

## ► La relazione giuridica dirigente scolastico-direttore SGA

**Nel sistema scolastico la figura dirigenziale è supportata, nella sua funzione gestionale, da un'unica figura direttiva, il direttore SGA. La relazione giuridica che intercorre tra queste due figure è di tipo gerarchico-funzionale, caratterizzata da uno spazio operativo del direttore SGA, i cui confini e finalità sono stabiliti nelle direttive di massima dirigenziali. Dal punto di vista organizzativo si tratta di una relazione fiduciaria e di collaborazione.**

**Anna Armone**



Già Direttore amministrativo  
presso la Scuola Nazionale  
dell'Amministrazione di Bologna

Per definire la relazione giuridica che intercorre tra il dirigente scolastico e il direttore dei servizi generali e amministrativi (d'ora in poi Direttore SGA) occorre partire dal presupposto organizzativo che caratterizza la scuola: un'organizzazione burocratico-professionale che svolge la sua funzione istituzionale attraverso l'apporto tecnico-professionale del nucleo operativo formato da docenti. Strumentale al perseguimento delle finalità istituzionali è l'apparato amministrativo, l'Ufficio di segreteria.

L'attuale disegno della parte "amministrativo-gestionale" della scuola risale all'art. 1 del D.Lgs 59/1998: *"Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente può avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere delegati specifici compiti, ed 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"*.

Successivamente, l'articolo citato è confluito nell'art. 25 bis del D.Lgs 29/1993, abrogato dal D.Lgs 165/2001 che, nel contempo, lo ha riproposto così com'è nell'attuale art. 25. Si tratta dell'articolo più "stabile" nell'ambito della regolazione della dirigenza pubblica.

Numerose e diverse riforme hanno investito l'amministrazione pubblica, prima fra tutte la Riforma Brunetta, che però non è intervenuta sull'art. 25, diversamente da quanto ha fatto in relazione al profilo dirigenziale di seconda fascia (art. 17). La caratteristica dell'intervento legislativo brunettiano è la responsabilizzazione della dirigenza e l'attribuzione alla stessa di pieni poteri datoriali che fino ad allora si erano andati via via svuotando a favore della contrattazione. Nel sistema scolastico tale azione di rinforzo delle prerogative dirigenziali non è stata (e non è) pienamente possibile se non si definisce in modo chiaro e completo la mappa delle responsabilità di tutti gli attori. Dalla riforma brunettiana la funzione dirigenziale nella scuola ha ereditato il potere disciplinare (sempre parziale nei confronti dei docenti).

L'art. 25 è, dunque, una norma primaria che prevale su qualsiasi altra fonte secondaria, contratto compreso. È, pertanto, in una norma primaria, qual è l'articolo in esame, che troviamo descritta la relazione dirigente-direttore SGA e le attribuzioni di entrambi.

Le parole chiave dell'articolo sopra ricordato sono:

**coadiuvato**= la configurazione organizzativa richiamata è quella di una tecno-struttura funzionale alla realizzazione della missione istituzionale. Infatti, nella scuola troviamo, come abbiamo accennato in premessa, da una parte, il nucleo operativo, i docenti, che dipendono individualmente dal dirigente, ma solo dal punto di vista impiegatizio; dall'altra, troviamo l'Ufficio di segreteria che non è incardinato nella catena gerarchica dirigente-nucleo operativo, ma svolge e produce azioni amministrative e operative strumentali alla produzione del servizio di missione. Ecco il senso dell'azione del direttore che rappresenta l'unico supporto gestionale con attribuzioni proprie per il dirigente scolastico;

**direttive di massima**= nell'alveo degli strumenti di diritto amministrativo non troviamo questo strumento di gestione delle relazioni interorganiche, né viene citato nel testo unico sul pubblico impiego n. 3 del 1957. Esso costituisce uno strumento privatistico di organizzazione dirigenziale caratterizzato da una forte dose

di discrezionalità relativamente all'estensione e contenuto. La sua definizione è essenziale per ricostruire l'iter decisionale in caso di responsabilità, ripartendola, eventualmente, su entrambi i soggetti decisionali;

**sovrintende con autonomia operativa**= l'autonomia operativa descrive un ambito di discrezionalità derivata, residuale, lasciata dalle direttive di massima. Il direttore SGA esercita un potere operativo di organizzazione relativamente ai servizi generali e amministrativi. L'esercizio di questo potere non è autonomo, né finale, poiché si ferma all'attuazione di direttive attraverso l'impiego delle sue competenze e del personale da lui dipendente, valorizzando i singoli operatori. L'autonomia operativa si concretizza, in particolare, nell'attuazione del piano delle attività, alla cui predisposizione ha, peraltro, partecipato. L'attuazione del piano viene messa in campo attraverso disposizioni organizzative funzionali, sempre, all'obiettivo di missione;

