

# L'arte di prendere decisioni a scuola

di Paolo Cortigiani



Rivista  
dell'istruzione  
4 - 2009

Pratiche  
dell'autonomia

Nel senso comune è radicata la convinzione che le decisioni siano processi razionali che precedono e determinano le azioni, ma nella realtà il *rapporto tra azione e decisione* non è così semplice e assume un aspetto elusivo e problematico, tutto da indagare.

## La decisione perfetta

La *decisione razionale* è il modello ideale in cui il processo decisionale coincide con una procedura rigorosamente sequenziale che inizia con la definizione di obiettivi/preferenze, prosegue con la generazione delle alternative e si conclude con la valutazione delle conseguenze sulla base degli obiettivi/preferenze attese.

In ambito economico è definito come modello del *Valore* o dell'*Utilità attesa*, dove il *Valore* è una *quantità oggettiva*, generalmente espressa in termini monetari, mentre l'*Utilità* è il *valore soggettivo atteso*. Presuppone un *ideale individuo razionale* capace di raggiungere la *scelta ottimale* frutto di un *calcolo algebrico di informazioni certe*: le alternative, le conseguenze per ogni alternativa, le probabilità di ogni conseguenza ed il valore oggettivo o soggettivo di queste.

Nelle scuole, come nella vita, la decisione razionale pura è praticabile solo nei casi, rari, in cui le attese sono quantificabili e le informazioni certe, come, ad esempio, l'acquisto di beni o servizi effettuato comparando preventivi sulla base di standard oggettivi.

## La decisione soddisfacente

Gli studi sul comportamento effettivo delle organizzazioni constatarono che raramente si decide in modo razionale. Inizialmente le *défaillances* della razionalità perfetta furono attribuite

Con l'avvio dell'autonomia scolastica si è data molta enfasi alla decisionalità delle scuole autonome e il decisionismo, versione virile della decisionalità, è stato un cardine della retorica che ha accompagnato la costruzione della dirigenza scolastica. Ma che cosa significa decidere? Come si decide? Convinto che "non c'è nulla di più pratico di una buona teoria" (Kurt Lewin), nel presente articolo propongo un repertorio di strumenti concettuali utili a leggere in modo più efficace i processi decisionali nelle scuole, indicando nel finale qualche suggerimento per gestire in modo 'saggio' il complesso rapporto tra decisioni e azioni.

alla incompletezza dell'informazione disponibile, ma Herbert Simon sostiene che il problema non erano tanto le informazioni, quanto la capacità limitata della mente umana di considerare contemporaneamente informazioni, di avere preferenze chiare e stabili nel tempo, di conoscere tutte le alternative e le rispettive conseguenze. Tali limiti della razionalità umana portano a scegliere non l'azione ottimale, frutto di un calcolo certo, ma l'azione soddisfacente, ottenuta con un procedimento euristico.

Simon ha scritto che "le organizzazioni si accontentano di trovare un ago in un pagliaio, non l'ago più affilato di un pagliaio" per esprimere, con grande efficacia, come *le alternative siano esaminate in sequenza e come la ricerca si arresti quando se ne trova una soddisfacente*.

James March evidenziò come nelle organizzazioni solo poche alternative e conseguenze possono essere simultaneamente oggetto di attenzione, individuando nell'*attenzione*, "*principale risorsa scarsa*" delle organizzazioni, un ulteriore limite della razionalità. Per comprendere una decisione è pertanto fondamentale *ricostruire il modo in cui*

*Nella scuola difficilmente si possono assumere decisioni perfette o razionali; meglio procedere con una buona 'agenda' dei problemi*

Pratiche  
dell'autonomia

*Nelle decisioni  
è forte il peso  
delle appartenenze  
e delle relazioni  
(formali e  
informali),  
soprattutto  
in ambienti  
fluidi ed incerti  
come le scuole*

si distribuisce l'attenzione delle persone, che dipende da *variabili come* le coalizioni (si veda il punto successivo), il successo o insuccesso in un'attività, la sequenza della ricerca, la divisione del lavoro, il tempo disponibile, l'energia investita, l'eccedenza o la penuria di risorse.

