

# Oltre la classe e il docente unico

*Le ragioni della collegialità nella gestione didattica*

di Italo Fiorin

Come è noto, recentemente è stato consegnato al Ministro della Pubblica Istruzione il testo di quelli che, con tutta probabilità, saranno i "Nuovi Programmi" della scuola elementare. Gli spunti innovativi sono molteplici, e riguardano tanto i contenuti delle diverse discipline quanto, più in generale, aspetti istituzionali e organizzativi.

In particolare, nella lettera di trasmissione al Ministro, i Commissari affermano che una delle condizioni della piena attuazione dei Programmi è data dal superamento del docente unico, legato in una sorta di rapporto monocratico ad un'unica classe.

Quali sono le ragioni pedagogiche di questa prospettata generalizzazione della pluralità dei docenti?

Si possono sinteticamente così riassumere.

*a) Miglior utilizzazione delle prestazioni professionali*

L'insegnamento si configura sempre di più come attività complessa, che richiede numerose e diversificate competenze. Tali competenze non possono ritrovarsi a livello ottimale in un'unica persona, ma possono essere "socializzate" e costituire il patrimonio di un *team* (gruppo). Viene superata una

concezione (1) artigianale ed individualistica dell'insegnante e, al tempo stesso, scompare un modo "romantico" di guardare al maestro elementare, quasi dotato di infinite risorse e di creatività pressoché inesauribile: dalla concezione individuale della creatività (che non produce innovazione) si passa ad una concezione sociale che non va intesa come sommatoria di doti individuali, ma come frutto di un'integrazione profonda di reciproche competenze.(2)

*b) Flessibilità nell'organizzazione didattica*

C'è la necessità di tradurre in termini praticabili tutta una serie di indicazioni provenienti dalle scienze dell'educazione (insegnamento individualizzato; lavori di gruppo; moduli organizzativi variati...) necessità che possiamo definire sinteticamente con il termine "flessibilità".

*c) Responsabilità collegiale*

Nell'organizzazione cooperativa dell'attività didattica gli insegnanti sono ugualmente responsabili della pianificazione, istruzione, valutazione e conduzione del programma, relativamente ad un gruppo di allievi che non coincide con la classe. Si tratta di una

*leadership distribuita* (3), e di un modulo che fa maggior affidamento sulle capacità relazionali che sulla competenza e autosufficienza dei singoli.

*d) Resistenza all'usura psicologica*

La possibilità di superare la condizione di isolamento professionale e relazionale si traduce in un importante correttivo nei confronti dell'usura psicologica dovuta alla prevalenza di attività di routine su attività dove la responsabilità è data a chi le svolge, e dovuta anche ad un rapporto con gli altri limitato agli alunni (il che è spesso causa di impoverimento culturale, di fossilizzazione, di "egocentrismo" psicologico).

**Le resistenze all'innovazione**

Esperienze di pluralità docenti e di moduli organizzativi diversi dal rigido raggruppamento in classi sono ormai diffuse anche nella nostra realtà scolastica provinciale. Va anche detto che la scuola elementare, pur in assenza di programmi rinnovati, trova nelle norme che la regolano un quadro di riferimento assai favorevole all'innovazione, basti pensare alla Legge n. 517/77 (4). Tuttavia le resistenze al cambiamento sono ancora notevoli.

D'altra parte tutta l'impostazione scolastica precedente gli anni '70, non ha fatto altro che rafforzare modalità individualistiche di gestione dell'attività didattica in un contesto istituzionale rigido e burocratico.

Soltanto con l'affermarsi delle teorie curricolari (5), che valorizzano l'autonomia delle singole realtà scolastiche territoriali, si sono introdotti criteri diversi di definizione della funzione docente. In particolare sono stati incrinati tre grandi "dogmi" pedagogici, vere pietre angolari dell'organizzazione della scuola elementare:

- l'unicità del docente;
- la classe come unico raggruppa-

mento possibile;

— l'aula, come spazio definito e unicamente "abitato" da una classe.

Per quanto autorevoli le sollecitazioni provenienti dal campo delle scienze dell'educazione e per quanto favorevole il quadro normativo, le innovazioni desiderate non possono tradursi in prassi se non viene messa in atto una razionale strategia del cambiamento.

Il seguente prospetto (6) evidenzia quali sono i principali tipi di "resistenza al cambiamento" presenti in una scuola o in un Circolo Didattico.

*Ostacoli di natura ideologica e morale:*

le persone hanno diversi criteri di valore.

*Ostacoli connessi alla distribuzione del potere:*

le innovazioni comportano una redistribuzione delle risorse, quindi del "potere" all'interno di un sistema.

*Ostacoli di natura pratica:*

spesso le innovazioni non hanno successo perché non si presentano come vantaggiose.

