

ARIPS



AVANZAMENTI

IN PSICOSOCIOLOGIA

E PSICOLOGIA DI COMUNITÀ

128 APR. 1989

SOMMARIO

I PROSSIMI DIECI ANNI.....	PAG.	2
OLTRE L'UNIVERSITA' PER LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI.....	PAG.	5
1- LE SFIDE DELL'AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA.....	PAG.	5
2- L'ACCADEMIA DEI DIRIGENTI DELL'OREGON....	PAG.	8
3- MODELLO ATTUALE DI FORMAZIONE PER DIRIGENTI SCOLASTICI.....	PAG.	10
4- I TIROCINII E I LORO DIFETTI.....	PAG.	11
5- PROGETTO PER IL PROGRAMMA DI SELEZIONE DEI PARTECIPANTI.....	PAG.	12
6- FONDAMENTI CONCETTUALI DEL PROGRAMMA....	PAG.	13
7- DELINEARE IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE....	PAG.	16
8- STAGE DI LEADERSHIP.....	PAG.	17
9- CORSI DI MANAGEMENT E CENTRI DI ORIENTAMENTO.....	PAG.	23
10- CONSULENZA SU BASE SCOLASTICA.....	PAG.	23
11- CORSI MANAGERIALI.....	PAG.	25
12- VALUTAZIONE E ISTITUZIONALIZZAZIONE....	PAG.	25
EDITORIA.....	PAG.	27
L'OFFICINA DI CREATIVITA'.....	PAG.	29
2° WORKSHOP: GIOCARE PER IMPARARE.....	PAG.	30

I prossimi dieci anni...

L'anno del nostro anniversario è trascorso e si è chiuso con un po' di malinconia, ma con molta soddisfazione per come sono andate le cose. Nel nostro campo succede raramente che ci sia una risposta così ampia ed "entusiasta" di fronte a richieste di collaborazione che intendono mettere a confronto punti di vista realmente diversi senza sottintendere la preminenza di nessuno sugli altri, ma consentendo l'arricchimento reciproco di tutti gli intervenuti.

Il DECENNALE ci ha dunque consentito di offrire ai nostri soci e a tutti i partecipanti momenti di riflessioni di rilievo su differenti argomenti, ed insieme ha enormemente stimolato noi stessi che avevamo ideato questa forma di festeggiamento, offrendoci fra l'altro la possibilità di produrre nuove idee per i prossimi dieci anni.

Ovviamente non siamo ancora in grado di formulare nel dettaglio le idee ed i progetti che andremo a realizzare. Ci sono però alcuni elementi di fondo che vanno segnalati e che riteniamo qualificanti. Innanzi tutto ci sembra irrinunciabile per il futuro il paradigma delle CONNESSIONI: sarà senz'altro la filosofia dei nostri prossimi dieci anni.

Connessioni con altri istituti, studiosi, discipline, territori geografici, teorie, strumenti e tecniche da utilizzare sul campo.

Strettamente legata a questa impostazione è quella dell'INTERDISCIPLINARIETA' che, se ha caratterizzato il nostro modo di operare negli anni passati, non ha esaurito tutta la sua potenzialità che anzi in gran parte resta da scoprire.

Realizzeremo il più possibile secondo questa ottica ricerche, attività di studio, sperimentazioni sul campo, progetti editoriali.

Il terzo elemento potrebbe essere identificato con il termine "INNOVAZIONE" nel senso che intendiamo allargare i nostri orizzonti e le nostre aree di interesse occupandoci di temi e situazioni fino a questo momento inesplorate per noi. Da un'altra angolazione, è possibile ipotizzare anche altre novità sia nell'impostazione organizzativa dell'Associazione, sia nell'utilizzo delle sue risorse e del suo know how.

Avremo dunque particolare attenzione per tutti i "segnali" che potranno indicarci percorsi nuovi o, comunque, problemi vecchi emergenti in maniera significativa e cercheremo di adattare e per l'utilizzo "creativo" dell'ARIPS nel suo complesso.

IN PRATICA

Tutto questo si traduce in azioni già avviate, più o meno formalizzate.

- Per esempio, nell'attività formativa collaboriamo su progetti
- con COMUNITA' NUOVA portiamo avanti ormai da due anni un Corso di formazione per operatori di comunità terapeutiche residenziali: una caratteristica particolarmente significativa di questa iniziativa è che è la prima di questo genere ed in questo settore che viene promossa dalla Regione Lombardia;
 - con APIS e SPO stiamo realizzando un importante progetto di formazione di operatori di Centri Iniziativa Locale per l'Occupazione (CILO). Questo progetto è finanziato dal Fondo Sociale Europeo e rientra fra i progetti sperimentali promossi ed incentivati dal Ministero del Lavoro;
 - con AIATEL realizziamo interventi di formazione e di aggiornamento per animatori in particolare all'interno di iniziative di vitalizzazione del territorio e di valorizzazione del tessuto culturale dei suoi abitanti.

Nel settore della ricerca e delle "innovazioni" spesso ci troviamo ad operare con RESCOOP. La collaborazione fra i due enti ha consentito la produzione di due "prototipi": Socrate e EEQ.

Socrate è un programma software che ha come obiettivo di orientare la persona che lo utilizza paragonando le sue aspettative professionali alle skill possedute.

EEQ è uno strumento utilizzabile per compiere una completa e corretta valutazione di un intervento o di un servizio rivolti al sociale.

Il discorso dell'interdisciplinarietà è trasversale in tutti i settori di attività evidenziati, poichè i professionisti coinvolti nelle differenti situazioni hanno una formazione specialistica molto differenziata spesso, ma in ogni caso con focalizzazioni diverse.

Ovviamente abbiamo adottato questa modalità di lavoro anche al nostro interno, cercando di coinvolgere un gruppo di soci nella progettazione e nella ideazione sia di percorsi formativi, sia di "prodotti" da promuovere. Dall'inizio dell'anno, dunque, una decina di persone si incontrano una volta al mese per pensare ai prossimi dieci anni dell'ARIPS e anche per progettare interventi formativi specifici.

Crediamo che questo sia un buon modo anche per facilitare l'integrazione fra senior e junior dell'ARIPS.

CON CHI COLLABORIAMO :

- COMUNITA' NUOVA - è la più famosa comunità terapeutica per tossicodipendenti della Lombardia. E' nota anche per la serietà con cui continua la ricerca di una strada sempre migliore e di percorsi terapeutico-educativi sempre più efficaci. Il Presidente è don Gino Rigoldi.

- APIS - con sede a Forlì , è il gruppo attualmente più impegnato nella formazione degli animatori dei Centri Giovani , dei Centri InformaGiovani e dei C.I.L.O. di numerose città italiane .

- SPO - è un'associazione con sede a Milano che si occupa di formazione nel settore psicosociologico e organizzativo e che si rivolge prevalentemente a operatori del settore aziendale . Da alcuni anni promuove e stimola iniziative in collaborazione con Regioni e Ministero del Lavoro per l' inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, anche attraverso i finanziamenti della CEE.

Il Presidente è Giorgio Sangiorgi - attualmente membro del CD nazionale SIPS.

- AIATEL - è l'associazione italiana che riunisce animatori del tempo libero e che da anni si occupa anche della loro formazione e del loro aggiornamento. Da tre anni gestisce in termini didattici, in partnership con l'Isameps, il Corso biennale Sperimentale per Animatori Socioculturali e Socioricreativi della Regione Lombardia.

Il segretario generale è Guido cOntessa.

- RESCOOP - è una cooperativa con sede a Bologna che si occupa principalmente di ricerche economiche e statistiche che svolgono per enti pubblici o privati distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Negli ultimi cinque anni ha curato anche la valutazione dei risultati di decine di Corsi per animatori ed operatori sociali in genere di ogni tipo e realtà.

Presidente è Ignazio Drudi.

- * A RESCOOP l'ARIPS deve in gran parte la buona riuscita
- * delle iniziative del Decennale sia a livello di
- * progettazione e di organizzazione , sia per quanto
- * riguarda l'ottimo livello dei contributi teorici
- * offerti alle diverse giornate , sia ancora per la
- * progettazione e la realizzazione di Socrate e di EEQ .

IN QUESTO NUMERO DI AVANZAMENTI.....

Abbiamo deciso di iniziare questo nuovo anno di Avanzamenti con il contributo inviato da Richard Schmuck per la giornata dedicata alla formazione dei dirigenti scolastici all'interno delle manifestazioni del Decennale ARIPS.

