

PARTE INTRODUTTIVA

L'evoluzione storica, il ruolo, il profilo e le funzioni del Direttore dei servizi generali e amministrativi nelle istituzioni scolastiche autonome

SOMMARIO: 1. La direzione amministrativa nella *governance* della scuola autonoma. – 2. L'evoluzione del profilo professionale del Direttore dei servizi generali e amministrativi. – 3. Il profilo professionale, i compiti e i rapporti con il Dirigente scolastico del Direttore dei servizi generali e amministrativi (Area D). – 4. Il personale ATA e rapporti di pubblico impiego. – 5. La mobilità, l'orario di servizio, le ferie e i permessi del personale ATA. – 6. La formazione del personale della scuola. – 7. Il personale della scuola e il Dirigente scolastico. – 8. Le responsabilità dirigenziali e la gestione delle relazioni sindacali. – 9. La struttura del nuovo Regolamento contabile (Decreto interministeriale n. 129/2018). – 10. I principali documenti di programmazione finanziaria delle istituzioni scolastiche.

1. La direzione amministrativa nella *governance* della scuola autonoma

È fondamentale, nell'attuale prospettiva culturale (globalizzazione, società della conoscenza e complessità), per tutti gli operatori della scuola, impegnarsi a favore di ricerche e di studi, centrati sulla consapevole condivisione di una pluralità di culture e sul processo d'inclusione.

La complessità e la globalizzazione impongono, infatti, a tutti l'assunzione di un ruolo dinamico, per rispondere alla necessità d'interpretare, in modo adeguato, i contesti problematici, atti a promuovere i processi d'inclusione e a costruire una società eretta non solo sulla convivenza democratica, ma anche sulla consapevolezza che le diversità etniche e culturali, quando non superano la soglia di contaminazione, diventano per ognuno una ricchezza e una risorsa pure per la propria crescita. Gestire e governare un'organizzazione complessa, come la scuola, in tale società è un compito non semplice. Il problema principale della progettazione organizzativa nella società complessa è, infatti, la ricerca della strategia maggiormente efficace ed efficiente per dividere e integrare le attività, vale a dire dividere per includere e valorizzare le competenze, nonché integrare

per orientare, con adeguate strategie, attività e processi al perseguimento di obiettivi comuni e condivisi.

Un modello organizzativo nella società complessa non deve essere pensato come strumento perfetto, ma solo come processo per costruire l'apprendimento, sviluppare le competenze e perseguire gli obiettivi. La scuola autonoma deve essere un "sistema complesso", ad alto spessore etico-sociale; essa deve, inoltre, avere una funzione sociale e, come tale, non può essere soggetta al mercato né pensata come una prestazione che può andare a pareggio di bilancio. Non si può, attraverso la scuola, tutelare l'interesse pubblico, conseguendolo con riferimento alle prestazioni. In tal modo tale interesse si smonta e si sostituisce con la commercializzazione di un servizio. Con riferimento alla scuola, il diritto amministrativo prefigura che l'interesse pubblico deve manifestarsi tramite il diritto vissuto non come fine ma come strumento.

La scuola fornisce un servizio (la scuola, come servizio, deve calarsi sui bisogni degli *stakeholder*), produce risultati attraverso la comunità educante e le figure di sistema, in un contesto di elevata autonomia professionale, e racchiude una molteplicità di figure professionali interdipendenti e non complementari. Essa è, infatti, un'organizzazione flessibile e, come tale, deve essere, per una *governance* efficace, riconoscibile con adozione di regole e di comportamenti relativamente stabili.

Negli anni Novanta è iniziato un processo di radicale trasformazione della pubblica amministrazione (legge n. 241/1990, legge n. 142/1990, D.Lgs. n. 29/93, legge n. 59/1997, riforma Titolo V della Costituzione – legge n. 3/2001). Le linee fondamentali di tali cambiamenti sono: la trasparenza, il decentramento, la distinzione tra indirizzo politico e gestione, la privatizzazione e amministrazione leggera, la focalizzazione sul risultato, sul servizio e sul rapporto costo/beneficio. Il paradigma organizzativo da verticale diventa orizzontale (D.Lgs. n. 300/1999 – Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59). Prima dell'autonomia il paradigma era verticale (dal centro alla periferia – preside – docente – segretario – bidello – gestione e controllo del ministero – cultura di tipo autoreferenziale – adempimenti svolti sul riconoscimento).

