



SUFFP

SCUOLA UNIVERSITARIA
FEDERALE PER LA
FORMAZIONE PROFESSIONALE

linea

Sostegno a docenti in difficoltà
e promozione del benessere



Repubblica e Cantone Ticino
Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport

REPERTORIO DI SITUAZIONI TIPICHE D'INTERVENTO DI TUTORATO RIVOLTO A INSEGNANTI

Progetto pilota cantonale “Il Tutor: le buone pratiche dell’insegnare trasmesse alle nuove generazioni di docenti”

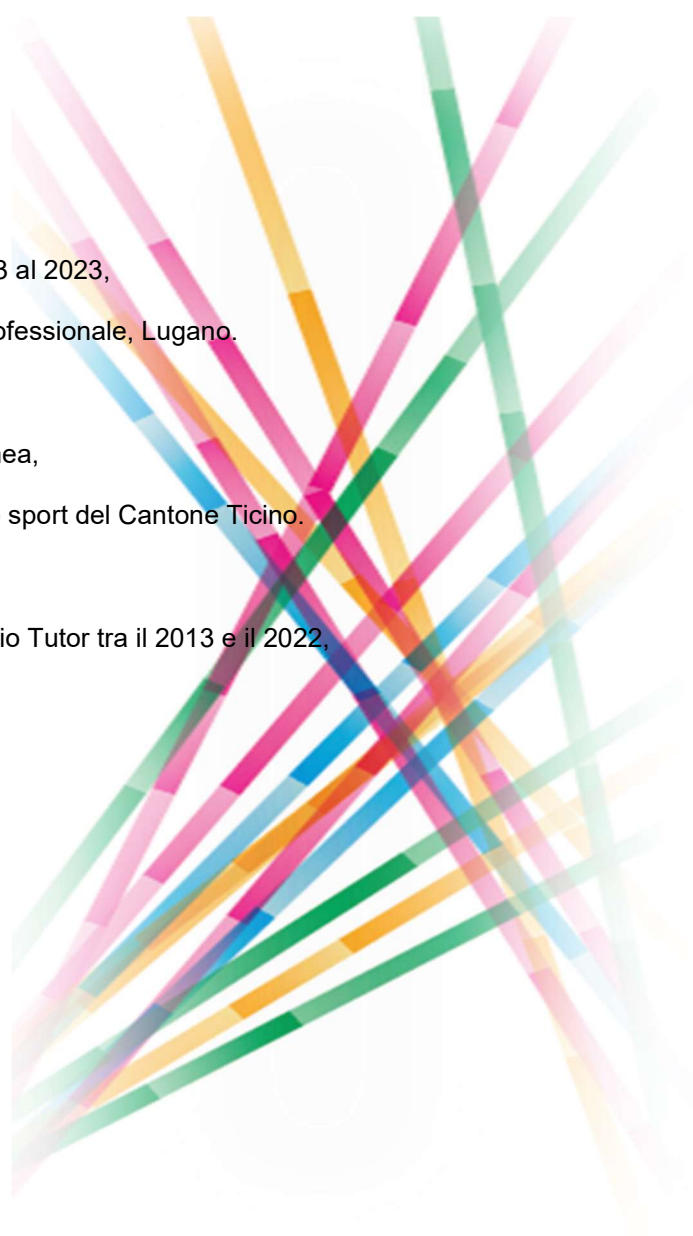
A cura di:

Deli Salini, responsabile Laboratorio tutor dal 2013 al 2023,
Scuola universitaria federale per la formazione professionale, Lugano.

Paola Mäusli-Pellegatta, responsabile Servizio Linea,
Dipartimento dell'Educazione, della cultura e dello sport del Cantone Ticino.

In collaborazione con le/i partecipanti al Laboratorio Tutor tra il 2013 e il 2022,
indicati alla pagina seguente.

Lugano, 22 gennaio 2024



Partecipanti al Laboratorio tutor che hanno collaborato all'elaborazione del presente documento¹

Adriano Martignoni, Adriano Varetta, Alberto Spriano, Alessandro Pellanda, Alessia Nicotra, Alfredo Baratella, Andrea Rosemarie Widmer, Antonella Palena, Barbara Pargätzi, Carmen Lauber, Cecilia Beti, Cesare Casale, Cinzia Florio von Arx, Clelia Guglielmetti, Damiano Cioldi, Daniela Alessi-Böck, Emanuela Guastalli, Enrico Ramani, Erminio Bianchi, Fabienne Bagnovini, Flavio Maggi, Francesca Mazzaro Rosselli, Franco De Franco, Franco Mombelli, Gabriele Nani, Jody Bonacina, Katrin Glättli Nannini, Laura Banfi Moser, Loredana Baccianti, Margherita Nosedà, Michea Simona, Mirko Roccato, Moira Barozzi Volpe, Monica Galante, Monica Monti, Monja Colugnat Caruso, Nadia Martinelli, Paola Morisoli, Patrizia Bonato Tela, Patrizia Mattei, Pino Vaccaro, Raffaella Bacciarini, Silva Guidotti, Silva Pellegatta, Simona Trezzi, Stefano Busi, Thomas Bartesaghi, Valentina Olgiati, Verena Scheuermann.

Proposta di citazione:

Salini, D. & Mäusli-Pellegatta, P. (a cura di) (2024). *Repertorio di situazioni tipiche d'intervento di tutorato rivolto a insegnanti*. Progetto pilota cantonale "Il Tutor: le buone pratiche dell'insegnare trasmesse alle nuove generazioni di docenti". Lugano: Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP / Servizio LINEA, Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport del Cantone Ticino (DECS).

¹ Ringraziamo Delia Cattani, che ha collaborato nella riformulazione di una parte delle schede qui presenti

Sommario

<i>Lista delle sigle</i>	6
Introduzione.....	7
Caratteristiche del percorso d'intervisione proposto nel Laboratorio Tutor	8
1. Affrontare un colloquio difficile con uno studente e la sua famiglia.....	11
2. La difficile gestione di una classe di persone in riqualifica professionale.....	12
3. Facilitare un migliore coinvolgimento della classe.....	13
4. L'elaborazione di prove sommative troppo complesse	14
5. Accompagnare la gestione dei problemi personali di un allievo.....	16
6. Sostenere la corretta elaborazione di prove di valutazione	18
7. La docente che "copiava" lo stile d'insegnamento della collega	19
8. Le fasi della visita a un neo docente di laboratorio.....	20
9. Imparare a tollerare le critiche delle persone in formazione	23
10. Attenuare le esigenze eccessive rispetto al rendimento dei propri allievi.....	25
11. Sostenere un docente che ha difficoltà a gestire la classe	27
12. Analisi di un test di valutazione sommativa prima di sottoporlo alla classe.....	28
13. Una neo-docente non soddisfatta dei risultati dei propri allievi	29
14. Fronteggiare le richieste di studenti che iniziano più tardi l'anno scolastico.....	31
15. Superare una difficile collaborazione tra colleghi di materia.....	33
16. Sostenere un docente incaricato di condurre un corso di formazione ai colleghi	35
17. Un accompagnamento parzialmente rifiutato	36
18. Accompagnare la realizzazione di lavori finali.....	38
19. L'inserimento di una nuova docente nella cultura di sede	40
20. Gestire una classe apparentemente idilliaca.....	41
21. Un conflitto tra docenti senza apparente soluzione	43

22. Un collega in difficoltà con un'allieva	44
23. Un docente che non riesce a gestire la disciplina.....	45
24. Una docente confrontata con la gestione delle regole istituzionali.....	47
25. Un docente che fatica a comunicare	49
26. Accompagnare una supplente nel corso di una sostituzione di lunga durata	51
27. Accompagnare un gruppo di docenti a riflettere sulla propria didattica	53
28. Gestire il senso di inadeguatezza che può derivare da nuovi incarichi	55
29. Intervenire come tutor o come collaboratore di direzione?	57
30. Mediare la relazione tra docente supplente e docente titolare.....	59
31. L'inserimento problematico di un docente neo-assunto.....	60
32. Facilitare l'interazione tra una docente e la direzione.....	61

Lista delle sigle

Acronimo	Denominazione
CPC	Centro professionale commerciale
CPS	Centro Professionale Sociosanitario
CPT	Centro Professionale Tecnico
CPV	Centro Professionale del Verde
CSIA	Centro Scolastico Industrie Artistiche
DECS	Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport del Cantone Ticino
DFA – SUPSI	Dipartimento formazione e apprendimento della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
DFP	Divisione della formazione professionale
DS	Divisione della scuola
FP	Formazione professionale
ITS	Istituto della Transizione e del Sostegno
SUFFP	Scuola universitaria federale per la formazione professionale
SM	Scuola media
SMS	Scuola media superiore
SPSE	Scuola professionale sportivi d'élite
SSC	Scuola Speciale Cantonale
SSSAT	Scuola Specializzata Superiore Alberghiera e del Turismo
SSSE	Scuola Specializzata Superiore Economia

Introduzione

Le situazioni tipiche presentate in questo repertorio sono state trattate nel Laboratorio “*Il Tutor: le buone pratiche dell’insegnare trasmesse alle nuove generazioni di docenti*”, uno dei progetti promossi dal Servizio cantonale LINEA. Tramite questo documento è possibile esplorare una serie di situazioni tipiche, accadute in diversi ambiti dell’attività di consulenza del-la tutor², nonché derivarne delle indicazioni metodologiche per l’intervento da effettuarsi.

Le situazioni sono state riprese da esperienze concrete vissute dalle e dai partecipanti del Laboratorio tutor. Queste esperienze, che mostrano la complessità del ruolo di tutor e le sue diverse implicazioni, sono state analizzate e discusse nel corso dell’intervisione stessa, in gruppi d’insegnanti provenienti da settori scolastici di grado secondario o terziario non universitario. Esse riguardano sia buone pratiche sia situazioni critiche, tramite cui individuare esempi e/o piste di riflessione per ulteriori interventi in situazioni simili. Le indicazioni metodologiche emerse da queste analisi e riflessioni, non intendono costituire un ricettario da seguire, ma un insieme di suggerimenti scaturiti dall’esperienza concreta delle e dei partecipanti al laboratorio, da adattare a situazioni simili che si potrebbero incontrare. I casi narrati possono altresì essere utilizzati come spunto di riflessione nella formazione di tutor o d’insegnanti o per gruppi di discussione tra insegnanti.

I descrittivi di ogni situazione hanno una medesima struttura (Tabella 1) e sono redatti secondo diversi stili narrativi, in considerazione del contesto e dei partecipanti all’intervisione (per ogni caso una o un verbalista ha riportato quanto discusso nel corso dell’intervisione). Il repertorio, iniziato nel corso dell’anno scolastico 2013 si è concluso nel 2022. Non tutti i casi trattati nelle intervizioni sono stati ripresi in questo documento, ma soprattutto quelli considerati particolarmente significativi.

Titolo della situazione
Settore scolastico e situazione: Indicazione del settore scolastico e descrizione a grandi linee, in forma anonima, della situazione in cui si è svolto l’intervento del/della tutor
Caratteristiche dell’intervento effettuato: presentazione delle diverse attività svolte dal-la tutor per intervenire nella situazione descritta
Elementi emersi in fase di analisi: Presentazione di quanto emerso dalla discussione con le colleghe e i colleghi tutor
Ruolo del-la tutor: Sintesi in forma più generale, degli elementi principali che hanno caratterizzato l’intervento del-la tutor

Tabella 1: Struttura dei casi descritti nel repertorio

² Le situazioni sono descritte in modo da garantire l’anonimato delle persone implicate nei casi, per questo talora possono mancare di alcuni dettagli.

Caratteristiche del percorso d'intervisione proposto nel Laboratorio Tutor

Deli Salini

Le pratiche d'intervisione su casi proposte alle e ai partecipanti al Laboratorio tutor prendono la loro origine nelle esperienze dei Gruppi di analisi delle pratiche professionali (GAPP) particolarmente diffusi in Francia e in Canada e, per quanto riguarda i contesti formativi, dei Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Éducatives (GEASE) nati negli anni Novanta e descritti da Fumat, Vincens et Étienne (2003)³. Queste proposte non si situano unicamente in contesti esplicitamente scolastici, bensì più sovente in contesti lavorativi a forte natura relazionale (nelle professioni dette "di servizio") al fine di favorire tra le professioniste e i professionisti la capacità di riflettere sulle proprie attività, di analizzarle e farle evolvere grazie al contributo di colleghe e colleghi. Si tratta dunque di una consulenza tra pari, che non ha come prima finalità quella di "risolvere" quanto sottoposto, ma principalmente quella di comprenderne le dinamiche, di imparare dall'esperienza condivisa, cosa che a volte porta a meglio affrontare casi simili, se non il caso in questione. L'attività è svolta sempre con il supporto di un facilitatore o facilitatrice, persona che ha il compito di agevolare lo scambio tra pari e la rielaborazione riflessiva del caso.

Le origini teoriche di questo approccio sono molteplici, quali gli studi di caso (che fondano il ricorso a un approccio situato); i gruppi Balint (dai quali viene ripresa l'importanza dell'implicazione del narratore); gli approcci riguardanti le dinamiche di gruppo (dai quali si riprende l'importanza di focalizzarsi sull'attività del gruppo "qui e adesso"), gli approcci non direttivi (da cui si riprende l'importanza di stabilire dei "rapporti tra pari"). Il modello GEASE di intervisione si caratterizza per una struttura specifica delle sessioni d'incontro, distinta in quattro tappe, che ne fanno da cornice facilitante. In un primo tempo si ha *l'esposizione*, in cui un narratore o una narratrice presenta un proprio caso, una propria esperienza. A questa segue *l'esplorazione*, nella quale gli altri membri del gruppo pongono delle domande a scopo informativo, per meglio comprendere il contesto o alcuni dettagli della situazione narrata. Una terza tappa di *discussione – interpretazione* avviene tra gli altri i membri del gruppo, senza la partecipazione del narratore o della narratrice, che ascolta appartato. Infine, la quarta tappa, di *rielaborazione* si caratterizza sia per il riscontro dato dalla persona narrante riguardo a quanto emerso nella tappa precedente, sia per una riflessione conclusiva che cerca di riprendere e dare una lettura trasversale del tema affrontato grazie alla situazione trattata.

Queste quattro tappe, che caratterizzano l'analisi di situazioni critiche, sono state poi riprese e adattate, nel contesto del Laboratorio Tutor, per l'esplorazione e analisi di "buone pratiche" volte a far emergere le competenze e risorse tacite messe in atto da tutor e docenti nella loro attività professionale. L'inserimento dell'analisi delle buone pratiche ha necessitato alcuni adattamenti metodologici (la fase di esplorazione diventando più significativa) e il ricorso a principi e metodi finalizzati a rendere visibile l'apprendimento esperienziale (Salini, 2021⁴; Salini e Monguzzi, 2013⁵).

Le pratiche di intervisione di solito si iscrivono in un percorso in cui, volta per volta, tutte-i le-i partecipanti raccontano un proprio caso. Questo aumenta l'efficacia formativa dell'intervisione

³ Fumat, Y, Vincens, C., Etienne R. (2003). Analyser les situations éducatives. Issy-les-Moulineaux : ESF

⁴ Salini, D. (2021). Expériences et dynamiques réciproques d'apprentissages : le cas de l'information-conseil en VAE. In V. Rémy, F. Chrétien & C. Chatigny (Coord.), Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail : un dialogue entre ergonomie et formation d'adultes (p. 215--233). Rouen : Presses Universitaires de Rouen et du Havre.

⁵ Salini, D., Monguzzi, G. (2013). La consulenza per la valorizzazione dell'esperienza lungo tutto l'arco della vita. Education Permanente (Suisse), 3, 36-37.

stessa. Alcuni principi fondamentali garantiscono che l'intervisione si svolga nel rispetto di ciascun partecipante:

- Atteggiamento non giudicante e propositivo da parte delle/dei componenti del gruppo d'intervisione.
- Rispetto delle regole di confidenzialità e anonimato delle persone citate nei casi.
- Coinvolgimento di tutti nell'analisi dei casi proposti.
- Scelta condivisa dell'ordine di chi narra il caso.
- Definizione di una figura incaricata di coordinare l'attività, farne rispettare i tempi e le fasi e di accompagnare la riformulazione conclusiva.

I CASI TRATTATI

1. Affrontare un colloquio difficile con uno studente e la sua famiglia

Settore scolastico e situazione

Scuola Media. Un neo docente che ha anche il ruolo di docente di classe, chiede un colloquio per discutere del caso di un suo studente che aveva copiato nel corso di una prova scritta in aula. Nonostante le evidenze, lo studente nega di aver copiato e dunque è stato previsto un incontro con i familiari e lo studente stesso per chiarire la situazione. Il neo-docente chiede come fare per gestire al meglio l'incontro

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Nel corso di un primo colloquio con il tutor, il neo-docente è stato accompagnato a strutturare l'intervento (la gestione del colloquio con la famiglia e lo studente) in diverse fasi:

- chiarire la situazione,
- concertare l'azione,
- far emergere comunque i punti positivi
- agire di comune accordo,
- discutere a posteriori su quanto avvenuto.

Gli è stato inoltre suggerito di evitare di perdersi in battibecchi, ma di fondarsi su fatti chiari e concreti. In seguito con l'accordo del neo-docente, il tutor ha partecipato al colloquio con i familiari, lasciandolo in ogni caso gestire al neo-docente la situazione, ma pronto a intervenire in caso di bisogno (lo studente è conosciuto per essere particolarmente portato a nascondere i fatti). La posizione strutturata del neo-docente nel corso del colloquio ha fatto sì che lo studente riconoscesse il suo torto e anche coi familiari la situazione si è chiarita.

