

Articolo tratto dal numero n 36 ottobre 2013 de <http://www.lascuolapossibile.it>

## Una carriera per docenti?

### Riflessioni sui possibili criteri di valorizzazione della professionalità

Orizzonte scuola - di Sabatini Roberto



Nei primi mesi dello scorso 2012 affrontai qui la spinosa questione della valutazione degli insegnanti da parte dei loro stessi allievi. Si trattava di proporre un feed-back che avrebbe potuto essere utile ai docenti per correggere e migliorare l'efficacia della loro didattica e della loro comunicazione, i loro criteri di valutazione, il loro modo di tenere la disciplina e di seguire le dinamiche della classe. In quell'occasione partivo dalla constatazione che l'abitudine e la disponibilità a farsi fare la pagella dai propri alunni era assai remota e che in fondo nessuno ama sentirsi sotto esame. L'obiettivo di queste riflessioni, come si evince dal titolo, è anche più arduo e decisamente impopolare, ma si tratta di un nodo ricorrente che potrebbe essere sciolto dall'alto, per via gerarchica e addirittura per via politica, ossia da ambienti e personaggi che l'esperienza dimostra poco competenti nel merito e prepotenti nel metodo: si tratta comunque di un tema su cui conviene avere le idee chiare anche solo per discuterne con cognizione di causa. D'altra parte la consultazione della "categoria", come si dice in termini sindacali, è una prassi che ha pochi precedenti e fa una gran fatica ad entrare nelle teste dei decisori di turno. Le recenti disposizioni ministeriali circa i "Bisogni Educativi Speciali" possono esemplificare bene questa prassi: se nella sostanza si individua e recepisce una indubbia situazione problematica, nella forma si interviene per via gerarchica mettendo le mani nei compiti della funzione docente senza aver opportunamente valutato il parere dei destinatari.

Bisogna inoltre tenere presente che il tema di una "carriera per i docenti" e l'idea di svincolare la progressione di tale carriera dalla mera anzianità di servizio, sembra un'intenzione di questo esecutivo ed un dibattito in atto tra gli addetti ai lavori, ossia una questione che sta su un orizzonte assai vicino e che riprende un tema sotterraneo e molto sofferto poiché chiama in causa la valutazione del servizio.

Questo nodo Gordiano, ha secondo me a che vedere con l'annoso confronto tra pubblico e privato: il primo viene tacciato di essere eccessivamente tutelato e improduttivo e il secondo di essere mercificato e truffaldino; i tentativi di prendere dai due modelli quanto c'è di meglio e di tentare una terza via sono rari e combattuti da molti. Mantenere il fine non lucrativo e il perseguimento di obiettivi eticamente alti ed altruistici dell'impianto istituzionale e, ad un tempo, lavorare alla riduzione degli sprechi e dell'inefficienza degli apparati pubblici sembra impresa decisamente ardua.

Ma a parte ciò la questione della carriera docente e della sua connessa valutazione ritorna comunque sulla scena in forza dell'istituzionalizzarsi del Sistema Nazionale di Valutazione, gestito dall'INVALSI, che si adopera per diagnosticare la qualità dell'azione formativa in base agli indicatori di efficienza ed efficacia stabiliti da quest'ultimo e censiti attraverso la somministrazione agli studenti di specifici test.

Anche in questo caso si apre un altro terreno di scontro tra diverse opzioni, politiche e pedagogiche, poiché i test, sorvolando sul fatto che sono stati realizzati senza un adeguato coinvolgimento dei docenti, tendono a misurare qualcosa che, nella migliore delle ipotesi, non corrisponde ai contenuti disciplinari solitamente impartiti e perché il loro potere diagnostico è circoscritto ad alcuni tipi di abilità ed ad alcuni settori di intelligenza.