Con l'autonomia il paradigma diventa circolare e orizzontale (D.S. – Docenti – DSGA – assistenti amministrativi – collaboratori scolastici – risorse esterne). Si ha, in tal modo, la valorizzazione della cultura e delle risorse delle istituzioni scolastiche e dei contesti territoriali. La scuola autonoma è non solo ambiente di apprendimento organizzato, valorizzazione di esperienze e conoscenze, apprendimento collaborativo e cooperativo, ma è anche consapevolezza del ruolo e della funzione da svolgere, esplorazione, ricerca e scoperta.

La *governance* della progettazione educativa e organizzativa va, dunque, affrontata in stretta correlazione anche con due variabili, vale a dire l'ambiente e gli obiettivi che si vogliono perseguire. Dell'ambiente, per la valenza etico-sociale della scuola e la specificità del servizio erogato, sono da considerare i

seguenti fattori: le esigenze di apprendimento a livello cognitivo, emotivo e relazionale degli allievi; le richieste che le strutture sovraordinate sottopongono alle istituzioni scolastiche (valenza nazionale e territoriale della missione); i bisogni e le aspirazioni delle famiglie e degli stakeholder; le istanze, le sfide e gli stimoli del contesto sociale; le esigenze del mercato locale e delle attività produttive; la presenza di concorrenti reali e potenziali che offrono servizi formativi sullo stesso segmento di mercato.

Gli obiettivi, invece, devono essere: "temporizzati" e misurabili; circoscritti per poter dar corpo alla *governance* della missione dell'istituzione scolastica ed elaborati dalle diverse componenti della scuola, coinvolgendo anche i soggetti istituzionali, le forze sociali e le associazioni culturali; centrati sul focus del tipo di scuola che s'intende realizzare; focalizzati sul rapporto con il territorio; calati sul sistema di valori da prospettare; formulati sulle competenze che si vogliono promuovere e sviluppare. La direzione amministrativa nelle scuole è stata introdotta contestualmente all'avvio dell'autonomia scolastica ed al conferimento della qualifica dirigenziale ai capi d'istituto. Tutto ciò è avvenuto con decorrenza 1° settembre 2000, per effetto dell'art. 21 della legge 59/97, del Decreto Legislativo 59/98, del Decreto del Presidente della Repubblica 275/99 e dell'art. 34 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Scuola del 26.5.1999. All'interno della scuola autonoma, la direzione amministrativa è svolta dalla categoria professionale dei Direttori dei servizi generali e amministrativi, che può definirsi come una motivata e documentata ragione strategica, poliedrica e complessa:

- strategica, perché essenziale;
- poliedrica, per la varietà dei compiti;
- complessa, per l'alta professionalità richiesta.

È necessario, tuttavia, per comprendere compiutamente l'assunto e il ruolo del Direttore dei servizi generali e amministrativi, nelle istituzioni scolastiche autonome, esaminare e approfondire la disciplina delle mansioni, i compiti, il profilo professionale, le funzioni assegnate per legge (o per regolamento), le attribuzioni connesse (ancorché non espressamente previste) e le funzioni dirigenziali delegabili. L'obiettivo è quello di rendere evidenti le implicazioni istituzionali, professionali e organizzative, nonché le conseguenze sul trattamento economico.

Sul piano organizzativo e amministrativo, il Direttore dei servizi generali e amministrativi "coadiuva" il Dirigente scolastico per espressa disposizione di legge (art. 25 co. 5 D.Lgs. 165/2001) e il rapporto istituzionale e professionale tra le due categorie si fonda sullo strumento giuridico delle "direttive di massima". Attraverso le direttive di massima, il Dirigente scolastico si rivolge al Direttore dei servizi generali e amministrativi con la puntuale indicazione degli obiettivi da conseguire, mettendogli a disposizione strumenti e risorse.

Il tema della direttiva di massima rappresenta un argomento di fondamentale importanza non solo nei rapporti tra dirigente e direttore, ma soprattutto per una corretta attività di gestione delle risorse professionali e di quelli strumentali.

