

Il ruolo e il profilo del DSGA

**CHI È IL DIRETTORE DEI SERVIZI GENERALI E AMMINISTRATIVI (DSGA) DELLA SCUOLA?
IL RAPPORTO DIARCHICO TRA IL DIRIGENTE SCOLASTICO E IL DIRETTORE SGA!**


a cura del dott. GIAMBATTISTA ROSATO

Nel CCNL viene delineato il profilo del DSGA

Area D del personale Ata

prevedendo lo svolgimento delle seguenti attività:

- ▶ svolge attività lavorativa di rilevante complessità ed avente rilevanza esterna;
- ▶ sovrintende, con autonomia operativa, ai servizi generali amministrativo - contabili e ne cura l'organizzazione svolgendo funzioni di coordinamento, promozione delle attività e verifica dei risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi assegnati ed agli indirizzi impartiti, al personale Ata, posto alle sue dirette dipendenze (come previsto dall'art. 25 comma 6 DLgs 165/2001);
- ▶ formula, all'inizio dell'anno scolastico una proposta di piano dell'attività inerente le modalità di svolgimento delle prestazioni del personale Ata. Il dirigente scolastico, verificatane la congruenza rispetto al POF (ora PTOF) e dopo avere espletato le procedure relative alla contrattazione di istituto con le RSU adotta il piano delle attività. Una volta concordata un'organizzazione dell'orario di lavoro questa non potrà subire modifiche, se non in presenza di reali esigenze dell'istituzione scolastica e previo un nuovo esame con la RSU.;
- ▶ previa definizione del Piano annuale delle attività del personale Ata, organizza autonomamente le attività, nell'ambito delle direttive del dirigente scolastico, e attribuisce al personale Ata, sempre nell'ambito del piano delle attività contrattato tra dirigente e RSU, incarichi di natura organizzativa e le prestazioni eccedenti l'orario d'obbligo, quando necessario;
- ▶ svolge con autonomia operativa e responsabilità diretta attività di istruzione, predisposizione e formalizzazione degli atti amministrativi e contabili; è funzionario delegato, ufficiale rogante e consegnatario dei beni mobili;
- ▶ può svolgere attività di studio e di elaborazione di piani e programmi richiedenti specifica specializzazione professionale, con autonoma determinazione dei processi formativi ed attuativi. Può svolgere incarichi di attività tutoriale, di aggiornamento e formazione nei confronti del personale. Possono essergli affidati incarichi ispettivi nell'ambito delle istituzioni scolastiche.

- 
- ▶ Nell'ambito della contrattazione interna d'istituto il DSGA effettua il controllo sul contratto d'istituto predisponendo una relazione tecnico finanziaria sulla compatibilità finanziaria.
 - ▶ Secondo il D.I. 129/2018 «nuovo» Regolamento di contabilità delle istituzioni scolastiche i compiti previsti per il Direttore sono molteplici.

D.I. 129/2018 compiti previsti per il Direttore

- ▶ Il direttore dei servizi generali e amministrativi, sovrintende con autonomia operativa e nell'ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati dal dirigente scolastico, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il personale assegnato;
- ▶ collabora con il DS nella predisposizione del PA, redige le schede illustrative finanziarie nelle quali sono indicate l'arco temporale di riferimento, le fonti di finanziamento e il dettaglio delle spese distinte per natura;
- ▶ il D.S.G.A, su indicazione del dirigente scolastico, imputa le spese al funzionamento amministrativo e didattico generale, ai compensi spettanti al personale dipendente per effetto di norme contrattuali e di disposizioni di legge, alle spese di investimento e ai progetti, nei limiti della rispettiva dotazione finanziaria stabilita nel programma annuale e delle disponibilità riferite ai singoli progetti;
- ▶ l'accertamento delle entrate è di competenza del D.S.G.A. che, sulla base di idonea documentazione, appura la ragione del credito e il soggetto debitore ed effettua le necessarie annotazioni nelle apposite scritture, con imputazione alle pertinenti fonti di finanziamento;

