

Organizzazione del lavoro in rete: il caso di una scuola media italiana

Considerazioni sulla nascita e sulla evoluzione di una comunità virtuale di docenti che utilizza un ambiente per la comunicazione a distanza per integrare le attività che si svolgono in presenza

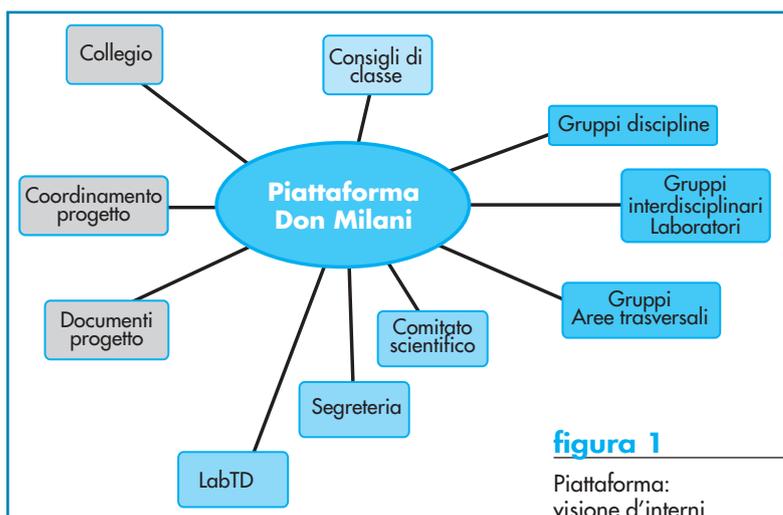
■ **Camillo Gibelli**, scuola media sperimentale "don Milani" di Genova
gibelli@itd.cnr.it

INTRODUZIONE

Da circa tre anni alla scuola media Don Milani di Genova è stata data la possibilità, nell'ambito di progetto più ampio coordinato dall'Istituto per le Tecnologie Didattiche del CNR denominato LabTD [Ferraris, 2007], di utilizzare una piattaforma di comunicazione che consente ai docenti di comunicare in maniera asincrona su tutte le questioni che riguardano la didattica e l'organizzazione scolastica. La piattaforma di comunicazione rappresenta il duplicato virtuale di quasi tutte le aggregazioni organizzative nelle quali è articolata la comunità professionale dei docenti della Don Milani (figura 1). L'ambiente telematico è così profondamente integrato con l'organizzazione reale, la vita dell'uno e dell'altra risultano attualmente così interdipendenti, che è difficile ipotizzare un ritorno al passato, ovvero una dismissione dello strumento, senza immaginare contestualmente un rimodellamento complessivo della scuola, in termini di obiettivi, pratiche e tendenzialmente stili di lavoro.

La tecnologia della comunicazione ha indotto processi di mutazione qualitativi e quantitativi, che hanno inciso sull'orientamento stesso del sistema scolastico, inteso sia come insieme che come individui, oltre quindi la dimensione puramente tecnico-organizzativa, che ha comunque guadagnato in efficacia.

Ripercorro, nel seguito, le fasi del processo che hanno portato alla complessità attuale, sia dello strumento che della sua gestione.



La descrizione del prodotto e del suo percorso generativo sono intrecciati alla esplicitazione del valore aggiunto, portato dalla *virtualizzazione* dell'istituto, non disgiunto dall'individuazione dei nodi problematici che un'operazione così intrusiva ha aperto.

STORIA BREVE DELLA PIATTAFORMA

L'incipit: alla ricerca della soluzione per un problema specifico

La *preistoria* di tutta l'esperienza vede un gruppo di 6 docenti insieme al Dirigente scolastico impegnati nella redazione di un progetto di sperimentazione da inoltrare al Ministero¹, con tutte le esigenze connesse di scambio di materiali in progressivo perfezionamento e reciproca omogeneizzazione, insieme al bisogno di confronto nel merito;

1 Il progetto, denominato "Scuole laboratorio", condiviso con le scuole medie *Rinascita - A. Livi* di Milano e *Scuola-Città Pestalozzi* di Firenze, in seguito approvato con D.M. del 10 marzo 2006, in applicazione della legge sull'autonomia, prevede che la scuola introduca modifiche di strutture, ordinamenti e risorse, con finalità di ricerca e sostegno all'innovazione del sistema scolastico territoriale. Non è casuale che uno dei terreni della sperimentazione sia legato alla diffusione delle TIC nei processi formativi.

a connotare la situazione concorrevano la limitatezza del tempo a disposizione che dava un'impronta qualitativa diversa alle azioni del gruppo.

Il primo embrione della piattaforma non nasce quindi, significativamente, come ipotesi per la messa in rete di tutta la scuola, ma come risposta ad un bisogno ben circoscritto in relazione ad uno specifico obiettivo che coinvolgeva alcuni protagonisti ben definiti. Solo a posteriori, ad esperienza intrapresa, si profila l'ipotesi di un suo adattamento ed di un'estensione nell'uso.

Le direzioni del processo evolutivo

Nello schema (figura 2) sono condensati i contenuti e le traiettorie di sviluppo della piattaforma e della sua integrazione all'interno della comunità.

L'**oggetto**, nella sua prima implementazione, portava il segno di un obiettivo circoscritto e l'impronta di un'ipotesi che privilegiava funzioni volte alla *progettazione e riflessione di ampio respiro*.

Accadeva, in altre parole, che lo scopo originario tendeva ad essere proiettato anche sul futuro. Presto, tuttavia, la logica degli eventi ne piegava la fisionomia in altra direzione. Le previsioni di chi aveva compiti di indirizzo venivano smentite dalla forza delle dinamiche concrete; l'architettura si andava modellando sui punti caldi della vita della scuola.