2. L'evoluzione del profilo professionale del Direttore dei servizi generali e amministrativi

La legge n. 59 del 15 marzo 1997 ha fissato, all'art. 21, l'autonomia didattica e organizzativa per le scuole; ha, inoltre, indicato nel dirigente lo strumento centrale per la *governance* di ogni istituzione (art. 25-*bis* del D.Lgs. 3 febbraio 1993 n. 29, come modificato dal D.Lgs. 6 marzo 1998, n. 59). Al dirigente fanno capo, pertanto, poteri e funzioni di gestione. Nel sistema dell'autonomia scolastica un ruolo vitale è svolto dal Direttore dei servizi generali e amministrativi, previsto dall'art. 34 del CCNL/Scuola 1998/2001 e sottoscritto il 26 maggio 1999; tale figura, nelle istituzioni scolastiche italiane, si è evoluta dalla funzione di segretario (T.U. n. 3/1957) a quella di coordinatore amministrativo (D.P.R. n. 588/1985), di responsabile amministrativo (CCNL/1995) e di Direttore dei servizi generali e amministrativi (CCNL/1999; essa rappresenta un organo indispensabile per la concreta gestione amministrativa e contabile.

Le funzioni del Direttore dei servizi generali e amministrativi diventano, infatti, rilevanti nel potere di esecuzione degli atti amministrativo-contabili. Permane, tuttavia, tra il Dirigente scolastico e il profilo del Direttore dei servizi generali e amministrativi un rapporto gerarchico, come è ancora inteso dal Testo unico n. 3 del 10 gennaio 1957?

Non siamo più, dopo il decreto ministeriale del 27 dicembre 1999, di fronte a un classico rapporto di gerarchia, fondato sul potere di ordine, ma a un rapporto di funzioni fondato su un potere di direzione e di coordinamento. Secondo il concetto di gerarchia, quale si ricava dall'art. 16 del richiamato Testo unico n. 3/1957, "l'impiegato deve eseguire gli ordini che gli sono impartiti dal superiore gerarchico relativamente alle proprie funzioni o mansioni. Ciò significa che mentre il soggetto gerarchicamente sovraordinato ha il potere di dare ordini, il soggetto gerarchicamente sotto ordinato ha il dovere di dare esecuzione agli ordini ricevuti".

Il rapporto gerarchico si presenta, di conseguenza, come un rapporto verticistico, rigidamente vincolato e vincolante. Dal primo settembre del 2000, invece, il riconoscimento del profilo professionale di Direttore dei servizi generali e amministrativi diventa una realtà più complessa. Il rinnovamento e il processo di autonomia del sistema scolastico italiano, nel quale l'amministrazione è impegnata, implica la necessità di pensare a nuove figure professionali.

Le istituzioni scolastiche autonome devono, infatti, avere al loro interno competenze aggiuntive per reggere i complessi livelli tanto progettuali e gestionali quanto di responsabilità decisionale. Il passaggio dal vecchio profilo a quello attuale diventa critico per il cambiamento del profilo che da responsabile amministrativo si trasforma in quello di Direttore dei servizi generali e amministrativi. Tale figura è stata, dunque, creata con decreto ministeriale 27 dicembre 1999 in sostituzione del responsabile amministrativo.

Il Direttore dei servizi generali e amministrativi si affianca al dirigente nella gestione amministrativa e contabile dell'istituzione scolastica; egli dirige il personale tecnico e ausiliario (ATA) e controlla i servizi generali e amministrativo-

contabili. Il Direttore dei servizi generali e amministrativi, svolgendo attività lavorativa complessa e di rilevanza esterna, assume il ruolo di funzionario delegato, di ufficiale rogante e di consegnatario dei beni mobili. Organizza, coordina e promuove, nell'ambito delle direttive del dirigente, le attività del personale ATA, posto alle sue dipendenze, e ne verifica i risultati conseguiti, riguardo agli obiettivi fissati e agli indirizzi assegnati. Non va, poi, trascurato il fatto che la scelta politica di dare alla scuola autonoma un'organizzazione tendenzialmente produttivistica e aziendale non può prescindere dalla giornaliera attuazione di regole amministrative, contabili e anche tecniche.

Il Direttore dei servizi generali e amministrativi può non solo svolgere attività di studio e di predisposizione di piani e programmi richiedenti competenza professionale attraverso un'autonoma determinazione dei processi formativi e attuativi, ma anche incarichi di attività tutoriale, di riqualificazione e formazione nei confronti del personale. Nell'ambito delle istituzioni scolastiche può assumere, inoltre, incarichi ispettivi. Al Direttore dei servizi generali e amministrativi spetta, al contrario della "funzione dirigenziale", attribuita al Dirigente scolastico per assicurare "la gestione unitaria dell'istituzione" con poteri di "direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane", la "funzione direttiva".

