

# LA COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA NELLE SCUOLE AUTONOME



Giorgio Siena  
Dirigente scolastico

# IL QUADRO EUROPEO ED IL NUOVO EQUILIBRIO DELL'AUTONOMIA

## Sistema centralistico

- Italia
- Francia
- Spagna
- Grecia

## Sistema decentrato

- Germania
- Regno Unito
- Svezia
- Finlandia

Standard nazionali

Flessibilità curricolare e poteri autonomi

Azioni legislative	Ambito più favorevole	Finalità	Azioni di cambiamento
Riforma organizzativa e di assetto di sistema	<b>Sistema unitario</b>	<i>Efficienza organizzativa e funzionale</i>	Curricolo nazionale. Standard ed organizzazione
Riforma dei programmi e delle finalità sociali	<b>Sistema flessibile</b>	<i>Ricerca, aggiornamento e progettazione pedagogica</i>	Metodologie, tecnologie didattiche ed indirizzi pedagogici

# EVOLUZIONE STORICA SCUOLA/DIRIGENTI

Tappe storiche	Figure e ruoli	Sistema	Compiti
<p><b>Il passaggio delle scuole dai comuni allo Stato</b> 1912 - 1934 - 1942</p>	Direttore didattico – ispettore scolastico - preside	Sistema gerarchico verticale chiuso	Valutazione del periodo di prova. Visita alle classi con verbale. Rapporto annuale informativo con voto di qualifica. Sistema meritocratico (autoritario).
Riforma del 1974	Unicità della funzione docente Direttore didattico – preside	Sistema gerarchico con organi di partecipazione	Abolizione delle qualifiche e del sistema meritocratico. Scompare la valutazione del servizio. Funzione di coordinamento degli OO.CC ed amministrativa.
Autonomia e federalismo 1998	Dirigente scolastico	Sistema di autonomie funzionali	Responsabilità dirigenziali nel raggiungimento degli obiettivi del servizio attraverso le scelte autonome di organizzazione.

# Autonomia scolastica

## riferimenti normativi

- **DL 29/'93** “Legge quadro sul pubblico impiego”
- **Legge 59/1977 – art. 21** “Riforma della PA e semplificazione amministrativa”
- **DL 112/98** “Conferimento di compiti e funzioni amministrative dello Stato alle regioni ed agli enti locali”
- **DPR 233/'98** “ Norme per il dimensionamento ottimale delle istituzioni scolastiche”
- **DL 59/'98** “Disciplina della qualifica dirigenziale dei capi di istituto nelle scuole autonome”.
- **DPR 275/'99** “Regolamento dell'Autonomia scolastica”
- **Legge costituzionale n.3/2001** “Modifiche del Titolo V della parte seconda della Costituzione”
- **DI 44/2001** “Gestione amministrativo-contabile delle istituzioni contabili”
- **DL 165/2001** sulla dirigenza .. art. 25 art 26
- **CCNL Area V 11.04.2006** art.1,2
- **DL 150/2009** “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza delle pubbliche amministrazioni”.

