

## **Ipotesi organizzative per la scuola primaria e secondaria di primo grado**

a cura del Gruppo di ricerca sulla riforma, Cattedra di Didattica generale,  
Università di Bergamo

### **Prima parte**

#### **Principi organizzativi e scelte generali**

Prima di avviare un'analisi di dettaglio del nuovo assetto organizzativo previsto dalla riforma, è opportuno rintracciare i principi che hanno orientato le scelte di sistema in materia di organizzazione e di orario.

**Centralità della dimensione educativa e didattica.** Un primo principio da evidenziare è che tutta la progettazione organizzativa deve trovare il proprio fondamento nelle scelte didattico – educative, conseguenti all'analisi delle esigenze formative della propria utenza: " *Le istituzioni scolastiche nell'esercizio dell'autonomia didattica e organizzativa prevista dal DPR 275/99 organizzano attività educative e didattiche unitarie che promuovono la trasformazione degli obiettivi generali del processo formativo e degli obiettivi specifici di apprendimento presenti nelle Indicazioni nazionali in competenze di ciascun alunno.*" E poco dopo: " *Ogni istituzione scolastica decide, ogni anno, sulla base di apposite analisi dei bisogni formativi, la distribuzione e i tempi delle discipline e delle attività*" (Indicazioni nazionali). Ciò significa che l'organizzazione, con tutto ciò che comporta e gli orari, sono al servizio delle scelte educative e didattiche, che rappresentano il punto di riferimento e la bussola per ogni altra decisione.

**Gestione unitaria.** Un secondo principio è costituito dal fatto che l'assetto organizzativo e orario assumono come dimensione propria l'intero anno scolastico, anziché la scansione settimanale. La scuola dell'autonomia è caratterizzata in ogni suo aspetto dalla metodologia progettuale, il che richiede la capacità di affrontare in modo *globale* ogni problema. La progettazione organizzativa e di orario deve considerare l'intero monte ore a disposizione, prescindendo da partizioni precostituite e relative temporizzazione. Vale anche qui il principio dell'ologramma, che prevede la priorità dell'intero rispetto alle parti.

**Gestione flessibile.** La determinazione annuale del fabbisogno di risorse orarie e di organico è funzionale non soltanto ad una gestione unitaria, ma ancor più al principio della *flessibilità*. Alle scuole viene consegnata una materia fluida, libera da vincoli e ostacoli, da plasmare secondo le forme che meglio si adattano alle esigenze di ogni singola istituzione. L'assegnazione del monte ore su base annuale è un evidente invito alle scuole a determinare e utilizzare in modo unitario e flessibile il tempo scuola e le risorse.

**Gestione integrata a livello territoriale.** Un quarto principio si lega alla considerazione che la scuola dell'autonomia è chiamata ad aprirsi al territorio, sia per recepirne le istanze da trasformare in bisogni formativi, sia per valorizzarne le risorse culturali, educative, ma anche strumentali e professionali presenti. A livello organizzativo e orario la scuola deve cessare di essere una monade autosufficiente e superare l'ottica autoreferenziale, per giocare su un tavolo più ampio. Occorre imparare a valorizzare in modo integrato le risorse di cui

dispongono tutti i soggetti presenti sul territorio mediante convenzioni e accordi di rete, ed a far interagire opportunamente modelli organizzativi diversi.

**Distinzione tra quota obbligatoria e facoltativa.** La scelta di sistema più rilevante per le sue ricadute ad ampio raggio sul piano organizzativo e di orario è, indubbiamente, costituita dalla distinzione tra una quota oraria *obbligatoria* e una *facoltativa opzionale* (nel seguito F/O). La prima ha la funzione di salvaguardare le ragioni della unitarietà dell'insegnamento di base, che deve essere comune in un certo ordine e grado di scuola; la seconda di rendere effettivo il diritto di scelta da parte delle famiglie e degli alunni, in funzione della diversificazione dei percorsi. E' questa una novità, certamente relativa, che si tratta di imparare a gestire adeguatamente, in ragione delle sue conseguenze sulla determinazione del fabbisogno di risorse.

### Le scelte di orario: la quota obbligatoria

**L'orario obbligatorio.** Sia per gli alunni della **scuola primaria** che **secondaria di primo grado** l'orario obbligatorio di frequenza per gli alunni è fissato in 891 ore, e non comprende il tempo eventualmente dedicato alla mensa: tale monte ore risulta dall'aver stabilito la durata 'amministrativa' dell'anno scolastico in 33 settimane di 27 ore ciascuna ( $33 \times 27 = 891$ ). All'interno della *quota obbligatoria* è necessario distinguere tra un monte ore, pari attualmente al 15%, del singolo istituto e una ulteriore quota che si ipotizza pari al 5% della Regione; un monte ore di 66 ore (**primaria**) e 33 ore (**secondaria 1° gr.**) da destinare all'IRC o all'IARC e la quota restante, da destinarsi alla attività previste dalle *Indicazioni nazionali*.

#### a) La scuola primaria

**Ripartizione monte ore per insegnamenti, educazioni e attività.** Oltre alla predetta articolazione interna, la quota oraria obbligatoria risulta ripartita in 11 *insegnamenti* e 2 *attività* (l'educazione alla convivenza civile e informatica) obbligatori. Nel caso della scuola primaria non viene operata alcuna *quantificazione* oraria rispetto ai diversi insegnamenti e attività, lasciando ampia facoltà di decidere alle scuole. L'unico vincolo riguarda il fatto che il docente tutor assicura nei primi tre anni di scuola primaria un'attività di insegnamento non inferiore alle 18 ore settimanali (schema del decreto legislativo art.7,c.6), pari a 594 ore annue.

Insegnanti	Impegno	Cattedra	Residui
Docente Tutor	594	792	
Docente	198	792	
Docente di IRC (specialista)	66	792	
Docente di L. inglese (docente specialista)	99 (33 + 66)	792	
totale	891		

Note:

- se il tutor o l'altro docente sono specializzati, le quote orarie per L2 e IRC sono ricavate all'interno del loro orario (ma questo ridurrebbe le ore di coordinamento);

- al docente specialista di L2 sono affidate 6/7 classi massimo: questo consente di utilizzare su ogni classe 99 ore, di cui 33 gestite col gruppo classe intero e 66 con gruppi piccoli (ma ogni istituzione scolastica, ovviamente può disporre diversamente);
- l'assistenza mensa, non compresa nelle 891 ore, viene calcolata sulla base del numero dei rientri e del tempo dedicato alla pausa; tale tempo in relazione alle predette opzioni, oscilla fra le 5 e le 10 ore (schema D.lgvo, commento all'art.7,c.3);
- i residui orari a completamento delle 726 ore annue/cattedra vengono così utilizzati:
  - tutor: coordinamento e tutoring
  - docente: coordinamento (66), attività su piccoli gruppi, attività alternativa alla Rc, mensa.

### b) La scuola secondaria di I° grado

Nel caso della secondaria di primo grado la questione è più complessa. Ad ogni insegnamento o attività è assegnato un monte ore flessibile: *"Il monte ore annuale obbligatorio per trasformare in competenze personali degli allievi gli OGPF e gli OSA delle singole discipline, comprensivo delle attività di educazione alla convivenza civile e all'informatica che coinvolgono tutti gli insegnamenti, è rappresentato nella seguente tabella."*

	Insegnamenti	Min	Medio	Max	Analisi colonna Medio		
					Ore anno	Settimana	Residui orari
1	Italiano	307	313	319	203	6	5
2	Storia				60	1	27
3	Geografia				50	1	17
4	Matematica	239	245	251	127	3	28
5	Scienze e tecn.				85+33	2 +1	
	Inglese	114	120	126	54	1	21
7	II° Lingua				66	2	-
8	Arte e immagine	54	60	66	60	1	27
9	Musica	54	60	66	60	1	27
10	Scienze mot./sp	54	60	66	60	1	27
11	Religione cattolica	33	33	33	33	1	
	<b>Attività</b>						
1	Convivenza						
2	Informatica						
	<b>TOTALE</b>		<b>891</b>				

La tabella richiede naturalmente qualche commento e osservazione.

a) Il monte complessivo di 891 ore è distribuito interamente tra gli 11 insegnamenti; ciò significa che non è prevista alcuna assegnazione oraria per le 2 attività (convivenza civile e informatica), in quanto sono responsabilità comune di tutti gli insegnati, anche se è prevista come vedremo una flessibilità possibile.

- b) Nella *ripartizione* del monte ore complessivo (891) tra i diversi insegnamenti e relativa quantificazione oraria, si è tenuto conto in particolare:
- della distinzione tra il tempo che si ipotizza sia necessario per sviluppare gli OSA previsti per insegnamenti e attività (27 ore settimanali), e il tempo destinato all'ampliamento e approfondimento nella quota opzionale facoltativa (6 ore settimanali);
  - della ristrutturazione dei piani di studio e conseguente valutazione di intensità della domanda oraria, derivante dalla specificazione degli OSA.
- c) La *quantificazione* del monte ore per insegnamenti e attività viene stabilita su *base annuale* e non settimanale, in coerenza con la determinazione annuale della quota obbligatoria e di quella opzionale e con le ragioni della flessibilità. Di conseguenza non c'è più corrispondenza esatta tra il numero di ore per insegnamento e le settimane: quasi sempre la divisione del monte ore per 33 settimane non può dare come risultato un intero. Questo comporta che non si può più pensare ad un modulo orario settimanale replicabile per l'intero anno scolastico. Tuttavia, in fase di transizione, è sempre utile il riferimento alle settimane.
- d) Nel caso di alcuni insegnamenti (p.e. italiano, storia e geografia o matematica scienze e tecnologia) l'attribuzione del monte ore viene assegnata *anche* complessivamente; con questo si vuole rimarcare l'opportunità che questi insegnamenti, se ricorrono le condizioni, siano affidati allo stesso insegnante;
- e) La tabella presenta tre distinte *colonne*, di cui quella centrale, coincidente con il monte ore complessivo di 891 ore, rappresenta la *norma*; rispetto ad essa sono possibili degli scostamenti in più o in meno, fino ad un massimo di 6 ore l'anno per insegnamento, che segnano la *contrazione minima* e la *espansione massima*. Si deve tener presente che gli scostamenti sono regolati dal *principio della compensazione*, così che la somma dia sempre 891. E' evidente che il monte ore annuale massimo consentito per informatica e convivenza civile corrisponde di 18 ore annue. Gli scostamenti vanno decisi già in fase di richiesta dell'organico. La motivazione di questa scelta sta nel fatto che alle attività (convivenza civile e informatica) non sono state assegnate quote orarie specifiche; ciò nondimeno può essere utile disporre di momenti specifici per attuare particolari interventi. Riportiamo di seguito degli esempi.

	Insegnamenti	MIN	MEDIO			MAX
			Es. 1	Es. 2	Es. 3	
1	Italiano	307	319	313	307	319
2	Storia					
3	Geografia					
4	Matematica	239	239	245	251	251
5	Scienze e tecn.					
6	Inglese	114	126	120	114	126
7	II° Lingua					
8	Convivenza	54	60	60	54	66
	Informatica					
9	Musica	54	54	60	66	66
10	Scienze mot./sp					
11	Religione cattol.	33	33	33	33	33
	<b>TOTALE</b>		<b>891</b>	<b>891</b>	<b>891</b>	

## **Le scelte di orario: la quota facoltativa/opzionale**

**Quota oraria facoltativa/opzionale.** Nel caso della **scuola primaria** l'orario facoltativo/opzionale è previsto fino ad un massimo di 99, che corrisponde ad un incremento di 3 ore per 33 settimane ( $6 \times 33=99$ ); di conseguenza, l'orario annuale di uno studente risulta compreso tra un minimo di 891 ore e un massimo di 990 ( $891+99$ ). Riportato su base settimanale l'orario di uno studente sarà compreso tra un minimo di 27 ore ad un massimo di 30 ore medie settimanali, mensa esclusa.

