

# Le relazioni interorganiche nella scuola

Lo stato dell'arte e le prospettive di  
riforma

## L'influenza del disegno riformatore sulle relazioni tra gli organi della scuola

Il disegno di riforma della scuola nasce da un (consapevole o inconsapevole) quadro teorico di dipendenze e interdipendenze funzionali tra gli organi

## una premessa è d'obbligo...



### La ripartizione dei poteri nella scuola si «ispira» al d.lgs. 165/2001:

**Art. 4, u.c.** «Le amministrazioni pubbliche i cui organi di vertice non siano direttamente o indirettamente espressione di rappresentanza politica, adeguano i propri ordinamenti al principio della distinzione tra indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione dall'altro. A tali amministrazioni è fatto divieto di istituire uffici di diretta collaborazione, posti alle dirette dipendenze dell'organo di vertice dell'ente»

**L'assimilazione del modello organizzativo a questa ripartizione non può essere completa nella scuola per una serie di motivi:**



la norma si ispira al modello funzionale degli organi di vertice:

organo politico  individua e assegna obiettivi/risorse  
organo gestionale  responsabile della gestione



nella scuola, questa dicotomia è mediata dai soggetti che erogano le risorse finanziarie e dalla posizione dirigenziale di II fascia

# Il ddl La buona scuola declina solo alcuni rapporti interorganici

Nel ddl cambia in modo esplicito e netto il rapporto dirigente - docenti



Rapporto di subordinazione gerarchica alla quale viene assoggettata anche la libertà di alta educativa

Nonostante in questi confronti il nodo della riforma degli oo.cc. emerge il nuovo ruolo del collegio dei docenti

## Lo spazio delle relazioni: alcune definizioni

Istituzione scolastica come amministrazione pubblica destinataria di tutte le norme regolative dell'azione amministrativa

Dirigente scolastico come dirigente pubblico destinatario delle norme regolative della funzione dirigenziale

Direttore s.g.a. come funzionario pubblico dell'organizzazione amministrativa cui è riconosciuto uno spazio di discrezionalità operativa

# La struttura dell' organizzazione

**L'istituzione scolastica è una struttura a composizione mista**

## **Struttura burocratica**

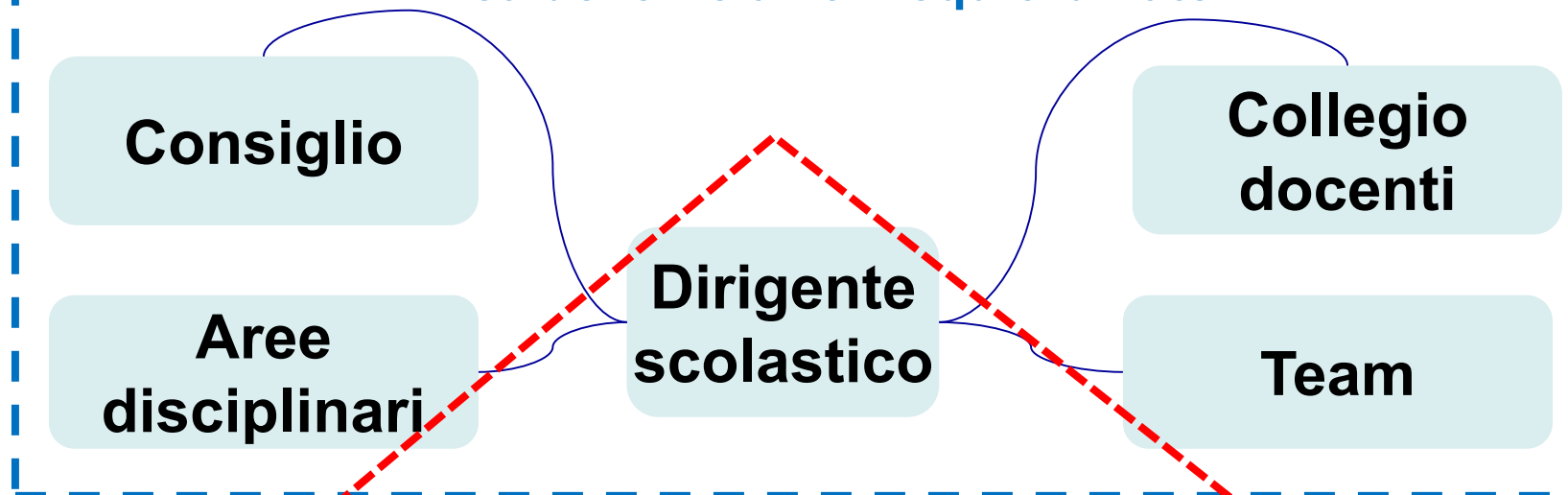
Dirigente, direttore  
s.g.a., docenti,  
personale ATA

