

**Corso di formazione per Dirigenti Scolastici – 1° edizione 1981-82  
IRRSAE-ARIPS**

**Esercitazione di Guido Contessa**

**1- Modelli teorici relativi al ruolo manageriale**

A) esiste un consenso generalizzato fra gli studiosi di scienze organizzative sulle seguenti 5 mansioni principali del dirigente:

- PIANIFICARE (definire dei programmi a termine medio e lungo)
- ORGANIZZARE (definire una struttura, degli incarichi, dei tempi e delle funzioni)
- CURARE LE PERSONE (promuovere, motivare, formare, collegare i collaboratori)
- DIRIGERE (dare ordini, valutare, guidare, orientare)
- CONTROLLARE (giudicare i risultati, adottare correttivi)

B) ciascuna delle suddette mansioni richiede capacità e conoscenze a tre livelli: teorico (sapere), pratico (saper fare), personale (saper essere); cerca di valutare la tua situazione attuale in confronto alla situazione passata (inizio corso) assegnando un punteggio da 0 minimo a 100 massimo in ciascuna casella:

	1 conoscevo	2 conosco	3 sapevo	4 so fare	5 ero sensibile	6 sono sensibile
Pianificazione						
Organizzazione						
Cura persone						
Direzione						
Controllo						

C) ora somma      TOT.                      TOT.                      TOT.                      TOT.                      TOT.                      TOT.

D) per ogni totale ottenuto esegui le seguenti operazioni:

- sommare le colonne 1, 3, 5 ..... e dividi il totale per 15 ..... (a)
- sommare le colonne 2, 4, 6 ..... E dividi il totale per 15 ..... (b)
- sottrai (a) da (b) .....

**2- modello Tannembaum/Schmidt (D. = Dirigente)**

direzione centrata sul dirigente ----- direzione centrata sui collaboratori

Autoritarismo del dirigente				libertà per i collaboratori		
1-Il D. prende la decisione e l'annuncia	2-il D. vende la decisione	3-il D. presenta un'idea e invita a discutere	4-il D. presenta una decisione soggetta a cambiamento	5-il D. presenta un problema , raccoglie suggerimenti e prende la decisione	6-il D. definisce i limiti e domanda al gruppo di decidere	7-il D. permette ai colaboratori di operare entro limiti fissati in precedenza

Somma il punteggio dei 3 atteggiamenti che assumi più spesso..... moltiplica per 100 e dividi per 21.....

3- Modello bidimensionale (Blake & Mouton adattato)

Disegna un'ascissa ed un'ordinata che individuino la quantità del Tuo interesse per i collaboratori e per il prodotto.

Interesse per i collaboratori (colonna)

<b>(Forte) 9</b>	1.9								9.9
<b>8</b>									
<b>7</b>									
<b>6</b>									
<b>5</b>					5.5				
<b>4</b>									
<b>3</b>									
<b>2</b>									
<b>1 (debole)</b>	1.1								9.1
	<b>1 debole</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Forte 9</b>

Interesse per i risultati (riga)

4- Modello pluridimensionale (Hersey & Blanchard)

9.1 – efficace (sa quello che vuole ed impone i suoi metodi senza creare risentimenti)

NON efficace (non ha fiducia negli altri, è sgradito, mira solo alla formalità)

9.9- efficace (è un trasciatore, impone esigenze elevate, tratta ciascuno in modo diverso, sa animare i collaboratori, punta al miglioramento)

NON efficace (si sforza di piacere a ciascuno, esita e si destreggia, corre sempre ai ripari, è onnipresente)

1.9- efficace (ha fiducia nelle persone e si preoccupa di sviluppare le risorse)

NON efficace (vuole essere simpatico, non rischia conflitti)

1.1- efficace (permette ai collaboratori di decidere autonomamente, interviene raramente, non prende posizione né orienta)

NON efficace (si disinteressa, resta passivo, si assenta)

5- elenchiamo una sorta di decalogo del BUON DIRIGENTE adattato dalle teorie di Blake & Mouton; indica per ciascun item la tua opinione:

a- Ammette che la scuola è imperfetta, ma si sente responsabile di ciò che può fare e cerca di farlo	SI	NON SO	NO
b- Considera gli altri bene intenzionati come lui			
c- Schietto, autentico ed aperto			
d- Ascolta e rispetta tutte le critiche ed i consigli			
e- Comprende le debolezze altrui ma non le considera immodificabili e lavora per modificarle			
f- Concentra le energie su programmi finalizzati			
g- Sa apprezzare i riconoscimenti da parte dei collaboratori ma può farne anche a meno			
h- Si sforza di essere obiettivo ed imparziale			
i- Considera la scuola un sistema aperto e in continua crescita e vede le difficoltà come occasioni per crescere			

6- Modello di M. Ferrario adattato

Tipi di cultura direzionale	Valori chiave prevalenti	Orientamenti strutturali prevalenti
1 - NORMA (taylorismo, burocratismo)	Autorità, norme, leggi e procedura	Legalità e burocratismo organizzazione formale forte divisione del lavoro soffocamento della diversità e dei conflitti
2- SUCCESSO	Potere personalizzato, status, apparenza	Carriera e competenza conflittualità sregolata e scorretta
3 – TECNICA	Metodi, strumenti, razionalità	Competenza specialistica rifiuto della politica
4 – FATTORE UMANO	Individui e piccoli gruppi	Clima/bisogni/rapporti organizzazione informale conflittualità manipolata
5 – SISTEMICA	Professionalità, apertura al territorio	Autorevolezza e competenza efficacia/efficienza regolazione funzionale del conflitto obiettivi/risultati rapporti sistema ed esterno

7- scegli fra queste 12 capacità le 5 che ritieni più importante per il lavoro di dirigente:

- a- Saper lavorare di gruppo
- b- Sapersi esprimere
- c- Saper gestire gli aspetti normativi
- d- Saper motivare
- e- Saper comandare
- f- Saper decidere rischiando
- g- Saper gestire i conflitti
- h- Saper programmare
- i- Saper delegare
- j- Saper diagnosticare le situazioni
- k- Saper lavorare duro
- l- Saper cambiare i propri atteggiamenti

Vuoi aggiungere un'altra voce?.....

8- "I cattivi dirigenti sono temuti. I buoni sono amati ed odiati. I più grandi sono lodati ed onorati. Quanto ai capi migliori, migliori in assoluto, non ci si accorge della loro esistenza. Quando il lavoro del capo migliore è finito, i collaboratori dicono: "l'abbiamo fatto noi". Se vuoi dirigere qualcuno, seguilo!" (adattamento da Lao-Tse, 370 a.C.)