D.I. 129/2018 compiti previsti per il Direttore

- ▶ con l'approvazione del programma annuale si intendono **autorizzati** l'accertamento delle entrate e l'impegno delle spese ivi previste. Resta, comunque, fermo il dovere di procedere all'accertamento anche delle sole entrate non previste nel programma medesimo;
- ▶ firma, congiuntamente al Dirigente, le Reversali di incasso ed i mandati di pagamento;
- ▶ l'impegno delle spese è assunto dal dirigente scolastico ed è registrato dal D.S.G.A.;
- ▶ la liquidazione della spesa, consistente nella determinazione dell'esatto importo dovuto e del soggetto creditore, è effettuata dal D.S.G.A., **previo accertamento**, nel caso di acquisto di beni e servizi o di esecuzione di lavori, della **regolarità** della relativa fornitura o esecuzione, sulla base dei titoli (ag. Riscossione; DURC, carichi pendenti, etc) e dei documenti giustificativi comprovanti il diritto dei creditori;
- ▶ la gestione del fondo economale per le minute spese spetta al D.S.G.A. che, a tal fine, contabilizza cronologicamente tutte le operazioni di cassa da lui eseguite nell'apposito registro informatizzato;
- ▶ l'attività di verifica è effettuata sulla base di apposita relazione predisposta dal dirigente scolastico e dal D.S.G.A., che evidenzia anche le entrate accertate e la consistenza degli impegni assunti, nonché i pagamenti eseguiti;
- ▶ predispone il Conto Consuntivo entro il 15/3;
- ▶ tiene e cura l'inventario assumendo le responsabilità di Consegnatario;
- ▶ della tenuta della contabilità, delle necessarie registrazioni e degli adempimenti fiscali è responsabile il D.S.G.A.;

- ▶ quando il D.S.G.A. cessa dal suo ufficio, il passaggio di consegne avviene mediante ricognizione materiale dei beni in contraddittorio con il consegnatario subentrante, in presenza del dirigente scolastico e del presidente del Consiglio d'istituto. L'operazione deve risultare da apposito verbale ed è effettuata entro sessanta giorni dalla cessazione dall'ufficio;
- ▶ il dirigente scolastico e il D.S.G.A. adottano le misure necessarie per l'archiviazione digitale dei documenti amministrativo-contabili, anche mediante dematerializzazione dei documenti formati in origine su supporto analogico;
- ▶ nello svolgimento dell'attività negoziale, il dirigente scolastico si avvale della attività istruttoria del D.S.G.A.;
- ▶ il dirigente scolastico può delegare lo svolgimento di singole attività negoziali al D.S.G.A.;
- ▶ svolge l'attività istruttoria necessaria al Dirigente per espletare l'attività negoziale;
- ▶ al D.S.G.A. compete, comunque, l'attività negoziale connessa alla gestione del fondo economale;
- ▶ Nell'ambito delle azioni di pubblicità, attività informative e trasparenza dell'attività contrattuale, il D.S.G.A. provvede alla tenuta della documentazione ed alla sua conservazione;
- ▶ ha la custodia del registro dei verbali dei Revisori dei conti e può delegare tale funzione;
- ▶ vigilare, verificare e riscontrare il regolare adempimento delle prestazioni e delle prescrizioni contenute nei patti negoziali sottoscritti con gli affidatari delle forniture di beni e servizi;


