

# MANAGEMENT

# SCOLASTICO

Teorie-Tecniche-Esperienze per Dirigenti Scolastici// Suppl.ARIPS-Anno 1986 N. 11 anno IV

Si tratta-in questo numero- di una serie di schemi di analisi del comportamento del dirigente adattati al manager scolastico.

Crediamo siano utili per fare un'auto-diagnosi e per comprendere più chiaramente quali possono essere le conseguenze di differenti stili di comando.

\*\*\*\*\*

IL LABORATORIO DI DINAMICHE DI GRUPPO E DI COMUNITA': LA COMUNITA' TRANSITORIA 19-22 FEB.'87

E' un'esperienza che riteniamo fondamentale per ogni operatore sociale, e in questo caso il suo particolare interesse è connesso al tema. Si tratta di un laboratorio focalizzato su quelle situazioni di convivenza comunitaria transitoria, fondata su progetti di natura educativa, terapeutica o riabilitativa.

Quota di iscrizione: L.800.000 per chi partecipa a nome di organizzazioni; L.400.000 per partecipanti individuali (+IVA, comprese spese "pensione"). Chi intende partecipare deve inviare al più presto una caparra di L.200.000, perchè attualmente sono disponibili solo 10 posti.

E' possibile avere ulteriori informazioni richiedendole alla Segreteria dell'ASSOCIAZIONE \*\*\*\*\*

## ASSEMBLEA ANNUALE DEI SOCI

- o.d.g.: - bilancio morale '86 - discussione e approvazione  
- presentazione, discussione ed approvazione bilancio economico consuntivo del 1986  
- attività future dell'ARIPS per il 1987  
- presentazione, discussione ed approvazione bilancio economico preventivo del 1987  
- rinnovo dei membri rappresentanti dei soci nel Consiglio Direttivo per il prossimo biennio  
- varie ed eventuali

1° Convocazione: 24/1/87 ore 20

2° Convocazione: 7/2/87 ore 15

I Soci che intendono prendere parte all'Assemblea generale, sono pregati di informarne telefonicamente la Segreteria dell'ARIPS.



"MANAGEMENT SCOLASTICO" esce in gennaio, maggio e settemb. Una copia £.2.500/Abb.annuo £.7.000 non soci e £.5.000 a soci Arips (se è un secondo abbonamento). Le somme per acquisti ed abbonamenti vanno inviate in anticipo alla Segreteria:

Via Brescia, 6 - 25080 Molinetto di Mazzano (BS)

## EDITORIA

Sono in via di pubblicazione ben 4 libri che dovrebbero essere disponibili nei prossimi mesi:

-AA.VV. MARKETING PER IL SOCIALE

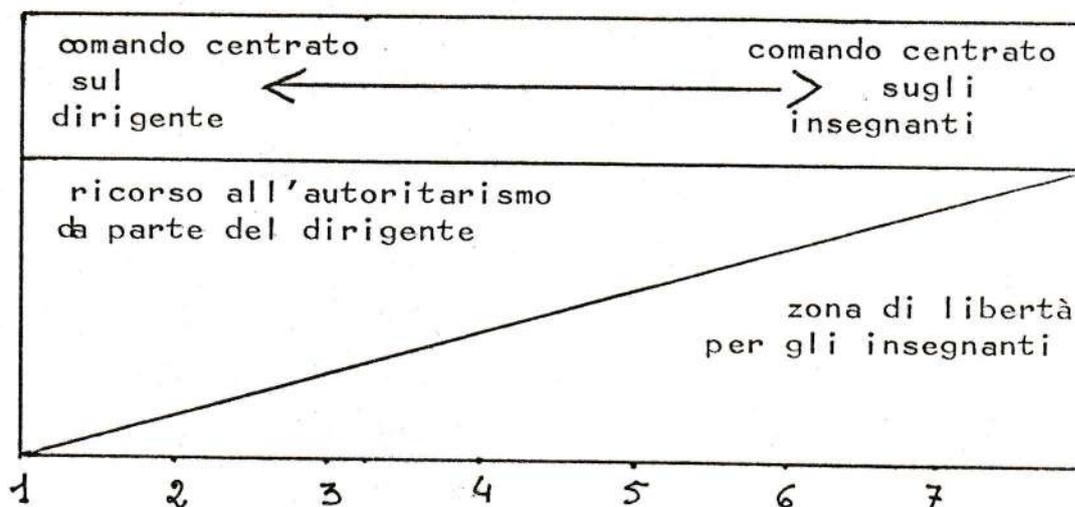
-F.CAVALLIN-M.SBERNA GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 2 -La creatività

