



Incentivare la motivazione professionale degli insegnanti, per migliorare la qualità del sistema di istruzione

Incentivate teachers' professional motivation, to improve the quality of the education system

Monica Bianchi

Università degli Studi Roma Tre
monica.bianchi@uniroma3.it

ABSTRACT

Entering the path already traced by research on teachers, this survey has as its object of study, in particular, the dimension of professional motivation of in-service teachers, rather than referring to teachers' initial choice of the profession. Through empirical research, oriented to a qualitative approach, the study aims to find the opinions of teachers on professional motivation and their proposals for concrete actions designed to stimulate it. National and international surveys, in fact, have found that motivation is one of the factors, or teacher traits, that affect the quality of teaching, the educational relationships established at school, the learning outcomes of students and their future choices of study and work. These surveys have also highlighted the existence of a silent fringe of unmotivated teachers. The OECD has compiled a list of proposals for interventions, aimed at improving the quality of teachers and working conditions in schools. Each country is assigned the responsibility to implement these proposals, in the reality of their own school policy. This research aspires to be a modest contribution to the knowledge of the world of education, useful for policy makers, from the perspective of those who live it every day on the front line.

Questa indagine, inserendosi nel solco già tracciato dalle ricerche sugli insegnanti, ha come oggetto di studio in particolare la dimensione della motivazione professionale in servizio, piuttosto che quella riferita alla scelta iniziale di tale professione. Attraverso una ricerca empirica, orientata ad un approccio qualitativo, si auspica di conoscere le opinioni degli insegnanti sulla motivazione professionale e le loro proposte di azioni concrete intese ad incentivarla. Dalle indagini nazionali ed internazionali è, infatti, emerso che anche la motivazione è uno di quei fattori, o caratteristiche degli insegnanti, che influiscono sulla qualità dell'insegnamento, sulle relazioni educative instaurate nell'ambiente scolastico, sui risultati dell'apprendimento degli studenti e sull'orientamento delle loro future scelte di studio e di lavoro. Poiché queste indagini hanno anche evidenziato l'esistenza di una frangia silenziosa di docenti demotivati, l'OECD ha formulato delle proposte di interventi finalizzati a migliorare la qualità degli insegnanti e delle condizioni di lavoro negli ambienti scolastici. A ciascun Paese è demandata la responsabilità di attuare tali proposte, nella concretezza della propria politica scolastica e questa ricerca aspira ad essere un, seppur modesto, contributo alla conoscenza del mondo della scuola, utile per i decisori politici, dalla prospettiva di chi la vive quotidianamente in prima linea.

KEYWORDS

Professional Development, Quality Of Education, School Policies, Teachers' Motivation.

Sviluppo professionale, Qualità dell'istruzione, Politiche scolastiche, Motivazione degli insegnanti.

Introduzione

Le politiche scolastiche, per essere implementate efficacemente e migliorare concretamente la qualità dei sistemi di istruzione, devono rispondere anche ad alcuni bisogni professionali degli insegnanti e non soltanto alle esigenze di contenimento della spesa pubblica. Gli insegnanti sono i primi conoscitori dei bisogni formativi dei loro allievi, ai quali devono rispondere adeguatamente, affinché questi possano conseguire il successo scolastico e formativo, ma gli stessi insegnanti sono anche i primi conoscitori dei propri bisogni professionali. Quindi, i decisori politici, gli *stakeholders* e tutte le istituzioni interessate ad un efficace e qualitativamente apprezzabile funzionamento del sistema di istruzione, devono ascoltare in primis gli attori protagonisti dei processi di insegnamento e dei contesti scolastici in cui operano quotidianamente per lungo tempo. Per queste ragioni la presente ricerca studia la motivazione professionale in servizio, partendo dalle opinioni e proposte degli insegnanti, in accordo con quanto asserito da Cavalli e Argentin (2010), "I resoconti e il punto di vista dei soggetti che fanno scuola quotidianamente sono una preziosa fonte di informazioni per i decisori" e "le politiche scolastiche devono trovare adeguato consenso presso gli insegnanti per ottenere efficacia di implementazione" (p. 11). Stando ai risultati delle indagini sinora svolte, la maggioranza degli insegnanti, di ogni ordine e grado scolastico, si dichiara ancora fortemente motivato. Tuttavia, anche gli insegnanti più motivati, che lo siano dal momento della scelta iniziale di questa professione oppure che lo siano diventati praticandola, non sempre e non tutti riescono a mantenere un alto livello di motivazione per tutta la durata della loro carriera lavorativa (OECD, 2005). La presente ricerca intende quindi individuare possibili strategie per incentivare la motivazione degli insegnanti, da attuare a livello di istituzioni scolastiche, considerando che l'utenza che beneficia del loro servizio sono i bambini, gli adolescenti e i giovani di oggi, futuri uomini e donne, cittadini e insegnanti di domani.