L'attività finanziaria delle scuole si svolge, basandosi su un unico documento contabile annuale, che viene predisposto dal dirigente ed è proposto dalla giunta esecutiva con una relazione e con il parere di conformità contabile del collegio dei revisori al consiglio d'istituto. Nella relazione vengono presentati gli obiettivi da realizzare e la destinazione delle risorse in coerenza con le prospettive del piano dell'offerta formativa; in essa, poi, vengono concisamente rappresentati non solo i risultati della gestione in corso alla data di presentazione del programma, evidenziati dalle schede, di cui al comma 6, ma anche quelli del precedente esercizio finanziario. Il conto consuntivo deve, perciò, presentare con efficacia la corrispondenza fra ciò che è previsto e il reale andamento della gestione; esso misura, di conseguenza, lo scarto tra la previsione e la realizzazione degli obiettivi progettati.

Il conto consuntivo è disposto dal Direttore dei servizi generali e amministrativi ed è sottoposto dal dirigente all'esame del collegio dei revisori dei conti, congiuntamente a una minuziosa relazione che illustra l'andamento della gestione dell'istituzione scolastica e i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati. Esso, munito della relazione del collegio dei revisori dei conti, viene, infine, all'approvazione del Consiglio d'istituto. In tale ambito il Direttore deve costituire un supporto organizzativo, tecnico e giuridico indispensabile al ruolo più ampio del Dirigente scolastico. La formazione ai fini dell'attribuzione del profilo.

3. Il profilo professionale, i compiti e i rapporti con il Dirigente scolastico del Direttore dei servizi generali e amministrativi (Area D)

Il direttore dei servizi generali e amministrativi (Area D del personale ATA) prevede, nel suo profilo, le seguenti attività, vale a dire di:

- svolgere attività lavorativa di rilevante complessità e avente rilievo esterno;
- coordinare, sovrintendendo con autonomia operativa, i servizi generali e amministrativo-contabili (come previsto dall'art. 25 co. 6 del D.Lgs. n. 165/2001);
- formulare, all'inizio dell'anno scolastico, una proposta di piano dell'attività concernente le modalità di svolgimento delle prestazioni del personale ATA. Il Dirigente scolastico, verificatane la congruenza rispetto al piano dell'offerta formativa e dopo avere espletato le procedure relative alla contrattazione d'istituto con le RSU, adotta il piano delle attività. Una volta concordata l'organizzazione dell'orario di lavoro, questa non deve subire modifiche, se non alla presenza di reali esigenze dell'istituzione scolastica e previo un nuovo esame con le RSU;
- organizzare, previa definizione del piano annuale delle attività del personale ATA, autonomamente le attività, nell'ambito delle direttive del Dirigente scolastico, e attribuire al personale ATA, sempre nell'ambito del piano delle attività contrattato tra dirigente e RSU, gli incarichi di natura organizzativa e le prestazioni che eccedono l'orario di obbligo, quando è necessario;
- svolgere, con autonomia operativa e responsabilità diretta, attività d'istruzione, di predisposizione e di formalizzazione degli atti amministrativi e contabili;
- essere funzionario delegato, ufficiale rogante e consegnatario dei beni mobili;
- svolgere attività di studio e di elaborazione di piani e di programmi, richiedenti una specifica specializzazione professionale, con autonoma determinazione dei processi formativi e attuativi;
- svolgere incarichi di attività tutoriale, di aggiornamento e di formazione nei confronti del personale;
- poter ottenere affidamenti di incarico ispettivo nell'ambito delle istituzioni scolastiche;
- eseguire, nell'ambito della contrattazione interna d'istituto, il controllo sul contratto d'istituto, predisponendo una relazione tecnico-finanziaria sulla compatibilità finanziaria.