# AUTONOMIA SCOLASTICA

**Dall'isolamento dal territorio  
(corretta dai decreti del '74)  
alla "autonomia nel territorio"**

**Autonomia funzionale  
nasce dai concetti di decentramento e  
sussidiarietà orizzontale e verticale**

**Piano dell'Offerta Formativa.**

# AUTONOMIA FORTE

**Apertura al  
contesto ambientale.  
Scuola non  
Autoreferenziale**

**Raggiungimento di  
una identità  
collettiva**

**Progetto  
intenzionale**

**Memoria  
culturale e  
professionale**

**Apprendimento  
dall'esperienza  
Elaborazione critica**

# Condizioni dell'autonomia



- **Capitale umano**
- **Capitale sociale**

- **Flessibilità organizzativa**
- **Flessibilità curriculare**

- **Autovalutazione**

- **Bilancio sociale**



## VALUTAZIONE ED AUTOVALUTAZIONE D'ISTITUTO

**Servizio agli utenti esterni ed interni**  
(Stakeholder)

**Apprendimento e competenze**  
*Livelli essenziali di prestazione*

**Dotazioni professionali**  
(laboratori e metodologia didattica)

**Il Dirigente scolastico**  
nel DL 29/'93 comma 5 art.25-bis  
DL 59/1998

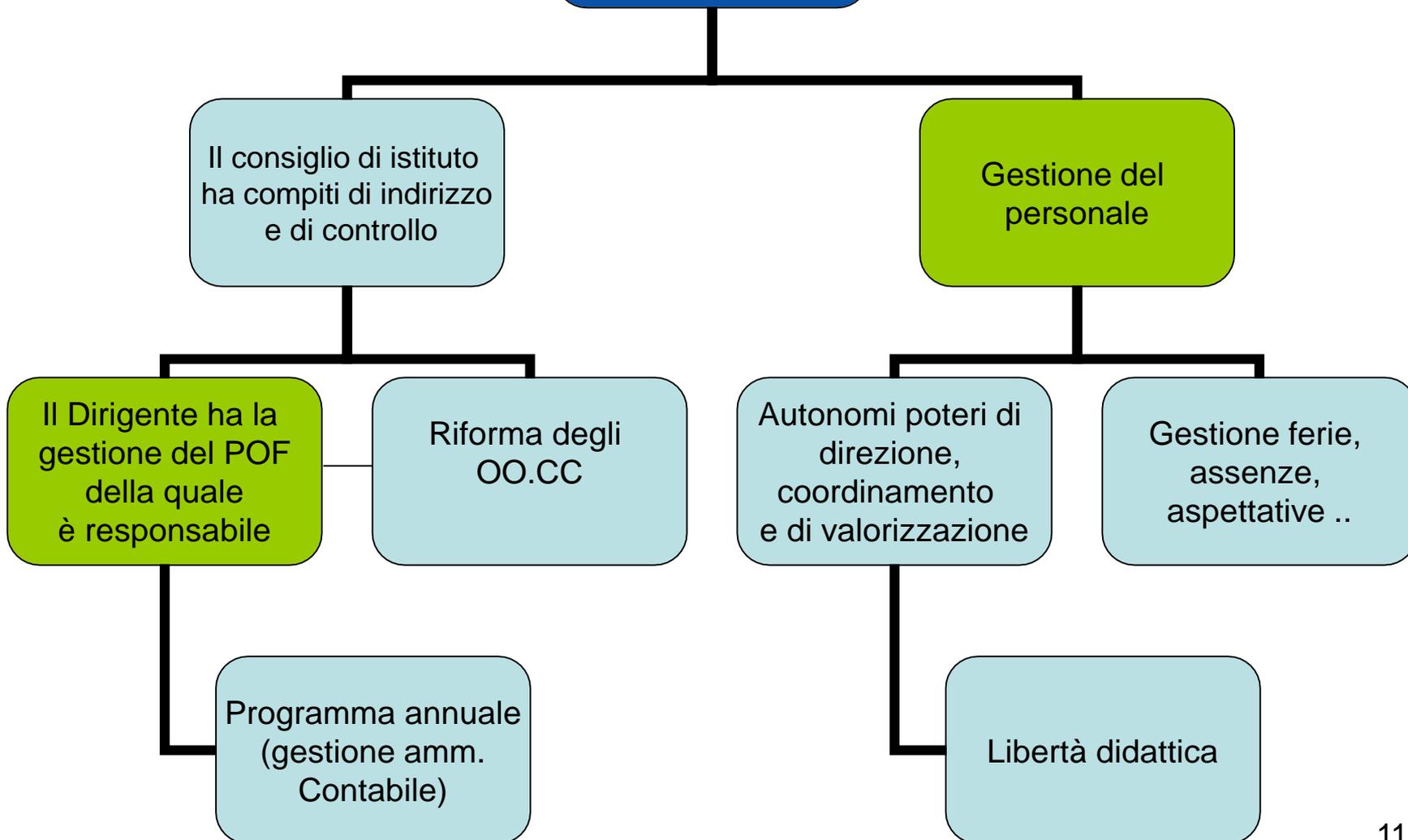
**Legale rappresentante  
dell'istituzione**