1. Gli insegnanti non sono più motivati?

La motivazione degli insegnanti, soprattutto quella riferita alla scelta iniziale della professione, è stata oggetto di indagine da parte delle ricerche sociologiche svolte in Italia a partire dagli anni '60 (Lisimberti, 2007; Besozzi, 1981) fino a quelle più recenti svolte dall'Istituto Iard (1992; 2000 e 2010) e dalla Fondazione Giovanni Agnelli (2009; 2010 e 2011). Tutte le indagini citate confermano che la maggioranza degli insegnanti italiani si dichiara motivato e soddisfatto del proprio lavoro, nonostante le oggettive ed evidenti difficoltà presentate dai contesti scolastici. Quindi, questi risultati potrebbero tranquillizzare chiunque fosse interessato al buon funzionamento della macchina dell'istruzione. Ma da che cosa sono motivati gli insegnanti? E quanti sono gli insegnanti non motivati o demotivati? Quali effetti causa la loro demotivazione professionale, considerando che un singolo docente ha la responsabilità formativa nei confronti di molti giovani e per molto tempo? Intanto, la motivazione dei docenti ha catturato l'interesse delle politiche scolastiche ed economiche, anche a livello internazionale. Nel Rapporto *Teachers Matter* (2005), l'OECD dichiara che tra le priorità degli Stati interessati e intenzionati a rispondere efficacemente alle richieste formative della Società della Conoscenza, c'è quella di creare un'offerta di insegnanti altamente qualificati e motivati, riconosciuti come la più significativa risorsa scolastica. Tra i vari problemi evidenziati dal suddetto rapporto, spicca anche quello della mo-

tivazione professionale, perché essendo a contatto quotidiano con bambini e giovani, oltre ad incidere sulla qualità del successo scolastico degli allievi, l'entusiasmo, la forza morale e la motivazione degli insegnanti influiscono sulla capacità attrattiva di questa professione nei confronti delle nuove generazioni. Dai risultati di questa indagine internazionale emerge che la maggioranza dei docenti percepisce una crescente perdita di considerazione sociale nei confronti della propria professione, alimentata anche dai mass media; lamenta il livello basso dei salari e l'inadeguata formazione ricevuta rispetto ai nuovi bisogni degli studenti. I docenti avvertono la pesantezza dei sovraccarichi di lavoro, che svolgono in ambienti ritenuti poveri di soddisfazione professionale e accusano stress. Questi fattori incidono negativamente sulla loro motivazione professionale e alcuni Paesi riscontrano elevati tassi di insegnanti usurati, specialmente tra le nuove leve. Tuttavia, la maggioranza degli insegnanti intervistati si dichiara fortemente motivata dal lavorare con i bambini e i ragazzi, perché aiutandoli nel loro sviluppo contribuiscono a costruire la società. Perciò il rapporto suggerisce ai Paesi di impegnarsi affinché le strutture del sistema e l'organizzazione degli ambienti scolastici consentano agli insegnanti di concentrarsi su questi compiti, ricordando che il successo di qualsiasi riforma necessita del coinvolgimento diretto degli insegnanti nelle politiche di sviluppo e di attuazione che li riguardano, agendo da protagonisti (2005): "[...] the success of any reform requires that teachers themselves are actively involved in policy development and implementation" (p. 15). La recente indagine *Talis 2013* ribadisce che la maggioranza dei docenti italiani (94% del campione intervistato), si ritiene soddisfatta del proprio lavoro, sebbene l'88% di essi percepisca che l'insegnamento è scarsamente valorizzato dalla società. Quest'ultima informazione è particolarmente importante, perché le indagini sociologiche hanno rilevato l'esistenza di una correlazione tra la percezione della considerazione sociale da parte degli insegnanti, il loro grado di ottimismo e di soddisfazione professionale, fattori che a loro volta incidono sulla conferma della professione scelta, sia come permanenza in servizio, sia come adattamento al ruolo e alle sue funzioni (Barbagli & Dei, 1969; Besozzi, 1981; Cavalli & Argentin, 2010). Inoltre, la percezione negativa che si ha del ruolo di insegnante si ripercuote anche sulla forza di attrazione che questa professione ha verso gli studenti più qualificati e capaci (OECD, 2005). Dunque, la motivazione professionale è giustamente considerata un elemento da non trascurare, da non dare per scontata, anzi da incentivare, perché i suoi effetti non riguardino soltanto il benessere del singolo docente.