Elementi emersi in fase di analisi

Si è sottolineata l'importanza di:

- gestire a due (tutor o docente di classe e docente di materia per esempio) incontri con interlocutori (famiglie-studenti) che possono rivelarsi problematici, in modo di avere sempre la capacità di non farsi coinvolgere in dinamiche conflittuali;
 - collaborare con il neo-docente nel favorire la chiarezza e nel fare riferimento a fatti concreti;
 - far cogliere sia al neo-docente, sia alla famiglia coinvolta, gli spunti di evoluzione, piuttosto che insistere sugli elementi critici;
 - accompagnare il neo-docente a frenare la sua tendenza a ribattere, permettendo alla controparte di spiegare e spiegarsi.
-

Ruolo del-la tutor

- Accompagnamento del neo-docente in situazione di conflitto, senza "sostituirsi ad esso", intervenendo solo in momenti di difficoltà, e senza in ogni caso sminuire il neo-docente nei confronti degli studenti o delle loro famiglie.
 - Suggerimenti metodologici per l'interazione con le famiglie.
-

2. La difficile gestione di una classe di persone in riqualifica professionale

Settore scolastico e situazione

Scuola professionale commerciale. Il corpo docenti si lamenta del rendimento di una classe di persone in riqualifica e del modo in cui la docente di classe (neo-assunta) gestisce la situazione. Su suggerimento della tutor si convoca un consiglio di classe straordinario, cui partecipano anche il direttore e la tutor stessa.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Durante il consiglio di classe i docenti hanno modo di esprimere il loro disagio nei confronti della classe, dovendo insegnare a delle persone con una scolarizzazione molto bassa, che non sembra abbiano voglia di riqualificarsi. La neo-docente di classe afferma di gestire bene la classe e tende a colpevolizzare i colleghi rispetto alle loro esigenze. Nel corso della riunione viene chiarito il livello d'insegnamento richiesto e tranquillizzato il corpo docente, sottolineando l'importanza di non abbassare il livello di esigenze di apprendimento a causa della debolezza della classe.

In seguito la neo-docente prende nuovamente contatto con la tutor per chiedere la sua opinione, anche perché la classe non costituisce un gruppo unito e pone resistenze alle proposte formative.

La tutor analizza la situazione insieme alla neo-docente e insieme elaborano un progetto. In particolare, grazie all'intervento della tutor, che conosce sia il contesto d'Istituto, sia la problematica delle "classi in riqualifica" ci si propone di:

- creare lezioni specifiche che permettano alle persone in riqualifica di "distanziarsi" dal vecchio lavoro e di proiettarsi verso un nuovo impiego;
 - coinvolgere i colleghi del consiglio di classe nel progetto;
 - formalizzare il progetto e presentarlo alla direzione.
-

Elementi emersi in fase di analisi

Si evidenzia come la neo-docente non possieda l'insieme di conoscenze e d'informazioni per gestire un compito complesso (cultura dell'istituto, vari attori implicati nella formazione, la situazione delle persone in riqualifica). Inoltre appare necessario, per le persone in riqualifica, avere la possibilità di elaborare la propria situazione: hanno perso il lavoro e devono riorientarsi.

Ruolo del-la tutor

Intervento strategico che si è mosso a diversi livelli del sistema scolastico, affinché tutti gli attori in gioco (neo-docente, colleghi, direzione e in prospettiva anche i discenti) potessero esplicitare le proprie difficoltà e fosse favorita la costruzione di alleanze positive.

- Proposta del consiglio di classe straordinario, che ha permesso al corpo docenti di esprimersi e confrontarsi.
 - Sostegno alla neo-docente tramite ascolto informale, messa a disposizione della propria esperienza, elaborazione comune di un progetto d'intervento formativo.
 - Coinvolgimento della direzione e degli altri docenti nel progetto di intervento formativo specifico.
-

3. Facilitare un migliore coinvolgimento della classe

Settore scolastico e situazione

Scuola professionale commerciale. Una docente di lingua seconda, al primo anno d'insegnamento, nel percorso di apprendisti assistenti di vendita. Si tratta di allievi che seguono la formazione su due anni, che hanno avuto un percorso scolastico travagliato. Le classi sono poco numerose. La lezione di lingua seconda, di tre ore, si tiene alla fine dell'unica giornata settimanale di formazione in aula e la neo-docente lamenta molte difficoltà ad attivare l'attenzione e la partecipazione attiva degli apprendisti, oltre che l'apprendimento, considerando che uno degli obiettivi del corso è di portarli a sostenere l'esame disciplinare di fine anno.

Elementi emersi in fase di analisi

Come riconosciuto dalla neo-docente (e rilevato dal tutor in una visita in classe) la difficoltà stava nella capacità di animare queste ultime ore della giornata e mantenere l'attenzione degli studenti.

Obiettivo dell'intervento è dare sicurezza alla neo-docente, spiegandole e rafforzando l'idea che occorre anzitutto occuparsi di come gli allievi interagiscono con la materia e con l'insegnante, dando meno peso al "programma".

Accompagnando la neo-docente a riflettere sul proprio ruolo di insegnante, si suggerisce di:

- dare priorità alla dinamica classe e alla dimensione pedagogica;
- lavorare con gli studenti sulla dimensione relazionale, sull'ascolto e la valorizzazione dell'altro;
- trovare modalità creative di proporre la materia;
- "lavorare" sulla voce e la postura in aula.

Quale supporto alla riflessione della neo-docente, si può suggerire di:

- tenere un diario di bordo per rilevare come, cambiando le modalità di intervento, muta la situazione in aula;
 - interagire maggiormente con il gruppo di materia, sia per uno scambio di materiali didattici, sia per sviluppare la dimensione di appartenenza.
-

Ruolo del-la tutor

La-il tutor non deve necessariamente intervenire direttamente in aula, ma portare la-il neo-docente a riflettere sul proprio ruolo e la propria attività.

La-il tutor accompagna la-il neo-docente a inserirsi nella collettività dei colleghi e colleghe d'istituto.

L'esperienza del-la tutor rassicura la-il neo-docente e rafforza il suo saper essere.

4. L'elaborazione di prove sommative troppo complesse

Settore scolastico e situazione

Scuola media superiore: Dopo la prima proposta di prova scritta di storia, con degli studenti al secondo anno di liceo, la neo-docente si trova in difficoltà ad esprimere la valutazione.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Analizzando la prova proposta, il tutor (anche esperto di materia) rileva che il problema principale risiede nella formulazione delle domande, troppo complesse e che necessitano conoscenze e capacità non possedute dagli studenti.

In particolare:

- Tramite l'analisi delle domande poste, si rileva che la neo-docente pretende diversi gradi di approfondimento e una competenza metacognitiva che gli allievi non possiedono. Infatti il riconoscere, per esempio, i personaggi rappresentati con i "loro attributi simbolici" rimane un'operazione quasi impossibile in quanto richiede delle conoscenze di storia antica, dei simboli e dei miti che caratterizzano la cultura classica. La docente, inoltre, richiede un'analisi iconografica troppo approfondita senza avere dato all'allievo gli strumenti disciplinari e metodologici per potere affrontare lo svolgimento del compito.
- Globalmente, la verifica sommativa proposta conteneva troppi obiettivi generali che non permettevano all'insegnante di verificare puntualmente le conoscenze acquisite. In particolare gli obiettivi generali fissati dalla neo-docente riguardavano lo studio e l'impegno, la capacità di sintesi, la chiarezza espositiva; mentre le competenze prevedevano la presenza di una riflessione critica e la ripresa di concetti.

Si ha dunque l'impressione che le domande poste nella prova non siano in funzione di una verifica del sapere dell'allievo, ma piuttosto una ricerca di conferma delle capacità esplicative della neo-docente durante le sue lezioni.

Elementi emersi in fase di analisi

Più globalmente il tutor individua i problemi seguenti:

- aspettative della docente non corrispondenti al livello della classe;
- non conoscenza della dimensione formativa e didattica della valutazione;
- non conoscenza della dimensione cognitiva (grado di sviluppo) dell'allievo.

Sulla base di questa analisi, il tutor:

- accompagna la neo-docente ad analizzare gli elementi della prova proposta e a riflettere sulla complessità della stessa e delle domande, al fatto che richieda delle capacità di riflessione e delle competenze nella materia (capacità linguistiche e terminologiche, di astrazione), che non corrispondono all'età degli studenti coinvolti;
- invita la neo-docente a redigere una tabella valutativa in cui siano esplicitati i vari obiettivi e le competenze richieste per poter raggiungere gli obiettivi fissati.

Reazioni della neo-docente:

- difficoltà nel capire le critiche e resistenza nell'ammettere le difficoltà della prova;
 - ammissione di avere delle difficoltà nella valutazione;
 - richiesta di assistere a una lezione del tutor per valutare le dinamiche e la costruzione didattica;
 - condivisione, durante la restituzione della prova agli studenti, delle difficoltà riscontrate.
-

In questa ultima fase è emersa l'importanza di lavorare sull'"errore" dunque di chinarsi assieme al docente sulla specificità degli errori commessi dai discenti per evidenziare le problematiche di comprensione concettuale.

Ruolo del-la tutor

- La-il tutor deve saper agire con cautela; una critica diretta sulle competenze e sulle capacità didattiche del-la neo-docente è inizialmente fuori luogo e non permette a questi di prendere coscienza e di migliorare il suo approccio con la classe.
 - È importante accompagnare la-il neo-docente a riconoscere spontaneamente gli errori effettuati, in questo caso nell'elaborazione delle domande e della prova.
 - La-il tutor deve essere in grado di gestire la personalità di neo docenti che non sembrano essere pronti a mettersi in discussione. Occorre trovare delle piste di discussione costruttive atte a instaurare un cambiamento della gestione delle valutazioni e delle verifiche.
-

5. Accompagnare la gestione dei problemi personali di un allievo

Settore scolastico e situazione

Scuola professionale artigianale. La docente con ruolo di tutor viene contattata da una docente di cultura generale che le comunica che in occasione di un lavoro scritto, un allievo (che chiameremo Omar) le ha comunicato di aver pensato più di una volta al suicidio.

Attraverso il suo scritto Omar racconta che da molto tempo è vittima di bullismo, sta soffrendo, è molto stanco e pensa spesso al suicidio come soluzione ai suoi problemi.

La docente di cultura generale è molto scossa da questo fatto, non sa bene come comportarsi e chiede aiuto alla tutor anche perché Omar le ha chiesto di fare in modo che la cosa resti tra loro e non venga comunicata ad altri.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor e la docente decidono, all'insaputa di Omar, di interpellare il docente mediatore, il quale dopo aver letto il tema e avendo colto la gravità della situazione chiede consiglio a una psicologa.

La tutor segnala di essere stata molto colpita emotivamente da questa situazione. Ritiene che il bullismo nei confronti di Omar sia riconducibile al fatto che l'allievo è un po' effeminato e vive un po' nell'ombra ("dark"). Si viene inoltre informati del fatto che i genitori non offrono un grande supporto, i rapporti con Omar sono piuttosto freddi come pure il loro interesse nei confronti della situazione del figlio a scuola.

La tutor e la neo-docente scelgono di manifestare all'allievo, in occasione della restituzione del tema, la loro disponibilità ad affrontare la situazione e soprattutto il loro sostegno; vogliono far capire all'allievo che la situazione va affrontata e che sono pronte a sostenerlo e seguirlo. Per rispettare il volere dell'allievo, la direzione non viene informata; anche se si pensa comunque di farlo al più presto, mentre la tematica sarà affrontata dal mediatore a livello della classe. Inoltre nella sede scolastica sono stati invitati dei relatori per affrontare il tema del cyber bullismo in generale.

Elementi emersi in fase di analisi

A livello generale si può dire che sovente le informazioni necessarie alla comprensione della situazione di alcuni allievi non giungono mai ai docenti che le scoprono spesso per caso e quando le cose rischiano di aggravarsi.

La posizione assunta dalla tutor è positiva, sia dal punto di vista dell'ascolto che in termini di proposte operative. Ha agito bene, scegliendo di attivare la rete (docente, tutor, mediatore, psicologa) è stata un'ottima idea.

Secondo i partecipanti all'intervisione, la tutor avrebbe potuto e dovuto convincere la neo-docente a parlarne subito a Omar, invece di aspettare il momento della restituzione del tema (3 settimane dopo). Inoltre, la neo-docente di cultura generale avrebbe dovuto dire al ragazzo che aveva fatto bene a comunicarle il suo problema, che non l'avrebbe lasciato solo ma anche che per potersi occupare al meglio di lui era necessario coinvolgere altre figure professionali (per es. tutor o mediatore).

In questa situazione la presenza della tutor è stata fondamentale, ha permesso alla docente di cultura generale di alleggerirsi di un peso e di condividere le sue preoccupazioni e stati d'animo.

È stata una buona cosa quella di restituire il tema accompagnandolo da un commento solidale, come pure l'idea che il mediatore riprenda questi argomenti con tutta la classe.

Andrebbero probabilmente coinvolti di più, nel limite del possibile, la famiglia e il datore di lavoro.

Ruolo del-la tutor

Il tutor appare come elemento importante anche rispetto a docenti che non sono alle prime armi. La posizione d'ascolto della tutor di questo caso ha permesso alla docente di non portarsi tutto il peso della situazione.

Infatti, in casi così complessi e delicati l'attivazione della rete è indispensabile come il coinvolgimento della famiglia e del datore di lavoro. È necessaria la trasparenza nel colloquio con gli allievi ed è necessario far capire loro che l'adulto è presente e li vuole aiutare. Questi allievi d'altra parte devono essere supportati ad affrontare queste problematiche, se possibile con uno sguardo positivo, contrastando la loro passività. È molto importante che di fronte a queste richieste di aiuto si reagisca abbastanza in fretta senza far passare troppo tempo.

La tutor, oltre ad accompagnare la docente implicata, ha saputo anche farsi carico di promuovere, presso la direzione della scuola, delle attività di sede per favorire la riflessione su temi delicati, come quello del bullismo, favorendo così lo sviluppo del confronto tra docenti e allievi.

6. Sostenere la corretta elaborazione di prove di valutazione

Settore scolastico e situazione

Scuola media superiore. Un neo-docente, incaricato per un anno presso un liceo, rimane molto stupito dal risultato estremamente negativo al primo test che ha svolto nella sua classe. Chiede quindi aiuto a un docente della sua materia con maggiore esperienza.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il docente "esperto", una volta contattato dal neo-docente, si è subito messo a disposizione per aiutarlo. Come prima cosa hanno visionato insieme il test, scorporandolo nelle varie parti da cui era composto. È emerso che la maggior parte delle domande poste, ritenute interessanti dal neo-docente, risultavano invece dei "trabocchetti" per gli studenti. Inoltre, tali "trabocchetti" che hanno messo in difficoltà gli studenti, non erano presenti nelle esercitazioni svolte in precedenza.

L'intervento del tutor si è articolato su più punti:

- rivedere come impostare una verifica (presentare nella verifica argomenti già trattati in classe);
 - come tenere conto di questa verifica nella valutazione globale (in questo caso non è stata considerata nella media);
 - come spiegare agli studenti la situazione (il neo-docente ha gestito bene la situazione ammettendo che si è sbagliato e si è preso carico delle proprie responsabilità → autocritica);
 - per tutto l'anno il neo-docente ha potuto confrontarsi con il tutor, pur mantenendo la sua indipendenza, per chiedere consigli e mini consulenze al bisogno. L'esperienza è stata vissuta come molto positiva da parte di entrambi.
-

Elementi emersi in fase di analisi

Durante la discussione è emerso com'è più "facile" intervenire come tutor quando è il docente stesso a chiedere aiuto (si rende quindi conto di avere bisogno). In questi casi i consigli non danno fastidio perché il neo-docente va alla ricerca delle cause dell'insuccesso.

Se si ammettono i propri errori come docente, la relazione con gli studenti migliora molto.

È fondamentale che il tutor dimostri la sua disponibilità nel voler aiutare, senza giudicare, rimanendo alla pari, instaurando così un rapporto di fiducia.

Il neo-docente ha potuto rivolgersi al tutor proprio perché ha avuto fiducia nella sua apertura, modestia e disponibilità. In questo caso è stato inoltre molto importante avere il supporto di un docente della stessa materia.

Ruolo del-la tutor

- mostrarsi disponibile;
 - ascoltare;
 - capire;
 - consigliare;
 - accompagnare/dare consulenze;
 - non giudicare;
 - accompagnare l'analisi dei materiali didattici.
-

7. La docente che “copiava” lo stile d’insegnamento della collega

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale artigianale. Una docente rientra nell’insegnamento dopo anni di interruzione. È una docente qualificata, con una formazione magistrale, e più anziana della tutor. Essa si rivolge alla tutor spinta da un bisogno di accompagnamento nella pianificazione didattica durante i primi mesi dell’anno scolastico. La tutor accetta e accoglie la docente. La situazione è favorevole per più motivi: le due docenti insegnano in classi parallele, l’orario permette loro di trovare spazio per uno scambio (la tutor insegna la mattina e la docente il pomeriggio) e in sede il materiale didattico è sempre sviluppato insieme al gruppo di materia.

La docente chiede di poter assistere alle lezioni del mattino della tutor così da prendere spunti per le sue lezioni del pomeriggio. Da subito sorge un problema pratico: la docente non riesce a riprodurre con le allieve quanto la tutor propone in classe e questo le causa frustrazione. Anche la tutor si sente a disagio, lo scambio avviene a senso unico e la sua disponibilità non sembra essere di grande aiuto alla collega. La tutor allora si offre di assistere alle lezioni del pomeriggio, e riesce così ad individuare la causa del problema. La collega «copiava», riproducendo esattamente le lezioni della tutor, non solo in quel che era la proposta didattica, ma anche nel modo di insegnare. La docente prendeva nota delle fasi della lezione, e le riproduceva pari-pari.

