

**I RAPPORTI TRA DIRIGENTE  
SCOLASTICO E DIRETTORE DEI  
SERVIZI GENERALI ED  
AMMINISTRATIVI**

# IL CONTESTO NORMATIVO

D.L.vo n. 29 del 3 Febbraio 1993	Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della <b>disciplina in materia di pubblico impiego</b>
CCNL del 4 Agosto 1995	<b>1° Contratto</b> Comparto Scuola Quadriennio 1994-1997
Legge n. 59 del 15 Marzo 1997	Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la <b>riforma della Pubblica Amministrazione</b> e per la semplificazione amministrativa - <b>Art. 21 Autonomia scolastica</b>
D.L.vo n. 59 del 6 Marzo 1998	Disciplina della <b>qualifica dirigenziale dei capi di istituto</b> delle istituzioni scolastiche autonome, a norma dell'art.21, c.16, della legge 15 marzo 1997, n.59
D.P.R. n. 233 del 18 Giugno 1998	Regolamento recante norme per il <b>dimensionamento ottimale delle istituzioni scolastiche</b> e per la determinazione degli organici funzionali dei singoli istituti, a norma dell'art. 21 Legge n. 59 del 16.07.97
D.P.R. n. 275 del 8 Marzo 1999	Regolamento in materia di <b>autonomia</b> delle istituzioni scolastiche – <b>Personalità giuridica per tutte le IISS</b>
CCNL del 26 Maggio 1999	<b>2° Contratto</b> Comparto Scuola Quadriennio 1998-2001 Art. 34 – <b>DSGA</b> (Istituzione del nuovo profilo)

## SCUOLA COME “COMUNITÀ EDUCANTE”

L'articolo 24 del CCNL 2016-2018 firmato il 19 aprile 2018 costituisce una novità di portata quasi storica: per la prima volta entra in un Contratto collettivo della scuola la definizione di scuola come di una “comunità educante”, informata ai valori democratici e volta alla crescita della persona in tutte le sue dimensioni, di cui fanno parte attiva “il dirigente scolastico, il personale docente ed educativo, il DSGA e il personale amministrativo, tecnico e ausiliario, nonché le famiglie, gli alunni e gli studenti che partecipano alla comunità nell’ambito degli organi collegiali previsti dal d.lgs. n. 297/1994”.



# LA DEFINIZIONE DEL RUOLO

- Profilo istituzionale di area, ruolo e funzioni del DS ( Art. 25 D.Lg.vo del 30 marzo 2001 n. 165)
- Profilo istituzionale di area, ruolo e funzioni del Direttore dei Servizi generali ed amministrativi come da norme contrattuali e riferimenti giuridici ( CCNL 24/07/2003)

## Art. 25 D.Lg.vo del 30 marzo 2001 n. 165 /01

- 1. Nell'ambito dell'amministrazione scolastica periferica è istituita **la qualifica dirigenziale** per i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative alle quali è stata attribuita **personalità giuridica** ed autonomia a norma dell'articolo 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni ed integrazioni. ....
- 2. Il dirigente scolastico assicura la **gestione unitaria** dell'istituzione, ne ha la **legale rappresentanza**, è **responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio**. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico **autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane**. In particolare, il dirigente scolastico, organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative ed è **titolare delle relazioni sindacali**.

## Art. 25 D.Lg.vo del 30 marzo 2001 n. 165 /01

- 4. Nell'ambito delle funzioni attribuite alle istituzioni scolastiche, **spetta al dirigente l'adozione dei provvedimenti di gestione delle risorse e del personale.**
- 5. Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative .....è **coadiuvato dal responsabile amministrativo, che sovrintende, con autonomia operativa, nell'ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il relativo personale.**

## **Il Dirigente Scolastico (D.L.vo n.165/2001):**

- gestisce unitariamente la scuola;**
- rappresenta legalmente l'istituzione che dirige;**
- gestisce le risorse finanziarie, umane e strumentali;**
- dirige e coordina le risorse umane;**
- organizza le attività scolastiche in base a criteri di efficacia ed efficienza;**
- assicura la qualità della formazione, la collaborazione culturale, professionale, sociale ed economica del territorio interagendo con gli Enti locali, la libertà di scelta educativa delle famiglie e il diritto di apprendimento.**

