



Scuola Secondaria di I grado "Gesmundo - Moro - Fiore" Terlizzi (BA)

DIRETTIVA

*art. 21 legge 59/1997 del 15 marzo
art. 25 comma 5 Dlgs.165/2001
art. 34 comma 1 lettera a) Dlgs 150/2009*

DIRETTIVA DIRIGENZIALE per L'ORGANIZZAZIONE

Via Salamone 29 - 70038 Terlizzi (BA) - Tel. e fax Presidenza: +39 080 3511958 - Tel. Segreteria: +39 080 3511958 e-mail:
bamm290002@istruzione.it - e-mail PEC: bamm290002@pec.istruzione.it - Sito WEB di Istituto: <https://www.gesmundomorofiore.gov.it/>
Codice Meccanografico: Bamm290002 - Codice Fiscale: 93437870723

La presente direttiva sostituisce le precedenti.

i



Scuola Secondaria di I grado Statale "Gesmundo - Moro – Fiore"

Via Salamone 29 - 70038 Terlizzi (BA) - Tel. e fax Presidenza: +39 080 3511958 - Tel. Segreteria: +39 080 3511958 e-mail: bamm290002@istruzione.it - e-mail PEC: bamm290002@pec.istruzione.it - Sito WEB di Istituto: <https://www.gesmundomorofiore.gov.it/> Codice Meccanografico: BAMB290002 - Codice Fiscale: 93437870723

Direttiva

IL DIRIGENTE SCOLASTICO

- visto l'art. 21 della Legge 59/1997 del 15 marzo
- visto il DPR 275/1999 del 8 marzo
- visto l'art. 25 del Dlgs 165/2001 del 30 marzo
- ritenuto necessario fornire il quadro concettuale relativo alla valorizzazione della organizzazione come strategia fondamentale per la piena realizzazione della scuola di qualità orientata all'apprendimento degli alunni, alla acquisizione delle competenze per la vita nello scenario del mondo globale, per l'azione della scuola intesa come sistema
- considerato che detta direttiva preordina e esplica ogni disposizione di dettaglio della organizzazione scolastica, nonché è prodromica al Piano di Gestione Dirigenziale ai fini della gestione unitaria e per la realizzazione degli obiettivi assegnati

EMANA

per l'anno scolastico **2018/2019**, la seguente

DIRETTIVA DIRIGENZIALE per L'ORGANIZZAZIONE

Sommario

Art. 1. Premessa.....	2
1.Complexità.....	2
2.Logica consumer.....	3
3.Confronto e contributo di tutti	3
Art. 2. Orario docenti.....	4
Art. 3. Cooperatività e coordinamenti.....	5
Art. 4. Umanizzazione.....	5
Art. 5. Automiglioramento, learning organization, colonizzazione, ricerca.....	6
Art. 6. Standard, proceduralizzazione, iscrizione.....	7
Art. 7. Personale ATA e Docenti.....	8
Art. 8. Gestione dei conflitti.....	10
Art. 9. Documentalità.....	11

Art. 1. Premessa

1. Complessità

- L'organizzazione della scuola è stata strutturata ed implementata a partire dalla **concezione contraria all'approccio burocratico e meccanicistico**. Questa affermazione apparentemente astratta risponde alla necessità del tutto concreta di regolare i fatti scolastici secondo il **riconoscimento della complessità** tipica del sistema scolastico in relazione alla complessità del sistema sociale.
- Da molto tempo sempre più persone ed enti si avvicinano al sistema-scuola e agli istituti che ne costituiscono la declinazione, con idee ormai inadeguate ed obsolete, mostrando visioni ed aspettative che portano a relazionarsi secondo modalità incongrue non corrispondenti nè alla realtà di ciò che è doveroso, possibile e praticabile nè alla progettazione all'altezza delle innovazioni che hanno investito il mondo della scuola nei più diversi campi.

2. Logica consumer

- Le **continue innovazioni** sociali e tecnologiche connesse alla economia delle risorse in situazione di scarsità hanno portato la scuola ad avere una complessificazione di fronte alla quale diversi soggetti scolastici rispondono - non sapendo ancora decodificarne la portata, le implicazioni, le necessarie modifiche di comportamento - con una **richiesta di "riduzione di complessità"**. In questo senso gli stakeholder si rapportano al sistema scolastico **con una logica spesso "consumer"** : la pretesa che ogni richiesta sia non solo presentabile ma immediatamente esigibile isolatamente, ignorando vincoli e possibilità reali la cui gestione è contenuta nella carta dei servizi scolastici.
- La scuola viene investita di **aspettative improprie** derivanti dalla mancanza di conoscenza - o asimmetria informativa o razionalità limitata - in merito alle inter-retroazioni dei processi scolastici e dalla mancata considerazione che anche piccoli cambiamenti delle variabili scolastiche possono comportare sensibili cambiamenti negli aspetti e processi complessivi.
- Lo strumento con cui la scuola fa fronte a tutto ciò è la **sua sapienza e strategia organizzativa** che però va inquadrata in un frame di sostenibilità nel senso che non è possibile investire l'organizzazione scolastica al soddisfacimento immediato, di qualsiasi forma non critica di richiesta, in una logica di radicale privatismo
- La scuola non è una "arena" nella quale attori individualistici si contendono e si servono di risorse disponibili - immaginate come illimitate - per attuare strategie tese al perseguimento di obiettivi personali (Romei 2005) o privatistici; si riconosce comunque che alla scuola pervengono spinte di vario genere ma **è proprio l'organizzazione che la scuola sa darsi che rappresenta il vero fattore per equilibrare queste spinte e ritorna alla sua vocazione fondamentale che è quella di insegnare a vivere (Morin) attraverso l'avventura del sapere e della cultura**

