

***Consiglio d'Istituto:
cosa è, come (non) funziona***

di:

Sara RUFFO

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
--------------	--------

CAPITOLO 1. LA SCUOLA ITALIANA E IL CONSIGLIO D'ISTITUTO

1.1 Breve storia della scuola italiana	pag. 7
1.1.1 La scuola all'inizio del XX secolo	pag. 7
1.1.2 La riforma Gentile	pag. 8
1.1.3 La scolarizzazione di massa	pag. 9
1.2 La scuola in Italia oggi	pag. 14
1.2.1 La riforma scolastica del 2003	pag. 14
1.3 Il Consiglio d'Istituto: l'organo politico della scuola italiana	pag. 18

CAPITOLO 2. IL GRUPPO E LA PRESA DI DECISIONE

Le dinamiche che si attivano nei gruppi

2.1 La presa di decisione	pag. 26
2.1.1 Come viene presa una decisione?	pag. 27
2.1.2 Le euristiche e i bias: scorciatoie ed errori nel decidere	pag. 28
2.2 Il gruppo	pag. 32
2.2.1 Il gruppo del Consiglio d'Istituto: status, ruoli e norme	pag. 33
2.2.2 La nascita dei gruppi	pag. 38
2.2.3 Entrare e uscire dal gruppo	pag. 40
2.2.4 La comunicazione in gruppo	pag. 42
2.2.5 Il leader e la leadership	pag. 43
2.2.6 Partecipare e la scala di partecipazione	pag. 44
2.3 La presa di decisione nei gruppi	pag. 49
2.3.1 Raggiungere l'obiettivo	pag. 49
2.3.2 Coesione e conflitto all'interno del gruppo: si va d'accordo troppo o troppo poco!	pag. 52

CAPITOLO 3. “PRESIDE FACCIA LEI!”

3.1 Il contesto della ricerca: la provincia V.C.O.	pag. 59
3.2 Il metodo: le interviste	pag. 62

3.3 I risultati: cosa va e cosa non va nel Consiglio d'Istituto	pag. 63
3.3.1 Presenza e partecipazione dei membri	pag. 63
3.3.2 Il processo decisionale: comportamenti e obiettivi	pag. 69
3.3.3 Le problematiche all'interno del Consiglio d'Istituto	pag. 77
3.4 Il Consiglio d'Istituto oggi	pag. 81
 CAPITOLO 4. IL CONSIGLIO D'ISTITUTO: QUAL E' LA SOLUZIONE	
4.1 La proposta di legge per il rinnovo degli Organi collegiali	pag. 86
4.2 Il Consiglio d'Istituto: un nuovo dibattito	pag. 94
4.3 A.Ge. Toscana: verso una soluzione	pag. 97
CONCLUSIONI	pag. 101
BIBLIOGRAFIA	pag. 103
SITOGRAFIA	pag. 106
ALLEGATI	pag. 107
A) Dati del Consiglio d'Istituto	
B) Domande fatte agli intervistati	

INTRODUZIONE

Il sistema scolastico italiano, così come quelli degli altri paesi, può essere visto come un insieme di individui provenienti da situazioni sociali diverse che interagiscono tra loro per far funzionare al meglio il “micro mondo” di cui fanno parte: la scuola.

Non a caso nella scuola c'è la necessità di dare regole e normative, di avere dei ruoli ben definiti e precisi per farla funzionare e tenerla viva. Tutte queste norme pre-esistenti e pre-regolate danno vita inevitabilmente a dei gruppi all'interno della scuola, formati o da individui provenienti dallo stesso status sociale ricoperto all'interno dell'istituto, o da individui eterogenei che interagendo tra loro danno vita a un sistema di relazioni all'interno della scuola stessa.

Di fatto già le leggi emanate dallo Stato italiano, ovvero le normative che sono imposte agli individui “scolastici”, danno vita a dei gruppi di lavoro eterogenei formati da persone appartenenti alla vita scolastica: genitori, insegnanti, alunni, personale non docente, dirigente scolastico. Tutti questi attori formano vari gruppi di lavoro come per esempio il Consiglio di Classe, il Collegio Docenti e il Consiglio d'Istituto.

Il punto centrale di questo elaborato sarà proprio il Consiglio d'Istituto come organo politico della scuola, con tutte le sue funzioni legislative, attraverso un'analisi del suo essere “gruppo di lavoro”.

Da quando gli organi collegiali sono nati, nel 1974, molti si sono interessati a come dovrebbero funzionare, quali leggi li tutelano, quali regole esistono. Ma ancora nessuno si è interessato a capire cosa realmente accade durante le sedute di questi organi al di là di regole e norme che sono preesistenti. Ecco dunque il perché di questa ricerca: studiare cosa accade all'interno di questi gruppi, facendo il punto su aspetti positivi e negativi e valutando l'interazione fra Consiglio d'Istituto come organo collegiale scolastico regolato da norme legislative, individui che lo compongono e modo con cui essi interagiscono tra loro.

Il nostro percorso di riflessione è stato suddiviso in quattro parti correlate tra loro.

Nella prima parte sono stati analizzati gli aspetti normativi degli organi collegiali in Italia, facendo maggiore chiarezza sul tema della ricerca, il Consiglio d'Istituto. Gli organi collegiali sono nati nel 1974 con i famosi “Decreti Delegati”, che hanno dato una svolta decisiva al panorama scolastico italiano. Prima di allora la scuola era chiusa verso la società, organizzata in un sistema gerarchizzato difficile da penetrare. Grazie ai “Decreti

Delegati” si è potuto dare alla scuola una nuova funzione sociale in cui veniva permessa la partecipazione di persone esterne alla vita scolastica. La prima parte del capitolo 1 parla proprio di questo, di come si è evoluta la scuola dal secondo dopoguerra agli anni settanta, chiamati “gli anni della scolarizzazione di massa”. La seconda parte del capitolo tratta della scuola oggi, delle riforme in atto e di come la scuola italiana si stia preparando ad affrontare il nuovo millennio, sotto “una luce di piena autonomia”. Nella terza parte del capitolo, come già accennato, si tratterà delle norme che regolano il Consiglio d'Istituto e delle riforme che ci sono state dal 1974 ad oggi.

Se il primo capitolo era rivolto alla parte normativa, il capitolo due approfondisce la realtà dei gruppi e della presa di decisione in gruppo. È importante capire quali dinamiche nascono sia all'interno degli individui, sia all'interno di gruppi (formali o informali, primari o secondari) quando devono affrontare una presa di decisione. All'interno dei gruppi esistono ruoli, status e norme da rispettare e questi sono alla base di un'interazione tra individui appartenenti allo stesso gruppo. Senza l'analisi di questi aspetti sarebbe difficile capire come funziona il Consiglio d'Istituto come gruppo di lavoro, perché non si avrebbero i riferimenti concettuali per capire i risultati ottenuti dalla ricerca sul campo.

La terza parte di questo elaborato tratta proprio dei risultati osservati dalla ricerca. Il contesto è la provincia del Verbano Cusio Ossola e per la raccolta dei dati si è utilizzato il metodo dell'intervista faccia a faccia: per raccogliere informazioni sono state effettuate delle interviste con i presidi di otto scuole della provincia e con alcuni insegnanti, genitori e alunni facenti parte del Consiglio d'Istituto delle relative scuole. Questo metodo ha permesso di fare un'analisi accurata di ciò che accade realmente all'interno di questo gruppo di lavoro. I dati emersi sono molto interessanti e in alcuni punti divergono da quanto prescritto dalla normativa, facendo emergere la situazione reale -non idealizzata- di ciò che sono oggi i Consigli d'Istituto. Attualmente il Consiglio d'Istituto è un organo “vecchio” in una scuola sempre più moderna, così da trovarsi in contrapposizione con la nuova realtà sociale; dai dati emerge che questo organo ha bisogno di essere riformato e modernizzato per potersi amalgamare con le nuove realtà.

La quarta parte tira un po' le somme di tutto ciò che è stato detto nei capitoli precedenti, cercando di mostrare le possibili soluzioni ai problemi emersi nell'analisi dei dati. Le soluzioni che vengono analizzate sono la proposta di legge alla Camera dei Deputati n. 953 della XVI Legislatura e il lavoro svolto dall'Associazione Genitori A.Ge. Toscana.

Il disegno di legge n. 953 proponeva di riformare completamente gli organi collegiali, togliendone alcuni, mettendone altri e trasformandone altri ancora. Il Consiglio d'Istituto,

secondo la proposta, si sarebbe trasformato in “Consiglio d'Autonomia” e avrebbe subito al suo interno dei cambiamenti sia a livello normativo che a livello di composizione del gruppo di lavoro. L'associazione A.Ge. Toscana, che fin dall'inizio si è posta in una posizione critica nei confronti di questa proposta di riforma degli Organi collegiali della scuola, vorrebbe invece attuare e valorizzare la normativa esistente: non è la normativa che è sbagliata, ma il modo con cui viene attuata. L'Associazione quindi propone di “formare” i genitori per far sì che siano in grado di affrontare al meglio il loro compito di rappresentanti all'interno del Consiglio d'Istituto.

CAPITOLO 1

LA SCUOLA ITALIANA E IL CONSIGLIO D'ISTITUTO

Questo capitolo tratterà di tre temi importanti per capire al meglio il filo conduttore di questa ricerca. Il primo tratta della storia della scuola in Italia dalla Riforma Gentile sino alla scuola di massa sviluppatasi dagli anni '70. Il secondo tema riguarda la scuola in Italia oggi, facendo il punto soprattutto sulla riforma del 2003, che ha portato grosse modifiche alla scuola italiana. Il terzo è centrato specificamente sul Consiglio d'Istituto: da quali componenti è composto, quali sono i suoi doveri, quali sono le leggi che lo regolano.

1.1 Breve storia della scuola italiana

1.1.1 La scuola all'inizio del XX secolo

E' con l'inizio del XX secolo che le condizioni e lo sviluppo della scuola in Italia iniziano a migliorare per vari motivi tra cui i processi economici, politici e sociali. Con gli anni giolittiani il paese inizia un processo di industrializzazione, di urbanizzazione, di creazione dei mercati, di partecipazione politica. In tutto questo la scuola diventa un soggetto attivo della comunità, creando nuovi gruppi sociali che daranno voce alla scuola italiana: il Partito della Scuola, l'Unione Magistrale Nazionale, fondata da Luigi Credaro nel 1901¹, e la Federazione Nazionale Insegnanti della Scuola Media fondata da Giuseppe Kirner nel

1

BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 92. Luigi Credaro (1860-1935) si laureò in filosofia nel 1885 a Pavia. Nel 1901 ebbe la cattedra di pedagogia a Roma. Fu ministro della Pubblica Istruzione del Regno d'Italia tra il 1910 e il 1914.

1901². Da questi movimenti socio-politici nasce la legge Daneo-Credaro³ del 1911 riguardante la **riforma della scuola elementare** statale, in cui si vuole creare la grande scuola nazionale, una tappa decisiva dello sviluppo dell'istituzione di base.

1.1.2 La riforma Gentile

Lo sviluppo del sistema scolastico ebbe un rallentamento causato dall'avvento della Prima Guerra Mondiale e dalle avversità postbelliche.

Nel 1923 il ministro dell'istruzione Giovanni Gentile propose una serie di decreti per il rinnovamento della scuola italiana, passati alla storia sotto il nome "**Riforma Gentile**". La scuola che idealizzò Gentile non era una scuola fascista, ma una scuola autoritaria e reazionaria. La scuola gentiliana aveva un impianto "classicocentrico" o "liceocentrico", da cui partiva il futuro del Paese, poiché era nel liceo che si attuava la selezione che portava poi quei pochi a poter accedere all'università. "E' infatti ancora e più di prima il ginnasio-liceo l'elemento caratterizzante di tutto il nuovo impianto istituzionale. E' il ginnasio che opera la selezione, erigendosi a barriera per coloro i quali non sono destinati ad alti ruoli sociali, per coloro i quali sono attesi nell'immediato futuro dai lavori manuali e da altri impegni lavorativi e per coloro che accedono alla scuola complementare o tecnica per una migliore qualificazione professionale da spendere nel mercato del lavoro" (Bonetta, 1997).

La scuola nella Riforma Gentile iniziava con un ciclo di tre anni non obbligatorio, la scuola materna, continuava con un ciclo obbligatorio di cinque anni, la scuola elementare, dove si sostenevano due esami, uno alla fine della terza classe e uno alla fine della quinta. Alla fine del ciclo elementare gli studenti avevano tre diverse possibilità: il corso integrativo post-elementare di tre anni senza sbocchi al termine; la scuola complementare, sempre di tre anni senza possibilità di continuare la scuola, aveva finalità professionalizzanti e di stampo

² BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p.92. Giuseppe Kirner (1868-1905) era insegnante di storia, geografia e filologia nella scuola media superiore italiana dal 1891. Fu a capo della Federazione Nazionale Insegnanti della Scuola Media dal 1901. Nata a Bologna la federazione poi si estese su tutto il territorio. Attraverso la federazione i docenti iniziarono ad avere comportamenti sindacali e Kirner era un tramite tra i colleghi e il governo. Obiettivo della federazione era quello di dare importanza ai docenti e di ottenere stipendi adeguati al titolo di studio.

³ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p.93. Questa legge si ispirò alle idee di Luigi Credaro. Lo stipendio dei maestri doveva essere di competenza statale e non più comunale. Così facendo l'analfabetismo in Italia diminuì drasticamente.

popolare; l'ordine degli studi medi, che prevedeva esami di selezione all'inizio e alla fine del ciclo, comprendeva il ginnasio-liceo (l'unico che permetteva l'accesso all'università), l'istituto tecnico inferiore e superiore, l'istituto magistrale, il liceo femminile e il liceo scientifico.

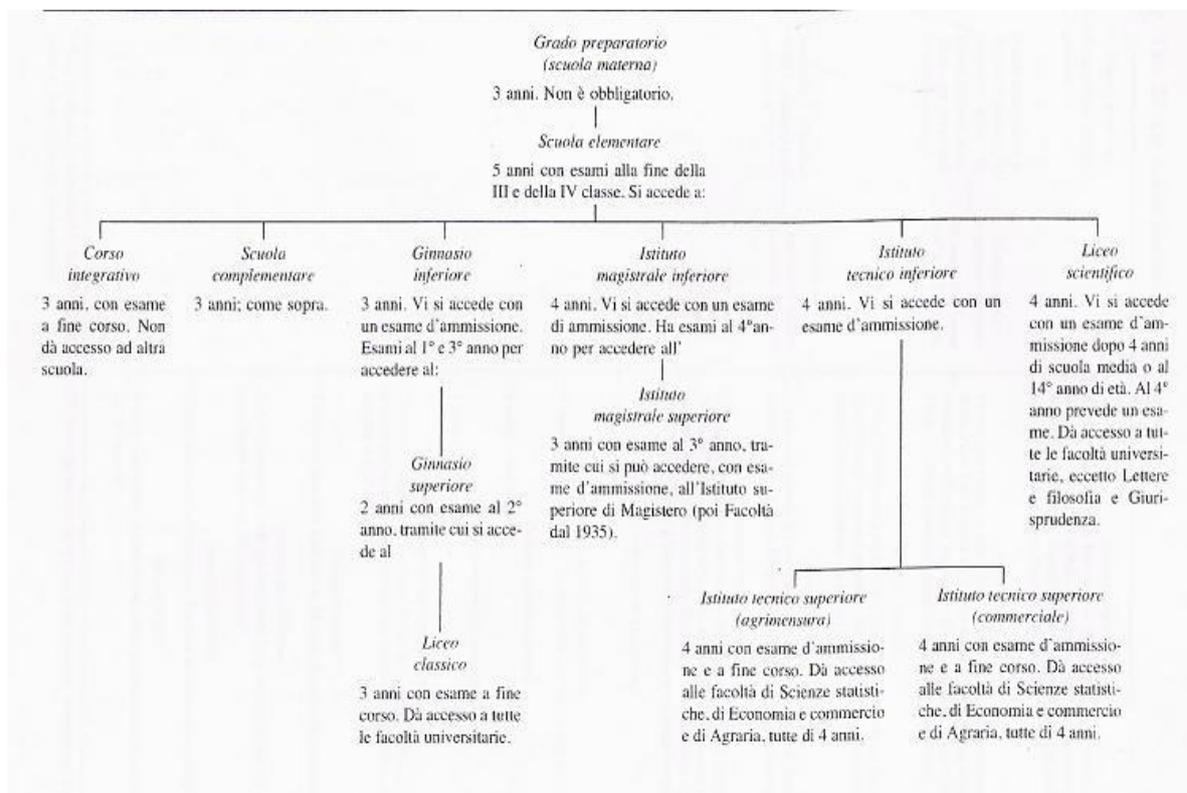


Figura 1.1: La scuola italiana dalla riforma Gentile al dopoguerra
Fonte: "Storia della scuola in Italia dal Settecento ad oggi" di G. Genovesi (tab. 20)

1.1.3 La scolarizzazione di massa

Con la fine della Seconda Guerra Mondiale la scuola italiana, soprattutto materna ed elementare, riceve un aiuto dagli alleati per avere un miglioramento nella sua struttura. Questo aiuto si concretizza nella figura di Carleton Washburne⁴, con i suoi programmi del 1945: "[I programmi] annullano la distinzione tra scuole urbane e rurali, maschili e femminili; propongono un'attività scolastica non più autoritaria e competitiva, ma

⁴ GENOVESI G., *Storia della scuola in Italia dal Settecento a oggi*, Laterza 2004, p. 175. Carleton Washburne era un pedagogista statunitense. Il principio base del suo lavoro era quello di dare a tutti le cognizioni necessarie per essere in grado di inserirsi nella società valorizzando le disposizioni individuali. Nei programmi del 1945 Washburne proponeva di democratizzare la scuola italiana e di introdurre il concetto di "scuola-attiva".

comunitaria e fondata sull'autogoverno, sulla responsabilità individuale e collettiva; [...] fondano l'insegnamento religioso non sul catechismo ma sul Vangelo." (Genovesi, 2004). E' con l'avvento delle riforme del 1962 (legge del 31-12-1962 n. 1859⁵) che si può parlare della fine del periodo gentiliano. Le riforme del '62 prevedevano l'obbligo scolastico fino ai quattordici anni di età, l'istituzione della scuola media unica, l'abolizione del latino e l'unificazione di tutti i corsi medi inferiori che davano accesso poi a tutte le scuole secondarie superiori. Tutti questi cambiamenti portarono alla **scolarizzazione di massa**. "L'istruzione è un bene di tutti e riprendendo i dettati costituzionali essa deve poter arrivare a tutti, e per essa e per la sua fruizione popolare lo Stato si deve attivare. [...] Ora è l'universo sociale nella sua interezza il destinatario dell'offerta educativa della scuola media. Ad essa lo stesso composito mondo sociale accede per iniziare un percorso formativo che può concludersi anche con l'acquisizione della laurea" (Bonetta, 1997).

Le riforme per la scuola di massa

Nonostante le riforme scolastiche del '62, la scuola italiana continuava ad avere problemi irrisolti, come il deterioramento della scuola media, la mancanza di unitarietà, di professionalità docente e di autonomia democratica. Dal 1968 la scuola conobbe dunque importanti cambiamenti.

Nel 1968 la **scuola dell'infanzia** diventò statale, segnando un cambiamento sia giuridico-istituzionale che sociale. La scuola materna non aveva più il compito di custodia, ma aveva un compito educativo rivolto alla preparazione del bambino stesso ad affrontare poi la vita scolastica obbligatoria.

Anche la scuola elementare conosce, in questo periodo, due cambiamenti importanti: l'emanazione dei **programmi nel 1985**⁶ e l'istituzione del **modulo didattico del 1990**⁷, che prevedeva l'abolizione del maestro unico, sostituito da un team di insegnanti.

⁵ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 101. La legge n. 1859 del 31 dicembre 1962 riguardava la riforma della scuola media statale.

⁶ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 103. I programmi del 1985 facevano parte del D.P.R.(Decreto del Presidente della Repubblica) n. 104 del 12 febbraio 1985. I programmi sostituivano i programmi didattici per la scuola primaria del D.P.R. Del 14 giugno 1955. I nuovi programmi entrarono in vigore dall'anno scolastico 1987/1988.

⁷ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997 p. 103. Il modulo didattico venne attuato con la legge n. 148 del 5 giugno 1990. Il modulo didattico prevedeva la sostituzione del maestro unico con un team di insegnanti per avere così obiettivi interdisciplinari o transdisciplinari.

La scuola media, al contrario, non conosce importanti cambiamenti a parte la legge del 1977⁸, sulla valutazione degli alunni e l'**abolizione degli esami riparatori**, e i **programmi del 1979**⁹.

Anche la scuola secondaria non subisce cambiamenti, anzi riduce il proprio indice di funzionalità e il tasso di professionalizzazione a favore di un aumento del livello di "liceizzazione"¹⁰ per favorire l'ingresso degli studenti alle università, le quali già dal 1969 danno il libero accesso agli studenti provenienti da qualsiasi scuola secondaria.

Al contrario l'università italiana, finalmente, viene investita da importanti cambiamenti¹¹: la liberalizzazione dei piani di studio e degli accessi alle facoltà, i provvedimenti del 1973 che riguardavano la razionalizzazione e la stabilizzazione del personale e delle strutture universitarie. Altri cambiamenti si avranno tra gli anni '80 e '90 con la statalizzazione delle sedi periferiche, la dipartimentalizzazione della ricerca, l'autonomia e il rinnovamento didattico.

I decreti delegati del 1974

I decreti delegati del 1974 prevedono la creazione di un sistema scolastico in cui lo Stato ha un ruolo di supervisione, mentre i compiti di amministrazione ministeriale vengono gestiti da organismi rappresentativi delle comunità locali. "L'istituzione di nuovi organi collegiali di governo e il riordinamento di quelli esistenti," si legge sul decreto, "saranno

⁸ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 103. La legge n. 517 del 4 agosto 1977 dava norme sulla valutazione degli alunni, sull'abolizione degli esami di riparazione e modificava le norme sull'ordinamento scolastico.

⁹ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 103. I programmi del 1979 fanno parte del Decreto Ministeriale del 9 febbraio 1979. Questi programmi fanno riferimento alla riforma della scuola media: la scuola infatti deve avere un'impostazione educativa e didattica sia nelle strutture che nei suoi contenuti programmatici. Questi programmi sono una conseguenza di tre leggi emanate molto importanti per lo sviluppo della scuola italiana: la legge n. 1859 del 31 dicembre 1977; la legge n. 348 del 16 giugno 1977; la legge n. 517 del 4 agosto 1977. Dalle leggi del 1977 si svilupparono i principi ispiratori nati con le riforme del 1962, in cui si voleva avere un servizio scolastico finalizzato alla promozione umana e culturale del popolo italiano eliminando le strutture inadeguate (le classi d'aggiornamento e le classi differenziali).

¹⁰ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 103. L'autore sottolinea come la scuola superiore stia, in questo periodo, perdendo la sua capacità di "professionalizzare" gli studenti lasciando più spazio alle materie di studio. Questo perché anche l'università diventa libera e si può accedere a essa avendo qualsiasi tipo di diploma superiore.

¹¹ BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 104. L'università non ebbe sostanziali cambiamenti sino alla fine degli anni sessanta; questi cambiamenti, comunque, si protrassero fino alla metà degli anni '90 del secolo scorso.

finalizzati a realizzare la partecipazione nella gestione della scuola”, dando così alla scuola “i caratteri di una comunità che interagisce con la più vasta comunità sociale e civica”. Vengono previsti organi “a livello di circolo didattico e di istituto” (consiglio di circolo o d’istituto, consiglio dei docenti, consiglio di classe, consiglio di disciplina, comitato di valutazione degli insegnanti), “a livello distrettuale” (consiglio scolastico distrettuale), “a livello provinciale” (consigli scolastico provinciale), “a livello nazionale” (Consiglio Nazionale della Pubblica Istruzione)¹².

Tutte queste componenti sono organi elettivi e rappresentativi di tutte le componenti scolastiche: i docenti, il personale non docente, i genitori e gli studenti (questi ultimi solo nelle scuole superiori).

¹² BONETTA G., *Storia della scuola e delle istituzioni educative*, Giunti 1997, p. 105. I decreti delegati fanno parte del D.P.R. n. 416 del 31 maggio 1974 che è stato integrato da: legge n. 1 del 14 gennaio 1975, legge n. 748 del 11 ottobre 1977, legge n. 582 del 14 agosto 1982. Oggi i decreti delegati sono compresi nel Decreto Legislativo n. 297 del 16 aprile 1994 “Istituzione e riordinamento di organi collegiali della scuola materna, elementare, secondaria e artistica”. Gli articoli 5 e 6 del decreto sono rivolti alla creazione e alla gestione del consiglio di circolo o d’istituto e della giunta esecutiva.

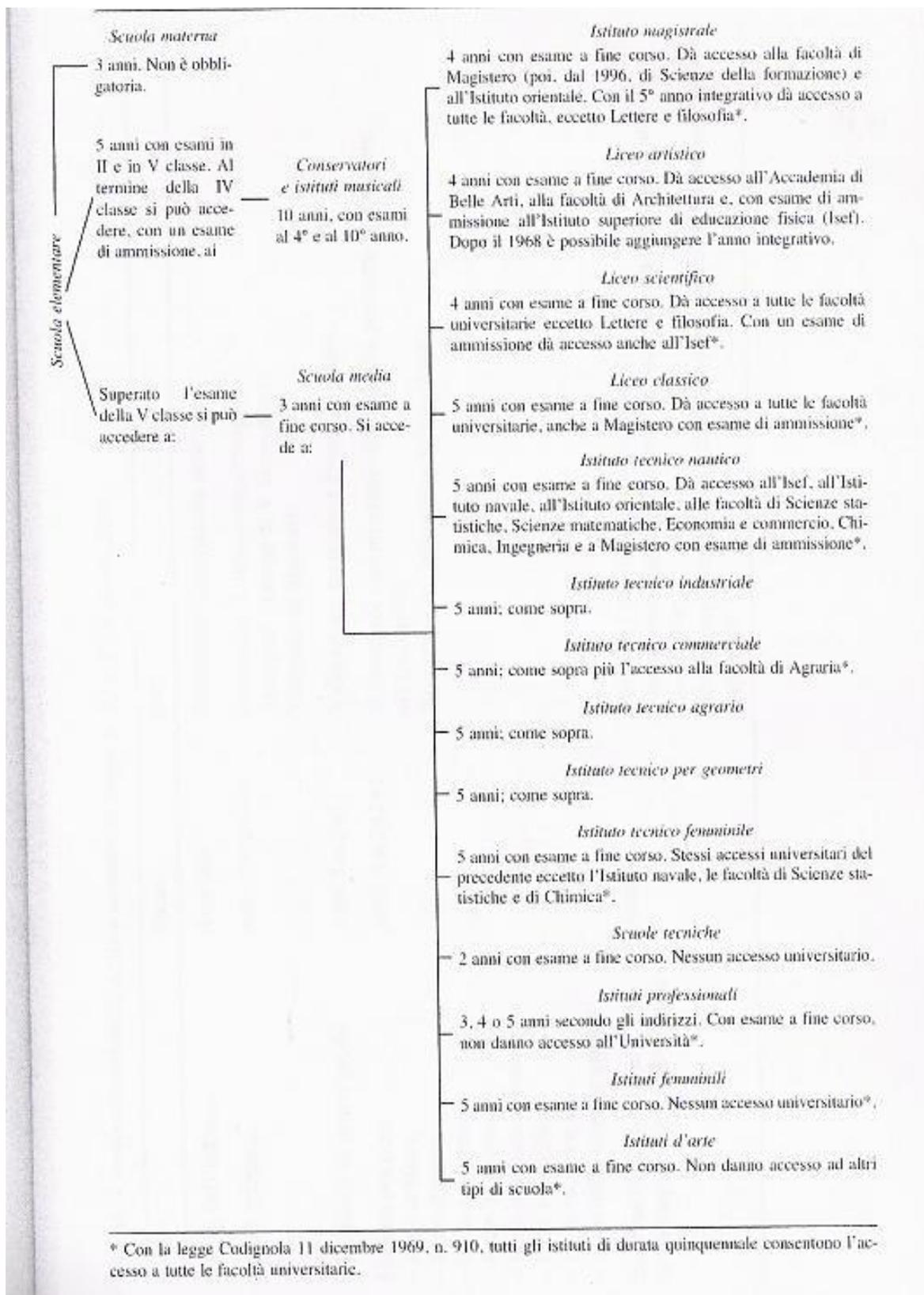


Figura 1.2: La scuola italiana dopo il 1963
 Fonte: "Storia della scuola in Italia dal Settecento ad oggi" di G. Genovesi (tab. 22)

1.2 La scuola in Italia oggi

La scuola oggi in Italia è oggetto di riforme, non ancora concluse, che seguono due principi riformatori: il principio di sussidiarietà (decentramento amministrativo riguardante l'autonomia didattica e organizzativa delle istituzioni scolastiche) e la coerenza con gli orientamenti europei.

Le competenze scolastiche vengono ripartite in due parti:

1. A livello centrale: lo Stato ha la competenza legislativa esclusiva per quanto riguarda le norme generali dell'istruzione e la determinazione dei livelli essenziali di prestazione assicurati dalle regioni. Gli organi dello Stato che si occupano di questo sono: il Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione; il Dipartimento per l'istruzione.
2. A livello periferico: le Regioni hanno la competenza legislativa esclusiva sul sistema di istruzione e formazione professionale, rispettando i livelli essenziali di prestazione che le Regioni devono garantire comprendendo il rispetto degli standard formativi minimi. Gli Uffici scolastici regionali sono un autonomo centro di responsabilità amministrative che gestiscono le mansioni di competenza dello Stato.

1.2.1 La riforma scolastica del 2003

Il sistema scolastico italiano è stato complessivamente riformato con la legge 28 marzo 2003, n. 53. La riforma prevede 11-12 anni di obbligo scolastico. Dopo aver concluso il ciclo di istruzione primaria, ottenuto con un diploma conclusivo, lo studente potrà scegliere come continuare: la scuola secondaria, infatti, si suddivide in due grandi aree, quella liceale e quella dell'istruzione e formazione professionale, dove sarà possibile anche l'alternanza scuola-lavoro.