La prima metamorfosi vedeva l'ossatura centrata sul Collegio e sui gruppi disciplinari e interdisciplinari (dal Progetto al curriculum) e presupponeva ancora che la piattaforma avrebbe assorbito prioritariamente esigenze progettuali e riflessive, ma a condizionare i passaggi successivi era l'irruzione prepotente delle variabili organizzative e, al loro interno, del fattore tempo, come se il nodo più acuto avvertito dalla comunità non fosse una carenza di prospettive chiare e idee condivise, ma l'impaccio a dargli gambe nel quotidiano e a gestirle efficacemente, in sintonia.

Si costruiscono su questa spinta gli ambienti dei Consigli di classe, il soggetto, appunto, operativo (dal curriculum alla gestione del quotidiano) e nel collegio si diversificano i forum, con l'esplosione di quello dedicato alle problematiche organizzative².

Il prevalere di queste urgenze governa la ramificazione della piattaforma anche nella direzione dell'inclusione di nuove istanze di lavoro contrassegnate dalla collaborazione con soggetti non strutturati stabilmente nell'organizzazione (dal gruppo chiuso al

gruppo aperto); in questi casi la piattaforma modifica rapidamente di segno i processi reali.

Nell'interazione riportata di seguito, intercorsa tra la responsabile delle attività di tirocinio e una specializzanda, estratta da una catena di 14 messaggi, dipanatasi a poco più di un mese dall'apertura del gruppo omonimo, il senso e l'orizzonte delle potenzialità aperte in direzione dell'inclusione dell'"esterno":

Report delle attività di tirocinio
di Patrizia *** - Wednesday, 20 February 2008, 21:18

care ragazze,
spero abbiate iniziato ad orientarvi nelle varie attività della scuola e incontrato direttamente i vostri insegnanti di classe (IDC) [...].
Propongo attraverso questo strumento³ di fare una verifica della situazione al fine di capire gli sviluppi delle cose. le classi non sono semplici e l'organizzazione è complessa, siamo consapevoli delle eventuali difficoltà... ma se le iniziate ad esprimere acquisiamo elementi per capire se siamo stati troppo ambiziosi nel proporvi questa avventura.
Inoltre ho difficoltà a ricordare i vostri visi e per ora non riesco ancora ad associarvi alle situazioni, perchè non mettete le foto anche voi!! Passate dal Labtd ... e vi immortaleranno di sicuro e per sempre !!!
a presto patrizia
[...]

Re: Report delle attività di tirocinio
di Antonella *** - Friday, 11 April 2008, 12:41

mi spiace non essere stata sollecita nel rispondere, ma, come tutti, sono stata "travolta" "dall'incalzare delle scadenze degli esami [...]" ho avuto grande vantaggio nel ricorrere alla piattaforma⁴ per ricercare la documentazione necessaria per la stesura della relazione che dobbiamo presentare alla Professoressa *** [...] Per cui vi ringrazio dell'opportunità dataci. Venendo al punto, dopo aver seguito le lezioni di tecnologia in tutte le prime, in accordo con il mio IDC Prof. *** , ho focalizzato l'attenzione sulla prima D , seguendo anche i laboratori, potendo riscontrare "sul campo" tutte le applicazioni degli elementi caratterizzanti le finalità della vostra sperimentazione. È stato ed è molto istruttivo. [...]

² Quando mi riferisco alle tematiche organizzative non penso unicamente a questioni di basso profilo, ma anche a snodi delicati che rappresentano solo l'altra faccia di scelte impegnative pedagogiche e didattiche.

³ Sottolineatura mia.

⁴ Sottolineatura mia.

L'ultima tappa significativa verso la proiezione all'esterno è stata la costruzione del gruppo di cooperazione tra i componenti delle due scuole che insieme alla Don Milani condividono il progetto di rete "Scuole laboratorio" (vedi nota 1); questo vettore di lavoro anticipa e prefigura uno degli sbocchi più significativi di tutta l'esperienza. Tale sbocco consiste nella ricerca di modalità che, senza snaturare e intralciare il carattere di "lavori in corso" del cantiere-scuola, con le sue provvisorietà e i suoi idioletti, ne consentano almeno in parte la pubblicizzazione. Per questa via, ovvero concedendo un'apertura di visuale oltre la punta palese dell'iceberg, che descrive la competenza dei docenti, si può, infatti, dare un contributo alla emersione delle conoscenze tacite, difficilmente convertibili in forma esplicita, anche perché solo in parte appartengono al singolo, mentre spesso sortiscono dall'interazione nei e tra i gruppi.

Quantità e qualità contrassegnano l'espansione anche dei **flussi comunicativi**. Mi limito in questa sede a coglierne le tendenze macroscopiche, partendo dai dati aggregati relativi ai forum del Collegio, sufficienti a dare le proporzioni della crescita. Per esempio, nel trimestre settembre-novembre, il totale dei messaggi scambiati è passato da 102 (nel 2006), a 241 (nel 2007) e 468 (nel 2008). Se si considera che nell'ultimo anno si attivano in piattaforma anche i consigli di classe, che complessivamente assorbono una parte importante della comunicazione e che si aprono i tre spazi di lavoro con l'esterno, è ancor più evidente l'intensificazione dell'interazione.

A contrassegnare qualitativamente il dato, sia pure in modo indiretto, concorre il fatto che nell'ultimo anno aumenta del 12% la quota di "repliche" sul totale dei messaggi inviati e ciò avviene in concomitanza col fatto che il forum generalista è ora incorporato in tre distinti ambienti e la scelta preventiva del canale sviluppa autocontrollo e ordine nella comunicazione. Insieme, le due circostanze segnalano una maturazione dei comportamenti comunicativi: meno dispersione e implicitamente una maggiore consapevolezza nell'uso dello strumento e nell'approccio al contesto.

Un terzo indizio convergente è dato dalla riduzione progressiva degli allegati, contestuale alla crescita dell'impegno di archiviazione.

