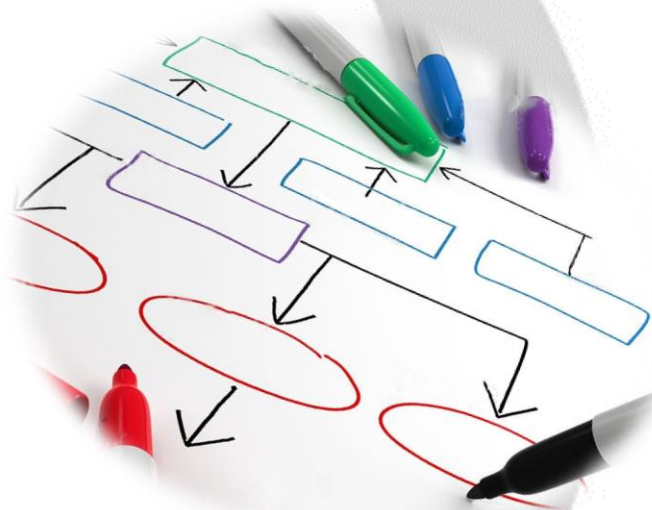


ATTORI NELLA GESTIONE



QUADERNO

2

I Quaderni del CIOFS Scuola FMA nascono dal desiderio di condividere riflessioni, approfondimenti e linee educativo-didattiche messe in atto nelle scuole di ogni ordine e grado delle FMA o proposte dal Direttivo nazionale.

I Quaderni sono tematici, indipendenti l'uno dall'altro; sono un mezzo di condivisione per affrontare, da "compagni di viaggio", le sfide educative e non perdere la ricchezza di intuizioni, di esperienze, di visioni e sogni che generano vita nuova nelle realtà. Hanno una veste semplice, riportano esperienze, sono la trascrizione di approfondimenti per cui è mantenuto spesso il linguaggio colloquiale, proprio di incontri vissuti in presenza.

In quest'ottica, non ci sono temi già previsti, non c'è un progetto, ma sarà l'esperienza quotidiana e il desiderio di condividere a dare vita e seguito ai Quaderni del CIOFS Scuola FMA.

Ad uso interno delle Scuole CIOFS Scuola FMA

GESTIRE UNA SCUOLA SALESIANA È SERVIRE LA COMUNITÀ

Sr Marilisa Miotti FMA

Il Quaderno N° 2 presenta semplici indicazioni per avviare la gestione di una scuola paritaria salesiana delle FMA dove sono messe in sinergia, contemporaneamente, più risorse umane, più aspetti complementari di diritto scolastico, civile, canonico e amministrativo su una tradizione pedagogico-carismatica consolidata e un progetto educativo che prevede ruoli, compiti e procedure.

Le considerazioni partono dal desiderio di aiutare coloro che hanno accolto il mandato di gestire e coordinare una scuola, a esprimere una **vocazione: servire la comunità** fatta di docenti, alunni, genitori, educatori, territorio, Chiesa, ecc. Tale chiamata (1 Cor. 7,20) è un'intensificazione della chiamata educativa a cui tutti i docenti, che intendono essere "educatori", cercano di essere fedeli.

Il ruolo di Legale Rappresentante, di Direttrice e di Coordinatore AED è, infatti, complesso ed investe tutto della persona perché gli ambiti in cui le persone agiscono sono ampi e interconnessi e richiedono la capacità di cogliere le fatiche, le necessità e prevenire i bisogni, con uno sguardo complessivo, dinamico, decisionale che implica emozione, intelligenza, lungimiranza, proattività, umiltà per dare forma e sostanza al lavoro. Tutto questo evita il formalismo, cioè fa superare la fatica degli adempimenti burocratici, la formalizzazione documentale, le visite ispettive, ecc.

Assumere il ruolo di Legale Rappresentante, di Direttrice, di Coordinatore o anche di Docente collaboratore richiede una volontà intensificata di testimoniare una competenza, di custodire e incrementare i valori dell'educazione, di instaurare e coltivare rapporti, di motivare i collaboratori e il personale, di decidere, di fruire della propria autonomia organizzativa e della flessibilità creativa; di risolvere problemi non standardizzati, di continuare a studiare e irrobustire la propria cultura disciplinare, la propria vita spirituale, l'apertura alla trascendenza, la ricerca del senso profondo della verità, della vita..., di cercare di dare cultura alla pedagogia e pedagogia alla cultura.

I ruoli di animazione e di direzione sono connotati dalla crescita del pensare e dell'operare, del comunicare e del condividere azioni, del prevenire e dell'intervenire, del provocare e del facilitare, del gioire e del soffrire dentro ambiti complementari che spesso si intersecano e poi si dividono su compiti specifici per poi ritornare a confluire e formare un tutt'uno.

Una qualificazione distintiva dei ruoli della dirigenza è proprio quella di convivere su piani diversi di "operatività" e di "intellettualità". E. Morin dice "Pensare non significa servire l'ordine o il disordine, ma servirsi dell'ordine e del disordine. Pensare non vuol dire voltare le spalle al non razionalizzabile o all'inconcepibilità, ma operare malgrado contro/con il non razionalizzabile e l'inconcepibile".

Le caratteristiche proprie di questi ruoli si ritrovano negli sforzi volti ad attingere l'unità e la sintesi sia a livello personale, sia a livello organizzativo-educativo, dei diversi campi di intervento. L'assenza di questa sintesi non è indifferente, essa compromette l'autenticità della persona, della cultura e il benessere della scuola. E' possibile invece vivere questa sintesi culturale ed educativa quando a livello umano si vuole e si fa in modo che si inneschi una relazione di fiducia, di complementarietà sapendo che in ciascuno c'è una forza, una competenza che, all'interno di un ambiente stimolante, possono essere messe a beneficio di tutti, come dono.

Il quaderno n° 2 presenta quattro temi:

1. Il gruppo direttivo di una scuola salesiana FMA
2. I verbi della gestione
3. La leadership
4. La delega

1. IL GRUPPO DIRETTIVO DI UNA SCUOLA PARITARIA FMA

PREMESSA

Qualunque concetto il cui significato non si riduca ad essere esclusivamente referenziale (es. casa, campanile ...) va incontro inesorabilmente ad una evoluzione del proprio significato, man mano che mutano i “contesti” in cui viene usato. La polisemia di un termine è cosa naturale, che può dar luogo a equivoci e a inutili diatribe, soltanto se non se ne ha consapevolezza, mentre può essere occasione di riflessioni fruttuose. A maggior ragione questo avviene quando si accostano realtà con natura diversa o un termine viene utilizzato in più contesti.

Nel nostro caso parliamo di Legale Rappresentante, di Direttrice, di Coordinatore AED (attività educative didattiche) e anche di Docente Collaboratore

Quali relazioni tra di loro? Quali elementi li legano?

Queste domande guidano le nostre riflessioni.

Anzitutto parliamo di realtà religiosa e di realtà scolastica, di diritto canonico e di diritto scolastico, di relazioni di consacrazione e di relazioni di dipendenza professionale, di vocazione e di professionalità.

Non si tratta di situazioni contrapposte, ma di aspetti e dimensioni dell'azione lavorativa da coniugare con sapienza, trasparenza e legalità in una realtà complessa.

Nelle scuole salesiane delle FMA, alla base di tutto, c'è un'attitudine all'educazione, alla relazione, al dono, al confronto che permette di mettere in sinergia questi aspetti, questi ruoli e ambiti.

1.1.CENNI STORICI E DI CONTESTUALIZZAZIONE

Il ruolo di Coordinatrice/ore AED è stato affidato, gradualmente, a FMA dal 1982, successivamente anche a laici e, strada facendo, si sono individuati gli indicatori del ruolo, i compiti, un profilo descritto prima nel PENS, poi nel Manuale di qualità e infine nel documento “Figure di gestione” in cui sono presentati ruoli e funzioni delle figure che formano lo staff di una scuola salesiana a cui si aggiungono le figure vicarie o di coordinamento, la Segreteria e l'amministrazione.

A fondamento c'è una realtà, la Congregazione religiosa, costituita secondo il diritto canonico, che ha nel proprio Statuto la finalità educativa, che ha dato vita ad una scuola, di cui ha, in qualche modo, la paternità e maternità o, se vogliamo un altro termine, la proprietà, forse non dell'immobile, ma dell'autorizzazione a gestire una scuola, secondo il diritto civile, la Costituzione italiana e le normative vigenti.

Questa realtà, normalmente, ha come compito prioritario la gestione del patrimonio, delle risorse finanziarie, materiali e umane dell'istituzione a cui ha dato vita.

È responsabile, a livello civile e penale, delle azioni che sono svolte a suo nome dalle persone che la rappresentano.

Si tratta di un investimento che coinvolge beni e persone; si fonda sul diritto costituzionale di dare vita a scuole e sul diritto di provvedere al bene della società.

Poiché ci addentriamo nell'ambito gestionale, è utile capire quali sono i **campi** in cui lo staff è coinvolto e agisce in sinergia, in collaborazione.:

- 1, Definire l'identità, l'orientamento strategico e la politica dell'istituzione scolastica
2. Gestire, valorizzare e sviluppare le risorse professionali
3. Promuovere la partecipazione, la cura delle relazioni e dei legami con il contesto
4. Gestire le risorse strumentali e finanziarie, l'amministrazione e gli adempimenti normativi
5. Monitorare, valutare e rendicontare

In questa organizzazione complessa gli attori diretti sono il Legale rappresentante, la Direttrice, il Coordinatore AED su cui ci soffermiamo per descrivere alcuni tratti del profilo e le dinamiche che sono la forza della gestione. Solo al n° 4, parlando di delega, si parla di Docente collaboratore.

Non sono da trascurare gli addetti alla Segreteria, all'Amministrazione, il Referente dell'educazione alla fede i cui profili e/o compiti sono descritti nel fascicolo "Figure di gestione".

1.2. LE FIGURE DI GESTIONE

A. LEGALE RAPPRESENTANTE

È la persona che rappresenta l'Ente davanti a terzi, anche in eventuali giudizi, quindi è chiamato a gestire la qualità, la salute e la sicurezza; per questo assume la responsabilità secondo il diritto civile e il diritto penale, si fa carico delle procedure di emergenza, del controllo sulle sostanze pericolose per la salute, sull'uso dei videotermini, ecc.

Si fa carico di quanto richiesto in materia di diritto al lavoro, di sicurezza nei luoghi di lavoro, ecc. La sua azione si concentra sui processi più che sui risultati, infatti delinea il piano strategico dell'Istituto, gestendo in modo oculato le risorse finanziarie attraverso una attenta analisi costi-benefici di ogni attività che coinvolge la scuola, questo anche con l'ausilio di bilanci preventivi che possano guidare la gestione e le conseguenti scelte.