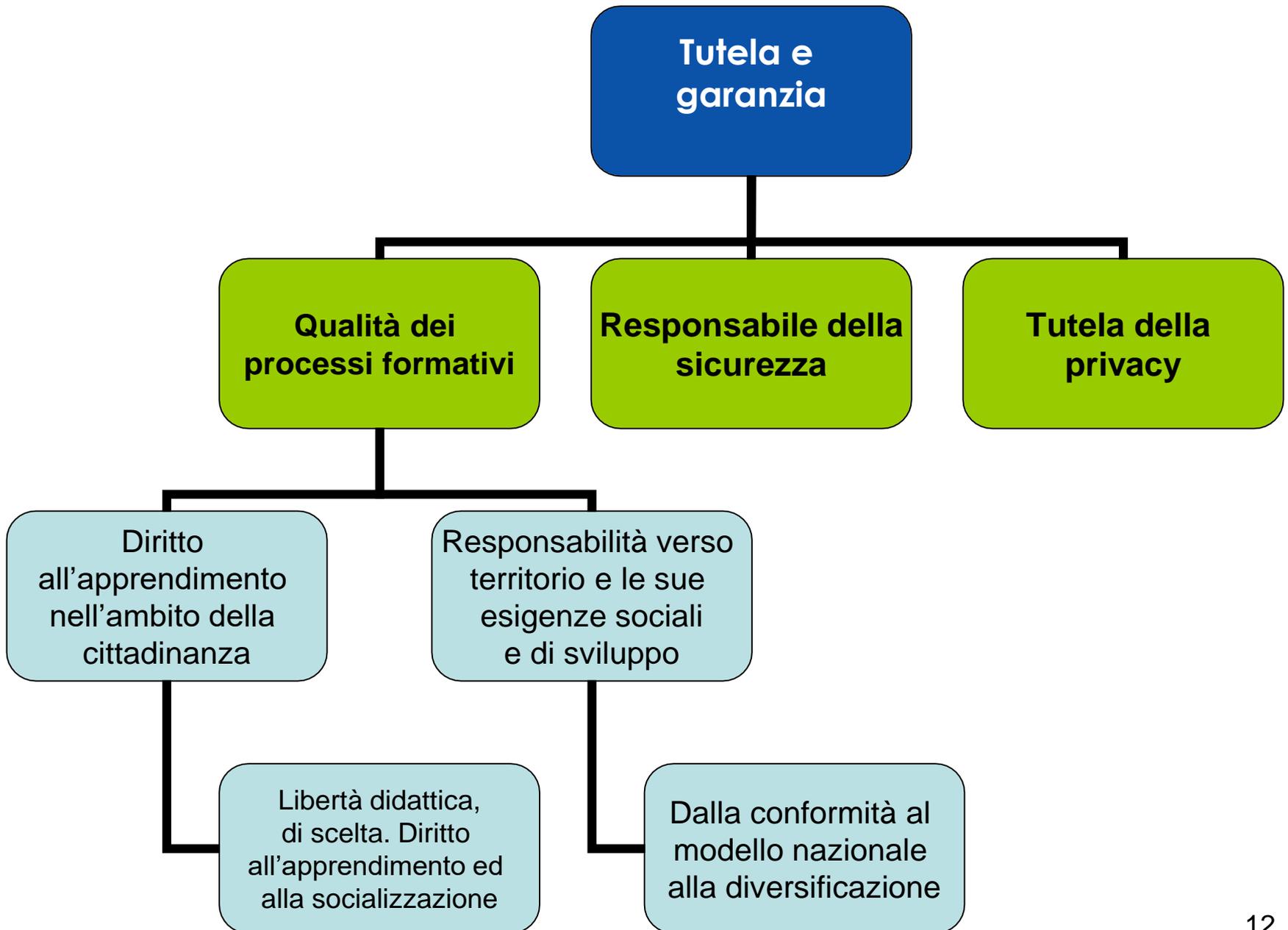
**Potere di firmare atti  
di rilevanza esterna**  
(contratti, convenzioni, pagamenti,  
stare in giudizio attivo e passivo...)