3. Confronto e contributo di tutti

- Nella logica della complessità organizzativa, l'ambito organizzativo e l'ambito didattico sono connessi in modo ancora più stringente. Gli impatti degli interventi di riforma della Pubblica Amministrazione (trasparenza, anticorruzione, dematerializzazione, GDPR, reclutamento, formazione) sulle prassi didattiche e sulla immaginazione e gestione della scuola, sono sempre più profondi e in continua evoluzione:
 - le innovazioni in materia di **trasparenza** richiedono, dal punto di vista dell'impianto organizzativo:
 - una disciplina più impegnativa nel dominio dei paradigmi valutazionali che si diversificano in ragione anche degli "special needs" o bisogni educativi speciali (non legati solo ad una minorazione fisica o psichica ma anche a richieste corrispondenti a individuazione di bisogni formativi impliciti o volti verso l'eccellenza)
 - una indole alla certificazione tempestiva dei risultati che devono essere disponibili alle varie forme di accesso, anche in relazione alle potenzialità tecniche aumentate del registro elettronico e del suo impatto sulla produzione di atti pubblici
 - le innovazioni in materia di **anticorruzione** richiedono, dal punto di vista dell'impianto organizzativo, una attenzione particolare ai processi a maggior rischio corruttivo riguardanti le istituzioni scolastiche, rischio in cui si incorre per la **sopravvivenza di desuete logiche strettamente**:
 - Iscrizione degli studenti
 - gestione corretta dei Nullaosta in ingresso ed in uscita
 - questioni dell'impatto dei cosiddetti "desiderata" delle famiglie
 - Formazione delle classi
 - Acquisizione del fabbisogno dell'organico dell'autonomia
 - Individuazione posti comuni , di sostegno e per il potenziamento
 - Formulazione di proposte di incarico ai docenti coerenti con il PTOF
 - Assegnazione di docenti alle classi
 - Determinazione degli orari di servizio dei docenti
 - Conferimento incarichi di supplenza
 - Costituzione organi collegiali
 - Attribuzione incarichi di collaborazione
 - Adozione dei libri di testo e scelta dei materiali didattici
 - Elaborazione delle documentalità fondamentali quali il RAV il PdM e il PTOF
 - Definizione del piano di formazione in servizio dei docenti
 - Definizione del piano di formazione in servizio del personale ATA
 - Attribuzione incarichi aggiuntivi ai docenti e al personale ATA
 - Valutazione e incentivazione dei docenti
 - Costituzione e funzionamento del Comitato di Valutazione
 - Conferimento di incarichi ai docenti

- Utilizzo del ricorso al lavoro straordinario in relazione al monitoraggio della assentabilità del personale
 - Verifiche e valutazione degli apprendimenti
 - Scrutini intermedi e finali
 - Verifiche e valutazione delle attività di recupero
 - Esami di stato
 - Iniziative di valorizzazione del merito scolastico e dei talenti degli studenti
 - Erogazione di premialità e borse di studio
 - Irrogazione di sanzioni disciplinari
 - Gestione e cogestione dei locali scolastici di proprietà degli Enti Locali
 - Procedure di acquisizione di beni e servizi
- le innovazioni in materia di **dematerializzazione** richiedono, dal punto di vista dell'impianto organizzativo, una revisione delle metodologie fondate sul consumo di carta e sull'insensibilità ai consumi dei common goods e dell'energia
 - le innovazioni in materia di **privacy**, che si riassumono nella implementazione del GDPR, richiedono, dal punto di vista dell'impianto organizzativo, che il personale scolastico e gli stakeholder **realizzino** attraverso anche il mutuo insegnamento, la comunicazione e il rispetto degli obblighi:
 - la facilitazione nel dare **Fondamento di liceità ad ogni trattamento** effettuato nella scuola (essendo ogni processo scolastico strutturato come input ed output di dati sempre più intenso)
 - la facilitazione nella **specificazione dei dati e nella procedura di contatto del RPD-DPO (Responsabile della protezione dei dati-Data Protection Officer)**, che presiede e risponde della base giuridica del trattamento, in risposta agli interessi legittimi di chi vede i propri dati personali coinvolti in processi scolastici (anche in caso di trasferimento di suddetti dati personali in Paesi terzi)
 - la facilitazione nell'attuazione delle **forme di rispetto dei diritti degli interessati** quali il diritto di accesso, il diritto di quantificazione dei tempi di risposta, la valutazione della complessità del riscontro all'interessato, l'ammontare dell'eventuale contributo da chiedere all'interessato, la valutazione della manifesta infondatezza o eccessività di richiesta di accesso ai dati, la costruzione della intelligibilità delle risposte
 - la facilitazione nell'implementazione : 1) dell'approccio basato sul rischio e 2) delle misure di accountability dei titolari e responsabili
 - le innovazioni in materia di **formazione** del personale richiedono, dal punto di vista dell'impianto organizzativo, il rispetto del Piano Nazionale della Formazione dei Docenti e del Piano Nazionale della Scuola Digitale
 - le innovazioni in materia di **cooperazione del personale alla legalità** richiedono, dal punto di vista dell'impianto organizzativo, la piena implementazione per ogni dipendente pubblico, della possibilità del **whistleblowing** ossia del segnalare condotte illecite con garanzia di anonimato
 - E' richiesta una metodologia della **continua autoanalisi** (di cui il RAV rapporto di Autovalutazione è lo strumento atteso da anni) e del **continuo confronto** per **individuare priorità, emergenze, decisioni condivise e soluzioni per il bene comune** e la **qualità del servizio educativo complessivo**.
 - **L'organizzazione è un valore** a cui tutti i soggetti devono contribuire per poter partecipare i benefici e la ricompensa in ragione non solo del proprio interesse privato ma anche delle proprie competenze, capacità, impegno, cura indirizzati e dedicati al bene pubblico di cui la scuola è un illustre ed alto esempio.