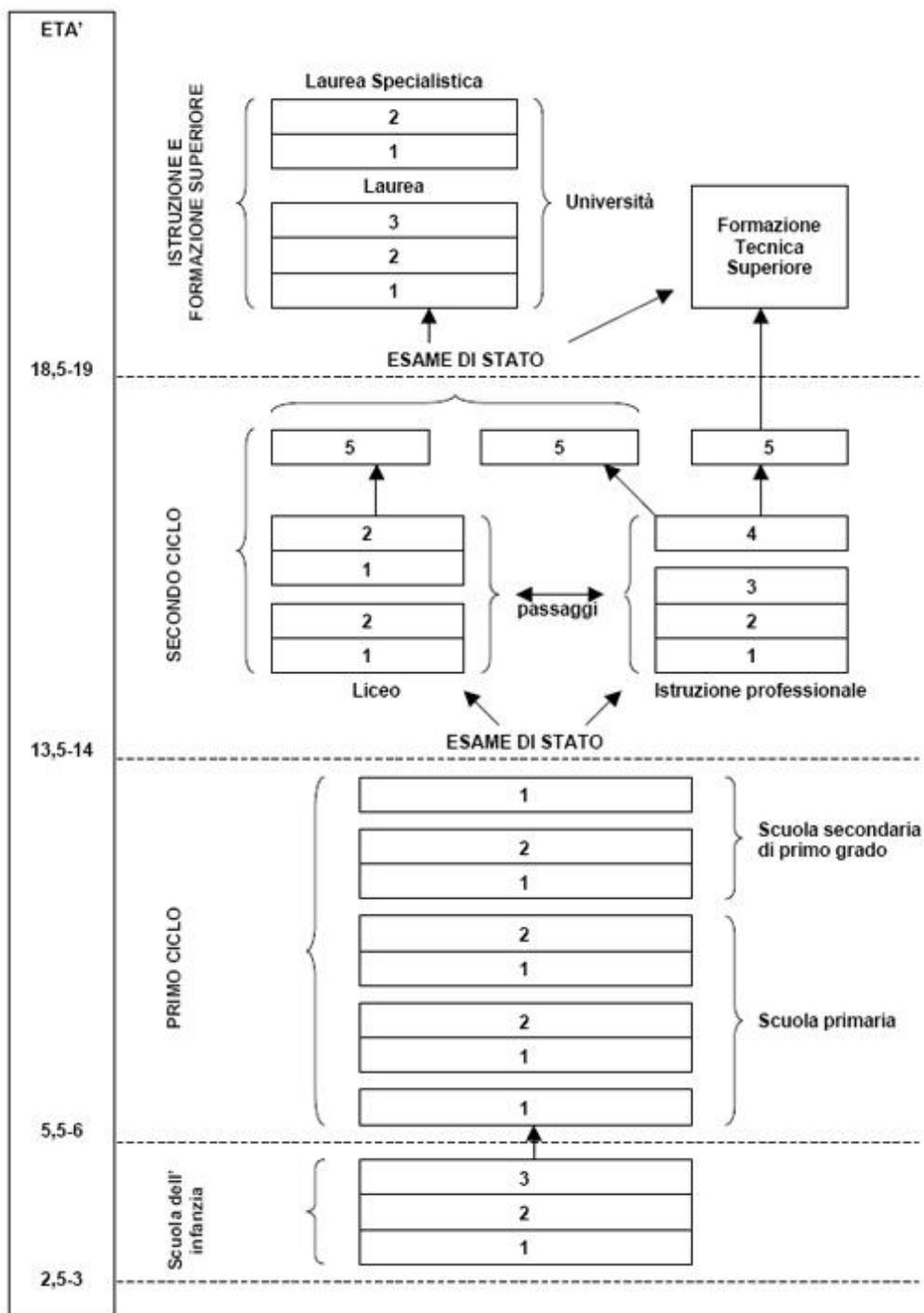


Figura 1.3: Il sistema scolastico oggi.
 Fonte: Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

Scuola primaria

La scuola primaria è il primo blocco del primo ciclo di istruzione. Costituisce “una delle formazioni sociali basilari per lo sviluppo della personalità del fanciullo”.

La scuola primaria, corrispondente alla scuola elementare, ha un ciclo di cinque anni articolato in un primo anno di base e due bienni (1+2+2); è obbligatoria, è gratuita e anche i libri di testo vengono forniti dal Ministero. Possono accedervi bambini che hanno compiuto i sei anni di età e anche quelli che li compiranno entro il 30 aprile dell'anno scolastico di riferimento. Il numero previsto di alunni per classe varia da 10 a 25 bambini e se c'è la presenza di uno o più bambini portatori di handicap, di norma il numero non può superare le 20 unità.

Le discipline obbligatorie sono: lingua italiana, una lingua dell'Unione Europea, matematica, scienze, storia, geografia, studi sociali, educazione all'immagine, educazione al suono e alla musica, educazione motoria, alfabetizzazione informatica e religione (facoltativa).

Scuola secondaria di primo grado

La scuola secondaria di primo grado, corrispondente all'attuale scuola media, è il secondo blocco del primo ciclo di istruzione e ha una durata di tre anni suddiviso in un biennio di base e un altro anno che assicura l'orientamento e il raccordo con il secondo ciclo (2+1).

Oltre alle ore previste settimanali, che ammontano a 30, le scuole hanno la possibilità di attivare dei laboratori pomeridiani, tra cui vengono previsti dei progetti di “alfabetizzazione alunni stranieri” al fine di favorire l'integrazione ed una rapida acquisizione della lingua italiana. Alla fine dei tre anni è previsto un esame di Stato per l'accesso al secondo ciclo.

Le discipline insegnate in questo ciclo scolastico sono: lingua e letteratura italiana, storia, geografia, educazione civica, due lingue dell'Unione Europea, scienze matematiche, chimiche, fisiche e naturali, educazione tecnica, educazione informatica, educazione artistica, educazione musicale, educazione fisica ed educazione religiosa (facoltativa).

Scuola secondaria di secondo grado

Dopo la conclusione del primo ciclo scolastico, gli studenti hanno la facoltà di decidere come proseguire il proprio percorso scolastico scegliendo tra due percorsi: il sistema licei e i percorsi di istruzione-formazione professionale. Dal quindicesimo anno di età gli studenti possono anche intraprendere un terzo filone di istruzione con l'alternanza scuola-lavoro o l'apprendistato con cui è possibile raggiungere un diploma o una qualifica professionale.

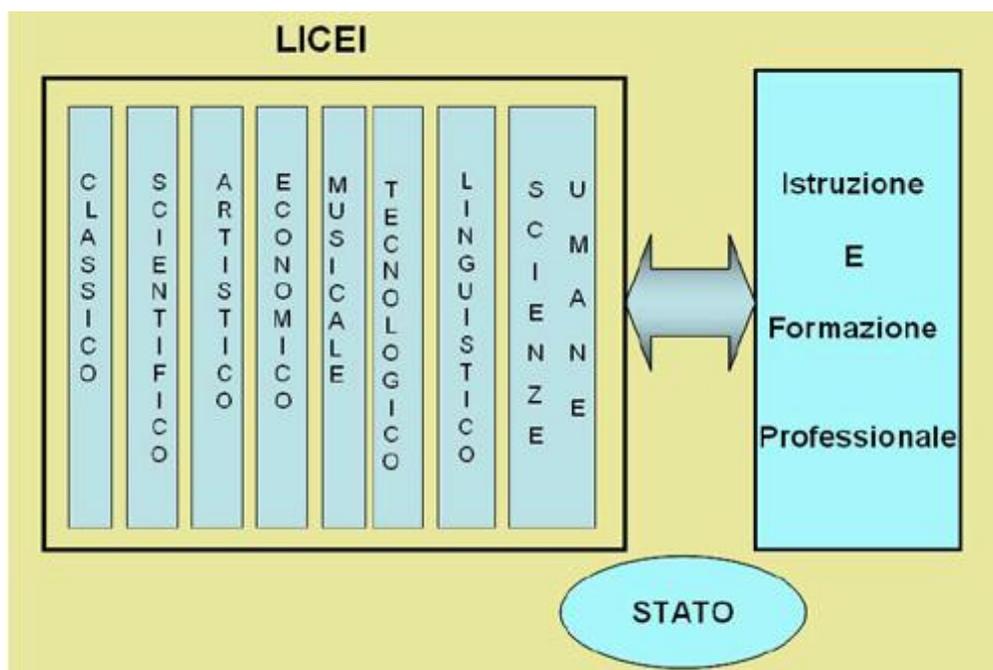


Figura 1.4: La struttura della scuola secondaria superiore.
Fonte: APL - Area Studi e Ricerche

Ora vediamo in modo più approfondito i due percorsi possibili:

- Il sistema licei trova nel suo gruppo ben nove tipologie di licei: il liceo classico, il liceo scientifico, il liceo artistico, il liceo linguistico, il liceo economico, il liceo-istituto tecnologico, il liceo musicale, il liceo delle scienze umane e il liceo psicopedagogico. La loro durata è di cinque anni suddivisi in due bienni e un quinto anno che completa il percorso disciplinare. Il liceo si conclude con un esame di Stato indispensabile per l'accesso alle università e ai corsi post-diploma.
- I percorsi di istruzione e formazione professionale sono di competenza regionale e hanno una durata variabile dai tre ai cinque anni. Anche con la scuola professionale è possibile accedere alle università previo superamento dell'esame di Stato. I

percorsi hanno tre componenti: i moduli d'accoglienza, l'orientamento e l'accompagnamento, l'attività di stage in azienda al termine del quale viene rilasciata una qualifica professionale.

Un discorso un po' a se stante riguarda il percorso alternanza scuola-lavoro e l'apprendistato.

L'alternanza scuola-lavoro è definita come una modalità di apprendimento che può essere scelta anche da chi frequenta il sistema licei. Questa è una soluzione che permette agli studenti di apprendere in "ambiente lavorativo", attraverso un percorso formativo unitario con un tutor per assicurare ai giovani, oltre alle conoscenze di base, l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro.

L'apprendistato, attuabile dal quindicesimo anno di età, è molto simile all'alternanza scuola lavoro, ma prevede una forte integrazione tra il mondo della scuola, della formazione professionale e del lavoro e si articola in alternanza a periodi di formazione e periodi di lavoro fino all'ottenimento della qualifica professionale.

1.3 Il Consiglio d'Istituto: l'organo politico della scuola italiana

Dall'emanazione dei Decreti Delegati del 1974, nascono nella scuola italiana gli organi collegiali che "Costituiscono l'organo di governo e di gestione della scuola, sia per ciascun istituto sia a livello territoriale. Gli organi collegiali, ad eccezione del Collegio dei docenti, costituito dai soli insegnanti, sono aperti alla partecipazione di una rappresentanza di genitori e studenti, allo scopo di garantire il libero confronto fra tutte le componenti scolastiche e il raccordo tra scuola e territorio, in un contatto significativo con le dinamiche sociali. Tutti gli organi collegiali della scuola si riuniscono in orari non coincidenti con quello delle lezioni" (D.Lgs. n. 233 del 30 giugno 1999). A livello d'istituto si trovano: il Consiglio di Classe, formato da tutti i docenti e da una rappresentanza dei genitori (uno nella scuola dell'infanzia e primaria; quattro nella scuola media; nella scuola superiore sono presenti invece due genitori e due alunni); il Collegio dei Docenti, composto da tutto il personale insegnante e presieduto dal dirigente scolastico; il Consiglio d'Istituto, formato da quattordici rappresentanti nelle scuole con meno di cinquecento alunni, e da diciannove rappresentanti nelle scuole con più di cinquecento alunni; la Giunta esecutiva, formata da alcuni dei rappresentanti del Consiglio d'Istituto, dal responsabile dei servizi di segreteria

(il D.S.G.A.) e presieduta dal dirigente scolastico; il Consiglio valutazione del servizio dei docenti, formato dal dirigente, da due o quattro docenti e da uno o due membri supplenti; l'eventuale Comitato dei Genitori e il Comitato degli Studenti.

L'organo oggetto della ricerca è il Consiglio d'Istituto definito come “l'organo di governo economico – finanziario della scuola a cui sono inoltre affidate altre importanti attribuzioni. [...] Il Consiglio d'Istituto ha la caratteristica di essere un organismo volto a realizzare la partecipazione, nella gestione della scuola, delle varie componenti della comunità scolastica” (Panciullo Della Valle, 1978). Infatti il Consiglio d'Istituto si occupa dell'amministrazione degli istituti scolastici, elabora e delibera atti che stabiliscono l'impiego delle risorse finanziarie pervenute dallo Stato, da enti pubblici o da privati.

Il lavoro del Consiglio d'Istituto è coadiuvato dalla Giunta Esecutiva che prepara i lavori per il Consiglio d'Istituto: “La Giunta Esecutiva ha il potere di avanzare proposte in relazione alle materie su cui il Consiglio ha potere deliberante, di predisporre il bilancio preventivo e il conto consuntivo, di preparare i lavori del consiglio, di curare l'esecuzione delle relative delibere” (Sajeve, 1977).

Art. 10 - Attribuzioni del consiglio di circolo o di istituto e della giunta esecutiva

- 1. Il consiglio di circolo o di istituto elabora e adotta gli indirizzi generali e determina le forme di autofinanziamento.*
- 2. Esso delibera il bilancio preventivo e il conto consuntivo e dispone in ordine all'impiego dei mezzi finanziari per quanto concerne il funzionamento amministrativo e didattico del circolo o dell'istituto.*
- 3. Il consiglio di circolo o di istituto, fatte salve le competenze del collegio dei docenti e dei consigli di intersezione, di interclasse, e di classe, ha potere deliberante, su proposta della giunta, per quanto concerne l'organizzazione e la programmazione della vita e dell'attività della scuola, nei limiti delle disponibilità di bilancio, nelle seguenti materie:*
 - a) adozione del regolamento interno del circolo o dell'istituto che deve fra l'altro, stabilire le modalità per il funzionamento della biblioteca e per l'uso delle attrezzature culturali, didattiche e sportive, per la vigilanza degli alunni durante l'ingresso e la permanenza nella scuola nonché durante l'uscita dalla medesima, per la partecipazione del pubblico alle sedute del consiglio ai sensi dell'articolo 42;*
 - b) acquisto, rinnovo e conservazione delle attrezzature tecnico-scientifiche e dei sussidi didattici, compresi quelli audio-televisivi e le dotazioni librerie, e acquisto dei materiali di consumo occorrenti per le esercitazioni;*
 - c) adattamento del calendario scolastico alle specifiche esigenze ambientali;*
 - d) criteri generali per la programmazione educativa;*
 - e) criteri per la programmazione e l'attuazione delle attività parascolastiche, interscolastiche, extrascolastiche, con particolare riguardo ai corsi di recupero e di sostegno, alle libere attività complementari, alle visite guidate e ai viaggi di istruzione;*

f) promozione di contatti con altre scuole o istituti al fine di realizzare scambi di informazioni e di esperienze e di intraprendere eventuali iniziative di collaborazione;

g) partecipazione del circolo o dell'istituto ad attività culturali, sportive e ricreative di particolare interesse educativo;

h) forme e modalità per lo svolgimento di iniziative assistenziali che possono essere assunte dal circolo o dall'istituto.

4. Il consiglio di circolo o di istituto indica, altresì, i criteri generali relativi alla formazione delle classi, all'assegnazione ad esse dei singoli docenti, all'adattamento dell'orario delle lezioni e delle altre attività scolastiche alle condizioni ambientali e al coordinamento organizzativo dei consigli di intersezione, di interclasse o di classe; esprime parere sull'andamento generale, didattico ed amministrativo, del circolo o dell'istituto, e stabilisce i criteri per l'espletamento dei servizi amministrativi.

5. Esercita le funzioni in materia di sperimentazione ed aggiornamento previste dagli articoli 276 e seguenti.

6. Esercita le competenze in materia di uso delle attrezzature e degli edifici scolastici ai sensi dell'articolo 94.

7. Delibera, sentito per gli aspetti didattici il collegio dei docenti, le iniziative dirette alla educazione della salute e alla prevenzione delle tossicodipendenze previste dall'articolo 106 del testo unico approvato con decreto del Presidente della Repubblica 9 ottobre 1990 n. 309.

8. Si pronuncia su ogni altro argomento attribuito dal testo unico, dalle leggi e dai regolamenti, alla sua competenza.

9. Sulle materie devolute alla sua competenza, esso invia annualmente una relazione al provveditore agli studi e al consiglio scolastico provinciale.

10. La giunta esecutiva predispose il bilancio preventivo e il conto consuntivo; prepara i lavori del consiglio di circolo o di istituto, fermo restando il diritto di iniziativa del consiglio stesso, e cura l'esecuzione delle relative delibere.

11. La giunta esecutiva ha altresì competenza per i provvedimenti disciplinari a carico degli alunni, di cui all'ultimo comma dell'articolo 5. Le deliberazioni sono adottate su proposta del rispettivo consiglio di classe.

12. Contro le decisioni in materia disciplinare della giunta esecutiva è ammesso ricorso al provveditore agli studi che decide in via definitiva sentita la sezione del consiglio scolastico provinciale avente competenza per il grado di scuola a cui appartiene l'alunno.

(D.Lgs. n. 297 del 16 aprile 1994).

I membri sono rappresentanti eletti da ogni componente scolastica: genitori, docenti, personale non docente e studenti (nelle scuole superiori); ne fa parte di diritto il dirigente scolastico. Ogni Consiglio d'istituto ha una durata di tre anni scolastici e viene rinnovato, come detto, attraverso delle elezioni in cui ogni rappresentanza forma separate liste elettorali. Fa eccezione la rappresentanza studentesca, che ha un rinnovo annuale.

Nelle scuole con meno di cinquecento alunni il Consiglio d'Istituto è formato da quattordici componenti: sei docenti, sei genitori (nelle scuole superiori tre genitori e tre studenti), un

rappresentante del personale ATA¹³, il dirigente scolastico. Nelle scuole con più di cinquecento alunni, invece, il gruppo è composto da 19 rappresentanti: otto docenti, otto genitori (nelle scuole superiori quattro genitori e quattro studenti), due rappresentanti del personale ATA e il dirigente scolastico.

Una volta eletta la rappresentanza del Consiglio d'Istituto si passa all'elezione del Presidente, che deve essere uno tra i genitori eletti. Inoltre si devono eleggere i rappresentanti della Giunta Esecutiva, che dovrà essere formata da: due genitori (ovvero un genitore e uno studente maggiorenne nelle scuole superiori), un docente, un rappresentante del personale ATA, e inoltre dal dirigente scolastico e dal DSGA (Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi) che ne fanno parte di diritto.

Art. 8 - Consiglio di circolo o di istituto e giunta esecutiva

1. Il consiglio di circolo o di istituto, nelle scuole con popolazione scolastica fino a 500 alunni, è costituito da 14 componenti, di cui 6 rappresentanti del personale docente, uno del personale amministrativo, tecnico e ausiliario, 6 dei genitori degli alunni, il direttore didattico o il preside; nelle scuole con popolazione scolastica superiore a 500 alunni è costituito da 19 componenti, di cui 8 rappresentanti del personale docente, 2 rappresentanti del personale amministrativo, tecnico e ausiliario e 8 rappresentanti dei genitori degli alunni, il direttore didattico o il preside.

2. Negli istituti di istruzione secondaria superiore i rappresentanti dei genitori degli alunni sono ridotti, in relazione alla popolazione scolastica, a tre e a quattro; in tal caso sono chiamati a far parte del consiglio altrettanti rappresentanti eletti dagli studenti.

3. Gli studenti che non abbiano raggiunto la maggiore età non hanno voto deliberativo sulle materie di cui al primo ed al secondo comma, lettera b), dell'articolo 10.

4. I rappresentanti del personale docente sono eletti dal collegio dei docenti nel proprio seno; quelli del personale amministrativo, tecnico ed ausiliario dal corrispondente personale di ruolo o non di ruolo in servizio nel circolo o nell'istituto; quelli dei genitori degli alunni sono eletti dai genitori stessi o da chi ne fa legalmente le veci; quelli degli studenti, ove previsti, dagli studenti dell'istituto.

5. Possono essere chiamati a partecipare alle riunioni del consiglio di circolo o di istituto, a titolo consultivo, gli specialisti che operano in modo continuativo nella scuola con compiti medico, psico-pedagogici e di orientamento.

6. Il consiglio di circolo o di istituto è presieduto da uno dei membri, eletto a maggioranza assoluta dei suoi componenti, tra i rappresentanti dei genitori degli alunni. Qualora non si raggiunga detta maggioranza nella prima votazione, il presidente è eletto a maggioranza relativa dei votanti. Può essere eletto anche un vice presidente.

¹³ Il personale ATA (Amministrativo, Tecnico, Ausiliario) assolve alle funzioni amministrative, contabili, gestionali, strumentali, operative e di sorveglianza connesse all'attività delle istituzioni scolastiche in rapporto di collaborazione con il dirigente scolastico e con il personale docente.

7. Il consiglio di circolo o di istituto elegge nel suo seno una giunta esecutiva, composta di un docente, di un impiegato amministrativo o tecnico o ausiliario e di due genitori. Della giunta fanno parte di diritto il direttore didattico o il preside, che la presiede ed ha la rappresentanza del circolo o dell'istituto, ed il capo dei servizi di segreteria che svolge anche funzioni di segretario della giunta stessa.

8. Negli istituti di istruzione secondaria superiore la rappresentanza dei genitori è ridotta di una unità; in tal caso è chiamato a far parte della giunta esecutiva un rappresentante eletto dagli studenti.

9. Le riunioni del consiglio hanno luogo in ore non coincidenti con l'orario di lezione.

10. I consigli di circolo o di istituto e la giunta esecutiva durano in carica per tre anni scolastici. Coloro che nel corso del triennio perdono i requisiti per essere eletti in consiglio vengono sostituiti dai primi dei non eletti nelle rispettive liste. La rappresentanza studentesca viene rinnovata annualmente.

11. Le funzioni di segretario del consiglio di circolo o di istituto sono affidate dal presidente ad un membro del consiglio stesso.

Art. 9 - Consiglio di circolo o di istituto nelle scuole con particolari finalità

1. Ai consigli di circolo o di istituto delle scuole di cui all'articolo 6 partecipa il legale rappresentante dell'ente gestore e il legale rappresentante della istituzione a cui sono affidati gli alunni che frequentano dette scuole.

2. Agli stessi partecipa un rappresentante degli specialisti che operano in modo continuativo sul piano medico, socio-psico-pedagogico e dell'orientamento nel circolo o istituto. (D.Lgs. n. 297 del 16 aprile 1994).

Come già accennato, il Consiglio d'Istituto è presieduto da un genitore, il quale viene eletto alla prima riunione tra i genitori rappresentanti. I genitori divengono così sia elettori che candidati, mentre tutte le altre rappresentanze hanno il solo diritto di voto. Inoltre il Consiglio ha facoltà di eleggere un Vicepresidente, mentre il Presidente dovrà scegliere, una volta per tutte oppure nuovamente a ogni seduta, un Segretario con il compito di stendere il verbale. *“E' fondamentale che il presidente esprima una linea progressista e che rappresenti un programma, non tanto per il potere di cui è investito, quanto perché il dibattito che precede l'elezione contribuisce ad apportare chiarezza. Nella legge non è chiarito a chi spetti la convocazione del consiglio. Certamente al presidente, ma sarebbe giusto fissare per regolamento l'obbligo, da parte del presidente, di convocarlo nel caso di una richiesta da parte di un terzo dei componenti, nonché da parte della giunta esecutiva. È esclusa comunque la facoltà del preside di convocare il consiglio”* (Sajeva, 1977). Il presidente ha il potere di convocare una seduta del Consiglio sia di propria iniziativa che su richiesta del Dirigente scolastico, della Giunta esecutiva o di almeno un terzo dei consiglieri.

Deve accertarsi della regolarità della convocazione dell'assemblea e annullarla in caso di difetto; inoltre il Presidente ha la facoltà di sciogliere la seduta in mancanza del numero

legale dei consiglieri; può sospendere la riunione temporaneamente per esaminare delibere e mozioni. È garante della libertà di espressione e di parola di tutti i Consiglieri. Nomina il Segretario verbalizzante, conduce il Consiglio e introduce gli argomenti in trattazione; dà la parola ai consiglieri e allontana chi, tra il pubblico, disturba la seduta.

È il Presidente che decide se e quando porre in votazione un argomento previsto nell'Ordine del Giorno.

Quanto proposto dal Dirigente Scolastico o dalla Giunta Esecutiva vale quale proposta ed il Consiglio è libero di agire in forma autonoma discostandosi, se necessario, dalle proposte fatte. Può partecipare ai lavori della Giunta Esecutiva, senza diritto di voto.

Qualora il Presidente cessasse dalla carica, si dovrà procedere a nuova elezione. Il Consiglio può deliberare di eleggere anche un Vicepresidente, con le stesse modalità previste per l'elezione del Presidente; questi ne assumerà le attribuzioni in caso di assenza. In caso di assenza anche del Vice Presidente, le attribuzioni del Presidente sono esercitate dal Consigliere genitore più anziano.

Il dirigente scolastico (chiamato per lunga consuetudine preside, in particolare nelle scuole medie e superiori), è il ponte che collega la realtà scolastica con la realtà territoriale e familiare che interagisce con la scuola; egli viene definito come il *“responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati di servizio. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. In particolare il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia ed è il titolare delle relazioni sindacali”* (D.Lgs. n. 165/01 art. 25).

Il dirigente scolastico ha diverse competenze (Martinez, 1977):

- ha la rappresentanza dell'istituto
- presiede la Giunta Esecutiva
- emana i provvedimenti formali di esecuzione delle delibere del Consiglio d'Istituto
- cura l'esecuzione delle deliberazioni della Giunta Esecutiva
- impegna e ordina le spese deliberate dal consiglio o dalla giunta
- firma ordini di incasso o di pagamento
- effettua direttamente acquisti di materiali di consumo
- adotta i provvedimenti di emergenza strettamente necessari e quelli richiesti per garantire la sicurezza della scuola.

A coadiuvare il lavoro del dirigente scolastico nella Giunta esecutiva e a sovrintendere su tutta l'attività amministrativa, c'è la figura del responsabile dei servizi di segreteria, oggi inquadrato come Direttore dei servizi generali e amministrativi o DSGA (Martinez, 1977):

- fa parte della Giunta Esecutiva e svolge in essa la funzione di segretario
- cura le direttive del preside e i servizi amministrativi
- è preposto ai servizi contabili di ragioneria e di economato
- firma, con il dirigente scolastico e un membro della giunta gli ordini di incasso e di pagamento
- provvede alla liquidazione dei pagamenti
- cura che vengano tenuti in ordine i libri degli inventari e i vari registri.

Con l'avvento dell'autonomia scolastica e l'inquadramento a livello direttivo le sue competenze si sono ulteriormente ampliate: rilascia certificazioni; è responsabile del versamento dei contributi; è funzionario delegato, ufficiale rogante e consegnatario dei beni mobili; sovrintende sulle attività del personale ATA; può svolgere attività di formazione e incarichi ispettivi.

Il Consiglio d'Istituto ha diverse funzioni tra cui “vere e proprie funzioni di un consiglio d'amministrazione: esso delibera infatti il Programma annuale (o bilancio preventivo) e il conto consuntivo. La stesura del bilancio preventivo è fondamentale per l'attività annuale dell'istituto: in questo caso il potere decisionale risiede totalmente nel Consiglio d'Istituto che dispone dei mezzi finanziari da ripartire tra le varie attività e iniziative scolastiche. Con il bilancio si predispone un piano complessivo cui farà riferimento la scuola nel corso dell'anno, anche in relazione alle richieste che provengono dal collegio docenti o dai singoli consigli di classe” (Sajeva, 1977). Il potere decisionale del Consiglio d'Istituto si articola in varie funzioni previste dal D. Lgs n. 297 del 16 aprile 1994:

1. Delibera il programma annuale e il conto consuntivo; stabilisce inoltre come impiegare i mezzi finanziari per il funzionamento amministrativo e didattico
2. Elabora e adotta gli indirizzi generali e determina le forme di autofinanziamento della scuola
3. Definisce gli indirizzi generali del P.O.F. elaborato dal Collegio docenti
4. Adotta il P.O.F. (Piano dell'Offerta formativa)
5. Stabilisce i criteri per l'espletamento dei servizi amministrativi (orari di sportello, tempi di risposta per documenti, ecc.) ed esercita le competenze in materia di uso delle attrezzature e degli edifici scolastici, anche da parte di enti esterni alla scuola

(es. gruppi sportivi che fanno uso della palestra scolastica per propri fini)

6. Delibera l'acquisto, il rinnovo e la conservazione delle attrezzature scolastiche, dei sussidi didattici e di tutti i materiali necessari alle attività scolastiche
7. Adotta il calendario e l'orario scolastico
8. Programma le attività di recupero, le attività extrascolastiche e i viaggi d'istruzione
9. Stila i criteri generali relativi alla formazione delle classi, all'assegnazione dei singoli docenti alle classi e al coordinamento organizzativo dei consigli di classe.

Tutte queste funzioni sono regolate all'interno del Regolamento Interno di istituto creato dal Consiglio d'Istituto "che riguarda l'organizzazione complessiva dell'attività didattica. [...] La bozza del regolamento va quindi fatta circolare all'interno dei consigli di classe, verificata e discussa nelle assemblee, anche se la decisione finale spetta al consiglio stesso. [...] E' un documento che costituisce la base per una convivenza civile e per una collaborazione tra tutti coloro che, in un modo o nell'altro, sono presenti nella scuola" (Sajeva, 1977).

CAPITOLO 2

IL GRUPPO E LA PRESA DI DECISIONE

Le dinamiche che si attivano nei gruppi

Essendo il gruppo del Consiglio d'Istituto il focus di questa ricerca, in questo capitolo si analizzeranno tre importanti dinamiche della vita di gruppo, intendendo come “dinamica di gruppo” tutto ciò che “riguarda l'insieme delle forze che si agitano all'interno del gruppo”(Ferry, 1975)¹⁴. Per primo verrà analizzato come ogni individuo prende decisioni nella sua vita quotidiana e quali strategie (euristiche) usa per farlo. Nel secondo paragrafo verrà analizzato il gruppo e i suoi componenti, facendo un focus sul gruppo Consiglio d'Istituto. Nel terzo paragrafo verranno analizzate le dinamiche decisionali che avvengono nella presa di decisione del gruppo, quali errori possono commettere i membri, la coesione e il conflitto che possono nascere all'interno del gruppo.

2.1 La presa di decisione

Noi tutti, nella vita quotidiana, siamo messi di fronte a delle decisioni che possono essere automatiche o meno (quale vestito mettere, quale strada scegliere, quale impegno affrontare per primo, ecc.). Queste decisioni che vengono prese influiscono più o meno sul nostro comportamento. Per questo si pongono delle domande: come vengono prese queste decisioni? come ci influenzano? in che modo le nostre decisioni influenzano gli altri? e come le decisioni altrui influenzano noi?

¹⁴ FERRY G., *Lavoro di gruppo. Un'esperienza pratica per la formazione degli insegnanti*, Armando Editore, Roma 1975, p. 102. Nel testo l'autore punta il focus sullo studio pedagogico sull'interazione tra alunni e insegnanti. Dalla dinamica di gruppo fornisce tre punti chiave per lo sviluppo della pedagogia di gruppo: l'osservazione dei fenomeni di gruppo, la determinazione degli obiettivi della formazione di gruppo e la pratica dell'animazione. Per l'approfondimento dei punti si rimanda alla lettura del testo.

2.1.1 Come viene presa una decisione?

Per poter arrivare a una scelta ottimale l'individuo deve avere a disposizione tutte le informazioni utili per arrivare alla decisione finale. Questo processo decisionale comporta una “scelta razionale” definita come “l'esito di un calcolo compiuto da un decisore che impiega in maniera perfetta procedure logiche di pensiero” (Iannello, Antonietti, 2007). E' ovvio che questo non è possibile dato che le informazioni non sono mai né complete né chiare e **l'individuo non ha mai tempo sufficiente per poter esaminare tutte le alternative**.

Von Neumann e Morgenstern (1944)¹⁵, due economisti statunitensi, hanno sviluppato la “teoria dell'utilità attesa”, in cui un decisore, essendo in condizioni di incertezza, dà un valore numerico (il valore atteso) alle alternative postegli operando in seguito un calcolo matematico che gli permette di prendere la decisione più vantaggiosa.

Studi successivi hanno messo in luce come questa teoria sia corretta ma non applicabile, poiché **l'individuo non è un essere razionale e utilizza sistemi e scorciatoie per arrivare a una decisione che sia “sufficientemente buona”** e non “la migliore possibile”.

Il primo studioso che ha fornito “una spiegazione della discrepanza tra comportamento reale e teoria standard della decisione proponendo il concetto di razionalità limitata” fu Simon (1956)¹⁶ che concepiva il processo decisionale non come un processo razionale, ma un processo influenzato dai limiti cognitivi dell'individuo, dai limiti dell'ambiente (difficoltà ad acquisire tutte le informazioni), dai limiti di tempo (il tempo a disposizione non è infinito!) e dalla quantità delle informazioni, che possono essere o troppe o troppo poche.

A partire dagli studi di Simon anche altri autori hanno continuato le ricerche sulla presa di decisione arrivando allo sviluppo delle euristiche o bias (Kahneman e Tversky 1970)¹⁷.

¹⁵ John Von Neumann (1903-1957) era un matematico e informatico ungherese trasferitosi negli USA all'inizio degli anni '30. diede importanti contributi in fisica quantistica, economia, teoria dei giochi, informatica e in molte altre discipline.

Oskar Morgenstern (1902-1977) era un economista austriaco fondatore con Von Neumann della teoria dei giochi. Fu professore alla Princeton University e fondatore dell'Istituto per gli Studi Superiori a Vienna.

