

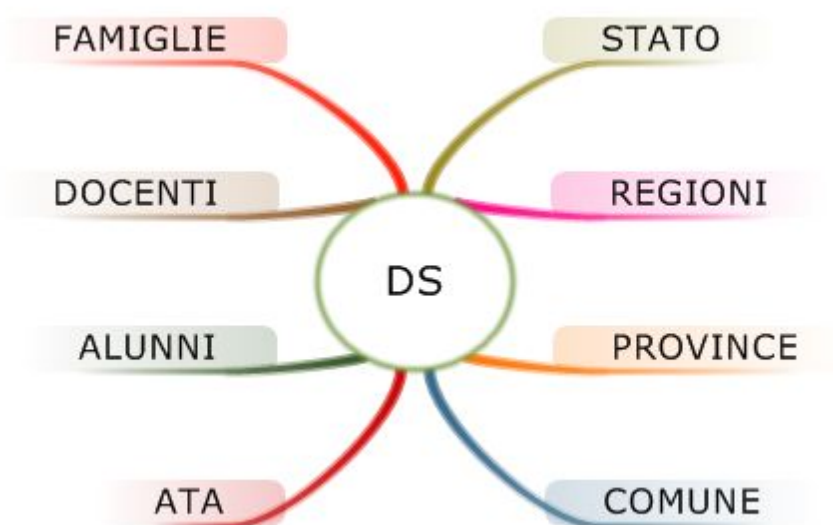
## La funzione del DS a partire dal dlgs 165/2001

Dirigenza: si occupa delle strategie, della direzione, dell'organizzazione, della gestione e dell'amministrazione della scuola.

Ha il compito di dare propulsione e di coordinare la struttura cui è preposta.

La DS si inserisce nella cornice dell'autonomia scolastica, ed è funzionale all'attuazione dell'autonomia stessa.

Il DS ha il delicato compito di svolgere le proprie funzioni in raccordo e in rispetto delle normative vigenti rispetto a:



Il riferimento normativo principale da tenere sempre presente è il Dlgs 165/2001, che trova tuttavia ancora oggi una applicazione non del tutto compiuta.

----

La figura del DS esiste ipso decto dal primo settembre 2000 quando viene inquadrata nella Dirigenza dello stato (area V).

Il rapporto con gli organi collegiali della scuola trova regolamentazione nei DPR 416,471 del 1974

Gli artt. 25 e 29 del dlgs 165/2001 riprendono in toto l'art. 21 della L. 59/97 e il dlgs 59/98

### Altri riferimenti normativi essenziali per la figura del DS:

L. 421/1992 --> riforma della pubblica amministrazione

L. 59/1997 --> Legge Bassanini o dell'autonomia amministrativa

Dlgs 29/1993, poi abrogato dal Dlgs 165/2001: **norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione**

---

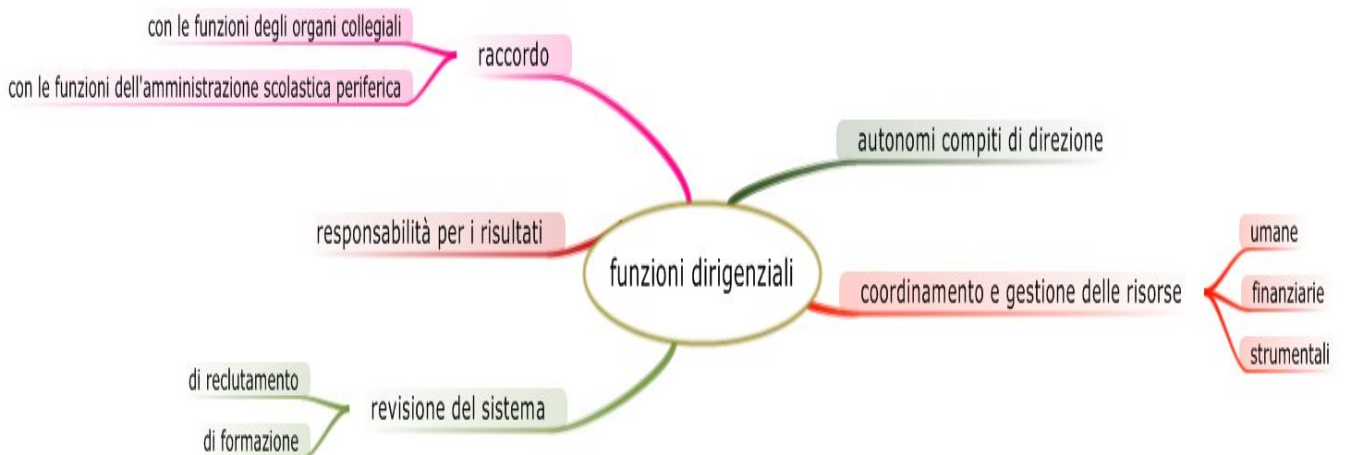
L. 59/97 art, 21 comma 16:

