**UNIVERSITA’DEGLI STUDI DI MESSINA**

**FACOLTA’ DI SCIENZE DELLLA FORMAZIONE**

****

**Corso di Laurea Magistrale in**

**Progettazione e Direzione dei Sistemi Formativi e dei Servizi Educativi**

**LA GESTIONE DEL PERSONALE NEL CONTESTO**

**DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE AUTONOME**

**Candidata Relatore:**

Costa Grazia Ch.mo Prof. Antonino La Mancusa

**ANNO ACCADEMICO 2010-2011**

**INDICE**

Introduzione

1. Economia dei servizi;
2. Il concetto di servizio;
3. La definizione di Istituzione scolastica autonoma;
4. Organizzazione delle Istituzioni scolastiche;
5. I principi di gestione;
6. L’attività di controllo dei Revisori di conto nelle Istituzioni scolastiche autonome;
7. Norme concernenti il governo delle Istituzioni scolastiche;
8. Le Istituzioni scolastiche autonome in Italia;
9. Ruolo e funzioni del dirigente scolastico;
10. Chi difende le Istituzioni scolastiche;
11. Il Direttore dei servizi generali amministrativi;
12. Autonomia scolastica e decentralizzazione;
13. Attribuzione della personalità giuridica e dell’autonomia alle Istituzioni scolastiche;
14. Contratto collettivo nazionale integrativo.

Conclusione

Bibliografia

**INTRODUZIONE**

Negli ultimi anni il mondo occidentale ha subito un forte incremento dal punto di vista economico nel settore dei servizi.

Oggi,dalla maggior parte delle statistiche emerge che più della metà del prodotto nazionale lordo è formato da risultati che arrivano dal settore dei servizi.

Nel seguente lavoro diviso in capitoli, si punterà l’attenzione sulla gestione del personale all’interno delle istituzioni scolastiche autonome,mettendo in evidenza il rapporto scuola-docenti, le norme, ecc.le questioni relative alla qualità, alla produttività e ai profitti, vengono affrontate in modo diverso da come si affrontano nel contesto del settore industriale, ciò è dovuto alla natura dei rapporti con i clienti in questo contesto.

Quella che vieneconsiderata comune saggezza in una tradizionale azienda industrialepuò rivelarsi una trappola in un’azienda di servizi o un’azienda manifatturiera che segua una strategia di servizio.

# Capitolo 1

**ECONOMIA DEI SERVIZI**

L’economia dei servizi del mondo occidentale è caratterizzata da una situazione in cui più della metà del prodotto nazionale lordo è il risultato nelle azioni compiute nel settore dei servizi.

Se ci soffermiamo ad analizzare il mondo del lavoro,è possibile individuare i seguenti fattori:

* Ritardo nello sviluppo della produttività della manodopera nei servizi rispetto al resto dell’economia;

Oggi la produttività della manodopera, sta aumentando ma poiché i servizi sono ancora in ritardo la loro importanza per quanto concerne l’occupazione resta sempre in accrescimento.

Quindi, aumentando la domanda dei servizi nuovi e più numerosi rispetto al passato aumenta anche l’importanza dei servizi stessi siaper

l’occupazione che per la produzione.

* Crescita della domanda da parte delle organizzazioni.

Oggi sono molto più richiesti rispetto al passato, servizi forniti da professionisti nell’ambito di consulenza aziendale, delle ricerche di mercato, ecc.

Questi servizi sono spesso legati alla tecnologia informatica, non sono da tralasciare servizi legati all’ambiente, come per esempio: il controllo dell’ inquinamento.

* Crescita della domanda da parte degli utenti.

Con il mutare della società, con l’aumento del benessere, si registra anche[[1]](#footnote-2)un aumento della domanda di servizi da parte degli utenti, accresce la domanda di servizi legati al tempo libero, allo sport, ai viaggi, e nasce una domanda di servizi nuovi legati alla salute e alla cura del corpo.

Quindi riassumendo le principali cause di sviluppo di servizi sono:

* Accrescimento della ricchezza
* Estensione del tempo libero
* Aumento del lavoro femminile
* Aspettativa di vita
* Prodotti più sofisticati
* Complessità della vita
* Attenzione all’ecologia e alla scarsità delle risorse
* Crescente numero di nuovi prodotti.

Se osserviamo l’influenza del settore dei servizi sull’economia degli Stati Uniti negli ultimi anni,questo settore ha generato più di quaranta milioni di posti di lavoro.

Secondo il teorico Bell, tutto ciò può essere definito come un “gioco tra persone” in contrapposizione alle epoche precedenti, definite “gioco contro la natura artificiale” che sta ad indicare un periodo che va dalla rivoluzione industriale ad oggi.

Per intenderci meglio il “gioco contro la natura” è caratterizzato dalla lotta degli uomini per il predominio sulla natura,mentre il “gioco contro la natura artificiale” cambia il rapporto tra uomini e lavoro.

In particolare nel “gioco tra persone” l’attenzione è rivolta alla gestione dei rapporti interpersonali cioè dei rapportitra gli impiegati dell’azienda di servizi e gli utenti, e tra gli impiegati stessi.

Caratteristica di un’azienda di servizi è quella di produrre nuove relazioni sociali, espandendo la propria capacità organizzativa al di là dell’azienda.

Per una corretta interpretazione dei concetti di economia dei servizi e di società di servizi, bisogna comprendere che i servizi non saranno l’unico fattore della nuova economia.

L’emergere della società dei servizi fa sì che, per la maggior parte degli industriali, cambi il modo di ottenere e conservare il vantaggio competitivo.

Quando l’industria era la fonte principale dello sviluppo economico, i servizi venivano prodotti solo in un settore, che era formato da banche e istituti finanziari del settore pubblico e di una serie di aziende di servizi come alberghi,studi professionali.

Oggi la maggior parte delle aziende manifatturiere ha la necessità di offrire agli utenti una varietà di servizi come parte integrante dell’offerta totale.

Quello che viene richiesto attualmente all’industria è che sia un sistema aperto che includa anche il cliente, che sia in grado di raccogliere informazioni in tempo reale dal mercato servendosene per le proprie decisioni.

L’economia dei servizi non riguarda più soltanto le aziende che vengono chiamate aziende dei servizi ma si estende ben oltre rendendo i servizi importanti nella maggior parte dell’ economia.

L’importanza dei servizi nella nostra società viene confermata dal fatto che tre quarti del valore aggiunto nel settore industriale proviene da attività di servizi svolte all’ interno di quello stesso settore.

Un primo fattore da considerare è che per ogni prodotto che acquistiamo, il puro costo di produzione è superiore al 20-30% del prezzo finale del prodotto stesso.

Dunque l’economia dei servizi non è in opposizione all’economiaindustriale ma ne rappresenta uno stadio più avanzato.

Oggi i servizi sono considerati il prodotto principale della nuova economia con importanti implicazioni per quanto riguarda le fonti della produttività e lo sviluppo di nuovi prodotti.

Inoltre i servizi sono importanti per l’economia anche come forza imprenditoriale.

Il contributo all’economia da parte del settore dei servizi si manifesta nei seguenti modi:

* I clienti attribuiscono ai servizi lo stesso valore che danno ai prodotti industriali;
* Il valore prodotto dalle aziende dei servizi è paragonabile al valore prodotto dalle industrie manifatturiere;
* Nel settore[[2]](#footnote-3) dei servizi è alta l’intensità di capitale paragonabile al settore dei prodotti industriali;
* I settori dei servizi tendono a realizzare la stessa concentrazione delle aziende industriali;
* Gli aumenti di produttività registrati nel settore dei servizi sono sufficienti per sostenere un aumento reale del reddito pro-capite.

Pertanto i servizi non sono più un settore secondario, ma fanno parte

dell’azione economica, dove rappresentano uno strumento di produzione essenziale per soddisfare bisogni.

## Capitolo2

**Il CONCETTO DI SERVIZIO**

Il termine servizio può avere diversi significati se considerato dal punto di vista della produzione e commercializzazione dei prodotti.

Le definizioni di servizio sono molto restrittive e si riferiscono a servizi forniti dalle aziende di servizi:

* I servizi rappresentano qualcosa di intangibile che produce soddisfazione (trasporti,alloggi) o qualcosa di intangibile che offre soddisfazione quando viene acquistato insieme a prodotti o altri servizi (credito,consegna);
* I servizi offerti e venduti rappresentano una transazione di mercato da parte di un’organizzazione nella quale l’oggetto della transazione è diverso da un trasferimento di proprietà di un prodotto tangibile;
* I servizi sono attività che il consumatore non può svolgere o che decide di non svolgere da solo.

Si tratta di qualsiasi attività che venga offerta in vendita e che fornisca benefici o soddisfazioni di un certo valore .

Le definizioni che abbiamo appena riportato sono troppo restrittive, anche se mettono in evidenza una delle fondamentali caratteristiche dei servizi, cioè che essi possono essere oggetto di scambio, seppure spesso non in modo tangibile.

Possiamo allora proporre la seguente definizione che sembra più

esaustiva:

Come sostiene Valeria Valerio: “un servizio è un’attività o una serie di attività di natura più o meno intangibile che normalmente, ma non necessariamente, ha luogo nell’interazione tra cliente e impiegatoe/o risorse fisiche e/o sistemi del fornitore del servizio, che viene fornita come soluzione ai problemi del cliente”.

Molte volte, un servizio non implica l’interazione con il fornitore del servizio stesso.

D’altra parte nonostante le apparenze contrarie, vi sono situazioni che implicano interazioni che fanno parte del servizio e possono influire sul modo in cui il cliente valuterà l’organizzazione.

Quindi nei servizi le interazioni sono di solito presenti e sono di fondamentale importanzaanche se le parti in causa no ne sono sempre consapevoli.

Bisogna inoltre sottolineare che i servizi non sono cose, ma sono processi o attività, e queste attivitàsono di natura molto intangibile.

Soffermandoci ad analizzare il campo dei servizi amministrativi, possiamo vedere che esiste una grande varietà di servizi al cliente, come emettere fatture e gestire reclami.

A causa del modo passivo in cui vengono effettuati, questi servizi restano, “servizi nascosti”: proprio per questo possono offrire molte opportunità di creare un vantaggio competitivo alle organizzazioni in grado di svilupparli e di usarli in modo innovativo.

Consideriamo adesso le caratteristiche comuni alla maggior parte dei servizi.

Di solito vengono confrontati con i prodotti fisici come mostra la seguente tabella che elenca le caratteristiche dei servizi e dei prodotti fisici di uso più comune:

|  |  |
| --- | --- |
| Prodotti fisici | Servizi |

TangibiliIntangibili

OmogeneiEterogenei

Produzione e distribuzioneProduzione/distribuzione

Separati dal consumoSimultanei

Il valore essenziale vieneAttività/processo

prodotto in fabbricaNon vengono immagazzinati

Vediamo quindi che la maggior parte dei servizi presenta le seguenti caratteristiche:

* I servizi sono intangibili

Una caratteristica del servizio è che viene di solito percepito in modo soggettivo, in base all’esperienza,alla fiducia,all’impressione e alla sicurezza: questa caratteristica deriva dalla sua natura intangibile.

Molti servizi comprendono anche elementi tangibili: per esempio il cibo in un ristorante e le parti di ricambio usate in un’officina di riparazioni.

Proprio la misura di questa intangibilità rende spesso difficile per un cliente valutare un servizio.

In ogni caso l’intangibilità del fenomeno resta sempre la caratteristica fondamentale per definire un servizio: ed è per questo motivo che è consigliabile rendere tangibile il servizio al cliente usando oggetti fisici e concreti.

* I servizi in genere vengono prodotti e consumati simultaneamente

Un servizio è una serie di attività o di processi che sono prodotti e usati simultaneamente.

Questa caratteristica è detta “inseparabilità”: essa rende difficile effettuare un controllo delle qualità e un’azione di marketing nel senso più usuale, anche se le situazioni variano a seconda del servizio.

Nel caso della qualità non ve ne è una prodotta precedentemente da controllare prima che il servizio venga venduto.

Per esempio quando si tratta della consegna di merci, viene simultaneamente consumata dal cliente soltanto una parte del processo di produzione del servizio,mentre la maggior parte del processo di produzione resta invisibile.

In entrambi i casi bisogna considerare che, nella percezione dell’utente,

è laparte visibile dell’attività di produzione ad avere reale importanza mentre, per quanto riguarda il resto, egli può considerare il risultato.

Al contrario le attività visibili vengono sperimentate e valutate in ogni dettaglio.

Il controllo della qualità e l’azione di marketing devono perciò effettuarsi nello stesso tempo e luogo in cui si verificano produzione e consumo del servizio.

Se l’azienda si basa su un approccio tradizionale la parte di attività di produzione in cui è coinvolto il cliente può sfuggire al controllo e provocare esperienze di marketing negative per l’utente.

* L’utente partecipa al processo di produzione

Nel caso dei servizi l’utente non si limita a ricevere il servizio poiché egli partecipa anche come risorsa della produzione.

Ciò fa sì che il servizio non rappresenti un prodotto immagazzinabile come invece accade per prodotti industriali.

Di solito i servizi non si concretizzano nella proprietà di qualcuno: l’utente di una compagnia aerea acquista il diritto acquista il diritto di essere trasportato da un posto all’altro ma giunto a destinazione resta proprietario solo del biglietto e della carta di imbarco.

Allo stesso modo è un servizio anche la vendita al dettaglio con i suoi prodotti e l’assortimento del negozio che fanno parte del servizio offerto dal mercato.

Così, dopo aver usto i servizi di un negozio di alimentari, chi compra resta proprietario dei prodotti acquistati.

Consideriamo infine l’impatto delle persone sulla produzione e sul processo di consegna,tra le caratteristiche fondamentali vi è anche quello dell’eterogeneità.

Un servizio a un cliente non è lo stesso reso al cliente successivo.

Per esempio un servizio che un cliente riceve usando uno sportello bancomat può differenziarsi dallo stesso servizio che riceverà il cliente successivo nella misura in cui vi sia maggiore o minore difficoltà nel capire le istruzioni presenti sullo schermo.

L’eterogeneità[[3]](#footnote-4)è uno dei principali problemi della gestione dei servizi,infatti si tratta di operare al fine di far percepire ai clienti una qualità uniforme dei servizi prodotti e forniti dall’azienda.

L’eterogeneità dei servizi pone un problema di classificazione.

Qui di seguito vengono presentati schemi di classificazione che possono aiutare a comprendere la natura dei servizi:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Autore | Schemi di classificazione | Commento |
| Judd  Rathmell | Servizi di noleggio (diritto di possedere e di usare un bene per un certo periodo di tempo).  Servizi di beni in possesso del cliente  (lavori su ordinazione, riparazioni..).  Servizi non relativi a prodotti fisici.  Tipo di venditore  Tipo di acquirente  Motivi dell’acquisto | Le prime due sono specifiche, ma la terza categoria è molto ampia e ignora servizi come le assicurazioni, banche.. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Autore | Schemi di classificazioni | *Commento* |
| Vandermerwee  Chadwick | Grado di interazione consumatore/prodotto.  Più basso  Più alto  Servizi puri | *Riconoscere l’importanza e il ruolo dei componenti prodotti nelle aziende di servizi.* |

Questi schemi evidenziano la diversità dei servizi mostrando quanto sia importante effettuare, un’operazione di analisi accurata e dettagliata della natura del servizio.

Così per esempio se il servizio consiste nella manutenzione di una macchina, gli utenti rimangono sempre una o più persone,il servizio viene percepito in modo più o meno tangibile, esiste sempre un tipo di interazione tra utente e parti del sistema.

Ricordiamo quindi l’importanza dei vari aspetti del servizio, dei tipi di risorse che devono essere usate e del modo in cui deve essere gestito il processo.

## Capitolo 3

**LA DEFINIZIONE DI ISTITUZIONE SCOLASTICAAUTONOMA**

Se dovessimo descrivere in poche parole cos’è l’autonomia delle Istituzioni scolastiche potremmo dire che essa consiste in nuove modalità di individuare, gestire e finalizzare le risorse.

Nel Regolamento recante norme in materia di autonomia delle Istituzioni scolastiche (D. P. R. 8 marzo 1999 n. 275) in sostanza, non si fa che stabilire a che titolo, ed entro quali limiti la scuolaè legittimata a utilizzare le risorse.

Nel Regolamento l’accento viene posto soprattutto sulle risorse umane, in particolare quelle costituite dalle competenze degli insegnanti anche se a ben guardare le risorse in gioco non sono solo queste.

Infatti il fine dell’Istituto scolastico è quello di garantire in successo formativo degli studenti.

Ora il successo formativo può essere perseguito dall’Istituto scolastico unicamente migliorando la qualità del processo di insegnamento e di apprendimento.

La natura diquesto processo, però, fa sì che esso non possa essere migliorato senzala collaborazione fra tutti coloro che ne sono coinvolti, non solamentequindi insegnanti, ma anche studenti e genitori.

Orientamento, questo,esplicitato anche nel *Regolamento* nel punto in cui sottolinea che «ilpersonale della scuola, i genitori e gli studenti partecipano al processodi attuazione e sviluppo dell'autonomia assumendo le rispettive

responsabilità» (art. 16, comma 5).

Anche nell’altra norma che regolerà l’autonomia scolastica, il decreto interministeriale Istruzioni generali sulla gestione amministrativo- contabiledelle Istituzioni scolastiche, attualmente ancora allo stato di bozza, seppure in avanzato stato di elaborazione,si parla di risorse.

Si descrive con quali strumenti e attraverso quali procedure amministrative e contabili possono essere gestite le risorse finanziarie e strumentali.

