


Ripensare la Cultura Scolastica
e le Pratiche Educative

Rethinking Scholastic Culture
and Educational Practices





Opinioni e proposte degli insegnanti per incentivare la motivazione professionale

Opinions and proposals offered by teachers looking to incentivise professional motivation

Monica Bianchi

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

ABSTRACT

This article outlines the partial results of a qualitative study carried out in some state schools in Rome, aimed at finding out the opinions of teachers regarding their professional motivation in the workplace and what tangible steps they believe should be taken in order to incentivise this motivation. A theoretical frame of reference containing contributions from the fields of pedagogy, sociology and psychology has been developed from a systemic viewpoint (Ravaglioli, 2010), seeing as how the particular interpretation and analysis offered by these sectors is the best way to achieve scientifically-founded knowledge on the subject under examination, relevant to the study's objectives and shared by all educational sciences (Baldacci, 2001). One of these objectives is to disclose the results of the study in a logically organised and analysed way. This should spark joint discussions between teachers and school administrators, as members of the school community, so that each may become aware of the other's professional needs and of the possible strategies to meet these needs. The final objective is to raise awareness, albeit partial awareness, of the school environment from the perspective of those who live within it and help it to function daily, since their reports are precious sources of information on the procedures and changes being made within the educational systems (Cavalli & Argentin, 2010).

In questo articolo si presentano i risultati parziali della ricerca qualitativa condotta in alcune istituzioni scolastiche statali di Roma, al fine di conoscere le opinioni degli insegnanti sulla loro motivazione professionale in servizio e su cosa si dovrebbe fare concretamente per incentivarla. In un'ottica sistemica (Ravaglioli, 2010), il quadro teorico di riferimento è composto dai contributi provenienti dalla pedagogia, sociologia e psicologia affinché, grazie alla loro peculiare analisi e lettura dell'oggetto di indagine, si abbia una conoscenza di esso quanto più possibile scientificamente fondata, pertinente agli obiettivi della ricerca e condivisa tra le scienze dell'educazione (Baldacci, 2001). Uno degli obiettivi è quello di restituire i risultati emersi, in modo logicamente organizzato e commentato, per stimolare la riflessione condivisa tra insegnanti e Dirigenti, in quanto membri di una comunità scolastica, affinché conoscano i reciproci bisogni professionali e le possibili strategie per rispondervi, utilizzando le risorse rese disponibili dall'autonomia. Finalità ultime sono quelle di contribuire, seppur limitatamente, alla conoscenza dell'ambiente scolastico dalla prospettiva di chi lo vive e lo fa funzionare quotidianamente, poiché i loro resoconti costituiscono preziose informazioni sulle prassi e sui cambiamenti che si verificano all'interno dei sistemi di istruzione (Cavalli & Argentin, 2010).

KEYWORDS

Professional Motivation, Quality in Education, Self-Efficacy, Teacher Traits. Auto-Efficacia, Caratteristiche dei Docenti, Motivazione Professionale, Qualità Dell'istruzione.

1. Le motivazioni dei docenti nelle scienze dell'educazione

Brezinka (1989) afferma che: "Viviamo in una società in cui le scuole hanno un'importanza maggiore di quanto non abbiano avuto prima nella storia dell'umanità" (p. 143) e che "I mezzi più importanti per conseguire negli studenti i fini previsti sono il personale docente e il suo insegnamento" (Idem, p. 134), pertanto è auspicabile che gli ambienti educativi siano strutturalmente idonei e che gli insegnanti sappiano offrire agli studenti stimoli adeguati a costruire interazioni umane positive e a conseguire il successo scolastico (Blandino e Granieri, 2002). Il principio pedagogico cardine è la centralità dell'alunno, ma poiché gli insegnanti sono i principali attori che ne rendono possibile l'attuazione concreta, la società esige che siano le persone più adatte e meglio formate a svolgere questo compito, perché: "Tra i fattori scolastici che condizionano il successo della frequenza della scuola, la personalità degli insegnanti è certamente il più importante" (Brezinka, 1989, p. 145). Essendo ormai note le complessità e difficoltà a cui devono far fronte oggi gli insegnanti, Ravaglioli (2010) invita a prestare attenzione perché "gli stessi insegnanti appaiono delusi. La demotivazione si diffonde. Questo è un sistema che rischia seriamente di umiliare la professionalità dei suoi attori" (p. 78).

