

SCOLASTICO

Teorie-Tecniche-Esperienze per Dirigenti Scolastici// Suppl.ARIPS-Anno 1984- N.5-6

Da quando, sei anni fa, l'ARIPS ha iniziato le sue riflessioni sul RUOLO DIRIGENTE nei servizi sociali, ne abbiamo fatte di cose ! Oggi crediamo che l'Associazione sia uno dei pochi centri di ricerca in Italia che si può considerare specializzato in questo tema tanto importante per il funzionamento delle organizzazioni.

Tralasciando il passato, ricco di nostre iniziative in questo settore, ecco quello che stiamo facendo attualmente:

- *la conclusione di una ricerca sul DIRIGENTE scolastico lombardo
- *un Corso di 12 giornate per dirigenti sulla EVALUATION dell'organizzazione scolastica
- *una supervisione per dirigenti (ex-allievi Arips) impegnati come formatori, in un Corso sull'evaluation della formazione
- *la sistemazione di un volume della Collana "GRUPPI & COMUNITA", che raccolga e presenti l'approccio Arips al ruolo dirigente.

LA RICERCA-Si tratta di un lavoro che l'ARIPS ha fatto in collaborazione GRATUITA con l'Irrsae-Lombardia. L'ente si è accollato i costi vivi della ricerca (stampa, postali, computer) mentre l'Arips ha offerto gratuitamente tutto il lavoro intellettuale.

La ricerca ha coinvolto a tappeto, tramite questionario postale ben 2.500 dirigenti lombardi, ottenendo 777 risposte (oltre il 30% dell'universo). Nel presente Supplemento diamo ai lettori i DATI GREZZI, in modo che ciascuno possa fare le sue prime riflessioni.

La relazione finale, comprensiva dei dati trattati e opportunamente incrociati da computer, sarà presentata entro fine anno al CD dell'Irrsae, che provvederà ad una pubblicazione ad hoc. Ma aldilà della divulgazione dei dati, pure importante, auspichiamo che il nuovo CD Irrsae, appena insediato, mostri il suo interesse per la ricerca facendo uso dei dati emersi per impostare una politica verso i dirigenti.

I dati che emergono relativamente all'aggiornamento dei dirigenti non sono infatti entusiasmanti, e indicano che il cambiamento verso un ruolo più manageriale non va tanto in fretta quanto potrebbe e dovrebbe.

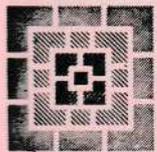
IL CORSO-Si presenta come un laboratorio attivo di 12 giornate, il cui fine è doppio. Da una parte esso si propone di dare ai partecipanti la capacità di realizzare ricerche valutative nelle loro scuole. Dall'altra esso intende mettere a punto un "pacchetto" formalizzato di EVALUATION scolastica, applicabile in tutte le scuole.

SUPERVISIONE-Dopo avere fornito ad alcuni dirigenti 25 giornate di formazione manageriale, e 12 giornate sulla conduzione dei gruppi, l'ARIPS ha invitato gli interessati a cooperare come formatori nei programmi Arips-Irrsae. Per ora 4 dirigenti sono impegnati come formatori sotto la supervisione di membri seniores dell'Arips. Tale politica si propone di sviluppare le risorse ricchissime che sono all'interno della scuola lombarda, facendo in modo che gli aggiornamenti Irrsae vengano utilizzati concretamente.

EDITORIA-E' già stato pubblicato il volume "Modelli di formazione per dirigenti scolastici" a cura dell'Irrsae (5000 lire) che contiene circa 60 pagine Arips. Ora è in preparazione il volume "PER DIRIGERE LA SCUOLA", redatto dai seniores Arips, che uscirà in primavera nella Collana Clued "GRUPPI & COMUNITA", nella quale sono già usciti:

di M.Sberna GIOCHI PSICOPEDAGOGICI

di G.Contessa PREVENZIONE PRIMARIA delle tossicodipendenze



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)

DATI GREZZI RELATIVI ALLA RICERCA SUL RUOLO DEL MANAGER SCOLASTICO(Irrsae/Arips 1984)

