



Associazione Direttori Amministrativi  
delle Istituzioni Scolastiche  
Torino e Asti

## ALCUNE RIFLESSIONI IN TEMA DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DELLE SEGRETERIE SCOLASTICHE

Che le società moderne siano complesse è persino banale dirlo.

La complessità deriva innanzitutto dal fatto che la rete di relazioni sociali si è enormemente accresciuta, non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi, interagendo con il gigantesco apparato tecnologico e comunicativo che si è contestualmente sviluppato.

Ciò ha comportato la necessità di rimodellare le relazioni, soprattutto sul terreno dell'organizzazione del lavoro.

Per molto tempo si è pensato che il modello più efficace ed efficiente fosse quello gerarchico-burocratico ma, da almeno un secolo, l'organizzazione del lavoro si è dovuta adeguare alle nuove esigenze.

Se da una lato la solitudine del *decisions maker* si è presto rivelata inadeguata e talora controproducente, dall'altro il *team* è diventato la forma normale che, in comparti diversi e con varie modalità, realizza il **momento decisionale** che è anche quello delle contestuali assunzioni di responsabilità.

La scuola tuttavia, pur essendo un sistema ad elevata complessità gestionale, non è comparabile con altre situazioni lavorative.

La scuola si presenta come un terreno dove la pluralità dei soggetti, la differenza profonda degli interessi in gioco, la compresenza di organismi e di unità operative richiedono un delicato equilibrio tra gerarchia e corresponsabilità professionale.

Gli attori principali incaricati di gestire tale equilibrio sono il Dirigente scolastico, decisiva "funzione di sistema" e il Direttore dei servizi generali e amministrativi, principale collaboratore per la creazione di condizioni organizzative, economiche e giuridiche in cui realizzare gli obiettivi dell'autonomia scolastica.

Il Direttore SGA deve operare nell'ambito di un processo di **valorizzazione delle risorse umane**, deve mettere in atto una serie di azioni pianificate sistematiche, centrate sulla cultura dell'organizzazione e sui processi umani e sociali allo scopo di rendere l'organizzazione più efficiente.

Per realizzare questo dovrà accompagnare l'intero percorso di attività con un'assidua, puntuale e trasparente **trasmissione di informazioni** in grado di alimentare le competenze e di consolidare i ruoli rivestiti.

Informare ed essere informati, con una continua corrispondenza biunivoca, è fondamentale per il buon assetto di tutto l'insieme.

Il Direttore promuoverà la crescita culturale e professionale attraverso una costante attività di formazione, interverrà sull'organizzazione del lavoro passando da mansioni individuali prescritte e parcellizzate a ruoli più discrezionali e responsabili fondati sulle **competenze professionali**, da compiti ad obiettivi, da adempimenti a risultati.

Questo determina una maggiore maturità e competenza dei componenti del gruppo che permette la realizzazione di una **leadership** di stile delegante.

Creerà il clima ovvero l'alleanza e il consenso che sono complementi necessari della leadership. "La leadership è la paziente e spesso tediosa costruzione della coalizione di un gruppo che parli più o meno con una sola voce" (Pers e Watermann, 1982): quasi un'orchestra. E come per un'orchestra si dovrà presupporre comunque l'autonoma capacità dei singoli di saper interpretare, in modo impeccabile, il loro ruolo, la loro partitura. Al limite, essi saranno in grado, pur da soli, di condurre a termine il pezzo in modo decoroso, anche se magari privo dell'originalità interpretativa fornita dal direttore.

In altri termini, il direttore è in grado di rimediare al problema dei suoi orchestrali, allo stesso modo in cui questi devono esserlo rispetto all'eventuale suo.

Ma come ottenere questa virtuosa corrispondenza?

Qui entra più direttamente in gioco il tema della responsabilità.

La moderna organizzazione del lavoro presuppone esecutori coscienti di ciò che stanno facendo, tanto coscienti da essere anche in condizione di rilevare eventuali anomalie nelle direttive loro impartite e in grado di segnalarle nelle forme dovute e con gli argomenti idonei.

Ciò è tanto più vero in caso di assenza, per qualsiasi ragione, delle opportune direttive.

Ognuno, ai vari livelli di responsabilità, deve essere in grado di comportarsi nel modo più adeguato per poter affrontare, nel migliore dei modi, anche l'imprevisto.

In altri termini, le procedure devono essere ben chiare, così come deve essere ben chiaro ***chi fa che cosa.***

I livelli di responsabilità, ovunque collocati, non possono mai decadere o, peggio, essere abdicati.

Per ottenere tali risultati, occorrerà un assiduo lavoro di formazione ed educazione al **lavoro condiviso e responsabile**, che nel mondo della scuola spetta ormai a tutti, al personale ausiliario e agli assistenti non meno che ai DSGA e ai Dirigenti.

**Per questo motivo proporremo a breve, ai colleghi iscritti all'ACADIS, un corso di formazione che possa sviluppare quelle competenze "strategiche" senza le quali, per tornare alla metafora dell'orchestra, avremmo solo una inaccettabile dissonanza.**

Torino 19 settembre 2012

Il Presidente ACADIS  
*Mimma Vittorini*