**Apicale dell'istituzione  
scolastica e rappresentante  
periferico della PA**

**Titolare delle relazioni sindacali**  
(forme di negoziazione di  
diritto privatistico)

# Gestione unitaria e funzionamento generale





# Relazione esterna

dalla rappresentanza  
dello Stato alla  
istituzione autonoma

Poteri e responsabilità  
In una dimensione  
pubblicistica

Relazione con gli EE.LL per le competenze  
trasferite in materia di istruzione

Relazione annuale al Consiglio d'Istituto

# Responsabilità dei risultati

Dalla diligenza  
dell'adempimento  
all'efficacia  
delle azioni didattiche

Valutazione del  
dirigente scolastico

Recesso dal rapporto  
di lavoro, trasferimento  
ad altro incarico ...

Struttura della  
retribuzione  
(complessità e risultato)

# La Dirigenza nel DL 165/2001

## • **Dirigenza scolastica**

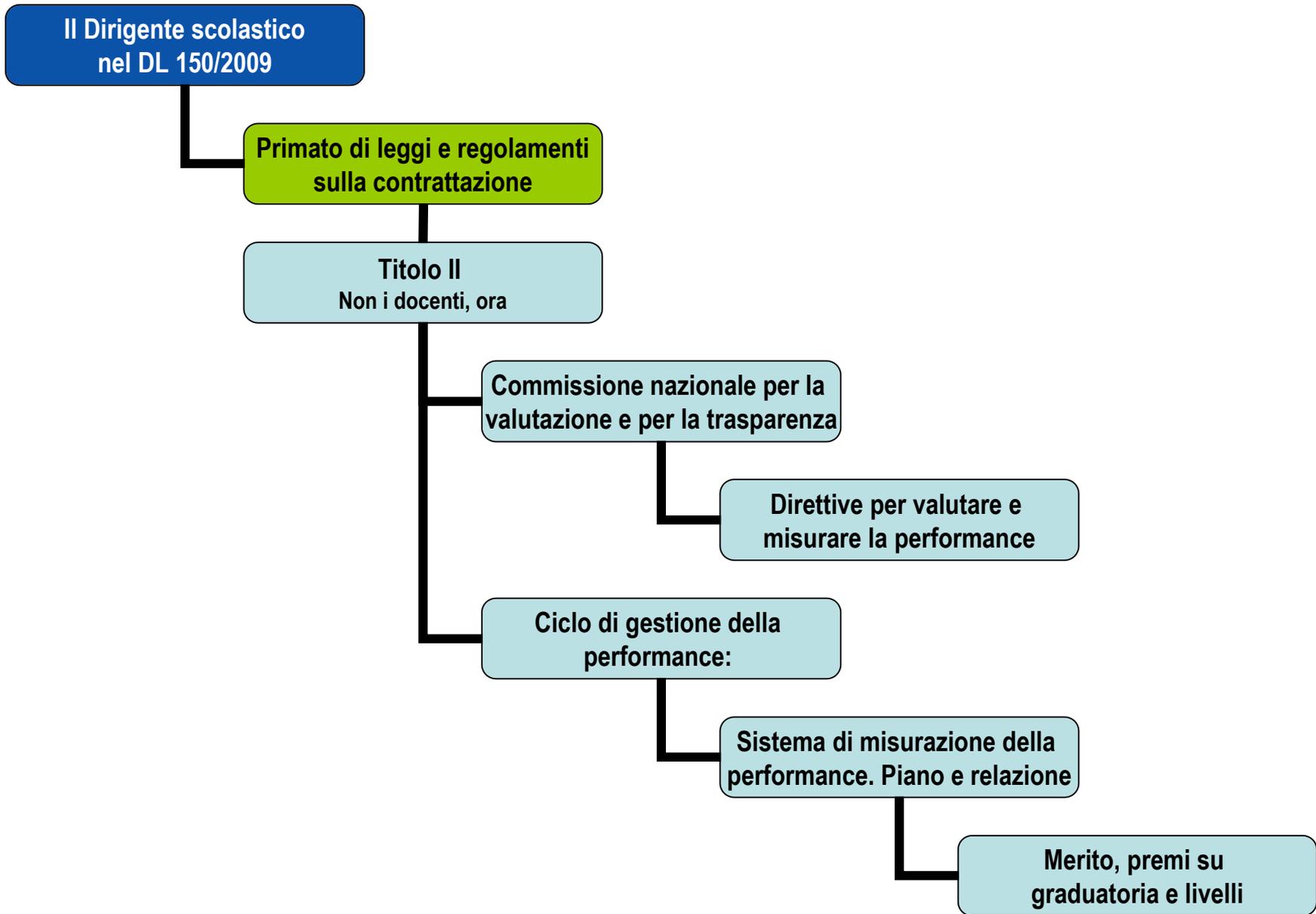
(art. 25 DL 165/01)

