

PROGETTO

LA GESTIONE DEI COLLABORATORI SCOLASTICI



Data	10.07.2000
Istituti coinvolti	Direzione Didattiche : 1 – 2 – 3 – 4 di Alba, Canale, Diano d'Alba, Santa Vittoria d'Alba.
Commandatario	Rete Alba, Langhe, Roero
Capo progetto	Garassino Luigi
Commissione	Borgna Silvano, Calandri Giovanna, Ghia Donatella, Magliano Anna Vilma, Marengo Dario, Vola M. Teresa.

LA SCUOLA DELL'AUTONOMIA

Partecipano alla stesura del presente progetto i Responsabili Amministrativi delle sette Istituzioni Scolastiche sopra citate.

I soggetti sono legati da rapporti di amicizia e fiducia per cui viene loro naturale interpellarsi, su questioni particolari, scambiarsi informazioni, supportarsi secondo le personali competenze (amministrative, contabili, informatiche...).

C'è tra di loro abitudine consolidata a lavorare insieme, ma sempre su iniziativa individuale e mai sistematica.

Si presenta ora una situazione nuova che, in maniera diversa, coinvolge tutte le istituzioni scolastiche: il dimensionamento della rete con conseguente ridefinizione dei bacini di utenza e riorganizzazione tra i gradi di scuola (istituti comprensivi, aggregazione di istituti superiori...).

La nuova realtà pone una serie di problematiche mai affrontate precedentemente che richiedono: conoscenza di norme, pratica gestionale, attitudine ad assumere decisioni, ponderatezza di giudizio e valutazione, ma anche fantasia e creatività nell'individuazione di procedure nuove e flessibilità e duttilità nel saper cogliere nuovi segnali ed esigenze.

È necessario così un atteggiamento nuovo nell'affrontare il problema che richiede:

Confronto ad ogni livello, poiché diversi punti di vista arricchiscono l'approfondimento dei temi e dei problemi

Scambio: occorre superare l'individualismo, il lavorare a porte chiuse, sicuri che le soluzioni più opportune non si possono trovare se non lavorando insieme

Partenariato, cioè collaborazione tra soggetti diversi per raggiungere livelli qualitativamente significativi di efficacia ed efficienza.

Esiste, infine, l'esigenza della **patrimonializzazione** dei risultati, del recupero cioè delle esperienze compiute e debitamente monitorate e valutate per renderle comunicabili e ripetibili se gli standard qualitativi risultano soddisfacenti.

L'introduzione dell'informatica nei processi lavorativi delle istituzioni scolastiche rappresenta, al tempo stesso, occasione e mezzo per le esigenze sopraindicate poiché velocizza l'informazione e lo scambio, recepisce in

programmi informatici procedure di lavoro, offre soluzioni multimediali finora impensate.

La gestione dei Collaboratori Scolastici si pone come “caso” emblematico di quanto sopraccennato.

Fino al dicembre del 1999 esisteva una situazione giuridica caratterizzata da forte disomogeneità.

Nella scuola materna i Collaboratori Scolastici erano forniti dagli EE.LL. e sovente svolgevano funzioni diverse (bidelli, custodi, autisti, cuochi) con rapporti di lavoro e orari molto articolati.

Nella scuola elementare i Collaboratori Scolastici erano di pura competenza degli EE.LL., che assolvevano l'onere in modi diversi: con assunzioni in ruolo, con assunzioni a tempo parziale, con convenzioni con ditte private, con i lavori socialmente utili, addirittura ricorrendo ad obiettori di coscienza.

Nella scuola media i Collaboratori Scolastici già da tempo sono dipendenti dello Stato e vengono assegnati alle scuole in numero a volte anche eccessivo e gestiti in modo molto diversificato.

Di conseguenza ne derivava un forte squilibrio e disomogeneità di prestazioni dell'attività lavorativa:

Confusione tra le mansioni di:

vigilanza

assistenza

custodia

pulizia

collaborazione amministrativa

Riferimenti giuridici e di contratto di lavoro a seconda dell'istituzione

Carichi di lavoro molto differenziati

Competenze indefinite ed, a volte, anche improprie.