Nel caso della **scuola secondaria di primo grado** l'orario F/O è stabilito fino ad un massimo di 198, che corrisponde ad un incremento massimo di 6 ore per 33 settimane ( $6 \times 33=198$ ). Di conseguenza, l'orario annuale di uno studente della secondaria risulta compreso tra un minimo di 891 ore e un massimo di 1089 ( $891+198$ ). Riportato su base settimanale l'orario di uno studente sarà compreso tra un minimo di 27 ore ad un massimo di 33 ore medie settimanali. Con proprie risorse, o con le risorse aggiuntive del fondo di riequilibrio eventualmente fornito dallo Stato e/o dagli enti territoriali una scuola può incrementare il monte ore settimanale oltre questa soglia.

Mentre la struttura e la quantificazione della quota obbligatoria dipendono in gran parte dalle scelte di sistema, la quota oraria F/O non presenta articolazioni predeterminate per quantità e qualità: tutto dipende da come la scuola decide di strutturare gli insegnamenti, le attività, i laboratori ed il relativo orario. Ciò richiede un'attività di progettazione dell'offerta educativa e di proposta alle famiglie e agli alunni che, se confermata dalla scelta da parte degli utenti, diventa effettiva.

**Tra richieste dell'utenza e proposta unitaria della scuola.** Il fatto che le *Indicazioni Nazionali* riconoscono alle famiglie ed agli alunni il diritto di usufruire di una quota oraria F/O non significa che le famiglie siano legittimate a richiedere un qualsiasi incremento orario **da 1 fino a 99 ore (primaria) o 198 (sec. 1° grado)**. Sarebbe questa una visione errata dell'esercizio di questo diritto, che non tiene conto del fatto che la scelta non si esercita su quantità orarie vuote, ma su insegnamenti o attività strutturate anche sotto il profilo orario.

Per rendere effettivo il diritto di scelta, ogni scuola deve innanzitutto decidere, sulla base dei bisogni formativi riscontrati, *quali* insegnamenti e attività mettere in conto alla quota F/O, quale *monte ore* destinare ad ogni insegnamento e attività, secondo quali modalità *temporali*. Occorre anche decidere in che modo presentare agli alunni e famiglie le alternative di scelta. In proposito si possono ipotizzare tre modalità fondamentali, ciascuna delle quali ha precisi risvolti sul piano organizzativo e di determinazione dell'organico.

- a) **Modello della scelta strutturata:** esso prevede che la scuola presenti alle famiglie, come alternative di scelta, dei *tempi scuola* completamente *strutturati* come attività, quantità oraria e temporizzazione. A titolo esemplificativo, agli alunni di una **secondaria** si potrebbe offrire un tempo scuola di 891 ore (media settimanale 27 ore), un tempo scuola di 990 ore (media 30 ) e un tempo scuola di 1089 ore (media 33), ciascuno dei quali prevede l'erogazione di certe attività o insegnamenti vincolati, per un numero definito di ore e relativa calendarizzazione. Con le stesse modalità è

naturalmente possibile proporre agli alunni tempi scuola strutturati corrispondenti ad alte medie settimanali, o anche svincolati da medie settimanali.

- b) **Modello della scelta libera:** in questo caso la scuola non presenta alle famiglie dei tempi scuola già strutturati, ma si limita a proporre come alternativa di scelta un *ventaglio* più o meno ampio di insegnamenti e attività che si intendono attivare per l'anno in corso, precisando per ciascuno la quantificazione oraria e la temporizzazione. In questo caso ciascun alunno e famiglia può decidere sia la qualità che la quantità del proprio tempo scuola F/O e comporre un percorso più personalizzato, senza l'obbligo a scegliere pacchetti strutturati.
- c) **Modello della scelta mista:** si potrebbe anche decidere di organizzare la proposta combinando i due precedenti modelli, il che potrebbe essere fatto in tre diversi modi: a) offrire agli alunni la possibilità di optare sia per il modello a scelta strutturata, sia per il modello a scelta libera; b) offrire come alternativa di scelta una quota di orario già strutturata, da integrare con una quota liberamente scelta - per fare un esempio, si potrebbe offrire un tempo scuola di 891 ore (media settimanale 27 ore) ed un tempo scuola strutturato di 990 ore (media 30 ) e consentire di integrarlo liberamente per quantità e qualità con una serie di attività fino ad arrivare alle 1089 ore; c) infine, dare come alternativa di scelta dei modelli strutturati come quantità (p.e. 990 o 1089), con possibilità interna di scegliere tra un ventaglio di attività proposte in alternativa.

Sulla base delle scelte espresse dalle famiglie si può procedere a determinare il *fabbisogno orario F/O* ed il corrispondente *organico*.

## La determinazione dell'organico

### a) L'organico di Istituto

**Principi per la determinazione dell'organico.** Gli stessi principi che orientano le scelte di sistema in materia di orario, non possono non riflettersi sul problema della *determinazione* e della *gestione* dell'organico: anche qui si deve tener conto della *distinzione* tra la quota oraria obbligatoria e quella F/O; anche qui si dovrà procedere ad una determinazione *complessiva* e su base *annuale*, prescindendo dal riferimento alla periodizzazione settimanale; anche qui si dovrà introdurre ogni forma di *flessibilità* nell'organizzazione del lavoro, tenuto conto della normativa vigente. La questione della determinazione dell'organico, come si legge nelle Indicazioni, è demandata a specifici dispositivi di attuazione del d.lvo n.53/2003: "L'organico è definito secondo le disposizioni di cui al decreto legislativo di attuazione della legge 53/2003." In attesa della definitiva approvazione del decreto attuativo è possibile, tuttavia, avviare una riflessione sulle novità che si profilano. L'elemento più significativo che caratterizza la riforma è costituito dalla stratificazione dell' *organico di istituto*, alla cui determinazione concorrono diverse *quote*:

- una *quota base* assegnata sulla base parametri identici per tutte le scuole di un certo grado, e che serve a garantire il fabbisogno di risorse derivante dalla semplice copertura dell'orario obbligatorio degli alunni;
- una *quota integrativa* la cui qualità e consistenza numerica dipenderà dalla scelta espressa dalle famiglie e la cui funzione è quella di coprire il fabbisogno F/O derivante dalla scelte espresse;
- una quota da destinare all'assistenza della *mensa*, qualora prevista;
- infine, una *quota aggiuntiva* assegnata alle scuole anche in base ad indicatori di complessità concordati in sede di contrattazione, la cui funzione è quella di rendere disponibili risorse in eccedenza rispetto alla sola copertura oraria, da destinare alle attività di laboratorio, alla gestione dei gruppi di compito, opzionali, facoltativi, ecc.

La stratificazione in quote dell' organico di istituto ha valore solo in fase di determinazione dello stesso, perché in fase di utilizzo si dovrà prescindere da ogni distinzione. A puri fini esemplificativi nel seguito si procederà alla determinazione separata delle diverse quote orario, per evidenziare la composizione.

### b) La quota base

**L'organico base.** Attualmente la determinazione dell'organico assume come termini di riferimento il numero totale degli iscritti, la quantità delle classi istituibili, il monte ore settimanale stabilito per gli insegnamenti e l'orario cattedra settimanale fissato in 18 ore. Che cosa dovrebbe accadere con il passaggio al nuovo sistema? La determinazione dell'organico base resterà legata al numero totale degli *iscritti*, al numero di *gruppi classe* istituibili (un gruppo ogni 25 alunni con redistribuzione dei resti), al monte ore complessivo (891 ore) annuale spettante a ciascun gruppo, articolato per insegnamenti nel caso della **secondaria di 1° grado**, all'orario cattedra dei docenti. Le novità riguardano il passaggio dalla base settimanale a quella annuale sia per il monte ore degli insegnamenti che per l'orario cattedra. La quantificazione del *fabbisogno orario* e la richiesta di *organico* prevede pertanto i seguenti passaggi:

- determinazione del numero complessivo degli iscritti;
- calcolo del numero di gruppi classe istituibili (tenuto conto che si istituisce un gruppo classe ogni 25 alunni);
- assegnazione a ciascun gruppo del monte ore annuale di 891 ore;
- distribuzione del monte ore annuale per insegnamenti e attività nel caso della secondaria di 1° grado;
- determinazione del numero di posti di insegnamento che ne risultano, tenuto conto che la cattedra intera nella **primaria** ammonta a 24 ore (792 annue) e nella **secondaria di primo grado** a 18 ore (594 annue), e che è possibile ad un docente della secondaria di incrementare il proprio orario cattedra fino ad un massimo di 6 ore settimanali aggiuntive.

#### La scuola primaria

Consideriamo, come esempio di determinazione dell'organico base nella scuola primaria, quello relativo ad *un solo gruppo* classe: una scelta metodologica certamente artificiosa, ma che ha il pregio di evidenziare i meccanismi di base della determinazione di organico, senza inutili complicazioni.

	<b>Insegnanti</b>	<b>Fabbisogno Orario</b>	<b>Cattedra annuale</b>	<b>Residui</b>
	Docente tutor	594 (18)	792	198
	Docente	198 (6)	792	594
	Docente specialista Inglese	33 (1)	792	759
	Docente specialista Religione	66 (2)	792	726
		A	B	C
	<b>TOTALE</b>	<b>891</b>		

Modalità di calcolo:  $b = 24 \times 33$ ;  $c = b - a$

Considerazioni.

- Il docente tutor è il solo che completa l'orario cattedra orario rispetto ad un solo gruppo classe con un residuo di 198 ore da usare per le proprie attività di tutoring e coordinamento; tutti gli altri docenti completano il proprio orario lavorando su più gruppi classe e gruppi di interclasse.
- I residui orari richiedono un'ulteriore analisi per capire quante ore sono disponibili per la copertura oraria di altri gruppi classe, per la mensa, per il coordinamento, per le contemporaneità, ecc.; ma per questo è necessario considerare anche la quota F/O.

La scuola secondaria di I° grado

Consideriamo anche in questo caso la determinazione dell'organico relativa ad un solo gruppo classe.

	<b>Insegnamenti Obbligatori</b>	<b>Fabbisogno Orario</b>	<b>Cattedra annuale</b>	<b>Residui</b>
1	Italiano	313 (9.4)	594	+ 281
2	Storia			
3	Geografia			
4	Matematica	245 (7.4)	594	+ 349
5	Scienze e tecn.			
	Inglese	180 (5.4)	594	+ 234
7	II° Lingua			
8	Arte e immagine	60 (1.8)	594	+ 534
9	Musica	60 (1.8)	594	+ 414
10	Scienze mot./sp	60 (1.8)	594	+ 414
11	Religione cattolica	33 (1)	594	+ 414
	<b>Attività</b>			
12	Convivenza			
13	Informatica			
		<b>A</b>	<b>b</b>	<b>E</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>891</b>		

Modalità di calcolo:  $a = \text{norma}$ ;  $b = 18 \times 33$ ;  $c = b - a$ ;

Osservazioni.

- Nessun docente completa il suo orario rispetto ad un solo gruppo classe; tutti devono lavorare su più gruppi classe e gruppi di interclasse).
- Anche qui i residui orari richiedono un'ulteriore analisi per determinare quante ore sono disponibili per la copertura oraria di altri gruppi classe, per la mensa, per il coordinamento, per le contemporaneità, ecc.; ma per questo è necessario considerare anche la quota F/O.
- Al docente tutor sono assegnate n...6. ore per le attività relative alla sua funzione.

### **c) La quota funzionale aggiuntiva (F/O)**

**La determinazione della quota F/O.** Se la *quota base* dell'organico si determina in modo automatico, la procedura per la definizione della *quota F/O* è certamente più complessa e richiede un ruolo attivo da parte delle singole istituzioni scolastiche. Anche in questo caso però la determinazione dipende da alcune *costanti* quali il monte ore massimo F/O di 99 (**primaria**) o 198 ore (**secondaria**), l'istituzione di gruppi compresi tra 16 e 25 alunni; e da *variabili* quali il numero di alunni che optano per la quota F/O, la tipologia di attività scelta, il monte ore assegnato ad ogni attività, il distribuirsi delle scelte rispetto alle attività. La procedura di determinazione (quantitativa e qualitativa) del fabbisogno non solo deve tener conto di un maggior numero di fattori, ma deve considerare anche il *modello di proposta* della quota F/O adottato da una scuola. In effetti, le cose si prospettano in modo diverso a secondo che la scuola decida per il modello a scelta strutturata, a scelta libera o a scelta mista. Ai fini

esemplificativi ci limiteremo ai soli modelli a scelta strutturata libera, in quanto quella mista (a parte una possibilità) non presenta caratteri propri.