Risposte ottenute mediante questionario postale n.777

Dati sociologici-

ETA' meno di 30 anni 0,4 %
 da 31 a 35 anni 9,8 %
 da 36 a 40 anni 17,5 %
 da 41 a 45 anni 22,2 %
 da 46 a 50 anni 14,3 %
 da 51 a 55 anni 12,7 %
 da 56 a 60 anni 10,7 %
 oltre i 60 anni 12 %
 non rispondono 0,4 %

SESSO maschile 55%
 femminile 34,7%
 non risp. 10,3%

STATO CIVILE coniugato 73,9%
 non con. 19,5%
 altro 6 %
 non risp. 0,6%

NUMERO FIGLI nessuno 18,7%
 uno 21,5%
 due 34 %
 tre 11 %
 oltre 3,6%
 NON risp 1,2%

GRADO SCOLASTICO ELEMENTARE 31,4%
 MEDIO 44,9%
 SUPERIORE 23,7%

POSIZIONE LAVORATIVA Incaricato 16,7%
 Ruolo 81,5%
 non risp. 1,8%

ANZIANITA' DI SERVIZIO COME DIRIGENTE
 0-2 anni 17,1%
 3-4 anni 15 %
 5-8 anni 29,8%
 9-15anni 19,7%
 oltre 15 16,5%
 non risp. 1,9%

ANZIANITA' DI SERVIZIO NELLA SCUOLA ATTUALE
 0-1 anno 30%
 2-4 anni 24,7%
 5-8 anni 25,3%
 9-15anni 12,5%
 oltre 15 6,2%
 non risp. 1,3%

MOTIVAZIONI

- 1) promuovere e stimolare l'innovazione 63%
- 2) possibilità di ulteriori apprendimenti e crescita professionale 49%
- 3) vedere riconosciute le proprie capacità 38%
- 4) orario limitato 30%
- 5) stimolante complessità del ruolo 29%
- 6) miglioramento economico 23%
- 7) desiderio di cambiare il lavoro di insegnante perché divenuto logorante 17%
- 8) desiderio di influenzare la scuola secondo le proprie idee 14%
- 9) desiderio di cambiare ambiente 13%
- 10)orario flessibile 11%
- 11)desiderio di far carriera nella scuola 5%
- 12)vigilare che alunni e insegnanti facciano il loro dovere 5%
- 13)desiderio di cambiare il lavoro di insegnante perché mi sentivo inadatto 4%
- 14)desiderio di aumentare il prestigio personale 3%
- 15)avere un rapporto privilegiato con l'Amministrazione Scolastica 3%
- 16)essere al centro dell'attenzione 1%

Griglia di lettura: voci n.7-9-13=motivazione di "fuga da" (34%)
 voci n.2-5-11-14=motivazione "achievement" (86%) modello McClelland
 voci n.3-15-16=motivazione "affiliation" (42%) " "
 voci n.1-8-12=motivazione "power" (82%) " "

voci n.4-6-10=motivazione "strutturale" (66%)
 La "riuscita"(achievement) e il "potere"(power)sono le motivazioni prevalenti,tipicamente manageriali. Tuttavia restano alte levoci di motivazione strutturale,affiliativa e di evitamento,che sono di tipo burocratico o divergenti dalla funzione manageriale.

DOM.2 A PARITA' DI STIPENDIO FAREBBE VOLENTIERI L'INSEGNANTE?

non risponde	n.68	8,8%
SI	n.203	26,1%
NO	n.506	65,1%

DOM.3 A PARITA' DI STIPENDIO FAREBBE UN ALTRO LAVORO NON DIRIGENZIALE?

non risponde	n. 68	8,8%
SI	n.203	26,1%
NO	n.506	65,1%

DOM.4 E' SODDISFATTO DEL SUO LAVORO?

