

In questo supplemento sono inseriti due diversi contributi. Il primo, firmato da Anna Pennacchio, Preside bergamasca che ha partecipato a corsi di formazione organizzati dall'Arips in collaborazione con l'Irrsae Lombardia, vuole offrire alla riflessione dei colleghi un'esperienza di aggiornamento.

Il secondo, è invece uno strumento di autodiagnosi che può essere usato per individuare il proprio particolare stile di intervento nella scuola in un momento delicato quale può essere l'introduzione di una sperimentazione o di una innovazione.

Vi invitiamo dunque a compilare il questionario impegnandoci a pubblicare nel prossimo supplemento l'illustrazione della parte teorica che è alla base della costruzione di tale strumento.

## COMUNICAZIONI

1-Fin dallo scorso febbraio si è costituito presso l'Arips il "Gruppo permanente sul Management scolastico" costituito da dirigenti ex partecipanti a corsi promossi dall'associazione e dall'Irrsae. Il gruppo si è poi ulteriormente suddiviso dando vita a 3 gruppi:

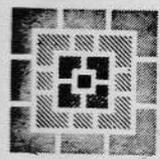
- gruppo editoria, del quale fa parte anche la Preside Pennacchio, che ha il compito di preparare materiale stampabile e divulgabile fra i colleghi, anche, ma non solo, attraverso questo supplemento. Il gruppo ha il compito di coordinare e vagliare eventuali contributi pervenuti-gli da parte di altri colleghi;
- gruppo ricerca- si dovrebbe occupare di mettere a punto strumenti e di realizzare interventi di ricerca relativi ad argomenti inerenti al mondo scolastico. In questo momento i punti oggetto di studio sono -le prove per la formazione delle classi di prima media; -il tempo prolungato; - "check-up" vari sull'efficienza della scuola; -l'analisi della professionalità docente. Inoltre il gruppo è in attesa dei tabulati della ricerca sui dirigenti scolastici della Lombardia, realizzata con l'Irrsae;
- gruppo formazione- riunisce coloro che intendono assumersi responsabilità formative.

Il prossimo incontro collettivo è previsto per il 26/5 alle ore 15 presso l'Arips.

2-Si è tenuto a Lerici dal 30/3 al 1/4 il I° Convegno dei Collegi e delle associazioni dei Presidi del nord Italia.

Erano presenti un centinaio di Presidi di ogni parte d'Italia. Il Convegno si è concluso con l'approvazione all'unanimità di un documento che chiede "una riformulazione del ruolo del Capo di Istituto, tenuto conto della specificità e delle caratteristiche dirigenziali del ruolo stesso".  
(informaz.: Preside S.M.S. "Angelini"-BG tel. 035/214123)

3- Per continuare a ricevere questo supplemento è necessario rinnovare l'associazione all'Arips (inviando la quota di L. 20.000) oppure inviare L.7.000 nel caso non interessino gli altri servizi offerti a chi si associa.



# 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)

-----  
ALTRE INFORMAZIONI A PAGINA 4 // // // //

"DA DIRIGENTE A DIRIGENTE: RIFLESSIONI SUI CORSI DELL'ARIPS"

E' di questi giorni la C.M. n° 83 dell'8/3/84 del Ministero della PUBBLICA ISTRUZIONE - Ufficio Studi e Programmazione, avente per oggetto "Disposizioni in materia di formazione in servizio per il personale ispettivo, direttivo e docente della Scuola.

Si parla in generale di politiche di intervento da parte del Ministero alla luce degli orientamenti emersi anche in sede di Conferenze dei presidenti degli IRRSAE, volte a migliorare la professionalità degli OPERATORI scolastici e ancora una volta si parla di "aggiornamento" e di "progetti di aggiornamento" inteso come "diritto - dovere" fondamentale.

La circolare fa preciso riferimento alla necessità di disporre di animatori dell'aggiornamento per poter decentrare le attività e per diffondere capillarmente gli interventi.

Più che elaborare un nuovo profilo di operatore culturale occorre qualificare e preparare operatori scolastici - tutori inseribili nell'area diretta di collaborazione tra università e scuola.

Secondo questa linea si è mossa l'A.R.I.P.S. quando ha ricevuto dall'I.R.R.S.A.E. Lombardia l'incarico di organizzare un corso per dirigenti scolastici nell'anno scolastico 81/82.

Il momento doveva essere maturo se le adesioni sono tante e spontanee. Le provincie interessate sono state Brescia Cremona, Mantova, Bergamo con 50 partecipanti.