Quindi, studiando le caratteristiche dei docenti, tra le quali la loro motivazione professionale, si vuole contribuire a riflettere in particolare su una di quelle premesse fondamentali per la realizzazione del successo scolastico degli allievi, sotto tutti i punti di vista (Hattie, 2012; Scheerens, 2013). L'interesse per le motivazioni degli insegnanti ha radici lontane e i primi ad indagarle sono stati i sociologi (Lisimberti, 2007), ma poi si è allargato anche agli economisti (Barbieri, Cipollone & Sestito, 2008) e agli psicologi (Fontana, 1981; Moé, 2010) ed è grazie alle evidenze empiriche ormai disponibili che siamo a conoscenza delle condizioni oggettive e soggettive in cui lavorano i docenti e dei fattori che causano loro demotivazione professionale. Un problema non privo di ripercussioni, perché si presenta come un iniziale disagio per il singolo, che se non viene preso nella giusta considerazione quando è ancora recuperabile, può degenerare anche nelle più complesse sindromi da *stress* e *burnout* o peggio ancora in gravi forme patologiche i cui effetti nefasti si ripercuotono sul percorso degli studenti e sull'intera comunità scolastica (Di Pietro, Rampazzo, 1997; Lodolo D'Oria, 2005; Maslach, Leiter 2000; Pascucci & Poggi, 2011). Ecco perché è necessario continuare a studiare in modo sempre più approfondito questo ambito, per comprenderne i fattori e le dinamiche, che mutano con le strutture scolastiche e sociali, alla ricerca di soluzioni praticabili per migliorare l'efficacia degli insegnanti, la qualità dell'insegnamento e degli apprendimenti degli studenti (Richardson, Karabenick & Watt, 2014).

2. Il problema della demotivazione professionale degli insegnanti

Nonostante le più importanti ricerche sociologiche nazionali abbiano evidenziato che, a dispetto di tutte le problematiche presenti nel sistema di istruzione, la maggioranza dei docenti dichiara di essere ancora fortemente motivato all'insegnamento e soddisfatto della propria scelta professionale (Cavalli & Argentin, 2010; Fondazione Giovanni Agnelli 2009), il rapporto *Teachers Matter* (OECD, 2005), relativo alla grande *survey* svolta a livello internazionale, ha messo in evidenza che esiste un problema riguardo alla motivazione dei docenti. Infatti, in alcuni Paesi sta aumentando una certa frangia silenziosa di docenti demotivati, che

abbassano il livello delle prestazioni professionali, causando un peggioramento nella qualità degli apprendimenti degli studenti e abbandonando la professione prima del pensionamento. Le ripercussioni negative del loro malessere si riflettono sulla qualità generale dell'insegnamento e delle relazioni educative e sulla capacità attrattiva che la stessa professione ha nei confronti dei futuri migliori candidati. Inoltre, non solo alcuni docenti più esperti ed efficaci, ma persino alcune giovani nuove leve abbandonano la professione, a pochi anni dall'entrata in servizio. La più recente indagine *Talis 2013* (MIUR, 2014), tra i tanti aspetti collegati all'insegnamento che ha esaminato, ha incluso anche quelli dell'auto-efficacia percepita dai docenti (Bandura, 2009), il loro livello di soddisfazione sul lavoro e il clima a scuola e in classe, mettendoli in relazione con altri fattori (anni di esperienza, interazioni docenti-studenti, ecc.) e ne è emerso che in presenza di interazioni di tipo positivo, di una maggiore partecipazione e collaborazione all'interno della comunità scolastica, si riscontrano una maggiore percezione di auto-efficacia e soddisfazione professionale, viceversa in presenza di interazioni di tipo negativo. La dimensione dell'auto-efficacia comprende il *locus of control*, quel senso di padronanza che se è di tipo interno e caratterizzato da autonomia di scelta, influisce positivamente sulla motivazione ad agire, viceversa se è di tipo esterno e caratterizzato da dipendenza (Moè, 2010).