**Le competenze e i compiti sopra descritti sono stati potenziati dai CCNL di categoria e dalla Legge n. 107/2015**



# COMPETENZE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO AREE E CONTENUTI:

1. PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEI **PROCESSI FORMATIVI** (PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO, INDIVIDUALI E COLLETTIVI)
2. DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE **RISORSE UMANE** DELL'ISTITUTO
3. **RELAZIONI ESTERNE**, COLLABORAZIONE CON SOGGETTI ISTITUZIONALI, CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICI DEL TERRITORIO
4. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE **RISORSE FINANZIARIE** E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE



## 1. PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEI PROCESSI FORMATIVI (PROGETTAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO, INDIVIDUALI E COLLETTIVI)

È l'area che **identifica l'offerta formativa** della scuola **coerente con i bisogni** degli studenti, delle famiglie e del territorio. Data la complessità del mondo scolastico, la realizzazione di tale offerta passa attraverso processi e decisioni connessi a:

- **promozione dell'identificazione nel progetto da parte di tutti gli interlocutori interni ed esterni** e realizzazione dello stesso nell'offerta didattica e nella vita quotidiana della scuola;
- **costruzione di relazioni solide e proficue** per coinvolgere operativamente tutti gli interlocutori (compresi gli studenti, se si fa riferimento alla scuola superiore) nella progettualità e nella visione della scuola, nonché per sviluppare identificazione ed appartenenza rispetto al progetto;
- **organizzazione di una struttura** che crea, alimenta e realizza l'offerta formativa definita (corsi, metodologie didattiche per le diverse tipologie di studenti e di esigenze, metodologie per la misurazione, per la verifica e per la valutazione dei livelli di apprendimento, della qualità dei progetti...);
- **monitoraggio e valutazione** della qualità e dell'efficacia dell'erogazione dell'offerta formativa;
- **pubblicizzazione degli esiti e disseminazione dei processi e delle esperienze;**
- **guida da parte del DS** attraverso la presenza, l'esempio e la coerenza nel prendere decisioni nella quotidianità.



## 2 DIREZIONE, COORDINAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ISTITUTO

È l'area nella quale il ruolo del DS si declina in termini relazionali all'interno della scuola, ovvero è l'area nella quale il DS esprime la propria **funzione di leadership** in un mondo complesso e variegato di rapporti, di vincoli amministrativi, normativi e burocratici. I processi e le decisioni connessi a questa area possono essere:

- **promozione della motivazione** del personale docente e ATA, mediante molteplici strumenti e, fondamentale, attraverso un atteggiamento di apertura, di ascolto, di confronto, di valorizzazione, di mirata assegnazione di compiti, di esempio e di controllo;
- **costruzione e gestione del clima** dell'Istituto;
- **identificazione dei bisogni formativi** e facilitazione della formazione del personale docente e ATA;
- **gestione delle relazioni con RSU**;
- **espletamento, monitoraggio e valutazione** delle attività amministrative relative al personale docente e ATA (contratti, adempimenti amministrativi, nomina supplenti...).



### 3. RELAZIONI ESTERNE, COLLABORAZIONE CON SOGGETTI ISTITUZIONALI, CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICI DEL TERRITORIO

È l'area nella quale il ruolo del DS si declina in termini **relazionali sul fronte esterno**, rispetto alla varietà degli interlocutori politici, sociali ed economici. Le relazioni sono impostate e gestite in modo da:

- **ricercare risorse finanziarie** aggiuntive;
- **individuare opportunità formative** per gli studenti;
- **accrescere l'apertura e l'integrazione della scuola con il mondo esterno**, per costruire un contesto formativo integrato;
- **affermare la scuola come interlocutore** autorevole e visibile nel tessuto culturale, civile e socio economico.



#### 4. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE

È l'area nella quale si colloca la **gestione amministrativa ed economica della scuola**. Essa è funzionale alla costruzione del contesto didattico e dell'offerta formativa. In questa area rientrano attività, processi e decisioni connessi a:

- **allocare, gestire e monitorare le risorse** in modo trasparente;
- **gestire e sviluppare le risorse strumentali**;
- **monitorare e supervisionare le attività di segreteria**;
- **gestire i problemi connessi a privacy e sicurezza**.



## LE CONOSCENZE: DEFINIZIONI E DECLARATORIE

- Conoscenze gestionali.
- Conoscenze di organizzazione e gestione dell'organizzazione scolastica nel quadro di sistema attuale.
- Conoscenze giuridiche.
- Conoscenze informatiche.
- Conoscenze pedagogiche e sociologiche.



