



Asociación para el Estudio de Temas Grupales,  
Psicosociales e Institucionales

## ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES

(ISSN 1886-6530)

[www.area3.org.es](http://www.area3.org.es)

Extra Nº 4 – Otoño 2021

Encuentros preparatorios de la III Asamblea Internacional de Investigación  
en torno a la Concepción Operativa de Grupo

### **Pensare la scuola del futuro alla luce della Concezione Operativa di Gruppo**

Alberto Carraro

È molto difficile proporre un cambiamento nella scuola anche adesso che si intravede una graduale uscita dall'emergenza dovuta alla pandemia da Covid19. Il gran da fare, imperniato sull'allontanamento degli allievi da scuole e università, è consistito principalmente in azioni logistiche del tutto marginali rispetto alla presa in carico della complessità del compito dell'apprendimento. La sostituzione del contenitore reale (l'edificio scolastico) con la comunicazione digitale/virtuale (lezione a distanza), continua a poggiare sul mantenimento inasprito della supercollaudata relazione maestro/allievo che esaspera ulteriormente la percezione della permanenza invasiva dell'asfissiante modello fondato sul *controllo* (di natura sistematica e istituyente), finanche entro le mura domestiche. In sostanza, l'utilizzo della didattica a distanza ha rafforzato la vecchia immagine della scuola che continua a funzionare come *fabbrica della dipendenza* (secondo una mia storica definizione)<sup>1</sup>.

Potrei aggiornare la situazione schematizzando alcune idee in merito al processo insegnamento-apprendimento da un punto di vista istituzionale. La Scuola pubblica, la scuola in generale, è stata pianificata come un'Istituzione integrata da diversi gruppi con differenti funzioni: gli allievi, i docenti, il personale amministrativo, quello ausiliario, i genitori degli

<sup>1</sup> Carraro A. (2014), *Pedagogia istituzionale e gruppi – Contro la fabbrica della dipendenza*, Roma, Armando.

allievi. Fino a ieri, ha lavorato come un luogo di *ri-produzione* del sapere, presentandosi con una struttura verticistica, piramidale e con comportamenti della categoria docente scarsamente omogenei al compito dell'apprendimento. L'istituzione ha sempre anteposto la condivisione di una sottintesa e approssimativa, mai dettagliata, conformità con criteri previ di valutazione delle prove disciplinari: orali, scritte o pratiche sostenute dagli allievi. Ne risulta un *sistema* dirigistico, burocratico e centralizzato che trascura molti aspetti del profilo soggettivo degli allievi mettendo in evidenza meccanismi che replicano i saperi, secondo qualità relative a una presunta *oggettività*.

Se un dirigente scolastico approfittando dell'occasione emergenziale storica della pandemia decidesse *motu proprio* di promuovere il rinnovamento della scuola, **dovrebbe essere in grado di svolgere la funzione di coordinatore di gruppo e, in seconda istanza, del lavoro istituzionale**. Solamente in una simile concomitanza di circostanze il profilo professionale è conformato da un'impostazione teorica e tecnica in grado di modificare gradualmente l'assetto istituzionale vigente fondato sulla relazione maestro/allievo riconvertendolo in quello propriamente reale ed effettivo: maestro/gruppo di allievi.

Gli insegnanti, maestri e professori, sono depositari di un'*organizzazione del pensiero* che durante gli anni trascorsi a scuola, all'università, nei diversi corsi di formazione professionale, si è rinforzata a livello inconscio trasformandosi in *ideologia*. Per questo motivo, è abbastanza improbabile che essi riescano a sviluppare *spontaneamente* l'elaborazione di un modello di scuola e di insegnamento alternativi a quello vigente, da loro stessi interiorizzato e, in gran parte, inconsciamente riprodotto.

### **Esiste un modo diverso di fare scuola?**

Il fatto che gli adolescenti vivano molte situazioni di disagio spesso in antagonismo con l'*istituto*: famiglie e scuola, è riuscito a procurare non poche incertezze su come il mondo degli adulti riesca a trovare le condizioni più adatte ad aiutare effettivamente le giovani generazioni nel delicato periodo della loro crescita ed emancipazione. Forse i giovani si trovano a scontare anche delle forme di educazione familiare che li inducono a una generale condizione di subalternità rispetto agli adulti.

