



associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola

COME DIRIGERE UNA SCUOLA

E VIVERE FELICI

STAFF NAZIONALE

(FLAVIO FILINI E ANTONIO PALCICH)

NO SCORCIATOIE

Spiacente, in questo intervento non troverete:

Pozioni magiche

Manuali portentosi

Corsi su come diventare esperti tuttologi

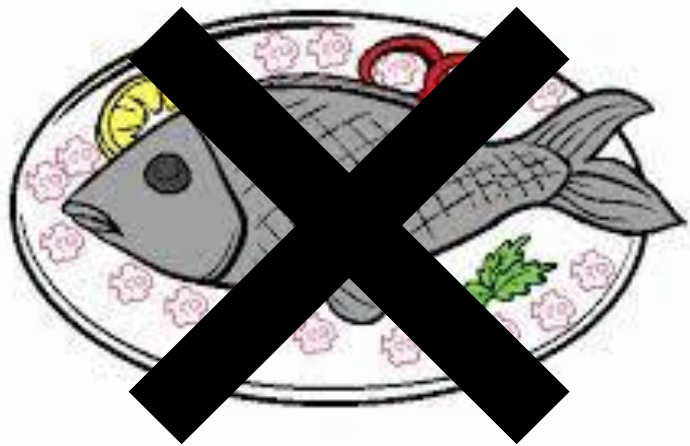
Per tutto il resto c'è ... ANP



DICE IL SAGGIO

"Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno. Insegna a un uomo a pescare e lo nutrirai per tutta la vita"

Proviamo dunque a condividere qualche consiglio "da pescatore a pescatore"



**Vediamo dei
motivi per cui
la scuola non
dovrebbe
funzionare**

**E qualche
rimedio**

COME È STATO SELEZIONATO IL PERSONALE ATA IN SERVIZIO

C.S. ?

A.A. ?

A.T. ?

D.S.G.A. ?



IL **MISMATCH** TRA COMPETENZE E RICHIESTE DELL'AMBIENTE

È sistemico

non può essere
affrontato con
**interventi
occasional**



F.W.Taylor

DICE IL SAGGIO

"Il rimedio alle inefficienze
risiede in una gestione di tipo
sistemico, non nella continua
ricerca di uomini straordinari"

*[...] the remedy for this inefficiency lies in
systematic management, rather than in
searching for some unusual or extraordinary
man. [...]*

ECCO PERCHÉ SIETE LE PERSONE GIUSTE PER RISOLVERE IL PROBLEMA

Vediamo insieme come un docente affronta il problema della formazione ...



ESATTO: ADESSO RIUTILIZZIAMO QUELLO CHE SAPPIAMO FARE MEGLIO

- Fissare gli obiettivi
- Misurare il livello di partenza degli studenti
- Programmare le azioni
- Verificare i risultati
- Correggere la rotta, se serve

ESATTO: ADESSO RIUTILIZZIAMO QUELLO CHE SAPPIAMO FARE MEGLIO

- **Motivare** i discenti
- Preparare procedure a prova di errore
- **Lavorare in squadra** (all'interno della scuola, & con le altre scuole)



Come sempre,
serve un lavoro ...

di qualità





CONOSCI?

