

ORGANIZZAZIONE E DIRIGENZA SCOLASTICA

LUCIANO MONICA
Pirano

CDU 373.3/4=50:37(497.4/.5Istria)
Saggio scientifico originale
settembre 2004

Il livello di informazione di tutti i soggetti interessati al processo educativo (insegnanti, alunni, genitori, personale tecnico e amministrativo) è presupposto fondamentale per l'efficacia dell'intervento didattico e il funzionamento dell'istituto scolastico. L'organizzazione è di competenza del dirigente il quale non può assolvere alle sollecitazioni del ruolo e alle svariate richieste dell'utenza se non che con una preparazione didattica adeguata e un'altrettanto solida preparazione manageriale.

Introduzione

La situazione e le aspettative

In tutto il mondo i sistemi scolastici sono sottoposti a forti pressioni da parte degli enti, delle imprese, del singolo genitore. Organizzazioni sociali, culturali, politiche, del tempo libero, sportive, umanitarie, scientifiche, aziende del terziario, istituti finanziari, delle categorie professionali, via, via fino al singolo genitore, si aspettano interventi importanti a favore dei giovani perdendo spesso il senso della misura. Tanti e tali sono le richieste, diverse delle quali giustificate sicuramente, per cui ovviamente la scuola non può, anche nelle migliori delle situazioni lavorative e professionali, dare delle risposte valide ed esaustive che possano soddisfare tante domande di formazione.

È impossibile per la scuola prestare la dovuta attenzione a tante sollecitazioni per cui è indispensabile fare delle scelte oculate in modo da andare incontro a quelle che sono le esigenze "forti" degli utenti siano queste di carattere affettivo assistenziale o formativo che a quelle più

ampiamente espresse dal Paese, dalla così detta società civile e più concretamente deducibili dal contesto ambientale in cui opera la singola scuola.

Alle aspettative e alle sollecitazioni degli utenti bisogna ugualmente prestare molta attenzione, magari operando insieme a loro una attenta scelta dei servizi prestati. Per quelli dettati dalle Leggi e dai finanziamenti che ne derivano si può affrontare insieme il problema della “qualità” attraverso la quale si misura il valore dei servizi stessi e, di conseguenza, la scelta del programma dell’offerta formativa da parte dei potenziali utenti. In tutto questo non va dimenticato che si possono trovare forme integrative di offerte educative e di servizi che possono trovare modalità di finanziamento fuori dagli standard garantiti dallo Stato e proprio perché sono fuori possono contribuire, talvolta in modo importante, a determinare quel “valore aggiunto” che fa di quell’istituto un referente privilegiato.

Le sfide del presente dunque inducono la scuola, quale istituzione capillarmente diffusa e supportata dagli stati, a confrontarsi con le continue nuove sollecitazioni provenienti dalla società in progressiva evoluzione e dare a queste delle risposte valide. In caso contrario incombe il pericolo di chiusura. La società è sempre più pragmatica: vuole risultati concreti anche per giustificare l’investimento del denaro sia questo pubblico che privato. In una situazione del genere, dove la domanda di intervento educativo è forte e tante e varie sono le aspettative, il saper e poter dare delle risposte adeguate in termine di tempo accettabili può garantire alla scuola, anche per il futuro, un ruolo centrale nell’attività di formazione delle giovani generazioni.

Le risposte attese però non vengono generate da improvvisate spinte innovative o da interventi spontanei allestiti sotto l’influenza di singoli settori della società o dell’economia, e nemmeno da progettazioni casuali: queste semmai producono spesso confusione e disorientamento sia fra gli utenti e i loro genitori che fra gli insegnanti e gli altri operatori scolastici. Le domande invece devono trovare risposte adeguate dentro ai documenti di macro e microprogrammazione sia a livello istituzionale statale (europeo) con la programmazione a medio termine che nel concreto dell’offerta formativa del singolo istituto a medio termine e a termine annuale. Programmazione però non calcificata ma flessibile, pronta cioè a cogliere anche istanze nuove e non prevedibili che in corso d’opera appaiono importanti. Tale programmazione presuppone una efficiente organizzazione.

