

Seminario di studio ANDIS: Jesolo, 13 febbraio 2016

“La dirigenza scolastica e la ricerca di un nuovo profilo”

Relazione dell'intervento della DIRIGENTISCUOLA di

Francesco G. NUZZACI

1. Alla ricerca di un nuovo profilo?

A mia – probabilmente parziale – memoria l'A.N.Di.S. è al quarto seminario, in meno di due anni, per l'elaborazione di un nuovo profilo della dirigenza scolastica.

Un nuovo profilo da scrivere poi per legge e non già affidato alla regolazione pattizia, stante il divieto statuito dalla norma imperativa del D. Lgs. 150/09, c.d. Riforma Brunetta, che limita l'intervento della contrattazione alle materie direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, ovvero agli istituti tipicamente giusciviltistici: oltre alle relazioni sindacali, orario di lavoro, retribuzione, ferie, assenze, permessi, incompatibilità, sanzioni disciplinari ma nei limiti previsti dalla legge, *et similia*.

E dovrebbe essere un nuovo profilo che – si suppone – ci confermi, per intanto, *dirigenti* e non che – anche contro le intenzioni – ci riconduca *a una nuova professione direttiva!*

2. Dicesi dirigente...

Ma che significa l'esser dirigenti?

Una definizione normativa del dirigente può dedursi riconducendo a sistema le diverse disposizioni sparse nell'ordinamento giuridico, particolarmente negli articoli 4, (*Indirizzo politico-amministrativo. Funzioni e responsabilità*), 5 (*Potere di organizzazione*), 17 (*Funzione dei dirigenti*), 25 (*Dirigenti delle istituzioni scolastiche*) del D. Lgs. 165/01 e s.m.i., da ultimo ripresi – per implicito, tranne l'art. 25, richiamato alla lettera – dalla legge 107/15; nel mentre non può al momento stimarsi l'incidenza della legge delega 124/15 (c.d. legge Madia, di riforma delle amministrazioni pubbliche), il cui articolo 11, rubricato *Dirigenza pubblica*, attende i decreti legislativi di attuazione.

E' dirigente pubblico – ogni dirigente e se dirigente – colui che è attributario, per legge, di autonomi poteri di gestione di risorse umane, finanziarie e strumentali per la loro ottimale combinazione preordinata alla realizzazione dello scopo-programma-progetto predefinito dal committente politico (paradigma: art. 16, D. Lgs. 165/01, cit. per i capidipartimento e i direttori generali) o assegnato dal dirigente di vertice (successivo art. 17, ai dirigenti amministrativi e tecnici di attuale seconda fascia), ovvero direttamente prescritto da fonte normativa – da più fonti normative – e con possibilità di ulteriori obiettivi specifici nel provvedimento d'incarico (per i dirigenti preposti alla conduzione di istituzioni scolastiche funzionalmente autonome, come compendiate dall'articolo 1, comma 2, D.P.R. 275/99, integrabile con i contenuti della funzione riassunti nell'art. 25 del D. Lgs., cit.), con esclusiva responsabilità di risultato; laddove vanno a comporsi le dimensioni del

management e della *leadership*: dell'autorità derivante dalla norma, o dal potere legittimo, e dell'autorevolezza derivante dalla riconosciuta competenza professionale, ovvero dalla capacità di orientare verso la *mission* istituzionale, riuscendo a motivare e a coinvolgere, cognitivamente ed emotivamente, le persone appagandone i bisogni di autostima e senso di appartenenza nella condivisione del precipuo compito di formare-educare-istruire onde sia realizzato il successo formativo di tutti e di ciascuno.

La dirigenza è dunque, strutturalmente e finalisticamente, unica, indipendentemente dal suo luogo di esercizio. Ciò è a dire che non è una figura eccessivamente specializzata, quanto e piuttosto una figura generalista o organizzatoria, all'opposto essendo *specificata* - per definizione - **ogni** inerente *struttura organizzativa* (D. Lgs. 150/09), nel senso che possiede una propria, più o meno marcata, peculiarità.