I compiti previsti per il direttore dei servizi generali e amministrativi sono quelli di:

- redigere le schede illustrative e finanziarie di ogni singolo progetto compreso nel programma annuale;
- predisporre un'apposita relazione ai fini della verifica che entro il 30 giugno il consiglio d'istituto esegue;
- aggiornare costantemente le schede illustrative e finanziarie dei singoli progetti;
- firmare, congiuntamente al dirigente scolastico, le reversali d'incasso e i mandati di pagamento;
- provvedere alla liquidazione delle spese, previo accertamento della regolarità della fornitura dei beni o dell'esecuzione dei servizi, sulla base di titoli e dei documenti giustificativi comprovanti il diritto dei creditori;
- occuparsi della gestione concernente il fondo delle minute spese;
- predisporre il conto consuntivo;

PARTE PRIMA

Indicazioni e ordinamenti legislativi della scuola italiana

Introduzione

Il modello organizzativo-apparato nelle istituzioni e nelle pubbliche amministrazioni è stato messo in crisi dal processo dell'autonomia e dalle organizzazioni complesse a legami deboli. Un'organizzazione complessa è, oggi, un modello di rete, nel quale si costituiscono nodi e connessioni. I primi sono i tipi di attori coinvolti e le seconde rappresentano i momenti di scambi relazionali tra i singoli attori. L'organizzazione della rete lascia, pertanto, molta libertà di scelta agli attori coinvolti, anzi più la rete si espande verso il globale, maggiormente la scelta degli obiettivi è speculare; al contrario, più si circoscrive alla realtà locale e maggiormente la programmazione o la pianificazione diventa pratica.

La qualità della rete si misura, perciò, attraverso gli elementi che la costituiscono e in funzione degli obiettivi da raggiungere. Nella società tecnologicamente avanzata, soggetta a continue trasformazioni, la funzione della scuola ha assunto un'importanza fondamentale non solo per lo sviluppo, per l'educazione, per la formazione e per la preparazione dell'essere umano alla socialità ma anche per fargli acquisire conoscenze indispensabili e competenze adeguate a comprendere la realtà e a governarne gli sviluppi. Oggi la scuola deve riconoscere di non essere in grado di esaurire tutte le funzioni educative; essa, pertanto, nell'esercizio della propria responsabilità e nel quadro della propria autonomia funzionale deve anche favorire, attraverso la partecipazione democratica, prevista dalle norme sugli organi collegiali, l'interazione formativa con la famiglia, quale sede primaria dell'educazione e del successo formativo e con la più vasta comunità sociale. Le tendenze di ogni essere umano verso l'esigenza di disporsi all'apprendimento, in verità, si manifestano già nei primi giorni di vita.

La scuola è, oggi, obbligata a impegnarsi all'integrazione culturale, permettendo la socializzazione delle diverse tradizioni, la fluidificazione delle barriere culturali, l'inclusione e la tutela dei valori e delle sensibilità comuni. Max Weber, all'inizio del Novecento, ha sostenuto che non c'è una comunità di provenienza, dove si collauda un senso di appartenenza, che è, in modo soggettivo, ricono-

sciuta, e nemmeno una comunità di arrivo, dove la condivisione si dovrebbe basare sulla razionalità. Le due dimensioni, in ogni comunità, s'intersecano e coesistono. Nella scuola, gli alunni di nazionalità italiana e quelli di altre nazionalità devono passare da una logica della comunità di appartenenza a una logica, in cui tale valore è legittimato allo scopo di costruire una società razionalmente più inclusiva. Nel 1955, Milton Friedman aveva scritto: "Le scuole saranno più efficienti se saranno sottoposte alle leggi del mercato capitalistico e, come tutte le aziende, entreranno in concorrenza le une con le altre per attirare i loro clienti: gli studenti".

Nel 1983, Ronald Reagan ha, a tale scopo, insediato la National Commission on Excellence in Education che ha pubblicato il rapporto "A Nation at risk: the imperative for educational reform". In tale rapporto si segnalava che l'inadeguatezza del sistema delle istituzioni scolastiche americane produceva una scarsa preparazione degli studenti e, per questo motivo, venivano fissati interventi immediati, per introdurre nell'istruzione nuovi strumenti educativi, tendenti a valorizzare il cosiddetto "capitale umano" e a rendere gli Stati Uniti competitivi a livello mondiale; ciò doveva avvenire secondo il modello economico neoliberista, applicando, dunque, alla formazione dell'uomo il principio imprenditoriale dell'analisi costi-benefici. In Inghilterra, negli anni Ottanta, si è rincorso lo stesso obiettivo con l'Education Reform Act, che, approvato nel 1988 dal governo conservatore di Margaret Thatcher, ha introdotto il sistema dei test come unico strumento di valutazione e di orientamento delle politiche scolastiche. In Europa si fa, così, strada, nel campo dell'istruzione e della formazione, l'ideologia neoliberista; gli obiettivi strategici da realizzare sono tutti fondati sulla competitività e sul profitto.