Per conoscere veramente
bene una città,
un percorso, una materia

Bisogna frequentarli per
lungo tempo

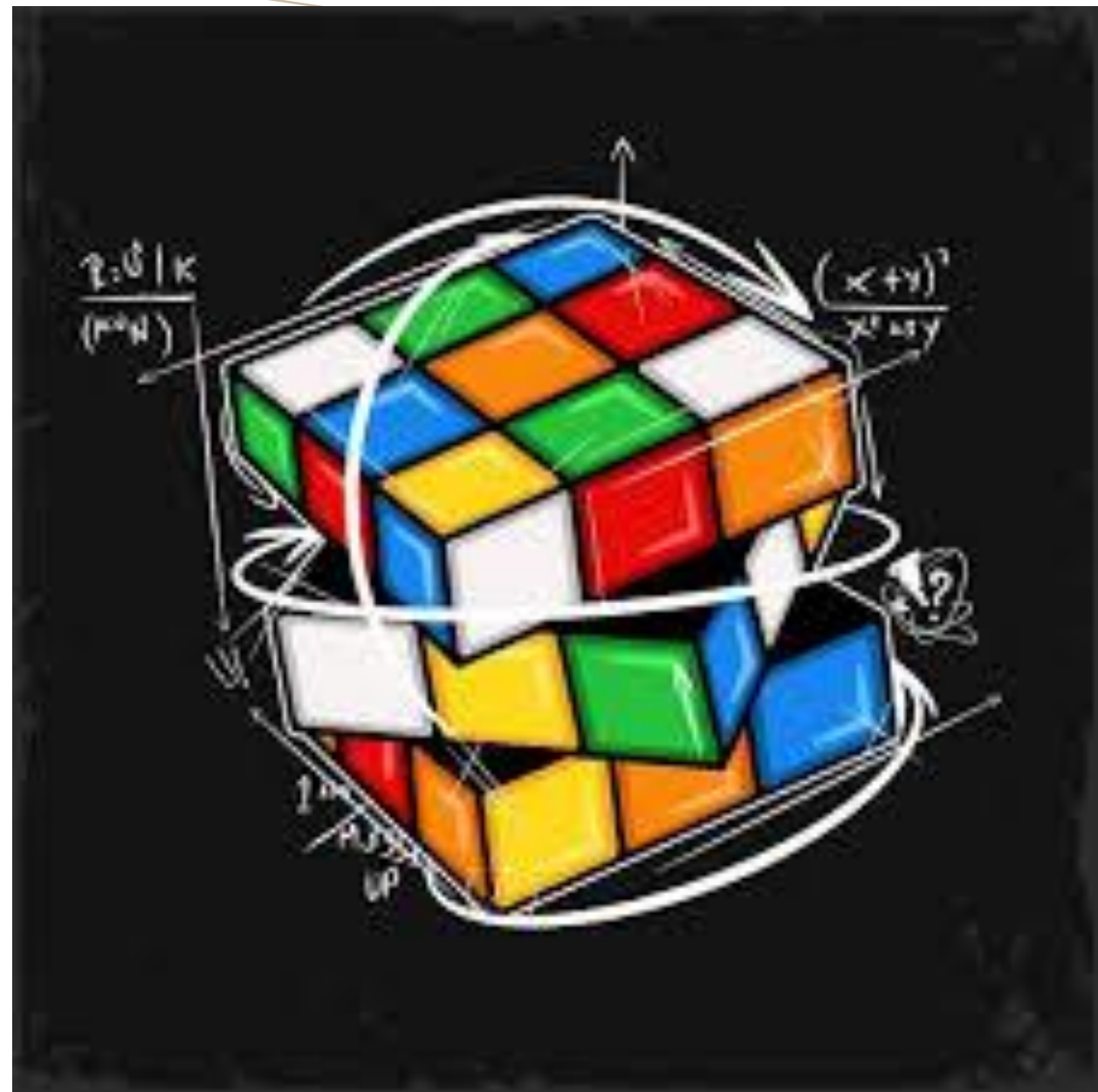
LA SCUOLA È COMPLESSA

Quindi **è normale** che il DS
non conosca bene
certi argomenti (all'inizio) e
la **logica** di alcuni settori
Ci vuole MOLTO tempo



LA GESTIONE DELLA SCUOLA È COMPLESSA E IN CAMBIAMENTO

Quindi è **normale**,
visto il sistema di
reclutamento, che il
personale ATA non
sia sempre preparato



DATI ISTAT SU ANNO 2021



- Poco meno della metà delle persone di 16-74 ha **competenze digitali almeno di base**
- Forte gradiente Centro-Nord Mezzogiorno (Lazio 52,9%; Campania 34,2%)



MA NON SPETTA AL DSGA?