Caratteristiche dell’intervento effettuato

In un colloquio successivo, la tutor inizia con il chiarire che la docente possiede le competenze necessarie per svolgere bene il proprio lavoro, la rassicura dando consigli per la gestione del gruppo e le spiega che la gestione del piano lezione è personalizzabile. Lo scambio viene modificato: decidono di trovarsi insieme per pianificare le lezioni successive e pian piano la docente riesce a trovare un proprio modo di insegnare. La tutor evidenzia quanto sia importante essere consapevoli di agire tra pari, il fatto che uno possieda più esperienza non significa necessariamente che debba insegnare all’altro. Peraltro la situazione non ha creato imbarazzo, né a lei né alla neo-docente. Infatti nella sede la collaborazione tra docenti durante le lezioni è un’abitudine e le/i docenti sono abituati ad entrare nelle aule per assistere alle lezioni delle colleghe e dei colleghi.

Elementi emersi in fase di analisi e ruolo della tutor

All’inizio lo scambio a senso unico mette a disagio la tutor per via della sproporzione tra sforzi della docente e risultati, in seguito le strategie e gli elementi che hanno portato ad un intervento di successo della tutor sono stati i seguenti:

- la creazione di una collaborazione reciproca (grazie alla generosità della tutor e alla disponibilità della neo-docente ad accogliere suggerimenti);
- la volontà di analizzare il disagio prima di intervenire;
- l’intervento senza pretesa di insegnare/dettare delle procedure;
- l’assunzione di una posizione neutrale e la flessibilità;
- un’analisi congiunta, il confronto, la costruzione di un’alleanza;
- lo scambio di esperienza nelle strategie della gestione della lezione;

Si sottolinea l’importanza per la-tutor di essere un punto di riferimento non solo per neo-docenti ma anche per chi rientra nell’insegnamento dopo un’interruzione più o meno lunga.

8. Le fasi della visita a un neo docente di laboratorio

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore industriale-tecnico. Il tutor ha programmato una visita ad una neo-docente di conoscenze professionali, come prassi nella sua sede scolastica. Siamo in un'area professionale specifica che si struttura anche in laboratori pratici. La visita avviene appunto in uno di questi laboratori, in una lezione in cui la neo-docente, unitamente a un docente più esperto conduce l'attività di fronte ad una ventina di ragazze e ragazzi. Questi, divisi a piccoli gruppi, indossano camici bianchi e occhiali speciali per compiere le esercitazioni pratiche di laboratorio.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La visita dura circa un'ora. Il tutor circola tra i tavoli del laboratorio e presta particolare attenzione alla relazione neo-docente-studenti. Infatti, se durante una lezione in aula in genere si siede in fondo, per diventare in qualche modo "invisibile", nel caso di un'attività di laboratorio si muove anch'egli, cercando di osservare i diversi elementi tipici dell'attività. Quel che bisogna soprattutto osservare è la capacità della neo-docente di calarsi nel ruolo d'insegnamento. Questo perché in un'attività di laboratorio, che simula il lavoro in azienda, è prioritario l'aspetto pratico o, meglio, la messa in pratica della teoria appresa in precedenza così come il rispetto delle norme di sicurezza. Spesso questi neo-docenti ricoprono compiti dirigenziali in azienda, oppure sono dei periti d'esame con grande esperienza disciplinare, ma appunto non hanno mai effettuato attività di insegnamento-Globalmente si presta attenzione alle dinamiche insegnante-apprendisti, che in laboratorio sono diverse da quelle che avvengono in una classica lezione in aula. Spesso sono prevalenti le interazioni docente-singolo apprendista o docente-coppia di apprendisti.

A seguito della visita, come d'uso, il tutor concorda con la neo-incaricata un incontro, di circa 40 minuti, per discutere sia dell'attività osservata sia, più in generale, dell'esperienza presso la sede scolastica. Come capita spesso, si prende spunto dalla lezione in oggetto per allargare lo sguardo e riflettere anche di aspetti legati all'attività con la stessa classe o con altre classi.

Durante il colloquio, il tutor lascia parlare la neo-docente e poi riassume le proprie osservazioni. Come nella maggior parte dei casi, il colloquio si basa su uno scambio di opinioni ed esperienze. Infatti, la neo-insegnante ha bisogno sia di ascoltare quanto ha da dire il tutor, sia di esprimere le proprie domande e dubbi.

La visita e quanto discusso hanno valenza formativa e non ispettiva o certificativa; per questo gli elementi che emergono restano tra il tutor e la neo-docente. Solamente in casi molto particolari (e previa informazione al neo-docente), quando si riscontrano evidenti difficoltà didattiche o di gestione della classe, la questione viene portata al direttore per decidere consensualmente come agire.

Nel caso in questione, la neo-insegnante si è confermata persona molto comunicativa e con un notevole bagaglio di esperienza in azienda. Si è quindi trattato soprattutto di evidenziare alcuni aspetti relativi alla specificità dell'attività in laboratorio: quale docente fa che cosa, come creare interesse e curiosità negli apprendisti, come comunicare loro gli obiettivi, ecc. In particolare, si è rilevato che la neo-docente:

- non incontra particolari difficoltà con gli apprendisti e nella gestione del laboratorio, grazie soprattutto alle competenze acquisite nel corso della sua esperienza professionale in azienda;
 - ha preparato con cura l'attività prevista per quel giorno, che si ricollegava a quella svolta durante la lezione precedente;
 - ha comunicato le consegne e gli obiettivi agli apprendisti in un primo momento collettivo, rispondendo alle domande poste: è stato convenuto che, a seconda dei casi, si può replicare con una
-

-
- domanda aperta o rilanciare la domanda al resto della classe e in ogni caso occorre verificare che le istruzioni siano state effettivamente comprese da tutti prima di iniziare l'attività;
- i materiali e gli strumenti erano stati preparati preventivamente, in modo da poter iniziare l'attività senza troppa perdita di tempo;
 - durante l'attività ha interagito in maniera costruttiva e (pro)positiva con gli apprendisti, individualmente o a coppie, e la sua autorevolezza è chiaramente riconosciuta;
 - ha svolto un'analisi del compito adeguata: solamente in un caso ha dovuto ricorrere all'aiuto del collega che cogestiva il laboratorio con lei per chiedere un aiuto. Ha quindi riconosciuto l'importanza di anticipare possibili imprevisti e pianificare le eventuali alternative;
 - ha creato interesse e curiosità in quasi tutti gli apprendisti, facilitata anche dal fatto che questi hanno perfettamente in chiaro il collegamento tra l'attività di laboratorio e la loro pratica in azienda. Col tutor si è convenuto che ciò può non essere così scontato nel caso di una classica lezione teorica in aula in cui, secondo i casi, è necessario partire da una situazione-problema, un caso concreto, un video, ecc.;
 - ha seguito l'attività restando sempre vicina agli apprendisti, osservando il loro lavoro e intervenendo quando necessario. Col tutor si è convenuto che ogni tanto bisogna resistere alla tentazione di intervenire troppo, lasciando che siano gli apprendisti a accorgersi dei loro errori, tenendo comunque presente i possibili rischi derivanti da un'attività in laboratorio (le norme di sicurezza sono tuttavia ben rispettate dagli apprendisti: solamente in un paio di casi ha dovuto ricordarle a qualcuno);
 - ha verificato man mano il grado di apprendimento, facilitata dal fatto che si trattava di un'attività pratica in laboratorio. Col tutor si è convenuto che durante una classica lezione teorica in aula occorre verificare l'apprendimento in altri modi;
 - ha iniziato l'attività ricollegandola a quella precedente. Col tutor si è convenuto che questo compito può essere assegnato anche a un apprendista e che è importante sintetizzare anche alla fine quanto si è svolto e, soprattutto, quanto si è imparato;
 - ha saputo creare un clima di lavoro sereno, grazie anche a uno stile di conduzione sorridente e fermo allo stesso tempo, facilitata anche dal fatto che gli apprendisti riconoscono l'importanza delle attività in laboratorio;
 - non ha avuto alcun problema a gestire la disciplina, un po' per i motivi evidenziati sopra e un po' perché gli apprendisti in questione (conosciuti anche dal tutor) formano una buona classe, attenta e partecipe.

Considerando inoltre che, nel caso specifico le attività di laboratorio sono cogestite da due insegnanti, e che in passato si sono verificate delle incomprensioni tra alcuni dei co-animatori, sono state osservate anche le dinamiche tra la neo-incaricata e l'altro docente presente in laboratorio, più esperto. Di fatto la neo-docente si dichiara molto soddisfatta dell'esperienza nella sede scolastica e di sentirsi ben integrata nell'area specifica, facilitata anche dal fatto di conoscere già diversi dei docenti più anziani. Di conseguenza, i rapporti tra lei e l'altro docente sono buoni fin dal principio.

Elementi emersi in fase di analisi

Durante l'analisi i quesiti erano volti a meglio comprendere:

- il tipo di attività e la sua organizzazione (gruppi di lavoro, classi, docenti);
 - il profilo dei discenti;
 - il ruolo del capo laboratorio;
 - l'esperienza pregressa del tutor in simili attività;
 - le problematiche riscontrate in passato per attività simili.
-

Ruolo del-la tutor

Il ruolo del-la tutor è non giudicante e particolarmente consapevole della specificità del contesto di riferimento. Infatti, si pone come punto di riferimento significativo per convogliare i dubbi, le perplessità, le impressioni, la bontà delle scelte e delle strategie adottate da parte del-la neo-docente. La visita (nel caso specifico un laboratorio, ma poteva anche essere una lezione normale) diventa quindi il pretesto per allargare il discorso e affrontare le tematiche inerenti all'insegnamento a tutto campo. L'abilità del-la tutor consiste anche nel saper cogliere le occasioni che una visita consente per rilanciare un discorso costruttivo basato fortemente sulla pratica didattica.

9. Imparare a tollerare le critiche delle persone in formazione

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale commerciale. La tutor viene incaricata dalla direzione del proprio istituto scolastico di seguire il caso di una neo-docente che viene fortemente criticata dagli studenti in quanto non ritenuta in grado di spiegare la materia. La neo-docente era stata convocata in direzione per cominciare a delucidare la situazione ma, nonostante le siano presentate le osservazioni sulle proprie difficoltà didattiche, non focalizza il problema e respinge le critiche. Viene dunque indicata, da parte della direzione, la necessità di fissare a breve un incontro con la tutor. Incontro di cui peraltro la docente non comprende i motivi.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Nel corso dell'incontro la tutor offre degli spunti sotto forma di consigli per aiutare la neo-docente a meglio inquadrare la problematica delle difficoltà con la classe e a cercare delle vie di miglioramento.

- Si propone di stendere una sorta di contratto pedagogico con gli studenti e vengono dati consigli sulla forma dello stesso.
- Si propone di assistere a una lezione di una collega di materia.

Sulla base di questi elementi però la neo-docente si sente sottoposta a controllo (secondo lei ingiustificato) e si rivolge alla direzione. Quest'ultima convoca la tutor per chiedere spiegazioni sull'accaduto.

Segue un nuovo incontro in direzione e in seguito la neo-docente per qualche tempo non manifesta più dei problemi. Dopo qualche mese però ritorna a lamentarsi della classe.

La tutor viene nuovamente convocata in direzione e dopo il colloquio ha la percezione di essere lei stessa sotto accusa sia da parte della direzione stessa, sia da parte della neo-docente. A questo punto si sente inquisita e inizia a fare un'analisi critica del proprio comportamento (ha tenuto un diario di tutte le fasi e dei colloqui intercorsi) per capire dove possa aver sbagliato e in particolare cosa. Infatti, sembra che tutto porti al tentativo di un ribaltamento della situazione per cui la tutor si trova nella condizione di doversi giustificare e ha inoltre il sospetto di essere stata denigrata presso altri neo-docenti dalla neo-docente in oggetto.

Elementi emersi in fase di analisi

Molte sono le domande aperte dalla situazione. In particolare, ci si chiede come mai la neo-docente si senta aggredita o sotto controllo da parte della tutor e come mai, malgrado un rapporto negativo dell'esperto di materia, la stessa non ammetta di avere delle difficoltà didattiche.

La tutor sembrerebbe abbia agito correttamente, secondo la logica della situazione. Buona l'idea di tenere una forma di diario dei colloqui e degli eventi trascorsi, così come di consigliare alla neo-docente di entrare in contatto con un'altra collega di materia.

Occorre in ogni caso ribadire che il rapporto di consulenza dovrebbe essere limitato ai due attori in gioco: tutor e docente, senza interventi o imposizioni da parte per esempio della direzione.

In ogni caso la tutor dovrebbe comunque dimostrare la propria disponibilità alla docente ed eventualmente consultare di nuovo l'esperto di materia.

Altra possibilità sarebbe di far passare il messaggio tramite il coinvolgimento del gruppo di materia, chiedendo ai docenti che ne fanno parte di definire un programma simile per tutti.

Evoluzione della situazione

Dopo qualche tempo la neo-docente si rivolge ancora alla tutor, chiedendo di darle nuovamente una mano perché ha problemi con la classe. A questo punto la tutor non se la sente più di seguire direttamente la situazione e allora suggerisce una visita in classe da parte di una collega che insegna la stessa materia. La neo-docente si dice d'accordo. La collega dopo la visita consegna un resoconto dettagliato

delle problematiche rilevate (identiche a quelle che aveva rilevato l'esperto). Le due docenti (colei che aveva osservato la lezione e la neo-docente) in seguito si sono messe d'accordo per un incontro personale dove l'una avrebbe detto all'altra quello che aveva notato e le avrebbe dato qualche suggerimento sotto forma di consiglio per migliorare la situazione con le classi. Sembra che questa modalità d'intervento sia stata meglio accolta dalla neo-docente.

Ruolo del-la tutor

In casi così complicati da dimensioni emozionali, è importante che il-la tutor (come è stato fatto) sappia non reagire male alle manifestazioni apparentemente aggressive della neo-docente seguita.

Può essere utile avere pazienza, confrontarsi con colleghi e colleghe tutor e saper indirizzare la neo-docente verso una persona di riferimento vissuta dalla stessa come adeguata. In questo senso la tutor ha agito come facilitatrice dell'incontro tra la neo-docente e altre figure utili alla sua evoluzione professionale.

Si sottolinea in ogni caso l'importanza di legittimare in maniera ufficiale la funzione di tutor nelle sedi scolastiche.

10. Attenuare le esigenze eccessive rispetto al rendimento dei propri allievi

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale commerciale. Si tratta dell'arrivo di un nuovo docente di circa trent'anni, con una formazione universitaria elevata e con delle aspettative spropositate rispetto al contesto scolastico (in cui si è venuto a trovare a seguito di un incarico dell'ultima ora). Questo ha generato una serie di tensioni sia nelle classi in cui ha iniziato ad insegnare, sia nel gruppo di materia e con la Direzione dell'istituto.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

In seguito alle valutazioni molto basse ricevute alle prove sommative, gli allievi si sono dapprima lamentati, poi hanno presentato delle petizioni con l'esplicita richiesta di cambiamento del docente in questione. Prima di arrivare alle petizioni, l'insegnante era stato a più riprese convocato dalla Direzione. In seguito alle petizioni al tutor è stato assegnato un ruolo di mediatore tra il neo-docente in difficoltà e gli studenti. Il neo-docente, che tendenzialmente ributtava la problematica sugli allievi "solo un po' svogliati", ha abbozzato qualche tentativo di autocritica, ma la situazione non si è completamente risolta, anche se nel corso dell'anno scolastico è egli è riuscito a ridimensionare in parte le sue aspettative verso gli allievi (peraltro, l'anno seguente non gli è più stato rinnovato l'incarico).

Purtroppo, oltre al gruppo di materia che non ha funzionato e all'intervento da parte della Direzione un po' troppo tardivo, all'epoca di questa vicenda non veniva prestata particolare attenzione all'inserimento dei nuovi docenti nella sede scolastica: essi erano spesso mandati allo sbaraglio senza alcuna preparazione adeguata.

Elementi emersi in fase di analisi

Nella situazione che si è venuta a creare, si conviene che tutti hanno la loro parte di torto: l'istituto, gli allievi, i docenti, in particolare il gruppo di materia. La provenienza del nuovo insegnante da un diverso contesto scolastico può essere vista come un ulteriore fattore scatenante. Tuttavia, se una persona si trova in difficoltà, ma fatica a confrontarsi con gli altri, non è in grado di mettersi minimamente in discussione, è oltremodo difficile apportare dei cambiamenti.

Si possono evidenziare due problematiche di base:

- i criteri di scelta dell'insegnante rispetto ai bisogni formativi dell'istituto;
- la mancanza di accoglienza e accompagnamento del docente nella nuova realtà scolastica.

Per cercare di evitare simili situazioni, la scuola potrebbe attuare:

- una selezione preventiva del corpo insegnante;
- una filosofia di sede con valori condivisi.

Nel caso in cui si fosse confrontati a difficoltà di inserimento/adattamento del nuovo docente, si potrebbe provare ad intervenire su più fronti:

- riproporre il problema alla classe, stimolandola ad esprimere delle idee e delle modalità per migliorare l'interazione con il nuovo docente e favorire l'apertura di un canale di comunicazione;
 - sollecitare il docente stesso a formulare delle modalità per migliorare la situazione;
 - come Direzione, richiamare il docente all'ordine (in questo caso il livello del programma da seguire) da una parte e, dall'altra, affiancarlo nella difficoltà.
-

Ruolo del-la tutor

Questa situazione critica fa emergere l'importanza della presenza in una sede scolastica della figura di un-a tutor:

-
- in un primo incontro iniziale (da rendere obbligatorio) con tutti i nuovi docenti, il-la tutor dovrebbe spiegare la filosofia dell'istituto, trasmetterne le regole, informando e formando in modo chiaro su elementi essenziali del contesto e della cultura di sede;
 - in seguito, il-la neo docente potrà decidere singolarmente se far capo o meno alla consulenza del-la tutor;
 - d'altra parte, se il-la neo docente avesse difficoltà ad aderire alla realtà della sede, dovrebbe essere la Direzione ad intervenire direttamente, prendendo posizione, anche per tutelare gli allievi stessi.
-

11. Sostenere un docente che ha difficoltà a gestire la classe

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale commerciale. Un neo-docente che insegna materie scientifiche è criticato dagli allievi e non ha più molta credibilità.