Ci pare infatti che, nonostante la specifica focalizzazione, si tratti di un articolo molto stimolante e ricco di idee che, nell'ottica delle connessioni e dell'interdisciplinarietà , possono trovare più campi di applicazione. In più , la linea di intervento descritta è quella stessa che l'Arips sta perseguendo da quando ha deciso di occuparsi della formazione dei managers scolastici italiani. Questo a dimostrazione di come sia possibile trovare dei punti comuni anche in situazioni per altri aspetti diverse.

OLTRE L'UNIVERSITA' PER LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

Richard SCHMUCK

Direttore

Divisione di Politica e Amministrazione Educativa

Istituto Superiore di Educazione

Università dell'Oregon (U.S.A.)

I gestori della politica attuale e la ricerca sulle scuole efficaci, evidenziano entrambi l'importanza centrale che assumono i dirigenti rispetto al cambiamento nelle classi. Per rispondere alle richieste di maggiori competenze che devono avere i dirigenti scolastici, l'università e le organizzazioni professionali devono mutare le loro procedure di selezione, di preparazione e di sostegno dei futuri dirigenti. Questo articolo descrive un nuovo progetto il cui obiettivo è quello di dimostrare che è opportuna, fattibile e positiva una formazione basata sulla collaborazione sul campo per i dirigenti scolastici.

Le caratteristiche più importanti di questo programma sono che esso selezionerà partecipanti estremamente intelligenti e con provato successo di dirigenti; si svolgerà in un periodo di tempo superiore ai due anni ed includerà oltre 750 ore di lavoro scolastico sotto la guida di un consulente.

Fondato sulle nostre convinzioni circa l'importanza della cooperazione fra l'Università dell'Oregon, la Confederazione degli Amministratori delle Scuole dell'Oregon e l'Associazione dei Consigli Scolastici dell'Oregon.

1 - LE SFIDE DELL'AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA

Ovunque in America gli insegnanti sono sotto pressione per compiere il loro lavoro in maniera più competente possibile e per mostrare risultati verificabili degli esiti degli studenti.

Sebbene tali pressioni siano particolarmente forti al giorno d'oggi, non è affatto nuovo aspettarsi di più dagli insegnanti americani. Essi furono sollecitati a perfezionarsi, più o meno con la stessa forza con cui lo sono oggi, già negli anni 1890, negli anni '20 e negli anni '50. Oggi, invece, la novità sembra essere il focalizzare l'attenzione sul dirigente scolastico che viene considerato come ruolo fondamentale nel processo di sviluppo educativo. Mai

6

prima d'ora, nella nostra nazione, lo sforzo per la realizzazione di cambiamenti a livello scolastico trova il suo centro di interesse nel dirigente, visto come agente di cambiamento. Virtualmente, tutte le indagini della ricerca sulle scuole efficaci dell'ultimo decennio, puntano sulla centralità della figura del dirigente per qualificare la scuola. I rapporti dimostrano che l'insegnamento non potrà divenire più efficiente senza che i dirigenti, insieme ad altri insegnanti influenti nella scuola, si uniscano nella supervisione, nella valutazione e nel miglioramento dell'istruzione.

Relazioni collegiali fra il dirigente e gli altri insegnanti-chiave, possono portare a collaborazioni fruttuose e a scopi comuni che facilitino la coscienza scolastica complessiva di insegnanti e studenti che insieme lavorano per la riuscita scolastica. Gli aspiranti dirigenti, oltre ad essere consapevoli del modo in cui i bambini apprendono, devono collaborare ed essere capaci di supportare i processi di sviluppo; essi sono il motore di una struttura che serve a migliorare l'istruzione, dimostrando allo stesso tempo un interesse verso verso le persone; essi hanno ben chiaro che sono necessari l'entusiasmo, il coinvolgimento e l'autorealizzazione dell'insegnante perchè si possa raggiungere un autentico miglioramento dell'istruzione. La loro guida efficace viene provata organizzando la scuola in modo tale che vi sia un gruppo di persone interdipendenti e supportive che valuta i continui progressi.

Anche se la generale richiesta per una considerazione maggiore del ruolo di dirigente è appena stata udita, i ricercatori hanno dimostrato, più di venti anni fa, l'importanza che hanno i dirigenti efficienti nella scuola.

In uno studio empirico classico; Grass ed Herriot (1965) mostrarono come i diversi stili direttivi dei dirigenti influenzano l'apprendimento degli studenti.

Le variabili analizzate furono le attitudini degli insegnanti e la loro attività in classe. In questo lavoro i dirigenti efficienti offrirono agli insegnanti un riscontro significativo rispetto ai loro metodi di insegnamento; mostrarono un reale interesse rivolto al al miglioramento delle qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento nella scuola; diedero agli insegnanti l'impressione che essi potessero migliorare le prestazioni degli studenti; e fecero diventare le riunioni degli insegnanti delle discussioni preziose e risolutive per lo sviluppo dell'istruzione.

Gli insegnanti che si sentirono supportati ed incoraggiati dal loro dirigente non furono restii alla sperimentazione di nuove procedure didattiche e poterono

no creare nelle classi un ambiente più favorevole per gli studenti. Ora, una generazione più tardi, i ricercatori ed i politici concordano sull'importanza che hanno i dirigenti scolastici come agenti di cambiamento. Roueche e Baker (1986), scrivendo per la Associazione Americana degli Amministratori Scolastici un articolo sulle scuole più valide, presentano la sfida contemporanea come una serie di compiti dei dirigenti. Essi sostengono che i dirigenti scolastici sono il nodo fondamentale per raggiungere il successo della scuola, senza togliere nulla al potenziale d'influenza degli insegnanti. Specificatamente, essi focalizzano 7 caratteristiche che, sviluppate nei dirigenti scolastici, porteranno a miglioramenti nell'apprendimento dello studente:

a) Flessibilità nella direzione

I dirigenti scolastici efficaci sono flessibili sul modo di esercitare il controllo; a volte assumono atteggiamenti dogmatici e di confronto; in altre occasioni sono invece supportivi e distensivi. Incoraggiano l'autonomia e la creatività; tollerano i fallimenti e sostengono che rischia; sono disposti alla sperimentazione di nuove tecniche.

b) Lavoro di gruppo nella scuola

I dirigenti efficaci provvedono ad un sostegno per le persone, rivelano empatia e calore e sono visti come facilitatori piuttosto che come supervisori. Essi stimolano una comunicazione frequente ed interdipendente fra gli insegnanti.

c) Impegno verso gli studenti

I dirigenti efficaci trasmettono l'impegno ed il rispetto verso gli studenti. Essi trasmettono ai docenti che la scuola esiste per le esigenze degli studenti e della comunità.

d) Riconoscimento verso i docenti

I dirigenti efficaci trasmettono rispetto ed apprezzamento per i docenti. Comunicano che il lavoro del collegio è opera di ciascun membro che lo compone; per contro i dirigenti decidono autonomamente di sostituire quei docenti che non raggiungono i livelli minimi di efficienza.

e) Soluzione dei problemi attraverso la collaborazione

I dirigenti efficaci cooperano con gli insegnanti per risolvere sia i problemi della classe sia quelli di tutta la scuola. Essi aiutano gli inse-

gnanti a creare un ambiente familiare, e si sforzano di adottare metodi di discussione basati sul consenso durante le riunioni del Collegio.

f) Delega efficace

I dirigenti capaci si sforzano di armonizzare le mansioni scolastiche richieste con gli interessi e le resistenze individuali. Essi espongono chiaramente i compiti affidati e seguono gli incarichi per vederli portare a termine.

g) Focalizzazione sull'insegnamento e sull'apprendimento

I dirigenti capaci si sforzano di comunicare la loro visione di una buona istruzione e di una scuola efficace ad insegnanti e studenti. Esprimono interesse sia per il buon insegnamento sia per un apprendimento più qualitativo degli studenti.

Solo un anno fa, il Consiglio Universitario per l'Amministrazione Educativa (UCEA), in una relazione intitolata "Dirigenti per le Scuole Americane", esponendo la sua posizione rispetto alla dirigenza scolastica, confermava essenzialmente il profilo dei presidi efficaci dato da Roueche e Baker. Questa relazione sostiene che, per far fronte alle sfide contemporanee lanciate dall'amministrazione scolastica, l'università e le organizzazioni professionali dovranno modificare le loro procedure di selezione, di formazione e di supporto dei futuri dirigenti scolastici. La tesi esposta dall'UCEA specifica anche che l'acquisizione della conoscenza e delle capacità necessarie per raggiungere un'amministrazione scolastica efficace, non si basano necessariamente su processi razionali ben stabiliti, e non sono neanche interamente contenute nei programmi universitari offerti nelle Facoltà di Magistero e Pedagogia. Un'abilità innata, un'educazione libera, una formazione tecnica e professionale, in aggiunta ad un'altra serie di esperienze, contribuiscono allo sviluppo dei dirigenti efficienti. Inoltre, questa relazione sostiene che le università e le organizzazioni professionali dovrebbero collaborare maggiormente alla formazione dei dirigenti scolastici.