- **Direzione di soggetti dotati di autonomia (didattica ed educativa)**
- **Azione di staff ma anche collegiale**
- **Azione amministrativa e azione pedagogico-didattica (sono diverse)**
- **Sono preservate le autonomie dei docenti**
- **Valutazione che tiene conto della complessità e specificità del servizio. Carattere pluricompetente della valutazione.**

## • **Dirigenza amministrativa**

(art.17 DL 165/01)

- **Direzione diretta di soggetti anche con poteri sostitutivi**
- **Organizzazione di direzione a staff**
- **Azione unica di tipo amministrativo**
- **Prevalenza dell'aspetto gerarchico**
- **Valutazione unidimensionale e gerarchica**



# Il Dirigente scolastico nel DL 150/2009

**Organizzazione degli uffici  
di natura gestionale**

**distinzione fra indirizzo,  
controllo e gestione**

**I Dirigenti valutano  
il personale**

**I Dirigenti applicano le  
Sanzioni dal richiamo scritto  
alla decurtazione fino a 10 gg**

**Merito, premi su  
graduatoria e livelli**

**Sono indicate le condizioni  
per il licenziamento**

# Il Dirigente e gli OO.CC.

- **Rispetta le competenze degli OO.CC.**
- **Specificità della scuola nel sistema pubblico che definisce i limiti particolari della dirigenza**
- **Obiettivi da raggiungere attraverso la valorizzazione delle risorse umane, la motivazione ed il consenso.**
- **Predisporre il rispetto di norme ministeriali**

- **Libertà del Collegio Docenti nella progettazione e programmazione didattica**
- **Coordina, promuove, controlla la legittimità, propone ...**
- **Potere di controllo sugli adempimenti formali dei docenti.**
- **Attiva processi di controllo e di valutazione in uscita senza entrare nella libertà di insegnamento**

# Il Dirigente e la contrattazione sindacale

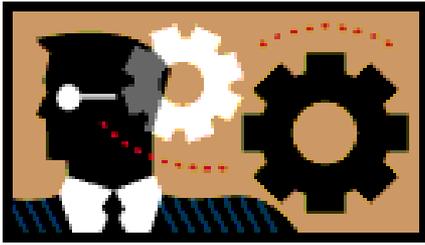
- **Rispetto di tempi congrui per la formulazione di proposte**
- **Possibilità di proroga tacita, se deciso congiuntamente dalle parti**
- **Il dirigente è parte pubblica e RSU è rappresentanza di natura "privatistica"**

- **Rispettare il CCNL**
- **Rispettare i vincoli normativi e finanziari**
- **L'obiettivo da ricercare è la qualità del servizio scolastico ed il diritto costituzionale all'apprendimento**
- **Rapporti di pari dignità**
- **Cercare la condivisione piuttosto che la competizione o lo scontro.**