-AA.VV. T-GROUP

-AA.VV. L'OPERATORE CORTOCIRCUITATO

Chi volesse, può prenotarli fin d'ora inviando all'ARIPS l'importo del prezzo di copertina (fissato attualmente in L.9.000) ed aggiungendo L.1.000 per spese postali.

ATTEGGIAMENTI DEL DIRIGENTE DI FRONTE AGLI INSEGNANTI  
(Tannenbaum & Schmidt '58 - adattamento di M.Sberna)



In questa tavola sono evidenziati i comportamenti che caratterizzano gli stili di comando a partire dal più autoritario (1) fino al più democratico (7).

1. il dirigente prende la decisione e l'annuncia agli insegnanti
2. il dirigente "vende" la decisione (cerca di convincere gli insegnanti)
3. il dirigente presenta delle idee e invita a discuterle
4. il dirigente presenta una decisione soggetta a cambiamento
5. il dirigente presenta il problema; raccoglie i suggerimenti degli insegnanti; quindi prende una decisione
6. il dirigente definisce i limiti e chiede al gruppo di insegnanti di prendere la decisione
7. il dirigente permette agli insegnanti di funzionare entro limiti stabiliti precedentemente.

\*\* Occorre sottolineare che autoritarismo e democrazia non riguardano l'autorità in senso formale ma gli stili con cui questa è gestita.

## COME SCEGLIERE UNO STILE DI COMANDO

(Tannenbaum & Schmidt '58 - adattamento di M.Sberna)