2 - L'ACCADEMIA DEI DIRIGENTI DELL'OREGON

In concorrenza con la tesi dell'UCEA, l'Università dell'Oregon e la Confederazione degli Amministratori delle Scuole dell'Oregon, in collaborazione con l'Associazione dei Consigli Scolastici dell'Oregon, hanno iniziato un lavoro cooperativo nella formazione pratica degli Amministratori Scolastici. Questo

tentativo di collaborazione ha portato alla formazione dell'Accademia dei Dirigenti dell'Oregon per Amministratori Scolastici, che è un consorzio di agenzie educative, le quali hanno il compito di migliorare la qualità delle scuole dell'Oregon, attraverso una formazione basata sulla pratica e sulla ricerca, e sull'assistenza tecnica ai dirigenti scolastici.

Nel quadro dell'Accademia, fra il luglio e il settembre 1987, alcuni ricercatori hanno portato a termine con successo l'esame di 144 interviste da loro condotte. Come risposta alla domanda "Quali saranno in futuro le capacità e caratteristiche personali importanti per i dirigenti scolastici?", normalmente gli amministratori credono che le comunicazioni e le capacità relazionali umane saranno le caratteristiche più importanti per la prossima generazione di dirigenti scolastici. 45 intervistati hanno evidenziato il fatto che gli amministratori dovranno essere dei bravi oratori, capaci di comunicare bene con gli altri; in aggiunta a ciò altre 8 persone hanno rilevato l'importanza di essere dei buoni ascoltatori. Circa il 44% degli amministratori ha perciò focalizzato l'attenzione principalmente sulle capacità di comunicazione. Allo stesso modo, molti hanno indicato come fondamentale l'importanza delle relazioni umane e dei rapporti interpersonali. Un'ulteriore necessità che è stata espressa è stata quella di avere dei valori educativi più chiari. Perciò, le sfide su cui cercheremo di lavorare in questo progetto ci sono di fronte. Vogliamo creare nuovi modi, e maggiormente basati sulla cooperazione, per selezionare e formare i dirigenti scolastici di domani. In questo tentativo cerchiamo di collegare l'università con le organizzazioni professionali. Inoltre cerchiamo di fornire opportunità di apprendimento che siano basate sulla ricerca e che contemporaneamente siano vicine alla realtà della pratica scolastica. Cerchiamo di fornire un nuovo profilo di dirigente scolastico: più flessibile, collaborativo, empatico, non difensivo, che sia disponibile e che si impegni a lavorare per l'efficacia e per le persone. Per raggiungere questi fini, la formazione accademica, così come è stata portata avanti tradizionalmente nella preparazione dei programmi universitari, non è sufficiente. Nel prossimo decennio ci troveremo di fronte ad una rotazione degli amministratori scolastici sull'intero territorio nazionale che raggiungerà circa il 60%, e di conseguenza sarà opportuno provvedere ad un nuovo tipo di formazione per i dirigenti scolastici. Questo progetto ha lo scopo di dimostrare che non solo è necessario un nuovo modello formativo, ma che esso è anche fatti-

bile e pratico.

3 - MODELLO ATTUALE DI FORMAZIONE PER DIRIGENTI SCOLASTICI

I programmi universitari di formazione per dirigenti scolastici non sono stati assolutamente fantasiosi. Per riassumere quanto avvenuto nel 1983, in una relazione politica intitolata "La formazione e la selezione dei dirigenti", il Comitato Scolastico Regionale del Sud (Cornett) dichiarò che i programmi di formazione per amministratori nel settore dell'educazione tendevano ad essere troppo teorici, e di conseguenza raccomandava un'esperienza sul campo vista come elemento significativo del programma globale. La relazione del Comitato ha inoltre evidenziato che i distretti scolastici non possono più fornire metodologie di selezione casuali o compromesse politicamente.*

Le nostre ricerche al Centro per la Politica e la Dirigenza Scolastica in Oregon (Pitner 1982) mostrarono che, dal punto di vista della pratica degli amministratori, c'è un divario sempre più ampio fra gli aspetti teorici e quelli pratici del ruolo del dirigente. Le università, comprese le nostre, hanno fornito fin qui una solida formazione accademica, mentre hanno dedicato solo una minima attenzione al processo di trasformazione della teoria in pratica. D'altra parte il corso accademico punta alla valutazione del personale, alla legislazione, alla direzione economica, alla supervisione clinica e alle pubbliche relazioni; ma nonostante punti con competenza alle capacità tecniche, offre in realtà ben poche occasioni di usare queste capacità per affrontare persone reali in scuole reali.

Solo nel tirocinio obbligatorio, che costituisce circa il 5% della maggior parte dei programmi formativi, è garantita una sperimentazione sul campo. Ma come hanno dimostrato gli studi già citati, molte metodologie universitarie non hanno saputo applicare in maniera sistematica la conoscenza teorica alle situazioni reali della scuola.

Gli attuali programmi per la formazione dei dirigenti scolastici sono abbastanza fragili almeno in tre aspetti fondamentali. Per prima cosa c'è una collaborazione insufficiente fra docenti universitari ed amministratori, dovuta ad un divario di informazione fra i corsi impartiti all'università e le esperienze pratiche nella scuola. Secondariamente, viene prestata un'attenzione insufficiente a formare i futuri amministratori collegando la loro conoscenza teorica alle loro azioni pratiche. Perciò, sebbene il futuro amministratore

possa conoscere concetti, possa scriverne e discuterne nelle aule universitarie, a costui può mancare la capacità di agire conformemente, sotto pressione, in situazione operativa. Come terza cosa, anche quando un amministratore neofita ha acquistato un effettivo repertorio di strategie efficaci, a questo può mancare la flessibilità per modificare le azioni in maniera appropriata rispetto alle circostanze che cambiano. Questa scarsa flessibilità sopraggiunge quando il futuro amministratore è ancora carente nel diagnosticare le situazioni e nell'ottenere il riscontro. Per esempio, i nuovi dirigenti cadono frequentemente nella trappola di presumere che una procedura ostile per condurre le riunioni di staff, sarà ugualmente adeguata ad uno staff differente, o anche, di anno in anno, con lo stesso staff. Essi non provano a valutare le situazioni nelle loro particolarità e non sollecitano neppure il riscontro sull'andamento delle riunioni.

4 - I TIROCINII E I LORO DIFETTI

Durante l'ultimo decennio, la risposta maggiore per vincere la debolezza dei programmi formativi per amministratori è stata l'istituzione dei tirocinii. Questi sono istituiti nella scuola sotto la guida di un supervisore esperto. Durante il tirocinio, che può oscillare dalle 75 alle 150 ore di attività, gli allievi sono spinti a dimostrare lo sviluppo di alcune aree prestabilite, in situazioni reali. Normalmente viene condotto una specie di orientamento per determinare quelle attività che potrebbero fornire lo sviluppo della facoltà richiesta ad ogni studente e, più tipicamente, le attività specifiche dell'allievo sono pianificate, condotte e valutate attraverso singole discussioni col supervisore. Un programma esemplare per la formazione di dirigenti elementari e secondari, è stato sviluppato dall'università A & M del Texas (Erlandson e Gonzales 1988, per maggiori dettagli). In questo programma è richiesto un minimo di 150 ore di attività di tirocinio per ogni singolo studente. Parallelamente a ciò, ogni allievo frequenta 6 seminari durante l'anno che si preoccupano di farlo discutere sulle esperienze del tirocinio. Dopo le 150 ore di attività ed i 6 seminari, la valutazione dell'esperienza è condotta dall'allievo, dal supervisore di settore e da quello dell'università. Tirocinii di questo tipo sono stati completati anche in Alabama, in Alaska, nel Missouri, nel Tennessee e nell'Utah (per la descrizione di quest'ultimo, vedere Wasden, Muse e Ovard 1987).