Rapporti con i colleghi e gli altri operatori della Scuola più improntati a equilibri personali che a criteri di buona gestionalità.

Dal gennaio 2000 la legge n. 124 del 03.05.1999 all'art. 8 prevede l'unificazione di tutti i Collaboratori Scolastici alle dipendenze dello Stato ed il C.C.N.L. sottoscritto il 26.05.1999 alla sez.3[^]- personale ATA; inoltre, individua le nuove competenze gestionali riorganizzate sulla base del principio generale dell'unità dei servizi amministrativi e generali e delle esigenze di gestione e organizzazione dei servizi tecnici.

Sappiamo bene, però, che non sono sufficienti disposizioni chiare e puntuali (anche se rappresentano l'indispensabile punto di partenza) per creare una “mentalità nuova”.

Esistono strategie per identificare gli obiettivi, per coinvolgere i lavoratori nelle proprie responsabilità, per motivare ognuno a mettere in gioco la propria professionalità. Esistono tecniche per rendere chiara e veloce la comunicazione interpersonale affinché mai nessuno possa nascondersi dietro al “non sapevo”.

E' necessario acquisire abilità gestionali flessibili, capaci di recepire e leggere una realtà in continuo cambiamento.

Il presente lavoro si pone così come concretizzazione di un atteggiamento progettuale che, constatata una realtà finora diversificata e disomogenea, intenda ricercare insieme una politica gestionale dei Collaboratori Scolastici nuova, omogenea, applicabile a diverse situazioni, rispettosa delle persone e produttiva per il servizio scolastico.

Si pone un'ultima considerazione. La scuola è un'agenzia, organizzata in forma complessa, per fornire all'utenza un servizio di istruzione, formazione, educazione. All'interno di tale organizzazione, che gestisce prevalentemente persone, risulta determinante la figura del leader, di chi gestisce le persone. Il suo ruolo si realizza attraverso funzioni (obiettivi, risultati, conseguenze) e relazioni (comunicazioni, impegni, decisioni). All'interno dell'organizzazione, oggi, cresce l'autonomia e le responsabilità individuali e dei gruppi di lavoro ognuno è responsabile:

- **della qualità del servizio reso al “cliente”**
- **di rendere operativi i valori e i comportamenti richiesti**
- **del proprio aggiornamento e del proprio sviluppo professionale.**

Chi gestisce le persone viene ad assumere, di conseguenza, le seguenti responsabilità:

- sostenere lo sviluppo delle competenze dei collaboratori
- trasmettere valori e modelli di comportamento professionale
- generare motivazioni ed orientare energie verso i risultati attesi dall'istituzione e dal cliente
- partecipare attivamente alla gestione del cambiamento che si esplica attraverso specifici interventi:
 - esplicitazione delle responsabilità e dei ruoli attesi
 - definizione delle prestazioni attese
 - assegnazione di compiti ed obiettivi
 - delega
 - coinvolgimento e motivazione
 - orientamento dei comportamenti organizzativi ai valori e alla cultura dell'istituzione scolastica
 - informazione e feedback
 - valutazione
 - incentivazione
 - sviluppo delle competenze
 - formazione
 - sviluppo delle prestazioni

Il leader, nel nostro caso il Direttore dei servizi, deve saper estrinsecare i seguenti requisiti fondamentali:

- saper affrontare correttamente e velocemente i propri compiti quotidiani
- saper osservare e scoprire le difficoltà ed agire di conseguenza con sufficienti capacità
- saper scoprire le doti caratteristiche e le capacità degli individui e tenerli in giusta considerazione
- essere un buon ascoltatore e saper rendere fluida la comunicazione
- essere creativo nel superamento dei problemi

Il lavoro preso in esame intende così sperimentare la gestione corretta di un progetto finalizzato al cambiamento della scuola verso l'autonomia.

ACCORDO DI RETE

Tra le istituzioni sopra indicate è stato stipulato un accordo di costituzione in rete (come da allegato), per la condivisione di risorse e capacità progettuali e per il confronto tra realtà ed esperienze diverse.

Il tutto finalizzato a definire un modello teorico di organizzazione e di gestione delle risorse disponibili relativamente ai servizi ausiliari.