Organizzazione e informazione

Presupposto di una efficace organizzazione che sia in grado di mantenere costantemente in efficienza tutti gli scomparti dell'organizzazione scolastica è l'informazione a tutti i livelli. L'informazione capillare è importante per coinvolgere nell'attività tutti gli operatori scolastici: docenti e personale tecnico i quali, ognuno nel proprio ruolo, vengono chiamati a dare un contributo importante per l'organizzazione complessiva dell'istituto. Se gli insegnanti e la consulenza scolastica partecipano attivamente nella fase preliminare della programmazione e cioè della scelta degli obiettivi e delle modalità per raggiungerli, se gli operatori del settore tecnico – amministrativo conoscono ed hanno indicazioni chiare e inequivocabili sul supporto che sono chiamati a dare all'attività didattica dell'istituto, risulta più facile successivamente stendere un piano e programma di interventi accettabile perché condiviso e perciò partecipato. Laddove è possibile, e per quanto riguarda il lavoro degli insegnanti sicuramente lo è, l'informazione, più che data, viene confezionata a livello collegiale: con la partecipazione cioè di coloro che poi dovranno essere i veri esecutori di quanto definito e concordato. Ci sono altresì informazioni che vanno diffuse perché formulate fuori scuola (ad esempio al Ministero, ecc) e sono comunque importanti per il funzionamento dell'istituto. Non potendo decidere sulle stesse, queste possono venir trasmesse con altre modalità che non siano semplicemente burocratiche, calate dall'alto. La condivisione dell'informazione comunque trova la sua sede più adeguata nell'ambito degli organismi collegiali della scuola non solo per una necessità di informazione primaria e perciò superficiale ma, come si diceva, per un coinvolgimento che può avvenire solo successivamente ad una fase di dibattito e di approfondimento. Certo che l'intero processo deve venir condotto valutando contenuti e tempi dell'approfondimento nell'ambito di un coordinamento di scadenziari temporali. Il preside è il primo responsabile e perciò è la guida organizzativa. Oggi poi, nell'evolversi continuo della didattica e dei suoi obiettivi, il lavoro collegiale, con riferimento alla programmazione, alla progettazione, alla verifica delle competenze degli alunni e alla valutazione dei loro progressi, non solo è fortemente sentita la necessità di un'organizzazione efficace a vantaggio dell'intervento didattico, ma diventa un obbligo istituzionale dato che le riforme scolastiche in corso o appena avviate in diversi paesi europei, ivi compresi Italia,

Croazia e Slovenia, danno rilevanza strategica al lavoro di gruppo degli insegnanti. Gruppi che si formano per settori e problemi nell'ambito dei quali questi vengono affrontati e condivisi per rivolgersi poi alla ricerca di soluzioni adeguate e di interventi rispondenti. Posta in tal modo, la collaborazione diventa una necessità intrinseca funzionale ai risultati complessivi. All'insegnante diventa difficile esimersi dalla collaborazione. Il tutto sotto la spinta di una sua maggiore libertà didattica e perciò di una maggiore responsabilità sia singola che collettiva.

Informazione degli alunni e dei genitori

L'informazione di alunni e genitori è altrettanto importante di quella degli operatori scolastici. A loro infatti è rivolta l'attività scolastica tutta. È impensabile un servizio pubblico, e la scuola lo è, che non informi adeguatamente i fruitori sulle sue prestazioni. Per due motivi essenzialmente: più completa è l'informazione, maggiore è la probabilità di scelta da parte dei genitori della "nostra scuola", e di una loro eventuale partecipazione alla soluzione dei suoi problemi; più precisa è l'informazione sugli impegni, gli obblighi, i successi, le difficoltà degli alunni, più mirato è l'intervento didattico degli insegnanti e più facile diventa il dialogo fra alunni e insegnanti, la comunicazione, le relazioni interpersonali indispensabili alla creazione di un'atmosfera di reciproca fiducia a scuola e particolarmente in classe quale presupposto di buoni risultati nello studio. Anche in questo senso le riforme scolastiche nei diversi paesi prevedono tutta una serie di attività rivolte all'incremento dell'informazione a favore dei fruitori del servizio offerto. Merita ricordare che l'informazione gioca e giocherà un ruolo sempre più importante in un contesto di concorrenzialità fra istituti statali esistenti in una data area ma anche tra questi e quelli privati al momento presenti in misura ancora non significativa sul territorio di Croazia e Slovenia.

Tutte le forme e gli strumenti di propagazione dell'informazione, dalla stampa di depliant, di bollettini, di giornalini scolastici, alla trasmissione di servizi radio e televisivi, all'uso di internet e della posta elettronica devono poter servire a migliorare, nello stesso tempo, sia le prestazioni scolastiche che l'informazione stessa perché legate a doppio filo. La scuola che fa molto e bene si afferma anche perché sa fare e dare informazione adeguata sulla sua attività.