La responsabilità nella scuola

- ▶ **responsabilità civile:** la responsabilità è di carattere pecuniario e risarcitorio.
- ▶ **responsabilità penale:** comporta l'assoggettamento ad una sanzione afflittiva.
- ▶ **responsabilità disciplinare:** assoggettamento ad una sanzione disciplinare.
- ▶ **responsabilità amministrativo-contabile:** responsabilità di tipo risarcitorio nei confronti dello stato per il danno allo stesso arrecato.
- ▶ **responsabilità amministrativa:** responsabilità che sorge dal danno recato dal funzionario all'amministrazione. Quindi la responsabilità amministrativa ricade su tutti gli operatori pubblici e sugli amministratori, siano essi dipendenti pubblici o soggetti legati alla pubblica amministrazione da un rapporto d'impiego o di servizio. Per rapporto di servizio si intende la sussistenza di una relazione funzionale tra l'amministrazione ed un soggetto, caratterizzata dall'inserimento di quest'ultimo nell'iter procedimentale o nell'apparato organico dell'ente.

La responsabilità del personale ATA

Il personale ATA può andare incontro, per gli atti compiuti nell'esercizio delle sue attività e relativamente all'ufficio ricoperto, a diverse forme di responsabilità (penale, civile, amministrativa, contabile, disciplinare).

In particolare la responsabilità amministrativa sorge anche in connessione a comportamenti degli alunni, nel qual caso è limitata ai soli casi di dolo o colpa grave nell'esercizio della vigilanza sugli alunni stessi (art. 574 del T.U).



“Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali spettano al Dirigente Scolastico autonomi poteri di **direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane**”


... le risorse umane

Direzione: il dirigente scolastico evidenzia gli obiettivi da raggiungere e l'iter da seguire.

Coordinamento: il dirigente scolastico sovrintende a tutte le attività della sua scuola mettendole in sinergia tra di loro.

Controllo: il dirigente scolastico verifica le attività svolte in ciascun settore operativo.

Gestione del personale: il dirigente scolastico interviene con appropriati provvedimenti sulla gestione di tutto il personale da lui dipendente.



“Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali spettano al Dirigente Scolastico autonomi poteri di **direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane**”

Quali di questi poteri giocano un ruolo nei rapporti con il DSGA?

IL COORDINAMENTO NEI RAPPORTI CON IL DSGA

Il DSGA è in rapporto funzionale gerarchico con il DS ma ha **autonomi poteri** di direzione, coordinamento e organizzazione del personale ATA in relazione alla direttive ricevute dal DS



Non siamo più di fronte ad un classico rapporto di gerarchia fondato sul “potere di ordine” ma ad un rapporto di funzioni fondato su un **potere di direzione e di coordinamento**

Il Dirigente Scolastico

- ▶ Deve conoscere gli interessi e le competenze del DSGA
- ▶ Deve riconoscere le qualità individuali e professionali, le capacità comunicative, la disponibilità di lavorare in team e a condividere valori e visioni
- ▶ Deve favorire l'assunzione di compiti e responsabilità
- ▶ Deve sostenere ed incoraggiare quando necessario

L'AUTONOMIA OPERATIVA DEL DSGA

- ▶ autonomia nell'organizzazione del personale posto alle sue dirette dipendenze
- ▶ libertà di elaborazione del piano ATA da far corrispondere al PTOF e al Piano annuale delle attività del CdD
- ▶ libertà di organizzazione dei servizi in relazione alle direttive ricevute, al PTOF e alla contrattazione d'istituto

GLI STRUMENTI DEL COORDINAMENTO

FORMALI

- ▶ Atti di indirizzo
- ▶ Direttive
- ▶ Circolari
- ▶ Ordini di servizio

MODELLI ORGANIZZATIVI

- ▶ Comunicazione
- ▶ Negoziazione
- ▶ Contrattazione
- ▶ Informazione
- ▶ Procedure
- ▶ Strutture intermedie

LE DIRETTIVE

- ▶ Indirizzo operativo o di comportamento che viene dato da un'autorità superiore
- ▶ Norma, linea, regola di fondo, secondo la quale si deve svolgere un'attività
- ▶ indica gli obiettivi da raggiungere, o altri elementi che guidino l'azione, rimettendo alla autonomia decisionale del sottoposto la determinazione delle azioni o degli atti da emettere. Rimane quindi per il destinatario la possibilità di decidere autonomamente, al punto che può disattendere le indicazioni in essa contenute, motivando questo comportamento

