

MANAGEMENT

SCOLASTICO

Teorie-Tecniche-Esperienze per Dirigenti Scolastici// Suppl.ARIPS-Anno 1983- N.7

GLI IRRSAE E LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

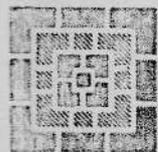
La concezione del dirigente scolastico come manager é ormai vincente a tutti i livelli. L'idea che molti ritenevano assurda fino a 10 anni fa, e che pochi psicosociologi propugnavano, é approvata dalla maggioranza degli stessi dirigenti. Questo emerge dai numerosi Convegni (di cui diamo notizia nelle pagine interne), ma emerge anche in modo chiaro dalla ricerca effettuata dall'Arips su 777 dirigenti lombardi. L'idea é semplice: il dirigente non é un burocrate, un semplice passacarte, un mediatore fra docenti e Stato, ma un vero GESTORE di un sistema che deve produrre RISULTATI. Il dirigente non é nemmeno un super-docente, ma un professionista esperto in pratiche di gestione. Si tratta di una piccola rivoluzione concettuale. Da una concezione assistenzialista si passa ad una logica della scuola intesa come strumento strategico del progresso umano e civile del Paese.

Perché ciò avvenga é necessaria la riconversione professionale di tutti i dirigenti scolastici, e la qualificazione specifica dei neo-inseriti.

A fronte delle istanze sia della società sia degli stessi dirigenti, la cui consapevolezza é molto aumentata, lo Stato mostra ancora un degradante immobilismo. Gli Irrsae, che dovevano essere gli enti periferici del rinnovamento scolastico, continuano a vivacchiare senza strategie. L'Irrsae-Lombardia, che pure aveva mostrato qualche intenzione seria, nella sua prima legislatura, sembra avviato ad un malinconico ritorno verso l'ancien regime burocratico. Basta analizzare il piano di Formazione del primo semestre '85, divulgato naturalmente questo mese, cioè con 6 mesi di ritardo, per constatare l'assenza di idee e di intenzioni innovative.

Né é più possibile affermare che la lentezza si deve all'ignoranza sul da farsi. L'Irrsae Lombardia ha accumulato nei primi 5 anni abbastanza esperienze per poter scegliere fra i diversi modelli di formazione e giocare su questi le proprie risorse, facendo magari anche una battaglia nazionale. E il Ministero cosa fa? Possibile che non possa usare il suo potere per orientare gli Irrsae verso una seria politica di formazione?

§§§§§ La ricerca realizzata dall'Arips per conto dell'Irrsae-Lombardia, gratuitamente, sui dirigenti della regione é giunta al termine nell'arco di 1 anno. Sono stati elaborati ben 777 questionari ed é emerso un identikit preciso del dirigente lombardo. Il rapporto finale é stato consegnato all'Irrsae, dopo che questo Ente si é impegnato a divulgare i dati, come promesso ai dirigenti che hanno cooperato alla ricerca. I dirigenti interessati possono richiedere il rapporto a Irrsae-Lombardia, v. Leone XIII, 20145 Milano.



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 é un secondo abbonamento). Le somme per acquisti ed abbonamenti vanno inviate in anticipo alla Segreteria:

*****E' uscito il volume "TEORIA E TECNICHE DELL'EVALUATION" di Maria Vittoria Sardella, edito da CLUED. Il volume può essere ordinato presso ogni libreria, oppure all'Arips inviando £.8.000+1.000 per la spedizione. Il volume presenta una teoria della ricerca valutativa, unitamente a esperienze e strumenti operativi. Le aree di applicazione presentate sono: le organizzazioni, la formazione, la comunità. E' una lettura piena di spunti concreti che i dirigenti possono facilmente tradurre per la propria scuola (ove volessero fare dell'evaluation).

*****E' in preparazione per la Collana GRUPPI & COMUNITA' il volume "Per dirigere la scuola" scritto da G. Contessa, M.V. Sardella e M. Sberna. Uscirà nel prossimo Ottobre.

PACCHETTO PER L'EVALUATION DELL'ORGANIZZAZIONE SCOLASTICA (prodotto durante il Corso per Dirigenti scolastici n.114, organizzato dall'Arips per conto dell'Irrsae-Lombardia/1984-'85)

Nei mesi dicembre-aprile si é tenuto all'Arips un Corso sull'Evaluation dell'Organizzazione Scolastica per dirigenti. I partecipanti sono stati circa 20, i docenti I. Bassotto, G. Contessa, I. Drudi, M.V. Sardella e M. Sberna.