Si è verificato qualche ritiro da parte di chi si è sentito meno disposto ad essere "destrutturato" come si usa dire e larga partecipazione anche nei due momenti residenziali, cioè fuori casa per 5gg. e 3gg.

Del resto la frequenza era obbligatoria, pena l'esclusione dal corso. Il secondo corso, svolto dal dicembre 1983 al febbraio 1984, è partito utilizzando quanto era stato fatto e imparato nel I°, con la partecipazione dei due gruppo che già avevano conosciuto l'esperienza precedente.

Sulle esperienze vissute, sulle difficoltà incontrate, suimomenti di crisi, sugli scontri ci sarebbe molto da dire.

Mi interessa qui mettere in evidenza alcuni risultati ottenuti tali da contribuire a dare un significato scientifico al lavoro sul campo dei dirigenti scolastici.

Sono state presentate dapprima le tecniche di formazione, di evaluation, di organizzazione ed intervento sociale, di conduzione dei gruppi e successivamente la elaborazione degli strumenti di evaluation.

E' apparso subito chiaro a tutti che apprendere tali tecniche voleva dire migliorare la propria formazione professionale e la propria potenzialità.

In effetti alcune di queste tecniche sono state sperimentate da alcuni di noi nelle sedi di appartenenza, sotto la guida dell'equipe.

Sull'esempio dei questionari somministrati giornalmente durante il corso, alcuni di noi hanno preparato e somministrato questionari rispondenti alle esigenze delle proprie scuole, allo scopo di saggiarne la funzionalità in termini di cambiamento, di operatività di innovazione, di soddisfazione dei bisogni sociali e personali.

La tabulazione delle risposte ha dato risultati sorprendenti. Abbiamo appreso come sia utile e necessario schematizzare gli interventi con una informazione preventivamente programmata sia ai piccoli gruppi (es. Consigli di classe) che ai grandi gruppi (es. Collegio Docenti).

Tutto ciò, a nostro avviso, aiuta ad acquisire sicurezza e metodo nei rapporti dirigente/docente, dirigente/genitore, dirigente/agenzie sul territorio, se è vero, come è vero che la capacità professionale non è innata, ma apprendibile.

Personalmente mi sono servita di questionari opportunamente congegnati e distribuiti ai docenti della mia scuola, per verificare la validità dei criteri seguiti nella formazione delle classi prime.

La tabulazione dei risultati presentata in riunione ai docenti della scuola media e della scuola elementare per le classi V° di provenienza, sono stati utilizzati dai docenti per la programmazione di interventi comuni e di collaborazione tra i due tipi di scuola.

E' altrettanto importante sperimentare personalmente i problemi emotivi e cognitivi connessi alle relazioni interpersonali e di gruppo, mediante esercitazioni di simulazione o di drammatizzazione auto o eterocentrate.

Ciò è stato fatto con soddisfazione e coinvolgimento di tutti in rapporto ovviamente all'impegno di ognuno, e con l'ausilio di dispense distribuite di volta in volta.

Il 2° corso ha trovato i partecipanti meno aggressivi e più placati, disposti a continuare sulla via del cambiamento.

Le esercitazioni simulate hanno riguardato per lo più "gli stili di conduzione". L'apprendimento di tipo cognitivo, emotivo, strumentale oltre che percettivo ci ha coinvolto per dinamica ed incisività.

Come nasce in Italia il dirigente scolastico?

Lo chiede il Dr. Luciano Corradini dell'I.R.R.S.A.E. lombardia, in un suo articolo, definendo la domanda imbarazzante se posta da paesi che da tempo si sono accorti dell'importanza di questa figura professionale nell'ambito del sistema scolastico.

Si può rispondere che i due corsi dell'A.R.I.P.S.

1° Formazione psicosociale per Dirigenti Scolastici

2° Specializzazione per Dirigenti "La conduzione di Gruppi"

hanno costituito "un'occasione" valida di formazione sia iniziale che in itinere, cioè in servizio, oltre che un'apertura verso l'utilizzo di tecniche già sperimentate,

4

particolarmente in aree critiche, specialistiche e manageriali, dalle aziende alle quali "l'impresa scuola" può essere paragonata, pur nella sua struttura atipica.

Riporto ciò che Silvano Federici scrive sull'argomento: "L'I.R.R.S.A.E. Lombardia ha posto tra le sue cure prioritarie la funzione ed il ruolo del dirigente scolastico, nella consapevolezza che qualsiasi impresa, umana e sociale, necessita di una figura di leader-manager che garantisca il processo adeguato dell'impresa, il suo miglioramento tramite l'innovazione permanente, opportunamente progettata e controllata.