**Esemplificazione della scelta strutturata.** Consideriamo l'esempio di una **scuola secondaria di primo grado** (ma lo stesso, fatte le debite differenze, vale per la **primaria**) che decida di adottare il modello della scelta strutturata, proponendo ai propri utenti *tre* tempi scuola:

- obbligatorio a 891 ore (ossia 27 ore medie) – senza attività o laboratori opzionali (solo ordinari);
- opzionale a 990 ore (891+99, ossia 30 ore medie) – che preveda un numero di attività o laboratori F/O e relativa quantificazione oraria, tali da arrivare a 99 ore;
- opzionale a 1089 (891+198, ossia 33 ore medie) – che preveda un numero di attività o laboratori F/O, tali da arrivare a 198 ore.

Supponiamo altresì, sempre al fine di evidenziare i meccanismi di base della determinazione dell'organico che, all'atto dell'iscrizione, si possa istituire un solo gruppo di alunni, la cui scelta è caduta sul modello opzionale a 1089. In questo caso la determinazione dell'organico integrativo è elementare: basta moltiplicare il monte ore delle attività proposte nella quota F/O per il numero dei gruppi classe che si costituiscono, per determinare il fabbisogno orario, e di conseguenza, l'organico F/O spettante.

	<b>Attività F/O</b>	<b>Fabbis. per 1 Gr.</b>
1	Convivenza *	33
2	Informatica *	66
3	Teatro	33
4	Giornalismo	33
5	Nuoto	33
	<b>TOTALE</b>	<b>198</b>

\* Nell'esempio si è scelto di proporre la convivenza civile e l'informatica *anche* come attività opzionali.

A questo punto, per giungere alla determinazione complessiva *dell'organico base* più la *quota F/O*, ipotizziamo che l'insegnante di italiano svolga anche le attività di convivenza civile e giornalismo; che l'insegnante di matematica, scienze e tecnica svolga l'attività di informatica; che l'insegnante di arte e immagine si occupi del teatro e che l'insegnante di scienze motorie svolga l'attività di nuoto.

	<b>Insegnamenti Obbligatori e F/O</b>	<b>Quota obbligatoria</b>	<b>Quota F/O</b>	<b>Totale</b>	<b>Cattedra annuale</b>	<b>Residui Orari</b>
	Italiano, sto, geo	313	33 + 33	379	594	+ 215
	Matem. scien. Tec.	245	66	311	594	+ 283
	Inglese/ Lingua 2	180	0	180	594	+ 234
	Arte e immagine	60	33	93	594	+ 501
	Musica	60	0	60	594	+534
	Scienze mot./sp	60	33	93	594	+ 501
	Religione cattolica	33		33	594	+ 561
		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>E</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>891</b>	<b>198</b>	<b>1089</b>	<b>4158</b>	<b>3.069</b>

Modalità di calcolo:  $a = \text{norma}$ ;  $c = a + b$ ;  $e = d - c$ .

**Esemplificazione della scelta libera.** Consideriamo ora l'esempio di una **scuola secondaria di primo grado** (ma lo stesso vale per la **primaria**) che decida di adottare il modello della scelta libera proponendo ai propri utenti un *ventaglio* di 7 insegnamenti o attività, quantificate in 33 ore ciascuna. Questa quantificazione è puramente esemplificativa, ma rende possibile ad un alunno che scelga 6 attività di raggiungere le 198 ore ( $6 \times 33$ ), ovviamente temporizzando le attività in modo da evitare sovrapposizioni in termini di frequenza.

Completiamo la nostra ipotesi specificando quali sono le 7 attività e quali insegnanti le svolgeranno: convivenza civile e giornalismo (italiano), informatica (matematica), teatro (Arte e immagine), nuoto (scienze motorie), strumento (musica), conversazione in L2 (Lingua 2). Immaginiamo, infine, il caso di una scuola che riesca a costituire un gruppo classe di 25 alunni, che abbiano optato per il modello orario a 891 ore da completare, per libera scelta. Che cosa può accadere? E' evidente che la distribuzione delle scelte degli alunni può essere la più varia, ci limiteremo a considerare una delle possibilità.

	<b>Attività F/O</b>	<b>Monte Ore</b>	<b>Scelte</b>	<b>Gruppi</b>	<b>Fabbisogno ore</b>
1	Convivenza	33	15	1	33
2	Informatica	33	15	1	33
3	Teatro	33	15	1	33
4	Giornalismo	33	15	1	33
5	Nuoto	33	15	1	33
6	Strumento musicale	33	15	1	33
7	Conversazione in L2	33	15	1	33
	<b>TOTALE</b>	<b>231</b>			

Osservazioni.

- Se si considera che si possono istituire gruppi di alunni compresi tra i 16 ed i 25 alunni, si comprende che la distribuzione casuale delle scelte è una variabile che può incidere sulla determinazione dell'organico: rispetto al modello strutturato, a parità di alunni, può determinarsi un incremento del fabbisogno orario .

- Può anche darsi il caso che un'attività proposta non sia attivata per carenza di scelte; e può anche accadere che qualche alunno non si veda riconosciuto il diritto ad avere 198 ore.

A questo punto possiamo determinare l'organico complessivo che ne deriva.

	<b>Insegnamenti Obbligatori e F/O</b>	<b>Quota oraria obblig.</b>	<b>Quota Oraria F/O</b>	<b>Complessivo</b>	<b>Cattedra Annuale</b>	<b>Residui Orari</b>
	Italiano, sto, geo	313	33 + 33	379	594	+ 215
	Matem. scien. Tec.	245	33	278	594	+ 283
	Inglese/ Lingua 2	120	33	153	594	+ 234
	Arte e immagine	60	33	93	594	+ 501
	Musica	60	33	93	594	+ 501
	Scienze mot./sp	60	33	93	594	+ 501
	Religione cattolica	33		33	594	+ 501
		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>E</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>891</b>	<b>231</b>	<b>1089</b>	<b>4158</b>	<b>3.069</b>

Modalità di calcolo:  $c = a + b$ ;  $e = d - c$ .

#### **d) La quota mensa e la quota aggiuntiva**

**La determinazione della quota mensa.** La quota orario per la mensa è attribuita naturalmente solo nel caso e nella misura in cui siano previsti dei rientri pomeridiani: " *L'orario di cui ai commi 1 (891 ore) e 2 (990 ore) non comprende il tempo eventualmente dedicato alla mensa.*" (art. 7, c3). La quantificazione di questa quota prevede, per la **primaria**, fino ad un massimo di 5 ore, per chi sceglie il modello a 891 ore, e di 10 ore per chi opta per le 990; nel caso della **secondaria di primo grado** fino ad un massimo di 231 ore.

**La determinazione della quota aggiuntiva.** Più significativo per le sue implicazioni è il problema della *quota aggiuntiva* che, insieme a quella F/O, appare strettamente funzionale e necessaria alla personalizzazione dei percorsi. La mancata assegnazione di risorse aggiuntive, non solo striderebbe palesemente con due dei contenuti più qualificanti della riforma, l'idea dei PSP e la metodologia dei laboratori, ma determinerebbe una situazione di difficoltà in tutto il primo ciclo, che si troverebbe a gestire casi e problemi sempre più complessi, senza un adeguato supporto di risorse.

Sinora la questione delle risorse aggiuntive è stata risolta utilizzando la leva della riduzione del numero di classi assegnabili ad ogni docente; ciò consente di liberare residui orari per le attività in contemporaneità. Per esempio, nella **scuola primaria**, il tempo a moduli prevede che tre insegnanti debbano completare l'orario su due classi, mentre nel tempo pieno su una sola classe. In entrambi i casi si liberano delle risorse per le attività in contemporaneità o in compresenza. Dato che questa leva si è sempre rivelata molto efficace, in quanto riduce il numero di insegnanti che operano su una classe, si potrebbe pensare di conservare il meccanismo per rendere disponibile la quota aggiuntiva di organico; ma si potrebbe anche ipotizzare di incrementare il monte ore complessivo spettante a ciascun istituto (risultante dalla quota base, integrativa e mensa, ed eventualmente articolato in insegnamenti), mediante l'applicazione di un coefficiente numerico da precisare in sede contrattuale. Il fatto che questo coefficiente sia oggetto di contrattazione dovrebbe fugare ogni timore rispetto ai paventati tagli in organico. Resta da osservare che l'attribuzione di una quota aggiuntiva non esime le scuole dell'autonomia dal ricercare ulteriori modalità per incrementare le occasioni di differenziazione dei percorsi: si pensi, ad esempio, alla valorizzazione della metodica del cooperative learning in cui gli alunni stessi fanno da guida agli altri; all'uso delle TIC quali il video e l'informatica; alla predisposizione di spazi attrezzati quali biblioteche o altro da dedicare allo studio

individuale; alle lezioni frontali per grandi gruppi (lezioni di auditorium), alle videoconferenze su più scuole, alla riduzione dell'unità di lezione a 50 min., agli accordi di rete, alla valorizzazione delle risorse reperibili a livello locale, ecc.

### e) La determinazione complessiva dell'organico di istituto

Dopo aver considerato separatamente le quote costitutive l'organico di istituto ed i vincoli e le procedure richieste per la loro determinazione, possiamo concludere indicando un possibile modo (ma altri metodi sono possibili) per la determinazione dell'organico di istituto.

**Nel caso della scuola primaria** i passaggi previsti sono i seguenti a) determinazione della *quota obbligatoria*, distinta per tutor, responsabili di laboratorio, insegnati IRC e L2; b) determinazione della *quota F/O* secondo le modalità previste dal modello di proposta deciso (scelta strutturata, libera o mista); c) determinazione della *quota mensa* sulla base dei rientri previsti; d) somma delle quote di cui ai punti precedenti; e) moltiplicazione del monte ore complessivo spettante mediante il coefficiente di incremento previsto (per la determinazione delle quota aggiuntiva - p.e. 8%); f) divisione del risultato mediante l'orario cattedra stabilito in 792 ore. Il risultato corrisponde al numero di docenti spettanti in organico. In alternativa, al punto e) è possibile introdurre ad un divisore, opportunamente tarato, che riducendo in percentuale l'orario cattedra di 792 consenta di incrementare l'organico ( si veda in proposito il D.M. 105 del 3 aprile del 2000, relativo all'organico funzionale).

Cerchiamo di esemplificare, sia pur in modo *approssimativo*, che cosa dovrebbe verificarsi in una scuola primaria con due sezioni complete, tutte a 990 ore, con 5 rientri pomeridiani, ipotizzando di utilizzare il metodo del coefficiente aggiuntivo pari all' 8%.

Insegnanti	Quota Obb.	Quota F/O	Quota mensa	Totale	Fabbis.	Coeff 8%
Docente tutor	594	33	2	629	6290	
Docente	198	33	2	233	2330	
Docente	-	33	2	35	350	
Doc. special. Inglese	33		2	35	350	
Doc. special.Rc	66		2	68	680	
	<b>A</b>	<b>b</b>	<b>C</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>F</b>
<b>TOTALE</b>	<b>891</b>	<b>99</b>	<b>10</b>	<b>1000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.800</b>

*Modalità di calcolo:*  $d = a+c+b$ ;  $e = d \times 10$  classi;  $f = e + 8\%$ .

A questo punto, aumentando il monte ore complessivo spettante (10.000 ore) dell'8%, si determina una *quota aggiuntiva* di 800 ore, corrispondente all'incremento di un posto in organico all'incirca ogni 10 classi, che equivalente a n. 80 ore aggiuntive per classe.

E' importante precisare che quest'esempio ha una funzione *esclusivamente* indicativa, in quanto non tiene conto che: - il numero di ore di inglese varia a secondo delle classi; - se si assegnano al docente tutor le attività F/O e la mensa, si riduce di molto la quota riservare al coordinamento e all'attività di tutor. Inoltre, per le ore di mensa si è usato un criterio di equità distributiva che

non tiene conto della realtà attuale; si è affidata una quota F/O di 33 ore ad un secondo responsabile di laboratorio, ecc.