Ricordate che **è normale**
che il DSGA non sia
esperto di didattica e
di formazione del
personale



ASPETTI DA SORVEGLIARE

Diritto:

- Ha una **sua** logica
- Le norme **non** si leggono come i testi letterari



ASPETTI DA SORVEGLIARE

Diritto:

- Le norme sono parte di un **sistema che evolve**
- **Non sempre** ci sono **norme esplicite** e semplici (per fortuna)
- È una scienza sociale

ASPETTI DA SORVEGLIARE

Contabilità e dintorni:

- Adempimenti contabili, fiscali e tributari sono regolati da norme
- Sono parenti della matematica solo alla lontana

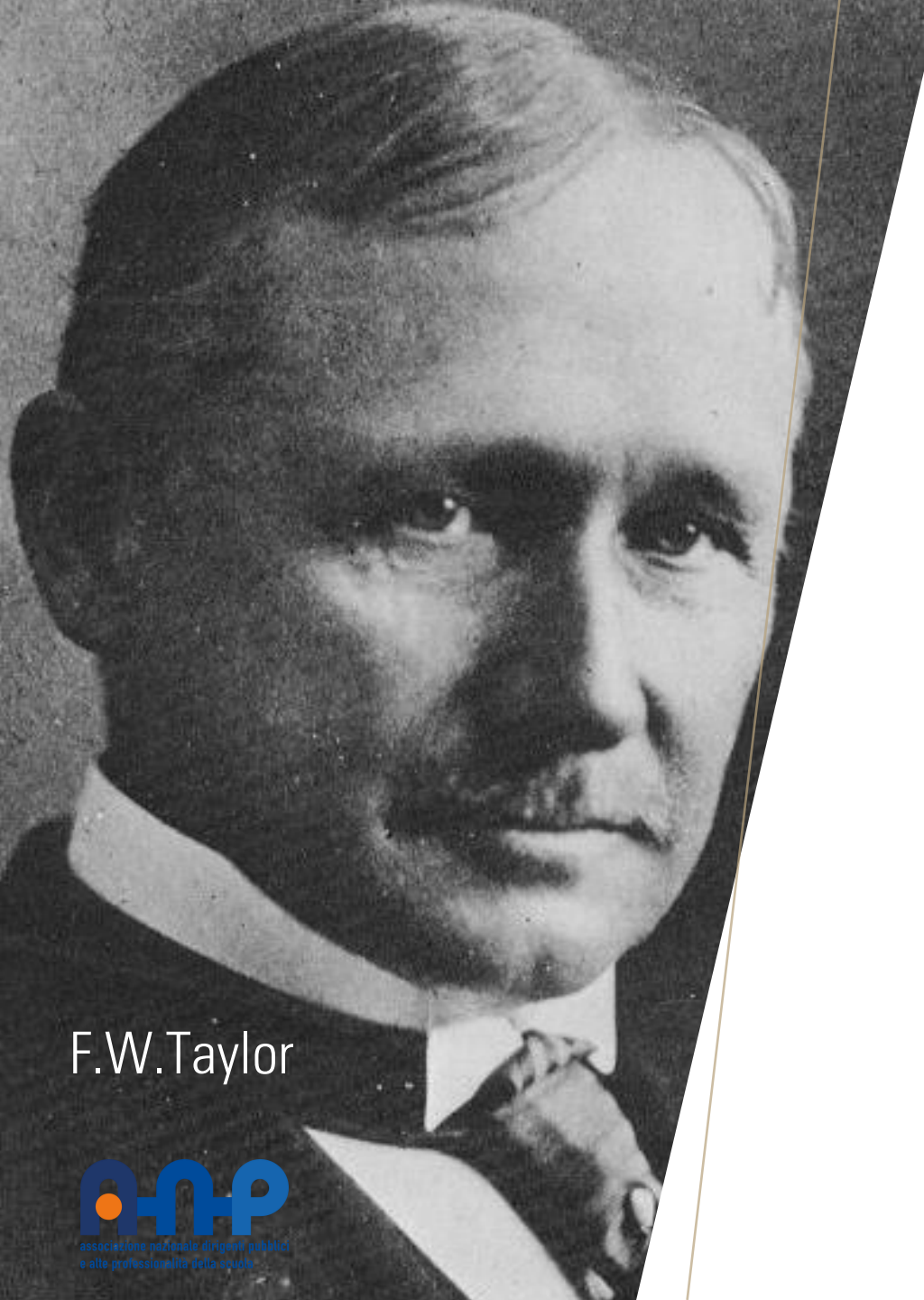


ASPETTI DA SORVEGLIARE

Organizzazione:

- Il buon senso porta solo fino a un certo punto





F.W.Taylor

DICE IL SAGGIO

"Ogni atto di un
lavoratore dovrebbe
essere preceduto da
uno o più atti
preparatori del
management"



F.W.Taylor

DICE IL SAGGIO

L'arte della gestione è stata definita come: 'Sapere esattamente cosa si vuole che gli uomini facciano, e poi assicurarsi che lo facciano nel modo migliore e più economico possibile.'

"The art of management has been defined, "As knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way.""

DICE IL SAGGIO ☺



Il management
NON è solo il DS

ASPETTI DA SORVEGLIARE

I rapporti "politici"

- **Il ruolo e l'immagine** del DS sono **diversi** da quelli del docente
- Rapporti interni / esterni



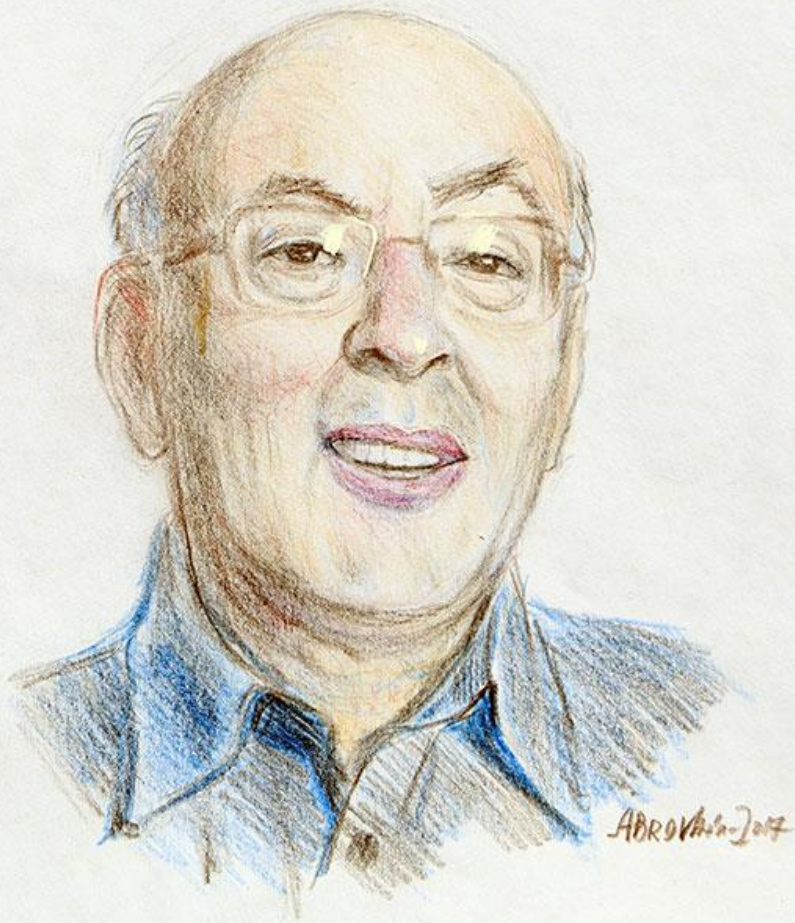
ASPETTI DA SORVEGLIARE

La **delega**

- Scelgo chi è più bravo (di me)
- Chiarezza degli obiettivi e dei limiti
- Fiducia
- Controllo



H. Mintzberg



UN ALTRO PUNTO DI VISTA UTILE

Mintzberg e i modelli organizzativi

Vi ricorda qualcosa?

