



# Da oggi dirigente

L'agenda  
dei primi 100 giorni

## I primi passi

A cura dello staff nazionale

### Agosto 2022

# i primi passi da Dirigente

# 2022

## Tutti si concentrano sul “cosa” e sul “come”

- *bando di concorso*
- *manuali e corsi di preparazione*
- *prove di esame*
- *corso di formazione post-concorso*
- *perfino le attività dei laboratori e queste giornate con noi*
- *e tutti sembrano dare per scontato il “perché”*

# perché l'ho fatto?

**eppure questa è un'attività “finalistica”**

- non si può svolgere senza un progetto generale

**non si può fare per fuggire da altro**

- merita di essere scelta per quel che si crede sia

# due punti fermi

## **1. si è garanti di un mandato ricevuto**

- *non si scelgono i fini di sistema*
- *non si contestano gli ordinamenti*
- *il dirigente non ha “libertà didattica”*

## **2. si deve avere un progetto educativo “alto”**

- *un’idea filosofica di cosa è la scuola*
- *la capacità di leggere il contesto interno ed esterno*
- *l’attitudine ad “unificare” e portare a coerenza*
- *la capacità di affrontare con tempestività ogni emergenza*

# guardare avanti

**e non smettere di chiedersi “perché” lo faccio**

- non cedere alla routine
- non correre dietro l'emergenza **(neanche quella pandemica!)**
- darsi un modello organizzativo “automatico”
- imporsi di custodire un tempo per pensare
- lo spazio per riflettere non è un lusso

**è un servizio per la comunità**

***Quando non troverete più** nulla da cambiare intorno a voi  
... cambiate scuola: è arrivato il momento*

# le parole chiave

- *Meta-dirigere* cioè farlo attraverso l'azione diretta di altri, riservando a sé:
  - progettazione
  - indirizzo
  - controllo
- *Creare routine organizzative predefinite*, cioè protocolli di gestione di tutto il prevedibile
- *Delegare tutto quello che è delegabile, senza abbandonare*
- *Sviluppare un middle management*
  - scegliere le persone
  - strutturare il mandato
  - potenziare le capacità
  - tenere le fila del sistema

# da dove cominciare

**lavoriamo sul clima e sulla relazione**

spostiamo l'attenzione sulle cose da fare

**lavoriamo sulle rispettive competenze**

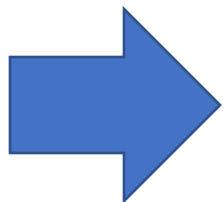
insegnare è diverso da organizzare

**pensiamo da professionisti**

- che il mandato non se lo scelgono
- ma rivendicano la libertà sul come svolgerlo
- e che dell'apprezzamento ricevuto fanno una ragione di orgoglio e di vita

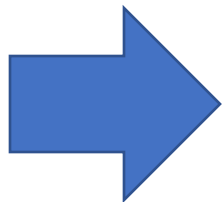


# due esigenze in concorrenza



non deve pregiudicare il futuro che ha in mente

- facendo scelte non meditate, dettate dall'urgenza



non può rivoltare la scuola dalle fondamenta

- perché non conosce l'ambiente
- perché rischia di trovarsi contro tutti

deve quindi muoversi all'insegna di due atteggiamenti  
concorrenti: **Visione - Realismo**

# una strategia in due tempi

## 1

**nella fase di avvio (fino a Natale, circa)**

**azioni urgenti (avvio anno scolastico)**

- evitare errori che compromettano il futuro
- ricognizione sistematica dell'esistente
- analisi dei documenti fondamentali della scuola
- individuazione delle principali criticità
- scelta delle priorità e delle alleanze