E' di palmare evidenza che i sunteggiati connotati della dirigenza pubblica si attagliano perfettamente a quella esplicita nelle singole istituzioni scolastiche, nel mentre non sembrano *stricto iure* rinvenibili - sotto il profilo concettuale, strutturale e funzionale - nelle distinte figure dei *professional*, caratterizzati, invece, dal possesso di competenze anche elevate ma circoscritte, di natura squisitamente tecnica, agite all'interno della struttura organizzativa, privi di compiti di gestione delle risorse umane e finanziarie, se non in misura marginale ed eventuale, come nel caso di quasi tutta l'articolata dirigenza medica, eccetto i - numericamente esigui - già primari ospedalieri che, pur preposti alla conduzione di strutture dipartimentali complesse, hanno comunque anch'essi, come funzione preponderante, il compimento dell'atto medico. Sicché è quest'ultima l'unica dirigenza *atipica* o *specificata*, che dir si voglia, avendo peraltro un profilo e un ruolo riconosciuto in apposita legge, per l'esattezza nel D. Lgs. 29/99. Nella sostanza, è una dirigenza *quoad pecuniam*.

3. Il dirigente nella *Buona scuola*

Il corposo documento programmatico *La buona scuola*, del 3 settembre 2014, riserva alcuni passaggi alla dirigenza scolastica, che meritano di essere riportati.

Occorre mantenere e rafforzare le indiscutibili competenze gestionali necessarie per promuovere l'efficienza di un'organizzazione complessa.

Vanno, in aggiunta, valorizzate e salvaguardate quelle competenze professionali connesse alla promozione della didattica e della qualificazione dell'offerta formativa.

La dirigenza scolastica, difatti, è caratterizzata, al tempo stesso, da esperienza diretta e approfondita dei processi educativi, ma anche dalle competenze necessarie per gestire un'organizzazione complessa.

Dunque, il dirigente scolastico è pienamente responsabile della gestione generale e della realizzazione del progetto di miglioramento definito sulla base della valutazione.

Il reclutamento e la formazione della dirigenza scolastica sono affidati alla Scuola nazionale dell'amministrazione, la stessa che seleziona e forma tutti i dirigenti dello Stato.

E, a mo' di compendio, ***anche i presidi sono prima di tutto dirigenti.***

Tradottosi il documento in un testo normativo, vi si legge sinteticamente che il dirigente scolastico *svolge compiti di direzione, gestione, organizzazione e coordinamento ed è responsabile delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio secondo quanto previsto dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché della valorizzazione delle risorse umane* (art. 1, comma 78, legge 107/15).

L'espresso richiamo dell'appena menzionato articolo 25 vale a significare, e confermare, che quella del dirigente scolastico è una funzione eminentemente organizzatoria, nella combinazione ottimale e dinamica della gestione efficace ed efficiente, dunque rendicontabile in termini di risultato, delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali, in larga parte assegnate ma anche reperibili in forza di una sua richiesta, e valutata, capacità, in senso lato, *politico-imprenditoriale*: funzionali al perseguimento dello scopo istituzionale di un ente dotato di propria soggettività nell'ambito dell'autonomia conferitagli, ed ora costituzionalmente riconosciuta, e nel contempo organo dello Stato che fissa – imponendone il rispetto ed esigendone la garanzia – i livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio nonché gli elementi comuni dell'intero sistema scolastico pubblico.

Nel contempo, già l'ultima formula definitoria integralmente riportata e il conseguente, e coerente, suo *sgomitamento* nei commi precedenti e successivi della novellata trama normativa, testimoniano irrefutabilmente che quelli attribuiti al dirigente scolastico sono i tipici poteri-doveri di ogni dirigente pubblico, puntualizzati negli articoli 4, 5 e 17 del D. Lgs 165/01 (*supra*).