Insegna da pochi anni e da quest'anno ha anche qualche ora in un'altra sede. Mostra un malessere generale sia nei confronti degli allievi che dei colleghi; tuttavia, la problematica maggiore si riscontra nella gestione della classe e della disciplina. Mostra difficoltà a entrare in relazione e a coinvolgere gli alunni meno interessati. Riservato e schivo non cerca alcun contatto con gli altri docenti. Mostra importanti momenti di disagio nelle relazioni interpersonali. Scarse le informazioni sul suo conto, sembra tuttavia che finalmente abbia iniziato l'abilitazione.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor, pur non avendo un ruolo ufficiale di consulente tutor nella sede, ha cercato dei contatti con il neo-docente, soprattutto nel precedente anno scolastico poiché avevano diverse classi in comune, tra queste una classe difficile che rese necessaria la collaborazione del consiglio di classe e della direzione. In altre occasioni la tutor ha cercato di coinvolgerlo offrendosi anche di assistere ad una sua lezione. Il collega appariva contento dell'aiuto offerto tuttavia non si mostrava interessato al feedback offerto, pur ringraziando per l'iniziativa mostrata.

Verso la fine dell'anno scolastico è stato assente per depressione. In occasione della prima distribuzione degli opuscoli di LINEA contenente l'offerta della psicologa per docenti in difficoltà, la tutor ha consegnato un dépliant al collega e l'ha informato di questo servizio.

Elementi emersi in fase di analisi

Dalla discussione emerge un elemento fondamentale: la legittimità del-la tutor. Nel caso specifico il ruolo di tutor non era stato formalizzato; pertanto, l'aiuto offerto poteva essere inteso come semplice disponibilità da parte di un collega e non come volontà dell'Istituzione di affiancare i neo-assunti che lo richiedano nell'inserimento. Nel caso in questione questa mancanza di legittimazione non ha consentito alla tutor di fornire una consulenza più strutturata. Per il futuro sarà quindi necessario essere ufficialmente incaricati.

Si è riflettuto, inoltre, sulla difficoltà d'intervento quando un collega persegue dei principi e delle modalità di lavoro non condivise dal tutor o che attivano intense emozioni.

E' possibile inoltre che, nel caso concreto, per questo collega sia necessario un altro tipo di sostegno/presa a carico che esula dalle competenze del tutor, e che la funzione di tutor potrebbe essere di facilitare il contatto con queste possibilità. Il docente uscirebbe così dall'isolamento, per cercare di rompere questo circolo vizioso.

Si riflette inoltre sia sulle diverse interazioni cui deve far fronte il docente in quanto tale, sia sulla sua scelta professionale, poiché allo stato attuale il neo-docente in questione non sembra avere le caratteristiche per assolvere il ruolo.

Ruolo del-la tutor

In casi del genere sarebbe utile che il tutor segnali con sensibilità la presenza di servizi come quello psicologico proposto dal cantone. Proporre insomma un luogo d'ascolto riservato.

È importante ricordare che se di regola il tutor incontra situazioni che può affrontare, in alcuni casi deve saper indirizzare verso altri servizi o persone. Infatti, in questi casi, egli rappresenta il primo elemento della rete di supporto possibile per il neo-docente.

12. Analisi di un test di valutazione sommativa prima di sottoporlo alla classe

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore sanitario. Il tutor, responsabile del programma scolastico, è interpellato da una docente con esperienza ventennale, riguardo alla congruità di una prossima verifica, che crea ansia negli allievi. La loro età è tra i 30 – 50 anni, e costituiscono una classe “difficile” rispetto al rendimento. La docente ha diversi dubbi e incertezze sulla prova da lei preparata, considerando anche che in un'altra occasione questi allievi avevano già posto domande molto critiche su una verifica svolta da un'altra collega e sulla relativa valutazione.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La consulenza del tutor è richiesta dalla docente dubbiosa non per un aiuto ma per un confronto, in particolare per una verifica del test preparato in funzione degli obiettivi del modulo. Il tutor propone di parlarne anche con una loro collega. Tutti e tre si chinano sulla prova esaminando questi aspetti: chiarezza, criteri di valutazione, elementi di valutazione. La discussione che ne scaturisce dura un'ora.

Elementi emersi in fase di analisi

Il tutor non impone il suo ruolo alle due colleghe, ma pone delle domande volte a chiarire le caratteristiche del questionario: chiedendo per esempio come mai alcuni interrogativi della prova aprano a molteplici risposte. Oppure se sia più interessante rispondere a delle domande in modo mnemonico o tramite ragionamento.

L'intervento attivato lascia tutti soddisfatti: la docente, infatti, non chiedeva aiuto ma un confronto con un tutor. Lo stesso non ha vissuto in questa esperienza l'aspetto formale del suo ruolo di responsabile del programma, e ha permesso alle due colleghe di tranquillizzarsi riguardo all'adeguatezza della prova, che ha subito poche modifiche dopo l'incontro a tre. L'indomani inoltre hanno sottoposto ad altri otto colleghi il test per un successivo esame. Questo ha permesso lo svilupparsi di una discussione fruttuosa tra insegnanti sui metodi di valutazione.

Ruolo del-la tutor

L'intervento ha funzionato perché c'era la disponibilità ad ascoltare della docente; non era giudicante/impositivo ma propositivo. Si è mostrata valida l'idea di coinvolgere un'altra docente. L'esperienza ventennale non ha escluso la richiesta di un supporto. Il tutor, riconosciuto come tale, è stato interpellato come collega di materia. Si è verificato quindi un lavoro di scambio di conoscenze e di pratiche. Il tutor ha ritenuto importante che le due docenti non si sentissero prevaricate ma valorizzate.

In questo modo il tutor ha accompagnato la costituzione di gruppi di lavoro tra docenti di materia creando altresì un momento di co-formazione su specifici aspetti didattici.

13. Una neo-docente non soddisfatta dei risultati dei propri allievi

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore sanitario. I due tutor della sede hanno organizzato un incontro "ufficiale" per presentarsi ai docenti del primo e del secondo anno. Durante l'incontro, una docente al secondo anno d'incarico ha riportato l'esperienza dell'anno precedente, relativa a un corso volto all'apprendimento di una tecnica terapeutica specifica. A fine corso la neo-docente aveva l'impressione che gli studenti non fossero in grado di applicare la tecnica da lei presentata ed era scontenta. Si chiedeva quindi dove/come poteva migliorare per ottenere risultati più soddisfacenti nel corso che avrebbe iniziato a breve.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor concorda con la neo-docente che sia un peccato aver terminato il corso con questa impressione di non riuscita nel trasmettere la tecnica. Ha dunque chiesto alla neo-docente con quali modalità impostava le lezioni.

È emerso quanto fosse difficile per la docente creare degli esercizi semplici, di base, attraverso cui gli studenti potessero mettere in pratica la tecnica passo per passo. Le lezioni erano quindi teoriche. La docente sosteneva inoltre che la tecnica in questione è molto difficile e che ci vogliono anni per impararla e che probabilmente era per questi motivi che gli studenti non erano riusciti ad applicarla.

A fine incontro la tutor ha consigliato alla docente di pensare a come impostare una lezione meno teorica, immaginandosi degli esercizi/attività da proporre per mettere in pratica la tecnica. Hanno inoltre concordato d'incontrarsi di nuovo per visionare queste nuove lezioni.

Purtroppo, il secondo incontro è stato rimandato più volte e non ha mai avuto luogo. A dicembre la docente ha mandato via mail le lezioni alla tutor dicendole che la ringraziava e che lei da gennaio avrebbe iniziato le lezioni così come inviate.

La tutor è rimasta delusa, poiché la neo-docente ha segnalato il problema, ma poi l'ha affrontato a modo suo. È inoltre dispiaciuta per il fatto che la docente non sia entrata in materia, non si sia messa dalla parte degli studenti e, al momento in cui le si è chiesto di mettersi in gioco, ha messo un muro tra la materia e la possibile riuscita. Il problema legato alla materia è poi diventato un problema di relazione, sia con la tutor, sia con gli studenti.

Elementi emersi in fase di analisi

Probabilmente la tutor poteva insistere maggiormente, o perlomeno riagganciare la neo-docente, chiedendole come stava andando il suo corso rispetto l'esperienza precedente, che sensazioni aveva... Avrebbe potuto inoltre consultarsi con l'altro tutor di sede per vedere come muoversi. Il vantaggio di essere in due tutor è che, forse, dove non riesce l'uno, può subentrare l'altro, soprattutto per quanto concerne l'aspetto relazionale.

La discussione è stata impostata sulla ricerca di esercizi semplici, senza concedere alla docente di creare qualcosa di bello sulla tecnica. Bisognava forse lasciare più spazio al fascino della tecnica e non solo alla sua fattibilità attraverso attività semplici (alla portata degli studenti in formazione). Probabilmente per la neo-docente era impensabile pensare al "piccolo" esercizio. In maniera più propositiva sarebbe stato utile invitare la docente a riflettere su "Come rendi accessibile la tua materia?" e a fare un bilancio alla fine dell'anno. Inoltre è da rilevare quanto possa essere difficile per dei professionisti con grado di specializzazione elevato, l'assumere il ruolo di docenti e rendere accessibile agli studenti la propria tecnica.

Ruolo del-la tutor

La tutor si è dimostrata molto disponibile ed ha ascoltato la problematica posta dalla docente. Le ha inoltre dato dei consigli invitandola a un secondo incontro, per valutare con lei se era riuscita a mettere in atto quanto proposto ed eventualmente continuare la consulenza. Considerando gli elementi discussi in intervista, la tutor cercherà di ricontattare la docente per chiederle come sta procedendo il corso. Se da un lato occorre ricordare che a volte la consulenza può “fermarsi” a un solo incontro dall’altro lato il tutor ha il compito di consigliare e supportare, ma non può sostituirsi al-la neo- docente. Sta alla persona seguita di assumere la responsabilità della riuscita del proprio intervento d’insegnamento.

14. Fronteggiare le richieste di studenti che iniziano più tardi l'anno scolastico

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore sanitario. Sovente alcune-i studenti della Scuola professionale di riferimento del tutor, trovano occupazione solo verso fine ottobre e dunque iniziano l'anno scolastico con due mesi di ritardo. Per questo motivo si pongono di fronte ai docenti con diversi interrogativi: "Come faccio a mettermi a pari con gli studi? Come posso avere i materiali didattici? Come faccio a sostenere delle prove se non ho seguito alcuna lezione e non ho avuto il tempo per studiare adeguatamente?"

In merito a questa problematica, il tutor vede casualmente una neo-docente fotocopiare grandi quantità di materiale scolastico. Le chiede cosa stia facendo e quest'ultima risponde: "Fotocopie per l'allieva che ha iniziato l'anno in ritardo".

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il tutor segnala alla neo-docente: "*Non deve essere un problema tuo (effettuare le fotocopie), è la studente che si deve preoccupare di recuperare il materiale*". La docente segnala allora di non sapere come gestire con la studentessa la questione delle valutazioni considerando che la stessa ha perso una trentina di ore lezione, sia nella sua che nelle altre materie. Dunque la docente si pone diversi interrogativi, per esempio:

- Devo organizzarle una verifica come quella proposta agli altri studenti o preparare un test con domande più semplici?
- Oppure darle tempo per studiare e organizzare la prova più avanti?

Altro interrogativo latente: "Ma la studentessa approfitta di questa situazione? Oppure è effettivamente in difficoltà?"

Il tutor propone questi elementi alla discussione del gruppo d'intervisione.

Elementi emersi in fase di analisi

La situazione appare particolarmente complessa, e diverse sono le prospettive di cui tenere conto.

Prospettiva strutturale della formazione

L'ordinanza federale della formazione consente l'inizio della frequenza con l'ottenimento di un contratto di lavoro e con il compimento del 15° anno di età entro il 31 dicembre dell'anno in corso. Dunque formalmente gli allievi o le allieve possono iniziare in ritardo. D'altra parte per l'inserimento tardivo delle allieve o allievi non sono previste particolari misure accompagnatorie nella sede scolastica. Rispetto alla valutazione: è previsto un minimo di tre valutazioni di semestre, se la/lo studente non le fa riceve una valutazione parziale e deve comunque recuperare quanto non effettuato. D'altra parte la nota del primo semestre non incide sulla valutazione del secondo semestre e su quella di fine anno scolastico.

Prospettiva studenti

Le/gli studenti, pur in difficoltà, in certi casi, sfruttano la situazione a loro favore per ritardare, ridurre oppure ottenere la semplificazione delle valutazioni. D'altra parte come può fare una/uno studente a mettersi in pari, considerando che non è possibile recuperare unicamente leggendo un libro? Occorre pensare a delle forme di accompagnamento individuale docente-studente.

Prospettiva neo-docente

Il docente neo-assunto spesso non è a conoscenza della possibilità per le allieve di iniziare la frequenza ad anno scolastico avanzato. Il tutor segnala inoltre che il problema riguarda la collega ma in passato è stato il suo. in passato si è messo a disposizione per aiutare gli allievi incontrandoli dopo le lezioni. Altri colleghi hanno trovate ulteriori soluzioni, ma non si vorrebbe fornire alla neo-docente un pacchetto pre-confezionato bensì incitarla a trovare lei stessa una soluzione.

Possibili piste d'intervento condivise nell'intervisione

Analizzare il singolo caso con la neo-docente e approfondire gli elementi che caratterizzano la problematica specifica e le variabili di intervento possibili:

- livellamento delle conoscenze della/o studente;
- dotazione del materiale didattico (fornire il materiale necessario in maniera mirata);
- pianificazione delle prove di valutazione;
- livello delle prove di valutazione;
- criteri di valutazione e metodi di ponderazione per l'attribuzione delle note;

Favorire lo scambio con il corpo docente e in particolare:

- proporre incontri con altri docenti confrontati con lo stesso problema;
- condividere le esperienze personali del tutor ponendo attenzione a non fornire soluzioni pre-confezionate;
- verificare l'esistenza di eventuali direttive dell'Istituto (formali o tacite) e se del caso assistere la neo-docente in caso d'intervento della direzione dell'Istituto;
- integrare nella riflessione su questa problematica la/il docente di classe così come il gruppo di materia;
- trovare una soluzione consensuale tra docenti per la valutazione in queste situazioni;
- mantenere un monitoraggio sull'evolvere della problematica durante l'anno scolastico;
- tenersi informati e tenere informata la direzione dell'Istituto sulla possibile, conseguente, insorgenza di conflitti fra docente ed allievi implicati.

Possibili suggerimenti rispetto all'intervento della neo-docente con l'allieva in questione

- individuare quali sono i temi che la/lo studente ha perso così da capire cosa fare per recuperare.
- consegnare il materiale pertinente rispetto alle mancanze individuate;
- elaborare con la studentessa una tabella di marcia per recuperare gli argomenti persi,
- valutare la possibilità di fornire assistenza fuori dagli orari scolastici. (studio assistito);
- in generale: se possibile prevedere un test d'entrata per individuare le conoscenze/competenze rispetto a ciò che il docente tratta e pensa di trattare.

Ruolo del-la tutor

In questa situazione si evidenzia come la-il tutor possa agire non solo come accompagnatore della o del neo-docente, ma possa attivarsi anche per facilitare la comunicazione tra docenti e con la direzione riguardo a una problematica che attraversa i vari livelli della sede scolastica. È un ruolo delicato, in cui occorre da un lato proporre, dall'altro saper identificare i limiti del proprio agire.

15. Superare una difficile collaborazione tra colleghe di materia

Settore scolastico e situazione

Scuola media. Si tratta di un contrasto avvenuto tra colleghe di materia di cui la tutor fa parte (tutte con molti anni di esperienza lavorativa) di una stessa sede scolastica. La tutor tiene a riportare l'episodio poiché quanto accaduto l'ha confrontata con una delle difficoltà che il tutor potrebbe incontrare: la difficoltà di collaborazione tra colleghe e colleghi.

Il gruppo di materia è chiamato a collaborare su un progetto d'insegnamento. La tutor è responsabile del gruppo e in passato vi sono state occasioni in cui la collaborazione non è stata positiva. Nel caso specifico è stato chiesto al gruppo di materia di organizzare un test di valutazione in comune. La tutor si sente a disagio poiché nella fase di organizzazione vede che i materiali da lei prodotti non sono accettati. Le critiche non sono vissute bene dalla tutor, in particolare quelle di una collega con la quale vi sono da tempo delle incomprensioni e decide di abbandonare la riunione.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

In un secondo momento la tutor riflette sull'accaduto e richiama le colleghe per un secondo incontro al quale si presenta con nuovi materiali, che considerano alcune delle critiche che le erano state sottoposte. Le colleghe rispondono dicendo di essersi organizzate per conto loro e di aver terminato la fase di elaborazione del test. La tutor ritiene che le colleghe non abbiano colto bene la sua prima reazione e ha l'impressione che non vi sia una grande motivazione a collaborare con lei. A questo punto sente il bisogno di chiarire le incomprensioni che pensa stiano alla base dell'accaduto e che risalgono ad episodi passati. Per questo motivo telefona ad una delle colleghe, tenta di chiarirsi con lei e si mostra disponibile a trovare un accordo che accontenti entrambe. Incontra poi di persona l'altra collega e cerca di spiegarsi anche con quest'ultima ma non trova disponibilità a entrare in discussione sugli elementi da lei sollevati. D'altra parte, nonostante l'apparente disinteresse di quest'ultima collega, la tutor nota che le cose sono un po' migliorate e ora il rapporto reciproco è maggiormente cordiale.