## ELABORAZIONE DEL PIANO DELL'OFFERTA FORMATIVA

FINALITA'	ATTORI	STRUMENTI	LUOGHI	EVENTI AZIONI
<b>Attivare rapporti con il territorio</b>	Dirigente scolastico Funzioni strumentali Docenti Enti Locali, Associazioni	Opinioni, esperienze, documenti dati di ricerca	Istituzioni, sedi associative, scuola	<i>Attivare confronti, documentarsi, rappresentare.</i>
<b>Elaborare proposte e progetti</b>	Dirigente scolastico Funzioni strumentali Docenti Enti Locali, Associazioni	Programmi nazionali, livelli essenziali, programmi locali	Scuola, (collegio docenti) ed altre istituzioni formative	<i>Interpretare, progettare, valorizzare risorse umane</i>
<b>Valutare le risorse umane e finanziarie</b>	Docenti, DGSA, RSU	Conoscere e confrontare	Scuola ed altre istituzioni formative	<i>Orientare e scegliere</i>
<b>Stabilire le priorità del POF d'istituto</b>	Dirigente scolastico, Docenti	Progetto formativo e didattico	Scuola (consiglio d'Istituto)	<i>Pianificare e scrivere.</i>
<b>Comunicare il POF</b>	Dirigente scolastico e docenti	Testo cartaceo, internet ...	Scuola e rete	<i>Incontri, aggiornamenti annuali ...</i>
<b>Valutare il POF Proporre modifiche</b>	Dirigente scolastico Funzioni strumentali Docenti Enti Locali, Associazioni	Relazioni conclusive, consuntivi, dati statistici	Scuola (consiglio d'istituto), Istituzioni, sedi associative	<i>Valutare l'efficacia, il grado di attuazione e la coerenza. Confermare l'eventuale validità</i>



# Autonomia e POF

- **SCOPO**
- Lo scopo della seguente procedura/azione è quello di definire le modalità e i requisiti per la progettazione del Piano dell'Offerta Formativa.
- **CAMPO DI APPLICAZIONI**
- Le prescrizioni contenute in questa procedura si applicano alla definizione del Piano dell'Offerta Formativa.
- **DEFINIZIONI**
- **POF:** documento in cui viene descritta l'offerta dei servizi formativi dell'istituto e vengono indicati gli obiettivi di qualità.
- **Progetto:** processo che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e di fine, intrapreso per realizzare uno o più obiettivi conformi alle caratteristiche ed ai livelli di formazione che si vogliono ottenere.
- **Progettazione:** insieme di processi che, considerati i requisiti degli studenti, traduce in percorsi di tipo formativo curricolare, di integrazione

del curricolo, di tipo educativo e in organizzazione di servizi a supporto, l'azione formativa della scuola esplicitata nel Piano dell'Offerta Formativa

**Elementi in ingresso alla progettazione:** sono i requisiti e gli obiettivi a cui il progetto finito deve rispondere per soddisfare le esigenze e le finalità formative espresse dalle norme di legge e dalle esigenze del territorio.

**Elementi in uscita dalla progettazione:** è quanto scaturisce dalla progettazione, sono documenti che devono permettere la verifica del rispetto degli elementi in ingresso.

**I documenti della progettazione devono inoltre garantire:**

- che i requisiti d'ingresso alla progettazione siano soddisfatti;
- che vi siano le informazioni necessarie sui criteri con cui dovranno essere progettate le attività didattiche ;
- che vi siano le istruzioni necessarie al corretto utilizzo dei servizi da parte di studenti, docenti e genitori;
- che vi sia il rispetto di eventuali norme cogenti sulla sicurezza e sulla privacy.

**Verifiche:** attività finalizzate alla conferma, sostenuta da evidenze oggettive, del soddisfacimento dei requisiti specificati nel progetto;

**Validazione:** attività atte ad assicurare che il servizio sia in grado di soddisfare le caratteristiche che deve avere per la sua applicazione specifica, registrando i risultati.