¹⁶ Herbert Simon (1916-2001) era un economista, uno psicologo e un informatico statunitense. Fu fondatore di importanti discipline scientifiche come l'intelligenza artificiale, il problem solving e la teoria dell'organizzazione.

¹⁷ Daniel Kahneman (1934) è uno psicologo israeliano vincitore del premio Nobel per l'economia nel 2002 insieme al collega Vernon Smith. Le sue ricerche si specializzarono nell'ambito della psicologia cognitiva soprattutto nella presa di decisione economica. E' professore alla Princeton University ed è uno dei fondatori della finanza comportamentale.

Amos Tversky (1937-1996) era uno psicologo israeliano. Pioniere della psicologia cognitiva e fondatore della Prospect Theory insieme a Kahneman. Insegnò alla Stanford University.

2.1.2 Le euristiche e i bias: scorciatoie ed errori nel decidere

Esistono vari tipi di **euristiche (=scorciatoie)** che vengono utilizzate nella vita quotidiana e sono un aiuto per arrivare velocemente a una soluzione soddisfacente. Un esempio è l'euristica della disponibilità, l'euristica della rappresentatività e l'euristica dell'ancoraggio. Le euristiche, definite anche “scorciatoie cognitive” o “strategie di comodo”, vengono applicate in modo veloce e spesso inconsapevole portando il decisore a commettere **errori (bias o fallacie)** che comportano conseguenze negative nel processo decisionale. Le euristiche possono essere definite come “delle regole cognitive pragmatiche spesso utilizzate in modo più o meno cosciente o intuitivo nel trattamento dell'informazione per ridurre la complessità nella soluzione dei problemi”(Oliverio 2007).

L'euristica della disponibilità

L'euristica della disponibilità, individuata da Kahneman e Tversky (1973), viene usata dall'individuo quando giudica un evento più o meno probabile in base alla presenza o meno dell'evento stesso nella memoria.

Oliverio (2007) dà questa definizione dell'euristica: “[si usa] l'euristica della disponibilità [quando] si valuta la frequenza o la probabilità di un evento sulla base della facilità con cui si ricordano circostanze o associazioni rilevanti”.

L'uso di questa euristica è molto diffuso e spesso è molto utile per prendere una decisione di fronte a situazioni poco certe e si necessita di un giudizio probabilistico; infatti per arrivare a una conclusione ci rifacciamo alle informazioni già presenti in memoria.

Non sempre però l'uso di questa “scorciatoia” è efficace, poiché può condurci ad errori non previsti e non voluti, ma che danno come risultato una soluzione diversa da quella prevista. Fattori che conducono il decisore a utilizzare questa euristica in modo errato sono la salienza, la familiarità, la vicinanza temporale e la correlazione illusoria.

La salienza, ovvero come un evento viene ricordato in maniera più chiara possibile, porta a far riemergere informazioni che per l'individuo sono molto frequenti, ma che nella realtà non lo sono tanto quanto lo pensa il decisore stesso.

La familiarità, la frequenza con cui un evento simile si presenta alla memoria, porta il

decisore ad associare eventi diversi come simili e quindi che hanno le stesse caratteristiche. La vicinanza (o la distanza) temporale dell'evento porta anche questo ad avere un giudizio distorto: più un evento è avvenuto recentemente più è probabile che si verifichi, distogliendo così il decisore da un giudizio più obiettivo.

L'ultimo fattore che può portare a un uso scorretto dell'euristica della disponibilità è la correlazione illusoria: avviene quando un decisore valuta la probabilità o la frequenza che due o più eventi accadano congiuntamente, senza considerare le informazioni che invece mettono in luce le differenze tra gli eventi e quindi chiariscono il fatto che gli eventi non siano correlati.

L'euristica della rappresentatività

Kahneman e Tversky (1972) hanno individuato questa euristica attraverso un esperimento. A un gruppo di individui venivano mostrate due sequenze di lanci di una moneta e dovevano stabilire quale fosse la più probabile:

a) T – T – T – T – C – C – C – C

b) T – T – C – T – C – C – T – C

Dopo aver visto le due sequenze, la maggior parte degli individui aveva scelto l'opzione b) come quella più probabile, anche se entrambe le sequenze sono equiprobabili poiché gli eventi (i lanci della moneta) sono tra loro indipendenti.

Gli individui però non riconoscono nell'immediato questa considerazione e quindi danno come più probabile la sequenza b) utilizzando per la scelta l'euristica della rappresentatività.

L'euristica della rappresentatività è definita come il “*confronto tra un evento e l'immagine, o la rappresentazione mentale, che noi abbiamo di quella categoria e sulla base del grado di somiglianza siamo più o meno sicuri che quel particolare evento appartenga a quella determinata categoria*” (Arcuri, 1992).

Come l'euristica della disponibilità, anche l'euristica della rappresentatività è molto usata nella quotidianità dall'individuo per prendere decisioni in poco tempo, anche per esprimere giudizi sulle persone. Questo però può indurre a errori sistematici. Il primo è la “fallacia della congiunzione” che si presenta quando si utilizza l'euristica della rappresentatività in

modo errato producendo valutazioni distorte su eventi considerati congiunti, invece di valutarli attraverso la regola di congiunzione della teoria della probabilità.

Un secondo errore è la “fallacia della probabilità di base”: gli individui danno giudizi su un determinato evento sulla base di informazioni che riguardano l'evento stesso e non considerano la probabilità di base che riguarda la categoria a cui fa riferimento l'evento posto a giudizio.

L'euristica dell'ancoraggio e aggiustamento

Anche l'euristica dell'ancoraggio e aggiustamento (Kahneman e Tversky, 1974) è molto utilizzata nella quotidianità dagli individui per arrivare velocemente a una decisione. Questa euristica mette in luce quanto gli individui sono conservatori e come difficilmente cambiano opinione su un evento, su una persona, su un giudizio.

L'euristica dell'ancoraggio e aggiustamento è definita come un processo in cui gli individui “formulano una prima valutazione (ancoraggio) di un determinato fatto e poi, in seguito all'acquisizione di ulteriori informazioni, effettuano modificazioni più o meno consistenti (aggiustamenti) e, finalmente, danno la valutazione definitiva” (Rumiati, 2008).

Uno degli errori che comporta l'uso di questa euristica quando si vuole dare un giudizio su una persona è la “sindrome della prima impressione”. Quando si conoscono nuove persone subito si hanno delle prime impressioni, dei giudizi basati su quello che ci viene trasmesso dagli altri al primo incontro. Queste prime impressioni però, anche se vengono arricchite in seguito da informazioni aggiuntive, influenzano in modo determinante la scelta o il giudizio, perché gli individui tendono a rimanere “ancorati” al giudizio della prima impressione.

Altre euristiche e bias

Le euristiche finora osservate sono quelle più famose e diffuse, ma nel corso degli studi sul comportamento umano sono state osservate altre euristiche e altri errori che gli individui utilizzano per la presa di decisione. Ora vediamo alcuni di questi.

“L'euristica del riconoscimento” (Goldstein e Gigerenzer, 2002) viene utilizzata quando un individuo che deve valutare due o più eventi e uno non viene riconosciuto, considera

l'evento riconosciuto con un valore più alto e quindi la probabilità che questo avvenga sia maggiore di quella che è in realtà.

“L'errore dell'ottimismo irrealistico” (Weinstein, 1980) è un errore conseguente all'utilizzo dell'euristica della disponibilità ed è presente quando un individuo si considera meno vulnerabile rispetto agli altri ad incorrere in eventi spiacevoli.

Un altro errore è il “confirmation bias” che indica la tendenza degli individui a cercare o interpretare l'informazione di modo che questa confermi l'opinione iniziale senza incorrere in cambiamenti.

“La fallacia del costo affondato” (sunk-cost fallacy, Arkes e Blumer 1985) è un errore che si persegue quando l'individuo decide di continuare ad investire in qualcosa anche se questo risulta essere un investimento negativo. Il decisore cade in questo errore perché spera di rimediare alla negatività del momento e di riuscire ad ottenere qualcosa di positivo.

Il decisore si ritrova nell' “errore del senno di poi” (hindsight bias, Fischhoff 1975) quando esprime un giudizio su eventi passati vedendoli molto più prevedibili o facili da affrontare di quanto non lo fossero realmente. Questo è un errore a posteriori.

Un'ultima valutazione errata che implica l'utilizzo dell'euristica della rappresentatività è la “legge dei piccoli numeri” (Kahneman e Tversky, 1971) tale per cui gli individui sono indotti a pensare che piccoli gruppi sono “rappresentativi” di tutta la popolazione.

2.2 Il gruppo

Ognuno di noi nella propria vita fa parte di uno o più gruppi a partire dalla famiglia. Ma come si può definire il gruppo? McGrath (1984) definisce i gruppi come “quelle aggregazioni sociali che implicano reciproca consapevolezza e una potenziale reciproca interazione” che possono essere di varie dimensioni e possono avere per l'individuo che ne fa parte più o meno importanza.

Gli studi di psicologia sociale hanno dato vita a tante tipologie di gruppi.

Una prima distinzione è quella tra piccoli e grandi gruppi e tra piccoli gruppi e gruppi faccia a faccia (De Grada, 1999). Sia i piccoli gruppi che i gruppi faccia a faccia hanno la caratteristica di avere un numero limitato di componenti ma, mentre nel piccolo gruppo i componenti si influenzano a vicenda e si conoscono, nei gruppi faccia a faccia i componenti interagiscono direttamente, si ritrovano in riunioni e hanno una diversificazione di ruolo.

Una seconda distinzione di gruppi è tra gruppi primari e secondari. Ognuno di noi fa parte di un gruppo primario poiché è un tipo di gruppo in cui ci sono forti legami affettivi e un forte senso di appartenenza, come per esempio la famiglia. Il gruppo secondario, al contrario, è un gruppo i cui componenti hanno un obiettivo da raggiungere e non sono legati tra loro da legami affettivi. Spesso i gruppi secondari, che raggiungono lo scopo prefissato, si sciolgono poiché non ci sono altre motivazioni che legano tra loro i vari componenti.

Un'ultima distinzione da fare dei gruppi è tra gruppi formali e gruppi informali. I gruppi formali sono gruppi che hanno norme, regole, ruoli e perseguono un obiettivo (come gruppi di lavoro, associazioni sportive), mentre i gruppi informali sono aggregazioni spontanee in cui norme e regole nascono spontaneamente e sono implicite; lo scopo di questo tipo di gruppo non è l'obiettivo ma le relazioni che possono nascere tra i membri stessi del gruppo. Un esempio di gruppo informale è la comitiva di giovani.

Il gruppo che viene analizzato in questa ricerca è il Consiglio d'Istituto, un gruppo di tipo faccia a faccia, secondario e formale; la trattazione sui gruppi proseguirà tenendo presente il gruppo di riferimento cercando di dare il più dettagliatamente possibile una spiegazione delle sue caratteristiche.

2.2.1 Il gruppo del Consiglio d'Istituto: status, ruoli e norme

Come già accennato il Consiglio d'Istituto è un gruppo secondario composto da pochi membri (da quattordici a diciannove¹⁸) che hanno la possibilità di interagire tra loro avviando così una discussione rivolta agli obiettivi che vengono prefissati. Un gruppo come questo viene definito da Sherif (1948): “Una struttura in cui i membri sono legati da rapporti di status e ruoli e in cui si delineano norme e valori comuni”. Partendo da questa definizione si farà un'analisi della struttura del gruppo Consiglio d'Istituto mettendo l'accento sull'analisi dello status presente, passando poi ai ruoli e alle norme esistenti all'interno di esso.

Prima di iniziare questa analisi è bene sottolineare che in gruppi come quello del Consiglio d'Istituto è molto probabile la nascita di sottogruppi, ovvero un'aggregazione di membri del gruppo che hanno maggior affinità tra loro e si spalleggiano per mantenere alta la loro posizione. I sottogruppi hanno una grossa influenza sul comportamento del gruppo e possono causare conflitti o dissidi all'interno di esso. Nel Consiglio d'Istituto si possono formare sottogruppi di genitori, di insegnanti, di alunni.

Lo status all'interno del gruppo

In qualsiasi gruppo i membri facenti parte non hanno la stessa importanza e questo lo si può dedurre osservando i comportamenti: chi ha maggior rilievo è colui che prendere parola più frequentemente, è più ascoltato, dà consigli agli altri, ecc.

De Grada (1999) sottolinea l'importanza dello status e dei ruoli all'interno di un gruppo affermando che “Ai fini del perseguimento dello scopo, soprattutto se si tratta di uno scopo esterno, le interazioni di gruppo risultano più efficaci quando si fondano su una divisione del lavoro con integrazione del contributo di ciascun membro in uno schema unitario che, ponendo in relazione tutti i membri, coordina le attività di ciascuno con quelle degli altri”; per questo è necessaria una struttura organizzativa – gerarchica del gruppo ripartita in posizioni, ruoli e status. Questa struttura organizzativa – gerarchica viene suddivisa in tre dimensioni:

- “**Il grado di organizzazione**” ovvero il rapporto tra numero di posizioni utilizzabili

18

Per la composizione del gruppo di lavoro del Consiglio d'Istituto si rimanda al paragrafo 1.3.

e numero di posizioni effettivamente utilizzate; i gruppi ristretti, tendenzialmente, sono poco organizzati.

- **“Il grado di gerarchizzazione”** ovvero l'attribuzione alle diverse posizioni – ruoli di un diverso status; anche qui i piccoli gruppi sono poco gerarchizzati.
- **“Il grado di formalizzazione”**; qui il contesto è preesistente e la formalizzazione è tanto più forte quanto più i ruoli e gli status sono precisi e circoscritti. La conseguenza è la spersonalizzazione dei rapporti tra i membri e un forte grado di organizzazione e gerarchizzazione.

In ogni gruppo esistono delle “unità strutturali” (Linton, 1936) interconnesse tra loro che danno origine a delle posizioni o status, ovvero quelle “Posizioni occupabili sia per imposizione o ascrizione esterna, sia per acquisizione legata all'iniziativa o alle capacità personali, sia in modo formale, stabilito da qualche regola esplicita, sia in modo informale, implicitamente sancito dal contesto altrui” (De Grada, 1999)

In sostanza il concetto di status può essere definito come “La posizione che un individuo occupa in un gruppo e la valutazione di tale posizione in una scala di prestigio” (Scilligo, 1973).

Speltini (1999) dà due indicatori che possono essere utili per individuare il tipo di status che ogni membro occupa in un gruppo:

- **La tendenza a promuovere iniziative**, che possono essere idee o attività: chi ha uno status elevato ha un maggior potere di iniziativa.
- **La valutazione consensuale del prestigio**: c'è più accordo di giudizio soprattutto per quanto riguarda le posizioni estreme. Sarà valutato con maggior attenzione ciò che viene proposto da chi possiede uno status elevato rispetto a ciò che viene proposto da chi invece ha uno status basso all'interno del gruppo.

Lo status dei membri non è innato, ma si forma con il passare del tempo e con l'interazione tra gli individui. Avrà uno status maggiore chi fin dall'inizio dimostrerà di riuscire a soddisfare al meglio le aspettative degli altri riguardo alla propria funzione all'interno del gruppo e al raggiungimento dello scopo prefissato. A questo proposito De Grada (1999) sottolinea come “Nei gruppi ristretti la differenziazione degli status assegnati ai membri che occupano le diverse posizioni/ruoli è un processo che tende a svilupparsi nel tempo, ma non necessariamente, in connessione al possesso di qualità o caratteristiche personali che si configurano come fonti aspecifiche di autorevolezza e/o sono percepite come atte specificamente a contribuire in misura rilevante al progresso del gruppo verso lo scopo”.

Per concludere si può aggiungere che lo status all'interno dei gruppi è molto importante

perché crea ordine e stabilità, aiuta i membri al raggiungimento dello scopo, porta gli individui all'autovalutazione creando in essi una consapevolezza di se stessi e delle proprie capacità utili al gruppo.

I ruoli nel gruppo

I ruoli, a differenza dello status, sono già prescritti; se pensiamo al gruppo del Consiglio d'Istituto i membri hanno un ruolo già prima di entrare: c'è il dirigente scolastico, gli insegnanti, i genitori, gli studenti (dove previsti), il personale ATA. Quindi in questo tipo di gruppo gli individui hanno un ruolo ben preciso.

Il ruolo viene definito come “L'insieme di attività e relazioni che ci si aspetta da parte di una persona che occupa una particolare posizione all'interno della società, e da parte di altri nei confronti della persona in questione” (Brofenbrenner, 1979), ed è influenzato non solo dal gruppo di cui fa parte, ma è anche influenzato dall'ambiente circostante.

Il ruolo (Hare, 1994) può essere di vario tipo: può essere facilmente riconoscibile, quindi formale, può essere informale e può circoscrivere chi lo ricopre in un specifico aspetto. Tuttavia ogni persona nella sua vita quotidiana ricopre più di un ruolo e questa intersezione di ruoli può scaturire dei “conflitti interruoli” (Van Sell, Brief, Schuler, 1981), in cui si possono riscontrare delle contraddizioni che possono portare, per l'appunto, a dei conflitti interni all'individuo che ricopre i diversi ruoli. Un esempio comune sono le madri che lavorano all'esterno della propria famiglia.

Benne e Sheats (1948) nei loro studi hanno riscontrato tre tipologie di ruoli: ruoli relativi al compito; ruoli relativi alla manutenzione della vita collettiva sul versante socio – affettivo e sul versante del gruppo; ruoli individuali (Bombardi, Rutelli, Chemello, 1994).

Il primo tipo di ruolo è quello orientato al compito in cui gli individui facilitano e coordinano l'impegno del gruppo per la definizione degli obiettivi e dei mezzi utilizzabili per raggiungerlo. Un esempio di questo ruolo è il “**propositore di idee**” (information giver), colui che suggerisce o propone al gruppo idee o modi per realizzare l'obiettivo; il “**critico**” (evaluator critic), che mette in discussione la “praticità”, la “logica”, la “procedura” usata per il raggiungimento dello scopo; il “**coordinatore**” (coordinator), che ha il compito di “tirare le fila” del lavoro svolto, mettendo insieme le idee e i suggerimenti nati e coordinando le varie attività.

La seconda tipologia di ruoli riguarda ruoli relativi alla manutenzione della vita collettiva

sul versante socio – affettivo da una parte e sul versante del valore gruppale dall'altra. I ruoli sul versante socio – affettivo facilitano la riuscita di un livello accettabile del morale del gruppo, attenuano i conflitti interpersonali e garantiscono l'espressione e la sicurezza di ciascuno. Ne è un esempio lo “**stimolatore dei rapporti**” (encourager), che condivide e accetta il contributo degli altri, e il “**mediatore di opinioni e controversie**” (harmonizer). I ruoli sul versante del valore del gruppo, invece, facilitano la percezione, la descrizione e la comprensione del valore del gruppo. Un ruolo di questa categoria è il “**propositore di obiettivi**” (standard setter) che applica le norme per valutare la qualità degli obiettivi; oppure “**l'osservatore commentatore**” (group – observer and commentator) o il “**seguace**” (follower) che va di pari passo con il movimento del gruppo, più o meno passivamente, accetta le idee degli altri e viene usato come pubblico in gruppo di discussione e decisione. La terza tipologia di ruoli sono i **ruoli individuali** che non sono rivolti alla vita del gruppo, bensì **utilizzano il gruppo come fonte per il soddisfacimento dei propri bisogni**. Fanno parte di questa categoria molti ruoli: il dominatore, il dipendente, il ricercatore di successi, l'uomo che si racconta, l'avvocato degli interessi particolari, il tecnico, il manipolatore, ecc. Nei gruppi formali i ruoli già definiti producono “comportamenti attesi”: ogni membro si aspetta un comportamento ben definito da ciascun altro membro in base al ruolo che occupa. Nel Consiglio d'Istituto, può accadere che i membri si aspettino un comportamento autorevole e di gestione del gruppo da parte del dirigente scolastico e del presidente del consiglio, mentre si aspettino un comportamento di contestazione da parte degli studenti o dei genitori poiché esterni del sottogruppo¹⁹ insegnanti.

Arrivati a questo punto sorge una domanda: ci sono ruoli comuni in tutti i gruppi? Levine e Moreland (1990) spiegano che esistono tre tipi di ruoli che sono presenti in quasi tutti i gruppi: la figura del **Leader**²⁰, il **nuovo arrivato**²¹, e il **capro espiatorio** che ha una funzione fondamentale nel gruppo poiché “*Permette agli altri membri di risolvere i propri conflitti interiori riguardo all'integrazione delle parti negative nell'immagine di sé, proiettandole sul capro espiatorio*” (Speltini, Palmonari, 1999).

Brown (1989) riconosce ai ruoli tre funzioni:

- Facilitano il raggiungimento dello scopo, perché permettono di poter suddividere il lavoro tra tutti i componenti del gruppo e arrivare velocemente così alla riuscita dell'obiettivo.

¹⁹ Per il sottogruppo insegnanti rimando al paragrafo 2.1

²⁰ Un'analisi più approfondita sul leader vedere paragrafo 2.5

²¹ Un'analisi più approfondita sull'entrata e uscita dei membri dal gruppo vedere paragrafo 2.3

- Portano ordine e stabilità poiché i ruoli si basano su comportamenti attesi, e quindi ognuno sa cosa aspettarsi dall'altro.
- Definiscono l'autodefinizione, ovvero portano a far capire a ogni individuo che ruolo occupa nel gruppo.

Le norme del gruppo

Se un gruppo, in cui c'è un'iterazione tra i membri, vuole essere sufficientemente duraturo ha bisogno di una struttura normativa che è uno “Strumento per stabilizzare e regolamentare le aspettative reciproche derivanti sia dall'arrangiamento strutturale che si è formato, sia dal rimaneggiamento dell'assetto motivazionale di ciascun membro prodotto dall'esperienza nel gruppo. La struttura normativa, quindi, costituisce una risposta all'esigenza di dare al gruppo un denominatore comune di riferimento sul quale orientare l'azione comune e quella di ciascuno” (De Grada, 1999). Per questo motivo una struttura normativa si articola in regole o norme.

“Una norma definisce la gamma o latitudine delle differenze individuali che i membri del gruppo ritengono accettabile, nonché il limite al di là del quale un certo comportamento può essere biasimato, tramite la disapprovazione o altre sanzioni a seconda della gravità della violazione” (Sherif 1984).

Le norme sono fondamentali per la vita del gruppo; esse indicano cosa è accettato e cosa no e indicano il limite raggiungibile da ogni membro per essere “in regola” con il gruppo.

Il Consiglio d'Istituto è regolato da norme esplicite o formali emanate dal D.Lgs. n. 297/94, ma essendo un gruppo a tutti gli effetti è anch'esso regolato da norme implicite o informali che si vengono a creare tramite l'interazione tra i membri. In gruppi secondari, come il Consiglio d'Istituto, le norme hanno un ruolo di “stabilizzatori” dell'assetto organizzativo e gerarchico e sono antecedenti e sovraordinate rispetto all'iterazione tra i membri; queste norme si vengono a creare a priori e vengono chiamate “norme istituzionali”.

Si distingue tra norme esplicite e norme implicite. Le norme esplicite sono prescritte da un regolamento e riguardano ciò che ogni membro può o non può fare. Le norme implicite invece non sono né scritte né espresse direttamente, ma hanno comunque una forte influenza sul comportamento individuale di ogni membro. La mancata osservanza di queste norme può portare addirittura all'esclusione dal gruppo.

Le norme, sia esplicite che implicite, si possono formare attraverso la combinazione di vari fattori, quali: le affermazioni esplicite di superiori o colleghi; gli avvenimenti critici nella storia del gruppo (un avvenimento passato negativo produce una regola volta ad evitare in futuro un'altra situazione simile a quella precedente); la supremazia; i comportamenti passati applicati a situazioni presenti (Kreitner, Kinicki, 2004).

Ma perché in un gruppo ci sono le norme?

Cartwright e Zander (1968) attribuiscono quattro funzioni alle norme:

- **L'avanzamento del gruppo:** le norme sono necessarie perché il gruppo raggiunga i suoi obiettivi.
- **Il mantenimento del gruppo:** le norme permettono al gruppo di preservarsi, di rimanere integro.
- **La costruzione della realtà:** le norme mantengono il senso comune all'interno del gruppo, ovvero mantenere le stesse idee e lo stesso obiettivo.
- **La definizione delle relazioni con l'ambiente sociale:** le norme regolano i rapporti con l'ambiente circostante, composto da altri gruppi.

Con il passare del tempo le norme vengono inglobate nella struttura del gruppo e diventano così parte dell' "ideologia" del gruppo stesso. **L'ideologia del gruppo** è formata da una parte dalle norme vere e proprie inglobate, dall'altra è formata da un sistema di credenze, di valori, di aspirazioni, di modelli comuni, che insieme si riflettono "In un'organizzazione coordinata di aspettative reciproche e condivise derivate per astrazione e idealizzazione dalle aspettative concrete configuratesi nel corso dell'interazione di gruppo" (De Grada, 1999).

2.2.2 La nascita dei gruppi

Nella storia della psicologia sociale ci sono stati vari autori che hanno creato modelli di sviluppo dei gruppi: McMurrain e Gazda (1974), Tuckman (1965) e Worchel (1991). Il modello che andrò a spiegare è quello di Tuckman²² poiché è il più adatto a spiegare la formazione di gruppi di lavoro, come il Consiglio d'Istituto, che hanno come scopo il raggiungimento di obiettivi prefissati.

²² Bruce W. Tuckman è uno psicologo dell'educazione. Nel 1965 creò questo modello con le prime quattro fasi (forming, storming, norming, performing). Successivamente nel 1977, continuando gli studi sui gruppi con il suo modello, aggiunse la quinta fase, adjourning, in collaborazione con Mary Ann Jensen.

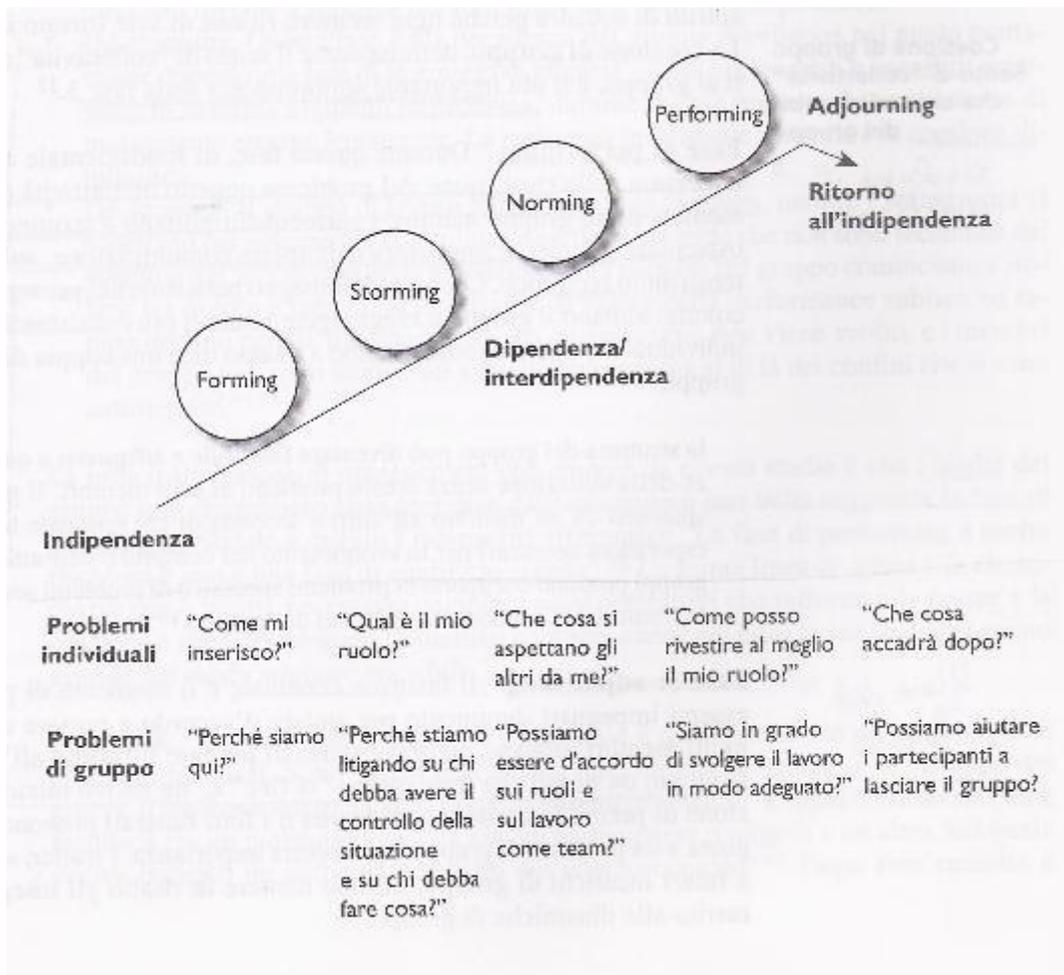


Figura 2.1: Le cinque fasi della teoria di Tuckman sullo sviluppo dei gruppi.
Fonte: "Comportamento organizzativo" di R. Kreitner e A. Kinicki

Il modello si sviluppa in cinque fasi (Figura 2.1):

Fase 1: Forming

E' la fase della "**rottura del ghiaccio**". In questa fase i membri del gruppo tendono a mostrarsi incerti e ansiosi verso il proprio ruolo, la responsabilità e gli obiettivi. La fiducia tra i membri è bassa.

Fase 2: Storming

E' il "**periodo di prova**". Le persone appartenenti al gruppo mettono alla prova le politiche interne e il leader per capire quale sia la loro posizione nel gruppo stesso. In questa fase si creano dei sottogruppi.

Fase 3: Norming

I membri del gruppo vogliono superare la fase due, risolvendo gli eventuali conflitti nati e

perseguendo gli obiettivi. In questa fase nasce la “**coesione di gruppo**” cioè il senso di collettività che unisce i partecipanti al gruppo. Qui la fiducia tra i membri è maggiore e la loro finalità è quella di arrivare all’obiettivo prescritto.

Fase 4: Performing

L’attività del gruppo è orientata alla **risoluzione del problema** e alla riuscita dell’obiettivo. I membri portano a termine il loro compito senza ostacolare gli altri. L’atmosfera è di aperta comunicazione, solida cooperazione e intenso aiuto reciproco.

Fase 5: Adjourning

In questa fase, conclusiva, il lavoro è finito. Il gruppo non esiste più poiché era finalizzato solo all’obiettivo raggiunto. Il **passaggio da gruppo all’autonomia individuale** può essere festeggiato con rituali che sottolineano la “fine” e il “nuovo inizio”.

2.2.3 Entrare e uscire dal gruppo

Una volta che un gruppo si è formato può capitare che avvenga l’entrata di un nuovo membro o che un membro decida di lasciare il gruppo. Nel caso del Consiglio d’Istituto l’entrata e l’uscita di uno o più membri è regolata da momenti ben precisi, ovvero la votazione. Il personale docente, il personale ATA e i rappresentanti dei genitori hanno una durata di tre anni, mentre gli studenti sono rieletti annualmente; l’entrata e l’uscita dei membri di questo gruppo è regolata da momenti ben precisi, ovvero la votazione.

Moreland e Levine (1982) hanno individuato un modello di socializzazione di gruppo sviluppato in cinque fasi che parte dall’entrata del membro fino alla sua uscita (Figura 2.2).



Figura 2.2: Il modello di socializzazione di Moreland e Levine.

Vediamo ora in dettaglio ogni passaggio:

1. **Esplorazione:** è la prima fase dell'entrata nel gruppo. L'individuo che vuole entrare fa una valutazione sul gruppo, mentre i membri del gruppo fanno un reclutamento degli aspiranti membri. Una volta soddisfatti questi due elementi avviene l' "entrata" del nuovo membro nel gruppo.
2. **Socializzazione:** una volta entrato il nuovo membro il gruppo cercherà di modificare i suoi comportamenti affinché siano il più possibile utili alla vita del gruppo. Da parte sua il nuovo arrivato cercherà di portare nuovi cambiamenti per soddisfare i bisogni personali. Se queste due situazioni vengono soddisfatte allora avviene l' "accettazione" e il nuovo arrivato diventa, a pieno titolo, membro del gruppo.
3. **Mantenimento:** una volta che tutti i membri sono sullo stesso piano, bisogna

mantenere l'equilibrio tra essi. Se questo non avviene possono nascere delle divergenze o dei conflitti all'interno del gruppo. Se questo accade inizia una fase di "divergenza", in cui l'individuo viene emarginato dal resto del gruppo.