Art. 2. Orario docenti

- **L'orario è il dispositivo organizzativo principale** in quanto attraverso la gestione del tempo, si distribuisce la prestazione professionale al servizio di un curriculum modellato sul valore e sulla qualità dei saperi e delle competenze, offerto attraverso le iniziative programmate nel PTOF.
- Gli orari della prestazione professionale dei docenti e del personale ATA **vengono ottimizzati alla missione fondamentale della scuola** ossia: 1) alla **piena realizzazione della didattica di qualità**; 2) al coordinamento per **l'accesso sicuro, igienico, attraente, regolato e sostenibile agli ambienti di apprendimento**; 3) all'**accesso ai servizi scolastici secondo profili di efficienza, efficacia, economicità, soddisfazione**
- Il lavoro di composizione dell'orario prevede una focalizzazione ed uno sforzo che tiene conto di tutte le possibili variabili (tipologia delle discipline sulla base delle loro specificità pedagogiche ed epistemologiche, limiti logistici, parametri di composizione delle classi, commisurazione delle risorse strumentali, umane, finanziarie, materiali; rispondenza dei mansionari e dei compiti all'evoluzione dei bisogni degli alunni e dei cittadini)

- La "**credenza**" - evocata con disinvoltura e pressappochismo - che l'orario possa essere progettato e costruito in modo negligente o erroneo o volutamente iniquo o generante effetti di disorganizzazione deriva spesso dalla assunzione di un punto di vista parziale, non connesso alla visione della complessità; l'insistenza e la persistenza senza fondati argomenti in tale credenza costituisce un ostacolo di notevole impatto per l'implementazione dell'efficace modello organizzativo
- La richiesta di "**cambiamento dell'orario**" va sempre operata secondo la consapevolezza che non genera solo effetti semplici ma richiede spesso cambiamenti dell'intero schema che a loro volta possono far insorgere forme sistemiche di dissenso
- La scuola richiede al personale **l'assunzione di una logica programmatica** al fine di evitare che la formulazione di richieste in merito a variazioni di orario (comprese le richieste che comportano la variazione di orario a seguito di ricorso alle possibilità connesse ai diritti e alle tipologie di "assenze a scuola") non siano presentati a modello organizzativo avviato, ossia in momenti in cui la variazione potrebbe comportare la necessità di ridisegnare completamente l'impianto di distribuzione dello stesso
- L'orario, nella tempestività ed efficacia di definizione e formulazione, **rappresenta un servizio di qualità, atteso anche da tutti i portatori di interesse:**
 - genitori che devono organizzare la propria giornata gestendo il tempo di cura dei propri figli
 - personale supplente che deve decidere la opportunità di instaurare un rapporto di lavoro con la nostra scuola sulla base di condizioni che ne agevolano la decidibilità
 - soggetti che vogliono coordinarsi con la scuola per i propri programmi di azione (agenzie culturali e di viaggi)
 - soggetti con cui la scuola condivide risorse strumentali, logistiche, materiali
 - soggetti che implicano la scuola in campagne informative e di sensibilizzazione
- E' pertanto un dovere del personale cooperare per agevolarne la gestione secondo un'ottica di servizio di comunità