QUADRO DI RIFERIMENTO NORMATIVO

- Legge n. 59 del 17.03.1997 per la riforma della pubblica Amministrazione all'art. 21 delinea l'autonomia delle Istituzioni Scolastiche;
- D.P.R. n. 275 del 08.03.1999 approva il regolamento dell'autonomia;
- D.L. 31.03.1999, n. 112 - art 138 ha assegnato alle Regioni la competenza in materia di programmazione delle reti scolastica;
- Legge n. 124 del 03.05.1999 - art. 8 ha sancito il trasferimento del personale A.T.A. nonché degli insegnanti tecnico-pratici e degli assistenti di cattedra degli enti Locali alle Scuole statali;
- Delibera della Regione Piemonte n. 613/1208 del 25.01.2000 ha riorganizzato la rete scolastica sul territorio, determinando modificazioni ed accorpamenti di istituzioni e dunque spostamenti di personale;
- D.M. ancora in fase di approvazione che stabilisce le disposizioni concernenti i criteri ed i parametri di determinazione degli Organici del personale Amministrativo, Tecnico ed Ausiliario delle istituzioni scolastiche ed educative;
- Contratto collettivo nazionale del lavoro del comparto scuola 1998-2001 del 26 maggio 1999 Tabella A/2 - Profilo: Collaboratore scolastico stabilisce un ampliamento delle mansioni di pertinenza del suddetto personale, quali:
 - ✓ Accoglienza e sorveglianza nei confronti degli alunni e del pubblico
 - ✓ Custodia e sorveglianza generica sui locali scolastici
 - ✓ Collaborazione con i docenti

- ✓ Accompagnamento degli alunni in occasione del loro trasferimento dai locali della scuola ad altre sedi anche non scolastiche ivi comprese le visite guidate ed i viaggi di istruzione
- ✓ Ausilio materiale agli alunni portatori di handicap nell'accesso dalle aree esterne alle strutture scolastiche .

Può inoltre svolgere:

- ✓ Attività inerenti alla piccola manutenzione dei beni mobili ed immobili
- ✓ Attività di supporto all'attività amministrativa e didattica
- ✓ Compiti di centralinista telefonico.

OBIETTIVI

L' obiettivo primario non può che essere l'*organizzazione dei servizi dei collaboratori scolastici* in funzione dell'autonomia e dei nuovi profili definiti dal precitato Contratto nazionale di lavoro della categoria. Non più secondo procedure rigide ma in base alle necessità, una nuova mentalità mirata ai risultati.

L'organizzazione non è tuttavia sufficiente a garantire la qualità del servizio; per questo serve un progetto di *ottimizzazione delle prestazioni per il miglioramento della qualità del servizio*, nel quadro della nuova realtà dell'autonomia. Soddisfare il cliente (alunni, genitori, docenti) in termini di efficienza (formare il personale ad esercitare in modo migliore la propria funzione al fine di perseguire gli interessi generali della scuola) e di efficacia (portare il personale al raggiungimento degli obiettivi prefissati)

PARAMETRI OGGETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione dei locali e tipologia delle superfici; • Stato dei locali (condizioni generali, età dell'edificio, coefficienti da 0,9 a 1,1) e sua incidenza sulle superfici; • Numero degli alunni e numero dei docenti; • Orari di lezione e orari di funzionamento della struttura; • Presenza nel plesso di sezioni di scuola materna • Esistenza di alunni portatori di handicap • Individuazione di eventuali disponibilità tra i collaboratori scolastici al trasferimento ai plessi staccati • Individuazione tramite graduatoria del personale da sistemare sui plessi esterni • Modello teorico di calcolo
--------------------------------	---

INDICATORI/ CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione pulizia locali in base ai parametri oggettivi • Accoglienza alunni in ingresso (posizionamento) • Assistenza alunni portatori di handicap (dal pulmino all'aula e viceversa; accompagnamento ai servizi) • Assistenza alunni in uscita (posizionamento) • Collaborazione con i docenti: fotocopie, sussidi, preparazione tecnica del materiale per manifestazioni e spettacoli • Attività di individuazione e di prevenzione di fenomeni di disagio e di devianza (attenzione ai tempi/spazi di informalità degli alunni: uscite/entrare, aggregazioni/disaggregazioni, comportamenti) • Capacità di rapportarsi con l'utenza (cura dell'aspetto e del comportamento cortesia disponibilità) • Gestione materiale della comunicazione interna (bacheca, circolari)
----------------------------------	--