Senza attribuire allo strumento intrinseche proprietà educative è fuori di dubbio che la progressiva familiarizzazione con le forme

speciali di veicolazione e gestione della comunicazione (pubblicità, coraltà e persistenza), non abbia avuto solo valenze operative, ma abbia indotto una rinnovata attenzione al contesto, con effetti plurimi di trascinarsi. Si mitigano gradatamente due reazioni estreme alla "sindrome da esposizione": l'astensionismo diffidente e l'eccesso di presenzialismo, che, esprimono, al primo contatto con la novità, la temporanea accentuazione di altrettanti atteggiamenti endemicamente presenti nel collettivo. L'esperienza porta a cogliere sempre più lo strumento in chiave funzionale, sempre meno avvertito come potenziale minaccia o, per converso, come banco di prova personale, risorsa propria, piuttosto che prodotto d'importazione.

Certo il lavoro in rete non ha capovolto in breve tempo il segno di canoni relazionali consolidati, ma, ad integrazione avvenuta, sono crescenti e ben visibili i segnali di un processo in atto di mutazione lenta e continua, molto variegato, fatto tanto di aggiustamenti, quanto anche di inversioni di tendenza: ai due estremi chi abitualmente marcava con determinazione la propria presenza e attualmente si propone nei forum con un basso profilo, ma anche chi stava ai margini degli incontri di lavoro e in piattaforma costruisce ora una propria inusuale visibilità.

Tuttavia per cogliere uno degli aspetti più interessanti e originali del fenomeno comunicativo è necessario allargare l'angolo visuale al di là degli eventi di rete: la realtà che si sta affermando è infatti una realtà di stretta integrazione tra interazione on line e in presenza. I percorsi di discussione, o le semplici negoziazioni organizzative, transitano circolarmente da un canale all'altro, si attivano in una modalità, proseguono nell'altra, ritornano nella sede primitiva, e, in ogni caso, trovano sempre nel forum un dispositivo efficace di continuità, conservazione e composizione, che evita sfilacciamenti e fa di questo sistema misto un congegno più potente della somma dei due media in cui si articola.

Questo è un aspetto tipico di tutta l'esperienza che si estende all'insieme delle funzioni utilizzate in piattaforma: integrazione degli spazi virtuali nella comunità professionale significa infatti, prima di tutto, che i docenti nel loro agire ordinario contemplano automaticamente, come opportunità naturale, il ricorso alle nuove risorse, senza che ci sia un rapporto ineluttabile e diretto con il loro uso.

Il *gioco delle parti* che si instaura spontaneamente tra i due contesti, ha sfaccettature sottili non immediatamente evidenti, ma incisive e pervasive: si assiste ad un *processo di specializzazione* di entrambi, così il primato della rete si afferma prioritariamente in risposta a bisogni di carattere emergenziale, dove risulta determinante il fattore tempo, spesso unito all'acutezza dei problemi.

Nelle pieghe di un fitto tessuto di "incontri" virtuali, si attiva una miriade di *microrelazioni esperto/apprendista*, per lo più involontarie. L'osmosi di saperi e competenze, la distribuzione e l'intercambiabilità del rapporto formativo tra docenti sono risultato dell'informalità con cui si attuano e del moltiplicarsi delle occasioni comunicative e con esso del moltiplicarsi virtuale degli "esperti" disponibili.

Nei processi di condivisione, che viaggiano inevitabilmente sul canale razionale, senza escludere mai il canale emotivo-soggettivo, emulsionando l'informazione con l'opinione, *la doppia via contribuisce a districare la commistione dei piani*, facendo guadagnare linearità e chiarezza al confronto; per lo più, la comunicazione in rete concede maggiore spazio alla razionalità, se non altro perché si avvale della scrittura, e, contestualmente, fornisce premesse più fondate e trasparenti per la concertazione in presenza.

L'assimilazione piena dello strumento ha effetti progressivi anche sulla **gestione**: le opportunità di cooperazione incorporate negli ambienti esaltano le funzioni di coordinamento, ma contestualmente mettono a nudo le difficoltà del loro reale esercizio e stimolano, in chi ne è investito, la ricerca di strategie nuove, destinate intenzionalmente ad incentivare la partecipazione cooperativa. In più di un caso, è proprio in piattaforma che si scopre fino in fondo la complessità del ruolo, soprattutto per quanto riguarda la gestione dei Consigli di classe. Emblematica la mutazione, nelle forme e nei contenuti, delle relazioni professionali, che si è sviluppata in poco tempo in un Consiglio, e rispetto alla quale la mediazione del forum ha avuto un'evidente funzione di *levatrice*: nel primo intervento la Coordinatrice, con alle spalle una solida esperienza di conduzione, sembra scoprire con sorpresa e disappunto la scarsa disponibilità del gruppo alla collaborazione, e nella reazione non rinuncia ad una larvata censura che trascende l'episodio telematico.

chiarimento

di *** - Saturday, 27 October 2007, 11:53

[...] Comunque non mi sembra che vi sia la folla per parlare: dopo due giorni nessuno mi ha risposto. Forse NON MI ERO SPIEGATA BENE: avrei davvero bisogno che accusaste ricevuta - perchè forse il mio messaggio non è andato a buon fine - e che diceste se consultate con regolarità questo forum, poichè il suo scopo sarebbe quello di evitare i frettolosi scambi d'idee nel corridoio e di passarci rapidamente molte informazioni. [...]
A presto, spero. Maria

A distanza di tre mesi, in un'analoghi circostanza, la stessa insegnante, per attivare la necessaria collaborazione, si produce con premeditazione in un capolavoro di *invito alla collaborazione*: dosa abilmente la sottolineatura della perentorietà del compito, con la flessibilità delle procedure per affrontarlo, mescolando formule di cortesia, con richiami al principio di autorità.