Art. 3. Cooperatività e coordinamenti

- Docenti e personale ATA devono favorire, secondo la logica della divisione del lavoro, il rispettivo lavoro attraverso non la intercambiabilità di ruoli ma mediante **la creazioni di condizioni** per esercitare le specifiche funzioni. I campi in cui questa azione si svolge più efficacemente sono quelli delle funzioni sistemiche ossia quelli ulteriori alla divisione netta Didattica-Amministrazione-Ausiliario: 1) della vigilanza-sorveglianza; 2) della implementazione della cultura digitale; 3) della implementazione del rispetto della privacy; 4) della valutazione della performance (a prescindere dalla specificità di azione)
- La complessità della funzione scolastica richiede che l'ordine sia concepito come organizzazione ossia secondo una visione dinamica che rende ancora più importante : 1) il design di assetti organizzativi; 2) l'adeguazione dinamica; 3) l'intensificazione del coordinamento in tutte le sue forme
- I cambiamenti non vanno erroneamente interpretati come un sintomo di incapacità organizzativa o di emergenza di una pratica opaca ma come adeguamento alla strutturale dinamicità del sistema-scuola
- L'uomo giusto al posto giusto (the right man at the right place) se conserva ancora la sua validità sostanziale non rappresenta più l'unico criterio per affrontare la complessità organizzativa in quanto : 1) spesso si trasforma nel rudimentale ricorso allo "scarica-barile" legittimato dal personali interpretazioni dei propri compiti; 2) non riconosce il valore degli effetti cooperativi nei compiti che si svolgono seconda la collaborazione e la collegialità; 3) non riconosce che l'importanza della nozione di "scopo organizzativo" supera la credenza che il lavoro cooperato sia un abuso per far fare cose che non competono
- I processi di differenziazione (stabilire chi fa che cosa) attraverso l'organizzazione devono completarsi con i processi di integrazione impedendo che la scuola si traduca nella collezione di contributi singoli, parcellizzati, spesso neanche ordinati ma giustapposti. Questo aspetto impedisce l'insorgenza di conflitti dovuti alla percezione che i compiti di ciascuno non siano sempre proporzionali ed allineati a quelli di qualcun altro ovvero al facile teorema che "l'organizzazione è sbagliata e questo spiega perché le cose vanno male"

Art. 4. Umanizzazione

- L'organizzazione non è uno schema astratto. Essa è fatta funzionare grazie alle persone che non rispettano esclusivamente la logica dell'input o output: se gli spazi sono questi, se le risorse finanziarie sono queste, se gli strumenti sono questi (intendendoli come soggetti a penuria, obsolescenza, scarsa funzionalità) allora la prestazione o l'azione non possono che essere limitate.
- La dichiarazione di una insufficienza ambientale non è una auto evidenza da cui far dipendere programmaticamente un disimpegno personale. Il valore aggiunto della scuola non deve essere la risultante di fattori impersonali: il valore aggiunto dipende da qualità personali : 1) capacità immaginativa e progettuale; 2) empatia ed intelligenza emotiva; 3) euristica professionale. La scuola crea la sua qualità se le sue persone:

- Progettano avendo anticipato con l'immaginazione realtà possibili senza aspettare sempre che giungano preformate dal Ministero o da erogatori
- Traducono in realtà con l'organizzazione dei processi la loro progettualità
- Si formano continuamente essendo la formazione il vero intensificatore delle potenzialità di qualsiasi soggetto scolastico
- Sono convinti della umanizzazione dei processi scolastici ossia riconoscono come non un ostacolo ma come un potenzialità l'aspetto empatico dell'operare ossia la consapevolezza che ogni processo scolastico è sempre lo sviluppo di una relazionalità tra persone