*Ostacoli di natura psicologica*

Se non si vuole che l'istanza innovativa si esaurisca è importante che non si proceda solo emotivamente o in modo velleitario.

Perché una "strategia" del cambiamento abbia successo ci sono alcune caratteristiche istituzionali che vanno tenute presenti:

a) La scuola (intesa come singolo istituto o Circolo) è l'unità cruciale del processo di cambiamento;

b) per la sua particolare situazione di monopolio "la scuola ha meno bisogno di preoccuparsi del miglioramento delle sue prestazioni" e risulta

particolarmente difficile innescare processi innovativi;

c) l'innovazione "dall'esterno" non produce risultati profondi. "Le innovazioni più durature ed efficaci sono quelle che l'utente considera necessarie, cioè quelle che accetta..."(7)

### Un esempio di strategia del cambiamento

Quanto segue è una rilettura "a posteriori" dell'esperienza di innovazione in atto nel Circolo Didattico di Sta-

ranzano. In realtà i progressivi cambiamenti introdotti nel costume didattico dagli stessi insegnanti nel loro nascere non obbedivano ad un disegno preciso e predefinito; se però questo tipo di lettura retroattiva può risultare forzato, gli spunti che se ne ricavano sono interessanti e probabilmente di utilità per altre situazioni.

Per indicare sinteticamente la parabola del diffondersi della pratica della collegialità nella gestione didattica può essere utile esaminare lo schema qui di seguito pubblicato (Tab. 1).

Tab. 1

Anni scol. 79/80 - 80/81	La consapevolezza del valore del lavoro collegiale è di pochi; isolati nell'istituzione.	BREVE
Anni scol. 81/82 - 82/83	Un piccolo gruppo è consapevole del valore della conduzione didattica in team. Dà inizio ad una esperienza.	TEMPO NECESSARIO
Anno scol. 83/84 (parzialmente)	L'istituzione, come tale, è capace di adottare un piano di rinnovamento organizzativo e di perseguirlo. Valorizza le competenze al suo interno. Sa valutare il proprio progresso.	LUNGO
	POCO DIFFICILE      DIFFICOLTÀ      MOLTO DIFFICILE	



Qui sopra e a pag. 81, due immagini della scuola elementare di Staranzano

Tab. 2

GRUPPI		LUNEDÌ	MARTEDÌ	MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ	SABATO
<b>A</b>	2h	Linguistica	Psicomotricità	Gruppi / Classe	Educazione Tecnologica	Logico Critica	Gruppi / Classe
	2h	Educazione Tecnologica	Logico Critica		Linguistica	Psicomotricità	
<b>B</b>	2h	Educazione Tecnologica	Logico Critica		Linguistica	Psicomotricità	
	2h	Linguistica	Psicomotricità		Educazione Tecnologica	Logico Critica	
<b>C</b>	2h	Psicomotricità	Linguistica		Logico Critica	Educazione Tecnologica	
	2h	Logico Critica	Educazione Tecnologica		Psicomotricità	Linguistica	
<b>D</b>	2h	Logico Critica	Educazione Tecnologica		Psicomotricità	Linguistica	
	2h	Psicomotricità	Linguistica		Logico Critica	Educazione Tecnologica	

Nota: 3 insegnanti di classe + 1 operatore del C.P.A.R., ciascuno responsabile di un'area formativa (Educazione linguistica, logico-matematica, psicomotoria, tecnologico-operativa). Le 4 aule sono trasformate in 4 laboratori specializzati, dove ruotano 4 gruppi eterogenei di alunni.

### a) Le classi aperte

Come lo schema ha evidenziato, il processo di cambiamento (iniziato 5 anni fa) è partito da un piccolo gruppo di insegnanti, consapevoli dell'utilità pedagogica e didattica del lavoro collegiale. Si trattava di insegnanti di classi prime, che decidevano di sperimentare un modello di "classi aperte", anche grazie alla possibilità di avvalersi della preziosa collaborazione di un operatore del C.P.A.R. (8). Così le tre classi prime sono diventate quattro gruppi, che ruotavano in quattro spazi-laboratorio a seconda delle attività quel giorno in programma. Ciascun insegnante era responsabile di una sola area formativa, come è evidenziato dal quadro-orario riportato (Tab. 2).

La valutazione dell'esperienza (continuata anche l'anno successivo) fu positiva, e ne diede lo spunto a molte altre (anche diversamente strutturate) che in particolare permisero di affrontare in modo più adeguato il problema dell'integrazione degli alunni con difficoltà scolastiche. A titolo puramente esemplificativo riportiamo il quadro-orario di due classi V che hanno adottato lo stesso modello (Tab. 3).

