

Indice

<i>Introduzione</i>	13
PARTE PRIMA	
NORMATIVA DI RIFERIMENTO PER IL SETTORE DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE. GLI ORDINAMENTI DEGLI STUDI. PROCESSI DI RIFORMA DEGLI ORDINAMENTI	
<i>Capitolo primo</i>	
L'autonomia delle istituzioni scolastiche	21
1.1. L'autonomia didattica	23
1.2. L'autonomia organizzativa (art. 5, co.1, d.P.R. 275/99)	25
1.3. L'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo (art. 6, co.3, d.P.R. 275/99)	26
1.4. L'autonomia finanziaria (art. 6, co.3, d.P.R. 233/98 e art. 1, co.2 del d.i. n. 44/01)	26
1.5. L'autonomia negoziale (art. 31, d.i. 44/01)	27
<i>Capitolo secondo</i>	
Il sistema formativo e gli Ordinamenti degli studi in Italia	29
2.1. Un primo esempio di governance istituzionale in ambito scolastico: il sistema formativo integrato	29
2.2. Evoluzione ordinamentale della scuola in Italia	32
2.3. Ambiti comuni delle riforme scolastiche	40
2.4. Gli ordinamenti del primo ciclo	44
2.4.1. <i>Il nuovo sistema integrato di educazione e istruzione da 0 a 6 anni</i>	48
2.4.2. <i>La scuola Primaria</i>	51
2.4.3. <i>La scuola Secondaria di primo grado</i>	54

2.5. La scuola del secondo ciclo di istruzione	57
2.5.1. <i>Il riordino della scuola professionale</i>	59

Capitolo terzo

Il sistema dell'istruzione e della formazione nel quadro regionale e nazionale	67
3.1. L'obbligo di istruzione e formazione	67
3.2. L'apprendistato	68
3.2.1. <i>Contratto di Apprendistato per il conseguimento della Qualifica e del Diploma Professionale</i>	71
3.2.2. <i>Contratti di Apprendistato professionale o Contratto a Mestiere</i>	72
3.2.3. <i>Apprendistato di Alta formazione e Ricerca</i>	72
3.3. Il sistema di IeFP	75
3.4. L'istruzione tecnica e professionale superiore	79
3.6. Gli I.T.S.	80

Capitolo quarto

Il sistema pubblico di istruzione	85
4.1. Il sistema di referenziazione nazionale	85
4.2. L'Alternanza Scuola-Lavoro	87
4.3. La formazione degli adulti	94
4.4. Sistema nazionale di certificazione delle competenze	101
4.5. L'istruzione parentale e il riconoscimento dei percorsi di studio esteri	102
4.6. La scuola in ospedale o domiciliare	103
4.7. Lo studente atleta	105
4.8. Obblighi vaccinali	109
4.9. La promozione della cultura umanistica	110

Capitolo quinto

Il MIUR e gli Enti di ricerca di diritto pubblico	115
5.1. La nuova organizzazione del MIUR	115
5.2. Gli Enti di ricerca di diritto pubblico	118

Capitolo sesto

L'edilizia scolastica	123
6.1. Caratteristiche del patrimonio immobiliare	123

6.2. Fornitura e manutenzione	124
6.3. Utilizzo dei locali scolastici	124
6.4. Concessione in uso dei locali	125
6.5. Norme tecniche relative ai locali scolastici	126
6.6. La mensa	128
6.7. Distributori automatici e vendita di alimenti	131
6.8. Le palestre, i locali di servizio e i Laboratori	132
6.9. I servizi igienici	134
6.9.1. Docce	134
6.9.2. Gabinetti	134
6.9.3. Spogliatoi	135
6.10. Gli arredi	135

Capitolo settimo

Linguaggi multimediali e nuove tecnologie dell'educazione

	139
7.1. I piani di sviluppo del Ministero	139
7.2. Aree di intervento	141

Capitolo ottavo

La didattica inclusiva: Bisogni Educativi Speciali

	145
8.1. La scuola di tutti	145
8.2. Soggetti, compiti, responsabilità	147
8.3. Differenti situazioni tutte ugualmente tutelate	150

