

Tematica n. 1 - Il proprio ruolo nell'organizzazione scolastica e la collaborazione con gli insegnanti, con il DS e con gli organi collegiali nell'ambito dei processi di innovazione della scuola

INTERVENTO FORMATIVO DEL 23 MARZO 2021

TOPIC

Il ruolo del DSGA nell'organizzazione scolastica e la collaborazione con gli insegnanti, con il DS e con gli organi collegiali nell'ambito dei processi di innovazione della scuola

OBIETTIVI

Favorire la piena integrazione nel contesto scolastico e lo sviluppo di relazioni di collaborazione con l'intera comunità educante

RISULTATI ATTESI

Conoscenza di un nuovo modello di governance scolastica



IL RUOLO DEL DSGA

il DSGA è *"...figura professionale che, insieme al Dirigente Scolastico, costituisce un elemento fondante del sistema funzionale di Istituto, in quanto preposto, con autonomia operativa, ai servizi amministrativi e generali dell'istituzione scolastica, di cui coordina il personale"* e che *"...le competenze del Dirigente Scolastico e del Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi si intrecciano in modo da costituire un unicum normativo"* (v. Trib. Agrigento, sentenza 1.2.2005)

AREA
DIRIGENZA

RAPPORTI
CON IL DS

AREA DEI SERVIZI
GENERALI
TECNICI ED
AMMINISTRATIVI

RAPPORTI
CON AA, AT
E CS

AREA DELLA
COLLEGIALITA'

RAPPORTI
CON
OO.CC.

AREA DELLA
DIDATTICA

RAPPORTI
CON DOCENTI
ALUNNI E
FAMIGLIE

I rapporti tra DS e DSGA

Al Dirigente Scolastico 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 all’esercizio delle funzioni organizzative e amministrative riconosciute al D.S.

Il DSGA e la direttiva del DS

Art. 25- D. Leg. Vo n. 165/2001

c.5 Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere delegati specifici compiti, ed 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



Si tratta, quindi, dell'atto di indirizzo che **a inizio anno scolastico viene disposto dal DS nei confronti del DSGA** e contenente gli obiettivi da conseguire, le esigenze organizzative, i servizi da garantire nonché la declaratoria delle funzioni e dei poteri del DSGA nell'ambito dell'attività negoziale