Non è trascurabile inoltre il ruolo dell'informazione come necessità di partenza, come stimolo, come input per la conoscenza. In questo caso l'informazione assume valenza didattica e giustifica ulteriormente l'impegno degli operatori per una sua piena ed efficiente affermazione anche in ambito scolastico. Si vuole dire in questo caso che l'informazione è parte integrante della comunicazione. Quando comunico informo. Posso comunicare a parole, con gesta, con segni, con figure, con espressioni varie. Posso comunicare notizie ma anche stati d'animo, sentimenti, ecc. Dovrebbe essere d'obbligo per l'insegnante e per il dirigente scolastico la competenza in tecniche della comunicazione. Le modalità della comunicazione, la scelta del tempo e del luogo, hanno rilevanza fondamentale per la comprensione dell'informazione e per la sua stessa durata nella memoria.

Efficienza dei servizi tecnici e amministrativi

La scuola è un servizio sociale e i servizi tecnico amministrativi scolastici sono un servizio nel servizio. Nella misura in cui la scuola serve alla società per la formazione delle giovani generazioni in prospettiva di una continuità e sviluppo civile nel tempo, così i servizi tecnico amministrativi scolastici servono da supporto indispensabile all'attività didattica della scuola. Dall'esterno spesso i fruitori (genitori) si fanno un'opinione sulla validità della scuola basata sulla sua funzionalità, sull'efficienza dei suoi servizi. Così giudicano la scuola in base a come questa si presenta esteticamente, in base alla pulizia e all'ordine esterno e interno, in base alla qualità del servizio di cucina, in base alla tempestività con la quale vengono informati, in base ai costi aggiunti che devono sopportare, ecc. Tutte attività collaterali queste che però danno il segno dell'efficienza complessiva di un istituto tanto da condizionare spesso la scelta dei genitori.

L'efficienza dei servizi è condizione per l'efficacia didattica. La disponibilità completa di un supporto tecnico efficiente, puntuale, tecnologicamente avanzato, la preparazione professionale del personale tecnico garantiscono alla scuola una funzionalità di base che in altri termini si potrebbe definire sicurezza. In un simile contesto di lavoro gli insegnanti, ma anche i genitori e gli alunni, si sentono garantiti dentro ad un sistema funzionante che non lascia niente al caso, che è comunque preparato ad intervenire anche in situazioni impreviste.

Il preside, come responsabile scolastico, deve prestare la dovuta attenzione al funzionamento dei servizi e all'allestimento di gruppi operativi che possano andare incontro a tutte le esigenze funzionali dell'istituto. In questo caso è chiamato a trovare il giusto equilibrio fra l'impegno di guida pedagogica e quello di amministratore.

Organizzazione e progettualità

Nel passaggio quasi obbligatorio da scuola che programma a scuola che progetta diventa indispensabile riflettere sul ruolo che può/deve assumere il dirigente scolastico sia in fase di introduzione dell'innovazione (che deve trovare riferimenti credibili sia teorici che pratici), sia nella fase successiva di predisposizione di un organigramma/struttura a supporto dell'attività concreta vera e propria. Il presupposto di partenza per una ragionevole garanzia di successo sta nella misura in cui il responsabile è in grado di trasmettere le proprie convinzioni, le proprie conoscenze sul progetto da realizzare rimuovendo prima eventuali dubbi fra i collaboratori/insegnanti per "convincerli" subito dopo ad una partecipazione attiva e possibilmente entusiastica.

Un'efficiente organizzazione è indispensabile supporto sia in fase di progettazione che di messa in esecuzione del/dei progetto/i. Nella fase di progettazione i singoli operatori devono sentirsi sufficientemente liberi negli interventi propositivi, devono inoltre essere certi che il loro intervento, le loro proposte saranno oggetto di attenzione. In questo caso l'organizzatore del gruppo collegiale di lavoro, il preside o altro responsabile coordinatore designato, non possono permettersi in alcun caso di improvvisare incontri di lavoro, riunioni, attività di laboratorio. Devono inoltre calcolare i tempi in conformità ai contenuti e alle finalità previste. Al coordinatore responsabile spetta di sfruttare al meglio le potenzialità del singolo nell'ambito del gruppo sia questo di progetto o di esecuzione. In questo caso il dirigente deve conoscere le qualità professionali ma anche le altre caratteristiche della personalità dell'insegnante coinvolto (possibilmente affettive, culturali, ecc) che gli permettano di prevedere l'area del suo impegno nell'ambito della quale potrà dare il meglio a proprio vantaggio e a vantaggio del gruppo, dell'istituto.

Altrettanto credo sia utile che i membri del/dei gruppo/i di lavoro cono-

scano qualità e limiti del dirigente/coordinatore sia per essere loro realistici nel campo delle aspettative ma specialmente per dare il giusto contributo laddove le qualità professionali del coordinatore mostrano segni di minor competenza. Se portata avanti nei giusti termini, un'operazione del genere trova l'approvazione di tutti i componenti il gruppo, dirigente compreso.