La tutor evidenzia quanto sia stato difficile per lei gestire la situazione problematica soprattutto perché si è sentita isolata dal gruppo di materia e ha ricondotto i motivi delle incomprensioni a questioni personali. Prendendosi del tempo per riflettere ha poi capito quanto un suo intervento fosse necessario affinché la situazione diventasse accettabile. Ha creato delle occasioni per discutere dell'accaduto con ognuna delle colleghe e questo ha portato a una situazione a oggi più rilassata e cordiale. Evidenziando la sua disponibilità verso il gruppo di materia, ha quindi ottenuto un risultato positivo.

Elementi emersi in fase di analisi

L'intervisione ha permesso alla collega tutor di confrontarsi in un contesto neutro e di avere un riscontro da parte di altri tutor.

Si sono analizzati gli elementi che potrebbero aver alimentato il conflitto:

- la tutor è responsabile del gruppo di materia, ha buoni rapporti con la direzione e si impegna in diversi progetti di sede, e crede che questi elementi possano pesare in particolare ad una collega che ha meno ruoli di responsabilità;
- i rapporti con la collega potrebbero essere riconducibili ad una "questione di pelle", di non immediata simpatia;
- l'abbandono della riunione da parte della tutor potrebbe aver spaesato le colleghe e aver fatto loro credere che fosse lei a non voler collaborare con il gruppo.

Sono anche stati individuati gli elementi utili a superare il conflitto:

- ponendo l'accento sugli obiettivi della collaborazione piuttosto che sulla relazione personale;
-

-
- individuando le necessità delle due parti – la tutor ha delle necessità di relazione mentre una delle due colleghe ha necessità maggiormente legate a questioni metodologico-professionali;
 - analizzando in maniera obiettiva gli intenti delle critiche delle colleghe: mosse alla persona o ai materiali prodotti
 - offrendo la sua disponibilità, la tutor ha fatto un grande passo verso le colleghe e questo ha dato dei risultati positivi;
 - la proposta di collaborazione della tutor è stata colta dalla collega, anche se unicamente sul piano lavorativo.
-

Ruolo del-la tutor

L'intervento della tutor è stato caratterizzato:

- dalla forte volontà di capire per poi migliorare dei rapporti difficili con una collega in particolare, rapporti che rendono difficoltosa anche la collaborazione nel gruppo di materia;
 - dalla disponibilità a mettersi in discussione per avere una visione oggettiva sull'accaduto;
 - dalla volontà di trarre un risultato positivo da una situazione difficoltosa;
 - dall'aver individuato le necessità di ogni componente del gruppo.
-

16. Sostenere un docente incaricato di condurre un corso di formazione ai colleghi

Settore scolastico e situazione

Scuola media. Un docente, recentemente assunto e particolarmente esperto di un argomento utile all'aggiornamento degli insegnanti della sede, accoglie con entusiasmo il compito assegnatogli dalla direzione di gestire un corso di formazione interna (obbligatorio) per i propri colleghi. Questo entusiasmo si scontra però con la poca disponibilità dei docenti partecipanti, che si lamentano del fatto di dover svolgere il corso in forma obbligatoria ma anche delle scarse capacità relazionali e didattiche del docente stesso. Quest'ultimo, vista la reazione dei colleghi, si sente svilito nel suo ruolo e amareggiato e chiede al direttore un aiuto per risolvere la situazione. Il direttore ricorda che i docenti sono tenuti a seguire il corso e non interviene personalmente per cercare di risolvere la situazione. La situazione continua a degradarsi finché, sia il docente che il direttore chiedono l'intervento del tutor.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il tutor propone una consulenza in forma separata. Egli ascolta in primo luogo le parti e raccoglie gli elementi della situazione.

Nel colloquio con il docente, chiede innanzitutto in che modo questi si è presentato ai colleghi, come li ha accolti alla prima lezione del corso, come ha giustificato la necessità del corso e come ne ha illustrato gli obiettivi. Il docente si rende conto allora di non aver giustificato affatto la necessità del corso né tantomeno di aver raccolto ad esempio le aspettative o le necessità dei corsisti, circostanze che avrebbero reso il corso e il docente stesso più "interessante" ai loro occhi.

Nel colloquio con il direttore il tutor propone allo stesso di analizzare l'insieme della situazione. Il direttore si rende conto di non aver analizzato con attenzione le dinamiche presenti all'interno della scuola e soprattutto di non aver giustificato l'obbligatorietà del corso per cui aveva incaricato il docente. In seguito, un incontro comune ha permesso di chiarire la situazione con soddisfazione da entrambi le parti. Le difficoltà del docente si sono risolte, egli continua a dare il corso e il direttore lo sostiene.

Elementi emersi in fase di analisi

In fase di discussione del caso le colleghe e i colleghi tutor osservano come il fatto di far prendere distanza da quanto accaduto abbia giovato sia al direttore che al tutor. Il fatto di invitare le parti a "fare un passo indietro" è fondamentale in casi di questo tipo. Il tutor è stato in grado di incoraggiare entrambi ad analizzare in modo più obiettivo e realistico il loro agire nella situazione critica.

Ruolo del-la tutor

In quanto persona esterna alla difficoltà emersa, il tutor ha aiutato le parti a prendere distanza da quanto successo, ad analizzare i diversi elementi in gioco in quanto accaduto e a prendere coscienza dei propri limiti. Non da ultimo, ha contribuito in modo notevole a riavvicinare le persone coinvolte e a dirimere così la situazione di disagio in modo efficace e costruttivo.

17. Un accompagnamento parzialmente rifiutato

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale commerciale. Un docente di lingua seconda in una scuola professionale è seguito sin dall'inizio della sua attività e sull'arco di tre anni dalla tutor di sede. Questo neo-docente ha difficoltà relazionali con gli allievi, si ritrova sovente in situazione di tensione, e in alcuni casi sono nate situazioni difficili, in cui faticava a tenere la classe e a mantenere la disciplina senza entrare in conflitto. In particolare vi sono stati diversi episodi di tensione aperta, che hanno portato anche ad un coinvolgimento della direzione e del mediatore. Inoltre il docente pare inserirsi con difficoltà nel gruppo dei colleghi, con una tendenza a starsene in disparte.

Per supportare il docente, il tutor propone regolarmente delle visite in aula, come peraltro proposto regolarmente agli altri docenti seguiti. A queste visite seguono dei colloqui che inizialmente appaiono fruttuosi e in cui sembra che il docente apprezzi i suggerimenti o le proposte da parte sua. Di fatto però, e in diverse occasioni, il tutor scopre (tramite altri colleghi) che questo docente si lamenta delle visite e che non desidera che le stesse si ripetano.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

In considerazione di queste lamentele, e malgrado diversi nuovi tentativi di approccio, nel corso del terzo anno il Tutor non riesce più a stabilire un contatto costruttivo con il docente, e si dice che è meglio lasciare perdere. Continuare con delle visite a questo punto non avrebbe avuto più senso, dal momento che era chiaro che il docente preparava delle lezioni ad hoc (un po' artificiali) per queste visite, che in più non erano gradite.

Elementi emersi in fase di analisi

Si discutono soprattutto aspetti relativi al docente, alla pratica di insegnamento e alle modalità di intervento possibili in casi simili.

Il docente seguito sembra non essere a proprio agio nel proprio ruolo in aula quando questo comporta di mettersi in gioco a livello relazionale. Una maggiore chiarezza sulla cultura di sede e su che cosa ci si aspetta come scuola dai docenti potrebbe aiutare. Considerando che non solo alcuni docenti sembrano essere più in difficoltà di altri, diventando dei "casi problematici". Questo perché quando si è alle prime armi mancano spesso gli strumenti e l'allenamento necessario per superare i contrasti, che a volte possono essere molto destabilizzanti. Questo in particolare vale per alcune materie rispetto alle quali ci sono stereotipi negativi consolidati, come ad esempio per l'insegnamento del tedesco. Più in generale emerge ancora la difficoltà nelle sedi di concretizzare l'inserimento dei neo-docenti, aiutando le persone a trovare la giusta distanza con studenti e con l'istituzione. In questo senso molto potrebbero fare le direzioni scolastiche.

Tra le modalità possibili di intervento, escludendo vie dirette che sono state tutte sondate, si suggerisce che un aiuto potrebbe essere un maggior coinvolgimento del gruppo di materia o proporre che il docente seguito sia supportato da qualche altro docente con cui questi si sente più vicino. Stabilire un rapporto di fiducia potrebbe diminuire la paura del giudizio e quindi aprire nuovi spazi di collaborazione con altri. Infatti, in questo caso la docente Tutor può essere stata percepita, suo malgrado, come un'istanza giudicante.

A posteriori emerge come la strategia di proporre come unica forma di accompagnamento le visite in aula avrebbe potuto essere variata. Colloqui, riunioni (ad es. consigli di classe) possono essere momenti privilegiati durante i quali si possono fare emergere difficoltà e risorse.

Ruolo del-la tutor

In considerazione di quanto emerso in questo caso, si conferma l'importanza di proporre ai nuovi docenti una serie di scenari possibili nei quali potrebbe svolgersi l'assistenza da parte del docente Tutor e non un'unica strategia di accompagnamento (colloqui, condivisione di materiali, visite nella propria classe, accompagnamento alla preparazione di lezioni, ecc.). Proporre diversi scenari di collaborazione dando la possibilità di scegliere consente alle persone di riposizionarsi rendendole proattive, responsabilizzandole rispetto alla propria crescita professionale. Inoltre eventuali segnali di disagio emergerebbero più facilmente già nei colloqui per stabilire in che modo s'intende procedere insieme

Un'altra modalità di lavoro interessante è quella di proporre un seminario in piccolo gruppo. Questo, se la "chimica" del gruppo funziona, faciliterebbe una maggiore apertura e fiducia tra le persone. Andrebbe ripensata anche l'organizzazione delle scuole, con direzioni spesso lontane e con pochissimi margini di condivisione anche tra colleghi, a causa della frammentarietà degli orari, dell'individualismo insito nella professione, ecc. Creare occasioni informali di incontro può consentire di prevenire tutta una serie di tensioni e problemi, in un contesto in cui spesso mancano le occasioni di incontro tout-court.

18. Accompagnare la realizzazione di lavori finali

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale commerciale. A conclusione di uno dei curricula della formazione commerciale ogni allieva-o deve redigere sull'arco di sei mesi un progetto autonomo combinando sia una ricerca sia delle considerazioni personali. Rispetto a questo lavoro, l'allieva-o deve definire alcuni obiettivi, di cui tre riferiti all'area di materie Economia e società. Ogni allieva-o ha a disposizione un-a docente di riferimento, che supervisiona l'attività e verifica che gli obiettivi siano correttamente formulati. Di fatto, per motivi meramente numerici, agli allievi o allieve viene assegnato un docente di riferimento indipendentemente dalla materia insegnata. Quando la-il docente di riferimento insegna materie afferenti all'area Economia e società tutto funziona bene, mentre nascono difficoltà per coloro che insegnano altre materie e che non hanno in chiaro come elaborare gli obiettivi con gli allievi e come verificarne la pertinenza. Di fatto questi obiettivi sono particolarmente importanti, perché il raggiungimento degli stessi sarà considerato tra gli indicatori di valutazione finali del progetto autonomo del-la studente. Occorre considerare inoltre che nel valutare il lavoro si considerano non solo gli aspetti legati ai contenuti ma è data anche importanza ai processi (come il lavoro è stato prodotto, con quali metodologie).

La situazione narrata verte sulla richiesta di aiuto formulata da un docente di lingue al tutor, (quest'ultimo ricopre anche il ruolo di coordinatore dei progetti) in quanto è preoccupato sia per la definizione degli obiettivi, sia per quando sarà il momento di effettuare la valutazione.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Al docente che ha richiesto l'aiuto si è suggerito dapprima di individuare autonomamente tre voci / obiettivi pertinenti per l'area Economia e società. Successivamente gli stessi sono stati condivisi col tutor, in un colloquio di circa 45 minuti.

Insieme i due colleghi hanno cercato di comprendere quali obiettivi andassero bene. In seguito questi obiettivi sono stati sottoposti all'allievo implicato e con lui è stato redatto un documento riassuntivo firmato anche dal responsabile della formazione.

Il tutor segnala che si tratta di un'attività che svolge da diversi anni con un certo successo, allo stesso tempo si chiede se vi siano strategie per rendere questo accompagnamento più efficace.

Elementi emersi in fase di analisi

Gli interrogativi posti dal gruppo riguardano il coordinamento e l'efficacia dell'insieme di quest'attività. Ci si chiede, infatti, come supportare meglio il docente non esperto dell'area Economia e società ad espletare il proprio compito ma anche a realizzarlo in cooperazione con l'allievo seguito (come sarebbe prescritto).

Alcuni suggerimenti:

- Costituire gruppi di lavoro dei docenti esterni all'area Economia e società, per elaborare in comune alcuni obiettivi (invece di seguire i docenti caso per caso)
 - Costituire gruppi di lavoro di docenti "misti" che elaborino i criteri di valutazione, affinché anche coloro che sono esterni all'area E & S possano considerarli in modo consapevole.
 - Si sottolinea l'importanza di condividere con il corpo insegnante le riflessioni sul tipo di lavoro che occorre fare nell'accompagnamento degli studenti, ricordando di come sia importante fare in modo che gli stessi siano in grado di elaborare autonomamente gli obiettivi del lavoro (per l'appunto autonomo), pur con il supporto dei docenti.
-

Ruolo del-la tutor

A volte il compito del tutor potrebbe essere riferito al proporre dei miglioramenti di sistema o di organizzazione. In questo caso, pur rispondendo puntualmente ad una situazione di difficoltà di singoli docenti, egli può evidenziare come i casi puntuali siano un segnale di una problematica di gestione globale dei processi d'insegnamento e proporre soluzioni che contemplino il coinvolgimento di più colleghi. Questo permetterebbe di chinarsi collettivamente su un tema e affrontare le problematiche ricorrenti, cercando una soluzione consensuale.

19. L'inserimento di una nuova docente nella cultura di sede

Settore scolastico e situazione

Scuola Media. La docente seguita lavora per il primo anno nella sede di SM in questione, ma era attiva già da qualche anno in altre sedi. Si tratta di una docente solare e molto impegnata, incontrata dal tutor all'inizio dell'anno scolastico per essere introdotta alle abitudini di sede che in parte lei tende a ignorare. Dopo qualche settimana dimostra un malcontento a causa del non avvenuto incontro d'inizio anno tra colleghi di materia. Il tutor (anche membro del consiglio di direzione) si attiva affinché la riunione sia organizzata. Nel corso della stessa la docente si lamenta della qualità dei materiali di colleghi e colleghe vantando, invece, la validità dei propri e insistendo sia sulle proprie competenze sia sul proprio aggiornamento costante. Si nota peraltro che la docente tende a intrattenere rapporti molto informali con studenti e i familiari e soprattutto prende iniziative rispetto ad attività esterne senza interpellare preventivamente la direzione o i colleghi e colleghe. Infine, dopo qualche mese d'insegnamento manifesta dei problemi di gestione della classe a lei assegnata come docente di classe (problemi soprattutto di disciplina).

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Oltre all'intervento sopraindicato, in cui il tutor si è attivato per colmare una lacuna organizzativa, lo stesso ha provato a parlare alla docente e a indicarle le consuetudini della sede. La sta inoltre aiutando nella gestione della classe, partecipando alle lezioni. Purtroppo al momento non sembra che le cose migliorino, perché la docente in questione tende a dare la responsabilità del mal funzionamento della classe alle allieve e agli allievi.

Elementi emersi in fase di analisi

Occorre considerare che poiché il tutor fa anche parte della direzione, vi è il rischio che la docente seguita percepisca l'accompagnamento come valutativo. Importante dunque esplicitare la funzione formativa e non giudicante del ruolo di tutor.

Per aiutare la docente a meglio comprendere il funzionamento della sede e le sue regole, potrebbe essere coinvolta nelle attività di consiglio di direzione affinché comprenda l'importanza di regole comuni per il buon funzionamento della scuola e soprattutto dell'importanza di mantenere un buon clima di sede, sia con le-gli allievi, sia col corpo docente.

Questa docente sembra inoltre molto presa dalla qualità dei propri materiali ma non tiene presenti altri elementi in gioco nell'insegnamento. Per questo, considerando che i ragazzi e ragazze della scuola media sanno individuare spesso in maniera pertinente le debolezze dell'insegnante, si potrebbe chiedere loro di fornire un feedback anonimo. Questo permetterebbe alla docente di capire meglio come è vista dagli stessi e riflettere su possibili miglioramenti.

Più in generale si potrebbe inoltre coinvolgere il consiglio di classe riguardo alla gestione della disciplina nella classe stessa.

Ruolo del-la tutor

Questo caso permette di comprendere (come in altri casi) l'importanza che la-il tutor svolga un intervento a vari livelli. Da un lato cercando di costruire un rapporto di fiducia con la persona seguita, dall'altro proponendo soluzioni strategiche positive affinché alcuni problemi possano essere affrontati in maniera indiretta. Non da ultimo, e come sempre, il coinvolgimento positivo di colleghe e colleghi permette di far sentire la o il docente in difficoltà membro di una comunità di lavoro in continua evoluzione.

20. Gestire una classe apparentemente idilliaca

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale commerciale. Si tratta di una docente che insegna da pochi anni nella sede e che in precedenza non ha mai avuto particolari problemi nella gestione e nella relazione con le classi. Quest'anno si trova confrontata con una classe di ultimo anno, di adulti in riqualifica che devono preparare il loro "Lavoro autonomo" di diploma.