Chiunque abbia competenze ed esperienze didattico-pedagogiche sa bene che i quiz o test, a fronte della loro sopravvalutata oggettività, hanno un modesto potere diagnostico e che ben poco possono sondare e tanto meno valutare le capacità argomentative, intuitive, creative, espositive, inferenziali, deduttive, correlative e applicative. Inoltre, anche volendo basarsi sulle possibilità diagnostiche dei test, sarebbe allora indispensabile che venissero effettuate delle comparazioni tra l'inizio e la fine di un anno di corso o del corso complessivo: dovrebbero cioè essere somministrate opportune batterie di test all'ingresso e alla fine del periodo di cui si vuole misurare l'efficacia o la validità sul processo formativo complessivo.

Se però poi il test diventa parte integrante della valutazione sommativa, finale dell'allievo (e del valore dell'azione formativa dei docenti), non si può evitare la deriva didattica del *teaching to test*: porzioni non trascurabili del lavoro didattico vengono deviate dai contenuti disciplinari programmati e investite nello sforzo di superare i test a punteggio pieno.

Tenendo presenti tutte queste istanze, tentiamo di elaborare la materia e di offrirne il quadro nella sua complessità, senza la pretesa di avere in mano le carte vincenti, o la risposta a tutte le questioni e nemmeno la presunzione di soddisfare tutti i punti di vista.

I termini della questione sono multidimensionali poiché sul tappeto ci sono esigenze e prospettive di vario tipo. Intanto è la stessa funzione docente a necessitare di uno scatto d'orgoglio, una rivalutazione della sua importanza e della sua centralità nella formazione delle nuove generazioni: si dimentica troppo facilmente che il livello delle competenze e delle capacità della popolazione futura è fortemente correlato con la qualità e il successo del processo formativo.

Se poco si è fatto sul fronte della docenza universitaria, ancora meno è stato realizzato sul fronte di quella preuniversitaria, né in termini formativi, né in termini strutturali, né in termini finanziari; d'altra quel poco che nelle università è stato fatto è soprattutto frutto della relativa autonomia amministrativa e scientifica di cui gli atenei tradizionalmente godono e quell'ancora meno che la scuola di base ha saputo fare è quasi sempre dovuto agli sforzi dei suoi addetti ai lavori ed è avvenuto sul campo.

**E' perciò più che mai indispensabile che il "sistema" faccia non qualcosa, ma molto per rilanciare una delle sue istituzioni più qualificanti ed essenziali al domani del paese** e, nello specifico, si adoperi con ogni mezzo per valorizzare degnamente gli operatori che stanno sul fronte della formazione.

Non appena però si parla di valorizzazione della professione scatta anche la questione di una "carriera" dei docenti: termine che deve essere virgoleggiato poiché, a tutt'oggi, non ha ancora trovato una soddisfacente collocazione, né sul piano finanziario, né su quello contenutistico, né su quello istituzionale; persino da un punto di vista semantico non c'è accordo su cosa si debba intendere per carriera del personale docente.

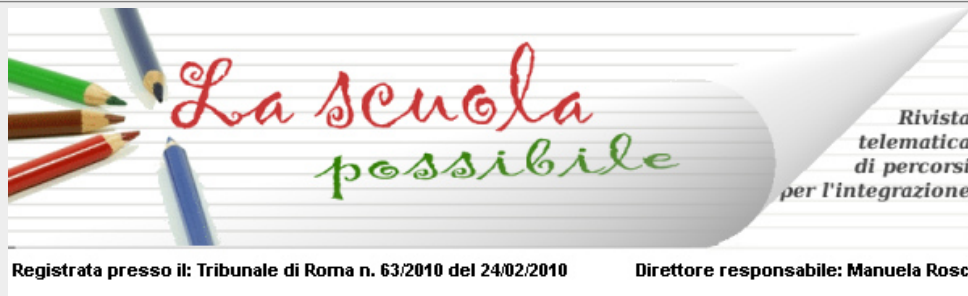
A sua volta parlare di "carriera", innesca l'indigesto tema della valutazione dell'operato dei docenti, quella cioè della diagnosi delle loro abilità e dei risultati che essi ottengono nel loro ambito lavorativo.