definisce:

a. la qualifica dirigenziale

b. la personalità giuridica e l'autonomia delle scuole con finalità di razionalizzazione e dimensionamento ottimale

c. i contenuti e le specificità della funzione dirigenziale



Le finalità della **funzione dirigenziale** sono:

- a. migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione
- b. razionalizzare il costo del lavoro
- c. integrare la disciplina del lavoro pubblico con quella del lavoro privatistico

Se da un lato gli **ORGANI POLITICI** hanno poteri di *indirizzo, controllo e verifica*, il Dirigente (scolastico) ha poteri di *gestione finanziaria, tecnica e amministrativa* e **porta la responsabilità del risultato raggiunto in base all'incarico che gli è stato assegnato per contratto.**

La responsabilità in oggetto di sostanza nella norma elicitata dal **DPR 233/98**

**Un aspetto importante da non dimenticare mai è che tutta la normativa si interseca e si innesta, laddove non abroga, con il T.U. 297/94 che non è mai stato disapplicato in toto ergo fornisce ancora tutta una serie di riferimenti indispensabili per la vita delle istituzioni scolastiche.**

La regolamentazione della funzione di DS rimane distinta da quella della **DIRIGENZA AMMINISTRATIVA** dello stato, regolamentata dal Dlgs 80/98 (una legge quindi differente).

I compiti del DS si possono riassumere nell'acrostico **ADOC**:

**Attivare - Dirigere - Orientare - Coordinare**

La DS si esplica attraverso capacità di leadership, che **si esercita senza una vera ed effettiva collaborazione degli altri soggetti coinvolti nella vita dell'istituzione scolastica.**

**Si parla in tal senso di Leadership diffusa: il team e i collaboratori**

**sono cuore e "prodotto" di una buona Dirigenza scolastica.**

Abbiamo chiaro nella nostra scuola l'organigramma di chi - fa cosa - e come????

Oltre alle succitate norme, il profilo del DS si sostanzia attraverso i due CCNL del 2002 e 2006, che fanno esplicito riferimento al Dlgs 135/2001

Il DS è rappresentante legale dell'istituto e ha l'incarico di promuovere i "diritti costituzionalmente tutelati"

L'incarico di DS è conferito dal direttore dell'USR da un minimo di 3 a un massimo di 5 anni, con definizione di obiettivi, e valutazione dei risultati.