Che questi tre articoli riguardino anche la dirigenza esercitata nelle istituzioni scolastiche è da tempo fuor di dubbio, per pacifiche e consolidate dottrina e giurisprudenza, che hanno evidenziato la scorrettezza ermeneutica di dilatare la *specificità* della dirigenza scolastica siccome autonomamente, e compiutamente, regolata dal solo articolo 25 e dunque con l'inapplicabilità della disciplina generale.

Per contro, correttamente:

- a) la dirigenza scolastica partecipa del principio – scolpito nell'art. 4 del D. Lgs. 165/01 – di separazione tra funzioni di indirizzo e controllo, intestate alla sfera politica o, in generale, al committente (con conseguente potere di valutazione e di esigibilità della prestazione professionale: responsabilità dirigenziale) e funzioni esclusive ed autonome di gestione, intestate ad **ogni** dirigenza pubblica, che *possono essere derogate soltanto espressamente e ad opera di specifiche disposizioni legislative*;
- b) ai sensi dell' articolo 5, comma 3, nell'ambito delle leggi e degli atti di macro organizzazione, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici (in senso lato di ogni struttura pubblica) e le misure inerenti la gestione del rapporto di lavoro sono assunte in via esclusiva dagli organismi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatta salva la sola informazione ai sindacati. *Rientrano, in particolare, nell'esercizio dei poteri dirigenziali le misure inerenti la gestione delle risorse umane, nonché la direzione e l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici*;

- c) da ultimo, per dettato dell'articolo 17, tra le altre prerogative quivi esplicitate, ogni dirigente **concorre all'individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio...anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale; effettua la valutazione del personale assegnato...nel rispetto del principio del merito...nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti; per specifiche e comprovate ragioni di servizio può delegare per un periodo di tempo determinato, con atto scritto e motivato, le competenze...a dipendenti che ricoprono le posizioni funzionali più elevate nell'ambito degli uffici ad essi affidati.**

I contenuti compendiate *sub a)-c)*, e in particolare quelli rimarcati in grassetto, vanno ora raffrontati con alcuni passaggi della legge 107, laddove attribuisce al dirigente scolastico i *nuovi* poteri concernenti:

- a) la definizione degli indirizzi per – **tutte** – le attività della scuola e delle scelte di gestione e di amministrazione per il PTOF, poi elaborato dal Collegio dei docenti ed approvato dal Consiglio d'istituto (comma 4);
- b) l'individuazione del personale da assegnare ai posti dell'organico dell'autonomia (comma 18) e la proposta degli incarichi ai docenti dell'ambito territoriale (comma 79), con la stipula dei relativi contratti (comma 81);
- c) la facoltà di individuare nell'ambito dell'organico dell'autonomia fino al 10% dei docenti che lo coadiuvano in attività di supporto organizzativo e didattico dell'istituzione scolastica (comma 83);
- d) previ criteri del Comitato di valutazione, facoltà di assegnare annualmente al personale docente, con adeguata motivazione, una remunerazione accessoria (comma 127) riveniente da un apposito fondo nazionale (comma 126).

Certamente, potrà verificarsi la circostanza fattuale che questi – presunti nuovi – poteri del dirigente scolastico possano risultare neutralizzati dalle pressioni dei sindacati di comparto che riescano a trovare delle sponde politiche, o di un loro annacquamento per via amministrativa.

Ed, in effetti, è proprio quello che si sta verificando con l'avvenuta sottoscrizione dell'ipotesi di contratto annuale per la mobilità per l'anno scolastico 2016-2017 da parte dell'Amministrazione e di CGIL-CISL-UIL-SNALS, cui dovrebbe seguire una, ulteriore, sequenza contrattuale *per sottrarre questa delicata materia* – la chiamata diretta dagli ambiti territoriali – *alla discrezionalità del dirigente scolastico, vanificando nel contempo uno degli aspetti più odiosi, e incostituzionali, della legge 107/15* (dal sito FLCGIL del 10 febbraio 2016).