4. **Risocializzazione:** dopo la fase di divergenza sia l'individuo che il gruppo cercano di sistemare la situazione chiarificando il ruolo di ciascuno nel gruppo. Se questo avviene c'è la fase di "convergenza". Se questo invece non avviene l'individuo cercherà di uscire dal gruppo; il gruppo non si opporrà a questa "uscita".
5. **Ricordo:** è la fase finale. Ormai l'individuo è considerato un ex-membro e quello che lo lega al gruppo è solo il ricordo che uno ha per l'altro.

2.2.4 La comunicazione in gruppo

In un gruppo è fondamentale la comunicazione e la discussione: senza di esse non esisterebbe il gruppo.

La discussione è "Un rito di comunicazione che riunisce periodicamente i membri di un gruppo in un luogo idoneo secondo regole prescritte" (Moscovici e Doise 1991).

Leavitt (1951) propone quattro tipi di strutture di comunicazione (Figura 2.3). Le strutture verranno analizzate velocemente soffermandosi sulla struttura che è più attinente alla comunicazione che avviene nel gruppo Consiglio d'Istituto.

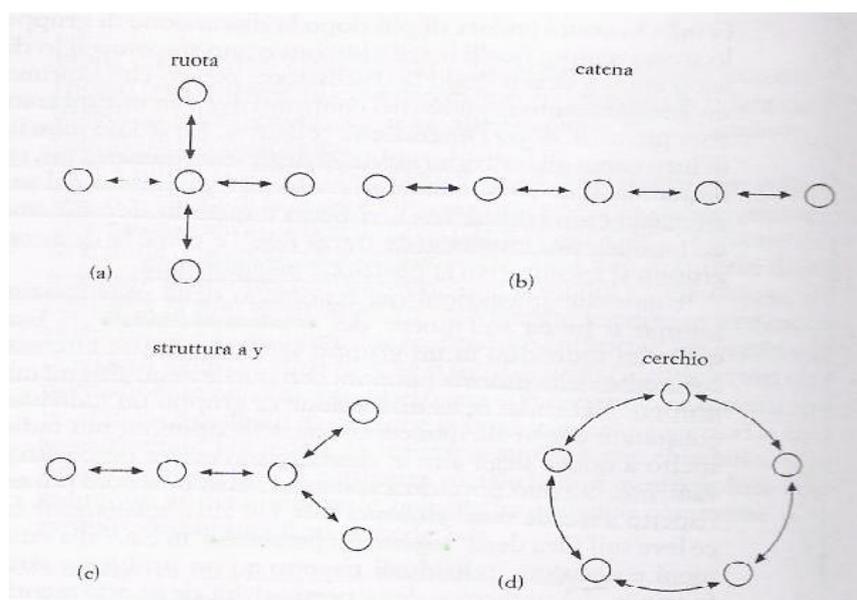


Figura 2.3: Le reti di comunicazione di Leavitt: i cerchi indicano i membri del gruppo e le frecce i canali di comunicazione. Fonte: "Strategie della scelta. Introduzione alla teoria della decisione" di A. Oliverio.

- (a) **Struttura a ruota:** è una struttura molto centralizzata. Il leader del gruppo può comunicare con tutti i membri, ma questi possono comunicare solo con il leader e non tra di loro.
- (b) **Struttura a catena:** la comunicazione ha un ordine sequenziale. Ogni membro comunica solo con un altro membro e non ci può essere scambio tra membri non “concatenati”.
- (c) **Struttura a Y:** è un misto tra la struttura a ruota e la struttura a catena. La centralità del leader è meno accentuata ma non c’è comunque un’interazione tra i membri.
- (d) **Struttura a cerchio:** la struttura più aperta dove c’è interazione tra tutti i membri del gruppo. È la struttura che caratterizza il Consiglio d’Istituto poiché i membri si riuniscono in riunioni dove c’è lo scambio di informazioni. Questa struttura è molto efficace per la soluzione dei problemi e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, visto che tutti i membri sono a contatto tra loro e possono confrontarsi su idee, opinioni, ecc.

2.2.5 Il leader e la leadership

In qualsiasi tipologia di gruppo, formale o informale che sia, esiste un leader, un “capo” che ha maggior influenza e maggior decisione sugli altri. Nel gruppo del Consiglio d’Istituto il leader che viene eletto è il Presidente del consiglio (che è un genitore), in più il dirigente scolastico, che già occupa la posizione di leader all’interno della scuola, ha il compito di presiedere la Giunta Esecutiva del Consiglio d’Istituto. Quindi nel gruppo di questa analisi si possono riscontrare due leaders; **è una cosa anomala trovare un gruppo con due leaders ufficiali** che interagendo tra loro possono o trovare coesione o possono creare conflitti che vanno ad influenzare i comportamenti del gruppo. Molto più spesso si possono trovare gruppi in cui c’è un leader ufficiale eletto dai membri o imposto e poi un leader ufficioso che prende “possesso” reale del gruppo e delle sue dinamiche.

Ma chi è il leader?

“Il leader è la persona che può influenzare gli altri membri di un gruppo più di quanto sia essa stessa influenzata” (Brown 1989).

Molti psicologi sociali si sono interessati alla figura del leader. Si è leader fin dalla nascita? O chiunque può diventarlo?

La prima teoria sul leader è la “Teoria del grande uomo” (Stogdill e Mann 1948) in cui si afferma che chi è leader lo è fin dalla nascita; ha caratteristiche fisiche e intellettuali che lo fanno distinguere dagli altri membri del gruppo.

Questa teoria però è stata subito criticata e smentita a partire dagli studi di Bales (1950) con “l’ipotesi situazionale” fino al “modello della contingenza” di Fiedler (1964).

Bales (1950) affermava che **“Il leader più efficiente in un determinato contesto è l’individuo meglio equipaggiato per aiutare il gruppo a raggiungere i suoi obiettivi in tale contesto. In un altro momento o in un altro luogo qualcun altro può emergere come leader”**.

Il “modello della contingenza” di Fiedler si basa sulla distinzione tra stili di leadership: lo **stile di leadership centrato sul compito** e lo **stile socio-emozionale**. Il primo tipo si ha quando “la preoccupazione principale del leader è quella di realizzare correttamente gli scopi comuni, portando a privilegiare l’efficacia del gruppo a spese delle relazioni tra i membri” (Oliverio, 2007). Questi leader impartiscono comandi ed esortano i membri a osservare le regole e ruoli gerarchici. Il secondo tipo di stile invece vede il leader dare maggiore importanza a “[...] emozioni, umori, affetti e armonia tra i membri del gruppo e, preoccupandosi delle performance del gruppo, cerca di mantenere un benessere nelle relazioni interindividuali” (Oliverio, 2007). Questi leader danno e chiedono spiegazioni, consigli, opinioni, creando così una forte interazione tra i membri del gruppo.

2.2.6 Partecipare e la scala di partecipazione

Il termine partecipazione viene definito come “La presenza più o meno attiva ad un avvenimento o ad una situazione” (diz. Zanichelli, 1999). L’accezione anglosassone di **partecipazione**, community participation, indica quelle “forme endogene di attivazione, sviluppate su base locale, che concorrono alle scelte di interesse collettivo” (Mannarini, 2004). In realtà sia la sociologia prima che la psicologia poi si sono interessate alla partecipazione delle persone alle attività, che siano politiche o sociali di cui fanno parte. La distinzione tra partecipazione politica e partecipazione sociale porta a concepire un senso “forte” e un senso “debole” del termine (Gallino, 1998): la partecipazione “forte” indica un gruppo di individui che partecipano attivamente ad un intervento implicando la possibilità di concorrere alle decisioni stesse; mentre una partecipazione “debole” comporta la partecipazione di un gruppo ad una attività a prescindere dalla possibilità di

influire sulle decisioni.

La partecipazione sociale, quindi una partecipazione debole, viene definita da Colozzi (1994) come “quelle azioni sociali di cittadini, utenti, abitanti, ed espressive di domande aggregate e di controlli popolari, di pressioni e proteste che, anche per il fatto di essere perlopiù relative ad ambienti locali o singoli settori e problemi di vita associata, né rientrano tra gli istituti, le forme e i movimenti della democrazia rappresentativa e di vita politica attraverso i partiti nazionali, né sono riconducibili a quei movimenti e forme di azione sociale che si riferiscono alla lotta di classe o alle azioni sindacali”.

La partecipazione sociale a sua volta può essere divisa in altri due livelli (Ceri, 1991):

- **Partecipazione come appartenenza** ad un sistema di ruoli abilitato a prendere decisioni, dunque proporzionale alla possibilità di influenzare le decisioni collettive.
- **Partecipazione come contributo** all'azione collettiva, come coinvolgimento nell'azione stessa. In questo caso si parla di “azione partecipativa”.

La partecipazione è una forma di azione, o individuale o collettiva; per questo si collega alla “teoria dell'azione” (Weber 1922 e Parsons 1937) che si basa su uno schema predefinito che comprende:

1. un soggetto attivo
2. un fine
3. una situazione presente sui cui intervenire per raggiungere il fine
4. un sistema di relazioni tra agente, fine e situazione (Figura 2.4).

Alla base della teoria dell'azione c'è dunque un soggetto intenzionale, attivo e motivato, dotato di razionalità (limitata) e orientato agli scopi.

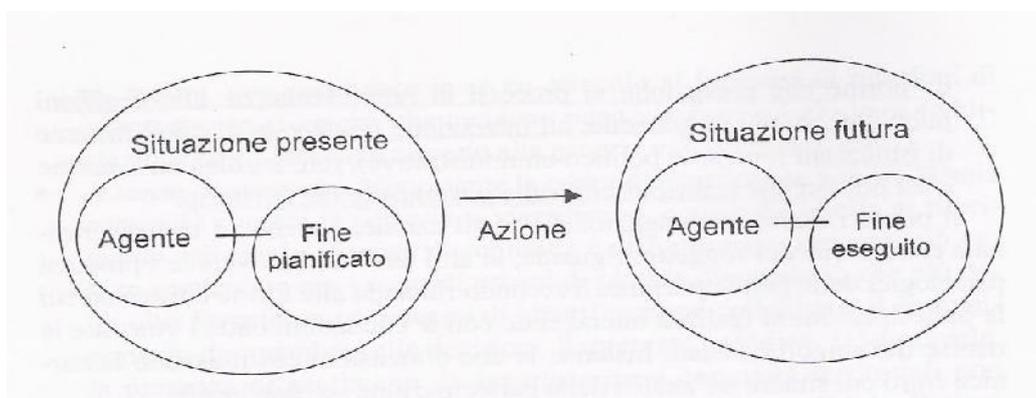


Figura 2.4: Schema dell'azione secondo Parsons
Fonte: “Comunità e partecipazione” di T. Mannarini

Studi successivi (Perkins e altri, 1990; 1996) hanno orientato l'attenzione non solo sull'individuo partecipante, ma sull'interazione tra esso e l'ambiente circostante. Questi studi hanno messo alla luce in che modo i partecipanti interagiscono con il contesto e come questo, a sua volta, influisce sulla partecipazione degli individui. Di seguito alcuni tipi di relazione individuo – contesto che vengono creati dall'intersezione tra partecipazione e le dinamiche socio – cognitive (Mannarini, 2004):

- la percezione che le persone hanno della situazione
- la percezione di autoefficacia individuale e collettiva. La partecipazione è favorita dalla percezione che gli individui hanno di poter intraprendere azioni efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo
- i processi di identificazione e di rafforzamento dell'autostima prodotti dall'appartenenza grupppale
- il grado di coesione della comunità di cui si è parte
- l'attaccamento al luogo e l'investimento nella dimensione locale
- i fattori organizzativi, ovvero la struttura, lo stile di decisione, il clima sociale delle organizzazioni in cui nasce la partecipazione, svolgono un ruolo incentivante o inibente.

Tipi di partecipazione e la scala di partecipazione

Ricollegandosi alla concezione di “community participation” ovvero quella forma di partecipazione locale, questa crea a sua volta due tipi di sottocategorie di partecipazione, una spontanea detta “bottom up” e una provocata detta “top down”. La partecipazione di tipo “bottom up” indica quel tipo di partecipazione in cui avviene un'aggregazione spontanea di gruppi di persone, mentre nella partecipazione “top down” la partecipazione degli individui viene provocata, coinvolgendoli per una scelta che riguarda decisioni di interesse locale. Entrambi i tipi di partecipazione comunque “hanno lo scopo di esercitare un'influenza sulle decisioni di carattere pubblico e di rendere i cittadini partecipi dei processi di governo del territorio” (Mannarini, 2004).

Un altro modo per poter suddividere i tipi di partecipazione degli individui a processi partecipativi è l'utilizzo della “**scala di partecipazione**” (Figura 2.5) ideata da Sherry Arnstein (1969). La scala prevede otto livelli di partecipazione: da un livello di non partecipazione fino a un totale controllo popolare (Fazzi, 2008).

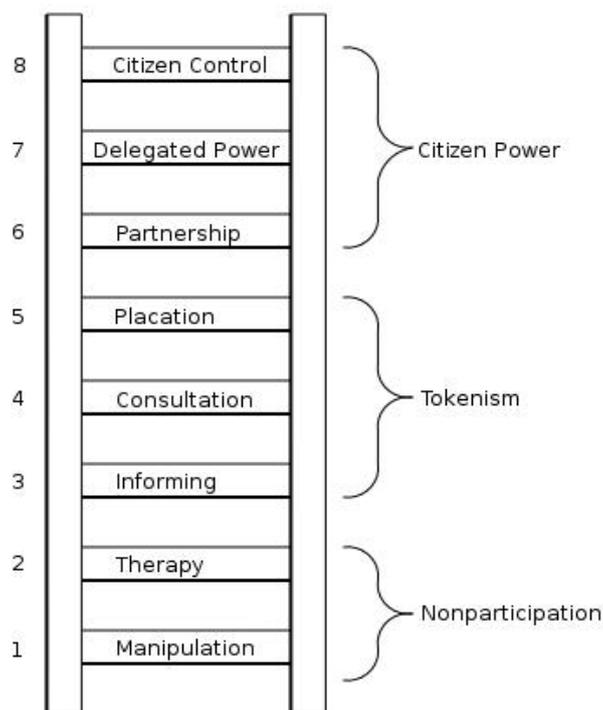


Figura 2.5: La scala di partecipazione di S. Arnstein
 Fonte: "Educare alla cittadinanza partecipata" di L. Mortari

La scala è divisa in otto livelli a loro volta raggruppati in tre categorie: alla base si trovano i due livelli di non partecipazione o partecipazione strumentalizzata, la manipolazione e il trattamento terapeutico; nel mezzo della scala si trovano i tre livelli di tokenism (“**dare un contentino**”), l'informazione, la consultazione e il placation (la soluzione dei conflitti), che Fazzi (2008) definisce livelli di “proforma”; all'apice della scala di partecipazione ci sono i tre livelli del potere cittadino, la partnership, la delega di potere e il controllo popolare.

1. Manipulation, la **manipolazione** è il primo livello di partecipazione; i cittadini a questo livello non sono coinvolti e i membri più influenti cercano di persuadere gli altri per realizzare il proprio scopo.
2. Therapy, **trattamento terapeutico**, è l'altro livello di non partecipazione; a questo livello vengono utilizzate politiche che coinvolgono persone che si trovano in condizioni difficili seguite da personale esperto.
3. Informing, **informazione**, è il primo livello di media partecipazione in cui tutti vengono più o meno coinvolti; le informazioni riguardo alle decisioni prese da chi detiene il potere vengono trasmesse ai cittadini, ma senza che questi possano dare un feedback.

4. Consultation, **consultazione**, è un gradino più in alto perché, al contrario dell'informazione, c'è un flusso di comunicazione tra governanti e governati in cui anche i cittadini possono esporre le proprie opinioni riguardo alle proposte prese in considerazione. A questo livello non c'è ancora un uso del potere cittadino.
5. Placation o **soluzione dei conflitti** prevede l'inserimento di una minoranza all'interno di un'organizzazione per la risoluzione di particolari problemi sociali, ma non è garantita un'effettiva influenza sul processo decisionale. A questo livello, però, i membri della minoranza e della maggioranza hanno la stessa importanza, anche se l'ambiente è ancora formale.
6. **Partnership** (ovvero l' "associazione di più persone") è il primo livello del potere cittadino. A questo livello esiste un accordo esplicito e vincolante tra i diversi attori provenienti da realtà differenti; tutti gli attori si impegnano a realizzare attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni.
7. Delegate power, la **delega di potere**, è il primo dei due livelli più alti di partecipazione. A questo livello la maggioranza è rappresentata dai cittadini riuniti in gruppi nominati "ad hoc" per rispondere a un particolare problema. Il ruolo delle istituzioni è quello di dare garanzie affinché le decisioni prese siano attuate.
8. Citizen control, **controllo cittadino**, è il più alto livello della scala di partecipazione. A questo livello i cittadini hanno pieno potere decisionale. L'esempio più comune di controllo cittadino è il referendum, uno strumento in grado di trasferire nelle mani dei cittadini il completo potere decisionale sull'approvazione di particolari atti politici.

Fazzi (2008) nella sua trattazione sulla partecipazione dà anche una serie di **limiti** del processo partecipativo spiegando che "Nonostante i limiti siano oggetto di minor attenzione rispetto ai vantaggi, è importante avere consapevolezza della loro esistenza per poter definire in modo adeguato i confini e le potenzialità degli strumenti partecipativi". Fazzi individua sei tipologie di limiti: la **rappresentatività**, ovvero chi parla a nome di chi nel processo partecipativo; la **responsabilità**, le decisioni possono essere prese in un clima di non responsabilità legittimato dal consenso popolare; l'**attivazione dei cittadini**, non sempre questi sono interessati e motivati a partecipare alla risoluzione dei problemi; la **mediazione**, non sempre si possono trovare soluzioni che "mettono d'accordo" i vari punti di vista; le **competenze**, ovvero le conoscenze e gli strumenti a disposizione dei partecipanti; i **tempi** e i **costi** a disposizione, infatti una partecipazione ha bisogno di costi aggiuntivi per poter essere efficace.

2.3 La presa di decisione nei gruppi

Quest'ultimo paragrafo è un po' la fusione dei due precedenti: verrà infatti analizzato come un gruppo prende una decisione. Nella prima parte saranno analizzate le parti salienti che il gruppo utilizza per raggiungere lo scopo che si è prefissato: l'obiettivo, la strategia, il compito e le risorse che il gruppo ha a disposizione. Nella seconda parte verrà analizzata invece più da vicino l'interazione che avviene tra i membri, le dinamiche che vengono a crearsi, gli errori commessi dal gruppo e come evitarli.

2.3.1 Raggiungere l'obiettivo

Lo scopo di un gruppo di lavoro, come lo è il Consiglio d'Istituto, è raggiungere l'obiettivo. Per farlo avrà bisogno di vari fattori: chiarire il compito affidatogli, avere chiara la strategia da utilizzare e avere delle buone risorse a disposizione. Senza questi fattori il lavoro di gruppo potrebbe essere danneggiato. Ora si vedranno in dettaglio questi fattori importanti per la buona riuscita del lavoro di gruppo.

L'obiettivo: perché ci siamo riuniti?

“L'obiettivo è il risultato atteso dal gruppo, il traguardo da raggiungere, lo scopo che il gruppo si propone di ottenere: il suo principio (il suo fine) e la sua conclusione (la sua fine)” (Quaglino e Cortese, 2003).

L'obiettivo per essere tale deve innanzitutto essere chiaro: il gruppo deve sapere esattamente cosa deve fare. Per questo è necessario un metodo che porti il gruppo sulla “strada giusta”; all'inizio del lavoro il gruppo deve creare un metodo di lavoro rispondendo alla domanda “Siamo d'accordo?”. Per poter costruire un metodo efficace il gruppo deve seguire i “Fondamentali” del lavoro di gruppo, otto punti molto utili per chi deve svolgere un lavoro collettivo (Figura 2.6)²³.

²³ In “Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente” di G. Quaglino e C.G. Cortese, Raffaello Cortina Editore 2003 (pag. 41). Nel testo gli autori specificano queste azioni

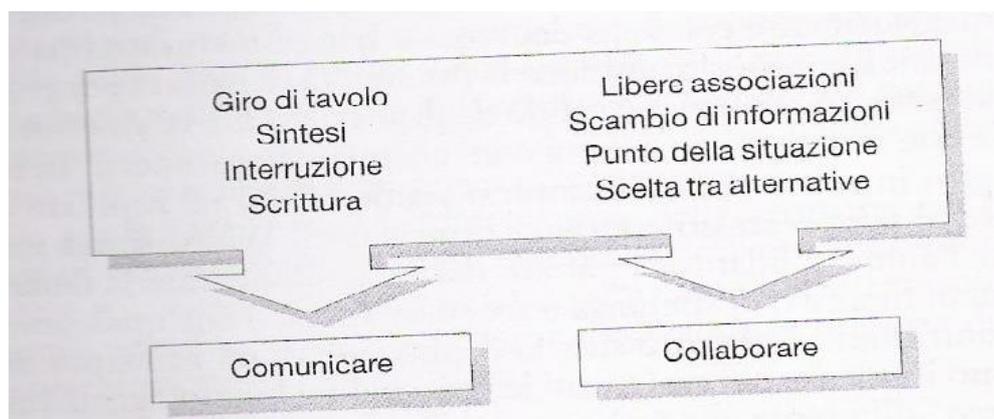


Figura 2.6: I fondamentali del gioco di squadra.
 Fonte: "Gioco di squadra" di G. Quaglino e C. G. Cortese

1. Il **giro di tavolo**: tutti prendono parola, anche quelli più insicuri, così che tutti hanno la possibilità di dire la propria opinione.
2. La **sintesi**: è l'opposto del giro di tavolo. In questa fase si cerca di riunire tutte le idee prodotte finora sotto punti comuni.
3. L'**interruzione**: mentre si scambiano opinioni, può essere considerato un vantaggio interrompere chi sta parlando per chiedere spiegazioni e delucidazioni. Questo permette a chi ha la parola di essere più chiaro e farsi capire meglio.
4. La **scrittura**: è molto utile per definire i punti della discussione e avere sempre a portata di mano le informazioni e le ipotesi fatte fino a quel momento.
5. Le **libere associazioni**: sono interazioni spontanee che vengono guidate dalle varie opinioni e pensieri che via via si creano tra i membri del gruppo.
6. Lo **scambio di informazioni**: tutto ciò che è "sapere" individuale diventa "sapere" del gruppo. Qualsiasi informazione sarà disponibile ai vari componenti per poter sviluppare al meglio lo scopo.
7. Il **punto della situazione**: ovvero verificare lo stato della collaborazione, per continuare al meglio il lavoro.
8. La **scelta tra alternative**: una volta che si sono sviluppate le idee bisogna arrivare a una conclusione. Questo lo si può fare attraverso un percorso di cinque fasi: definizione, eliminazione, valutazione, votazione e revisione conclusiva²⁴.

fondamentali sono utili per l'interazione tra i membri. Quattro "fondamentali" sono riconducibili alla comunicazione e quattro alla collaborazione tra i membri.

²⁴ *Ibidem* (pag. 51-55)

Il compito: che cosa dobbiamo fare?

A differenza dell'obiettivo che indica il “perché”, lo scopo del lavoro di gruppo, il compito, indica l'attività che il gruppo deve svolgere, il lavoro che deve fare per raggiungere l'obiettivo prefissato. Se il compito non è chiaro, ma solo l'obiettivo, il gruppo si troverà in difficoltà poiché non ha a disposizione gli strumenti necessari per la riuscita dell'obiettivo.

Il gruppo di lavoro è chiamato a svolgere vari tipi di compito: il passaggio di informazioni, la discussione (il compito più frequente), lo sviluppo e la creazione di idee, la soluzione di problemi, la presa di decisione, ovvero la scelta di un'alternativa che deve essere la più efficace e la più efficiente, e per ultimo il monitoraggio: il gruppo viene istituito con lo scopo di seguire e controllare un processo.

La strategia: dove ci dirigiamo?

La strategia è utile per semplificare il compito che deve svolgere il gruppo di lavoro. “*La strategia è un orientamento, un indirizzo, una premessa utile per lo svolgimento del compito che è importante stabilire soprattutto nel caso di obiettivi complessi che richiedono compiti complessi*” (Quaglino e Cortese, 2003). Se il compito è una presa di decisione, la strategia è utile perché definisce un “criterio di tipo generale in base al quale valutare le alternative presenti” (Quaglino e Cortese, 2003).

Le risorse: cosa abbiamo a disposizione?

L'ultima tappa su come il gruppo di lavoro arriva all'obiettivo finale riguarda le risorse che il gruppo ha a disposizione. Nella loro trattazione Quaglino e Cortese (2003) danno un

Quaglino e Cortese spiegano così le cinque fasi.

La definizione delle alternative: fare un elenco delle varie opzioni

L'eliminazione delle alternative: togliere dall'elenco quelle che risultano essere inutili.

La valutazione delle alternative: dare a ogni alternativa un valore per poi procedere con il passo successivo.

La votazione: fare una graduatoria delle alternative, dopo la valutazione, e considerare di più quelle che si trovano in alto nella lista.

La revisione conclusiva: si ripercorre tutto l'iter, dalla definizione fino alla votazione, per essere certi che la scelta fatta sia la migliore.

elenco delle risorse possibili: le persone, le informazioni, il setting, il tempo e l'organizzazione. Vediamole in dettaglio.

- Le **persone**: i membri portano nel lavoro di gruppo un proprio bagaglio di esperienze e competenze utili al raggiungimento dell'obiettivo.
- Le **informazioni**: le informazioni iniziali per raggiungere lo scopo sono una risorsa indispensabile che devono essere condivise tra i membri del gruppo.
- Il **setting**: comprende gli aspetti del luogo, degli arredi, degli strumenti non tecnici del lavoro. Questi tre elementi devono essere accoglienti e comodi nel caso del luogo e degli arredi (il luogo deve essere confortevole e gli arredi devono avere una sistemazione tale per cui sarà agevolata l'interazione tra i membri), utili e funzionali nel caso degli strumenti non tecnici (come lavagne, block notes, cartellini con nomi, ecc.).
- Il **tempo**: è percepito sia come risorsa che come vincolo. *“Il tempo struttura e scandisce la vita del gruppo senza possibilità di fuga. [...] Il tempo è inoltre l'unica risorsa non reintegrabile”* (Quaglino e Cortese, 2003). Se il tempo passato è stato speso male, non si può tornare indietro.
- L'**organizzazione**: viene considerata una risorsa o un vincolo poiché influenza il comportamento dei membri e il lavoro del gruppo.

2.3.2 Coesione e conflitto all'interno del gruppo: si va d'accordo troppo o troppo poco!

Coesione e conflitto sono i due estremi dell'interazione dei membri del gruppo; entrambe possono non essere salutari per la vita del gruppo poiché possono portare la prima a degli errori sistematici che possono dirigere la scelta su un percorso sbagliato, la seconda addirittura allo scioglimento del gruppo.

La coesione, insieme al conformismo, come vedremo, **possono indurre il gruppo in errori** quali il groupthink, l'effetto Asch e l'inerzia sociale.

Il conflitto se viene ben gestito non è un fattore negativo, anzi, può portare dei cambiamenti positivi all'interno del gruppo attraverso il confronto tra i membri; se invece viene mal gestito o addirittura ignorato può sfociare in un atteggiamento negativo che può portare addirittura allo scioglimento del gruppo stesso.

Nell'ultima parte di questo paragrafo verrà fatta anche una breve trattazione sulla minoranza del gruppo e sul deviante, figure fondamentali nella vita del gruppo. Senza di loro il gruppo non avrebbe dei “contestatori” e le decisioni potrebbero essere prese con leggerezza senza vedere i pro e i contro.

La coesione

La coesione è definita come “*La risultante di quel processo per cui un insieme di individui diventa un gruppo e si mantiene come tale, resistendo alle forze che possono tendere alla separazione*” (Amerio e Borgogno, 1975).

Tziner (1982) attraverso i suoi studi trova due tipi di coesione²⁵:

- La **coesione socio-emotiva**: si sviluppa quando gli individui traggono soddisfazione emotiva dalla partecipazione nell'attività di gruppo.
- La **coesione strumentale**: si sviluppa quando i membri del gruppo sono legati da reciproca dipendenza perché ritengono di non poter essere in grado di perseguire l'obiettivo del gruppo operando da soli.

La coesione, quindi, è molto importante per la riuscita dell'obiettivo che il gruppo si prefigge poiché dà la sicurezza che tutti i membri sono d'accordo tra loro e il loro scopo non sono gli interessi personali, ma gli interessi del gruppo.

Anche nel gruppo Consiglio d'Istituto la coesione è fondamentale per la riuscita della riunione e per lo sviluppo dei vari obiettivi che vengo illustrati all'inizio del dibattito. Se non c'è coesione il rischio è quello di deviare su argomenti non attinenti diversi da quelli prefissati e di non avere tempo poi per concludere al meglio la riunione. E' importante quindi che i membri abbiano ben chiari gli obiettivi e che siano “coesi” nell'affrontarli senza perdere il focus della riunione.

Il conformismo

Il conformismo è quel fenomeno che vede i membri del gruppo “conformarsi” con la maggioranza, ovvero la maggioranza del gruppo riesce a influenzare gli altri membri che

²⁵ In “Comportamento organizzativo” di R. Kreitner e A. Kinicki, Apogeo 2004 (pag. 272).
Gli autori precisano che questa distinzione di coesione si basa sul testo “Differential effects of group cohesiveness types: a clarifying overview” di A. Tziner, in “Social Behavior and Personality” (1982).

annullano le proprie credenze e opinioni per seguire quelle degli altri. Questo avviene perché gli individui non vogliono sentirsi diversi.

Turner (1991) definisce la conformità sociale come il “movimento di una o più persone discrepanti verso le posizioni normative di gruppo come funzione di una pressione implicita o esplicita da parte dei membri”.

Un effetto del conformismo è la **polarizzazione**, ovvero “La tendenza di abbracciare opinioni o prendere decisioni molto radicali rispetto a quelle dei singoli membri” (Oliverio, 2007). In questo caso **i membri del gruppo si sentono più forti e tendono a prendere decisioni molto più azzardate che da soli non prenderebbero mai.**

Perché avviene la polarizzazione?

Brown (1989) dà tre spiegazioni a questo fenomeno²⁶:

1. Il **confronto sociale**: un individuo ha delle idee iniziali ma, attraverso l'interazione con gli altri, tende a cambiare per essere percepito positivamente dagli altri membri.
2. Gli **argomenti persuasivi**: l'individuo ha delle proprie opinioni e idee e le manifesta solo quando vede una possibilità di persuasione e quindi di successo. Questo scambio di idee avviene prima della decisione collettiva.
3. I **processi di identità sociale**: durante la discussione i membri non si percepiscono come individui ma come appartenenti al gruppo; seguono quindi quello che “fa” il gruppo.

I gruppi di lavoro, come quello che si sta analizzando, che sono finalizzati alla realizzazione di uno scopo, di un obiettivo finale, possono incorrere in errori sistematici che derivano dal conformismo; se nel gruppo c'è conformismo allora è molto probabile che questi errori si verifichino e portino a una conclusione non ottimale.

Questi errori sono il groupthink, l'effetto Asch e l'inerzia sociale.