Per poter utilizzare queste risorse le scuole non saranno più soggette al regime delle approvazioni, da parte di organi dell’amministrazione periferica.

L’autonomia consiste dunque nella possibilità che l’istituzione scolastica ha di decidere quali risorse,umane, finanziarie e strumentali.

# Capitolo 4

**ORGANIZZAZIONE DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE**

L’autonomia[[4]](#footnote-5) organizzativa delle Istituzioni è finalizzata alla realizzazione della flessibilità, della diversificazione, dell’efficienza e dell’efficacia del servizio scolastico, all’integrazione e al miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, all’introduzione di tecnologie innovative e al coordinamento con il contesto territoriale.

Essa si esplica liberamente anche mediante superamento dei vincoli in materia di unità oraria della lezione, dell’unitarietà del gruppo di classe e delle modalità di organizzazione e impiego dei docenti secondo finalità di ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche, materiali e temporali, fermi restando i giorni di attività didattica annuale previsti a livello nazionale, la distribuzione dell’attività didattica in non meno di 5 giorni settimanali, il rispetto degli obblighi annuali di servizio dei docenti previsti da contratti collettivi.

Nell’esercizio dell’autonomia organizzativa e didattica le Istituzioni scolastiche realizzano sia in maniera singola che in forma consorziata, ampliamenti dell’offerta formativa che prevedano anche percorsi formativi per adulti, iniziative di prevenzione,dell’abbandono e della dispersione scolastica, iniziative di utilizzazione delle strutture e delle tecnologie anche in orari extrascolastici e ai fini di raccordo con il mondo del lavoro,iniziative di partecipazione a programmi nazionali, regionali o comunitari, e nell’ambito di accordi tra le Regioni e l’amministrazione scolastica, percorsi integrativi tra diversi sistemi formativi.

Le Istituzioni scolastiche autonome hanno anche autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo nei limiti del proficuo esercizio dell’autonomia didattica e organizzativa.

**Capitolo 5**

**SISTEMA DI GESTIONE**

Lo sviluppo del sistema qualità rappresenta un’eccellente opportunità per ottenere vantaggi in termini di razionalizzazione dei processi,chiarezza organizzativa sui ruoli, e responsabilità e sviluppo delle risorse umane.

Si vuole utilizzare la qualità come strumento di management in modo da garantire efficacemente la soddisfazione globale di tutti ottimizzando i processi e prodotti per la comunicazione.

Lo scopo è di permettere all’Istituzione scolastica di definire le politiche per la qualità, ridisegnare l’organizzazione, monitorare l’andamento dei processi.

Il sistema ISO è tra i più diffusi e conosciuti, concepito per organizzazioni aziendali, in particolare nel campo dei servizi e della formazione.

Nella scuola consente di migliorare la qualità del servizio attraverso la formalizzazione e l’ottimale gestione dei processi in cui si esplicitanole diverse attività della scuola stessa.

Operare secondo i principi della qualità vuol dire:

- offrire un servizio sempre più corrispondente alle esigenze dell’utente;

- sviluppare e adottare strumentiche assicurano il miglioramento del sistema;

- avere una costante attenzione al “come si fa” oltre che al “cosa si fa”;

- esige la formazione dei processi e il costante controllo/verifica degli stessi.

* + 1. **Capitolo 6**

**L’ATTIVITA’ DI CONTROLLO DEI REVISORI DEI CONTI NELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE AUTONOME**

E’ con la legge di delega n.59 del 1997 che viene istituita la riforma dei controlli, la nuova disciplina prevede quattro figure specifiche di controllo interno, ciascuna riguardanti un proprio ambito, aventi strutture differenziate.

Esse sono:

1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile che ci riguarda direttamente;
2. Il controllo di gestione;
3. La valutazione del personale con incarico dirigenziale;
4. La valutazione e controllo strategico.

Con il termine revisore si indica una forma di controllo periodico tendente a rilevare il grado di efficacia - efficienza della corrispondenza di un certo tipo di attività svolta a determinati parametri o standard.

Con il termine verifica si intende sia l’attività di controllo diretta ad accertare determinati risultati, sia l’accertamento della qualità e della regolaritàdell’ attività svolta.

Con il termine controllo si intende l’esame di atti e procedure al fine di garantire la regolarità, l’esattezza o la validità, di un’attività rispetto a risultati da conseguire.

L’esempio più concreto di controllo è: il POF che prevede la definizione di obiettivi da conseguire può essere definito un preciso atto di indirizzo per la realizzazione di obiettivi in esso contenuti.

I revisori durano in carica tre anni, l’incarico è rinnovabile solo una volta.

Il revisore[[5]](#footnote-6)nominato in sostituzione di un altro scade insieme con quelli in carica.

La cessazione della carica può avvenire:

1. Per rinuncia:in tal caso il funzionario deve fare apposita domanda motivata all’amministrazione di appartenenza che ha provveduto alla designazione;
2. Per scadenza dei termini indicati nel provvedimento di nomina o nel termine di 45 giorni di proroga della validità della nomina;
3. Compensi e indennità ai revisori dei conti: il compenso è stabilito con decreto 18/11/2003.

In merito si ritiene che l’autonomia alle II.SS. non consenta deroghe alle norme e ai limiti previsti in materia, illustrate da ultimo con circolare n. 92 del 2003,con la quale il MIUR ha diramato le istruzioni per procedere al pagamento dei compensi ai revisori, tenuto conto delle varie tipologie di personale di cui il Collegio stesso può essere composto.

Il compenso corrisposto ai revisori dei conti e il trattamento fiscale e previdenziale, interessano le seguenti tipologie di rapporto:

Revisore designato in rappresentanza dell’amministrazione di appartenenza (Ministero o Ente locale);

Revisore libero professionista;

Revisore designato da un’amministrazione diversa da quella di appartenenza.

Le Istituzioni scolastiche a partire dall’anno 2000 non hanno più l’obbligo di comunicare al datore di lavoro principale i compensi erogati e le ritenute operate per consentirgli di tenerne conto nelle operazioni di conguaglio di fine anno.

Compiti dei revisori:

Tra i compiti dei revisori, bisogna tenere conto della verifica delle conformità degli atti di gestione alle norme di legge, di regolamento, nonché la loro legittimità e correttezza.

Oltre alla vigilanza sull’osservanza della legge,che interessa ogni aspetto dell’attività gestionale, al Collegio è affidato l’accertamento della regolare impostazione del Programma Annuale e delle sue variazioni, l’esame del Conto Consuntivo, e la redazione di apposite relazioni.

Le responsabilità dei revisori dei conti:

Nel settore pubblico si lamenta la mancanza di una normativa sulle responsabilità dei revisori dei conti presso gli organismi pubblici, infatti gli statuti o i regolamenti o le leggi istitutive degli enti normalmente non specificano le responsabilità dell’ organo di riscontro.

I revisori dei conti, in quanto membri di un organo collegiale, non incorrono nella responsabilità disciplinare.

Infatti costituiscono un organo autonomo rispetto alle autorità da cui sono designati, che esercita la propria funzione secondo le competenze da svolgere relative all’incarico.

I revisori devono quindi svolgere il loro incarico con la diligenza del mandatario e, quale collegio sindacale, hanno il dovere di controllare l’amministrazione dell’istituzione, vigilare sull’osservanza della legge e dell’atto costitutivo, e accertare la regolare tenuta della contabilità.

**Capitolo 7**

**LE NORME CONCERNENTI IL GOVERNO DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE**

**Art. 1**

(Governo delle istituzioni scolastiche)

Al governo delle Istituzioni concorrono il dirigente scolastico, i docenti,i genitori, gli alunni e gli enti locali secondo i principi della seguente legge.

Le Istituzioni scolastiche nell’esercizio della propria autonomia disciplinano la composizione e il funzionamento degli organi di governo secondo i principi della seguente legge.

Gli organi di governo concorrono alla definizione degli obiettivi educativi e formativi attraverso percorsi articolati e flessibili coerenti con l’autonomia scolastica, che trovano espressione nell’offerta formativa.

Essi valorizzano la funzione educativa dei docenti, il diritto all’apprendimento e alla partecipazione degli alunni alla vita della scuola, la libertà di scelta dei genitori, e il patto educativo tra famiglie e docenti.

**Art.2**

(Organi delle Istituzioni scolastiche)

Gli organi delle Istituzioni scolastiche sono:

1. Il dirigente scolastico;
2. Il consiglio della scuola;
3. Il collegio dei docenti;
4. Gli organi di valutazione collegiale degli alunni;
5. Il nucleo di valutazione.

**Art 2 bis**

(Dirigente scolastico)

Il dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell’Istituzione, ne ha la legale rappresentanza ed è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio.

**Art 3**

(Consiglio della scuola)

Il consiglio della scuola, nei limiti delle possibilità di bilancio e nel rispetto delle scelte didattiche del collegio dei docenti, ha compiti di indirizzo e programmazione dell’attività dell’Istituzione scolastica.

Esso su proposta del dirigente scolastico:

1. Delibera il regolamento relativo al proprio funzionamento;
2. Adotta il piano dell’offerta formativa,elaborato dal collegio dei docenti;
3. Approva il bilancio annuale e il conto consuntivo;
4. Delibera il regolamento della scuola.

Il consiglio dura in carica tre anni scolastici.

**Art 4**

(Composizione del consiglio della scuola)

Il consiglio della scuola è composto da undici membri, tra cui il dirigente scolastico nonché cinque genitori e tre docenti della scuola materna, elementare e media e tre genitori, tre docenti e due studenti nella scuola secondaria superiore.

Il consiglio della scuola è presieduto dal dirigente scolastico, il quale convoca e fissa l’ordine del giorno.

Il primo degli eletti tra i genitori assume la funzione di Garante dell’utenza, col compito di rappresentare attraverso risoluzioni, documenti e altri strumenti,il punto di vista e le esigenze degli utenti del servizio.

**Art 5**

(Collegio dei docenti)

Il collegio dei docenti ha compiti di indirizzo, programmazione, coordinamento, e monitoraggio delle attività didattiche e educative.

Esso provvede all’elaborazione del piano dell’offerta formativa.

Vengono rimesse all’autonomia del collegio dei docenti le forme di articolazione interna ritenute idonee allo svolgimento dei propri compiti.

Composizione del consiglio della scuola)

**Capitolo 8**

**LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE AUTONOME IN ITALIA**

In Italia l’istruzione è obbligatoria per otto anni, le scuole dell’obbligo inizia con la scuola elementare che dura cinque anni e continua con la scuola media.

La scuola italiana è così organizzata:

* Scuola materna è per i bambini dai tre ai sei anni;
* Scuola elementare che è obbligatoria e gratuita formata da cinque classi;
* La scuola media che obbligatoria è formata da tre classi.

Dopo l’esame di licenza media si possono frequentare le scuole superiori, e infine l’università.

L’autonomia delle Istituzioni scolastiche è orientata a favorire la realizzazione di interventi educativi e formativi adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti al fine di garantire loro il successo formativo.

La scuola essendo il punto su cui convergono tensioni e dinamiche che hanno origine nella nostra società, rappresenta una risorsa fondamentale.

L’autonomia delle Istituzioni scolastiche e istituti educativi si inserisce nel processo di realizzazione della autonomia e della riorganizzazione dell’intero sistema formativo.

Ai fini della realizzazione dell’autonomia nelle Istituzioni scolastiche, le funzioni dell’amministrazione centrale e periferica della Pubblica Istruzione in materia di gestione del servizio di istruzione, fermi restando i livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio nonché gli elementi comuni all’intero sistema scolastico pubblico in materia di gestione e programmazione definiti dallo Stato, sono progressivamente attribuite alle Istituzioni scolastiche,attuando a tal fine anche l’estensione a circoli didattici, alle scuole medie, alle scuolee istituti diistruzione secondaria, della personalità giuridica degli istituti tecnici e professionali,ampliando l’autonomia per tutte le tipologie degli istituti di istruzione anche in deroga delle norme vigenti in materia di contabilità dello Stato.

Le Istituzioni scolastiche che abbiano conseguito personalità giuridica e autonomia hanno autonomia organizzativa e didattica, nel rispetto degli obiettivi del sistema nazionale di istruzione.

L’autonomia organizzativa è finalizzata alla realizzazione della flessibilità, della diversificazione,dell’efficienza, dell’efficacia del servizio scolastico, all’integrazione e al miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, all’introduzione di tecnologie innovative.

Nell’esercizio dell’autonomia organizzativa e didattica le Istituzioni scolastiche realizzano, ampliamenti dell’offerta formativa che prevedano anche percorsi formativi per adulti,iniziative di prevenzione dell’abbandono e della dispersione scolastica,iniziative di utilizzazione delle strutture anche in orari extrascolastici e ai fini di raccordo con il mondo del lavoro,iniziative di partecipazione a programmi nazionali,regionali o comunitari.

Le Istituzioni scolastiche autonome hanno anche autonomia di ricerca,sperimentazione e sviluppo nei limiti del proficuo esercizio dell’autonomia didattica e organizzativa.

**Capitolo 9**

**RUOLO E FUNZIONI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO**

In Italia fino all’anno 2001 la figura del Capo d’Istituto era suddivisa nei ruoli di Preside che aveva il compito di dirigere scuole di primo o secondo grado, Direttore Didattico posto al vertice delle scuole primarie.

A seguito della legge sull’autonomia Scolastica (L. 59/97) e dell’attribuzione della qualifica dirigenziale le due figure si sono incorporate in quella di Dirigente Scolastico.

Oggi il Dirigente Scolastico è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio.

Il Dirigente Scolastico organizza l’attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia ed è il titolare delle relazioni sindacali.

Il Dirigente Scolastico ha ricevuto poteri più ampi con l’autonomia scolastica concessa negli ultimi anni agli istituti scolastici, passando dalla figura di Preside - Burocrate a funzionario del Ministero, fino ad arrivare alla figura di Preside - Manager.

La legge 59/97 e precisamente l’art 21 comma 16 ha avviato una profonda trasformazione nelle istituzioni scolastiche in quanto prevede:

il conferimento della qualifica dirigenziale e l’attribuzione alle scuole della personalità giuridica e autonoma.

Il Dirigente Scolastico promuove:

* Interventi atti a garantire il successo formativo;
* Attiva forme di collaborazione con le realtà del territorio;
* Cura l’attuazione del POFe il perseguimento didattico formativi dell’istruzione.

Il POF rappresenta senza dubbio l’elemento maggiormente caratterizzante del regolamento sull’autonomia.

All’interno del DPR vengono definiti nei particolari i margini di autonomia didattica e organizzativa,la possibilità di attivare azioni di ricerca,di sperimentazione e sviluppo, istituire i curricoli scolastici,…

Il DPR 275/99 specifica: l’autonomia delle istituzioni scolastiche è garanzia di libertà d’insegnamento e di pluralismo culturale e tali enti pubblici con personalità giuridica sono tenuti a regolare i tempi di insegnamento e dello svolgimento delle singole discipline.

Il Dirigente Scolastico risponde ai vari livelli di tutto quanto riguarda la gestione complessiva della scuole, degli aspetti pedagogico didattici,esso deve avere quindi funzioni manageriale capacità di promuovere una leadership, che deve essere basata su capacità cognitive, relazionali, motivazionali.

Il Dirigente Scolastico è colui che pone in essere l’offerta formativa e mette in atto relazioni con e fra genitori, studenti, insegnanti,…

Le scuole nella loro autonomia devono rapportarsi anche con gli altri livelli istituzionali,dal governo agli enti locali.

Già la legge 112/98 aveva definito i rapporti tra scuole e enti locali, la riforma del titolo V della Costituzione attivata con la legge n. 3 del 2001 ridefinisce questi rapporti.

Di questa legge si deve tenere conto anche nel nuovo quadro di sistema.

Già prima dell’emanazione della legge n.3 e con l’attuazione dell’autonomia scolastica, il rapporto tra istituzioni scolastiche e governo centrale era stato notevolmente modificato.

Non si tratta più di rapporto gerarchico-burocratico,ma di un rapporto autonomo,al cui interno lo Stato definisce solo i livelli essenziali di prestazione e gli obiettivi minimi da perseguire su tutto il territorio nazionale, e le scuole possono agire liberamente perseguendo i propri obiettivi e le proprie finalità.

Sintetizzando gli aspetti della legge in questione possiamo dire che essa ha definito anche per quanto riguarda le materie relative all’istruzione, le potestà legislative esclusive tra Stato e Regioni.

A questo proposito interessante analizzare la figura del Dirigente scolasticocon il passaggio dalla precedente figura di preside o direttore didattico che aveva un rapporto burocratico esecutivo con i gradi più elevati della gestione del sistema formativo, questa figura diventa il responsabile unico della gestione pedagogica,didattica e organizzativa della scuola che gli viene affidata.

Se la legge 165/01 identifica nel dirigente scolastico l’unico responsabile legale e gestionale dell’istituzione scolastica, il motivo è il seguente: egli risponde a vari livelli di tutto quello che riguarda la gestione della scuola, dagli aspetti pedagogico didattici agli aspetti amministrativi, agli aspetti inerenti la comunicazione, le relazioni con il territorio e enti locali,utilizzo delle risorse umane, coordinamento degli operatori scolastici e del personale della scuola.

Il suo è un ruolo multiforme, d’impulso, coordinamento e indirizzo,la sua opera deve risultare trasparente,valutabile, sia da organismi superiori che da parte degli utenti della scuola.

Il Dirigente scolastico è colui che pone in essere l’offerta formativa e in questa sua funzione amministrativa e organizzativa, mette in atto relazioni con e fra i genitori, studenti, insegnanti e il personale non docente.

Egli è il garante di ciò che più di tutto chiedono i genitori alla scuola: equità, qualità, istruzione, formazione.