NON RISPONDE	N. 5	0,6%
molto	n.120	15,5%
abbas.	n.493	63,5%
non so	n. 32	4,1%
poco	n.120	15,5%
niente	n. 7	0,9%

positivi n.613	79% (molto+abbast.)
negativi n.164	21% (restanti)

NOTE-

- 1) la identità di risposte fra DOM.2 e DOM.3 evidenzia l'assenza di uno stereotipo negativo nei confronti degli insegnanti; i dirigenti non mostrano un vissuto particolarmente negativo verso i docenti
- 2) l'area dei dirigenti disponibili a cambiare mestiere, non in salita gerarchica, ma verso posizioni NON dirigenziali é del 26,1%, cui si può sommare almeno una parte dell'8,8% di non risposte; costoro, essendo incerti, mostrano una certa disponibilità a cambiare. Da notare dunque che l'area dei disposti a cambiare é di circa un terzo (34,9%); assai maggiore dell'area che si dichiara, nella DOM.4 né "molto" né "abbastanza" soddisfatta.
- 3) i rispondenti "molto" o "abbastanza" soddisfatti sono il 79%; i restanti non rispondono, non sanno esprimersi (indicando almeno una certa incertezza e perplessità) oppure sono di chiaratamente "poco" o "niente" soddisfatti.
L'area totale di NON soddisfazione é del 21%.
Comparando questo dato col precedente del 34,9%, che mostra una certa disponibilità a uscire dal ruolo dirigente, possiamo indurre che circa il 14% dei dirigenti non é particolarmente motivato al ruolo, anche se non é insoddisfatto.

Complessivamente abbiamo un'area di insoddisfazione del 16,4% (poco+niente soddisfatti)

un'area di incerti sulla soddisfazione 4,7% (non risponde+non so)

un'area di soddisfatti poco motivati 13,8% (non insoddisfatti che cambirebbe

DOM. 5-MOTIVI DI SODDISFAZIONE ATTUALE

1) promuovere e stimolare l'innovazione	60%	(power)
2) possibilità di ulteriori apprendimenti e crescita professionale	44%	(achievement)
3) scarsa monotonia del lavoro	38%	(strutture)
4) vedere riconosciute le proprie capacità	38%	(affiliation)
5) stimolante complessità del ruolo	34%	(achievement)
6) desiderio di influenzare le scuola secondo le proprie idee	13%	(power)
7) orario flessibile	11%	(strutture)
8) miglioramento economico	10%	(strutture)
9) vigilare che alunni e docenti facciano il loro dovere	6%	(power)
10) desiderio di aumentare il prestigio personale	3%	(Achievement)
11) avere un rapporto privilegiato con l'Amministrazione	3%	(affiliation)
12) desiderio di far carriera nella scuola	2%	(achievement)
13) essere al centro dell'attenzione	1%	(affiliation)

Nota: achievement 83% rispetto all'86% iniziale ***
 power 79% rispetto all'82% iniziale differenze molto limitate fra le
 strutture 59% rispetto al 64% iniziale motivazioni iniziali e gli elemen-
 affiliation 42% rispetto al 42% iniziale ti di soddisfazione attuale.

DOM. 6-MOTIVI DI INSODDISFAZIONE (dal 60 al 70% NON elenca motivi di insoddisfazione, cioè si considera sufficientemente soddisfatto)

1) difficoltà nei rapporti con la comunità	21%
2) confusa definizione del ruolo dirigente nella legislazione	21%
3) difficoltà a gestire gli aspetti burocratici	19%
4) atteggiamenti degli insegnanti	19%
5) difficoltà a intervenire nella didattica	16%
6) preminenza dell'aspetto burocratico	15%
7) normativa scolastica vigente	8%
8) scarsità di mezzi economici	6%
9) ruolo esercitato dal Provveditore	5%
10) modalità di gestione dei rapporti interpersonali	4%
11) intervento dei genitori	3%
12) comportamento allievi	1%

Griglia di lettura: le cause di insoddisfazione sono state raggruppate in tre categorie:
 -influenzabili dal dirigente(1-3-5-10) 60%
 -provenienti da ruoli vicini(4-9-11-12) 28%
 -prodotte da norme e struttura(2-6-7-8) 50%
 ***le cause di insoddisfazione riguardano soprattutto aree gestibili dai dirigenti stessi; in secondo luogo la normativa e le strutture