Adatta le risorse esistenti ai bisogni o attiva degli appalti con persone esterne.

Interagisce con l'ambiente esterno, attraverso le relazioni e la collaborazione anche con le autorità, gestisce il cambiamento e ne valuta la complessità.

Il Legale Rappresentante rappresenta la scuola ai fini civilistici e legali. La sua presenza, spesso, non è fisicamente vicina al campo scolastico, per questo delega, attraverso un atto di procura, alcuni atti ad un'altra persona che è la Direttrice, tuttavia rimane il primo ed ultimo responsabile dell'istituzione.

B. LA DIRETTRICE

È una FMA nominata dall'Ispettrice ed è, su delega del Legale Rappresentante, il gestore, cioè colei che opera in collegamento con il Legale Rappresentante, per suo mandato. Dalle Costituzioni delle FMA si evince che ha cura della Comunità religiosa, della Comunità educante e delle attività che sono in essere nella realtà in cui opera e nell'istituzione scolastica ha funzioni e compiti che stiamo per prendere in considerazione.

C. COORDINATRICE/ORE AED

Con l'approvazione del disegno di legge su "La Buona Scuola" si è aperta una fase nuova nella vita della scuola italiana, anche con un nuovo profilo del Dirigente scolastico. I tratti più significativi possono essere riassunti in alcuni elementi riferiti ai ruoli, ai compiti e alle funzioni che egli deve assumere e svolgere.

Taluni lo definiscono una persona sola al comando, un leader – *manager* – *comunicatore*, un dirigente che progetta, amministra, valuta i docenti, ne definisce il merito, chiama direttamente il personale...

Tale profilo, solitamente, non coincide nelle scuole paritarie con il Coordinatore AED; nella scuola paritaria salesiana ciò che è gestito dal Dirigente scolastico statale viene suddiviso tra più persone, quelle sopra citate, in ambito di complementarietà e di sinergia.

1.3 FATTORI FONDANTI PER LA GESTIONE DI UNA SCUOLA PARITARIA SALESIANA FMA

Nella scuola paritaria salesiana FMA nella gestione dell'attività scolastica interagiscono più persone con ruoli diversi, che necessitano di essere chiariti, perché la ricchezza dei singoli diventi forza per la comunità, e ci sia disponibilità a mettere in campo alcuni **elementi essenziali**.

Dalla letteratura storica delle nostre scuole ne ho individuato cinque.

Primo elemento: grande senso di appartenenza alla realtà in cui ci si trova ad operare, costruita sulla fiducia reciproca e sulla bontà dell'opera in sé..

Secondo elemento: conoscenza delle proprie funzioni, dei propri compiti e dei partener nel contesto in cui ci si trova. Conoscere in che cosa consiste il ruolo affidato e continuare a studiarlo per saperne difendere le caratteristiche, per parlarne con cognizione di causa, per migliorarne l'assunzione.

Terzo elemento: essere convinti che nella gestione le scelte devono essere motivate, condivise nel rispetto dell'organigramma, della sussidiarietà e della collaborazione responsabile.

Quarto elemento: conoscere in profondità i documenti della scuola: il MANIFESTO delle scuole FMA in Italia, la pedagogia, il carisma e la storia della scuola FMA, il PEI, il Modello organizzativo, il Regolamento del personale e degli studenti, il Codice etico, il PTOF, le programmazioni delle diverse discipline, il contenuto dei verbali del Collegio Docenti, del Consiglio d'Istituto, il Manuale di qualità o le procedure che guidano le scelte, la politica della scuola nella sua relazione con il territorio, la Chiesa, le realtà educative o associative

Quinto elemento: conoscere la realtà scolastica in cui si opera: l'andamento della presenza degli alunni negli ultimi sette anni, il numero degli abbandoni, dei reclami, se ci sono ricorsi, quali sono le lamentele più frequenti da parte dei genitori e degli alunni, da parte del territorio, della Chiesa, quali le osservazioni da parte degli Uffici scolastici.

Nella gestione di una scuola ci sono inoltre **documenti**, per esempio, tipici della gestione, altri che coinvolgono Direttrice e Coordinatore AED, altri tipici del Coordinatore AED, ma non di suo possesso, non autoreferenziali, non scollegati dal carisma, dalla politica della scuola, dalla pedagogia della scuola. Vediamo quali sono.

Documenti di gestione

Sono documenti di gestione i Contratti di lavoro, le Convenzioni con Parrocchie, con Enti terzi, lo Statuto delle Attività scolastiche, il Regolamento sulla privacy, sulla sicurezza, sul Covid 19, la contabilità economica e finanziaria, l'approvazione della parità scolastica, le relazioni con la Curia diocesana per apertura o chiusura di sezioni, la gestione dei contratti con i fornitori e con i clienti, con i genitori.

Documenti condivisi tra Direttrice e Coordinatore

Sono documenti condivisi il Codice etico, il Modello Organizzativo, il Regolamento Docenti e del personale non docente, le Procedure Covid, il Regolamento degli OOCC, il Regolamento alunni, l'Organigramma d'Istituto e la definizione delle funzioni, le Modalità di comunicazione interna ed esterna, il Profilo del docente e dell'Assistente di scuola salesiana, la Protocollazione, il Gantt, il Calendario annuale, la Costituzione del GLI, le Procedure per le Attività promozionali e per la Selezione personale, la gestione delle 50 e 70 ore, le Convenzioni con Enti per PTCO, le linee di innovazione, la Progettazione educativa, la Progettazione dell'educazione alla fede, il Manuale di qualità (là dove è in atto la Certificazione di qualità) e/o procedure di accoglienza degli alunni, assistenza, Orientamento, uscite didattiche, attività pomeridiane, relazione con le famiglie, iscrizioni, interventi disciplinari con docenti, personale scolastico e alunni.

Documenti tipici della/del coordinatrice/ore

Sono documenti tipici del Coordinatore tutti quelli relativi alla didattica, alla comunicazione ordinaria con le famiglie, con gli alunni. L'elenco, che può essere anche aggiornato in progress, comprende:

- Curricolo in verticale - PTOF – RAV – PdM - Format di progettazione e UA, Progettazioni educativo di ogni classe/sezione, Progettazioni disciplinari – per campi di esperienza, Format circolari e procedura di comunicazione (coinvolta la segreteria), Criteri di valutazione – Verbali CD – CdC – Assemblee genitori/studenti, Schede di valutazione interquadrimestrali e finali - Osservazione e scheda di passaggio da un ordine all'altro di scuola, Procedure attività didattiche e processi (Orientamento – inclusione – studenti all'estero – attività pomeridiane, PCTO);
- Calendario mensile degli OOCC e attività didattica

I documenti sopra citati indicano delle diversificazioni di competenza, la ragione va cercate nel **ruolo**.

Il ruolo è “l’insieme dei comportamenti tipici che caratterizzano la posizione di una persona nei contesti di lavoro” (F. Avallone, 1998).

Può essere definito anche come “l’insieme delle aspettative che la persona stessa e gli altri soggetti che interagiscono nell’ambiente (colleghi, superiori, clienti, ecc.) hanno nei confronti di chi occupa una specifica posizione organizzativa” (*idem*).

I ruoli hanno diverse caratteristiche che li contraddistinguono. Eccone alcune:

a) *il ruolo esiste solo in relazione ad altri ruoli*

- il concetto rinvia alla relazione tra due o più persone che occupano differenti posizioni lavorative (ad esempio il ruolo di capo e quello di dipendente).

b) *ogni ruolo è delimitato da confini:*

- il titolare di un ruolo presidia un territorio che confina con altri territori dei quali sono titolari altri soggetti che ricoprono altri ruoli. Il rapporto tra ruoli è dinamico e soggetto a continue trasformazioni che incidono sulla mappa complessiva dell’organizzazione.

c) *ogni ruolo è contraddistinto da vincoli:*

- non esiste nessun ruolo, sociale e lavorativo, che sia esente da vincoli sia di origine interna (caratteristiche di personalità, ecc.) che esterna (norme e procedure da osservare, ecc.).

d) *ogni ruolo ingloba una dimensione prescritta e una dimensione soggettiva:*

- la prima dimensione è data dagli elementi prescritti dal compito, dai vincoli normativi e procedurali, dalle prassi gestionali adottate, dai nuclei culturali dominanti, la seconda riguarda il modo personale di assumere e gestire i compiti lavorativi, lo stile di relazione con gli altri, l’inventiva e lo spirito di iniziativa.

e) *ogni ruolo si muove tra la dimensione della prescrittività e quella della discrezionalità:*

- le organizzazioni sono il luogo dell’ordine e della regola ma hanno bisogno anche di mutamento, di innovazione, di creatività. Nella combinazione tra la dimensione della prescrizione e quella della discrezione si giocano l’efficacia, l’efficienza e la qualità del sistema organizzativo.

A partire dal documento “Figure di gestione” metto a confronto il ruolo della Direttrice e quello del Coordinatore AED per coglierne alcuni elementi di interconnessione e altri peculiari. Il “grassetto” aiuta a leggere e comprendere le relazioni e le caratteristiche. La terza colonna esplicita i verbi indicando le azioni.

OBIETTIVI DI RUOLO		
DIRETTRICE	COORDINATRICE/ORE	Linee operative per Coordinatrice/ore
Assicura la corretta gestione e l’espletamento di qualunque pratica, necessaria e opportuna per il buon funzionamento dell’Istituzione scolastica afferente la Casa a lei affidata, presso il Ministero competente e qualsiasi altra Pubblica Amministrazione, <u>avvalendosi della collaborazione</u> del/la Coordinatore/trice delle	Garantisce il buon funzionamento dell’attività educativo - didattica nel rispetto del carisma salesiano, delle normative vigenti e <u>in stretta collaborazione</u> con la Direttrice della Casa.	assicurare, consentire, permettere la realizzazione Cosa comporta? Che conosca, studi: - il carisma salesiano (aspetto educativo) - la normativa scolastica (aspetto didattico) che metta a calendario le attività che preveda le tappe e la conclusione che presenti la progettazione che individui le risorse che conosca come valutare

attività educativo - didattiche.		
	Presidia l'attuazione dell'attività didattica e culturale dei docenti nel rispetto del Magistero della Chiesa e dell'Istituto.	<p>Tutelare l'attuazione:</p> <p>Cosa comporta?</p> <p>Rendersi conto che gli insegnamenti non siano in contrapposizione al pensiero della fede, del Magistero della Chiesa (Encicliche, parola del Papa...) e indicazioni della Madre, documenti sulla pedofilia, ecc.</p> <p>Quando avviene? Nella scelta dei libri, dei sussidi, delle attività proposte, della scelta di esperti e nell'attività didattica ordinaria, nella presenza o assenza a momenti celebrativi ... situazioni critiche</p>
	Garantisce la realizzazione di un ambiente educativo propositivo, aperto all'innovazione, alle esigenze del territorio, partecipativo, tipico del carisma salesiano e rispondente ai principi del Progetto Educativo Salesiano.	<p>assicurare, consentire, permettere la realizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> -studia -informa la Direttrice -organizza lavori di sensibilizzazione e di confronto -individua e propone linee e azioni di intervento -dà un apporto alla realizzazione -vede che si realizzi -monitora -informa del processo -partecipa a qualche momento -si rende conto di vantaggi e svantaggi -valuta la prestazione, il processo -ricorda...