## 2

**nella fase successiva (da gennaio a giugno)**

**azioni di prospettiva**

- cominciare a porre le fondamenta del proprio progetto

# LA FASE 1

DA SETTEMBRE A NATALE

# un elenco in ordine di priorità

1. presa di servizio
2. incontro con i docenti collaboratori del precedente DS, con il DSGA, con il presidente del Consiglio di Istituto, con altri “notabili”
3. deposito firme
4. prima seduta del Collegio dei docenti
5. *se la scuola è di nuova istituzione ...*
6. ricognizione dei locali ed analisi della situazione “sicurezza”
7. accertarsi della vigenza/scadenza dei seguenti contratti: DPO, RSPP e assicurazione alunni
8. accertarsi della nomina del MC
9. apertura relazioni sindacali
10. analisi dei documenti fondamentali

# un elenco in ordine di priorità

11. direttive al DSGA
12. analisi funzionale della scuola
13. affidamento deleghe e incarichi
14. avvio rinnovo organi collegiali o surroga membri C.d.I.
15. impostazione / revisione PTOF e Piano DDI
16. impostazione Programma Annuale
17. redazione piano annuale attività docenti
18. redazione piano annuale attività ATA
19. rendicontazione sociale

# il primo giorno

presa di servizio ...

con invio USR per il Dirigente

agli atti della scuola per altro personale “nuovo”

incontro con il primo collaboratore, il DSGA, altri “notabili”

- farsi indicare le questioni più urgenti
- evitare, se possibile, decisioni irreversibili
- chiedere al primo collaboratore di rimanere provvisoriamente in carica

**due errori da evitare:**

1. mostrarsi indecisi o disorientati sul da farsi
  2. dare a vedere “che non ci si fida”
- prendere tempo “per conoscere l’ambiente”
  - cercare di incontrare il presidente del Consiglio d’Istituto
  - nei piccoli centri, telefonare almeno al sindaco
  - se ci sono interlocutori importanti della scuola, un saluto di cortesia

**Eventualmente** depositare la firma alla posta (accompagnati dal DSGA)

Si rammenta che  
il mandato di  
pagamento  
digitale ha ormai  
soppiantato  
pressoché  
integralmente i  
mandati cartacei



se non si può evitare ...

## il primo Collegio docenti:

meglio aver chiesto per tempo al precedente dirigente di fissarlo per qualche giorno dopo

Se non è stato possibile:

**non farlo “saltare” su due piedi: sarebbe scortese**

- presentarsi sobriamente, senza dichiarazioni impegnative
- dichiararsi orgogliosi di entrare a far parte della scuola
- esprimere generici auspici di positiva collaborazione
- prendere tempo per impostare il lavoro futuro

“sono appena arrivato, consentitemi di orientarmi ...”

**se ci sono decisioni indifferibili da prendere ...**

lasciare che sia il vicario ad illustrarle ed a condurre i lavori relativi

**fissare una seconda seduta (non oltre il 10 settembre)**

in cui, ovviamente, si deve assumere (e bene) il proprio ruolo

**contenere la durata della seduta in non più di un’ora**

si sarà perdonati più facilmente per la seduta bis ...

# Collegi successivi

Ci sono alcune *azioni di sistema*, che vanno programmate in ogni caso, in quanto previste come obbligatorie dalla recente Legge 107/2015

- l'adozione/**revisione** del piano **annuale** di formazione del personale docente
- l'adozione delle attività previste dal Piano Nazionale Scuola Digitale
- l'adozione delle misure per l'organizzazione delle attività di alternanza scuola-lavoro (PCTO). Ovviamente, questo punto riguarda solo le scuole secondarie di secondo grado.