2. Le prospettive di questa ricerca

In questo progetto di ricerca, il quadro teorico al quale si farà riferimento, per una lettura e interpretazione dei dati ricavati dall'indagine (svolta mediante l'utilizzo di interviste semi-strutturate, libere e Focus Group), si compone di diverse prospettive: socio-economica, psicologica, pedagogica e internazionale, tra loro interagenti in ragione della natura complessa dell'oggetto d'indagine e delle finalità stesse della ricerca. Oltre a conoscere le opinioni e proposte degli insegnanti, si intende stimolare una riflessione sulla motivazione professionale in servizio, mostrandone le importanti sfaccettature e gli effetti che si ripercuotono nei diversi ambiti connessi al ruolo docente. È noto, infatti, grazie alla letteratura di riferimento, che la motivazione è un fattore dinamico e al contempo un processo variabile, la cui mutevolezza dipende dall'interazione di diverse dimensioni (biologica, emotiva, cognitiva, comportamentale), fattori (interni al soggetto ed esterni, del conte-

sto) e processi (spinte attrattive o elusive) della persona (Moè, 2010; Rheinberg, 1997). Dal punto di vista sociologico ed economico, le motivazioni degli insegnanti sono considerate importanti fattori che concorrono a determinare l'andamento di uno specifico settore del mercato del lavoro, influiscono sugli apprendimenti degli studenti e sulle loro future scelte professionali, in ultima analisi anche sugli investimenti economici di un Paese, considerato che un'ingente quota delle risorse destinate al sistema di istruzione riguarda gli stipendi degli insegnanti (Barbagli & Dei, 1969; Santiago, 2004; OECD, 2005; Cavalli & Argentin, 2010). Le diverse teorie psicologiche della motivazione ne descrivono la natura, i processi e gli effetti, permettendo di acquisire la consapevolezza delle proprie motivazioni e del fatto che si può intervenire su alcuni fattori, soggettivi ed ambientali, per modificarle e migliorare il benessere e la qualità del lavoro nei contesti scolastici (Moè, 2010; Rheinberg, 2006). Dal punto di vista pedagogico, prospettiva anch'essa essenziale per chi si dedica alle professioni educative, si vuole porre sotto la lente di ingrandimento la relazione educativa che si instaura tra il docente e gli allievi, poiché è considerata dagli insegnanti come la fonte principale della loro motivazione e gratificazione professionale (Cavalli & Argentin, 2010; Fondazione Agnelli, 2009; OECD, 2005) e per gli allievi può costituire anche la causa di apprezzamento o rifiuto di una disciplina scolastica (Poggi, 2004). La relazione educativa è dinamica, cangiante, dipende dalla personalità del docente e dalla personalità degli alunni. I soggetti di questa relazione hanno anche delle rappresentazioni immaginarie e inconsce reciproche che condizionano, spesso inconsapevolmente, le reazioni di entrambi: attrazione, fascinazione e interesse, oppure timore, repulsione e disinteresse. L'insegnamento e l'apprendimento si influenzano reciprocamente e sono condizionati anche dal clima della relazione pedagogica (Postic, 1995; Postic, 2006; Spadolini, 2007). Se gli insegnanti sono consapevoli di queste dinamiche, dipendenti in parte dai loro atteggiamenti e comportamenti, verbali e non verbali, consci o inconsci, possono prestarvi maggiore attenzione e cura, data la responsabilità educativa che gli compete. Nell'indagare la motivazione dei docenti si è consapevoli di incontrare un'oggettiva difficoltà, portata alla luce da chi ha studiato in precedenza questo aspetto per il quale esiste un'alta pressione alla desiderabilità sociale, di conseguenza gli intervistati, sentendosi presumibilmente sottoposti a giudizio, potrebbero non rivelare, consapevolmente o inconsapevolmente, le proprie vere motivazioni (Cavalli & Argentin, 2010; Moè, 2010). Tuttavia, attraverso le interviste individuali e di gruppo e gli stimoli di opportune domande, si aspira a conoscere il punto di vista dei soggetti, il loro pensiero, le loro ragioni e motivazioni ad agire, il loro modo di vedere il proprio ruolo e i significati che essi stessi vi attribuiscono, i loro vissuti e le loro esperienze. Perché gli insegnanti sono dei professionisti e come tali hanno un bagaglio di conoscenze ed esperienze, maturate nei percorsi di formazione e sul campo, che deve essere valorizzato come *know-how* del funzionamento del sistema scolastico.