Tra le "condizioni al contorno" che rendono di fatto incomparabili le prestazioni del corpo docente troneggia la straordinaria disomogeneità del nostro paese: disuguaglianze profonde e strutturali, incolumabili gap culturali ed economici, laceranti differenze infrastrutturali e territoriali, condizioni di operatività, di strumentazione e di logistica assolutamente inconfondibili e, su tutto, un'indichiata, silenziosa e disarmante differenziazione della popolazione studentesca, autentico anacronismo per una delle nazioni più avanzate del pianeta; essa non costituisce solo una già gravissima diversificazione del livello culturale delle giovani generazioni, ma testimonia anche dell'ingiustificabile diversificazione delle condizioni sociali, delle opportunità economiche e delle risorse territoriali che la geopolitica di questo paese continua a manifestare.

**Una carriera per docenti non può configurarsi come un premio morale, né come un esclusivo incentivo economico, né come un individualistico stimolo alla competizione e nemmeno come una mera progressione temporale o un avanzamento soltanto burocratico.**

Non bisogna dimenticare la specificità della funzione docente, i requisiti e le caratteristiche centrali di questa professione, ricordarsi che va sempre salvaguardata la libertà di





insegnamento, che la didattica ha momenti collegiali e momenti personali, che ogni istituto scolastico ha sue peculiarità, che risiede in un determinato territorio, che dispone di un suo tipico bacino d'utenza, che è gestito da un preciso Dirigente scolastico, che si avvale delle prestazioni di un non meno particolare Collegio dei Docenti, che ogni classe è un universo a se stante e che tale universo è composto di persone uniche e irripetibili; e abbiamo sorvolato sulla composizione degli Organi Collegiali, del personale Amministrativo, Tecnico e Ausiliario!

Ecco perché *pur implicando convergenze ineludibili, carriera e valutazione dei docenti presentano difficoltà almeno attualmente, insormontabili.*

Tuttavia vale la pena analizzare alcuni scenari per avvicinarsi ad una possibile composizione della questione, poiché la situazione attuale è di diffusa sofferenza. Mi riferisco per esempio alle notevoli differenze di impegno e di passione, di competenza e di successo che caratterizzano la classe docente (e ovviamente non solo quella!); si tratta di uno stato di cose che solo in parte è spiegato dalle differenze individuali di preparazione, dedizione, temperamento, personalità. Ben vengano queste ultime che hanno non solo pieno diritto di cittadinanza, ma costituiscono uno degli aspetti più umani di tutti gli ambiti professionali. Lo slancio personale, la capacità e la volontà di adoperarsi, di essere sensibili alle infinite sfaccettature della relazione formativa, la voglia e la disponibilità a prepararsi, a dedicarsi, ad affrontare ogni problema sono un patrimonio inestimabile che chiunque possieda e intenda mettere a disposizione rende entusiasmante e trascinate questo "mestiere" e traduce in realtà molte delle potenzialità del Sistema Scuola.

Naturalmente abbiamo anche a che fare con chi si sente a disagio con se stesso, con chi non vorrebbe insegnare, ma non sa come tirare avanti, con chi non è preparato per quella specifica cattedra o per quel corso, o per quella classe, con chi non si trova a suo agio con quei colleghi, con quel dirigente, con quella segreteria, con chi vorrebbe andare via da quella città in cui si è trasferito per l'assenza totale di opportunità lavorative nella propria e così di seguito.

Malgrado questa anche lacerante differenziazione di prestazioni e di slanci, di competenze e disponibilità, un poco, nel mondo della scuola, è stato escogitato per valorizzare l'impegno e la professionalità e ancora meno per ridurre la passività, l'assenteismo, il disimpegno; un'istituzione così complessa e così importante per il presente e per il futuro di ogni società non può permettersi di essere in balia delle opzioni individuali e navigare per inerzia in un clima di indifferenza e di piatto livellamento strutturale e funzionale.

Nel quadro dell'autonomia scolastica, **un possibile modello per riconoscere e valorizzare le responsabilità, gli impegni e le competenze del personale della scuola**, può essere individuato nella progettazione, nel finanziamento e nell'attuazione dell'offerta formativa del singolo istituto. In particolare, un uso intelligente delle funzioni strumentali al POF, può consentire una valorizzazione razionale, sia sotto il profilo economico che dal punto di vista operativo, della differenziazione di capacità, dedizione e disponibilità del patrimonio umano e professionale che alberga ogni scuola.