# Dossier sicurezza

## ENTRO IL 10 SETTEMBRE

- fissare subito una giornata dedicata solo all'analisi del dossier
- convocare: primo collaboratore, DSGA, RSPP, RLS, MC
- acquisire: DVR, planimetrie, richieste a Enti locali
- visitare sistematicamente tutti i locali
- confrontare la situazione reale e quella del DVR
- farsi spiegare eventuali differenze
- verificare che siano stati realizzati gli interventi ed effettuati gli acquisti (ad esempio, DPI) previsti nel DVR
- visitare tutte le eventuali altre sedi (anche più giorni)
- verificare eventuali DUVRI attivi

un controllo diretto e personale della situazione dei locali è da raccomandare, non solo per la questione sicurezza, ma anche per apprendere indirettamente molte cose rilevanti per il proprio lavoro che sta per iniziare

## ENTRO IL 20-25 SETTEMBRE

- piano triennale dell'offerta formativa (aspetti formali)
- piano triennale dell'offerta formativa (aspetti sostanziali)
- integrazione con il Piano per la DDI
- rapporto di autovalutazione (RAV) e piano di miglioramento (PDM)
- piano annuale attività docenti
- piano annuale attività ATA
- programma annuale e ultimi due conti consuntivi
- contratto collettivo integrativo d'istituto
- pagamento del "bonus" premiale introdotto dalla Legge 107/2015
- verifica anagrafe vaccinale e autorizzazioni uscita autonoma (solo negli IC)

# PTOF: gli aspetti formali

## **Quanto è lungo?**

*Se è troppo lungo, non lo legge nessuno e di fatto nessuno se ne sente vincolato*

## **È scritto in modo comprensibile per l'utenza tipo della scuola?**

*Il PTOF è un patto con l'utenza: se è scritto in modo troppo tecnico, è un modo per eludere impegni*

## **Ne esiste una versione ridotta specifica per la distribuzione ai genitori?**

*È prassi comune in molte scuole, tutto sommato positiva, se le due versioni non sono in contrasto*

## **L'eventuale versione ridotta è coerente con quella allargata?**

*Spesso il "poffino" è solo uno strumento di marketing (serve solo ad attrarre iscrizioni)*

*È veritiera rispetto a quanto realmente accade?*

# PTOF: gli aspetti sostanziali

- Sono enunciate (o sono riconoscibili) in modo chiaro le priorità che la scuola si impegna a realizzare?
- Si possono individuare delle “aree tematiche” intorno a cui si aggregano i progetti?
- Quanti sono i “progetti” contenuti nel piano?
- Sono accompagnati dall’indicazione di obiettivi ben definiti?
- Sono utilizzati indicatori per descrivere le situazioni di partenza e quelle di risultato attese?
- Il fabbisogno di risorse finanziarie, strumentali e umane è veritiero?

# PTOF: l'atto di indirizzo

**Entro il 30 settembre?**

E' compito del dirigente (Legge 107/2015, c. 14) **emanare triennialmente** l'atto di indirizzo preliminare alla formulazione del PTOF

Se il Piano non è in scadenza, il DS deve **comunque emanare un atto più snello** finalizzato al suo aggiornamento (per esempio, relativamente ai progetti annuali)

# Un'occhiata al RAV

- Il RAV dovrebbe essere aggiornato entro il 30 settembre con possibilità di revisione da settembre a dicembre (**v. nota MI 13483 del 25.05.2022**)
- E' opportuno che il nuovo DS prenda visione del documento in tempi piuttosto rapidi, anche nell'ottica di individuare gli **obiettivi rispetto ai quali potrà essere valutato** da parte del Direttore Regionale
- Si consiglia un colloquio con la Funzione Strumentale per la Valutazione (ove esistente) e con i membri del Nucleo interno di valutazione
- Da verificare a inizio a.s. la composizione del Nucleo e l'eventuale necessità di reintegro dei suoi componenti

# Il PdM

Altrettanto auspicabile, è una verifica tempestiva del PdM che può essere modificato da settembre a dicembre

E' assolutamente fondamentale che il PdM non si esaurisca in un mero adempimento burocratico, ma che sia oggetto di progressivo monitoraggio e di riflessione con le figure di *staff*, con i coordinatori di dipartimento e con il Nucleo interno di valutazione