Alunno dislessico e didattica

di *** - Tuesday, 12 February 2008, 17:52

In ragione del fatto che la mamma di LB - l'alunno dislessico di cui abbiamo parlato in apertura di seduta con il preside nell'ultimo CdC (se non lo avete fatto andate a rivedere il verbale per favore) - **ha richiesto un ulteriore colloquio** con presidenza e docenti al fine di mettere in comune le direttive ministeriali in materia di dislessia e probabilmente sollecitarne l'applicazione, colloquio che avverrà il 21 o il 22 febbraio, prego vivissimamente tutti voi di **comunicarmi al più presto** - possibilmente in questa sede condivisa o di persona - tutti gli elementi utili affinché possa formarmi un quadro preciso dell'andamento dell'allievo [...]. Per favore, siate brevi ma incisivi. Se vi sarà possibile **fornitemi qualche verifica, in particolar modo di Mat/Scienze, Inglese e altra lingua**. Non approfondiamo in questo momento alcun altro aspetto del ragazzo perchè ne conosciamo fin troppo bene la dolcezza, la timidezza, l'educazione ecc. Diciamo che mi sono utili solo riscontri oggettivi. In un successivo intervento comunicherò la mia parte di riscontri relativamente a Ita Sto Geo. Allego una tabella in cui ho trascritto alcune parti significative della relazione psicologica del gennaio 2007 di cui vi prego di tenere conto. Grazie a tutti per la tempestiva collaborazione. Maria

La crescita dei gruppi in una **direzione cooperativa** lascia il segno anche nelle tappe che connotano la progressione nell'uso degli strumenti: si diversificano e tematizzano i forum del Collegio, si riduce la pratica degli allegati in favore dell'archiviazione stabile e organizzata, si viene scoprendo e valorizzando la risorsa del wiki.

L'ultimo passo è rappresentato dall'utilizzo della funzione del *feedback*, che ha consentito di raccogliere, con un'efficacia palpabile, attraverso questionari on line, il parere della comunità su temi rilevanti di comune interesse⁵.

Oltre a rappresentare un'esperienza rara, di risparmio del tempo, questa pratica ha segnato un salto di qualità nella condivisione, permettendo l'espressione del pensiero in modo diffuso ed omogeneo.

ARCHITETTURA DELLA PIATTAFORMA

Gruppi di lavoro

A maturità raggiunta, la piattaforma, realizzata con applicazione Moodle, vede affiancati in parallelo 32 gruppi autonomi di lavoro nei quali si disaggregano e riagggregano i 50 membri del *Collegio* docenti, secondo un impianto organizzativo che in parte riproduce lo standard della scuola media nazionale, in parte rispecchia alcune specificità storiche e istituzionali della scuola genovese che opera in regime di "sperimentazione". Così, a fianco dello spazio collegiale, si situano i 12 *Consigli di classe*, insieme ai 9 gruppi disciplinari e ad uno spazio riservato alla *Segreteria*.

Oltre a questa ossatura, essenziale e ordinaria, trovano propri ambiti di attività in rete, 2 gruppi di progettazione interdisciplinare e 6 commissioni di lavoro trasversali, proiezioni dell'atipicità istituzionale della scuola. In posizione periferica rispetto a questo reticolato organizzativo si situano tre ambienti, di cui due hanno in comune la parziale apertura verso un'utenza esterna, il terzo è utilizzato per monitorare e disciplinare l'uso di uno spazio multimediale di laboratorio.

Questa fotocopia della realtà scolastica non riproduce tutto l'originale; ne restano fuori le commissioni con compiti spiccatamente esecutivi o che nel tempo hanno consolidato routine e strumenti, tali da escludere l'esigenza di una continuità di contatti o di depositi di materiale in costante aggiornamento.

La descrizione, inoltre, catturando una realtà dinamica, fissa solo il fotogramma dello stato presente, senza rendere conto dei gruppi archiviati, in quanto cessati nella



realtà, e registra unicamente l'ultima configurazione degli ambienti, che mutano, anche in modo impercettibile, seguendo i processi reali, secondo un criterio - più ampiamente descritto in seguito - che tende a diffondere orizzontalmente la responsabilità gestionale dello strumento, limitando al minimo la gerarchia dei ruoli, esaltando piuttosto la distribuzione dei compiti.

Ho sottolineato il sostanziale isomorfismo, organizzazione virtuale-organizzazione reale, che conserva l'impronta di una genesi pragmatica ed autogestita dell'attivazione della piattaforma che, come tale, cercava un ancoraggio rassicurante all'esistente. Dovendo infatti esplorare inconsuete modalità di lavoro, era considerato prudente rendere facilmente riconoscibili gli "spazi" usuali della propria attività. E tuttavia non può sfuggire come la riproduzione in rete, per quanto fedele, delle aggregazioni di lavoro, rappresenti una notevole astrazione, che modifica la percezione dell'ambiente lavorativo stesso: tutti i gruppi risultano infatti simultaneamente presenti e "disponibili" e il singolo li può frequentare, attivare comunicativamente, fruire per accedere alla documentazione, in un tempo presente indefinitamente dilatato. Le ricadute, di segno diverso, di questo filtro, che riduce ad un'unica dimensione spazio temporale la complessità organizzativa della scuola, saranno analizzate successivamente. È utile tuttavia anticipare come una circostanza di questo genere ha rappresentato una discontinuità forte con le abitudini e il vissuto precedente dei docenti e ha richiesto a ciascuno un tempo e forme personali di adattamento, per trovare orientamento ed equilibrio tra una sorta di agorafobia telematica, sotto la pressione simultanea di molti

figura 2

Vettori di crescita dell'ambiente di comunicazione e cooperazione.

5

"Bilancio sul lavoro in rete, ipotesi per un registro sperimentale, modalità di valutazione informali".

più interlocutori di prima, e l'impulso a marcare con la propria presenza un territorio che si rivelava improvvisamente molto più vasto e frequentato che in precedenza e incombente rispetto alla variabile tempo.