Il Dirigente attento saprà che i genitori si aspettano di essere considerati anche per i loro problemi: orari di lavoro, pendolarismo, precarietà del reddito, crisi familiari, situazioni di handicap,…

Spesso tocca proprio al Dirigente ripristinare la situazione comunicativa tra genitori, docenti e studenti.

Per quanto riguarda l’aspetto amministrativo contabile e il controllo di gestione è accertato lo stesso rapporto che esiste tra gli aspetti pedagogici e gli aspetti gestionali, è ormai scontato che il Programma annuale è costituito dal POF.

Se il POF prevede l’insieme delle azioni che la scuola intende adottare per raggiungere le sue finalità all’interno del Programma annuale devono essere pianificate le risorse economiche che rendano possibili l’attivazione di queste azioni.

Il Decreto Interministeriale n. 44 del 1 Febbraio 2001 regola l’intera gestione contabile dell’istituzione scolastica, una conoscenza approfondita di questo decreto indispensabile al Dirigente scolastico per svolgere le sue funzioni nella maniera più appropriata.

Bisogna sottolineare l’importanza e la valenza pedagogico didattica della progettualità nella scuola dell’autonomia.

In questo contesto il lavoro per obiettivi e la progettualità sono diventati indispensabili per una scuola che vuole mettere i soggetti in formazione nelle condizioni migliori per inserirsi nelle dinamiche della società contemporanea, per orientarli e fornirgli strumenti essenziali per la discriminazione della realtà.

Non a caso progettare significa gettare avanti, prevedere il futuro e pianificare le azioni per raggiungere risultati adeguati.

Dunque al Dirigente scolastico spetta anche il compito di procedere alla stesura formale dei progetti che la scuola intende realizzare e che sono parte integrante del programma.

Il programma è lo strumento che consente l’attuazione operativa del POF.

Il ruolo che viene attribuito al Dirigente scolastico con il decreto n.44 del 2001 per quanto riguarda la predisposizione dei progetti corrisponde più all’individuazione di una responsabilità finale di tipo formale, che a un vero e proprio riconoscimento di competenza esclusiva.

Le competenze richieste al Dirigente scolastico:

1. Capacità culturale di interpretare istanze: mettere a fuoco bisogni e obiettivi da raggiungere;
2. Abilità di individuare procedure e modalità operative: che il POF sollecita per trasformare un’aspettativa in progetto;
3. La competenza organizzativa;
4. Abilità di mantenere una coesione tra gli operatori:favorendola collaborazione e sollecitando un’attenzione comune e costante su andamenti e esiti;
5. Capacità di governare e stimolare i processi.

Il Dirigente scolastico inoltre sa bene che un progetto sensato e pertinente possiede pur sempre dei punti deboli: incertezza o difficoltà di assicurare competenze e conoscenze adeguate e sufficienti; la cultura,i vissuti, e le relazioni che i membri dell’organizzazione coinvolti nel progetto esprimono.

E’ interessante analizzare le dinamiche di comunicazione e relazione nel contesto scolastico.

La funzione del Dirigente si esplica all’interno del contesto scolastico ma anche all’esterno con tutti i soggetti che sono in qualche modo coinvolti nell’attività educativa, dalle famiglie alle istituzioni locali, alle agenzie formative che agiscono sugli allievi e interagiscono con la scuola nei processi di apprendimento.

La scuola non è più la detentrice del processo di formazione delle nuove generazioni.

Una delle caratteristiche del Dirigente scolastico sarà quella di saper intessere una serie di relazioni positive con interlocutori vari, e di creare un buon clima relazionale in tuttii contesti.

All’interno della scuola il Dirigente scolastico coordina, gestisce, organizza soprattutto le risorse umane che ha a disposizioni.

Mettere il personale nelle condizioni di rendere al meglio delle proprie potenzialità e sapere sfruttare caratteristiche e competenze individuali è un’altra delle caratteristiche di un buon Dirigente scolastico.

Il coordinamento dei vari organi collegiali della scuola deve essere gestita in modo corretto, organico e funzionale.

In questo contesto un ruolo importante svolgono le capacità comunicative : la comunicazione deve essere chiara e esplicita, deve consentire a tutti i componenti dell’organizzazione scolastica di poter interagire democraticamente e liberamente.

Altro aspetto importante è saper gestire i gruppi e individuare le figure di collaboratore che andranno a costituire lo staff del Dirigente.

Di fondamentale rilevanza è saper gestire i conflitti, che sempre possono insorgere in contesti così ampi.

Le scuole hanno cominciato i primi rapporti con il mondo esterno a partire dal 1974 per effetto dei “Decreti delegati“ provvedimenti emessi dal governo, tali Decreti hanno rappresentato una vera e propria svolta per il mondo della scuola.

Il Dirigente scolastico deve avere adeguate capacità negoziali, delle relazioni sindacali in genere di cui è titolare.

Il CCNL (contratto collettivo nazionale dei lavoratori) deve essere il punto di riferimento di gestione dei rapporti all’interno della scuola, per quanto riguarda le relazioni con l’esterno il Dirigente deve stabilire relazioni positive e produttive con tutti i soggetti esterni sapendoindividuare quelle agenzie che possonointeragirecon la scuola nei processi formativi e con i quali la scuola può attivare forme di collaborazione.

Anche la sicurezza nella scuola rappresenta un’importante aspetto che rientra nei compiti del Dirigente scolastico, da sempre garantire il massimo di sicurezza è stato un obbligo istituzionale e morale da parte di qualsiasi datore di lavoro.

La stessa Carta dei servizi[[6]](#footnote-7)obbliga la scuola a mantenere un ambiente pulito, accogliente, sicuro, per garantire una permanenza confortevole per gli alunni e il personale nei locali scolastici.

Meritano particolare attenzione i rapporti tra Dirigente scolastico e organi collegiali della scuola con riguardo alla distinzione tra attivitàdi indirizzo, gestione, e programmazione didattica.

In ogni Istituzione scolastica la distinzione tra atti di indirizzo e gestione assume connotazioni particolari.

Al Dirigente viene chiesto di valorizzare tutte le funzioni e le risorse presenti in ciascuna Istituzione scolastica perché tutte concorrano al raggiungimento del successo formativo.

Il Dirigente scolastico esperto nei processi formativi istituzionali ha il compito di predisporre strumenti attuativi per l’offerta formativa.

E’ responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio.

E’ titolare nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici di autonomi poteri di direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane.

Un altro aspetto importante è l’interpretazione del POF[[7]](#footnote-8)in funzione di rendicontazione sociale.

Essoinfatti tra le tante funzioni ha anche quella di rappresentare la generalità degli impegni che la scuola assume nei confronti dell’utenza .

La scuola rappresenta l’entità e il luogo dove da sempre si è provveduto all’educazione, istruzione, formazione delle nuove generazioni.

Anche oggi la scuola rappresenta il fattore educativo essenziale del processo di formazione del bambino, perché il luogo deputato a questo ruolo e perché solo al suo interno si possono trovare le competenze per portare avanti con razionalità questo processo.

La prima forma di collaborazione la scuola la deve instaurare con la famiglia.

Tra la scuola e il contesto sociale ci deve essere un rapporto di interdipendenza e interazione perché sul territorio ci sono altre istituzioni come gli enti locali, la parrocchia, associazioni culturali, ricreative,sportive, che rappresentano per il bambino un pluralità di fattori educativi.

Di tutto ciò bisogna tenere conto nella pratica educativa, della programmazione e definizione del POF, della definizione dei curricoli, all’interno del quale la scuola deve mantenere la sua specificità in quanto rispetto alle altre agenzie la sua azione è caratterizzata dalla sistematicità e intenzionalità.

In questo contesto la scuola oltre a tenere conto di questi fattori educativi plurimi nell’impostazione degli itinerari didattici,deve saper utilizzare sia le strutture operanti sul territorio che tutte le risorse culturali e formative offerte dall’ambiente.

La piena valorizzazione di queste risorse all’interno della programmazione e della definizione dei percorsi didattici servirà ad arricchire e a qualificare l’azione educativa e pedagogica di una scuola veramente rispondente alle esigenze e ai bisogni dell’uomo moderno e della società contemporanea.

Il POF rappresenta il “ progetto dei progetti “ e adempimento fondamentale per ogni scuola autonoma.

Il dibattito sul profilo e sul nuovo ruolo del Dirigente si è intensificato negli ultimi anni e oggi questa funzione Dirigenziale si connota di tratti peculiari dovuti alla struttura dell’istituzione scolastica e alle dinamiche relazionali organizzative gestionali che ne tracciano il ruolo e le funzioni.

Ci troviamo di fronte a un’organizzazione pubblica che pur basata su regolefunzionali di efficienza,efficacia e economicità,è ben lontana dall’assetto fondamentale burocratico.

La posizione di libertà degli operatori amministrativi e dei docenti influenza il ruolo del Dirigente.

La figura del Dirigente reca in sé una complessità operativa sia sul versante interno, sia sul versante esterno, poiché il Dirigente è anche il garante del servizio scolastico finalizzato a esplicare il diritto allo studio.

Il Dirigente svolge la sua professione su 3 dimensioni diverse ma strettamente interagenti l’una con l’altra:

Da una parte la sua attività si svolge secondo **regole formali** che prevedono decisioni altrettanto formalizzate e responsabilità annesse e connesse.

Un altro settore dell’attività del Dirigente è quello delle**relazioni informali**, ma la cui efficacia garantisce la presa delle decisioni formali.

Si tratta di competenze comunicative relazionali che i Dirigentipossiedono perché sperimentano sul campo da tempo, da quando erano docenti, attraverso la tessitura di rapporti, climi, relazioni.

Infine il terzo versante quello **educativo meta didattico** che il Dirigente conosce direttamente come insegnante, necessita di essere riappropriato ad un diverso livello, con uno sguardo sistemico e politico.

I tre settori devono coesistere,dialogare, e sostenersi a vicenda.

Né uno può prevalere sull’altro:

* Il prevalere dell’aspetto relativo alla**gestione formale** porterebbe alla disumanizzazione dei rapporti di lavoro e dei luoghi ove si esplicano.
* Anche un approccio **manageriale**potrebbe determinare errori e condizionare il servizio che il Dirigente è tenuto a svolgere;
* Una eccessiva attenzione **pedagogica** potrebbe spostare il suo intervento sul versante della docenza diretta.

Il Dirigente deve garantire la legittimità dell’azione amministrativa e ciò a diversi fini:

* Garantire il cittadino sulla corrispondenza dell’azione amministrativa agli obiettivi prefissati;
* Garantire i soggetti interni all’organizzazione rispetto a un’azione dirigenziale trasparente ed equa;
* Predisporre le condizioni per superare i diversi controlli ai quali l’Istituzione scolastica sarà sottoposta.

Oggi l’azione della scuola proprio perché in autonomia va rendicontata a più soggetti.

Oggi l’azione della scuola proprio perché in autonomia va rendicontata a più soggetti.

L’agire dirigenziale deve essere in grado di costruire percorsi decisionali formali sostenuti da elementi organizzativi complessi.

La posizione del Dirigente nei rapporti con il collegio docenti e consiglio di istituto è di tipo **paritetico** e non per la natura dell’organizzazione scolastica, ma perché in presenza di organi collegiali non vi è gerarchia.

Quindi spesso oggi il Dirigente si trova a dover svolgere la sua funzione attraverso l’attivazione di vari stili organizzativi previsti dal suo ruolo professionale di coordinatore che implicano, l’incrocio dei tre diversi ambiti.

L’attività del Dirigente scolastico si inquadra in un sistema **“partecipativo”** nel quale in seno alla comunità scolastica sono costituiti Organi collegiali con poteri “deliberanti” oltre che meramente propositivi.

La posizione del Dirigente scolastico si concretizza tenendo ben presente l’articolazione delle competenze dei singoli Organi collegiali, nonché le sfere di libertà individuali e collegiali proprie delle Istituzioni scolastiche: delle une delle altre il Dirigente è l’elemento equilibratore e il garante principale.

Il Dirigente scolastico utilizza gli atti amministrativi che la normativa gli assegna per l’efficienza, l’efficacia, la trasparenza e la qualità del servizio in qualità di garante della legittimità delle azioni: il rispetto delle regole normative e procedurali degli atti amministrativi, il rapporto di lavoro del personale, la gestione degli alunni, la contabilità, i rapporti con enti esterni.

La sua azione spesso si esplica al cospetto di scelte connesse a decisioni assunte dagli organi collegiali della scuola che, hanno anche competenze gestionali : si pensi ad esempio agli atti di utilizzo delle risorse umane o materiali per la realizzazione di vari progetti.

La scuola è “divenuta di una complessità tale che ogni funzione ha veramente un senso se associata ad altre funzioni tutte da valorizzare in modo specifico e tutte funzionali alla realizzazione dell’offerta formativa.”

La scuola rientra tra le aziende pubbliche erogatrici di servizi alla persona.

In quest’ottica si inserisce anche la legge 53/03 quando prevede realizzazione d’interventi di educazione- istruzione - formazione finalizzati al conseguimento del successo formativo nell’utilizzo delle risorse assegnate con criteri di economicità attraverso una consapevole e condivisa progettualità didattica, organizzativa e di ricerca.

Nella scuola riformata al passo con il Terzo Millennio l’intero percorso formativo e i processi attivati sono sottoposti a forme di autovalutazione, valutazione esterna e di sistema, e non ultimo al giudizio - apprezzamento dei diretti fruitori.

La complessità del profilo del Dirigente scolastico è dovuta all’esigenza di assicurare il rispetto delle responsabilità istituzionali in presenza di numerosi vincoli in fatto di risorse umane, finanziarie, procedure,….

Una recente ricerca individua quattro definizioni principali del Dirigente - Manager - Leader: Il LEADER CULTURALE che realizza con i docenti un progetto culturale da sviluppare;

Il LEADER STRATEGICO impegnato in strategie di mediazione e negoziazione con gli organi collegiali ed enti esterni;

LEADER EDUCATIVO in grado di promuovere una comunità di apprendimento;

LEADER RICETTIVO percepisce i bisogni degli studenti, della comunità locale e della società in cui opera.

Attualmente il ruolo del Dirigente è molto più importante di quello del Preside poiché si inserisce in un progetto molto più ambizioso di portata nazionale e internazionale a cui è chiamato a partecipare con tutti gli altri operatori scolastici d’Europa.

Il mondo della scuola vive oggi un momento di particolare difficoltà e incertezza legislative connesse all’attuazione dell’autonomia unitamente alle rilevanti innovazioni.

E’ una situazione difficile che il Dirigente, al pari passo dei docenti, ma con maggiore difficoltà, deve affrontare mettendo in gioco il proprio ruolo.

L’autonomia è delle scuole non del Capo D’Istituto o degli insegnanti.

I **“nodi critici”** della scuola risultano essere i seguenti:

1. lo sviluppo di un’azione didattica coordinata collettivamente;
2. lo sviluppo di una consapevolezza dell’ambiente, del sociale, del territorio, non come dato oggettivo, ma come costruzione selettiva e negoziale degli interlocutori ritenuti significativi;
3. lo sviluppo di una capacità progettuale, intesa come capacità propositiva;
4. valorizzazione delle diversità e del riconoscimento del merito professionale.

Il Dirigente di una scuola autonoma è impegnato nella guida di un’impresa collettiva: deve conoscere i fondamenti dell’azione collettiva organizzata nella complessità.

E’ suo compito promuovere l’azione collettiva come strumento di costruzione e consolidamento dell’identità collettiva: deve saper rinforzare la logica del compito unitario ed essere in grado di dare sicurezza a tutti i componenti del sistema.

Il Dirigente è **il punto di snodo** tra il centro e il sistema che egli dirige: deve conoscere i vincoli giuridici formali entro cui si muove l’autonomia e usare le norme come risorse.

E’ il Dirigente che deve creare le condizioni in cui i processi formativi vengono progettati e gestiti.

E’ interfaccia principale con l’esterno e il rappresentante dell’azione politica svolta dalla scuola che dirige.

Egli sa che il suo lavoro verrà valutato così come quello dei docenti, così come i risultati dell’Istituto scolastico che dirige, quindi deve applicare strumenti di controllo a vari livelli.

**L’autonomia ha bisogno della dirigenza e la dirigenza non avrebbe senso senza l’autonomia.**

Le attese da parte di tutti i Dirigenti e di tutti gli operatori scolastici sono i seguenti:

* più flessibilità, capacità di rispondere, risorse, libertà, progettualità, innovazione, miglioramento, potere decisionale.
* meno burocrazia, vincoli, controlli, sovrastrutture.

Prevale nella scuola dell’autonomia la percezione della sfida, dell’opportunità da cogliere per migliorare se stessi, la scuola, la società, ma a volte soprattutto tra i Dirigenti si avverte un senso di isolamento e la consapevolezza che dovranno cavarsela da soli.

**Capitolo 10**

**CHI DIFENDE LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE**

Da un convegno che si è svolto il 30 aprile a Varazze (SV): Convegno su “Profilo del Dirigente scolastico” è emerso che: l’organizzazione del sistema scolastico e delle Istituzioni scolastiche è stata riformata ad opera dell’art.21 della legge 15 Marzo 1997 n.59 e delle sue fonti delegate.

In particolare la riforma ha provveduto:

1. alla riduzione del numero delle Istituzioni scolastiche;
2. alla attribuzione di personalità giuridica a ciascuna delle Istituzioni scolastiche;
3. all’ampliamento dell’autonomia amministrativa, di queste, sia sotto il profilo didattico che sotto quello organizzativo e finanziario;
4. attribuzione della qualifica dirigenziale ai capi d’istituto in servizio.

