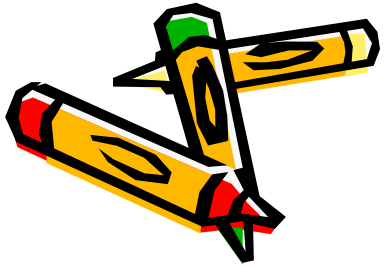
Tesi:

Ruolo e funzioni del Dirigente scolastico

MASTER "Dirigenza Scolastica"
Università della Calabria
Lucia Scuteri

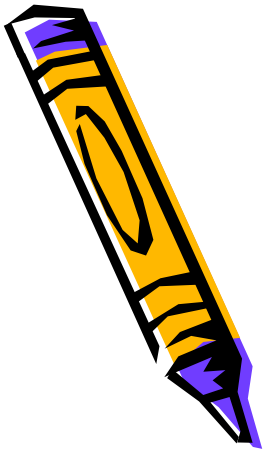
"The object of education is to prepare the young ,to educate themselves throughout their lives"

- (Il fine dell'istruzione è preparare i giovani a imparare da soli nel corso della loro vita) Maynard Hutchins



© Lucia Scuteri

DATA EPOCALE per la scuola italiana :1997



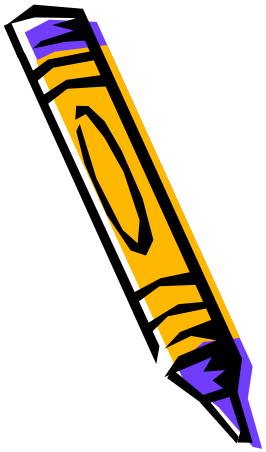
L.15 marzo n. 59

AUTONOMIA e DECENTRAMENTO

- Art.1: la gestione delle scuole passa dalla PI alle scuole stesse
- Art.11/19: decentramento e non centralismo
- Art.21: scuola ed Enti locali cooperano in modo paritario e funzionale

© Lucia Scuteri

La Legge n. 59/97 art. 21, comma 16



Ha avviato una profonda trasformazione delle istituzioni scolastiche, prevede:

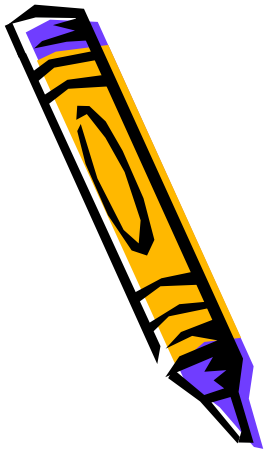
1. Conferimento della **QUALIFICA DIRIGENZIALE** e l'attribuzione alle scuole della **PERSONALITA' GIURIDICA e AUTONOMA**, con **dimensionamento ottimale;**

1. **DEFINIZIONE dei CONTENUTI e delle SPECIFICITA' della FUNZIONE DIRIGENZIALE** (compiti autonomi di direzione,coordinamento e gestione umane, finanziarie e strumentali,

- in raccordo e sinergia con gli organi collegiali,
- in raccordo e sinergia con l'amministrazione scolastica periferica ,
- nella responsabilità in ordine ai risultati,
- nella revisione del sistema di reclutamento e della formazione .

© Lucia Scuteri

Il DIRIGENTE SCOLASTICO



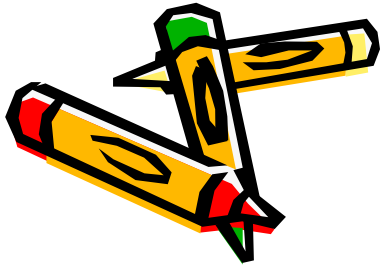
Ha ricevuto poteri sempre piu' ampi :

Da **PRESIDE BUROCRATE**----------

a **PRESIDE LEADER-MANAGER**.

- **LEADER educativo** (formazione allievi e valorizzazione delle risorse umane),
- **MANAGER** persegue obiettivi di -EFFICIENZA
  -EFFICACIA
  -PRODUTTIVITA'

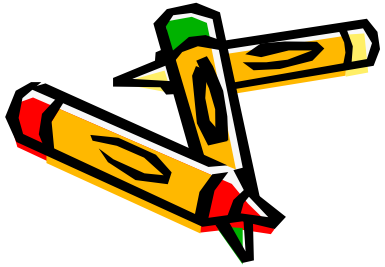
La LEADERSHIP è capace di trasformare le **competenze** di ciascuno in **patrimonio collettivo**.