L'ATTO DI INDIRIZZO

- ▶ Serve per i soggetti equiordinati (Collegio e Consiglio d'istituto)
- ▶ È meno coattivo della direttiva
- ▶ E' più generale

UNA RIFLESSIONE SULLA DELEGA

- ▶ Provvedimento amministrativo con cui un organo trasferisce ad altri l'esercizio di potestà o facoltà inerenti a diritti di sua spettanza.
- ▶ E' ammissibile solo nel caso in cui sia espressamente prevista dalla legge e deve essere sempre conferita per iscritto.
- ▶ È dunque un atto amministrativo organizzatorio, discrezionale, essenzialmente temporaneo ed ampliativo della sfera giuridica del destinatario.

L'AUTONOMIA OPERATIVA DEL DIRETTORE

- ▶ autonomia nell'organizzazione del personale posto alle sue dirette dipendenze
- ▶ libertà di elaborazione del piano dei servizi e del piano annuale di formazione da far corrispondere al Pof e al Piano annuale delle attività del Collegio dei Docenti
- ▶ libertà di organizzazione dell'unità dei servizi in relazione



Alle direttive ricevute



Alla contrattazione d'istituto



Al PTOF

SERVE



adequata acquisizione di competenze



capacità di relazione



capacità di comunicazione

FAVORIRE UNA ADEGUATA ACQUISIZIONE DI COMPETENZE

Sostenere la crescita professionale

Motivare al successo

- ▶ Introdurre innovazione nelle procedure amministrative
 - ▶ Migliorare le competenze informatiche
 - ▶ Acquisire nuovi strumenti di controllo
- ▶ Migliorare le procedure di acquisizione di beni e servizi

LA COMUNICAZIONE

La comunicazione interna permette il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che il sistema si è dato o che gli sono propri come istituzione.

La comunicazione esterna contribuisce a migliorare la qualità del servizio ed è al tempo stesso lo strumento fondamentale per garantire la partecipazione alle scelte e alle decisioni

OCCORRE UN PIANO DELLA COMUNICAZIONE

OBIETTIVI



```
graph TD; A([OBIETTIVI]) --> B[Favorire un clima interno positivo]; A --> C[Stimolare il cambiamento]; A --> D[Sostenere la cultura del servizio];
```

Favorire un
clima interno
positivo

Stimolare il
cambiamento

Sostenere la
cultura del
servizio

LA RELAZIONE

- ▶ Ascolto
- ▶ Risorse emotive
- ▶ Clima organizzativo
- ▶ Cultura organizzativa