Dal contesto normativo risulta che le Istituzioni scolastiche autonome seguitano a svolgere funzioni e finalità di competenza dello Stato, continuando ad operare come organi di questo anche se attraversol’attribuzione di personalità giuridica, le stesse divengono autonomo centro di imputazione giuridica.

Il D.P.R. n.275 del 1999 individua l’ambito di autonomia attribuito alle Istituzioni scolastiche, segnando così il confine rispetto al quale le Istituzioni operano come eventi diversi dallo Stato ovvero come organi dello Stato.

Le istituzioni scolastiche autonome possono essere considerate come “amministrazioni dello Stato” ovvero invece come “amministrazioni non statali”.

Altro esempio di azione posta in essere dall’Istituzione scolastica come organo dello Stato è (oltre a quella dell’insegnamento) quella di valutazione del rendimento scolastico degli alunni: la valutazione operata dai docenti sia in forma individuale che collegiale, così come quella operata dalle commissioni d’esame è riferibile certamente allo Stato e non all’Istituzione scolastica in quanto tale.

Poiché il personale della scuola continua comunque ad essere legato da rapporti di servizio con lo Stato, l’attività di gestione dello Stato giuridico ed economico di tale personale è riferibile allo Stato stesso.

Poiché il Dirigente scolastico gestisce i rapporti di lavoro del personale dipendente assegnato all’Istituzione scolastica, egli opera quale organo decentrato dello Stato.

Al contenzioso con il personale dipendente della scuola è applicabile la disposizione del secondo comma dell’art.417, a ciò consegue che la difesa tecnica dell’amministrazione scolastica in giudizio spetterà al dipendente dell’amministrazione.

Queste sono le uniche difese possibili per le amministrazioni statali.

Parlare di dirigenza scolastica significa quindi riferirsi a due percorsi e a due contesti normativi distinti in quanto significa diventare organo dell’ente cui essa è preposta.

Nell’espletamento del proprio incarico il Dirigente conserva la prerogativa dell’autonomia quindi la gerarchia viene meno anche se esso è organo dello Stato.

Quando il Dirigente opera come organo dello Stato può ricevere direttive dall’organo periferico (Direttore Regionale) e può ricevere informazioni e orientamenti.

Nell’esercizio dell’autonomia organizzativa e didattica le Istituzioni scolastiche realizzano, ampliamenti dell’offerta formativa che prevedano anche percorsi formativi per gli adulti, iniziative di prevenzione dell’abbandono e della dispersione scolastica.

Le Istituzioni scolastiche autonome hanno anche autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo nei limiti del proficuo esercizio dell’autonomia didattica e organizzativa.

Appaiono alcuni temi che costituiscono una novità per la nuova scuola:

* **Efficienza ed efficacia** del sistema scolastico che deve tendere alla semplificazione, razionalizzazione, economicità amministrativa, e al raggiungimento dei massimi obiettivi formativi possibili da ciascuno e da tutti gli alunni.
* **Introduzione delle nuove tecnologie informatiche** nella consapevolezza che l’ignoranza nell’uso delle nuove tecnologie costituisce un “nuovo analfabetismo”.
* **Coordinamento con il contesto territoriale** del quale bisogna saper leggere e interpretare i bisogni formativi, compiendo un’analisi approfondita dei bisogni, delle aspettative e degli interessi manifestati dagli utilizzatori del servizio.
* **Ottimizzazione delle risorse** umane, materiali, strumentali.
* **Introduzione di insegnamenti opzionali, facoltativi, aggiuntivi** al fine di offrire a tutti occasioni di successo formativo e di sviluppo delle peculiari potenzialità.
* **Ampliamento dell’offerta formativa** anche attraverso corsi finalizzati all’educazione degli adulti.
* **Rendicontazione**

Altra tappa fondamentale nel percorso di costruzione di questa nuova scuola più adatta alle esigenze dei tempi, è costituita dai seguenti decreti è costituita dai seguenti decreti:

1. Decreto del Presidente della Repubblica 8 Marzo 1999: sottolinea come la massima espressione dell’autonomia delle Istituzioni scolastiche sia il PIANO OFFERTA FORMATIVA .

ART.1(Natura e scopi dell’autonomia delle Istituzioni scolastiche)

1.

Le Istituzioni scolastiche sono espressioni di autonomia funzionale e provvedono alla definizione, realizzazione dell’offerta formativa, nel rispetto delle funzioni delegate alle Regioni e dei compiti e funzioni trasferiti agli enti locali ai sensi degli articoli 138 e 139 del Decreto 31 Marzo 1998.

2.

L’autonomia delle Istituzioni scolastiche è garanzia di libertà, di insegnamento e di pluralismo culturale, e si sostanzia nella progettazione e nella realizzazione di interventi di formazione, educazione, istruzione, mirati allo sviluppo della persona umana, adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire loro il successo formativo, coerentemente con le finalità e obiettivi generali del sistema di istruzione, con lo scopo di migliorare il processo di insegnamento e apprendimento.

ART. 3 (Piano dell’offerta Formativa)

1.

Ogni Istituzione scolastica predispone con la partecipazione di tutte le sue componenti: il Piano dell’ offerta Formativa.

Esso è il documento fondamentale costitutivo dell’identità culturale e progettuale delle Istituzioni scolastiche.

2.

E’ coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale tenendo conto delle programmazione territoriale dell’ offerta formativa.

3.

Il Piano dell’offerta Formativa è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e amministrazione definiti dal Consiglio di Istituto tenuto conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e associazioni anche di fatto dei genitori, e per le scuole secondarie superiori, degli studenti.

Il Piano è adottato dal Consiglio di Circolo o di Istituto.

4.

Ai fini del comma 2 il Dirigente scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio.

5.

Il Piano dell’offerta Formativa è reso pubblico e consegnato agli alunni e alle famiglie all’atto di iscrizione.

L’elaborazione del POF rappresenta un momento fondamentale nella vita di ogni scuola, un vero e proprio atto che impegna tutte le componenti scolastiche nei confronti degli utenti/clienti del servizio educativo e della più ampia comunità sociale.

Il valore del POF non consiste nella sua formalizzazione ma nel processo di autoanalisi e di miglioramento che si innesca all’interno della scuola e nei confronti della realtà esterna.

Grazie al POF i confini dell’offerta formativa si vanno al meglio delineando e l’identità curricolare e organizzativa della scuola comincia a prendere corpo.

Il POF deve dar conto delle scelte educative di fondo, articolarsi in specifici percorsi formativi, e prevede le opportuni soluzioni di carattere organizzativo e didattico.

Scelte educative, curriculari, didattiche e organizzative costituiscono dunque possibili paragrafi del POF cui si aggiungerà quello relativo alla formazione del personale indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi programmati.

La proposta formativa non può limitarsi a “riflettere” sui bisogni e le domande del contesto sociale, culturale e produttivo, ma deve preoccuparsi di svolgere un ruolo di “sviluppo” della comunità dimostrando una capacità di sostenere e argomentare la proposta formativa della scuola.

La lettura del contesto territoriale è decisiva ai fini dell’efficacia del servizio scolastico anche nell’ottica della lotta alla dispersione.

Il contesto socio economico culturale ha nella maggioranza dei casi una fortissima influenza sul percorso formativo degli studenti.

In condizioni di degrado ambientale, povertà, emarginazione, è più frequente che si verifichino fenomeni di dispersione.

Il POF deve prevedere percorsi di abbandono e ritardi scolastici.

In alcuni contesti si manifesta una tendenza da parte dellefamiglie a trasmettere ai figli l’idea di una scarsa importanza dell’istruzione.

L’atteggiamento della famiglia appare rilevante anche da altri punti di vista, uno scarso sostegno ha effetti negativi, specie quando vengono sottolineati solo gli insuccessi e ignorati i segnali di ripresa, indebolendo l’autostima dello studente.

Anche i problemi relazionali edi inserimento dello studente nella classe possono aumentare i rischi: si pensi ai ragazzi stranieri, nomadi, portatori di handicap.

Altre cause riguardano le difficoltà di far fronte a una mole considerevole di lavoro e mantenere i ritmi di studio o l’incapacità di trovare un adeguato metodo di studio.

Alcune cifre:

12, 6% sono ripetenti in terza media

23% ripetono nei primi due anni di scuola secondaria

32% escono a 18 anni senza aver maturato una qualifica

27,5% allievi del primo anno di Istituti professionali non sono ammessi all’anno successivo

42% iscritti alla scuola secondaria superiore vengono promossi nei primi due anni con debiti formativi.

Anche la scuola è diventata conteiner - bersaglio di ogni critica sulla mancanza di etica, cultura, capacità di reperire lavoro sul mercato.

Le accuse che più frequentemente vengono fatte alla scuola sono che non sempre è attrezzata per combattere il fenomeno dell’evasione scolastica.

Tuttavia ancora oggi la scuola propone una relazione tra insegnanti e allievi fondata sui contenuti da far imparare.

L’equilibrio tra istruzione, educazione e socializzazione sembra un compito molto difficile.

Il tema del disagio e della dispersione interessa tutti i paesi d’Europa tanto che nel congresso di Lisbona del 2003 ci si è imposti di dimezzare questo fenomeno in tutti i paesi entro il 2012.

Anche l’OMS è intervenuta sul problema e ha proposto a livello internazionale di introdurre nei curricoli scolastici, cioè nei Piani offerta Formativa elaborati dalle singole scuole l’Educazione alle life Skills[[8]](#footnote-9), itinerari didattici di promozione della salute, dell’orientamento e sviluppo personale e sociale degli studenti.

In sintesi la proposta dell’OMS enfatizza soprattutto il ruolo che hanno nello sviluppo personale e sociale degli allievi le abilità di comunicazione e relazione interpersonale, quelle di problemsolving e decisionmaking[[9]](#footnote-10), le capacità di fronteggiare le emozioni e lo stress, nonché l’autostima, la self efficacy, ecc.

Con il termine “life skills” si fa riferimento alle capacità di comportamenti positivi che consentono di trattare efficacemente con le richieste e le sfide della vita quotidiana.

Queste abilità possono essere molteplici e la loro natura e definizione varia in rapporto alle diverse culture e ambiti di riferimento.

Tuttavia in base alle esperienze fatte in vari paesi, si può individuare un gruppo di “skills” che costituiscono il nucleo centrale delle iniziative destinate alla promozione della salute e del benessere dei bambini e degli adolescenti.

Si tratta delle seguenti:

* Autoconsapevolezza
* Gestione delle emozioni
* Gestione dello stress
* Empatia
* Assertività
* Comunicazione efficace
* Capacità di relazioni interpersonali
* Problemsolving[[10]](#footnote-11)
* Processi decisionali
* Pensiero critico

In questo quadro la scuola, in quanto soggetto che promuove lo sviluppo personale e sociale degli studenti, è invitata a definire il proprio concetto di sviluppo personale e sociale e a pianificare un approccio coerente in cui si facciano interagire quattro soggettività esplicite, riconosciute come risorse fondamentali di cambiamento nella prospettive educativa:

* **Gli studenti come agenti di cambiamento:** attraverso la “life SkillsEducation” i giovani sono in grado di sperimentare “insight”[[11]](#footnote-12)personali e hanno la possibilità di riflettere sul proprio cambiamento e sul proprio sviluppo.
* **Gli insegnanti come agenti di cambiamento:** i processi strutturali di life SkillsEducationaiutano gli insegnanti ad identificare i propri ambiti di debolezza e li sostengono nel loro bisogno di crescere professionalmente e di costituire un supporto positivo per lo sviluppo personale e sociale degli studenti.
* **L’organizzazione scolastica come agente di cambiamento :** il mondo di Life SkillsEducation offre uno strumento attraverso il quale la scuola può identificare al suo interno le aree di miglioramento e nello stesso tempo pianificare la risposta dei bisogni.
* **La famiglia e la comunità come agenti di cambiamento.**

**IL RUOLO DELLE VARIE COMPONENTI SCOLASTICHE**

**Il Dirigente scolastico**

Nel processo di costituzione del POF si afferma il nuovo ruolo del Dirigente scolastico.

Titolare dei rapporti con le Istituzioni che operano sul territorio, garante del sistema di regole negoziali e del confronto tra le diverse componenti della scuola, nonché con i soggetti esterni, il Dirigente scolastico è responsabile del raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel Piano.

Assume quindi un ruolo di grande delicatezza nella rete di rapporti che si stabiliscono dentro e fuori la scuola: in questa rete svolge una funzione di regia e di coordinamento in cui possono esplicarsi le sue competenze professionali.

**Gli insegnanti**

La progettazione dell’offerta formativa apre nuovi spazi di creatività e di sviluppo professionale per docenti.

Lavorare con creatività significa affrancare la didattica da una programmazione routinaria.

Gli insegnanti diventano così protagonisti e responsabili di alcune scelte fondamentali:

* definiscono il modo di organizzarsi più adeguato per la realizzazione degli obiettivi generali e specifici dell’azione didattica;
* finalizzano a questi obiettivi la gestione del tempo, gli adattamenti del calendario scolastico e l’articolazione del gruppo di studenti;
* progettano la ricerca e la sperimentazione;
* attivano accordi di rete e possono realizzare (a partire dal primo settembre 2000) eventuali scambi con i colleghi di altre scuole.

Il regolamento affida al Collegio dei Docenti il ruolo di sintesi del lavoro di progettazione.

Sono i docenti a trovare le forme e i criteri più funzionali per organizzarsi secondo le modalità e obiettivi della progettazione.

Nel lavoro di progettazione assume maggior importanza il **personale ausiliario, tecnico amministrativo**.

Decisiva risulta la sua partecipazione:

1. nella definizione delle risorse umane necessarie per lo svolgimento delle attività progettate
2. nel collegamento tra progetti e voci di bilancio
3. tra Piano e bilancio
4. tra spese impegnate ed effettuate nella valutazione degli esiti

Anche il personale ATA deve dunque trovare nuove forme di organizzazione interna e di espressione della propria volontà in una positiva interazione con le altre componenti per la realizzazione dei vari progetti.

**I genitori e gli studenti**

Nell’elaborazione del Piano assume una funzione decisiva l’apporto delle componenti scolastiche fino ad oggi considerate “esterne” o comunque estranee alle scelte progettuali, didattiche e organizzative della scuola.

Infatti anche per gli studenti e i genitori è prevista una partecipazione consapevole al progetto della scuola e quindi una maggiore responsabilità.

Essi esprimono aspettative ed esigenze, partecipano al monitoraggio e valutazione dei percorsi formativi attivati dalla scuola.

Decreto Legge 01.02.2002: a norma di questo decreto il POF deve interfacciarsi con il programma annuale, facendo interagire le due componenti scolastiche, quella didattica e amministrativa.

Il nuovo regolamento di contabilità, approvato con il decreto interministeriale, si caratterizza per due aspetti di fondamentale importanza:

1. autonomia della destinazione delle risorse con la conseguente approvazione delle risorse e autorizzazioni esterne alla scuola;
2. gestione finanziaria per obiettivi e progetti,

Le risorse assegnate dallo Stato sono destinate alla realizzazione degli obiettivi in coerenza con le previsioni del POF.

Se il Consiglio d’Istituto è deputato a definire gli obiettivi e i programmi da attuare, al Dirigente spetta la gestione finanziaria, amministrativa della scuola.

Il programma annuale si struttura in questo modo:

* entrate aggregate per provenienza
* uscite raggruppate per progetti e attività

Ogni progetto costituisce una voce del Programma annuale e per ciascuno di essi deve essere redatta e tenuta aggiornata.

**Consiglio d’Istituto**

Delibera il Programma annuale (dopo il parere di conformità del Collegio dei revisori dei conti).

Ha potere deliberante in ordine alle seguenti materie:

* adozione del regolamento interno d’Istituto che dovrà tra l’atro stabilire le modalità per il funzionamento della biblioteca e per l’uso delle attrezzature culturali, didattiche e sportive, per la vigilanza degli alunni durante l’ingresso e la permanenza nella scuola, nonché durante l’uscita della medesima,
* acquisto, rinnovo e conservazione delle attrezzature tecnico scientifiche e dei sussidi didattici;
* adattamento del calendario scolastico alle specifiche esigenze ambientali;
* criteriper la programmazione e attuazione delle attività parascolastiche;
* promozione di contatti con altre scuole al fine di realizzare scambi di informazione e di intraprendere iniziative di collaborazione;

**Collegio Docenti**

Ha potere deliberante in materia di funzionamento didattico dell’Istituto;

Formula proposte al Dirigente per la formazione e composizione delle classi, per la formulazione dell’orario delle lezioni e per lo svolgimento delle altre attività scolastiche;

Valuta l’andamento dell’azione didattica per verificarne l’efficacia in rapporto agli orientamenti e agli obiettivi programmati;

Provvede all’adozione dei libri di testo;

Adotta e promuove nell’ambito delle proprie competenze iniziative di sperimentazione.

**Progettare**

Nella scuola dell’autonomia la dimensione progettuale è diventata una delle caratteristiche fondamentali del lavoro educativo: ogni scuola è chiamata a elaborare un progetto didattico educativo (il POF), a individuarne le linee di attuazione e verificarne la validità.

Lavorare per progetti richiede di andare oltre le competenze professionali di ciascun insegnante.

Nel lavoro in classe c’è bisogno della capacità di adattare il proprio percorso all’andamento del processo messo in atto, c’è bisogno di ascoltare quanto gli studenti elaborano e propongono, c’è bisogno di rettificare scelte che si possono rilevare via inadeguate: c’è bisogno di flessibilità.

Flessibilità significa far fronte agli imprevisti e coraggio di procedere senza la rassicurante presenza del programma.