Il più vasto programma di tirocinio fu sviluppato per i dirigenti della scuo-

la secondaria sotto l'auspicio dell'Associazione Nazionale dei Presidi della Scuola Secondaria (NASSP). Questo è stato descritto e valutato da Sweeney (1980). Il progetto di tirocinio del NASSP ebbe lo scopo dichiarato di produrre dirigenti delle scuole superiori che avrebbero prodotto un cambiamento. Sweeney non portò alcuna testimonianza di carattere empirico che mostrasse che i tirocinanti fossero migliori agenti di cambiamento rispetto agli altri. Sfortunatamente i tirocinii non aumentarono la capacità degli allievi di completare, adottare e mantenere pratiche innovative.

Allo stesso tempo il tirocinio produsse dei dirigenti con più fiducia nelle loro capacità di esercitare una guida educativa. Così i risultati di Sweeney hanno evidenziato che gli allievi con tirocinio si sentono più preparati degli altri, ma non esiste un dato palese che consenta di associare la loro sicurezza personale a scuole migliori.

Crediamo che i tirocinii non siano stati, in quel periodo, così efficaci come avrebbero dovuto essere, perché:

- a) la formazione non avvenne in un lasso di tempo sufficiente;
- b) i formatori, i professori universitari e i supervisori del settore non collaborarono abbastanza fra di loro;
- c) gli sforzi non sono stati pianificati per stabilire delle connessioni cognitive delle persone in fase di formazione, fra la teoria e la pratica;
- d) l'attenzione data allo sviluppo emotivo personale degli allievi e il supporto sociale che questi ricevevano dal tirocinio, non fu sufficiente;
- e) sebbene i tirocinanti siano stati supervisionati da amministratori esperti, essi non ottennero l'indicazione principale: un aiuto stretto e supportivo nel contesto di una relazione egualitaria e collegiale.

Il nostro progetto si prefigge di dimostrare che un nuovo tipo di formazione per dirigenti scolastici può superare questi 5 limiti.

5 - PROGETTO PER IL PROGRAMMA DI SELEZIONE DEI PARTECIPANTI

I requisiti che occorrono per una direzione scolastica efficace, variano in molti modi. Naturalmente ci vogliono capacità differenti a seconda che si parli di una scuola elementare, media, superiore o addirittura di un'università. Inoltre, sono abbastanza differenti i requisiti necessari per comunità di differente grandezza, etnia e classe sociale. Non deve stupirci che ci sia così grande differenza fra un preside e l'altro; il loro cammino non è sempre scor

revoles ed armonioso. Abbiamo appena ipotizzato che la dirigenza non è un ruolo unico ma una somma di ruoli differenti. A causa della varietà di ruoli e mansioni nella conduzione di una scuola efficiente, la scelta di che debba essere incluso o escluso dal programma di formazione per dirigenti deve essere basata sui modelli generali e ragionevolmente flessibili. A volte, la necessità di essere flessibili ha generato dei modelli di ammissione bassi o mal formulati.

Proponiamo di basare la selezione dei partecipanti al programma, così come la pianificazione del programma stesso, su fattori che abbiano il supporto della ricerca e che allo stesso tempo siano realizzabili nell'attuale contesto dell'amministrazione scolastica. I candidati per il programma saranno cercati attraverso uno sforzo intensivo di reclutamento. Da 10 a 15 distretti scolastici sarà chiesto di individuare precisamente da 1 a 3 aspiranti alla dirigenza. I distretti che partecipano forniranno almeno la metà dei tirocinii ad ogni suo partecipante, durante il secondo anno di questo progetto.

Lavoreremo, inoltre, in collaborazione con le associazioni di amministratori, con le Donne dell'Amministrazione Educativa del Nord Ovest e con vari gruppi minoritari di educatori, per incoraggiare e assumere aspiranti di tutti i gruppi della nostra popolazione. Esploreremo, inoltre, le possibilità di reclutare i partecipanti al programma, dal mondo degli affari, dell'industria, della politica o dell'esercito.

Dichiarando il nostro intento di selezionare 25 esperti e di essere altamente selettivi, dovremmo incoraggiare la richiesta di candidati estremamente qualificati, con criteri di ammissione che sono già una parte del programma di qualifica amministrativa dell'Oregon (per esempio, che è laureato); adatteremo due categorie addizionali di fattori per selezionare i partecipanti al programma:

- a) l'intelligenza in generale;
- b) precedenti successi ottenuti nel ruolo di leader.

6 - FONDAMENTI CONCETTUALI DEL PROGRAMMA

Il compito di un dirigente scolastico è di guidare e dirigere in funzione dell'apprendimento dello studente.

La guida, la parte cioè personale del lavoro, è intesa ad ispirare gli insegnanti a voler fare il miglior lavoro possibile per facilitare l'apprendimen-

to dello studente.

La direzione, cioè la parte istituzionale del lavoro, sovrintende ad attività come programmare, designare le mete, delineare, stimolare e valutare. Laddove la guida implica l'elevarsi, l'impegnarsi e il soddisfare il desiderio segreto degli insegnanti di eccellere, la dirigenza riguarda il portare gli insegnanti ad un senso di far scuola in modo efficiente ed efficace.

Alcune capacità della guida sono: ispirare fiducia, confidenza e rispetto; comunicare sogni e visioni; creare un motivo per agire e stabilire un sentimento di unione.

Alcune capacità della direzione sono: dare inizio ad un piano collaborativo; condurre incontri efficaci; coordinare la soluzione di problemi in cooperazione, nonché un'attività di monitoraggio sullo sviluppo delle nuove azioni.

Il dirigente efficiente potrebbe esprimere la leadership articolando la sua visione della buona scuola e modellando l'apertura al riscontro da parte degli insegnanti. Questo tipo di persona può dare un'idea delle sue abilità direttive alimentando una regolare raccolta di dati nelle scuole sull'andamento generale, e sponsorizzando i circoli di qualità; qualcosa di simile può incoraggiare i continui sforzi di incrementare l'efficacia dell'operatività scolastica.

In un recente sforzo per studiare dirigenti capaci all'Università dell'Oregon, analizzammo il contenuto di più di 150 articoli e libri sul ruolo del dirigente scolastico (vedi Keirnes-Young, 1984, per dettagli). In particolare, cercammo di vedere cosa la letteratura dicesse a proposito dei dirigenti che agiscono effettivamente come agenti del miglioramento scolastico, arrivando alla definizione dei quattro ruoli che i dirigenti efficaci svolgono:

- 1) PROMOTORE DI RICERCA-INTERVENTO, che si preoccupa di raccogliere regolarmente i dati di valutazione e li usa per mobilitare l'azione dell'insegnante.
- 2) ARCHITETTO SOCIALE, che cerca di costruire cooperazione e collaborazione fra gli insegnanti, usando squadre, consigli, comitati, gruppi di lavoro, circoli di qualità, gruppi informali etc...
- 3) SVILUPPATORE DELL'ORGANICO, che cerca il modo di aiutare e sostenere la crescita degli insegnanti. Lo sviluppatore dell'organico si preoccupa simultaneamente della crescita personale e professionale dei singoli e dello

sviluppo organizzativo della scuola.

4) STRATEGA POLITICO, che cerca di realizzare una coalizione all'interno della scuola in modo da migliorare l'apprendimento dello studente. Lo stratega politico ha a che fare direttamente ed effettivamente con il conflitto. Riunendo le suddette categorie con i concetti di leadership e management, ne risulta uno schema per il nostro programma di formazione.

CATEGORIE DELL'AMMINISTRAZIONE EFFICACE

figura 1

	leadership	management .
promotore di ricerca-intervento	1	2
architetto sociale	3	4
sviluppatore dell'organico	5	6
stratega politico	7	8

La matrice in figura 1 presenta un quadro che ci guida nella definizione degli elementi specifici del programma di formazione. Un altro aspetto del fondamento concettuale di questo progetto, ci deriva dalla convinzione che è cruciale distinguere fra competenze amministrative e caratteristiche personali. Sebbene i dirigenti efficienti abbiano competenze come quelle riassunte nella figura, essi hanno anche uno stile personale.

Le differenze di stile risultano come differenze di percezione o di giudizio e hanno due implicazioni per questo programma. Primo, l'autocoscienza è importante perchè aiuta i partecipanti ad articolare le loro forze e ad usarle per azioni efficaci. Essa contribuisce a capire perchè si prendono certe decisioni, e perchè certi valori sono posti su determinati compiti. L'autocoscienza è necessaria per la crescita professionale, poichè richiede una consapevolezza rispetto alle debolezze e una consapevolezza delle motivazioni a sviluppare modi per migliorarsi.