Da ricordare infine che il preside non può demandare ad altri (salvo per la parte puramente contabile) la costruzione finanziaria del progetto.

Primo presupposto di garanzia per la sua realizzazione è una chiara e sicura predisposizione di risorse finanziarie che accompagnano tutte le voci di spesa in tutte le fasi del progetto per il periodo considerato. In questo caso vengono richieste al direttore ulteriori responsabilità e competenze non solo formali.

Ambiente di lavoro, condizioni materiali e ambiente sociale

Per ambiente di lavoro intendiamo qui identificare l'edificio scolastico: struttura e strumenti di lavoro e la sua area esterna. Ma bisogna dire subito che l'ambiente di lavoro viene vissuto (e modellato) sia dai fruitori che dai prestatori dei servizi senza dei quali l'ambiente perde il suo significato: è un sacco vuoto, una chiesa nel deserto. Si vuole qui confermare perciò l'importanza di un adeguato ambiente di lavoro ai fini della qualità dell'offerta senza però dimenticare che, a parità di condizioni, il potenziale umano disponibile fa la differenza. Si possono fare un'infinità di esempi. Diventa difficile per una scuola senza palestra, ad esempio, portare avanti un progetto basato sulla ginnastica artistica o per una scuola che è priva di gabinetti per le materie scientifiche realizzare una serie di analisi e via scorrendo come è possibile viceversa registrare degli ottimi risultati in ambienti poco adeguati ad indicare che l'ambiente di lavoro non è sempre presupposto fondamentale e che questo si anima solamente in presenza e in funzione delle persone, della loro attività, del loro impegno. La loro permanenza "simbiotica" non è dovuta o non è dovuta solamente alla funzionalità, alla ricchezza strutturale nonché all'estetica architettonica dell'edificio quanto è dovuta invece alla presenza di una atmosfera di lavoro, ad un clima propizio che induce alla partecipazione convinta perché condivisa riguardo gli obiettivi da raggiungere. Le poten-

zialità umane, sia in condizioni ottimali di lavoro sia in quelle di maggior disagio, per quanto riguarda le strutture, vanno prima individuate e poi stimolate: uno degli stimoli (certamente non l'ultimo) è insito nel trattamento economico per migliorare il quale il preside può fare relativamente poco. Deve però impegnarsi a fare il massimo. Piccoli interventi e iniziative sono possibili. L'area degli stimoli d'altronde è vasta. Importante, al fine dell'attivizzazione delle potenzialità individuali, almeno così credo, un sentimento di fiducia da parte dei dipendenti nei confronti del dirigente che scaturisce quando si afferma la convinzione che il disegno educativo predisposto è il risultato dell'apporto collettivo basato sul rispetto, sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle competenze del singolo nel rispetto dei rispettivi ruoli.

È opportuno comunque completare il quadro di riferimento con ancora una variabile che definiamo ambiente sociale, o, diversamente, contesto territoriale. La sua lettura, la sua comprensione ci permette di intervenire in modo più preciso e mirato. Si propongono più livelli di lettura dell'ambiente riguardo: alle attività e potenzialità economiche del territorio e dei suoi abitanti (genitori), alle tradizioni usi e costumi, alle competenze professionali, al grado di scolarizzazione, all'area di appartenenza linguistico-culturale. Spesso ad aree depresse si accompagnano strutture inadeguate e quadri professionali più deboli. La generalizzazione presenta però molte eccezioni e diversificazioni. Il dirigente ancora una volta viene chiamato all'interpretazione dei dati e dei segnali che lo circondano al fine di ottimizzare l'intervento educativo.

Il preside: organizzatore, manager o guida didattica

Se le considerazioni fin qui espresse hanno fondamento, la figura del preside è rilevante, emblematica di tutta l'attività scolastica dell'Istituto del quale è il massimo responsabile legale, morale e professionale. In considerazione di questa affermazione, in una delle scuole della comunità italiana, su iniziativa dello stesso preside, è stata condotta una piccola inchiesta chiedendo agli insegnanti di compilare una scheda anonima riguardante alcuni aspetti della personalità e del comportamento del loro collega dirigente. L'intento era quello, raccogliendo informazioni utili, di iniziare a ragionare sulla sua figura in base alle risposte degli insegnanti e

di rendere i risultati disponibili per un confronto fra i dati complessivi e le risposte individuali.

L'inchiesta si basa sulla premessa che il preside "conta" sia per quanto riguarda i rapporti interpersonali fra gli operatori, sia per quanto riguarda la loro partecipazione più o meno corale all'attività d'istituto, sia per quanto riguarda il rapporto con l'esterno e le istituzioni decisionali, sia infine per quanto riguarda i risultati complessivi che definiscono l'istituto e lo collocano nella graduatoria informale, ma importante, del riconoscimento della sua validità.