3. La ricerca empirica

È stata svolta utilizzando l'intervista individuale semi-strutturata e il Focus Group come strumenti di indagine. La popolazione di riferimento sono i Dirigenti e i docenti di ogni ordine e grado scolastico, in servizio presso le scuole statali di Roma. La selezione dei docenti ha seguito i seguenti criteri: a tempo indeterminato (anche neoassunti), con almeno 5 anni di esperienza pregressa, di qualunque disciplina (compresi gli specialisti di sostegno, religione e inglese). Il campione non probabilistico e a scelta ragionata è stato così composto: 12 Istituti scolastici statali (di cui 9 Istituti Comprensivi e 3 Istituti Secondari di II° ubicati nelle varie zone di Roma nord, ovest, sud, est e centro); 11 Dirigenti scolastici intervistati individualmente; 138 docenti di cui 122 hanno partecipato ai 14 Focus Group (distribuiti in media in 7 docenti per gruppo) e i restanti intervistati. Tutte le interviste e i Focus Group sono stati registrati e i dati ricavati dalle trascrizioni integrali sono stati sottoposti ad analisi del contenuto (Mazzara, 2002; Ricolfi, 2002), avvalendosi del software NVivo, allo scopo di individuare le risposte che rientrano nelle 4 macro-categorie (Tabella 1), predefinite in base alle domande delle interviste e agli obiettivi della ricerca, ed elaborare delle sottocategorie che comprendano i concetti-chiave estrapolati dalle risposte date dai soggetti intervistati. Con la successiva analisi interpretativa dei risultati si è tentato di comprendere e di far emergere i significati intesi dai soggetti, attraverso una lettura che si è avvalsa delle conoscenze acquisite grazie alle interazioni stabilite (le dinamiche generate durante le interviste; la disposizione degli ambienti, dei contesti e le situazioni create, osservate e annotate prima, durante e dopo gli eventi – *field notes*) e agli essenziali contributi scientifici forniti dal quadro teorico elaborato.

Area		Domande	Obiettivi della ricerca
1	Definizione del concetto di motivazione.	Che cosa è per lei/voi la motivazione professionale?	1. Conoscere le opinioni degli insegnanti sulla loro motivazione professionale.
2	Rilevazione dello stato di motivazione/demotivazione dei docenti di un Istituto scolastico.	a. Secondo lei/voi, i docenti di questo Istituto sono motivati?	
		b. Secondo lei/voi, quali sono i segnali indicatori dello stato di motivazione dei docenti?	
		c. Secondo lei/voi, quali sono i segnali indicatori dello stato di demotivazione dei docenti?	
3	Ricognizione delle cause di motivazione e demotivazione professionale dei docenti.	a. Secondo lei/voi, quali sono le cause di motivazione professionale per i docenti?	2. Conoscere le principali cause di motivazione e demotivazione professionale degli insegnanti.
		b. Secondo lei/voi, quali sono le cause di demotivazione professionale per i docenti?	
4	Rimedi possibili per incentivare la motivazione professionale dei docenti, a diversi livelli.	a. Secondo lei/voi, che cosa si dovrebbe fare, a vari livelli, per incentivare la motivazione professionale dei docenti?	3. Raccogliere le proposte e i suggerimenti per incentivare la motivazione professionale degli insegnanti.
	Rimedi possibili nell'ambiente specifico: istituto scolastico.	b. Secondo lei/voi, che cosa si potrebbe fare concretamente, in questo Istituto scolastico, per incentivare la motivazione professionale dei docenti?	

Tab. 1. Corrispondenza tra le aree, le domande e gli obiettivi della ricerca

4. Alcuni risultati conseguiti dalle analisi dei Focus Group

Per quanto riguarda le cause di motivazione professionale (Area3), sono state distribuite in due tipologie principali, distinte in base ai fattori di riferimento:

A. Fattori esterni alla persona (oggettivi).

Quella ritenuta più importante dalla maggior parte dei docenti è la motivazione collegata alla relazione educativa con gli alunni:

“Cioè veramente di fronte a queste cose poi tu dici: ma meno male che ci sono i sorrisi dei bambini tutti i giorni!...perché sennò veramente te cadono le braccia e pure il resto!” (Teresa, Focus 8, Scuola H, ins. Sc. Infanzia).

