

# **NUOVE PROSPETTIVE EUROPEE SULLA CARRIERA DOCENTE E DEI LEADER SCOLASTICI; IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP DEGLI INSEGNANTI NELLE SCUOLE**

**Marco Snoek,**

*professore alla University of Applied Sciences/Centre for Applied Research on  
Education, Amsterdam*

Buon pomeriggio. Sono molto felice di poter partecipare a questa vostra conferenza. Vorrei ringraziare di cuore la Presidente dell'ADi, Alessandra Cenerini, che mi ha invitato a condividere con voi le mie idee ed esperienze sul tema degli insegnanti, e spero davvero che la mia relazione possa fornirvi alcuni spunti per portare avanti la vostra ricerca sulla costruzione della carriera docente in Italia.

Mi presento. Sono Marco Snoek. Sono **professore all'Università di Scienze Applicate di Amsterdam** dove mi occupo di formazione degli insegnanti e di sviluppo della scolarizzazione.

Nel mio lavoro mi sono concentrato sullo sviluppo di carriera degli insegnanti, sulla leadership e sul ruolo degli insegnanti nelle innovazioni scolastiche. Negli ultimi 14 anni ho fatto parte di diversi **gruppi di lavoro della Commissione Europea** su insegnanti e leader scolastici. Sono **presidente della rete europea TEPE** che si occupa di politica educativa degli insegnanti in Europa.

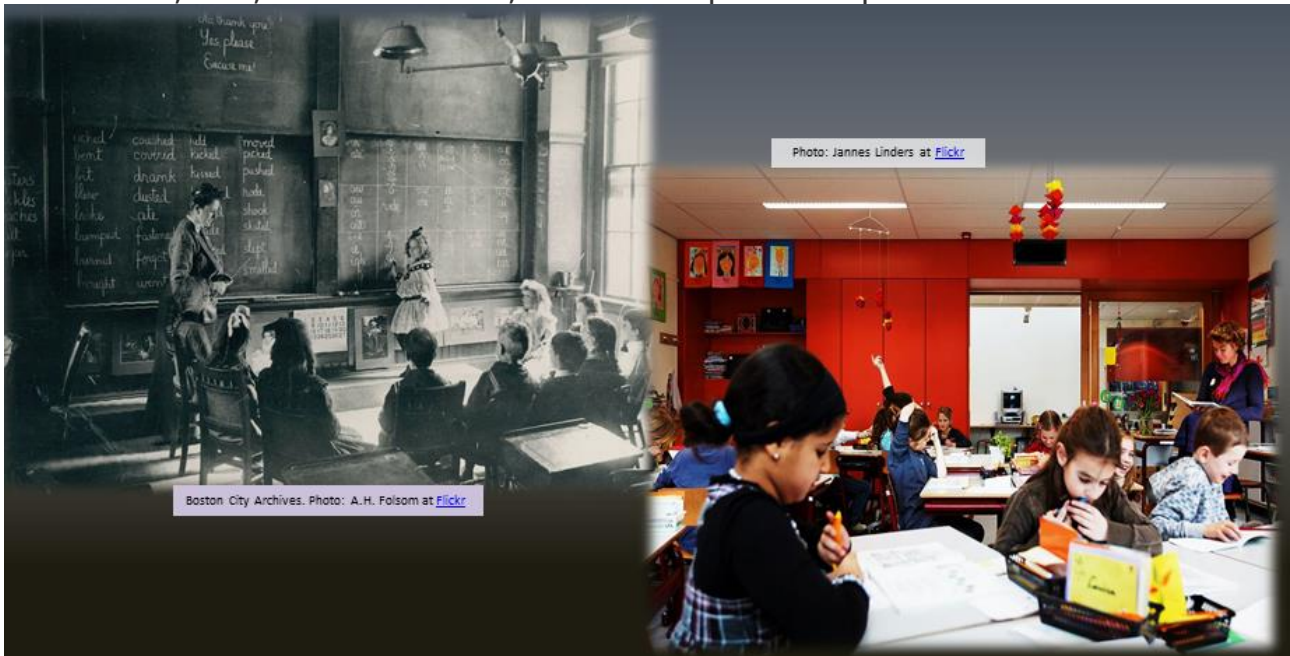
**In Olanda** abbiamo un sistema scolastico molto diverso da quello italiano. Il nostro **è un sistema molto decentralizzato** e non mi pare che sia questo il caso italiano. Quindi penso che sia importante rendersi conto che le cose di cui parlerò relative ai Paesi Bassi sono radicate in un contesto diverso da quello italiano e anche da quello di altri Paesi europei. Ma **nella mia relazione mi atterrò soprattutto alla prospettiva più generale che si va delineando in Europa e alle proposte della Commissione Europea**, sperando che vi possano essere utili.