In un Paese *normale* sarebbe lecito attendersi che il MEF e il Dipartimento della Funzione pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei ministri rifiutino le richieste firme, o che la Corte dei conti neghi poi il visto, per il semplice fatto che – al di là di tricotanti esplicite dichiarazioni di volersi usare il potere negoziale per sabotare una legge dello Stato – la materia è sottratta, per dettato normativo, alla contrattazione, per essere invece regolata con ordinanza, che nel caso di specie può configurarsi alla stregua di un atto datoriale.

Si converrà, però, che questi poteri asseriti impropri, o addirittura eversivi, altro non sono che gli stessi *normali* poteri di ogni dirigente pubblico.

La dirigenza delle istituzioni scolastiche è quindi una dirigenza *vera*, ancorché una dirigenza *sine pecunia*.

4. Davanti a un bivio?

Eppure, nonostante le disposizioni di diritto positivo, sopra richiamate, siano inequivoche, ancor oggi vi è chi ripropone una stravagante e risalente teoria, frutto di implausibili e libere elucubrazioni, di essere la dirigenza scolastica una forma differenziata dell'*unicità* della funzione docente (a tutt'oggi un granitico mantra), quindi partecipe della *libertà d'insegnamento* (altro mito che ancora non si riesce a sgretolare) e, perciò, non condizionabile dal potere esecutivo, a differenza della dirigenza amministrativa che, invece, è una sua filiazione.

Testualmente, sul sito della Di.S.A.L., *il dirigente scolastico non è un impiegato, né tantomeno un burocrate: quella del dirigente scolastico è una professione, come lo è quella del docente. Le due figure professionali appartengono allo stesso processo formativo scolastico. La professione di chi dirige scuole, che attinge direttamente dall'esperienza dell'insegnare e dell'educare, è una professione funzionale al sostegno della figura docente. E ne è anche lo sviluppo dal punto di vista della carriera. Per questo non è assimilabile alla funzione di gestione.*

All'interno della discussione se il dirigente scolastico abbia o meno un ruolo gestionale assimilabile quindi a quello del dirigente pubblico amministrativo, o un ruolo professionale, quindi espressione di una soggettività con la finalità di essere a servizio di un bene pubblico, Di.S.A.L. ritiene che la figura del dirigente scolastico svolga principalmente un ruolo professionale. All'interno di questo la gestione dei beni e delle risorse deve avere una curvatura tipicamente formativa e, perciò, specifica e diversa dal semplice esercizio amministrativo. E' una figura paragonabile alla professione medica, tipicamente legata al bene della persona.

Nel recente, aggiornato, Dossier di *Tuttoscuola* in una tabella di sintesi comparativa si evidenzia come sulla *specifica* dirigenza scolastica si scaricano ben 22 tipologie di responsabilità, contro le 4 (e solo per alcuni) che incidono la *banale* dirigenza amministrativa dello stesso datore di lavoro, il MIUR. Ma per questi sfigati *Dirigenti per responsabilità, quadri per stipendio o Manager nelle responsabilità ma non nel portafoglio*, sempre sul menzionato sito non esiste un'emergenza salariale. *La situazione salariale è solo uno dei fattori*, anzi è lo sterco del diavolo, dovendosi oggi piuttosto condividere *l'interrogativo posto da Papa Francesco nella Laudato si': poiché abbiamo troppi mezzi per scarsi e rachitici fini non è giunto forse il momento di rallentare un determinato ritmo di consumo per dare luogo ad un'altra modalità di progresso e sviluppo?*

Quindi, una retribuzione che è la metà di quella percepita da tutta la restante dirigenza pubblica va più che bene!

Se si condivide questa posizione, dev'essere chiaro che il profilo che si richiede è quello di un semplice *Coordinatore della didattica*, a questo punto anche elettivo: con un ritorno all'indietro,

della scuola pre-autonomistica alle dipendenze del signor Provveditore agli studi; oppure con la generalizzazione del modello delle scuole paritarie, sempre di un coordinatore della didattica alle dipendenze del soggetto gestore, che nelle istituzioni scolastiche statali sarebbe oggi il Direttore dei servizi generali e amministrativi, cioè il loro vero dirigente!

