

Prima del merito... questioni di metodo

Ivana Barbacci

La legge 107/2015 e la sua attuazione hanno tra le tante conseguenze anche quella di aver riaperto un dibattito che sembrava sopito sui temi della professionalità, valorizzazione e riconoscimento del merito nella scuola, tema ampiamente dibattuto con le riforme del sistema della pubblica amministrazione.

La riforma Brunetta, ma soprattutto la riforma Madia, hanno introdotto una serie di interventi ritenuti funzionali all'individuazione delle "performance" da "premiare" intervenendo sul sistema degli incentivi al personale e inasprendo il sistema di responsabilità dei dipendenti e, tra questi, dei dirigenti.

L'obiettivo di premiare il merito, tramite il riconoscimento della professionalità individuali e la valorizzazione del risultato "produttivo" del singolo e del gruppo, è presente sin dalla c.d. prima privatizzazione, ma le recenti modifiche alla riforma del lavoro pubblico ruotano, in particolare, attorno alla figura del dirigente, chiamato ad assumere, nel contesto della singola amministrazione, le "capacità e i poteri del privato datore di lavoro".

Certamente il meccanismo del riconoscimento del merito, per essere funzionale all'intero sistema affinché ne tragga giovamento e beneficio, richiederebbe che ai principi enunciati si desse corpo attraverso lo strumento contrattuale. Rileviamo invece la forte volontà di ridisegnare l'equilibrio tra le fonti che disciplinano il rapporto di lavoro, con un marcato ridimensionamento del ruolo del contratto collettivo, chiamato a svolgere funzioni attuative delle scelte avocate a sé dal legislatore e sottratte allo "spazio negoziale".

L'altro elemento che nel tempo è mutato riguarda la disciplina della dirigenza

sottoposta a "torsioni" e "distorsioni", per effetto di riforme intervenute nel tempo, giungendo, con una mutazione morfologica dell'autonomia del dirigente nella gestione delle risorse umane, molto vicina alla funzione manageriale piuttosto che alla leadership condivisa e diffusa.

Osserviamo poi, da tempo, come l'introduzione nella Pa degli strumenti di premialità, determinati attraverso lo strumento legislativo, evidenzino una marcata pregiudiziale sfiducia nei confronti del contratto collettivo e in particolare dei metodi selettivi disegnati dagli accordi con il sindacato. Inoltre la valorizzazione della fonte unilaterale è accompagnata da una forte centralizzazione del sistema, mascherata da una presunta autonomia organizzativa e gestionale, comunque controllata dal livello centrale.

Se questo è il contesto, quali declinazioni nella scuola della legge 107 può avere il tema del merito e della premialità, specie per i docenti? Fondamentale è ripartire da come la scuola e gli insegnanti si sono trasformati nel tempo.

La scuola degli anni cinquanta – scrive Massimo Recalcati ne "L'ora di lezione" – era la scuola di Edipo: l'insegnante era l'incarnazione della tradizione e ciò lo rendeva rispettabile, con l'alleanza tra insegnanti e genitori... Poi è venuta l'era della scuola di Narciso, quella del mondo ridotto all'immagine dell'io. Una scuola in cui l'alleanza

Il meccanismo del riconoscimento del merito, per essere funzionale all'intero sistema affinché ne tragga giovamento e beneficio, richiederebbe che ai principi enunciati si desse corpo attraverso lo strumento contrattuale.

Prima del merito... questioni di metodo

za è per lo più quella tra figli e genitori, per abbattere gli ostacoli che mettono alla prova gli studenti: Narciso non sopporta né fallimento, né critica. Esaltando l'io e mettendo in dubbio l'autorità del Padre, la "scuola Narciso" ha impoverito il sapere critico analitico, schiacciandolo sulla ripetizione, sull'"oggettività" delle prove e delle griglie di valutazione. Infine, la Scuola di Telemaco, verso la quale sembriamo voler tendere, che riconquista il compito di restituire valore all'adulto, all'insegnante, alla loro funzione come figure centrali nel processo di "umanizzazione della vita" e di trasformazione del sapere.

È da questa consapevolezza che va ripreso il dibattito sulla professione insegnante; su quali aspettative e bisogni centrare i campi di interesse che ruotano intorno a questa professione: reclutamento, carriera, valorizzazione, merito, formazione.

Capire i bisogni reali degli insegnanti, il loro disagio, causato dalla difficoltà di entrare in relazione con i nuovi processi di apprendimento (dovuta in parte all'età del nostro corpo docente, la più elevata in ambito Ocse) e da un'assenza di incentivi professionali ed economici.

Gli insegnanti italiani hanno una retribuzione, a fine carriera, tra le più basse dell'Ue.

Un insegnante con 40 anni di servizio

Riconoscimento e valorizzazione della professionalità docente non possono basarsi solo su carte (tesi, ricerche, relazioni, pubblicazioni), né essere affidati a strumenti esterni: il lavoro docente si svolge a scuola, nei rapporti quotidiani con alunni, famiglie, colleghi. Chi è in grado di esprimere giudizi sull'attività docente? Per la legge 107/2015 sono studenti, genitori, dirigente scolastico, colleghi.

percepisce meno di 1800 euro al mese.