Si deve parlare in questo caso di una piccola inchiesta, di un semplice esercizio, che avrebbe bisogno ovviamente di prove diverse integrative nel caso in cui si volesse indagare in modo non approssimativo sullo "stile" del preside. Ugualmente però l'inchiesta merita considerazione se partiamo dal presupposto che l'uomo in genere mal accetta di farsi giudicare dagli altri e che questo tipo di intervento potrebbe essere il primo di una serie da rivolgere anche agli altri operatori. Vedremo qui di seguito quali sono state le richieste dell'inchiesta e quali gli esiti.

Prima però ci sembra utile presentare una sintesi delle teorie sulle modalità di conduzione/direzione riconosciute alla luce delle necessità attuali di gestione in genere e di quella degli istituti scolastici, pubblici o privati che siano, in particolare.

Dalle osservazioni – ricerche condotte finora si possono distinguere, secondo una elencazione certamente non esaustiva ma sufficientemente rappresentativa e condivisa¹, le seguenti modalità di direzione che supportano in definitiva lo stile individuale, personale del singolo operatore responsabile.

Modalità di direzione

La direzione contestuale si basa sul presupposto che per essere buoni direttori/presidi è importante conoscere l'organizzazione dell'ambiente di lavoro in modo da adeguare gli interventi alla situazione del momento. Due sono le variabili che incidono sulla qualità della direzione: la misura

¹ Gli autori di riferimento sono: F.E. Fiedler, J.T. Goddard, C. Hales, M. Fullan, A. Hargreaves, E. Verbiest, J. Erčulj, E. H. Shein, T.B. Greenfield, C. Hodgkinson, M. Horner, S. Možina, L. Lambert, M. Resman, D. Hopkins, B. Mulford.

in cui il dirigente riesce a influire sulla situazione data e i rapporti con i suoi subalterni. Gli strumenti principali del dirigente sono l'accordo, il compromesso, la definizione di relazioni e la distribuzione delle risorse.

La direzione manageriale si basa sulla programmazione, sull'organizzazione, sulla distribuzione dei mezzi e sul controllo dei collaboratori; attività tutte rivolte all'efficienza delle strutture e alla formulazione dell'indirizzo strategico dell'ente. È un metodo basato sulla razionalità che fa leva sulla capacità decisionale del dirigente. Le scelte escludono assolutamente qualsiasi tipo di approccio di carattere sentimentale.

La direzione pedagogica si basa sull'attività di guida, di supporto teorico e pratico del dirigente al lavoro dell'insegnante. Particolarmente diffusa nei così detti paesi avanzati negli anni 80 quando si era andata affermando la convinzione che la qualità dell'insegnamento è direttamente proporzionale alle capacità di guida e alle competenze didattiche del preside. Si dimentica, in questo caso, che il preside non può possedere tutte le competenze richieste nelle diverse discipline.

La direzione collegiale si basa sulla cultura della collaborazione, sull'organizzazione di gruppi di esperti, di gruppi di lavoro, di gruppi di studio. Gruppi allestiti in base alle competenze richieste per affrontare e risolvere il/i problema/i evidenziato/i. In questo caso, i risultati che si ottengono dipendono dalla misura in cui il preside riesce ad instaurare rapporti di reciproca fiducia, di rispetto e di collegialità entro ad un team formato da singoli ognuno dei quali porta nel gruppo il bagaglio della propria professionalità settoriale. Spesso, in questi casi, i gruppi preposti all'innovazione assumono alcune funzioni altrimenti di competenza del preside.

Questo tipo di direzione subordina i risultati ovviamente non solamente alle qualità professionali dei singoli organizzati in gruppi collegiali ma anche alla loro deontologia.

La direzione motivazionale si basa sulla convinzione che gli obiettivi dell'organizzazione sono raggiungibili se i dipendenti si sentono soddisfatti sul loro posto di lavoro. In questo caso il direttore è molto attento alle necessità degli impiegati, anche ai problemi, alle esigenze, alle necessità di vita fuori scuola. Usa la sua autorità in funzione del buon funzionamento dell'istituto. Si parte dalla convinzione che il raggiungimento della sicurezza, del benessere è funzionale all'efficienza lavorativa.

La direzione concertata prevede l'accordo tra le parti coinvolte sulle modalità di approccio e di soluzione delle situazioni lavorative. L'accordo coinvolge le due parti ognuna delle quali si prende l'impegno a rispettarlo. Il preside in questo caso cerca di coinvolgere i dipendenti concertando la loro partecipazione nella costruzione dei progetti di intervento didattico ma anche gestionale. È richiesto l'apporto del singolo per la professionalità del quale vanno previste risorse da spendere per il suo aggiornamento in modo che possa nel tempo essere fonte ulteriore di iniziative e di innovazioni.