La definizione della 'agenda' di un gruppo di lavoro o dell'ordine del giorno di una riunione sono gli strumenti principali con cui, anche nelle scuole, l'attenzione delle persone viene focalizzata su determinati oggetti invece che su altri.

**La decisione politica**

La razionalità della decisione non è limitata solo da fattori di tipo cognitivo. I membri delle organizzazioni sono individui sociali caratterizzati da *appartenenze, affiliazioni e lealtà di gruppo*, pertanto *l'organizzazione non ha l'unità del decisore individuale*, ma i *connotati plurali e conflittuali di una comunità* in cui agiscono 'coalizioni', ovvero alleanze tra attori dell'organizzazione che condividono priorità dei problemi e ipotesi di soluzione. Le coalizioni condizionano 'con mano pesante' le decisioni, creando pluralità e instabilità di obiettivi e discontinuità dell'attenzione e dell'impegno, ma offrendo anche importanti opportunità di arricchimento di informazioni e punti di vista.

In una comunità le decisioni assumono inoltre una *valenza simbolica*, laddove legittimano l'azione di fronte alle coalizioni, creano alleanze (e se queste sono estese anche coesione), possono confermare valori sociali dell'istituzione di appartenenza o costruire nuovi significati, consolidano sempre il senso di controllo umano sugli eventi, producendo effetti di certezza e sicurezza.

È quasi banale ricordare quanto le appartenenze a gruppi formali o informali condizionino le decisioni dei Collegi docenti in merito a questioni rilevanti. Si pensi al ruolo giocato dalle affiliazioni sindacali e politiche nell'affrontare inno-

vazioni ministeriali spesso controverso, come quelle sull'organizzazione didattica e la valutazione.

**La decisione casuale**

Ci sono organizzazioni caratterizzate, più che da razionalità limitata, da *una diffusa ambiguità* e da *irrazionalità sistemica*. Sono state definite *anarchie organizzate* e identificate dai seguenti aspetti:

1. pluralità, eterogeneità e mutevolezza delle preferenze e degli obiettivi;
2. incertezza delle tecnologie (non chiara connessione tra azioni e risultati);
3. fluidità della partecipazione (membri che variano nel tempo o partecipano ai processi decisionali in modo discontinuo).

In tali organizzazioni la decisione è fortemente condizionata dalla *simultaneità temporale* e dalla *prossimità spaziale di problemi, soluzioni* (le idee che circolano all'interno di un'organizzazione e quindi preesistono ai problemi), *partecipanti* (che passano frettolosamente da un problema all'altro), *opportunità di scelta* (che 'attirano' problemi, soluzioni e partecipanti altrimenti sconnessi). Si è coniata la *metafora provocatoria del cestino dei rifiuti* per esprimere come *siano gli incontri casuali a connettere gli elementi della decisione*.

Secondo questo approccio il modo più corretto per impostare il rapporto tra problemi e soluzioni è quello di vedere le soluzioni in cerca di problemi più che i problemi in cerca di soluzioni.

Il modello a cestino dei rifiuti evoca immagini di disordine e di trionfo dell'irrazionale; in questo modo però non se ne coglie la *potenzialità conoscitiva* nell'interpretazione degli eventi decisionali e se ne sottovaluta la *potenzialità euristica* nel migliorare l'efficacia decisionale di organizzazioni ad alto tasso di ambiguità come le nostre scuole.