3. Lo stato dell'arte

L'indagine sul campo è iniziata nel mese di Marzo 2014; sono stati intervistati Dirigenti e docenti di alcuni Istituti Comprensivi di Roma (Scuole dell'Infanzia, Scuole Primarie e Secondarie di I°) e tra Settembre e Dicembre si prevede di proseguire l'indagine presso le Scuole Secondarie di II°. Le scuole sono state selezionate, tra quelle che hanno dato la loro disponibilità a partecipare, in base alle zone di ubicazione nella città, in modo da poter ricavare e confrontare dati provenienti da quartieri differenti.

IC	Zona Roma	Intervista Ds	Intervista Docenti	Focus Group
1	Nd/O f GRA	1	-	1 P
2	Nd f GRA	1	-	1 SI°
3	Nd d GRA	1	3 SI°	-
4	Nd/E d GRA	1	-	1 P+SI°
5	Est f GRA	1	2 SI°	1 I+P e 1 SI°
6	Est d GRA	1	-	1 P
7	Centro	1	1 P e 4 SI°	1 P
8	Centro	1	-	1 P+SI°
9	O f GRA	-	-	1 I+P e 1 SI°
TOTALE		8	10	10

Tabella 1: Interviste individuali e Focus Group svolti

Legenda della Tabella 1:

IC = Istituto Comprensivo

P = Scuola Primaria

SI° = Scuola Secondaria primo grado

I = Scuola dell'Infanzia

Ds= Dirigente scolastico

Nd = Nord

O = Ovest

E = Est

GRA = Grande Raccordo Anulare

f=fuori; d=dentro

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, utilizzando il software NVivo si intende evidenziare i concetti-chiave più ricorrenti nelle parole dei docenti e i significati che loro stessi vi attribuiscono, al fine di elaborare proposte concrete che incontrino le loro esigenze professionali. Ad esempio, da una iniziale e generica analisi di una parte dei dati emersi dai Focus Group, si è riscontrato che ritorna con una certa frequenza il bisogno dei docenti di avere più occasioni di confronto con i colleghi della stessa istituzione scolastica, per collaborare dal punto di vista pedagogico-didattico, per confrontare e condividere le diverse esperienze formative e professionali e creare coesione. Alla domanda su che cosa si dovrebbe fare, secondo loro, per incentivare la motivazione professionale, alcune risposte sono state (trascrizione letterale):

- formazione "emotiva";
- occasioni per mettersi in gioco, mostrare le proprie fragilità e i propri percorsi per cambiare assieme ai colleghi ed alunni;
- creare dei momenti di incontro per scambiarsi delle esperienze;
- condividere progetti;
- frequenti occasioni di incontro/confronto con i colleghi della stessa scuola;
- creare occasioni di incontro tra docenti, spazi di confronto e di ascolto aiutati anche da esperti, attraverso varie dinamiche;
- [...] tecniche di *empowering* e di *coaching* e di lavoro di gruppo che dovremmo "masticare" insieme al pane ;
- sviluppare quindi l'ambito relazionale e comunicativo ci darebbe più strumenti e porterebbe a raggiungere più successo che è la base della motivazione;
- supporti anche di altri insegnanti;
- collaborazione tra insegnanti;

- confrontarsi con i colleghi;
- momenti di condivisione di esperienze con i colleghi;
- creare opportunità/occasioni di coesione del gruppo docente;
- clima di collaborazione, meno super-ego;
- [...] sarebbe auspicabile un percorso emozionale all'interno della scuola così da intervenire sia nelle relazioni alunni-docenti che in quelle docenti-docenti.

È risultata evidente la corrispondenza tra queste proposte dei docenti e una di quelle avanzate dall'OECD, descritte nel documento "Making Teaching an Attractive Career Choice. Pointers for policy development" (2005), finalizzate ad incrementare la qualità degli insegnanti e a rendere la professione docente più attraente per i migliori futuri candidati. Nell'elenco dei principali settori di intervento, seguiti ciascuno da indicazioni operative di carattere orientativo e generico, il primo è "Improve the image and status of teaching", già riconosciuto da tutte le indagini sociologiche come punto nevralgico per gli insegnanti, e come quinto suggerimento operativo: "Ask teachers' own views about what needs to be emphasised, for example, teaching's social relevance [...] working with colleagues" (p. 1).

