

Provo a dettagliare alcune idee sul perché le proposte sulla “carriera” insegnante (middle management e competizione sulla base della “bravura”) siano sbagliate e non praticabili e sulle nostre idee sullo sviluppo della professionalità insegnante (finalizzate al miglioramento degli apprendimenti e praticabili). Il testo ripropone passaggi di documenti Cidi.

L’insegnante in “carriera”

La carriera degli insegnanti è diventare bravi insegnanti

22.08.2022 Domenico Chiesa

Il problema

Da decenni la scuola italiana ha un duplice problema che non riesce a risolvere: come promuovere la professionalità degli insegnanti e come costruire un’articolazione della funzione finalizzata a migliorare l’apprendimento.

Si parte da alcuni quesiti ampiamente diffusi nel senso comune nell’opinione pubblica e nelle stesse scuole: perché gli insegnanti che lavorano tantissimo (si aggiornano, supportano le attività che reggono il funzionamento della scuola) devono essere pagati come i colleghi che si limitano a svolgere gli obblighi di servizio (e magari anche in modo mediocre)? Perché la professione insegnante è l’unica in cui così tanti lavoratori sono inquadrati in un unico livello e prevede solo scatti legati all’anzianità? Non è possibile articolarla in funzioni intermedie (middle management, quadri intermedi)? Forse un po’ di competizione farebbe bene al miglioramento della professione.

Sono quesiti da non nascondere ma che, forse, prima di cercare risposta abbisognano di essere diversamente formulati. A volte vengono ulteriormente semplificati a livello della banalizzazione come fa Davide Giacalone, nel corso della sua rassegna stampa a *RTL102.5* di 11 agosto 2022¹, in cui afferma: *“Il tema della retribuzione me lo devo porre in ragione di quello cui serve la scuola. Come faccio a premiare chi è bravo? Gli studenti vengono promossi, tutti di solito. Per quanto riguarda gli insegnanti si guardi ai risultati. Gli insegnanti bravi devono essere pagati di più, in ragione dei risultati, accertati con test, come gli Invalsi. Aumentare la paga di tutti serve solo a far della scuola uno stipendificio” (...)* *“Bisogna stabilire in base a che cosa si paga nel tempo. Se nel tempo si paga per anzianità e all’ingresso si fanno entrare docenti senza concorso, a cosa serve lamentarsi dell’analfabetismo dilagante? A chi fa carriera per anzianità e non per merito viene raddoppiato lo stipendio e non la cultura. Si raddoppia solo la spesa”.*

Per capire un particolare è utile fare un passo indietro e vedere l’insieme in cui è collocato nel quadro delle problematiche della scuola di cui è fondamentale tassello: quale è lo scopo della scuola, su cosa è costruito il mestiere dell’insegnante e quali altre professioni operano nel sistema scuola.

Sono tematiche su cui il Cidi ha prodotto in tanti anni riflessioni e iniziative, in particolare a: documento del Cidi Nazionale [“Professionalità insegnante”](#) (marzo 2022) e documento del Cidi Torino [“Ripartire dal senso della scuola”](#) (settembre 2020). In appendice sono riportate schematicamente alcune riflessioni sul *senso della scuola* e sul *profilo professionale degli insegnanti*.

Ragionamenti nel merito dello sviluppo della professionalità insegnante e dell’organizzazione della scuola

L’idea di fondo rimane quella di collegare lo sviluppo della professionalità degli insegnanti con il processo di miglioramento della qualità dell’istruzione all’interno di una rinnovata organizzazione funzionale della scuola.

1. **L’apprendimento scolastico è il risultato sistemico e complesso** dell’azione dei diversi soggetti che cooperano nella scuola (studenti-insegnanti, dirigente scolastico, personale amministrativo, tecnico e ausiliario) e si relazionano con le famiglie, l’Ente locale e le altre agenzie educative del territorio.

Il lavoro degli insegnanti rappresenta la variabile indipendente determinante e quindi è fondamentale il suo continuo sviluppo.

2. La Professionalità Insegnante è posta all’incrocio di tre dimensioni (vedi in appendice); il suo sviluppo, finalizzato a migliorare l’apprendimento, è da pensare sulla **crecita delle tre dimensioni (competenza culturale, competenza curricolare, competenza sistemica)**, da assumere non come sommatoria di individualità bensì come cooperazione tra individualità secondo il principio *“in competizione con sé stessi per poter cooperare meglio con gli altri”*.

Saranno dunque due i possibili e necessari piani di sviluppo: la crescita della professionalità di tutti i singoli insegnanti e il miglioramento della qualità della cooperazione del loro lavoro.

3. **Il mestiere dell’insegnante ha una caratteristica peculiare**: il compito più difficile, che prevede il maggior livello di competenza, è quello che compiono tutti i giorni tutti gli insegnanti (di tutti i livelli di scuola e di tutti gli ambiti di sapere) nella relazione del “fare scuola” con i bambini e i ragazzi. In cooperazione tra colleghi hanno progettato il lavoro da svolgere e ora sono in grado di governare le dinamiche del gruppo riconoscendo, valorizzando e gestendo le dinamiche, anche impreviste, che si attiveranno. Le faranno diventare esperienza significativa per l’apprendimento di tutti e di ciascuno.