## LE CAPACITÀ: DEFINIZIONI E DECLARATORIE

- Abilità relazionale.
- Decisionalità.
- Flessibilità di pensiero.
- Leadership.
- Negoziazione.
- Organizzazione propria.
- Organizzazione di altre persone.
- Orientamento agli obiettivi.
- Problem solving complesso (analisi, sintesi).
- Visione di insieme.



## CCNL 24/07/2003 TABELLA A – PROFILI DI AREA DEL PERSONALE ATA AREA D:

- Svolge attività lavorativa di rilevante complessità ed avente rilevanza esterna. Sovrintende, **con autonomia operativa**, ai servizi generali amministrativo-contabili e ne cura l'organizzazione svolgendo funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi assegnati e agli indirizzi impartiti, al personale ATA, posto alle sue dirette dipendenze.
- Organizza autonomamente l'attività del personale ATA nell'ambito delle **direttive** del dirigente scolastico. Attribuisce al personale ATA, nell'ambito del **piano delle attività**, incarichi di natura organizzativa e le prestazioni eccedenti l'orario d'obbligo, quando necessario..

## CCNL 24/07/2003 TABELLA A – PROFILI DI AREA DEL PERSONALE ATA AREA D:

- Svolge con **autonomia operativa e responsabilità diretta** attività di istruzione, predisposizione e formalizzazione degli **atti amministrativi e contabili**; è funzionario delegato, ufficiale rogante e consegnatario dei beni mobili.
- Può svolgere attività di studio e di elaborazione di piani e programmi richiedenti specifica specializzazione professionale, con autonoma determinazione dei processi formativi e attuativi.
- Può svolgere incarichi di **attività tutoriale, di aggiornamento e formazione** nei confronti del personale. Possono essergli affidati **incarichi ispettivi** nell'ambito delle istituzioni scolastiche.

## NE CONSEGUENZE CHE

- Al D.S. spetta il compito di assicurare “la gestione unitaria dell’istituzione “ esercitando autonomi poteri di “direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane”.
- Il D.S.G.A. è chiamato a coadiuvare il D.S. nell’esercizio delle proprie funzioni organizzative e amministrative

# IL COORDINAMENTO NEI RAPPORTI CON IL DSGA

- Il DSGA è subordinato gerarchicamente al DS  
MA
- Ha autonomi poteri di direzione, coordinamento e organizzazione del personale ATA in relazione alla direttive ricevute dal DS

# DS E DSGA

Non siamo più di fronte ad un classico rapporto di gerarchia, fondato sul potere di **ordine**, ma ad un rapporto di funzioni fondato su un potere di **direzione e di coordinamento**

# GLI STRUMENTI FORMALI DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

- Atti di indirizzo
- Direttive
- Circolari
- Ordini di servizio
- Delega

# L'ATTO DI INDIRIZZO

- Serve per i soggetti equiordinati ( Collegio e Consiglio d'istituto)
- È meno coattivo della direttiva
- E' più generale

# LE DIRETTIVE

- Indica gli obiettivi da raggiungere, o altri elementi che guidino l'azione, rimettendo alla autonomia decisionale del sottoposto la determinazione delle azioni o degli atti da emettere. Rimane quindi per il destinatario la possibilità di decidere autonomamente, al punto che può disattendere le indicazioni in essa contenute, motivando questo comportamento.

## **RICHIAMO ALLA NORMATIVA DELLA DIRETTIVA**

- Visti gli artt. 44 e 62 e la tabella A profilo D del CCNL – Comparto scuola 2007;**
- Visto l'art. 25 del D.L.vo n. 165/2001;**
- Visto l'art. 16 del DPR n. 275/99;**
- Visto l'art. 44 del D. I. n. 129/2018;**
- Visto il D. L.vo n. 33 /2013 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;**
- Vista la legge n. 107 /2015;**
- Considerata l'autonomia operativa e la responsabilità diretta in materia di atti amministrativi, contabili, ed economato del DSGA;**
- Considerata la necessità di perseguire con coerenza ed efficacia gli obiettivi fissati dal PTOF;**
- Considerata la crescente complessità organizzativa, derivante dall'autonomia e dal decentramento amministrativo;**



# CIRCOLARE

Una circolare (anche formalmente lettera circolare) è una comunicazione scritta che in un'[organizzazione](#) di un [ente](#) pubblico o privato viene inviata ad una pluralità di destinatari per impartire ordini, dare disposizioni o trasmettere informazioni.