Gruppi a legame forte e a legame debole: variabili oggettive e soggettive nelle dinamiche di rete

Per suggerire una lettura più in profondità interna alla tipologia dei gruppi insieme a ipotesi interpretative delle dinamiche che li contraddistinguono, è necessario spostare l'attenzione sulla natura dei legami che li connotano per genesi: agli estremi di un'ampia gamma di varianti si collocano gruppi con *legami forti* tra i componenti, per mandato istituzionale e natura vincolante dei compiti, come i Consigli di classe e, all'opposto, gruppi con un *legame debole* per la natura volontaria dell'adesione e il carattere non incalzante del compito, come le Commissioni di lavoro trasversali.

Nel caso dei **Consigli**, i membri del gruppo sono naturalmente a stretto contatto, si incrociano fisicamente con frequenza, anche se in modo frammentario, vantano una conoscenza reciproca collaudata, non possono in ogni caso sottrarsi alla gestione comune del gruppo classe e tuttavia non riescono ad esaurire in presenza e in modo tempestivo la mole di scambi informativi e di negoziazioni che richiede l'adattamento ad un contesto per sua natura mutevole e complesso.

In questo caso lo spazio virtuale risponde potenzialmente ed efficacemente al bisogno di un'intensificazione delle pratiche gestionali.

All'altro estremo, nelle **Commissioni**, i componenti del gruppo hanno occasioni, formali e informali, di incontro più diradate, sostanzialmente autogestite, come tali meno cogenti; obiettivi da raggiungere spesso meno definiti e impellenti, legami interpersonali meno forti. In questo caso l'opportunità di relazione in piattaforma funziona come facilitazione alla creazione dell'identità del gruppo, favorisce l'affermazione di un linguaggio comune, la costruzione stessa del compito, l'integrazione rapida di nuovi soggetti.

Una collocazione intermedia è quella del **Collegio**, che condivide con i Consigli la natura vincolante dei compiti e la difficoltà ad esaurirli efficacemente in presenza, ma è assimilabile alle commissioni per la labilità dei legami intersoggettivi. Rispetto a questo organismo complesso e per certi versi istituzionalmente ambiguo, la piattaforma può giocare e già gioca una funzione duplice e

cruciale: rendere i processi decisionali meno superficiali e inefficienti, con un'integrazione importante di informazione e di riflessione; sciogliere le cristallizzazioni in sotto-componenti, ampliando le occasioni di conoscenza reciproca tra individui.

Al di là delle classificazioni centrate su fattori strutturali, per decifrare, sia pure approssimativamente, le dinamiche dei gruppi in rete e la dialettica, attività in rete e attività in presenza, è inevitabile riferirsi al peso relativo delle variabili soggettive: alcune delle aggregazioni organizzative trovano infatti motivo di crescita funzionale in piattaforma, indipendentemente dai vincoli oggettivi, in virtù dei favorevoli incastri relazionali, della complementarità delle motivazioni e per la presenza nel gruppo di competenze sociali, orientate all'assunzione consapevole di compiti di conduzione.

Se orientiamo infine l'analisi sul piano "storico", riusciamo ad avere un quadro più completo e vicino alla realtà: i compiti dei gruppi si declinano e cambiano nel tempo, si generano emergenze, dall'interno e dall'esterno del contesto scuola si impongono nuovi problemi, altri vanno ad esaurimento e le fluttuazioni si proiettano sull'intensità dei legami e questi sulle dinamiche che si infittiscono e diradano al di là del mandato iniziale, esprimendo con evidenza anche e forse meglio nella dimensione di rete, la natura intrinseca del lavoro scolastico, che coniuga la capacità di progettazione-previsione con quella altrettanto decisiva di gestione dell'imprevisto, riconosciuto come componente organica del rapporto di insegnamento/apprendimento. La dinamica dei compiti si intreccia a sua volta con l'evoluzione nella composizione dei gruppi, legata al turn over. Variabili soggettive e oggettive, quindi, nel loro reciproco e diacronico interagire ne determinano la vita in rete.

La struttura interna ai gruppi: ognuno secondo la propria realtà

Tutti i gruppi di lavoro on line condividono un'articolazione minima interna, centrata sul *forum* e su grappoli di *cartelle-archivio*, variamente classificate e annidate l'una nell'altra, secondo le specifiche esigenze, ma anche in funzione della vitalità stessa dei gruppi referenti, della loro storia operativa, della sensibilità documentaristica e comunicativa e delle abilità tecniche di chi li coordina.

La varietà di strutture rimanda alla natura del processo, assai poco governato dall'alto e ampiamente affidato alla libera iniziativa, così che la configurazione attuale rispecchia

necessariamente le diverse velocità e dinamiche dei protagonisti di un processo che cresce *federativamente* dal basso.

Ad accentuare l'immagine di adattamenti spontanei, c'è da sottolineare come l'assenza di una pianificazione *di vertice* tocchi anche la periferia del sistema, dove gli interventi di diversificazione portano firme individuali di docenti, che esprimono un'interpretazione personale delle esigenze del gruppo, a volte, dando consapevolezza e visibilità alle proprie azioni, a volte in modo strisciante.

wiki
di ***** - Monday, 27 October 2008, 15:34

Carissimi,
ho creato un **wiki** qui nell'**area sostegno** contenente una selezione di **link** che potrebbero essere utili per il nostro lavoro. Se ho fatto tutto giusto (ma non so, è il mio primo wiki!) il documento dovrebbe essere modificabile da tutti gli iscritti al gruppo sostegno, quindi se avete altri link utili... non esitate!

PS: Se ci sono problemi tecnici sull'uso del wiki segnalateli, così proviamo a risolverli insieme.

Dentro questa modalità di procedere si esprime la convinzione che l'integrazione della tecnologia nella pratica dei gruppi non avrebbe potuto seguire altra strada, sia per ragioni oggettive, legate alla modestia delle risorse di partenza, sia per inevitabili resistenze a scommettere su una risorsa che si fosse andata configurando in modo eterodiretto, anticipando risposte a presunte esigenze, piuttosto che lasciarne aperta la scoperta. *La lunga esperienza ci consente di definire l'intero processo come un movimento dialettico*

co e ricorsivo tra due estremi metodologici e temporali: la piena autonomia di sperimentazione iniziale e una regolamentazione sempre più puntuale, anche se negoziata.