Capitolo nono

L'integrazione culturale

	159
9.1. Un fenomeno in evoluzione	159
9.2. In Italia	160
9.3. In materia di interventi scolastici	162

Capitolo decimo

La progettazione europea

	165
10.1. I programmi comunitari per l'istruzione e la formazione	165
10.2. Il Nuovo Programma Comunitario Erasmus+	166

PARTE SECONDA
 MODALITÀ DI CONDUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI
 COMPLESSE, CON RIFERIMENTO ALLA REALTÀ
 DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE.
 PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE
 DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE, CON PARTICOLARE
 RIFERIMENTO ALLA PREDISPOSIZIONE E GESTIONE
 DEL PIANO TRIENNALE DELL'OFFERTA FORMATIVA

Capitolo primo

Modalità di conduzione delle organizzazioni complesse	169
1.1. Teorie della gestione e dell'organizzazione	169
1.2. Quale modello organizzativo è applicabile alla scuola?	175
1.2.1. <i>Modelli di leadership</i>	179
1.3. Il management nelle P.A.	185

Capitolo secondo

La comunicazione istituzionale ed organizzativa	189
2.1. La comunicazione	189
2.2. I presupposti normativi della comunicazione a scuola	191
2.3. Comunicazione e TIC	196
2.4. Il processo di informatizzazione delle PP.AA.	198
2.5. Il piano E-government 2012	201
2.6. Particolari punti di attenzione in merito ai siti web delle PP.AA.	203
2.7. La dematerializzazione documentale	206

Capitolo terzo

La dirigenza nelle PP.AA. e nel comparto scuola	209
3.1. La dirigenza	209
3.1.1. <i>Vicedirigenza</i>	212
3.2. La Dirigenza scolastica	213
3.3. Le attribuzioni	214
3.3.1. <i>Attribuzioni in materia contabile</i>	216
3.3.2. <i>La funzione amministrativa</i>	219
3.3.3. <i>Il potere di organizzazione</i>	220

Capitolo quarto

La conduzione organizzativa delle istituzioni scolastiche	221
4.1. La complessità dell'istituzione scuola	221
4.2. Le attribuzioni derivanti dal riconoscimento dell'Autonomia	227
4.3. L'autonomia e l'organizzazione interna dell'Istituto	232

Capitolo quinto

Il Piano Triennale dell'Offerta Formativa	239
5.1. Il Piano dell'Offerta Formativa	239
5.2. I livelli di progettazione dell'istituto	245
5.3. Il Curricolo di istituto	248

Capitolo sesto

I progetti speciali	255
6.1. L'orientamento	255
6.2. La progettazione europea	262
6.3. L'insegnamento della Religione Cattolica	263
6.4. Cittadinanza e Costituzione	264
6.5. Il CLIL	268
6.6. La gestione degli studenti	269
6.7. La gestione delle famiglie	272
6.7.1. <i>Vecchi e nuovi compiti dei genitori</i>	273

Capitolo sesto

La valutazione di sistema	275
7.1. Valutazione di sistema: analisi normativa. La rendicontazione pubblica	275
7.2. La valutazione dei sistemi di istruzione: quadro di riferimento internazionale	280
7.2.1. <i>Valutazione esterna</i>	281
7.3. Modelli di valutazione (di sistema) a confronto. Riferimenti teorici generali	292
7.3.1. <i>Autovalutazione di Istituto</i>	292

Capitolo ottavo

Il sistema di valutazione nazionale	297
8.1. Passaggi fondamentali relativi alla definizione di un Sistema di valutazione del servizio scolastico	297

8.2. Esperienze che hanno preceduto la nascita del S.N.V.	301
8.3. L'INVALSI e la rilevazione esterna degli apprendimenti	304
8.4. Uso dei dati INVALSI	309
8.5. Il d.P.R. 80/2013	311
8.5.1. <i>La prima fase: autoanalisi e individuazione del Piano di Miglioramento</i>	313
8.6. La valutazione del Dirigente scolastico	316
<i>Bibliografia</i>	325

Introduzione

1. Qualifica, compiti e responsabilità del D.S.G.A. all'interno dell'organizzazione scolastica

L'art. 25 del d.lgs. 165/01 recita:

“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, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il relativo personale”.