# ORDINE DI SERVIZIO

- È una disposizione con effetti immediati
- Non lascia discrezionalità al destinatario
- Si può fare solo a soggetti gerarchicamente subordinati

# DELEGA

Nelle amministrazioni pubbliche ( quindi anche nelle scuole ) la **delega di funzioni dirigenziali** è espressamente prevista dall'art. 2 L.145/02 che ha modificato l'art. 17 D.Lgs 165/01: (Delega di funzioni dei dirigenti) All'articolo 17 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dopo il comma 1 è aggiunto il seguente: "1-bis. I dirigenti, per specifiche e comprovate ragioni di servizio, possono delegare per un periodo di tempo determinato, con atto scritto e motivato, alcune delle competenze comprese nelle funzioni di cui alle lettere b), d) ed e) del comma 1 a dipendenti che ricoprano le posizioni funzionali più elevate nell'ambito degli uffici ad essi affidati. Non si applica in ogni caso l'articolo 2103 del codice civile".



# UNA RIFLESSIONE SULLA DELEGA

- Provvedimento amministrativo con cui un organo trasferisce ad altri l'esercizio di potestà o facoltà inerenti a diritti di sua spettanza.
- E' ammissibile solo nel caso in cui sia espressamente prevista dalla legge e deve essere sempre conferita per iscritto.
- È dunque un atto amministrativo organizzatorio, discrezionale, essenzialmente temporaneo ed ampliativo della sfera giuridica del destinatario.

# DELEGAZIONE AMMINISTRATIVA

- **Atto amministrativo di natura organizzatoria** con il quale un organo investito della competenza in una data materia, detto **delegante**, trasferisce ad un altro organo, detto **delegato**, la legittimazione ad adottare uno o più atti che rientrano nella sua sfera di competenza.
- **Atto discrezionale** e non dovuto.
- Ci si avvale della delega nei casi in cui determinati organi si trovano ad essere gravati da un'elevata mole di affari, per cui si rende necessario, al fine di garantire un **miglior funzionamento** della macchina amministrativa, affidare lo svolgimento di alcuni di detti affari ad altri organi.
- E ammessa nei soli casi previsti dalla legge (**riserva di legge**)
- **Non comporta alcuna perdita di poteri in capo al delegante**, il quale dunque conserva la titolarità della competenza delegata e trasferisce al delegato solo l'esercizio, per un tempo determinato, di essa.
- Va conferita **per iscritto**



## POTERI DEL DELEGANTE

- potere di **direttiva** nei confronti del delegato;
- potere di **vigilanza** sull'attività svolta dal delegato;
- potere di **revoca** della delega;
- potere di **avocazione** per ragioni di opportunità;
- potere di **sostituzione** nel caso di inerzia del delegato;
- potere di **annullamento**, in sede di autotutela, degli atti illegittimi compiuti dal delegato nell'esercizio della delega.



## CONSEGUENZE DELLA DELEGA

- ❖ Il delegato assumerà in proprio la responsabilità degli atti compiuti in forza della delega.
- ❖ Dall'atto di delega deve risultare con chiarezza l'oggetto di essa e gli eventuali limiti all'esercizio del potere delegato.



## DELEGA DI FIRMA

Diversa dalla delegazione amministrativa finora esaminata è, per la dottrina pressoché unanime, la **delega di firma** in quanto con quest'ultima non si procede a delegare funzioni o attribuzioni ma solo la sottoscrizione materiale di atti aventi rilevanza esterna, con la conseguenza che la responsabilità rimarrà in capo al delegante



# IL CONTROLLO

Il Dirigente scolastico svolge un'azione di verifica dell'attività svolta dai vari settori operativi della Scuola; lo può fare con modalità formali ed informali

# L'AUTONOMIA OPERATIVA DEL DIRETTORE DEI SERVIZI

- **nell'organizzazione del personale** posto alle sue dirette dipendenze
- **di elaborazione del piano dei servizi e del piano annuale di formazione** da far corrispondere al Pof e al Piano annuale delle attività del Collegio dei Docenti
- **di organizzazione dell'unità dei servizi** in relazione:
  - alle direttive ricevute
  - alla contrattazione d'istituto
  - al POF