1. Il “**groupthink**” (il **pensiero di gruppo**) è “Il fenomeno che si riferisce a situazioni in cui un gruppo di individui apparentemente ragionevoli e intelligenti prende decisioni che si rivelano cattive o irrazionali, decisioni che sono l'esito della pressione, esercitata sui singoli dal gruppo, a conformarsi e a garantire una lealtà nei confronti di valutazioni e scelte collettive. Ogni individuo cioè introietta ciò che egli ritiene essere il punto di vista del gruppo del quale fa parte, e contribuisce in tal modo al realizzarsi di una situazione in

²⁶ Queste spiegazioni si possono trovare nel testo “Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche intragruppo e intergruppo” di R. Brown, Il Mulino 1989 (pag. 169) e nel testo “Strategie della scelta. Introduzione alla teoria della decisione” di A. Oliverio, Laterza 2007 (pag. 123).

cui il gruppo prende delle decisioni che ogni singolo membro isolato considererebbe insensate” (Oliverio, 2007). Irving Janis²⁷ ideò la teoria del groupthink notando che nei vari comportamenti di gruppo una forte coesione tra i membri può portare a dei grossi errori nel processo decisionale del gruppo stesso. Janis individua otto sintomi del groupthink:

- **Invulnerabilità:** illusione che aumenta l’ottimismo e la propensione al rischio.
- **Moralità scadente:** credenza che porta a ignorare le implicazioni etiche.
- **Razionalizzazione:** vengono sottovalutati i segnali negativi delle valutazioni.
- **Visione stereotipata degli esterni al gruppo:** sottovalutare gli oppositori vedendoli come incapaci, stupidi, deboli.
- **Autocensura:** reprimere il dibattito critico arrivando così a un falso consenso all’interno del gruppo.
- **Sovrastima del grado di consenso:** ogni silenzio è visto come assenso.
- **Pressione sui membri:** viene messa in dubbio la lealtà dei dissidenti.
- Presenza di **filtri alle informazioni.**

Ma come evitare il groupthink? Janis stesso, per evitare la nascita di questo problema, raccomanda che durante la presa di decisione tra i membri del gruppo venga nominato un valutatore critico o un “avvocato del diavolo” che metta in discussione le idee; il leader deve rimanere imparziale ed esprimere le proprie opinioni alla fine del dibattito; creare dei sottogruppi per migliorare il dibattito e introdurre nuove idee che verranno confrontate alla fine del lavoro prima della decisione conclusiva (Brown 1989; Oliverio 2007).

2. Il secondo errore che può avvenire durante il processo decisionale di gruppo è “**l'effetto Asch**”, che prende il nome dallo psicologo sociale che ha studiato questo fenomeno. Nel 1955 in un esperimento di laboratorio Solomon Asch²⁸ notò che le persone tendevano a

²⁷ Irving Janis (1918-1990), psicologo statunitense, diede un grosso contributo negli studi sulle dinamiche di gruppo introducendo il concetto di “groupthink”.

²⁸ Solomon Asch (1907-1996) era uno psicologo polacco vissuto negli Stati Uniti. Si specializzò negli studi sui processi di conformità sociale. L'esperimento in laboratorio prevedeva che 8 soggetti, di cui 7 complici dello sperimentatore all'insaputa dell'ottavo, si incontrassero per un “test di percezione visiva”. Lo sperimentatore presentava loro delle schede con tre linee di diversa lunghezza in ordine decrescente; su un'altra scheda aveva disegnato un'altra linea, di lunghezza uguale alla prima linea della prima scheda. Chiedeva a quel punto ai soggetti, iniziando dai complici, quale fosse la linea corrispondente nelle due schede. Dopo un paio di ripetizioni “normali”, alla terza serie di domande i complici iniziavano a rispondere in maniera concorde e palesemente errata; il vero soggetto sperimentale, che doveva rispondere per ultimo o penultimo, in un'ampia serie di casi iniziava regolarmente a rispondere anche lui in maniera scorretta, conformemente alla risposta sbagliata data dalla maggioranza di persone che aveva risposto prima di lui. Pur sapendo quale fosse la “vera” risposta giusta, il soggetto sperimentale decideva consapevolmente di assumere la posizione esplicita della maggioranza.

conformarsi seguendo il comportamento degli altri membri del gruppo (la maggioranza) anche se questo era sbagliato; questo portava quindi a una distorsione della presa di decisione poiché l'individuo non giudicava secondo i propri principi, ma secondo le sentenze degli altri individui presenti. Inoltre questi studi hanno messo in luce come **la propensione alla conformità aumenta con l'aumentare delle dimensioni del gruppo**.

Kreitner e Kinicki (2004) definiscono l'effetto Asch come "La distorsione del giudizio individuale per mezzo di un'opposizione unanime ma scorretta".

3. Il terzo errore è "**l'inerzia sociale**", studiata da Latané, Williams e Harkins (1979), che si manifesta quando un individuo partecipando ad una attività collettiva **si impegna meno di quanto farebbe se dovesse svolgere individualmente il lavoro**. L'inerzia sociale si verifica per lo più quando: il compito da svolgere è percepito semplice o non importante; i membri del gruppo pensano che il risultato individuale non sia rilevante per il fine del compito stesso; i membri del gruppo si aspettano uno scarso impegno da parte degli altri membri.

Il conflitto nel gruppo

Il conflitto è "Quel processo per cui una parte percepisce che i propri interessi sono ostacolati o influenzati negativamente da un'altra parte" (Wall e Callister 1995).

All'interno di un gruppo il conflitto è quasi inevitabile, poiché ogni membro ha le proprie idee e convinzioni che possono essere congruenti con quelle di alcuni ma opposte a quelle di altri. Levine e Thompson (1996) notano che nel conflitto intragruppo ci possono essere costi e benefici poiché il conflitto può portare a esiti diversi: *"Da un lato può avere conseguenze negative sia per i singoli membri sia per l'intero gruppo, quali ostilità interpersonali, prestazioni deficitarie, e nei casi più gravi disintegrazione del gruppo; dall'altro può avere conseguenze positive, quali incremento della creatività nella soluzione di problemi in modo da apportare benefici a tutti i membri del gruppo"*.

Ma come fanno i gruppi ad affrontare i conflitti? Speltini (1999) elenca tre meccanismi che i gruppi utilizzano per affrontare il conflitto:

- **L'evitamento del conflitto:** usare comportamenti e fare azioni preventive per evitare la nascita del conflitto durante l'interazione dei membri.
- **La riduzione (o soppressione) del conflitto:** mettere in atto azioni rivolte alla riduzione o alla eliminazione del conflitto. Questo processo però riduce la

creatività individuale e di gruppo, abbassa la qualità della decisione, danneggia la comunicazione tra i membri.

- La **creazione (o sollecitazione) del conflitto**: creare intenzionalmente da parte dei membri il conflitto per stimolare la creatività e la discussione tra gli individui per poter avere un maggior successo nella riuscita dello scopo.

Quando però un conflitto si presenta irrisolvibile la situazione cambia e si verifica all'interno del gruppo uno "scisma" una spaccatura che vede la creazione o di sottogruppi o addirittura l'allontanamento di quei individui che non si sentono più parte del gruppo. Sani e Reicher (1998) definiscono lo scisma come "il processo di divisione di un gruppo in sottogruppi e alla secessione finale di almeno uno dei sottogruppi dal gruppo originario".

La devianza e l'influenza della minoranza

All'interno di ogni gruppo c'è sempre chi va "**contro corrente**", il **deviante**, che non è d'accordo con la maggioranza ed esprime comunque la propria idea opposta; viene percepito come una minaccia alla coesione di gruppo e per questo gli altri provano a persuaderlo per renderlo omogeneo a loro. Se questo non avviene il deviante viene messo ai margini del gruppo o può essere addirittura cacciato dal gruppo stesso. Speltini (1999) definisce il deviante colui che "Nel gruppo avanza posizioni diverse da quelle della maggioranza e che per questo può essere percepito come elemento perturbatore della coesione e dell'uniformità del gruppo".

Se però il deviante all'interno del gruppo è più di uno, allora si parla di minoranza.

La **minoranza** è composta da tutti quei membri che si trovano in disaccordo con il resto del gruppo, la maggioranza, e se è in grado di "giocare al meglio le proprie carte" **può influenzare il processo decisionale** e portare cambiamenti all'interno del gruppo. Moscovici (1976) infatti afferma che "I devianti, se agiscono in maniera sufficientemente coerente e convincente, rendono esplicite tali divisioni e dal conflitto risultante possono emergere delle norme nuove" (Figura 2.7).

Per essere efficace, influente e portare cambiamenti all'interno del gruppo la minoranza deve avere quattro caratteristiche (Moscovici 1969):

1. **Coerenza**: determina l'abilità di una minoranza nell'influenzare il resto del gruppo. I suoi componenti devono essere coerenti se no cade la loro credibilità.
2. **Investimento**: se i membri della minoranza hanno investito tempo ed energie per i

propri scopi e per quelli del gruppo, allora la maggioranza darà loro maggior importanza.

3. **Autonomia**: la minoranza avrà credibilità se dimostra di basare le proprie idee e azioni su principi e non su altri motivi.
4. **Rigidità**: la minoranza deve mantenere la propria idea senza subire influenze esterne.

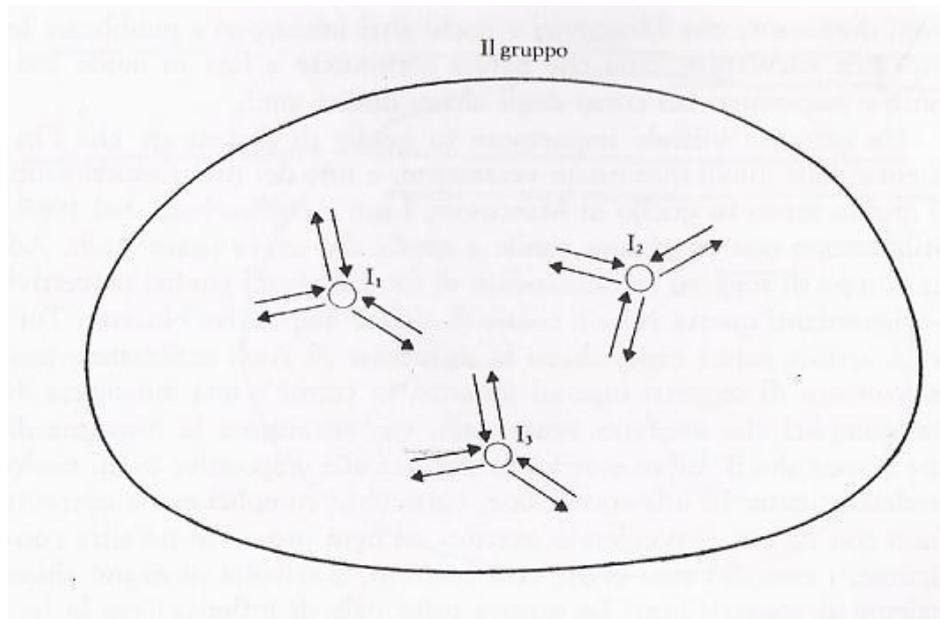


Figura 2.7: L'influenza sociale secondo il punto di vista di Moscovici: gli individui devianti (I) sono sia destinatari che trasmettitori di influenza nel gruppo.
Fonte: "Psicologia sociale dei gruppi" di R. Brown.

CAPITOLO 3

“PRESIDE, FACCIA LEI!”

I primi due capitoli di questa argomentazione sui gruppi di lavoro, ed in particolare sul Consiglio d'Istituto, sono introduttivi alla parte dell'analisi dei dati raccolti durante il periodo di ricerca, per dare una visione più ampia sugli aspetti normativi che caratterizzano questo gruppo di lavoro (capitolo 1) e sugli aspetti generici di un qualsiasi gruppo di lavoro (capitolo 2).

Conducendo la ricerca sul campo sul gruppo di lavoro del Consiglio d'Istituto sono stati riscontrati degli stili di “vita scolastica” completamente diversi e divergenti da quelli che un estraneo si aspetta leggendo la normativa, questo perché, probabilmente, la normativa che regola gli organi collegiali è stata istituita negli anni settanta, quando la richiesta di partecipazione alla vita scolastica era molto più accentuata rispetto ad oggi.

Ora si andranno ad analizzare il contesto della ricerca, il metodo usato per la raccolta dei dati e infine l'analisi dei risultati ottenuti.

3.1 Il contesto della ricerca: la provincia del V.C.O.

La ricerca sul campo di dati e informazioni è avvenuta nella provincia del Verbano – Cusio – Ossola, una provincia di grandi dimensioni (2.255 kmq), ma molto poco popolata (ca. 165.000 abitanti) situata a nord – est del Piemonte tra la Lombardia e la Svizzera, immersa nella natura tra laghi, fiumi e vallate. In questa zona periferica dell'Italia la vita sociale dei cittadini è molto tranquilla e questo si rispecchia anche nelle sue scuole, dove si riscontra un clima sereno e tranquillo.

La raccolta dei dati si è concentrata su otto scuole: quattro scuole superiori, due licei (uno di Verbania l'altro di Omegna), un istituto tecnico industriale e un istituto commerciale (entrambi di Verbania); due scuole medie, una di Verbania e l'altra di Domodossola; due istituti comprensivi (ovvero comprendenti tre ordini di scuola: materna, elementare e media) uno di Baveno e uno di Cannobio.

Sempre per la raccolta di dati e notizie utili alla realizzazione dell'elaborato, sono state svolte otto interviste rivolte a tutti i dirigenti scolastici di queste scuole più altre sei interviste fatte ad alcuni componenti dei vari consigli tra insegnanti, genitori e studenti per poter avere una visione più ampia di questo organo collegiale, il Consiglio d'Istituto, che è l'organo politico della scuola in Italia.

I dirigenti scolastici intervistati sono Anna De Zen dell'istituto comprensivo "P. Carmine" di Cannobio; Roberto Benvegnù dell'istituto comprensivo "A. Fogazzaro" di Baveno e preside reggente alla scuola media "Quasimodo" di Verbania; Rosanna Caielli della Scuola Media Statale di Domodossola e preside reggente presso l'istituto comprensivo di Piedimulera; Paola Forni della scuola secondaria di primo grado "Ranzoni" di Verbania; Chiara Barbè del liceo "Bonaventura Cavalieri" di Verbania; Michela Maulini del liceo "P. Gobetti" di Omegna; Emilio Di Biase dell'ITIS "L. Cobianchi" di Verbania; Santo Mondello dell'ITIC "Ferrini e Franzosini" di Verbania.

Gli altri componenti che hanno risposto all'intervista via mail sono: Francesco Serracca, docente del liceo "P. Gobetti"; Gian Maria Giani, docente del ITIS "L. Cobianchi"; Vincenza Montante, docente dell'ITIC "Ferrini e Franzosini"; Francesco Rossi, docente dell'ITIC "Ferrini e Franzosini"; Carlotta Bartolucci, studente del liceo "Bonaventura Cavalieri"; Pino Grieco, genitore dell'ITIC "Ferrini e Franzosini".

I dati raccolti sono riassunti nella tabella 3.1.

Dai dati emerge che sul territorio c'è una media di circa 700 alunni per scuola, quindi i Consigli d'Istituto sono composti prevalentemente da 19 membri. Le sedute vengono convocate in media ogni 2 mesi e mezzo con una durata di circa 2 ore. Le sedute avvengono tutte a scuola e non ci sono mai interventi da parte di esperti estranei alla scuola.

SCUOLA	NOME PRESIDE	N. TOTALE ALUNNI	N. COMPONENTI C. d'ISTITUTO	PERSONE ESTERNE	FREQUENZA SEDUTE	DURATA SEDUTE	LUOGO SEDUTE
Istituto comprensivo "P. Carmine" Cannobio	Anna De Zen	629	19	NO	Ogni 3, 4 mesi	Circa 2 ore	Sede dell'istituto (scuola media a Cannobio)
Istituto comprensivo "A. Fogazzaro" Baveno	Roberto Benvegnù	420	14	NO	Ogni 2, 3 mesi	Circa 2 ore	Nelle scuole medie
Scuola media statale di Domodossola	Rosanna Caielli	505	19	NO	Ogni 3 mesi	1 o 2 ore	A scuola
Scuola secondaria di primo grado "Ranzoni" Verbania	Paola Forni	Più di 800	19	NO	4, 6 sedute ogni anno scolastico (circa ogni 2 mesi)	2 o 3 ore	A scuola
Liceo "Bonaventura Cavalieri" Verbania	Chiara Barbè	557	19	NO	Per le riunioni d'obbligo (circa ogni 3 mesi)	2 o 3 ore	A scuola, in sala docenti
Liceo "Piero Gobetti" Omegna	Michela Maulini	Circa 450	14	NO	6 o 7 sedute all'anno (circa ogni mese e mezzo)	2 ore	A scuola
ITIS "Lorenzo Cobianchi" Verbania	Emilio Di Biase	1601	19	NO	1 volta al mese	2 o 3 ore	A scuola in sala consiglio
ITIC "Ferrini e Franzosini" Verbania	Santo Mondello	900	19	Dsga o specialisti (a volte)	Ogni 2 mesi, 6 sedute all'anno	1 o 2 ore	In sede, alla scuola Ferrini
TOTALE FREQUENZE		732,75	19 (maggioranza)	NO	Ogni 2,5 mesi	Circa 2 ore	A scuola

Tabella 3.1: frequenza dei dati raccolti

3.2 Il metodo: le interviste

Il metodo usato per raccogliere i dati per la riuscita dell'elaborato è stato di sottoporre, come già accennato, i presidi e alcuni dei componenti dei vari consigli a delle interviste. Ai presidi è stata fatta un'intervista faccia a faccia, mentre agli altri componenti è stata fatta un'intervista scritta, via mail.

L'intervista fatta ai vari presidi si articolava in due momenti: nel primo momento veniva chiesto ai dirigenti di compilare una "scheda dati"²⁹ in cui veniva chiesto il nome della scuola, il numero totale di studenti, il numero e il nome dei componenti del Consiglio d'Istituto, i nomi dei componenti della Giunta, se ci fosse stata alcune volte la partecipazione di persone esterne, la frequenza, la durata e il luogo dove si svolgono le sedute. I dati raccolti da queste schede, come già detto, sono stati riassunti nella tabella 3.1. Passata questa fase iniziale di semplice raccolta di informazioni iniziava il secondo momento, l'intervista vera e propria, in cui il punto focale verteva su quali fossero i comportamenti reali che si verificano durante le riunioni al di là delle normative.

Per poter avere un filo conduttore durante l'intervista sono state stilate una serie di domande raggruppate in tre grandi aree³⁰ comprendenti:

1. la composizione del Consiglio d'Istituto
2. i processi decisionali che si sviluppano durante le sedute del Consiglio d'Istituto.
Questa area, a sua volta è stata suddivisa in due parti: domande riguardanti i comportamenti e domande sugli obiettivi che vengono prefissati
3. le problematiche del Consiglio d'Istituto.

Partendo da questi gruppi di domande si cercherà di dare al lettore una visione completa di quello che accade nei Consigli d'Istituto, concludendo il capitolo con una riflessione finale su quello che è cambiato negli anni, sulle dinamiche che nascono e quali potrebbero essere le soluzioni.

29

Per la visione della scheda dati si veda nell'allegato.

³⁰ Per vedere la lista completa di domande si veda nell'allegato.

3.3 I risultati: cosa va e cosa non va nel Consiglio d'Istituto

In questo paragrafo centrale verranno trattati i dati raccolti e analizzati seguendo le aree tematiche in cui sono state suddivise le domande delle interviste, per dare al lettore una guida chiara sulle problematiche riscontrate durante l'analisi dei dati.

3.3.1 Presenza e partecipazione dei membri

Il primo gruppo di domande riguardava specificatamente i membri del gruppo: se sono presenti e se sono partecipativi.

Secondo la normativa il numero dei componenti varia fra quattordici e diciannove in base al numero totale di alunni che frequentano l'istituto. Se gli alunni sono meno di cinquecento, allora il Consiglio d'istituto avrà quattordici componenti: il dirigente, sei insegnanti, un rappresentante del personale ATA, sei genitori (nelle scuole dell'obbligo) o tre genitori e tre ragazzi (nelle scuole superiori). Se invece la scuola conta più di cinquecento alunni, il gruppo è formato da diciannove componenti: il dirigente, otto docenti, due rappresentanti del personale ATA, otto genitori (nelle scuole elementari e medie) o quattro genitori e quattro ragazzi (nelle scuole superiori).

Le presenze vengono registrate e messe a verbale (vedi figura 3.1) e per far sì che la riunione del consiglio sia valida è necessario avere il numero minimo di presenze, che per legge deve essere la metà più uno dei rappresentanti. I vari componenti sono comunque sempre presenti e si raggiunge sempre il numero minimo legale di presenze; se dovessero esserci degli assenti, questi dovrebbero avere dei motivi validi: *“Il numero legale di presenze si raggiunge sempre poiché vengono comunicate con largo anticipo date e orari degli incontri per far sì, appunto, che ci siano tutti. Se ci sono assenze è perché ci sono degli impegni inderogabili (per esempio i genitori per lavoro o gli insegnanti sono impegnati con altre scuole, con altri organi). La partecipazione, comunque, è buona”* (preside R. Benvegnù).

“Sì, direi di sì, tranne eccezioni. Si cerca sempre preventivamente con il presidente del Consiglio d'Istituto di fare prima una telefonata sia ai genitori che agli insegnanti per sapere quali siano la data e l'orario che vanno bene per tutti, così si evita che non siano

presenti tutti i componenti. Ci sono fasce orarie più favorevoli: preferibilmente dopo le 18. Ho una reggenza presso l'istituto comprensivo di Piedimulera. È un istituto comprensivo che va da Piedimulera, Pieve Vergonte fino all'alta montagna a Macugnaga. Qui è quanto mai necessario, per avere presenti tutti i componenti del Consiglio d'Istituto, scegliere una fascia oraria verso le 19.30/20 per poter raggiungere la sede a Piedimulera e dare a tutti un'ampia possibilità di partecipare. Data e orario devono essere concordati se no rischiamo che la maggior parte dei componenti non siano presenti; altrimenti perderebbe di efficacia questo organo, che invece è utilissimo” (preside R. Caielli).



Deliberazione
n. 12/02

IST. TEC. IND. STAT. "Lorenzo Cobianchi" VERBANIA-INTRA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI ISTITUTO

L'anno duemiladodici addì 15 del mese di febbraio in Verbania-Intra, alle ore 17.10 e nella Sede dell'Istituto Tecnico Industriale Statale "L. Cobianchi" su convocazione del Presidente, si è riunito il Consiglio di Istituto nelle persone dei Signori:

		Presenti	Assenti
	Genitore	X	
	Genitore	X	
	Genitore		X
	Genitore		X
Di Biase Emilio	Dirigente Scolastico	X	
	Insegnante	X	
	Non Insegnante	X	
	Non Insegnante		X
	Studente		X
	TOTALI	12	7

Le funzioni di Segretario sono affidate a : prof.

Il Presidente, constatata la validità della riunione per la presenza legale dei componenti in carica, dichiara aperta la seduta e passa alla discussione del seguente ordine del giorno:

OGGETTO: Richiesta attivazione ulteriori articolazioni per a.s. 2013/2014.

Figura 3.1: Esempio di scheda per registrazione presenze
Fonte: ITIS "L. Cobianchi"

Se si vuole dare una classificazione alla partecipazione dei membri alle sedute del Consiglio d'Istituto riferendosi alla scala di partecipazione di Arnesein³¹, essi potrebbero essere inseriti al sesto livello, quello di partnership, in cui c'è un accordo esplicito e vincolante tra i diversi membri provenienti da diverse realtà che hanno come scopo comune la riuscita degli obiettivi proposti.

Tutti i presidi hanno affermato che tutti i componenti sono partecipativi e attenti alle esigenze della scuola, nonostante, soprattutto i genitori, non abbiamo delle “capacità tecniche” riguardo la vita scolastica. *“Sì, direi di sì, sono partecipativi, non ci sono molte assenze. A volte si ha un po' la sensazione che a loro venga chiesta una partecipazione un po' “formale” e questo è sicuramente demotivante. Se però si dà la possibilità di discutere sono decisamente partecipativi. Intervengono solo se sollecitati, questo perché c'è un riconoscimento del ruolo, ma anche forse la mancanza di strumenti. Per cui di fatto i genitori ti portano l'argomento che viene sollevato dalla base, da altri genitori e poi viene riportato in Consiglio d'Istituto. Però è uno spunto, ma non un progetto”* (presidente A. De Zen).

“Sì, sì ci sono interventi da parte di tutti, chi più chi meno. Non ci sono membri che non hanno mai parlato. In un modo o nell'altro tutti hanno sempre partecipato” (presidente P. Forni).

Sempre secondo la normativa il presidente del Consiglio d'Istituto è un genitore eletto dagli altri membri, che si deve occupare della preparazione e gestione delle sedute. Ma questo, in base a quello che è emerso dalle interviste, non accade mai. Spesso, quasi sempre, la preparazione e la gestione delle riunioni viene seguita dal preside con l'aiuto del segretario della Giunta per quanto riguarda la parte finanziaria. Il genitore presidente ha solo un ruolo formale perché previsto dalla legge, ma di fatto tutto viene gestito dal dirigente scolastico. Questa situazione viene giustificata dall'affermazione che il genitore non ha gli “strumenti” adatti per ricoprire il ruolo da presidente. Michela Maulini afferma che il Consiglio d'istituto è un *“Organismo che va riformato! La controversia è: deve essere gestito dal preside o dal presidente? Se deve essere il presidente, quindi il genitore, è necessario che sia formato! Perché di fatto a dirigere è il preside. Il governo allora, anni '70, aveva dato un contentino a queste richieste di assemblea; oggi questi tipi di organi sono meno sentiti. In realtà è molto importante che ci sia un organismo di indirizzo all'interno della scuola che contenga le varie componenti. E' fondamentale. Non è che i*

³¹ Per la visione della scala di partecipazione si rimanda il lettore al paragrafo 2.2.6

presidi possono fare tutto da soli, perché non sono autoreferenziali. È giusto che ci sia un organismo, però bisogna ristudiare i poteri, i compiti, le funzioni, l'articolazione interna. Non tutti (politici, alunni, esterni) hanno la percezione dell'importanza di questo organismo". Quello che la preside reclama, ed è quello che comunque anche gli altri presidi hanno sottolineato, è che se bisogna lasciare come presidente un genitore è necessario che costui sia formato e abbia le competenze adatte per ricoprire il ruolo; altrimenti rimane soltanto un ruolo di *pro forma*.

Per legge tutti i membri che fanno parte del Consiglio d'Istituto vengono eletti dalle proprie componenti e hanno una durata di tre anni, tranne che per i rappresentanti degli studenti, che vengono rinnovati annualmente. Ogni rappresentanza, docenti, personale ATA, genitori e alunni, crea una lista da sottoporre al giudizio degli elettori che sceglieranno i propri rappresentanti. Di fatto, per quanto riguarda la lista elettorale dei genitori, spesso non accade così, ovvero non sono i genitori stessi di loro iniziativa a proporsi, ma sono i dirigenti che chiedono ad alcuni genitori di loro conoscenza di proporsi per l'elezione, o perché nessuno dei genitori ha fatto la lista, o perché il preside preferisce avere all'interno del gruppo una rappresentanza di sua conoscenza che possa integrarsi al meglio con il suo ruolo gestionale. A questo proposito Santo Mondello dice: *"[...] quando si presentano le candidature si cerca di proporre delle persone valide. Non posso lasciare allo sbando il periodo delle elezioni. Se conosco genitori validissimi che possono dare un contributo li invito a presentarsi; è come quando si fa una lista elettorale e si cerca di coinvolgere persone valide"*. Anche il preside dell'istituto comprensivo "A. Fogazzaro" di Baveno esprime idee analoghe riguardo alla candidatura dei genitori: *"I genitori che fanno parte del Consiglio d'Istituto sono quelli che sono più presenti nella vita scolastica: non solo fanno parte del Consiglio d'Istituto, ma sono anche i più presenti e i più disponibili per le attività scolastiche; sono anche quelli più conosciuti tra gli altri genitori e tra gli insegnanti. Il gruppo dei genitori è quello che durante il mandato, che dura tre anni, subisce meno cambiamenti, variazioni poiché i genitori da candidare vengono scelti tra quelli che hanno figli nelle classi prime. Poiché nessuno si candida di sua spontanea volontà, la candidatura viene sollecitata. Non esiste una contrapposizione di liste, perché ce n'è una sola formata da 6/8 membri che vengono poi eletti"*. Invece per mancanza di candidati, la preside del liceo "Bonaventura Cavalieri" di Verbania afferma che è lei stessa a sollecitare le candidature, altrimenti il Consiglio d'Istituto si troverebbe senza una rappresentanza genitoriale: *"[...] ma di questo Consiglio d'Istituto se non avessi chiamato io i genitori, quelli che girano un po' di più nella scuola, dicendo "fate la lista" non ci*

sarebbe stata neanche la lista perché i genitori non lo sentono più come esigenza soprattutto in scuole dove probabilmente le cose funzionano in maniera tranquilla, [...]. Quindi se da un punto di vista organizzativo non ci sono problemi i genitori non sentono l'esigenza".

Un'ultima analisi per quanto riguarda i membri del Consiglio d'Istituto va fatta sugli insegnanti, soprattutto quelli facenti parte del Consiglio di un istituto comprensivo dove è consigliabile avere rappresentanti, sia di docenti che di genitori, dei tre ordini di scuola, materna, elementare e media. Durante l'indagine sono stati intervistati i due presidi che sono alla guida di due istituti comprensivi, Anna De Zen all'istituto comprensivo di Cannobio e Roberto Benvegnù all'istituto comprensivo di Baveno, i quali hanno descritto due situazioni completamente diverse. *"Ci sono i rappresentanti di tutte le scuole e di tutti gli ordini, quindi materna, elementare e medie. Da quest'anno, che c'è stato il rinnovo del Consiglio d'Istituto, abbiamo aperto le elezioni anche al plesso di Cannero che è stato assorbito da noi da due anni. Questo sarebbe il terzo anno, per due anni non c'erano rappresentanti di Cannero. Da quest'anno ci sono i rappresentanti di tutti gli ordini e le scuole"* (preside A. De Zen).

"Nel Consiglio d'Istituto di un istituto comprensivo non è obbligatoria la presenza di membri che fanno parte dei tre ordini di scuola (materna, elementare, media). Il fatto di avere rappresentanti dei tre ordini sarebbe ottimale, ma non sempre avviene. Anche per quanto riguarda i docenti sarebbe meglio avere una rappresentatività delle tre realtà, ma per ora ci sono solo docenti e genitori delle scuole medie. Questo è accaduto perché per poter far parte del Consiglio d'Istituto bisogna candidarsi, e per questo mandato si sono candidati solo genitori e insegnanti facenti parte delle scuole medie. È comunque più facile che ci siano rappresentanti dei genitori che provengono dalla scuola primaria e media rispetto ai docenti che non si interessano" (preside R. Benvegnù).

Un ulteriore approfondimento sugli istituti comprensivi è venuto dalla preside delle scuole medie di Domodossola Rosanna Caielli, che è anche reggente all'istituto comprensivo di Piedimulera. Questo istituto comprende una scuola dell'infanzia, nove scuole elementari (che fanno parte della comunità montana) e due scuole medie; in questa situazione, sottolinea la preside, è fondamentale trovare un giusto equilibrio tra tutte le rappresentanze, perché è giusto che tutti collaborino per rendere il più efficiente possibile l'istituto in tutte le sue parti.

3.3.2 Il processo decisionale: comportamenti e obiettivi

Il secondo gruppo di domande a cui sono stati sottoposti gli intervistati si suddivide a sua volta in altre due aree: quella riguardante i comportamenti e quella riguardante lo sviluppo degli obiettivi. Di seguito questi due aspetti saranno analizzati separatamente.

I comportamenti che nascono all'interno del gruppo

Le domande riguardanti i comportamenti volevano far emergere quali fossero le dinamiche che scaturiscono nel gruppo durante la riunione, facendo il punto su quali difficoltà ci potessero essere nella gestione; quali problemi potessero nascere; se ci fosse una guida in grado di condurre la riunione senza far deviare dall'argomento in discussione; se si fosse verificata la nascita di sottogruppi.

Il clima generale che si è manifestato è stato di assoluta tranquillità e omogeneità all'interno del gruppo; tutti i presidi hanno sottolineato il fatto che le riunioni avvengono nella massima tranquillità e che tutte le decisioni vengono prese all'unanimità. Le discussioni sì ci sono, ma sono poche e vengono affrontate con il massimo rispetto delle parti e delle idee altrui. Si cerca di mantenere un clima sereno e aperto verso tutti.

