

Indice

Presentazione	11
<i>Capitolo primo</i>	
Sistemi educativi e complessità	15
1. La complessità sociale	15
2. Sviluppo e funzioni delle moderne PP.AA.	19
3. La <i>governance</i> territoriale, livelli di <i>governance</i> e sviluppo territoriale, federalismo, nuove modalità di gestione dei servizi	31
3.1 <i>L'accordo Stato-Regione per l'attuazione del federalismo in materia di istruzione</i>	34
3.2 <i>Strumenti della governance territoriale</i>	42
4. Il sistema integrato di istruzione e formazione: le nuove sfide	44
5. Il nuovo difficile ruolo dei sistemi educativi, gli sviluppi della politica scolastica	53
<i>Capitolo secondo</i>	
L'innovazione come fattore di sviluppo	65
1. Il ruolo dell'innovazione nel quadro istituzionale delle scuole	65
2. Modelli educativi e sistemi organizzativi: gestire l'istituzione scolastica	76
3. Modelli educativi e sistemi organizzativi: gestire l'offerta formativa	91
3.1 <i>L'orientamento</i>	97
3.2 <i>Alunni in situazione di disabilità</i>	103
3.3 <i>Alunni con difficoltà di apprendimento</i>	112
4. L'analisi politica e l'analisi tecnica: la <i>governance</i> scolastica	114
5. La frammentarietà dei modelli di riferimento	121
6. Gestire l'innovazione e governare il cambiamento	136
6.1 <i>I livelli di progettazione dell'Istituto</i>	136

Capitolo terzo

Gestire la complessità, orientare l'organizzazione	141
1. Il ruolo e la funzione della dirigenza	141
2. Poteri e funzioni nell'ambito della responsabilità di risultato	148
3. Dirigere, orientare	152
a. <i>La funzione direttiva</i>	153
b. <i>La funzione di coordinamento</i>	155
c. <i>La funzione di valorizzazione</i>	156
d. <i>I poteri amministrativi</i>	158

Capitolo quarto

Dirigere per protocolli organizzativi: un modello di gestione	161
1. I Protocolli Organizzativi	161
2. Analisi delle Aree di gestione	163
3. Strumenti di gestione	166
4. Il controllo di gestione	169

Capitolo quinto

Come si costruisce un Protocollo organizzativo	179
1. I Protocolli organizzativi	181
2. Protocollo per la gestione delle attività in materia di sicurezza	182
3. Protocollo organizzativo relativo alla gestione delle Visite e dei Viaggi di Istruzione	183
4. Protocollo di valutazione degli apprendimenti	184
5. Protocollo per l'integrazione degli alunni diversamente abili	185
6. Protocollo per la tutela del Diritto all'apprendimento degli studenti con D.S.A.	186
7. Protocollo organizzativo interno (docenti)	186
8. Protocollo organizzativo interno (ATA)	188
9. Protocollo relativo agli obblighi di vigilanza	188
10. Protocollo relativo alle sanzioni disciplinari degli studenti	189