**Che cos’è il Progetto?**

Può essere inteso quale disegno volto ad anticipare il futuro partendo dal presente e dal passato.

Sono tre assi temporali che vanno tenuti in considerazione nel progetto.

Il futuro senza memoria è privo di senso.

Può essere considerato come un insieme di operazioni formali mediante le quali si riduce la complessità dei problemi e delle azioni che si andranno ad attivare per affrontarli.

Nella scuola dei nostri tempi, progettare è anche riprogettare in modo innovativo l’ordinario e per farlo occorre acquisire competenze progettuali forti:

1. analizzare situazioni per individuare bisogni e risorse
2. formulare obiettivi
3. formulare uno schema di azioni
4. disporre di sistemi di controllo

**Quali fattori aiutano il buon risultato di un progetto**

* saper individuare problemi/saper interpretare sogni
* saperli affrontare ricercando strategie e interventi
* l’esistenza del consenso tra quanti intendono partecipare al progetto
* saper circoscrivere gli obiettivi, quindi saper proporre idee, azioni, modalità, il più possibile condivisibili
* ipotizzare il risultato
* data conclusiva

Progettare è un percorso di apprendimento in cui si mettono a fuoco domande, ci si interroga su senso delle proprie ipotesi, si osservano i processi, si raccolgono e analizzano dati.

I docenti che hanno scelto di lavorare per progetti prima di accingersi a sviluppare il percorso progettuale dovranno porsi le seguenti domande:

* chi sono i destinatari e interlocutori del progetto?
* quali sono secondo i “progettisti” i bisogni e le aspettative degli utenti?
* quali sono le esigenze generali espresse da una committenza sociale astratta: programmi, scenari, innovazioni scientifico tecnologiche?
* quali sono le priorità su cui impostare il progetto?
* quali risultati ci si aspetta di raggiungere con il progetto?

Inoltre per la realizzazione dei progetti bisogna dei seguenti elementi:

* risorse necessarie secondo un budget proposto dal responsabile di progetto e approvato dal Collegio dei Docenti
* le persone disponibili a realizzarlo, formando un gruppo di lavoro guidato da un coordinatore responsabile.

E’ opportuno e necessario per ragioni di efficacia sottoporre a una sistematica azione di monitoraggio e di valutazione le varie attuative di un progetto educativo formativo di qualunque dimensione.

Se la dimensione chiave della valutazione è quella del confronto con quanto progettato, è importante richiamare l’attenzione su quello che è il riferimento che si utilizza per l’effettuazione del confronto stesso e che è rappresentato dagli elementi stessi del progetto:

* tema - oggetto
* popolazione - obiettivo
* individuazione del problema che dà origine al progetto e le motivazioni della scelta
* le ragioni, le finalità e gli scopi del progetto
* gli obiettivi e le forme di intervento da utilizzare

Il dovere di verificare la realizzazione effettiva sul piano operativo e finanziario degli interventi nonché il loro impatto in relazione agli obiettivi prefissati, risponde a esigenze organizzativo gestionali che fanno riferimento ai soggetti interessati all’attuazione del progetto.

Le tappe attraverso le quali si realizza un’azione di monitoraggio che si configuri come supporto alla valutazione sono le seguenti:

* messa a punto degli strumenti e delle procedure necessarie per la rilevazione dei dati e delle informazioni relative al progetto (griglie di osservazione, schede di raccolta dati, questionari, …)
* acquisizione dei dati e delle informazioni stesse
* organizzazione dei dati e delle informazioni raccolte
* il confronto fra quanto rilevato e il riferimento progettuale

**Decreto Ministeriale 22 Aprile 1999 n.111 (Sperimentazione dell’autonomia didattica e amministrativa)** delinea gli ambiti entro i quali l’autonomia delle Istituzioni scolastiche può e deve esplicarsi:

ARTICOLO 1

1. La sperimentazione dell’autonomia scolastica finalizzata a migliorare gli esiti del processo di insegnamento apprendimento concerne la ricerca e introduzione di metodologie didattiche che favoriscano la crescita culturale e formativa degli alunni, ne riconoscano e valorizzano le diversità, promuovendo le potenzialità di ciascuno.

A tal fine le Istituzioni scolastiche sono autorizzate a sperimentare modalità di flessibilità didattica e organizzativa nell’ambito di un organico POF che espliciti la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa di ciascuna di esse.

ARTICOLO 1 bis

Ferma restando la vigenza dei presenti ordinamenti degli studi, le Istituzioni scolastiche sono autorizzate a sperimentare:

* la riorganizzazione dei percorsi didattici, nell’ambito degli attuali programmi, secondo modalità fondate su obiettivi formativi e competenze;
* la realizzazione di compensazioni tra le discipline e attività previste dagli attuali programmi nell’ambito delle risorse di personale e finanziarie di istituto.

ARTICOLO 1 ter

Le Istituzioni scolastiche sono autorizzate tra l’altro a sperimentare:

* articolazione modulare del monte ore annuale di ciascuna disciplina e attività;
* attivazione di percorsi didattici individualizzati;
* articolazione modulare di gruppi di alunni provenienti dalla stessa o da diverse classi;
* uso di metodologie didattiche legate alle nuove tecnologie;
* iniziative di recupero e sostegno di continuità e orientamento scolastico e professionale;
* organizzazione flessibile dell’orario complessivo del curricolo e di quello destinato alle singole discipline e attività anche sulla base di una programmazione plurisettimanale.

Ai fini della sperimentazione prevista dal presente decreto e in particolare della flessibilità dell’orario, il monte ore annuale minimo delle singole discipline e attività è articolato sulla base di trentatré settimane, essa pertanto non può essere inferiore al numero di ore settimanali di lezione previsto dal vigente ordinamento.

**Decreto Ministeriale 26 Giugno 2000 n. 234**

**Regolamento recante norme in materia di curricoli nell’autonomia delle Istituzioni scolastiche ai sensi dell’articolo 8 del Decreto del presidente della Repubblica, 8 Marzo 1999 n.275**

(Curricoli delle Istituzioni scolastiche autonome)

A decorrere dal primo settembre 2000 e sino a quando non sarà data completa attuazione alla legge 10 febbraio 2000 n.30, gli ordinamenti e relative sperimentazioni costituiscono in prima applicazione i curricoli delle Istituzioni scolastiche.

Ai curricoli si applicano tutti gli strumenti di flessibilità organizzativa, didattica e di autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo, secondo quanto previsto dal POF.

(Obiettivi specifici di apprendimento)

Nell’ambito dei curricoli ciascuna Istituzione scolastica può riorganizzare i propri percorsi didattici secondo modalità fondate su obiettivi formativi specifici di apprendimento e competenze degli alunni, valorizzando l’introduzione di nuove metodologie didattiche anche facendo ricorso a tecnologie multimediali.

Al termine dell’anno scolastico ogni Istituzione scolastica valuta gli effetti degli interventi che devono tendere al miglioramento dell’insegnamentoe dell’apprendimento, al fine di far conseguire a ciascun alunno livelli di preparazione adeguati al raggiungimento dei gradi più’ elevati dell’istruzione e all’inserimento nella vita sociale e nel mondo del lavoro.

ARTICOLO 21(legge 59/97) comma 16 stabilisce che:

Nel rispetto del principio della libertà di insegnamento e in connessione con l’individuazione di nuove figure professionali del personale docente (nasce lo staff di presidenza) ferma restando l’unicità della funzione, ai capi d’Istituto è conferita la qualifica dirigenziale.

I contenuti e specificità della qualifica dirigenziale sono individuati con decreto legislativo integrativo delle disposizioni del decreto legislativo 3 Febbraio 1993 n.29 e successive modificazioni da emanare entro un anno dalla data di entrata in vigore dalla presente legge:

* affidamento nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, di autonomi compiti di direzione, di coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, di gestione delle risorse finanziarie e strumentali.

Il Dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell’Istituzione, ne ha la legale rappresentanza.

Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici spettano al Dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, in particolare organizza l’attività scolastica secondo criteri di efficienza ed efficacia formative ed è titolare delle relazioni sindacali.

Egli promuove gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio, per l’esercizio della libertà di insegnamento intesa anche come libertà di ricerca e innovazione metodologico didattica per l’esercizio di libertà di scelta educativa delle famiglie e per l’attuazione di diritto all’apprendimento da parte degli alunni.

Il Dirigente scolastico della scuola autonoma dovrà gestire i rapporti con gli enti locali e con altre agenzie di servizi sociali e culturali, dovrà gestire e amministrare servizi di varia natura per elevare e ampliare l’offerta formativa della propria scuola, dovrà avere sensibilità nelle relazioni con i docenti e con le famiglie pronte a cogliere le altre offerte formative diversificate presenti sul territorio

**Il ruolo del Dirigente nella scuola dell’autonomia**

Il Dirigente scolastico è un leader o un manager?

I due termini sono sinonimi ma entrambi si riferiscono al vertice direttivo ed organizzativo di una Istituzione o organizzazione pubblica o privata.

Kotter (studioso management pubblico) afferma: “laleadership e il management sono due modalità di agire distinte e complementari, ciascuna con attività e funzioni proprie.

Il manager è colui che pianifica, organizza, dirige e controlla le attività istituzionali proprie di un ente, quindi il management è la capacità di trasformare gli input in output attraverso un processo di pianificazione, organizzazione del lavoro, controllo dei risultati ottenuti.

Il management si confronta con la complessità e la sua efficacia si misura con il grado di ordine e coerenza che riesce a produrre in una organizzazione tanto da consentire il raggiungimento dei risultati previsti.

La leadership si misura con il cambiamento ed è proprio per questo che è divenuta così cruciale in una società come quella attuale.

Le funzioni svolte dal leader sono molteplici e hanno diversa rilevanza a seconda del settore in cui opera:

* **Funzione di tipo esecutivo:** coordinare il lavoro degli altri, dare le direttive, indicare gli obiettivi.

Ci sono due modi per esercitare questa funzione: o il leader fa personalmente tutto oppure esercita la delega assegnando a persone di sua fiducia, ma in grado di farsi ascoltare dagli altri;

* **Funzione di esperto**: poiché rappresenta la fonte d’informazione e di capacità tecniche personali;
* **Funzione di rappresentante del gruppo**: parla all’esterno per conto loro, parla all’interno incanalando comunicazioni che provengono dall’esterno;
* **Funzione di regolatore del sistema premiante**: ha il potere di concedere ricompensa o irrogare punizioni;
* **Funzione di arbitro**: o mediatore di conflitti interni.

Il manager è un ruolo, un insieme rapporti soggetti a molteplici aspettative: rapporti con i docenti, personale ATA , Ufficio Scolastico Regionale.

Un buon Dirigente deve saper fare le seguenti attività:

* organizzare e pianificare
* delegare il lavoro
* valutare il lavoro
* riconoscere il lavoro

**Organizzare** significa comprendere le priorità e redigere un piano d’azione e d’intervento tenendo presenti anche eventuali imprevisti.

**Delegare** significa far capire ai propri collaboratori il significato del proprio lavoro, cosa ognuno deve fare e con quale autonomia, considerando i tempi di realizzazione del lavoro, quindi l’obiettivo principale è quello di coinvolgere il personale scolastico e fare in modo che tutti gli obiettivi siano conosciuti, condivisi e condivisibili.

**La valutazione** consiste nel verificare in itinere le prestazioni giuste per apportare i giusti correttivi all’azione.

L’azione correttiva deve essere:

tempestiva

adeguata

serena

impegnativa

**Il riconoscimento del lavoro** svolto è un elogio del Dirigente ai propri collaboratori, l’elogio deve essere:

* tempestivo
* specifico
* sincero

**L’informativa nella gestione scolastica**

Le tecnologie dell’informazione hanno investito il sistema educativo, introducendo nuovi supporti, metodologie e proposte che riguardano:

area didattico disciplinare

struttura organizzativa, gestionale e amministrativa.

L’ausilio dell’informatica nell’area gestionale si esplica attraverso l’organizzazione di archivi di varia natura destinati a soddisfare il bisogno di incremento di efficienza.

I benefici conseguiti possono determinarsi in:

* rapidità di archiviazione e reperimento delle informazioni
* ottimizzazione degli spazi fisici grazie alla sostituzione di archivi cartacei tradizionali
* miglior utilizzo del personale, sollevato in gran parte da compiti ripetitivi, lunghi e non gratificanti
* eliminazione di diverse cause di errore

**La gestione didattico amministrativa**

In questo caso l’informatica offre soluzioni di diversa complessità per la gestione automatizzata di tutti i soggetti coinvolti nelle attività didattiche e di programmazione.

Possono essere prodotte:

statistiche,

atti, documenti, certificazioni;

stampe aggregate con criteri e modalità diverse.

**La gestione delle risorse**

Pensiamo alla gestione di:

Personale

finanze

strumenti e materiali

Per tutti e tre gli aspetti esistono procedure automatizzate di gestione il cui impiego è ormai molto diffuso, anche perché sono questi i campi in cui l’informatica ha operato con priorità.

Personale

Esistono archivi anagrafici del personale nei quali vengono memorizzate tutte le informazioni che consentono di determinare tutto il trattamento economico, lo stato giuridico e ogni altro parametro.

si può così provvedere:

* alla formazione delle graduatorie di istituto e alla determinazione degli organici;
* alle certificazioni di servizio;
* calcolo degli stipendi e altri adempimenti in qualche modo collegati al trattamento economico.

Materiale

Vi sono programmi informatici che consentono la gestione dell’inventario attraverso la memorizzazione di tutti i beni, loro destinazione e collocazione e la conseguente possibilità di elaborazioni in grado di fornire situazioni aggiornate.

Anche per la biblioteca esistono procedure automatizzate di diversa complessità e prestazioni che possono venire incontro agli utenti offrendo strumenti di valido ausilio.

**I saperi essenziali nella società della globalizzazione**

Il termine globalizzazione è stato coniato da Lewit economista americano per indicare le strategie planetarie di aziende sovrannazionali che operano nello spazio del mercato mondiale.

Dal punto di vista economico il termine globalizzazione indica l’interdipendenza dei mercati favorita dallo sviluppo delle tecnologie informatico telematiche.

E’ orami frequente a livello di massa definire la nostra società come globalizzata, anche se si tratta di un termine generico che allude alla frantumazione dei confini ma che non dice nulla sui suoi caratteri.

La globalizzazione infatti non va considerata come un fenomeno economico: ne devono essere considerati gli aspetti culturali.

Globalizzazione = processo positivo connesso al cosmopolitismo;

Lo sviluppo economico produce ricchezza e quindi maggiori opportunità di consumo per tutti;

La concentrazione del potere reale di decisione economico politica nelle mani di pochi crea ulteriori diseguaglianze, ingiustizie;

La sostenibilità dello sviluppo è minacciata dagli effetti degli sperperi consumistici di risorse ad opera delle “società avanzate”.

**Dirigente scolastico**

La globalizzazione non è solo quella dei mercati ma anche la standardizzazione di regole di produzione e di consumo dei beni.

Edgar Morin avverte come oggi la globalizzazione possa essere vista anche come emergenza ineguale e caotica di un embrione di società mondo che può avvalersi di una rete di comunicazioni di cui nessuna società ha potuto avvalersi nel passato.

Oggi nel mondo della globalizzazione è necessario mettere in evidenza i cambiamenti, la circolazione, le trasformazioni che avvengono nella vita quotidiana, nei modelli di vita, nelle rappresentazioni e nei valori.

**Il ruolo della scuola**

Educare in una società globalizzata significa educare e capire la complessità.

Oggi non è più pensabile far apprendere tutto secondo il mito illuminista, mito ben personificato dalla costruzione di una grande enciclopedia con la quale si potesse dominare una dominabile conoscenza.

La scuola nella società della conoscenza è dunque obbligata a rivedere i propri fondamenti.

Oggi il problema è “governare la conoscenza”.

La trasformazione della società da un’economia quasi basata su produzione e scambio di beni materiali a una in cui oggetto del business sono sempre più i servizi, le informazioni e le idee, cambia le regole del gioco.

Di fronte al flusso di messaggi che giungono ai nostri ragazzi, il compito della scuola è quello di rafforzare la capacità, di non subire passivamente tali segnali, fornendo strumenti strutturali per analizzarli, in un orizzonte di valori checonsenta di interpretarli e di comprenderli, ma anche di assumersi le necessarie responsabilità in ordine alle scelte personali, ai rapporti sociali.

Ma è possibile introdurre i nuovi media nella scuola senza modificare i modelli didattici tradizionali e gli obiettivi didattici che l’istituzione scolastica tradizionalmente si dà?

Le nuove tecnologie favoriscono in maniera particolare quelle strategie d’insegnamento basate molto sull’approccio costruttivistico, in cui i ragazzi sono chiamati ad essere gli attori principali del processo di apprendimento;

in cui è fondamentale una costruzione personale e attiva del proprio sapere a partire dai propri bisogni e dalle proprie motivazioni.

In un tale modello didattico il ruolo dell’insegnante si modifica profondamente: il docente smette di essere la fonte principale delle informazioni e diventa sempre di più un “facilitatore”, un organizzatore del lavoro altrui.

Il problema con cui si scontrano gli studenti di oggi non è quello di avere le informazioni ma quello di recuperarle, renderle attive, riflettere su di esse in modo critico.

Le conoscenze che l’insegnante ha della sua disciplina diventano meno importanti mentre acquistano maggiore importanza le sue capacità metodologiche e didattiche generali.

Lo spazio della lezione frontale si restringe e aumenta quello del lavoro di gruppo, dei percorsi individualizzati.