Questo **LO SCHEMA DELLA MIA RELAZIONE**

1. **La prima parte** riguarda la **struttura della professione docente**. Se vogliamo infatti parlare di carriera dobbiamo necessariamente partire dalla struttura della stessa professione docente, che è piuttosto problematica.
2. **La seconda questione** riguarda **la prospettiva limitata e statica di questa professione** e l'esigenza di allargarla e renderla più dinamica.
3. **La terza questione** riguarda **la carriera degli insegnanti**, rispetto alla quale vi proporrò anche l'esempio dell'Olanda, di come in questo Paese si cerchi di sviluppare e sostenere la carriera degli insegnanti

4. **Infine** affronterò **le implicazioni relative alla leadership scolastica.**

**COMINCIAMO ALLORA DALLA STRUTTURA DELLA PROFESSIONE DOCENTE**, che, come ho detto, considero piuttosto problematica.



Cercherò di illustrarla con queste **due diverse immagini di una classe**. Una risale probabilmente ai primi del 1900. L'altra è più o meno dei nostri giorni. Ci sono certamente differenze tra queste due immagini, ma allo stesso tempo c'è una forte somiglianza. **E la somiglianza** sta nel fatto che **l'insegnante lavora da solo**, come avviene nella maggior parte dei contesti scolastici

**La solitudine, l'isolamento è un elemento cruciale della professione degli insegnanti**, che ha un impatto profondo e drammatico fin dall'inizio.

Durante la formazione iniziale gli insegnanti/studenti cercano di mantenere tutto in equilibrio. Ma dal momento in cui hanno concluso la loro formazione e cominciano a insegnare nella scuola, le cose si complicano, **quello che ci aspettiamo che facciano è tenere molte più situazioni in equilibrio: devono pensare a pianificare i curricoli durante tutto l'anno, programmare le lezioni, decidere i materiali e le attività, supportare gli studenti, valutare i risultati del processo di apprendimento, eccetera. E devono farlo da soli.**

Quindi, **quando un docente comincia a insegnare, ha le stesse responsabilità di un insegnante che lavora nella scuola già da 20 o 30 anni.** Ed è per questo che c'è una forte attenzione su come prepariamo gli insegnanti per la loro professione. E questo avviene perché fin dall'inizio si attribuisce loro la piena responsabilità della classe.

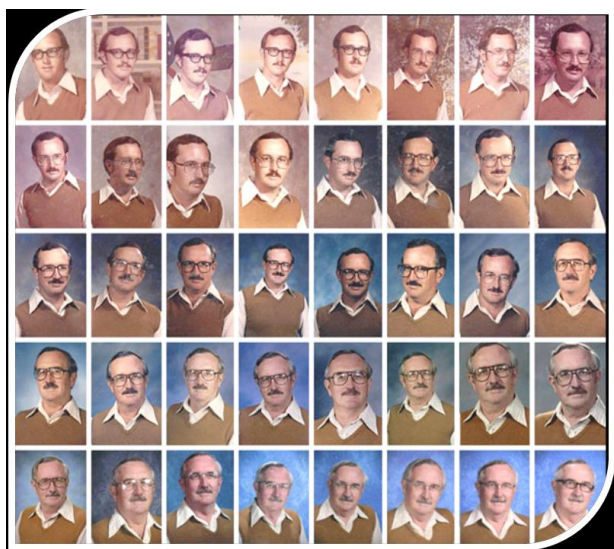
Quindi, ci sono **una serie di implicazioni** per la professione.

**La prima implicazione è la vulnerabilità.** Gli insegnanti che all'inizio di carriera si trovano subito ad avere la piena responsabilità della classe si sentono vulnerabili, perché ci si aspetta tutto da loro, ma loro non hanno esperienza, non hanno acquisito nessuna routine. Ed è proprio questa

vulnerabilità che genera fin dall'inizio la tentazione di chiudere la porta dell'aula e tenere a distanza i colleghi, che vengono percepiti come una minaccia. **L'insegnante chiude la porta e crea una sorta di isolamento e solitudine professionale.**

E questo avviene non perché gli insegnanti vogliano farlo, ma come conseguenza della struttura della professione.