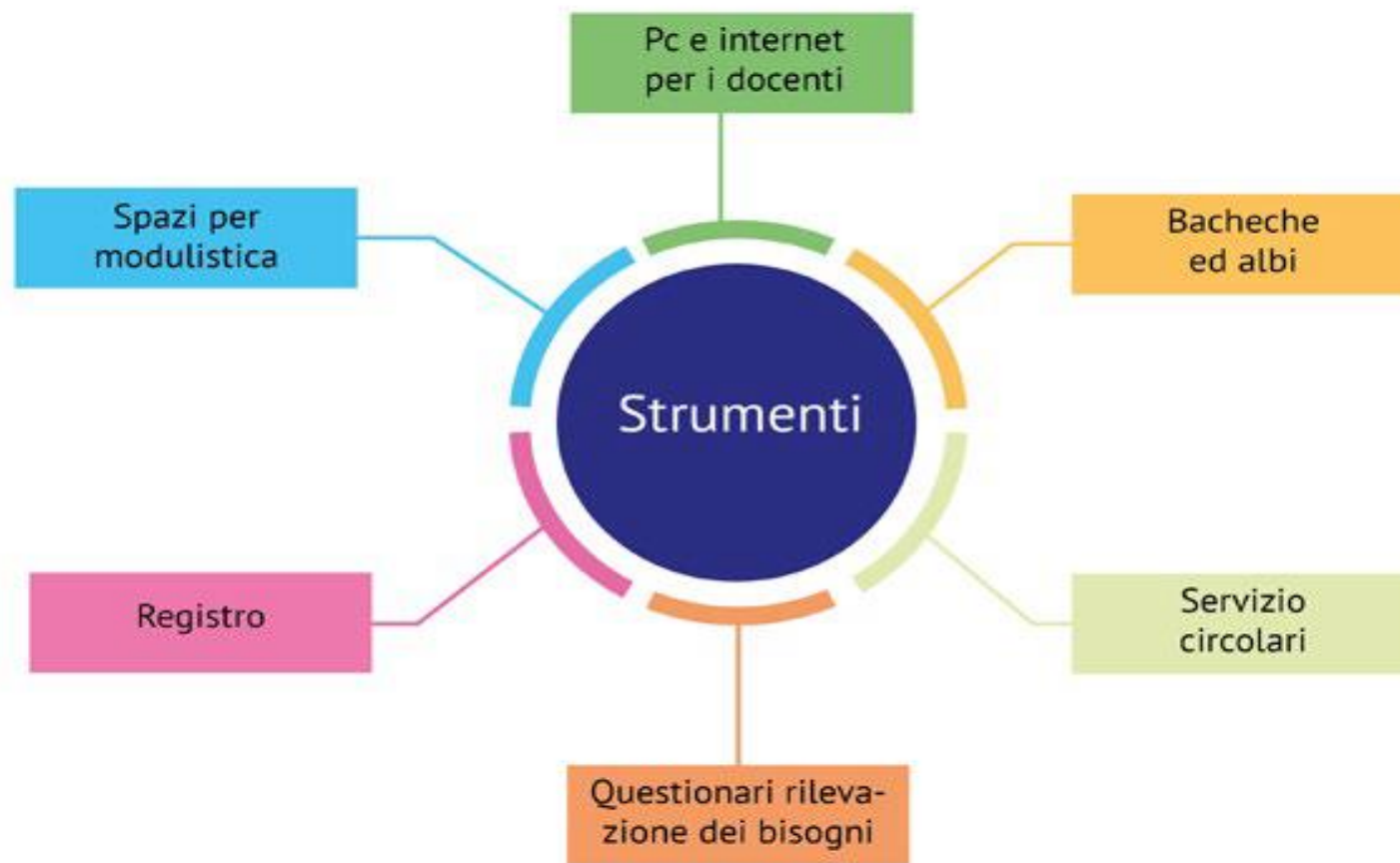
DS e DSGA

devono essere esperti in teorie della
comunicazione e in teorie
dell'organizzazione