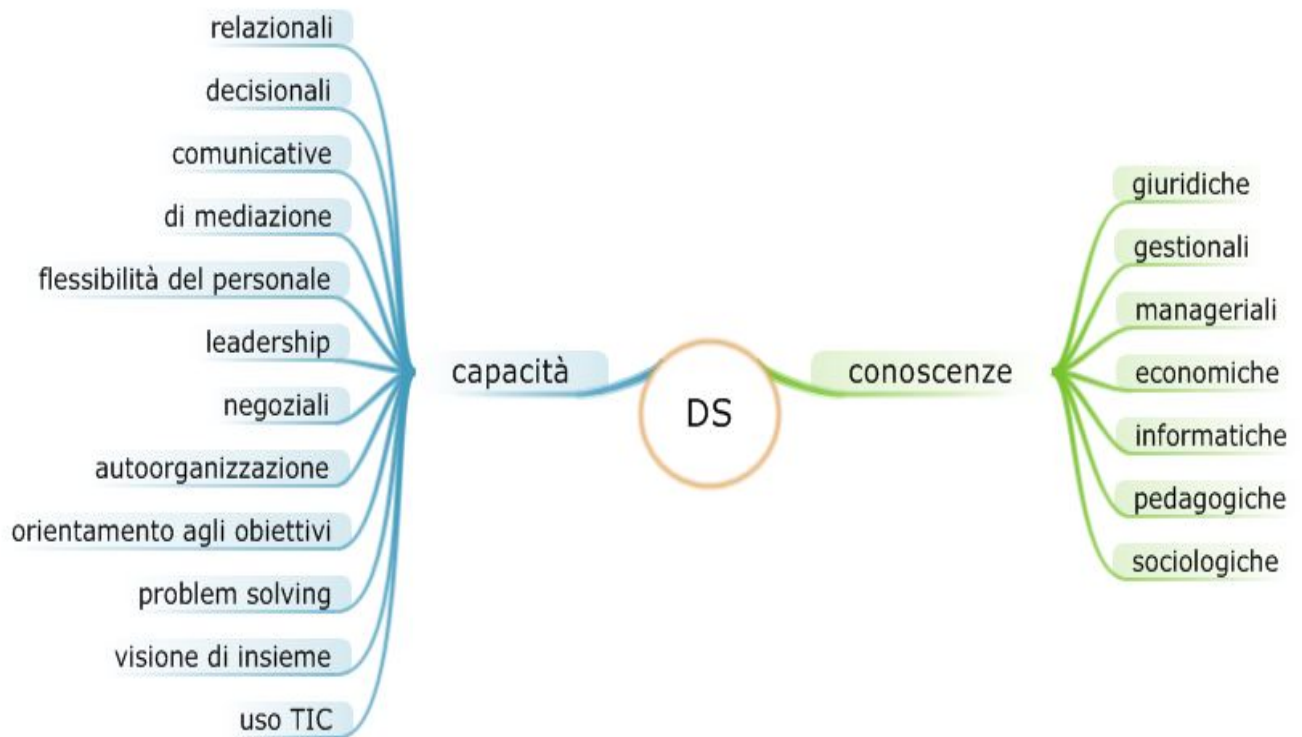
Il DS assicura la gestione unitaria e il funzionamento generale dell'istituzione scolastica, predispone i documenti contabili, ha poteri di spesa e di acquisto.

**Per le questioni finanziarie ed economiche si deve fare riferimento al DI 44/2002**

Il DS deve essere in grado di *sviluppare una cultura della qualità dalla quale sorgano processi di monitoraggio e verifica dei risultati, contribuendo alla realizzazione di una comunità professionale*

Il DS è un LEADER dal punto di vista FUNZIONALE (businessman e amministratore) ed EMOTIVO - per lui CULTURA SCIENTIFICITA' COSTANTE APERTURA DISPONIBILITA non sono opzioni sono dei

## MUST!!!!



## METODO QUALITA'

Il MQ nasce negli anni '20 e si sviluppa negli anni '50 negli USA nell'ambito della produzione privata., si diffonde poi in Europa nel privato, per poi approdare nell'ambito degli enti pubblici.

In Italia il primo a farci riferimento per il settore pubblico fu il ministro LOMBARDI negli anni '90.

Il MQ ha come unico e fondamentale obiettivo il MIGLIORAMENTO della prestazione/produzione.

Si fa in genere riferimento a due orientamenti alla qualità, quello **occidentale e**

*quello orientale.*

Punti focali:

occidentale: innovazione, basata su investimenti, su velocità e quindi su costi elevati. I processi vengono in questo caso misurati piuttosto in relazioni ai soli risultati che producono.

orientale: kaizan, in continuum, sostiene e riconosce gli sforzi individuali, i processi di produzione sono anche valutati in rapporto alle relazioni interpersonali.

La Qualità dovrebbe condurre ad una migliore produttività, ad eliminare i costi della non qualità, a migliorare le condizioni di lavoro, al coinvolgimento dell'utenza in senso lato.

La scuola o sistema formativa ha delle peculiarità che vanno tenute **ben presenti** quando si cerca di applicare il MQ a questo settore; esse sono:

- a. limitata standardizzabilità
- b. contestualità accentuata
- c. eterogeneità specifica del settore
- d. centralità della relazione umana
- e. presenza del disservizio

**La legge 765/1997 avvia l'autonomia vera e propria**

Il MQ prevede di individuare il problema-bisogno, gli scopi da perseguire, di

delinare la metodologia necessaria, le condizioni organizzative, le responsabilità da attivare, gli strumenti necessari e il relativo preventivo di spesa. Prevede, a conclusione, una verifica dell'attività e dei risultati prodotti.