DICE IL SAGGIO

L'organizzazione professionale

L'organizzazione professionale è **molto burocratica**

Le organizzazioni professionali si affidano a **professionisti altamente formati** che richiedono il **controllo del proprio lavoro**

Quindi, pur essendoci un **alto grado di specializzazione**, il **processo decisionale** è **decentralizzato**

DOCENTI



I professionisti affrontano normalmente una **lunga formazione** (solitamente accademica, di tirocinio e di pratica) per interiorizzare i modelli etici di comportamento (per esempio i medici)

L'attività professionale richiede **meno supervisione** (o questa può essere difficile)

UN CAMBIO DI PROSPETTIVA

Veniamo dall'**esperienza**
di una struttura di tipo
professionale,

ma come DS abbiamo a
che fare anche con lo
staff di supporto (S.G.A.)



COME FUNZIONANO I S.G.A. ?



Burocrazia meccanica

Procedure formali e processi di produzione standardizzati

A causa dell'alto grado di standardizzazione, **i compiti** eseguiti dal nucleo operativo **possono essere rigidi, offrendo poca discrezionalità all'individuo**

Per questa ragione, Mintzberg ha osservato che **la motivazione può essere difficile** e l'organizzazione può essere **poco recettiva alla necessità di cambiamento**

NON RAGIONATE DA DOCENTI QUANDO GESTITE I S.G.A.



- Maggiore importanza delle **procedure**
- **Minore autonomia**
- Minore capacità di **autoformazione**
- Latente o meno **conflitto** degli "Amministrativi" con i "Tecnici" (il corpo docente)

PER QUESTO RISULTA IMPORTANTE AVERE UN QUADRO DI RIFERIMENTO CHIARO

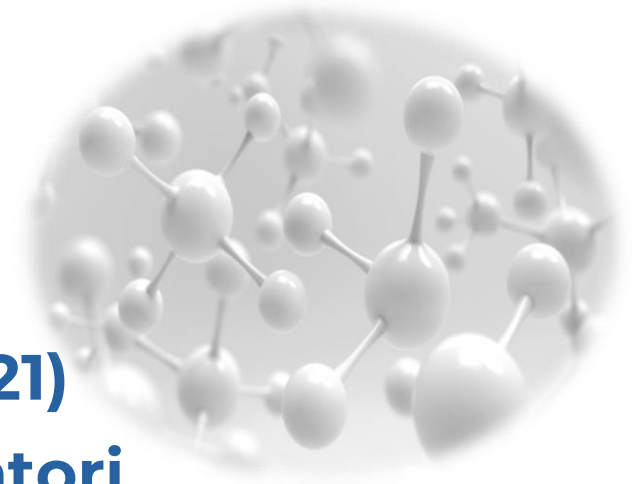


- **Direttiva** al DSGA
- **Piano delle attività**
- **Manuale di gestione dei flussi documentali**

IL D.S.G.A. È UN ALLEATO

- **Allegato A – Declaratorie delle aree del personale ATA (CCNL comparto I.R. 2019-2021)**

Area EQ: «Appartengono a quest'Area i lavoratori che svolgono attività lavorativa che può anche avere rilevanza esterna, con autonomia operativa nella definizione e nella predisposizione degli atti e nello svolgimento dei servizi amministrativi e tecnici, con possibili funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti sulla base delle eventuali risorse assegnate.»



Qualche volta sì,
qualche volta no

DICE IL SAGGIO

Struttura divisionale

In una struttura divisionale, un **piccolo nucleo centrale** fornisce linee guida per le unità aziendali che godono di un **alto grado di autonomia**

Il suo ruolo chiave è tradurre le richieste del piccolo nucleo centrale negli obiettivi del nucleo operativo



LA SCARPA SBAGLIATA

Autonomia delle scuole e
dimensione delle
segreterie

È la scarpa che è
sbagliata, non il piede

I problemi inevitabili



POSSIBILI SOLUZIONI

Job & work analysis:

La fatina dimenticata



DPR 275/99 ART. 7

1. Le istituzioni scolastiche possono promuovere **accordi di rete** o aderire ad essi per il raggiungimento della proprie finalità istituzionali.



DPR 275/99 ART. 7

2. L'accordo può avere a oggetto attività didattiche, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, di **formazione e aggiornamento**; di **amministrazione e contabilità**, ferma restando l'autonomia dei singoli bilanci; di **acquisto di beni e servizi**, di **organizzazione** e di **altre attività** coerenti con le finalità istituzionali; [...]