© Lucia Scuteri

NUOVA FIGURA del DS

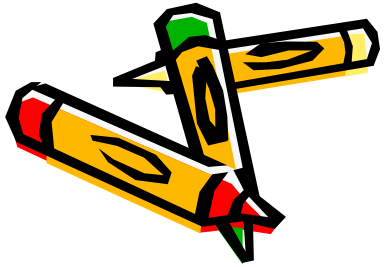
- Il LEGALE RAPPRESENTANTE della scuola autonoma, titolare delle relazioni sindacali
- Il RESPONSABILE della GESTIONE delle risorse FINANZIARIE, dei RISULTATI del servizio, nell'ambito amministrativo
- Il GARANTE della GESTIONE UNITARIA della scuola



© Lucia Scuteri

NUOVA FIGURA del DS

- colui che FAVORISCE il processo di insegnamento/apprendimento,valorizzando le risorse
- Il vero INTERPRETE degli aspetti pedagogici, sociologici e dell'educazione
- Colui che cura i RAPPORTI col TERRITORIO, assumendo un RUOLO – GUIDA nel coordinamento dell'organizzazione

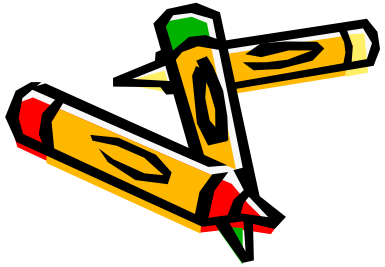


© Lucia Scuteri

LEADER e MANAGER

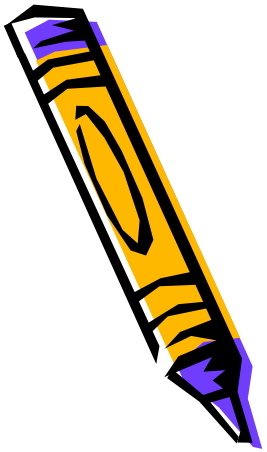
- LEADERSHIP vuol dire influenzare, orientare, essere guida, punto di riferimento

- MANAGEMENT vuol dire gestire, avere la responsabilità di risorse

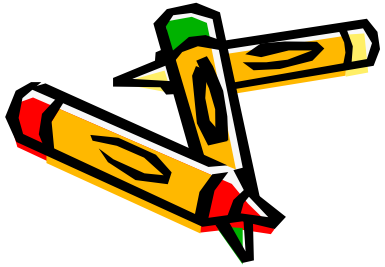


© Lucia Scuteri

DEFINIZIONE di LEADER:



- "La LEADERSHIP è PERSUADERE delle persone a mettere da parte, per un periodo, i loro obiettivi individuali, con lo scopo di raggiungere un fine comune, importante per la responsabilità ed il benessere del gruppo", (Hogan R.)

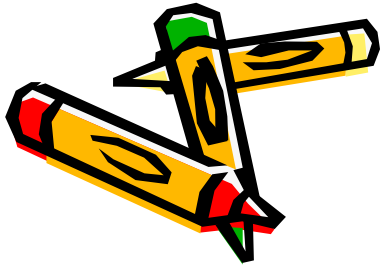


© Lucia Scuteri

EDUCATIONAL LEADER

- COCOZZA:

"..il ruolo del DIRIGENTE ...per sua autorevolezza, dovrà tendere ad essere un LEADER EDUCATIVO



© Lucia Scuteri

MODELLO TEORIA ADHOCRATICA

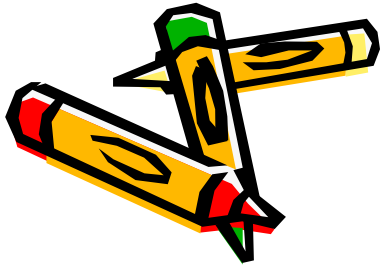
Cosa trasferire dal modello dell'azienda alla scuola?

