



Rivista
dell'istruzione
1 - 2011

Dossier

Da grande vorrei fare il 'Dirigente'

Come cominciare

di Giancarlo Cerini



*La preparazione
giuridica
dei dirigenti
è fondamentale,
ma lo è ancor più
uno stile
di leadership
capace
di far crescere
le persone
e la comunità
scolastica*

14

Dirigenti scolastici di nuova generazione

La gestione della scuola, nello scenario dell'autonomia, richiede ai dirigenti scolastici un insieme di competenze di elevato spessore culturale, organizzativo, relazionale e giuridico. Il dirigente, in qualità di funzionario della pubblica amministrazione, è il rappresentante legale dell'istituzione scolastica cui è preposto e si fa garante dei principi di legalità, ma si ispira anche a quelli di efficienza e di efficacia, nel perseguire la qualità del servizio pubblico. Dunque, è un *civil servant* a tutto tondo, capace di ascoltare e dialogare con la comunità in cui opera, senza dimenticare il proprio ruolo istituzionale e le connesse responsabilità.

Come viene precisato con chiarezza nel profilo dirigenziale delineato nel decreto legislativo 165/2001, ora integrato e amplificato nel più recente decreto legislativo 150/2009 (c.d. Brunetta), il dirigente deve assicurare il raggiungimento delle finalità e dei risultati che sono oggi attesi per il nostro sistema educativo (la c.d. *performance*), e di questi si assume una specifica responsabilità, dirigenziale *in primis*, ma anche di carattere amministrativo-contabile e disciplinare, senza trascurare taluni aspetti attinenti al diritto civile e penale.

Certo, il dirigente dovrà operare avvalendosi pienamente di conoscenze e strumenti desunti dalle teorie del *management* e della *leadership*, ma la sua capacità di muoversi nell'ambito delle norme giuridiche e della legislazione scolastica vigente rappresenta un requisito indispensabile per esplicare una corretta ed efficace funzione dirigenziale nella scuola di oggi. È anche da queste considerazioni che scaturisce la struttura del nuovo concorso per dirigenti scolastici, che presenta come passaggio iniziale un'impegnativa pro-

va strutturata riferita a conoscenze analitiche sulla normativa e sul funzionamento del sistema educativo.

A ciascuno il suo manuale...

Nell'imminenza delle prove concorsuali, il mercato editoriale si è letteralmente 'scatenato'. Noi stessi non siamo stati immuni da questa 'mania'. D'altra parte i concorsi (ce ne fossero, per tutte le qualifiche, tempestivi, seri, imparziali...) è la Costituzione a imporli, per l'accesso ai pubblici impieghi. Ma gli stessi concorsi sono una delle rare occasioni in cui si fa un investimento personale in studio, letture, approfondimenti, organizzazione delle conoscenze. Tuttavia non esiste il manuale perfetto! Ciascuno deve potersi costruire un proprio 'manuale' utilizzando fonti diverse, testi di varia natura, appunti, documenti, repertori, schede. Ecco perché ci siamo permessi di curare per l'editore Maggioli il testo *Il nuovo dirigente scolastico. Tra leadership e management*, che raccoglie 24 saggi (aggiornati) ripresi dai migliori contributi di "Rivista dell'istruzione", per sostenere una certa idea di dirigente scolastico, non certo appiattito sulle minuzie giuridiche, ma capace di avere una 'vision' sicura, con relativi strumenti organizzativi, giuridici, professionali, sulle trasformazioni in atto nella nostra scuola.

Abbiamo bisogno di una nuova generazione di presidi e direttori didattici (belli, i vecchi nomi!) che siano certamente dirigenti della pubblica amministrazione, garanti dei risultati e della legalità (lato A), ma anche leader capaci di 'far crescere le persone' e 'costruire' comunità professionale e sociale (lato B).