Obiettivo del Corso era duplice: 1) sensibilizzare i dirigenti all'evaluation, mettendoli in grado di approntare strumenti ad hoc; 2) produrre un "kit" valutativo applicabile ad ogni tipo di scuola. La metodologia usata é stata quella del laboratorio attivo, seguente ad una prima fase di tipo teorico.

Il prodotto finale del Corso é stato realizzato dai partecipanti, coi docenti nel ruolo di consulenti. Il "pacchetto" di evaluation é stato pensato per essere applicabile dal dirigente anche senza la cooperazione attiva dei docenti, o almeno con una cooperazione minima.

Inoltre il "pacchetto" valuta le 4 variabili ritenute essenziali:

1) il clima relazionale; 2) l'immagine della scuola all'esterno; 3) il funzionamento organizzativo; 4) il "prodotto" scolastico.

Il kit prevede anche la raccolta periodica di dati rilevabili da "fonti", considerati indicatori del livello di funzionamento scolastico: abbandoni e bocciature (dell'anno e dei gradi scolastici immediatamente successivi), numero note e provvedimenti disciplinari, numero assenze e ritardi, numero atti di devianza extrascolastica, trasferimenti di sede.

Particolare cura ed attenzione é stata rivolta dai corsisti nella elaborazione di una griglia di valutazione del "prodotto" scolastico. Tale area infatti é quella piú importante ed anche piú sottratta ad ogni controllo da parte dei dirigenti. In pratica valgono le dichiarazioni soggettive di ogni singolo insegnante, su variabili scelte in modo del tutto individuale.

Dopo numerosi sforzi i partecipanti hanno messo a punto la griglia valutativa che segue in allegato. La quale ha come caratteristiche:

- 1) di sottoporre a valutazione 3 aree di apprendimento considerate essenziali nella Scuola dell'Obbligo: i **COMPORTEMENTI SOCIALI**, la **COMPRESIONE DEL TESTO**, la **OPERATIVITA'**;
- 2) di essere affiancabile ai normali sistemi usati dagli insegnanti (si presenta infatti come un controllo "trasversale");
- 3) di essere trattabile, in modo abbastanza veloce, periodicamente;
- 4) di richiedere valutazioni su azioni osservabili degli alunni.

Naturalmente lo strumento non é perfetto, ma é perfezionabile. Certamente richiede che gli insegnanti imparino ad usarlo con attendibilitá ed in modo omogeneo. Inoltre é in atto un trattamento computerizzato per la soppressione di alcuni items "doppi", in modo da arrivare ad una stesura piú veloce. Infine, é ovvio, non controlla TUTTO, ma solo alcuni "nodi" considerati importanti dai dirigenti.

Malgrado questi limiti abbiamo pensato di divulgare questo lavoro, perché ci sembra molto utile per quanti lavorano nella scuola. La sua attivazione periodica (2/3 volte l'anno) non dovrebbe richiedere piú di 3/4 giorni di lavoro ogni volta, ma consentirebbe al dirigente di tenere d'occhio l'andamento comparativo di ogni allievo, ogni classe, ogni anno. Inoltre la sua attivazione porterebbe il corpo docente ad una maggiore omogeneità nella valutazione e dunque nella programmazione.

Il trattamento dei dati comporta qualche problema da risolvere anticipatamente. Occorre cioè che i valutatori decidano a priori i valori assoluti di comparazione:

- a- il massimo assoluto (tutti gli allievi devono arrivare al punteggio massimo)
 - b- il massimo relativo (tutti gli allievi devono arrivare al punteggio dell'allievo migliore)
 - c- la media (tutti gli allievi devono raggiungere il valore medio della classe o della scuola)
- La decisione "politica" fra questi diversi riferimenti é necessaria per stabilire a priori i criteri per la determinazione sia delle valutazioni "in negativo" (i casi da trattare) sia delle strategie (come intervenire).

Chiunque utilizzasse questo strumento é INVITATO ad informare l'Arips dei risultati e delle modifiche rilevate come opportune. L'Arips ha attivato un Gruppo Permanente di Ricerca sul Ruolo del Dirigente Scolastico, che si incontra periodicamente anche per elaborare il "pacchetto".