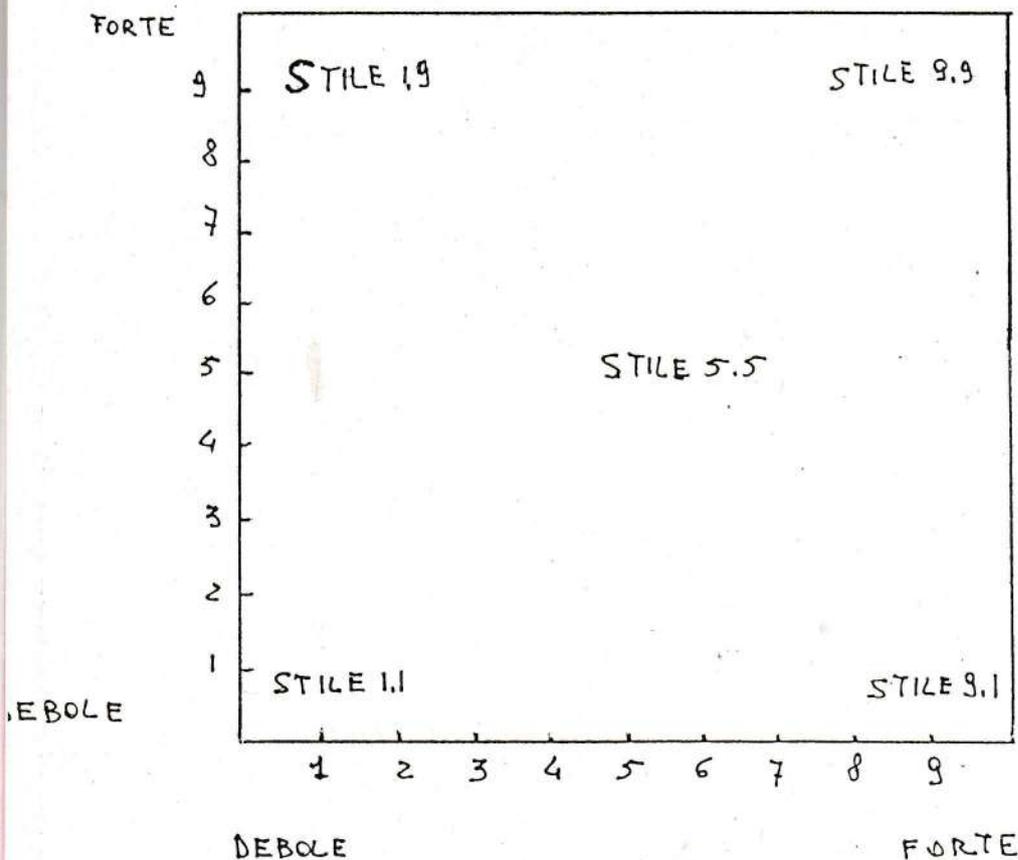
Atteggiamenti dei dirigenti	Atteggiamenti degli insegnanti	Caratteristiche della situazione
<p>1. il suo sistema di valori: deve essere autoritario? deve occuparsi degli insegnanti?</p> <p>2. fiducia negli insegnanti: ritiene che essi siano validi o no? chi è il più qualificato per decidere?</p> <p>3. stile spontaneo di comando: è portato o no ad uno stile direttivo o è animatore di gruppo</p> <p>4. i suoi sentimenti di sicurezza in una situazione di incertezza: tolleranza di fronte alle ambiguità; bisogno di stabilità; dipendenza dagli altri</p>	<p>bisogno di indipendenza degli insegnanti</p> <p>2. disponibilità a garantire responsabilità percepita come riconoscimento delle capacità o scaricamento sugli altri</p> <p>3. preferenza per direttive chiare e stabili o per avere possibilità di autonomia</p> <p>4. interesse per i problemi e senso della loro importanza</p> <p>5. comprensione degli obiettivi della scuola e adesione ad essi</p> <p>6. possesso delle conoscenze e dell'esperienza necessarie per risolvere i problemi</p> <p>7. abitudine a partecipare alle decisioni o no; formazione al lavoro di gruppo</p>	<p>1. Tipo di organizzazione della scuola</p> <p>2. efficacia del gruppo nel lavoro collettivo</p> <p>3. il problema in se stesso richiede pareri di specialisti diversi</p> <p>4. la pressione del tempo: è un pretesto o no? crisi continua?</p> <p>5. obiettivi perseguiti aumentare la motivazione negli insegnanti; accrescere la loro disponibilità al cambiamento; sviluppare la qualità delle decisioni; sviluppare il gruppo e il suo morale; sviluppo individuale degli insegnanti</p>

I due autori hanno riunito in questa tavola i principali fattori che condizionano il successo di uno stile direzionale. Sono infatti molteplici i fattori che concorrono a determinare successo o insuccesso: gli atteggiamenti e le opinioni del dirigente si trovano a confrontarsi con i desideri ed i bisogni degli insegnanti e con le caratteristiche della situazione in cui il dirigente e gli insegnanti stessi si trovano a dover svolgere il loro lavoro.

Un dirigente deve cercare all'interno di tutte queste variabili quelle che si dimostrano più efficaci e più stabili per mantenersi in equilibrio fra le diverse esigenze.