All'opposto, si sostiene che l'unica via percorribile per ottenere l'equiparazione normativa ed economica, così rientrando nel ruolo unico della citata legge 124/15 da cui è stata esclusa (perché *contrastante con le regole di copertura stabilite dalla legislazione vigente*: dagli Atti parlamentari), sia quella della completa assimilazione della dirigenza scolastica con la dirigenza amministrativa, secondo un teorema, mai dichiarato, che considera dirigenza vera quella fondata sulla legittimità dell'atto amministrativo: Che però, qualora la si volesse pure esercitare secondo quest'esclusivo canone, ciò non potrebbe mai avvenire in concreto, se non in misura residuale; semplicemente perché la singola istituzione scolastica, dotata di personalità giuridica e di autonomia funzionale, non è – e non funziona come – un mero ufficio interno di un Ministero.

In realtà, non siamo di fronte a un bivio. Perché, **se si vuole restare dirigenti**, la strada è già tracciata. Ed è quella disegnata dalla vigente normativa, senza bisogno di farla riscrivere *ab imis fundamentis*, sollecitando un Legislatore che già di suo è incline alla bulimia regolatoria.

5. Anzitutto l'arte di levare ...

5.1 Se non si deve riscrivere il profilo, ciò non significa che non necessitino interventi legislativi, ma che questi devono essere, essenzialmente e primariamente, preordinati a eliminare le incrostazioni di una normazione cresciuta a dismisura nel segno di una logica cumulativa, per giustapposizioni e ad opera di fonti eterogenee e non di rado improprie.

E da tempo la giurisprudenza del Consiglio di Stato ha fornito le coordinate d'intervento al Legislatore sin qui rimasto quiescente.

(In particolare, il Consiglio di Stato, Sez. II, parere 1021/2000, che richiama il parere dell'Adunanza generale del 10.6.1999, n. 9 e il parere della stessa Sezione del 27.10.1999, n. 1603, ha ritenuto che la *salvezza delle competenze degli organi collegiali*, dopo il conferimento della qualifica dirigenziale ai già capi d'istituto, non può più comprendere tutte quelle di amministrazione e di gestione, pure formalmente figuranti nelle diverse disposizioni normative ad essi intestati, ma devono intendersi attribuite al dirigente scolastico, non potendosi sostenere che le predette competenze resistano quale norma speciale, siccome stridente con i principi di non contraddizione, di utilità semantica e di coerenza sistematica con riguardo al nuovo complessivo assetto autonomistico delle istituzioni scolastiche).

Siccome la ricerca dell'effettività della norma in via d'interpretazione è intrinsecamente precaria, genera incertezze e produce conflitti, l'esigita ripulitura del sedimentato coacervo normativo dovrà essere assicurata dall'esercizio di una delle deleghe contenute nella legge 107, dell'emanazione di un nuovo testo unico non già meramente compilativo ma anche facoltizzato ad apportare *modifiche innovative* (art. 1, comma 181).

5.2 Rimaniamo fermamente convinti che poi l'atteso Testo unico dovrà *despecificare* la dirigenza scolastica, emendandola dal suo vizio d'origine, di essere stata abusivamente *prenotata* da una fonte negoziale e in piena era pre-autonomistica.

Ci riferiamo all'articolo 32 del CCNL del comparto Scuola, del 03.04.1995, che ha istituito la *distinta area della specifica dirigenza scolastica nell'ambito del comparto scuola, non assimilabile alla dirigenza regolata dal decreto legislativo 29/93*.