Questa è anche la nostra attesa, pertanto ci impegnamo a far sì che dall'obiettivo dirigente si arrivi dirigente per obiettivi, con ruoli responsabilmente finalizzati al recupero di risorse vive e potenziali, nonostante i molteplici compiti e le pastoie del contorno (i continui vincoli).

ANNA PENNACCHIO

-----

(continua da pag. I)

GIORNATE DI STUDIO : e occasioni

- 29 maggio-ore 15-18 "PREVENZIONE PRIMARIA : il progetto FOTOSS " G.Contessa e M.V.Sardella presenteranno un progetto che ,come Arips, stanno realizzando a Forlì , con Provveditorato,USL, Comune,Distretto Scolastico.  
L'iniziativa è particolarmente interessante perché coinvolge attivamente gruppi di studenti delle scuole superiori della città.  
Può essere un interessante stimolo a promuovere attività simili anche in Lombardia e nella scuola dell'obbligo.
- 19 giugno- ore 15-18 "INCONTRO FRA PSICOPEDAGOGISTI " -  
Si tratta di un incontro promosso dal gruppo lombardo della Divisione di PSICOLOGIA EDUCATIVA della SIPS per verificare gli interventi realizzati per l'inserimento degli handicappati ed il lavoro svolto come psicopedagogisti.
- 21 giugno- ore 9,30- 18 "CONVEGNO FRA DISTRETTI SCOLASTICI LOMBARDI"  
Si tratta di un'iniziativa promossa da Irrsae,Assessorato Istruzione della Regione e si propone di stimolare un confronto fra Distretti e una loro possibile aggregazione .

Tutti sono invitati a partecipare a queste occasioni di studio e di riflessione. Nei primi due casi per avere ulteriori informazioni , si deve contattare la segreteria dell'Arips . E' preferibile preannunciare la propria presenza.

Per il convegno , saranno date ulteriori informazioni in seguito.

-----

E' finalmente disponibile il 3° numero dei quaderni Irrsae dal titolo "MODELLI DI FORMAZIONE PER DIRIGENTI SCOLASTICI".  
Si tratta di un testo che riunisce 3 diverse strategie di formazione del dirigente scolastico, che sono utilizzate da 3 diversi enti di formazione l'IRRSAE stesso, l'ARIPS e l'OPPI.  
Il testo può essere richiesto direttamente all'IRRSAE-Lombardia.

-----

Per la fine del mese di maggio è disponibile il primo volume della collana CLUED-ARIPS "Gruppi e comunità":M.Sberna "GIOCHI PSICOPEDAGOGICI"-vol.I°- Esso può essere richiesto inviando L.7.000+I.000 per spese , alla segreteria dell'ARIPS.

## STILI DI FACILITAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Questo questionario ha lo scopo di vedere in quale gestalt comportamentale si inserisce il Vs. comportamento di dirigenti, nel caso in cui vi trovereste ad introdurre un'innovazione di tipo sperimentale nella vostra scuola.

Per ciascuna delle 70 variabili che seguono, che rappresentano i vari stili di intervento nella scuola, potete graduare ogni lettera (da A a W) con un punteggio che assegni:

- 3 punti al comportamento con il quale siete d'accordo
- 2 punti al comportamento con cui siete d'accordo solo in parte
- 1 punto al comportamento con cui siete meno d'accordo.

I RIGUARDO ALLA VISIONE GENERALE DELLA SITUAZIONE SCOLASTICA, UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- A) I - accettare semplicemente obiettivi e priorità legislative  
 2 - accettare gli obiettivi legislativi, adeguandoli ai bisogni specifici della scuola, anticipandoli e pianficandoli  
 3 - rispettare gli obiettivi legislativi, ma insistere su obiettivi che diano priorità ai bisogni degli allievi, stabilendo una serie di aspettative da realizzare in collaborazione con il personale scolastico

