

Il Supplemento può sembrare questa volta un po' povero. Ma a noi sembra che lo sia solo nel numero delle pagine.

Esso contiene infatti tre contributi. Di essi due tradotti da G. Contessa, riportano esperienze o riflessioni realizzate negli Stati Uniti sul lavoro ed il ruolo del dirigente scolastico, ma che si adattano perfettamente anche alla funzione dirigente nella scuola italiana.

In entrambi si sottolinea l'importanza cruciale del dirigente non solo nella gestione ordinaria della scuola, ma anche nell'introduzione di un'innovazione didattica-pedagogica o di un cambiamento organizzativo o strutturale.

Il terzo intervento, della Preside Anna Zanchi, riporta invece i punti di fondo di un'iniziativa di aggiornamento per dirigenti scolastici del bergamasco promossa e realizzata dalla locale Unione Industriali. Il corso aveva come oggetto la comunicazione in pubblico, e offriva ai partecipanti alcune indicazioni tecniche relative alla gestione di incontri di gruppo.

Dobbiamo sottolineare che il contributo di un Preside al lavoro di redazione di questo Supplemento ci è particolarmente gradito, perché traccia un percorso che speriamo - altri sempre più numerosi seguiranno. Continuano infatti ad interessarci le esperienze e le riflessioni dirette di tutti coloro che hanno un ruolo direttivo nella scuola, perché solo lo scambio di informazioni ed il confronto possono stimolare il dibattito e la crescita di ciascuno, noi compresi.

Quindi TUTTI I LETTORI di questo SUPPLEMENTO sono INVITATI A COLLABORARE ALLA SUA STESURA INVIANDOCI MATERIALE CHE NOI PUBBLICHEREMO FEDELMENTE .

-----

Da circa un anno all'ARIPS ci si sta occupando anche di Psicologia Educativa cercando di dar vita ad un gruppo di studio anche in connessione con la Divisione omonima della SIPs - la Società Italiana di Psicologia.

Prima dell'estate abbiamo dunque diffuso sia fra i soci SIPs, sia fra docenti e dirigenti della scuola dell'obbligo un questionario, i cui risultati sono brevemente riportati all'interno. Sulla base di essi è nostra intenzione organizzare nel mese di novembre un incontro che sarà aperto a tutti gli interessati. Informazioni più precise saranno inserite nel prossimo Bimestrale .

-----

**DIRETTIVO APERTO** : il Consiglio Direttivo continua a mantenere aperte le sue sedute a tutti i soci interessati. Ecco il nuovo calendario degli incontri che si svolgeranno sempre a partire dalle ore 18 con l'indicazione del tema centrale trattato:

- 4/10- Il gruppo nella società post-industriale: prospettive future della psicosociologia
- 7/11- La creatività come caratteristica individuale che valorizza la soggettività e come variabile funzionale al sistema
- 5/12- Modelli di psicoterapia e di organizzazione nelle comunità: come sviluppare il potenziale individuale ?



"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:

**PROMEMORIA**

Nel prossimo numero sarà inserita la scheda di valutazione predisposta dai dirigenti che hanno frequentato il corso Irrsae sull'evaluation .

ESTRATTO DA: "Cosa fanno i dirigenti per facilitare il cambiamento: gli interventi"

di Shirley M. Hord e Marcia L. Goldstein R&DCTE-Università del Texas-Austin. Lavoro presentato al Convegno annuale dell'Associazione Americana per la Ricerca Educativa (N.Y. 1982)

1-I dirigenti tendono più spesso a rivolgere gli stessi interventi a tutti i docenti, piuttosto che ad individualizzare gli interventi. Essi non modellano le loro risposte basandosi sul concetto delle differenze individuali, sebbene essi insistano molto su questo concetto quando si tratta degli studenti. Gli interventi rivolti a tutti sono più del doppio di quelli rivolti ai singoli.

2-I dirigenti non fanno molti interventi verso l'esterno della scuola, cioè verso i genitori o gli altri operatori della comunità. Apparentemente, l'avvio di una innovazione non è una tipica occasione di incontro con l'esterno.