Promuovere CULTURA ORGANIZZATIVA

processo ampio che va a coinvolgere una serie di elementi:

- CLIMA
- APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO
- VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE

umane, finanziarie, strumentali

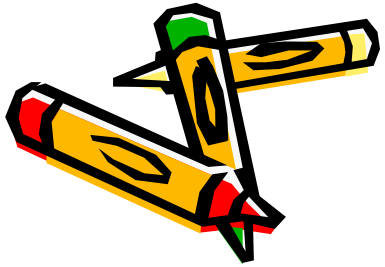


© Lucia Scuteri

I Decreti attuativi:

- D.lgs 28/8/1997 n. 281:

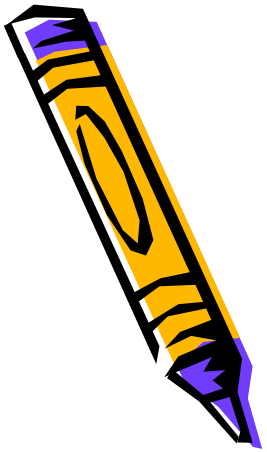
  Minori competenze alle scuole rispetto a quanto previsto dalla L. n. 59/97, maggiore attenzione all'autonomia degli Enti locali
- Dm 27/11/1997 n. 765:
  sperimentazione dell'autonomia



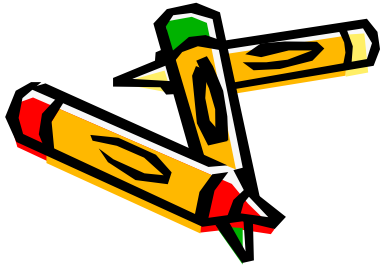
© Lucia Scuteri

Dpr.08/03/1999 n. 275

INDICAZIONE DELLE COMPETENZE SPETTANTI ALLE SCUOLE:

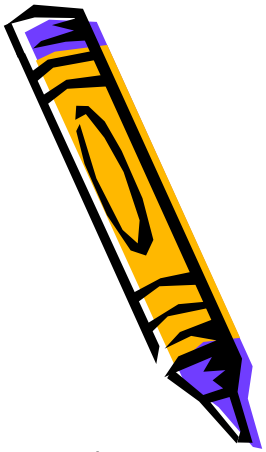


- Art.3: AUTONOMIA SCELTA del POF
- Art.4: AUTONOMIA DIDATTICA
- Art.5: AUTONOMIA ORGANIZZATIVA
- Art.6: AUTONOMIA di RICERCA



© Lucia Scuteri

Art.16 Dpr 275/99 coordinamento delle competenze



- *Il Dirigente scolastico esercita le funzioni di cui al decreto legislativo 6 marzo , n. 59,* ***nel rispetto delle competenze degli organi collegiali***
- La funzione dirigenziale del COORDINAMENTO non è una podestà autonoma, ma è l'esercizio di alcuni poteri indispensabili alla soddisfazione di esigenze unitarie dell'istituzione

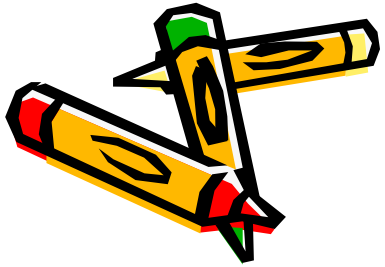
© Lucia Scuteri

MISSION della scuola:

- Perseguire la QUALITA' del servizio scolastico:

  -dei livelli di apprendimento degli allievi;

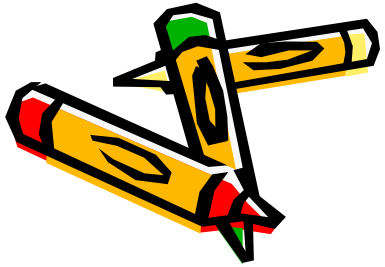
  -dei servizi da erogare perché si possano garantire efficacia , efficienza e produttività.