## **RESPONSABILITÀ**

Le Responsabilità nella progettazione del POF sono così distribuite:

**Progettazione:** la responsabilità di promuovere l'elaborazione è del Dirigente Scolastico sulla base delle indicazioni generali e degli obiettivi stabiliti dal Collegio dei Docenti e che, avvalendosi anche del lavoro di una apposita commissione, predispone una proposta di POF da sottoporre prima al Collegio Docenti e poi al Consiglio d'Istituto;

**Approvazione:** la responsabilità di approvare il POF è del Consiglio d'Istituto;

**Diffusione e promozione:** la responsabilità di diffondere e promuovere il POF all'interno e all'esterno dell'Istituto è del Dirigente Scolastico;

**Attuazione:** la responsabilità nell'attuazione dell'Offerta Formativa è di tutte le componenti dell'istituto: Dirigente scolastico che ne predispone gli strumenti, Docenti, Dirigente Amministrativo e personale ATA.

## **DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'**

### **Progettazione**

All'inizio dell'anno scolastico il Dirigente Scolastico provvede all'avvio della elaborazione del Piano dell'Offerta Formativa con il supporto di un gruppo di lavoro.

L'attività preliminare alla progettazione prevede:

#### **A. Definizione degli elementi in ingresso alla progettazione che saranno:**

- Piano dell'offerta formativa dell'anno precedente;
- dati relativi ai risultati degli scrutini o esami di stato finali dell'anno precedente;
- dati relativi alla valutazione degli studenti in ingresso alla scuola (dati forniti dalle Scuole di I° Grado);
- dati relativi al numero di iscrizioni;
- dati provenienti dalle relazioni dei gruppi di lavoro (es. corsi integrativi opzionali, dipartimenti disciplinari, area professionale ecc.);
- dati relativi alle indagini conoscitive di soddisfazione e di inserimento scolastico (studenti, genitori, aziende di stage);

- dati relativi alle indagini di clima interno;
- eventuali modifiche normative e/o legislative;
- proposte di corsi opzionali ed integrativi formulate dai docenti;
- dati relativi all'andamento degli indicatori di qualità del servizio erogato;
- disservizi, reclami e non conformità;
- fabbisogni provenienti dai vari stakeholder presenti sul territorio (Enti Locali, associazioni di categoria, mondo imprenditoriale);
- fabbisogni diversi e manifestati (studenti, famiglie)
- disponibilità economica dell'Istituto;
- norme, e leggi del MIUR;
- dati statistici forniti dalla Provincia, dall'USP e dall'USR ER;

**Sulla base dei dati in ingresso il Dirigente Scolastico provvede alla progettazione del POF che vedrà lo sviluppo delle seguenti fasi :**

**A - definizione degli elementi in uscita della progettazione che saranno:**

**L'offerta formativa:**

- titoli conseguibili
- sbocchi professionali
- discipline e piani di studio;
- i corsi opzionali;

**B- La metodologia didattica e il sistema di valutazione**

**C - I servizi**

**D- Formulazione orario delle lezioni**

**E - Integrazione degli alunni in situazioni di handicap**

**F - Azioni a sostegno del successo formativo e scolastico**

**G - La qualità dei servizi**

- Gli obiettivi
- I criteri di valutazione generali
- Il sistema di misura

**Saranno allegati al POF anche i seguenti documenti:**

- Regolamento d'Istituto
- I risultati conseguiti nell'anno precedente
- Piano di promozione interna ed esterna del POF

## **Riesame del progetto:**

Il riesame viene effettuato dal Dirigente Scolastico con il suo nucleo di direzione (collaboratore e funzioni strumentali) il quale pianifica le attività di predisposizione del progetto individuando gli incontri di verifica con il gruppo di lavoro. Alla data prevista il Dirigente Scolastico e il gruppo di lavoro effettuano il riesame del progetto e lo stato di avanzamento.