“Credo che con una buona preparazione del presidente, del preside e del DSGA e una buona gestione della data e dell'orario non si dovrebbero presentare grandi difficoltà nella riunione. Non avendo la rappresentanza degli alunni forse è più facile parlare tra adulti. [...] Non è mai successo che i componenti si trovassero in disaccordo. Al limite, se c'è una dialettica discussione, sia il presidente che il dirigente cercano di fare in modo che le parti si confrontino e che non si scivoli in argomenti che non sono attinenti agli argomenti all'ordine del giorno” (preside R. Caielli).

“È un gruppo omogeneo e tutti si interessano dei problemi di tutti e tutti cercano di risolvere i problemi di tutti. Nel momento in cui nasce un problema, a qualsiasi livello, si è disponibili a parlarne, a discuterne e a trovare la soluzione insieme. È un gruppo omogeneo e coeso” (preside A. De Zen).

“Si arriva alla proposta in Consiglio d'Istituto già pronti. Il dibattito c'è sempre perché arricchisce e aiuta a migliorare eventuali criticità. Si discute ampiamente senza perdere

tempo perché c'è la fase di preparazione prima. La delibera avviene quasi sempre ad unanimità e qualche volta a maggioranza. C'è sempre una maggioranza ampia. Con queste delibere si cerca sempre di fare l'interesse dei ragazzi: obiettivo unico è quello di cercare di rendere un servizio più efficace possibile” (preside S. Mondello).

In alcune scuole però i presidi hanno manifestato la necessità di avere una buona gestione del gruppo perché momenti di tensione possono nascere, soprattutto tra insegnanti e genitori, e il preside deve riuscire ad avere il controllo sulla situazione per evitare che questa degeneri e si perda di vista il lavoro da svolgere. Se nascono questi tipi di dinamiche, è il preside che prende in mano la situazione, diventando l'unico vero leader in grado di placare conflitti che potrebbero nascere. Il leader ufficiale, il genitore, qui rimane in secondo piano poiché, non essendo all'interno della vita scolastica, rimane più esterno ai problemi e non ha gli strumenti adatti per affrontare una situazione conflittuale.

*“Farlo funzionare (il Consiglio d'Istituto) significa dare voce a tutte queste componenti, e far sì che la loro voce sia gratificata: dare voce a una rappresentanza fittizia non serve a nulla. Serve invece dare spazio affinché si intervenga nelle decisioni generali della scuola, è importante anche per la gestione. Ci troviamo ormai a gestire delle realtà complesse. Uno degli aspetti per affrontare la complessità è il lavoro di gruppo. Poiché le cose che si fanno sono al di là delle potenzialità di una sola persona, è importante che più persone si siedano intorno a un tavolo e che ognuno dia il proprio contributo. Il problema è questo: un gruppo di persone non è necessariamente un gruppo di lavoro; spesso le persone tendono a occupare degli spazi che non sono propri. Nel mio Consiglio d'Istituto va molto bene. Ci sono dei conflitti, ma il conflitto è una cosa positiva se gestito bene. Tendo a stare attento al “rompicatole”, colui che va contro; può rafforzare il punto di vista. [...] Abbiamo avuto dei conflitti. Scontro acceso no. Abbiamo avuto delle divergenze registrate dai verbali in cui qualcuno ha votato contro. Ripeto, **il conflitto è positivo, negativa è la cattiva gestione di esso** e anche la mancanza di razionalizzazione del conflitto. Se si riesce a superare il momento emotivo e a razionalizzare il conflitto poi si riesce anche a gestirlo. Chiaro che non è una cosa che si fa subito: soprattutto all'inizio della seduta prevale la parte emotiva. A volte il conflitto viene gestito con sistemi extra-istituzionali: nei giorni successivi ho colloqui con gruppetti di persone, che risultano molto utili” (preside E. Di Biase).*

Anche la preside Paola Forni delle scuole medie “Ranzoni” di Verbania è dello stesso avviso: *“Sicuramente sono capitati dei momenti di tensione. [...] Però la mia esperienza mi suggerisce di ascoltare e quindi io do la parola, la possibilità a tutti di esprimere il*

proprio pensiero; poi su quanto viene detto è possibile trovare delle mediazioni. Ovviamente non si riesce a soddisfare pienamente le richieste, quindi si cerca di dare delle motivazioni per cui non è possibile realizzare tutti i progetti. Però devo dire che sono stati rari questi momenti. Forse qualche volta avverto un po' di contrapposizione su certe tematiche tra insegnanti e genitori, questo qualche volta sì. Però si cerca di stemperare, i docenti non hanno modalità aggressive, quindi poi alla fine tutto viene risolto”.

Per legge gli argomenti in discussione vengono posti all'ordine del giorno dal presidente, che è un genitore, coadiuvato da un lato dal dirigente scolastico e dalla giunta esecutiva per la preparazione degli argomenti e dal direttore amministrativo per quanto riguarda la parte finanziaria. Nella realtà, come si è accennato nel paragrafo precedente, non avviene esattamente così: è il preside che prepara e gestisce la riunione e coinvolge il presidente solo in maniera formale, ovvero per la firma dei documenti e la lettura dell'ordine del giorno all'inizio della riunione; questo perché il presidente è esterno alla vita scolastica e non ha gli “strumenti” e le conoscenze adatte per ricoprire il ruolo assegnatogli dalla legge.

*“Il Consiglio d'Istituto delibera sulle cose più importanti: il fatto che il presidente sia un genitore, che spesso non ha la possibilità di confrontarsi con la propria componente, che non ha una preparazione specifica, fa sì che abbia delle difficoltà di fatto a gestire il Consiglio d'Istituto: il presidente fa comunque riferimento al dirigente scolastico prima di convocare il Consiglio d'Istituto. Al genitore non verranno mai in mente le necessità concrete e quotidiane di cui la scuola ha bisogno (es. assicurazione). È il dirigente che tira le fila, che fa l'ordine del giorno, che viene aiutato dal DSGA per il bilancio. È il preside che è attento alle tematiche della scuola. (Può capitare che il presidente sia competente per qualche aspetto, es. genitore commercialista che si intende di bilancio, ma questo è dato dal caso; più spesso ci sono genitori che non se ne intendono). Per farla breve: se vogliono che genitori e alunni partecipino alla vita della scuola e siano rappresentativi in termini politici e di indirizzo devono formarli! Non perché disprezziamo i genitori, ma non hanno le competenze adatte! Sono i genitori che mi dicono di farlo io: “**preside, faccia lei!**”. Ci sono delle cose su cui invece intervengono, per esempio coordinate e commissioni generali. C'è comunque un rapporto di rispetto tra tutte le componenti; c'è anche un buon rapporto di collaborazione.” (preside M. Maulini).*

“In teoria il presidente è un genitore. Di fatto la riunione è gestita in toto dal preside e, per la parte contabile, dal preside e dal segretario, che tira fuori i suoi documenti: di solito noi distribuiamo il bilancio con anticipo ma nessuno lo legge e quindi il preside e il segretario lo spiegano e poi finisce lì” (preside C. Barbè).

“Il tutto dovrebbe essere fatto dal presidente: l’ordine del giorno dovrebbe essere stilato dal presidente e dovrebbe essere il presidente a condurre la riunione. Nei fatti è il dirigente scolastico, che cura sia le scansioni, che i tempi, che gli argomenti. Anche l’ordine del giorno viene steso dal dirigente.

Questo accade perché spesso ci sono problemi tecnici per cui ci vuole una competenza specifica; anche quando si finisce in Giunta Esecutiva per la scelta di preventivi sono il Dirigente e il Direttore a dare le coordinate. Il lavoro di preparazione spetta a noi e quindi il lavoro preparato è già “masticato”, “digerito”. Il lavoro è già pronto, basta visionarlo (da parte del presidente) e dare la ratifica” (preside A. De Zen).

“È il presidente che gestisce la riunione. È chiaro però che ci deve essere un pieno accordo con il preside e quindi, proprio per permettere al presidente di gestire la riunione, il preside deve essere sempre presente per magari ampliare le informazioni e soprattutto ci si vede sempre qualche giorno prima, il preside con il presidente e il DSGA, che sono figure fondamentali: si illustra al presidente con una documentazione che può portare a casa così che poi sia giustamente il presidente a gestire la riunione.” (preside R. Caielli).

Un’ultima analisi di questa seconda fase di domande somministrate riguardava la nascita di sottogruppi e di come ruoli ben distinti potessero influire sulla dinamica del gruppo nella presa di decisione. Il dato comune a quasi tutte le scuole è che non ci sono sottogruppi veri e propri. Possono nascere simpatie e inimicizie tra i membri, ma questo non va a influire sulla riuscita della riunione e sulla decisione da prendere, poiché il fine ultimo di questo organo, e degli altri organi scolastici, è “il bene dei ragazzi”. La sensazione percepita è che comunque i ruoli ben marcati e differenti tra loro influiscono molto sulla dinamica perché c’è rispetto soprattutto per la figura del preside poiché è colui che “tira le somme” ed è “a capo” di tutta la scuola. In gruppi come questo infatti i ruoli sono formali e ben definiti e provocano “comportamenti attesi”: ognuno sa qual è il proprio ruolo e sa quale comportamento adottare; inoltre ognuno sa cosa aspettarsi dagli altri membri, perché tutti sviluppano dei “comportamenti attesi”. Questa differenziazione di ruoli assopisce qualsiasi tipo di discussione accesa, perché tutti i membri cercano di mantenere il proprio posto cercando di dare sì la propria opinione, ma mantenendo comunque toni pacati e di rispetto verso gli altri. Tutto, insomma, si svolge in modo tranquillo.

Solo alcuni presidi hanno notato delle divisioni all’interno del gruppo, soprattutto tra genitori e insegnanti, ma questo, come detto, non impedisce la buona riuscita della seduta. A questo proposito Paola Forni dice: *“Ci sono, ma non sono evidenti e non impediscono poi di trovare una soluzione. Per esempio per i viaggi d’istruzione il piano deve essere*

deliberato dal Consiglio d'Istituto: lì ci possono essere delle tensioni in più riguardo alle mete scelte, al prezzo eccessivo. Infatti, quando sono arrivata in questa scuola, c'era una grossissima tensione riguardo a questo, tensione che abbiamo risolto con un regolamento; abbiamo istituito un regolamento sui viaggi d'istruzione condiviso così abbiamo trovato una soluzione. [...] Nonostante ciò ci sono comunque delle discussioni che però non ci impediscono a raggiungere l'obiettivo. Un altro esempio: i corsi di recupero dei debiti scolastici a metà anno. Anche questo abbiamo condiviso, c'erano dei pareri diversi ma poi siamo riusciti a mettere insieme i vari aspetti in modo tranquillo”.

Sempre rispetto alla nascita di sottogruppi all'interno del Consiglio d'Istituto, Emilio Di Biase afferma : *“I gruppi subiscono degli agglutinamenti. Che siano stabili o provvisori è più difficile da dire. E' inevitabile che ci siano delle linee più strette di relazione, di simpatia e di amicizia anche extra-scolastiche e altre più lasche, che si rinsaldano intorno a un problema. A volte sono proprio questi legami che permettono di venire a capo dei problemi”.*

Come arrivare allo sviluppo degli obiettivi

Le domande riguardanti lo sviluppo degli obiettivi partivano dalla preparazione dell'ordine del giorno fino ad giungere alla decisione finale e a come si arriva al voto.

L'ordine del giorno è un documento preparato prima della riunione del Consiglio d'Istituto in cui vengono scritti i punti che devono essere sviluppati durante la seduta. Dalle interviste fatte emerge che l'ordine del giorno viene sviluppato dal dirigente con l'aiuto del direttore amministrativo, soprattutto per quanto riguarda la parte finanziaria, e talvolta anche dal presidente del consiglio che può aggiungere punti o di propria iniziativa o suggeritigli dagli altri consiglieri o dai genitori degli alunni. Il più delle volte però la figura del presidente è ancora marginale perché non ha gli strumenti adatti e quindi ha la funzione solo di approvare e firmare l'ordine del giorno. Per legge la firma di approvazione dell'ordine del giorno, se il presidente è impossibilitato a presentarsi per apporre la firma, viene fatta dal vicepresidente o, in mancanza anche di esso, dal genitore consigliere più anziano.

Sull'ordine del giorno tutti i presidi esprimono la stessa idea:

“L'ordine del giorno viene stabilito dal dirigente e poi concordato con il presidente. A volte succede che il presidente abbia sentito la componente genitori e ci sia da mettere

all'ordine del giorno qualche argomento che il dirigente non aveva messo. Però viene assolutamente concordato prima della convocazione e poi viene sviluppato durante la riunione” (preside R. Caielli).

“L’ordine del giorno lo fa il preside, che è anche il presidente della giunta esecutiva, insieme al DSGA per quanto riguarda la parte finanziaria, ovvero il consuntivo e il bilancio. Per quanto riguarda la parte didattica dell’ordine del giorno, la prepara il preside e poi viene visionata dal presidente per l’ok finale” (preside R. Benvegnù).

“Io tiro fuori dei punti che secondo me vanno portati in consiglio e che sono di carattere pratico come i bilanci, il calendario scolastico, e preparo l’ordine del giorno. Poi chiamo il presidente e lui passa a firmarlo. Però di fatto anche l’ordine del giorno nasce dalla scuola. Poi chiedo se ci sono dei punti da aggiungere, ma di fatto mai” (preside C. Barbè).

A coadiuvare il lavoro del Consiglio d’Istituto c’è un altro organo scolastico, la Giunta Esecutiva, composta da alcuni componenti del consiglio e dal segretario amministrativo, il DSGA, e presieduta non dal genitore presidente, ma dal dirigente scolastico. *“L’ordine del giorno è compito della giunta e quindi viene fatto dalla giunta. Spesso siamo messi davanti a delle emergenze e quindi ci sono delle aggiunte fatte dal dirigente o dal presidente del Consiglio d’Istituto. Non basta la complessità della struttura che ci troviamo a gestire, ma c’è anche la “caoticità” dell’esterno (imprevisti che arrivano dall’esterno). Ci sono emergenze che non sono dovute a una cattiva gestione ma sono dovute al fatto che la scuola è come trascinata da correnti sociali che la trascendono” (preside E. Di Biase).*

“C’è un ordine del giorno predisposto dal dirigente scolastico, che si consulta con il DSGA. Nell’ordine del giorno: programma annuale, bilancio e altri punti da far approvare (che vengono dalle famiglie o anche da parti esterne – associazioni, enti locali, che vogliono fare interventi a scuola). Prima del Consiglio d’istituto si tiene la seduta della Giunta, in cui si trattano in particolare le materie finanziarie. In quella sede c’è l’incontro con il Presidente e insieme si stabilisce l’ordine del giorno”. (preside S. Mondello).

Una volta fatto l’ordine del giorno, il materiale in discussione viene distribuito ai consiglieri di modo che tutti, durante la seduta, abbiano ben chiari gli obiettivi da raggiungere. *“[I punti dell’ordine del giorno] Sono fatti dal dirigente e dal segretario, anche se faccio sempre una riunione della giunta che è un organo che stabilisce l’ordine del giorno del Consiglio d’Istituto ed è una riunione di preparazione. Prima del consiglio d’Istituto convoco la giunta e li stabiliamo; i punti, naturalmente, li metto io insieme al DSGA e poi dal momento in cui ci sono qui il presidente e un altro genitore, se allora loro hanno delle questioni che vogliono dibattere fanno anche loro le loro proposte. È così alla*

fine. Bisogna preparare la riunione. Il Consiglio d'Istituto ha chiesto di avere la documentazione prima della riunione in modo che ogni consigliere possa venire e chiedere o dibattere su cose che si sono già lette e viste, soprattutto sul programma annuale, sul consuntivo, sulla delibera del fondo d'istituto, su cose delicate: io devo fare una relazione allegata al bilancio e quindi questa viene condivisa” (preside P. Forni).

Una volta preparato l'ordine del giorno si passa alla riunione vera e propria dove tutti i membri si confrontano per arrivare alla delibera di tutti i punti. Ciò che è emerso dalle interviste è che questo processo avviene in modo tranquillo e il più democratico possibile, senza la nascita di discussioni accese e di tensioni che non portano al compimento e allo sviluppo degli obiettivi. Questo perché la maggior parte dei punti riguarda la parte finanziaria della scuola e quindi “c'è poco da discutere” e inoltre il materiale in discussione viene distribuito con anticipo, cosicché al momento della riunione “tutti sanno tutto” e non ci sono delle devianze che non permettono lo sviluppo, la conclusione e la delibera degli obiettivi stilati nell'ordine del giorno.

Alla domanda “si riescono a sviluppare tutti i punti nel tempo prestabilito?” Rosanna Caielli afferma: *“Sì, solitamente sì, anche perché relativamente all'ordine del giorno ci sono argomenti che si possono sviluppare in un'ora ma solitamente non si va oltre alle due ore. Si riesce comunque sviluppare il tutto. Non mi è mai successo che non si riuscisse a completare tutti i punti.*

La durata delle sedute dipende da cosa bisogna fare: se bisogna approvare il bilancio o il consuntivo occorre insomma spiegare un po' meglio che cos'è un bilancio, che cos'è un consuntivo per cui si va su un paio d'ore e non di più.

Non mi è mai successo di dover prendere decisioni difficili che non hanno trovato tutti concordi e non è il preside ad avere l'ultima parola, anzi. Direi che il preside ci deve essere per spiegare a volte i temi che sono “tecnici” e quindi vanno un po' spiegati ai genitori, come i temi che riguardano la contrattazione, gli organici della scuola, il preside è un supporto.

Solitamente quando si tratta di prendere decisioni ci sono prima i pareri fatti dal collegio docenti o comunque dai rappresentanti dei genitori nei consigli di classe”.

Tornando alla nascita di discussioni durante le riunioni, la maggior parte dei presidi afferma che non ci sono tensioni e la seduta si svolge nella maniera più tranquilla possibile, questo perché all'interno del gruppo c'è un forte conformismo e tutti si “conformano” sulle decisioni da prendere; nessuno ha l'intenzione di far nascere degli screzi. Se dovessero nascere delle discussioni verrebbero comunque affrontate con la massima tranquillità e

professionalità da parte di tutti i membri perché l'obiettivo massimo del consiglio è "il bene dei ragazzi". Anche le decisioni vengono prese a unanimità, e quando questo non è possibile, si cerca di avere una larga maggioranza di modo che la decisione non sia di pochi, ma di molti. Parlando di questi due temi, Michela Maulini dice: *"Ci sono dei momenti in cui ci sono decisioni difficili, in cui ognuno dà la propria opinione, sempre in modo tranquillo. Quasi sempre si delibera a unanimità. Quando non accade sono io stessa che dico che ognuno deve esprimere la propria opinione perché c'è molta incertezza quindi occorre vedere come si può fare per arrivare alla scelta. Non è una decisione maggioritaria presa contro qualcuno, non c'è mai questo tipo di atteggiamento. C'è sempre poi l'attenzione a non mettere gli organismi uno contro l'altro (es. Collegio Docenti che fa la proposta e Consiglio d'Istituto che delibera). Bisogna cercare di presentare prima delle proposte che poi vadano bene a chi delibera: agire prima! Armonizzare le azioni degli organi collegiali"*.

Anche Chiara Barbè è dello stesso avviso: *"Tutte le decisioni vengono prese a unanimità di solito, perché riguardano questioni di buon senso; non mi è mai capitato di avere scontri in Consiglio d'Istituto. È una gestione collegiale nell'ottica del benessere della scuola e di chi ci lavora dentro. Certe situazioni di tensioni si cerca di smussarle prima. Però se la scuola funziona, queste cose qui non si verificano proprio. Se ci pensiamo la scuola rimane comunque un settore di formazione e non un'azienda dove puoi fare una scelta economica, diversa; questa è una scuola e "tiriamo su" dei ragazzi. Si suppone che tutti abbiano lo stesso interesse, quello del benessere dei ragazzi, e non si devono avere degli scontri, se no vorrebbe dire che c'è qualcosa che non va. L'idea del Consiglio d'Istituto è che sia un organismo finalizzato allo star bene a scuola"*.

Santo Mondello, preside dell'ITIC Ferrini – Franzosini, aggiunge il fatto che per evitare scontri e tensioni durante le riunioni del collegio è necessario fare una "fase preparatoria", utile anche per evitare di allungare i tempi della riunione e perdere così il punto focale del "perché ci siamo riuniti": *"Facendo allungare il tempo e "perdendo tempo" si allontanano le persone da questi organi collegiali perché nascono sfiducia e disinteresse, non si può chiedere troppo alle persone. L'esperienza di riconvocare un'altra seduta non l'ho mai avuta. Quando le decisioni sono difficili si affrontano con un'opportuna discussione prima: nella "fase preparatoria" all'interno dei sottogruppi "si sente il polso dei vari componenti (docenti, genitori, ecc.)", per vedere le indicazioni che vengono fuori e gli eventuali suggerimenti.*

Le "fasi preparatorie" sono fatte non per pilotare le persone ma per sentire più o meno

altri suggerimenti. Evitare così lo scontro nelle sedute del Consiglio d'Istituto: bisogna preparare questi organi collegiali, se no ognuno dice la sua.. non si arriva da nessuna parte così! Se si arriva a parità [di voto] è meglio trovare un'altra strada per non far pesare l'ago della bilancia su una sola persona. Così da avere un ampio consenso”.

Insomma il Consiglio d'Istituto è un gruppo di lavoro tranquillo, dove tutto è fatto con la massima serenità.

3.3.3 Le problematiche all'interno del Consiglio d'Istituto

Nell'ultimo gruppo di domande sottoposte agli intervistati quello che interessava far emergere era l'opinione che i vari dirigenti hanno del Consiglio d'Istituto: quale sia la funzione di questo organo, che cosa non funziona e che cosa dovrebbe essere modificato. Le opinioni e le idee che sono emerse sono per lo più omogenee: il Consiglio d'Istituto è fondamentale, ma così com'è crea delle contraddizioni e dei problemi all'interno della scuola.

Si tratta di un organo fondamentale per la scuola perché delibera su tutto quello che riguarda la vita scolastica, ovvero il bilancio preventivo, il POF, i progetti esterni presentati alla scuola, ecc. *“[Il Consiglio d'Istituto] ha acquisito più una funzione di indirizzo, da una parte, ed è importante l'indirizzo nella scuola, e dall'altra invece una funzione prettamente amministrativa, perché è un dovere di legge approvare il programma annuale. Quindi il Consiglio ha una funzione propria amministrativa, di controllo, di responsabilità sociale della scuola nel rendere conto dell'utilizzo dei fondi della scuola, che per altro devono essere programmati in coerenza con il nostro POF, quindi con l'offerta formativa”* (preside P. Forni).

“Per me il Consiglio d'Istituto resta un organo particolarmente utile. Sono convinto che la scuola sia al centro di una serie di relazioni come una qualsiasi organizzazione. Il termine che si usa è “stakeholders”, portatori di interesse, e la scuola ne ha da vendere da questo punto di vista, perché oltre al servizio immediato ai ragazzi, c'è quello indiretto rivolto alle famiglie attraverso i ragazzi e poi ci sono gli insegnanti e il personale non insegnante che a volte coincide con quello dei genitori. All'esterno abbiamo i politici, perché la scuola dipende dagli enti locali, e i nostri superiori a livello scolastico: gli uffici scolastici provinciali (i vecchi provveditorati) e regionali. Ultimi stakeholders sono le realtà del territorio. La nostra è una scuola con 4 indirizzi tecnici ed è importante curare le relazioni

con le aziende operanti sul territorio, le associazioni, i sindacati, le forze dell'ordine. Un organo di governo che dia indirizzi politici generali e abbia al suo interno rappresentanti di queste compagini, di questi particolari gruppi di utenza o di relazione con la scuola, è essenziale” (preside E. Di Biase).

Ma nonostante il Consiglio d'Istituto sia ritenuto ancora oggi fondamentale per la vita della scuola, questo non esclude la nascita di contraddizioni e problemi tra gli organi collegiali, che ricordiamo sono nati negli anni settanta, e la struttura della scuola, sulla cui autonomia si pone oggi principalmente l'accento.

Negli anni settanta è stata la società stessa a chiedere di partecipare alla vita scolastica e di amalgamare le due realtà in una: la società e la scuola. È per questo motivo e a causa di queste forti richieste che sono stati creati questi organi, con il più importante dei quali, per l'appunto il Consiglio d'Istituto, che aveva la funzione di mettere a confronto le varie componenti della scuola, insegnanti, personale non docente, genitori e ragazzi. Oggi, invece, con le varie modifiche normative intervenute e la modernizzazione della scuola questa unione è venuta a mancare e ora ci si trova davanti a una realtà ben diversa da quella che si era prospettata ormai quasi quarant'anni fa: oggi le scuole godono di autonomia; i dirigenti scolastici hanno maggiori responsabilità riguardo sia alla vita scolastica, ma anche verso la gestione finanziaria; i genitori si sentono meno coinvolti e meno partecipativi, perché si affidano totalmente alle rappresentanze scolastiche. A questo proposito la preside Michela Maulini del Liceo “P. Gobetti” di Omegna dice: *“Quando sono nati questi organi collegiali, nel '74, sono nati su richiesta degli studenti e dei genitori per essere partecipi alla vita scolastica. Erano anni in cui la richiesta di partecipazione alla vita sociale e politica era molto alta. Sono state prese queste decisioni per assecondare queste richieste che erano di tipo assemblearistico; oggi la partecipazione è molto più filtrata. Il vero dramma di questi organi è che sono organi elettivi, ma la rappresentanza delle varie componenti non ha un collegamento forte con le componenti stesse. **Il genitore che sta in Consiglio d'Istituto non relaziona mai di fatto agli altri genitori: li interpreta, li rappresenta, fa il meglio che può, ma non li vede e non li sente!** Non è che ci siano dei momenti assembleari in cui il genitore presidente del Consiglio d'Istituto riferisce all'assemblea, l'assemblea fa proposte e lui le raccoglie. Stessa cosa per i docenti: per lo meno c'è un Collegio Docenti che delibera e si esprime allora il docente ha un po' più l'idea della situazione. I genitori, invece, spesso hanno la visione dei problemi attraverso i figli: questo è un limite. Non c'è una partecipazione assemblearistica, ed è ovvio che non ci sia, però poi **si verifica uno scollamento tra i***

rappresentanti e la componente che li ha eletti, che non dipende dalla volontà dei singoli. Non si potrebbe neanche fare. Il punto dolente è che i genitori non sono neanche partecipi: c'è una partecipazione bassissima anche solo per le votazioni: solo il 10% su tutti i genitori. Non è una partecipazione bassa, molto di più. E la partecipazione alle elezioni decresce con l'aumentare del grado di scuola! Un altro problema: il Consiglio d'Istituto è l'organo politico della scuola e il preside ha la gestione e la responsabilità delle scelte politiche della scuola. È il Consiglio d'Istituto che delibera, però di fronte a delle proposte del preside sulla riqualificazione dell'istituto (o questioni simili) è chiaro che nessuno dice di no; è una cosa un po' equivoca, perché è difficile che il Consiglio d'Istituto faccia politiche di questo tipo, di solito è il preside. Il Consiglio d'istituto è l'organo di indirizzo politico, nel senso nobile del termine, perché formato da diverse componenti al suo interno”.

Anche la preside del liceo “Bonaventura Cavalieri” di Verbania Chiara Barbè è dello stesso parere: “Senz'altro un organismo di questo genere ci deve essere. La cosa un po' ipocrita è che **in ogni caso la responsabilità civile e penale è del dirigente e del segretario**. Poi francamente nessuno dei genitori ha la competenza e la voglia di entrare nelle pieghe del bilancio, capire da quali voci è costituito, ecc. E' evidente che se vedessero qualcosa che non va lo farebbero presente, ma non c'è nulla. **Si affidano a noi, è così in tutte le scuole**. Nei primi anni non era così, c'era più partecipazione perché era una novità, era una grossa apertura nei confronti dei genitori e della società. La funzione degli organi collegiali era proprio quella: di aprire la scuola alla società, però adesso è diventata un'esperienza un po' ripetitiva e sterile”; aggiunge la preside Paola Forni: “ [...] credo che, una volta, fosse invece il genitore stesso a essere più partecipe in questa fase; aveva un ruolo quasi di gestione della scuola. Nel frattempo non è cambiata la legge che regola gli organi collegiali, ma è cambiata la legge dell'attribuzione al dirigente di certe funzioni: il decreto legislativo 165 del 2001 ha dichiarato con chiarezza quali sono le funzioni del dirigente di una scuola, che sono quelle di gestione organizzativa della scuola. C'è quindi un'incoerenza tra le due norme: hanno specificato le funzioni del dirigente, ma non hanno cambiato gli obiettivi e le competenze del Consiglio d'Istituto e degli altri organi. Se nascono delle conflittualità, nascono perché c'è una mancanza di chiarezza legislativa; infatti siamo in attesa da anni della riforma: la riforma degli organi collegiali doveva avvenire quando è stata dichiarata l'autonomia delle scuole, quindi nel 2000. Infatti questo decreto, il 165, indica le funzioni del dirigente scolastico, che sono proprio in coerenza con il processo di autonomia delle scuole: autonomia vuol dire autonomia

didattica, ma anche autonomia gestionale”.

Concludendo, tutti i presidi sono d'accordo su una cosa fondamentale: il Consiglio d'Istituto è un organo fondamentale per la vita scolastica, ma deve essere riformato, ristrutturato per adeguarlo alla scuola del nuovo millennio.

3.4 Il Consiglio d'Istituto oggi

Dopo questa lunga descrizione commentata della situazione nella scuola oggi e della funzione del Consiglio d'Istituto, si possono formulare alcune conclusioni. Questo verrà fatto anche riportando degli stralci di interviste fatte anche agli altri componenti: insegnanti, genitori, studenti.

Come visto nei paragrafi precedenti il Consiglio d'Istituto è un organo fondamentale e necessario per la scuola essendo l'organo politico, nel senso assoluto del termine, in quanto i suoi membri vengono eletti ciascuno dalle proprie rappresentanze. Questa sua funzione politica e di rappresentanza dei vari attori della vita scolastica è andata un po' sparendo con il passare degli anni: gli organi collegiali, infatti, sono nati negli anni settanta, il periodo di grandi riforme sociali in Italia, anni in cui la società stessa chiedeva di essere più presente e partecipativa alle varie attività che la coinvolgevano direttamente o indirettamente; una di queste attività, forse la più importante, era la scuola, che fino ad allora era “chiusa in un guscio” in cui esisteva una struttura fortemente gerarchizzata e dove nessuno al di fuori di insegnanti e studenti poteva entrare. Con l'ondata delle novità iniziate nel '68, anche la scuola ha dovuto adattarsi al cambiamento, aprendosi alla società che chiedeva con forte determinazione di entrare.

Da allora sono passati quarant'anni e durante questo lungo periodo la scuola ha subito dei grossi cambiamenti, dall'autonomia alle nuove responsabilità del dirigente scolastico, ma questi stessi cambiamenti non sono stati apportati agli organi collegiali; questo nel tempo ha creato una dissonanza tra il ruolo del dirigente nella scuola autonoma e il ruolo del Consiglio d'Istituto, in cui il presidente è un genitore, che non ha più l'interesse e gli strumenti adatti per ricoprire un ruolo pensato e creato tanti anni fa. È per questo motivo che tutti i dirigenti intervistati hanno espresso lo stesso dubbio: “Per legge il presidente è un genitore, ma i tempi sono cambiati e il dirigente ha più potere d'autonomia; è giusto quindi mantenere questa divisione? Se sì, allora il genitore deve essere formato!”. Pino

Grieco rappresentante dei genitori nel Consiglio d'Istituto, ma anche docente dell'ITIC "Ferrini e Franzosini" esprime in maniera chiara questo concetto: *"Il Consiglio d'Istituto è un organo collegiale che ha quale funzione principale quella di coinvolgere nelle decisioni importanti i rappresentanti dei diversi soggetti interessanti al buon funzionamento della scuola: studenti, genitori, insegnanti,.... Nasce negli anni settanta come risposta alla richiesta, soprattutto studentesca, di maggior partecipazione. Mi sembra che con il passare degli anni l'organo in questione abbia perso parte della sua utilità: il ruolo degli studenti, anche dal punto di vista numerico è marginale così come quello dei genitori e, anche se per legge il Consiglio d'Istituto è presieduto da un genitore, le riunioni sono di fatto gestite dal dirigente scolastico"*.