Da tempo, vado sostenendo che una configurazione più aggiornata della professione degli insegnanti si potrà costruire a partire da una diversa concezione della *funzione docente*, vale a dire, dall'impostazione di una pratica professionale diversa da quella attuale. Il cambiamento prioritario consiste nel prendere atto che, in classe, *soggetto* del processo insegnamento-apprendimento è *il gruppo di studenti*. La sistematicità nella ricerca, la forza di problematizzare l'insegnamento delle distinte discipline, la capacità di generare esperienze nuove in classe, possono mettere in crisi le relazioni sacralizzate da un arcaico sistema di *trasmissione* del sapere, in generale, e delle conoscenze specifiche nelle distinte aree disciplinari.

L'impianto organizzativo del processo insegnamento/apprendimento è immediatamente istituyente dal momento che, nella scuola tradizionale, ad esempio, determina, assegnandoli in maniera preventiva, i posti riservati a ciascuno in quella che si profila essere una quotidiana recita a soggetto. I posti, ma anche le parti, sono fissi: di chi detta la lezione (il maestro) e di colui al quale è riservata la posizione di ascoltare (l'allievo). Ogni sguardo sull'orizzonte scolastico non può mai prescindere dall'immagine reale che se ne trae., senza mai perdere di vista gli effetti latenti che l'apparato istituzionale è in grado di produrre su docenti e allievi.

Se i docenti riescono a trasformare l'inquadramento della lezione aprendolo alla riflessione sui processi di scambio innestati dagli stessi argomenti di studio, il sapere e la conoscenza sono resi disponibili al contributo dinamico del *gruppo*, in ultima istanza, degli studenti che vi partecipano. Portare alla luce i modi abituali di *funzionamento del pensiero* dei soggetti quando sono in gruppo, offre uno speciale diritto di cittadinanza all'apporto decisivo delle *emozioni e dei sentimenti* nello sviluppo della conoscenza.

Una scuola *nuova*, con la visionaria aspirazione di essere antesignana dei tempi che verranno, a detta di tutti, di grandi trasformazioni (climatiche demografiche ambientali relazionali, ecc.), va impostata in modo da fornire alle generazioni di studenti che vi si alternano nel corso degli anni, gli strumenti di base per operare come *équipe*. Allo scopo di rendere gli allievi protagonisti della propria formazione è necessario che la figura professionale chiamata a coordinare il loro processo di apprendimento conosca i presupposti teorici e tecnici che permettono di *lavorare con gruppi di persone*. Si tratta di un lavoro lungo e profondo che capovolge il sistema di istruzione da cui ognuno di noi proviene in cui il *compito docente* è stato ridotto a una pratica ripetitiva e di routine: una sorta di travaso di saperi da chi sa a chi non sa, che trascurava e trascurava, spesso fingendo di non vederle, variabili molto importanti del campo educativo.

La funzione docente si precisa partendo dall'elaborazione di una *distanza* dal gruppo di allievi, accorgimento che consente di *decentrare sull'oggetto di studio* tutte le attenzioni che il gruppo istintivamente deposita sul maestro. Questa attitudine professionale è conseguita grazie a un processo formativo imperniato sull'analisi dei molteplici meccanismi di funzionamento del pensiero utilizzati dai soggetti quando si trovano in gruppo.<sup>2</sup>

La nozione di *distanza* acquista, oggi, un'inaspettata centralità grazie a condizioni esterne emergenziali in cui studenti e docenti sono stati costretti a rimanere a casa. È il caso di approfittare di situazioni destinate a gettare, tra l'altro, una nuova luce sulle emozioni e sull'affettività in condizioni (come quelle dettate dai collegamenti su piattaforme a distanza) in cui possono cadere meno lentamente certe reticenze come sussiego o timidezza e pudore indotti proprio dalla vicinanza...

---

<sup>2</sup> Per noi è importante precisare l'attributo "*operativo*" che connota una accezione nobile della vulgata relativa al termine generico in cui si è soliti riferirsi al *gruppo* in formule come: a scuola abbiamo fatto lavoro di gruppo, che bello stare in gruppo, il calore del gruppo ecc. ecc.