## **Il Riesame riguarda principalmente aspetti tecnici e gestionali, in particolare:**

- l'adeguatezza degli input o la necessità di integrare le informazioni con altre;
- la verifica del rispetto delle date programmate per la predisposizione del documento;
- la verifica della necessità di altre risorse per proseguire l'attività (es. necessità di coinvolgere altri docenti o altri profili professionali);
- la necessità di effettuare attività non previste nella fase di pianificazione (per meglio specificare le esigenze e i bisogni ecc.);
- identificare criticità e problemi di carattere gestionale connessi all'organizzazione delle attività di promozione e comunicazione.
- Il riesame viene effettuato durante nell'anno scolastico.

## **Verifica della progettazione:**

Per assicurare che i risultati della progettazione rispettino gli obiettivi prefissati, occorre effettuare la verifica alla fine della predisposizione del POF.

La verifica viene effettuata dal Dirigente Scolastico con il gruppo di lavoro durante un apposito incontro.

La verifica riguarda gli aspetti tecnici del progetto.

Così come per i riesami, l'esito della verifica viene formalizzato mediante la firma apposta al documento di progetto POF.

Dopo l'effettuazione della verifica finale il Dirigente scolastico provvede alla discussione del documento in Collegio Docenti (prevedendo un eventuale lavoro suppletivo di integrazione o modifica di singole parti) ed alla presentazione del documento al Consiglio d'Istituto per l'approvazione.

## **Ad approvazione avvenuta il Dirigente Scolastico provvede alla promozione e comunicazione del POF a tutte le parti interessate all'interno e all'esterno dell'Istituto.**

- La versione completa del POF viene :
- Pubblicata sul sito web dell'istituto;
- Inserita nella rete intranet;
- Esposta nella bacheca dell'istituto;
- Consegnata a chiunque ne faccia esplicita richiesta.

## **E' inoltre predisposta una versione sintetica del documento da:**

- pubblicare sull'albo ufficiale della scuola;
- consegnare a tutti gli studenti iscritti al primo anno;
- consegnare ai genitori e agli studenti durante l'iniziativa " Scuole aperte";
- pubblicare sul giornale della scuola.

**Sulla base del Piano Annuale delle attività, effettua una verifica di attuazione del POF in un apposito incontro con il Gruppo di progettazione del POF.**

## **Validazione della progettazione:**

La validazione del progetto è una attività che permette di verificare se il progetto POF è in grado di rispondere:

- alle aspettative ed obiettivi della scuola e del territorio;
- alle disposizioni ministeriali.

Le attività di validazioni si svolgono alla fine dell'anno scolastico successivo alla predisposizione del POF e prevedono :

- la raccolta di dati relativi alle attività didattiche svolte durante l'anno scolastico;
- la raccolta delle valutazioni degli scrutini finali e degli esami di maturità;

- la raccolta degli indicatori di qualità (sia di efficacia che di efficienza)
- la raccolta di dati relativi alla soddisfazione di studenti, docenti, genitori e collaboratori.

**I dati rilevati servono per verificare se gli obiettivi individuati e le attività per il loro raggiungimento inserite nel POF sono state rispettate.**

Gli esiti della validazione consentono di individuare eventuali aree critiche presenti nel processo di progettazione che hanno portato al mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati .

Le attività di validazione sono documentate mediante la predisposizione di una apposita relazione predisposta dal Dirigente scolastico, il quale la presenterà al Consiglio d'Istituto.

## **MODULISTICA**

Piano dell'Offerta Formativa

## **PARAMETRI DI CONTROLLO**

Rispettare la pianificazione di sviluppo del POF;

Rispettare la pianificazione relativa alla promozione e diffusione del POF all'interno e all'esterno.

**NUOVE  
PROSPETTIVE  
DELL'AUTONOMIA**

**Scuole a rischio  
nei livelli  
minimi**

**Riforma del  
II° Grado**

**Problema  
Immigrati**

**Successo  
Formativo  
(UE/Lisbona '92)**

Pianificazione  
di settori  
ed indirizzi

Costruzione di  
una nuova  
cittadinanza

**DSA**