# Piano annuale attività Docenti

## Quel che contiene di solito:

- calendario delle riunioni

## Quel che dovrebbe idealmente contenere:

- organigramma di istituto

- funzionigramma

- orari di funzionamento dei diversi settori

- piano delle attività collegiali

- Piano delle riunioni di staff e del controllo di gestione

- calendari scrutini

- calendario incontri con le famiglie

- attività varie di integrazione della didattica

- criteri per la sostituzione dei docenti in caso di assenze brevi

- piano vigilanza durante ingressi, uscite, intervallo delle lezioni

- eventuali altre disposizioni organizzative permanenti che coinvolgano i docenti



# Piano annuale attività personale ATA

elaborato dal DSGA

su direttiva del dirigente

**le domande da porsi nell'analisi:**

contiene solo gli orari di servizio?

prevede le attività pomeridiane indispensabili (riunioni collegiali, incontri con le famiglie, ...)?

i compiti sono ripartiti in modo chiaro fra i collaboratori scolastici, senza scoperture / sovrapposizioni?

è prevista una soluzione di emergenza per le assenze improvvise (apertura plessi, ...)?

sono previste misure organizzative di rotazione per gli uffici in caso di sovraccarichi, assenze, ecc.?

sono attribuiti incarichi specifici?

**Ci sono alcune questioni in particolare che occorre prendere in esame:**

- è stato completamente pagato il FIS relativo all'anno precedente?
  - *se non lo è stato, capire il perché (chiedere al DSGA) e provvedere al più presto, ricordando che al pagamento provvede oggi la RTS*
- come sono state distribuite le risorse del FIS?
  - *ci sono delle linee di priorità riconoscibili? è solo uno "spezzatino" privo di disegno complessivo?*
- quanto è funzionale il contratto integrativo esistente rispetto alle necessità della scuola?
- clausole contrarie a norme? clausole che generano inefficienza gestionale? clausole ridondanti?
- È stata prevista una parte destinata alla premialità docenti (ex «bonus») ai sensi della L. 107/2015?

# Il contratto integrativo d'Istituto

## E' opportuno che il nuovo DS

- prenda nota delle **criticità rilevate** in vista della predisposizione della **bozza di proposta contrattuale** che deve presentare alla parte sindacale entro i termini previsti dal CCNL
- individui anche **eventuali profili di illegittimità da rimuovere** senza indugio ed altri punti che appaiono migliorabili nel breve periodo
- valuti che cosa è necessario cambiare da subito e cosa fa parte di una linea graduale di sviluppo
- verifichi la necessità di aggiornare la parte normativa in vista della predisposizione della bozza per il prossimo triennio (2021-2023)

## A partire dal 15 settembre e secondo necessità ulteriori

a) **natura della direttiva:** atto gestionale

b) **una sola o più direttive?** opportuno procedere gradualmente

c) **contenuti indicativi:**

- indicazione dei risultati attesi in determinati ambiti (per esempio, orari di apertura dei vari servizi)
- indicazione delle risorse umane disponibili per l'organizzazione (collaboratori scolastici, assistenti)
- indicazione degli eventuali vincoli (di orario, di risorse, ecc.)
- indicazione degli eventuali criteri di “ridondanza” (per tamponare assenze del personale)
- individuazione di eventuali obiettivi specifici