- 18- Utilizza le informazioni acquisite dal testo, anche in altre situazioni
- 19- Sa scomporre, partendo da dati forniti, un testo
- 20- Sa scomporre e ricomporre un testo dato
- 21- Sa porre domande o problemi, a partire da informazioni acquisite
- 22- Formula ipotesi
- 23- Esprime giudizi articolati sul testo
- 24- E' disponibile a lavorare in gruppo
- 25- Nella vita di gruppo l'allievo:
 - a- sa ascoltare
 - b- interviene spontaneamente
 - c- fa proposte
 - d- lascia spazio agli interventi degli altri
 - e- accetta le critiche
 - f- accetta gli insuccessi
 - g- accetta le decisioni della maggioranza
- 26- Durante la ricreazione, si inserisce spontaneamente nel gruppo
- 27- Aiuta i compagni in difficoltà
- 28- Richiede l'aiuto dei compagni, quando è in difficoltà
- 29- Nel lavoro di gruppo partecipa responsabilmente e attivamente
- 30- Quando litiga coi compagni, sa sbrigarsela da solo
- 31- Quando compie una "marachella", si assume le proprie responsabilità
- 32- Ha buone relazioni coi compagni (1-con nessuno; 10-con tutti)

TOT.

DA DIRIGENTE A DIRIGENTE - riflessioni sui corsi Arips
(dr. Anna Pennacchio-Zanchi - Preside S. Media Bergamo)

E' di questi giorni la C.M. n.83 del 8/3/84 del Ministero della Pubblica Istruzione -Uff.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 Conferenzà 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 é mossa l'Arips quando ha ricevuto dall'Irrsae-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 province interessate sono state Brescia,Bergamo,Mantova e Cremona con un totale di 50 partecipanti(le domande di partecipazione erano più di 150 n.d.r.). Si é verificato qualche ritiro da parte di chi si é sentito meno disposto a essere "destrutturato" come si usa dire,ma larga partecipazione anche nei 2 momenti residenziali, cioè fuori casa,per 5 e per 3 giorni.

Del resto la frequenza era obbligatoria ,pena l'esclusione dal corso.

Il secondo corso per dirigenti,svoltosi dal dicembre '83 al febbraio '84, é partito utilizzando quanto era stato fatto e imparato nel primo,con la partecipazione dei due gruppi che già avevano conosciuto l'esperienza precedente.

Sulle esperienze vissute ,sulle difficoltà incontrate,sui momenti 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'équipe.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 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 é vero ,come é vero, che la capacità professionale non é 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 dati ottenuti presentata in riunione ai docenti della scuola media e della scuola elementare per le classi quinte 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 etero-centrata. 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 secondo 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 coinvolti per dinamica ed incisività.

Come nasce in Italia il Dirigente scolastico?

Lo chiede il dr. Luciano Corradini dell'Irrsae-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'Arips "Formazione psicosociale per Dirigenti scolastici" e "Specializzazione per Dirigenti scolastici relativa alla conduzione di gruppo" 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, 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'Irrsae-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 al 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).

COMUNICAZIONE

Si è tenuto a Lerici tra il 30 marzo ed il 1° Aprile 1984 il primo Convegno dei Collegi e delle Associazioni dei Presidi del Nord Italia.

Il Convegno, organizzato con la collaborazione del Preside dell'Istituto Nautico di La Spezia si è svolto nella bella Villa Marigola messa gentilmente a disposizione dalla Cassa di Risparmio locale.

Erano presenti oltre 100 Presidi provenienti da ogni parte d'Italia.

Del Convegno si è anche largamente occupata la stampa del Nord Italia.

Alla fine è stato approvato all'unanimità un documento in cui si chiede una "riformulazione del ruolo del Capo d'Istituto, tenuto conto della specificità e delle caratteristiche dirigenziali del ruolo stesso".

Per informazioni: Preside S.M. "Angelinu"-BG- tel. 035/214123.

PER RICEVERE ANCORA QUESTO SUPPLEMENTO :

- associarsi all'ARIPS (L. 20.000 annue)

- inviare alla segreteria Arips L.7.000+I.000 per spese spedizione

(++le cifre indicate possono essere inviate attraverso assegno, vaglia, bolli++)