Art. 5. Automiglioramento, learning organization, colonizzazione, ricerca

- I processi organizzativi sono efficaci se non riposano su sé stessi ma se sono **intesi in una concezione di auto miglioramento** e pertanto se sono fondati sul **controllo continuo**, sulla permeabilità con l' "esterno" della scuola – nell'ottica del bilancio sociale – e sulla **learning organization**
- La nostra scuola **utilizza intenzionalmente i processi di apprendimento individuali e collettivi** per conoscere se stessa e le proprie potenzialità; l'ambiente-scuola, senza incorrere in gratuite prosopopee, è un soggetto che apprende e fa apprendere : **i processi scolastici, se ben formati e sviluppati, insegnano agli attori scolastici le leggi del buon funzionamento organizzativo** e sono disponibili ad essere modellati e migliorati dagli stessi detti attori
- Sempre nella logica del **bilancio sociale** l'organizzazione si sviluppa se si nutre di interazioni intra-organizzative (proposte e promosse da docenti e personale ATA) ed extra-organizzative (proposte e promosse da stakeholder esterni o da altri ambiti non scolastici come quello culturale, politico, sociale, economico, sanitario ecc)
- **L'apprendimento, collocato a tutti i livelli, diventa leva per modificare modi di funzionare**, in vista di un continuo sviluppo dell'organizzazione.
- La mancata consapevolezza della organizzazione scolastica porta alla deteriore credenza della inevitabilità di quella che viene indicata come **"colonizzazione"**. I soggetti che vi operano hanno la errata percezione che ogni compito scolastico - o la maggior parte di essi - possa venire svolto efficacemente solo per un intervento di qualche risorsa umana, strumentale, finanziaria, organizzativa che abbia il carattere di essere necessariamente esterna alla scuola e conseguentemente credibile come depositaria prioritaria ed esclusiva di competenze, sfondi culturali e paradigmi scientifici, metodologie operative, legittimità di linguaggio e possibilità performative non riproducibili nella scuola: 1) le problematiche didattiche possono essere trattate solo se vi è l'aiuto di esperti esterni (informatica, nuovi contenuti dei saperi in materia di comunicazione, linguaggi, ecologia, comportamenti sociali ecc); 2) le problematiche lavorative possono essere svolte efficacemente solo per intervento esterno (sicurezza, igiene, privacy, piattaforme informatiche); 3) le problematiche pedagogiche quali quelle inerenti le pedagogie degli special needs (integrazione, inclusione) che aprono la scuola ad interventi pluridisciplinari e pluriprofessionali, invece di realizzare quella costruzione di articolate forme eterogenee di partecipazione, impegno e solidarietà tipiche delle dinamiche aperte di rete, vengono sequestrate da soggetti della stessa rete che **deviano dall'idea di "network governance"** per polarizzare verso strategie privatistiche fatte apparire come surrogazioni necessarie dopo argomentazioni centrate sull'idea di "scuola insufficiente" o "scuola negligente";
- In questo contesto, la necessità di organizzazione è una importante conseguenza della Autonomia Scolastica che stenta a declinarsi localmente in ogni singola scuola: con l'autonomia tutti gli attori della scuola sono **invitati a decostruire e ricostruire i significati del proprio agire professionale**, mettere in discussione il proprio modo di lavorare, studiare collocazioni anche creative nella scuola, far fruttare in modo euristico la propria cultura professionale ed organizzativa, riorientarsi
- La risposta più efficace consiste nella piena attuazione dell'articolo 6 del DPR 275/1999 in materia di **ricerca e di reticolarità**:
 - "Le istituzioni scolastiche, singolarmente o tra loro associate, **esercitano l'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo** tenendo conto delle esigenze del contesto culturale, sociale ed economico delle realtà locali e curando tra l'altro:
 - la **progettazione formativa** e la **ricerca valutativa**;
 - la **formazione e l'aggiornamento culturale e professionale** del personale scolastico;
 - l'**innovazione metodologica e disciplinare**;
 - la **ricerca didattica** sulle diverse valenze delle **tecnologie dell'informazione e della comunicazione** e sulla loro **integrazione nei processi formativi**;
 - la **documentazione educativa** e la sua **diffusione all'interno della scuola**;
 - gli **scambi di informazioni, esperienze e materiali didattici**;

- l'integrazione fra le diverse articolazioni del sistema scolastico e, d'intesa con i soggetti istituzionali competenti, fra i diversi sistemi formativi, ivi compresa la formazione professionale.
- Le istituzioni scolastiche **sviluppano e potenziano lo scambio di documentazione** e di informazioni attivando collegamenti reciproci, nonché con il Centro europeo dell'educazione, la Biblioteca di documentazione pedagogica e gli Istituti regionali di ricerca, sperimentazione e aggiornamento educativi; tali collegamenti possono estendersi a Università e ad altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca.