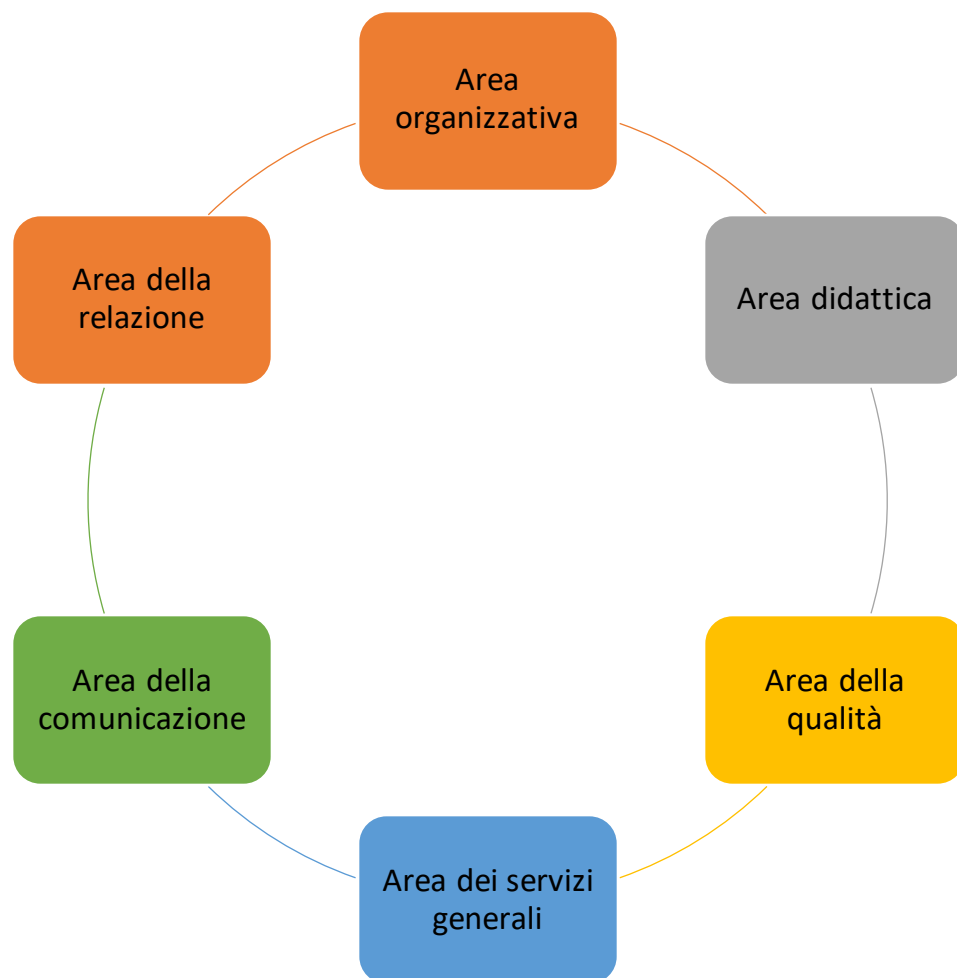
d) **collaborazione del DSGA nella stesura**

# Chi fa cosa? Il funzionigramma

## Prima analisi funzionale della scuola (entro il 30 settembre)

- 1) chi fa che cosa?
- 2) esistono aree funzionali mal definite?
  - più “responsabili” per una stessa funzione
  - funzioni non attribuite con chiarezza a nessuno
- 3) riflettere sugli “incidenti critici” verificatisi e classificare le funzioni via via identificate per aree:
  - es. didattica, organizzazione, comunicazione, servizi, ...
- 4) ripetere più volte l’analisi per non dimenticare nulla
- 5) il risultato è quel che si chiama “funzionigramma”
- 6) differenze fra organigramma e funzionigramma:
  - organigramma: struttura “formale” – quindi necessario
  - funzionigramma: struttura “sostanziale” – quindi utile

# Chi fa cosa? Il funzionigramma



Le “regole di base” da tenere presenti sono:

- ogni area è un “contenitore” avente un tema generale;
- ogni funzione elementare dovrebbe rinviare ad una sola area;
- nessuna funzione dovrebbe essere divisa fra più persone (almeno all’interno dello stesso plesso o nella stessa fascia oraria);
- più funzioni possono essere attribuite ad una stessa persona.