Secondo, i dirigenti devono lavorare efficacemente con la gente, con differenti stili personali. La conoscenza dell'impatto potenziale di uno stile personale può essere una condizione importante per anticipare i bisogni e le reazioni degli altri. L'uso efficace delle forze di altre persone vuol dire cono

scenza e apprezzamento del valore delle differenze personali fra i colleghi. La comunicazione produttiva e di supporto sottintende l'essere capaci di mirare il proprio comportamento per confrontarsi con la situazione e le persone coinvolte in essa.

7 - DELINEARE IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE

La nostra idea sul programma di formazione è basata sulla matrice in figura 1, sulle sette caratteristiche di presidi di successo delineate da Roueche e Baker (come riassunto precedentemente); e sulla rilevanza dell'apprendimento di stili personali per lo sviluppo professionale dei dirigenti. Il programma di formazione si svolge nell'arco di due anni.

Il primo anno sarà costituito da 8 corsi week-end una volta al mese, ognuno dei quali inizia il venerdì sera e finisce il sabato pomeriggio; include come minimo 16 ore di training. Il contenuto dei corsi si focalizza specificatamente sulla leadership con le categorie 1, 3, 5 e 7 in figura, e tutte le 7 categorie di Roueche e Baker.

Durante l'estate seguente i partecipanti intraprenderanno corsi regolari nel programma di qualificazione amministrativa dell'Oregon, eccettuato il corso di "Guida Educativa". Il contenuto dei corsi si focalizzerà principalmente sulla Direzione; tratterà delle categorie 2, 4, 6 e 8 in figura. La sessione estiva terminerà con l'intervento di tutti i partecipanti al Centro Orientamento Presidi del NASSP (Dickson, 1987, per dettagli). I protocolli saranno usati dai partecipanti e dai loro consulenti, durante il secondo anno, per costruire esperienze appropriate di sviluppo.

Il secondo anno delinea un'esperienza approfondita di consulenza, nella quale i partecipanti collaboreranno uno a uno col consulente nel dirigere una scuola. Insieme alla consulenza saranno tenuti 8 seminari, a scadenza mensile, che coinvolgeranno sia i partecipanti che i consulenti, per riflettere sulle proprie esperienze.

Durante l'estate successiva i partecipanti frequenteranno una quantità maggiore di corsi nel Centro di Qualificazione Amministrativa dell'Oregon. Questa volta i corsi verteranno sugli aspetti manageriali dell'attività di dirigente.

8 - STAGE DI LEADERSHIP

Gli 8 stages week-end cominceranno in ottobre e in maggio, non necessariamente nell'ordine detto.

a- Relazione di consulenza

L'obiettivo di questo week-end è di produrre un'esperienza con il vantaggio di imparare attraverso relazioni formali di consulenza.

I programmi di consulenza hanno avuto successo in molte istituzioni educative e d'affari, fornendo un'esperienza di apprendimento supportata, una guida personale e una nuova comprensione dell'impostazione del lavoro tramite il dialogo con un amministratore esperto (Hall & Sandler, 1983).

I consulenti, basandosi su saldi concetti circa l'apprendimento degli adulti, possono elevare il livello di comprensione dell'impostazione del lavoro, incoraggiare e sostenere membri di gruppi poco rappresentativi e fornire un ulteriore accesso e avanzamento di carriera (Brookfield 1986, Collins e Scott 1987, Leizar 1984, Wilkens 1988).

Lo stage comprenderà un'introduzione al concetto di consulenza; una revisione dei rischi e vantaggi per il consulente, per il cliente e per le istituzioni; un esame delle alternative del consulente; una discussione sugli stadi di relazione di consulenza; metodi specifici per introdurre o per fissare un programma di consulenza; tecniche di valutazione. Una consulenza dello stesso grado sarà introdotta come componente essenziale di questo programma e verranno organizzate squadre di pari consulenti. Le tecniche di consulenza saranno esplorate dai partecipanti in 3 simulazioni basate sulle classi, per procurare una prima esperienza con la relazione di consulenza. Seguirà una discussione in 3 moduli susseguenti in base ai temi sviluppati, individualmente o in gruppo; queste discussioni dovranno permettere di collegare i concetti di consulenza con le relative capacità e aree teoriche.

b- Il laboratorio "sopravvivenza"

I laboratori di sopravvivenza hanno raggiunto un ampio riconoscimento per grossi gruppi come la AT & T, la General Electric e la Marriott, ma non sono molto usati nel campo scolastico. Nei nostri Laboratori ci si concentrerà maggiormente sullo sviluppo della leadership e sulla formazione della squadra. Il Laboratorio si terrà su un "Percorso di Funi" riconosciuto e tenuto dall'organizzazione 4-H vicino a Salem, Oregon. I partecipanti intraprende-

ranno una serie di sfide mentali e fisiche, strutturate e progettate come metafore per le sfide professionali nella scuola.

Il successo non dipende dalla forza fisica o da capacità atletiche, bensì dalla capacità di squadra di risolvere problemi in maniera creativa, dal distribuire efficacemente le risorse, dal mantenere la concentrazione dei membri della squadra e dallo sviluppare sistemi di supporto. Dopo ogni sfida, i partecipanti, come individui singoli e come squadre, riflettono sul procedimento: che cosa ha contribuito all'efficacia della squadra?

Per la fine del week-end le scoperte avvenute nei boschi, saranno trasformate in azioni per la scuola.

c- Comunicazione, riunioni e soluzione di problemi

Più di vent'anni di ricerca e sviluppo all'università dell'Oregon hanno dimostrato la forza di particolari capacità nelle comunicazioni, nelle riunioni e nella soluzione di problemi per produrre una dirigenza efficace nella scuola (vedi Schmuck e Runkel 1988).

nell'area delle comunicazioni interpersonali, per esempio, sei capacità aiutano a facilitare l'apertura, a comunicare quando la tensione emotiva è maggiore, nonché a capire ed ascoltare. Esse sono: parafrasare, analizzare le impressioni, descrivere il comportamento di un altro, descrivere il proprio comportamento, esplorare chiaramente il proprio pensiero e descrivere i propri sentimenti.

Una procedura utile per risolvere i problemi, che definisce un problema come un divario fra una situazione e uno scopo, include tecniche come l'analisi delle forze in campo, il brain-storming e la pianificazione delle azioni. Tutte queste capacità tecniche verranno sperimentate durante il week-end. Come attività finale, si progetteranno una serie di riunioni di staff per ottenerne lo sviluppo secondo la linea di guida proposta da Madeline Hunter (1988).

d- Interpretazione e cambiamento del clima scolastico

La ricerca sulle scuole efficaci ha dimostrato chiaramente che il clima scolastico è un fenomeno molto importante. Il clima scolastico è di solito, più o meno, una somma delle sue componenti umane.

Personale e studenti hanno condiviso esperienze, storia, norme; gli amministratori devono comprendere la cultura organizzativa esistente, anche quando sentono che si devono effettuare dei cambiamenti. I docenti in amministrazione d'impresa hanno cominciato a sviluppare nuove tecniche per scoprire una cultura organizzativa, cosicchè i Dirigenti possono far combaciare meglio le strategie con le condizioni preesistenti. Nei gruppi di lavoro in distretti dell'Oregon, in Alberta e in Saskatchewan, gli amministratori hanno imparato questi metodi per unire i questionari tradizionali alle tecniche Delfi e i gruppi focalizzati. Il seminario incorpora sessioni di sviluppo delle capacità di ascolto, analisi di "casi" scritti e osservazione ed interpretazione di riunioni videoregistrate, nonché altre attività creative.

e- Direzione conflittuale

Gli Amministratori scolastici efficienti accettano il fatto che il conflitto sia una componente normale della vita scolastica. Essi possono essere una parte stessa del conflitto, o piuttosto possono aver bisogno di risolvere un conflitto fra studenti e personale scolastico, tra personale e altri amministratori, fra i membri dello stesso staff. Di conseguenza i dirigenti devono imparare le strategie e le tecniche della gestione del conflitto. Essi devono superare eventuali paure di se stessi e degli altri nell'esprimere forti emozioni, mentre, allo stesso tempo, devono imparare a trattare con la rabbia degli altri, sia che si tratti di operatori scolastici che di esterni. Per di più essi devono imparare a canalizzare un conflitto e tramutarlo, quando possibile, in un'occasione per migliorare la scuola.

