

# Sommario

<i>Premessa</i>	9
-----------------	---

## PARTE PRIMA

LA GOVERNANCE DELLA SCUOLA NELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE	13
-----------------------------------------------------------	----

### *Capitolo primo*

<b>Il profilo e le funzioni del Dirigente scolastico oggi</b>	15
---------------------------------------------------------------	----

1.1 Introduzione	15
1.2 Il quadro normativo e profilo funzionale del Dirigente scolastico	17
1.3 Linee guida per chiamata diretta dei docenti (nota 2609 del 22 luglio 2016 dal MIUR)	30
1.4 La Direttiva MIUR n. 25 del 28 giugno 2016 e la valutazione dei Dirigenti scolastici	37
1.5 La Direttiva MIUR n. 36 del 18 agosto 2016	46
1.6 Linee guida per l'attuazione delle Direttive n. 25 (28 giugno 2016) e n. 36 (18 agosto 2016)	48
1.7 Il Dirigente scolastico e i reati penali contro la pubblica amministrazione	58

### *Capitolo secondo*

<b>La governance nelle organizzazioni complesse</b>	63
-----------------------------------------------------	----

2.1 Introduzione	63
2.2 Le strategie vincenti della comunicazione nelle organizzazioni complesse	63
2.3 La leadership nelle organizzazioni complesse	66
2.4 L'accountability e la gestione della performance nell'organizzazione complessa	73
2.5 Il fattore umano e le pubbliche relazioni	88
2.6 L'attività di marketing e la customer satisfaction nelle organizzazioni complesse	94

2.7	La fidelizzazione e il customer care	99
2.8	La comunicazione istituzionale e la Legge n. 150 (7 giugno 2000) nelle pubbliche amministrazioni	101

### *Capitolo terzo*

<b>La crisi della civiltà occidentale, la globalizzazione e la pedagogia interculturale</b>	107	
3.1	Uno sguardo sulla civiltà occidentale	107
3.2	Globalizzazione, mondo giovanile e crisi economica	109
3.3	L'interculturalità e la multiculturalità nella società globale	111
3.4	Marx Weber e il politeismo dei valori	118
3.5	La globalizzazione e l'educazione alla mondialità	120
3.6	La pedagogia interculturale e la cittadinanza globale	125
3.7	L'istruzione e la formazione nella società della conoscenza	130
3.8	La diversità culturale per una cittadinanza attiva e globale	135
3.9	I valori della cittadinanza e dell'integrazione	137

## PARTE SECONDA

INDICAZIONI PRATICHE PER LA QUOTIDIANITÀ	139
------------------------------------------	-----

### *Capitolo primo*

<b>La competenza comunicativa del Dirigente scolastico</b>	141	
1.1	Introduzione	141
1.2	Un lavoro di comunicazione organizzativa	143
1.3	Incontrate la vostra squadra, conoscetela e valorizzatela	145
1.4	La vostra "cassetta degli attrezzi"	147
1.5	La relazione con la segreteria	151
1.6	La relazione con il DSGA (Direttore dei servizi generali e amministrativi)	154
1.7	La relazione con il team	158
1.8	Il clima organizzativo	162
1.9	La relazione con docenti	165
1.10	La comunicazione nella gestione dei conflitti	169
1.11	Relazioni con gli alunni	171

### *Capitolo secondo*

<b>La competenza comunicativa del Dirigente scolastico nelle relazioni esterne</b>	173	
2.1	Comunicazione esterna e interna	173
2.2	Comunicare all'esterno l'identità della scuola: il POFT	179
2.3	Relazioni con i genitori	183

2.4	La relazione con gli stakeholders e gli enti locali	194
2.5	Relazioni con i media	196
2.6	Relazioni con gli organi di controllo	196
2.7	Relazioni con i sindacati	197
2.8	Relazioni con altri dirigenti scolastici (reti di scuole)	198
2.9	Relazioni con l'USR (Ufficio scolastico regionale)	198
2.10	Il bilancio sociale come dialogo con il territorio	199

### *Capitolo terzo*

<b>Il linguaggio amministrativo</b>	201
3.1 Introduzione	201
3.2 Il processo di superamento del burocratese	205
3.3 Il Codice del 1993 (Codice di Stile delle comunicazioni scritte a uso delle amministrazioni pubbliche)	207
3.4 La direttiva Frattini (Semplificazione del linguaggio dei testi amministrativi)	208
3.5 La direttiva Baccini (La qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti – 27 luglio 2005)	216
3.6 Tipologie di documenti nella scuola	217

### *Conclusioni*

<b>La contrattazione, in Italia, e il D. Lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici)</b>	245
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Bibliografia</i>	261
---------------------	-----

<i>Notizie biobibliografiche sugli autori</i>	263
-----------------------------------------------	-----



## Premessa

Il testo “*Pratica quotidiana per la governance della scuola*” è diretto a chi, candidato a diventare Dirigente scolastico, vuole prepararsi a livello teorico e pratico per svolgere un ruolo adeguato nell’attuale società, globale e complessa. Negli anni Novanta, anche in Italia, con la legge-delega n. 421 (23 ottobre 1992) ha avuto inizio, sulla spinta della legge n. 241 del 1990, la riforma del pubblico impiego, avviando la privatizzazione del rapporto di lavoro dei dipendenti. È stato, così, emanato, in forza di tale delega, nel 1993, il D.Lgs. n. 29 (3 febbraio). Questo contiene alcune disposizioni di principio in materia di accesso e di avviamento al lavoro. La successiva legge-delega n. 59 del 15 marzo 1997 ha, di conseguenza, comportato una più marcata razionalizzazione della materia, per renderla più snella ed efficace. Nel 2001, poi, le disposizioni sul reclutamento e l’accesso al lavoro, contenute nel D.Lgs. n. 29 del 1993, sono state trasfuse nell’art. 35 del D.Lgs. n. 165 (30 marzo 2001). In quest’ultimo provvedimento merita di essere segnalato, perché riguarda anche i Dirigenti scolastici, l’art. 28, che così recita: “L’accesso alla qualifica di Dirigente nelle amministrazioni statali, anche a ordinamento autonomo, e negli Enti pubblici non economici avviene per concorso indetto dalle singole amministrazioni, in altre parole per corso-concorso selettivo di formazione presso la Scuola superiore della pubblica amministrazione”. Le disposizioni attuative di tale articolo sono riportate nel D.P.R. 16 aprile 2013, n. 70.