MODELLO BIDIMENSIONALE DEGLI STILI DI COMANDO (Blake & Mouton '64)  
 - adattamento di M. Sberna -

Interesse per le persone



Interesse per il compito

Questo modello analizza gli stili di comando del dirigente in base all'interesse mostrato per le persone (nel nostro caso gli insegnanti) o per il compito (la competenza degli insegnanti nello svolgimento dei programmi scolastici). Ciascuno di questi atteggiamenti può manifestarsi in modo molto marcato (=forte) o poco marcato (=debole). Per esempio:

- stile 1.1 : il dirigente non manifesta interesse né per le persone né per il compito
- stile 9.1 : il dirigente mostra molto interesse per lo svolgimento del lavoro e poco interesse nei confronti degli insegnanti
- stile 1.9 : il dirigente ha un fortissimo interesse per gli insegnanti e non si preoccupa dello svolgimento del lavoro
- stile 9.9 : il dirigente è interessatissimo sia agli insegnanti che al loro lavoro.
- stile 5.5 : il dirigente ha un interesse medio per la dimensione umana e per quella lavorativa

## STILI DI COMANDO - Modello di analisi di K. Lewin

K. Lewin più di trent'anni fa, conducendo sperimentazioni sugli stili di comando presso il M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology), aveva individuato tre differenti modalità: autocratica, democratica, "laissez faire".

Il dirigente autocratico è quello che prende le decisioni da solo in tutti i campi di sua competenza; non partecipa alla parte esecutiva del lavoro ma lo controlla e ne verifica l'efficienza e l'efficacia. Il dirigente democratico decide invece insieme al suo gruppo (nel nostro caso gli insegnanti) e tiene in conto i suggerimenti che gli vengono offerti; egli prende parte al momento esecutivo e stimola negli insegnanti l'apprezzamento riguardo alle attività svolte.

Infine il dirigente permissivo, "laissez faire", lascia ogni cosa nell'indefinito; non stimola nè promuove contatti non solo con il gruppo degli insegnanti come collettivo (consigli di classe e/o collegio dei docenti), ma neppure con i suoi collaboratori più stretti (es. consiglio di presidenza). Egli opera per forza d'inerzia, in base alle situazioni che si vanno via via determinando.

## MANAGERIAL GRID

(Blake & Mouton '64 - note di M. Sberna)

Questo metodo di analisi degli stili di comando serve perchè i dirigenti prendano coscienza delle modalità personali di gestione del comando in funzione di due diverse dimensioni: la preoccupazione per le persone con cui si trovano in contatto e l'attenzione allo svolgimento del lavoro.

L'obiettivo di questo modello è quello di migliorare lo stile di comando del dirigente dopo averne messo in luce le caratteristiche. In questo senso il Managerial Grid viene usato anche negli interventi di formazione del dirigente o di sviluppo delle organizzazioni (soprattutto nelle aziende).

Il modello bidimensionale di Blake & Mouton permette di analizzare gli stili evidenziandone anche le sfumature, ma senza valutarne la bontà in assoluto. E' evidente comunque che le due dimensioni devono essere entrambe presenti in uno stile di comando efficace e di successo, e che esse devono essere in equilibrio fra loro: non troppa attenzione al lavoro ma neppure troppa attenzione alle persone e ai loro bisogni.

## NOTE SUL PROBLEMA DEL CONFLITTO (Guido Contessa 1980)

Il conflitto nella scuola, è fisiologico in quanto conseguenza del pluralismo e della diversità degli attori. Nella misura in cui esso è inserito su una base di unità, appartenenza e partecipazione esso, è fonte di ricchezza per l'organizzazione scolastica.

Il dirigente può svolgere un ruolo di "regolatore del conflitto", in modo che esso sia creativo e costruttivo.

I conflitti possono essere intorno a : problemi concreti, strategie, valori. La risolvibilità di un conflitto è funzione della sua possibilità di assestarsi sui problemi concreti; al contrario un conflitto è meno risolvibile se si assesta sui valori. La nostra tendenza a vedere ogni problema come dipendente dai valori produce una continua irresolvibilità dei conflitti. Il primo sforzo da fare è quello di ricercare le aree concrete sulle quali possono convergere valori anche opposti.