Un modello d’insegnamento collaborativo e costruttivo sarebbe possibile anche utilizzando gli strumenti didattici tradizionali, ma le nuove tecnologie lo rendono più agevole più naturale.

**Cosa insegnare a scuola**

La scuola deve lavorare su competenze durature, su nuclei forti delle conoscenze.

Nei programmi più recenti della nostra scuola troviamo una comune linea culturale e pedagogica: la formazione dell’uomo e del cittadino, la convivenza civile si promuove non con una generica socializzazione dei ragazzi ma attraverso l’incontro con la cultura e le conoscenze.

La formazione della intelligenza avviene grazie all’incontro intenzionale con i materiali presenti nel deposito culturale accumulato da ogni società.

**Capitolo 11**

**IL DIRETTORE DEI SERVIZI GENERALI E AMMINISTRATIVI**

* **La figura professionale**

La figura di Direttore dei servizi generali e amministrativi va rivista quale elemento funzionale del nuovo sistema di autonomia della scuola, sia pure sul versante dell’attività strumentale, o di supporto a quella didattica vale a dire sotto il profilo dell’attività amministrativo contabile.

Tutto il personale ATA costituisce il sistema funzionale di supporto dell’Istituzione scolastica, la cui attività organizzata si ispira ai principi che reggono l’intero nuovo sistema cioè quelli di cui all’articolo 21 della legge di delega 15 marzo 1997 n.59.

Nella nuova normativa la figura del Direttore risulta essere “simmetrica” a quella del Dirigente, mentre al primo compete di garantire l’unità dei servizi amministrativi e generali, al secondo compete di garantire la gestione unitaria dell’Istituzione scolastica dalla quale pure discendono i risultati.

* **Le fonti**

**C.C.N.L. 1998 – 2001**

ARTICOLO 34

Con la piena attuazione dell’autonomia scolastica e con la ridefinizione delle funzioni dei Dirigenti scolastici, dal 1 - 09 - 2000 è definito il profilo professionale dei servizi generali e amministrativi nelle scuole e istituti di ogni ordine e grado.

* **Profili professionali**

Profilo del Direttore dei servizi generali e amministrativi: svolge attività lavorativa di rilevante complessità, sovrintende con autonomia operativa ai servizi generali amministrativo contabili e ne cura l’organizzazione svolgendo funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti; ha autonomia operativa e responsabilità diretta nella definizione e esecuzione degli atti a carattere amministrativo contabile, di ragioneria e economato, che assumono rilevanza anche esterna.

Può svolgere attività di studio e elaborazione di piani e programmi richiedenti specifica specializzazione professionale; può svolgere incarichi di attività tutoriale, di aggiornamento e formazione nei confronti del personale.

Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il Dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati ai quali possono essere delegati specifici compiti ed è coadiuvato dal responsabile amministrativo che sovrintende con autonomia operativa, nell’ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati.

* **Responsabile di procedimento**

E’ nella legge 7 agosto 1990 n.241 che si rinviene la nozione giuridica di “responsabile del procedimento”.

Tale legge segna una forte avanzata del processo di democratizzazione di tutta la pubblica amministrazione, essa costituisce una vera e propria rivoluzione copernicana portando a considerare il rapporto governanti -governati non più “ex parte principis” bensì “ex parte populi”.

Il procedimento inteso come strumento dell’azione amministrativa è così definito: il procedimento consiste nella successione di una pluralità di atti aventi diversa natura e funzione, compiuti da più soggetti e organi, ma rivolti al conseguimento di uno stesso fine.

ARTICOLO 6

Il responsabile del procedimento:

1. valuta le condizioni di ammissibilità, i requisiti di legittimazione e i presupposti che siano rilevanti per l’emanazione di provvedimento;
2. accerta i fatti di ufficio, disponendo il compimento degli atti e adotta ogni misura per l’adeguato e sollecito svolgimento dell’istruttoria, in particolare può chiedere il rilascio di dichiarazioni e la rettifica di dichiarazioni o istanze erronee o incomplete;
3. cura le comunicazioni, le pubblicazioni e le modificazioni previste dalle leggi;
4. adotta il provvedimento finale ovvero trasmette gli atti all’organo competente per l’adozione.

* **Elementi costitutivi della funzione**

E’ nell’articolo 34 del C.C.N.L. che si rinviene la preposizione stabile all’ufficio di segreteria del citato direttore, con l’attribuzione di specifiche competenze.

Le stesse fonti conferiscono alla nuova funzione direttiva una serie di poteri d’azione che sono gli elementi costitutivi della funzione stessa il cui esercizio compiuto e corretto deve portare al conseguimento degli scopi che fanno capo allo stesso ufficio di segreteria.

Elementi della nuova funzione di Direttore dei servizi generali e amministrativi:

* potere di organizzazione;
* potere di coordinamento;
* potere di promozione;
* potere di verifica;
* potere di certificazione;
* potere amministrativo;
* potere disciplinare;
* potere di controllo;
* potere ispettivo;

**Potere di organizzazione**

Il termine organizzazione nel suo significato etimologico sta ad indicare la predisposizione e la razionalizzazione degli strumenti o strutture diretti al conseguimento di un risultato.

Il relativo potere di organizzazione consiste nella predisposizione e nella adozione di modelli flessibili di organizzazione dell’attività che si svolge in tutti i casi in cui essa non risulti già regolamentata da norme.

**Potere di coordinamento**

Sotto il profilo giuridico ilcoordinamento va rivisto sia come attività avente il fine di assicurare all’azione amministrativa organicità, unitarietà, coerenza, sia come potere all’interno di un proprio spazio d’azione.

**Potere di promozione**

Con il termine promozione si intende in questa sede come potere che inerisce a una funzione, va individuato ogni tipo di comportamento o complesso di atti o azioni diretti a favorire, sostenere, incrementare, agevolare, stimolare un’attività dedicando ad essa cure assidue .

Significa adozione d’iniziative coerenti e compatibili con la natura dell’attività svolta e con lo scopo finale da conseguire.

**Potere di verifica**

Al Direttore compete di verificare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e agli indirizzi impartiti.

Verifica, come potere che inerisce alla funzione in quanto suo elemento costitutivo.

Il termine sta ad indicare una costante attività ricognitiva di natura valutativa, su tutta l’attività svolta, di competenza dell’ufficio di segreteria e su ogni altra attività riconducibile per connessione a tale ufficio ricadente nelle competenze del Direttore.

Verifica che si traduce in accertamenti su atti, fatti, comportamenti, modalità, al fine di avere la massima conoscenza dei risultati conseguiti in termini di quantità e qualità.

**Potere di certificazione**

L’attività amministrativo contabile che si svolge all’interno della scuola trova la sua espressione attraverso una serie di atti amministrativi che vedono il coinvolgimento sia del Dirigente sia del Direttore.

Gli atti amministrativi che qui rilevano sono i meriti atti amministrativi che consistono in manifestazioni di giudizio (pareri, decisioni, proposte) o manifestazioni di conoscenza (atti di accertamento, attestazioni).

**Potere amministrativo in ordine alla gestione**

**amministrativo contabile della scuola**

L’attività amministrativo contabile che si svolge all’interno della scuola ha carattere strumentale in quanto svolgente un ruolo di supporto.

Poiché il potere amministrativo in questione è riferito a più organi che ne sono titolari, esso si concretizza in forme differenziate di potenzialità d’azione e di distinti spazi d’azione in rapporto alla funzione esercitata.

**Potere di proposta**

Nel campo degli atti amministrativi si rilevano una serie di atti non aventi contenuto volitivo.

Tra questi va riguardata la proposta che per certi aspetti si avvicina agli atti di valutazione pur costituendo atti d’iniziativa.

In tale previsione la proposta è atto formale che scaturisce da un potere conferito dall’ordinamento a determinati soggetti.

Nel contratto collettivo nazionale integrativo sottoscritto il 3 Agosto 1999 articolo 52 riguardante l’orario di lavoro del personale ATA è prevista una proposta obbligatoria da parte del Direttore: “All’inizio dell’anno scolastico il responsabile amministrativo/Direttore dei servizi generali e amministrativi formula una proposta di piano dell’attività inerente la materia del presente articolo”.

Il Capo d’Istituto verificatane la congruenza rispetto al POF adotta il piano delle attività.

**Potere disciplinare**

Esso è formalmente riconosciuto al Direttore dallo stesso C.C.N.L. in sede di definizione del relativo profilo professionale dove si afferma che lo stesso Direttore: “sovrintende,con autonomia operativa ai servizi generali amministrativo contabili, e ne cura l’organizzazione svolgendo funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e agli indirizzi impartiti, dal personale ATA posto alle sue dirette dipendenze”.

**Potere di controllo**

Si rileva che il Direttore è preposto stabile all’ufficio di segreteria il quale è fornito di autonome e specifiche competenze e fornito di un proprio sistema rappresentato dal personale ATA.

La nozione di controllo è sempre connaturata alla nozione di organizzazione.

L’organizzazione alla quale si fa riferimento è l’ufficio di segreteria, il cui titolare (cioè il direttore) è tenuto ad assicurare l’unitarietà della gestione in coerenza al POF.

Non soltanto un controllo sulla legittimità e correttezza dei singoli atti compiuti dal personale dipendente ma anche un controllo di attività che ha per oggetto l’attività svolta nel suo complesso che deve essere coerente e strumentale alla realizzazione del POF.

Controllare significa esprimere un giudizio di conformità alle regole poste in base agli atti da compiere o dell’attività da svolgere in rapporto alle finalità da conseguire.

**Potere ispettivo**

Nel nuovo profilo professionale di Direttore è previsto che allo stesso possono essere affidati incarichi ispettivi nell’ambito delle Istituzioni scolastiche.

In via normale l’ispezione è un atto che rientra nella fase istruttoria di un procedimento amministrativo.

In tal caso scopo dell’ispezione è acquisire agli atti del procedimento non solo tutta la gamma e situazioni da valutare, ma anche di raccogliere e valutare ogni elemento utile.

**Competenze di gestione ex D.I. 1 Febbraio 2001 n.44**

Al Direttore spetta:

* la preposizione all’ufficio di segreteria,
* l’organizzazione dei servizi generali e la verifica dei risultati conseguiti;
* la gestione e organizzazione del personale ATA;
* lo svolgimento di attività di studio e di elaborazione di piani e programmi richiedenti specializzazione professionale;
* lo svolgimento di incarichi ispettivi nell’ambito delle Istituzioni scolastiche;
* far parte della giunta esecutiva svolgendo funzioni di segretario;
* la trasmissione al consiglio di istituto entro il 31 Ottobre del bilancio di previsione,
* elaborazione della scheda illustrativa finanziaria: ad ogni singolo progetto compreso nel programma e predisposto al Dirigente per l’attuazione del POF, è allegata una scheda illustrativa redatta dal Direttorenella quale sono riportatil’arco di tempo in cui l’iniziativa deve essere realizzata, nonché i beni e servizi da acquistare.
* dare pubblicità al programma: il programma è affisso all’albo dell’Istituzione scolastica entro 15 giorni dall’approvazione e inserito nell’apposito sito web dell’Istituzione.
* l’iscrizione di un fondo di riserva: nel programma deve essere iscritto un fondo di riserva da determinarsi in misura non superiore al 5% della dotazione finanziaria ordinaria.
* la relazione sulle entrate accertate e sulla consistenza degli impegni assunti: il Consiglio d’Istituto verifica le disponibilità finanziarie d’istituto nonché lo stato di attuazione del programma, al fine delle modifiche che si rendano necessarie, sulla base di apposito documento predisposto dal Dirigente.
* la liquidazione della spesa per gli impegni assunti: la liquidazione della spesa consistente nella determinazione dell’esatto importo dovuto e del soggetto creditore, effettuata dal Direttore, nel caso di acquisto di beni e servizi o di esecuzione di lavori, sulla base dei titoli.

**Capitolo 12**

**AUTONOMIA SCOLASTICA E DECENTRALIZZAZIONE**

* **Il ruolo dell’autonomia delle Istituzioni scolastiche**

La prima vera decentralizzazione di cui il paese ha bisogno è connessa all’autonomia scolastica e al suo rafforzamento, fondamentale che gli assetti istituzionali siano ridefiniti evitando di ripercorrere gli errori che hanno influenzato gli esiti della riforma Bassanini.

Tra questi quello più rilevante è stato quello di delineare il quadro dello Stato, delle Regioni, degli enti territoriali rinviando a valle il contenuto delle Istituzioni scolastiche.

Ripartire dall’autonomia vuol dire irrobustire l’autonomia, fortificare la sua struttura formale.

Non più trasferimenti di funzioni amministrative alle scuole ma rafforzamento del frame autonomistico delle scuole.

L’attuale autonomia è debole perché troppo frammentata e non tiene conto di due elementi: la differenziazione e l’adeguatezza.

Al momento la vera minaccia dell’autonomia non sono gli enti territoriali bensì la persistenza invadenza del centro ministeriale che tutto dirige ma nulla vede e controlla realmente.

Per rafforzarsi l’autonomia deve diventare regola di funzionamento del sistema di istruzione.

Per fare ciò occorre operare in due direzioni:

* Costruire un sistema di rappresentanza delle Istituzioni scolastiche;
* Agevolare la creazione e lo sviluppo di reti tra scuole e fra scuole e altri soggetti;
* **La ridefinizione del ruolo dello Stato e dell’amministrazione ministeriale**

A livello generale e normativo il ruolo dello Stato rimane centrale.

Solo lo Stato può garantire che l’istruzione costituisca su tutto il territorio nazionale un diritto di cittadinanza e solo lo Stato può garantire l’unitarietà del sistema nazionale di istruzione.

Il sistema formativo è un problema che coinvolge direttamente tutte le comunità,locali,regionali, e da cui dipende la competitività e cultura del paese.

Garantire l’unitarietà del sistema nazionale significa guardare alla capacità del sistema di cooperare per realizzare il comune obiettivo.

La garanzia dell’unitarietà,comporta in capo allo Stato alcune strategiche funzioni normative che non necessitano di apparati amministrativi quali la definizione :

1. Delle norme generali sull’istruzione (definizione,limiti e contenuti dell’autonomia delle Istituzioni scolastiche; ordinamenti; obbligo di istruzione);
2. Dei principi fondamentali della materia istruzione e per i momenti di collegamento con l’istruzione professionale (libertà d’insegnamento; azioni positive i diversi svantaggi);
3. Infine dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale (accesso al sistema; apprendimento qualità d’insegnamento).

Dove invece il ruolo statale deve divenire recessivo è il piano di amministrazione e gestione del sistema.

* **Conclusioni “lo Stato dell’arte “**

A sette anni dell’entrata in vigore della legge del 2001 solo ora si intravedono i primi passi verso la sua attuazione.

Il 26 Luglio 2007 nell’ambito della Conferenza Unificata si è avviato il confronto politico tra Stato e Regioni con riguardo all’attuazione del titolo V della Costituzione in materia di istruzione,dopo che la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome aveva approvato e condiviso all’unanimità il Master Plan delle azioni da porre in essere per realizzare il titolo V della Costituzione nel settore di istruzione.

**Capitolo 13**

**ATTRIBUZIONE DELLA PERSONALITA’ GIURIDICA E DELL’AUTONOMIA ALLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE**

I requisiti dimensionali ottimali per l’attribuzione di personalità giuridica e dell’autonomia alle scuole,sono individuati in rapporto alle esigenze e alla varietà delle situazioni locali e alla tipologia dei settori di istruzione compresi nell’Istituzione scolastica.

La personalità giuridica e l’autonomia sono attribuite alle Istituzioni scolastiche a mano a mano che raggiungono i requisiti dimensionali attraverso piani di dimensionamento della rete scolastica e comunque non oltre il 31 Dicembre 2000.

In ogni caso il passaggio al nuovo regime di autonomia sarà accompagnato da iniziative di formazione del personale, da un’analisi delle realtà territoriali, sociali ed economiche delle singole istituzioniper l’adozione dei conseguenti interventi.

L’autonomia organizzativa è finalizzata alla realizzazione della flessibilità, della diversificazione, dell’efficienza e dell’efficacia del servizio scolastico, alla integrazione e al miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, all’introduzione di tecnologie innovative e al coordinamento con il contesto territoriale.

Essa si esplica liberamente anche mediante superamento dei vincoli in materia di unità oraria della lezione, dell’unitarietà del gruppo classe e delle modalità di organizzazione e impiego dei docenti secondo finalità di ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche, materiali e temporali, fermi restando i giorni di attività didattica in non meno di cinque giorni settimanali.

L’autonomia didattica è finalizzata al perseguimento degli obiettivi generali del sistema nazionale d’istruzione, nel rispetto della libertà di insegnamento, della libertà di scelta educativa da parte delle famiglie e del diritto ad apprendere.

Essa si sostanzia nella scelta libera e programmata di metodologie, strumenti, organizzazione, e tempi d’insegnamento da adottare nel rispetto della possibile pluralità delle opzioni metodologiche e in ogni iniziativa che sia espressione di libertà progettuale, compresa l’offerta di insegnamenti opzionali, facoltativi o aggiuntivi e nel rispetto delle esigenze formative degli studenti.

Nell’esercizio dell’autonomia organizzativa e didattica le Istituzioni scolastiche realizzano sia singolarmente che in forme consorziate ampliamenti dell’offerta formativa che prevedano anche percorsi formativi per adulti, iniziative di prevenzione dell’abbandono e della dispersione scolastica, iniziative di utilizzazione delle strutture e delle tecnologie anche in orari extrascolastici e ai fini di raccordo con il mondo del lavoro, iniziative di partecipazione a programmi nazionali, regionali, o comunitari, nell’ambito di accordi tra le regioni e l’amministrazione scolastica, percorsi integrati tra diversi sistemi formativi.