Così, volendo anticipare un aspetto di un possibile modello, mano a mano che le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) entrano a regime nella vita dei gruppi, si accentua l'utilità e la necessità di un loro *governo*.

I "saperi" immagazzinati

Anche la documentazione archiviata porta il segno di questa miscela di autonomia e aderenza alle diverse realtà; il differente grado di completezza, ricchezza, ordine, rintracciabilità ne è il sintomo. Le tipologie di materiali, tuttavia, sono uniformemente distribuite e danno un'idea delle funzionalità che in generale si sono cercate, adottando la piattaforma come prolungamento ed espansione dei propri spazi di lavoro: *materiali compiuti* e in varia misura formalizzati che conservano memoria di un percorso esaurito o da compiersi (verbali, impegni di lavoro dei gruppi, programmazioni didattiche di sintesi), *materiali attivi*, cassetta di strumenti per l'azione (istruzioni per l'uso delle unità di apprendimento, schede di lavoro, testi, immagini, brani musicali, prodotti in genere per il diretto consumo in contesto); *materiali in fieri* elaborati a più mani con finalità molto diverse (dalla divisione del lavoro nella registrazione degli appuntamenti esterni delle classi, alla ricostruzione del tracciato del curriculum realizzato o previsto, alla raccolta di osservazioni analitiche sugli alunni, allo scambio di opinioni su temi rilevanti).

Nella sequenza di immagini di figura 3, catturate dalla piattaforma, è esemplificato il percorso dentro una risorsa archiviata, dall'a-

figura 3

Da una porzione del curriculum ai singoli materiali che compongono un'unità di apprendimento dedicata alla rappresentazione e conoscenza del territorio.

The screenshot shows a web interface for a technical-scientific laboratory. On the left is a navigation menu with categories like 'Forum per tutte le classi', 'Geografia quantitativa: materiali di autoformazione', and 'Classi prime', 'Classi seconde', 'Classi terze'. In the center, there's a forum post titled 'laboratorio' with a sub-header 'abilità da sviluppare'. To the right, a file manager shows a list of files:

Nome	Dimensione	Modificato
materiali_didattici	37.4Mb	20 June 2008, 09:45
programmazioni	48Kb	29 November 2008, 19:37
verbali	4Kb	4 October 2006, 09:20

Background elements include a map of Florence and a diagram of a human torso.

stratto al concreto, dal formalizzato e compiuto di una programmazione didattica, al singolo strumento da utilizzare in classe. Procedendo dal basso verso l'alto, incontro una carta topografica che è l'ultimo anello di un'unità di apprendimento, dedicata a costruire competenze di rappresentazione, misurazione e simbolizzazione di porzioni di territorio direttamente esperite dai bambini. A monte, la descrizione del tracciato didattico, depositato a fianco di altre unità a carattere interdisciplinare, di area scientifica. Vale la pena fermare l'attenzione sull'ultima tipologia di prodotti, ascrivibili alla categoria del *wiki* e sulle caratteristiche del supporto informatico con cui sono realizzati, perché le funzionalità stesse per cui è stato ideato - scambiare, immagazzinare e ottimizzare la conoscenza in modo collaborativo - interagiscono in forma diretta e attiva con le pratiche della comunità professionale e l'evoluzione nel suo utilizzo, da pura e semplice collazione di informazioni di diversa provenienza a trasformazione delle idee attraverso l'interazione sociale di gruppo, differita e affidata alla scrittura, marca le tappe di crescita del gruppo stesso, che sta imparando a praticare in modo efficace e diffuso la cooperazione come metodo di lavoro.

Il collegio-agorà

Sempre nel segno della dialettica tra processi e spinte dal basso e cauti, progressivi interventi di pilotaggio, si situa la diversa configurazione dello spazio collettivo del Collegio. Qui, si è imposta progressivamente nel tempo una struttura più complessa, per rispondere ad una presenza altrettanto consistente⁶ e all'eterogeneità e ampiezza della documentazione da condividere. La struttura prevede così una distinzione tra *area della comunicazione*, *area della documentazione* e *area sondaggi*, con un'articolazione interna meno approssimativa, guidata da un criterio tematico e uno cronologico. Questo spazio rappresenta il crocevia dove tutti transitano e si soffermano, anche frettolosamente, ma inevitabilmente. Il luogo dove si consulta il calendario degli impegni, dove si trovano documenti in evidenza, dove interviene direttamente la direzione della scuola, dove, in sintesi, un collettivo numeroso, per certi versi inafferrabile come insieme, trova una sua possibile ed unica rappresentazione, in chiave astratta, ma non per questo meno significativa, fatta di presenze, ma anche di assenze comunicative e documentative; *pieni e vuoti che concorrono ugualmente a descrivere e raccontare un puzzle, altrimenti irrealizzabile*.

Elefantiasi della struttura: virtù e limiti di un "piano regolatore" mancato

Del numero degli ambienti e del processo per propagazione che lo ha generato si è detto. Dalla stessa matrice si è sviluppata l'entità di risorse ospitata in ciascuno di essi: 163 cartelle-deposito documenti, 79 forum e circa 6000 messaggi, 70 wiki⁷. Confrontata col numero degli utenti un'architettura sproporzionata e tuttavia una rappresentazione efficace della realtà di riferimento e del suo modo di procedere, sintomo di un percorso verso la maturità cooperativa ancora incompiuto.