© Lucia Scuteri

Per perseguire la MISSION della scuola (qualità)
ATTIVARE DEI PROCESSI:

1. PROGETTUALITA'
2. ORGANIZZAZIONE
3. COMUNICAZIONE
4. VALUTAZIONE/AUTOVALUTA-ZIONE d'ISTITUTO
5. FORMAZIONE del PERSONALE



© Lucia Scuteri

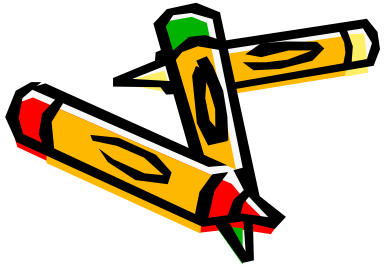
In attuazione della delega contenuta nell'art. 21, comma 1, Legge 59/97

È stato emanato il d.lgs, 6 marzo 1998, n.59:

"Disciplina della qualifica dirigenziale dei Capi d'Istituto delle Istituzioni scolastiche autonome"

…che ha introdotto il d.lgs n.29/93 che prevede , per il DS

LA GESTIONE UNITARIA dell'ISTRUZIONE di cui è anche il LEGALE RAPPRESENTANTE



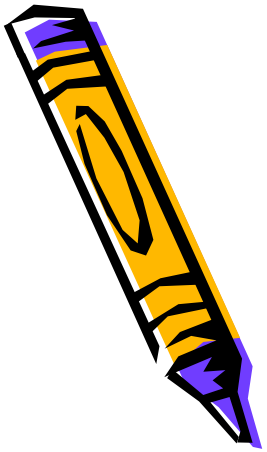
© Lucia Scuteri

In virtu' della libertà di insegnamento dei docenti, della libertà di scelta educativa dei genitori e del diritto all'apprendimento degli alunni il DS

- **PROMUOVE** interventi atti a garantire il successo formativo;
- **ATTIVA** forme di collaborazione con le realtà culturali, sociali, economiche e professionali del territorio;
- **CURA** l'attuazione del POF ed il perseguimento degli obiettivi didattico-formativi

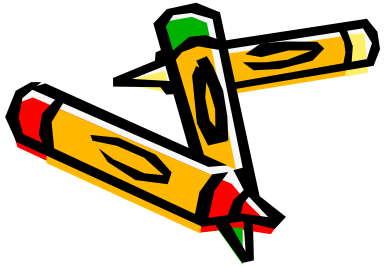
© Lucia Scuteri

Il nuovo DS è conferito di poteri



Che prima spettavano all'AMMINISTRAZIONE periferica dello stato

E l' adozione degli atti che impegnano l'istruzione verso l'esterno e la titolarità delle relazioni sindacali



© Lucia Scuteri

La sue **funzioni organizzative e amministrative** consentono al Dirigente scolastico di:

- **designare** dei docenti di sua fiducia per lo svolgimento delegato di specifici compiti (come il vicario) ed è coadiuvato dal Direttore dei servizi generali ed amministrativi, preposto all'ufficio di segreteria;
- **coordinare** l'azione del Direttore amministrativo (DSGA) con specifiche indicazioni e direttive di massima;
- **esercitare potere disciplinare** verso i discenti e verso il personale docente e A.T.A.;
- **partecipare** in qualità di membro di diritto , al Consiglio dell'Istituzione;
- **convocare e presiedere** il Collegio dei docenti ed i Consigli di classe.

© Lucia Scuteri

Il principale riferimento normativo, in materia di dirigenza scolastica, **è l'art. 25 del D.L. n. 165 del 2001, che scaturisce dai precedenti D.L. n. 59/97 (art.21) e n. 59/98.**

Assetto interno profili, ruoli funzioni della nuova funzione dirigente

© Lucia Scuteri

l'obiettivo dell'**art. 25, d. lgs. n. 165/2001**: (SCATURISCE dai PRECEDENTI:

D.L. n. 59/97 (art.21) e D.L. n. 59/98

Passaggio dal ruolo direttivo al ruolo dirigenziale

"il nuovo assetto della dirigenza scolastica vale a rendere operativa il principio di autonomia delle istituzioni scolastiche, introducendo un **referente unico**" per l'esercizio delle funzioni pubbliche affidate ad esse e per il perseguimento "della **flessibilità** , della **diversificazione**, dell'**efficienza** ed **efficacia** del servizio".