3-Una grande quantità di interventi dei dirigenti è di tipo organizzativo (risorse, problemi logistici, ecc.). I dirigenti tendono ad agire più nel loro ruolo tradizionale di funzionari, piuttosto che in quello di "sviluppatori delle risorse umane".

4-Un'altra tradizionale attività del dirigente è quella del "controllo e valutazione". Nel lo studio in questione, il 20% circa degli interventi riguardano quest'area.

5-Sebbene molta letteratura corrente enfatizzi l'importanza del dirigente "come formatore" i dati indicano che gli interventi tipici di questo ruolo non hanno molto spazio, nelle situazioni di cambiamento. La funzione "sviluppo risorse" e quella di "consulenza", insieme, non superano in media il 22% degli interventi dirigenziali.

6-I dirigenti fanno i loro interventi col sistema faccia-a-faccia, nell'80% dei casi, sia in assemblee, in piccolo gruppo o verso individui.

7-Un'interessante scoperta è che i dirigenti fanno molto di più di quanto pensano di fare. All'inizio del nostro studio, molti dirigenti dicevano di non avere molto da offrirci, perché essi non facevano granché. Tuttavia, nei colloqui finali, essi dissero che il coinvolgimento nella ricerca li aveva fatti riflettere su cosa facevano e su quanto avevano fatto per realizzare l'innovazione.

8-I dirigenti fanno più di quanto i docenti pensino o ricordino. Durante quattro assemblee coi docenti chiedemmo loro di ricordare tutte le azioni o gli interventi fatti dai dirigenti. Sebbene i docenti generalmente vedessero i dirigenti come disponibili e supportivi, essi non ricordavano spesso le cose concrete che i dirigenti facevano. Interessante notare che spesso gli interventi che essi ricordavano erano quelli che i dirigenti consideravano non importanti.

9-Un anno non basta per una innovazione, specie se essa richiede cambiamenti nella pratica docente. Ogni mutamento richiede sforzi e tempo, e c'è ancora molto da fare nel secondo anno di vita di un'innovazione. I dirigenti devono rendersi conto che il loro ruolo di "facilitatori del cambiamento" non può venire meno dopo un solo anno di tentativi. Poiché ogni innovazione richiede un impegno di due e più anni, è importante che il dirigente sia aiutato da un vice o da un piccolo gruppo.

NOTA: queste conclusioni derivano da uno studio portato avanti da un'équipe del Centro di Ricerca e Sviluppo per la Formazione degli Insegnanti dell'Università del TEXAS. La ricerca riguardava gli INTERVENTI dei DIRIGENTI SCOLASTICI in rapporto alle situazioni di cambiamento. Il campione ha riguardato 6 scuole (3 in Florida e 3 in California) ed ha raccolto 6.000 interventi dei dirigenti.

## CHE TIPO DI DIRIGENTE SONO?

**DISPONIBILI**-danno grande importanza alla possibilità che docenti o altri si prendano la leadership. Vedono il loro ruolo primariamente come amministrativo;credono che i docenti siano professionisti capaci di portare avanti il loro ruolo docente, senza bisogno di guida. Essi non hanno idee precise su come la scuola o il corpo docente dovrà essere nel futuro. Enfatizzano il lato personale delle loro relazioni coi docenti e gli altri operatori. Prima di prendere decisioni danno a tutti l'opportunità di dare suggerimenti o esprimere sentimenti. Una loro caratteristica é la tendenza a prendere decisioni su spinte immediate piuttosto che in termini di obiettivi di lunga durata. In questo senso essi sono flessibili e capaci di prendere decisioni "al momento".

**ORGANIZZATORI**-rappresentano un grande ventaglio di comportamenti. A volte appaiono simili ai dirigenti definiti come "disponibili" a volte più simili agli "iniziatori". Le variazioni dei loro comportamenti sembrano legate al livello di comprensione ed accettazione di un particolare progetto. In generale essi pensano di dover fare alcune cose di fondo. Informano i docenti circa le decisioni prese e sono sensibili ai loro bisogni. Quando capiscono che il provveditorato desidera che nella loro scuola succeda qualcosa, si danno da fare perché accada. Tuttavia, essi non si muovono oltre i compiti basilari loro affidati. Quando però si dà priorità ad una certa innovazione, essi possono coinvolgersi molto coi docenti, per realizzarla.