Successivamente, il comma 16 dell'articolo 21 della legge delega 59/97, nell'introdurre nell'ordinamento la qualifica dirigenziale ai presidi e direttori didattici, riprendeva la predetta *specificità* affidando il compito di declinarla ad un successivo decreto legislativo, il poi emanato D. Lgs. 59/98, confluito nell'articolo 25 del D. Lgs. 165/01 e, per le modalità di reclutamento, nell'ora abrogato articolo 29 dall'art. 17 del D.L. 104/13, convertito dalla legge 128/13.

Il testé citato riferimento normativo puntualizza che per gli aspiranti dirigenti scolastici dovranno certamente essere accertate *le competenze didattiche*, ma nondimeno *quelle gestionali e organizzative adeguate alle nuove funzioni*, da parte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che cura(va) la generale ed uniforme disciplina, sia di reclutamento che di formazione, di tutta la dirigenza pubblica.

Deve però dirsi che, in chiave regressiva, la legge 208/15, Legge di stabilità per il 2016, nel commissariare la SNA, ha restituito il reclutamento – e la formazione – dei dirigenti scolastici alla competenza del Miur e confermandone la cadenza triennale.

Alla luce delle modifiche normative di cui si è discusso, non pare sussistere nessun ostacolo alla soppressione, secca, anche dell'intero articolo 25, che – a ben riflettere – è tecnicamente superfluo, perché non imposto da nessuna esigenza di sistema, sortendo anzi il solo effetto di intorbidarne la coerenza e l'armonia.

Del resto, *la specificità delle funzioni* è menzionata in un fugace passaggio, dovendosene tenere conto solo ed esclusivamente, e in concorso con altri comuni parametri, agli effetti della valutazione dei risultati, come per tutta la dirigenza.

A ben vedere, la *specificità* è un pleonasma, significando, alla fin fine, che la funzione dirigenziale nelle istituzioni scolastiche incrocia la presenza di soggetti che operano con larga discrezionalità tecnico-professionale – il che caratterizza non soltanto la scuola, ma anche altre amministrazioni pubbliche che erogano servizi alla persona – e l'esistenza di organi collegiali non meramente consultivi, bensì deliberanti, peraltro *governati* dal dirigente in posizione di primazia quale presidente, ovvero – nel Consiglio d'istituto – intestatario del potere di proposta; rispetto ai quali organi è chiamato soltanto a realizzare un efficace raccordo perché possano al meglio esercitare le rispettive competenze, senza nessun altro obbligo e men che mai rispondendo (in senso tecnico-giuridico) delle proprie azioni davanti ai medesimi. Dunque, una dirigenza più complessa, e più impegnativa. **Ma sempre dirigenza, integrante i connotati della comune dirigenza pubblica.**

Nell'espunzione dell'articolo in parola si dovrebbe solo inserire un comma di chiusura nell'articolo 17 (la norma generale): che *I compiti e i poteri dei dirigenti preposti, quali organi di vertice, alla conduzione di istituti e scuole di ogni ordine e grado e alle istituzioni educative, di cui al precedente art. 1, comma 2, vanno adattati in ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti. L'articolo 25 è abrogato.* Giusto per evitare che qualche buontemponone si sogni di sproloquiare sull'avvenuta abrogazione della dirigenza scolastica!

5.3 Il terzo intervento sottrattivo concerne l'inciso del comma 1, lettera b), articolo 11 della legge 124/15, che nell'escludere dal ruolo unico della dirigenza statale la dirigenza scolastica fa seguire *la salvezza della disciplina speciale in materia di reclutamento e inquadramento della stessa: secondo taluni un piccolo spiraglio...grazie al quale... sarebbe allontanato il rischio di una esclusione dei capi d'istituto (sic!) dal profilo dirigenziale;* in realtà – come qualcun altro ha fatto notare – avendosi conferma che quella scolastica è considerata *uno scarto della dirigenza pubblica, confinata in una sorta di retrobottega,* per continuare a contemplare la propria sublime specificità.

5.4 L'ultima sottrazione potrebbe riguardare il libero accesso alla dirigenza scolastica, cassandosi la norma che lo riserva ai docenti con almeno cinque anni di ruolo.