## Qual è il compito docente?

Questa interrogazione basilare rompe un incantesimo durato per chissà quanto tempo. Lo schema di insegnamento tradizionalmente tramandato produce una serie di effetti che nell'insieme sono negativi, dal momento che inducono a privilegiare la mitizzazione del docente, l'abilità personale sulla collaborazione, le ambizioni individuali sugli obiettivi del gruppo, i vantaggi propri sulle priorità comuni dell'imparare, ecc. In pratica quella scuola, favorendo processi mirati al conseguimento di un obiettivo precostituito, già predeterminato nella mente del docente, come possono essere modalità standard nella risposta ai problemi, tiene di fatto separati la cultura generale dall'apprendimento tecnico-disciplinare come se appartenessero a due universi distinti. Si tratta di dati di fatto inerenti direttamente l'impianto istituzionale gerarchico della scuola che è impostato su dipendenza e subalternità. Si configura un sistema di potere non democratico, ma nello stesso tempo illusoriamente meritocratico. Il sistema di valutazione basato sullo schema ripetitivo della lezione pronunciata dal maestro o di quella formulata relativamente all'esposizione di un capitolo del libro di testo continua a fondarsi su criteri imposti.

Nell'attività quotidiana di insegnamento, per superare la situazione di debolezza teoretica del nostro sistema formativo, mi sono dato il compito di osservare e studiare con metodo durante il *tempo della lezione in classe* un triplice *sistema* di relazioni che include:

- a) la relazione che il gruppo stabilisce con il compito di apprendimento
- b) la relazione che il gruppo stabilisce con il coordinatore
- c) la relazione degli allievi tra di loro.

Assumendo la funzione di *coordinare il lavoro di apprendimento del gruppo* si presuppone che il docente abbia interiorizzato la *distanza* e la *non implicazione*. Dal versante di *teoria della tecnica* la Concezione Operativa di Gruppo trasferisce il baricentro delle attività di educazione e di istruzione, cioè la *leadership del gruppo*, dalla figura del docente al *compito di apprendimento* che rappresenta la finalità in base alla quale un gruppo di allievi ha la sua ragione di esistere. I docenti, riguardo i piani di studio, continuano a seguire le tracce ministeriali e il compito corrisponde ai punti di un programma che gli alunni si sono impegnati a studiare e imparare in una sequenza temporale data (l'anno scolastico nelle sue scansioni canoniche).

Argomenti nuovi, inediti, a qualsiasi disciplina di studio appartengano, scoraggiano le menti ansiose e dunque, la mancanza di una risposta pronta ai problemi che dovessero insorgere, disponibile senza fare tanta fatica, genera confusione. L'allievo pensa di essere lasciato solo da chi è convinto lo dovrebbe aiutare secondo un'idea di aiuto da lui stesso internalizzata in linea con i modelli in precedenza appresi.

La *fabbrica della dipendenza* nasce proprio dalla riproduzione di questa catena di relazioni. Più l'allievo è docile e pronto a oleare tali consueti meccanismi più si farà strada a scuola, più si adatterà nel portare a termine gli studi e più avrà successo perché convincerà se stesso, i

professori, la famiglia e chi in futuro gli richiederà una collaborazione di seguire un modello in linea con quanto ci si attende da lui.

La Psicologia Sociale Analitica ci guida nello studio e nella comprensione delle modalità trasferenziali che agiscono nel sistema istituzionale insegnamento-apprendimento in un processo continuo di scambio. Il gruppo, come *luogo transitorio*, rappresenta l'anello di congiungimento da cui non possiamo prescindere se vogliamo osservare il legame tra individuo e società. Il *gruppo* va indagato nella sua sostanza come un oggetto di studio e *l'interpretazione* di quanto accade al suo interno dà un senso alla situazione. I sistemi istituzionali nei quali si inserisca un gruppo contrassegnano, come un *marchio*, le relazioni interpersonali e ciò obbliga a includere nella lettura del *latente* la presenza dell'Istituzione (come accennato in precedenza). La collaborazione, la preparazione di progetti, la solidarietà e il rispetto sono qualità imprescindibili dal gruppo. L'architettura di una nuova organizzazione scolastica prende le mosse dal setting di apprendimento e per questo ci stiamo battendo da anni per una diversa formazione del personale docente che va preparato a svolgere con competenza una *nuova funzione* rispetto al passato.

Dal versante di *teoria della tecnica* la Concezione Operativa di Gruppo trasferisce il baricentro delle attività di educazione e di istruzione, cioè la *leadership del gruppo*, dalla figura del docente al *compito di apprendimento* che rappresenta la finalità in base alla quale ogni classe di allievi ha ragione di esistere.