**La decisione adatta**

Nell'approccio contingentista la de-

cisione è considerata come risposta adattiva ai fattori ambientali. La decisione migliore è quella più appropriata alle specificità della singola scuola (in cui contano la dimensione, le metodologie didattiche, il livello di complessità organizzativa interna, lo stile di *leadership*) e alle caratteristiche dell'ambiente esterno (nei suoi diversi ambiti economico, tecnologico, politico, culturale, sociale e differenti gradi di tranquillità o turbolenza). L'attenzione si sposta sull'analisi delle variabili ambientali e delle loro correlazioni con i processi decisionali. Decidere ha lo scopo prioritario di far funzionare al meglio la propria organizzazione nel contesto in cui opera.

L'adattamento all'ambiente nasconde una visione poco proattiva dell'organizzazione, che rischia di escludere il pensiero critico dalle pratiche decisionali; non a caso uno degli esiti di questo filone di ricerca ha individuato la logica fondamentale di funzionamento delle organizzazioni nel *controllo dell'incertezza ambientale al fine di tutelare il più possibile il proprio nucleo tecnologico interno* (in cui la tecnologia comprende qualsiasi conoscenza

specialistica usata per raggiungere un fine).

#### Logica della decisione e logica dell'azione

L'*approccio azionalista* contesta che i processi decisionali siano corsi di eventi che precedono e determinano le azioni; solo in particolari organizzazioni come la burocrazia e gli organi elettivi le decisioni sono distinguibili dalle azioni. *Azioni e decisioni funzionano con logiche diverse e incommensurabili*: le azioni sono determinate da valori e ideali, mentre le decisioni sono il risultato della razionalità (la Storia dimostra come le azioni importanti nascano da convinzioni ideali, fedi, vocazioni, intuizioni poco inclini a calcolare costi e benefici). È sbagliato enfatizzare la funzione decisionale nel lavoro di un'organizzazione, in cui è invece centrale l'azione, di cui vanno alimentate e sostenute le motivazioni.

A sostegno della teoria azionalista stanno le esperienze più significative della scuola italiana, nate da motivazioni pedagogiche, etiche e politiche

*Importante è controllare i fattori ambientali per non farsi condizionare, anche se le azioni spesso scaturiscono da motivazioni non sempre prevedibili*



Pratiche  
dell'autonomia

*Le decisioni  
'formali'  
sono solo la punta  
di un iceberg  
che nasconde  
intuizioni,  
esperienze vissute,  
ipotesi  
di soluzioni  
negoziate*

(pensiamo al movimento delle scuole attive o al personalismo cristiano), non certo da decisioni razionalistiche o adattive.

**La decisione esperta**

I primi studi sulle professioni e sul pensiero esperto hanno evidenziato le modalità artigianali di pensare, decidere, agire dei professionisti (tra questi i docenti), i quali procedono intuitivamente, compiendo ricognizioni di massima delle situazioni e scegliendo un'opzione sulla base della familiarità con precedenti esperienze. L'intuizione esperta è sinonimo di riconoscimento. È il riconoscimento che 'decide'. La decisione esperta è rapida e tacita, in quanto il decisore ne è poco consapevole e fatica ad esplicitarne il percorso, e dipende dal passato, guarda indietro all'esperienza accumulata.

Schon ha attribuito al lavoro professionale una valenza più dinamica e creativa del mero riconoscimento di situazioni familiari, individuandone la specificità nella riflessione-in-azione, che chiama 'conversazione con la realtà', e nella capacità di dare risposte a situazioni uniche, complesse e incerte.

Nel filone di ricerca sulle pratiche esperte è collocabile il concetto di comunità di pratica, elaborato da Wenger per indicare un sistema sociale di attività in cui la conoscenza è distribuita tra le persone e gli oggetti/tecnologie e in cui si producono e negoziano decisioni fortemente incorporate nella pratica, ovvero nella socialità delle interazioni e nella concretezza del fare situato.