È altresì evidente che alcune delle proposte degli insegnanti richiedano interventi di riforma strutturali, di competenza dei decisori politici, che necessitano di condizioni favorevoli, tempi lunghi di elaborazione e risorse economiche da investire. Ad esempio: la richiesta di aumento del salario, ritenuto non adeguato per un professionista; edifici più sicuri dal punto di vista strutturale, attraenti dal punto di vista estetico e funzionali dal punto di vista pedagogico-didattico; percorsi di formazione più strutturati e qualificati; percorsi di carriera professionale. Altre proposte, invece, potrebbero essere concretizzate già a livello di Istituto di appartenenza, grazie alle prerogative concesse dall'autonomia scolastica e al potenziale di competenze professionali posseduto dalle risorse umane che lavorano nella scuola e che spesso attendono soltanto l'occasione per essere espresse e sviluppate: creare dei momenti di incontro e confronto di gruppo tra docenti; percorsi di incontro e collaborazione tra docenti e genitori; creare un circuito di *feedback* tra docenti e Dirigenti.

Conclusione

Il presente contributo, dopo aver restituito alle scuole i dati elaborati, interpretati e accompagnati da riflessioni teoriche, intende offrirsi come occasione di confronto critico tra Dirigenti e docenti, per concordare ciò che è possibile realizzare all'interno della propria istituzione scolastica, al fine migliorare il benessere e la qualità del lavoro, a beneficio delle persone che usufruiscono di questo servizio.

Riferimenti bibliografici

- Besozzi, E. (1981). Professione insegnante: le ricerche sociologiche sugli insegnanti in Italia dal 1960 ad oggi. *Studi di Sociologia*, 19, 1, Gennaio-Marzo, Milano: Vita e Pensiero.
- Barbagli, M. & Dei, M. (1969). *Le vestali della classe media*. Roma: Armando Editore.
- Cavalli, A. & Argentin, G. (a cura di) (2010). *Gli insegnanti italiani: come cambia il modo di fare scuola. Terza indagine dell'Istituto IARD sulle condizioni di vita e di lavoro nella scuola italiana*. Bologna: Il Mulino.

- Fondazione Giovanni Agnelli (2009). *Rapporto sulla scuola in Italia*. Bari: Laterza.
- Lisimberti, C. (2007). *Gli insegnanti nella ricerca. Le indagini su insegnanti e identità professionale nel contesto italiano e internazionale*. Milano: Università Cattolica.
- Moè, A. (2010). *La motivazione*. Bologna: Il Mulino.
- OECD (2005). *Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers: Teachers Matter*. Disponibile in: http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nemzet/oeed_publication_teachers_matter_english_061116.pdf [12 aprile 2015].
- OECD (2005). *Making Teaching an Attractive Career Choice. Pointers for policy development*. Disponibile in: <http://www.oecd.org/edu/school/45399482.pdf> [12 aprile 2015].
- OECD (2013). *Teaching and Learning International Survey, Talis*. Disponibile in: <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/istruzione/talis> [12 aprile 2015].
- Poggi, I., Bartolucci, L. & Violini, S. (2004). Emozioni: un'arma per l'apprendimento. In Susi, F., Cipriani, R. & Meghnagi D. (a cura di). *Antinomie dell'educazione nel XXI secolo*. Roma: Armando Editore.
- Postic, M. (1995). *L'immaginario nella relazione educativa*. Roma: Armando Editore.
- Postic, M. (2006). *La relazione educativa. Oltre il rapporto maestro-scolaro*. Roma: Armando Editore.
- Rheinberg, F. (1997). *Psicologia della motivazione*. Bologna: Il Mulino.
- Rheinberg, F. (2006). *Valutare la motivazione*. Bologna: Il Mulino.
- Santiago, P. (2004). "The Labour Market for Teachers" in Johnes, G. & Johnes, J. (a cura di). *International Handbook on the Economics of Education*, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. Disponibile in: <http://scholar.google.it/scholar?hl=it&q=Santiago%2C+P.+%282004%29.+The+Labour+Market+for+Teachers+in+Johnes+&btnG=&lr> [12 aprile 2015].
- Spadolini, B. (2007). *Educazione e società. I processi storico-culturali in Occidente*. Roma: Armando Editore.