“Per me la cosa più motivante è vedere il progresso degli alunni” (Cristina, Focus 1, Scuola A, ins. Sc. Primaria).

“Comunque io penso che per quanto noi possiamo essere frustrati, quello che ci spinge ad andare avanti è poi vedere che nonostante tutto, nonostante le difficoltà, comunque i bambini ci seguono, comunque imparano, comunque sono contenti! Sono motivati e quindi forse è questo che ci spinge ad andare avanti! [...] Nonostante le famiglie, le difficoltà, comunque lo facciamo per loro, poi alla fine” (Lucia, Focus 2, Scuola C, ins. Sc. Primaria).

“Io penso che una sola cosa ancora sia valida ed è: nonostante tutto, lavoriamo coi ragazzi. Forse quella è l'unica motivazione per cui ancora mi sento giovane, faccio più casino di loro, però diciamo ecco siamo vivi in quel senso, perché li vediamo preoccupati, stimolanti, accasciati, eccetera, però l'unica soddisfazio-

ne è avere un rapporto con loro. Poi di altro francamente, non ne vedo” (Michele, Focus 3, Scuola D, ins. Sc. Secondaria I°).

Seguono, in ordine di importanza, quelle legate ad uno scopo da raggiungere, alla consapevolezza di svolgere una missione, alla collaborazione con i colleghi, agli stimoli professionali, alle sfide che presenta il lavoro, alle necessità strumentali (bisogno di lavorare), alle gratificazioni, alla formazione professionale, al motivare gli alunni, alla professionalità, alla collaborazione con i genitori e alla famiglia di origine.

B. Fattori interni alla persona (soggettivi).

Di questa tipologia, la più importante è considerata la motivazione alla persistenza, alla perseveranza nell’impegno, nonostante tutte le difficoltà incontrate:

“La motivazione c’è altrimenti non potremmo sostenere questo lavoro” (Imma, Focus 5, Scuola B, ins. Sc. Infanzia).

“Perché poi con la buona volontà di insegnanti che sono motivate! E lì si torna al discorso...perché giusto un insegnante motivato oggi può stare a scuola, altrimenti non vale la pena fare questo lavoro! questo è il mio parere” (Irene, Focus 8, Scuola H, ins. Sc. Infanzia).

“Motivato dalla classe, motivato dalla didattica, dalla disciplina, dalla materia che, forse amo in particolare, quindi...vedo tutti questi problemi, li sento, come no, sono pesantissimi, però io sono sempre motivato” (Franco, Focus 1, Scuola A, ins. Sc. Primaria).

“Quindi...motivazione sarebbe quella voglia di fare nonostante tutto!” (Antonella, Focus 6, Scuola B, ins. Sc. Secondaria I°).

Seguono, in ordine di importanza, la motivazione che dipende da caratteristiche individuali della personalità, dalla passione per il lavoro, dalla scelta lavorativa originaria, dal senso del dovere etico, da una spinta interna, dall’interesse e curiosità, dall’innovazione e creatività didattica, dall’ambizione e competizione, dall’essere disposti a fare sacrifici personali.

Le principali cause di demotivazione professionale (Area3) sono sintetizzate nella seguente Tabella 2.

Name	Sources	References
Cause di DEMOTIVAZIONE professionale docenti	14	569
1. DIFFICOLTA' INSITE nella PROFESSIONE	14	339
a. CONDIZIONI ESTERNE	11	140
Aumento dei carichi di lavoro e responsabilità	9	62
Scuole in pessime condizioni	6	55
Burocrazia eccessiva	4	9
Formazione professionale inadeguata	4	8
Precariato lungo	2	6
b. RAPPORTI con i COLLEGHI	11	86
Clima di lavoro	7	45