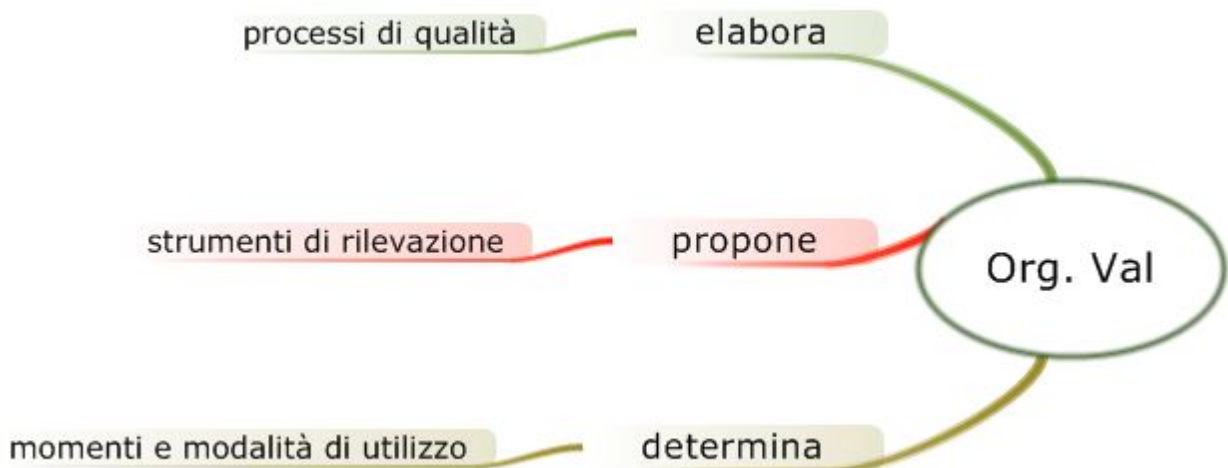
----

### Strumenti di analisi e comunicazione

Gli strumenti di analisi e comunicazione si inquadrano nel discorso che stiamo sviluppando in quanto una tempestiva, chiara ed efficace comunicazione fra e per tutti i soggetti coinvolti è conditio sine qua non per un servizio che faccia riferimento al MQ.

Nella scuola occorre tenere presente che servirà un organismo che programma la valutazione dei processi e dei prodotti che l'istituzione produce, considerando che questo organismo de facto e intra legem sussiste ed è il comitato di valutazione che viene eletto dalla comunità scolastica nella sua funzione di collegio dei docenti.

Cosa fa l'organismo di valutazione o cosa dovrebbe fare?



Uno degli strumenti più indicati per attivare processi di auto/valutazione è il **questionario**

Esso può servire a:

- svolgere un'analisi integrata di opinioni e specifiche aspettative di tutti i soggetti utenti
- permettere una sintetica comunicazione sociale



---

## European Foundation for Quality Management (EFQM)

*Sono i risultati a costituire il punto cruciale di verifica dell'adeguatezza del sistema organizzativo adottato, non basta la conformità dei requisiti alle richieste.*

La proposta dell' EFQM si incardina su 8 punti

1. orientamento ai risultati



2. attenzione rivolta al cliente
3. leadership e coerenza negli obiettivi
4. gestione in termini di processi e di fatti
5. coinvolgimento e sviluppo personale
6. Approfondimento, innovazione, miglioramento costante
7. sviluppo della partnership
8. responsabilità pubblica

Vengono forniti degli indicatori (?) di rilevanza differente per giungere al totale della valutazione della qualità:

leadership --> 10%

gestione del personale --> 9%

politiche e strategie --> 8%

collaborazione e risorse --> 9%

processi --> 14%

risultati del personale --> 9%

risultati dal punto di vista del cliente --> 20%

risultati dal punto di vista della società --> 6%

risultati in relazione alle prestazioni ed al risultato --> 15%

---

## RETI DI SCUOLE

Le reti di scuole sono normativamente regolate dal DPR 179/1999, esse non sono una opzione marginale, anzi dal dettato normativo si evince un peso e una rilevanza tale che ad oggi non si può parlare nemmeno di una attuazione parziale, figuriamoci completa.