**coordinando**= il coordinamento del personale ATA è necessario e correttamente affidato al direttore SGA in quanto figura apicale dell'ufficio di segreteria e relais tra il dirigente e la struttura operativa della segreteria. La mediazione tra il potere organizzativo datoriale e il personale ATA è garantito dal coordinamento del direttore SGA



attraverso una gestione sinergica del personale, attuata con strumenti organizzativi e formali, quali istruzioni, protocolli operativi, modalità comunicative all'interno del gruppo ATA. Di particolare importanza, per i profili di responsabilità, l'organizzazione della vigilanza sugli alunni da parte dei collaboratori scolastici.

Come si può notare, il direttore SGA è presente in tutte le modalità attuative della funzione amministrativa, tranne che nella gestione del rapporto di lavoro che vede esclusivamente presente il Dirigente. L'analisi della relazione giuridica dirigente-direttore SGA, porta nell'immediato ad escludere un conflitto tra le attribuzioni dei due soggetti, in quanto la funzione del direttore SGA, è sempre da rapportare al potere primario delle direttive dirigenziali. La direttiva dirigenziale afferisce ai poteri dirigenziali in qualità di datore di lavoro, alla luce dell'art. 5 del D.Lgs n. 165/2001. In quanto tale, essa si può, pertanto, inquadrare nel potere direttivo dirigenziale di natura privatistica, così come emerge dagli articoli 2086, 2094 e 2104 del cod. civ.

Se è così, il dirigente deve costruirla richiamando nelle premesse gli stessi articoli a fondamento del potere esercitato. Il contenuto della direttiva è determinato da diverse variabili, prima fra tutte l'intensità del rapporto fiduciario instaurato con il direttore SGA, che può portare ad un'articolazione più o meno specifica degli adempimenti. In ogni caso, la direttiva è opportuno che venga negoziata tra i due attori. È oramai assodato che le relazioni di lavoro che prevedono uno spazio operativo della figura sottoposta o equiordinata hanno bisogno di consensualità e partecipazione alle decisioni del soggetto sovraordinato; ciò, al fine della garanzia di una sicura ed ottimale attuazione dell'atto, direttiva o indirizzo. Può accadere che lo stesso direttore SGA negozi con il dirigente direttive più analitiche e dispositive al fine di acquisire più esperienza e sicurezza. A differenza del comando, la direttiva è un atto che richiede attuazione, non esecuzione, proprio in funzione dello spazio di discrezionalità del destinatario. Non si può prescindere da questa considerazione che incide sull'unico, vero supporto gestionale sul quale il dirigente può fare affidamento.

La qualità della relazione fiduciaria tra i due soggetti de quo determina anche la possibilità di ampliare la competenza del direttore attingendo alla possibilità di delegare alcune competenze comprese nelle funzioni di cui alle lettere b), d) ed

e) del comma 1 dell'art. 17 del D.Lgs 165/2001. L'articolo in questione, infatti, prevede la delegabilità alle figure apicali della struttura di alcune mansioni dirigenziali. Tra le possibili competenze, nel caso in esame ci si può limitare alla lett. e) "provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai propri uffici".

La relazione datoriale si manifesta, come abbiamo già accennato, anche nel documento basilare per l'organizzazione e gestione del personale ATA, il piano delle attività. La predisposizione dello stesso da parte del direttore SGA si inserisce nella relazione fiduciaria tra i due organi apicali. Se questo trend è reale, il DS accoglierà le proposte direttoriali. La natura del piano è sicuramente datoriale e, pertanto, la responsabilità grava sul DS che ne potrebbe rispondere in sede di tutela giurisdizionale. La natura privatistica di tale documento, comprensiva della forma di tutela giurisdizionale, rende ragione del potere finale dirigenziale.

In conclusione, la **filiera logica direttive di massima dirigenziali – piano delle attività del personale ATA – strumenti di gestione direttoriali** è caratterizzata da un legame forte, non potendosi prescindere da nessuno degli atti presupposti. E questo legame forte è radicato anche nelle relazioni DS-DSGA, che devono poggiare su solide basi collaborative, ancorché afferenti a posizioni lavorative diverse. Se il dirigente è il regista dell'organizzazione scolastica il direttore è lo sceneggiatore. Entrambi figure di primo piano.