Art. 6. Standard, proceduralizzazione, iscrizione

- Il modello organizzativo di scuola riconosce come categorie caratteristiche che danno forma a tutti i processi scolastici, la standardizzazione, la proceduralizzazione, l'iscrizione.
 - **Standardizzazione.** E' opportuno che i processi scolastici siano corrispondenti a forme che ne garantiscono una qualità riproducibile che sia anche riconoscibile e trovi il consenso e la condivisione di tutti gli attori portatori di interessi, strutturando le relazioni e favorendo l'operatività coordinata. Spesso chi si relaziona alla scuola, compresi i soggetti che sono chiamati a contribuire tecnicamente o istituzionalmente, lo fa secondo immagini personali e inattuali ("ai tempi miei la scuola era..."; "negli scorsi anni si è sempre proceduto così..." per riportare, a chiarimento, alcune formazioni discorsive di esempio) da cui fa derivare sistemi di attese nei confronti della scuola del tutto inadeguate. La standardizzazione non è una norma giuridica ma tecnica, ossia :
 - non è emanata e affermata da autorità distanti dalla vita della scuola ma dal consenso sentito verso obiettivi di qualità congiunti all'interesse comune
 - comunica agli stakeholder la volontà della scuola di soddisfare in una dimensione logico-funzionale un determinato livello irrinunciabile della sua qualità (nella programmazione, nella valutazione, nella relazionalità e collegialità tra docenti, nel murtuo servizio tra parti funzionalmente diverse della scuola)
 - **Proceduralizzazione.** E' opportuno che i processi scolastici siano regolamentati al fine di razionalizzare le prassi in modo formalizzato. Il dispositivo a garanzia di questo indispensabile modo di intendere la vita scolastica è l'uso **format** di processo (protocolli e modulistica) e di prodotto. Programmazione, progettazione, processi di riunione per il lavoro intellettuale dei docenti, attivazione di diritti sul luogo di lavoro, richieste di prestazioni da parte della scuola, valutazione con effetti giuridici esterni, concorrenza a risorse scolastiche ed extrascolastiche, vanno effettuati secondo modalità che organizzino l'economia del tempo connesso e che li rendano leggibili e valutabili dai cittadini al fine di operare le opportune comparazioni indispensabili alla piena partecipazione sociale. La proceduralizzazione serve a demandare ad una forma concreta, chiara, conosciuta preventivamente la conduzione di processi scolastici che altrimenti risiederebbero nella personale interpretazione o negoziazione spontaneistica.
 - **Iscrizione.** I processi scolastici vanno condotti alla forma della iscrizione. Nell'ambito della scuola i documenti sono oggetti sociali di pari importanza rispetto agli oggetti fisici (aule, edifici, strutture, strumenti) e agli oggetti ideali (programmi, norme, regole deontologiche). La realtà scolastica, con cui tutti si rapportano e commisurano quotidianamente, è fatta esistere anche mediante documenti a loro volta prodotti da atti di iscrizione e di registrazione. Per dare luogo ad un processo scolastico quasi sempre non è sufficiente che esso sia solo proferito; è necessario che sia registrato. L'iscrizione dà esecutività ai processi scolastici e possibilità di controllarne lo svolgimento ottimale anche in relazione alla memoria del loro svolgersi nel passato. Programmazioni, ordini di servizio, raccolta di istanze da parte delle famiglie, regole di rapporto tra soggetti scolastici, report e relazioni sulla conduzione della attività curricolare, riunioni delle varie organiche della scuola, definizione di schemi di azione quali il mansionario, negoziazione con soggetti esterni, notizie in merito a fenomeni con rilevanza penale (bullismo, cyberbullismo) o pedagogica (saperi non formali ed informali) hanno un valore sociale e scolastico solo se connessi ad uno statuto di iscrizione. La banalizzazione parodistica di questo tratto fondamentale è la formazione discorsiva "nella scuola se vuoi stare a posto devi scrivere". L'importanza di quanto argomentato consiste nella evidenza che stanno assumendo sempre più peso i dispositivi organizzativi su base digitale del **Protocollo Informatico**, del **Registro Elettronico**, della **Piattaforme** che regolano i rapporti tra docenti e ambiti professionali (SOFIA MIUR, la piattaforma per i Neoassunti ecc). Di questi dispositivi la disponibilità tecnica ha anticipato la necessaria riflessione sull'impatto di trasformazione sulla identità professionale e civile dei lavoratori della conoscenza, che stanno sempre più assumendo.

Art. 7. Personale ATA e Docenti

- La Organizzazione delle funzioni, mansioni, servizi, relazioni interne del personale ATA dovrà progettarsi sulla base della adeguazione che ne riconosce lo sviluppo necessario a performance complesse rispondenti al complessificarsi della società e dei sistemi educativi, nel rispetto di quanto prevede la normativa e la fonte contrattuale.
- **Il personale ATA**, attraverso la direttiva del Dirigente Scolastico al Direttore SGA contribuisce alla organizzazione mediante la dimostrazione di :
 - Spirito di appartenenza alla Istituzione
 - Collaborazione e Servizio
 - Rigore e perseguimento del miglioramento professionale
 - Efficienza ed efficacia centrata sugli obiettivi del servizio scolastico verso gli alunni e verso la stessa organizzazione
 - Integrità, riservatezza
 - Responsabilità ed affidabilità
 - Capacità di sostenere il cambiamento interno alla propria scuola o proveniente dall'esterno (sistema scolastico e sistema sociale e culturale)
 - Adeguazione del mansionario alle esigenze dei nuovi diritti :
 - come è notorio il personale scolastico è sempre stato orientato, attraverso l'organizzazione del lavoro, al servizio dei diritti cosiddetti di prima e seconda generazione: diritto alla partecipazione e alla pienezza democratica dei soggetti della minore età che si riassumono nel diritto allo studio e alla istruzione, alla espressione di sé attraverso la scolasticità, diritto alla salute e sicurezza nella scuola
 - è opportuno però oggi che il mansionario sia organizzato anche per adeguarsi e favorire i diritti di terza e quarta generazione che tutti gli attori scolastici devono poter esigere proprio nel teatro scolastico: diritto alla solidarietà, all'equilibrio ecologico, al fruire delle proprie risorse anche del proprio territorio, alla sicurezza e opportunità dei nuovi saperi e delle innovazioni tecnologiche (Rodotà), alla privacy, alla informazione protetta dalle distorsioni della post-verità, alla pace intesa nel senso più ampio del termine
- **L'organigramma del personale ATA**, nella logica della rappresentazione che rende conto della complessità, evidenzia:
 - la specializzazione verticale mediante specificazione del numero di livelli esistenti
 - la specializzazione orizzontale mediante la specificazione delle posizioni e mansioni previste ai vari livelli
 - il sistema dei necessari vincoli esplicitati nelle forme di relazione:
 - relazioni di autorità
 - relazioni di potestà
 - relazioni di comunicazione
 - relazioni di decisione
 - la identificazione nominale per le posizioni ricoperte
 - le descrizione della mansione ricoperta
- L'organigramma del personale ATA:
 - ha un profitto descrittivo: facilita la esplicazione della natura della mansione, della posizione nei confronti degli altri membri dell'organizzazione, dei canali e delle istanze ai quali far ricorso per ottenere informazioni, precisazioni, direttive
 - ha un profitto diagnostico: facilita la rapida individuazione conoscitiva dei processi degenerativi e delle loro cause, presenti nel tessuto organizzativo, che costituiscono pericolo per il benessere organizzativo e l'efficacia
- **I docenti**, attraverso le disposizioni organizzative (atti di indirizzo, organigramma) del Dirigente Scolastico di concerto con espressione culturale del collegio docenti contribuiscono alla organizzazione mediante la piena implementazione dei propri standard relativi alle cinque dimensioni professionali, sia quelli direttamente coinvolti nella complessità organizzativa, sia quelli organicamente connessi a questa:
 - **Dimensione professionale della Organizzazione**
 - **STANDARD 7** - Modalità di partecipazione all'esperienza professionale organizzata a scuola, coinvolgimento nei processi di autovalutazione, miglioramento, rendicontazione
 - **STANDARD 8** - Capacità di lavoro collaborativo tra docenti, nel contesto della classe, del dipartimento, anche nelle dimensioni verticali