Da questo derivano dei **compiti** delle due Figure che metto a confronto sempre a partire dal fascicolo "Figure di gestione".

DIRETTRICE	COORDINATRICE/ORE
<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa come membro di diritto del Consiglio d'Istituto - Assume le indicazioni del Magistero della Chiesa e dell'Istituto - Mantiene i rapporti con la Chiesa locale - Riferisce alla Legale Rappresentante, in merito ai compiti amministrativi e gestionali previsti dalla delega ricevuta 	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa, come membro di diritto al Consiglio d'Istituto - Condivide le linee del Magistero della Chiesa e dell'Istituto - Accoglie le iniziative della Chiesa locale, informa per quanto può essere di apporto alla partecipazione del territorio e alla vita ecclesiale - Dialoga con la Direttrice per quanto riguarda le proposte delle parrocchie
Ha facoltà di partecipare ai lavori del collegio dei docenti e dei consigli di classe.	Programma, convoca, definisce l'OdG, conduce il CD e valuta l'operato del CD, così come i Consigli di classe e le Commissioni, se le vorrà avviare.

Cura la formazione spirituale e salesiana degli alunni, dei docenti e dei genitori e di tutto il personale non docente garantendo l'attuazione del Sistema Preventivo.	Garantisce l'attuazione dei processi educativo – didattici e di formazione del personale scolastico e suo personale, dando un apporto per il miglioramento e la condivisione.
Approva , con il suo Consiglio, il Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF) in sintonia con il Progetto Educativo Nazionale (PEN).	Promuove e garantisce la programmazione educativo - didattica collegiale, l'impegno e l'aggiornamento professionale, l'accompagnamento continuo dei docenti e del personale educativo. Aggiorna il PTOF, provvede a farlo pubblicare dalla Segreteria sul portale MIUR o su Scuola in chiaro.
	Programma, convoca e presiede il Collegio docenti e i Consigli di classe.
	Promuove e attua progetti di continuità tra ordini e gradi di scuola (orizzontale e verticale).
	Cura che la stesura della documentazione prodotta dai docenti (<i>registri, unità di apprendimento, assenze degli alunni, giustificazioni, richieste di permessi, valutazione degli allievi, verbali...</i>) sia secondo la normativa e le delibere del Collegio docenti.
	Promuove e attua azioni di orientamento in ordine alla dimensione personale, culturale, spirituale e professionale degli alunni.
	Promuove all'esterno, coinvolgendo tutto il Collegio docenti, un'immagine positiva dell'istituzione scolastica.
	Ottempera alle adempienze richieste dal MIUR, USR/UST, ecc (<i>RAV, PTOF, PdM, PAI, Piano della Formazione, Patto educativo di Corresponsabilità, Regolamento d'Istituto...</i>). Progetta e monitora in sintonia con il territorio il piano di Alternanza Scuola Lavoro (<i>secondaria di II grado</i>) e PCTO.
È la prima responsabile dell'amministrazione e della gestione, avvalendosi dell'aiuto dell'economa o dell'amministratore, in corresponsabilità con il consiglio della casa. ¹	Richiede autorizzazione alla Direttrice col suo Consiglio per attività che abbiano risvolti economici o amministrativi, compiti o ruoli da assegnare, convenzioni con persone o Enti, coinvolgimento di risorse umane in deroga al contratto stabilito.
Assicura la costruzione di un clima sereno promuovendo l'accordo, la collaborazione e la corresponsabilità con il consiglio della casa e tra le varie componenti della Comunità Educante.	Promuove e vigila per un corretto comportamento disciplinare da parte di docenti e alunni, e in caso di inadempienze avvisa la Direttrice. Favorisce fiducia e senso di partecipazione.
	Promuove e coltiva nei docenti la capacità di instaurare relazioni educative personalizzate.

¹ Cfr. *Costituzioni* dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice, Art. 164

	Valorizza il dialogo e il confronto con le famiglie degli alunni come risorsa educativa.
	Valorizza e promuove le risorse interne coinvolgendole in modo particolare nella stesura del bilancio sociale e nella percezione del servizio.
	Vigila, in collaborazione con la Direttrice, sull'ufficio di segreteria e garantisce la correttezza dei dati e la coerenza dei documenti.
Nomina su proposta del/la Coordinatore/trice delle attività educativo - didattiche, i coordinatori di classe, dei dipartimenti e delle commissioni tenendo presenti i contratti nazionali di lavoro.	Organizza la composizione delle classi/sezioni prima dell'avvio dell'attività scolastica, dei corsi e dei relativi consigli, secondo i criteri definiti dall'Istituto.
Si occupa dell'assunzione e della gestione del personale, d'intesa con il suo Consiglio e con il/la Coordinatore/trice AED, in conformità alle indicazioni e alle procedure approvate dall'Ispettrice e dal suo consiglio ² .	<u>Collabora con la Direttrice</u> per l'individuazione del personale docente da assumere e propone alla stessa e al suo Consiglio i coordinatori di classe, dei dipartimenti e delle commissioni.
	Attribuisce ai docenti compiti e mansioni, su delega orale o scritta per l'organizzazione e l'attuazione ordinaria , culturale e professionale, della scuola e il buon funzionamento della stessa, d'intesa con la direttrice e l'economa e/o l'amministratore . Autorizza le attività da attribuire ai docenti riferite alle 50-70 ore.
Sovrintende i colloqui con le famiglie per l'iscrizione alla scuola e/o nei casi di problematiche emergenti.	Su delega da parte della Direttrice incontra le famiglie per le nuove iscrizioni o inserimenti. In caso di richiesta di nulla osta da parte di una famiglia, informa da Direttrice e informa sulla situazione.
Mantiene personalmente e/o tramite il/la Coordinatore/trice delle attività educativo - didattiche relazioni con gli Uffici scolastici (nazionali, regionali, provinciali) e con la Regione per quanto di competenza.	Valorizza le direttive del MIUR per innovare e sperimentare percorsi sulla didattica per competenze, diffondendo le informazioni e partecipando quando è necessario.
Cura, per ogni evento educativo-carismatico, la comunicazione scuola famiglia a nome dell'istituzione scolastica.	Informa rafforzando la comunicazione scuola-famiglia su temi relativi all'attività educativo – didattica, motivando e incentivando la partecipazione.
Provvede all'adozione, diffusione e richiesta di firma per ricezione del Codice Etico.	Collabora con la Direzione per l'attuazione e il rispetto del Codice Etico, del Modello organizzativo, delle normative sulla privacy e sulla sicurezza.
Provvede personalmente o tramite persona delegata all'attuazione del Modello organizzativo in collaborazione con il/la	Collabora con la Direzione per l'attuazione e il rispetto del Codice Etico, del Modello organizzativo, delle normative sulla privacy e sulla sicurezza.

² Cfr. *Regolamenti* dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice, Art. 115)

Coordinatore/trice delle attività educativo - didattiche con l'economista e/o l'amministratore.	
Vigila che gli addetti in materia di sicurezza, salute e privacy svolgano i loro compiti secondo le normative vigenti.	Si aggiorna sulla normativa afferente l'attività scolastica e la sicurezza e facilita la partecipazione all'aggiornamento del personale.
Rispetta il Regolamento, il Modello Organizzativo, il Codice Etico nonché la normativa vigente.	Rispetta il Regolamento, il Modello Organizzativo, il Codice Etico nonché la normativa vigente.

Da questo prospetto è chiaro che si parla di **operazioni complesse** pensate, attuate e valutate da punti di vista diversi, su livelli diversi e gestiti da più persone. Si tratta infatti di:

- Definizione di obiettivi e traguardi da raggiungere
- Programmazione di processi educativi, didattici, promozionali
- Organizzazione di risorse umane e proposte per quelle economiche
- Controllo dei processi
- Miglioramento continuo
- Stile di relazione e di decisionalità all'interno della scuola e ad extra
- Capacità di delegare e di farsi promotore di innovazione e di promozione della scuola

Ne viene una considerazione soprattutto sul versante del Coordinatore AED. Questi è persona di CULTURA ed ha dei poteri di cui, con molta facilità e in buona fede, potrebbe abusare. Come in tutte le realtà che hanno una fisionomia di serietà e di professionalità è doveroso, non per sospetto, ma per onestà, definire anche chi controlla il Coordinatore AED sia esso FMA o laico.

Si profila quindi un insieme di persone che, per il raggiungimento degli obiettivi, costituisce un gruppo, un **team**, una rete di relazioni utili per un armonico e funzionale svolgimento del lavoro.

In questa rete o team la responsabilità è condivisa, cioè ogni membro percepisce che il suo successo ed insuccesso è collegato a quello del gruppo e dell'organizzazione, che la leadership e la responsabilità sono condivise tra tutti i membri del gruppo e che ogni membro è responsabile per le funzioni legate al ruolo ricoperto.

Promuovere l'efficienza del team significa riconoscere apertamente i conflitti quando sorgono e cercare di risolverli attraverso l'espressione dei pareri personali; per affrontarli occorre una chiara separazione tra contenuto e relazione e pensare alla loro risoluzione come a un processo.

In un team è necessario che vengano stabilite procedure che possano guidare o regolare le sue attività (riunioni ecc.), che i ruoli ed i rapporti tra i membri siano chiaramente definiti e che siano definiti i metodi di controllo.

Inoltre è indispensabile fornire le motivazioni delle decisioni prese, adottare un metodo per la progressiva delega della decisione e conoscere i risultati delle scelte fatte.

Un team, quando possibile, deve ampliare il suo campo di azione affrontando nuovi problemi; deve essere disponibile al cambiamento e favorire al suo interno l'espressione della creatività personale.

Un'azione importante è quella della valutazione. Infatti, un team è chiamato a valutare i processi (come si è effettivamente lavorato), valutare i risultati (cosa si è prodotto) e considerare la valutazione non come uno strumento di controllo e sanzione ma come uno strumento funzionale alla crescita personale e di tutto il gruppo.

Nel team si ha sempre la compresenza di **aspetti razionali e aspetti emotivi**, che sono connessi sia al gruppo nel suo complesso, sia ai singoli individui. La vita quotidiana fa emergere ora un aspetto, ora un altro di cui do qualche indicazione, non certamente esaustiva.