La schematizzazione qui proposta serve solamente a farci capire che le modalità di direzione sono diversificate ma che spesso nel dirigente troviamo accomunate caratteristiche facenti riferimento a diverse modalità pur con la prevalenza di alcuni aspetti che si possono riconoscere dentro ad una singola categoria riscontrabili nel comportamento del preside.

È improponibile perciò il quesito di partenza se il dirigente scolastico è o ha da essere manager o guida pedagogica dato che tutte e due le categorie fanno sistema e si trovano distribuite in tutte le modalità di direzione. Certamente sarebbe auspicabile trovarle accomunate nel singolo. Pur condividendo l'idea che il preside deve essere innanzitutto guida pedagogica a sostegno degli insegnanti, non si può trascurare il fatto che per eseguire al meglio il proprio lavoro l'insegnante ha altrettanto bisogno di precisa organizzazione e di adeguate condizioni di lavoro. Si allarga perciò automaticamente la richiesta di competenze multiple richieste al dirigente. Ma nella realtà, il preside com'è?

Di seguito alcune risposte ad un caso concreto.

Il preside com'è? – inchiesta

Il foglio d'inchiesta che segue è stato compilato da 21 insegnanti². Queste le necessarie minime indicazioni per i compilatori:

Nella tabella che segue, fra le due colonne di parole, nel mezzo, ci sono 4 colonne con le lettere dalla A alla D.

Segna con una crocetta sotto la lettera A accanto alla definizione dalla parte sinistra se credi che questa corrisponda al suo stile (comportamento), con la B quando corrisponde di meno, con la C se sei convinto/a che si

² Il foglio d'inchiesta è stato adattato da B. Everard e G. Morris .

identifica meglio con la definizione a destra, con la D se credi si identifichi pienamente con quella a destra.

Tabella 1

	A	B	C	D	
È loquace					Sa ascoltare
È attivo					È disponibile
Lavora in modo graduale					Ha una visione d'insieme
È svelto					È riflessivo
Prova senza rifletterci					Riflette e realizza
Concretizza le idee					Riflette sulle idee
Lavora per cambiare					Lavora per la stabilità
È vivace					È riservato
Realizza					Osserva
Risolve i problemi					Identifica i problemi
Risponde					Domanda
Improvvisa					Programma
È pragmatico					È idealista
Gli interessa l'obiettivo					Gli interessa il percorso verso l'obiettivo

Nella tabella che segue fai la stessa operazione usando però il punteggio dall'1 al 4.

Tabella 2

	1	2	3	4	
È intuitivo					È logico
Ha personalità					Non ha personalità
È sensibile					È comprensivo
Formula opinioni proprie					Formula concetti
Discute con gli altri					Analizza da solo
Cerca nuove soluzioni					Cerca nuove idee
È ricettivo					Pone domande
È in grado di intendere					È in grado di considerare
Rischia					Esagera
Prova pur commettendo errori					Programma in modo organizzato
Presta attenzione alle persone					Presta attenzione al lavoro
Si rende partecipe					Cerca gli errori
Condivide i lavori/iniziative					Fa da solo
Stimola, incita					Critica

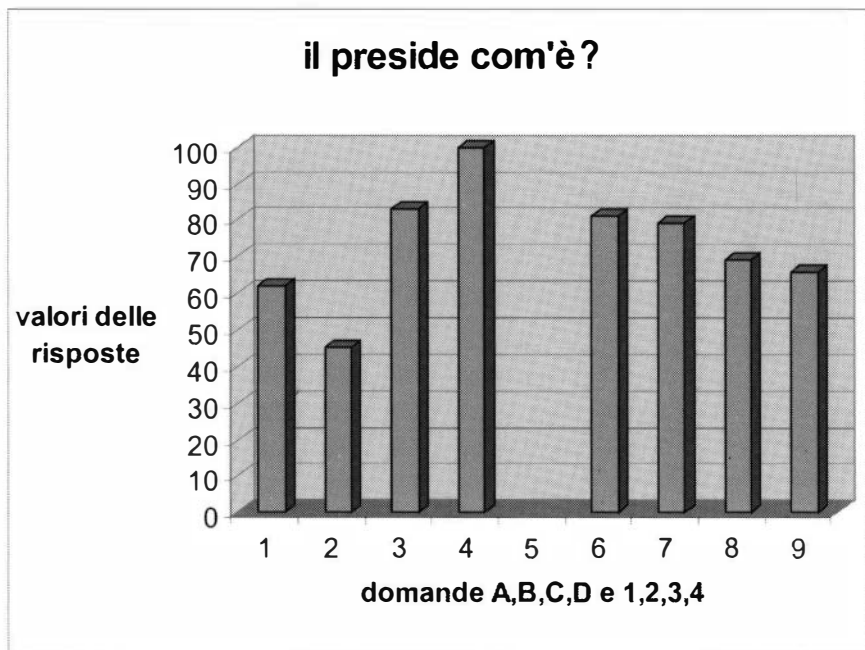
Sei invitato a compilare le schede e contribuire così alla realizzazione di questa piccola inchiesta anonima. Grazie per la collaborazione.

