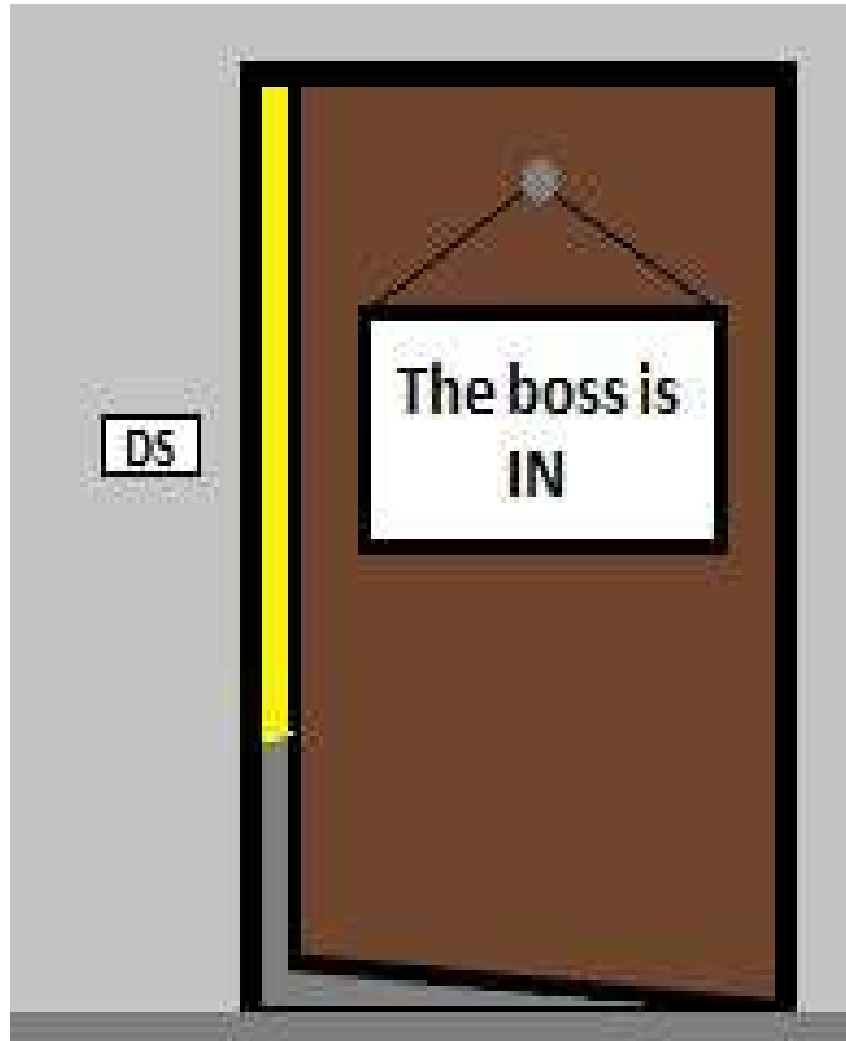


Il Profilo del Dirigente Scolastico



Formazione neo DS USR Abruzzo

31 marzo 2017

A cura di
DT Maria Cristina De Nicola

Legge 107/15, comma 78

Il dirigente scolastico, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali, fermi restando livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio, garantisce **un'efficace ed efficiente gestione** delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali, nonché gli elementi comuni del sistema scolastico pubblico, assicurandone il buon andamento. A tale scopo, svolge compiti di **direzione, gestione, organizzazione e coordinamento** ed è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché della valorizzazione delle risorse umane.

Art. 25 D. Lvo 165/01

(comma 2)

Il DS :

- ✓ Assicura la gestione unitaria dell'istituzione scolastica
- ✓ Ne ha la legale rappresentanza
- ✓ E' responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali
- ✓ E' responsabile dei risultati del servizio
- ✓ E' titolare delle relazioni sindacali

[Fonti normative:
CCNL Area V 2010
e D. Lvo 165/01 art. 25]



Nel dettaglio (d.2).