Solitudine faticosa	8	21
Docenti demotivati	5	16
Meritocrazia assente	2	4
c. RAPPORTO con i GENITORI	11	78
Genitori non collaborano	9	29
Genitori non riconoscono il lavoro docente	5	22
Genitori aggressivi	6	15
Genitori in difficoltà	5	12
d. RAPPORTI con gli STUDENTI	11	35
Distanza con nuove generazioni	7	19
Classi troppo numerose	3	8
Alunni con problemi	3	5
Alunni trascurati dalle famiglie	2	3
2. SVALUTAZIONE della PROFESSIONE	14	210
Società svaluta professione docente	9	65
Istituzioni politiche svalutano scuola e docenti	11	38
Genitori svalutano professione docente	10	35
Stipendio inadeguato	13	33
Scarsa professionalità dei docenti	3	14
Disparità trattamento docenti vari gradi scuola	4	11
Rapporti con i Dirigenti	1	10
Media svalutano scuole e docenti	2	4
3. SINTOMI di frustrazione rabbia stress	7	20

Tab. 2. Cause di demotivazione professionale dei docenti

Stante queste condizioni, gli insegnanti hanno avanzato delle proposte per incentivare la loro motivazione professionale (Area4), che sono state distribuite in due categorie principali, definite in base alle istituzioni cui competono gli interventi:

A. Cambiamenti che richiedono l'intervento delle Istituzioni politiche e sociali.

Al primo posto sta la tipologia e la qualità della formazione professionale in servizio offerta dagli enti preposti, giudicata inadeguata a fornire le competenze di cui realmente necessitano, per cui richiedono interventi migliorativi in proposito. Seguono richieste relative ad una diversa organizzazione del lavoro, che consenta una maggiore collaborazione tra insegnanti, per uscire dal nocivo isolamento in cui si sentono relegati. Il ripristino delle condizioni strutturali degli edifici scolastici, che sono fatiscenti, insicuri e scarsamente dotati di spazi e risorse idonee. Un incremento dello stipendio tale da raggiungere un livello adeguato a dei professionisti. L'introduzione di una differenziazione basata sulla meritocrazia, per premiare chi lavora di più e in modo più efficiente. Riconoscimenti di di-

verso tipo: economici, sociali ma anche encomi verbali, per il lavoro effettivamente svolto, perché percepiti come forme di incoraggiamento. Maggiore supporto al lavoro di insegnamento, tramite l'intervento di figure specializzate (sostegno, psicologo). Classi meno numerose. Maggiori risorse didattiche e tecnologiche. Meno burocrazia, perché distoglie dal compito principale, quello di educare le nuove generazioni. Percorsi di carriera e sviluppo professionale. Maggiori investimenti economici per consentire alle scuole di decidere veramente in autonomia. Processi di selezione e reclutamento che valutino seriamente le competenze dei candidati e la loro attitudine all'insegnamento. Forme di valutazione degli insegnanti e dei loro risultati, affidabili e pertinenti. Un'età pensionabile più adeguata, tenendo conto della crescente fatica percepita. Interventi per risolvere il problema dei docenti demotivati o inefficaci. Messaggi più positivi nei confronti della scuola e degli insegnanti da parte dei mass media. Un periodo di precariato meno lungo. Valutazione dell'operato dei Dirigenti e del personale ATA.

B. Strategie e soluzioni accessibili alle Istituzioni scolastiche.

La maggioranza degli insegnanti ha espresso la necessità di trovare forme di collaborazione con i colleghi del proprio istituto, di scambio con docenti di altri istituti, anche di altri Paesi, per aiutarsi ed arricchirsi grazie alle reciproche esperienze. Un altro fattore molto importante è il clima di lavoro, che vorrebbero rendere positivamente più accogliente, emotivamente valorizzante, meno competitivo e più solidale. Vorrebbero cambiare anche il rapporto con i genitori, sinora giudicato pessimo in generale, per condividere gli obiettivi educativi e quindi collaborare. Ritengono di dover dimostrare maggiore professionalità, anche per non contribuire alla svalutazione della categoria. I Dirigenti dovrebbero curare meglio la relazione con gli insegnanti, interessandosi dei problemi che affrontano, riconoscendo e valorizzando il lavoro che svolgono anche con gratificazioni intangibili. La motivazione è alimentata anche dalla creatività e dall'innovazione didattica che dovrebbero applicare periodicamente e dalla motivazione degli alunni.