# Attribuire deleghe e incarichi

- Procedere solo dopo aver disegnato il funzionigramma
- Qualcosa si può anticipare, ma non troppo
- La prima redazione è sempre provvisoria
  - ma per il primo anno dovrà bastare
  - nei successivi, si perfezionerà
- Attenzione ai “modelli” da utilizzare
- Differenza fra delega ed incarico
- Decisioni monocratiche e decisioni partecipate
  - la normativa vigente ed il rapporto con il Collegio Docenti

# RINNOVO ORGANI COLLEGIALI

**quelli di durata annuale si rinnovano entro il 31 ottobre**  
in una data indicata dal Consiglio d'Istituto  
indizione formale del dirigente almeno 8 giorni prima

**il rinnovo triennale si svolge in data indicata dal MIUR**  
la procedura parte 45 giorni prima  
occorre costituire / rinnovare la Commissione elettorale  
le elezioni triennali assorbono quelle annuali (stessa data)  
annotarsi fin dai primi giorni le date-limite da rispettare  
la competenza decisionale di merito è della Commissione

ATTENZIONE ALLA SCADENZA DELLA TRIENNALITA' DEL COMITATO DI VALUTAZIONE

**Consultare DA SUBITO attentamente la normativa**  
OM 215/91  
OM 277/98

**MASSIMA  
ATTENZIONE ALLE  
SCADENZE**

Fin dal primo collegio verificare  
necessità di rinnovo della  
COMMISSIONE ELETTORALE



ENTRO IL  
20 OTTOBRE

## Aggiornamento o Redazione del PTOF

### Revisione del Piano offerta formativa

- **l'analisi di quello esistente avrà fornito spunti**, ma è difficile cambiare in corsa l'esistente ed è necessario considerare le questioni di opportunità nel rapporto con il Collegio Docenti
- **il vero lavoro è quello che si imposta subito dopo** in vista del PTOF successivo, dopo aver cominciato a tessere alleanze più ampie

ENTRO IL  
20 OTTOBRE

Piano annuale attività docenti

Piano annuale attività personale ATA

di quest'ultimo possono essere anticipate parti

### **Competenza ad adottare i due piani**

- per i docenti, è necessario un confronto in Collegio, nella distinzione dei ruoli
- per gli ATA, è necessaria la proposta del DSGA che deve tener conto delle direttive ricevute

**In ogni caso, si tratta di gestione di risorse umane e quindi la responsabilità ultima è del dirigente**

# Regolamento d'Istituto (revisione entro giugno)

## ENTRO GIUGNO, E' OPPORTUNO RIVEDERE E AGGIORNARE IL REGOLAMENTO D'ISTITUTO

Spesso sono vecchi di molti anni

Esaminare la storia degli ultimi cinque anni

- verificare se ci sono stati interventi di “rattoppo”
- analizzare il testo per individuare lacune e criticità
- verificare la necessità di aggiornamenti normativi
- preparare (o far preparare) una bozza rinnovata
- acquisire informalmente pareri e suggerimenti
- tenerne conto per una seconda bozza più accurata
- preparare il terreno per un favorevole accoglimento
- portarla in Consiglio di Istituto come ultimo atto dell'anno

Solo in caso di necessità

L'emergenza COVID...

## Qualora si tornasse in emergenza per pandemia, tenere conto delle indicazioni del governo

### Verificare

- gli spazi a disposizione
- il distanziamento delle persone
- l'uso di dispositivi di protezione
- le modalità di sanificazione ed areazione degli ambienti
- la necessità di organico aggiuntivo
- nuove misure organizzative
- la necessità di sorveglianza dei soggetti «fragili»

### Cfr.

**DPCM 26 luglio 2022 (monitoraggio qualità dell'aria)**

**Documento 5 agosto 2022, Indicazioni strategiche ad interim (ambito scolastico)**

**Documento 11 agosto 2022, Indicazioni strategiche ad interim (servizi educativi per l'infanzia)**

**Nota Versari 19 agosto 2022**