Nel Consiglio d'Istituto è richiesta la partecipazione attiva di tutti i membri, ovvero tutte le rappresentanze devono esserci e devono partecipare attivamente. Ciò che è emerso però è un po' discordante dall'intenzione del legislatore del 1974: soprattutto genitori e studenti sono una rappresentanza marginale di questo organo, e non perché le altre rappresentanze spingano in questa situazione, ma perché subiscono l'influenza dei ruoli ricoperti dai vari membri e così manifestano la sensazione di essere "fuori luogo". *"Gli studenti non capiscono l'importanza del Consiglio d'Istituto; si fanno eleggere e poi non partecipano, oppure partecipano con il timore di dire "stupidaggini". Anche con la componente genitori il rapporto è buono"* (prof. G. M. Giani, ITIS "L. Cobianchi"). Ma non in tutte le scuole il clima percepito è lo stesso. Carlotta Bartolucci, rappresentante studenti del Liceo Bonaventura Cavalieri, afferma invece che nel suo istituto i ragazzi sono coinvolti nella vita scolastica e sono loro stessi partecipativi: *"Sì, siamo messi al corrente di tutto tanto quanto i rappresentanti degli insegnanti e genitori: chiaramente a volte capita che passino delle informazioni al di fuori dell'assemblea o si prendano decisioni in separata sede e che i prof siano più informati che i rappresentanti d'istituto. Questo è inevitabile, perché chiaramente c'è più dialogo tra preside-prof, ma ritengo che se si vogliono prendere decisioni fuori dal consiglio, perlomeno per quelle importanti, dovremmo essere convocati in presidenza e essere aggiornati. Anche perché ogni tanto esce fuori qualche notizia sconosciuta e non è mai piacevole..."*

In ogni caso la nostra preside tiene molto ai ragazzi, dà molto rilievo alle nostre opinioni e proposte e ci ascolta sempre. Così come in consiglio: noi esprimiamo il nostro accordo o dissenso tanto quanto gli altri componenti.

Riguardo alle proposte sì, ci danno spazio per qualsiasi proposta di attività e incontri e sono disposti a collaborare con noi, su questo non ci possiamo lamentare. A volte però si

ha l'impressione che ci tengano in conto solo quando hanno bisogno, e non per ogni attività per la quale sarebbe giusto collaborare... è capitato poche volte comunque”.

Il punto focale delle interviste fatte riguardava le dinamiche che possono nascere durante la riunione del consiglio: quali comportamenti nascono? Quali problematiche possono esserci tra i vari componenti? Chi è la vera figura conduttrice della seduta?

Le aspettative attese riguardo a questo punto centrale della ricerca sono state assolutamente errate. Si pensava di trovare una situazione in cui ogni rappresentanza portasse avanti con determinazione il proprio punto di vista anche creando momenti di tensione e scontro pur di far valere la propria posizione. Invece la situazione riscontrata è opposta: le riunioni sono molto tranquille e il tutto si svolge con armonia. Sì, ci sono dei piccoli momenti di tensione, ma tutto viene stemperato mantenendo la calma. Una spiegazione possibile a questa situazione di assoluta democrazia è che ormai questi organi sono di semplice rappresentanza e nessuno ha l'intenzione e la voglia di creare scontri “per nulla”. Durante le riunioni non c'è molto su cui discutere e su quello che bisogna approvare, spesso riguardante la parte finanziaria della scuola, ci sono già pronte delle relazioni. *“La durata delle riunioni qui al Ferrini non va oltre l'ora. [...] A questo serve la Giunta: a preparare il lavoro del Consiglio d'Istituto: in questo modo si hanno così chiari e pronti i punti”* (prof. Francesco Rossi, “ITIC Ferrini – Franzosini”).

Inoltre a stemperare ogni tentativo di discussione ci sono i ruoli, formali e ben precisi, ricoperti da ogni membro, che influenzano notevolmente la discussione e le opinioni dei vari membri: è ovvio che quello che dice il dirigente o un insegnante ha un maggior rilievo di quello che può dire uno studente.

Per legge la figura che gestisce la rappresenta del Consiglio d'Istituto è il presidente che è un genitore. Di fatto, come già visto nei paragrafi precedenti, questo non succede perché **il genitore, se non è a sua volta una figura coinvolta nell'ambiente scolastico, non ha gli strumenti adatti per affrontare il ruolo che ricopre**; per questo motivo è il dirigente scolastico che prepara e gestisce la riunione e il presidente ha solo un ruolo formale e non attivo, ha bisogno di essere “accompagnato” da una figura più coinvolta nella vita scolastica, quindi il dirigente e il segretario (il DSGA) per quanto riguarda la parte finanziaria. *“Nel nostro Istituto le riunioni vengono gestite dal presidente o in sua assenza dal vicepresidente, coadiuvato dalla dirigente o dal DSGA. Le riunioni sono svolte con la massima serietà e serenità da parte di tutti i componenti, in quanto siamo tutti consapevoli che il ruolo è importante e che le decisioni possono ricadere sul funzionamento della nostra scuola, che si deve misurare con le diverse realtà come le famiglie, territorio gli*

enti locali, aziende, con tutti i portatori di interessi” (prof. Francesco Serracca, Liceo “P. Gobetti”).

Questa situazione di doppia conduzione comunque varia da scuola a scuola: in alcune è stato riscontrato una forte leadership da parte del dirigente scolastico, è lui che “fa tutto”! In altre scuole invece il carattere e le competenze del presidente sono tali da potergli permettere di essere un buon conduttore della riunione e di rendere il preside una figura di appoggio che interviene solo se necessario, solo se si necessita di chiarimenti che il presidente non può fornire.

Il Consiglio d’Istituto è un organo importantissimo per la conduzione e la gestione della scuola italiana, ma ha bisogno di essere ristrutturato, modernizzato per poter essere coerente con la scuola di oggi. Non è possibile far vivere una scuola moderna, che sta evolvendo verso l’autonomia, mantenendo al suo interno organi “vecchi” di quarant’anni. Questi organi hanno bisogno di essere “modernizzati”! In questi lunghi anni le varie legislature hanno provato a modificare gli organi collegiali, ma senza grandi successi. Nei primi mesi del 2012 vi sono state nuove ipotesi di modifica che forse porteranno a un cambiamento importante nella scuola. Ma questo sarà discusso nel prossimo capitolo.

CAPITOLO 4

IL CONSIGLIO D'ISTITUTO: QUAL E' LA SOLUZIONE?

Come si è visto ampiamente nel capitolo precedente, gli organi collegiali della scuola italiana, soprattutto il Consiglio d'Istituto, sono organi vecchi, che non svolgono più la funzione per cui sono stati creati circa quarant'anni fa. Negli anni passati sono state fatti interventi per adeguare gli organi al processo di sviluppo e autonomia della scuola tra cui l'O.M. 15 luglio 1991 n. 215, il C.M. 27 aprile 1994 n. 143, l'O.M. 17 giugno 1998 n. 277, ma con scarso successo. Queste e altre rivisitazioni degli organi collegiali, infatti, hanno portato solo dei piccoli cambiamenti, delle aggiunte al D.P.R. 31 maggio 1974 n. 416 che, confluendo nel Testo unico sulla scuola (D.P.R. 297/94) continua a costituire la vera regolamentazione degli organi scolastici.

Un esempio è l'O.M. 17 giugno 1998, che ha apportato modifiche ed integrazioni all'O.M. 215/91 in materia di costituzione del Consiglio d'Istituto, nei casi di aggregazione di istituti scolastici di istruzione secondaria superiore. Nell'O.M. si legge:

“Art. 1 – 5. In tutti i casi di aggregazione di scuole [...] vengono indette le elezioni del Consiglio d'Istituto, alle quali partecipano le componenti di tutte le scuole presenti nella nuova istituzione scolastica, mediante liste di candidati contrapposte senza distinzione di scuole.

6. Qualora nella nuova istituzione confluiscono scuole ed istituti d'istruzione secondaria superiore presso le quali era in carica il Consiglio d'Istituto, quest'ultimo decade ed il Provveditore agli Studi nomina, fino all'insediamento del nuovo Consiglio d'Istituto, il commissario per l'amministrazione straordinaria.

7. Qualora, invece, ad un'istituzione scolastica, presso la quale sia in funzione il Consiglio d'Istituto non ancora giunto alla normale scadenza, siano state aggregate sezioni staccate e/o scuole coordinate, vengono parimenti indette le elezioni del Consiglio d'Istituto. Fino all'insediamento del nuovo organo collegiale, rimane in carica il Consiglio d'Istituto uscente.

8. Nel Consiglio d'Istituto viene riservato almeno un seggio ad ognuna delle componenti

docenti, genitori ed alunni delle scuole comprese nell'aggregazione”.

Questa Ordinanza Ministeriale è un chiaro esempio di come le normative del Consiglio d'Istituto sono state negli anni aggiustate, ma mai modificate nel loro complesso.

Ora verranno esposte due possibili soluzioni nate negli ultimi anni per “guarire” il Consiglio d'Istituto dalla sua “malattia”: essere un organo non più funzionale come lo era alla sua nascita, nel 1974.

4.1 La proposta di riforma degli organi collegiali

Nei primi mesi dell'anno 2012 si è sentita in modo particolare la voglia di novità e di riforma degli organi collegiali. A marzo è stata approvata in Commissione di Cultura il testo unificato della proposta di legge n. 953 sulla governance delle istituzioni scolastiche.

Questa proposta di legge, risultante dall'abbinamento di varie proposte di legge (Aprea, Napoli, Frassinetti e altri) e dagli emendamenti approvati, si pone come obiettivo ultimo l'autogoverno delle istituzioni scolastiche e lo fa modificando l'intera struttura degli organi scolastici, tra cui il Consiglio d'Istituto, togliendone alcuni, modificandone altri, inserendone dei nuovi.

Nel testo si legge:

“Art. 2.

(Organi delle istituzioni scolastiche).

1. Gli organi delle istituzioni scolastiche sono organizzati sulla base del principio della distinzione tra funzioni di indirizzo, funzioni di gestione e funzioni didattico educative secondo quanto previsto al presente articolo. Sono organi delle istituzioni scolastiche:

- a) il consiglio dell'autonomia, di cui agli articoli 3 e 4;*
- b) il dirigente scolastico, di cui all'articolo 5, con funzioni di gestione;*
- c) il consiglio dei docenti con le sue articolazioni: consigli di classe, commissioni e dipartimenti di cui all'articolo 6;*
- d) il nucleo di autovalutazione di cui all'articolo 8.*

2. Nel rispetto delle competenze degli organi di cui ai commi precedenti, lo Statuto prevede forme e modalità per la partecipazione di tutte le componenti della comunità scolastica”.

Questa proposta, come visto, cambia lo scenario della scuola italiana, sostituendo il Consiglio d'Istituto con il Consiglio d'Autonomia, dando al dirigente scolastico maggiori

poteri (vedi Art. 5), modificando il Collegio docenti in Consiglio dei docenti e inserendo nello scenario scolastico il nucleo di autovalutazione. Ma questi cambiamenti sono davvero radicali? Possono portare a dei cambiamenti innovativi?

Questo disegno di legge parte da un fondamento: percepire la scuola come un “Sistema educativo, di istruzione e formazione”. La scuola è pensata come un sistema di relazioni in cui si incrociano tre funzioni (figura 4.1):

1. La funzione formativa della scuola: “L’inserimento nella vita sociale e nel mondo del lavoro, anche con riguardo alle dimensioni locali, nazionale ed europea”.
2. La funzione educativa: “sviluppare le capacità coerenti con le attitudini e le scelte personali”.
3. La funzione di istruzione: “il raggiungimento di elevati livelli culturali attraverso la promozione, il coordinamento e la sistematizzazione di esperienze significative”.
4. L’insegnamento, che non è una vera e propria funzione, è utile per la coordinazione delle tre funzioni attraverso “conoscenze e abilità con responsabilità operative, da indicare in termini di competenze specifiche”.



Figura 4.1: il sistema educativo, di istruzione e formazione previsto dal DDL 953
Fonte: orizzontescuola.it

A questo proposito si legge nell'articolo "L'autogoverno della scuola: uno slogan politico"³²: *"In questo scenario è da collocare il DDL Aprea concepito per sostituire la struttura decisionale prevista dai decreti delegati del 1974, in quanto la riforma degli organi collegiali della scuola degli anni settanta ha cercato di superare il centralismo dello Stato, ma ha mostrato, quasi subito, tutti i suoi limiti. I poteri riconosciuti agli organi collegiali sono stati di fatto esautorati dall'eccessivo formalismo centralistico e dalla limitatezza delle risorse, e ciò ha determinato una continua deresponsabilizzazione della componente dei genitori e l'affievolirsi della loro partecipazione"*.

Per quanto riguarda il nuovo Consiglio dell'Autonomia, che dovrebbe sostituire l'ormai superato Consiglio d'Istituto, la proposta di legge dedica l'articolo 3 e l'articolo 4 alla sua composizione e alle sue competenze. Il testo dice:

"Art. 3. (Consiglio dell'autonomia).

1. Il consiglio dell'autonomia ha compiti di indirizzo generale dell'attività scolastica. In particolare:

- a) redige, approva e modifica lo statuto, con la maggioranza dei due terzi dei suoi componenti;*
- b) delibera il regolamento relativo al proprio funzionamento;*
- c) adotta il piano dell'offerta formativa elaborato dal consiglio dei docenti ai sensi dell'articolo 3 del decreto del Presidente della Repubblica n. 275 del 1999;*
- d) approva il programma annuale e, nel rispetto della normativa vigente in materia di contabilità di Stato, anche il bilancio pluriennale di previsione;*
- e) approva il conto consuntivo;*
- f) delibera il regolamento di istituto;*
- g) designa i componenti del nucleo di autovalutazione, di cui all'articolo 8;*
- h) approva accordi e convenzioni con soggetti esterni e definisce la partecipazione ai soggetti di cui all'articolo 10.*
- i) modifica, con la maggioranza dei due terzi dei suoi componenti, lo statuto dell'istituzione scolastica, comprese le modalità di elezione, sostituzione e designazione dei propri membri;*
- l) promuove la conferenza di rendicontazione di cui all'articolo 9.*

2. Per l'esercizio dei compiti di cui alle lettere da c) a g) è necessaria la proposta del dirigente scolastico.

³² Da www.orizzontescuola.it

3. Il consiglio dell'autonomia dura in carica per tre anni scolastici ed è rinnovato entro il 30 novembre successivo alla scadenza. Coloro che nel corso del triennio perdono i requisiti per essere eletti in consiglio vengono sostituiti dai primi dei non eletti nelle rispettive liste. La rappresentanza studentesca viene rinnovata annualmente..

4. (soppresso).

5. Lo statuto deliberato dal consiglio dell'autonomia è sottoposto al controllo formale da parte dell'organismo istituzionalmente competente.

6. Nel caso di persistenti e gravi irregolarità o di impossibilità di funzionamento o di continuata inattività del Consiglio dell'autonomia, l'organismo istituzionalmente competente provvede al suo scioglimento, nominando un commissario straordinario che resta in carica fino alla costituzione del nuovo consiglio.

Art. 4. (Composizione del Consiglio dell'autonomia).

1. Il Consiglio dell'autonomia è composto da un numero di membri compreso fra nove e tredici. La sua composizione è fissata dallo Statuto, nel rispetto dei seguenti criteri:

a) il dirigente scolastico è membro di diritto;

b) nelle scuole del primo ciclo la rappresentanza eletta dai genitori è paritetica con quella eletta dai docenti;

c) nelle scuole secondarie di secondo grado la rappresentanza eletta dai genitori e dagli studenti – in numero pari per ciascuna delle due componenti – è complessivamente paritetica con quella eletta dai docenti;

d) del consiglio fa parte un rappresentante eletto dal personale amministrativo, tecnico e ausiliare;

e) il consiglio può essere integrato, con il voto favorevole di almeno i 2/3 dei componenti del consiglio stesso, da ulteriori membri esterni, scelti fra le realtà di cui all'articolo 1 comma 2, in numero non superiore a due, che non hanno diritto di voto.

2. Le modalità di costituzione delle rappresentanze dei docenti, dei genitori e degli studenti sono stabilite dal regolamento di cui all'articolo 3, comma 1, lettera b). I membri esterni sono scelti dal consiglio secondo modalità stabilite dal suddetto regolamento.

3. Il Consiglio dell'autonomia è presieduto da un genitore, eletto nel suo seno. Il presidente convoca il Consiglio dell'autonomia e ne fissa l'ordine del giorno. Il Consiglio si riunisce, altresì, su richiesta del dirigente scolastico o di almeno la metà dei suoi componenti..

4. Il direttore dei servizi generali e amministrativi fa parte del Consiglio dell'autonomia senza diritto di voto con funzioni di supporto tecnico-amministrativo e svolge le funzioni di segretario del consiglio.

5. *Gli studenti minorenni che fanno parte del consiglio dell'autonomia non hanno diritto di voto per quanto riguarda il programma annuale e il conto consuntivo. Il voto dei membri studenti non maggiorenni è in ogni caso consultivo per le deliberazioni di rilevanza contabile.*

6. *In sede di prima attuazione, le elezioni del consiglio dell'autonomia si svolgono entro il 30 settembre dell'anno scolastico successivo all'approvazione dello Statuto”.*

Leggendo gli articoli che dovrebbero regolare il nuovo organo non si nota una grande differenza nella composizione e nei compiti affidati al già esistente Consiglio d'Istituto, anzi vengono tolte addirittura alcune responsabilità, rafforzando invece la figura del dirigente scolastico, così che il consiglio diventi così un semplice organo di rappresentanza.

L'unica sostanziale differenza è l'aggiunta di rappresentanti del territorio fra i componenti; questi rappresentanti potranno essere di amministrazioni pubbliche, ma anche di aziende private o di fondazioni: questo ha creato preoccupazione nel mondo politico poiché c'è il timore che la scuola, da istituzione sopra le parti, possa diventare una realtà manipolabile dalle nuove componenti. A proposito di questo Domenico Pantaleo, Segretario generale della Federazione Lavoratori della Conoscenza (FLC) CGIL, in un comunicato stampa afferma: “ [...] E' una buona notizia per la FLC CGIL che da anni si batte affinché l'autonomia scolastica sia resa efficace da una governance democratica fondata sulla partecipazione di tutti gli interessati a partire da chi nella scuola lavora e studia, fino alle famiglie e alle istituzioni territoriali. [...] Resta la possibilità di far entrare le fondazioni e i privati nel Consiglio dell'Autonomia. La nostra preoccupazione è quella che i finanziamenti privati sostituiscano quelli pubblici. [...] Vogliamo evitare che la genericità di alcune parti del DDL possano portare ad una frantumazione del sistema andando in una direzione opposta a quella dettata dalla Costituzione sulla gratuità del diritto allo studio, l'università e le pari opportunità. La scuola ha bisogno di maggiori risorse pubbliche che assicurino a tutti i cittadini il diritto all'istruzione. Al governo e alle forze politiche chiediamo un confronto di merito che porti ad una riforma largamente condivisa”.

A sostegno della proposta è la stessa onorevole Aprea, che in una dichiarazione congiunta con i capigruppo di maggioranza on. Barbieri, on. Ghizzoni, on. Capitano Santolini, afferma: “Con il varo della legge sull'Autonomia statutaria delle istituzioni scolastiche statali si compie un grande passo avanti per la scuola italiana. Dopo trent'anni di immobilismo si pongono le premesse per una reale autonomia delle istituzioni scolastiche, in dialogo con le autonomie territoriali, nello spirito della riforma del titolo V della

Costituzione. Tutte le scuole avranno il proprio statuto, questa è la novità più rilevante: un elemento fondamentale per realizzare concretamente l'autonomia, elaborato attraverso la collaborazione tra comunità scolastica e territorio. La scuola diviene così per le comunità un luogo aperto di cultura e di crescita. Il 'Consiglio dell'autonomia', presieduto da un genitore, potrà richiedere la presenza di uno o due rappresentanti della realtà territoriale, per promuovere accordi e convenzioni con associazioni, consorzi e reti di scuole. Per sancire questa svolta l'organismo professionale dei docenti assume la nuova denominazione di 'Consiglio dei docenti'. La legge, affidando al 'Consiglio dei docenti' autonomia organizzativa e didattica, valorizza e rende più efficace il loro lavoro, anche attraverso i dipartimenti per materie, le commissioni e i consigli di classe. La scuola, in piena autonomia, sancita ora dall'introduzione del proprio Statuto, elabora il progetto formativo in condivisione con le famiglie, con l'obiettivo di assicurare un'offerta formativa all'altezza delle sfide contemporanee. Sono i primi passi, ai quali dovranno seguirne molti altri, per far ritrovare alla scuola la fiducia nella propria forza e nel proprio ruolo nell'Italia di oggi”.

Gli organi che con questa riforma acquisirebbero maggiori poteri sono il dirigente scolastico e il Consiglio dei docenti, avendo un ruolo di rappresentanza e di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali il primo e avendo potere decisionale sull'autonomia didattica e organizzativa della scuola il secondo. Queste modifiche creano perplessità perché fanno prevedere una gestione più centralista della scuola, dando appunto maggiori poteri decisionali al dirigente scolastico e ai docenti lasciando sullo sfondo le componenti esterne alla vita scolastica, i genitori per esempio, alla vita scolastica. Questo implicitamente porta a un'esclusione dell'ex Consiglio d'Istituto da tutto ciò che riguarda la parte decisionale; il nuovo Consiglio d'Autonomia avrebbe, ancora più palesemente di prima, una funzione di rappresentanza e di “copertina” della scuola.

Per maggior chiarezza sui cambiamenti che avrebbero potuto esserci se questa proposta di legge fosse stata approvata anche dal Senato, si propone qui di seguito una tabella che confronta l'attuale Consiglio d'Istituto con il Consiglio d'Autonomia, nella quale vengono evidenziate le parti che sarebbero state modificate in merito a questo organo di indirizzo, fondamentale per la vita della scuola italiana.

Nella tabella 4.1³³ vengono evidenziati in blu i principali punti di modifica.

³³ Da www.agetoscana.it

CONSIGLIO D'ISTITUTO CONFRONTO FRA L'ATTUALE NORMATIVA E LA PROPOSTA DI LEGGE 953

Decreto Legislativo 16 aprile 1994, n. 297

Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di istruzione

Art. 8 - Consiglio di circolo o di istituto e giunta esecutiva

1. Il consiglio di circolo o di istituto (...) nelle scuole con popolazione scolastica superiore a 500 alunni è costituito da **19 componenti, di cui 8 rappresentanti del personale docente, 2 rappresentanti del personale amministrativo, tecnico e ausiliario e 8 rappresentanti dei genitori degli alunni, il direttore didattico o il preside.**

2. **Negli istituti di istruzione secondaria superiore i rappresentanti dei genitori degli alunni sono ridotti, in relazione alla popolazione scolastica, a tre e a quattro; in tal caso sono chiamati a far parte del consiglio altrettanti rappresentanti eletti dagli studenti.**

3. Gli studenti che non abbiano raggiunto la maggiore età non hanno voto deliberativo sulle materie di cui al primo ed al secondo comma, lettera b), dell'articolo 10.

6. Il consiglio di circolo o di istituto è **presieduto da uno dei membri, eletto a maggioranza assoluta dei suoi componenti, tra i rappresentanti dei genitori degli alunni.**

Art. 30 - Categorie di eleggibili nei singoli organi collegiali

Art. 33 - Svolgimento delle elezioni

Art. 10 - Attribuzioni del consiglio di circolo o di istituto e della giunta esecutiva

1. Il consiglio di circolo o di istituto elabora e adotta gli indirizzi generali e determina le forme di autofinanziamento.

2. Esso delibera il bilancio preventivo e il conto consuntivo e dispone in ordine all'impiego dei mezzi finanziari per quanto concerne il funzionamento amministrativo e didattico del circolo o dell'istituto.

3. Il consiglio di circolo o di istituto, fatte salve le competenze del collegio dei docenti e dei consigli di intersezione, di interclasse, e di classe, ha potere deliberante, su proposta della giunta, per quanto concerne l'organizzazione

Proposta di Legge 953

TESTO UNIFICATO APPROVATO DALLA COMMISSIONE, RISULTANTE DAGLI EMENDAMENTI APPROVATI

Art. 4. (Composizione del Consiglio dell'autonomia).

1. **Il Consiglio dell'autonomia è composto da un numero di membri compreso fra nove e tredici.** La sua composizione è fissata dallo Statuto, nel rispetto dei seguenti criteri:

- a) il dirigente scolastico è membro di diritto;
- b) nelle scuole del primo ciclo la **rappresentanza** eletta dai **genitori è paritetica con quella eletta dai docenti**;
- c) nelle scuole secondarie di secondo grado la rappresentanza eletta dai genitori e dagli **studenti** – in numero pari per ciascuna delle due componenti – è complessivamente paritetica con quella eletta dai docenti;
- d) del consiglio fa parte un rappresentante eletto dal **personale amministrativo, tecnico e ausiliario**;
- e) il consiglio può essere integrato, con il voto favorevole di almeno i 2/3 dei componenti del consiglio stesso, da **ulteriori membri esterni**, scelti fra le realtà di cui all'articolo 1 comma 2, in numero **non superiore a due, che non hanno diritto di voto.**

5. Gli studenti minorenni che fanno parte del consiglio dell'autonomia non hanno diritto di voto per quanto riguarda il programma annuale e il conto consuntivo. Il voto dei membri studenti non maggiorenni è in ogni caso consultivo per le deliberazioni di rilevanza contabile.

3. Il consiglio dell'autonomia è **presieduto da un genitore**, eletto nel suo seno. Il presidente lo convoca e ne fissa l'ordine del giorno. Il consiglio si riunisce, altresì, su richiesta di almeno due terzi dei suoi componenti.

2. **Le modalità di costituzione delle rappresentanze dei docenti, dei genitori e degli studenti sono stabilite dal regolamento** di cui all'articolo 3, comma 1, lettera b). I membri esterni sono scelti dal consiglio secondo modalità stabilite dal suddetto regolamento.

e la programmazione della vita e dell'attività della scuola, nei limiti delle disponibilità di bilancio, nelle seguenti materie:

- a) adozione del **regolamento** interno del circolo o dell'istituto che deve fra l'altro, stabilire le modalità per il funzionamento della biblioteca e per l'uso delle attrezzature culturali, didattiche e sportive, per la vigilanza degli alunni durante l'ingresso e la permanenza nella scuola nonché durante l'uscita dalla medesima, per la partecipazione del pubblico alle sedute del consiglio ai sensi dell'articolo 42;
- b) acquisto, rinnovo e conservazione delle attrezzature tecnico-scientifiche e dei sussidi didattici, compresi quelli audio-televisivi e le dotazioni librerie, e acquisto dei materiali di consumo occorrenti per le esercitazioni;
- c) adattamento del calendario scolastico alle specifiche esigenze ambientali;
- d) **criteri generali per la programmazione educativa;**
- e) **criteri per la programmazione e l'attuazione delle attività parascolastiche, interscolastiche, extrascolastiche, con particolare riguardo ai corsi di recupero e di sostegno, alle libere attività complementari, alle visite guidate e ai viaggi di istruzione;**
- f) promozione di contatti con altre scuole o istituti al fine di realizzare scambi di informazioni e di esperienze e di intraprendere eventuali iniziative di collaborazione;
- g) partecipazione del circolo o dell'istituto ad attività culturali, sportive e ricreative di particolare interesse educativo;
- h) forme e modalità per lo svolgimento di iniziative assistenziali che possono essere assunte dal circolo o dall'istituto.

4. **Il consiglio di circolo o di istituto indica, altresì, i criteri generali relativi alla formazione delle classi, all'assegnazione ad esse dei singoli docenti, all'adattamento dell'orario delle lezioni e delle altre attività scolastiche** alle condizioni ambientali e al coordinamento organizzativo dei consigli di intersezione, di interclasse o di classe; **esprime parere sull'andamento generale, didattico ed amministrativo, del circolo o dell'istituto, e stabilisce i criteri per l'espletamento dei servizi amministrativi.**

5. Esercita le funzioni in materia di sperimentazione ed aggiornamento previste dagli articoli 276 e seguenti.

6. Esercita le competenze in materia di uso delle attrezzature e degli edifici scolastici ai sensi dell'articolo 94.

7. Delibera, sentito per gli aspetti didattici il collegio dei docenti, le iniziative dirette alla educazione della salute e alla prevenzione delle tossicodipendenze previste dall'articolo 106 del testo unico approvato con decreto del Presidente della Repubblica 9 ottobre 1990 n. 309.

8. Si pronuncia su ogni altro argomento attribuito dal testo unico, dalle leggi e dai regolamenti, alla sua competenza.

4. **Il direttore dei servizi generali e amministrativi** fa parte del Consiglio dell'autonomia **senza diritto di voto** con funzioni di supporto tecnico-organizzativo e svolge le funzioni di segretario del consiglio.

Art. 3. **(Consiglio dell'autonomia).**

1. Il consiglio dell'autonomia ha compiti di indirizzo generale dell'attività scolastica. In particolare:

- a) **redige, approva e modifica lo statuto** con la maggioranza dei due terzi dei suoi membri;
- b) delibera il regolamento relativo al proprio funzionamento;
- c) **adotta il piano dell'offerta formativa elaborato dal consiglio dei docenti** ai sensi dell'articolo 3 del decreto del Presidente della Repubblica n. 275 del 1999;
- d) approva il programma annuale e, nel rispetto della normativa vigente in materia di contabilità di Stato, anche il bilancio pluriennale di previsione;
- e) approva il conto consuntivo;
- f) delibera il regolamento di istituto;
- g) designa i componenti del **nucleo di autovalutazione**, di cui all'articolo 8;
- h) approva accordi e convenzioni con soggetti esterni e definisce la partecipazione ai soggetti di cui all'articolo 10.

i) modifica, con la maggioranza dei due terzi dei suoi componenti, lo statuto dell'istituzione scolastica, comprese le modalità di elezione, sostituzione e designazione dei propri membri.

l) promuove la conferenza di rendicontazione di cui all'articolo 9.

2. **Per l'esercizio dei compiti di cui alle lettere da c) a g) è necessaria la proposta del dirigente scolastico.**

4. Lo statuto deliberato dal consiglio dell'autonomia è sottoposto al controllo formale da parte dell'organismo istituzionalmente competente.

Tabella 4.1: il Consiglio d'Istituto, confronto tra l'attuale normativa e la proposta di legge adesso decaduta.

Fonte: Associazione Genitori A.Ge. Toscana www.agetoscana.it

La presidente dell'Associazione Genitori A.Ge. Toscana Rita Manzani Di Goro non condivide questa proposta di legge in quanto ritiene che essa possa indebolire il ruolo dei genitori all'interno della vita scolastica e principalmente all'interno del Consiglio d'Istituto e nelle rappresentanze di classe, dando invece un maggior controllo e potere alle componenti scolastiche, docenti e dirigente scolastico. *“Il principale problema di questo disegno di legge è che se non c'è la proposta del dirigente scolastico il Consiglio non può fare praticamente nulla. Le competenze più significative [del Consiglio dell'Autonomia] sono state tolte, si veda ad esempio il Piano dell'offerta formativa, la cui elaborazione è stata affidata al Consiglio dei docenti, lasciando all'organo politico per eccellenza la magra soddisfazione di approvarlo. Con questa proposta di riforma si rafforzava significativamente la leadership del preside. In una precedente proposta di legge si diceva invece ad esempio che il dirigente scolastico avrebbe predisposto i lavori e non avrebbe avuto il diritto di voto. Quella sarebbe stata una proposta più equilibrata, mentre con questa stesura sono stati ridotti di molto gli spazi di partecipazione per i genitori. Già adesso le scuole faticano ad aprirsi ai genitori e se questa legge fosse stata approvata in molti si sarebbero sentiti legittimati a chiudere ulteriormente le porte alle famiglie: un grave danno per la scuola, che inizia solo adesso a rendersi conto che le famiglie sono una risorsa inesauribile, non solo di contributi e manovalanza a costo zero, ma anche di proposte, idee, livelli di attenzione”.* (pres. R. Di Goro, A.Ge. Toscana).