Naturalmente si tratta di un modello da migliorare e potenziare e inoltre sappiamo bene che anche quelle "funzioni" possono essere attribuite a prescindere dalle effettive competenze del destinatario, che l'incarico può venire svolto solo apparentemente, che la funzione stessa può essere contestualmente inutile o ridondante, ma in attesa che una cultura deontologica si instauri anche in questo nostro paese, queste funzioni implicano un maggiore coinvolgimento, una modesta, ma comunque maggiore retribuzione, una contenuta, ma comunque maggiore qualificazione, un limitato, ma comunque maggior carico di lavoro, una timida, ma comunque maggiore specializzazione in un settore integrante l'attività didattica, senza che ciò comporti una gerarchizzazione del docente nominato, senza che questo suo incarico diventi un'eredità ad personam, senza che lo sottragga al normale lavoro di insegnante e alle critiche della comunità educante.

D'altra parte **l'idea di fondare una carriera sopra meriti e risultati, sopra successi e miglioramenti concreti** -cosa in sé allettante e certamente più corretta dell'avanzamento inerte per gradoni- pone più problemi di quanti ne risolve: *quali criteri e quali valori dovrebbero ispirare le necessarie valutazioni dell'operato dei docenti in carriera?* Come potrebbero essere confrontabili se i contesti in cui operano sono così disomogenei? Quali fatti e quali risultati potrebbero essere valutati oggettivamente? Le pagelle degli alunni? Il loro successo nel superamento dei test d'ingresso all'università? La loro affermazione nel mercato del lavoro? La quantità e/o la qualità dei progetti paradidattici portati avanti accanto e oltre la quotidiana routine formativa? Il punteggio dei test Invalsi? L'apprezzamento dei genitori e/o dei colleghi? La stima dei dirigenti scolastici e dei loro collaboratori?

**Chi avrebbe il titolo per eseguire questa valutazione e per conferire loro gli avanzamenti di carriera?** Il D.S. che di solito è oberato di compiti formali e responsabilità burocratiche e che spesso non possiede il polso delle situazioni in cui i docenti dell'istituto che gestisce operano, o non è competente nel merito dei risultati disciplinari che essi ottengono? Una apposita commissione di docenti "esperti" delegata dal Dirigente e/o dal Collegio che necessariamente è influenzata dall'intreccio relazionale che si crea in tutti i luoghi di lavoro? Ispettori del Ministero o operatori dell'Invalsi che non conoscono adeguatamente il contesto e che magari non hanno mai esercitato la funzione docente? Docenti universitari, anche molto preparati, ma che magari non hanno mai insegnato nella scuola di base? Le società di certificazione ISO 9001, che analizzano e razionalizzano tutto quello che, in una istituzione scolastica, è esterno ed accessorio al processo educativo? Le valutazioni di sistema che in altri ministeri o in altre istituzioni sono state introdotte, stanno segnando il passo e spesso si rivelano nuove occasioni di ricatto e di corruzione o favoriscono nuove configurazioni interne di potere: il capufficio che valuta l'efficienza dei suoi sottoposti impiega parametri e si avvale di pareri che sono tutt'altro che oggettivi, che possono spingere a forme di condizionamento e persino di mobbing, e che spesso implicano subdole alleanze interessate a raggiungere un punteggio, non a migliorare davvero il servizio! Ma la specificità della funzione docente non si adatta nemmeno a questi discutibili escamotage che, nella migliore delle ipotesi, servirebbero solo a creare antagonismi e rivalità e **in ogni caso non bisogna puntare ad una VALUTAZIONE, concetto che appartiene all'archeologia dell'educazione, ma ad una VALORIZZAZIONE che è ormai il nucleo centrale della relazione educativa.**

Allo stato attuale, a mio avviso, i docenti possono migliorare le loro prospettive professionali partecipando alla gestione della scuola, entrando in commissioni, in organi, in gruppi di lavoro, assumendo incarichi o svolgendo funzioni di qualche responsabilità, fino a vicariare il dirigente scolastico: spesso si tratta di funzioni formali, che danno poca o nessuna soddisfazione, poco e nessun incremento economico, ma che invece mangiano spazi, tempo, energie.