II NELLA STRUTTURAZIONE DELLA SCUOLA COME LUOGO DI LAVORO UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- B) 4 - dirigere con attenzione e specifiche istruzioni le attività giornaliere della scuola, delegando con chiarezza le responsabilità  
 5 - organizzare specificatamente le attività giornaliere della scuola  
 6 - mantenere un livello medio di attività giornaliere nella scuola
- C) 7 - comunicare le sue aspettative e le sue linee guida ad insegnanti e allievi  
 8 - stabilire aspettative medie, ma stimolare insegnanti ed allievi ad alti livelli di realizzazione  
 9 - concedere molta autonomia ed indipendenza ad insegnanti e dare agli allievi linee guida generali
- D) I0 - dare priorità al programma educativo con interventi personali collaborativi
- II - assicurarsi che gli obiettivi legislativi vengono perseguiti, sforzandosi di rilevarne le discrepanze con la realtà
- I2 - Lavorare con insegnanti, allievi e genitori per mantenere una reale efficienza nella scuola

- E) I3 - attendersi da tutti interessamento personale nel contribuire ad un'educazione ed organizzazione efficace nella scuola
- I4 - insistere perché a scuola vengano date priorità all'apprendimento e all'insegnamento
- I5 - rispondere a richieste e bisogni quando si presentano
- F) I6 - stabilire, chiarificare e strutturare le norme scolastici che interne
- I7 - aiutare a stabilire e chiarificare le norme scolastiche interne
- I8 - permettere che le norme scolastiche si evolvano col tempo

III NELLA STRUTTURAZIONE DEI SUOI INTERESSI PERSONALI NEI RIGUARDI DELL'INTRODUZIONE DELLA SPERIMENTAZIONE UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- G) I9 - servirsi d'informazioni di qualsiasi tipo e da qualunque parte arrivino per acquisire maggiori conoscenze sulla sperimentazione
- 20 - ricercare informazioni da insegnanti, personale della scuola stessa e delle scuole vicine per sapere le esigenze della sperimentazione
- 21 - fidarsi delle informazioni raccolte presso colleghi che hanno già introdotto la sperimentazione nelle loro scuole
- H) 22 - dirigere la sperimentazione in modo che tutti gli insegnanti la possano utilizzare con efficacia
- 23 - nell'interesse della sperimentazione, curare sia gli aspetti organizzativi che relazionali
- 24 - sanzionare l'introduzione della sperimentazione e cercare di risolvere i conflitti quando si presentano
- I) 25 - fornire agli insegnanti aspettative generali sulla sperimentazione
- 26 - informare gli insegnanti che si attende che utilizzino la sperimentazione nelle loro classi
- 27 - fornire agli insegnanti aspettative precise e gradi di realizzazione per l'introduzione della sperimentazione
- L) 28 - controllare i risultati della sperimentazione con incontri e conversazioni individuali o di gruppo e con osservazioni informali
- 29 - verificare i risultati della sperimentazione con osservazioni in classe, revisioni dei programmi, con un'attenzione specifica al lavoro dei singoli insegnanti
- 30 - controllare i risultati della sperimentazione attraverso conversazioni e relazioni degli insegnanti

- M) 31 - discutere i risultati con gli insegnanti, confrontandoli con i comportamenti attesi  
 32 - oltre a verificare i risultati della sperimentazione, discuterli con gli insegnanti, confrontarli con i comportamenti attesi e stabilire progetti per ulteriori passi in avanti  
 33 - discutere le informazioni raccolte con gli insegnanti

IVSULLA DIVISIONE DI RESPONSABILITA' PER L'INTRODUZIONE E LA GESTIONE DELLA SPERIMENTAZIONE UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- N) 34 - delegare al personale della scuola, scelto con cura, parte della responsabilità per la gestione della sperimentazione, verificando i compiti specifici di ciascuno  
 35 - intervenire in prima persona perchè venga realizzata la sperimentazione, dividendo e coordinando le responsabilità del personale della scuola, informandosi poi come queste vengono gestite  
 36 - permettere al personale della scuola di assumersi responsabilità per gestione della sperimentazione con autonomia

V NELLA PRESA DI DECISIONE UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- O) 37 - stabilire procedure decisionali per le decisioni abituarie, assegnando responsabilità col minimo dispendio di tempo  
 38 - prendere solo le decisioni necessarie per le normali attività di tutti i giorni  
 39 - prendere decisioni sia per quanto riguarda l'amministrazione che le questioni educative della scuola  
 P) 40 - prendere decisioni basandosi su circostanze immediate  
 41 - prender decisioni basandoli su norme e aspettative che guidano scuola e organizzazione scolastica  
 42 - Prendere decisioni in base a ciò che risulta meglio per la scuola, in termini di risultati a lungo termine