- ***Scuola = Organizzazione complessa a Legami deboli***
- Per l'assetto organizzativo interno
- Per il sistema di interazioni poco definito a livello istituzionale perché adattabile al servizio e alla specificità del contesto, cioè aperta all'esterno e capace di adattarsi a situazioni diverse in modo flessibile
- Rappresenta la complessità sociale , non solo per le molteplici relazioni interne tra parti, funzioni, soggetti e regole, ma per la permeabilità con il contesto esterno
- I processi decisionali sono affidati a organismi plurali (per questo capace di far fronte alle innovazioni e agli elementi non prevedibili)
- Flessibilità e modularità = elementi per fronteggiare la complessità
- La scuola è una somma di variabili dipendenti ed interconnesse che interagiscono fra loro.

Rappresentanza legale

- il DS agisce in nome e per conto dello Stato.

Ha :

- potestà negoziale
- titolarità delle relazioni sindacali
- legittimazione processuale passiva



Gestione delle risorse finanziarie e strumentali

- no competenza esclusiva DSGA (DI 44/01)
- la decisione connessa ad un “impegno di spesa” è di competenza del DS
- Vigilanza sulla tenuta dei conti è competenza del DSGA
- Risorse strumentali: laboratori, dotazioni informatiche, biblioteche, archivi,...
Responsabile vigilanza, custodia, inventario e del personale ATA è il DSGA
- per denuncia di eventuale furto, è il DS



Responsabile dei risultati del servizio

- deriva dal rapporto fiduciario con il DG
- consiste nel mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati
- Da quest'anno sarà valutata
- garante del successo formativo dell'alunno



Titolare delle relazioni sindacali

- Il DS rappresenta la parte datoriale
- Anche se può farsi assistere spetta solo al DS parlare e decidere per conto dell'amministrazione
- RSU e organizzazioni sindacali devono essere sempre invitati, quale che ne sia l'argomento
- Senza RSU le relazioni non possono svolgersi
- **Materie di contrattazione:** rapporto di lavoro e i compensi
- **Materie escluse:** organizzazione degli uffici e gestione delle risorse umane



E, ancora: comma 2, art. 25:

- ✓ Organizza l'attività scolastica secondo criteri di *efficienza ed efficacia formativa*
- ✓ Nel rispetto delle competenze degli OO.CC., al DS spettano:
 - autonomi poteri di direzione
 - di coordinamento
 - di valorizzazione delle risorse umane

Nel dettaglio (d.8)

Criteri di efficienza ed efficacia formativa:

- **efficacia:**

si prefigge di mettere a fuoco se uno specifico programma formativo, attraverso i suoi interventi, le sue azioni, ha ottenuto o meno risultati rispetto al problema per il quale era stato pensato (capacità di raggiungere gli ob. prefissati).

- **Efficienza:** valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili. Es. su quante persone e con quale spesa ho ottenuto:

- accrescimento di conoscenze, competenze, capacità, attività dei singoli
- cambiamento di atteggiamenti e comportamenti degli individui e delle organizzazioni
- incidenza dell'innovazione sul contesto professionale, sociale, istituzionale

Risorse umane

Miur: Datore di lavoro

DS: persona fisica che opera in nome e per conto del datore

tenuto a pretendere il rispetto degli obblighi lavorativi

Secondo il CCNL: il DS deve stabilire un rapporto di fiducia e collaborazione all'interno dell'istituzione scolastica con tutto il personale, mantenendo una condotta uniformata ai principi di correttezza e astenendosi da comportamenti lesivi della dignità della persona



Focus su deleghe ed incarichi

- **Incarico**: attribuisce ad un soggetto compiti o funzioni non di competenza dirigenziale (es. RSPP, responsabile del procedimento,...); l'incaricato non si può rifiutare salvo che "per giustificato motivo"
- **Delega**:
 - di funzioni: trasferisce al delegato l'onere di svolgere una funzione e le connesse responsabilità, ma deve vigilare sull'operato (es. presidenza consigli di classe, svolgimento di singole attività negoziali...)
 - di firma: si trasferisce il mero compito di firmare

Assegnazione dei docenti alle classi

- Prima della privatizzazione era totalmente regolato dal diritto pubblico (TU artt. 7 e 10) secondo cui il Consiglio d'istituto adottava i criteri generali, il collegio deliberava le proposte, il preside procedeva all'assegnazione. Oggi, ai sensi dell'art. 5 del D. 165, è un compito esclusivamente rimesso al DS poiché si tratta di **gestione del personale**.