Si potrebbe continuare con le esemplificazioni, ma quanto riportato è sufficiente a mostrare la flessibilità propria del modello delle "classi aperte", sia per quanto riguarda la composizione dei gruppi (omogenei o eterogenei, fissi o mobili), sia per quanto riguarda la suddivisione delle specializzazioni, o la ripartizione dell'orario.

Tab. 3

	LUNEDÌ	MARTEDÌ	MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ	SABATO
A	Matematica	Geografia Scienze	Classe riunita	Matematica	Lingua Italiana	Classe riunita
	Storia	Lingua Italiana		Attività Espressive	Storia	
B	Lingua Italiana	Attività Espressive		Matematica	Storia	
	Matematica	Storia		Lingua Italiana	Geografia Scienze	
C	Geografia Scienze	Matematica		Lingua Italiana	Matematica	
	Lingua Italiana	Storia		Storia	Attività Espressive	
D	Attività Espressive	Lingua Italiana		Geografia Scienze	Matematica	
	Storia	Matematica		Storia	Lingua Italiana	

Orario per i gruppi: 8.30 - 10.00; 10.00 - 11.30.

Nota: 2 classi V con inseriti 7 alunni - 2 insegnanti di classe + 1 insegnante di sostegno + 1 educatore dell'Ente Locale. Ogni insegnante diventa responsabile di 1 area (Linguistica, Logico-matematica, Studio dell'ambiente - scienze, geografia -, Attività espressive). I gruppi sono divisi per livello (omogenei). L'ultima ora la classe è riunita, e l'attività di sostegno è svolta con i casi più gravi, attraverso varie modalità (TCD, tutoring...).

Ne sono risultati vantaggi, sia per gli insegnanti che per gli alunni. Tutti gli alunni, non solo quelli con difficoltà.

**Vantaggi per l'insegnante**

- Ha rapporti con gli altri adulti (dall'isolamento alla relazione);
- Evita l'usura psicologica; diminuiscono gli aspetti di routine, aumenta la creatività;
- Passa da un ruolo esecutivo ad uno decisionale (crescita di responsabilità);
- Si specializza (crescita di professionalità).

**Vantaggi per l'allievo**

- Ha rapporti con più adulti (l'identificazione non è "bloccata" su un solo insegnante);
- Gode di maggior varietà e qualità di proposte didattiche;
- Cresce la motivazione;
- Diminuisce la routine;
- Aumenta il tempo necessario per ciascuno (le attività sono diversificate).

**b) L'integrazione degli alunni svantaggiati**

Un'altra occasione di rinnovamento

dei modelli organizzativi e di realizzazione di esperienze di collegialità è dato dalla presenza degli insegnanti di sostegno e dai criteri che il Collegio dei Docenti ha saputo adottare per lo svolgimento della loro attività (9).

Come si può facilmente capire, l'adozione di criteri come quelli riportati in nota costituisce un importante stimolo al moltiplicarsi di esperienze di collegialità. Anche in questo caso può essere esemplificativo osservare il prospetto della Tab. 4, che illustra concisamente la situazione delle attività di integrazione in una scuola del Circolo.

Le riflessioni potrebbero essere numerose. Ci si limita a sottolineare la correlazione tra esperienza di gestione collegiale e presenza di alunni con difficoltà; e il fatto che mentre la pianificazione e l'attività di verifica vengono svolte collegialmente in tutte le situazioni, esperienze come "classi aperte" o "tutoring" stentano a trovare larga diffusione, a riprova della difficoltà

Tab 4

Livelli di collaborazione  Classi	Nessuna collaborazione	Collaborazione nella programmazione	Collaborazione nella verifica (costruzione e somministrazione di Prove oggettive)	Collaborazione nella gestione didattica		Presenza di alunni con problemi o gravi disadattamenti
				tutoring	classi aperte	
Classi I	—	tutte le classi	tutte le classi	—	tutte le classi	—
Classi II	—	tutte le classi	tutte le classi	in una classe dove è presente un bambino con problemi	—	1 classe
Classi III	—	tutte le classi	tutte le classi	in tutte le classi	tutte le classi	tutte le classi
Classi IV	—	tutte le classi	tutte le classi	in tutte le classi	—	2 classi
Classi V	—	tutte le classi	tutte le classi	in una classe dove è presente un alunno con problemi	nelle due classi in cui ci sono bambini con problemi	2 classi



ancora largamente presente a liberarsi da una concezione tradizionale del proprio ruolo. La funzione dell'insegnante di sostegno si presenta perciò particolarmente preziosa. Non avendo "classi" a differenza dei suoi colleghi,

favorisce il lavoro per gruppi, fa circolare all'interno della scuola le esperienze più significative, permette l'incontro dei sottogruppi, favorisce il costituirsi di un "clima scolastico" favorevole all'innovazione.