Eventi di comunicazione interna



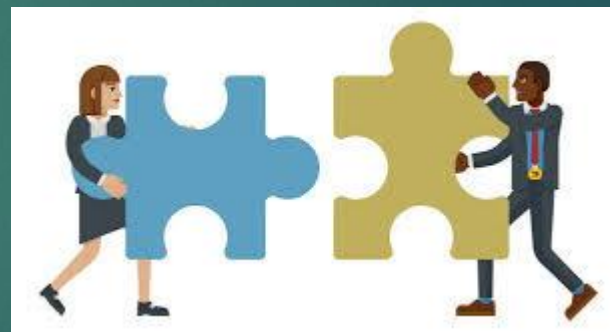
Strumenti di comunicazione interna



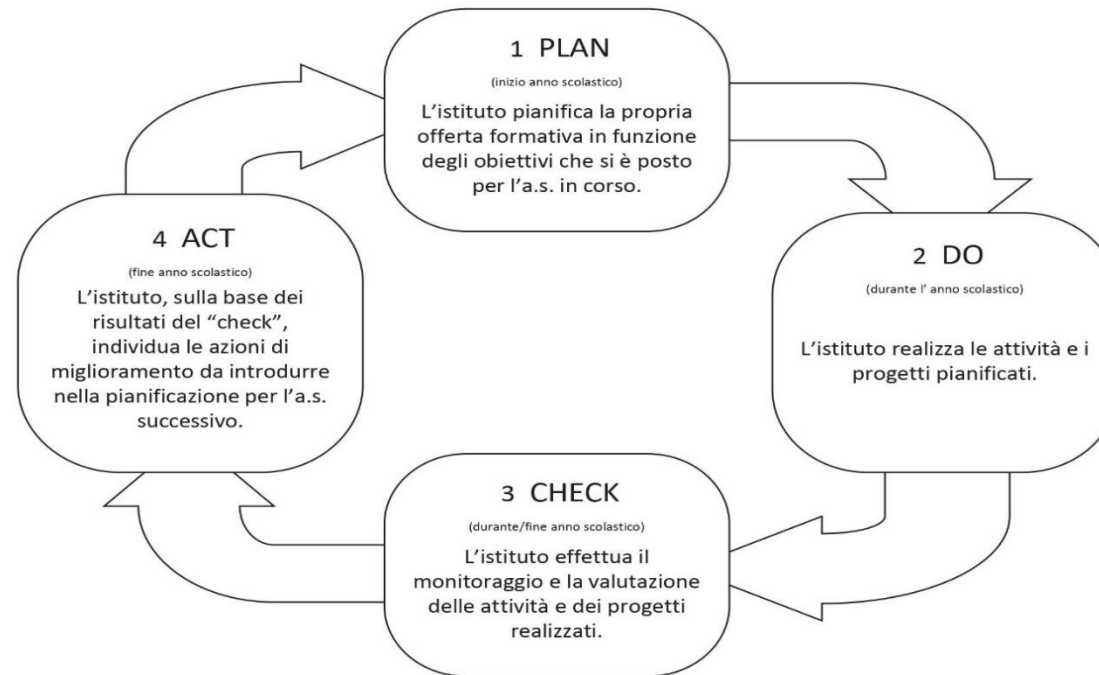
PTOF e PROGRAMMA ANNUALE

sono momenti fondamentali della vita della scuola e sono strettamente connessi

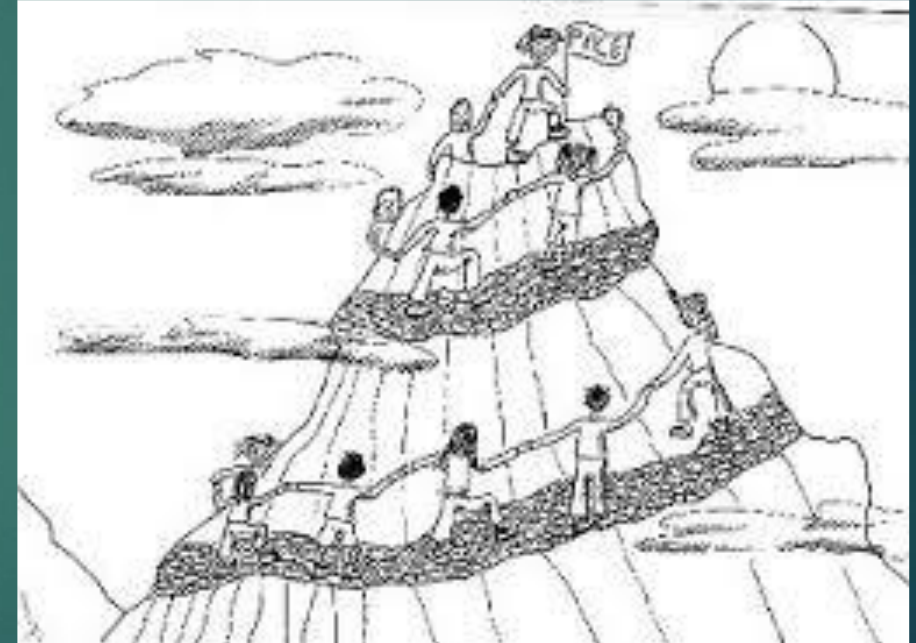
**richiedono ampia collaborazione
tra DS e DSGA**