Questa classe è stata definita in generale dal corpo insegnante come "idilliaca" ma purtroppo, con l'insegnante in questione gli allievi non lavorano e prendono scuse per non svolgere i compiti a casa (non ho il computer, ho famiglia e sono stanco, ecc.). Si sono perciò creati momenti di tensione e un conseguente irrigidimento della docente nei loro confronti, cosa che ha creato disagio da ambo le parti. Da un lato la classe si rivolge alla docente di classe che è anche Tutor di sede chiedendo aiuto e dicendo che la loro insegnante è molto "dura". Dall'altro, la docente stessa si rivolge alla tutor esponendo il suo disagio con questa classe.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

In un primo colloquio la tutor invita la docente a riflettere sulla complessità e la problematicità dell'insegnare ad un'utenza adulta spesso (nel caso della riqualifica) con vissuti problematici. Fornisce inoltre alcuni suggerimenti rispetto al come lei, in quanto anche docente di classe, agisce con questi studenti,

- Proponendo interventi mirati sia disciplinari sia scolastici e riflettendo sull'importanza per le-gli studenti dell'ottenimento di un Diploma federale.
- Ponendo dei limiti chiari alle e agli studenti, chiedendo cosa si aspettano da lei, e avendo in questo un'attitudine negoziale (per esempio se loro le fanno una richiesta lei ne deve fare una a sua volta nei loro confronti).

Vi è stato inoltre un episodio in cui la docente in questione ha potuto vedere e capire come la tutor agisce, è stato quando due allievi della medesima classe, si sono disputati all'interno di una sua lezione. In questo caso per la docente seguita è stato importante capire l'agire della tutor che si è mossa sia come mediatrice che come docente di classe.

Un successivo intervento particolarmente significativo è quando la tutor, che per sua abitudine, arriva a scuola molto presto, si è resa disponibile regolarmente con la docente in questione, anch'essa mattiniera, che l'aveva avvicinata per chiederle di bere un caffè insieme. Grazie a questi incontri informali si è scoperto che l'insegnante è molto provata per il sovraccarico di lavoro d'insegnamento e professionale (mantiene un'attività collaterale legata al contesto professionale in cui insegna) nonché dal carico di lavoro familiare. La tutor in queste occasioni, anche sulla base di sue esperienze personali, fornisce alcuni suggerimenti strategici per migliorare la gestione e l'organizzazione dei tempi nei vari ambiti in cui la docente si muove. Inoltre resta a disposizione regolarmente per il breve scambio mattutino sul "come va".

Elementi emersi in fase di analisi

Sono emerse alcune domande o perplessità, in quanto ci si è chiesti come fosse possibile concretamente per una docente gestire così tante attività e inoltre se non si poteva, per il futuro, prevedere che iniziasse a seguire le classi non solo all'ultimo anno.

Di fatto la tutor segnala che questa docente, già seguita al suo arrivo iniziale nella sede, lavora in generale molto bene senza problemi rilevanti e che l'ipotesi di prendere gli allievi prima dell'ultimo anno, non è consona al funzionamento del curriculum formativo. Peraltro, grazie agli incontri mattutini si è reso conto che alcuni problemi di gestione d'aula erano legati sia alla responsabilità di portare una classe agli esami finali sia al sovraccarico di lavoro personale.

Ruolo del-la tutor

A partire da un atteggiamento conviviale e non giudicante la tutor ha permesso alla docente seguita di sentirsi ascoltata e di non sentirsi sola. Questo è stato possibile grazie:

- Alla sua conoscenza del pubblico di adulti in riqualifica e delle risorse e difficoltà degli stessi
- Alla capacità di analizzare bisogni e aspettative delle diverse persone coinvolte in situazioni di conflitto
- Alla capacità di comparare le situazioni e sapersi porre delle domande (per esempio il come fosse possibile che una brava docente avesse tali difficoltà)
- Alla reperibilità non solo in momenti formali, ma anche in situazioni informali. Infatti occorre sottolineare che i momenti informali sono fondamentali per l'espressione e la comprensione di certe dinamiche o situazioni.
- Alla capacità di essere presente non solo rispetto al suo ruolo (come tutor o docente di classe) ma anche come persona con esperienze condivisibili, sapendo gestire correttamente l'equilibrio tra queste due posizioni.

Questa situazione permette peraltro di capire che niente nell'insegnamento si possa dare per scontato: né che una classe "idilliaca" non crei problemi, né che una o un bravo insegnante sia in grado di sempre affrontare tutto.

21. Un conflitto tra docenti senza apparente soluzione

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale artigianale. Un docente, anche membro del consiglio di direzione e con funzione di tutor si trova impegnato in veste di perito d'esame in un'aula quando si rende conto del frastuono proveniente da un'aula adiacente. Dopo una verifica di persona, nota l'assenza del docente responsabile (con molti anni d'insegnamento alle spalle) e lo trova occupato in altre attività in aula docenti. A questo punto il docente tutor non può esimersi dal richiamare verbalmente il collega all'osservanza dei suoi doveri professionali. Quest'ultimo non reagisce e ritorna alla sua classe. Dopo alcuni giorni invia un certificato medico e resta assente dal lavoro.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il docente tutor si attiva in uno scambio con il collega tramite email, cercando di capirne le ragioni e come andargli incontro. Purtroppo lo scambio email non dà esito positivo e non sembra possibile affrontare la situazione in un incontro in presenza. La direzione, peraltro interpellata, non ritiene opportuno intervenire anche se il docente tutor avrebbe sentito l'esigenza di una figura super-partes che aiutasse a gestire il conflitto. Nel frattempo il collega è andato in pensione ma questa situazione non risolta fa sentire a disagio il tutor.

Elementi emersi in fase di analisi

Si cerca di capire se l'intervento "severo" iniziale del docente tutor fosse stato eccessivo e se esistevano a priori altre situazioni di contrasto fra le parti. Di fatto il tutor conferma che no, l'intervento iniziale era sì severo ma non eccessivo e che in ogni caso col docente in questione non vi erano tensioni precedenti, anche se i rapporti di lavoro erano piuttosto distanti. Emerge peraltro che il docente ormai anziano appariva un po' isolato dai colleghi e spesso quando esprimeva dei problemi non trovava ascolto ma solo "consigli" sul da farsi. Sulla base di questa situazione ormai non più effettivamente risolvibile (salvo se vi fossero occasioni di incontri informali tra tutor e collega) si cerca di individuare delle ipotesi di possibile intervento valide per il futuro, elencate di seguito

Ruolo del-la tutor

Analizzare ed intervenire sull'episodio considerandolo come parte di un problema più vasto e non imputabile al solo docente coinvolto. In questo caso, per esempio una riflessione collettiva andrebbe fatta sul rischio che i docenti prossimi alla pensione si sentano o siano effettivamente emarginati dall'insieme del corpo docente.

Cercare, tramite modalità meno formali di incontrare il collega in quanto "persona" al di là della propria funzione e cercare di comprendere la motivazione dello stesso a non far valere eventuali sue ragioni, ma di aver scelto di "ritirarsi".

Chiedere formalmente maggior supporto alla direzione sia per legittimare l'intervento iniziale "severo" in quanto membro del consiglio di direzione, sia per cooperare alla risoluzione del conflitto emerso, facendo sentire sostenuti sia il tutor che il docente coinvolto. Poiché è il tutor stesso la figura coinvolta nella problematica, occorre far ricorso ad altre figure di mediazione che promuovano il dialogo fra le parti. Questo permetterebbe loro di analizzare la situazione per evidenziare ciò che non ha funzionato e fare ipotesi d'intervento per il futuro.

22. Un collega in difficoltà con un'allieva

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore sanitario. Un giovane neo docente ha delle ore in una classe esclusivamente femminile composta da una maggioranza di minorenni e da una giovane maggiorenne che si atteggia a donna vissuta. Costei non disdegna un certo interesse nei confronti del docente, dandogli del tu e assumendo atteggiamenti a volte provocanti. Il docente mantiene la relazione sul piano professionale, interagendo con la giovane come con una delle tante allieve. Nel corso dei mesi, ad un certo punto l'insegnante è assente per congedo matrimoniale. Rientrato dal congedo, la giovane comincia ad accusarlo di scarsa capacità nell'insegnamento e a cercare motivi di lite. Sinché un giorno di ottobre, si affaccia alla soglia dell'aula docenti e intima al docente di uscire perché vuole parlargli da solo.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor, docente anch'essa di questa allieva ma all'oscuro dei suoi atteggiamenti nei confronti del docente, è presente in aula docenti ed assiste alla scena. Capisce immediatamente che c'è qualcosa di strano nella richiesta della ragazza. Il docente, volge lo sguardo verso la collega come se le chiedesse un suggerimento sul da farsi. Lei immediatamente gli indica di rimanere al suo posto e di non dare seguito alla richiesta della giovane. E così avviene. Gli suggerisce inoltre di mantenere il rapporto con l'allieva esclusivamente sul piano scolastico e di chiedere un colloquio con il direttore per appianare la questione. Il docente implicato ringrazia la tutor per l'intervento in quel momento particolare.

Per quanto riguarda la giovane, nelle settimane seguenti l'accaduto, la tutor si è avvicinata all'allieva proponendole un rapporto sereno di scambio. Quest'ultima arriva a confidarle il suo travagliato passato sentimentale, con episodi di violenze subite e successive udienze in tribunale.

Elementi emersi in fase di analisi

Si tratta da parte della tutor di un intervento brevissimo ma particolarmente significativo, in cui lei ha saputo leggere immediatamente i rischi potenziali della situazione. Infatti non è raro che studenti giovani cerchino delle modalità di interazione con i propri insegnanti che vanno al di là del rapporto scolastico, e ritrovarsi da soli con loro può essere fonte di disagi e possibili complicazioni. La tutor ha quindi mostrato presenza di spirito, fondandosi peraltro sulla fiducia del collega.

La tutor non si è posta come giudice di una delle due persone, ma ha accolto con benevolenza il fatto che questi episodi possano avvenire, pur situandoli al contempo correttamente nell'ambito delle norme istituzionali. In particolare, ha saputo leggere la debolezza del collega, che comunque aveva permesso che si protraesse troppo a lungo questa strana situazione tra lui e la discente, e ha messo in atto una funzione di protezione, assumendo una funzione di difesa. È altresì importante che il collega abbia saputo chiedere aiuto in quella delicata situazione. Inoltre la tutor ha saputo avvicinarsi delicatamente alla giovane facendola sentire non giudicata e accolta e il suo intervento iniziale ha anche protetto la giovane dall'eventualità che commettesse delle sciocchezze.

Ruolo del-la tutor

Capacità di individuare l'insorgere di una possibile situazione problematica e di agire con prontezza. Capacità di mostrare come gestire l'equilibrio tra il mantenimento di rapporti amichevoli e informali con le varie persone presenti in un istituto scolastico, e l'ancorarsi solidamente ai valori e alle norme del contesto istituzionale.

Capacità di non giudicare e di essere affidabile, svolgendo un ruolo protettivo per tutte le persone coinvolte.

23. Un docente che non riesce a gestire la disciplina

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale tecnico industriale. Un docente di conoscenze professionali, approdato all'insegnamento dopo diverse esperienze lavorative e prossimo alla pensione, incontra da subito difficoltà a gestire le classi dal punto di vista della disciplina, cosa che viene segnalata da altri insegnanti e dal docente di classe. La Direzione incarica il tutor (anche membro del Consiglio di direzione) di assistere a un paio di lezioni, per verificare la situazione e proporre delle soluzioni,

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Nel corso della prima visita il tutor constata che il docente sembra non accorgersi che, a parte un paio di allievi attenti, gli altri fanno ben altro nel corso della lezione. Durante il colloquio che segue, facendo un bilancio della lezione, il docente manifesta qualche elemento di disagio sulla condotta degli studenti, ma di carattere marginale e di natura organizzativa (non fanno i compiti, non portano il materiale) e non comportamentale. Il tutor parte da questo aspetto per suggerire di far presente che il rispetto delle consegne rientra nella valutazione. Annuncia che farà una seconda visita dopo un mese o due. Nel frattempo, in modo informale, gli chiede come vadano le cose, e riceve risposte positive.

Nel corso della seconda visita, il tutor si accorge che non è cambiato quasi niente e che il docente continua a non rendersi conto della situazione. Ciò è confermato anche durante il consiglio di classe, quando questo docente propone buone note di condotta per gli allievi, senza considerare il comportamento indisciplinato di molti di loro.

D'altra parte rileva che questo insegnante è molto accurato nella preparazione delle lezioni dal punto di vista dei materiali, che sono interessanti e che rispondono in maniera accurata alle esigenze dei docenti di pratica professionale (materiali linguistici orientati alla professione, che fanno riferimento a situazioni reali).

Considerando questi elementi si decide in un primo momento, di concerto con la direzione, di assegnare al docente classi intermedie, con comportamenti meno indisciplinati, ma la situazione migliora solo leggermente. A questo punto, per risolvere la situazione e al contempo valorizzare le competenze del docente, la direzione decide di sollevarlo dall'attività didattica e di assegnargli il compito di preparare materiali a disposizione di altri docenti di pratica professionale. I risultati sono molto apprezzati e ciò consente all'insegnante, dopo un paio d'anni, di arrivare alla pensione senza ulteriori disagi.

Elementi emersi in fase di analisi

Durante la discussione ci si interroga sulle reali motivazioni del docente a insegnare in una scuola professionale. Forse, la scelta dell'insegnamento è stata un ripiego e non sufficientemente supportata da un'adeguata preparazione didattica generale che considerasse anche l'importanza di coinvolgere gli studenti e porre dei limiti.

Questo docente pur rendendosi conto durante i colloqui che occorreva cambiare strategia didattica, in effetti non è passato all'azione, rinunciando per esempio a discutere direttamente con gli studenti e non modificando il suo approccio, in fondo solo orientato a migliorare la qualità dei materiali.

Secondo il tutor, la rinuncia a un accompagnamento più presente, ad esempio l'affiancamento di un docente del gruppo di materia, è stata dettata dalla convinzione che non avrebbe portato ulteriori miglioramenti, così come avrebbe dato scarsi risultati un intervento più incisivo nei confronti degli

studenti. A fronte di questo scenario, tuttavia, si ritiene che un accompagnamento in classe più mirato e discreto avrebbe consentito di ottenere qualche risultato.

Ruolo del-la tutor

Il tutor ha eseguito il mandato della Direzione di accompagnare il docente nella sua pratica di insegnamento, ma non ha, volutamente, assunto uno stile "ispettivo". Di fronte alla mancata consapevolezza delle proprie difficoltà da parte dell'insegnante, e considerando l'età del docente coinvolto, si è optato per una misura "tampone" che gli consentisse di esprimere le sue competenze e di aumentare l'autostima, ciò che in effetti è avvenuto, sino alla conclusione del suo mandato lavorativo.

24. Una docente confrontata con la gestione delle regole istituzionali

Settore scolastico e situazione

Scuola Media. Il caso riguarda un giovane docente ancora in formazione e attivo in una sede molto discosta dal suo contesto di vita abituale. Questo docente, pur essendo apprezzato per alcune strategie didattiche che introduce nell'insegnamento, dal punto di vista relazionale si mostra molto chiuso, rigido e reagisce in maniera impulsiva e veemente ai primi contrasti, sia con colleghe e colleghi sia con le-gli allievi. Talvolta le difficoltà nella gestione della classe non gli permettono nemmeno di svolgere la lezione. Pur consapevole delle proprie difficoltà, non accetta le critiche e i suggerimenti da parte del suo Docente di pratica professionale (DPP) perché ritiene che questi non sia sufficientemente competente. Tanto che non si presenta agli appuntamenti con il DPP e ritiene altresì la docente di sostegno pedagogico incompetente e non accetta il suo aiuto. A fronte di queste difficoltà interviene il Direttore della sede scolastica interviene, accompagnando la classe a stabilire un contratto pedagogico, che il docente trova inutile. Inoltre propone che il docente sia altresì seguito dal tutor di sede sperando che un punto di vista fra colleghi gli permetta di meglio accogliere i suggerimenti sulla gestione delle dinamiche relazionali.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il tutor incontra il docente facendo presente peraltro sia alla Direzione che al docente di pratica professionale di non voler entrare nel loro campo d'azione, ma di voler mantenere un ruolo di supporto formativo e di consulenza. Il giovane docente si mostra sin da subito fiducioso nei confronti del Tutor. Quest'ultimo interviene su questi aspetti principali:

- A. Partendo dalla propria personale esperienza ricorda al neo-docente
 - l'importanza del rispetto delle regole scolastiche (appuntamenti e orari cui attenersi)
 - il contesto di lavoro e l'importanza della rete (ascoltare il DPP e gli altri colleghi)
- B. Considerando le ansie sulla gestione della classe che il giovane docente esprime, gli fornisce dei consigli strategici e lo incoraggia rispetto alla possibile evoluzione delle sue competenze in questo ambito.

Il docente in questione ricorre sempre più frequentemente ai consigli del tutor, ma non attivandosi come previsto nei confronti del DPP. Alla lunga il Tutor ha l'impressione che il neo-docente gli stia prendendo molto tempo e molte energie, anche più del dovuto e che lo stia anche un po' manipolando, per avere qualcuno "nel proprio campo" a sostenere i suoi contrasti con la direzione e il DPP, cosa che il tutor ha sempre cercato di evitare. Per questo motivo chiede consiglio al gruppo d'intervisione.

Elementi emersi in fase di analisi

Se da un lato è evidente la grande fragilità e insicurezza vissuta dal giovane docente, dall'altra appare chiaro che lo stesso sia trincerato dietro proprie convinzioni senza apparente intenzione di cambiare il proprio atteggiamento.