Nelle scuole siamo portati a identificare come decisioni le delibere prese negli organi collegiali, perché, come detto

all'inizio, il senso comune concepisce le decisioni come processi razionali che precedono e determinano le azioni. Ma le delibere degli organi collegiali rappresentano solo la parte emersa dell'iceberg decisionale, mentre la parte più significativa è quella sommersa, che avviene individualmente quando i docenti sono 'al lavoro' con gli studenti o socialmente nelle interazioni professionali, in cui i docenti si raccontano eventi inattesi, si scambiano interpretazioni dell'accaduto, negoziano ipotesi di intervento e soluzione.

**La decisione conforme**

Se i modelli precedenti focalizzavano l'attenzione sulle unità organizzative (le singole scuole), l'approccio istituzionalista considera prioritaria, per la comprensione dei processi decisionali, la considerazione delle cornici istituzionali, che sono particolarmente vincolanti nelle organizzazioni burocratiche pubbliche, dove le decisioni sono determinate dall'osservanza di norme. Sono decisioni conformi, più che ottimali o soddisfacenti o esperte.

Anche negli spazi non normati delle burocrazie succede che la decisionalità si orienti a controllare i margini di imprevedibilità di comportamento delle persone, limitando la residua discrezionalità decisionale.

Nell'ambito delle relazioni sindacali delle scuole le decisioni sono spesso il risultato delle strategie adottate per vincolare la discrezionalità della controparte riconducendola dentro l'alveo della con-

formità alla norma, in questo caso contrattuale.

Studi recenti, definiti neo-istituzionalisti, sottolineano come la decisione non



dipenda strettamente dalle norme, ma, più largamente, dalla necessità di conformarsi a *criteri di razionalità stabiliti dal contesto*, i cosiddetti *miti razionali*, soddisfacendo i quali le organizzazioni (le scuole) ottengono prestigio e risorse, ma anche una tendenziale omologazione e uniformità (isomorfismo).

Miti razionali sono stati negli anni '80 l'informatica, per cui tante scuole medie hanno deciso di offrire corsi di linguaggio Basic, e negli anni '90 l'aziendalismo, che ha portato numerose scuole a intraprendere progetti per la certificazione della Qualità.

### La decisione come costruzione del significato

Per l'approccio cognitivista le decisioni sono costruzioni cognitive e sociali, esistono nella mente e negli occhi dei decisori, dai cui processi mentali bisogna partire.

L'attenzione passa dalla ricostruzione dei processi decisionali come eventi esterni all'analisi dei modi in cui i soggetti, interagendo con la realtà e con le persone, conferiscono senso al flusso caotico di eventi che avvengono intorno a loro (*sensemaking*).

Karl Weick descrive nel modo seguente il *sensemaking*:

- è un processo continuo e interminabile e si attiva quando gli eventi in cui le persone sono immerse provocano emozioni (ansia, sorpresa, delusione, sollievo...);
- attiva un ambiente di senso che poi retroagisce sui soggetti che lo hanno attivato. I decisori costruiscono cognitivamente gli ambienti in cui operano. Weick scrive "l'organizzazione dipinge il proprio scenario, lo osserva con il binocolo e cerca di trovare un sentiero nel paesaggio";
- è un processo sociale, non è mai fatto da soli, anche se non presuppone la condivisione, che nelle organizzazioni è una illusione utile a mantenere la struttura collettiva che consente ai singoli e ai gruppi di perseguire i propri diversi interessi;

- è *retrospettivo*: analogamente alla domanda di Bateson: "come posso sapere ciò che sto esplorando fino a che non ho finito di esplorare?", Weick scrive "come posso sapere ciò che penso finché non vedo ciò che dico?".

*Il sensemaking può partire dalle credenze e svilupparsi in forma di discussione o aspettativa:*

- *la discussione* consente lo scambio di informazioni e modi di vedere, riduce la varietà delle credenze, delle informazioni rilevate e delle ipotesi previste, negozia significati anche attraverso maggioranze e minoranze;
- *l'aspettativa* guida 'con mano pesante' l'interpretazione e tende a filtrare in modo molto selettivo le informazioni, assimilando ciò che si vede a ciò che si aspetta e spingendo le persone alla ricerca di conferme.