**INIZIATORI**-tengono la leadership e portano avanti le cose con energia. Tendono ad avere idee molto precise su come deve essere la scuola e l'insegnamento, e lavorano con forza attenendosi a questa visione. Le decisioni sono prese in relazione agli obiettivi della scuola e considerando ciò che é meglio per gli studenti, non necessariamente ciò che é più facile per i docenti o li rende più soddisfatti. Gli "iniziatori" hanno forti aspettative verso i docenti, gli allievi e sé stessi. Quando pensano che sia negli interessi della loro scuola, e particolarmente degli allievi, gli "iniziatori" chiedono cambiamenti presso il Distretto o il Provveditorato o il Comune, oppure reinterpretono le norme in modo che diventino più favorevoli.

**IN SINTESI:** i **DISPONIBILI** lasciano che le cose accadano  
gli **ORGANIZZATORI** facilitano le cose  
gli **INIZIATORI** fanno succedere le cose

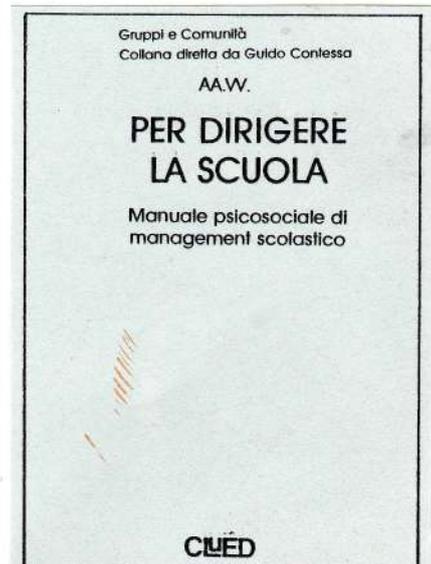
(estratto da "Three change facilitator styles di Gene E. Hall e William L. Rutherford/R&DCTE-Università del Texas-Austin/presentato al meeting dell'Associazione Americana per la Ricerca Educativa-Montreal, 1983)



pagg. 108 - lire 7.000, 1984



pagg. 115 - lire 8.000, 1985



pagg. 120 - lire 8.000, 1985

BREVI APPUNTI RELATIVI AD UN CORSO DI FORMAZIONE PER DIRIGENTI SCOLASTICI  
(a cura della Preside prof. Anna Pennacchio Zanchi)

Il dirigente scolastico ha tra i suoi compiti, anche quello della conduzione delle riunioni sia fra docenti, sia con genitori, sia con pubblico vario, ecc. Personalmente ho avuto l'occasione di partecipare ad un corso di formazione sulla conduzione di riunioni nel quale sono state puntualizzate e mostrate le tecniche di gestione della parola.

Il corso, della durata di 3 giorni non consecutivi era condotto dal titolare della Y.S.F. ITALIA ed è stato commissionato e finalizzato dall'Unione Industriale di Bergamo appositamente per dirigenti scolastici e vedeva la partecipazione di una ventina di partecipanti. Il corso-semiresidenziale aveva come tema "Come parlare efficacemente in pubblico".

Penso possa essere utile anche a chi non ha partecipato direttamente avere qualche maggiore informazione sul contenuto trattato.

E' stata data innanzi tutto una definizione di gruppo inteso in una struttura formale quale può essere la scuola - come un insieme di individui il cui numero sia superiore a 3 unità, che hanno in comune un obiettivo.

Gli incontri / riunioni di gruppo possono essere formali o informali, ma in ogni caso <sup>vi</sup> si verificano delle interazioni fra i partecipanti il cui numero possibile è straordinariamente alto (la formula per calcolare il numero di tali interazioni è  $\frac{n(n-1)}{2}$  dove "n" è il numero dei membri del gruppo). Per esempio, se un gruppo è costituito da 15 persone, il numero di possibili comunicazioni è 105.

Di qui la necessità di regolare gli interventi in modo che non vi sia dispersione né di messaggi né di tempo.