Il gruppo propone diversi livelli d'intervento

- Questo neo-docente, che critica tutti quelli che le stanno attorno, che si permette di mettere in dubbio la competenza del DPP e che non rispetta le regole di base dell'istituto ha bisogno di un intervento della direzione che in nome dell'autorità scolastica le ricordi le regole istituzionali, sia come docente in formazione sia come docente salariato.
 - È importante inoltre costituire un'alleanza tra Tutor e DPP stabilendo in comune, e con il docente seguito, un piano d'azione.
 - Il tutor dovrebbe accompagnare, per quanto possibile, il neo-docente a mettersi in discussione. Magari la redazione di un diario giornaliero dell'attività di insegnamento la potrebbe aiutare, favorendo una maggiore capacità di analisi delle situazioni vissute. Occorre inoltre renderlo
-

attento al fatto che, continuando così, rischia di deteriorare la sua immagine di fronte ad allievi e colleghi.

- Rammentare alcuni valori di base dell'attività docente: avere a cuore il destino scolastico dei propri allievi ed essere capace di rimettersi in questione regolarmente. Occorre anche ricordare che "Un buon capo è il primo che sa obbedire". Quindi per poter essere rispettati occorre imparare ad attenersi per primi alle consegne e alle normative.
- Rispetto alla fragilità del docente, sarebbe anche opportuno suggerirle di fare capo alla risorsa della psicologa del lavoro messa a disposizione nell'ambito del progetto Linea.

A seguito di questi suggerimenti, e anche a fronte di ulteriori comportamenti manipolatori da parte del docente in questione, la tutor chiede supporto alla direzione e al DPP e richiama il docente seguito al rispetto delle regole istituzionali.

Ruolo del-la tutor

Questa situazione mostra il complesso equilibrio che occorre gestire a fronte di alcune problematiche sottoposte da giovani docenti. Come in altri casi si tratta di gestire la tensione tra un atteggiamento amichevole e accogliente e il rispetto delle norme istituzionali. In questi casi l'azione della tutor risulta più efficace se attivata di concerto con altre figure professionali (direzione, esperti di materia etc.).

25. Un docente che fatica a comunicare

Settore scolastico e situazione

Scuola media superiore. Un giovane collega nominato in un liceo, con un'esperienza precedente di alcuni anni d'insegnamento alle medie, inizialmente appare ben inserito nel contesto scolastico e non risultano a prima vista problemi di sorta. Ciò malgrado, talvolta potrebbe sembrare un po' arrogante, non saluta, ha degli atteggiamenti di chiusura, e alcuni colleghi cominciano a chiedersi cos'abbia. Durante i consigli di classe fa degli interventi che tratteggiano un carattere duro e per nulla umile. I colleghi non recepiscono bene questa sua indole. Il tutor, che è anche membro del consiglio di direzione, comincia a porsi delle domande e inizia a osservare la situazione. Si accorge così che spesso questo docente è inconsapevole della propria inadeguatezza relazionale e risponde stizzito anche a domande banali. Cominciano inoltre ad arrivare le prime segnalazioni dai colleghi docenti di classe, riguardanti situazioni di conflitto con allievi e i genitori iniziano a far sentire la loro voce. Alcuni allievi arrivano addirittura a chiedere un incontro con la direzione e segnalano perplessità per i metodi di insegnamento. Infatti questo docente, se i ragazzi non capiscono i concetti subito, si rifiuta di rispiegarli adducendo come scusa che, visto che sono al liceo, certe cose dovrebbero saperle...

Caratteristiche dell'intervento effettuato

In generale il tutor vorrebbe approfondire in modo informale il discorso con il neo-docente, ma non è così scontato avvicinarlo, poiché appare sfuggente e riservato, cosa che è confermata da piccoli episodi che rafforzano la sensazione che lui voglia restare sulle sue.

In seguito alla richiesta esplicita d'intervento di una docente di classe, in un primo tempo il tutor si attiva per aiutare il docente nella relazione con gli allievi, cercando di far riflettere questi ultimi sul fatto che a volte possono essere a loro volta arroganti. Propone inoltre al docente di partecipare ad una gita con la classe in modo da permettergli di legare di più con allievi e colleghi. Si esenta dall'andare a vedere una sua lezione per non passare per quello che giudica. Gli suggerisce alcuni metodi per non reagire in modo suscettibile e cerca di coinvolgerlo anche proponendogli di presenziare ad una sua lezione. Risultato: il docente si chiude ulteriormente.

Il tutor decide allora di affrontare il problema in maniera indiretta, avvicinando una collega di cui sa che è amica del docente implicato. Le racconta le sue perplessità verso il collega e le difficoltà nel trovare un modo per aiutarlo e soprattutto per agganciarlo senza sembrare troppo direttivo. Si rende conto, infatti, che il suo doppio ruolo di membro del consiglio di direzione e di tutor in alcuni casi è difficile da far capire. La collega lo rassicura dicendo che ci penserà lei a fare da mediatrice tra i due. Difatti, qualche giorno dopo il docente in questione si rende disponibile a discutere con il tutor e, con la solita schiettezza che lo contraddistingue, si scusa per l'incomunicabilità che è passata tra loro negli ultimi mesi, sottolinea che lui non se ne era nemmeno reso conto. Il colloquio si srotola su un piano neutro, e i due si chiariscono e risolvono.

"A bocce ferme" il tutor si chiede quali potrebbero essere state le cause che hanno portato il docente ad assumere un atteggiamento insolitamente duro. La timidezza? Non sentirsi accettato in sede?

Ma soprattutto si chiede se ha *agito in modo corretto coinvolgendo una terza persona per una mediazione (scrupolo etico)*. Teme di aver assunto un atteggiamento un po' giudicante nei confronti del docente e rivede se stesso quando ha iniziato a lavorare nella scuola.

Si chiede inoltre se ha "fatto tanto rumore per nulla" e se magari la situazione non avrebbe potuto risolversi da sola.

Elementi emersi in fase di analisi

In un primo tempo ci si chiede se il docente, oltre alle questioni relazionali, manifestasse anche difficoltà nella didattica, ma non era il caso. Diversi si mettono nei panni del docente alle prime armi, e in un certo senso lo capiscono (rispetto all'essere esigente con gli allievi). Il gruppo in generale ricorda quel momento della loro vita a inizio carriera come particolarmente delicato. Ci si chiede se il passaggio dalle medie alle superiori non abbia generato delle illusioni nel docente (l'idea di avere in aula solo discenti disciplinati e studiosi). In generale si ritiene che sia importante essere esigenti ma non confondere l'esigenza con l'arroganza o la denigrazione (alcuni studenti lamentavano che il docente li faceva sentire 'stupidi').

Rispetto alle domande poste dal tutor, si sottolinea l'importanza di aver coinvolto un collega per il bene comune, anche se apparentemente poteva essere una mossa azzardata. Questa scelta è fondata sulla sensibilità del tutor di individuare una figura abbastanza vicina al docente ma allo stesso tempo collegiale e disponibile ad intervenire in senso positivo.

Rispetto all'intervento con la classe, si poteva proporre al docente di parlare con le-gli studenti e stabilire con loro un contratto pedagogico in cui fosse discusso anche il metodo di insegnamento. Dei corsi di formazione continua (come ad esempio la gestione umoristica dei conflitti) potrebbero aiutare il docente a meglio gestire alcune tensioni con le-i discenti,

Rispetto alla domanda sull'utilità dell'intervento, si ribadisce che il problema non è stato ingigantito ma piuttosto contenuto. È stato fatto un lavoro di prevenzione in modo leggero ed invisibile ma molto efficace. Importante anche tutto il lavoro volto a favorire l'interazione del docente con le colleghe e i colleghi (tramite il coinvolgimento nella gita scolastica).

Ruolo del-la tutor

Anche se la situazione sembrava semplice, il tutor ha individuato delle problematiche nascenti che potevano portare delle complicazioni. Il suo compito è stato chiaramente preventivo, considerando che l'intervento andava fatto per il benessere sia dei discenti sia del docente.

Rispetto al proprio ruolo ha saputo gestire il fatto di essere al contempo membro del consiglio di direzione.

Consapevole dei rischi, ma pensando di operare per il meglio ha saputo inoltre coinvolgere una terza persona, dopo aver ponderato i pro e i contro, affinché svolgesse compito di mediazione, sapendo far cogliere le proprie buone intenzioni alla collega coinvolta come mediatrice.

26. Accompagnare una supplente nel corso di una sostituzione di lunga durata

Settore scolastico e situazione

Scuola media. Il docente titolare che insegna una lingua seconda, ed è anche tutor di sede, è assente da scuola per un lungo periodo (circa sei mesi). Viene dunque assunta una giovane supplente, che non ha formazione pedagogica e didattica, per tutta la durata dell'assenza del titolare.

La supplente mostra fin da subito dei problemi di gestione delle classi: non sa tenere la disciplina, non si sa imporre come persona che impartisce le consegne. Ha delle evidenti difficoltà di relazione con gli allievi (scarsa empatia). Si rivela inoltre incapace di costruire una lezione, non sapendo strutturare la stessa nelle sue diverse fasi e non accompagnando le persone in formazione a evolvere nelle loro competenze linguistiche orali (non usa quasi mai la lingua seconda nell'interazione orale). Infine non esprime le valutazioni in forma scritta ma solo oralmente e in maniera non strutturata.

La direzione chiede quindi al tutor di seguire la sua stessa supplente (pur salvaguardando le necessità legate alla propria assenza).

Caratteristiche dell'intervento effettuato

All'inizio della supplenza la persona viene introdotta al suo compito, in particolare le viene fornito tutto il materiale necessario per gli allievi; inoltre i lavori scritti vengono preparati e corretti dal titolare e il supplente viene dallo stesso aiutato a redigere le valutazioni intermedie e i giudizi. Gli viene inoltre proposta una "formazione di base" sull'organizzazione delle lezioni e sulla disciplina in classe.

Al rientro parziale del docente titolare sul lavoro, il direttore dell'istituto gli chiede di incontrare regolarmente e di seguire la supplente. Il tutor si sente "legittimato" a seguirla poiché si tratta di una richiesta esplicita della direzione. In particolare il tutor propone

- a) un intervento con la classe che dava maggiori problemi (la propria prima della supplenza) mettendo l'accento sulla scelta responsabile della materia (si tratta di una materia opzionale) e sull'importanza di seguire le indicazioni della supplente, presentata come "alter ego" del titolare. Gli allievi capiscono la questione della responsabilità e iniziano a lavorare diligentemente.
- b) Con l'accordo della direzione il tutor propone di riprendere due classi in comune con la supplente ("ad anello", dividendosi le ore di ciascuna classe), per lavorare fianco a fianco, con aggiornamenti giornalieri (per telefono o posta elettronica) su tutti gli aspetti riguardanti il programma svolto, le correzioni, le verifiche, ...; viene inoltre fissata un'ora alla settimana d'incontro a scuola tra titolare e supplente per un aggiornamento generale.

Questa modalità di gestione in comune delle classi rassicura e stimola la supplente; si crea un buon contatto, il titolare dà delle indicazioni e la supplente si mostra disponibile. Il titolare confida alla supplente di avere anche lui avuto dei problemi all'inizio della sua carriera, che era riuscito a superare grazie al sostegno del direttore e di alcuni colleghi, oltre al fatto di essere stato disposto a imparare e a mettersi in discussione. Questo permette di entrare in confidenza con la supplente che, grazie al supporto ricevuto, si sente più tranquilla e disposta a sviluppare strategie proprie di gestione dell'insegnamento.

Elementi emersi in fase di analisi

Si evidenzia come spesso, per la carenza di supplenti in alcune materie, si sia costretti ad assumere, per periodi anche molto lunghi, persone che non hanno esperienza o che non hanno un'attitudine adeguata verso l'insegnamento. Ci si chiede se abbia senso un intervento di un tutor anche per un supplente di lungo corso: sembrerebbe di sì, poiché, anche se il supplente smette di insegnare dopo un certo periodo, gli allievi restano comunque nel contesto scolastico. La difficoltà è semmai quella di giustificare nei confronti dei colleghi l'investimento di energie a questo scopo.

Ruolo del-la tutor

L'intervento del tutor - che in questo caso è anche parte in causa in quanto docente titolare - è stato finalizzato a seguire contestualmente la supplente con le stesse classi e a costruire un rapporto di fiducia con lei, affinché accogliesse positivamente le indicazioni e i consigli.

L'intervento è stato richiesto e coordinato con la direzione dell'istituto, che ha fatto in modo di mettere in atto i presupposti (classi a co-docenza) per attuare le strategie del tutor

Se consideriamo il fatto che la popolazione dei docenti sta invecchiando, in concomitanza con l'entrata massiccia delle nuove generazioni di docenti, si prospettano comunque degli anni in cui i docenti più maturi avranno bisogno di supplenti (per i congedi anzianità o per malattia).

D'altra parte, si constata che è sempre più difficile trovare dei supplenti formati didatticamente per tutte le materie. Perciò a volte si deve far ricorso a persone non formate o poco portate per l'insegnamento. Si deplora il fatto che non si possa più fare ricorso ai docenti pensionati, che dispongono di molto tempo e offrirebbero volentieri la loro pluridecennale esperienza, con grande vantaggio per tutti.

Nelle varie sedi attualmente si trovano spesso attivi docenti supplenti che svolgono sostituzioni che durano anche diversi mesi o tutto l'anno. Il lavoro frenetico dei docenti della sede a volte non permette di percepire i bisogni di questi docenti, che si aggirano per l'istituto a volte un po' come delle "anime in pena" e non sanno a chi rivolgersi per farsi aiutare. Sarebbe auspicabile dunque poter integrare ai compiti di tutor la possibilità di seguire la casistica dei supplenti di lunga durata.

27. Accompagnare un gruppo di docenti a riflettere sulla propria didattica

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore sanitario. Su richiesta del responsabile di formazione e dei docenti stessi, la direzione della scuola mette a disposizione di un gruppo di docenti dello stesso curriculum professionale, due tutor. Questi, sulla base di un progetto comune seguono il gruppo di docenti nella riflessione riguardante l'accompagnamento degli studenti nella pratica.

Il progetto nasce dal fatto che due studenti hanno bocciato gli esami pratici senza comprendere bene, a detta loro, le ragioni dell'insuccesso. Gli studenti affermano inoltre che ci sono modalità differenti e valutazioni divergenti a seconda del docente che li accompagna durante la pratica. In seguito a questi fatti sono nate delle discussioni tra i diversi formatori che si sono resi conto che c'è un po' di confusione nell'organizzazione e nelle modalità di accompagnamento degli studenti in stage. Ritengono dunque che voglia un'impostazione d'insegnamento nella pratica, condivisa da tutti gli attori coinvolti.

Tra le difficoltà emerse vi è il fatto che non tutti i luoghi di pratica offrono le stesse possibilità di esercitare l'attività prevista per cui gli studenti, in un dato periodo di formazione, devono recarsi in più posti di stage per poter sviluppare tutte le competenze richieste dalla formazione. Questo pone ai formatori alcuni problemi di coordinazione e di valutazione. Un'altra difficoltà è legata alla mancanza di occasioni di confronto tra i docenti formatori che per la loro stessa formazione si riferiscono a "scuole" diverse. Anche questo a volte crea delle difficoltà dal punto di vista della valutazione del discente. Questi e altri argomenti di varia natura hanno coinvolto questo gruppo di docenti in importanti discussioni spingendoli alla ricerca di soluzioni valide e praticabili, condivise da tutti.

Il progetto di accompagnamento ha quindi lo scopo di aiutare il gruppo, attraverso degli incontri regolari, a trovare delle soluzioni comuni alle problematiche emerse.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Sulla base di un primo incontro, affrontato dal gruppo di docenti in modo molto positivo dove ognuno ha potuto esprimere le proprie opinioni ed idee, i tutor hanno proposto di affrontare le seguenti tematiche:

- la conoscenza della persona in formazione
- gli obiettivi della formazione pratica e la loro messa in opera
- le situazioni di apprendimento e la logica successione delle attività previste
- la valutazione degli studenti

I docenti interessati hanno accolto molto favorevolmente le proposte. La prima tematica su cui si è deciso di lavorare è quella legata al periodo di pratica degli studenti del secondo anno che è ritenuta di fondamentale importanza. Per il momento si lasceranno da parte i problemi di organizzazione.

I partecipanti al progetto si incontreranno ogni 6-8 settimane.

Concretamente i due tutor hanno convocato il gruppo di docenti di pratica, hanno raccolto le diverse problematiche ed esigenze che sono emerse e offerto la loro consulenza. Hanno favorito lo scambio di opinioni e vedute delle persone coinvolte, analizzato la situazione iniziale, elaborato in sintesi una lista di priorità e dato ai singoli docenti dei compiti da svolgere. Hanno aiutato i membri del gruppo a dialogare tra loro, a dare un ordine alle questioni al fine di favorire la ricerca di soluzioni comuni e valide per rispondere ai bisogni emersi.

I due tutor hanno svolto la loro funzione anche cercando di mettere a disposizione la loro lunga esperienza nell'insegnamento.

Elementi emersi in fase di analisi

Ci si può chiedere se questo progetto di più ampio respiro è di competenza del tutor; ma non si può che rispondere in modo affermativo tanto più che in questo caso l'incarico è partito dalla direzione della scuola. Grazie alla grande esperienza di cui dispongono solitamente i tutor, essi sono molto adatti a seguire dei neo-docenti nel loro percorso di accompagnamento degli studenti.