*Il sensemaking può partire anche dalle azioni e svilupparsi durante l'impegno e la riflessione:*

- *nell'impegno* le persone cercano 'con accanimento' di costruire significati intorno alle azioni in cui sono impegnate;
- *nella riflessione* fanno altrettanto su quanto è avvenuto di significativo durante l'azione.

### Sagge decisioni

Al termine di questa veloce carrellata di teorie e modelli decisionali si impone la domanda: "che fare?". Ecco alcuni suggerimenti per gestire in modo ragionevole e sensato il complesso rapporto azioni-decisioni-azioni:

1. *comprendere e tollerare logiche decisionali diverse;*
2. *modificare la prospettiva onnipotente della pianificazione:* i documenti di Piano (POF, progetti, bilancio, regolamenti...) sono gli strumenti con cui le organizzazioni scolastiche tendono a rappresentarsi come soggetti razionali e unitari codificando, retrospettivamente, le azioni recenti in una struttura

*I processi decisionali sono efficaci se aiutano a dare un 'senso' condiviso ad eventi che spesso sono casuali ed inattesi*

*Un decalogo  
per 'buone' decisioni  
richiede  
di contenere  
le ansie  
iper-programmatorie  
in favore  
di un approccio  
capace  
di fare evolvere  
attività,  
motivazioni,  
aspettative diverse*

coerente; i documenti di Piano sono indubbiamente *una* risorsa per l'azione, non necessariamente la risorsa determinante; ma la loro funzione prioritaria è quella *retorica*, con cui le scuole, legittimamente, intendono persuadere utenti e organi superiori della bontà del proprio operato;

3. *riconsiderare gli scopi della valutazione*: l'indagine sui risultati, più che misurare il grado di scostamento dagli obiettivi di partenza, è utile che faccia emergere quanto è ritenuto significativo al termine del ciclo di azione, esplicitando gli scopi emersi durante l'azione;
4. *gestire con oculatazza la distribuzione della attenzione* delle persone, che non può essere indirizzata ad ogni cosa in ogni momento;
5. *tenere conto della fluidità della partecipazione* come dato fisiologico dell'organizzazione scolastica;
6. *leggere le logiche di coalizione come opportunità* per produrre e negoziare significati e quindi apprendimento organizzativo;
7. *conoscere e valorizzare i 'vocabolari' interni alla propria scuola*: le ideologie, gli assunti professionali di base, le tradizioni professionali, le storie significative;
8. *sostenere la logica dell'azione ovvero le motivazioni ideali ed etiche delle persone*;
9. *cogliere le simultaneità e le prosimità di problemi e soluzioni*, i legami che queste possono creare, cercando di orientarne gli incontri;
10. *facilitare il sensemaking* stimolando la discussione, la esplicitazione delle aspettative tacite, l'azione consapevole e la riflessione sugli esiti delle azioni;
11. *coltivare le comunità di pratica e l'apprendimento organizzativo basato sulle pratiche rendendo accessibili e disponibili le potenzialità formative del contesto di lavoro* (anche con l'utilizzo di tecnologie del Web 2.0, come le piattaforme

di supporto al lavoro collaborativo e di *knowledge management*). Ciò significa facilitare:

- la comprensione del contesto di lavoro attraverso l'accesso alle informazioni e alle attività;
- la visibilità reciproca del proprio e altrui lavoro;
- la costruzione e negoziazione dei significati dei vari corsi di azione per non smarrire e aggiornare il senso di quello che si sta facendo;
- il coordinamento delle azioni tra individui, tra individuo e gruppo e tra gruppi, per integrare le molteplici e diverse attività.



**Paolo Cortigiani**

Dirigente della scuola secondaria di primo grado  
"don Milani-Colombo" di Genova, sperimentale  
ai sensi dell'art. 11 del d.P.R. 275/1999  
pcortig@tin.it