**Nel caso della scuola secondaria di 1° grado** i passaggi previsti sono gli stessi, fatte salve le differenze relative alla composizione dell'équipe pedagogica ed alla quota per la mensa. Nel caso della secondaria, nella richiesta dei posti aggiuntivi è necessario scegliere il tipo di insegnamento desiderato.

## **La gestione – utilizzo dell'organico**

### **a) Operazioni e criteri gestionali**

**Dalla determinazione alla gestione dell'organico.** E' importante rilevare che quello della determinazione e quello della gestione dell'organico sono due livelli nettamente distinti con propri problemi e regole di funzionamento propri, benché sulla base di principi comuni: la determinazione è un'operazione che, pur presupponendo delle scelte di tipo didattico educativo ha legami deboli con questa dimensione, e consiste essenzialmente nell'attivazione di procedure rigide e vincolanti. La gestione delle risorse professionali è, al contrario, strettamente finalizzata all'erogazione del servizio educativo didattico e all'attuazione del POF e dipende direttamente dalle scelte didattico educative; per questo è anche soggetta a criteri meno vincolanti. Si potrebbe dire che il momento della gestione delle risorse professionali rappresenta l' *anello di raccordo* tra i vincoli di sistema e le esigenze didattiche e pedagogiche di istituto.

**Le operazioni gestionali.** Per gestione o utilizzo dell'organico dobbiamo intendere tutte quelle operazioni che servono ad allocare o distribuire ed organizzare le risorse professionali, in funzione delle esigenze della didattica e dell'educazione. A questo proposito si devono distinguere *due tipi* di operazioni.

- a) Il primo, che ha un carattere prevalentemente amministrativo, comprende le operazioni di *assegnazione* dei docenti ai gruppi classe; agli insegnamenti disciplinari; alla funzione di tutor o di responsabile di laboratorio. E' chiaro che, a motivo della loro natura amministrativa, richiedono un ruolo attivo da parte del dirigente scolastico, che decide sulla base di vincoli normativi e di criteri definiti dagli organi collegiali; e le sue scelte hanno, di norma, efficacia pluriennale.
- b) Il secondo tipo ha un significato prevalentemente didattico educativo e consiste nella precisazione dell'*impegno* didattico dei singoli docenti in relazione alle diverse tipologie di attività scolastiche e gruppi di alunni. Sono impegni in questo senso: l'assistenza mensa, l'attività di lezione con il gruppo classe, la gestione di laboratori su compito, elettivi e opzionali, il coordinamento e la partecipazione alle unità o équipe di lavoro, ecc. Le decisioni relative all'impegno didattico dei docenti, in ragione della loro prevalente componente didattica, più che spettare al dirigente scolastico, devono essere assunte e concordate all'interno del Collegio docenti e delle diverse équipe pedagogiche, tenendo conto dei carichi di lavoro e delle competenze di ciascuno. Naturalmente, in quanto funzionali alle esigenze della didattica, le decisioni di impegno hanno la durata necessaria alla realizzazione delle attività e tengono conto di criteri fissati da POF in ordine alla flessibilità del gruppo classe, delle équipe pedagogiche, delle tipologie di attività e di laboratori, ecc.

**Principi gestionali.** Anche la gestione delle risorse professionali occorre attenersi ai *principi* organizzativi evidenziati: a) *centralità* delle scelte didattico educative – è qui indubbiamente che questo principio trova la massima valorizzazione, in quanto la gestione ha come punto di riferimento essenziale l'attuazione dei PSP; b) *gestione unitaria* - se nella determinazione dell'organico si procede tendendo distinte le diverse quote oraria, nella gestione queste distinzioni vengono superate e non hanno più valore; come anche i riferimenti ai gruppi classe ed alle équipes pedagogiche; c) *flessibilità* nell'organizzazione del lavoro – viene meno la rigidità del modulo orario settimanale replicabile, del gruppo classe e dell'équipe pedagogica - ogni docente è *assegnato* ad un'équipe e ad un gruppo classe, ma è *impegnato* in diverse unità di lavoro o pedagogiche e potenzialmente con tutti gli alunni; d) *gestione integrata*: è possibile non solo che i residui orari siano utilizzati presso altri istituti, ma anche che le diverse competenze professionali circolino tra le scuole, sulla base di accordi di rete.

## **b) I problemi di assegnazione**

**I criteri di assegnazione.** Posto che le operazioni gestionali, a livello di istituto, si possano distinguere in *assegnazione* amministrativa e *impegno* didattico delle risorse professionali, viene da chiedersi quali sono i riferimenti di cui tener conto. Nel caso dell'assegnazione il riferimento è costituito dai *criteri* che ogni scuola è chiamata ad esplicitare e di cui il dirigente deve tener conto: a) nella costituzione delle équipes pedagogiche, b) nella nomina dei tutor e dei docenti responsabili di laboratorio c) nell'assegnazione delle discipline di insegnamento.

**a) Assegnazione alle équipes pedagogiche.** L'insieme dei docenti necessari per garantire ad un *gruppo classe* tutti gli insegnamenti e attività previsti dalla quota *obbligatoria*, dalla quota *F/O* e *mensa* costituisce un'équipe pedagogica, che è un'entità di tipo amministrativo - burocratico con precise competenze sia in fase di impostazione di scenario sia di valutazione: qualcosa che arroga a sé molte delle funzioni degli attuali consigli di classe e che resta legata alla identità e stabilità del gruppo classe.

Nella **scuola primaria** l'équipe pedagogica risulta costituita in modo stabile dal docente tutor, da uno o due docenti responsabili di laboratorio, dall'insegnante di lingua straniera, di religione (fatta salva l'eventualità che religione o inglese siano assegnate a docenti specialisti coincidenti con il tutor o un docente responsabile), dagli insegnanti che garantiscono la quota F/O e la mensa nel caso non coincidano con i primi.

*In prospettiva*, nella primaria, le operazioni di assegnazione dei docenti ai gruppi classe dovranno gradualmente superare la logica burocratico - alveolare, per "line", per adottare un modello pedagogico progettuale, per "staff". In concreto il dirigente scolastico dovrà in primo luogo identificare il docente tutor attorno a cui costituire l'équipe pedagogica, per passare poi all'individuazione degli specialisti di lingua inglese e religione. Gli altri docenti su posto comune, dovendo lavorare su problemi da risolvere, compiti da eseguire e progetti da concretizzare, potranno essere assegnati anche globalmente a tutte le classi, dalla prima alla terza o dalla quarta alla quinta.

Nella **scuola secondaria di 1° grado** l'équipe è costituita da un minimo di 7 docenti ad un massimo di 11, ove non sia possibile assegnare alle stesse persone alcuni gruppi di discipline, necessari per garantire la quota obbligatoria; ad essi si aggiungono gli insegnanti che garantiscono la quota F/O e la mensa, nel caso non coincidano con i primi.

Per l'operazioni di l'assegnazione, che competono al dirigente scolastico e hanno durata possibilmente per l'intero periodo di studi, valgono i criteri di solito usati per l'assegnazione dei docenti ai consigli di classe. Anche qui, in prospettiva, si potranno pensare modalità di assegnazione che superano l'attuale modello burocratico alveolare.

**b) L'individuazione e nomina dei tutor e responsabili di laboratorio.** Si è visto che nella scuola primaria l'unico vincolo riguarda il fatto che al docente coordinatore tutor spettano, nella prima classe e nel primo biennio, un'attività di insegnamento non inferiore alle 18 ore settimanali. *Cfr ibidem "... A tal fine occorre, fatta salva la con titolarità dei docenti, per l'intera durata del corso, il docente in possesso di specifica formazione che, in costante rapporto con le famiglie e con il territorio, svolge funzioni di orientamento in ordine alla scelta delle attività di cui al comma 2, di tutorato degli allievi, di coordinamento delle attività educative e didattiche, di cura delle relazioni con le famiglie e di cura della documentazione del percorso formativo compiuto dall'allievo, con l'apporto degli altri docenti. 6. Il docente al quale sono affidati i compiti previsti dal comma 5 assicura, nei primi tre anni della scuola primaria, un'attività di insegnamento agli alunni non inferiore alle 18 ore settimanali"*

Al di là delle necessarie definizioni a livello contrattuale e delle strategie formative previste, occorre sottolineare l'importanza strategica della figura del docente coordinatore tutor chiamato ad essere, da una parte, garante del processo di trasformazione che rende un gruppo di allievi con provenienze e caratteristiche diverse un gruppo classe coeso, capace di interagire positivamente ed essere vera e propria comunità di apprendimento a gruppo grande; dall'altra parte il docente coordinatore tutor è garante della personalizzazione del percorso di ciascun allievo che gli è stato affidato, personalizzazione che si realizza in una successione organica fra momenti in cui lavora con il gruppo classe e momenti in cui lavora con altri docenti e, magari, con altri compagni in gruppi di livello o di compito od elettivi. Compito preciso del tutor, inoltre, è la cura e la compilazione del Portfolio delle competenze personali di ciascuno degli allievi che gli è stato affidato. A fronte di un impegno così qualificato, con possibili ricadute anche sul piano professionale, è chiara l'importanza di fissare dei criteri di identificazione che, in attesa di poter disporre di figure appositamente formate, non potranno che far riferimento *esclusivamente* a competenze e sensibilità richieste per l'assunzione di questa funzione. Lo stesso vale naturalmente per l'individuazione dei responsabili di laboratorio. Tali criteri devono essere stabiliti dal Collegio dei docenti e applicati con la necessari sensibilità dal dirigente scolastico.

**c) L'assegnazione alle discipline.** Si tratta dell'ultimo compito gestionale di competenza del dirigente. Nella **scuola primaria** una volta definita la quantificazione oraria di massima per i singoli insegnamenti, l'operazione non comporta particolari problemi. Nel caso della **secondaria di 1° grado** la questione è più complessa, soprattutto nei casi in cui non sia possibile assegnare dei gruppi di materie (p.e. italiano, storia e geografia) ad uno stesso insegnante: si deve vedere la situazione effettiva dell'organico, le competenze e gli interessi degli stessi docenti.

## **b) I problemi di impegno didattico**

**I riferimenti.** Dato che la definizione degli *impegni* didattici dei docenti consiste nel decidere chi si occupa e per quante ore dell'assistenza mensa, delle lezioni con il gruppo classe, dei laboratori con il gruppo classe o con i gruppi di

interclasse, della partecipazione alle unità di lavoro, ecc., sembra evidente che per definire il quadro degli impegni di ciascuno sia necessario disporre del *modello didattico - organizzativo* (vedi oltre) elaborato da ogni scuola ed esplicitato dal POF, in cui si precisano le scelte in ordine ad alcuni elementi:

- quantità e caratteristiche delle Unità di apprendimento ipotizzate come scenario (p.e. quante a centratura disciplinare, quante a centratura transdisciplinare, quante a carattere laboratoriale);
- quantità di ore di lavoro con l'intero gruppo classe e con sottogruppi di classe;
- quantità di ore di lavoro e tipologia dei gruppi di interclasse (livello, compito, opzionali);
- quantità e tipologia dei laboratori attivati;
- il numero e durata dei rientri pomeridiani,
- ecc.

L'insieme di queste scelte configura evidentemente un livello decisionale e progettuale didattico - educativo ad ampio raggio, di competenza del collegio dei docenti, che deve fissare i paletti per l'attività delle singole équipe pedagogiche. Solo avendo definito questi aspetti diventa possibile definire gli impegni di ciascuno.

**a) La costituzione delle Unità di lavoro.** Si è detto che *l'équipe pedagogica* rappresenta un'entità stabile che ha come riferimento un gruppo classe, con prerogative fissate a livello di scelte di sistema. Si deve ora aggiungere che, partire dalle équipe pedagogiche, è possibile costituire una grande varietà di *unità pedagogiche o di lavoro*, che realizzano la flessibilità propria delle équipe pedagogiche. Le unità di lavoro, che rappresentano il complemento speculare allo scomporsi e ricomporsi dei gruppi classe in sottogruppi, sono svincolate dal rapporto esclusivo con i gruppi classe ed hanno come riferimento ideale tutti gli alunni di una scuola; sono delle entità temporanee, variabili per durata, numero e composizione; sono delle aggregazioni di compito costituite dai docenti di una stessa o di diverse équipe, di esse possono far parte anche gli esperti esterni ed i docenti di altre scuole; il loro compito consiste di norma nella ideazione, realizzazione, valutazione e documentazione delle UA. Ogni decisione relativa alla costituzione, composizione e durata delle unità di lavoro è assunta in piena autonomia dalle équipe pedagogiche coinvolte. E' chiaro che l'operatività propria delle unità di lavoro comporta la necessità di pianificare d incontri frequenti, di norma a cadenza bimestrale, per realizzare il coordinamento.