Inchiesta:

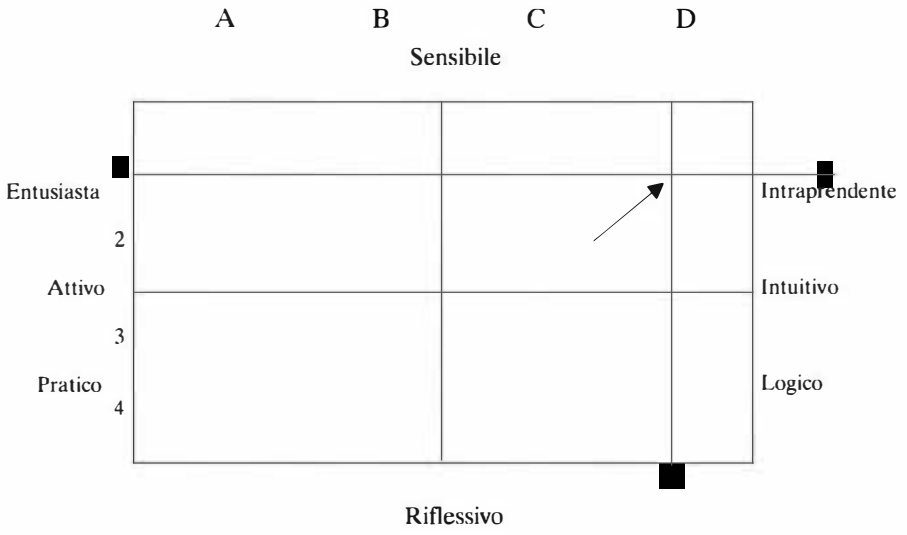
Il preside com'è?

Tabella delle risposte

A	B	C	D	1	2	3	4
7	0	0	7	7	2	0	5
5	0	0	9	4	0	0	10
1	8	2	3	3	4	5	1
7	1	0	6	8	1	0	5
2	1	6	5	6	1	2	6
1	2	6	5	2	3	4	5
3	6	2	3	2	4	5	3
9	0	0	5	7	2	1	4
0	4	9	1	1	5	6	2
0	7	7	0	2	8	5	0
0	1	11	2	3	5	5	1
1	3	5	5	3	7	4	0
4	2	4	3	2	7	3	2
4	4	6	0	2	4	5	3
3	1	8	2	3	4	3	4
1	2	5	5	4	6	2	2
4	0	0	10	2	4	3	5
3	1	1	9	10	1	2	1
3	0	3	8	6	2	3	3
3	1	3	7	2	5	6	1
1	1	5	5	2	4	5	3
62	45	83	100	81	79	69	66

Inchiesta: Il preside com'è?**Istogramma dei risultati complessivi**

Inchiesta: Il preside com'è? Quadrante dello stile personale



Caratteristiche personali (descrizione) dell'intraprendente

Vantaggi:

- è in grado di proporre svariate soluzioni
- di regola sceglie partner creativi
- sa attendere il momento propizio
- colloca le situazioni in prospettiva
- è attento alle esperienze altrui
- sa cogliere i possibili vantaggi
- è in grado di riconoscere i segnali dello stress

Limiti:

- ha tempi lunghi
- non distingue il particolare dall'insieme
- può stancare gli interlocutori
- ha molte idee e meno fatti
- non ha piani attuativi
- non presta abbastanza attenzione ai dettagli
- è acritico