La scuola ha bisogno di queste figure e di queste funzioni, che non devono necessariamente essere appaltate fuori dal pool dei docenti e degli stessi ATA dell'Istituto, devono rimanere aperte all'alternanza e devono ottenere adeguata incentivazione economica.

L'innovazione e la ricerca, anche quelle strettamente metodologiche e pedagogiche, sono state sottovalutate e non esiste un capitolo di spesa che le prenda in considerazione e le finanzia senza però sottrarre risorse alla didattica ordinaria: in questo senso in passato la tendenza a valorizzare i progetti a discapito del lavoro formativo di base, ha favorito le iniziative extracurricolari, ma a detrimento del normale lavoro in classe; una tendenza che dovrà essere corretta perché il processo formativo ha ugualmente bisogno del lavoro frontale e comunque prettamente scolastico in classe, come ha bisogno di far entrare l'extrascuola nella scuola, di portare la scuola nel territorio, di affiancare il lavoro di base alla sperimentazione, all'innovazione e alla ricerca.

Certo si deve ripristinare la progressione economica di base legata all'anzianità di servizio, magari individuando degli acceleratori in titoli ed esperienze specifiche, o in riconoscimenti sul campo, ma senza creare nuove forme di privilegio e di competizione che, invariabilmente colpirebbero i più deboli, quelli che hanno più problemi alle spalle, proprio come gli allievi con svantaggi economici, sociali e familiari che incontrano più ostacoli dei loro compagni più fortunati.

Probabilmente lo studio e la progettazione di questi meccanismi devono entrare a far parte dello stesso Contratto Nazionale, che da qualche tempo a questa parte sembra scomparso dalla scena.

Una soluzione di più ampio respiro, a mio avviso, va però cercata in **una metamorfosi sistemica che superi gli stereotipi tradizionali che costringono il mondo della scuola in una specie di gabbia culturale, che ancora non lo intendono come una rete vitale strettamente interconnessa col resto della società.**

Va ripensata la connessione del singolo docente e della sua specifica programmazione con quella dell'intero Consiglio di Classe, valorizzando il lavoro e la funzione di quest'organo intendendolo come un vero team, senza per questo condizionare la libertà e la personalizzazione dell'insegnamento di ciascun docente.

*Non si deve puntare a mettere i docenti in competizione tra loro, spingendoli ad una corsa per l'acquisizione di privilegi funzionali e posizionali, o ad una differenziazione meramente stipendiale; si tratterebbe di un'ulteriore spinta ad aziendalizzare la scuola, a trasformarla in una brutta copia di una società del profitto e dello sfruttamento.*

**Al contrario la scuola deve basarsi su un modello e su una cultura cooperativa e solidale, ma laica, ossia razionale ed efficiente e che pone alla sua base una deontologia professionale che non fa sconti e che pretende risultati;** è l'Istituto come un insieme a dover essere sollecitato a crescere globalmente: il modello della "Comunità educante" prenderà mai il posto di quella scuola-caserma che vede la nostra generazione su suoi banchi?

Certo si tratta di linee ideali di sviluppo sulle quali c'è molto da lavorare, ma qua e là ci sono molti esempi "locali" e concreti incoraggianti perché vanno proprio in queste direzioni, spesso nell'assordante silenzio dei media e nell'indifferenza generale di tutti; nel variegato mondo della scuola ci sono situazioni di eccellenza e di grande intraprendenza che attendono solo di essere "scoperte" e valorizzate da chi può tradurle in "sistema". Ma in ogni caso si tratta di un lavoro che andrà svolto CON gli insegnanti, CON il personale della scuola, non sulle loro teste e a loro insaputa, calando soluzioni inadeguate e disfunzionali dall'alto, con uno sciocco e improduttivo atto



Registrata presso il: Tribunale di Roma n. 63/2010 del 24/02/2010

Direttore responsabile: Manuela Rosci

d'imperio.

*Roberto Sabatini*