**b) Definizione degli impegni didattici dei docenti.** Anche in un contesto organizzativo che trova la sua cifra distintiva nella flessibilità, resta pur vero che ciascun docente ha diritto di conoscere la quantità e la natura dei propri impegni, almeno su base annuale. Nel contesto lavorativo e professionale prefigurato dalla riforma può accadere che, a parità di impegno orario, si verificano degli squilibri nella qualità dell'impegno didattico richiesto ai singoli. In effetti sembra più ampio il ventaglio degli impegni didattici possibili: attività di classe, facoltative, laboratori, gruppi di livello, di compito ed elettivi, coordinamento, tutoring, ecc. E' possibile che, venendo a mancare i tradizionali riferimenti quantitativi, in mancanza di criteri di impegno fissati a livello collegiale, si verificano situazioni di malcontento. Criteri di questo tipo potrebbero riguardare, p.e., il numero massimo di gruppi e sottogruppi su cui il docente è impegnato o la distribuzione dell'assistenza in mensa, ecc. Sembra per questo opportuno che ogni scuola dell'autonomia predisponga un prospetto annuale, relativo alla quantità e qualità degli impegni di ogni docente.



## Seconda parte

Le scelte di sistema stabilite dal Decreto L.vo n.53/2003 e dalle *Indicazioni nazionali* mettono a disposizione delle scuola un dispositivo che delimita il campo delle possibilità organizzative per ogni scuola. All'interno di questo quadro ciascun istituto è chiamato a mettere a punto una propria ipotesi organizzativa unitaria, sostenibile e completamente determinata sotto il profilo dei contenuti e delle risorse, dell'organizzazione e dei tempi, da proporre alle famiglie e attraverso cui promuovere la realizzazione dei PSP.

### **Il problema dell'unità didattica- organizzativa dei PSP**

**Il modello didattico organizzativo.** L'esigenza di predisporre un modello didattico organizzativo, che garantisca unità, oltre che una comune ispirazione culturale pedagogica, all'impostazione dei PSP è chiaramente espressa nelle *Indicazioni nazionali* per la scuola di primo grado: " *L'ispirazione culturale-pedagogica, i collegamenti con gli enti territoriali e l'unità anche didattico - organizzativa dei Piani di studio personalizzati elaborati dai gruppi docenti si evincono dal Piano dell'Offerta Formativa di istituto.*". Questa formulazione così concisa necessita di qualche chiarimento e commento. Qui si parla dell'*unità didattica - organizzativa* che dovrebbe caratterizzare i PSP elaborati dai docenti: da dove potrebbe venire questa unità se non dal fatto che i PSP devono essere inquadrati all'interno di un modello didattico organizzativo unitario, che precede e rende possibile l'elaborazione dei singoli percorsi? Un modello che presenta un versante didattico ed uno organizzativo, inscindibili e complementari: non si può parlare di un modello didattico che non si incarni in un qualche assetto organizzativo, né si può pensare ad un modello organizzativo, che prescindendo dal riferimento ad una progettualità didattica. L'elaborazione del POF rappresenta il momento istituzionale in cui cercare la mediazione tra le esigenze didattiche e quelle organizzative. Le scelte espresse in questa sede costituiscono l'alveo al cui interno si devono muovere le singole équipe pedagogiche, nel dispiegare l'insieme delle UA, da cui traggono origine i PSP.

**L'elaborazione del modello.** Vista l'esigenza di un modello unitario, resta da capire in che modo, a partire dalle scelte generali di sistema, ogni singola scuola potrebbe definire il proprio modello didattico organizzativo.

In linea teorica, considerati i versanti del modello, le strade percorribili sembrano essere due: a) la prima ha il suo punto di partenza nella definizione del *versante didattico - educativo* del modello, a cui adeguare la dimensione organizzativa; b) la seconda parte, invece, dalla definizione dell'*assetto organizzativo* in cui calare le istanze della didattica e dell'educazione. I documenti della riforma, come si è detto, privilegiano senz'altro il primo percorso, anche se nel concreto, vista la complementarità dei due aspetti, non è possibile sviluppare l'uno senza tenere d'occhio contemporaneamente anche l'altro.

Nel seguito ci proponiamo di fissare alcuni snodi essenziali del percorso, su cui ogni scuola dovrebbe riflettere, nella consapevolezza che l'assetto didattico - organizzativo prescelto deve essere coerente sia con le indicazioni contenute nei documenti nazionali, sia con l'identità culturale e pedagogica che ciascuna scuola si è data, sia con le istanze delle famiglie e del territorio.

**Passi procedurali.** Sembra evidente che la progettazione didattica organizzativa della scuola dell'autonomia debba trovare il suo punto di riferimento nell'analisi delle esigenze della propria utenza: "Ogni istituzione scolastica decide, ogni anno, sulla base di apposite analisi dei bisogni formativi, la distribuzione e i

*tempi delle discipline e delle attività.*"(Indicazioni) Qui non solo viene ribadito il valore prioritario del versante didattico educativo, ma vengono fornite anche precise indicazioni procedurali:

a) il punto di partenza è costituito dall'esplorazione dei bisogni o *istanze formative* di cui sono portatori gli alunni, le famiglie e, più in generale, il territorio; e non solo: si dovrebbero indagare anche i *bisogni organizzativi* in relazione ai tempi scuola, alle modalità di collaborazione con i docenti tutor, e con gli altri docenti, per l'impostazione dei piani di studio, la compilazione del portfolio, ecc.

b) naturalmente queste istanze, sia formative che organizzative, non possono essere assunte direttamente, devono essere vagliate e commisurate, in primo luogo, rispetto alle competenze personali attese indicate nel PECUP, rispetto all'ispirazione culturale e pedagogica della scuola, rispetto alle risorse disponibili, ecc.;

c) lo scopo delle analisi relative alle istanze formative è quello di individuare i contenuti culturali, gli insegnamenti e le attività che si ritiene rispondano a questi bisogni e che andranno ad articolare l'offerta formativa di istituto, secondo criteri di priorità e di distribuzione temporale;

d) una volta fissato il nocciolo didattico - pedagogico del modello si potrà procedere a definire "*la distribuzione e i tempi delle discipline e delle attività*", ossia a stabilire la quantificazione oraria di discipline e attività, la loro distribuzione temporale e, conseguentemente, l'organizzazione delle risorse professionali e strumentali necessarie, ecc.; è questo il punto di passaggio dal versante didattico a quello organizzativo del modello;

e) infine, non resta che *proporre*, tramite il POF, il modello didattico - organizzativo elaborato alle famiglie ed agli alunni, per rendere effettivo il loro diritto di scelta.

***Delimitazione del compito.*** Non è necessario entrare nel dettaglio di ciascuno dei passi richiesti, basterà toccare alcuni snodi che hanno rilevanza essenziale: dopo aver trattato il problema tipizzazione dei modelli per la proposta agli alunni e famiglie, che rappresenta un momento preliminare rispetto ai passaggi sopra elencati, ci soffermeremo su alcuni problemi concernenti la dimensione didattica o contenutistica del modello, per concludere infine con la dimensione organizzativa e temporale.

### **La tipizzazione dei modelli didattico - organizzativi**

***La scelta del modello di proposta.*** Nella prospettiva della riforma, non è possibile addentrarsi in un'analisi di dettaglio degli aspetti didattici e organizzativi del modello, se prima non si risolve il problema delle modalità mediante cui rendere effettivo il diritto di scelta degli alunni e delle famiglie della quota F/O. E' questa la prima decisione di ordine generale che ciascun Collegio dei docenti e Consiglio di istituto si trova a dover affrontare.

***Esigenze in gioco e tipologia dei modelli.*** E' possibile delineare una *tipologia* di modalità di proposta e, conseguentemente, dei modelli didattico - organizzativi possibili, all'interno dell'impianto messo a disposizione della riforma? In proposito

occorre considerare che qualsiasi modalità di proposta deve soddisfare due esigenze fondamentali:

a) da un lato, il *diritto di scelta* di una quota oraria F/O da parte degli alunni e delle famiglie, funzionale alla diversificazione dei tempi scuola e dei percorsi; b) dall'altro, il *dovere delle scuole* di garantire percorsi formativi che abbiano un impianto unitario, sia sul versante didattico che organizzativo. Trattandosi di due esigenze in qualche misura divergenti, ma che si devono obbligatoriamente conciliare, ogni scuola dovrà decidere se puntare più sull'uno o sull'altro aspetto. Una riflessione sui diversi modi di conciliare le due istanze, porta ad identificare *tre possibili modelli* didattico – organizzativi, che esauriscono l'intero spazio delle possibilità, a cui corrispondono tre diverse modalità nell'esercizio del diritto di scelta: il modello dei tempi strutturati, quello dei tempi aggiuntivi e quello dei tempi misti. Questi tre modelli si differenziano tra loro, sostanzialmente, per il diverso modo in cui realizzano un equilibrio tra la *libertà di scelta* delle famiglie e l'*unità di impostazione* pedagogica; ciascun di essi ha una propria vocazione specifica, con relativi vantaggi e svantaggi.

a) *Il modello dei tempi strutturati.* La *caratteristica* di fondo di questo modello è quella di puntare su un tempo scuola caratterizzato soprattutto dall'*unità di impostazione pedagogica*, il che comporta una relativa riduzione della possibilità di scelta delle famiglie. Si può parlare di unità di impostazione perché, al suo interno, la distinzione tra quota obbligatoria ed opzionale dell'offerta formativa non è più avvertibile e la collocazione oraria delle attività F/O si integra del tutto con le attività obbligatorie. In fase di *elaborazione della proposta*, questo modello prevede che la singola istituzione metta a punto due o più tempi scuola completamente *strutturati*, sia sotto il profilo delle attività obbligatorie e F/O che lo sostanziano, sia per quanto riguarda la quantificazione e distribuzione oraria di queste attività, ecc. In concreto, una **secondaria di 1° grado** potrebbe pensare, ad esempio, a tre proposte alternative corrispondenti a pacchetti orari di 891 o 999 o 1089 ore annuali o a medie settimanali di 27, 30 e 33 ore; oppure a quattro proposte corrispondenti a 27, 29, 31 e 33 ore medie settimanali; oppure ad altre modalità di quantificazione che non abbiano riferimento alla scansione settimanale, ma sempre comprensive della quota F/O; analogamente si procede per la **scuola primaria**.

Con questo tipo di modello, il *diritto di scelta* non si esercita rispetto a singole attività F/O e relativi tempi e distribuzioni orarie, ma rispetto ai tempi scuola strutturati, comprensivi sia della quota obbligatoria che facoltativa. E' chiaro che in questo caso la possibilità di scelta delle famiglie si riduce, poiché le attività e gli insegnamenti della quota F/O sono scelte direttamente dalla scuola, così come i tempi e la distribuzione oraria. Quali potrebbero essere i *vantaggi* derivanti dall'adozione di questo modello di proposta? Proviamo ad elencare: semplifica la scelta degli alunni e famiglie; risponde meglio alle esigenze organizzative e di controllo delle famiglie sulla frequenza; offre un tempo scuola facoltativo dove è più forte l'impostazione pedagogica unitaria: la quota obbligatoria e F/O risultano di fatto perfettamente integrate e di pari dignità; non obbliga a collocare le attività F/O in particolari fasce orarie; per la scuola, considerata la coesione del modello, presenta una maggior semplicità organizzativa; consente una più semplice determinazione del fabbisogno orario e relativo organico; permette un migliore utilizzo delle professionalità realmente esistenti; ha maggiore stabilità nel tempo e favorisce una migliore stabilizzazione dell'organico. Quanto agli *svantaggi*: riduce la possibilità di segmentazione della scelta da parte delle famiglie;

riduce la possibilità di differenziare personalizzare il tempo scuola ed i percorsi.