La figura del D.S.G.A. viene presentata come un collaboratore diretto del Dirigente scolastico (D.S.), al quale sono affidati compiti specifici che si inseriscono all'interno di una complessa trama organizzativa.

Documenti successivi, come il nuovo Regolamento di Contabilità degli Istituti scolastici (d.i. n. 129/18), ampliano le competenze e le responsabilità di questa figura, contribuendo a definire spazi di interazione la cui condivisione, spesso, può anche essere fonte di dissidi ed incomprensioni, tanto delicato è l'equilibrio che si deve venire a creare.

È sempre vero che la *gestione unitaria* è affidata al D.S. e che lo stesso fornisce, tramite l'atto della Direttiva, le coordinate dell'azione del Direttore, però la necessità di far convergere l'azione amministrativa, finanziaria e contabile con quella relativa alla didattica e alla formazione, richiede anche che le attività e i progetti siano organizzati e gestiti nel pieno rispetto di regole e procedure sulle quali il D.S.G.A. ha un controllo più diretto. Potremmo invocare la congruenza delle professionalità, laddove, appunto, nessuna delle due fi-

gure è in grado di portare con successo a termine i propri compiti senza il contributo dell'altra. Nella realtà, spesso, assistiamo ad una delega totale delle funzioni amministrativo contabili al D.S.G.A. da parte del D.S., con un evidente scollamento del Piano dell'Offerta Formativa dalla programmazione finanziaria. In tale situazione riesce difficile gestire l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei processi generali dell'Istituzione scolastica.

Volendo parlare di competenze specifiche potremmo dire che al D.S.G.A. spettano compiti di:

- organizzazione dei servizi amministrativi, tecnici e ausiliari dell'Istituto;
- gestione delle attività negoziali, finanziarie e contabili;
- gestione degli inventari e dei beni mobili;
- gestione del patrimonio;
- predisposizione degli atti relativi alla redazione del Programma Annuale, del Conto Consuntivo, alle relazioni tecniche sul Contratto di Istituto;
- gestione dei processi affidati, implementazione dell'efficacia e monitoraggio dei risultati;
- cooperazione con i Revisori dei conti per le verifiche di carattere amministrativo contabile.

Inoltre il D.S.G.A.:

- può svolgere funzioni ispettive;
- può assumere incarichi di commissario nelle Istituzioni scolastiche;
- può assumere contratti di reggenza.

Un documento che specifica in maniera particolareggiata alcuni fondamentali compiti del D.S.G.A. è sicuramente il già citato d.i. n. 129/2018. Secondo il nuovo Regolamento di Contabilità spettano al D.S.G.A.:

- predispone le schede illustrativo finanziarie da allegare al Programma Annuale (art. 5, co.5);
- collabora con il D.S. per la redazione del Programma Annuale (art. 5, co.8);
- predispone, insieme al D.S., apposita Relazione di verifica del Programma Annuale, da sottoporre al Consiglio di Istituto entro

il 30 giugno di ogni anno, che evidenzia anche le entrate accertate e la consistenza degli impegni assunti, nonché i pagamenti eseguiti (art. 10, co.2);