© Lucia Scuteri

L'art. 51 del primo C.C.N.L. prevede per il DS:

- la **legale rappresentanza** dell'Istituzione scolastica, che implica, ai sensi dell'art. 75 c.p.c., la legittimazione processuale passiva nelle vertenze civili e di lavoro sorte agli atti emanati nell'esercizio delle funzioni;
- la titolarità delle **relazioni sindacali interne;**
- la cura della **gestione unitaria** e del **funzionamento generale** dell'istituzione scolastica, in tutte le sue sfaccettature ed esplicazioni : funzionali, finali o strumentali,di tipo organizzativo, didattico, amministrativo e contabile;

© Lucia Scuteri

Ed ancora:

- **l'esercizio di poteri di direzione, coordinamento** e valorizzazione delle risorse umane, da svolgere "*…nel rispetto delle competenze degli organi collegiali*" **(art.3, d.P.R. n.275/1999**);
- **il potere di adottare di *provvedimenti amministrativi*** di gestione delle risorse e del personale, nonché la "*…responsabilità della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio*";
- **il compito di predisporre** "*…gli strumenti attuativi del Piano dell'offerta formativa*"**(C.C. N.L. 26.05.1999**);
- **il compito di"*…attivare i necessari rapporti con gli Enti locali*** *e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio"* per l'attuazione del Piano dell'offerta formativa;
- **l'obbligo di relazionare periodicamente al Consiglio di circolo/ istituto sulla direzione e il coordinamento** dell'attività formativa , organizzativa e amministrativa" … *al fine di garantire la piu' ampia informazione e un efficace raccordo per l'esercizio delle competenze degli organi della istituzione scolastica".*

© Lucia Scuteri

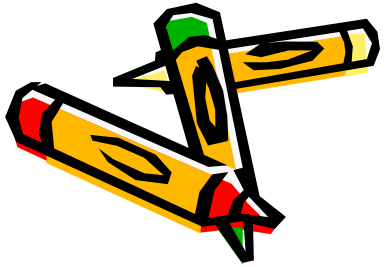
Da qui si evince la necessità di specificare le competenze richieste al Ds :

- **la capacità culturale di interpretare istanze** , mettere a fuoco bisogni e di comprendere obiettivi e finalità da raggiungere;
- **l'abilità di individuare procedure e modalità operative** che il Pof sollecita per trasformare un'aspettativa in progetto;
- **la competenza organizzativa**, che consiste nell'attivare la selezione di sequenze operative coerenti ed efficaci, in una visione unitaria di opportunità e di risorse;
- **l'abilità di mantenere una coesione tra gli operatori**, favorendo una collaborazione sinergica e convincente e sollecitando un'attenzione comune e costante sugli andamenti e sugli esiti;
- **la capacità di stimolare e governare i processi**, di saper sostenere e incoraggiare le azioni opportune, di assolvere tutti i compiti di facilitazione che si rendono necessari, di motivare, sollecitare e sostenere l'impegno professionale di tutti gli operatori scolastici.

© Lucia Scuteri

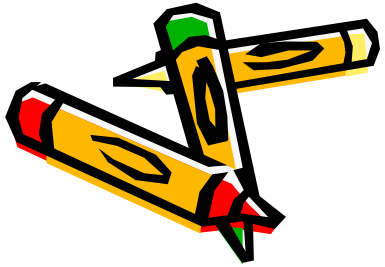
CAPACITA' del LEADER

- INFLUENZARE POSITIVAMENTE i propri collaboratori, stabilendo relazioni basate sul consenso e sulla partecipazione
- CREARE MOTIVAZIONE e INTERAZIONE
- RELAZIONARSI con il CONTESTO interno ed esterno, con una comunicazione efficace, valida e funzionale



© Lucia Scuteri

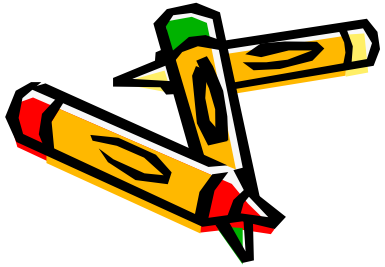
Le scuole hanno cominciato i primi concreti rapporti di comunicazione con il mondo esterno e con la propria utenza a partire dal **1974, per effetto dei "Decreti delegati", (Legge n. 477 del 1973).**