- b) Il modello dei tempi aggiuntivi. Questo modello, se da un lato presenta una maggior flessibilità interna che meglio garantisce il diritto di scelta e la differenziazione dei percorsi, dall'altro perde in unità di impostazione didattica e pedagogica. La *caratteristica* di questo modello è quella di proporre un tempo scuola meglio calibrato sui reali interesse degli alunni, anche se al suo interno la distinzione tra quota obbligatoria e facoltativa è più marcata. Si può parlare di una minor coesione del modello in quanto la quota F/O tende assumere un prevalente significato integrativo e di arricchimento rispetto alla quota obbligatoria; ciò in considerazione del fatto che può essere necessario collocare le attività F/O in particolari fasce orarie. Per evitare che la quota F/O sia percepita come qualcosa di separato e poco qualificato, occorre ragionare sui possibili correttivi: si devono proporre attività fortemente coinvolgenti, motivanti e appetibili nell'ottica degli alunni e delle famiglie, in quanto rispondenti a bisogni mirati e specifici: lo sport, il metodo di studio, lo sviluppo di attitudini e interessi, l'acquisizione di competenze informatico o linguistiche, ecc.; occorre assegnare queste attività a docenti dell'équipe anziché ad esperti esterni; si deve puntare su una loro adeguata valorizzazione in sede di verifica e valutazione; ecc. In termini operativi, questo modello prevede che ogni singola istituzione metta a punto un *ventaglio* di insegnamenti e attività con relativa quantificazione oraria e calendarizzazione annuale. Il *diritto di scelta* è ampiamente garantito, in quanto non si esercita su pacchetti già strutturati, ma su singole attività, compatibili per frequenza e relativi monte ore annuali, offerte in numero sufficiente perché ciascun alunno possa raggiungere il monte ore massimo di 99 (primaria) o 189 ore (secondari di primo grado).

Consideriamo anche in questo caso i possibili i vantaggi e svantaggi. Quanto ai *vantaggi*, si è già detto della massima valorizzazione del diritto di scelta; della maggior possibilità di personalizzare il tempo scuola e di elaborare percorsi rispondenti ai bisogni e interessi di ciascuno; non è da trascurare la maggior equieterogeneità nella formazione delle classi. Ma ci sono anche *svantaggi*: difficoltà nel proporre un ventaglio di attività realmente motivanti e appetibili; difficoltà nel reperire le professionalità necessarie; tendenziale frattura tra attività obbligatorie e attività F/O; maggior complessità organizzativa; maggiore instabilità nel tempo e difficoltà a consolidare l'organico; ecc.

- c) Modello dei tempi misti. Il terzo modello opera una mediazione tra i due precedenti, in quanto se, da un lato, rende possibile una maggior parcellizzazione delle scelte e, quindi, più libertà nella differenziazione dei percorsi, d'altra garantisce comunque un buon livello di unità nell'impostazione pedagogica. La *caratteristica* saliente del modello è, in effetti, quella di tentare il punto più avanzato di equilibrio tra le esigenze del diritto di scelta e dell'unità di impostazione. Nel momento di *elaborazione della proposta*, come già detto, è possibile seguire tre diversi percorsi: a) offrire agli alunni la possibilità di optare sia per il modello a scelta strutturata, sia per quello a scelta libera; b) presentare una quota di orario F/O già strutturata, da integrare con una quota liberamente scelta, secondo regole definite dalla scuola stessa; c) infine, presentare come alternativa di scelta dei modelli strutturati come quantità (p.e. 990 o 1089), con possibilità interna di scegliere tra un ventaglio di attività proposte in alternativa. Naturalmente, il *diritto di scelta* si esercita in modo diverso a secondo del percorso

privilegiato dalla scuola: di norma però la scelta degli alunni e delle famiglie può esercitarsi contemporaneamente, sia su tempi già strutturati che su singole attività. Per rendere più intuitivo il funzionamento del modello presentiamo un esempio: una **scuola primaria**, dopo aver condotto un'adeguata analisi dei bisogni educativi territoriali, al fine di concretizzare il dettato del Profilo dello studente, chiederà alle famiglie di scegliere tra tre ipotesi di tempo scuola: a) solo 891 ore; b) 1230 ore (891, più 99 ore di lezione, più 330 ore di mensa, con attività di educazione alla Convivenza civile: è il tempo pieno di 40 ore settimanali); c) 891 ore più X (per esempio, 30 ore di Larsa, altrettante di attività tipo musica, teatro, attività sportiva, ecc. ovviamente, in questo caso, compatibilmente con l'organizzazione unitaria delle attività pensata dalla scuola, le famiglie possono scegliere anche più opzioni, fino a raggiungere le 99 ore annuali, più le eventuali ore di mensa).

Qui è evidente che la proposta a 891 e quella a 1230 utilizza il modello dei *tempi strutturati* per quantità e qualità, mentre la proposta a 891 più X rientra nella tipologia dei *tempi aggiuntivi*: pertanto la scuola che adottasse questa modalità di proposta di fatto opterebbe per il modello dei tempi misti. Inutile aggiungere che i vantaggi e gli svantaggi di questo modello si collocherebbero a metà strada tra quelli dei due precedenti.

## **La dimensione didattico - contenutistica del modello**

***I contenuti dell'offerta formativa e loro determinazione.*** L'intero problema dell'elaborazione del modello didattico - organizzativo risulta segnato dalla distinzione tra una quota oraria obbligatoria ed una quota F/O. In effetti, posta questa distinzione, non è più possibile parlare semplicemente di offerta formativa, si deve distinguere tra *un'offerta obbligatoria* ed *un'offerta F/O*, entrambe comunque importanti per la costruzione del Profilo. La funzione della prima quota è quella di salvaguardare le ragioni dell'unitarietà dell'insegnamento di base che deve essere omogeneo e comune, per un certo ordine e grado di scuola; la seconda ha invece la funzione di rendere effettivo il diritto di scelta e la differenziazione dei percorsi di apprendimento e relativo tempo scuola. Resta da capire quali insegnamenti e attività dovrebbero confluire nella quota obbligatoria e quali in quella facoltativa e opzionale.

***Contenuti per l'offerta obbligatoria.*** La quota obbligatoria dell'offerta formativa è costituita, sia per la **scuola primaria** che **secondaria di 1° grado**, da 11 *insegnamenti* e 2 *attività* (convivenza civile e dell'informatica) previsti dalle *Indicazioni nazionali*. Questi insegnamenti e attività non valgono tanto per sé, quanto perché concorrono alla delineazione dell'*insieme di Unità di apprendimento (IUA)*, che ciascuna scuola considera strategiche per la formazione dei suoi alunni. Ai fini della realizzazione di questo insieme, che ad inizio anno deve essere almeno abbozzato come *scenario* (per quanto non rigidamente vincolante), si dovranno prevedere attività didattiche di classe e di laboratorio, sia disciplinari sia interdisciplinari, per gruppi di livello, di compito, elettivi, ecc. secondo le modalità, il tipo e la quantità oraria, eventualmente previste dalle Indicazioni.

Rispetto alla quota obbligatoria dell'offerta formativa, ciò che compete ad ogni scuola è *decidere autonomamente* se e come valorizzare gli spazi di flessibilità previsti, che soprattutto nel caso della primaria sono ampissimi. Inutile aggiungere che nessuna decisione deve essere arbitraria, ogni scelta dovendo essere fondata: in una lettura attenta del PECUP, in un'analisi dettagliata degli

OSA di ogni insegnamento ed, infine, nell'IUA (insieme unità di apprendimento) che rappresenta il punto di convergenza tra le richieste nazionali, le istanze locali e l'identità di ogni singola scuola.

- La *flessibilità* relativa alle *quote di competenza* della Regione, di competenza dei singoli Istituti (**Scuola primaria e secondaria 1° grado**)
- La *flessibilità* relativa alla quantificazione oraria degli insegnamenti: nel caso della primaria le *Indicazioni nazionali* lasciano in proposito piena libertà decisionale alle singole scuole, nel rispetto però delle richieste del PECUP e degli OSA stabiliti per questo grado di scuola. (**Scuola primaria**).
- La *flessibilità* interna ai *gruppi di discipline*: nei casi in cui è prevista un'assegnazione oraria complessiva per gruppi di discipline è possibile decidere, sempre in modo non arbitrario, di dedicare più tempo ad un insegnamento e meno ad un altro dello stesso gruppo (p. e. , italiano storia e geografia). Qualora il gruppo di discipline sia assegnato ad uno stesso docente la quantificazione sarà decisa dallo stesso, in caso contrario la decisione compete all'équipe pedagogica. (**Scuola secondaria 1° grado**)
- La *flessibilità di compensazione* relativa agli insegnamenti nella scuola secondaria di 1° grado, la cui quantificazione prevede un minimo, un medio e un massimo. La funzione di questa flessibilità è quella di rendere disponibile un monte ore da dedicare a particolari progetti relativi alla convivenza civile ed all'informatica, fermo restando che queste attività restano un impegno comune a tutti gli insegnanti (**Scuola secondaria 1° grado**).
- La *flessibilità* relativa ai *laboratori*. Le *Indicazioni nazionali* vincolano le scuole ad: "...organizzare le attività didattiche obbligatorie sia per attività frontali, sia per laboratori e di alternare, a secondo delle esigenze di apprendimento individuali, gruppi classe e gruppi di classe e/o interclasse di livello, di compito o elettivi...", ma non stabiliscono una quantificazione oraria né non fissano una tipologia. Ciò significa che viene lasciata totale libertà alle scuole di decidere la quantità ed il tipo di laboratori (per esempio: attività informatiche; attività di lingue tra cui l'inglese; attività espressive, dal teatro alla musica, dalla pittura al modellaggio, ecc.; attività di progettazione: progetti di intervento ambientale o sociale, progetti di esperimenti, costruzione e decostruzione di macchine e oggetti, giardinaggio, bricolage, ecc.; attività motorie e sportive; LARSA.), naturalmente in funzione della realizzazione del PECUP, degli OSA, delle istanze espresse dalle famiglie e della propria identità pedagogica e didattica. In proposito è opportuno ricordare comunque che nella prospettiva della riforma, quella dei laboratori è una metodologia destinata ad assumere un ruolo centrale, nel senso che tutti gli insegnamenti e le attività dovrebbero avere un'impostazione di tipo laboratoriale, mentre le attività frontali in senso non dialetticamente laboratoriale dovrebbero essere ridotte al minimo. Ne consegue che i laboratori devono caratterizzare sia la quota oraria obbligatoria, sia quella F/O, anche se naturalmente è qui che la metodologia dei laboratori troverà tempi più distesi e maggior respiro (**Scuola primaria e secondaria 1° grado**).

E' attraverso le scelte relative ai punti precedenti che si viene evidenziando "L'ispirazione culturale e pedagogica e l'unita anche didattica..."<sup>1</sup>, di ogni scuola, che informa di sé i piani di studio personalizzati e che si dovrebbe evincere dal POF.

**Contenuti per l'offerta integrativa.** Se l'offerta obbligatoria risulta già articolata per insegnamenti e attività e quantificata in base a scelte di sistema e/o di scuola, diverso è il discorso per l'offerta F/O (fino 99 ore per la **scuola primaria** e fino 189 per la **scuola secondaria di 1° grado**). In questo caso è compito di ogni singola scuola procedere alla identificazione, alla quantificazione e alla temporizzazione (distribuzione temporale) degli insegnamenti e delle attività. Per articolare la propria offerta F/O, occorre:

- passare attraverso un'analisi delle istanze formative dell'utenza e del territorio;
- dotarsi di criteri per decidere quali, tra le diverse attività e insegnamenti rispondenti ai bisogni dell'utenza, proporre prioritariamente e con quale monte ore; criteri di questo genere sono ovviamente da ricercare innanzitutto nei documenti della riforma ed, in particolare, nel PECUP, che traccia l'identikit dell'alunno in uscita da un certo grado di scuola, e negli OSA; quindi nelle convinzioni culturali e pedagogiche di ogni scuola;
- procedere ad una ricognizione delle risorse professionali strumentali presenti nella scuola e nel territorio;
- infine, esprimere un proprio *elenco o ventaglio* di insegnamenti e attività che si intendono attivare per l'anno in corso.