Aspetti razionali del team nel suo complesso

Sono costituiti dalle regole condivise, dagli obiettivi e dalle finalità, dalle norme istituite e dai regolamenti organizzativi.

Aspetti razionali dei singoli individui

Comprendono le regole di comportamento personali, il proprio modo di intendere il lavoro con gli altri, gli obiettivi personali espliciti e/o impliciti e i propri vincoli di ruolo e di appartenenza organizzativa.

Aspetti emotivi del gruppo nel suo complesso

Sono le emozioni che prevalgono “nel gruppo”, che caratterizzano e condizionano gli individui all’interno di ogni situazione.

Aspetti emotivi dei singoli individui

Scaturiscono dai bisogni emotivi che caratterizzano la personalità di un singolo e che ne connotano il rapporto con il gruppo (*sono talvolta inconsapevoli*).

Ed è inevitabile che nel lavoro d’insieme nascano dei **problemi** che spesso sono legati alle difficoltà di integrazione degli aspetti descritti e quindi potrebbe succedere che si creino dei sottogruppi stabili e disfunzionali, si sviluppino determinate “dinamiche” nella storia del gruppo (capro espiatorio, leadership implicita, dipendenza eccessiva, contro-dipendenza, ricerca di rapporti privilegiati e ‘alleanze contro’, gioco delle ‘simpatie-antipatie ...), non si definiscano e/o non si mantengano le regole e gli obiettivi, non si motivino gli individui, non si integrino le aspettative, le esigenze e le visioni del gruppo e ci sia una riduzione del lavoro ai suoi aspetti formali.

Se vengono a verificarsi uno o più dei problemi sopra citati, nasceranno delle criticità che vanno identificate e superate. Le criticità più comuni sono gli allargamenti emotivi che paralizzano il lavoro, la riduzione del lavoro ai suoi aspetti formali, la ricerca di rapporti privilegiati e ‘alleanze contro’, il gioco delle ‘simpatie-antipatie’, la centratura sui propri bisogni ed interessi.

E per concludere, un confronto tra due atteggiamenti o insieme di atteggiamenti che possono coesistere nel Coordinatore AED

COORDINATORE POSITIVO	COORDINATORE NEGATIVO
Agisce	È vittima della situazione
Accetta le responsabilità	Critica gli altri
È obiettivo	È parziale
Ascolta e risponde	Rifiuta i suggerimenti
Delega	È incapace di delegare
Vede le opportunità	Vede solo le minacce
Ha una visione aperta	Si preoccupa dei dettagli
Affronta i problemi	Elude i problemi

Analizza le cause dei problemi	Parla delle cause dei problemi
Impara	Gli viene insegnato
Prevede	Ragiona con il senno di poi

2. QUATTRO PAROLE CHIAVE NELLA GESTIONE

Nel documento “Figure di gestione” i verbi che caratterizzano i compiti del Coordinatore sono questi:

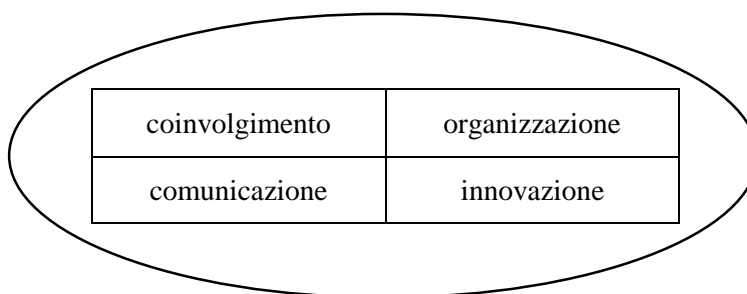
Promuovere – Garantire – Curare la comunicazione - Valorizzare – Attribuire - Collaborare - Vigilare - Organizzare - Ottemperare - Rispettare - Aggiornarsi - Programmare – Richiedere – Attuare progetti

Nell’insieme rispondono ad una funzione importante, quella che si definisce in termini di:

- assunzione di responsabilità, supporto e motivazione delle risorse umane nell’attuazione dell’attività scolastica;
- promozione della consapevolezza dell’approccio per l’innovazione, la motivazione delle risorse umane, lo sviluppo di competenze;
- rafforzamento della *mission* e della *vision* della scuola ad intra e ad extra;
- organizzazione e risposta alle esigenze normative.

Un insieme di azioni che includono, senz’altro, anche l’osservanza della norma, dei vincoli dati dall’amministrazione, ma essenzialmente evidenzia la capacità di discernere tra le routines e le pratiche positive, tra ambienti di apprendimento efficaci e soluzioni inefficaci, per generare quel capitale umano e professionale che sia di garanzia per il futuro delle nuove generazioni e che espliciti la missione della scuola all’interno della società in cui si trova.

Da tutto questo si evidenziano quattro aspetti importanti nell’ambito scolastico, affidati al Coordinatore AED, condivisi con la Direttrice e con chiunque operi nell’ambito scolastico a titoli diversi e con ruoli e mansioni diversi dentro l’ambiente determinato dal carisma salesiano, dalla pedagogia del Sistema preventivo e dall’impegno di evangelizzare educando e di educare evangelizzando, che ne costituiscono la cornice.



I quattro “pilastri” sopra enunciati sono interdipendenti, anche se, per necessità, ne considero uno alla volta e in sequenza. La presentazione è necessariamente molto breve e sintetica, mi auguro non superficiale e banale.

IL COINVOLGIMENTO è esplicitato dai verbi COLLABORARE – ATTRIBUIRE – VALORIZZARE.

Significa parlare con i docenti, con gli alunni, capire e analizzare i loro punti di vista e prendere iniziative ogni giorno per migliorare, in modo progressivo, il lavoro educativo, di apprendimento, di formazione.

Il COINVOLGIMENTO mette al centro momenti di negoziazione degli obiettivi e di interpretazione a consuntivo dei risultati.

Presume che il Coordinatore/Direttrice conoscano sempre meglio le attitudini, le competenze dei loro docenti, dei collaboratori, così da affidare piccoli o grandi compiti, magari temporanei inizialmente, li accompagnino nel loro fare, identificando obiettivi e traguardi. Come noto, obiettivi troppo difficili e decontestualizzati creano frustrazione, mentre obiettivi troppo facili da raggiungere non creano motivazione. Ciò implica una profonda consapevolezza del contesto scolastico e quindi la necessità di rafforzare sul piano organizzativo il coinvolgimento, la motivazione di tutti.

Focalizzare l'azione sulla costruzione di capacità collettive, sul raggiungimento di risultati, ponendo attenzione sulla collaborazione, che genera condivisione di responsabilità, sul supporto allo staff così che si crei armonia tra ciò che pensano, ciò che dicono e ciò che fanno.

Vuol dire anche ringraziare, sottolineare la positività di alcune azioni, senza adulazione, ma professionalmente e in modo autentico.

Questo implica il rapporto verso ciascuno con rispetto, lavorando sulla costruzione del capitale umano, utilizzando parole di incoraggiamento; tutto questo fa sì che il contatto personale diventi lo stile di relazione preferito, portando a profonde trasformazioni nell'approccio reciproco e nel lavoro.

Ogni membro dell'organizzazione non deve avere una visione parziale dell'organizzazione, ma olistica, cioè completa, anche se del tutto personale; nel frammento si può e si deve vedere l'intera immagine dell'opera.

L'ORGANIZZAZIONE ha come riferimento i verbi ORGANIZZARE – OTTEMPERARE – RISPETTARE.

L'organizzazione è infatti ciò che permette ad ogni scuola di offrire ogni giorno ai propri alunni, docenti, genitori un valore cognitivo, spirituale, relazionale aggiunto che permetta a ciascuno di migliorare nella propria situazione di felicità. Spesso si gestisce tutto questo quasi in modo routinario, oppure con il bon senso, ma sempre prima ci deve essere un atto implicito o esplicito, formalizzato che preveda qualcosa di progettato, desiderato, finalizzato in quanto tutte le risorse (persone, materiali, strumenti) sono coordinate tra di loro (processi) in modo da orientare i risultati (output) verso gli **obiettivi della scuola**.

Il Coordinatore AED appare spesso sotto il profilo di persona fortemente organizzata e dotata di una grande etica lavorativa, espressa anche da chi agisce attorno a lui. Per quanto le giornate di lavoro comportino numerose occasioni di incontro e confronto con terzi, il Coordinatore AED, che è organizzato, gestisce la propria agenda giornaliera così da mantenere il controllo, adottando un approccio proattivo. Gestisce la propria giornata attraverso una pianificazione del lavoro, ma sa anche riorganizzarsi in base alle pressioni e agli impegni della vita scolastica e, molto spesso, in funzione delle agende altrui.

L'organizzazione può essere una dote personale, ma è anche frutto di esercizio, di esperienza, di saper accettare l'aiuto e di facilitarlo, di controllo e di osservazione, di utilizzare strumenti quali un Gantt, una pianificazione mensile e settimanale, un mansionario delle attività, distinte tra attività di ruolo, collegiali, di animazione, di incontro, di controllo, di rendicontazione, di mediazione.

È dunque importante riconoscere le connessioni, non le cose; osservare i processi, non le urgenze; distinguere la complessità dal particolare della complessità dinamica; focalizzarsi sulla capacità di leva anche di un miglioramento piccolo, ma durevole e significativo.

La **COMUNICAZIONE** è trasversale a tutto e ben espressa là dove nel testo si dice: "d'intesa con..." per alcuni obiettivi, ma la comunicazione va CURATA, cioè ci deve essere da parte del Coordinatore e della Direttrice un processo, anzi delle procedure che pianifichino le modalità, le tempistiche, i destinatari della comunicazione sia ad intra che ad extra per mantenere viva l'identità della scuola e favorire la *vision*.

"È impossibile non comunicare". Citando Paul Watzlawick della Scuola di Palo Alto, ogni forma di interazione tra persone è una forma di comunicazione e nella scuola la relazione è fondamentale e richiede a tutti un'attenzione perché sia efficace, perché eviti di diventare confusione, banalità, stereotipo o non comunicazione. L'elemento principale del lavoro di un Coordinatore AED è, infatti, la comunicazione, che può essere sia interpersonale sia informativa, a seconda delle relazioni in essere e del flusso di informazioni. Il livello e la forma di comunicazione attivata dipende dal tipo di relazione stabilita tra il Coordinatore e i membri dello staff, per esempio, o con i Genitori. Il Coordinatore AED impegna parte considerevole del proprio tempo in riunioni, networking, partecipando a incontri e seminari all'interno della comunità. Ciò consente di

costruire forti relazioni rafforzando il legame con la comunità educante e mantenendo la scuola coinvolta in varie iniziative locali e nazionali. La comunicazione permette di agire in maniera creativa e intraprendente.