È il centro del mestiere dell’insegnante e si può capire quanto sia complesso e carico di difficoltà il farlo bene.

Il resto appartiene ad altre professioni (come le attività del Collaboratore che fanno parte della funzione dirigente) oppure è ausiliario al “fare scuola” e non può esserne separato.

¹ Testo è riportato da <https://www.tecnicadellascuola.it/stipendi-docenti-secondo-alcuni-non-vale-la-pena-premiare-gli-insegnanti-che-rendono-poco-e-meglio-perderli>

In questi giorni (agosto 2022) sul tema sono state pubblicate diverse valutazioni sempre nella direzione di quella ricostruita.

Comunque è il compito che tutti gli insegnanti devono saper svolgere bene, molto bene; su tale compito devono concentrare l'impegno di crescita per tutta la vita lavorativa.

Però non si deve pensare di comparare i modi di lavoro degli insegnanti ponendoli in competizione per stabilire chi è più bravo: la carriera dell'insegnante è diventare un sempre-più-bravo-insegnante, secondo il proprio stile di lavoro, non "contro" i colleghi bensì aiutato dai colleghi con i quali si è legati dalla cooperazione e non dalla competizione. L'insegnante più diventa *bravo* e più deve essere attivo nel fare scuola.

Vince la squadra e alla squadra serve il continuo miglioramento delle competenze di tutti i suoi componenti.

Domanda legittima: con quali modalità sviluppare questo primo livello del mestiere dell'insegnante?

4. **Vince la squadra** perché (data un'idea di scuola e un coerente profilo insegnante) i risultati della formazione culturale per la cittadinanza dipendono dalle competenze di ogni singolo insegnante e contemporaneamente dalla qualità con cui viene attivata la collegialità.

È un'idea innovativa di collegialità. Non è ridicibile alla somma del lavoro di eccellenti individualità.

Molti insegnanti (in particolare della scuola secondaria di secondo grado) investono solo sulla propria azione e ignorano quanto potrebbero ricavare (e in realtà, a loro insaputa, già ricavano) dalla collaborazione con i colleghi di classe o di ambito disciplinare; la collegialità è ridotta a fastidiose incombenze e pletoriche riunioni possibilmente da contenere. In modo figurato alcuni si firmano "docente di Filosofia e Storia (o di Matematica, o di Scienze...) nei Licei".

Per valorizzare la professionalità di ciascun insegnante (e sostenerne la crescita) è necessario sviluppare la dimensione collegiale attivando momenti organizzativi intermedi tra l'assemblea del collegio insegnanti e il lavoro individuale in classe. Sono strutture finalizzate a conciliare l'autonomia culturale professionale del singolo insegnante con la cooperazione e utili per migliorare i risultati del processo di insegnamento-apprendimento

Continuo a ritenere che le tipologie di queste strutture corrispondano ai due bisogni "naturali" di cooperazione tra gli insegnanti: cooperazione tra gli insegnanti che operano con gli stessi allievi (team/consigli di classe) e tra gli insegnanti dello stesso ambito disciplinare (laboratori-dipartimenti per lo sviluppo del curricolo). È importante sostenere il processo di costruzione di tali livelli di lavoro liberandoli da ogni peso burocratico e amministrativo. Si deve evitare la separazione tra il lavoro individuale in classe e le attività collegiali di ricerca, progetto, governo e valutazione, rendendo cioè "conveniente" professionalmente il lavoro collegiale perché significativo nel miglioramento della qualità dell'istruzione.

Domanda legittima: con quali modalità sviluppare questo secondo livello del mestiere dell'insegnante?

5. **Da questi ragionamenti è possibile** delineare lo sviluppo della professione insegnante e riconoscere attività complementari non artificiali. Sempre mantenendo la centralità dell'insegnamento inteso come risultato degli aspetti connessi alla progettazione, pratica e governo di processi di apprendimento.

Si può pensare a riconoscere una "carriera" con sé stessi (e non contro i colleghi) documentando lo sviluppo delle competenze del "fare scuola". Ad esempio l'attività di ricerca e sperimentazione (meglio se svolta con i colleghi, in raccordo con le altre scuole, con le università, con i dipartimenti dei territori).

Si possono prospettare attività interne alla funzione insegnante, non gerarchiche, che non deresponsabilizzino e comunque finalizzate allo sviluppo e valorizzazione, per tutti, delle due dimensioni della professione: quella centrale del lavoro in classe e quella del supporto collegiale.

Su questo piano si può riconoscere l'assunzione di responsabilità collegiali sotto forma di "coordinamento" (coordinamento dipartimenti, organi di programmazione, commissioni fino al coordinamento della didattica per il Collegio dei docenti). Riconoscere in modo importante tali attività significa orientare lo sviluppo della professione sugli snodi che determinano il miglioramento del processo di insegnamento/apprendimento.