MODALITA' DI VERIFICA/ VALUTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoraggio con questionari diversificati sul grado di soddisfazione del servizio. I questionari saranno somministrati a soggetti diversi dell'utenza (genitori, alunni, docenti, ATA) e verteranno su: <ul style="list-style-type: none"> • pulizia locali • vigilanza ingresso e assistenza • collaborazione e disponibilità • rapporti con l'utenza ➤ Contestualmente per i <i>Collaboratori</i>: <ul style="list-style-type: none"> • compilazione di una scheda di verifica sulle attività svolte nell'orario di servizio settimanale, integrata da un'autovalutazione del proprio servizio, con eventuali proposte. Stiamo lavorando alla predisposizione del modulo di scheda e di un modello di autovalutazione a griglia (vedi allegato 2); • acquisizione agli atti di una breve relazione del docente responsabile di plesso, contenente la descrizione della situazione in atto e la specificazione di eventuali nuove esigenze; • disponibilità ad un impegno di tempo e lavoro necessario (individuale o collettivo), in funzione dei nuovi risultati. ➤ Dopo il monitoraggio sono previsti: <ul style="list-style-type: none"> • un incontro tra Dirigenti, Direttori amministrativi, docenti collaboratori e Docenti responsabili di plesso) per: <ul style="list-style-type: none"> □ analizzare i dati dei questionari; □ esprimere proposte in merito all'incidenza dei diversi fattori (dimensione locali, orari e carichi di lavoro, ecc.);
---	--

ALTERNATIVE	<p>Gestire individualmente, per singola istituzione scolastica, il progetto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benefici di tale scelta: un risparmio in termini di tempo e costi per i Direttori Amministrativi • Svantaggi: visus parziale della realtà, possibili disparità di trattamento all'interno di una medesima categoria in una limitata area territoriale
--------------------	---

PERIMETRO	Personale Collaboratore Scolastico delle sette Istituzioni formanti la Rete.
------------------	--

VINCOLI	Definizione organico, formalizzazione dello stesso da parte del Provveditorato agli studi di Cuneo
----------------	--

- | | |
|----------------------|--|
| STIMA RISORSE | <ul style="list-style-type: none"> • Organico a disposizione • Monitoraggio dei questionari raccolti dalle diverse fasce d'utenza • Rapporto con l'Ente Locale per la fornitura di materiale ed attrezzature specifiche per la pulizia dei locali • Organizzazione di specifici corsi di aggiornamento (per il miglioramento del servizio) |
|----------------------|--|

Allegato 1 –

La distribuzione razionale delle risorse relative al personale ausiliario richiede la definizione di un modello teorico di calcolo che consenta un approccio il più possibile oggettivo al problema. L'esperienza pregressa costituisce comunque un punto di riferimento significativo.

Sono stati presi in considerazione i seguenti valori fondamentali per il calcolo dei carichi di lavoro di ogni singola sede:

- Superficie complessiva dei locali
- Numero degli alunni frequentanti
-

A questi due valori vengono associati dei coefficienti di correzione che quantifichino la complessità del servizio richiesto:

Per quanto concerne i locali si considerano i seguenti coefficienti:

– **Anzianità dell'edificio:**

coefficiente	0,9	per edifici costruiti o ristrutturati negli ultimi 15 anni
Coefficiente	1	per edifici costruiti o ristrutturati tra i 15 e i 30 anni
Coefficiente	1,1	per edifici costruiti o ristrutturati oltre i 30 anni

– **Orario settimanale attività di non insegnamento**

Coefficiente	1	fino a 6	ore di attività
Coefficiente	1,05	da 6 a 10	ore di attività
Coefficiente	1,1	oltre 10	ore di attività

In riferimento al numero degli alunni sono introdotti i seguenti correttivi:
il numero degli alunni **handicappati** viene moltiplicato per 10