Un testo di sintesi

Ma servono anche repertori per disporre velocemente di un quadro, analitico e



Rivista
dell'istruzione
1 - 2011

Dossier

sinottico al contempo, della legislazione scolastica italiana. A questo obiettivo risponde il testo *Elementi di legislazione scolastica per dirigenti*, edito da Tecnodid, curato da Salvatore Pace, dirigente scolastico. L'occhio dell'autore è dunque attento alla ricaduta delle norme sul concreto dispiegarsi dell'azione dirigenziale. I dieci capitoli in cui si articola il testo sono altrettante tappe che consentono di orientarsi all'interno di quadri di riferimento tematici (quali la pubblica amministrazione, l'autonomia scolastica, i nuovi ordinamenti, i diritti e i doveri del personale, l'obbligo di istruzione, gli studenti, la valutazione, l'Europa), che fanno da cornice alle tante (forse troppe!) norme che regolano la vita della scuola.

A fronte di questa complessità e vastità del nostro sistema giuridico, i quadri di sintesi, i rimandi alle norme, le tabelle e gli stralci di leggi, gli apparati di presentazione semplificano la vita al lettore (e la sua ricerca) e organizzano la materia in termini chiari e leggibili.

Lo stile di argomentazione non isola mai la norma dal contesto istituzionale, sociale, legislativo che l'ha prodotta, anzi la contestualizza per 'vederla' meglio nel suo esser parte di un sistema coerente. Questo approccio permette di ricostruire e disboscare la stratificazione delle norme che si sono succedute nel tempo, in modo da ricordare meglio quanto serve, padroneggiare i riferimenti giusti, selezionare le fonti più pertinenti. Inoltre, può aiutare chi è impegnato sul campo (dirigente, figure di staff, responsabili di progetti) ad essere consapevoli e responsabili delle proprie scelte.

Dare 'senso' alla norma

Il manuale di Andrea Avon, pubblicato nel 2009 e aggiornato nel 2010, ha l'ambizione di ridurre le distanze e di rendere più *amichevole* la ricerca dei 'fondamentali' della legislazione scolastica, resi riconoscibili abbinando il

loro valore giuridico ai corrispondenti significati formativi.

Sulla base della Costituzione viene tratteggiato l'ordinamento che ne deriva, con particolare riferimento a quello scolastico, e sono presentate le articolazioni centrali e periferiche di un sistema che si afferma attraverso una nuova dialettica *centro-periferia* in nome dell'autonomia dei singoli istituti: vengono approfonditi la loro struttura, gli elementi e le responsabilità che caratterizzano le azioni e le relazioni che vi hanno luogo ed i processi di riforma in atto, con particolare riferimento alle innovazioni introdotte, non senza contrasti, nella legislatura avviata nel 2008.

La particolarità del testo consiste nell'intenzione di offrire alcune chiavi di interpretazione ed una visione organica del sistema, necessarie per orientarsi nell'ordinamento e nel suo sviluppo: i fondamenti giuridici che ne sono alla base vengono così a coniugarsi con la sfida quotidiana posta in essere nel servizio scolastico per l'affermazione del diritto allo studio. Attraverso un costante intreccio tra norme, organizzazione scolastica e relazioni formative viene reso evidente il significato dei principi e delle norme generali radicati in modo indiscutibile nella legislazione scolastica, mettendo a fuoco le conseguenti responsabilità istituzionali, individuali e collettive.

Il quadro che emerge e gli strumenti orientativi forniti consentono una visione in prospettiva, relativa all'evoluzione di alcuni punti di svolta posti dall'attuale contingenza: il peso della politica scolastica nell'ambito delle strategie di sviluppo del Paese, il temperamento tra esigenze di bilancio e garanzie di qualità del sistema, l'effettivo grado di autonomia e di responsabilità degli Istituti rappresentano temi centrali per i destini dell'ordinamento e per la concreta erogazione del servizio di istruzione. Anche in questo campo la normativa scolastica costituisce lo strumento d'analisi privilegiato, offrendo



*Alcuni manuali
di legislazione
scolastica
tentano
di arricchire
il dato normativo
con un diretto
riferimento
alla concreta vita
della scuola*