Il Coordinatore AED, in una scuola salesiana, normalmente mostra un interesse sincero nel momento in cui interloquisce con il proprio staff, con gli studenti o i genitori. Dimostra di credere nella persona e mostra passione e volontà di aiutare e coinvolgere tutti i componenti del proprio staff.

Fin dai primi approcci con gli alunni: il colloquio di prima conoscenza o quello per un rimprovero, o quello per esaltare una lode, o quello informale la comunicazione va condotta con metodo e creatività. Vanno investite da sempre tempo e risorse per accrescere costantemente le competenze, perché l'efficacia della comunicazione sta nell'espressione misurata e nella scelta anche delle espressioni di comunicazione non verbale.

Un'attenzione particolare va data alle comunicazioni scritte che, in genere si concretizzano in circolari o comunicati mandati ai genitori. Può sembrare banale, ma la forma spesso è più importante della sostanza, per cui va curata l'informazione, la sintassi, la coerenza tra i contenuti espressi, il lessico, la punteggiatura e l'impostazione grafica, gli spazi, i neretti ed ogni altro elemento. Non deve mancare in una comunicazione scritta l'intestazione nella carta, il destinatario, la protocollazione, la data, la firma.

Curare la comunicazione prevede anche progettare l'ordine del giorno, stabilire i tempi, rispettarli, alternare a indicazioni i suggerimenti, alla documentazione le osservazioni.

L'INNOVAZIONE è sottesa ai verbi AGGIORNARSI- PROMUOVERE – ATTUARE PROGETTI. L'innovazione non è solo la singola idea geniale del Coordinatore, ma piuttosto una sfida che riguarda tutta la Comunità educante su fronti diversificati, da quelli educativi, a quelli didattici, a quelli gestionali e di marketing.

È auspicabile innovare per offrire stimoli, opportunità di ricerca, riflessività, esperienze, studio, nuove relazioni, ampliamento delle conoscenze, opportunità di orientamento (secondaria di 2° grado). L'introduzione di nuove modalità di progettazione, di verifica, di lavoro significa fondamentalmente creare un cambiamento positivo nello stato di cose esistente o, in relazione al significato letterale della parola, alterare l'ordine delle cose stabilite per far cose nuove. Ogni Coordinatore AED ha le proprie propensioni e ciò trova riflesso nell'attenzione particolare che ciascuno pone verso alcune attività scolastiche (es. l'interesse per l'arte, per progetti scientifico-tecnologici, la diffusione di lingue straniere, programmi scambio, imprese, concorsi), aiutando quindi ogni scuola ad assumere una propria "personalità". Tuttavia è anche il contesto che sollecita a prendere iniziative, a sollevare il velo del "sempre fatto così" per promuovere, trasformare alcune situazioni, portare aria nuova. Il Coordinatore AED, comunque, deve essere in grado di mettere in discussione se stesso, cogliere le tante sollecitazioni che giungono dall'esterno o dall'interno della scuola per essere al passo con le nuove condizioni sociali ed educative e per rispondere in modo innovativo ai bisogni e ai desideri degli studenti.

Innovare significa quindi aderire alle circostanze, ai mutamenti dell'ambiente, alle scoperte scientifiche; significa non perdere di vista le tendenze, osservare e proporre risposte concrete sempre più coerenti con i bisogni educativi e didattici degli alunni. E' necessario talvolta essere visionario, ossia saper individuare con anticipo nel proprio settore e realizzare soluzioni o idee che non sono ancora state applicate, o migliorare quelle che già sono utilizzate; saper collaborare e comunicare; saper utilizzare la tecnologia.

Il vero cambiamento o innovazione è innanzitutto cambiamento dei modelli mentali dai quali bisogna partire attraverso il riconoscimento e il disinnescamento delle reazioni difensive.

3. LA LEADERSHIP

Al Coordinatore AED e alla Direttrice, comunque, è affidato in primis l'esercizio di queste quattro macro azioni, anzi la cultura di esse, fino a integrarle in un processo che coinvolge, che influenza, che suscita consenso rispetto agli obiettivi educativo-didattici e organizzativi dentro un ambito carismatico.

Nella letteratura troviamo almeno la descrizione di almeno due tipi di leadership, ossia stili di comando.

Uno che è rivolto all'interesse per la produzione (risultato, prestazioni, profitti...), l'altro ha interesse per le persone e si esprime nella fiducia, nel rispetto, nell'obbedienza. A me piace proporre, andando oltre quanto si può trovare nelle ricerche, il Coordinatore di una scuola salesiana come uno che esercita una leadership educativa.

Weber parla di leadership carismatica come *“una certa qualità di una personalità in virtù della quale è ritenuto differente dagli altri e trattato come dotato di poteri eccezionali”*. Questo è senz'altro vero, tuttavia non sempre un Coordinatore AED è un leader carismatico alla maniera di Weber, ma ha pur sempre l'opportunità di attingere a competenze e caratteristiche di collaboratori o di esperti e non per questo non è efficace, ma può essere riconosciuto come punto di riferimento e guida. Alla base di ogni struttura organizzativa della leadership c'è, a mio parere, un percorso motivato e motivante in vista del bene comune che si costruisce con umiltà, si vive imparando sempre, si alimenta di studio, preghiera e fiducia. Un Coordinatore AED che voglia essere un leader educativo deve essere una persona che crede profondamente in quello che fa, che fa coincidere la sua passione con le parole, le scelte, il comportamento, che cerca il bene comune e che sa esercitare e far accogliere le linee della scuola con serena autorevolezza.

Un Coordinatore AED, particolarmente appassionato e motivante, non solo riesce a convincere i collaboratori che la loro soddisfazione dipende dal raggiungimento di risultati brillanti (ovvero quando riesce ad integrare le proprie esigenze con quelle della sua professione, della sua missione educativa), ma che, in questo cammino, egli si farà carico della fatica (cioè offre la sua disponibilità, le sue competenze per esserne guida, dare chiarificazioni).

In tale processo il Coordinatore non solo si adatta alla situazione, ma la modifica in funzione della sua *vision*, fornisce forti modelli di ruolo, dimostra e agisce su una competenza elevata, esprime scopi ideologici, ha la capacità di comunicare un elevato grado di aspettative.

In un tempo così incerto, con l'attuale, con l'aumento delle richieste aumenta la richiesta di leadership educativa nelle nostre scuole che dimostri capacità di scelte, l'assunzione di responsabilità, la garanzia di poter raggiungere gli obiettivi, la costruzione di relazioni e di comunicazione, ma soprattutto lo sviluppo di una visione di futuro e delle strategie generative di cambiamenti cognitivi ed emotivi per orientare le persone e la loro motivazione.

Nella scuola paritaria vige un Modello scarsamente gerarchico perché fondato su una comunità professionale che autogoverna gli aspetti tecnici del proprio lavoro attraverso una forte collegialità decisionale. Ne deriva l'assunzione di funzioni di leadership da parte dei docenti, cioè una leadership diffusa.

J. Delors afferma: *“Il capo d'istituto è uno dei più importanti fattori, se non il principale, nel determinare l'efficienza della scuola. Un buon capo d'istituto che sia capace di stabilire un **efficace lavoro di gruppo** e che venga visto come competente e aperto, ottiene spesso importanti miglioramenti nella qualità della scuola.”*

Questa affermazione sintetizza efficacemente la funzione di leader del dirigente scolastico, sia in senso organizzativo (una gestione efficace delle risorse umane, materiali e finanziarie) che in senso educativo (attraverso l'implementazione delle politiche educative).

Credo sia importante porre l'attenzione su due parole che spesso si usano in modo indifferente: Management e Leadership e coglierne la differenza. Esse sono distinte e complementari. Entrambe necessarie per avere successo nella complessità gestionale.

Management	Leadership
Si confronta con la complessità e la sua efficacia si misura con il grado di ordine e coerenza che riesce a produrre in un'organizzazione, tanto da consentire il conseguimento dei risultati previsti.	Si misura con il cambiamento ed è proprio per questo che è divenuta così cruciale. Con l'aumentare delle richieste di cambiamento, aumenta la richiesta di leadership.

Gestire la complessità oppure misurarsi con il cambiamento definiscono **le attività specifiche** del manager o del leader anche se entrambe hanno a che fare con la capacità di scelta, la reazione di relazione, l'assunzione di responsabilità, la garanzia di poter raggiungere gli obiettivi.

Management	Leadership
<p>Pianificazione e budget: definizione di obiettivi, articolazione delle azioni in fasi e allocazione delle risorse.</p> <p>Organizzazione di Processi basati sulla valorizzazione delle risorse umane.</p> <p>Attuazione di Processi di monitoraggio e di valutazione finalizzati alla soluzione di problemi realizzativi.</p>	<p>Definizione della direzione del cambiamento, ovvero lo sviluppo di una visione di futuro e delle strategie generative dei cambiamenti cognitivi ed emotivi per aderire a tale <i>vision</i>.</p> <p>L'orientamento delle persone attraverso la condivisione e la comunicazione delle scelte.</p> <p>La motivazione delle persone basata sulla soddisfazione dei loro bisogni profondi e fondamentali.</p>

Il manager esercita il controllo sulle persone orientandole nella giusta direzione, la leadership educativa le motiva soddisfacendo i loro bisogni fondamentali.

Volendo porre l'attenzione sul LEADER, anche qui si può sottolineare una differenza tra leader scolastico e leader educativo. Provo ad identificare qualche aspetto.

Leader scolastico si caratterizza per	Leadership educativa si caratterizza per
Assunzione di un ruolo	Esplicitazione di una funzione organizzativa che si distribuisce su diversi criteri, fini e valori condivisi
Compiti amministrativi e gestionali	<p>Svolge attività pedagogico-didattica</p> <p>Leader educativo (E. Damiano)</p>
Valori e modelli comportamentali finalizzati all'efficacia educativa	Dimensione tecnica che si intreccia con quella etica e valoriale
È riconosciuto come tale dal gruppo, al di là della sua posizione formale	Coalizione dominante con funzioni delegate dal CD o da altre Figure di gestione

Assume compiti ordinari, esecutivi Ama essere l' «esperto», arbitro e mediatore	L'innovazione, la rielaborazione delle scelte educative e delle pratiche didattiche
--	---

In questo nostro tempo è importante aver chiara la distinzione tra MANAGEMENT E LEADERSHIP.