I conflitti si possono anche catalogare come segue:

- a) conflitti che sorgono dalla differenziazione di funzioni fra organismi diversi (per es. collegio e consiglio di classe);
- b) conflitti derivanti da lotte di potere fra gruppi (genitori e insegnanti);
- c) conflitti di ruolo (dirigente e insegnante);
- d) conflitti da differenze di stili nei rapporti interpersonali (persone aggressive contro persone riservate);
- e) conflitti indotti da forze esterne alla scuola (ente locale, partiti ecc.);
- f) conflitti generati da interessi diversi (insegnanti che vogliono evitare le 20 ore )

Di estrema importanza, quando si presenta un conflitto, è il lavoro di analisi circa la sua natura: confondere un conflitto da relazioni interpersonali con un conflitto da valori, o un conflitto fra ruoli con uno fra persone, è un modo per portare il conflitto all'infinito.

La prima cosa da fare è dunque indagare sulla vera natura del conflitto: discutendone fra gli attori del conflitto, usando colloqui o questionari, chiedendo la consulenza di un "terzo esterno".

Una volta che il conflitto è identificato si possono trovare le seguenti soluzioni:

- 1) sintesi creativa (soluzione che accontenti tutti i contendenti)
- 2) mediazione (soluzione che accontenti tutti al 50%)
- 3) compromesso (soluzione che accontenti tutti al minimo)
- 4) prevalenza di una tesi (uno vince, uno perde)
- 5) stallo (nessuno vince, tutti perdono).

Le cinque soluzioni possibili sono presentate in ordine decrescente di validità per la "salute organizzativa". Il processo di "necrosi organizzativa" è accelerato dall'uso continuo della soluzione n.5.

Condizioni per la scelta di soluzioni positive del conflitto sono: la disponibilità delle parti, la presenza di un "clima" favorevole, l'esistenza di comunicazioni aperte e oneste, un interesse generale comune. Queste condizioni devono essere favorite continuamente come soluzioni preventive al conflitto.

REAZIONE DEGLI INSEGNANTI SECONDO L'EFFICACIA DEGLI STILI DI COMANDO  
(da Hersey e Blanchard '69 - adattamento di M.Sberna )

Stili	Efficace *	Inefficace **
9.1: interesse elevato ed esclusivo per il compito	Il dirigente sa quello che vuole e impone i suoi metodi per raggiungere gli obiettivi senza creare risentimenti	Il dirigente non ha fiducia negli altri, è sgradito, si interessa solo dei risultati a breve termine
9.9: interesse elevato per il compito e per le persone	Il dirigente è un buon trasciatore che impone delle esigenze elevate, tratta ciascuno in modo diverso e sa animare il suo gruppo	Il dirigente si sforza di piacere a ciascuno e di conseguenza esita e si destreggia per evitare le pressioni di una situazione
1.9: interesse elevato ed esclusivo per le persone	Il dirigente ha fiducia negli insegnanti e si preoccupa anzitutto di sviluppare la loro competenza	Il dirigente si interessa anzitutto dell'armonia e vuole essere una persona simpatica; non vuole rischiare dei conflitti per svolgere un lavoro
1.1: interesse debole sia per le persone che per il lavoro	Il dirigente permette cautamente ai suoi insegnanti di decidere come deve essere svolto il lavoro e interviene solo minimamente nella loro interazione sociale	Il dirigente si disinteressa, resta passivo, si preoccupa poco sia del lavoro che dei suoi insegnanti

Ciascuno dei 4 stili base si può mostrare efficace o no secondo le circostanze. Il modello qui presentato evidenzia nelle colonne \* e \*\* cosa pensano gli insegnanti nei confronti del dirigente a seconda che lo stile di comando da lui utilizzato risulti efficace o no.

I due autori hanno evidenziato come sia necessario che lo stile di comando risponda alle esigenze degli insegnanti e, insieme, della situazione: solo così il dirigente aiuta il gruppo a raggiungere gli obiettivi e ad accettare di essere diretto.