DOM. 7-FREQUENZA A INIZIATIVE DI AGGIORNAMENTO SUL RUOLO DIRIGENTE NEGLI ULTIMI 3 ANNI:

SI 56,8% NO 39,4% non risp.3,8%

I FREQUENTANTI HANNO PARTECIPATO NEL SEGUENTE MODO:

- *nel 1981 il 26,4% (su 777) corsi per una media di 40 ore
- *nel 1982 il 29% (su 777) corsi per una media di 39 ore
- *nel 1983 il 6,4%(su 777) corsi per una media di 44 ore

Nota: le percentuali, già piuttosto basse, in verità sono ancora più basse perché molti dirigenti hanno fatto un corso ogni ANNO; da notare la diminuzione nell'83

DOM. 8-discrepanze fra compiti effettivamente svolti e desiderio

	realità	desid.	Diff.
A-programmazione attività didattiche	39%	63%	24
B-verifica e valutazione del lavoro scolastico	25%	63%	38
C-stimolazione attività dei docenti	28%	61%	33
D-curare i rapporti col territorio(comunità,ente loc.,assoc.)	31%	29%	2
E-curare problemi di struttura(manutenzione,ecc.)	11%	6%	5
F-organizzazione della scuola(orari,ruoli,compiti,riunioni)	66%	27%	39
G-procedure burocratiche (pratiche,verbali,documenti)	55%	5%	50
H-curare i rapporti con le istituzioni(Provv.,Distretto,ecc.)	22%	13%	9
I-consulenze agli insegnanti	13%	37%	24
L-garantire applicazione delle norme	24%	10%	14
M-conduzione équipes,consigli,assemblee	32%	32%	—

Maggiori voci in realtà: organizzazione e pratiche burocratiche

Maggiori desideri : programmazione,verifica,stimolazione

Aree di maggiore discrepanza: procedure burocratiche,organizzazione,verifica

DOM. 9- QUALI COMPITI PROCURANO PIU' PROBLEMI?

- procedure burocratiche 23%
- organizzazione scuola 11%
- verifica 9%
- stimolazione 9%
- rapporti col territorio 8%
- applicazione norme 8%
- programmazione didattica 7%
- problemi di struttura 5%
- rapporti con istituzioni 3%
- conduzione équipes 3%
- consulenze insegnanti 1%

DOM. 10-IMMAGINE DI Se'

- a) un formatore 18%
- b) il moderatore di un dibattito 18%
- c) piccolo imprenditore 11%
- d) burocrate di grado medio 9%
- e) amministratore 7%
- f) capitano di una nave 6%
- g) politico 5%
- h) controllore del traffico 4%
- i) sindacalista 2%
- l) supertecnico 1%
- m) altro 12%
-)non risponde 8%

DOM. 11-CONTATTI COI COLLEGHI DIRIGENTI

SI 92% NO 6% NON RISP.2%

DOM. 12-TIPI DI CONTATTO

saltuari 52%	rari 29%	obblig. 7%	con tutti i coll.del Distretto 26%
costanti 27%	freq 29%	facolt.61%	con alcuni colleghi del " 52%

Note: evidente discrepanza fra immagine di sé e desideri da una parte,e aspetti burocratici dall'altra(va verificato il realismo di tale discrepanza); scarsità di collegamenti"formali"fra colleghi dirigenti

percentuali medie	docenti 35%
	dirigente 20%
	elem.strutturali 18%
	qualità allievi 15%
	Organi Collegiali 8%

come si vede il dirigente é consapevole della propria responsabilità per circa 1/5 del risultato

DOM. 14--PERCEZIONE DEL LIVELLO DELLE CAPACITA'

a- agire con autonomia	alta 36%	media 49%	bassa 10%
b-interazioni, negoziat.	38	50	6
c-svil.profess.altrui	14	56	23
d-lavorare in équipe	25	51	19
e-assumersi responsabilità	75	19	2
f-lavorare per obiettivi	33	51	9
g-persuasione	37	47	10
h-coordinamento	37	53	5
i-organizzare proprio lavoro	45	44	5
l-analisi e valutazione	27	59	8
m-adattamento(flessibilità)	37	44	14
n-rispetto dei tempi	39	41	14
o-autorevolezza	28	58	8

note: la sola capacità molto diffusa ad alto livello é la "e"(assumersi responsabilità)
le capacità che più dirigenti hanno al basso livello sono "c" e "d"