1. Il processo di gestione delle risorse organizzative (economiche, tecnologiche ed umane), al fine ridurre il grado di complessità e di "disordine" all'interno dell'organizzazione	1. Il processo di influenza e guida del gruppo verso nuove mete, future e condivise, che trascendono l'interesse dei singoli, al fine di mantenere alto il grado di cambiamento, di imprevedibilità e di assunzione del rischio all'interno dell'organizzazione
2. Il manager tende ad adottare uno stile impersonale e a lavorare con le persone in modo formale	2. Il leader è sempre personalmente coinvolto e tende a lavorare con le persone in modo informale e intuitivo

3.1. LEADERSHIP EDUCATIVA

Individuate le caratteristiche di questi due modalità gestionali, parliamo di leadership educativa come della modalità più consona alla nostra *mission*, alla nostra pedagogia e al nostro carisma. È necessario aver consapevolezza del nostro fare e del nostro essere comunità educativa non solo nei confronti degli alunni, ma anche dei docenti, degli operatori scolastici, dei genitori. Sono necessarie, quindi, alcune convinzioni. Anzitutto:

- **Costruire una visione condivisa e comune.** P. Senge usa la metafora dell'ologramma, perché, anche un frammento dello stesso mostra l'intera immagine, proprio come ogni membro dell'organizzazione, che non deve avere una visione parziale dell'organizzazione, ma olistica cioè completa anche se del tutto personale.

- **Far emergere e verificare i modelli mentali.** Nelle organizzazioni le idee migliori difficilmente vengono realizzate, perché confliggono con i modelli mentali istituiti, ovvero con gli assunti su cui si fondano tutte le organizzazioni burocratiche.

Il cambiamento è innanzitutto cambiamento dei modelli mentali dai quali bisogna partire attraverso il riconoscimento e il disinnescamento delle routines difensive.

- **Diffondere il pensiero sistemico.** Significa, innanzitutto per il leader, riconoscere le connessioni, non le cose; osservare i processi, non le occorrenze; distinguere la complessità del particolare dalla complessità dinamica; focalizzarsi sulla capacità di leva anche di un miglioramento piccolo, ma durevole e significativo.

È dunque importante provare a darci una definizione di leadership.

1. La Leadership è l'attività volta ad influenzare le persone ad impegnarsi per obiettivi di gruppo, a cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune in una determinata situazione. E questo comporta la necessità di prendere decisioni critiche (non di routine), definire la missione dell'organizzazione, conoscere l'organizzazione (quindi autovalutarla) al fine di definire correttamente le mete e far accettare alla struttura sociale dell'organizzazione le mete generali

Naturalmente la personalità del leader influisce molto sul suo modo di impersonare il ruolo. Generalmente egli associa o mette in sinergia **abilità cognitive**, che fanno riferimento alla capacità di analizzare gli eventi, di percepire ed anticipare cambiamenti, di riconoscere le diverse opportunità e gli eventuali problemi con una **maturità affettiva che gli permette di** entrare in contatto con il proprio vissuto, di gestire con responsabilità le proprie emozioni, di dilazionare i propri bisogni. Possiamo chiamarla **intelligenza emotiva** che si coniuga con la **socialità**, la sua disponibilità a contribuire all'efficienza e al mantenimento delle attività, mediante il contatto diretto con le persone facenti parte della comunità, così da diventare un **punto di riferimento**. È l'**orientamento prosociale** che lo caratterizza per le qualità processuali di sensibilità, di apertura, di

accettazione della diversità e di considerazione per il prossimo; disponibilità a mettersi nel ruolo dell'altro e a comprenderlo, rispettarlo e stimarlo.

4. LA DELEGA

Nella gestione di realtà complesse, come le scuole, è necessario attivare la delega, che consiste in un processo attraverso il quale si trasferisce a un collaboratore l'incarico di svolgere una parte delle attività proprie o della Direttrice e/o del Coordinatore AED, ed avviene attraverso attenzioni e procedure semplici, ma che devono essere rispettate per non compromettere il sistema e l'esito della delega

Anzitutto è necessario, dando una delega, aver chiaro **gli obiettivi** che possono essere il recupero e l'ottimizzazione dei tempi di lavoro, lo sviluppo e la crescita delle competenze dei lavoratori. Questo, per esempio, avviene se chi delega sa farlo e sa far crescere le persone. La delega è uno strumento che consente di passare da un totale accentramento ad un progressivo decentramento. Nella gestione di una scuola, però, ci sono compiti che si possono delegare e altri che non si possono delegare.

Ci sono compiti che la persona potrebbe fare, ma che è meglio delegarli a chi deve assolutamente delegare, perché non è in grado di fare per mancanza di competenze, di risorse ecc.

Nell'affidare una delega la comunicazione verbale e/o scritta deve contemplare chiaramente gli obiettivi che non devono essere definiti solo nella mente del delegante, ma comunicati con chiarezza e verificati, con domande di verifica, dell'avvenuta ricezione del mandato. Questo è un passaggio fondamentale, mentre la sequenza procedurale potrebbe essere così declinata:

A. Definizione da parte del delegante di obiettivi.

B. Selezione del delegato

C. Spiegazione degli obiettivi correlati all'impegno che si va ad assegnare, ovvero la condivisione dei risultati attesi

D. Diffusione di tutte le informazioni necessarie e disponibili per raggiungere gli obiettivi e/o la condivisione delle fonti e dei modi per ottenere le stesse

E. Esplicitazione delle risorse a disposizione del delegato (economiche, temporali, umane, fisiche, tecnologiche)

A. È utile delegare decisioni ad un collaboratore dopo aver fissato gli obiettivi così la Direttrice e/o il Coordinatore AED lo rende autonomo nel definire i mezzi e i modi di realizzazione. Esiste così una sostanziale delega quando un direttore generale decide di affidare l'assunzione di nuovo personale al proprio responsabile delle risorse umane, condividendo con lui le linee guida sul profilo professionale delle persone da ricercare. Non esiste delega quando lo stesso direttore controlla le selezioni, partecipa ai colloqui e decide con il responsabile i candidati. Seppur in questo ultimo caso, si ipotizzasse un ruolo rilevante del Responsabile delle risorse umane nel processo decisionale di reclutamento, egli non ha però nessun potere di delega in merito all'assunzione.

B. È chiaro che in primis è decisionale la scelta del delegato che va gestita in rapporto all'obiettivo della delega, alla competenza del delegato, al suo grado di fiducia nelle proprie capacità, ai carichi di lavoro cui è già sottoposto, alla storia della relazione interpersonale con il delegante

C. Definito l'obiettivo "su misura" rispetto alle caratteristiche del delegato, occorre dedicare tempo alla comunicazione e all'esplicitazione dei risultati che la Direttrice e/o il Coordinatore AED si aspetta dal delegato, nella realtà. La delega delle decisioni non significa che il leader abbandoni le proprie responsabilità. La Direttrice e/o il Coordinatore AED che delega conserva la responsabilità delle decisioni del suo subordinato. Se il delegato fallisce in modo irrefutabile, la colpa è anche del capo che ha sopravvalutato le capacità del subordinato. In realtà questo succede però solo raramente anche nelle organizzazioni più sviluppate

D. È fondamentale fissare dei momenti di controllo e di discussione dei risultati intermedi. La Direttrice e/o il Coordinatore AED deve tenersi informato sui risultati delle attività delegate, verificandone il posizionamento rispetto agli obiettivi fissati. A questo punto, se necessario, si possono decidere insieme al delegato azioni

correttive che rimedieranno ad eventuali imprecisioni o errori. Da parte della Direttrice e/o il Coordinatore AED si obbliga a non intervenire durante il periodo che va dalla determinazione degli obiettivi sino alla valutazione dei risultati.

Si possono riconoscere tre livelli di delega, che devono essere esplicitati e concordati e la valutazione del delegato può avvenire per gradi, passando dal primo al terzo livello di delega. Ciò consente di verificare, senza traumi, la sua reale capacità di rispondere alle responsabilità crescenti che gli vengono chieste

Primo livello: la delega comporta la richiesta di generare alternative rispetto ad un problema: la responsabilità nella scelta finale ricade sul delegante e a questa seguirà l'attuazione.

Secondo livello: al delegato è richiesto di generare alternative e di suggerire la decisione finale, cioè di offrire una soluzione preconfezionata.

Terzo livello: il delegante si limita a definire le responsabilità del delegato, cioè i confini in termini di discrezionalità a lui assegnata e i tempi del controllo, con un impegno da parte di quest'ultimo a mantenere informato il delegante nei casi in cui si presentino eccezioni.

Nella delega si verificano spesso atteggiamenti diversificati sia nel delegante che nel delegato, con domande che diventano intralci al delegare e all'assunzione di delega. Le più frequenti sono

DELEGANTE	DELEGATO
<ul style="list-style-type: none"> • Non ho collaboratori all'altezza • Faccio prima da solo • Non vorrei perdere il controllo della situazione • E se diventa più bravo di me? • E se dovesse fallire? 	<ul style="list-style-type: none"> • Non sono all'altezza • Non ho capito bene • Chi me lo fa fare? • E se fallisco?

I **rischi** nella delega sono da attribuire, solitamente, a presentazione degli obiettivi in modo poco chiaro, in maniera vaga, assegnati senza una valutazione oggettiva delle competenze della persona, trasferiti senza una verifica dell'avvenuta comprensione del mandato. Tutto questo potrebbe paralizzare i collaboratori ancora inesperti nell'esercizio di discrezionalità o lasciar troppo spazio all'autonomia di quelli più intraprendenti. E' necessario individuare ed esplicitare la tipologia di controllo che si intende fare, con quale tempistica e modalità

Il rischio che una scuola può correre nella delega va previsto e valutato, pensando all'impatto su alcuni aspetti della vita, dell'immagine, della *mission* della scuola. Una semplice tabella può aiutare a riflettere. Ad esempio questa che propongo.

PROCESSO	Impatto basso	Impatto medio	Impatto alto
Immagine di scuola			
Carisma e tradizione			
Relazioni/comunicazione			
Ambito economico			
Qualità educativa della scuola			

Qualità didattica			
N° alunni iscritti			
Sicurezza			
Etica dei comportamenti			
Pornografia			
Mensa			

Per individuare quali deleghe possono essere attivate e quali no, credo sia utile tenere presenti i seguenti documenti:

l'art. 25, comma 5 del D.L. n. 165 del 30/03/2001;

l'art. 7, comma 2, lettera h e l'art.459 del D.Lvo n. 297 del 16.04.1994;

la Legge 107/2015;

il CCNL scuola;

il documento "Figure di gestione";

il Codice di diritto canonico;

Codice di diritto civile.

Nell'ALLEGATO A, mentre riprendo la comparazione tra le figure della Direttrici, della Coordinatrice, aggiungo alcuni compiti affidati al Docente Collaboratore o Vice e indico alcune deleghe possibili e altre non possibili.

Le mansioni declinate per il Docente collaboratore sono indicazioni che rispecchiano un luogo, un'esperienza, un contesto e possono essere modificate tenendo presente le persone, la loro esperienza, le competenze, il contesto e le risorse umane.