4.2 Il Consiglio d'Istituto: un nuovo dibattito

Come si è visto, negli anni sono state molte le proposte di cambiamento che si sono susseguite nel Parlamento italiano. Ma ben poche, o quasi nessuna, ha avuto successo; nessuna è stata quella che ha dato la “svolta” agli organi collegiali, che fin dalla loro nascita sono sembrati subito sorpassati. Vi sono state delle aggiunte, dei cambiamenti, ma mai una svolta decisiva. Perché questo non è mai accaduto? Forse mai nessuno ci ha pensato veramente o forse gli organi collegiali non hanno mai attirato sufficientemente l'attenzione. Fatto sta che oggi, nel 2012, questi organi, come si è visto dai risultati delle interviste, sono superati e sono in perenne conflitto con una scuola che sta andando sempre più verso l'autonomia.

A seguito dell'approvazione del testo unificato da parte della VII Commissione Cultura

della Camera molte istituzioni e molte realtà vicine al mondo scolastico hanno acceso il dibattito su quale sia la migliore soluzione per inserire gli organi collegiali nella scuola odierna. Un contributo importante è stato dato da Franco Buccino in un suo articolo del 19 maggio 2012: *“Un disegno di legge condiviso e approvato in Commissione Cultura alla Camera riapre il dibattito sulla riforma degli organi collegiali della scuola. Considerando che tali organi sono in crisi per lo meno da trenta dei circa quaranta anni da cui esistono, che si è tentato di riformarli in diverse occasioni, che la partecipazione ha raggiunto i minimi storici [...] più che gli organi da modificare, interessa il riposizionamento delle varie componenti all’interno della scuola, il rapporto tra di esse e, ancora una volta, la natura dell’autonomia scolastica. [...] il cuore dell’autonomia della scuola sta proprio nei docenti, alunni e genitori e nei loro organi collegiali. Perfino la dirigenza scolastica in quest’autonomia s’incardina. La Costituzione riconosce tra le libertà quella d’insegnamento e tra i diritti quello allo studio. Nel diritto allo studio, per i minori entrano in gioco i genitori o chi li tutela. Il luogo in cui si realizza e si favorisce il processo d’apprendimento è la scuola [...]. Il dirigente scolastico, in quanto proveniente dalla docenza, partecipa della libertà d’insegnamento ed esercita una funzione di leader educativo. [...] Ma una scuola è un’organizzazione più complessa con peculiarità organizzative, amministrative e contabili. È il luogo in cui operano, oltre ai docenti e al dirigente scolastico, che sono anch’essi lavoratori con contratto di lavoro, altri lavoratori con profili diversi, il personale Ata e il Dsga. È un polo di attrazione per diverse componenti della società, rappresentanti del mondo economico, sociale, culturale, sportivo. Deve infine interagire con l’Amministrazione scolastica, che rappresenta lo stato, il governo, il ministro, adeguandosi alle sue direttive, e deve interagire e adeguarsi alle direttive della regione, secondo quello che prescrive la legge. L’organo collegiale d’indirizzo dell’istituto non può non essere costituito che dalle rappresentanze di tutte queste componenti: i docenti, gli alunni, i genitori, il personale Ata, i rappresentanti del Comune, della Regione e dell’Amministrazione scolastica. Partecipano al consiglio, infine, i designati dal mondo del lavoro, economia, cultura, terzo settore, ecc. I rappresentanti dei docenti, dei genitori e degli alunni possono essere gli stessi che formano il consiglio “educativo-didattico” dell’istituto. Si può quindi pensare a un unico consiglio dell’istituto, che per le questioni di natura educativo-didattica è formato dalle sole componenti interessate e abilitate. Anche per questo è necessario che il presidente del consiglio sia un rappresentante dei genitori. L’organo di gestione della scuola è il dirigente scolastico, che ha il compito di governare la scuola nella sua complessità. [...] Il dirigente scolastico e le*

rappresentanze unitarie dei lavoratori sono i titolari delle relazioni sindacali e i protagonisti della contrattazione d'istituto. Può sembrare macchinosa una triplice ripartizione di organi collegiali, oltre l'organo di gestione; bisognerebbe trovare anche una terminologia che non li appesantisca. La verità è che in una scuola ci sono i docenti che, con la libertà sancita dalla Costituzione e la loro professionalità, svolgono, tutti assieme o in gruppi, attività d'insegnamento e attività connesse all'insegnamento, come la programmazione e la valutazione. Ci sono gli alunni e i genitori e/o chi li tutela, in nome di un diritto anch'esso garantito dalla Costituzione, che con i docenti si confrontano e dialogano e portano le loro istanze. Ci sono infine, assieme a loro, altri soggetti in rappresentanza di quanti nella scuola lavorano o alla scuola sono interessati, che costituiscono l'organo d'indirizzo. Il dirigente scolastico partecipa a tutti e tre le tipologie di organi collegiali, oltre ad essere lui stesso l'organo di gestione della scuola, coordinando un ufficio complesso e curando le relazioni sindacali.

Il discorso degli organi collegiali della scuola finisce a livello d'istituzione scolastica. [...] Il presidente del consiglio d'istituto rappresenta il consiglio, così come un esponente di un organo collegiale può rappresentare tale organo. Spetta al dirigente scolastico, che partecipa a tutti gli organi collegiali e che è il responsabile della gestione, rappresentare la scuola”³⁴.

L'articolo di Buccino mette bene in evidenza le componenti principali che formano la scuola e in che modo esse potrebbero cooperare insieme e in sintonia per poter realizzare una scuola nuova. Infatti Buccino afferma che il cuore dell'autonomia della scuola si trova nei docenti, negli alunni, nei genitori e nei loro organi collegiali. Oltre a queste componenti devono essere aggiunte anche delle componenti esterne alla scuola, come le rappresentanze territoriali e aziendali, che sono fondamentali per un'interrelazione tra mondo scolastico e mondo lavorativo: è questo l'obiettivo che dovrebbe porsi la scuola oggi “fare il bene dei ragazzi oggi per poter affrontare al meglio il mondo del lavoro domani”.

È importante far interagire tra loro le diverse realtà scolastiche attraverso un organo d'indirizzo che abbia al suo interno una rappresentanza omogenea delle varie componenti che possano dare ognuna il proprio contributo per sviluppare l'obiettivo ultimo. Tutte queste componenti, infine, dovrebbero essere coordinate da un coordinatore in grado di acquisire un'ampia conoscenza della scuola, delle sue risorse, delle sue problematiche;

³⁴ “Autonomia della scuola e riforma degli organi collegiali: riflessioni e proposte” di Franco Buccino, 19 maggio 2012. Fonte: www.flcgil.it

quest'ultimo dovrà essere inoltre un leader competente in grado di far partecipare attivamente tutte le componenti alla vita scolastica assumendo un ruolo di gestione e coordinamento delle varie parti (vedi figura 4.2).

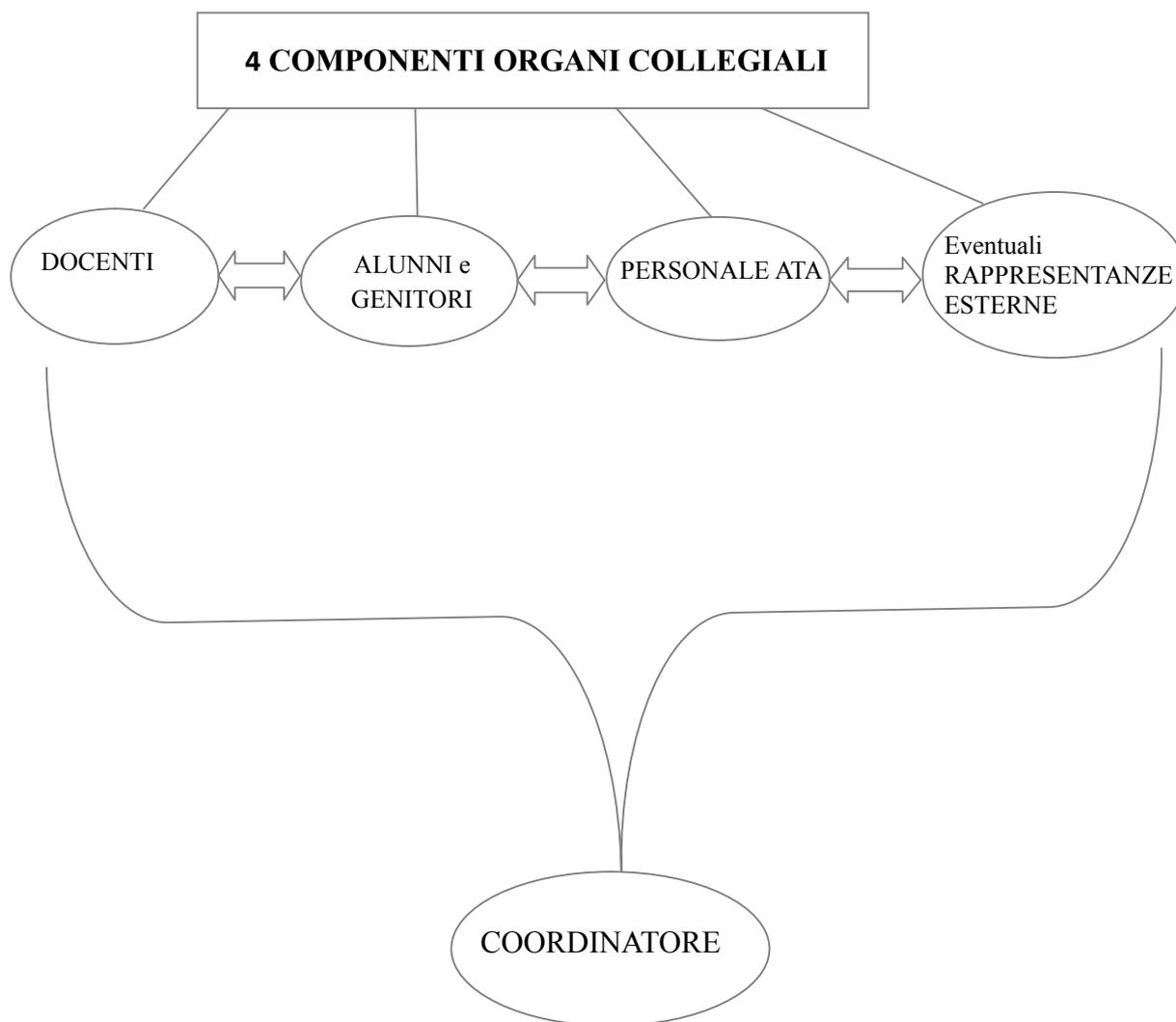


Figura 4.2: interazione tra le componenti con gestione del coordinatore.

4.3 A.Ge. Toscana: verso una soluzione

“L'AGe - Associazione Italiana Genitori - è nata nel 1968 dalla decisione di genitori, coordinati da Ennio Rosini, animati da un forte senso civico e da una grande passione a favore della famiglia, della scuola, dell'educazione.

Oggi è la federazione di oltre duecento associazioni locali di genitori, rappresentative di tutte le regioni italiane. Le associazioni AGe raccolgono gruppi di genitori che, ispirandosi ai valori della Costituzione italiana, alle Dichiarazioni internazionali dei Diritti dell'Uomo e del Fanciullo e all'etica cristiana, intendono partecipare alla vita scolastica e sociale per fare della famiglia un soggetto politico, perché educare richiede "competenza" e perché associazione vuol dire superamento della solitudine, ricchezza progettuale, forza di intervento, partecipazione democratica, animazione sociale e capacità di incidere. L'AGe opera prevalentemente nella formazione dei genitori, negli organismi di partecipazione scolastica, nelle politiche della famiglia, dei media, dell'educazione, con il fine principale di promuovere quanto è necessario per il bene dei figli sotto il profilo sociale, culturale, etico, fisico e psicologico e di affiancare e sostenere i genitori nel loro difficile compito educativo”³⁵.

L'Associazione genitori A.Ge. della Toscana da anni sta cercando una soluzione per il problema della partecipazione attiva dei genitori all'interno della vita scolastica, nei Consigli d'Istituto e nei Consigli di Classe. La presidente A.Ge. Toscana, Rita Di Goro, sottolinea quali siano oggi i problemi nell'interazione scuola – genitori: *“Ciò che manca nella scuola è che ciascuno conosca il proprio ruolo per poterlo vivere adeguatamente. Purtroppo la cultura giuridico-scolastica, soprattutto tra i genitori, è molto scarsa. Per questo dal 1998 stiamo investendo nella formazione dei genitori impegnati nella scuola, sia come AGe che in collaborazione con le altre Associazioni dei Forum dei genitori”.*

Nel 2001 il ministro Tullio De Mauro istituì infatti il Forum Nazionale delle Associazioni Genitori con il compito di “favorire il dialogo e il confronto fra il ministero e le realtà associative dei genitori; rappresentare le esigenze e formulare le proposte della componente genitori della scuola; essere sede di consultazione delle famiglie problematiche studentesche e scolastiche”; successivamente, su sollecitazione del ministro Letizia Moratti, vennero attivati anche i Forum regionali e quelli provinciali. (Di Goro, 2009).

³⁵ Da www.age.it

All'interno dei Forum, l'A.Ge. ha contribuito all'organizzazione di decine di incontri regionali per la partecipazione e la formazione dei genitori. Sottolinea Di Goro: *“Gli interventi formativi non sono mai abbastanza. A volte organizziamo dibattiti, altre volte predisponiamo tutor e gruppi di studio, altre volte ancora chiamiamo degli esperti esterni per la formazione dei genitori e con i genitori. In questi anni abbiamo potuto verificare che dopo un intervento di formazione la partecipazione prende il via e dà subito frutti concreti. Certo è che occorre un intervento capillare e che se il Ministero non si decide a mettere in pratica le tante belle promesse fatte anche recentemente, noi Associazioni da sole non ce la possiamo fare ad abbattere il muro di indifferenza che incontriamo in tante scuole”*. L'A.Ge. Toscana ha quindi investito, sia autonomamente che all'interno dei Forum, in corsi per la formazione dei genitori che si sono rivelati utili al rinnovamento della partecipazione all'interno degli organi collegiali.

Uno dei principali obiettivi che i Forum dei genitori si pongono è quello far prendere ai genitori consapevolezza delle loro potenzialità e dell'aiuto che possono dare alla scuola. Ma come coinvolgerli nelle attività? Nel manuale *“Come coinvolgere i genitori”* di Rita Di Goro vengono menzionate alcune strategie utili al coinvolgimento dei genitori:

- Le persone hanno bisogno di sentirsi utili. Questo vale soprattutto per i genitori membri degli organi collegiali che spesso vivono la loro esperienza con rabbia e frustrazione.
- È importante formare genitori in grado di muoversi attivamente nella scuola.
- Dare ai genitori la possibilità di conoscersi e quindi di avere uno scambio di informazioni.
- Prima di dare il via a un corso di formazione è necessario aver maturato una certa esperienza all'interno degli organi collegiali.
- I Forum devono essere aggiornati sui cambiamenti in atto nella scuola così da dare informazioni tempestive ai genitori.
- Far vedere che nonostante le diverse matrici culturali, si può collaborare per il bene dei figli.
- Collaborare con la Consulta degli studenti può risultare una mossa vincente.

Una cosa importante che viene sottolineata è che i genitori devono *“studiare”*, ovvero devono ben sapere quali sono le norme e i documenti che regolano gli organi collegiali, come il regolamento d'autonomia, il POF, lo statuto delle studentesse e degli studenti, ecc.

I Forum della Toscana si sono impegnati in progetti per incrementare il livello di coinvolgimento e partecipazione dei genitori alla vita scolastica. Il progetto appena conclusosi si intitola “Genitori a scuola di partecipazione. Il modello toscano”³⁶ ed ha coinvolto oltre mille genitori toscani in dieci incontri per quattro anni scolastici consecutivi, dal 2007/08 al 2011/12. Il progetto è nato dalla consapevolezza che “La partecipazione dei genitori è una delle principali sfide per la scuola degli anni 2000. C'è bisogno di formazione perché non è scontato che un genitore si sappia muovere all'interno di una istituzione quale è quella scolastica...”. Il progetto è stato pensato per mettere in luce le necessità e gli strumenti che i genitori chiedono per essere più formati e quindi più attivi all'interno della scuola, raccogliendo le opinioni date dai partecipanti al termine di ogni incontro:

1. **Informare:** l'informazione deve essere ben organizzata e quindi chiara, efficace, mirata, capillare, corretta, sintetica e tempestiva.
2. **Coinvolgere:** far incontrare i genitori e iniziare a fare gruppo.
3. Il **ruolo degli organi collegiali:** i genitori dicono chiaramente che occorre far rete, far circolare le informazioni, costruire le proposte partendo dalla base e farle giungere alle sedi decisionali. I membri del Consiglio d'Istituto dovrebbero incontrarsi periodicamente con i rappresentanti di classe e genitori.
4. La **formazione:** è lo strumento fondamentale per l'emancipazione dei rappresentanti di classe e di istituto dal ruolo marginale ricoperto fino ad ora. La formazione deve diventare obbligatoria per tutti i genitori eletti.
5. La **partecipazione:** i genitori vogliono migliorarla. La partecipazione è stimolata se il genitore vede che viene utilizzato il suo contributo.
6. **Genitori e scuola:** la scuola è percepita come “matrigna”. L'obiettivo finale è però quello di costruire insieme una comunità educante, un gruppo in grado di gestire una rete di relazioni efficaci finalizzate all'educazione dei ragazzi.
7. La **documentazione:** spesso non esiste una documentazione del lavoro svolto e questo è percepito come un limite operativo. Invece avere a disposizione una serie di dati e informazioni sarebbe utile al fine di non commettere errori già fatti in passato.
8. La **valutazione:** è importante per migliorare la qualità del lavoro svolto.

³⁶ Da www.agetoscana.it

L'obiettivo che si prefigge questa Associazione è quindi di dare ai genitori degli strumenti efficaci per la partecipazione attiva alla vita scolastica così da essere competenti sulle decisioni da prendere. Rita Di Goro ne sottolinea gli obiettivi: *“Visto che abbiamo esperienza di ciò che può dare la formazione, ci siamo convinti che la legge del '74 è molto buona, ma che non è mai stata attuata perché non sono mai state formate le persone che dovevano ricoprire i vari incarichi elettivi”*. La chiave di volta secondo l'Associazione è quindi la formazione delle varie componenti, così da rendere il Consiglio d'Istituto e gli altri organi collegiali funzionali e funzionanti al cento per cento.

CONCLUSIONI

Il tema centrale della ricerca è stato quello di evidenziare le dinamiche che nascono all'interno di un gruppo di lavoro e quali le possibili problematiche che possono insorgere. Il caso preso ad esame è stato il Consiglio d'Istituto, formato al suo interno da rappresentanti di tutte le componenti scolastiche: genitori, docenti, alunni, personale non docente, dirigente scolastico.

L'intervento è ruotato intorno alla domanda: "Quali sono le dinamiche che nascono all'interno del gruppo di lavoro del Consiglio d'Istituto?". Per rispondere a questa domanda si è proceduto sviluppando un approfondimento sulle normative che regolano questo organo collegiale, quali sono le dinamiche che nascono all'interno di un gruppo di lavoro, per passare poi all'analisi dei dati raccolti e lo sviluppo di possibili soluzioni ai problemi che concernono il Consiglio.

La parte centrale dell'elaborato, quella più importante, tratta dei risultati emersi dalle interviste fatte ai dirigenti scolastici della provincia del Verbano Cusio Ossola.

Dai dati emersi si possono trarre le seguenti conclusioni:

- Il Consiglio d'Istituto, all'interno del sistema scolastico italiano, è un gruppo di lavoro coordinato da norme esplicite e ben chiare, il DPR 31 maggio 1974 n. 416, il D.Lgs. 16 aprile 1994 n. 297 e il D.Lgs. 30 giugno 1999 n. 233 e altri decreti ministeriali. Tuttavia come tutti i gruppi è mosso da delle norme implicite che vanno ad influire sullo svolgimento delle sedute e sui comportamenti dei membri.
- I componenti del consiglio mostrano di aver timore del giudizio del Dirigente scolastico e quindi si sforzano di avere comportamenti coerenti e adeguati alla situazione. Questi comportamenti fanno percepire un certo grado di conformismo all'interno del gruppo: la maggioranza, che in questo caso è rappresentata dal preside, dai docenti e dal personale ATA (e inoltre dal DSGA nella Giunta Esecutiva), influenza gli altri membri, che annullano le proprie credenze e opinioni per seguire quelle degli altri. Il fatto che sia presente un certo grado di conformismo e che la presa di decisione sia unanime o quasi, non sempre è un fatto positivo. Infatti un errore in cui un gruppo di lavoro può incorrere se al suo interno c'è presenza di conformismo è l' "inerzia sociale". La presenza di conformismo

riduce anche la possibilità della nascita di un conflitto all'interno del gruppo di lavoro in questione. Infatti dalle interviste emerge la quasi assoluta mancanza di conflitti tra i membri e il fatto che le riunioni si svolgono in modo pacifico ed equilibrato. Gli intervistati, comunque, sottolineano che momenti di tensione tra i componenti ci possono essere, ma sono molto rari e mantengono un tono molto pacato e cordiale. Se accade un momento di conflitto tra i membri, questo viene gestito in modo efficace dal dirigente scolastico che cerca di stemperare gli animi.

- Ogni Consiglio d'Istituto ha degli obiettivi che vengono discussi e quindi approvati nel corso delle sedute. Di volta in volta gli obiettivi del gruppo vengono stabiliti dalla Giunta Esecutiva in una riunione pre-consiglio in cui vengono individuati e valutati i punti all'ordine del giorno; successivamente il Presidente, nel firmare la convocazione, accoglie e talvolta modifica l'ordine del giorno stesso.
- Le principali problematiche del Consiglio d'Istituto sono state riscontrate non tanto nella sua formazione e gestione, quanto nella normativa che regola questo organo. Infatti, come si è visto ampiamente, il Consiglio d'Istituto sta attraversando una fase critica della sua esistenza, mettendo in chiara luce le difficoltà che emergono all'interno della scuola italiana oggi. Dalle trattazioni è emerso che il ruolo dei genitori è marginale e il potere di leader dato al presidente, eletto tra i genitori, di fatto non viene utilizzato da lui, ma dal dirigente scolastico, che avendo delle conoscenze e capacità più adeguate alla situazione, prende il totale controllo. È chiaro ormai come la situazione attuale ha bisogno di essere modificata.

Possibili soluzioni sono state descritte nella parte finale dell'elaborato: una soluzione normativa, con la proposta di legge n. 953, attualmente decaduta per il termine della XVI Legislatura, e una soluzione operativa data dall'Associazione Genitori A.Ge. Toscana, che vede una possibile soluzione nella formazione dei genitori perché siano più attivi e partecipi delle attività scolastiche.

Questo lavoro è stato svolto per evidenziare le dinamiche che intercorrono nel Consiglio d'Istituto e quali siano le problematiche che possono sorgere, volendo dare comunque un supporto interpretativo e operativo a chi desidera trovare una soluzione.

BIBLIOGRAFIA

ARCURI L. (1992), *Cognitivismo e psicologia sociale*.

In ALFIERI F. , COLOMBO M., DEL LUNGO BARBI M.G. (a cura di) (1992), *Scienza cognitiva e educazione*. Torino: Bollati Boringhieri.

ARIELLI E., SCOTTO G. (2003), *Conflitti e mediazione*. Bruno Mondadori.

BENNE K.D., SHEATH P. (1948), *Functional roles of group members*.

In *Journal of social issues*, vol. 4, n. 2 (pp. 41 – 49).

BIORCIO R. (2008), *Partecipazione politica e associazionismo*.

Pubblicato su “Partecipazione e conflitto” n. 0/2008 (pp. 67 – 93).

BOBBIO L. (2002), *Le arene deliberative*.

In *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 3, 2002 (pp. 5 – 29).

BOMBARDI E., RUTELLI P., CHEMELLO L. (1994), *Pensare e sentire di gruppo*.

Gruppi e cambiamento nel contesto socio – organizzativo. Franco Angeli.

BONETTA G. (1997), *Storia della scuola e delle istituzioni educative. Scuola e processi formativi in Italia dal XVIII al XX secolo*. Giunti.

BROWN R. (1990), *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche intragruppo e intergruppo*.

Il Mulino.

DE GRADA E. (1999), *Fondamenti di psicologia dei gruppi*. Roma: Carocci Editore.

DI GORO R. (2009), *Come coinvolgere i genitori*. Edizioni Bignami.

FAZZI L. (2008), *La partecipazione fra teoria e pratica: nodi metodologici, sfide e scenari futuri*.

- In MORTARI L. (2008), *Educare alla cittadinanza partecipata*. Bruno Mondadori.
- FERRY G. (1975), *Lavoro di gruppo. Una esperienza pratica per la formazione degli insegnanti*. Roma: Armando Armando Editore.
- GENOVESI G. (2004), *Storia della scuola in Italia dal Settecento a oggi*. Editori Laterza.
- GIFFONI E. (1978), *Il manuale del preside di scuola media (Vol. 1). Ordinamento, alunni, scuola non statale*. Brescia: Editrice La Scuola.
- KREITNER R., KINICKI A. (2008), *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*. Apogeo.
- LEONE G., MASTROVITO T. (2007), *Relazione tra gruppi, conflitto e armonia*.
In MAZZARA B. (a cura di) (2007), *Prospettive di psicologia culturale. Modelli teorici e contesti d'azione*. Roma: Carocci (pp. 153 – 175).
- MANNARINI T. (2004), *Comunità e partecipazione. Prospettive psicosociali*. Milano: Franco Angeli.
- MARTINEZ G. (1977), *Amministrare la scuola*. La Nuova Italia editrice.
- MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE (1992), *Bollettino ufficiale (parte 1). Leggi, decreti, regolamenti e altre disposizioni generali*. Roma: istituto poligrafico e zecca dello Stato.
- OLIVERIO A. (2007), *Strategie della scelta. Introduzione alla teoria della decisione*. Roma – Bari: Gius. Laterza & Figli.
- PANCIULLO DELLA VALLE G. (1978), *I consigli di circolo e di istituto*. Milano: Dott. A. Giuffrè Editore.
- PRAVETTONI G., VAGO G. (a cura di) (2007), *La scelta imperfetta. Caratteristiche e limiti della decisione umana*. Milano: McGraw – Hill.

QUAGLINO G., CORTESE C.G. (2003), *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*. Raffaello Cortina Editore.

RAPPAZZO G., PIETRELLA A. (1987), *La gestione collegiale della scuola*. Milano: Giuffrè Editore.

RUDDEN M.G., TWEMLOW S. ACKERMAN S. (2008), *Leadership and regressive group processes: a pilot study*.

In J. Psycholanal 2008 (pp. 993 – 1010).

RUMIATI R., PIETRONI D. (2001), *La negoziazione. Psicologia della trattativa: come trasformare un conflitto in opportunità di sviluppo personale, organizzativo e sociale*. Raffaello Cortina Editore.

RUMUATI R. (2008), *Decidere*. Il Mulino.

SAJEVA B. (1977), *Amministrare la scuola*. La Nuova Italia editrice.

SPELTINI G., PALMONARI A. (1999), *I gruppi sociali*. Bologna: Il Mulino.

SPELTINI G. (2002), *Stare in gruppo*. Bologna: Il Mulino.

STEINERT Y., SNELL L.S. (1999), *Interactive lecturing: strategies for increasing participation in large group presentation*.

In Medical Teacher, Vol 21, n. 1.

TESTA E. (1977), *Insegnanti e decreti delegati*. La Nuova Italia editrice.

ZINGARELLI N., DOGLIOTTI M., ROSIELLO L. (a cura di) (1999), *Lo Zingarelli. Vocabolario della lingua italiana*. Zanichelli.

SITOGRAFIA

www.age.it

www.agetoscana.it

www.edscuola.it

www.flcgil.it

www.genitoriescuola.it

www.lavorosenzafrontiere.org

www.orizzontescuola.it

www.simonescuola.it

ALLEGATI

A) SCHEDA 1 – DATI DEL CONSIGLIO D'ISTITUTO

B) DOMANDE FATTE AGLI INTERVISTATI

A) SCHEDA 1 – DATI DEL CONSIGLIO D'ISTITUTO

Nome della scuola: _____

Numero totale studenti: _____

Nome componenti del consiglio d'istituto:

Dirigente scolastico: _____

Insegnanti: _____

Personale ATA: _____

Genitori: _____ (presidente) _____

Studenti (nelle scuole secondarie di secondo grado): _____

Nome del segretario/i: _____

Da chi è composta la giunta esecutiva:

_____ (dirigente scolastico)

_____ (segretario)

_____ (genitore)

_____ (docente)

_____ (alunno)

Persone esterne che partecipano alle sedute del Consiglio d'Istituto:

Frequenza delle sedute:

Ogni quanto viene convocato il Consiglio
d'Istituto: _____

La durata della seduta: _____

Luogo della seduta: _____

B) DOMANDE FATTE AGLI INTERVISTATI

LA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO d' ISTITUTO

In tutte le sedute i vari componenti sono sempre presenti?

Sono presenti anche i componenti della giunta?

I componenti sono partecipativi?

Negli istituti comprensivi sono presenti rappresentanti di tutti gli ordini scolastici?

I PROCESSI DECISIONALI NEL CONSIGLIO d' ISTITUTO

Comportamenti rilevati:

Quali difficoltà riscontra nella gestione del CdI? (è il presidente o il preside che gestisce la riunione?)

Come il Consiglio d'Istituto e lei fate fronte alle difficoltà riscontrate?

Quali problemi possono nascere durante la riunione? C'è la possibilità che i vari componenti si trovino in disaccordo? (vengono tenute in considerazione le idee di studenti, genitori?)

(Chi gestisce le discussioni?) C'è una figura che conduce la riunione cercando di non deviare la discussione in argomenti non attinenti a ciò di cui si sta parlando?

Al di là delle norme, cosa avviene concretamente durante le riunioni? (quali dinamiche nascono?)

Quali problemi possono nascere tra i vari comportamenti? (nascono sottogruppi?)

Obiettivi da raggiungere:

Chi stabilisce l'ordine del giorno?

Nel tempo prestabilito, si riesce a sviluppare tutti i punti dell'ordine del giorno? (ci sono discussioni che deviano dal focus?)

Quali sono i motivi che non portano a completare tutti i punti?

Quanto durano le sedute? C'è un tempo prestabilito?

Se non si sta nei tempi, e il tempo a disposizione si esaurisce, come si fa con i punti non sviluppati? Si riconvoca un'altra assemblea?

Se si presentano decisioni difficili, come vengono affrontate? (tutti devono essere concordi? è il preside ad avere l'ultima parola?)

Se si devono affrontare discussioni difficili, problematiche può accadere di avere con il presidente del Consiglio d'Istituto un confronto pre-assemblea? (c'è un accordo tra preside e presidente sulle decisioni da prendere?)

In caso di uguaglianza di voti, per legge il voto del presidente vale doppio. In questo istituto, da quando c'è lei, è mai capitato? Se sì, viene applicata questa norma?

LE PROBLEMATICHE DEL CONSIGLIO d' ISTITUTO

Che cosa fa il Consiglio d'Istituto? E cosa dovrebbe fare? Perché secondo lei, non si fanno?

Quale immagine si è creata del Consiglio d'Istituto durante la sua esperienza? (È un organo utile?)

Come riorganizzerebbe il Consiglio d'Istituto? Quali modifiche apporterebbe?

Come dovrebbe essere un Consiglio d'Istituto efficace? In questo istituto è così?