Conclusioni

Dai risultati dell'analisi dei dati sinora conseguiti, si possono avanzare alcune riflessioni conclusive. Ciò che è emerso da questa ricerca è che, in linea con le più importanti indagini nazionali e internazionali, la maggioranza degli insegnanti ama il proprio lavoro ma percepisce una crescente fatica a causa delle difficoltà che devono fronteggiare ed esigenze cui devono rispondere, per le quali non si sentono adeguatamente formati. Inoltre, spesso vengono distolti dal loro compito principale, quello di educare le nuove generazioni, che è la causa di motivazione più importante, da richieste di natura burocratica o che esulano da esso. Perciò, si condivide l'invito fatto dall'OECD (2005) a creare condizioni di lavoro più adeguate e stimolanti, affinché i docenti possano dedicarsi veramente e principalmente al loro compito fondamentale, ascoltando anche le richieste e i suggerimenti da loro proposti.

Riferimenti bibliografici

- Baldacci, M. (2001). *Metodologia della ricerca pedagogica*. Milano: Mondadori.
- Bandura, A. (a cura di Ianes D.) (2009). *Il senso di autoefficacia: aspettative su di sé e azione*. Trento: Erickson.
- Barbieri, G., Cipollone, P., & Sestito, P. (2008). *Labour Market For Teachers: Demographic Characteristics and allocative mechanisms. Temi di discussione*. Working Paper, 672. Retrieved January 2016, from https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2008/2008-0672/en_tema_672.pdf. [Ultima consultazione 16/7/2016].
- Blandino, G., & Granieri, B. (2002). *Le risorse emotive nella scuola. Gestione e formazione nella scuola dell'autonomia*. Milano: Raffaello Cortina.
- Brezinka, W. (1989). *L'educazione in una società disorientata*. Roma: Armando.
- Cavalli, A., & Argentin, G. (a cura di) (2010). *Gli insegnanti italiani: come cambia il modo di fare scuola. Terza indagine IARD sulle condizioni di vita e di lavoro nella scuola italiana*. Bologna: Il Mulino.
- Di Pietro, M., & Rampazzo, L. (1997). *Lo stress dell'insegnante. Strategie di gestione attiva*. Trento: Erickson.
- Fondazione G. Agnelli (2009). *Rapporto sulla scuola in Italia*. Roma-Bari: Laterza.
- Fontana, D. (1981). *Manuale di psicologia per gli insegnanti*. Trento: Erickson.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers*. NY & London: Routledge.
- Lisimberti, C. (2007). *Gli insegnanti nella ricerca. Le indagini su insegnanti e identità professionale nel contesto italiano e internazionale*. Milano: Università Cattolica.
- Lodolo D'Oria, V. (2005). *Scuola di follia*. Roma: Armando.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Trento: Erickson.
- Mazzara, B. M. (2002). *Metodi qualitativi in psicologia sociale*. Roma: Carocci.
- MIUR (2014). *Talis 2013 Italia. Teaching and Learning International Survey. Guida alla lettura del Rapporto Internazionale OCSE. Focus sull'Italia*. Retrieved January, 2016 from: http://www.istruzione.it/allegati/2014/TALIS_Guida_lettura_con_Focus_ITALIA.pdf. [Ultima consultazione 16/7/2016].
- Moé, A. (2010). *La motivazione*. Bologna: Il Mulino.
- OECD (2005). *Teachers Matter. Attracting, Developing And Retaining Effective Teachers*. OECD Publishing. Retrieved January, 2016 from: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/teachers-matter-attracting-developing-and-retaining-effective-teachers_9789264018044-en#page1. [Ultima consultazione 16/7/2016].
- Pascucci, T., & Poggi, I. (2011). Teachers' burnout and the trends of Italian school. In *Livro de Acta of Congress Qualidade de Vida...Vida de Qualidade*. Evora, November, 14-15.
- Ravaglioli, F. (2010). *Il sistema della formazione nella complessità dell'educazione*. Roma: Armando.
- Richardson, P. W., Karabenick, S.A., & Watt, H. M. G. (2014). *Teacher Motivation. Theory and Practice*. NY: Routledge.
- Ricolfi, L. (2002). *Manuale di analisi dei dati. Fondamenti*. Bari: Editori Laterza.
- Scheerens, J. (2013). *What is effective schooling? A review of current thought and practice*. Report. International Baccalaureate Organization. Retrieved January 2016, from <http://doc.utwente.nl/87298/>. [Ultima consultazione 16/7/2016].