Per chi poi ha il compito di coordinare o gestire la riunione ci sono una ulteriore serie di problemi e di difficoltà. E' buona norma tener presente e prepararsi sui seguenti punti:

- 1- conoscere i problemi del gruppo da gestire
- 2- fornire a tutti i presenti una "scaletta" dei problemi da affrontare con eventuali annotazioni riguardanti informazioni o decisioni già prese precedentemente
- 3- richiedere la stesura di un verbale
- 4- fornire per tutti fogli di carta e penne perché sia possibile ai presenti ricordare i punti salienti dell'incontro.

Inoltre il dirigente, se ha un ruolo di relatore, dovrebbe:

- non aver paura degli uditori
- possedere qualità di relatore
- controllare la quantità di tempo che utilizza per la sua relazione
- conoscere le caratteristiche dell'uditorio
- conoscere le aspettative degli ascoltatori.
- ipotizzare la presenza di possibili resistenze.

Sono quindi stati offerti ai presenti dei suggerimenti tecnici e "strategici" tendenti a migliorare l'efficacia dell'intervento del dirigente, sia nel caso intenda realizzare un'incontro produttivo, sia quando vuole far fallire una riunione.

Per esempio, se il dirigente intende far approvare un proprio punto di vista è utile che :

- definisca in anticipo ciò che deve comunicare e come
- prepari un piano d'azione su come gestire la riunione
- mantenga uno stretto contatto con chi partecipa alla riunione, garantendosi l'attenzione di tutti ed il loro coinvolgimento nei temi trattati
- parli in modo convincente, chiaro, sicuro, tranquillo
- faccia un'introduzione interessante ed una chiusura brillante.

Se il dirigente invece intende far fallire una riunione di un gruppo di lavoro, bloccando una decisione, ritardando un'azione, mettendo a tacere uno o più avversari, può utilizzare anche una sola delle seguenti tecniche:

- predisporre per il gruppo che interessa, un programma di lavoro per la riunione molto denso e leggerlo dettagliatamente nella riunione stessa
- sopprimere qualsiasi richiesta di intervento se non precedentemente programmata e prevista
- consentire ad esterni di interrompere continuamente distraendo dal lavoro i presenti (per es. svolgere la riunione in una stanza dove c'è un telefono che ogni tanto squilla; lasciare che dalla stanza entrino ed escano persone che non fanno parte del gruppo e che si rivolgono al dirigente; ecc.)
- commentare i contributi dei presenti in termini svalutativi e magari far notare la propria indiscussa superiorità
- dare per scontato, nei momenti decisori, che la propria proposta è la vincente e dichiararlo apertamente senza lasciar spazio per contraddizioni
- modificare le decisioni stabilite in gruppo senza informarlo e accampando difficoltà ed impedimenti esterni.

- - - -

#### RISULTATI DEL QUESTIONARIO SULLA PSICOLOGIA EDUCATIVA

Per ora i risultati del questionario si possono considerare solo indicativi, in quanto ci sono pervenuti in un numero molto limitato. Ma mentre speriamo che l'interesse si allarghi, ecco qualche informazione tratta da essi:

- i rispondenti sembrano preferire incontri di una giornata intera ogni due mesi
- i temi proposti come argomento degli incontri sono indicati in questo ordine:
  - 1°- analisi dei bisogni degli handicappati e delle persone che vivono in contatto con essi
  - 2°- predisporre iter didattici ed educativi da realizzare nella scuola per migliorare l'inserimento degli allievi handicappati
  - 3°- scambio di informazioni relative ad interventi su casi simili di H.
  - 4°- l'inserimento degli handicappati nella scuola per normali: pro e contro
  - 5°- confronto-dibattito su casi particolarmente problematici conosciuti
  - 6°- predisporre interventi di sensibilizzazione all'handicap
- vengono indicati come altri temi interessanti da trattare:
  - a- il rapporto fra psicologia clinica e pedagogia
  - b- il rapporto insegnanti-équipe medico-psico-pedagogica
  - c- l'analisi dei processi cognitivi
  - d- l'handicap mentale negli anziani e la possibilità di istituire servizi a loro adeguati.