**Lo strumento principale per l'organizzazione dell'attività del personale ATA, garantendone l'unitarietà dei servizi amministrativi/gestionali e la ripartizione delle competenze e responsabilità è**

## **IL PIANO DELLE ATTIVITA' DEL PERSONALE ATA**

**All'inizio di ogni anno scolastico, il direttore dei servizi generali e amministrativi, formula una proposta di piano delle attività (art.53 comma1 del CCNL 29.11.2007).**

**Il direttore SGA formula la proposta di piano annuale basandosi:**

- sulle direttive di massima impartite e sugli obiettivi assegnati dal Dirigente scolastico (D.Lgvo n. 165/2001 art.25 comma 5);**
- sulla specificità del PTOF;**
- sulla struttura della scuola;**
- sulla necessità degli utenti;**
- sulle abilità ed esperienze lavorative del personale presente;**
- sulle esigenze formative del personale**
- sentito il personale ATA.**

**La consultazione del personale per un PIANO CONDIVISO E PARTECIPATO potrà avvenire adottando le strategie che il dsга riterrà più opportune :**

- ☐ **-indire riunioni di servizio**
- ☐ **-svolgere singoli colloqui**
- ☐ **-somministrare appositi questionari**
- ☐ **-rilevare competenze del personale**



## LA PROPOSTA DEL PIANO E' ARTICOLATA IN:

- ✓ **Definizione e articolazione dei servizi generali ed amministrativi** sulla base della dotazione organica e del PTOF e criteri generali di assegnazione di attività e mansioni
- ✓ **Orario** di servizio, orario di lavoro e norme di carattere generale
- ✓ Individuazione delle **aree funzionali** ed attribuzione di **incarichi organizzativi**
- ✓ Individuazione incarichi ai sensi dell'art. 7 e proposta di utilizzo (**posizioni economiche**)
- ✓ Individuazione **incarichi specifici** art. 47 del ccnl (come modificato dalla sequenza contrattuale del 25/07/08) e proposta di utilizzo)
- ✓ **Individuazione intensificazione attività lavorativa e lavoro straordinario**
- ✓ **Piano annuale di formazione** ex art. 66 ccnl 29.11.2007



## **ADOZIONE DEL PIANO DA PARTE DEL DS**

**LA PROPOSTA del Piano delle attività del personale ATA è presentata al dirigente scolastico che:**

- ✓ **verifica la congruenza con il piano dell'offerta formativa della scuola;**
- ✓ **espletate le procedure di contrattazione con i sindacati;**

**adotta il piano annuale delle attività.**

**L'ATTUAZIONE DEL PIANO ANNUALE è affidata al direttore dei servizi generali ed amministrativi.**



# LA COMUNICAZIONE

- La comunicazione interna permette il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che il sistema si è dato o che gli sono propri come istituzione.
- La comunicazione esterna contribuisce a migliorare la qualità del servizio ed è al tempo stesso lo strumento fondamentale per garantire la partecipazione alle scelte e alle decisioni

# IL CLIMA ORGANIZZATIVO

- Il clima è un costrutto psicologico che si riferisce a percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro.
- È “l’aria” che si respira in una organizzazione
- È ciò che può garantire “benessere” o al contrario determina malessere

## POF, PROGRAMMA ANNUALE E CONTRATTAZIONE D'ISTITUTO

- Sono momenti fondamentali della vita della comunità e sono strettamente connessi
- Richiedono competenze variegate
- Richiedono ampia collaborazione tra DS e DSGA

## CONSIDERAZIONI

- Nelle norme ci sono molte ambiguità e difficoltà a definire con chiarezza compiti
- Tutti i documenti fondamentali necessitano di una stretta collaborazione tra DS e DSGA
- Non si mettono in gioco solo competenze specifiche in relazione allo strumento ma innanzitutto competenze comunicative e relazionali
- Purtroppo il mancato e coerente raccordo tra norme di legge e di regolamento e la normativa contrattuale non aiuta a stabilire con ragionevole certezza quali sono le competenze degli uni e degli altri e rischia di generare confusioni e conflitti.

# CULTURA ORGANIZZATIVA

## EDGAR SCHEIN (1986)

La cultura organizzativa è l'insieme coerente di **assunti fondamentali** che un dato **gruppo** ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di **adattamento esterno** e di **integrazione interna**, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere **considerati validi** e perciò tali da **essere insegnati** ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare, sentire in relazione quei problemi.