L'istruzione deve aziendalizzarsi e, perciò, basarsi sulla scuola-azienda. I padalini dell'aziendalizzazione della scuola italiana sono stati i ministri Lombardi e Berlinguer. Gli altri ministri si sono, chi consapevolmente e chi inconsapevolmente, adeguati. La giustizia sociale, come si sostiene nel libro Lettera a una professoressa non si fa dividendo tutto in parti uguali tra soggetti diseguali. La scuola pubblica italiana è, oggi, ancora in tale stato. Anzi, nella seconda Repubblica (dalla fine degli anni Novanta in poi), è regredita (tassi di abbandono scolastico, tassi molto bassi di alfabetizzazione superiore, punteggi negativi presentati nelle diverse indagini internazionali e nazionali sugli apprendimenti di base). Una scuola pubblica che non si organizza per permettere a tutti di muoversi dallo stesso punto di partenza e "giocarsi la partita" alla pari, come prevede la Costituzione italiana (art. 3), e che, invece, dissimula di premiare il merito, circoscritto soltanto a coloro che si trovano nelle condizioni culturalmente e socialmente di privilegio, è da ripensare e da ricostruire. Si deve essere consapevoli che l'aziendalizzazione della scuola è un processo di disgregazione delle istituzioni scolastiche, imposta nel tentativo di trasformare l'istruzione in prestazione economica e, quindi, in merce.

Alla scuola italiana, che è stata, negli ultimi vent'anni, violentata, tradita e snaturata dalle forze economiche e politiche dominanti, deve essere, pertanto,

restituita la funzione sociale. Non si può, attraverso la scuola, tutelare l'interesse pubblico, conseguendolo con riferimento alle prestazioni. In tal modo tale interesse si smonta e si sostituisce con la commercializzazione di un servizio. Con riferimento alla scuola, il diritto amministrativo prefigura che l'interesse pubblico deve manifestarsi tramite il diritto vissuto non come fine ma come mezzo. Questo è un principio che nel ventennio della seconda Repubblica è stato demolito minuziosamente. Trasformare, poi, la scuola in azienda ha l'indiscutibile significato di forgiare le strutture che hanno come fine predominante l'attuazione, in contrapposizione alla "produzione" di un sapere critico, del profitto economico. Ciò avverrebbe, inoltre, in un sistema di spietata concorrenza ed emarginando, in tal modo, socialmente, economicamente e culturalmente i soggetti più deboli e svantaggiati. Oggi si dovrebbe, nella società globale e complessa, condividere e realizzare una scuola che, da un lato, riuscisse a cogliere la realtà e a farla interpretare criticamente, e, dall'altro, aspirasse a costruire un presente proporzionato ai sogni delle nuove generazioni e che per loro immaginasse un futuro verosimile.

CASO N. 1

La/il candidata/o, trovandosi a operare oggi in un'organizzazione complessa, come la scuola, nel caso in cui venga invitato, in un corso di aggiornamento del personale, a parlare di una pianificazione strategica, in che modo penserebbe di attivarla?

Riferimenti normativi e teorici

- Art. 17 della Legge 15 marzo 1997, n. 59 – “Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa”.
- D.Lgs. 286/99 – Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, I principi organizzativi;
- Alberto Felice De Toni, Andrea Barbaro, *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, Etas, Milano, 2010.
- Sebastian Nokes, Sean Kelly, *Il project management: tecniche e processi*, 2ª ediz., Pearson Education, Torino, 2008.
- Luciano Visentini, Margherita Bertoldi, *Conoscere le organizzazioni*, University Press, Firenze, 2009.
- Karl Weick, *Organizzare*, Utet, Torino, 1993.

SVOLGIMENTO

Nei sistemi aperti, un argomento importante è rappresentato dalla teoria della complessità per gestire le organizzazioni. Tale teoria è un nuovo approccio al

sapere, che è diretto alla comprensione olistica dei sistemi interconnessi, come appunto le organizzazioni complesse.