La compilazione della lista deve essere oggetto di attenta riflessione da parte della scuola e deve tener conto delle reali risorse professionali disponibili. E' buona norma, trattandosi di insegnamenti e attività F/O, che siano certo attività pedagogicamente significative, ma anche interessanti e *motivanti* così da sollecitare la scelta effettiva da parte di alunni e famiglie.

**Necessità di integrare le due quote.** E' indubbio che la distinzione tra una quota obbligatoria ed una quota F/O rischia di destare vecchi fantasmi: quelli relativi alla contrapposizione tra insegnamenti e attività di serie A e di serie B. Si deve allora precisare che questa distinzione ha valore esclusivamente sul piano gestionale e organizzativo, ma non ha alcuna incidenza sul piano propriamente didattico educativo. Su questo terreno, infatti, entrambe le quote concorrono, con pari dignità, alla trasformazione delle capacità di ciascun alunno nelle sue competenze, ossia alla realizzazione dei piani di studi personalizzati. Per questo la progettazione didattica deve essere unitaria, cioè deve pensare insieme la quota obbligatoria e quella facoltativa.

**Verso un'offerta F/O di territorio.** Nella definizione della propria proposta F/O è opportuno, altresì, che ogni scuola tenga conto di quanto altre scuole, ma anche associazioni, enti locali, agenzie, imprese, ecc. propongono, così da avviarsi ad un'offerta F/O di territorio. La premessa indispensabile per questo obiettivo è che si realizzi una mappatura dei diversi soggetti (formali, informali e non formali), che promuovono formazione; occorre poi regolare i rapporti tra questi soggetti mediante accordi e convenzioni, che stabiliscono le modalità per la messa in comune delle proposte e delle risorse professionali e strumentali, per interfacciare i diversi modelli didattici e organizzativo, per gestire la fase di iscrizione, per la richiesta in comune dell'organico, ecc.

---

<sup>1</sup> Ibidem, p. 23

## **La dimensione organizzativa e temporale del modello**

Dopo aver esplorato i principali snodi relativi alla dimensione didattica e contenutistica dei modelli, consideriamo il versante organizzativo e quello della gestione del tempo scuola. Il quadro di riferimento per questi aspetti è costituito, naturalmente, dal DPR 275/99, che individua nella cosiddetta *flessibilità* oraria, del gruppo classe, e delle équipes pedagogiche, ecc., una delle cifre distintive della scuola dell'autonomia.

### **a) L'organizzazione della didattica**

**L'organizzazione dell'attività didattica.** Si può considerare l'organizzazione della didattica come l'anello di congiunzione tra il Piano dell'offerta formativa e la sua concreta realizzazione: essa è, in sostanza, la *programmazione razionale* dell'uso delle risorse professionali, orarie e strumentali disponibili, in funzione della realizzazione delle attività di insegnamento e apprendimento; l'organizzazione è insomma il sistema delle regole e strumenti che governano lo svolgersi quotidiano del lavoro didattico. Naturalmente, la scelta di un assetto organizzativo può dipendere da varie cose, dalla valutazione delle risorse disponibili, dalle esigenze dei destinatari del servizio, ecc., ma, soprattutto, dagli scopi assegnati all'attività di insegnamento e apprendimento. Un conto è progettare un modello organizzativo la cui funzione primaria sia l'esplorazione sistematica dei saperi disciplinari, secondo la logica dei *programmi*; un altro è pensare un'organizzazione che sia funzionale al processo di crescita e maturazione dei singoli e dei gruppi, secondo la logica dei *piani di studio personalizzati*. Nel primo caso il perno organizzativo è costituito dalle discipline; nel secondo caso dalle persone e dai loro bisogni formativi.

**L'organizzazione disciplinare della didattica.** Se consideriamo la scuola italiana sotto aspetto, appare evidente che l'impianto che la caratterizza è radicato nella logica dei *programmi* o *piani di studio disciplinari*. Si potrebbe parlare, in proposito, di *organizzazione disciplinare* della didattica, considerando come tale quella legata al dispiegarsi in parallelo delle discipline, per lo stesso gruppo classe e con lo stesso gruppo docenti. In effetti, la *funzione primaria* assegnata al modello è quello di rendere possibile il dispiegarsi graduale, completo e sistematico, lezione dopo lezione, dei saperi disciplinari, declinati in modo astratto, impersonale, per gli studenti di una certa fascia di età, riuniti in gruppi classe fissi. Non è un caso, perciò, che questo modello trovi i suoi punti di ancoraggio: a) nell'elenco delle discipline da insegnare, ciascuna con un proprio orario settimanale fisso per tutto l'anno; b) nell'impostazione delle attività didattiche per gruppi classe, stabilmente costituiti in base all'età anagrafica ed al criterio dell'eterogeneità; c) nella inscindibilità e stabilità del gruppo docenti assegnato alla classe, ciascuno esperto nella propria disciplina. L'impostazione operativa di questo modello *organizzativo* comporta alcuni passaggi essenziali: costituzione delle classi mediate la distribuzione degli alunni possibilmente secondo i criteri di eterogeneità; assegnazione dei docenti esperti nelle diverse discipline ai gruppi classe, nel rispetto del criterio di stabilità del gruppo e di continuità nel corso; stesura dell'orario delle lezioni settimanale valido per tutto l'anno, nel rispetto di alcuni criteri di funzionalità didattica. Ciò che ne scaturisce è un assetto contrassegnato da rigidità, staticità e reiterazione, ma perfettamente funzionale allo *scopo*. Il gruppo classe non cambia perché le modalità di insegnamento delle discipline restano sostanzialmente identiche per ogni gruppo; anche l'équipe non cambia in quanto ogni esperto di disciplina ed in teoria è intercambiabile con ogni altro. La centralità delle discipline esige questo

sistema rigido, anche se i problemi dell'individualizzazione (che è il quanto di personalizzazione possibile entro la logica dei programmi), hanno in qualche modo forzato in direzione di un superamento di queste rigidità. Occorre anche riconoscere che la stabilità dei gruppi classe e l'inscindibilità delle équipes non sono totalmente ascrivibili alla logica dei programmi; ci sono anche altre ragioni che, come vedremo, devono essere salvaguardate pure nella prospettiva dei PSP.

**Organizzazione della didattica e personalizzazione.** Se, come si è osservato, il cuore della riforma consiste nell'abbandono della logica dei programmi, per imboccare la via dei piani di studio personalizzati, è facile intuire che questa scelta comporta conseguenze rilevanti anche sul modo di organizzare l'attività didattica. Un impianto organizzativo funzionale al dispiegarsi sistematico delle discipline non può essere funzionale ad una prospettiva in cui le discipline assumono un valore prevalentemente strumentale. La *finalità primaria* di un'organizzazione della didattica funzionale alla realizzazione dei PSP non è più quella di rendere possibile l'esplorazione dei saperi disciplinari, in modo uniforme e omogeneo per tutti gli alunni, quanto quella di promuovere occasioni di apprendimento diversificate per tutti, così da trasformare le capacità di ciascuno nelle sue competenze. Ma che cosa significa concretamente tutto ciò? Di certo dobbiamo attenderci che le discipline perdano la loro funzione di perno organizzativo; che i percorsi di apprendimento tendano a differenziarsi e che si aprano spazi di flessibilità per i gruppi classe e le équipes pedagogiche. E' immaginabile però un'organizzazione della didattica che si pieghi totalmente alle esigenze mutevoli dei processi di crescita e maturazione di ogni gruppo, se non di ogni singolo alunno? Non si rischia in questo modo di vanificare il concetto stesso di organizzazione che, per quanto dinamica e flessibile, ha bisogno di punti di riferimento stabili? Se questo ancoraggio non è più costituito dalle discipline, e non può neppure essere dato dalla molteplicità dei singoli processi formativi, che cosa potrà svolgere la funzione di perno all'interno del nuovo assetto organizzativo? Consideriamo, in proposito, che cosa ci suggeriscono le *Indicazioni nazionali* per la scuola primaria e secondaria di primo grado. In questi documenti, gli *insegnamenti* (italiano, matematica, ecc.) e le *attività* (informatica e convivenza civile) ci vengono presentati come depositi di conoscenze e abilità, non direttamente fruibili da parte degli alunni, secondo la logica dei piani di studio disciplinari. Per essere fruibili e valorizzabili sul piano didattico, è necessario che concorrano alla realizzazione di *Unità di apprendimento*, ideate dagli insegnanti, per trasformare le capacità degli alunni in effettive competenze. Ne consegue che, all'interno del nuovo assetto, il perno organizzativo dovrà essere costituito dalle *Unità di apprendimento* e, più precisamente, dall'*insieme delle Unità di apprendimento* (IUA). Se l'Unità di apprendimento è il luogo in cui si realizza l'incontro tra i saperi disciplinari ed i bisogni formativi degli alunni di una certo istituto, di una sezione, di un gruppo classe, oltre ad essere il luogo dove si realizza l'incontro tra le diverse discipline, che non devono più procedere in parallelo, secondo una logica lineare, l'insieme delle Unità di apprendimento, a sua volta, è il luogo in cui si realizza la mediazione tra i bisogni di ciascuno con quelli di tutti gli altri ed è, perciò, la condizione di possibilità di tutti PSP. E' in riferimento all'IUA, di conseguenza, che si determina l'utilizzo delle risorse, la costituzione dei gruppi, la distribuzione dei tempi, ecc. Sul piano operativo, al fine di organizzare la propria didattica, ogni scuola dovrà *prefigurare*, in fase di avvio dell'anno scolastico, l'*insieme* delle Unità di apprendimento da porre in essere e relativi destinatari, senza alcuna pretesa però di *preordinare* rigidamente questo sistema al lavoro didattico concreto ed in situazione. Un'organizzazione finalizzata alla realizzazione dei PSP deve conservare sempre un carattere aperto e dinamico, sotto tutti i profili (UA, i

gruppi ed équipe), che gli consenta di aderire il più possibile alle esigenze emergenti dai processi in atto.

**Organizzazione didattica e flessibilità.** Il nuovo impianto organizzativo presuppone la capacità delle scuole di valorizzare a pieno tutti gli spazi e le forme di flessibilità disponibili; questo non significa che la flessibilità non abbia limiti e che possa spingersi tanto oltre da eliminare l'idea stessa di gruppo classe o quella di stabilità del gruppo dei docenti. E' bene ribadire che non è così, anche in considerazione delle inevitabili difficoltà che le scuole incontreranno nel gestire la fase di transizione.

a) La flessibilità del gruppo classe. L'idea di flessibilità del gruppo classe è ben presente sia nel DPR n. 275/99 sia nelle *Indicazioni nazionali*: in entrambi la classe non è più considerata un elemento cardine dell'organizzazione. E tuttavia non si può pensare ad una flessibilità totale del gruppo classe, in quanto deve essere salvaguardata la sua funzione di nucleo primario per la costruzione di rapporti sociali stabili e significativi. E' per questa ragione che le Indicazioni per la scuola primaria, trattando del docente tutor nei primi tre anni della scuola primaria, stabiliscono una *soglia minima* di attività in presenza con l'intero gruppo classe, che non può essere inferiore alle 18 ore settimanali (su 27 ore) o alle 21 ore (su 30 ore). Niente viene detto, invece, per quanto riguarda le classi successive, lasciando perciò alle scuole dell'autonomia piena libertà di decidere. Tuttavia, anche se questa soglia non viene estesa a tutte le classi, si può ragionevolmente ritenere che essa valga *almeno* come riferimento per eventuali scostamenti in più o in meno: il gruppo classe dovrebbe sussistere come tale, di norma ed in media, per un numero che si aggira intorno alle 18 ore settimanali su 27 o alle 21 ore su 30, ecc.; durante le restanti 9 ore la classe può essere scomposta per costituire gruppi di altro genere. Se, a proposito della *quantità* di flessibilità, le Indicazioni si limitano a fissare un punto di riferimento, il *come* resta invece totalmente affidato alla decisione delle scuole: gruppi classe, di classe, di interclasse, di livello, di compito, elettivi, in orizzontale, in verticale, ecc. I collegi dei docenti sono chiamati ad esprimere criteri, sia in relazione al numero di ore da destinare all'attività con l'intero gruppo classe o con gruppi di classe e di interclasse, sia in relazione alla tipologia di gruppi che si intendono attivare, sulla base di valutazioni pedagogiche e didattiche, di risorse orarie e professionali, di spazi, laboratori, ecc.