Con specifico riferimento ai Dirigenti scolastici, prima del 2013, occorre, comunque, far riferimento all’art. 29 del D.Lgs. n. 165/2001, che, nel 2013, viene sostituito dall’art. 17 del D.L. n. 104, convertito in legge (n. 128/2013); questo stabilisce che “il reclutamento dei Dirigenti scolastici si realizza mediante corso-concorso

selettivo di formazione, bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione. Il corso-concorso è, inoltre, bandito annualmente per tutti i posti vacanti, il cui numero viene comunicato dal MIUR alla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento della funzione pubblica) e alla Scuola nazionale dell'amministrazione". Al corso-concorso si può partecipare ed essere ammessi in numero superiore a quello dei posti, secondo una percentuale massima del 20%. Può partecipare il personale docente ed educativo delle scuole statali che sia in possesso del relativo diploma di laurea magistrale, conseguita in base all'ordinamento in vigore, e che abbia maturato un'anzianità complessiva nel ruolo di appartenenza di almeno cinque anni. L'art. 17 della legge n. 128 prevede anche il pagamento di un contributo da parte dei candidati per le spese della procedura concorsuale. Il concorso si potrebbe svolgere su una prova preselettiva e comprende sia una o più prove scritte, cui sono ammessi tutti i partecipanti che superano l'eventuale preselezione, sia la prova orale, cui segue la valutazione dei titoli.

Il corso-concorso, secondo l'art. 17 della l. n. 128/2013, modificato dalla legge di stabilità del 2016, si sarebbe dovuto svolgere presso la Scuola nazionale dell'amministrazione, sia in giorni e con orari e metodi compatibili con l'attività didattica dei partecipanti sia con un'eventuale riduzione del loro carico didattico. Le spese di viaggio e di alloggio sarebbero state a carico dei partecipanti. Le modalità di svolgimento delle procedure concorsuali, la durata del corso e le forme di valutazione dei candidati ammessi sarebbero state stabilite con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione e con il Ministro dell'economia e delle finanze. Tale procedura è stata, tuttavia, messa in discussione e cambiata con la legge di stabilità del 2016, di cui i commi 217 e 218 modificano parte dell'art. 17 del D.L. n. 104/2013 e l'art. 29 del D.Lgs. n. 165/2001.

La modifica sostanziale concerne la revoca della gestione del corso-concorso alla Scuola nazionale dell'amministrazione; il MIUR si riappropria, in tal modo, della regia del concorso nazionale e dei relativi fondi necessari per lo svolgimento delle procedure. Anche le modalità di svolgimento, la durata del corso e le forme di valutazione verranno definite con decreto del MIUR e non più decise con DPCM

(decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri). Le risorse che erano nella disponibilità della Scuola nazionale dell'amministrazione per il reclutamento e la formazione iniziale passano nei capitoli dello stato di previsione del MIUR. Per il resto è confermato quanto previsto dall'art. 17 del D.L. n. 104/2013.

Il docente aspirante alla funzione di Dirigente scolastico deve, per affrontare il test preselettivo, le due prove scritte e la prova orale, acquisire una formazione, concernente l'intero e complesso bagaglio professionale che attiene alla dirigenza scolastica (teoria delle organizzazioni complesse, servizio alla persona, autonomia, curriculum, metodologia, didattica, valutazione, certificazione delle competenze, RAV e PdM, pedagogia generale e interculturale, psicologia e sociologia, comunicazione istituzionale e interpersonale, sistemi formativi e ordinamenti degli studi italiani ed europei, elementi di diritto – costituzionale, comunitario, penale, civile, lavoro, sicurezza, contabilità di Stato, tutela dei dati personali –, gestione amministrativo-contabile delle scuole, elementi d'informatica). Una preparazione adeguata deve, dunque, essere a 360°. Come ogni settore della pubblica amministrazione anche la scuola si è, nella società globale, trasformata a livello organizzativo, didattico e metodologico. Essa, oggi, è dunque chiamata a dare risposte di efficacia, di efficienza e di economicità. Di conseguenza, il nuovo profilo del Dirigente scolastico deve propendere al consapevole autoriconoscimento di un ruolo di attore e protagonista, in un vasto scenario, che la governance della scuola autonoma, per una sussidiarietà verticale (Stato, Ue e OCSE-PISA), raccomanda e ne richiede un riscontro. Un Dirigente, consapevole e responsabile, dovrebbe perciò, per espletare, tale funzione, acquisire e possedere elevate conoscenze e collaudate competenze; anzi, dovrebbe essere in grado non solo di prospettare soluzioni attendibili ed efficaci ai complessi problemi della società della conoscenza, ma anche favorire e sostenere, con una gestione accorta ed equilibrata delle risorse materiali e umane, i percorsi scolastici e i processi di apprendimento, funzionali al successo formativo delle future generazioni.