- **Dimensione professionale della Cultura**
 - **STANDARD 1** - Conoscenze culturali e disciplinari dei saperi che sono "oggetto" di insegnamento
 - **STANDARD 2** - Competenze metodologico - disciplinari (quindi capacità di analizzare, descrivere, trattare i "saperi" in ordine alla loro insegnabilità, in relazione alle diverse età evolutive)
- **Dimensione professionale della Didattica**
 - **STANDARD 3** - Insegnamento pianificato e strutturato per l'apprendimento, padronanza delle strategie didattiche per un insegnamento efficace; capacità di gestire risorse digitali e strumenti (es. libri di testo), costruzione di ambienti di apprendimento, metodologie innovative
 - **STANDARD 4** - Strategie didattiche per sostenere l'apprendimento (di tutti gli studenti)
 - **STANDARD 5** - Metodi e strategie di valutazione per promuovere l'apprendimento
 - **STANDARD 6** - Gestione delle relazioni e dei comportamenti in classe per favorire l'apprendimento, capacità relazionali come capacità di costruire relazioni positive con gli allievi, di coinvolgerli nell'apprendimento, di ascolto, comunicazione, feedback
- **Dimensione professionale della Istituzione - Comunità**
 - **STANDARD 9** - Padronanza del contesto professionale, con le sue regole, routine, responsabilità; conoscenza delle dimensioni normative e regolamentari; partecipazione al sistema delle relazioni, delle decisioni e delle relazioni professionali;
 - **STANDARD 10** - Capacità di instaurare rapporti positivi con genitori, partner istituzionali e sociali, saper vivere il rapporto con il territorio e la comunità come risorsa positiva.
- **Dimensione professionale della Cura della professione**
 - **STANDARD 11** - Alimentare la propria competenza attraverso una permanente partecipazione ad esperienze di formazione, da intendersi come attività formative corsuali o azioni di ricerca, formazione, documentazione, nella scuola e nel territorio, in presenza od on line, liberamente o in programmi istituzionali
 - **STANDARD 12** - Sviluppo della propria professionalità, con disponibilità ad assumere funzioni e responsabilità all'interno e all'esterno della scuola, nelle dimensioni didattiche, formative, organizzative, previa opportuna formazione e training.
- **L'organigramma del personale Docente**, nella logica della rappresentazione che rende conto della complessità, evidenzia:
 - Funzione di collaboratore del dirigente scolastico
 - Funzioni di coadiutore ai sensi dell'art.1 comma 83 Legge 107/2015 del 13 luglio
 - Coadiutore alla Documentalità
 - Coadiutore al Bilancio Sociale, al Piano di Miglioramento e al rapporto di Autovalutazione
 - Dipartimenti
 - Disciplinari
 - del Sostegno
 - Funzioni strumentali Strumentali
 - PTOF
 - Docenti
 - Studenti
 - Cultura ed INFRASTRUTTURA Digitale
 - Referenti di Funzioni stabili ed importanti a cura annuale
 - Referente Inclusività

- Referente Bullismo e Cyberbullismo
- Referente Formazione Docenti e Standard professionali
- Referenti alle Educazioni (Salute, Legalità, Ambiente, Economia, Alimentazione)
- Commissioni : per il lavoro di ricerca inerente aree e tematiche attualizzate che richiedono la cooperazione intellettuale , la collegialità e la ricerca azione e destinate a aggiornare il PTOF e gli apparati regolamentari
- Gruppi task a delivery che lavorano per necessità ed urgenza su particolari tematiche in tempi brevi di consegna