Articolo 3 D.I. 129/2018

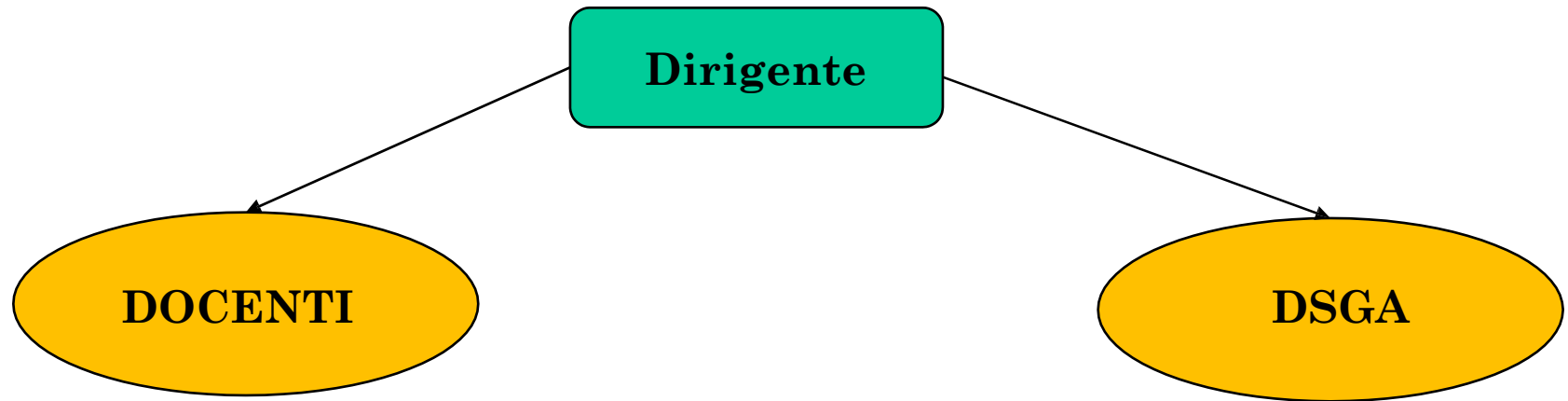
Responsabilità della gestione

c. 2. Il direttore dei servizi generali e amministrativi, di seguito denominato D.S.G.A., ai sensi dell'articolo 25, comma 5, del decreto legislativo n. 165 del 2001, sovrintende con autonomia operativa e nell'ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati dal dirigente scolastico, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il personale assegnato.

Tabella A CCNL

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.

RELAZIONI DI TIPO GERARCHICO



Il D.S., dunque, non impartisce ordini ma pone obiettivi che il DSGA subordinato deve raggiungere ricorrendo alla sua autonomia operativa in merito alle modalità.

La direttiva è comunque un **atto vincolante per il suo destinatario** che potrà non attenersi solo *motivando espressamente* le ragioni per le quali egli si è discostato dalla direttiva.

Le direttive di massima sono fondamentali per garantire l'unitarietà della gestione della scuola -seppure di competenza esclusiva del D.S.



Caratteristiche della Direttiva

Forma scritta

Obiettivi da raggiungere

- Funzionalità dell'organizzazione della segreteria e delle sue aree operative (didattica, personale, contabilità ed amministrazione)
- Ripartizione del lavoro ispirato a criteri di efficacia, efficienza ed economicità
- Verifica e manutenzione delle strumentazioni tecniche
- Controllo dei risultati per verificare la corrispondenza al PTOF e alle esigenze degli stakeholder

Modalità delle azioni della gestione

Collaborazione col dirigente

Organizzazione del lavoro

Gestione del personale



La collaborazione con il DS

- cooperazione ispirata a rapporti leali e trasparenti
- partecipazione alle riunioni degli organi collegiali e predisposizione degli atti propedeutici alle delibere
- partecipazione alle riunioni dei collaboratori del dirigente scolastico per favorire l'unitarietà della gestione amministrativa, organizzativa e didattica

I rapporti tra DS e DSGA

Ci sono alcuni momenti fondamentali della vita della scuola in cui è necessaria la più ampia collaborazione tra DS e DSGA.

Il **Regolamento di contabilità** D.I. 129 del 28/8/2018 ha effettuato un'operazione importantissima perché ha chiarito, in modo puntuale e preciso, quali sono le responsabilità e competenze del DS e DSGA nei documenti più importanti della vita scolastica: il **Programma Annuale (bilancio di previsione)** e il **Conto Consuntivo**. Ha chiarito le competenze nella gestione del patrimonio e su altre situazioni e soprattutto sulla collaborazione che deve esistere fra queste due figure.



IL PROGRAMMA ANNUALE e CONTO CONSUNTIVO

L'attività finanziaria delle istituzioni scolastiche si svolge sulla base di un unico documento contabile annuale - appunto “il programma annuale” - predisposto dal dirigente scolastico, in collaborazione con il Dsga per la parte economico-finanziaria

Nella fase propedeutica:

- ☐ approfondita analisi comune dei dati di bilancio a consuntivo e dell'avanzo di amministrazione
- ☐ precisa distinzione tra risorse vincolate e non vincolate
- ☐ accorta distribuzione delle risorse tra attività (spesa storica) e progetti (indicazioni del POF)
- ☐ predisposizione accurata delle schede finanziarie di tutti i progetti (obiettivi, responsabili, risorse...)

Nella fase conclusiva (il Conto consuntivo):

- ☐ è una specifica competenza del Dsga, di natura prevalentemente contabile, ma non deve essere soltanto un atto burocratico
- ☐ la relazione illustrativa al Consiglio d'istituto va intesa come una forma di “rendicontazione sociale” (qualità degli obiettivi conseguiti in rapporto alle risorse impiegate)
- ☐ Ds e Dsga devono essere capaci di “leggere” gli elementi di criticità nella prospettiva di superarli.