- su indicazione del dirigente scolastico, imputa le spese al funzionamento amministrativo e didattico generale, ai compensi spettanti al personale dipendente alle spese di investimento e ai progetti, nei limiti della rispettiva dotazione finanziaria stabilita nel Programma Annuale e delle disponibilità riferite ai singoli progetti (art. 11, co.2);
- aggiorna costantemente le schede finanziarie allegate al P.A., con riferimento alle spese sostenute (art. 11, co.2);
- accerta le entrate sulla base di idonea documentazione, appura la ragione del credito e il soggetto debitore ed effettua le necessarie annotazioni nelle apposite scritture, con imputazione alle pertinenti fonti di finanziamento (art. 12, co.1);
- firma, insieme al D.S., le reversali di incasso (art. 14, co.1);
- registra gli impegni di spesa assunti dal D.S. (art. 15, co.6);
- liquida le spese, previo accertamento della regolarità delle forniture o esecuzione (art. 16, co.1);
- firma, insieme al D.S., i mandati di pagamento (art. 17, co.1);
- può essere autorizzato all'utilizzo della carta di credito della scuola (art. 19, co.2);
- provvede al riscontro contabile, entro 5 gg. dal ricevimento dell'estratto conto, delle spese effettuate con la carta di credito (art. 19, co.3);
- gestisce il fondo economale delle minute spese (art. 21, co.4);
- può nominare sostituti, in caso di assenza o impedimento, per la gestione del fondo economale (art. 21, co.4);
- predispone il conto consuntivo (art. 23, co.1);
- svolge le funzioni di consegnatario dei beni mobili (art. 30, co.1);
- provvede a conservare e gestire i beni dell'istituzione scolastica; distribuire gli oggetti di cancelleria, gli stampati e altro materiale di facile consumo; curare la manutenzione dei beni mobili e degli arredi di ufficio; curare il livello delle scorte operative necessarie ad assicurare il regolare funzionamento degli uffici; vigilare sul regolare e corretto uso dei beni affidati agli utilizzatori finali, che fruiscono del bene o consumano il mate-

riale; vigilare, verificare e riscontrare il regolare adempimento delle prestazioni e delle prescrizioni contenute nei patti negoziali sottoscritti con gli affidatari delle forniture di beni e servizi (art. 30, co.1);

- cura l'inventario (art. 31, co.8);
- allega, alla procedura di discarico, la relazione. in ordine alle circostanze che hanno determinato la sottrazione o la perdita dei beni (art. 33, co.3);
- affida la custodia del materiale didattico, tecnico e scientifico dei gabinetti, dei laboratori e delle officine, su indicazione vincolante del dirigente scolastico, ai docenti utilizzatori o ad insegnanti di laboratorio, ovvero al personale tecnico (art. 35, co.1);
- tiene i registri contabili ed è responsabile degli adempimenti fiscali (art. 40, co.4);
- adotta, insieme al D.S., le misure necessarie per l'archiviazione digitale dei documenti amministrativo-contabili, anche mediante dematerializzazione dei documenti formati in origine su supporto analogico (art. 42, co.2);
- svolge l'attività istruttoria per l'attività negoziale (art. 44, co.2);
- può svolgere l'attività negoziale in vece del D.S. (art. 44, co.3)
- svolge l'attività negoziale per il fondo economale (art. 44, co.3);
- cura e conserva tutta la documentazione relativa alla stipula dei contratti (art. 48, co.4);
- custodisce i verbali relativi all'attività dei Revisori dei Conti (art. 53, co.1).

Questi compiti si inseriscono nel quadro prima delineato e danno conto delle responsabilità e della specificità di questa importante funzione.