#### Note

- (1) Per una maggior conoscenza dell'organizzazione del *team teaching* si può consultare: *Team Teaching*, Torino, Loescher, 1973.
- (2) Il tema della creatività istituzionale è ancora poco indagato. Può risultare utile la lettura di: OCSE-CERI, *La creatività della scuola*, Torino, Marietti, 1980.
- (3) Si tratta di un'espressione "tecnica" che intende sottolineare l'affermarsi di un esercizio delle competenze decisionali non riservato ad un solo componente, ma a tutti i membri di un gruppo.

- (4) Questa legge, per la sua importanza innovativa, è stata paragonata ad una "piccola riforma" della scuola di base. Basti ricordare che essa cambia, tra le altre cose, i criteri e gli strumenti della valutazione (abolisce il voto numerico, introduce la scheda... ) indica nuovi modelli di organizzazione scolastica (classi aperte... ) si pronuncia per l'integrazione di tutti gli alunni e in particolare sancisce il principio della "collegialità" nella programmazione, nella conduzione, nella verifica dell'attività didattica.
- (5) *Programmazione curricolare* - Il "curricolo" è un progetto educativo rivolto non soltanto all'attività didattica, ma più in generale, a tutta l'organizzazione di un singolo istituto o di un Circolo Didattico. Dal punto di vista politico-pedagogico è importante rilevare come adottare una logica curricolare significa realizzare le istanze del decentramento e dell'autonomia delle singole realtà scolastiche.
- L'esperienza di "classi aperte" ebbe il suo primo inizio nell'anno scolastico 1979-'80. Una relazione sull'esperienza è stata pubblicata in: I. Fiorin, *Analisi di un'esperienza nelle classi*, in "Scuola Italiana Moderna", 1980, n. 16.
- (6) Adattamento da: P. Dalin, *L'innovazione nei processi di educazione*, in: M. Reguzzoni, C. Scurati, *Innovazione e sperimentazione*, Milano, Comune, 1976. Per un approfondimento riguardante l'organizzazione delle classi aperte, e più in generale i modelli dell'organizzazione scolastica: I. Fiorin, *La "funzione" sostegno in Handicappati, passi verso l'autonomia*, Firenze, Giunti Marzocco, 1984 (in corso di stampa). I. Fiorin, F. Sesti, *Modelli organizzativi del lavoro scolastico*, in "Questioni di Didattica", Udine, Centro Itard, 1983.
- (7) Per un approfondimento: I. Fiorin, *Decentramento dell'Amministrazione scolastica, autonomia del Circolo Didattico e funzione direttiva*, in: *La funzione direttiva e ispettiva nella prospettiva di riforma dell'Amministrazione scolastica*, Roma, EGOGESES, 1984.
- Per una maggior conoscenza del modello "tutoring": I. Fiorin, F. Sesti., *Modelli organizzativi...cit.*, Melaragno R.J., *The tutorial community*, in *Children ad teachers* a cura di V.L. Allen, Academic Press, New York, 1976; G. Bissolo, *Il tutoring: apprendimento, socializzazione ed integrazione per l'alunno nell'apprendimento*, in "Psicologia e Scuola" (numero di prossima pubblicazione).
- (8) Il C.P.A.R. (Consorzio Provinciale Assistenza Riabilitazione) è un Ente che opera nel nostro territorio provinciale in favore degli handicappati. Tra i suoi compiti è quello di collaborare con la scuola, fornendo consulenza psico-pedagogica ed anche personale (fisioterapisti, logopedisti, educatori specializzati...).
- (9) Deliberazione del Collegio Docenti di Staranzano circa i criteri per l'utilizzo dell'insegnante di sostegno.
1. L'insegnante di sostegno è impegnato a svolgere la sua attività all'interno delle indicazioni dell'art. 2/L. 517/77, che prevede: organizzazione di classi aperte, formazione di gruppi omogenei ed eterogenei per attività integrative e di recupero collegialmente programmate e - di norma - collegialmente condotte.
  2. L'insegnante di sostegno, per il monte ore assegnato, sarà considerato contitolare a pieno titolo dell'insegnante di classe, e quindi inserito dentro la vita della classe stessa.
  3. Chi chiede di usufruire del sostegno chiede, con questo, di lavorare collegialmente. Il sostegno, quindi, si realizzerà di norma all'interno di attività a classi aperte o all'interno di gruppi di livello; solo per casi eccezionali, per i quali apparirà al Gruppo di Lavoro di Circolo utile un intervento diverso, si prevede l'insegnamento con il rapporto di 'uno a uno'.
- Pertanto, non sarà affiancato all'insegnante di classe che non aderisca a queste indicazioni, l'insegnante di sostegno, nemmeno in presenza di bambini con certificazione.
4. La programmazione dettagliata, che prevede la distribuzione delle risorse (personale, mezzi...) si effettuerà in settembre, nel rispetto di quanto stabilito.