I Documenti fondamentali della collaborazione tra DS e DSGA

IL PIANO DELL'OFFERTA FORMATIVA

è il documento fondamentale delle istituzioni scolastiche autonome
previsto e descritto dall'art. 3*
del regolamento attuativo dell'autonomia DPR 275/99

costituisce obbligo giuridico per ogni istituzione scolastica
dal 1° settembre 2000

modificato dall'art.1, comma 129, della L. 107/2015**



il **POF** esplicita la progettazione

curricolare

extracurricolare

educativa

organizzativa

delle istituzioni scolastiche
autonome

+ il **POF** è coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale

+ riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa

+ comprende e riconosce le diverse opzioni metodologiche, anche di gruppi minoritari, e valorizza le corrispondenti professionalità

il **POF** non è una semplice declinazione di intenti pedagogici ma un documento di sintesi della programmazione unitaria del servizio erogato dall'istituzione scolastica.

Risponde a criteri di unitarietà, affidabilità, rendicontabilità, integrazione.

Il **POF** è la risultante di una intensa attività di esplorazione, negoziazione, relazione con le diverse realtà del territorio in primo luogo gli Enti Locali



ITER DEL POF

Il POF viene approvato dal C.d.I., su proposta del Collegio dei Docenti.

~~Il Consiglio di Istituto
detta
gli indirizzi generali
dell'attività della scuola
e le scelte generali
di gestione e di amministrazione~~

SUPERATO

~~sulla base di tali indirizzi~~

~~il Collegio dei Docenti elabora il POF~~

~~tenuto conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni anche di fatto dei genitori e, per le scuole secondarie superiori, degli studenti~~

~~il Consiglio di Istituto adotta il POF~~

L'ITER DI APPROVAZIONE DEL POF E' STATO PROFONDAMENTE MODIFICATO DALLA L. 107/2015 CHE HA ASSEGNATO AL DIRIGENTE SCOLASTICO IL COMPITO DI INVIARE AL COLLEGIO DEI DOCENTI GLI INDIRIZZI GENERALI DELL'ATTIVITA' DELLA SCUOLA E LE SCELTE GENERALI DI GESTIONE E DI AMMINISTRAZIONE



LA STRUTTURA DI PTOF PROPOSTA DAL MIUR

(Nota prot. n. 17832 del 16 ottobre 2018)

La scuola e il suo contesto

- Analisi del contesto e dei bisogni del territorio
- Caratteristiche principali della scuola
- Ricognizione attrezzature e risorse strutturali
- Risorse professionali

Le scelte strategiche

- Priorità desunte dal RAV
- Obiettivi formativi prioritari
- Piano di miglioramento
- Principali elementi di innovazione

L'offerta formativa

- Traguardi attesi in uscita
- Insegnamenti e quadri orario
- Curricolo di istituto
- Alternanza scuola-lavoro
- Iniziative di ampliamento curricolare
- Attività previste in relazione al Piano Nazionale Scuola Digitale
- Valutazione degli apprendimenti
- Azioni della scuola per l'inclusione scolastica

L'organizzazione

- Modello organizzativo
- Organizzazione Uffici e modalità di rapporto con l'utenza
- Reti e Convenzioni attivate
- Piano di formazione del personale docente
- Piano di formazione del personale ATA

Il monitoraggio, la verifica e la rendicontazione

I Documenti fondamentali della collaborazione tra DS e DSGA

LA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA D'ISTITUTO

La contrattazione di istituto ha come presupposto logico-giuridico il PTOF, alla cui realizzazione anche la stessa contrattazione è finalizzata. Alla base della disciplina della contrattazione d'istituto ci sono le Relazioni Sindacali, cioè il rapporto tra dirigente scolastico e delegazione sindacale (Rappresentanza Sindacale Unitario (RSU) e Organizzazioni Sindacali (OO.SS.)). La contrattazione integrativa d'Istituto è una delle modalità di relazione sindacale ed è il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) che stabilisce l'esistenza delle relazioni sindacali a livello di scuola e ne definisce vincoli, materie e modalità.