VI NEL FORNIRE GUIDA ED AIUTO UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- Q) 43 - coinvolgere gli insegnanti nella sperimentazione, stabilendo ciò che s'attende da loro, poiché li crede responsabili e capaci di sviluppare le sue indicazioni nel migliore dei modi  
 44 - poiché gli insegnanti fanno parte del personale della scuola, stabilire linee guida per coinvolgerli nella sperimentazione  
 45 - lasciare che gli insegnanti svolgano il loro lavoro, essendo professionisti capaci, a meno che non siano loro stessi a chiedere aiuto

- R) 46 - verificare i progressi della sperimentazione, tenendo stretto contatto con gli insegnanti, cercando di anticipare le loro richieste di aiuto
- 47 - anticipare le richieste d'aiuto, raccogliendo informazioni da ogni parte per sapere come procede la sperimentazione, progettando interventi sempre migliori
- 48 - cercare di soddisfare le richieste di aiuto che gli pervengono, verificando con gli insegnati come proseguono le cose, per essere consapevole dei problemi
- S) 49 - Moderare richieste di attuazione della sperimentazione per sovraccaricare gli insegnanti
- 50 - cercare di minimizzare agli insegnanti richieste di attuazione della sperimentazione
- 51 - fare sempre presenti agli insegnanti richieste di attuazione della sperimentazione.

VII RISPETTO ALLA RISTRUTTURAZIONE DEL SUO RUOLO SPECIFICO, UN DIRIGENTE DOVREBBE:

- T) 52 - considerare essenzialmente il suo ruolo di amministratore
- 53 - vedere il suo ruolo nell'evitare e minimizzare i problemi
- 54 - vedere il suo ruolo nell'assicurare alla scuola un robusto programma educativo
- U) 55 - essere aperto a nuove idee, impegnandosi e impegnando il corpo insegnante ad una regolare revisione della scuola su questa base
- 56 - credere che l'iniziativa per l'introduzione della sperimentazione debba venire dal di fuori, e si fida degli estranei per l'introduzione di nuove idee nella scuola
- 57) - identificare aree di bisogno di cambiamento, realizzando l'introduzione di nuove idee, per migliorare la scuola
- V) 58 - essere molto interessato a quello che la gente pensa di lui e fare tutto per soddisfarla
- 59 - dedurre da come gli altri vedono la scuola l'impatto che la stessa possa avere sugli allievi
- 60 - essere interessato a come gli altri vedono la scuola, cercando di ridere, per assicurare al massimo la sua operatività
- Z) 61 - informarsi sempre molto bene su quello che succede a scuola e su chi fa cosa
- 62 - tenersi informato bene su quello che succede a scuola, sia per contatto diretto con gli insegnanti che con gli allievi
- 63 - mantenere un senso generale su "da che parte stia la scuola" e di come si sentano gli insegnati

- X) 64 - sviluppare conoscenze sufficienti per essere in grado di dare specifici suggerimenti didattici e per localizzare qualsiasi problema
- 65 - sviluppare conoscenze minime su ciò che impone la sperimentazione
- 66 - informarsi bene sull'uso generale della sperimentazione e su ciò che serve per la sua introduzione e utilizzo
- Y) 67 - affrontare la suscettibilità del corpo insegnante, se ritiene necessario impegnarsi in un compito a lungo termine quale la sperimentazione
- 68 - ritardare l'introduzione della sperimentazione, quando capisce che il corpo insegnante è sovraccarico per assumersi altri compiti
- 69 - misurare le richieste quando il corpo insegnante è molto occupato
- W) 70 - ricercare attivamente idee e reazioni degli insegnanti, per poi stabilirne la priorità
- 71 - offrire egli stesso, insieme al corpo insegnante, idee che poi vengono gradualmente sviluppate in accordo
- 72 - tenere un verbale con opinioni e suggerimenti del corpo insegnante, con le posizioni più rilevanti.

-----

PUNTEGGI DELLA AFFERMAZIONI:

	I	A	I	2	3	
II	B	6		5	4	
	C	9		7	8	
	D	II		I2	I0	
	E	I5		I3	I4	
	F	I8		I7	I6	
III	G	2I		I9	20	
	H	24		23	22	
	I	25		26	27	
	L	30		28	29	
	M	33		3I	32	
IV	N	36		35	34	
V	O	38		39	37	
	P	40		4I	42	
VI	Q	45		44	43	
	R	48		46	47	
	S	50		49	5I	
VII	T	52		53	54	
	U	56		55	57	
	V	58		60	59	
	Z	63		6I	62	
	X	65		66	64	
	Y	68		69	67	
	W	72		7I	70	

TOTALI    RESPON    ORGAN    PROMOTORE