La teoria della complessità è trattata diffusamente nel libro di Alberto Felice De Toni e Luca Comello dal titolo *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, dove sono indicate tre leggi che contraddistinguono i sistemi complessi e, quindi, di conseguenza, le organizzazioni. La prima è la legge dell'apertura. I sistemi complessi sono aperti e, perciò, anche le organizzazioni avrebbero l'obbligo di mantenersi "aperte", per "co-evolvere", in uno scambio continuo d'informazione, tutti nell'ambiente circostante. Come i sistemi aperti, esaminati e studiati inizialmente dallo scienziato russo Prigogine, le organizzazioni acquisiscono, aprendosi, elementi d'informazione che possono essere considerati come un contributo per alimentare la crescita. Secondo la prima legge della complessità, l'organizzazione si apre, relazionandosi con l'esterno attraverso la pubblicità, le investor relation, i comunicati stampa, le comunicazioni telefoniche e così via, ma può acquisire informazioni anche all'interno tramite ricerche di mercato, competitive intelligence, benchmarking e così via. La seconda è la legge del riorientamento.

I sistemi complessi sono spontaneamente capaci di adattarsi e hanno la caratteristica di riuscire a riorientarsi in seguito alle discontinuità improvvise che sperimentano. Pianificare e prevedere hanno, in tal caso, senso soltanto se ciò che è possibile diventa anche probabile. Chi pianifica e fa previsioni deve, pertanto, avere la sensazione che i fatti procedono in base al corso previsto. Ciò, però, non sempre avviene, perché alcune volte, entrando in gioco l'imprevisto, il possibile si rende instabile e si estingue nell'incertezza e nell'improbabilità. La pianificazione implica, in linea di massima, il come e il quando realizzare un'attività. Il come e il quando richiama, a sua volta, le strategie di comunicazione.

La strategia di comunicazione deriva dalle scelte strategiche complessive. Con il termine "strategie di comunicazione" ci si riferisce "all'insieme di scelte riguardo agli obiettivi da raggiungere e ai mezzi principali per realizzarli". In tal caso, le organizzazioni complesse devono essere guidate da soggetti che, capaci d'insight, colgono all'istante l'occasione, per reagire all'imprevisto e far fronte alla situazione. Per fronteggiare eventi straordinari, nelle organizzazioni complesse, bisogna essere molto veloci, attraverso, per esempio, la capacità immediata di costruire scenari alternativi (contingency plan), nel riorientamento, per far ripartire positivamente la struttura che si guida. La terza legge dei sistemi aperti e delle organizzazioni complesse è quella dell'equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità.

I sistemi complessi vivono, dunque, al limite tra l'ordine eccessivo, che porta all'immobilizzazione, e il disordine totale, che conduce alla disintegrazione. La terza legge, individuata dagli studiosi De Toni e Pomello, diventa, pertanto, quella da mettere in pratica, soprattutto nelle istituzioni scolastiche. Philip Warren Anderson, Premio Nobel per la Fisica nel 1977, afferma in *Science*, nel 1972, "More is different", vale a dire che l'insieme è più della somma delle sue parti. Quest'affermazione diventa il manifesto della complessità. I singoli elementi

che costituiscono un insieme sono difficilmente prevedibili, perché presentano proprietà emergenti. Un esempio è l'acqua, che, pur composta di due elementi gassosi (ossigeno e idrogeno), è liquida. Sono queste proprietà, infatti, a indurre Karl Popper ad affermare che l'uomo vive "in un universo di novità emergenti".

Le organizzazioni complesse devono, per tale motivo, cercare l'equilibrio dinamico, realizzando in qualche modo due degli obiettivi della strategia "Europa 2020" (occupabilità e fles-sicurezza), tra la continuità e la discontinuità. Esse devono, in ogni modo, anche salvaguardare, per rendere stabili i vantaggi competitivi, nello stesso tempo, l'apertura, il riorientamento e l'equilibrio tra la continuità e la discontinuità.

CASO N. 2

Il/la candidato/a, in coerenza con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi, che vengono determinati a livello nazionale, nel caso in cui venga invitato, in un corso di aggiornamento del personale, a parlare delle analogie e delle differenze tra POF e PTOF, a quale normativa rivolgerebbe l'attenzione?

Riferimenti normativi e teorici

- Art. 3 del D.P.R. n. 275/1999 (Regolamento dell'autonomia).
- Art. 1, commi 12, 13 e 14 della legge n. 107/2015.
- Nota MIUR 06.10.2017, prot. n. 1830 (Orientamenti concernenti il Piano triennale dell'Offerta formativa)
- Maria Teresa Stancarone, Una guida per il PTOF, Tecnodid, Napoli, 2018.
- Nicola D'Amico, Storia e storie della scuola italiana, Zanichelli, Bologna, 2009.