Le Istituzioni scolastiche autonome hanno anche autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo nei limiti del proficuo esercizio dell’autonomia didattica e organizzativa.

Gli istituti regionali di ricerca, sperimentazione e aggiornamento educativi, il Centro Europeo dell’educazione, la Biblioteca di documentazione pedagogica e le scuole e istituti a carattere atipico, sono riformati come enti finalizzati al supporto dell’autonomia delle Istituzioni scolastiche autonome.

Le Università e le Istituzioni scolastiche possono stipulare convenzioni allo scopo di favorire attività di aggiornamento, ricerca e orientamento scolastico e universitario.

Con decreto del Ministro della Pubblica Istruzione sono emanate le istruzioni generali per l’autonoma allocazione delle risorse, per la formazione dei bilanci, per la gestione delle risorse ivi iscritte e per la scelta dell’affidamento dei servizi di tesoreria o di cassa, nonché per le modalità del riscontro delle gestionidelle Istituzioni scolastiche anche in attuazione dei principi contenuti nei regolamenti.

A decorrere dall’esercizio finanziario 1997, è istituito nello stato di previsione del Ministero della Pubblica Istruzione un fondo denominato “Fondo per l’arricchimento e ampliamento dell’offerta formativa” destinato alla piena realizzazione dell’autonomia scolastica, all’introduzione dell’insegnamento di una seconda lingua nelle scuole medie, all’innalzamento del livello di scolarità e del tasso di successo scolastico, alla formazione del personale della scuola, alla realizzazione di iniziative di formazione post secondaria non universitaria, allo sviluppo della formazione continua e ricorrente, ad interventi per la valutazione dell’efficienza ed efficacia del sistema scolastico.

Il raggiungimento delle dimensioni ottimali delle Istituzioni scolastiche ha la finalità di garantire l’efficace esercizio dell’autonomia prevista dall’articolo 21 della legge 15 Marzo 1997 n.59, di dare stabilità nel tempo alle stesse istituzioni e di offrire alle comunità locali una pluralità di scelte articolate sul territorio che agevolino l’esercizio del diritto all’istruzione.

Il dimensionamento è anche finalizzato al conseguimento degli obiettivi didattico pedagogici programmati, mediante l’inserimento dei giovani in una comunità educativa culturalmente adeguata e idonea a stimolarne le capacità di apprendimento e socializzazione.

L’autonomia amministrativa, organizzativa, didattica e di ricerca e progettazione educativa è riconosciuta alle Istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado, ivi comprese quelle già dotate di personalità giuridica, che raggiungono dimensioni idonee e garantire l’equilibrio ottimale tra domanda di istruzione e organizzazione dell’offerta formativa.

Il numero dei dipendenti del comparto della scuola deve risultare inferiore rispetto a quello rilevato alla fine del 1997.

Tale numero costituisce il limite massimo del personale in servizio.

Tra i dipendenti che dovranno essere considerati per i fini della programmazione sono inclusi i supplenti annuali e i supplenti temporanei con la esclusione dei soggetti chiamati a svolgere supplenze brevi.

La spesa per le supplenze brevi non potrà essere superiore a quella resasi necessaria per soddisfare le esigenze dell’anno 1997.

Con decreto del Ministro della Pubblica Istruzione del bilancio e della programmazione economica e con il Ministro per la funzione pubblica, previo parere delle Commissioni Parlamentari competenti per materia, da esprimere entro trenta giorni dall’avvenuta trasmissione, sono individuati i criteri e le modalità per il raggiungimento delle finalità predette mediante disposizione sugli organici funzionali di istituto, sulla formazione delle cattedre e delle classi, sul contenimento delle supplenze temporanee di breve durata.

In coerenza con i poteri di organizzazione e gestione attribuiti sono rimesse alle singole Istituzioni scolastiche le decisioni organizzative, amministrative e gestionali che assicurano efficacia e funzionalità alla prestazione dei servizi, consentendo alle stesse istituzioni di deliberare l’affidamento in appalto dei servizi di pulizia dei locali scolastici e delle loro pertinenze.

Le Istituzioni scolastiche sono espressioni di autonomia funzionale e provvedono alla definizione e realizzazione dell’offerta formativa nel rispetto delle funzioni delegate alle Regioni e dei compiti e funzioni trasferiti agli enti locali.

A tal fine interagiscono tra loro e con gli enti locali promuovendo il raccordo e la sintesi tra le esigenze e le potenzialità individuali e gli obiettivi nazionali del sistema di istruzione.

L’autonomia delle Istituzioni scolastiche è garanzia di libertà, di insegnamento e di pluralismo culturale e si sostanzia nella progettazione e realizzazione di interventi di educazione, formazione e istruzione mirati allosviluppo della personaumana, adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire loro il successo formativo, coerente con le finalità e gli obiettivi generali del sistema di istruzione e con l’esigenza di migliorare l’efficacia del processo di insegnamento e di apprendimento.

Ogni Istituzione scolastica predispone, con la partecipazione di tutte le sue componenti, il Piano offerta Formativa.

Il Piano è il documento fondamentale costitutivo dell’identità culturale e progettuale delle scuole e esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa che le singole scuole adottano nell’ambito della loro autonomia.

Il POF è coerente con gli obiettivi generali e educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale, e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale e economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell’offerta formativa.

Il Piano dell’offerta formativa è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali delle attività della scuola e delle scelte generali di gestione e amministrazione definiti dal consiglio di circolo o istituto, tenuto conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni anche di fatto dei genitori e per le scuole secondarie superiori degli studenti.

Il POF è reso pubblico e consegnato agli alunni e alle famiglie all’atto dell’iscrizione.

Le Istituzioni scolastiche nel rispetto della libertà d’insegnamento, della libertà di scelta educativa delle famiglie e delle finalità del sistema, concretizzano gli obiettivi nazionali in percorsi formativi funzionali alla realizzazione del diritto ad apprendere e alla crescita educativa di tutti gli alunni, riconoscono e valorizzano le diversità, promuovono le potenzialità di ciascuno adottando tutte le iniziative utili al raggiungimento del successo formativo.

Nell’esercizio dell’autonomia didattica le Istituzioni scolastiche regolano i tempi dell’insegnamento e dello svolgimento delle singole discipline e attività nel modo più adeguato al tipo di studi e ai ritmi di apprendimentodegli alunni.

Le Istituzioni scolastiche possono adottare tutte le forme di flessibilità che ritengono opportune e tra l’altro:

* L’articolazione modulare del monte ore annuale di ciascuna disciplina e attività;
* La definizione di unità di insegnamento non coincidenti con l’unità oraria della lezione e l’utilizzazione degli spazi orari residui;
* L’attivazione di percorsi didattici individualizzati, nel rispetto del principio dell’integrazione degli alunni nella classe e nel gruppo, anche in relazione ad alunni in situazione di handicap secondo quanto previsto dalla legge 5 Febbraio 1992 n.104;
* L’articolazione modulare di gruppi di alunni provenienti dalla stessa o da diverse classi;
* Aggregazione delle discipline in aree e ambiti disciplinari.

Nell’ambito dell’autonomia didattica possono essere programmati, anche sulla base degli interessi manifestati dagli alunni, percorsi formativi che coinvolgono più discipline e attività nonché insegnamenti in lingua straniera.

Nell’esercizio dell’autonomia didattica le Istituzioni assicurano la realizzazione di iniziative di recupero e sostegno, di continuità, di orientamento scolastico e professionale, coordinandosi con le iniziative assunte dagli enti locali in materia di interventi integrati a norma dell’articolo 139 del decreto 31 Marzo 1998 n.112.

La scelta, l’adozione e l’utilizzazione delle metodologie e degli strumenti didattici, ivi compresi i libri di testo, sono coerenti con il POF e sono attuate con criteri di trasparenza e tempestività.

I criteri per il riconoscimento dei crediti e il recupero dei debiti scolastici riferiti ai percorsi dei singoli alunni sono individuati dalle scuole avuto riguardo agli obiettivi specifici di apprendimento e tenuto conto della necessità di facilitare i passaggi tra diversi tipi e indirizzi di studio, di favorire l’integrazione tra sistemi formativi, di agevolare le uscite e rientri tra scuola, formazione professionale e mondo del lavoro.

Le istituzioni scolastiche adottano per quanto riguarda l’impiego dei docenti ogni modalità organizzativa che sia espressione di libertà progettuale e sia coerente con gli obiettivi generali e specifici di ciascun tipo e indirizzo di studio, curando la promozione e il sostegno dei processi innovativi.

Gli adattamenti del calendario scolastico sono stabiliti dalle Istituzioni scolastiche in relazione alle esigenze derivanti dal POF nel rispetto delle funzioni in materia di determinazione del calendario scolastico esercitate dalle Regioni a norma dell’articolo 138 comma 1 del decreto 31 Marzo 1998 n. 112.

L’orario complessivo del curricolo e quello destinato alle singole discipline e attività sono organizzati in modo flessibile, anche sulla base di una programmazione plurisettimanale, fermi restando l’articolazione delle lezioni in non meno di cinque giorni settimanali e il rispetto del monte ore annuali previsto per le singole discipline.

In ciascuna Istituzione le modalità di impiego dei docenti possono essere diversificate nelle varie classi e sezioni in funzione delle eventuali differenziazioni nelle scelte metodologiche e organizzative adottate nel Piano dell’offerta Formativa.

Le Istituzioni scolastiche esercitano l’autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo, tenendo conto delle esigenze del contesto culturale, sociale ed economico delle realtà locali e curando tra l’altro:

* La progettazione formativa e la ricerca valutativa;
* La formazione e l’aggiornamento culturale e professionale del personale scolastico;
* L’innovazione metodologica e disciplinare;
* La ricerca didattica sulle diverse valenze delle tecnologie dell’informazione della comunicazione e sulla loro integrazione nei processi formativi;
* La documentazione educativa e la sua diffusione all’interno della scuola;
* Gli scambi di informazioni, esperienze e materiali didattici.

Se il progetto di ricerca e innovazione richiede modifiche strutturali che vanno oltre la flessibilità curricolare prevista dall’articolo 8, le Istituzioni scolastiche propongono iniziative finalizzate alle innovazioni.

Le Istituzioni scolastiche possono promuovere accordi di rete o aderire a essi per il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali.

L’accordo può avere a oggetto attività didattiche, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, di formazione e aggiornamento, amministrazione contabilità, ferma restando l’autonomia dei singoli bilanci, di acquisto di beni e servizi di organizzazione e di altre attività coerenti con le finalità istituzionali, se l’accordo prevede attività didattiche o di ricerca è approvato oltre che dal consiglio di circolo anche dal collegio dei docenti delle singole scuole.

L’accordo può prevedere lo scambio temporaneo di docenti che liberamente vi consentono fra le Istituzioni che partecipano alla rete i cui docenti abbiano uno stato giuridico omogeneo.

I docenti che accettano di essere impegnati in progetti che prevedono lo scambio rinunciano al trasferimento per la durata del loro impegno nei progetti stessi.

L’accordo individua l’organo responsabile della gestione delle risorse e del raggiungimento delle finalità del progetto, la sua durata, le sue competenze e i suoi poteri, nonché le risorse professionali e finanziarie messe a disposizione della rete dalle singole istituzioni;

L’accordo è depositato presso le segreterie delle scuole ove gli interessati possono prenderne visione e estrarne copia.

Gli accordi sono aperti all’adesione di tutte le Istituzioni scolastiche che intendano parteciparvi e prevedono iniziative per favorire la partecipazione alla rete delle Istituzioni scolastiche che presentano situazioni di difficoltà.

Nell’ambito delle reti di scuole possono essere istituiti laboratori finalizzati:

1. Alla ricerca didattica e alla sperimentazione;
2. La documentazione, anche attraverso reti telematiche, di ricerche, esperienze, documenti e informazioni;
3. La formazione in servizio del personale scolastico;
4. L’orientamento scolastico e professionale.

Quando sono istituite reti di scuole, gli organici funzionali di istituto possono essere definiti in modo da consentire l’affidamento a personale dotato di specifiche esperienze e competenze di compiti organizzativi e di raccordo interistituzionale e di gestione dei laboratori.

Le scuole sia singolarmente che collegate in rete, possono stipulare convenzioni con università statali o private, ovvero con istituzioni, enti, associazioni o agenzie, operanti sul territorio che intendono dare il loro apporto alla realizzazione di specifici obiettivi.

Le Istituzioni scolastiche possono promuovere e partecipare ad accordi e convenzioni per il coordinamento di attività di comune interesse che coinvolgono, su progetti determinati, più scuole, enti, associazioni del volontariato.

Il Ministro della pubblica Istruzione previo parere delle commissioni parlamentari definisce i curricoli per diversi tipi e indirizzi di studio:

* Gli obiettivi generali del processo formativo;
* Gli obiettivi specifici di apprendimento relativi alle competenze degli alunni;
* L’orario obbligatorio annuale complessivo dei curricoli comprensivo della quota nazionale obbligatoria;
* Gli standard relativi alla qualità di servizio;
* Gli indirizzi generali circa la valutazione degli alunni.

Le Istituzioni scolastiche determinano nel Piano dell’offerta Formativa il curricolo obbligatorio per i propri alunni in modo da integrare, la quota definita a livello nazionale con la quota riservata che comprende le attività da esse scelte.

La determinazione del curricolo tiene conto delle diverse esigenze formative degli alunni, della necessità di garantire azioni di continuità e orientamento, delle esigenze e attese espresse dalle famiglie.

Il curricolo può essere personalizzato in relazioni ad azioni, progetti o accordi internazionali.

I curricoli determinati a norma dell’articolo 8 possono essere arricchiti con discipline e attività facoltative, che per la realizzazione di percorsi formativi programmano sulla base di accordi con le Regioni e enti locali.

Le iniziative in favore degli adulti possono realizzarsi anche mediante il ricorso a metodi e strumenti di autoformazione e a percorsi formativi personalizzati.

Per l’ammissione ai corsi e per la valutazione finale possono essere fatti valere crediti formativi maturati anche nel mondo del lavoro.

Le Istituzioni scolastiche valutano tali crediti ai fini della personalizzazione dei percorsi didattici.

Per la verifica del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento il Ministero della pubblica Istruzione fissa metodi e scadenze per rilevazioni periodiche.

Fino all’istituzione di un apposito organismo autonomo le verifiche sono effettuate dal Centro europeo dell’educazione, legge 15 Marzo 1997 n.59.

Le rilevazioni sono finalizzate a sostenere le scuole per l’efficace raggiungimento degli obiettivi attraverso l’attivazione di iniziative nazionali e locali, di promozione, supporto e monitoraggio, anche avvalendosi di ispettori tecnici.

Il Ministro della pubblica Istruzione anche su proposta del Consiglio nazionale della pubblica Istruzione, promuove progetti in ambito nazionale, regionale e locale, volti a esplorare possibili innovazioni riguardanti gli ordinamenti degli studi, la loro articolazione e durata.

Riconosce altresì progetti di iniziative innovative delle singole Istituzioni scolastiche riguardanti gli ordinamenti degli studi quali disciplinati ai sensi dell’articolo 8.

I progetti devono avere una durata predefinita e devono indicare con chiarezza gli obiettivi, quelli attuati devono essere sottoposti a valutazione sulla base dei quali possono essere definiti nuovi curricoli e nuove scansioni degli ordinamenti degli studi.

Possono anche essere riconosciute Istituzioni scolastiche che si caratterizzano per l’innovazione nella didattica e nell’organizzazione.

Le Istituzioni scolastiche possono realizzare compensazioni fra le attività e le discipline previste dagli attuali programmi.

Nella scuola materna e elementare l’orario settimanale deve rispettare i limiti previsti dai commi 1 e 3 dell’articolo 104 per la scuola materna, e per la scuola elementare le disposizioni di cui all’articolo 129 commi 1,2 3,5 e 7.

Le istruzioni generali di cui all’articolo 21 commi 1 e 14 della legge 15 Marzo 1997 n.59 sono applicate in via sperimentale e progressivamente estese a tutte le Istituzioni scolastiche.

Fino alla definizione dei curricoli si applicano gli attuali ordinamenti degli studi e relative sperimentazioni, nel cui ambiti le Istituzioni scolastiche possono contribuire a definire gli obiettivi specifici di apprendimento riorganizzando i propri percorsi didattici secondo modalità fondate su obiettivi formativi e competenze.

A decorrere da 1 Settembre 2000 alle Istituzioni scolastiche sono attribuite le funzioni già di competenza dell’amministrazione centrale relative alla carriera scolastica e al rapporto con gli alunni, all’amministrazione e alla gestione del patrimonio e delle risorse allo stato giuridico ed economico del personale non riservate, all’amministrazione centrale e periferica.

Per l’esercizio delle funzioni connesse alle competenze escluse di cui all’articolo 15 e a quelle di cui all’articolo 138 del decreto 31 Marzo 1998 n.112 le Istituzioni scolastiche utilizzano il sistema informativo del Ministero della pubblica Istruzione.

In particolare le Istituzioni scolastiche provvedono a tutti gli adempimenti relativi alla carriera scolastica degli alunni e disciplinano le iscrizioni, le frequenze, le certificazioni, la documentazione, la valutazione, il riconoscimento degli studi compiuti in Italia e all’estero ai fini della prosecuzione degli studi medesimi, la valutazione dei crediti e debiti formativi, la realizzazione di scambi educativi internazionali.

Per quanto attiene all’amministrazione, le Istituzioni scolastiche provvedono in conformità a quanto stabilito dal regolamento di contabilità di cui all’articolo 21 commi 1 e 14 della legge 15 Marzo 1997 n.59 che può contenere normevigenti in materia di contabilità dello Stato nel rispetto dei principi di universalità, unicità, e veridicità della gestione e dell’equilibrio finanziario.