Ma non è solo una questione di valore salariale. I processi di cambiamento nelle relazioni educative ed organizzative del processo insegnamento/apprendimento investono tre piani della professionalità docente:

- L'arricchimento della pratica professionale. Gli insegnanti sono quotidianamente immersi in attività in continua trasformazione; seguono con una didattica flessibile e differenziata il variare delle situazioni, con un'altalena di specificità e trasversalità dove assume maggiore rilevanza la dimensione relazionale ed intersoggettiva della professione. All'incertezza della quotidianità si finisce per fare fronte con strategie d'improvvisazione.
 - La trasformazione del ruolo professionale sia dentro sia fuori dell'aula. Nella professione dell'insegnante al tradizionale baricentro, dato dalla dimensione didattica, programmata individualmente e nei momenti collegiali e poi realizzata in aula, si affiancano progressivamente pratiche professionali di natura progettuale, valutativa e organizzativa, di natura cooperativa e definite fuori dell'aula. La formazione delle competenze degli insegnanti avviene dunque fuori e dentro l'aula. Essi praticano una continua rivisitazione dei contenuti e dei metodi disciplinari, sempre più spesso in rapporto con gli altri specialismi. È in atto un processo di "deprivatizzazione" delle pratiche didattiche, che porta da una dimensione individualista della professione a una – più faticosa, dispendiosa e complessa – collettiva.
 - L'emergere di nuove funzioni organizzative. L'autonomia apre alla sperimentazione di forme di leadership diffusa. È sempre maggiore l'importanza di ruoli di coordinamento e di connessione del tessuto della scuola (staff della dirigenza, vicario, responsabili di progetto, e in coordinamento didattico/organizzativo).
- Pertanto valorizzazione e merito, che non sono più un tabù, non possono essere scollegate da un ragionamento a tutto tondo sulla professione docente. Ma che cosa, e come, "esaltare" e "valorizzare" par-

lando di qualità degli insegnanti, a quali fini? Per uno sviluppo economico e/o di carriera? Per una crescita collegiale dell'intera comunità professionale? Molte ricerche ci dicono che gli insegnanti sono disponibili a misurarsi con strumenti che rilevino, certifichino, riconoscano i "differenti approcci" nell'esercizio della professione, purché ciò non si riduca a controllo burocratico o a mera competizione tra singoli.

La valorizzazione andrebbe allora legata ai processi innovativi, alla ricerca didattica, ai prodotti e, perché no, anche ai risultati di apprendimento raggiunti dalla scuola nel suo insieme e dai singoli consigli di classe.

Il tema è complesso, e suscita inevitabili resistenze. Ecco perché, preliminarmente, andrebbero resi chiari il metodo e i processi individuali e collettivi che si sceglie di mettere in atto, ricordando che nessun metodo è buono o cattivo in sé, essenziale è che sia coerente e funzionale a ciò che si vuole valutare e agli effetti della valutazione.

ALCUNE CONSIDERAZIONI

Certamente uno degli obiettivi principali del riconoscimento del merito è migliorare il processo d'insegnamento-apprendimento. Premesso che autovalutazione e "valutazione tra pari" (scambio e confronto sistematico tra docenti e tra scuole) dovrebbero essere la norma, è da discutere se la valutazione debba avere riflessi sui trattamenti economici. Non mancano esperienze che rilevano forti effetti distortivi sui comportamenti indotti (competizioni non positive, falsificazione dei risultati...).

Né il riconoscimento del merito dei docenti può essere rimedio alle insufficienze del sistema di formazione e selezione dei docenti, o un surrogato di interventi disciplinari di competenza del dirigente o del sistema ispettivo: alti livelli di competenza dei docenti vanno garantiti dall'elevata qualità della formazione iniziale e da una rigorosa selezione in accesso.

Va da sé che riconoscimento e valorizzazione della professionalità docente non possono basarsi solo su carte (tesi, ricerche, relazioni, pubblicazioni), né essere affidati a strumenti esterni: il lavoro docente si svolge a scuola, nei rapporti quotidiani con alunni, famiglie, colleghi. Chi è in grado di esprimere giudizi sull'attività do-

cente? Per la legge 107/2015 sono studenti, genitori, dirigente scolastico, colleghi. Ognuno sotto un profilo particolare, ma nessuno in grado di avere, da solo, una visione complessiva.

La via da percorrere è la costruzione di una cultura professionale fondata sulla capacità di riflettere sui dati dell'esperienza quotidiana e ri-costruirla continuamente nell'attività di progettazione e di documentazione (l'esatto contrario del "progettificio" fin a se stesso).