Il seminario della gestione del conflitto, includerà sessioni di riconoscimento e trattamento della rabbia in sè e negli altri; il role-playing e la simulazione; dibattiti con rappresentanti di minoranze militanti e attivisti religiosi fondamentalisti; collaborazione e conflitto nei negoziati e nella gestione degli accordi.

f- Modelli per esaminare le scuole e i loro protagonisti

Gareth Morgan (1986) ha recentemente dimostrato che il modo in cui noi esaminiamo le organizzazioni ha un impatto sostanziale sul modo in cui risolviamo i nostri problemi. Per molti l'organizzazione è vista come uno strumento razionale in cui regnano regole, logica e relazioni interpersonali. Quella mi-

litare, per esempio, è spesso vista come un'organizzazione che è dominata da questa "metafora di macchina".

Ci sono ovviamente altri modi di concepire le organizzazioni, queste possono essere viste come "prigioni psichiche" (la visione di alcune femministe); come tipi di cultura particolare; nonché come sistemi politici.

La scuola è spesso descritta come un sistema male assortito.

Un evento significativo nella prima parte di questo stage sarà l'immersione dei partecipanti in un convento di suore cattoliche; gli studenti sperimentano il trauma associato alla trasformazione contemporanea di un'organizzazione religiosa, che è stata dominata da "metafora di macchina". All'interno del convento, i partecipanti lavoreranno su studi di casi intesi a dimostrare differenti modi di percepire le scuole. Ai partecipanti saranno assegnati ruoli che gli richiedono di esaminare le scuole da una prospettiva a loro minimamente familiare. Molti dei casi su cui è stato eseguito un esperimento pilota lasciano ben sperare sui risultati. Nella seconda parte dello stage gli allievi potranno essere messi a confronto con i principali protagonisti, sia interni che esterni, di una scuola urbana. Gli interni includono gli abitanti della scuola. I dirigenti devono essere a conoscenza delle necessità del loro personale insegnante, dei custodi, dell'autista dell'autobus e della segreteria. Devono fare i conti con le diverse prospettive degli studenti. I partecipanti impareranno come ricevere e percepire i messaggi dall'alto e dal basso. Gli esterni includono i genitori, i rappresentanti della comunità e i potenziali datori di lavoro. Come vedono i genitori gli sforzi della scuola? Cosa dire della rappresentante sindacale? Cosa dire dei parenti che vogliono mandare i ragazzi ad una scuola privata d'élite nell'est? e del datore di lavoro che considera la possibilità di stabilirsi in questa comunità?

I partecipanti al programma saranno messi a confronto con queste persone, e gli sarà chiesto di ricollegare le varie aspettative su se stessi e sui dirigenti scolastici.

g- Guida dell'istruzione

Gli studenti imparano molto di più quando tutti operano insieme per aiutarli ad imparare. Un programma sviluppato nel Laboratorio Educativo Regionale

del Nord-Ovest, detto "Guida per l'eccellenza", offre una struttura per ciò che i dirigenti possono fare per promuovere e incrementare l'apprendimento negli studenti. Questo stage di fine settimana si concentra su 5 aree di comportamento, attraverso le quali il partecipante può operare per incrementare l'apprendimento.

1) Costruzione della prospettiva fondamentale.

I dirigenti capaci condividono con tutti la visione dello studente che impara. Devono imparare a comunicarla.

2) Clima scolastico e cultura.

I dirigenti capaci si sintonizzano col clima scolastico e operano in modo da migliorarne la qualità.

3) Miglioramento dell'istruzione.

I dirigenti capaci sanno cosa fanno i loro insegnanti in classe, e quando lo fanno; intervengono in loro aiuto per migliorare l'insegnamento.

4) Miglioramento dei curricula.

I dirigenti capaci guidano gli insegnanti nell'allineare gli obiettivi alle strategie educative e si danno da fare per aiutare gli insegnanti a perfezionare il curriculum stabilito.

5) Monitoraggio dell'attività scolastica.

I dirigenti capaci sono attenti a ciò che fanno gli studenti e il personale; raccolgono dati e li usano come base per decidere insieme agli insegnanti i miglioramenti scolastici. Il risultato dell'avere dati chiari su studenti, personale, sulla comunità, sulle risorse e le azioni, è una maggiore capacità di decisione sul modo di rendere più efficace l'apprendimento studentesco.

Ognuna di queste aree di guida viene discussa; il seminario include un piano d'azione personale da eseguire durante il secondo anno del programma.

h- Piano di vita e gestione del tempo

Gli individui che si avvicinano alla mezza età, spesso sperimentano una confusione di valori, successo, mete di carriera e di relazioni interpersonali. La focalizzazione sulla mancanza di scopi di vita significativi, o mete precise, o l'eventuale pensiero della morte, fanno rilevare ciò che Gail Sheehy (1976) ha chiamato crisi della mezza età. Inoltre, Sheehy ha notato che in questo periodo, gli individui sono spesso emozionalmente sordi e inerti dal

punto di vista cognitivo; ha notato, inoltre, un abbassamento significativo della produttività.

I nuovissimi dirigenti scolastici, a causa della loro età tipica e della natura della loro attività medio-manageriale, sono molto vulnerabili alla crisi della mezza età. Un "cortocircuito" precoce è sintomo di questa vulnerabilità. Altre reazioni meno ovvie ci vengono dai dirigenti che decidono di "andarci piano" e giocare il ruolo di semplici burocrati competenti o leaders che "lasciano correre".

La letteratura su come dirigere e ridimensionare una crisi, punta all'abilità di adottare sistemi di pensiero alternativi e ridisegnare mete di carriera, come chiavi per togliere gli individui dalla confusione e lanciarli verso un alto investimento energetico su obiettivi importanti. Le persone che sperimentano un intervento di pianificazione di vita, spesso manovrano meglio il loro stato confusionale, notano meno lo stress e hanno maggiori incentivi per fronteggiare le sfide organizzative; inoltre sono più a loro agio nelle relazioni interpersonali.

Metteremo a confronto i partecipanti con un week-end di pianificazione di vita e chiarificazioni di valori, per fornire loro strategie e metodi per tener testa meglio alle crisi inevitabili che sperimenteranno.

Inoltre, da quando la ricerca di Green (1971), Scott e Toobert (1974) ha indicato che attraverso lo studio della morte si può imparare meglio a pianificare una vita più produttiva e piena di senso, il nostro stage di fine settimana sulla pianificazione della vita comprenderà discussioni e riflessioni sulla morte. Le attività di pianificazione comprenderanno anche uno strumento di resoconto personale per ottenere dati di base; lo stabilirsi di gruppi di "supporto di vita"; un esercizio di chiarificazione di valori e un "rivedere la propria vita"; ci sarà inoltre tempo per stabilire obiettivi individuali, basandosi su questa revisione della vita. La focalizzazione sulla morte include una discussione su come confrontarsi con essa, alimenta il bisogno di una migliore pianificazione di vita e un'esperienza strutturata sull'educazione alla morte nel contesto di gruppi di supporto di vita; un piano di vita e, in particolare, un progetto su come il ruolo del dirigente si inserirà nella vita di ognuno dei partecipanti.

Lo scopo di questo stage sarà anche l'uso efficace del tempo. I partecipanti impareranno ad identificare e controllare i tipici perdi-tempo; ad aumentare il loro tempo a disposizione per il lavoro; a diventare più professionali e percettivi nella delega; inoltre, ad aumentare il tempo a disposizione fuori dal lavoro.

9 - CORSI DI MANAGEMENT E CENTRI DI ORIENTAMENTO

Durante la prima estate, dopo gli stages leadership, i partecipanti, riuniti in gruppo per avere un supporto sociale, seguiranno 4 corsi presso l'università dell'Oregon, impostati su questioni dirigenziali; cioè: Supervisione Clinica (Keith Acheson), Management aziendale (Face Crampton), Legislazione Scolastica (Steve Goldschmidt), Management e Sviluppo dell'Organizzazione (Richard Schmuck).

Dopo aver terminato il corso, i partecipanti saranno indirizzati al Centro Orientamento NASSP, per un laboratorio intensivo di 3 giorni nel quale ogni partecipante riceverà un punteggio su 12 capacità o aree di comportamento: analisi di un problema, giudizio, abilità organizzative, capacità di decisione, leadership, sensibilità, tolleranza allo stress, comunicazione orale, comunicazione scritta, varietà di interessi, motivazione personale e valori educativi. I protocolli saranno usati dai partecipanti e dai loro consulenti per dar forma alla successiva fase della macro-progettazione.