Orario settimanale delle lezioni:

coefficiente	6	fino a	30	ore di lezione
coefficiente	7	fino a	36	di lezione
coefficiente	8	fino a	40	di lezione

Scuola materna – si calcola un coefficiente pari a 1,2 per i plessi di scuola materna; negli altri casi il coefficiente è pari a 1

	A	B	C
1	Descrizione		Carichi lavoro
2	Superficie locali		=B2*B3*B4
3	Coefficiente anzianità edificio		
4	Coefficiente orario settimanale attività non insegnamento		
5	n. alunni frequentanti		
6	n. alunni handicappati (1 alunni X 10)		
7	Totale alunni		=B7*B8*B9
8	Coefficiente orario settimanale di lezione		
9	Coefficiente sc. Materna		
	Totale carichi lavoro		=SOMMA(C2:C7)

Per ogni sede viene elaborato il calcolo totale dei carichi di lavoro (**TCLX**) secondo lo schema sopra riportato.

Sommando i diversi TCLX si calcola il totale dei carichi di lavoro dell'istituzione (**TCLI**)

L'organico funzionale dell'istituzione dei collaboratori scolastici viene definito in termini di monte ore settimanale (**TOI**).

L'organico delle singole sedi espresso in monte ore settimanale (**TOX**) viene così calcolato:

$$\underline{\underline{TCLI : TOI = TCLX : TOX}}$$

Allegato 2 -

Collaboratore Scolastico _____

Sede di servizio _____

Servizi del LUNEDI'

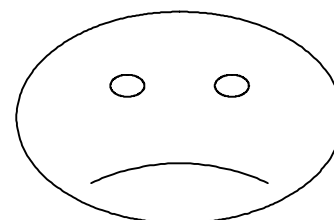
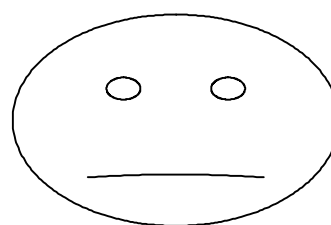
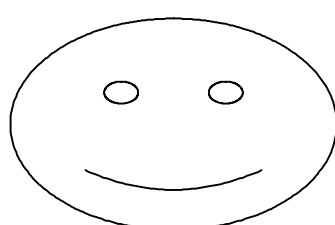
dalle ore	alle ore	attività

Compilazione della scheda giornaliera

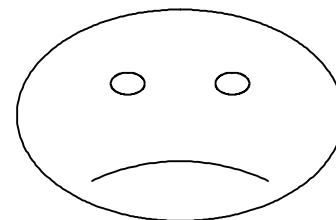
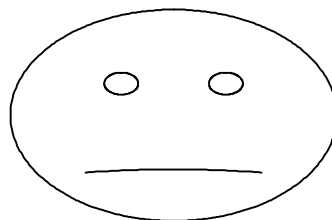
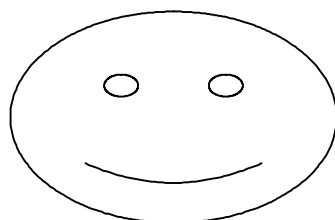
QUESTIONARIO

(alunni scuola materna e 1° ciclo scuola elementare)

**LA TUA SCUOLA E'
PULITA?**



I BIDEELLI TI AIUTANO?



COLORARE O CROCETTARE LA FACCIA CHE TI INTERESSA

QUESTIONARIO

(genitori, alunni dal 2° ciclo elementare, insegnanti, ATA)

1. Rapporti Collaboratori Scolastici (bidelli)

1.1 La qualità della pulizia dei locali scolastici è			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buono	Soddisfacente	Parzialmente Soddisfacente	Insoddisfacente

1.2 L'assistenza e la vigilanza agli alunni è:			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buono	Soddisfacente	Parzialmente Soddisfacente	Insoddisfacente

1.3 Il personale è affidabile e dà fiducia			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buono	Soddisfacente	Parzialmente Soddisfacente	Insoddisfacente

1.4 Il personale è cortese e disponibile			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buono	Soddisfacente	Parzialmente Soddisfacente	Insoddisfacente