## **Struttura professionale**

docenti

# Gli equilibri decisionali

## Area delle relazioni equiordinate



**Direttore s.g.a.**

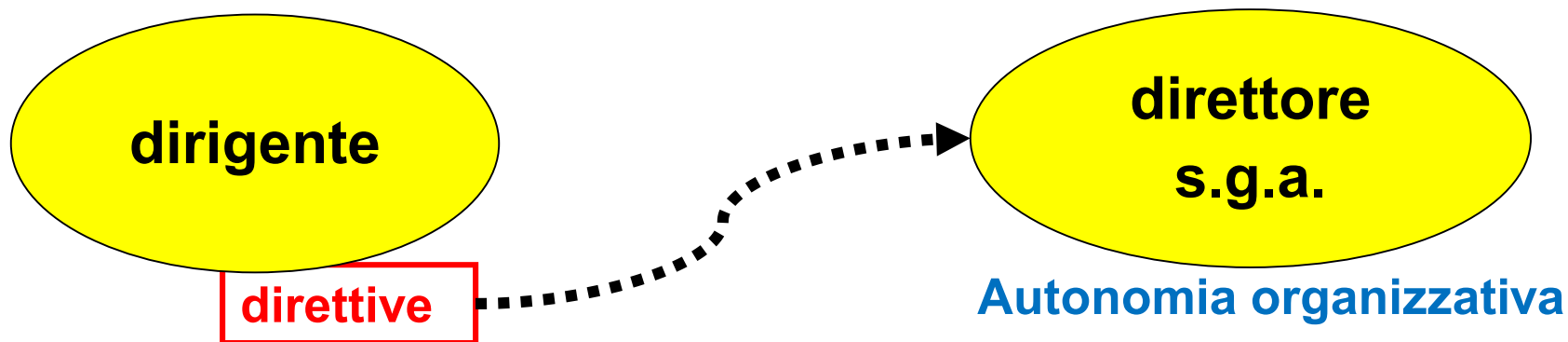
**Docente**

**Collaboratori**

## Area delle relazioni gerarchiche

## Il dirigente e il direttore s.g.a.

la gestione amministrativo contabile: chi decide e come





## Il dirigente e il direttore s.g.a.

### cosa si intende per direttiva?

- la direttiva è un atto di indirizzo che il dirigente scolastico emana nei confronti del direttore s.g.a..
- infatti l'art. 25, comma 5, del d.lgs. n. 165/2001 stabilisce che nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente *"...è coadiuvato dal responsabile amministrativo, che sovrintende, con autonomia operativa, nell'ambito delle direttive di massima impartite e degli obiettivi assegnati, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il relativo personale"*

## Il dirigente e il direttore s.g.a. le direttive “di massima” del dirigente

**Sono atti:**



- necessari
- discrezionali nell'estensione e nelle modalità esplicative
- non invasivi della sfera di competenza del direttore s.g.a.
- negoziati con il direttore s.g.a.

perché...

## **Il dirigente e il direttore s.g.a. le direttive “di massima” del dirigente**

**Il direttore s.g.a. non può disattendere le direttive  
dirigenziali**

... a meno che:

-  **impossibilità a darne attuazione**
-  **non siano ritenute illegittime**

**la non attuazione va necessariamente motivata**

## Il dirigente e il direttore s.g.a.

il contenuto delle direttive “di massima” del dirigente

### Quale il suo contenuto?

- il contenuto della direttiva deve essere costituito da obiettivi da raggiungere
- non può entrare nelle competenze specifiche del destinatario – quindi, nella sua discrezionalità – altrimenti assumerebbe la connotazione di un ordine

## Il dirigente e il direttore s.g.a.

il contenuto delle direttive “di massima” del dirigente

### Quando va emanata?

- la direttiva nasce sulla base di presupposti formali e organizzativi e, in particolare: la pianificazione didattica (Pof), la programmazione gestionale (PA), la contrattazione di istituto
- lo svolgimento delle operazioni non può essere lineare e consequenziale: ciò richiede la capacità di gestire i tempi, le sequenze e gli aggiustamenti e integrazioni alle direttive

## Il dirigente e il direttore s.g.a.

il contenuto delle direttive “di massima” del dirigente

**Il dirigente deve vigilare sull'esecuzione della direttiva?**

- il dirigente deve valutare il risultato raggiunto dal direttore s.g.a. nell'esecuzione della direttiva
- non può esercitare il potere di vigilanza durante l'esecuzione della direttiva, come avviene per la delega

## Il dirigente e il direttore s.g.a.

### il contenuto delle direttive “di massima” del dirigente

#### ... e se manca la direttiva?

- ❑ ciò crea una oggettiva difficoltà nel ricostruire il trasparente evolversi dei processi decisionali
- ❑ la coesione gestionale tra dirigente e direttore può presupporre pieno accordo su modalità e termini del raggiungimento di obiettivi, ma è opportuno formalizzarla per diversi motivi:
  - garantire una memoria storica del modello gestionale
  - garantire la trasparenza dell'azione amministrativa
  - consentire di imputare singole responsabilità in caso di contenzioso