Lo scopo primario delle RETI DI SCUOLE è di migliorare e sviluppare le proposte educative e culturali della singola istituzione e del territorio, configurando quindi una *offerta formativa integrata*.

Le RETI DI SCUOLE si possono considerare una forma di interazione comunicativa, che presuppone una forte disponibilità all'apertura alla cooperazione, ed una leadership attiva capace di dirigere rapporti umani, burocratici ed amministrativi sia diretti che virtuali.

Una legge fondamentale per parlare di questo aspetto della vita scolastica è la L.

## 142/90 che si occupa del **coordinamento degli enti locali**

La rete di scuole deve essere espressamente deliberata (=approvata) dal consiglio di istituto e, se gli aspetti di cui essa si occuperà sono anche didattici e pedagogici, di ricerca ecc) anche da parte del collegio dei docenti.

La costituzione di una rete costante a livello normativo anche lo scambio di docenti purchè abbiano status giuridico omogeneo e acconsentano liberamente allo scambio.

Le leggi cui fare riferimento per questo argomento sono:

L. 142/90

L. 241/90

L. 662/96

L. 59/97

L. 449/97

DPR 233/98

DM 44/2001

Oltre alle **RETI DI SCUOLE** una scuola o istituzione scolastica può operare altre scelte "di rete" che ricadono sotto le seguenti tipologie:

**ACCORDI DI PROGRAMMA -->** sono fra più soggetti, non sono strutturati in modo eccessivo rispetto alle Reti

**CONVENZIONI (o intese)-->** hanno una valenza piuttosto didattica e meno burocratica/regolamentata per contratto scritto

**PATTI TERRITORIALI-->** vengono promossi dagli enti locali e vi possono aderire una scuola o una rete di scuole a seconda delle esigenze

**CONSORZI-->:** sono forme stabili di associazione ed hanno una finalità di mutualità economica

---

## Responsabilità dirigenziale

L'aspetto della R.D. è normato dal [DPR 748/1972](#).

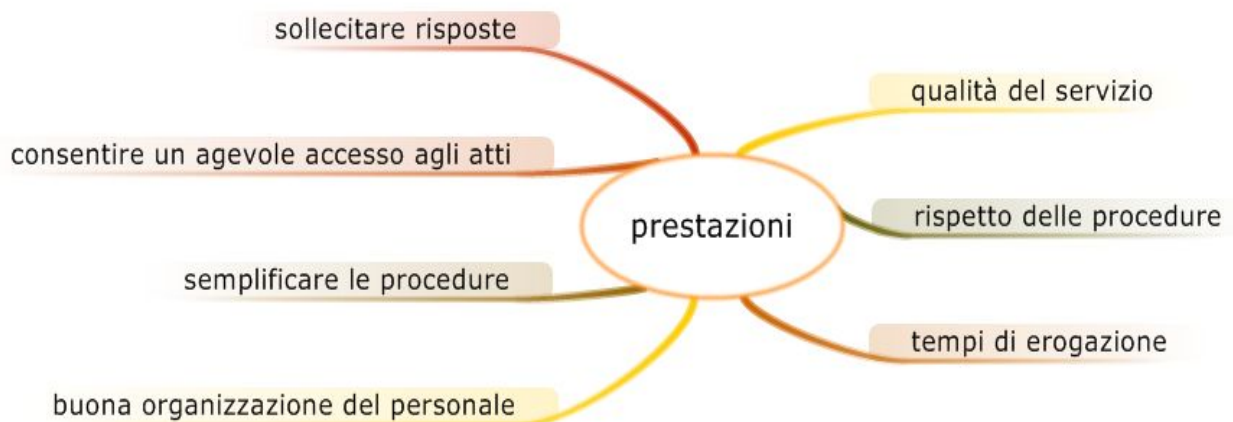
Questo DPR tratta del buon andamento della pubblica amministrazione, dell'imparzialità nell'esercizio della funzione dirigenziale, della legittimità delle azioni degli uffici pubblici, dell'osservanza degli indirizzi generali della pubblica

amministrazione, del conseguimento dei risultati.