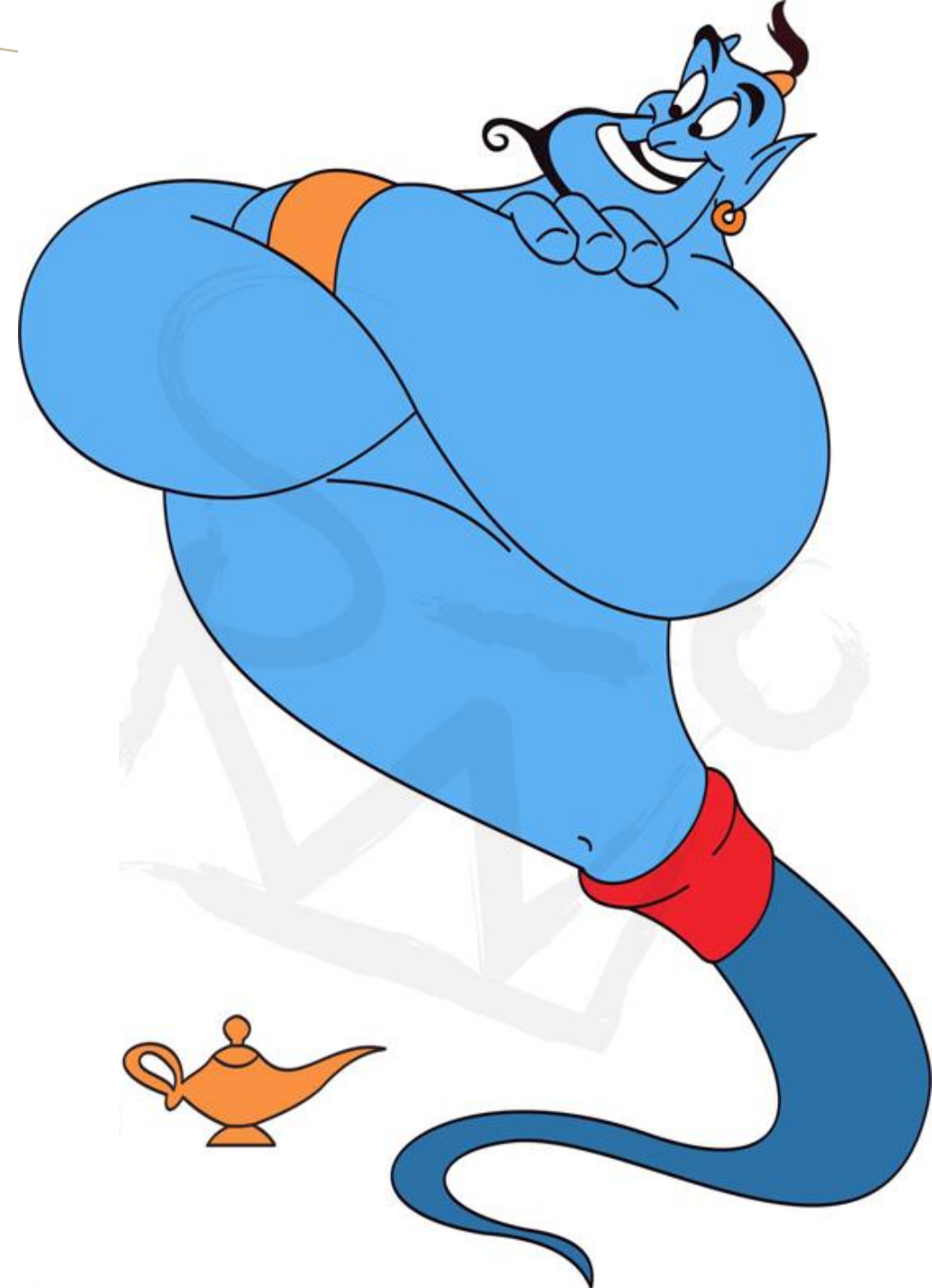
ESEMPI DI RETI CHE CONOSCETE?



SE FOSSE FACILE

... lo avrebbero già fatto tutti

Buon lavoro!





associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