I Protocolli Organizzativi sono inseriti nel CD allegato

GLOSSARIO

ARAN: Agenzia per la Rappresentanza negoziale delle Pubbliche Amministrazioni

a.s.: anno scolastico

A.S.L.: Azienda Sanitaria locale

A.T.A.: personale Amministrativo, Tecnico, Ausiliario

C.A.D.: Codice Amministrazione Digitale

C.D.: Collegio docenti

CdC: Consiglio di classe

CdI: Consiglio di Istituto

C.M.: Circolare ministeriale

C.C.N.L.: Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro

C.I.N.: Contrattazione Integrativa Nazionale

C.P.I.A.: Centri Provinciali per l'Istruzione per gli Adulti

C.I.V.I.T.: Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni

DD.LL.: Decreti Legge

D.F.: Diagnosi Funzionale

D.I.: Decreto Interministeriale

D.L.gs: Decreto Legislativo

D.M.: Decreto ministeriale

D.P.C.M.: Decreto Presidente Consiglio dei Ministri

D.P.R.: Decreto Presidente della Repubblica

DD.PP.RR.: Decreti Presidente della Repubblica

D.S.: Dirigente scolastico

D.S.A.: Disturbi specifici di apprendimento

D.S.G.A.: Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi

E.L.: Ente Locale

EE.LL.: Enti Locali

E.C.V.E.T.: European Credit System for Vocational Education and Training

E.Q.F.: European Qualifications Framework

F.S.: Funzione Strumentale

G.A.: Giudice Amministrativo

G.L.H.I.: Gruppo di Lavoro Handicap di Istituto

G.L.H.O.: Gruppo di lavoro Handicap Operativo

G.O.: Giudice Ordinario

I.C.F.: International Classification of Functioning Disability and Health

IeFP: Istruzione e Formazione Professionale

I.R.A.P.: Imposta regionale sulle Attività produttive

I.R.P.E.F.: Imposta sul Reddito delle persone fisiche

i.s.: istituzione scolastica

ii.ss.: istituzioni scolastiche

I.T.S.: *Istituti Tecnici Superiori*
I.F.T.S.: *Sistema dell'Istruzione e della Formazione Tecnica Superiore*
L.E.A.: *Livelli essenziali dell'Assistenza*
L.E.P.: *Livelli essenziali delle prestazioni*
M.E.F.: *Ministero dell'Economia e delle Finanze*
M.I.U.R.: *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*
OO.CC.: *Organi Collegiali*
O.C.S.E.: *Organisation for Economic Cooperation and Development*
O.F.: *Offerta Formativa*
O.I.V.: *Organismi interni di Valutazione*
O.M.: *Ordinanza Ministeriale*
OO.SS.: *Organizzazioni Sindacali*
P.A.: *Programma Annuale*
P.A.: *Pubblica Amministrazione*
P.A.C.: *Programmazione Annuale della Classe*
P.D.F.: *Profilo Dinamico Funzionale*
P.D.P.: *Piano Didattico Personalizzato*
P.E.I.: *Programmazione Educativa Individualizzata*
P.E.CU.P.: *Profilo educativo culturale e professionale*
P.O.F.: *Piano dell'Offerta Formativa*
PP.AA.: *Pubbliche Amministrazioni*
SE.C.IN.: *Servizi di Controllo Interno*
R.S.U.: *Rappresentanze Sindacali Unitarie*
T.U.: *Testo Unico*
T.F.A.: *Tirocinio Formativo Attivo*
u.s.: *unità scolastica*
U.S.R.: *Ufficio Scolastico Regionale*
Ue: *Unione Europea*

Presentazione

L'azione del Dirigente scolastico si inquadra sempre più all'interno di un sistema la cui complessità è in continua evoluzione. A differenza degli ambienti lavorativi e professionali di qualche anno fa, il contesto di lavoro della scuola è diventato sempre meno isolato e specifico. Ormai il compito di *formare ed istruire i giovani* non è più affidato solo alla scuola ma ad una rete sempre più fitta ed estesa di opportunità, alcune istituzionalizzate altre meno, con le quali gli Istituti scolastici devono interagire in modo dinamico e sempre meno occasionale, ripensando e reinventando, alle volte, il proprio ruolo. Anche i fenomeni contemporanei di sviluppo trasversale ed inclusivo dell'informazione, l'espandersi dei settori in ramificazioni interoperative, la comunicazione e lo sviluppo dei canali di trasformazione delle conoscenze, contribuiscono a rendere sempre più "osmotico" il contesto all'interno del quale le varie organizzazioni si collocano ed erogano i loro servizi alla collettività. Anche l'utente, oggi, ancora lontano dal porsi come interlocutore partecipativo e corresponsabile del servizio, non è più destinatario ignaro e passivo. Pertanto i livelli di conflittualità e le relazioni da "governare" assorbono gran parte del tempo che precedentemente si destinava ad una corretta applicazione di procedure decise nella tranquillità di uffici e ministeri. La scuola, come vedremo, è il centro nevralgico di queste accelerazioni ed intensificazioni dei rapporti e dell'esercizio dei diritti, pertanto il lavoro degli operatori scolastici deve poter essere ridefinito all'interno di questo nuovo complesso quadro sociale ed istituzionale.