© Lucia Scuteri

Le innovazioni introdotte poi dalla Legge n. 59/97 hanno sollecitato la scuola a rafforzare la comunicazione

- Il Dirigente è tenuto in primis a farsi carico di promuovere un clima di **comunicazione efficace e costruttiva** nei luoghi e nei tempi della scuola anche perché esiste una normativa specifica che lo responsabilizza all'assolvimento di tale compito. **L'art. 1 della Legge n. 150 del 7 giugno 2000**



© Lucia Scuteri

In fatto di **COMUNICAZIONE** il PDS deve perseguire la seguenti finalità

- **illustrare** le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
- **favorire** l'accesso ai servizi pubblici;
- **promuovere** conoscenze allargate e approfondite sui temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
- **favorire** processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- **promuovere** l'immagine delle amministrazioni conferendo conoscenza e visibilità.

© Lucia Scuteri

Piano dell'offerta formativa: la carta d'identità di ogni scuola

- Il Ds, coautore della qualità e dello svolgimento del Pof **(co. 2 art. 25 bis dlgs. 29/93 e co. 1 art. 3 DPR. 275/99)**, è colui che pone in essere l'Offerta formativa e in questa sua funzione amministrativa e organizzativa mette in atto anche relazioni con e fra i **genitori, gli studenti, gli insegnanti, il personale non insegnante e il territorio.**

© Lucia Scuteri

il Programma Annuale, che ha sostituito il vecchio Bilancio di previsione, costituisce l'interfaccia del P.O.F.

- Se il **POF**, infatti, prevede il complesso delle **azioni** che la scuola intende adottare per raggiungere le sue finalità, all'interno del **Programma Annuale** devono essere pianificate le **risorse economiche** che rendano possibili l'attivazione di queste azioni.

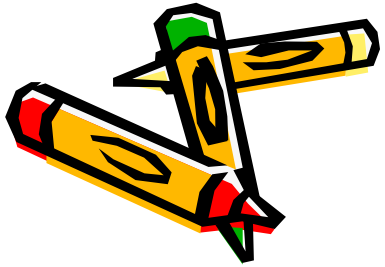
(Il comma 3 dell'art. 2 del Decreto interministeriale n. 44 del 2001)

© Lucia Scuteri

Il Dirigente scolastico:

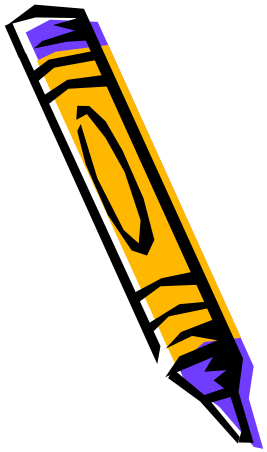
- **Assicura la gestione unitaria dell'istruzione**
- **Ne ha la legale rappresentante**
- **È responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali**
- **È responsabile dei risultati del servizio**

(comma 1)



© Lucia Scuteri

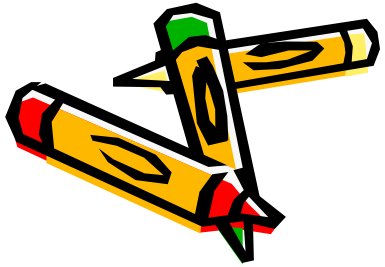
Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali



Al Dirigente spettano:

- Autonomi poteri di direzione
- Di coordinamento
- Di valorizzazione delle risorse umane

(comma 2)



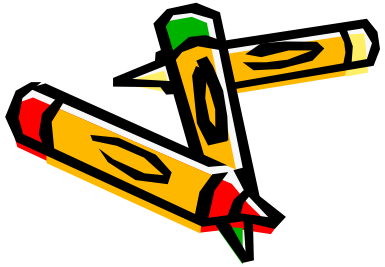
© Lucia Scuteri

Il Dirigente scolastico

ORGANIZZA l'ATTIVITA'SCOLASTICA SECONDO CRITERI DI:

- **EFFICIENZA**
- **EFFICACIA FORMATIVA**

(comma 2)



© Lucia Scuteri

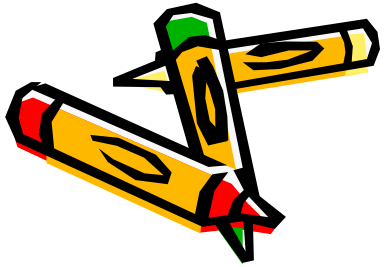
IL Dirigente scolastico

- È titolare delle relazioni sindacali

(comma 2)

- Adotta provvedimenti di gestione delle risorse e del personale

(comma 4)



© Lucia Scuteri

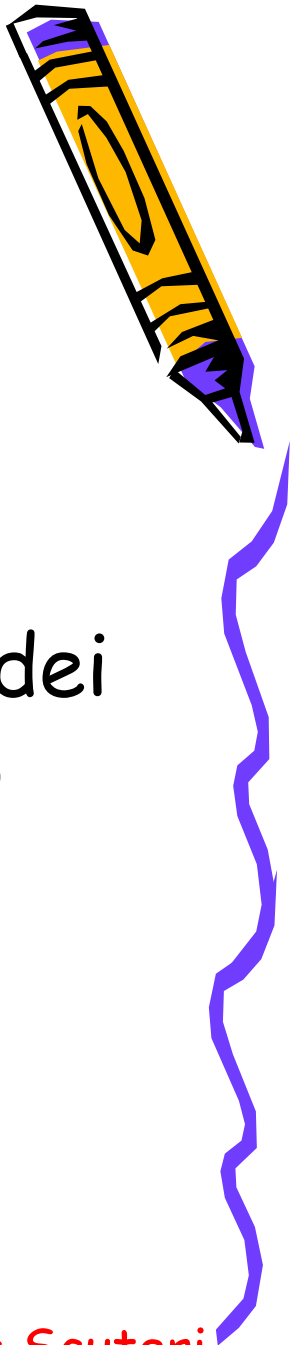
Il Dirigente scolastico promuove interventi:

- 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 al diritto di apprendimento

(comma 3)

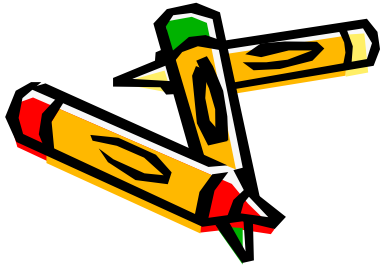
© Lucia Scuteri

2001: Riforma del titolo V della Costituzione



- L'art. 117 c.3 :

  Le Regioni decidono in autonomia sull'istruzione statale nel rispetto dei principi fondamentali stabiliti dallo Stato



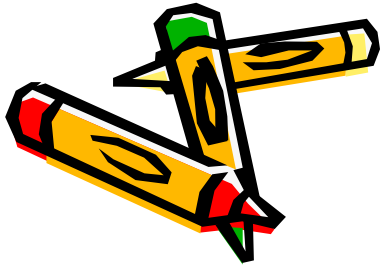
© Lucia Scuteri

In materia fiscale e contributiva

- La responsabilità giuridica è del Dirigente scolastico
- Gli adempimenti sono di competenza del Direttore SGA
- Stretto rapporto tra :

Aspetti pedagogici-gestionali-organizzativi-amministrativi del DS

(art.29 c.5 D.I. 44/2001)

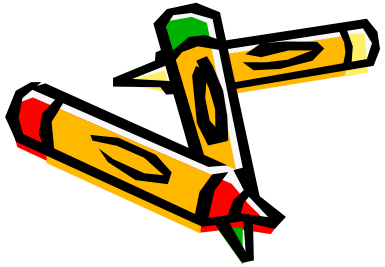


© Lucia Scuteri

La LEADERSHIP non è una scienza, ma un'ARTE

"L'innovazione non è mai frutto di un singolo, anche se dotato di potere, ma è un prodotto che ha successo quando diventa collettivo"

(Andrew Van Der Ven)



© Lucia Scuteri