Per raggiungere l'obiettivo di un processo circolare di costruzione della conoscenza, proponiamo un setting che inauguri la dimensione della *trasversalità*. I nessi di potere impliciti nella relazione **verticale**: maestro-allievo mostrano una forma di dominio asimmetrico, a volte mortificante e *rappresentano* il modello tradizionale di conduzione della leadership. Bisogna avere in qualche modo sofferto e combattuto per modificare le azioni di cui quel tipo di *potere* si serve con il pretesto di *trasmettere il sapere: attirare l'attenzione, indurre, prescrivere, farsi obbedire, dare valutazioni e giudizi, dettare le regole di comportamento, promuovere, bocciare*, ecc. Attraverso l'autoanalisi dei vissuti scolastici personali, lavoro necessario prima di intraprendere la professione docente, appariranno certi eventi significativi a testimoniare di un malessere e di un sacrificio subiti nel sopportare i passaggi esperienziali.

Viceversa, le voci più spigliate del panorama pedagogico contemporaneo tendono a convertire quegli atteggiamenti autoritari in uno schema più aggiornato, più dinamico, di partecipazione paritaria, cioè **orizzontale**. Ciò che rimane nascosto, dissimulato durante le azioni educative e formative in generale, sono le regole di imposizione che sottendono gli aspetti più profondi della parola proferita o dell'atteggiamento direttivo: presupposti che non possono essere chiariti dagli stessi soggetti che li agiscono, dato che le razionalizzazioni che essi compiono delineando le proprie pratiche tendono a *mascherare* tali fenomeni.

La collaborazione, la preparazione di progetti, la solidarietà e il rispetto sono qualità imprescindibili dal gruppo. L'architettura di una nuova organizzazione scolastica prende le mosse dal setting di apprendimento e per questo il personale docente va preparato a svolgere

con competenza una *nuova funzione* rispetto al passato. Lo stesso discorso vale anche per gli studenti e le studentesse, soprattutto per chi utilizza la *leadership* nel proprio gruppo di appartenenza per predominare: o nello studio o con un'autorità specifica (charme, prestantza fisica, disponibilità di mezzi, ecc.) che garantisce loro un controllo sui compagni. Costoro, rivendicano con simili modalità un prestigio che hanno appreso a coltivare in una scuola che si fonda sull'accertamento del consenso e si rendono tramite di un modello che premia chi arriva per primo o chi riesce a stabilire il proprio carisma e dunque un'autorità.

#### 4. Ricapitolando

Per acquisire un'esperienza mirata alla complessità del mondo giovanile e ponendosi il non secondario obiettivo di prevenire determinati comportamenti autolesionisti o rinunciatari o marcatamente aggressivi, è doveroso che la Scuola predisponga le condizioni più adatte perché i giovani si soffermino in modo specifico sulla progettazione di sé. Un'importante prerogativa dei docenti è dunque quella di sapersi dotare della capacità di analizzare e comprendere lo spazio vitale di bambini e adolescenti, a partire dalla circostanza in cui si trovano in classe, riuniti in gruppo, con lo scopo di affrontare un compito comune. La finalità fondamentale degli ordini di scuola pre-universitaria è, dunque, ***l'orientamento scolastico e professionale*** per favorire un'educazione alle scelte future. La prevenzione rispetto alla *dipendenza* aiuterebbe a fare un po' di luce sulla funzione specifica della scuola.

Quando si avvicina l'ora di ricordare i gruppi di formazione cui si è partecipato e si nominano i compagni di viaggio, quelli che ci hanno fatto da specchio e ci hanno aiutato a far risaltare e comprendere le nostre caratteristiche personali e profonde, non si deve dimenticare che non si tratta di un *amarcord* fine a se stesso, ma di un processo di continua vicinanza e approssimazione a coordinate educative contemporanee rispetto al pensiero operativo classico.

Il coinvolgimento degli insegnanti nel processo di cambiamento passa innanzitutto dalla loro convinzione personale, ma in una certa misura anche dall'interesse delle Associazioni professionali a ripensare le competenze della loro formazione oltre ad alimentare un interesse per la ricerca e il desiderio di respirare un'aria nuova.

Si tratta di due canali complementari per un'auspicabile rivalutazione della soggettività e della creatività, compresa quella dei docenti impegnati in un confronto permanente con gli aspetti controtransferali.