BIBLIOGRAFIA

CAPALDO N. E RONDANINI L, Gestire e organizzare la scuola dell'autonomia, Erickson 2002

COHEN ELIZABETH G, Organizzare i gruppi cooperativi, Erickson 1999

AAVV Leadership e Management nelle scuole cattoliche, FIDAE 2018

BERTIE E. E MORRIS G, Gestire l'autonomia, Erickson, 1998

J. CARLZON *"La piramide rovesciata"*

PERINI M. L'organizzazione nascosta, 2006

LAZARI L. *"Il manuale del teambuilder"* Ed. Franco Angeli 1998

KERNBERG O.F. *"Le relazioni nei gruppi. Ideologia, conflitto e leadership"* Raffaello Cortina Editore 1999.

QUAGLINO G.P. *"Leadership"* Raffaello Cortina Editore 1999

ATZEI P. *"La gestione dei gruppi nel terzo settore"* Ed. Carocci Faber 2003

CASULA C. *"I porcospini di Schopenhauer"* Ed. Franco Angeli 2004

BORGOGNI L. PETITTA L. *"Goal setting, coaching, counseling"* Ed. Carocci 2004

GALLO R. *"Team Bulding: trenta giorni di passione"* Ed. Franco Angeli 2004

DIRETTRICE/GESTORE	COORDINATORE	DOCENTE COLLABORATORE
Nominata dall'Ispettrice e dal suo Consiglio	Nominato dall'Ispettrice, con incarico da parte del LR	È nominato dal Gestore in accordo con il Coordinatore AED
Funzioni e compiti	Funzioni e compiti	Compiti
Rappresenta la Casa nei confronti dei portatori di interesse esterni con riferimento alla gestione carismatica ed amministrativa della stessa.	Garantisce il buon funzionamento dell'attività educativo- didattica nel rispetto del carisma salesiano , delle normative vigenti e in stretta collaborazione con la Direttrice della Casa.	Svolge compiti di vigilanza e supervisione generale per il buon funzionamento dell'istituto scolastico, o compiti specifici, attribuiti volta per volta per far fronte alle esigenze del servizio.
Garante del carisma nei confronti della Comunità Educante, ecclesiale e civile.	Su incarico scritto predispone una progettazione educativo-didattica con tematiche, modalità e tempi sulla proposta educativa-didattica o collabora con il Referente Ed. alla fede.	Organizzazione generale della scuola d'intesa con il Coordinatore AED.
Assicura la corretta gestione e l'espletamento di qualunque pratica, necessaria e opportuna per il buon funzionamento dell'Istituzione scolastica afferente alla Casa a lei affidata, presso il Ministero competente e qualsiasi altra Pubblica Amministrazione, avvalendosi della collaborazione del/la Coordinatore/trice delle attività educativee didattiche. DELEGA Invio dati statistici su richiesta del MIUR/USR/Comune/Associazioni/Curia relativi a docenti, alunni. Iscrizione e partecipazione a Concorsi proposti da MIUR/USR/Comune/Associazioni. NON DELEGA: Firma convenzioni. Richiesta apertura nuove sezioni o chiusura di sezioni. Comunicazione alla Curia di apertura sezioni. Richiesta di contributi. Richiesta di personale al Comune per il sostegno.	Su incarico scritto risponde alle richieste del MIUR/USR/Comune/Associazioni relativamente all'attività didattica; gestisce la comunicazione con MIUR/USR/Comune/Associazioni/Curia per quanto riguarda la progettualità; presidia e verifica la corretta corrispondenza da parte della Segreteria.	Eventuale gestione delle emergenze relative ad assenze improvvise o ritardo dei docenti con riadattamento temporaneo delle lezioni, utilizzazioni docenti, registrazione eventuali ore eccedenti.

Mantiene personalmente relazioni con la Rete di scuole ILO e fa in modo che tutta la scuola si senta partecipe e assuma le linee.	Partecipa alle attività della Rete dando il proprio apporto e coinvolgendo docenti e alunni nelle diverse proposte formative.	Partecipa alla formazione prevista e alle attività della RETE. Collabora per l'assunzione delle linee, la condivisione e l'attuazione delle proposte. Acquisisce le indicazioni, ricorda gli appuntamenti, coinvolge i docenti nelle attività.
Promuove, favorisce e conduce l'esplicitazione delle linee educativo-carismatiche della scuola programmando, fin dall'inizio dell'anno, un calendario, un OdG, criteri di verifica con i membri del nucleo di animazione/Direttivo/Coordinamento in sintonia con le linee della Rete di scuole ILO.	Partecipa al nucleo di animazione dando il proprio apporto professionale aggiornato, relazionale ed educativo nella costruzione del GANTT. Propone nei CD e nei CC riflessioni a partire dal MANIFESTO delle scuole FMA in Italia. Legge gli eventi didattici, le relazioni, le situazioni.	Esame e responsabilità del registro delle firme del personale docente. Tiene presente il Gantt. Compartecipazione alle riunioni di staff. Vigilanza in merito alla sicurezza e all'igiene dell'edificio in collaborazione con gli addetti del servizio di prevenzione e protezione, con l'impegno di segnalare al Coordinatore e alla Direttrice qualsiasi situazione possa richiedere un intervento di manutenzione ordinaria e/o straordinaria per consentire di attivare la procedura di richiesta verifica del rispetto delle norme nei corridoi e negli spazi dell'istituto.
	<p>Studia e promuove con tutte le sue risorse un buon stile di relazione, di fiducia reciproca nel CD, con la Direzione, l'amministrazione e la segreteria e all'esterno un'immagine positiva dell'istituzione scolastica.</p> <p>Progetta e porta a delibera l'attività promozionale.</p> <p>Individua il Referente e la procedura attuativa, dando relazione alla Direttrice, prevedendo un preventivo dei costi da presentare all'amministrazione e alla Direttrice (Consiglio Casa).</p> <p>Studia il contesto, le esigenze delle famiglie e degli studenti e offre nei CD spunti di riflessione, idee programmatiche, metodologie e linee pedagogiche e di contenuto per favorire la programmazione educativo-</p>	<p>Collaborazione e controllo alla stesura dell'orario scuola.</p> <p>Richiede agli studenti, che per motivi di mezzi pubblici arriveranno in ritardo al mattino, il documento attestante l'arrivo del mezzo, e consegna il Modulo di richiesta da parte dei genitori del permesso di entrata permanente in ritardo.</p> <p>Fa firmare dalla Coordinatrice AED le richieste e compila l'elenco degli alunni "ritardatari" che consegna alla Coordinatrice AED e ai docenti Assistenti. Affigge l'elenco nella bacheca di ogni classe.</p>

	didattica collegiale e l'impegno dei docenti.	Predisporre un "pass" da dare agli studenti come documento di permesso acquisito.
	<p>Programma, convoca e presiede il Collegio docenti e i Consigli di classe.</p> <p>Ottempera alle adempienze richieste dal MIUR, USR/UST, ecc. (RAV, PTOF, PdM, PAI, Piano della Formazione, Patto educativo di Corresponsabilità, Regolamento d'Istituto...).</p> <p>Valorizza le direttive del MIUR per innovare e sperimentare percorsi sulla didattica per competenze.</p>	<p>Controllo firme docenti alle attività collegiali programmate e documento Patto di corresponsabilità.</p> <p>Raccolta progetti, bandi... selezione, inoltro a docenti, progettazione e attuazione, compresa la verifica e la retribuzione.</p>
	Promuove e vigila per un corretto comportamento disciplinare da parte di docenti e alunni e in caso di inadempienze avvisa la Direttrice.	Controllo del rispetto del regolamento d'Istituto da parte degli alunni (disciplina, ritardi, uscite anticipate, ecc).
		Cura la comunicazione presidenza-docenti (avvisi, cambi orari, movimenti vari...).
		Controlla la correttezza delle circolari predisposte dai docenti e le invia al Coordinatore e alla segreteria per il protocollo e l'invio.
	Garantisce l'attuazione dei processi educativo-didattici attraverso un monitoraggio degli esiti, con interviste agli studenti, costruendo relazioni con altre scuole o Enti.	
	Cura che la stesura della documentazione prodotta dai docenti (registri, unità di apprendimento, assenze degli alunni, valutazione degli allievi, verbali...) secondo la normativa.	Accertamento della tenuta di procedure e strumenti di documentazione didattica da parte dei docenti: programmazioni, UdA.
	Su delega orale o scritta attribuisce ai docenti compiti e mansioni per l'organizzazione e l'attuazione ordinaria, culturale e professionale, della scuola e il buon funzionamento della stessa, d'intesa con la Direttrice, l'Economa e/o l'Amministratore.	

	<p>Programma e porta a delibera del CD progetti di continuità tra ordini e gradi di scuola (orizzontale e verticale).</p> <p>Individua il Referente e la procedura attuativa, dando relazione alla Direttrice, prevedendo un preventivo dei costi da presentare all'amministrazione e alla Direttrice (Consiglio Casa).</p>	
	<p>Programma, porta a delibera del CD e attua azioni di orientamento in ordine alla dimensione personale, culturale e professionale degli alunni.</p> <p>Individua il Referente e la procedura attuativa, dando relazione alla Direttrice, prevedendo un preventivo dei costi da presentare.</p>	
	<p>Progetta e monitora in sintonia con il territorio il PCTO. Porta a delibera la progettazione.</p> <p>Individua il Referente e la procedura attuativa, dando relazione alla Direttrice, prevedendo un preventivo dei costi da presentare.</p>	
Progetta tematiche, tempi e modalità per la formazione dei docenti, degli alunni, dei genitori con il nucleo di animazione.	<p>Progetta l'accompagnamento continuo dei docenti e del personale educativo attivando aggiornamento su ambiti: relazionali, disciplinari, metodologici, chiedendo relazione e applicazione monitorate attraverso i CC.</p> <p>Promuove nei docenti la capacità di instaurare relazioni educative personalizzate, dando linee, proponendo confronto.</p>	È reperibile, quando necessario, nei momenti di attività straordinarie quali le assemblee, per le quali fa predisporre l'elenco degli alunni per le firme dei genitori.
	<p>Valorizza il dialogo e il confronto con la famiglia come risorsa educativa per cui prevede un progetto di formazione dei genitori.</p> <p>Predisporre il calendario e il piano interazione scuola-genitori: assemblee, colloqui ordinari e straordinari.</p>	Attuazione delle norme regolamentari della didattica digitale integrata in caso di chiusura delle scuole per epidemia o altro.