10 - CONSULENZA SU BASE SCOLASTICA

Ciascuno dei 25 partecipanti sarà accoppiato con 25 consulenti. Questi saranno già stati nominati dai loro pari come amministratori esemplari. Le successive attività di consulenza, guidate sia dalla nostra ricerca che da quella altrui, seguiranno durante l'anno.

a- Orientamento di punti di forza e delle debolezze

Il consulente e il partecipante discuteranno il protocollo del partecipante, dato dal Centro Orientamento NASSP, e il piano di esperienze di sviluppo per il partecipante. Essi discuteranno, inoltre, le capacità messe a fuoco sia nello schema in figura 1 sia nelle categorie di Roueche e Baker, e anche in questo caso faranno progetti per apprendere determinate opportunità.

b- Seminari di riflessione

Una volta al mese, consulenti e partecipanti si riuniranno con i membri

di facoltà dell'università per discutere e riflettere sulle loro esperienze scolastiche, per risolvere i problemi e fare piani per ulteriori occasioni di apprendimento. La dirigenza scolastica: come analizzarla e mantenerla, sarà argomento di questi seminari. Si faranno sforzi deliberati per costruire legami cognitivi, per i partecipanti, fra teoria e pratica (vedi Schon 1983, per dettagli). Inoltre, saranno introdotti ad uso dei partecipanti degli strumenti diagnostici per ottenere una risposta alle loro attività da parte degli insegnanti della scuola. Per quest'ultima attività, useremo le tecniche chiamate "risposta all'attività", già usate normalmente da Weyerhauser e Boein nel nord-ovest.

c - Gestione del giornale

I partecipanti terranno un giornale di riflessioni, sul quale annoteranno le loro esperienze durante l'anno. Periodicamente il giornale verrà letto e sottoposto al giudizio del consulente e di un esperto universitario. I partecipanti saranno incoraggiati a scrivere vignette che descrivano esperienze significative, aspetti interiori rilevati dalle osservazioni o dalle azioni, brani filosofici o asserzioni di valori, metafore, o addirittura poesie che colleghino teoria e pratica.

d - Seguire come un ombra (Shadowing)

Dai partecipanti non ci aspetterà solo che, durante l'anno, osservino l'azione dei loro consulenti ma, perlomeno, anche di altri due amministratori. Alcune osservazioni saranno del tutto formali, tipo registrare azioni specifiche durante una riunione di collegio; altre saranno invece più formali, tipo osservare il preside "dirigere semplicemente camminando", o osservarlo interagire con gli studenti in due classi. Per strutturare meglio le osservazioni, useremo la guida sviluppata nel Laboratorio Educativo dell'Ovest. Alcuni degli appunti tratti dal "seguire come un ombra" compariranno nel giornale degli studenti.

e - Lista delle attività richieste

I partecipanti coopereranno con i consulenti per creare una lista delle attività richieste, per esempio compiere un ciclo di supervisioni con 5 insegnanti, intervistare tutti gli insegnanti della scuola sui punti deboli o forti della loro istruzione, condurre una riunione di collegio,

preparare un bilancio, scrivere una proposta, condurre riunioni di genitori, lavorare con il consiglio direttivo degli studenti, sostituire 3 insegnanti che insegnino, a livelli differenti, una materia diversa, e così via.

f- Videoregistrazione

Alcuni tipi di attività appena elencati saranno videoregistrati ed usati per l'analisi e la discussione di problemi che coinvolgono i partecipanti, i loro consulenti e i consulenti universitari.

g- Un'iniziativa innovativa

Ad ogni partecipante sarà richiesto di realizzare almeno un cambiamento organizzativo nella scuola in cui lavora. Pur se questo può essere di importanza relativamente minore, esso deve essere di natura organizzativa, e cioè deve cambiare o le strutture o le norme o le procedure tradizionali. Idealmente, ciò servirà a migliorare l'istruzione in classe e avrà, ovviamente, implicazioni nel miglioramento dell'apprendimento dello studente; ad esempio formulare nuove norme, strutture o procedimenti per portare a termine l'addestramento al servizio nella scuola.

h- Gruppi di supporto

I partecipanti saranno divisi in gruppi di 4 o 5 persone ciascuno per risolvere problemi durante l'anno. Questi gruppi nasceranno dagli stages di fine settimana del primo anno, e serviranno da gruppi di studio nel corso estivo; continueranno poi a servire da gruppi di supporto durante il secondo anno.

11 - CORSI MANAGERIALI

Durante la seconda estate i partecipanti si occuperanno, in almeno due corsi presso l'Università dell'Oregon, di questioni dirigenziali: Relazioni di Comunità Scolastica (Tom Wogaman) e Valutazione del Programma per Dirigenti Scolastici (Ken Kempner).

12 - VALUTAZIONE E ISTITUZIONALIZZAZIONE

Per determinare l'efficacia del programma, l'adeguatezza di ogni parte del progetto e le implicazioni dei risultati, sarà utilizzata una versione ampliata del modello di valutazione CIPP (Contesto, Input, Procedimento, Prodotto) di Stufflebeam. La parte migliore del programma sarà istituzionalizza

ta nell'Oregon, comunicata ai politici e agli educatori universitari mondiali, estesa al programma di supervisione dell'Oregon e sperimentata in California o in Alaska.

Editoria

In questi ultimi mesi a cavallo fra il 1988 ed il 1989 hanno visto la luce due nuovi testi della collana GRUPPI E COMUNITA' diretta da Guido Contessa che erano attesi da tempo.

In ordine di tempo il primo a comparire è stato PRIGIONI, MONASTERI, FABBRICHE scritto dallo stesso Contessa, e che ha come sottotitolo "Modelli di organizzazione, educazione e psicoterapia nelle comunità". E' frutto della lunga esperienza di collaborazione e consulenza che l'ARIPS, e nello specifico G.Contessa, ha accumulato in questi anni. L'idea è quella di mettere a confronto impostazioni fra loro diverse che connotano comunità residenziali o semi-residenziali e ne fanno strumenti educativi, di crescita e di cambiamento. Riflessioni, considerazioni, parametri di confronto, teorie di riferimento, osservazioni derivanti dall'esperienza diretta: insomma le coordinate utili per avviare un dibattito sui limiti e sui vantaggi dei diversi tipi di organizzazione e sui risultati concreti che producono.

Il secondo libro, più tecnico, è l'atteso GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 3. E' dedicato completamente alle dinamiche della decisione ed ai processi relativi. Accanto a pochi ed essenziali elementi teorici, sono raccolti nel libro 40 esercizi, molti dei quali nuovi e particolarmente originali, che offrono la possibilità di mettere in luce i diversi aspetti e le diverse modalità attraverso le quali un gruppo prende delle decisioni.

Questo volume -il terzo della Collana sul tema delle esercitazioni tecniche- sia per l'argomento focalizzato, sia per la sua obiettiva qualità è indirizzato anche a chi si occupa di formazione di adulti in qualsiasi settore.

Il volume è frutto della collaborazione e del lavoro comune di 7 soci ARIPS - Silvana Balletti, Ferruccio Cavallin, Monica Fusina, Massimo Serra, Guglielmo Springolo, Aldo Terracciano - e di un socio dell'APIS - Daniela Poggiali- che sotto il coordinamento di Margherita Sberna hanno lavorato a lungo sia per "coprire" i vari aspetti del problema, sia per offrire il più possibile esercitazioni innovative e stimolanti, portando anche il contributo tratto dall'esperienza del loro campo specifico di attività.

IN PREPARAZIONE - Sta per arrivare un nuovo volume, un altro testo sui giochi psicopedagogici : il quarto.

Gli autori sono Stefano Pasqui e Aldo Terracciano, membri senior del SAIPS di Forlì che, fra l'altro, offrono con questo testo il frutto della loro esperienza sia come creatori di giochi psicopedagogici, sia come sperimentatori di strategie didattiche innovative per l'educazione alla salute.

