocozza_Politiche-orientamento.pdf
- "Per far dialogare scuola e lavoro. Orientamento, la politica che manca", *Italia Oggi*, 18-06-2013.
- "Per una nuova politica di education e di orientamento permanente nell'era del lifewide learning", *Amministrazione in cammino*,
- www.ilsussidiario.net/News/Lavoro/2013/9/20/I-NUMERI-Scuola-5-nemici-da-battere-per-aiutare-il-lavoro/428548/
- "Autonomia scolastica, responsabilità e sviluppo. Rilanciare una nuova prospettiva", in *Scuola democratica* 1/2013, Il Mulino, Bologna, pp. 162-170.

- "Università troppo chiusa? Il lavoro non si trova, ecco come "aprirla" in 4 mosse", 21/06/2013, www.ilsussidiario.net,
<http://www.ilsussidiario.net/News/Educazione/2013/7/21/UNIVERSITA-Troppo-chiusa-Il-lavoro-non-si-trova-ecco-come-aprir-la-in-4-mosse/412729/>
- "I numeri/Scuola, 5 "nemici" da battere per aiutare il lavoro", IlSussidiario.net, 20-09-2013.
- Interviste ai relatori del Convegno "Volevamo imparare a suonare il clavicembalo. Dal Diritto allo studio all'educazione permanente: Criticità e prospettive delle 150 ore", 12-12-2013, <http://uniroma.tv/video.asp?id=22708>
- https://formazione.uniroma3.it/docente/acocozza/files/2009/05/Orientamento_Italia-Oggi.pdf
- "Mastri birrai e pizzaioli così la ricetta per il lavoro passa dalla (buona) tavola", Intervista, La Repubblica, 18-06-2013,
https://formazione.uniroma3.it/docente/acocozza/files/2009/05/Food-economy_La-Repubblica_18_06_13.pdf
- Intervista su "Politiche europee e occupazione giovanile" - Ufficio d'informazione in Italia del Parlamento Europeo, <http://www.youtube.com/watch?v=XsFaOU2Q1so>
- Intervista sul ruolo della dirigenza scolastica nella Scuola dell'Autonomia, in occasione della presentazione del Master "Processi Organizzativi e Direttivi nella Scuola dell'Autonomia", 07-01-2014, <http://www.anproma.it/it/news/26-comunicazioni/677-intervista-di-paola-spinelli-a-antonio-cocozza-07-gennaio-2014.html>.
- Orientamento, la politica che manca. Per far dialogare scuola e lavoro, ItaliaOggi, 18/6/2013, pag. 37.
- [L'autonomia scolastica, chiave di volta per l'innovazione](#). I paesi con rendimenti migliori sono quelli che hanno un sistema educativo decentrato, ItaliaOggi, 4/3/2014, pag. 46.
- Un patto educativo per valorizzare la scuola e lo studio. L'intervento, ItaliaOggi, 3/6/2014, pag. 35.
- La vera autonomia è strategica . Ma serve abbandonare la politica dei tagli alle risorse, ItaliaOggi, 21/10/2014, pag. 47.
- Quando l'education si gioca tra lavoro e formazione, 12/11/2014, <http://www.benecomune.net/articolo.php?notizia=1755>

Azioni necessarie per rilanciare una nuova mission della scuola

- 1. realizzare una sostanziale semplificazione della Legislazione scolastica ed emanare un nuovo Testo unico, basato sul principio dell'autonomia scolastica;**
- 2. recuperare risorse ed individuare azioni di sistema sul grave fenomeno della dispersione scolastica, che divide l'Italia non solo geograficamente, ma per ceto sociale e provenienza culturale, colpendo più duramente diverse aree territoriali del sud e gli istituti tecnici e professionali;**
- 3. elaborare una seria politica di orientamento scolastico, universitario, formativo e al lavoro permanente, che sia in grado di coinvolgere tutti gli attori interessati in un progetto condiviso.**

Gli obiettivi del nuovo TU "Legislazione scolastica"

1. Distinguere tra ruolo di indirizzo e controllo e ruolo di direzione e gestione dell'organizzazione e delle risorse, in funzione del raggiungimento di risultati;
2. Affidamento dei seguenti ruoli:
 - Ruolo di indirizzo per il Consiglio dell'istituzione scolastica, sulle materie macro organizzative e sui rapporti con il territorio;
 - Ruolo di indirizzo e di delibera al Collegio dei docenti sulle materie pedagogiche, metodologiche e didattiche;
 - Ruolo di direzione e gestione (nel senso di efficace combinazione delle risorse e dei fattori) da affidare al dirigente scolastico, che dovrà essere valutato sulla base dei risultati raggiunti nella realizzazione dei progetti deliberati dagli organi competenti;
 - Conferire al dirigente scolastico le competenze (in senso giuridico e professionale) necessarie a realizzare la scuola dell'autonomia, attraverso la diffusione di un'adeguata cultura progettuale, che coinvolga e motivi tutti e ogni singolo componente della comunità scolastica.

Accettare la sfida posta dalla riforma e concentrare gli sforzi verso il perseguimento di tre obiettivi

- 1. ridefinire un “Patto per lo sviluppo educativo” che coinvolga tutti gli attori (interni ed esterni) del mondo della scuola, in modo tale da costruire un positivo dialogo e un clima fiducioso e motivante, più adeguato a permettere il raggiungimento di obiettivi innovativi ed ambiziosi;**
- 2. accompagnare il processo di riforma con un “Piano straordinario di formazione”, rivolto ai dirigenti scolastici in servizio e ai nuovi assunti, nonché ai docenti, in modo tale da “creare le condizioni” culturali e professionali per l’effettiva implementazione di quanto indicato nelle norme legislative;**
- 3. attivare un “Percorso informativo strutturato” rivolto a studenti e genitori, finalizzato a chiarire la reale portata della riforma e ad incentivare una partecipazione responsabile.**