b) Flessibilità delle équipe pedagogiche. E' naturale che l'indicazione di una soglia per la flessibilità dei gruppi faccia emergere, per analogia, lo stesso problema rispetto alle équipe pedagogiche. Non c'è dubbio che l'inscindibilità e la stabilità di un'équipe pedagogica, sia sul versante docenti (come abitudine a confrontarsi ed a lavorare insieme) sia sul versante alunni, possono costituire un valore da salvaguardare. Potrebbe essere vantaggioso, in proposito, far coincidere la soglia di inscindibilità dell'équipe con quella di inscindibilità del gruppo classe: l'équipe pedagogica assegnata al gruppo classe sarebbe chiamata, in sostanza, a garantire la copertura del monte ore in cui la classe lavora unitariamente. Nella restante quota oraria l'équipe pedagogica dovrebbe scomporsi per dar origine alle più diverse *unità di lavoro*, operanti su tutti i possibili gruppi. Anche in questo caso è compito del Collegio dei docenti stabilire il *quanto* ed il *come* della flessibilità delle équipe pedagogiche.

c) Flessibilità dell'insieme delle UA. I documenti della riforma ribadiscono in più circostanze che le Unità di apprendimento, per loro natura, non possono essere racchiuse entro i limiti di una disciplina; pur nel rispetto di questa essenziale

apertura, è tuttavia possibile distinguere tra Unità di apprendimento in cui predomina la nota disciplinare e quelle dove è più marcata la centratura inter e transdisciplinare. Vi sono, in effetti, competenze che richiedono l'apporto prevalente di conoscenze e abilità di una stessa disciplina e competenze che richiedono l'apporto di numerose discipline. È questa distinzione tra Unità di Apprendimento a dominanza disciplinare e a dominanza multi, pluri e interdisciplinare che fonda la flessibilità interna all'*insieme delle Unità di apprendimento*: quante UA a centratura disciplinare, quante a centratura inter e transdisciplinare? Quante e quali per il gruppo classe unitario? Quante e quali per i sottogruppi? ecc. Anche in questo caso può essere d'aiuto il riferimento alla quota di stabilità del gruppo classe e dell'équipe pedagogica. Le ore di stabilità del gruppo classe e di stabilità dell'équipe pedagogica potrebbero coincidere con le ore in cui prevale l'interesse per le competenze di tipo disciplinare e, quindi per le UA a centratura disciplinare; nella restante quota oraria si potrebbe pensare di lavorare in prevalenza su UA a centratura inter e transdisciplinare.

**L'orario delle lezioni.** Dalle considerazioni precedenti è possibile trarre qualche indicazione per l'impostazione dell'*orario delle lezioni* che, comunque lo si voglia concepire e impostare, continuerà ad essere uno strumento organizzativo importante. Fatto salvo il principio che l'orario può assumere una base diversa dalla settimana e una replicabilità diversa dall'anno scolastico, nella sua stesura si potrebbe partire dalla calendarizzazione della *quota oraria* corrispondente alla soglia di inscindibilità del gruppo classe e dell'équipe pedagogica, ossia a circa 18 ore settimanali; essa potrebbe costituire la parte stabile dell'orario delle lezioni, da replicare su base annuale o per *periodi* più brevi. Resterebbero in calendario spazi vuoti, per circa 9 ore settimanali, da pianificare su base mensile o bimestrale, da destinare alle attività ed ai progetti a prevalente centratura transdisciplinare: sarebbe questa la *quota di flessibilità* dell'orario, al cui interno si infrangono i confini disciplinari, quelli del gruppo classe e dell'équipe pedagogica.

L'idea di legare più scelte organizzative ad un unico parametro numerico, costituito dalla quota di stabilità del gruppo classe, è ovviamente un espediente metodologico, che può risultare utile alle scuole nella fase di transizione al nuovo modello organizzativo. Una volta poi che si sia acquisita sufficiente familiarità con il nuovo assetto organizzativo si potrà prescindere totalmente dall'uso di questa leva.

## **b) La temporizzazione delle attività didattiche**

**Il senso della flessibilità oraria.** Quando si parla di flessibilità oraria, il rischio è quello di considerarla in modo tecnicistico, come se la flessibilità fosse un fine in sé. In realtà la flessibilità non è che uno strumento al servizio dell'attività di apprendimento e insegnamento, utile per: a) adeguare i tempi dell'attività didattica ai bisogni ed alle esigenze generali dell'apprendimento; b) riconoscere l'esistenza di bisogni differenziati di apprendimento e dare loro risposte adeguate. Valorizzando a pieno gli spazi di flessibilità, ogni scuola è chiamata a mettere a punto un modello orario, capace di rispondere ai bisogni della didattica ed a quelli degli alunni e delle famiglie.

**Livelli e ambiti della flessibilità oraria.** Anche nella trattazione di questo aspetto, l'intento sarà quello di focalizzare i criteri che devono ispirare la progettazione del tempo scuola; perciò, più che entrare in analisi di dettaglio, sembra opportuno passare in rassegna gli ambiti della flessibilità oraria, al fine di

individuare le variabili su cui ogni scuola può intervenire per adattare i tempi alle proprie esigenze.

Considerato in quanto semplice contenitore formale, il *tempo scuola* presenta una propria stratificazione interna che, a partire dal livello più comprensivo del *calendario scolastico annuale*, conduce fino alla singola *unità di lezione*. Poiché rispetto a ciascuno di questi livelli si aprono spazi decisionali, è importante esplorarne i parametri formali e contenutistici, per valorizzare gli spazi di flessibilità consentiti.

a) Il Calendario scolastico annuale è il contenitore più ampio del tempo scuola ed è caratterizzato da alcune *variabili* o *parametri*: i termini (le date di inizio-fine), la durata in settimane (posta la durata amministrativa di 33 settimane), le pause (sospensione dell'attività didattica, festività, ecc.), l'articolazione amministrativa (trimestre /quadrimestre), la durata min. e max. in giorni di lezione (200 giorni), il monte ore annuale (891-1089). Se consideriamo questo contenitore temporale in relazione alla distribuzione dei contenuti didattici individuiamo altre variabili o parametri: densità, intensità, ciclicità, ecc. Sono queste le leve agendo sulle quali, nel rispetto dei vincoli fissati dalla normativa vigente, ogni scuola personalizza il proprio *calendario scolastico annuale*. Fatti salvi i vincoli e le prerogative di altri soggetti della P.A., ogni istituto può dare forma a questo contenitore temporale, decidendo l'inizio ed il termine delle lezioni, la durata reale in settimane (senza preclusione per i mesi estivi), le eventuali pause, l'articolazione amministrativa in trimestre e quadrimestre, il numero di giorni di lezione. Anche sul versante contenutistico, è possibile decidere la *dispersione* (quanti), l'*intensità* (per quante ore) e la *ciclicità* (in base a quale frequenza) degli insegnamenti, attività e laboratori in un certo periodo dell'anno. Una gestione consapevole delle variabili proprie del calendario annuale deve tener conto dei bisogni della didattica (in relazione all'età degli alunni), di quelli delle famiglie e del territorio. E' evidente che le decisioni prese a questo livello condizionano i livelli sottostanti.

b) I periodi didattico - educativi: l'anno scolastico, se si prescinde dalla divisione in trimestre o quadrimestre, non presenta altre partizioni di tipo "amministrativo"; nulla impedisce tuttavia alle scuole di operare, sulla base di proprie valutazioni, ulteriori suddivisioni, utili anche ai fini dell'impostazione dell'orario settimanale e giornaliero delle lezioni. In effetti, all'interno dell'anno scolastico è possibile identificare momenti contrassegnati da particolari caratteristiche o esigenze didattiche o psicopedagogiche, anche sensibilmente diverse nelle varie scuole: così, p. e., l'inizio d'anno può essere caratterizzato dall'attività di accoglienza o dalla determinazione della situazione di partenza dei singoli e delle classi; il periodo finale di ogni quadrimestre da un concentrarsi di attività di verifica e valutazione; in altri momenti si assiste ad un intensificarsi di uscite didattiche; altri periodi ancora sono segnati dall'approssimarsi di alcune festività; nelle fasi finali di ogni anno si avverte di solito un calo di interesse, attenzione, ecc. Sempre ai fini della valorizzazione degli spazi di flessibilità, ogni scuola dovrebbe identificare questi periodi, relativamente omogenei sotto qualche aspetto o profilo, e definire un proprio *calendario didattico - pedagogico*, che ripartisce l'anno in base a valutazioni di ordine didattico; tutto ciò potrebbe costituire un utile riferimento per orientare le scelte in ordine alla durata della settimana, all'orario giornaliero delle lezioni, alla collocazione degli insegnamenti, attività e laboratori, alla intensificazione o allentamento dell'attività scolastica, ecc.

c) L' orario settimanale rappresenta da sempre uno snodo temporale della massima importanza, se si considera che, l'attuale assetto organizzativo e temporale si regge di fatto, per gli alunni e i docenti, sull' *orario settimanale delle lezioni* replicabile per l'intero anno scolastico. Introdurre la flessibilità a questo livello significa rinunciare, almeno in parte, alla riproducibilità annuale dello stesso modulo settimanale a favore di una riproducibilità parziale o di periodo, per andare verso uno scenario che preveda la possibilità di intervenire sulle principali variabili formali proprie dell'orario settimanale: i *termini* (giorno di inizio, fine, ed eventuali interruzioni infrasettimanali), *la durata*: numero complessivo di minuti di lezione; *la densità* (suddivisione della durata in unità di lezioni); *la distribuzione* giornaliera (antimeridiana e pomeridiana), ecc.; e su quelle contenutistiche: *la dispersione* (il numero di discipline e attività diverse); *l'intensità* (il numero di ore per ogni disciplina e attività), *la qualità* (il ventaglio di insegnamenti proposto), *la ciclicità* (in base a quale frequenza un'attività si ripresenta), ecc. Le decisioni in merito a queste variabili comportano evidentemente la modifica dell'assetto organizzativo settimanale sia per gli alunni che per gli insegnanti.

d) L'orario giornaliero: considerazioni analoghe alla precedenti si possono riproporre rispetto ai singoli giorni della settimana, che possono differire sotto il profilo temporale per la *durata* (vi sono giornate più lunghe e corte), per *articolazione* (scomposizione in unità di insegnamento, alternanza tra tempo scuola e interscuola), ecc.; e sotto il *profilo contenutistico* per la *dispersione* (numero di materie che si alternano), per *l'intensità*, ecc.

e) L'unità di lezione: introdurre la flessibilità a questo livello significa rendere possibili unità orarie che si discostano in più o in meno dai canonici 60 min., con tutte le gradazioni possibili e sensate. L'utilità di questo livello di flessibilità può essere quella di comporre l'orario giornaliero con unità di lezione meglio rispondenti ai tempi attenzionali ed alle esigenze del tipo di attività prevista: lezione frontale, ricerca, laboratorio, ecc. L'unico parametro temporale qui è costituito dalla *durata* dell'unità di lezione, da coniugare con il tipo di attività.

**La progettazione del tempo scuola.** Il problema della flessibilità oraria è, naturalmente, un problema di progettazione del tempo scuola ai diversi livelli, annuale, di periodo, settimanale, giornaliero, di lezione. Come è evidente, una progettazione che sia solo formale lascia aperto il campo ad innumerevoli possibilità e combinazioni tutte tecnicamente e astrattamente possibili; per capire quali tra le possibilità hanno un effettivo valore didattico e pedagogico occorre che si mettano in campo gli insegnamenti, le attività ed i laboratori. La progettazione del tempo scuola parte da interrogativi che riguardano la temporizzazione degli insegnamenti, attività e laboratori che si prevede di attuare: qual è la durata ideale della lezione frontale, della laboratorio, di un lavoro di gruppo? quale collocazione oraria giornaliera di una determinata attività è più efficace e produttiva ai fini dell'apprendimento? Con quale frequenza settimanale proporre un certo insegnamento? In quale periodo dell'anno attuale uno specifico progetto? ecc. Una risposta sensata a queste domande orienta le decisioni che ogni scuola deve prendere in merito ai diversi livelli di flessibilità previsti.