La proliferazione di risorse testimonia infatti di un'architettura che è cresciuta prevalentemente a partire dalle micro-realtà: ogni unità operativa modificava in proprio gli strumenti del "modello base", seguendo potenziali utilità anche temporanee, fuori da una regia unificata. *Una realtà virtuale non pianificata quindi fuori dal suo specifico contesto d'uso, un condominio piuttosto che una comune*, che, come tale, vedeva i servizi replicati e distribuiti per ciascun "nucleo abitativo". Un condominio però solo dal punto di vista della gestione, perché al suo interno le porte erano aperte e le visite non infrequenti, soprattutto tra componenti di "famiglie" imparentate.

È proprio a partire dall'esperienza di una frequentazione trasversale, che accompagna in parallelo la crescita progressiva di omogeneità nelle prospettive e nelle pratiche dell'intera comunità, che questa virtù federativa della prima ora mostra, a regime, i suoi limiti e indirizza un cambio di rotta.

Gradatamente maturano la percezione e la consapevolezza che il referente di ciascun gruppo potrebbe, con benefici reciproci, non essere esclusivamente limitato alla cerchia dei suoi componenti e che le tracce del proprio lavoro potrebbero tradursi in risorsa anche per chi non condivide legami diretti di impegno. Parlo volutamente di tracce, in quanto la circolazione del sapere professionale⁸ transita in piattaforma solo parzialmente in forma esplicita, organizzata e sintetica, mentre più spesso è trasmessa attraverso molti indizi parziali e indiretti.

Gli utenti: compiti e ruoli

La complessità dell'architettura, sconfinante nella farraginosità, connessa ad una crescita debolmente pianificata e governata, è la chiave di lettura per interpretare anche lo stato della *gestione dello strumento*. Ad una struttura così ramificata non poteva che corrispondere infatti un'equivalente diffusione delle responsabilità gestionali. Ciò anche

6

Circa 80 persone, di cui 50 docenti, 18 tirocinanti SSIS e 12 collaboratori esterni.

7

Dai totali andrebbero sottratti "gli strumenti" che hanno cessato l'attività o che in realtà non l'hanno mai intrapresa, e tuttavia il numero non modifica lo scenario d'insieme.

8

Il saper fare e saper essere dell'insegnante.

perché la piattaforma non era stata *introdotta* dall'esterno per scopi aggiuntivi, ma era stata *messa a disposizione* per l'ordinaria attività; con questa premessa era il soggetto utente che doveva trovare i mezzi e i modi per renderla compatibile con le proprie necessità, fruibile e utile.

Il processo che ne è seguito assomiglia così ad una sorta di *investiture a cascata*, per cui l'amministratore recluta collaboratori con cui condividere compiti di natura generale⁹, distribuisce responsabilità di gestione e competenze ai coordinatori dei singoli gruppi e questi ultimi allargano la collaborazione verso la base della piramide, in parte per alleggerire gli oneri di aggiornamento degli ambienti, in parte per sveltarne le procedure, in parte ancora per compensare inesperienza tecnico operative¹⁰.

A metà dell'opera si scopre¹¹, così, che anche la gestione ha subito un processo di diffusione, fino al punto che è più semplice individuare chi nella comunità non è abilitato ad intervenire con ampio margine di azione nei propri ambienti, piuttosto che il contrario.

Secondo questa logica si riduce al minimo indispensabile la divisione gerarchica del lavoro, ma cresce per converso un'esigenza forte di coordinamento e la ricerca di condivisione ed omogeneità nella conduzione.

RAPPORTO TECNOLOGIA – COMUNITÀ PROFESSIONALE

La ricostruzione del percorso evolutivo della piattaforma contiene implicitamente l'interpretazione della relazione che si è complessivamente instaurata tra la tecnologia e i suoi fruitori: *un rapporto dialettico e flessibile, rappresentabile come processo di adattamento e condizionamento reciproco, blandamente mediato dagli "esperti"*.

La comunità come insieme e nelle sue articolazioni, fino ai singoli individui, dà suggerimenti attraverso l'esplicitazione delle proprie esigenze e contribuisce a modellare lo strumento, la tecnologia prefigura soluzioni operative che delineano modalità nuove di organizzazione del lavoro.

La condizione che ha consentito questo rapporto retroattivo virtuoso è tutta contenuta nell'impegno a colmare le distanze tra i due poli, sia rimuovendo le barriere "architettoniche" e psicologiche, sia incentivando la ricerca di nuove soluzioni operative.

Il superamento degli ostacoli che si interponono ad un dominio ampio e consapevole dello strumento non implicava per tutti l'obiettivo di *"saper fare tutto"*, ma coltivava la prospettiva che tutti *"apprendessero che*

cosa potenzialmente si poteva fare", sfruttando al meglio la risorsa.

Il connotato dominante del processo era ancora una volta la spontaneità; i tempi e i modi dell'avvicinamento alla tecnologia non erano artificialmente indotti, ma seguivano le disponibilità individuali e assumevano la veste di assistenza nell'uso e nella scoperta.

Fuori da ogni equivoco miracolistico, evidentemente il *big ben* ha avuto i suoi *apprendisti stregoni* che hanno avviato la *reazione nucleare*, insieme a condizioni strutturali adeguate.

"In principio" c'era l'Istituto per le Tecnologie Didattiche del CNR di Genova, che insieme all'oggetto in versione minimale ha passato le consegne essenziali per il suo adattamento, garantendo la manutenzione sul server dell'Istituto, in un quadro di collaborazione storica tra le due istituzioni; la scuola Don Milani inaugurava al suo interno nel 2006 un Centro multimediale, dedicato alla formazione degli insegnanti, soprattutto in ambito tecnologico, al quale i docenti della scuola possono accedere con ampie disponibilità di orari, postazioni di lavoro, collegamento al web, assistenza nell'uso; i gestori della piattaforma, parte integrante della comunità stessa, sono in contatto costante con gli utenti, ne ascoltano le diverse reazioni ed esigenze e danno risposte personalizzate, raccogliendo nel tempo suggerimenti migliorativi.