..		In assenza del Coordinatore e con sua delega scritta firma le assenze, le circolari, permessi di entra e uscita, concessione permessi brevi ai docenti e cura del recupero degli stessi;
Convoca il Consiglio della Casa per approvare il PTOF .	Offre il PTOF elaborato con il CD, lo presenta e ne dichiara le linee educative, i progetti, il piano di miglioramento. ricorda che il Consiglio d'Istituto lo deve adottare.	
	Mette all'OdG e porta a delibera da verbalizzare il tempo, le modalità per i corsi di recupero .	Collabora alla predisposizione degli orari dei recuperi.
	Mette all'OdG e porta a delibera da verbalizzare i criteri di valutazione , i tempi di colloquio settimanali e plenari, di sportello didattico.	Collabora alla predisposizione di Moduli o Format utili per la valutazione intermedia e finale, la disponibilità docenti per colloqui: elenco che poi passa alla Segreteria, gli sportelli didattici.
	Propone e fa deliberare dal CD il format di pagella interquadrimestrale, intermedia e finale (voto unico, distinto, giudizio) .	Predisporre modulo da condividere con i docenti per la raccolta valutazioni in comunicazione con la segreteria.
		Distribuisce e affigge alla bacheca di ogni classe i criteri di valutazione, l'orario settimanale, l'elenco degli alunni, le indicazioni e i moduli per l'evacuazione.
Fa la mappa delle risorse umane presenti e mancanti; individua i criteri di assunzione .	Ricerca e individua, in sintonia con la Direttrice, i profili di personale da assumere.	
Collabora con il Coordinatore nella selezione del personale .	Collabora con la Direttrice nella selezione del personale .	
Assume il personale docente. Fa richiesta alla Curia di docenti IRC. Si assicura della completezza del CV. Si accerta che vengano consegnati e firma di ricevuta del M.O., C.E., normativa sicurezza, privacy.	Indica i compiti, la formazione, le procedure di accoglienza e l'inserimento dei nuovi assunti.	Dà al neo assunto le programmazioni, provvede ai libri di testo, indica la cassettiera, dà la mappa delle aule, indica l'uso del RE.
Nomina su proposta del/la Coordinatore/trice i coordinatori di classe, dei dipartimenti e delle commissioni tenendo presenti i contratti nazionali di lavoro.	Propone i nomi dei Coordinatori di classe e delle Commissioni e dipartimenti.	

<p>Su osservazioni personali o segnalazioni da altri si confronta prima con il/la Coordinatore/trice.</p> <p>In situazione di necessità, dopo un discernimento responsabile, il richiamo, soprattutto in tema educativo, amministrativo o etico va fatto dalla Direttrice. Prima verbale, poi – dopo aver messo in guardia – anche scritto, in questo caso, se la situazione è grave a firma del legale rappresentante.</p>	<p>Osserva e individua eventuali situazioni di criticità nei docenti, collaboratori che presenta alla Direttrice per un confronto e per discernere eventuali interventi.</p> <p>Dà evidenze dell'effetto degli interventi alla Direttrice.</p> <p>Di comune accordo un richiamo verbale può essere fatto anche dai Coordinatori soprattutto in ambito didattico.</p>	
	<p>Si informa Valorizza e promuove le risorse interne coinvolgendole in modoparticolare alla stesura della rendicontazione sociale e sulla percezione del servizio.</p>	
<p>Partecipa come membro di diritto del Consiglio d'Istituto.</p> <p>Ha facoltà di partecipare ai lavori del collegio dei docenti e dei consigli di classe senza diritto di intervento su questioni didattiche.</p>	<p>Invia alla Direttrice la convocazione dei CD e dei CC.</p>	
<p>Sovrintende i colloqui con le famiglie per l'iscrizione alla scuola e nei casi di problematiche emergenti.</p> <p>DELEGA</p> <p>Può delegare il Coordinatore AED all'incontro con le famiglie per l'iscrizione.</p> <p>dopo aver individuato e fatto approvare dal Consiglio della Casa i criteri di iscrizione.</p> <p>NON DELEGA su questioni economiche (sconti, riduzioni, gratuità) e sull'iscrizione di alunni con disabilità, con problematiche etiche.</p>	<p>Con delega scritta a questo compito incontra le famiglie e avvia il processo di iscrizione.</p>	
<p>Definisce i criteri per la composizione delle classi e dei CC.</p> <p>DELEGA</p> <p>Al Coordinatore la proposta di composizione delle classi e dei CC.</p>	<p>Organizza la composizione delle classi/sezioni, dei corsi e dei relativi consigli, secondo i criteri definiti dall'Istituto.</p>	

<p>Cura, per ogni evento educativo-carismatico, la comunicazione scuola famiglia a nome dell'istituzione scolastica.</p> <p>DELEGA</p> <p>Delega al Coordinatore AED la stesura e l'invio delle circolari ai Genitori su tematiche di ordine didattico ed educativo.</p>	<p>Data la delega provvede alla stesura delle circolari e inviandole alla segreteria mette in copia anche la Direttrice.</p>	<p>Collaborazione con il Coordinatore AED nella redazione di circolari docenti, alunni e famiglie su argomenti specifici.</p>
<p>Provvede personalmente o tramite persona delegata all'attuazione del modello organizzativo in collaborazione con il/la Coordinatore/trice delle attività educative e didattiche con l'Economa e/o l'Amministratore.</p>	<p>Collabora con la Direzione per l'attuazione e il rispetto del Codice Etico, del Modello organizzativo, delle normative sulla privacy e sulla sicurezza.</p>	
<p>Provvede all'adozione, diffusione e richiesta di firma per ricezione del Codice Etico, M.O. normativa sulla privacy e sulla sicurezza.</p>	<p>Rispetta il Regolamento, il Modello Organizzativo, il Codice Etico nonché la normativa vigente.</p>	
<p>Vigila che gli addetti in materia di sicurezza, salute e privacy svolgano i loro compiti secondo le normative vigenti.</p>	<p>Si aggiorna sulla normativa afferente all'attività scolastica e la sicurezza.</p>	
	<p>Vigila, in collaborazione con la Direttrice, sull'ufficio di segreteria e garantisce la correttezza dei dati e la coerenza dei documenti.</p>	
<p>Delibera con il Consiglio della Casa l'organigramma.</p> <p>Definisce con il nucleo di animazione la gestione delle 50 e 70 ore, la retribuzione delle ore eccedenti, delle trasferte per i docenti, per le attribuzioni di compiti e funzioni.</p>	<p>Predisporre l'attribuzione dell'utilizzo delle 50 e 70 ore e attende l'approvazione della Direttrice.</p> <p>Comunica l'incarico in un CD di inizio anno.</p> <p>L'amministrazione invia ad ogni docente la lettera con l'indicazione dell'impiego.</p> <p>Richiede autorizzazione per ogni scelta o attività che abbia risvolti economici o amministrativi, (non solo economici amministrativi) o che coinvolga risorse umane in deroga al contratto stabilito, alla Direttrice e al Consiglio della casa e all'amministrazione.</p>	

**ELENCO DI OPERAZIONI E DOCUMENTI PER LA GESTIONE ORDINARIA DI UNA
SCUOLA E VARIE
GLI ATTORI SONO DIVERSI**

Settembre:

Definizione organici attività didattica ed extradidattica da presentare al CD.

Acquisire in segreteria N° alunni e predisporre le aule, banchi, arredo scolastico, materiale di cancelleria per ogni aula, diari, libretti scolastici.

Elenco: Assistenti e verbalizzatori per CD inizio.

Impostazione calendario annuale OOCC.

Definire criteri per 50/70 e attribuzione compiti con lettera ad ogni docente.

Elenchi alunni con certificazioni, distinzione M/F da inserire nel verbale.

Procedure COVID aggiornata: indicazione spazi, segnaletica, ecc. condivisa con i responsabili

Informazione COVID per docenti, genitori e alunni.

Predisporre l'orario scolastico settimanale tenendo presenti le esigenze pedagogiche della scuola, le esigenze dei docenti, le necessità dettate da trasporti, altri ordini di scuola, ecc., che invia a tutti i docenti e mette conoscenza dei genitori attraverso RE.

Predisporre il calendario delle attività promozionali, dell'orientamento, degli eventi.

Presentare al CD le linee educativo- didattiche e i temi pastorali. Predisporre e offre format di programmazione educativo-didattica ai docenti.

Predisporre Piano di formazione dei Docenti, dei Genitori, degli alunni.

Acquisire il Piano delle scuole in Rete, mettere a calendario le iniziative di formazione.

Predisporre Modulo richiesta permessi.

Raccogliere le richieste.

Elenco degli studenti da mettere a disposizione.

Predisporre del "pass" nominale da dare agli studenti con permessi di entrata o uscita.

Elenco dei docenti con spazio per la firma. - Conservazione dei fogli raccolta firme.

Raccogliere tutte le informazioni sulle attività didattiche e di formazione e redigere il Gantt con l'indicazione dei Referenti delle attività, eventuali costi, modalità di verifica e moduli di osservazione o comunicazione.

Elenco dei progetti, aggiornamento Gantt.

Progetto di continuità/orientamento.con tutti i passaggi e la valutazione.

Progettare orientamento in entrata e in uscita – eventi – referenti – valutazione.

Format Progettazione PCTO, modulistica, convenzioni, esperti.

Ad attività avviata:

aggiornamento dell'orario settimanale secondo i permessi, eventi, bisogni approvati dal Coordinatore/Direttrice con indicazioni, da parte di chi è incaricato, delle sostituzioni.

Prendere visione delle comunicazioni del MIUR-UST, ecc. mette a conoscenza i docenti e mette a calendario eventuali incontri.

Format progettazione educativa, disciplinare, UA.

Ricordare la convocazione, la partecipazione, le firme dei partecipanti ad incontri di formazione proposti dalla RETE.
Format lettera di incarico – delega. Formalizzazione dell’incarico e controllo.
Format di Progettazione formativa e professionale, interventi, azioni, valutazione.
Stesura o aggiornamento Piano didattico integrale da pubblicare come parte integrante del PTOF e sul sito della scuola.
Lettera d’incarico temporaneo.
File e allegati che vanno pubblicati sul sito della Scuola e su scuola in chiaro.
File condivisi di orari, discipline, docenti coinvolti con i docenti e comunicazioni da inviare ai genitori.
File condivisi anche con la segreteria e comunicati ai Genitori su RE.
Modulo con indicazioni per la stesura del giudizio o dei voti.
Tabella con voti di condotta/comportamento. Griglie di valutazione.
Format per la registrazione del colloquio conoscitivo del personale da assumere.
Attività promozionali - File raccolta richieste di colloqui.
Raccolta CV e utilizzo del format per le osservazioni durante il colloquio.
Elenco dei documenti che il neo assunto deve predisporre. M.O.-CE- Regolamento. Foglio raccolta firma. Contratto di lavoro.
Format delle Relazioni finali.
Questionari di soddisfazione. Lettura dei dati provenienti dai sondaggi.

SETTEMBRE 2021