Sintesi e commento dei risultati

I risultati complessivi della prima tabella (62 le opzioni per A, 45 per B, 83 per C e 100 per D), e quelli della seconda (81 per 1, 79 per 2, 69 per 3 e 66 per 4) inquadrano il preside nell'area fra il sensibile e l'intuitivo nella categoria del "tipo intraprendente". Risultato che è stato una sorpresa rispetto all'opinione approssimativa raccolta precedentemente fra gli insegnanti. Grossomodo "a prima vista" lo collocarono piuttosto nella categoria del "tipo logico" si capisce con tutte le qualità e i limiti. Anche per questo motivo è interessante condurre osservazioni, se non più approfondite; multiple per cercare di capire come ti vedono gli altri. A loro volta anche gli insegnanti sono curiosi di sapere quanto il loro giudizio si discosta o non si discosta da quello complessivo. Si potrà avviare così un breve dibattito che potrebbe dar avvio, come conclusione, ad una ricerca più approfondita su tutto il personale docente portata avanti dalla consuetudine scolastica per esempio. Potrebbe essere forse questa la forma adeguata per instaurare forme più affiatate di attività di gruppo in considerazione delle finalità che si pongono ma anche, e qui i dati vengono utili, delle potenzialità disponibili. Certo ci vuole la disponibilità degli operatori. L'azione non deve venire sentita come un obbligo. Se tale dovesse essere la sensazione conviene rinunciare.

Pur con le debite distanze e i limiti dichiarati, questi tipi di inchiesta possono venir paragonati alle analisi mediche. Infatti solo dopo le analisi il medico ha una conoscenza più circostanziata della situazione clinica del paziente pur partendo da una diagnosi che come tale però ha bisogno di conferme. Nel campo del sociale e dell'individuale, si sa, i risultati sono meno attendibili ma ugualmente possono dare adito ad analisi, confronti, interpretazioni dalle quali trarre insegnamento per un intervento nel reale.

Nota

Da ribadire in questo caso che la prova ha valore estremamente simbolico e di esercitazione ma ugualmente utile a sviluppare un discorso ed eventualmente ad allestire una ricerca più approfondita.

La scuola, si sa, ne possiede tutti gli strumenti, ne le risorse materiali e umane per intraprendere ricerche che sono tipiche dell'area della ricerca

scientifico, in questo caso di quella sociopsicologica, ma ugualmente, magari in collaborazione con altre scuole del territorio, o in loro funzione, si potrebbe programmare una ricerca più vasta attraverso la Società del Centro Studi e Ricerche “Pietas Julia” o con il Centro di Ricerche Storiche oppure con il Cipo. Si potrebbe dar avvio ad un’iniziativa che, anche per l’ampiezza del campione, potrebbe dare delle risposte statisticamente valide. L’elaborazione delle stesse potrebbero fornire indicazioni preziose per una rivisitazione di tutta l’organizzazione scolastica di lingua italiana in Croazia e in Slovenia per un aggiornamento gestionale dettato sia dalle nuove esigenze legislative ma particolarmente dalla necessità di essere competitivi sul mercato dell’offerta del servizio e dunque dall’esigenza di essere attenti alle aspettative dei fruitori realizzandole con tempestività, efficienza, razionalità e competenza professionale.

BIBLIOGRAFIA

- Ch. Argyris, *Personality and Organization*, Harper, New York, 1957.
- G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- B. Everard e G. Morris, *Uspešno vodenje*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Lubiana, 1996 (curato e tradotto da J. Erčul).
- J. Erčul e A. Koren, *O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij*, Vodenje 1/2003, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Lubiana, 2003.
- D. Hargreaves e D. Hopkins, *Šola zmore več-managment in praksa razvojnega načrtovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Lubiana, 2001 (traduzione di M. Zorman).
- A. Koren, *Teorija organizacij in vodenje*, Šola za ravnatelje, Lubiana, 2001.
- S. Marinšek, *Realna pričakovanja-temelj dobrega sodelovanja med učitelji in starši*, Vzgoja in izobraževanje, 6/XXIX, 2002.
- S. Možina, *Managment*, Didacta, Radovljica, 1995.
- M. Velikonja (a cura di), *Managment v vzgoji in izobraževanje*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Lubiana, 2002.

SAŽETAK: *Organizacija i rukovođenje školama* – Stupanj informiranosti svih subjekata obrazovnog procesa (nastavnika, učenika, roditelja, tehničkog i administrativnog osoblja) temeljni je preduvjet za efikasnost didaktičkog čina i funkcioniranje školske ustanove. Organizacija spada u nadležnosti ravnatelja koji može udovoljiti svojim zadaćama i najrazličitijim zahtjevima samo ako ima odgovarajući didaktičku spremu i isto tako solidno menadžersko obrazovanje.

POVZETEK: *Organizacija in vodenje šole* – Stopnja informiranja vseh soudeleženi pri vzgojnem procesu (učno osebje, dijaki, starši, tehnično in upravno osebje) je osnovna predpostavka za uspešen didaktični poseg in delovanje šolske inštitucije.

Organizacija je v pristojnosti vodje, ki lahko izpolnjuje lastne dolžnosti in ugotovi raznim prošnjam uporabnikov samo z ustrezno didaktično in solidno menadžersko pripravo.