Un altro provvedimento fondamentale per questo argomento è il [Dlgs 286/1999](#) che tratta espressamente della VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEL DIRIGENTE

Lo stesso argomento (valutazione dei risultati) viene normato in modo specifico anche dal dlgs 165/2001 all'art. 25 poi aggiornato dalla L. 145/2002 all'art. 3, c. 2 l. A dove si specificano i due requisiti per il mantenimento della funzione dirigenziale: **raggiungimento degli obiettivi + osservanza delle direttive ricevute.**

Altro provvedimento decisivo è il [Dlgs 150/2009](#) all'art. 41 comma1 in specifico (legge Brunetta): l'art. citato parla della valutazione del dirigente dal punto di vista delle PRESTAZIONI e delle COMPETENZE ORGANIZZATIVE:



**Fra le prestazioni da valutare NON RIENTRANO QUELLE RELATIVE ALL'AZIONE DIDATTICA!!!! MOLTO IMPORTANTE**

Le competenze org. sono sia promozionali che relazionali.

*Gli obiettivi sono chiaramente individuati?*

*Gli indicatori di successo sono ben precisati?*

*I parametri di accertamento di insuccesso sono chiariti?*

**VALUTAZIONE DIDATTICA**

Il [Dir. Min. 74/2008](#) parla espressamente di rilevare gli apprendimenti in ingresso e in uscita affidata alla ricerca Invalsi.

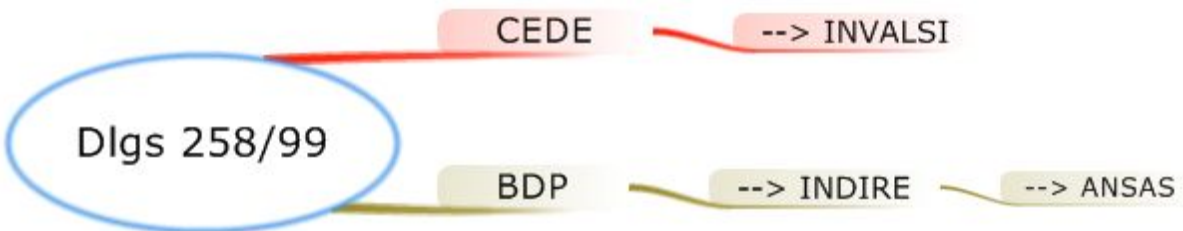
I PROGETTI INTERNAZIONALI PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE: OCSE-PISA sono seguiti e partecipati dall'Invalsi.

Un altro aspetto fondamentale che concorrerà alla valutazione del dirigente scolastico è la **valutazione interna all'istituto**, che deve coinvolgere tutti gli attori del processo formativo e didattico.

Si ravvisano a tal scopo come strumenti flessibili e adeguati i QUESTIONARI/SONDAGGI che devono essere trasparenti, i risultati devono essere comunicati ai

soggetti interessati, e devono basarsi sulle linee guida del POF.  
L'Invalsi ha una storia alle sue spalle:

Dlgs 258/99



Le altre leggi che trattano questo punto:

DPR 313/2000

L. 53/2003

Dlgs 286/2004

La citata direttiva min. 74/2008



**A che serve la valutazione?**

Essa ha come obiettivo

1. Migliorare la qualità del servizio
2. Offrire elementi decisionali (agli operatori/attori del settore in oggetto).

PROVE STANDARDIZZATE: in linea generale ok, ma non sono scevre da controindicazioni: non evidenziano aspetti che altri tipi di prove mettono in luce.

Ogni tipo di prova adottato per valutare gli apprendimenti e il sistema scolastico, deve prevedere un ritorno in forma di feedback utile per i docenti stessi, **altrimenti non ha alcun senso nè utilità.**

**Per concludere: ACCOUNTABILITY:** il concetto proviene dal mondo anglosassone e può essere traslato come *dovere di una amministrazione di dare conto/rendere conto del proprio operato*, in modo esplicito e trasparente.

Negli USA e in UK essa è un **obbligo legale**, conduce a premi o provvedimenti negativi, negli USA può sfociare nel licenziamento del personale, ovvero nella chiusura di un istituto scolastico o nella sua rifondazione previo licenziamento totale del personale.

**Non si può però far coincidere la qualità dell'istruzione sic et simpliciter con le prestazioni degli alunni --> i risultati degli alunni sarebbero equiparabili al PIL altrimenti!!!!**