SVOLGIMENTO

Il Piano dell'offerta formativa (Pof) deve, in base all'art. 3 del D.P.R. n. 275/1999, essere coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi che vengono determinati a livello nazionale, ma, nello stesso tempo, deve partire sia dalla "storia" sia dall'analisi delle condizioni sociali, economiche e culturali del territorio, nel quale gli Istituti, che lo adottano, operano. Le istituzioni scolastiche attuano, in tal modo, nel rispetto della libertà d'insegnamento, della libertà di scelta educativa delle famiglie e delle finalità generali del sistema, gli obiettivi, le indicazioni e le linee-guida nazionali in percorsi formativi funzionali alla realizzazione del diritto all'apprendimento e alla crescita educativa e formativa di ciascun allievo. Anche le scuole parificate, pareggiate e legalmente riconosciute, entro il termine, di cui al co. 2 dell'art. 1 (D.P.R. n. 275 del 1999), adeguano, in coerenza con le proprie finalità, il loro ordinamento alle disposizioni del presente regolamento, relative alla determinazione dei curricula, e lo armonizzano con quelle relative all'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo e alle iniziative finalizzate all'innovazione.

Ad esse si applicano, altresì, le disposizioni, di cui agli artt. 12 e 13 del D.P.R. n. 275.

Le fasi, per la realizzazione del POF (Art. 3 del D.P.R. n. 275/1999), sono: documentazione e analisi (bisogni e risorse); elaborazione (definizione delle attività corrispondenti ai bisogni, identificazione delle funzioni e degli obiettivi, determinazione dei ruoli e delle attività (chi, cosa, come, quando) e produzione di nuova documentazione; approvazione (Collegio dei docenti) e adozione (Consiglio d'istituto); pubblicazione (Albo e Sito Web dell'Istituto) e pubblicizzazione (interna ed esterna – studenti, famiglie, territorio); esecuzione, verifica, documentazione, valutazione, trasparenza e responsabilità (accountability, customer satisfaction).

La legge n. 107/2015, in parte, riscrive l'art. 3 del D.P.R. n. 275/1999. I commi 12, 13 e 14 dell'unico articolo stabiliscono che entro il mese di ottobre, l'istituzione scolastica deve predisporre il piano triennale dell'offerta formativa (PTOF) per il triennio successivo. Il piano deve comprendere le iniziative di formazione-aggiornamento rivolte ai docenti e al personale Ata. Esso può essere rivisto annualmente sempre entro il mese di ottobre. L'Ufficio scolastico regionale (U.S.R) ne verifica la congruità e lo trasmette al MIUR. Al co. 14 si afferma, poi, che il PTOF dovrà, innanzitutto, indicare anche il fabbisogno di posti di organico (posti comuni, di sostegno e per il potenziamento dell'offerta formativa). Esso è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi per le attività della scuola e delle scelte di gestione e di amministrazione, definiti dal Dirigente scolastico, ed è approvato dal consiglio d'istituto.

Le fasi per la realizzazione del PTOF (art. 1, commi 12,13 e 14 della legge n. 107/2015): documentazione e analisi (bisogni e risorse); elaborazione da parte del Collegio dei docenti sulla base degli indirizzi per le attività della scuola e delle scelte di gestione e di amministrazione definiti dal dirigente scolastico (definizione delle attività corrispondenti ai bisogni, identificazione delle funzioni e degli obiettivi, determinazione dei ruoli e delle attività – chi, cosa, come, quando –, produzione di nuova documentazione; approvazione (Consiglio d'istituto) e adozione (Dirigente scolastico); pubblicazione (Albo e SitoWeb dell'Istituto) e pubblicizzazione (interna ed esterna – studenti, famiglie, territorio); esecuzione, verifica, documentazione, valutazione, trasparenza e responsabilità (accountability, customer satisfaction).

CASO N. 3

Il/la candidato/a, nel caso in cui debba svolgere, attraverso il suo operato, una comunicazione istituzionale, su quali aspetti porrebbe l'attenzione e di quali normative si servirebbe?

Riferimenti normativi e teorici

- Legge n. 241/1990.
- Legge del 7 giugno 2000, n. 150.
- D.P.R. del 21 settembre 2001, n. 422.