Dunque una professionalità capace di confrontare la propria esperienza con quella degli altri docenti, in una dimensione di ricerca cooperativa, che qualcuno tuttavia deve saper coordinare e gestire, sotto il profilo sia didattico che organizzativo.

I tempi sono maturi per sviluppare, anche contrattualmente, leve fondamentali quali: formazione (iniziale e in servizio),



individuazione di funzioni specifiche, sviluppo e valorizzazione professionale. Non sono temi nuovi: a lungo connessi a pratiche di volontarietà, si esprimono oggi come esigenza avvertita da settori più ampi della categoria e dalla scuola nel suo insieme.

Come avviene in qualunque altro sistema organizzato, è normale che il dirigente abbia voce in capitolo nel tracciare elementi valoriali dell'esercizio professionale del singolo docente. Ma per i dirigenti stessi devono sussistere, oltre a una rigorosa selezione, forme di valutazione del loro operato centrate sulla capacità di valorizzare, promuovere, coordinare il personale, piuttosto che sui risultati degli alunni.

Per tutto ciò occorrono:

- un ministero che non pretenda di "controllare" dall'alto l'autonomia delle

Prima del merito... questioni di metodo

scuole, ma che abbia l'autorevolezza necessaria a sostenere, attraverso pratiche di confronto attivo, i processi che le stesse mettono in atto;

- un'università che non disdegni l'intreccio tra la ricerca accademica e quella condotta dai docenti sul campo, e lo valorizzi invece nella formazione iniziale e in itinere;
- un sindacato di cui sia pienamente riconosciuto il ruolo contrattuale, per definire in modo condiviso forme e strumenti di valorizzazione e premialità.

Essendo anzitutto il "merito", come si è visto, una questione di "metodo", i terreni da coltivare sono il contesto, l'ambiente, le relazioni che si instaurano all'interno della scuola intesa come comunità; ecco allora la necessità di muoversi non in una sequenza di esperienze professionali individuali, ma in una dimensione di scuola-comunità, luogo professionale, organizzato e rassicurante, di crescita e sviluppo di processi collegiali.

Il cambiamento è sempre un processo generativo, modifica conoscenze, modelli, procedure preesistenti, ma per essere efficace va inserito in un quadro cognitivo, affettivo, relazionale e organizzativo equilibrato; solo così ci si può spingere a navigare tra paure, incertezze, errori e fallimenti, con lo sprone a non sostare nello stagno rassicurante, ma fermo, del conosciuto.

In quanto comunità educante, la scuola genera una diffusa convivialità relazionale, intessuta di linguaggi affettivi ed emotivi ed è anche in grado di promuovere la condivisione di quei valori che fanno sentire i membri della società come parte di una comunità vera e viva. Si può in questo modo anche arginare e contrastare la deriva competitiva in cui le nostre scuole rischiano altrimenti di scivolare.

Di fondamentale importanza saper integrare i dati statistici esterni e i commenti interni di chi la scuola la vive ogni giorno,

favorendo il maturare di maggiore consapevolezza attraverso riflessioni operative, discussioni, interventi ragionati, che potrebbero vedere anche gli studenti come soggetti attivi del processo.

Il metodo è davvero fondamentale per giungere a criteri di valutazione/valorizzazione delle professionalità docente, dirigente scolastico – e anche personale Ata – che saranno accettati e condivisi se alla fine non emergerà il singolo, ma l'intera comunità professionale. La cultura dell'autovalutazione dovrebbe poi impregnare l'intera organizzazione scolastica, traguardandone il miglioramento complessivo. Non sono la retorica del merito e una valutazione meramente premiale gli strumenti giusti per indurre una maggiore attenzione pedagogica, ma nuovi strumenti di cooperazione tra "utenti" e lavoratori, con obiettivi di crescita mirati, in chiave collettiva e personale.

Qui è il limite della 107: valorizzazione e merito non si danno prospettive di tipo educativo e/o pedagogico, ma si concentrano su una lettura del processo scolastico ingessata in un'armatura procedurale che esclude variabili non rilevabili statisticamente (inclusione del disagio, adeguamento e revisione dei curricula, compensazione degli squilibri sociali di contesto, composizione strutturata di climi di apprendimento pedagogicamente fondati...), assegnando al Comitato di Valutazione il compito di individuare, senza una comune idea di scuola, parametri, azioni, indicatori, descrittori utili all'individuazione dei meritevoli di un compenso economico.

Nel definire criteri che tengano conto delle molteplici variabili che incidono sull'esercizio della professione docente (condizioni di contesto, tempo di lavoro, azioni innovative, competenza personale) il loro peso, in un legame di coerente costruzione di senso, dovrebbe essere oggetto di confronto nei luoghi di "partecipazione" e collegialità, ivi comprese le sedi negoziali. Non si tratta di una rivendicazione d'altri tempi, per mantenere alta la bandiera della democrazia rappresentativa in tempo di pseudo democrazia diretta: è la necessità di fondare la valorizzazione professionale su solide basi di credibilità e consenso, come indispensabile premessa di autentica efficacia.