Si possono riconoscere attività "aggiuntive" come le funzioni strumentali maggiormente collegate e funzionali al progetto di scuola. Rappresentano attività che rimangono interne al profilo professionale di tutti (e progettate dal collegio) ma che non possono essere svolte da tutti (es. seguire l'attuazione del piano di scuola sull'orientamento)

Un capitolo fondamentale da approfondire è la formazione in servizio che da anni è ridotta addirittura a "riaddestramento" o a strumento improprio di competizione per costruire una insensata gerarchia tra gli insegnanti. È necessario invece orientarla verso la dimensione di ricerca in rapporto con la didattica e la sperimentazione in classe, per favorire la costruzione di comunità professionali cooperative.

Si può dunque prospettare uno sviluppo della professione, e il suo riconoscimento, se inteso non in opposizione agli altri colleghi, ma disposto nel rispetto del lavoro collegiale e cooperativo, dove la competenza di un docente è a disposizione di tutta la scuola, con ricadute immediate sulla qualità della didattica. In questa prospettiva non vi è uscita dal profilo professionale dell'insegnare ma vi è realmente il riconoscimento e valorizzazione di ogni responsabilità e ogni competenza acquisita è messa in atto nel migliorare il processo di insegnamento/apprendimento del singolo e del collegio.

(22 agosto 2022)

Appendici:

1. Il senso della scuola

La scuola è storicamente l'Istituzione a cui ogni società affida la responsabilità dell'istruzione per garantire la riproduzione e lo sviluppo del proprio sistema di conoscenze, fondamento del patrimonio culturale.

La cultura è il bene comune per eccellenza, fornisce le chiavi per capire la nostra storia e dialogare con quelle degli altri, per capire il passato e costruire il futuro per sé e per/con gli altri, è base per il lavoro ma non si esaurisce in esso, è libertà, è un'opportunità per tutti per diventare effettivamente cittadini.

Per i bambini e per i ragazzi la scuola rappresenta la più importante *esperienza sociale di umanizzazione culturale*. La scuola deve porre le basi affinché per tutta la vita si protragga il desiderio, lo stupore, la curiosità, la giocosità, la leggiadria, l'intenzionalità, la consapevolezza, la responsabilità del conoscere e del fare esperienza culturale.

Il compito fondativo e educativo della scuola è dunque promuovere il diritto alla sensata istruzione di tutti e di ciascuno in una dimensione sociale e cooperativa dell'apprendimento.

L'apprendimento è alto se la motivazione è intrinseca al processo conoscitivo mentre è controproducente il ricorso al voto come motivazione e a meccanismi competitivi. "Studiare per il voto" e motivare attraverso la competizione in nome del "merito" sono i più grandi nemici dell'apprendimento e rendono il tempo scuola estraneo al tempo di vita dei bambini e dei ragazzi.

Nel determinare l'apprendimento contribuisce la qualità culturale del curriculum, la qualità delle relazioni umane e la qualità dell'ambiente. La forma laboratoriale è indubbiamente quella più favorevole all'apprendere

Il fare scuola entra nella vita quotidiana dei soggetti e la accompagna nell'attualità del mondo. La vita quotidiana dei soggetti e l'attualità del mondo vivono a scuola come luogo di ricomposizione e di senso.

2. Il profilo professionale degli insegnanti

Schematicamente il profilo professionale dell'insegnante è centrato sulla progettazione e governo del processo di istruzione in riferimento ai diversi livelli di scolarizzazione.

È una professionalità che comprende in modo fortemente integrato tre dimensioni:

a. **Competenza relativa alla cultura disciplinare e alla cultura della valenza formativa delle discipline** nella consapevolezza dell'unitarietà del sapere. Comprende la competenza relativa ai processi di apprendimento che caratterizzano i bambini, gli adolescenti e i giovani nei primi due decenni di vita.

Sono competenze che devono essere costruite nella formazione iniziale (prima dell'attività lavorativa), e che devono accrescersi per tutta la vita professionale.

b. **Competenza nell'operare sulla definizione e sulla attuazione del curriculum** (progettazione, ricerca e sperimentazione), collocando l'intervento didattico sia a livello di coerenza verticale (progressività) che a livello di coerenza orizzontale (unitarietà).

Competenza nella gestione delle relazioni interpersonali che caratterizzano i processi di insegnamento/apprendimento in situazione collettiva.

Competenza nel costruire il proprio percorso di lavoro all'interno della collegialità (dipartimenti e organi di programmazione).

È la competenza che segna l'operatività quotidiana del fare scuola e sulla quale devono risultare coerenti le altre due dimensioni.

c. **Competenza nel partecipare e contribuire alla qualità del sistema scuola.**

Rappresenta la competenza con cui l'insegnante inserisce il proprio lavoro quotidiano con gli studenti nelle dinamiche che determinano il funzionamento della scuola.

Accanto al mestiere dell'insegnare, nell'Istituzione scuola, sono attive e determinanti altre professioni che partecipano al funzionamento del sistema di istruzione: la funzione dirigente, la funzione amministrativa, le funzioni tecniche e ausiliarie, l'assistenza sanitaria e psicologica.