DOM. 15-AREE DA MIGLIORARE PER L'AUMENTO DI SODDISFAZIONE

- migliore qualità del corpo docente 57%
- migliore autodefinizione del ruolo dirigente 37%
- aggiornamento e studio 37%
- svolta nella politica scolastica 32%
- radicali innovazioni normative 25%
- maggiori mezzi economici 21%
- maggior consulenza dal Provveditorato 15%
- scambi più frequenti con altri dirigenti 7%
- maggiori indicazioni dagli OO.CC. 6%
- mutamento propri atteggiamenti 2%

note: le aree sono raggruppabili in:

- agibili dallo stesso dirigente (b-c-h-l-) 83%
- agibili da ruoli limitrofi (a-g-i) 78%
- normative-strutturali (d-e-f) 78%

***i miglioramenti possono essere indotti in buona parte dagli stessi dirigenti

DOM. 16-AREE DI MAGGIORE INTERESSE PER LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI

- programmazione didattica ed educativa 53%
- tecniche di aggiornamento e formazione 46%
- tecniche di verifica e valutazione 43%
- tecniche di conduzione di gruppi 34%
- problemi giuridici e amministrativi 23%
- legislazione scolastica 21%
- organizzazione scolastica 20%
- inserimento handicappati 11%

***le prime 4 voci sono state il centro della formazione manageriale promossa da Irrsae/Arips nel 1982-1983 per circa 70 dirigenti.

DOM. 17-ORE AUSPICATE PER CORSO DIRIGENTI percentuale media 40 ore

DOM. 18-CADENZA AUSPICATA DEL CORSO PER DIRIGENTI

- mezza giornata per volta 31% (modello Irrsae/Oppi)
- 2/3 giornate per volta 28% (modello Arips/Irrsae)
- più di 3 gg. consecutivi 20%
- una giornata per volta 18%

DOM. 19-PERCEZIONI, IMMAGINI, PROSPETTIVE

A-Fra 5 anni io sarò in pensione 18% (mobilità)
 farò ancora il dirigente nella scuola attuale 47% (stabilità di ruolo e sede)
 farò il dirigente ma in un'altra scuola 20% (stabilità di ruolo)
 avrò cambiato lavoro 7% (mobilità)

NOTA: la mobilità è del 25%, la stabilità di ruolo e sede è inferiore al 50%

B-Nei prossimi 5 anni il lavoro del dirigente scolastico

andrà diminuendo di importanza	2%	(area del pessimismo)	
sarà sempre più difficile	37%	(" ")	39%
sarà sempre più importante	21%	(area dell'ottimismo)	
sarà definito + chiaramente	33%	(" ")	54%

C-La scuola italiana nel prossimo futuro

diminuirà di importanza	8%	(area del pessimismo)	
risponderà sempre più ai bisogni	23%	(area dell'ottimismo)	
creerà solo disadattati	6%	(area del pessimismo)	pessim.14%
migliorerà il rapporto con la realtà circostante	48%	(area dell'ottimismo)	ottim. 71%

D-Gli Organi Collegiali dovranno

guadagnarsi il loro spazio	26%	
assumere un ruolo più limitato	17%	area favorevole 63%
sparire	5%	area sfavorevole 22%
assumersi maggiori responsabilità	37%	

E-L'IRRSAE è

una istituzione inutile	6%	
un ente culturale come tanti	14%	
un'istituzione necessaria	16%	area favorevole 64%
una organizzazione giovane che diventerà importante	48%	area sfavorevole 20%

NOTE: l'area di ottimismo verso il ruolo dirigente è solo del 54%
 l'area di ottimismo verso la scuola italiana è ampia del 71%
 l'area di favore verso gli OO.CC. è contenuta nel 63%
 l'area di favore verso l'Irrsae è del 64%

Le aree di pessimismo o di sfavore sono quelle che devono diventare oggetto di azioni strategiche e interventi mirati.