Il DS deve, pertanto:

- individuare i criteri di assegnazione
- informare preventivamente la parte sindacale circa tali criteri
- adottare i relativi provvedimenti di assegnazione
- Il DS è quindi, libero di effettuare l'assegnazione, ma può essere chiamato a rispondere dei risultati del servizio dipendenti dalle sue scelte (**culpa in eligendo**).

Comma 3:

Il DS promuove interventi:

- ✓ Per assicurare la qualità dei processi formativi
- ✓ Per assicurare la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio
- ✓ Per l'esercizio della libertà d'insegnamento
- ✓ Per la libertà di scelta educativa delle famiglie
- ✓ Per l'attuazione del diritto all'apprendimento

Assicurare la qualità dei processi formativi

- A **livello organizzativo**: articolazione funzionale del collegio in dipartimenti (disciplinari o per assi culturali) o commissioni, Comitato tecnico scientifico (per tecnici e professionali)
- A **livello didattico**: fondamentale l'innovazione metodologico-didattica alla luce delle più attuali teorie psico-pedagogiche; in ambito valutativo, la valutazione e certificazione delle competenze; l'inclusione (BES, alunni stranieri, soggetti a rischio dispersione....) la continuità, l'orientamento; l'autovalutazione d'istituto

Assicurare la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio:

- 1°presupposto: Una corretta ed efficace **comunicazione istituzionale** (interna ed esterna)
- Trasparenza e semplificazione
- Patto di corresponsabilità delle famiglie
- Collaborazioni
- con altre scuole: Reti/ Consorzi , Contratti, Progetti formativi
- - UNIONE EUROPEA: Bandi di gara, Convenzioni, Contratti
- - MIUR: Linee di indirizzo, Bandi di gara, Atti amministrativi
- - REGIONE/ENTI LOCALI: Normativa, Progetto formativo, Protocolli di intesa, Convenzioni /Reti
- PARTI SOCIALI: Protocolli d'intesa, Convenzioni
- AGENZIE FORMATIVE: Accordi di cooperazione, ATS, Contratti
- - ASSOCIAZIONI: Accordi di cooperazione, Servizi
- - AZIENDE/ENTI: Progetto formativo, IFTS / ITS, Convenzioni di stage, Contratti vari

Esercizio della libertà d'insegnamento:

libertà di metodi e nell'uso delle strategie

Non è libertà di non conoscere la disciplina o di non farsi capire

Libertà di scelta educativa delle famiglie:

deve potersi esercitare in riferimento:

- al Piano della Offerta Formativa,
- agli impegni curricolari,
- agli orari,
- all'organizzazione dell'istituto, (ecc. perché tutto contribuisce alla piena realizzazione di un progetto educativo che vede al centro lo studente e la sua famiglia).

Attuazione del diritto all' apprendimento:

il DS è il garante del diritto all'apprendimento dell'alunno, quindi è tenuto a mettere in atto tutte le azioni e ad effettuare i relativi controlli

Comma 4: Adotta provvedimenti di gestione delle risorse e del personale:

(molti aspetti già descritti, con l'aggiunta che):

- L'inosservanza dell'orario di lavoro, oltre integrare responsabilità disciplinare, determina una situazione debitoria per mancata prestazione lavorativa (registri o apparecchiature elettroniche)
- Incompatibilità (a svolgere altra attività lavorativa, esami..)
- Sostituibilità del personale in caso di sciopero: il DS ha piena facoltà ma deve rispettare alcune regole basilari, quali: a) la sostituzione non può comportare erogazione di salario accessorio; b) la prestazione deve essere di livello professionale equivalente; c) il personale non scioperante deve essere avvisato delle eventuali modifiche al suo orario di lavoro con almeno un giorno di anticipo.

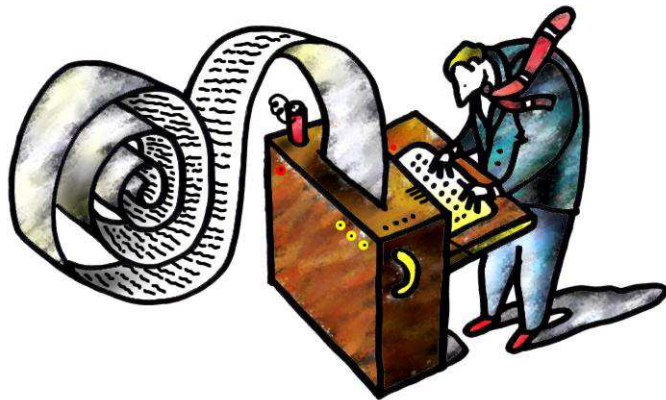
Conoscenze e competenze indispensabili al Dirigente Scolastico