E, a giudizio di *non addetti ai lavori*, inclusi non pochi esponenti politici interloquiti per chiedere considerazione, sarebbe – se non l'unica – la soluzione decisiva per una dirigenza non più figlia di un dio minore.

Sino ad ora l'accesso alla dirigenza scolastica, oltre agli ordinari requisiti di accesso ad ogni dirigenza, ha richiesto la provenienza dalla funzione docente, perché il Legislatore – con libera valutazione – ritiene evidentemente importante che il dirigente preposto alla conduzione delle istituzioni scolastiche *abbia confidenza con i processi educativi, affinità di linguaggio con i professionisti della formazione che deve coordinare, familiarità con i contesti organizzativi.*

I termini evidenziati appartengono ad uno dei più profondi studiosi delle organizzazioni scolastiche (P. ROMEI, *Autonomia e progettualità*, Firenze, 1995, p. 62), che comunque non compensano gli svantaggi che comportano: incapacità di vedere i vizi, conservatorismo, autoreferenzialità, attitudini ad accentuare la strutturale dimensione *domestica* delle istituzioni scolastiche (*ivi*).

Per un simile approccio, di tipo giuridico, si veda C. MARZUOLI, *Commento agli articoli 25 bis, 25 ter e 28 bis del d. lgs. 29/93*, in *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, 5-6, Padova, 1999, pp. 1202-1203, il quale sottolinea che non sempre il modo più appropriato per affrontare gli elementi di specialità di una dirigenza *molto particolare*, quale quella scolastica – ma il discorso vale per tutte le dirigenze presenti nell'area dei servizi alla persona –, è quello di assecondarne le manifestazioni e gli effetti. In linea generale si dovrebbe tendere in direzione diversa, sia per una ragione di tecnica del diritto (Il diritto è un sistema. Le specialità tendono a comprometterne l'unità e la comprensibilità: dunque devono essere contenute entro l'indispensabile), sia per una ragione di diritto positivo costituzionale. La Costituzione promuove sì le libertà e le autonomie, ma non sembra poter sopportare forme di ordinamenti pubblici troppo *speciali*.

Tuttavia, crediamo che se il Legislatore volesse determinarsi per la liberalizzazione dell'accesso, non dovrebbe sottostimare proprio l'insorgenza del rischio che invece si vuole contenere: di ridurre la complessità di istituzioni contrassegnate da legami deboli, in cui l'interpretazione prevale sull'esecuzione, replicando i lineari canoni delle procedure prevalentemente standardizzate, come quelle che connotano gli Uffici scolastici regionali e, ancor più, le loro articolazioni territoriali-ex Provveditorati agli studi.

Se dunque resta fermo l'attuale quadro normativo, il recupero della dirigenza scolastica nel ruolo unico della dirigenza dello Stato, potrà ben assicurarne la collocazione in una delle previste sezioni speciali interne per *particolari professionalità*, che non precluderebbero la *piena* mobilità in uscita.

E in effetti, sostituita dalla legge 124/15 la *dirigenza per carriera* con la più fluida *dirigenza position based*, chi ordinariamente opera nelle istituzioni scolastiche può ben concorrere per incarichi in altre amministrazioni – anche regionali e locali, perché i tre ruoli unici sono reciprocamente compenetrabili –, semplicemente allegando i coerenti titoli di cui sia in possesso, alla pari di tutti i dirigenti pubblici.

6. ... E poi l'arte di aggiungere

Ripulito dalle superfetazioni il profilo della dirigenza scolastica, occorrerà assicurarne la sua reale agibilità, *a latere* della revisione del Testo unico autorizzato dalla legge 107, il cui stitico sintagma *modifiche innovative* potrebbe incorrere nell'eccesso di delega nel normare una più ampia materia in difetto degli inerenti e concomitanti *principi e criteri direttivi, tempo limitato e oggetti definiti*, prescritti dall'articolo 76 della Costituzione.