Ruolo del-la tutor

- Organizzazione di un progetto
 - Raccolta di idee, opinioni e suggestioni, analisi e sintesi
 - Ascolto attento gestito in modo imparziale durante la discussione
 - Obiettività e ponderazione per poter rappresentare le considerazioni di tutto il gruppo
 - Consulenza ed accompagnamento al fine di favorire il confronto all'interno del gruppo, la riflessione individuale e condivisa delle persone coinvolte
 - Docenti con esperienza pluriennale che propongono delle strategie per sviluppare la collaborazione e l'organizzazione in generale e nel progetto specifico.
-

28. Gestire il senso di inadeguatezza che può derivare da nuovi incarichi

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale del settore artistico. Si tratta di una docente a cui, a seguito del trasferimento di una collega, sono state affidate delle ore supplementari in alcune materie nelle quali non si sentiva particolarmente preparata. Il monte ore supplementare era temporaneo. Il problema nasce quando la docente non riesce a risolvere un quesito relativo alla nuova materia e viene aiutata da un allievo. La docente in questa situazione viene confrontata con un forte senso di inadeguatezza e si interroga sulla scelta di aver accettato tale incarico, seppur temporaneo.

La docente aveva già esternato le sue difficoltà con il tutor in un momento informale e lo aveva informato sull'irreperibilità del materiale didattico poiché la docente trasferita lo aveva portato con sé.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il tutor pianifica un incontro con tutti i docenti e in questa prima occasione la docente espone le sue difficoltà. Il primo aspetto su cui il tutor sceglie di focalizzarsi è l'elemento legato all'ascolto e alla rassicurazione. La docente, infatti viene rassicurata sulla difficoltà comune nell'affrontare il cambiamento, l'aumento del carico di lavoro, l'adattamento alle nuove mansioni, l'imprevisto e il senso di incertezza che ne deriva. Valorizza inoltre lo sforzo della docente nell'esprimere le proprie difficoltà e le consiglia di contattare innanzitutto la docente che si è trasferita per una condivisione del materiale didattico e in seguito di consultare il piano di formazione.

Elementi emersi in fase di analisi

In sede di analisi e di confronto con le colleghe e i colleghi viene chiarita la limitazione della difficoltà della docente all'ambito della gestione del cambiamento e del carico di lavoro. La docente infatti ha buone relazioni con il resto del corpo docenti e con la classe. Il disagio della docente è dunque riconducibile unicamente al senso di inadeguatezza provato di fronte alla classe rispetto ai contenuti della materia. In questo modo il gruppo sottolinea l'importanza di circoscrivere la difficoltà del/della docente accompagnato/a e di realizzare un intervento di sostegno mirato.

Viene sottolineata anche l'importanza dell'aspetto collegiale, della collaborazione nel passaggio di informazioni e nella condivisione del materiale didattico con il resto dei/delle docenti in modo da evitare sentimenti di isolamento e inadeguatezza.

Il gruppo valorizza gli incontri informali che vengono descritti come una strategia vincente in grado di fare sentire i/le docenti a loro agio nell'esprimere le loro difficoltà.

La docente è stata poi in grado di portare a termine il mandato temporaneo con successo.

Ruolo del-la tutor

In quanto figura di sostegno il tutor ha innanzitutto attivato una modalità di ascolto e accoglienza delle difficoltà della docente seguita, valorizzando soprattutto le occasioni informali. Il tutor propone alla docente una lettura più ampia della sua difficoltà riconducendola alla più generale gestione del cambiamento, dell'incertezza e dell'imprevisto e alle competenze legate all'organizzazione e alla gestione del proprio carico di lavoro.

Queste difficoltà vengono descritte dal tutor come comuni a tutti/e i/le docenti e in questo senso attiva nella docente seguita una modalità di riconoscimento con il resto della comunità di insegnanti e di legittimazione delle proprie emozioni legate al senso di inadeguatezza. Questa strategia permette di evitare l'isolamento e promuovere uno spirito collegiale, collaborativo e proattivo nella docente.

Inoltre, il tutor suggerisce alcuni interventi più pragmatici, in modo da sostenerla concretamente nella gestione dei nuovi contenuti e offrendo un ancoraggio più solido all'attività d'aula. In questo modo il tutor propone un intervento che porti equilibrio tra la dimensione emozionale e quella progettuale.

29. Intervenire come tutor o come collaboratore di direzione?

Settore scolastico e situazione

Scuola Media. Si tratta di un tutor che riveste contemporaneamente anche la funzione di collaboratore di direzione nella sua sede scolastica. Questo tutor si è trovato a gestire una situazione in cui una collega ha messo in atto comportamenti spropositati, con risvolti aggressivi nei suoi confronti.

Nello specifico: la docente in questione ha alcuni dei propri figli inseriti nella sede scolastica. Uno di questi ha subito un'aggressione da parte di un compagno ed è andato a lamentarsi con la madre /docente. Quest'ultima ha messo in atto dei comportamenti aggressivi, urlando in corridoio sia contro il figlio sia contro il tutor che si trovava nelle vicinanze al momento dell'accaduto. Il tutor si è sentito a disagio, poiché era in conflitto tra quel che avrebbe dovuto fare nel ruolo di tutor con funzione mediativa e il ruolo di collaboratrice di direzione che invece avrebbe dovuto assumere azioni maggiormente normative e sanzionatorie.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

Il tutor in primo luogo ha allontanato il figlio della docente e lo ha portato in segreteria per farlo calmare. Poi è tornato dalla docente stessa cercando di avviare un dialogo. Questa docente però non ha voluto saperne. Ha aggredito verbalmente il tutor dicendo che "Tanto loro (quelli della direzione) non risolvono mai nulla". Il tutor chiede alla docente cosa si possa fare per aiutarla ma questa risponde che non è interessata a risolvere nulla, che facciano pure quello che vogliono.

Elementi emersi in fase di analisi

Dalla discussione di gruppo emerge la seguente domanda: "come sostenere qualcuno che non vuole essere sostenuto?" Come fare nel caso una persona sia arrivata ad un punto in cui non è più in grado di accogliere il sostegno?

Alcuni partecipanti suggeriscono di attivare piccoli interventi che funzionano. Per esempio, coinvolgere i docenti di sostegno per il figlio in modo che la docente in difficoltà sia sgravata almeno da quel punto di vista e possano aprirsi dei margini di intervento anche nei suoi confronti. Un altro tema emerso riguarda il conflitto tra il ruolo di tutor e quello di collaboratrice di direzione, dove il primo ha le caratteristiche dell'ascolto, della mediazione e dell'accoglienza mentre il secondo in alcuni casi può diventare sanzionatorio. Apparentemente le due funzioni sono in forte contrasto. D'altra parte, compito del tutor è anche quello di svolgere funzione di amico critico. Se da un lato è possibile comprendere dei momenti in cui una o un collega non è in grado di gestire le proprie emozioni, dall'altro va ricordata a questa persona l'importanza di assumere quanto richiesto dal proprio ruolo professionale, sia nei confronti delle persone in formazione, sia nei confronti di colleghe e colleghi.

Il tema è delicato ed è stato approfondito anche nel corso del laboratorio tutor in modo da poterlo tematizzare ulteriormente e fornire degli strumenti di gestione in caso di situazioni simili. Inoltre, il gruppo mette in evidenza il tema dell'aggressività, come un aspetto sempre più frequente nel contesto scolastico. Questo elemento tocca l'insieme delle scuole e andrebbe approfondito lavorando sui temi della comunicazione non violenta, la gestione delle emozioni, ecc. in modo che i tutor abbiano a disposizione degli strumenti per muoversi più agiatamente nei vasti territori delle relazioni interpersonali.

Ruolo del-la tutor

L'analisi mette in luce come il ruolo del tutor sia una figura con funzioni chiare e legittimate dall'istituzione scolastica nel quale opera ma che al contempo si muova negli interstizi. Poiché il suo agire è prevalentemente relazionale i margini rimangono spesso sfumati e chiedono grande flessibilità e rigore per svolgere la sua attività in modo professionale e umano al tempo stesso.

In questo caso specifico il tutor si trova confrontato con i limiti istituzionali del suo ruolo in qualità di collaboratore di direzione e in questo senso gli viene chiesto di investire in modo proattivo per uscire dal conflitto di ruolo che lo vede coinvolto in prima persona.

Per concludere, si può dire dunque che il ruolo del tutor non è qualcosa di definito ma va rivisto, tematizzato ogni volta secondo una prospettiva di crescita continua che rispecchia la formula laboratoriale del percorso di formazione dei tutor.

30. Mediare la relazione tra docente supplente e docente titolare

Settore scolastico e situazione

Scuola Media. Si tratta di una neo-docente che supplisce un docente di classe che è anche vice-direttore della sede scolastica. Il vice-direttore chiede alla tutor di seguire la propria supplente e di fare in modo che porti avanti la direzione da lui impostata a inizio anno, soprattutto per quanto riguarda la gestione di alcuni casi difficili.

La tutor è sorpresa e si trova un po' in difficoltà poiché peraltro la supplente non chiesto direttamente il suo sostegno.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor non ha ancora svolto un intervento e si interroga durante l'intervisione su quale sia il modo migliore di procedere in questo caso. Ipotizza di parlare prima con il vice-direttore per chiarire il ruolo del tutor e l'obiettivo dei suoi interventi e in seguito con la supplente per chiederle se vuole essere accompagnata.

Elementi emersi in fase di analisi

Il gruppo osserva innanzitutto la grande differenza che c'è tra il ruolo dei docenti di classe nelle scuole medie e nelle scuole medie superiori. Nella scuola media il ruolo del docente di classe è molto più educativo rispetto alla scuola media superiore nella quale i ragazzi sono già più maturi. Anche la relazione con la famiglia è molto diversa. Per questo motivo si osserva come le pratiche di tutorato siano da declinare agli specifici contesti di appartenenza. Al di là delle differenze tra vari ordini scolastici e al ruolo specifico dei docenti di classe il gruppo concorda che si tratta di una mediazione molto fine tra due insegnanti. È necessario favorire un'interazione positiva tra i due. Probabilmente il modo migliore di procedere è fare degli incontri in separata sede prima con il docente supplito per chiarire bene il ruolo del tutor e in seguito con la docente supplente. Infatti, il ruolo del tutor non prevede una funzione di controllo e di vigilanza quanto piuttosto un ruolo di facilitazione. Secondo il gruppo è importante capire cosa preoccupa in particolare il docente supplito e trovare dei punti di contatto con lo spazio d'azione proprio del tutor. È necessario uscire dalla logica di legittimazione del proprio operato. Infatti, il tutor ha un ruolo con attività e tempi di lavoro riconosciuti e legittimati a monte dalla sede scolastica di appartenenza. Rispetto a questo tema ci si può basare sul documento legato al ruolo del tutor in cui sono descritte anche le attività che svolge. Questo riferimento può fornire una cornice di riferimento per il colloquio con entrambe le parti.

Ruolo del-la tutor

Dall'analisi di questo caso emerge molto bene il ruolo mediativo del tutor. Una forte attenzione dev'essere rivolta alle esigenze e alle domande specifiche delle parti coinvolte. Al tempo stesso è importante per il tutor avere bene in chiaro lo spazio in cui si muove, quali interventi sono di sua competenza e qual è il suo ruolo. In questo modo il tutor agisce in un contesto sicuro poiché legittimato a monte dalla Direzione della sua sede scolastica senza dover temere ripercussioni. Il ruolo del tutor risulta essere dunque molto delicato, si muove nello spazio complesso delle relazioni umane e per questo motivo è necessario che sviluppi ascolto ed empatia ma al tempo stesso fermezza rispetto alla legittimità e ai confini del suo operato.

31. L'inserimento problematico di un docente neo-assunto

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale settore sanitario. In questa istituzione formativa, i docenti o le docenti neo-assunti-e hanno la possibilità di seguire delle lezioni per capire come funziona l'attività didattica nel contesto dei corsi interaziendali. Un nuovo docente è dunque andato ad osservare l'insegnamento di una collega e nel corso della lezione ha preso la parola, iniziando a fare lezione lui stesso e tenendo lungo l'intervento un profilo molto alto dal punto di vista delle conoscenze teoriche e tecniche. La docente titolare si è trovata in difficoltà poiché non è stata in grado di ridefinire i ruoli e di "riappropriarsi" della classe e della sua lezione. Si è sentita poco performante e poco adeguata rispetto al docente neo-assunto. Il disagio scaturito dalla situazione ha portato la docente titolare a prendere contatto con la tutor di sede alla quale ha espresso la sua difficoltà.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor ha incontrato dapprima la docente titolare in risposta alla richiesta della stessa. Ha accolto e compreso il disagio della formatrice e ha deciso in seguito di incontrare il docente neo-assunto per spiegare lo scopo e la postura adeguata da assumere durante l'osservazione di una lezione. Ha sottolineato infatti che lo scopo principale di tale osservazione è di facilitare l'inserimento del neo-assunto e non quello di valutare o completare l'operato dei colleghi osservati. Il docente neo-assunto in un primo momento ha reagito insistendo sulle lacune, dal suo punto di vista, della docente osservata. La tutor ha di nuovo ribadito la funzione dell'osservazione e che non era suo compito valutare la collega, ma piuttosto, se avesse avuto dei dubbi, avrebbe potuto chiedere un colloquio alla stessa, per cercare di comprendere le motivazioni del suo modo di gestire la lezione.

Elementi emersi in fase di analisi

Dall'analisi il gruppo ipotizza la possibilità di consigliare in situazioni analoghe future un incontro preparatorio alla lezione in modo da definire chiaramente ruoli e svolgimento della lezione osservata.

Inoltre, si potrebbe prevedere una fase conclusiva sull'esperienza fatta insieme. Il gruppo ritiene l'intervento della tutor conciliatorio e che ha al tempo stesso permesso di chiarire la cornice nella quale si iscrive questo tipo di attività.

Ruolo del-la tutor

In questo caso il tutor assume un ruolo mediativo nella relazione tra due colleghi. Inoltre, la sua funzione informativa permette di chiarire e codificare alcune pratiche della sede scolastica, in questo caso legate all'inserimento di docenti neo-assunti in modo tale che vengano interpretate da tutti allo stesso modo senza lasciare margine di ambiguità rispetto alla proposta.

32. Facilitare l'interazione tra una docente e la direzione

Settore scolastico e situazione

Formazione professionale artigianale. Si tratta di una collega che ha chiesto l'intervento della tutor per far fronte a un sentimento di frustrazione rispetto alla direzione. Questa collega, che lavora in sede da una decina d'anni, lamenta di non sentirsi né ascoltata né valorizzata dalla Direzione, con la quale ritiene di non avere una buona comunicazione. Accade anche che durante un plenum nasca tensione poiché questa docente chiede se sia consuetudine della Direzione di non rispondere alle e-mail o se lo fanno solo con lei. Peraltro questa docente sta passando un momento delicato legato alla sua vita privata. La docente si rivolge alla tutor poiché con lei è in confidenza, chiedendogli aiuto.

Caratteristiche dell'intervento effettuato

La tutor decide di parlare con la Direzione senza che la docente lo sappia, per far comprendere alla Direzione stessa le necessità della docente che si trova in difficoltà. In seguito a questa conversazione la direzione cambia atteggiamento e la docente interessata percepisce un miglioramento.

Elementi emersi in fase di analisi

Trattandosi dell'analisi di una situazione che ha avuto una conclusione positiva, il gruppo d'intervisione inizia a porre delle domande alla tutor volte a comprender meglio il come mai del suo agire. In particolare, le colleghe e i colleghi si interrogavano sul come mai avesse deciso di parlare direttamente con la direzione. La tutor risponde che ha pensato di agire così per evitare un effetto domino, ovvero che una situazione a suo parere momentanea, legata ad un certo periodo, potesse diventare più critica del dovuto. Alla tutor si chiede come mai ancora avesse scelto di non dirlo alla docente. La tutor risponde che probabilmente questa docente non sarebbe stata d'accordo ma, dal suo punto di vista di tutor questa dinamica andava interrotta e d'altra parte la docente stessa le aveva chiesto "aiuto". La tutor era d'altra parte consapevole che anche la direzione in quel periodo era costretta ad affrontare parecchi problemi gestionali, cosa che probabilmente influiva sulla cattiva comunicazione con la docente implicata.

In seguito, il gruppo identifica le tematiche emergenti da questa situazione contingente. Un partecipante s'interroga sull'etica delle interazioni, ovvero il fatto che la tutor abbia deciso di intercedere senza informare la persona implicata può far nascere un dubbio etico sulla natura di questa scelta. Un altro partecipante evoca il tema dell'*advocacy*. Secondo questo concetto è possibile leggere la situazione di questa docente in difficoltà poiché non è in grado, a causa del suo stato di vulnerabilità, di portare le proprie argomentazioni alla Direzione. Per questo motivo il gruppo evidenzia la competenza del tutor che è stato in grado di portare dei temi senza incolpare la Direzione ma al contrario facendo leva sui valori della sede scolastica e su quanto sia importante essere immersi e conoscere bene la cultura istituzionale in cui si opera. In questo senso è importante che colui o colei che agisce come tutor sia una persona interna alla scuola.

Ruolo del-la tutor

Come emerso dalla discussione di gruppo grazie all'intervisione emerge il ruolo di *advocacy* ricoperto dal tutor. Ovvero la funzione che agisce a favore dei propri beneficiari. Questo pur avendo cura che la

funzione di advocacy, talvolta necessariamente “sostitutiva”, sia articolata ad un accompagnamento delle persone seguite a saper argomentare proattivamente le proprie ragioni.

In questo senso il tutor ha funzione di interfaccia con sfumature mediative che possono superare il semplice accompagnamento di neo-docenti assunti a favore di un approccio olistico che integri tutto il personale scolastico e che prenda in considerazione il complesso sistema di relazioni che caratterizza l'agire scolastico. I beneficiari in questo caso sono tutti coloro che appartengono all'ecosistema di una determinata sede scolastica secondo una prospettiva di benessere organizzativo