- a) Sui processi formativi:
 - sui processi di apprendimento degli alunni
 - sullo sviluppo professionale del personale
- b) Competenze gestionali:
 - gestire i processi di sviluppo della scuola
 - gestire i cambiamenti adeguando l'organizzazione
 - gestire le informazioni
 - gestire i conflitti
 - gestire i rapporti con famiglie e territorio in un'ottica di collaborazione
- c) Competenze relazionali
- d) Competenze organizzative (anche per l'innovazione)

Meta-dirigere, cioè dirigere attraverso «altri ed altro»

Altri, alias collaboratori

Altro = routine predefinite (es. protocolli, linee guida, formulari...)



Condizioni Organizzative

- ❑ Gestione dei Problemi ex ante: prevedere e regolamentare
- ❑ Esercizio della Delega
- ❑ Leadership diffusa (Middle Management):
 - scelta delle persone giuste
 - adozione della delega
 - «manutenzione» del rapporto (seguire i processi, colloqui, riunioni di staff...)



Due punti fermi

- **si è garanti di un mandato ricevuto**
 - non si scelgono i fini di sistema
 - non si contestano gli ordinamenti
 - il dirigente non ha “libertà didattica”
- **si deve avere un progetto educativo “alto”**
 - un’idea filosofica di cosa è la scuola
 - la capacità di leggere il contesto interno ed esterno
 - l’attitudine ad “unificare” e portare a coerenza



Tranquillo!!! C'è il MENTOR!

Il mentoring

è una **relazione** tra un soggetto esperto e un soggetto meno esperto che assolve per quest'ultimo due funzioni principali:

- a) fornire un modello e un'opportunità di confronto per lo sviluppo di carriera,
- b) offrire il sostegno psicosociale necessario a gestire i momenti critici.

È una relazione che poggia su un rapporto di fiducia ed è contrassegnata da:

- parità psicologica,
- motivazione intrinseca sia per il mentore sia per il discepolo,
- comunicazione come ascolto reciproco



COMPITI dei DS – MENTOR

- facilitare la piena acquisizione di una leadership educativa**
- aiutare a cogliere e gestire le dinamiche individuali e di gruppo;**
- orientare a costruire un clima costruttivo;**
- sostenere i processi nell'ottica del benessere delle persone e della cura delle cose**
- favorire i processi decisionali**
- aiutare a realizzare contesti formativi volti alla ricerca e innovazione**

A tal fine il Mentor:

- ❑ si inserirà nei processi di formazione guidando e accompagnando i nuovi dirigenti;
- ❑ garantirà loro una presenza stabile e un punto di riferimento costante;
- ❑ li orienterà e li supporterà verso la progressiva assunzione di una condotta professionale autonoma e responsabile, nell'orizzonte di un crescente consolidamento **dell'identità di ruolo.**



Valutazione del Dirigente Scolastico

- Punto di partenza - l'autovalutazione
- **Valutazione esterna - il riscontro annuale** sugli **obiettivi di processo realizzati** (*"specificità delle proprie funzioni"*) e **gli obiettivi di risultato raggiunti** (*"contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione"*).

Struttura Portfolio del DS

Il **Portfolio** è composto da **quattro** parti:

1 Anagrafe professionale

Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica

2 Autovalutazione e bilancio delle competenze

Parte di competenza del DS Facoltativa e riservata

3 Obiettivi e azioni professionali

Parte di competenza del DS Obbligatoria e pubblica

4 Documentazione della valutazione

Parte di competenza del Nucleo e del D.USR Obbligatoria e riservata
al Nucleo, al D.USR e al DS

Area 2 Portfolio (Bilancio delle competenze)

AREE
la definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica
la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane
la promozione della partecipazione, la cura delle relazioni e dei legami con il contesto
la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la gestione amministrativa e gli adempimenti normativi

Area 3 Portfolio (Obiettivi ed azioni professionali)