Si tratterà di riprendere i contenuti di non poche proposte di legge affacciate nell'ultimo ventennio e fatte colare a picco dal fuoco congiunto delle corporazioni sindacali arroccate a difesa dei propri privilegi. Riprenderli per costruire finalmente un *middle management*, ovvero di incardinare nel sistema – per l'appunto, istituzionalizzandole – figure intermedie di comprovata specifica professionalità.

Sul versante della didattica tali figure – tuttora *varie ed eventuali* – eserciterebbero precise funzioni, con ampi poteri istruttori e correlate responsabilità, nel quadro dell'unità d'indirizzo del dirigente scolastico, che così può azionare i suoi poteri di impulso-coordinamento-controllo sulla prestazione fondamentale – l'insegnamento – senza disperdersi in una congerie di dettagli operativi, di spicciola o minuta organizzazione, in ragione delle quotidiane urgenze rappresentategli per la decisione di ultima istanza.

Detto in altri termini, occorre superare quel modello organizzativo *a pettine*: un vertice cui è formalmente intestato ogni potere decisorio, e relative responsabilità, a fronte di una massa indistinta e fungibile che non si assume nessuna specifica responsabilità e non ne risponde, potendo in qualunque momento tirarsi liberamente fuori.

Indubbiamente, un passo avanti, lungo un percorso da sempre accidentato, si riscontra nel comma 83 della legge 107, che dal prossimo primo settembre 2016 consentirà al dirigente scolastico di costruirsi uno staff di supporto alla didattica e all'organizzazione, impegnando sino al 10% dei docenti dell'organico dell'autonomia e sottoscrivendo con i soggetti individuati/scelti un contratto che, con la riduzione dell'odierna parossistica mobilità recata dall'introduzione degli ambiti territoriali, potrà avere una ragionevole stabilità. Ma non c'è nessuna garanzia che ogni istituzione scolastica abbia le figure di cui necessita, né che le stesse posseggano adeguate competenze.

Un'autentica inversione di tendenza occorre invece nei riguardi della stessa legge sulla *Buona scuola*, che ha desertificato il personale ATA, nel mentre è imprescindibile rinforzarlo e qualificarlo, a cominciare dal DSGA.

Devesi obiettivamente considerare che la gestione amministrativa e contabile – e i correlati adempimenti inerenti la contrattualistica, la gestione della sicurezza, l'attuazione della privacy – che assorbono il dirigente, solo *coadiuvato* dal DSGA, non è la soluzione più idonea per il corretto funzionamento gestionale delle scuole autonome. Trattandosi di ambiti involgenti non improvvisate competenze di ordine tecnico, queste dovrebbero essere presidiate, con responsabilità diretta dal DSGA, vincolato ai soli indirizzi e alle direttive di massima del dirigente scolastico, e che si avvale di personale posto alle sue dirette dipendenze: dai prefigurati, e rimasti virtuali, coordinatore amministrativo e coordinatore tecnico, ai riqualificati assistenti amministrativi e assistenti tecnici, sino ai collaboratori scolastici il cui profilo dovrebbe parimenti essere più articolato e opportunamente rinforzato.

Liberato dalle tante incombenze improprie, ma pure necessarie della burocrazia, il dirigente scolastico, con più tempo a disposizione e la possibilità di assicurarsi maggiori attenzioni, potrà curare l'organizzazione dell'attività educativa e didattica nei luoghi istituzionali predisposti dall'ordinamento: nel Consiglio d'istituto, nel Collegio dei docenti, nei consigli di classe e nei dipartimenti, ovvero nei gruppi di progetto o nei gruppi di studio, di ricerca-azione; e potrà seguire in maniera sistematica la suddetta attività didattico-educativa per apprezzarla, in positivo o in negativo, sulla scorta di coordinate di natura tecnica-professionale deducibili dalle fonti normative, siccome contestualizzate e formalizzate nei documenti programmatici e progettuali dell'istituzione scolastica.

In parole povere, potrà fare il dirigente!