Nella fase negoziale il Dsga assume veste di consulente di parte pubblica:

- ☐ supporto tecnico-contabile in fase di trattativa
- ☐ riferimento alle indicazioni del Piano annuale di servizio concordato con il personale ATA
- ☐ eventuale supporto alla definizione dell'utilizzo del M.O.F. in termini funzionali al riconoscimento degli effettivi meriti del personale ATA
- ☐ eventuali richiami alle compatibilità generali di tipo contabile



Nella fase conclusiva:

- il Dsga predispone la relazione illustrativa tecnico-finanziaria da inviare ai revisori insieme all'Ipotesi di contratto decentrato
- Ds e Dsga concordano la risposta da inviare ai revisori dei conti in caso di eventuali rilievi
- Ds e Dsga stabiliscono un programma di verifiche periodiche circa l'applicazione del contratto
- Ds e Dsga a fine a.s. procedono alla rendicontazione di tutte le attività incentivate al fine di liquidare i relativi compensi



I rapporti con il personale ATA

Per ottenere un' ottimale organizzazione, il piano delle attività ATA dovrà prevedere:

La razionale divisione del lavoro in base al profilo professionale di ciascuno

La divisione del lavoro ai fini del perseguimento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità della gestione va effettuata attraverso la determinazione di carichi di lavoro aventi carattere di omogeneità. Nella divisione del lavoro va tenuto conto che i compiti vanno assegnati secondo quanto previsto sia dai profili di area del personale ATA che dai diversi livelli di professionalità e di competenza specifica all'interno di ciascun profilo. L'attribuzione dei compiti operativi va condotta tenuto conto, per quanto possibile e ragionevole, sia dei desideri dei dipendenti che di eventuali limitazioni nei compiti derivanti da certificazioni rilasciate dai Collegi sanitari dell'ASL competente per territorio.

La standardizzazione delle procedure, definendo non solo le responsabilità di ciascun operatore all'interno dei servizi tecnici e di segreteria ma suggerendo le procedure più idonee per l'espletamento dei compiti e l'assunzione delle responsabilità connesse.

Lo snellimento delle procedure, anche mediante l'ampliamento di modalità informatizzate e digitali, al fine di agevolare l'utenza interna ed esterna, il lavoro degli uffici, la dematerializzazione delle comunicazioni



I rapporti con il personale ATA

Il DSGA dovrà:

- 1) conoscere competenze ed occupazioni pregresse di tutto il personale ATA;
- 2) valutare le loro aspirazioni ed attitudini;
- 3) promuovere momenti di condivisione per comunicare qualsiasi novità normativa, lavorativa ed organizzativa nel personale;
- 4) presentare con equità e chiarezza le proposte di riconoscimenti economici da inserire nella contrattazione di Istituto.



I Rapporti con gli Organi Collegiali

Il DSGA

1. non è membro né di diritto né eletto in nessuno dei seguenti organi collegiali della scuola:

- **Consiglio di intersezione** nelle scuole dell'infanzia
- **Consiglio di Interclasse** nelle scuole primarie;
- **Consiglio di Classe** negli Istituti di istruzione secondaria
- **Collegio dei docenti**

2. è membro di diritto

- **della Giunta esecutiva**

3. potrebbe essere eletto (membro elettivo)

- **nel Consiglio di Circolo o di Istituto**



La Giunta Esecutiva

Eletta dal Consiglio di Circolo / Istituto

COMPOSIZIONE:

- Dirigente scolastico – DS (componente di diritto)
- Direttore dei servizi generali e amministrativi (DSGA)
(componente di diritto e segretario)
- 1 docente
- 1 componente del personale ATA
- 2 genitori (1 genitore e 1 studente negli Istituti Secondari Superiori)

COMPETENZE:

Prepara i lavori del Consiglio di Circolo/Istituto; è la sede in cui si valutano i requisiti di ammissibilità dei vari provvedimenti da adottare in Consiglio di Istituto.