Per queste vie e con questi prerequisiti la comunità è stata messa nella posizione di ritagliarsi su misura "con le proprie mani" l'abito telematico. In alternativa, una prefezione definitiva, poco modellabile da parte dell'utenza, alimentata artificialmente, avrebbe rischiato di diventare sempre più stretta rispetto ad un organismo in costante trasformazione, tendenzialmente trascurata e abbandonata.

Questa impostazione contiene la risposta alla ricerca delle condizioni per un'eventuale esportabilità dell'esperienza e un tentativo parziale di modellizzazione del rapporto virtuoso tra TIC e gruppi professionali di docenti in situazioni di lavoro ordinario.

Se si commisura lo strumento, alla realtà fattuale del contesto, senza volerne anticipare gli sviluppi, cercando le ragioni dell'incontro nella risposta ad un bisogno maturo, non necessariamente esteso, ma situato nel terreno prossimale dei destinatari, è ragionevole ipotizzare un suo utile radicamento. Le caratteristiche standard della risorsa autorizzano altresì a pensare che il

9

Gestione e aggiornamento delle iscrizioni al sito, apertura-chiusura di gruppi, assistenza e aggiornamento ai colleghi, rapporti con i manutentori del software e del server, aggiornamento del calendario delle attività.

10

La propagazione a cascata è supportata *tecnologicamente*, nel senso che il passaggio gerarchico dall'alto verso il basso di abilitazioni ad agire in piattaforma include la possibilità al trasferimento delle stesse verso altri utenti.

11

È il caso di parlare di scoperta a posteriori, perché nessuna cabina di regia ha monitorato, né tanto meno pilotato, il fenomeno sviluppatosi, appunto, per propagazione a onde concentriche.

Assetto dell'organizzazione didattica: nuovi orari, specializzazione nelle discipline umanistiche; educazioni e regole di comportamento e partecipazione; monitoraggio.

processo non risulti neutro, ma porti il segno di una valorizzazione di pratiche sempre più imperniate sulla comunicazione e collaborazione allargate e sia fonte di autoriflessione [Fabbri, 2007].

La strategia di successo è riassumibile in pochi indicatori: capacità di adattamento costante e autogestito dello strumento, capillarizzazione progressiva della partecipazione, diffusione a cascata delle abilità operative e della gestione; costruzione, solo a regime, di meccanismi espliciti e negoziati di governo, di programmazione dell'espansione e di apprendistato intenzionale.

VALORE AGGIUNTO

Molte delle ricadute del rapporto tra TIC e comunità professionale [Trentin, 2004] sono rintracciabili nelle pieghe della ricostruzione "storica" del fenomeno; di seguito ne sono enucleati ed esplicitati solo i tratti essenziali.

- È cresciuta in misura esponenziale la base di informazioni, su contenuti, metodologie e finalità dell'azione didattica, di cui ciascun docente può disporre e la circolazione della conoscenza ha visto modifiche anche le proprie caratteristiche. La disponibilità della risorsa telematica e la relativa facilità di accesso alla stessa hanno motivato e incentivato la divulgazione e il confronto dei saperi e delle pratiche. La percezione e la consapevolezza di un allargamento dei destinatari reali degli atti comunicativi hanno spinto ad una qualificazione delle forme della comunicazione e dell'informazione, rinnovandone il significato. La documentazione ha teso a perdere connotati squisitamente burocratici di attestazione formale. La garanzia di una ricezione significativa, in termini di ampiezza e qualità, ha sostenuto, infittito e riorientato gli scambi. L'allargamento del territorio condiviso ha moltiplicato processi osmotici e imitativi e ha accentuato la trasparenza dei percorsi decisionali.
- Per un'impostazione del lavoro ispirata alla flessibilità e reattività adattativa, con-

giunte alla ricerca di sinergie e condivisione delle pratiche, *l'opportunità di negoziazione a distanza delle proposte, insieme ai tempi e modi delle scadenze, si è rivelata una condizione non surrogabile*. La tempestività, il controllo sociale e la memoria dei processi si sono intrecciate alla compatibilità con le varianti individuali nei ritmi e nelle modalità di partecipazione.

- *Se il primato della dimensione organizzativa e delle microproblematiche ha caratterizzato la quotidianità, anche significativi momenti di riflessione retrospettiva e proiettiva, dedicata a nodi di ampio spettro, hanno trovato uno spazio nuovo per esprimersi*¹². Anzi, sempre più frequentemente, tensioni latenti e complesse che avrebbero implicato percorsi lunghi di analisi e argomentazione, trovano una valvola di sfogo costruttiva nella relazione virtuale.
- *Si è potenziata sensibilmente la possibilità di integrare con efficacia e rapidamente soggetti esterni alla comunità*, nel caso di collaborazioni sia stabili che temporanee, e l'accelerazione dei processi ha significato qualcosa di più che un semplice incremento di efficienza, prevenendo fenomeni concatenati di disorientamento, diffidenza, marginalizzazione.
- Più in generale, *sono mutate la percezione e la conoscenza che ciascuno ha del contesto lavorativo*: si è costruita una visione meno parziale dei suoi contenuti oggettivi, si sono aperti e rinnovati gli schemi relazionali preesistenti, confinati in circoli ristretti poco comunicanti. Si è generata la possibilità di costruire una memoria collettiva della comunità. La piattaforma conserva il tracciato delle azioni, comprimendo la complessità in uno spazio che si concede ad uno sguardo d'insieme. Il tempo e i luoghi della comunità, la dimensione diacronica del fare, la fisicità complessa e dispersa dei gruppi e delle loro parole sono catturate e compatte in un ambiente circoscritto, che consente ad ognuno un dominio rapido e meno approssimativo.

riferimenti bibliografici

Fabbri L. (2007), *Comunità di pratica e apprendimento riflessivo*, Carocci, Roma.

Ferraris M. (2007), LabTD: un laboratorio di tecnologie didattiche per docenti, in *TD-Tecnologie Didattiche*, 40, pp. 4-13.

Trentin G. (2004), *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze*, Franco Angeli, Milano.