Tale regolamento stabilisce le modalità di esercizio della capacità negoziale e ogni adempimento contabile relativo allo svolgimento della attività negoziale medesima.

Le Istituzioni scolastiche riorganizzano i servizi amministrativi e contabili tenendo conto del nuovo assetto istituzionale delle scuole e della complessità dei compiti ad esse affidati, per garantire all’utenza un efficace servizio.

Assicurano comunque modalità organizzative particolari per le scuole articolate in più sedi.

Le Istituzioni scolastiche concorrono anche con iniziative autonome alla specifica formazione e aggiornamento culturale e professionale del relativo personale per corrispondere alle esigenze derivanti dal presente regolamento.

Alle Istituzioni scolastiche sono attribuite competenze in materia di articolazione territoriale della scuola.

Tali competenze sono esercitate a norma dell’articolo 4 comma 2 del regolamento approvato con decreto del Presidente della Repubblica 18 Giugno 1998 n.233.

Sono abolite tutte le autorizzazioni e le approvazioni concernenti le funzioni attribuite alle Istituzioni scolastiche.

I provvedimenti adottati dalle Istituzioni divengono definitivi il quindicesimo giorno dalla data della loro pubblicazione nell’albo della scuola.

Entro tale termine chiunque abbia interesse può proporre reclamo all’organo che ha adottato l’atto, che deve pronunciarsi sul reclamo stesso nel termine di trenta giorni, decorso il quale l’atto diviene definitivo.

Sono escluse dall’attribuzione alle Istituzioni scolastiche le seguenti funzioni in materia di personale il cui esercizio è legato ad un ambito territoriale piùampio di quello di competenza della singola istituzione, ovvero richiede garanzie particolari in relazione alla tutela della libertà di insegnamento:

1. La formazione delle graduatorie permanenti riferite ad ambiti territoriali più vasti di quelli della singola Istituzione scolastica;
2. Reclutamento del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
3. Mobilità esterna alle Istituzioni scolastiche e utilizzazione del personale eccedente l’organico funzionale di istituto;
4. Riconoscimento di titoli di studio esteri.

Gli organi collegiali della scuola garantiscono l’efficacia dell’autonomia delle Istituzioni scolastiche nel quadro delle norme che ne definiscono competenze e composizione.

I docenti hanno il compito e la responsabilità della progettazione e della attuazione del processo di insegnamento e apprendimento.

Il responsabile amministrativo assume funzioni di direzione dei servizi di segreteria nel quadro dell’unità di conduzione affidata al Dirigente scolastico.

Il personale della scuola, i genitori e gli studenti partecipano al processo di attuazione e sviluppo dell’autonomia assumendo le rispettive responsabilità.

Per gli insegnamenti curricolari la definizione dei posti è effettuata senza tenere conto dei vincoli relativi ai criteri di definizione delle cattedre.

Fermo restando l’obbligo del C.C.N.L. del comparto scuola, i posti, a norma del medesimo contratto, potranno essere costituiti con un numero superiore alle 18 nel caso di disponibilità del docente.

La gestione finanziaria delle Istituzioni scolastiche si esprime in termini di competenza ed è improntata a criteri di efficacia, efficienza ed economicità e si conforma ai principi della trasparenza, annualità, universalità,…

L’attività finanziaria delle Istituzioni scolastiche si svolge sulla base di un unico documento contabile annuale, di seguito denominato “programma” predisposto dal Dirigente scolastico e preposto dalla Giunta esecutiva con apposita relazione e con il parere di regolarità contabile del collegio dei revisori entro il 31 Ottobre al Consiglio di istituto.

La relativa delibera è adottata dal Consiglio d’istituto entro il 15 Dicembre dell’anno precedente anche nel caso di mancata acquisizione del predetto parere del collegio dei revisori dei conti entro i cinque giorni antecedenti la data fissata per la deliberazione stessa.

Nella relazione sono illustrati gli obiettivi da realizzare e la destinazione delle risorse in coerenza con le previsioni del POF e sono illustrati i risultati della gestione in corso alla data di presentazione del programma.

Ad ogni singolo progetto compreso nel programma e predisposto dal Dirigente per l’attuazione del POF è allegata una scheda illustrativa finanziaria redatta dal Direttore dei servizi generali e amministrativi di seguito denominato “Direttore” nella quale sono riportati l’arco temporale in cui l’iniziativa deve essere realizzata, nonché i beni e i servizi da acquistare.

Per ogni progetto, annuale o pluriennale, deve essere indicata la fonte di finanziamento, la spesa complessiva prevista per la sua realizzazione e le quote di spesa attribuite a ciascun atto finanziario, fatta salva la possibilità di rimodulare queste ultime in relazione all’andamento del progetto, mediante il riporto nella competenza dell’esercizio successivo delle somme non impegnate al 31 Dicembre dell’esercizio di riferimento.

L’autonomia scolastica quindi è entrata in vigore il 19 Settembre 2000 in tutte le scuole, ha predisposto il quadro normativo, il linguaggio, i nuovi modelli educativi funzionali a questo progetto.

Gli insegnanti sono stati lasciati soli : non sipuò contare sulla capacità di resistenza del singolo o di pochi docenti, che finiscono per cedere alle pressioni dirette e indirette.

E’ necessario che il disagio degli insegnanti, trovi la forza di emergere, non per particolari doti personali, ma perché ci si riconosce in un disegno culturale alternativo a quello della riforma, pubblicizzato nelle scuole e garantito nella sua applicazione pratica dall’assistenza sindacale e legale.

Entriamo nello specifico: l’autonomia si sostanzia in una serie di punti strategici.

In sintesi:

* la concorrenza tra le scuole e i legami con poteri territoriali;
* la trasformazione del rapporto scuola - collettività e del rapporto insegnante - studente in un rapporto “erogatore di servizi utente”;
* la sostituzione del dialogo educativo con la certificazione delle competenze;
* la ridefinizione o meglio l’abolizione della libertàdi insegnamento vincolata alle prescrizioni dei pedagogisti ministeriali che impongono modelli di valutazioni standardizzati che a loro volta esigono prove strutturate e nozionismo allo stato puro;
* infine portare tutte le componenti della scuola a lavorare per progetti.

Gli strumenti per la realizzazione di questo obiettivi sono:

1. il POF che deve sancire la divisione tra le scuole, alimentare gli atteggiamenti competitivi tra scuole, insegnanti e studenti e radicare la scuola sul territorio;
2. le prescrizioni burocratiche finalizzate a programmare la cultura in termini di conoscenze;
3. elaborazione di criteri di valutazione;
4. diffusione di prove strutturate, i cui effetti disastrosi sono ancora sottovalutati.

**Capitolo 14**

**CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE INTEGRATIVO**

Capi d’istituto

ARTICOLO 40: conferimento di incarichi ai capi di istituto

L’Amministrazione scolastica può conferire ai Capi di istituto secondo criteri di economicità, di trasparenza, di razionalità, efficienza, i seguenti incarichi temporanei e/o a termine:

* coordinamento di iniziative e progetti a livello provinciale e regionale, collaborazioni in studi e ricerche;
* reggenza di altra scuola in caso di assenza o impedimento del titolare per periodi superiori a due mesi, ferme restando le norme sulla reggenza nella scuola elementare;
* tutorato di Capi di istituto in prova o al primo anno di incarico;
* coordinamento di progetti relativi a più scuole tra loro associate.

Nel conferire tali incarichi l’Amministrazione tiene conto:

1. dell’esito positivo della valutazione
2. della competenza professionale
3. della congruità di tale competenza
4. della compatibilità dell’incarico

L’incarico affidato deve indicare la specificazione dell’oggetto, del luogo di svolgimento, della sua prevedibile durata e del compenso che è a carico dell’Amministrazione che conferisce l’incarico.

Presso l’Amministrazione scolastica periferica nelle sue articolazioni territoriali è tenuto un elenco aggiornato fino al mese precedente di tutti gli incarichi affidati dall’Amministrazione scolastica.

E’ istituito presso ciascun Ufficio Scolastico Regionale un nucleo di valutazione delle attività dei Capi d’istituto presieduto dal Sovrintendente scolastico o da un Dirigente da lui delegato.

Il nucleo è composto da un ispettore tecnico e da un esperto, anche esterno, in tecniche di valutazione e controllo di gestione con esperienza maturata nel settore scolastico o pubblico.

Qualora il numero dei Capi d’istituto da valutare sia superiore alle 80 unità il Sovrintendente scolastico designa, altri tre componenti per gruppi di 80.

In tal caso il Sovrintendente assicura il coordinamento di tutti i nuclei costituiti e viene sostituito da altro Dirigente.

Nel valutare le attività dei Capi d’istituto i nuclei dovranno tenere conto del contesto socio economico in cui opera il Capo d’istituto e dei risultati dei processi attivati per il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla scuola nell’ambito del POF.

Con riferimento ai Capi d’istituto che svolgono attività lavorativa nell’Amministrazione della pubblica Istruzione, i nuclei valutano i risultati ottenuti in relazione ai compiti affidati, e ai contesti organizzativi in cui operano, tenendo conto della qualità dei progetti e dei processi attivati in relazione al miglioramento del sistema scolastico e dell’attuazione economica.

Al centro di un sistema organico di controlli e valutazione vi sono i corsi di formazione nei quali interagiscono vari attori che utilizzano differentistrumenti di valutazione destinati a sostenere le decisioni afferenti ai diversi ambiti di responsabilità.

Sono numerose le segnalazioni che arrivano da ogni parte d’Italia per denunciare l’inattendibilità e il carattere offensivo dei risultati delle valutazioni dei Capi d’istituto.

Sono numerosi i casi di Capi d’istituto apprezzati dentro e fuori il proprio istituto a cui l’Amministrazione aveva affidato compiti di prestigio nello stesso anno scolastico e a cui erano pervenuti riconoscimenti da parte dei nuclei per il monitoraggio dell’autonomia.

L’aspetto più sconcertante è che i valutatori non hanno esitato lo stesso a procedere nella loro attività con grave lesione della dignità delle persone adulte e con grave discredito della scuola stessa.

E così il valore formativo della valutazione si è materializzato nel suo esatto contrario in una delegittimazione di una parte di Capi di istituto senza che gli stessi abbiano ricavato elementi utili per sviluppare consapevolezza degli aspetti da consolidare o correggere nella propria attività di Dirigenti.

Infine bisogna sottolineare alcuni principi che debbano essere alla base di una valutazione correttamente intesa:

1. conoscenza diretta dell’operato del Dirigente scolastico da parte del nucleo e quindi verifiche in situazione come modalità ordinaria e imprescindibile;
2. composizione dei nuclei con veri esperti che dedichino all’operazione tempi adeguati;
3. partecipazione diretta al processo valutativo da parte dell’interessato con colloqui volti a definire e chiarire criteri del giudizio;
4. procedura di garanzia in tutti i casi in cui giudizio risulti negativo.

**Conclusione**

Possiamo concludere dicendo che lo scopo è quello di promuovere un miglioramento e una crescita professionale del personale docente e ATA e gli obiettivi prevedono iniziative di formazione da destinare a tutti i profili professionali del personale della scuola.

“Autonomia” oggi vuol dire, abbattimento, del sistema pubblico dell’istruzione e privatizzazione delle scuole anche se formalmente rimangono pubbliche.

Le scuole dell’autonomia non saranno mai aziende produttrici e fornitrici di istruzione utile al sistema produttivo.

# Bibliografia

Articoli:

* Sistema di gestione della qualità nella scuola;
* Autonomia delle Istituzioni scolastiche;
* Norme concernenti il governo delle istituzioni scolastiche;
* Legge 15 marzo n.59 1997 art 21;
* Gestione del personale nelle Istituzioni scolastiche autonome;
* Articolo pdf Autonomia e decentralizzazione;
* Articolo pdf il Direttore dei servizi generali e amministrativi;
* Articolo “ Chi difende le Istituzioni scolastiche”;
* Il ruolo della funzione obiettivo nella scuola autonoma;
* Ruolo e funzione del Dirigente;
* POF: archivio Pubblica Istruzione

Siti consultati:

[www.gestione](http://www.gestione) del personale nelle Istituzioni scolastiche autonome;

[www.archivio](http://www.archivio) Pubblica Istruzione,

[www.autonomia](http://www.autonomia) delle Istituzioni scolastiche.

1. L’osservazione dei moderni sistemi economici evidenzia una sempre maggiore importanza del settore terziario.

   I dati degli ultimi trenta anni mostrano che nel nostro Paese il settore terziario è cresciuto in misura notevole.

   Questa tendenza si evidenzia in tutti i Paesi ad economia di mercato.

   In primo luogo va osservato che lo sviluppo del terziario pone il problema della definizione di un equilibrio fra settori in cui si articola il sistema stesso : primario, secondario e terziario.

   Occorre osservare che tutti i sistemi socio economici hanno andamenti discontinui legati a fenomeni di sviluppo e di evoluzione e alla conseguente necessità di introdurre aggiustamenti al fine di riconquistare posizioni di equilibrio.

   Il funzionamento dei sistemi socio economici ci può essere spiegato come una dinamica evolutiva indotta dalla continua ricerca di nuove situazioni di equilibrio.

   Nel settore terziario sono comprese una serie di attività che si sono andate ampliando e moltiplicando nel tempo; alle più tradizionali attività di servizio, quali la distribuzione commerciale, l’intermediazione finanziaria, i servizi assicurativi, si sono aggiunte le svariate attività nelle quali l’oggetto della compravendita non è tanto un bene fisico quanto un insieme di condizioni che soddisfano un bisogno.

   La definizione di settore terziario fornita dall’economia generale mostra evidenti limiti interpretativi ove sia utilizzata negli studi di tipo economico aziendale. [↑](#footnote-ref-2)
2. Il concetto di settore non è definito dalle varie discipline economiche;

   In relazione alle differenti finalità conoscitive o prescrittive che esse perseguono vengono attribuiti a tale termine significati e connotazioni diversi, ricorrendo a categorie sono in apparenza simili.

   Gli studi economici che assumono il settore come proprio oggetto di analisi si sono sviluppati nell’alveo di tre grandi filoni disciplinari :

   l’economia generale e la politica economica

   l’economia e la politica industriale

   l’economia e la politica aziendale

   La distinzione tra i diversi filoni presenta margini di incertezza.

   Nondimeno, possibile analizzare separatamente i contributi tanto descrittivi quanto normativi forniti dalle diverse dottrine.

   La prima definizione di settore elaborata dall’economia generale evidenzia i tre fondamentali rami di attività economica : primario, manifatturiero, terziario.

   Questo tipo di analisi è volto a rilevare le tendenze strutturali del sistema economico attraverso l’indagine delle caratteristiche e delle dinamiche evolutive proprie dei comparti in cui esso si articola. [↑](#footnote-ref-3)
3. Eterogeneità: compresenza di elementi diversi all’interno di uno stesso ente [↑](#footnote-ref-4)
4. L’autonomia : con la legge 59/97 si riduce la notevole egemonia dello Stato .

   Questa legge è ha introdotto una rivoluzione nel mondo della scuola negli ultimi 10 anni. [↑](#footnote-ref-5)
5. Il revisore deve far sì che l’attività amministrativa sia conforme agli obiettivi stabiliti dalla legge. [↑](#footnote-ref-6)
6. La Carta Servizi è il mezzo attraverso il quale qualsiasi soggetto che eroga un sevizio pubblico individua gli standard della propria prestazione dichiarando i propri obiettivi e riconoscendo specifici diritti in capo al cittadino -utente - consumatore. [↑](#footnote-ref-7)
7. Documento costitutivo culturale della scuola, esplicita la sua progettazione curriculare, extracurriculare, organizattiva e educativa.

   Il POF viene consegnato ai genitori degli alunni della scuola primaria e secondaria di primo grado.

   In esso vengono illustrate le linee distintive dell’Istituto, l’ispirazione culturale – pedagogica che lo muove, la progettazione curriculare, extracurriculare, didattica ed organizzativa delle sue attività.

   L’autonomia delle scuolesi esprime nel POF attraverso la descrizione :

   delle discipline e delle attività scelte ;

   delle possibilità di opzione offerte agli studenti e alle famiglie. [↑](#footnote-ref-8)
8. Life skills: abilità cognitive, emotive,relazionali di base che consentono alle persone di operare con competenza sia sul piano individuale sia su quello sociale.

   Le 10 life skills sono:

   consapevolezza di sé

   gestione delle emozioni

   gestione dello stress

   empatia

   creatività senso critico

   prendere buone decisioni

   risolvere problemi

   comunicazione efficace

   relazioni efficaci [↑](#footnote-ref-9)
9. DecisionMaking: scegliere tra più alternative , bisogna distinguere due aspetti, “imparare a decidere e imparare a decidere bene”. Gli elementi fondanti della decisione sono:

   giudizio, percezione del rischio, emozioni, vissuti e il passato.

   Ognuno di questi aspetti influisce sulle decisoni. [↑](#footnote-ref-10)
10. E’ un’attività del pensiero che un organismo mette in atto per raggiungere una condizione desiderata a partire da una condizione data.

    In sintesi è l’insieme dei processi, atti ad analizzare, affrontare e risolvere problematiche. [↑](#footnote-ref-11)
11. Insight: termine usato dalla Gestalt per indicare una ridefinizione del sistema da parte del soggetto, che permette di risolvere il problema postogli.

    Descrivere il processo di apprendimento non “per tentativi ed errori” ma per riconfigurazione dello spazio del problema. [↑](#footnote-ref-12)