Art. 8. Gestione dei conflitti

- Il modello organizzativo di scuola riconosce nel conflitto un forte ostacolo al pieno sviluppo della qualità scolastica:
 - conflitto tra componenti della scuola
 - dirigenza
 - personale amministrativo
 - collaboratori scolastici
 - docenti
 - alunni
 - conflitto tra gruppi di componenti della scuola
 - conflitto tra colleghi
 - conflitto tra scuola e stakeholder esterni
 - famiglie
 - ente locale
 - conflitto tra fornitori di servizi alla scuola
 - case editrici
 - servizi per il Piano Viaggi
 - professionisti collaboratori (sicurezza, salute)
 - conflitto con altre agenzie ed altri agenti educativi
 - cooperative di servizi
 - consulenti privati delle famiglie per l'educazione e l'istruzione
- Il conflitto è sempre generabile nella scuola in quanto essa opera per necessarie e frequenti riunioni di vari tipi di gruppi funzionali che devono praticare la collegialità
- I conflitti ostacolano l'organizzazione perchè possono determinare:
 - contestazioni e controversie continue
 - forme di inciviltà e degenerazioni della relazionalità
 - permanere di logiche divergenti tra soggetti che devono invece collaborare e cooperare per la definizione delle regole e dei piani scolastici
 - mancata espressione di bisogni
 - perdita di fiducia e credibilità
- Il modello organizzativo di scuola contrasta il conflitto attraverso:
 - la prevenzione attraverso il dialogo
 - la direttività deve essere preceduta ed intessuta di ascolto
 - la valutazione continua del clima di lavoro e del clima di relazione
 - evidenziare presso gli attori scolastici la sussistenza della percezione del clima scolastico da parte di tutti come clima positivo o negativo
 - la ricerca della composizione delle tensioni e la gestione costruttiva del conflitto stesso
 - la negoziazione basata sulla massimizzazione del consenso qualificato
 - la correzione dei processi cognitivi o immaginativi distorti
 - immagini antiquate o personali della scuola
 - la continua responsabilizzazione verso il proprio ruolo
 - non collocarsi solo come esecutori di ordini o come consumatori del servizio "scuola"
 - la prevenzione a livello personale
 - bloccare ogni evoluzione aggressiva nella relazione e gestione delle proprie emozioni
 - la serenità attraverso la costruzione di una cultura organizzativa collettiva
 - l'adozione diffusa del metodo della mediazione
 - L'intercettazione di comportamenti manipolatori, elusivi, artificialmente rivendicativi, indebitamente risarcitori
 - la decostruzione delle richieste e pretese impossibili ovvero la decostruzione delle critiche strumentali
 - rispondere con l'esempio all'esempio del valore del proprio lavoro nell'organizzazione scolastica
 - la valorizzazione delle figure e dei talenti di mediazione e facilitazione
 - la ristrutturazione della identità dei gruppi

- *mettere in evidenza che il "noi" si costruisce sul futuro e che il "noi" non può mai essere usato per impoverire il modello organizzativo ("noi abbiamo sempre fatto così"; "noi siamo così"; "noi" insegnanti del posto; "noi" insegnanti pendolari; "noi" genitori; "noi" collaboratori scolastici più anziani; "noi" docenti di materie scientifiche; "noi" insegnanti maschi; "noi" insegnanti giovani; questa lunga catena di esempi è citata per evidenziare che, per implementare un modello organizzativo efficace, bisogna avere la flessibilità per non irrigidirsi in identità preconcepite o gregaristiche spesso usate per ostacolare il cambiamento*
- *l'ammonimento e il ricorso al codice disciplinare ovvero alla legge ordinaria*
 - *l'organizzazione deve essere basata sul consenso e la condivisione ma non è sempre negoziabile*

Art. 9. Documentalità

Per la piena implementazione del disegno organizzativo è necessario:

- *Aderire con doverosità e spirito di servizio a quanto è indirizzato e disposto dalla presente direttiva e dagli altri atti di direzione dirigenziale:*
 - *Direttiva al Direttore SGA*
 - *Direttiva sulla vigilanza e sorveglianza*
 - *Direttiva su cellulari e dispositivi di registrazione e comunicazione*
 - *Direttiva sull'uso farmaci a scuola*
 - *Direttive sulla privacy*
 - *Altre direttive*
- *Aderire con doverosità e spirito di servizio a quanto è indirizzato, disposto e discendente dalla presente direttiva*
- *Aderire a:*
 - *Piano di Gestione del Dirigente Scolastico*
 - *Atti di indirizzo, gestione e coordinamento del Dirigente Scolastico*
 - *Relazione del Dirigente Scolastico al Consiglio di Istituto*
- *Riferirsi alla documentazione costitutiva di scuola derivante dalla elaborazione collegiale dell'intera scuola:*
 - *PTOF Piano Triennale dell'Offerta Formativa*
 - *RAV Rapporto di Autovalutazione*
 - *Piano di Miglioramento*
 - *Bilancio Sociale*

DIRIGENTE SCOLASTICO
Domenico COSMAI
(firma digitale)