15



Rivista
dell'istruzione
1 - 2011

Dossier

*Nel maneggiare
la normativa
è decisiva
la capacità
di selezionare
le fonti,
eliminare
il superfluo,
ricostruire
l'evoluzione
ed il 'senso'
della produzione
giuridica*

al contempo i cardini irrinunciabili per un'evoluzione coerente del sistema. Le mappe riassuntive poste in apertura di ciascuna parte e di ogni singolo capitolo espongono i significati, le connessioni e le prospettive che caratterizzano gli argomenti presentati (aspetti normativi, organizzativi, formativi e relazionali). I Quadri normativi forniti in chiusura di ciascun Capitolo ne punteggiano invece i vincoli giuridici, ordinati cronologicamente.

Il volume presenta inoltre una caratteristica particolarmente interessante: esso consente l'accesso alla Biblioteca Multimediale dell'Editore, dove vengono aggiornati periodicamente un Archivio normativo (con le principali fonti via via emanate) e il relativo quadro di sistema. In tale ambito è stato ora pubblicato il "Commento agli aggiornamenti normativi 2010". Si tratta di un'appendice che presenta le problematiche connesse con le novità normative intervenute nell'ultimo anno (aggiornate al 30 giugno 2010).

Il peso della legge

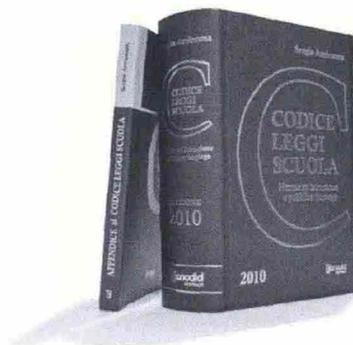
È già un appuntamento classico quello che ci propone Sergio Auriemma, Magistrato della Corte dei conti, con la nuova edizione 2010 del "Codice Leggi Scuola. Norme su istruzione e pubblico impiego". Si tratta di un testo di oltre 2.400 pagine, ponderoso ma assai leggero e piacevole al tocco delle dita, che ha l'ambizione di raccogliere con criteri logici e cronologici le norme più significative che regolano la vita della scuola.

Un'impresa quasi impossibile, anche dopo l'azione iconoclasta dell'attuale ministro per la semplificazione amministrativa, Calderoli, impegnato ad 'azzerare' prodotti normativi ormai obsoleti, eppure presenti nelle raccolte ufficiali delle leggi.

Il pregio del Codice è proprio quello di puntare alla selezione dei testi più significativi, con puntuale attenzione all'evoluzione in corso (pensiamo a come il Te-

sto Unico del 1994 sia ormai da reinterpretare alla luce di ciò che è avvenuto *dopo*) e alla gerarchia delle fonti (nel rapporto tra Contratti di lavoro, norme sul lavoro pubblico, ordinamento scolastico).

Sulla scrivania (ingombra) del dirigente scolastico può ben stare anche il libro *della legge*, meglio se ben curato, non fosse altro perché non si faccia sopraffare dalla faticosità della ricerca, dato che il suo vero lavoro è altrove: nel rapporto con i docenti, i genitori, le istituzioni, il territorio. Insomma, il Codice è il mezzo, non il fine...



GIANCARLO CERINI (a cura di), Il nuovo dirigente scolastico tra leadership e management, Maggioli, Rimini, 2010.

SALVATORE PAGE, Elementi di legislazione scolastica per dirigenti, Tecnodid, Napoli, 2010.

ANDREA AVON, La legislazione scolastica: un sistema per il servizio di istruzione. Contenuti, significati e prospettive tra riforme e sfide quotidiane, Franco Angeli, 2009. Aggiornamento multimediale, 2010.

SERGIO AURIEMMA, Codice Leggi Scuola, Tecnodid, Napoli, 2010.

Giancarlo Cerini
Direttore di "Rivista dell'istruzione"
giancarlo.cerini@maggioli.it