Il presente lavoro, indirizzato prevalentemente ai Dirigenti scolastici intesi quali centri di promozione e di coordinamento di tutti i fenomeni che attraversano l'istituzione scolastica, vuole offrire uno spunto di riflessione ed un contributo pratico che sappia "ri-orientare"

le pratiche professionali nella direzione di una sempre maggiore efficacia dei risultati ed economicità delle risorse messe in campo. La chiave di volta del difficile compito, infatti, è proprio quella di ottimizzare al massimo, laddove possibile, procedure e processi, attraverso un impiego razionale del tempo e delle varie figure funzionali all'interno dell'unità scolastica. La stessa autonomia, riconosciuta agli Istituti, chiamando in causa più soggetti alle responsabilità di gestione e ridefinendo, in un certo senso, i ruoli all'interno dei processi di governo, richiede una buona capacità di orientamento e di negoziazione per definire i nuovi spazi di azione, le regole e le responsabilità dei diversi soggetti. Non si tratta di novità assolute, anche prima dell'autonomia le organizzazioni, anche quella scolastica, lavoravano attraverso suddivisioni di ruoli e di compiti. La differenza consiste nella circostanza che molti di questi nuovi equilibri non sono più "dati" ma vanno costruiti, i contesti normativi di riferimento sono sempre più ampi, derivanti anche da settori precedentemente del tutto avulsi dal mondo scolastico, e continuamente in evoluzione, i differenti bisogni e le differenti prospettive chiedono tutte legittimazione, nella direzione di un servizio il quanto più possibile personalizzato e differenziato. In questo nuovo scenario i *punti cardinali* dell'organizzazione e della gestione, affidate al dirigente, devono costituirsi in *strumenti di lavoro* chiari, condivisi, flessibili, capaci, cioè, di far fronte alla complessità prima descritta. Questi strumenti sono i *Protocolli Organizzativi*.

Il presente volume, oltre ad analizzare il complesso intreccio normativo ed istituzionale che ha portato alle recenti modalità di erogazione dei servizi, (senza una buona *teoria* qualsiasi *pratica* si riduce a mera applicazione), vuole anche essere un contributo esperienziale per quanti, vincitori dei concorsi a dirigente scolastico, cercano una *bussola* per orientarsi nelle difficoltà della nuova professione e garantire, fin da subito, efficacia ed efficienza dei processi gestionali dei quali sono responsabili. Per questo motivo gli *strumenti* proposti sono offerti in formato digitale (CD allegato), per consentirne un adattamento e un utilizzo personalizzato, all'interno delle diverse realtà scolastiche nelle quali i dirigenti si trovano ad operare. Lo scopo del testo, però, ed a questo si deve l'ampia parte dedicata ad approfondire

gli aspetti normativi ed istituzionali della professione, è anche quello di fornire tutti gli elementi conoscitivi utili per poter elaborare, nella situazione “specificata” della singola scuola, tenendo conto della connotazione locale e della specificità del P.O.F., quei Protocolli organizzativi che si rendono necessari per garantire il buon governo e la qualità del servizio. Del resto il *Protocollo organizzativo* altro non è se non la sintesi degli aspetti normativi di un determinato processo e la specificità del contesto nel quale quelle norme devono realizzarsi e devono produrre servizio o soddisfare diritti. Il suo scopo è prevalentemente orientativo e regolativo.

L'autore