IL CICLO DI DEMING NELLA PROGETTAZIONE D'ISTITUTO



LA MISSIONE / LA VISIONE





DALLA VISIONE AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

DEVONO ESSERE:



A BREVE / MEDIO TERMINE



MISURABILI



DI NUMERO LIMITATO (3/5)

GLI OBIETTIVI STRATEGICI declinano annualmente
la VISION

GLI OBIETTIVI OPERATIVI

**specificano gli obiettivi strategici e
sono gli obiettivi di azione che si
integrano con le risorse assegnate**

**IN QUALI DOCUMENTI SI
TROVANO GLI
OBIETTIVI STRATEGICI?**

Atto di indirizzo
del CdI

PTOF

**IN QUALI DOCUMENTI SI
TROVANO GLI
OBIETTIVI OPERATIVI?**

**PROGRAMMA
ANNUALE**

Piano delle destinazioni
delle attività e dei
progetti

Gestione del personale ATA


Per il buon funzionamento dell'istituzione scolastica tutte le componenti assumono un ruolo di fondamentale importanza: docenti, studenti, genitori e personale ATA. La gestione e l'organizzazione del lavoro per quanto attiene al personale ATA viene svolto dal dirigente scolastico in piena sintonia e collaborazione con il direttore dei servizi generali e amministrativi.

All'inizio dell'anno scolastico il Consiglio d'istituto definisce sia gli indirizzi e criteri generali per il funzionamento della scuola sia le scelte generali di gestione e amministrazione.

Il Collegio dei docenti, sulla base degli indirizzi dettati dal dirigente scolastico, predispone il Piano triennale dell'offerta formativa, la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa, e le attività aggiuntive.

Il dirigente scolastico, tenendo conto della delibera del Consiglio d'istituto in relazione agli aspetti di carattere generale e organizzativo e viste le scelte progettuali contenute Piano triennale dell'offerta formativa, consulta il direttore dei servizi generali e amministrativi e informa il personale ATA (di solito convocando un'assemblea).


Allo scopo di ottimizzare le risorse e nell'ottica della valorizzazione delle competenze, il direttore dei servizi generali e amministrativi provvede a redigere il Piano annuale delle attività che comprende: la proposta sull'articolazione dell'orario di lavoro del personale dipendente in relazione all'orario di funzionamento dell'istituzione scolastica; la definizione dei compiti e delle funzioni del personale; l'individuazione dei criteri per l'assegnazione degli incarichi specifici.



Il momento di assegnazione delle attività e delle mansioni al personale ATA è un'operazione delicata che dovrà essere svolta nel pieno rispetto degli obiettivi precisati nel Piano delle attività.

Tale assegnazione deve tendere innanzitutto a distribuire in maniera equilibrata e uniforme i carichi di lavoro da assegnare alle risorse interessate, e a creare un sano rapporto relazionale sul posto di lavoro.

L'assegnazione deve essere effettuata in piena trasparenza e nel rispetto delle competenze, delle capacità e delle disponibilità creando un'ottima condivisione delle scelte al fine di migliorare la qualità e la quantità del lavoro.



Gli eventi per la comunicazione interna tra il direttore dei servizi generali e amministrativi e il personale ATA, sono: le assemblee, le risorse web, il sito Internet, gli albi e le bacheche, le riunioni con il dirigente scolastico, i contatti continui tra dirigente scolastico e direttore dei servizi generali e amministrativi.

Gli strumenti utilizzati sono: il servizio circolari, le bacheche e gli albi, il Piano dell'offerta formativa e il registro quotidiano.



Grazie e buono studio