La Giunta esecutiva nel D.I. n. 129 del 28 agosto 2018

(art. 5 comma 8)

Propone entro il 30 novembre al Consiglio di Istituto, unitamente alla relazione illustrativa, il Programma Annuale predisposto dal dirigente scolastico con la collaborazione del DSGA.

(comma 3 art. 10)

Formula proposte al Consiglio di Istituto di variazioni al Programma Annuale.

N.B. La Giunta degli ISS delibera organici Assistenti Tecnici ex D.M. 201/2000



Il consiglio di istituto ha potere deliberante, su proposta della Giunta, per quanto concerne l'organizzazione e la programmazione della vita e dell'attività della scuola, nei limiti delle disponibilità di bilancio, nelle seguenti materie:

- Definisce gli indirizzi generali per le attività e le scelte di gestione e di amministrazione della scuola
- Delibera il PTOF approvato dal Collegio docenti
- Delibera il Programma Annuale, le sue variazioni e il Conto Consuntivo
- Dispone in ordine all'impiego dei mezzi finanziari per il funzionamento amministrativo e didattico
- Delibera in ordine all'adesione a reti di scuole
- Delibera in ordine alla partecipazione ad iniziative che comportino il coinvolgimento di agenzie, enti, università, soggetti pubblici e privati
- Determina criteri e limiti per lo svolgimento dell'attività negoziale necessaria per l'attuazione del Programma Annuale da parte del DS

Il Cd I indica, altresì,

- i criteri generali relativi alla formazione delle classi, all'assegnazione ad esse dei singoli docenti, all'adattamento dell'orario delle lezioni e delle altre attività scolastiche alle condizioni ambientali e al coordinamento organizzativo dei consigli di intersezione, di interclasse o di classe; esprime parere sull'andamento generale, didattico ed amministrativo, del circolo o dell'istituto, e stabilisce i criteri per l'espletamento dei servizi amministrativi.

.Esercita le funzioni in materia di sperimentazione ed aggiornamento.

- Esercita le competenze in materia di uso delle attrezzature e degli edifici.

I rapporti con i docenti, gli alunni e le famiglie

I rapporti del DSGA con i docenti devono essere improntati al buon funzionamento della didattica e dell'organizzazione scolastica; basti pensare che il DSGA è responsabile della predisposizione e gestione delle schede finanziarie di attività, progetti, che traducono in termini finanziari quanto descritto e richiesto dai responsabili/referenti di attività e progetti.

Tutte le Attività come PCTO, Viaggi di Istruzione e Visite Guidate, Orientamento e tutti i Progetti didattici presenti nel PTOF necessitano di una fitta collaborazione tra docenti, DSGA e la segreteria Amministrativa.



I rapporti con i docenti, gli alunni e le famiglie

Il DSGA e gli Uffici di Segreteria hanno costanti rapporti con gli alunni e le loro famiglie in relazione alla loro carriera scolastica: iscrizioni, nulla osta, esami integrativi, rilascio del diploma, gestione tasse scolastiche e contributi alunni; infortuni ed eventuale contenzioso.

Con le famiglie i rapporti sono prevalentemente di comunicazione per la loro partecipazione attiva a momenti significativi come:

- Partecipazione a Consigli di classe;
- Assemblee informative su temi specifici;
- Convegni, Seminari, Mostre didattiche;
- Elezioni degli Organi Collegiali;
- Questionari di valutazione del servizio.



Il DSGA nel processo di miglioramento dell'Istituzione Scolastica

Dal 2015 è iniziato nelle Scuole il processo di valutazione, voluto dal Sistema Nazionale di Valutazione, il cui primo step è costituito dall'autovalutazione di Istituto.

L'autovalutazione di Istituto è data:

- 1) Analisi e verifica dei propri servizi sulla base dei dati resi disponibili dal sistema informativo del ministero, dalle rilevazioni degli apprendimenti e delle elaborazioni restituite dall'Invalsi, oltre ad ulteriori elementi significativi integrati dalla stessa scuola (ad es. somministrazione di questionari rivolti a tutte le componenti del mondo scuola);
- 2) Elaborazione di un rapporto di autovalutazione (**R.A.V.**) .