Azioni Professionali	Azioni realizzate	Processi innovativi avviati
CURRICOLO PROGETTAZIONE VALUTAZIONE	Es. il Ds promuove la realizzazione di un curriculum verticale	
AMBIENTE DI APPRENDIMENTO	Es. Il DS promuove azioni mirate all'innovazione metodologica	
INCLUSIONE E DIFFERENZIAZIONE	Il DS favorisce una didattica differenziata	
CONTINUITÀ E ORIENTAMENTO	Il DS promuove la didattica orientativa	
ORIENTAMENTO STRATEGICO E ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA	Il DS assicura il sostegno alle priorità strategiche (quali rispetto al proprio contesto?... Cosa fa?)	
SVILUPPO E VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE	Il DS favorisce la diffusione di buone pratiche	
INTEGRAZIONE CON IL TERRITORIO E COLLABORAZIONE CON LE FAMIGLIE	Il DS stabilisce rapporti con i soggetti del territorio per promuovere e realizzare le attività della scuola	

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO PER LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

PTOF

esprime il rapporto tra:
visione strategica
obiettivi
risorse utilizzate
risultati ottenuti



COSA ? PERCHÉ? COME?

- E' un **Piano Strategico** necessario per intercettare la domanda reale e per dare risposte concrete in una prospettiva temporale ampia (3 anni) per raggiungere i traguardi.
- Per «riadattare» le strutture pubbliche rispetto a funzioni/compiti derivanti da:
 - necessità di coinvolgere gli stakeholders
 - stabilire relazioni tra le parti della struttura
 - rivedere i processi
- Attraverso una *legittimazione sostanziale* che deriva dalla condivisione di finalità, obiettivi, mezzi/strumenti, definizione di ruoli e compiti...
trasparenza

QUALI EFFETTI?

Sviluppare nuove capacità e nuove competenze:

- capacità di rivedere i processi di formulazione delle politiche attraverso la pianificazione strategica
- definizione di una mission sulla quale generare consenso
- individuazione di obiettivi coerenti con questa
- predisposizione di un sistema di monitoraggio che consenta di monitorare i progressi verso la realizzazione degli obiettivi e di rivedere le analisi e le priorità identificate alla luce di nuovi elementi
- capacità di valutare le prestazioni in un ottica di miglioramento continuo delle policy e di reporting dei risultati ottenuti (accountability)

PIANO DI MIGLIORAMENTO

- ❖ OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
- ❖ OBIETTIVI DI PROCESSO
- ❖ PERCORSI DI MIGLIORAMENTO
- ❖ AZIONI ORGANIZZATIVE E DIDATTICHE.
- ❖ RISORSE UMANE e RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI
- ❖ MONITORAGGIO DELLE AZIONI
- ❖ ADEGUAMENTO



IL PDM (PARTI ESSENZIALI)

- RELAZIONE TRA RAV E PDM: indicare le motivazioni della scelta dei progetti, il collegamento con gli esiti dell'autovalutazione, tenendo conto dei vincoli e opportunità interne ed esterne
- INTEGRAZIONE TRA PIANO E PTOF: indicare gli elementi di coerenza tra il piano e le attività, i progetti e gli obiettivi inseriti nel PTOF
- I PROGETTI DEL PIANO (da compilare per ciascun progetto seguendo un ordine di priorità)

.....continua



-continua
- **Fase di PLAN - DESCRIZIONE DEL PROGETTO E PIANIFICAZIONE:** definire attività obiettivi, indicatori e target attesi; indicare il budget del progetto; definire per ciascuna attività gli eventuali responsabili e le modalità di attuazione;
- **Fase di DO – REALIZZAZIONE :** descrivere le modalità con cui il progetto viene attuato
- **Fase di CHECK – MONITORAGGIO:** Definire in particolare: Le modalità (incontri periodici, schede di rilevazione, .. La frequenza del monitoraggio; I dati che dovrà produrre in funzione dei risultati e dei target da raggiungere; Eventuali dati di feedback (anche informali) provenienti dall'esterno del progetto
- **Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO:** Descrivere le modalità con cui si intende intervenire con iniziative correttive e/o di miglioramento, nel caso in cui la fase di check abbia evidenziato problemi o la necessità di miglioramenti
- GANTT





E... TANTI ALTRI DOCUMENTI ANCORA

Ma, per
oggi, ci
fermiamo
qui!

**Grazie a tutti
per
l'attenzione**