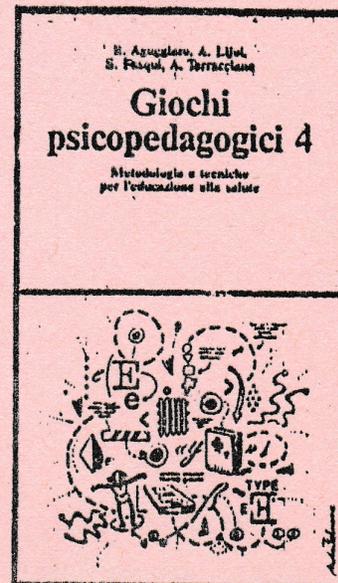
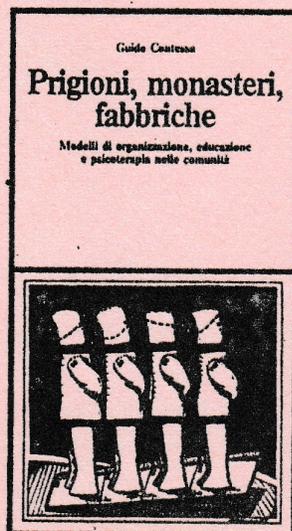
Questa è infatti la focalizzazione degli esercizi che vengono proposti.



clup

piazza leonardo da vinci 32 20133 milano

LA CLUP CHE PUBBLICIZZA QUESTI TESTI PROVVEDE A DISTRIBUIRLI SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE: E' DUNQUE POSSIBILE TROVARLI IN TUTTE LE LIBRERIE D'ITALIA O COMUNQUE RICHIEDERLI ATTRAVERSO ESSE.



2 DICEMBRE 1989

Fin dalla sua apertura l'ARIPS ha cercato di individuare le piste più "promettenti" per il futuro, o-detto in altra maniera- ha cercato di evidenziare le capacità che si ritenevano più utili per affrontare la vita futura in tutti i suoi aspetti.

Una serie significativa di elementi ci ha detto fin dall'inizio che la creatività era in tal senso una delle skill che maggiormente sarebbero state richieste. Gli eventi di questi ultimi anni hanno confermato la nostra ipotesi ed hanno "compensato" le ricerche svolte ed il tempo dedicato a questi studi.

La sperimentazione e la pratica di questi anni unite al successo ottenuto dalla giornata dedicata alla creatività all'interno del Decennale, che ha visto il contributo interessante e sofisticato di altri studiosi dell'argomento, ci hanno convinto a fare di questa iniziativa un appuntamento annuale ed insieme a renderlo più concreto e legato alla quotidianità.

La giornata sulla creatività da quest'anno infatti sarà "a tema", cioè focalizzata su particolari aspetti e problemi della vita umana.

Si tratterà dunque di utilizzare tecniche e procedure creative per allargare lo spazio di ricerca, di analisi, di ideazione rispetto ad una situazione o area ben definita.

Per quest'anno abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione sul mondo degli anziani o della terza età. Ci pare infatti che sia sempre più urgente metterci in un'ottica di prevenzione di futuri disagi e di miglioramento della qualità della vita se vogliamo che l'invecchiamento non sia solo uno sterile prolungamento della stessa, ma anche una condizione soddisfacente.

OBIETTIVI :- inventare prodotti, servizi, ecc. nuovi rispetto al problema preso in esame;
- far conoscere e far utilizzare tecniche e metodologie creative
- consentire il dibattito ed il confronto fra approcci "creativi" diversi

METODO : si lavorerà in piccolo gruppo con un massimo di 12/15 partecipanti utilizzando tecniche attive con la guida di un conduttore di gruppo esperto di tecniche creative

CONTENUTO : per quest'anno si è deciso di focalizzare l'attenzione sugli anziani : si tratta dunque di usare tecniche di progettazione creativa per inventare nuovi prodotti, servizi, strutture, attività, ecc. adatti agli anziani ed efficaci per migliorarne la qualità della vita

UTENTI : tutti coloro che si occupano direttamente di anziani sia all'interno di strutture pubbliche o private, come volontari o come operatori dipendenti, ma anche tutti gli interessati ad occuparsi "preventivamente" del problema della terza età per poterla vivere con più serenità e soddisfazione.

COSTI : soci ARIPS L. 30.000 *** NON soci L. 50.000.

ISCRIZIONI : entro il 30 ottobre *** numero massimo partecipanti: 100 .

11 NOVEMBRE 1989

In questi ultimi anni il gioco in tutte le sue espressioni è sempre più spesso al centro dell'attenzione e viene indicato non solo come uno strumento di evasione e di divertimento, ma anche come elemento didattico, adatto cioè a consentire, ed a facilitare l'apprendimento. A noi in particolare interessa il gioco nella sua accezione di tecnica utilizzabile nella formazione.

In area formativa la parola "giochi", o "esercizi", viene accompagnata dall'aggettivo qualificativo "psicopedagogici" per connotarla subito in un modo inequivocabile, e serve ad indicare in tal modo tecniche che, pur dall'apparenza ludica, servono per diversi scopi, fra i quali:

- stimolare la percezione e la capacità di osservazione
- evidenziare particolari dinamiche e processi di piccolo gruppo
- "allenare" ad assumere certi comportamenti
- "risvegliare" abilità e capacità nascoste e svilupparle
- sviluppare le capacità di analisi e di riflessione.

I giochi utilizzati si diversificano in rapporto agli obiettivi, ma anche alle situazioni di contesto e agli utenti cui sono diretti e, perlomeno in campo psicosociale, consentono comunque l'adesione del partecipante, ma ne garantiscono la libertà di astensione.

Sono dunque strumenti attivi, ma non rigidi e "obbligatoriosi" ed anche questo, trattandosi di "materiale didattico" non è di secondaria importanza.

I giochi infine possono essere di diverso "spessore". Possono cioè essere brevi e costituiti di pochi elementi, oppure ricchi e articolati, o ancora possono essere più "razionali" o più coinvolgenti, astratti o concreti.....fino ad arrivare a prendere i connotati della simulazione.

Da anni l'ARIPS si sta occupando in varia maniera di quest'area:

- attraverso l'edizione di volumi sull'argomento nella Collana Gruppi e Comunità (siamo già a Giochi 4)
 - attraverso la sperimentazione dei Laboratori di dinamiche di gruppo e di comunità
 - attraverso giornate di studio, l'ultima delle quali nel Decennale.
- Ci sembra dunque una buona idea avviare un appuntamento annuale che ci consenta di allargare esperienza, riflessione e dibattito.

OBIETTIVI : - presentare differenti tecniche di gioco adatte a particolari momenti dell'evoluzione di un gruppo

- sperimentare esercitazioni innovative
- consentire il confronto ed il dibattito

METODO : lavoro prevalentemente in piccolo gruppo (12/15 persone) condotto secondo metodi attivi da un trainer

CONTENUTI : la focalizzazione della giornata sarà precisata ulteriormente nel prossimo comunicato: l'idea attualmente è quella di offrire 3/4 percorsi diversi su temi connessi all'apprendimento di un piccolo gruppo di lavoro.

UTENTI : animatori, docenti ed operatori sociali in genere che nel loro lavoro hanno a che fare con piccoli gruppi.

COSTI : soci L. 30.000 *** non soci L. 50.000 .

ISCRIZIONI entro il 15 ottobre - numero massimo partecipanti: 100 .

FORMAZIONE, INTERVENTI, RICERCHE DI PSICOSOCIOLOGIA E PSICOLOGIA DI COMUNITA
V.le Brescia, 6 - 25080 Molinetto di Mazzano (BS) - Tel. 030/2620589 ☏

AVANZAMENTI inizia nel 1987 le sue uscite semestrali. Un numero in giugno e uno in dicembre, di pagine variabili. La pubblicazione sostituisce i precedenti Supplementi Arips, ma mantiene gli stessi intenti. Essa infatti si propone di offrire ai soci ed amici dell'ARIPS gli avanzamenti teorici e pratici che l'associazione consente. Saranno pubblicati lavori teorici, resoconti di esperienze di intervento e rapporti di ricerca sui problemi nei quali sono impegnati sia i soci che gli operatori seniores dell'ARIPS: i problemi delle aggregazioni umani sia private che pubbliche, sia sociali che produttive.
I materiali pubblicati in AVANZAMENTI possono essere usati liberamente per attività formative o editoriali, purché la fonte sia citata.

Questa pubblicazione è riservata essenzialmente ai soci ARIPS, che la ricevono col versamento della quota annua associativa. Coloro che non sono soci possono richiedere i numeri di AVANZAMENTI inviando la somma di L. 10.000 ciascuno (L. 20.000 per prenotare i due numeri annui).

L'ARIPS è un'associazione senza scopi di lucro, che raggruppa operatori sociali e culturali interessati a studiare i problemi delle aggregazioni umane. L'ARIPS promuove iniziative di formazione e ricerche, e mette le sue risorse professionali al servizio di Enti, organizzazioni e gruppi.