Il RAV fornisce una rappresentazione della scuola attraverso un'analisi del suo funzionamento e costituisce inoltre la base per individuare le priorità di sviluppo verso cui orientare il Piano di Miglioramento (**PdM**).

Il RAV è costituito da 49 indicatori, raggruppati in 15 aree, a loro volta raccolte in tre macroaree:

- Contesti e risorse
- Esiti
- Processi



Il miglioramento è un percorso di pianificazione e sviluppo di azioni che prende le mosse dalle priorità indicate nel RAV.

Tale processo si basa sul coinvolgimento di tutta la comunità scolastica e fa leva sulle modalità organizzative gestionali e didattiche messe in atto dalla scuola utilizzando tutti gli spazi di autonomia a disposizione.

Pertanto, anche l'area dei Servizi Amministrativi Tecnici e Ausiliari è strettamente collegata all'operazione di valutazione e miglioramento di ogni scuola.

La responsabilità della gestione del processo di miglioramento è affidata al Dirigente Scolastico, che si avvarrà delle indicazioni del nucleo interno di valutazione (N.I.V.) costituito per la fase di autovalutazione e per la compilazione del R.A.V.

Quindi, è auspicabile che il DSGA faccia parte del nucleo interno di valutazione.



A Titolo esemplificativo



PRIORITA' DESUNTE DAL RAV

Risultati scolastici

| PRIORITA' | TRAGUARDI |
|---|--|
| Ridurre il numero di studenti non ammessi alla classe successiva nel biennio. | Riduzione del tasso di non ammessi nel biennio di un ulteriore 5%. |

Risultati nella prove standardizzate nazionali

| PRIORITA' | TRAGUARDI |
|---|--|
| Riduzione della variabilità fra le classi in matematica nelle classi del tecnico. | Adeguamento ad una media di variabilità del 15%. |

Competenze chiave europee

| PRIORITA' | TRAGUARDI |
|---|---|
| Avviare percorsi di sperimentazione per acquisire strategie "imparare ad imparare". | Diffusione della pratica di almeno due percorsi annuali per classi. |



OBIETTIVI DI PROCESSO CONNESSI CON LE PRIORITÀ

Curricolo, progettazione e valutazione

Realizzare un curricolo verticale dal primo biennio alla classe quinta, incentrato sulle competenze di primo biennio e per l'Esame di Stato.

Ambiente di apprendimento


Migliorare lo scambio tra docenti e favorire la condivisione degli strumenti didattici adottati.

Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane

Organizzare corsi di formazioni centrati sulla programmazione per competenze non solo disciplinari, ma anche trasversali.

Integrazione con il territorio e rapporto con le famiglie:

Migliorare la collaborazione con le famiglie in presenza e online per coinvolgere maggiormente gli studenti nel percorso di formazione



PIANO DI MIGLIORAMENTO

PERCORSI - AZIONI

Priorità n. 1: Ridurre il numero di studenti non ammessi alla classe successiva nel biennio;

- Contatto con la famiglie degli studenti che presentano una situazione grave di disagio scolastico;
- Attivazione di sportelli per le discipline che presentano maggiori difficoltà.

Priorità n. 2: Ridurre la variabilità fra le classi in matematica nelle classi del tecnico

- Aiutare gli studenti in difficoltà attraverso ore di compresenza di docenti della stessa disciplina, favorita da uno scambio tra docenti di materiale e di didattiche;
- Redazione di prove comuni.

Priorità n. 3: Avviare percorsi di sperimentazione per fare acquisire strategie per "imparare ad imparare".

- Predisporre di un database delle competenze del personale della scuola per organizzare le risorse umane;
- Strutturare una formazione dei docenti centrata sulla programmazione per competenze non solo disciplinari, ma anche trasversali, prevalentemente laboratoriale e con elementi di ricerca – azione.