2. Integrazione delle competenze, collaborazione nei compiti di gestione e specificità della funzione

Come dicevamo in apertura, queste due figure, D.S. e D.S.G.A., svolgono una funzione importantissima per la qualità, l'efficacia, la

regolarità e l'efficienza dei processi messi in atto nella scuola, ma rappresentando due dimensioni diverse, quella amministrativa-contabile e quella organizzativo-progettuale, possono trovarsi, a volte, su posizioni antitetiche. In realtà la normativa risolve questo potenziale "conflitto" in quanto:

- affida al D.S. la responsabilità di risultato e di gestione unitaria;
- affida direttamente al D.S. la responsabilità generale di tutti gli atti amministrativo-contabili e di tutte le attività comunque poste in essere dal D.S.G.A.;
- delega al D.S.G.A. compiti di organizzazione e coordinamento di una parte del personale, ma sulla base di una Direttiva emanata dal D.S., quindi sulla base di una cornice organizzativa generale individuata dal D.S., che ha la responsabilità della realizzazione del POF;
- pone il D.S. in una posizione di sovraordinazione nei confronti del D.S.G.A..

È evidente, però, che una vera collaborazione ed un buon clima lavorativo non si ottengono solo mediante una rigida applicazione delle leggi. Le relazioni, i rapporti, le collaborazioni, le intese, le sinergie, sono "in mano" alle persone e solo le persone, nella totalità del loro essere ed agire, possono impostare correttamente, ovviamente nell'ambito dell'applicazione delle norme, i rapporti delicati tra D.S. e D.S.G.A..

In realtà queste due figure provengono da due ambienti culturali molto diversi, che se vissuti in modo "sclerotizzato" rischiano di diventare una barriera alla comprensione e alla collaborazione. Il mondo culturale dal quale proviene il D.S. è quello della formazione e della didattica. Era un insegnante ed ha conosciuto la scuola dal punto di vista delle lezioni, degli studenti, dei progetti, delle relazioni con le famiglie, con il territorio, ecc.. Diventando Dirigente l'insegnante assume tutta un'altra dimensione lavorativa, perché diviene il responsabile della regolarità amministrativa delle azioni che prima poneva in essere come insegnante. In linea di massima, quando il docente assume la funzione di D.S., ha poca o nulla esperienza del versante amministrativo entro il quale deve cooperare con il D.S.G.A. e del quale è comunque responsabile. Il D.S.G.A., invece, proviene proprio da un ambiente culturale che ha molta familiarità con l'Am-

ministrazione, con le procedure contabili, negoziali, fiscali, patrimoniali, ecc., mentre conosce poco il funzionamento didattico e le specificità organizzative e progettuali della scuola.

L'unico modo per comporre la dimensione collaborativa di queste due figure è quello di rendere comuni le loro conoscenze e le competenze. Tale processo di avvicinamento è sicuramente ravvisabile nella formazione che il concorso richiede ad entrambi per l'accesso al ruolo. Il docente che intende partecipare ad un concorso a D.S. deve mostrare di possedere solide competenze proprio in quelle aree conoscitive che sembrano appartenere prioritariamente al D.S.G.A.. Tale richiesta si giustifica con la circostanza che il D.S. è comunque responsabile delle attività poste in essere dal D.S.G.A. ed in quanto unica figura dirigenziale della scuola, come dicevamo, assume anche la responsabilità di risultato rispetto a tutti i processi e a tutte le azioni poste in essere dalla Pubblica Amministrazione-Scuola. Questa condizione non si configura, invece, per il D.S.G.A., che assume delle responsabilità precise in merito ad obblighi attribuitigli dalle norme, ma non ha la responsabilità generale dell'andamento dell'Istituto. Anche se la posizione giuridica di queste due figure è probabilmente destinata a mutare nel tempo, si parla anche di una dirigenza nell'area amministrativa, è innegabile che una efficace collaborazione può verificarsi solo se entrambe le figure possono contare su conoscenze e competenze confrontabili. **A questa importante finalità è dedicato questo libro che intende fornire ai candidati al concorso a D.S.G.A. tutte quelle conoscenze utili a capire profondamente le coordinate organizzative della scuola nella quale opereranno.** Questo passaggio è fondamentale ed anche se, ad un primo sguardo, gli argomenti di questo testo possono sembrare molto lontani dal *background* culturale del candidato alla posizione di D.S.G.A., per l'espletamento della funzione sono invece indispensabili. Non a caso fanno parte del programma del concorso.