**La seconda implicazione è la staticità.** Quando si ha la piena responsabilità fin dal primo giorno, quali sfide possono rimanere, quali prospettive per un ulteriore sviluppo della professione? Si crea da subito un'immagine statica della professione. Una volta che sei abilitato puoi continuare a insegnare per tutta la vita. Ma la domanda è: che tipo di sviluppo, che tipo di variazione ci sarà nel corso degli anni?



**La terza implicazione è la limitatezza della prospettiva.** Tutto è concentrato sull'insegnamento in classe con gli alunni, ignorando altri ruoli all'interno della scuola e le competenze necessarie per svolgerli. Penso che questo crei davvero un problema all'interno della professione. **Guardate questa figura**, è una raccolta di immagini che un insegnante americano ha fatto quando è andato in pensione. **Tutte queste fantastiche foto scattate nel corso degli anni sono state messe in un'unica immagine.** Penso che da un lato sia

un'immagine esilarante, ma dall'altro sia un'immagine molto inquietante: **la limitatezza della prospettiva.** Ed è quello che preoccupa gli studenti che si preparano a fare gli insegnanti: *Come sarà la mia vita professionale? Come sarà la mia carriera di insegnante? Sarà sempre uguale come in questa figura o potranno esserci variazioni?*

**La domanda chiave** allora è: ***Come si mantiene viva la passione per la professione docente dopo 5, dopo 10, dopo 20 o anche dopo 30 anni di insegnamento?***

Penso che ci siano **quattro elementi chiave** da considerare.

**Il primo è la variazione.** Che tipo di variazione c'è nel corso degli anni.

**Il secondo sono le sfide.** Che tipo di sfide si devono affrontare per assumere nuove responsabilità?

**Il terzo è la crescita.** Che tipo di crescita si potrà avere?

**Il quarto sono i riconoscimenti.** Che tipo di riconoscimenti vengono attribuiti?

Quindi, quando parliamo di carriera degli insegnanti, dobbiamo **trovare un equilibrio tra le loro competenze e il modo in cui vengono sviluppate.**

Ma allo stesso tempo, si devono considerare le **opportunità** di mettere in pratica quelle **capacità** in nuovi ruoli e nuove sfide, perché ciò creerà la **motivazione** per gli insegnanti a rimanere nella professione..

I **gruppi di lavoro della Commissione Europea** sulla struttura della docenza e sulle opportunità di carriera, **hanno prodotto vari documenti**. Una delle domande chiave ricorrenti è stata **come guardare alla vita professionale degli insegnanti. Da quale prospettiva**. Come vivono gli insegnanti **40 anni di professione**, a cominciare dalla formazione iniziale di 1 o 4 anni e dal periodo di prova di 1 o 3 anni?



Credo sia fondamentale avere **una prospettiva olistica dello sviluppo della professione docente**, guardarla cioè **come un continuum**, dalla **formazione iniziale al periodo di prova, ai primi anni di esperienza didattica**, a tutto lo **sviluppo professionale successivo** che può durare fino a 40 anni.

E bisogna guardarla attraverso **più livelli**

**Il primo livello è pedagogico**, è quello degli insegnanti e delle preoccupazioni che hanno durante le diverse fasi di carriera.

Nella **prima fase** la domanda è **come diventare un bravo, un insegnante appassionato**.

Nella **seconda fase**, la domanda è **come essere un insegnante bravo e appassionato**.

**Nella terza fase** la domanda è **come rimanere un insegnante bravo e appassionato**.

**Il secondo livello è strumentale**. Quali strutture di supporto sono disponibili per sostenere gli insegnanti nel loro percorso professionale? Quale struttura per la formazione iniziale degli insegnanti? Quale supporto per il periodo di prova? Quale sostegno per i primi anni di insegnamento, per far sì che gli insegnanti alle prime armi acquisiscano familiarità con la scuola e padroneggino il loro lavoro? E quale tipo di struttura di supporto nei successivi anni di vita professionale?

**Il terzo livello** riguarda la **competenza**. Non sono sicuro di come sia il sistema in Italia, ma nei Paesi Bassi abbiamo un solo livello di competenza da raggiungere alla conclusione della formazione iniziale. Quindi non c'è una

chiara indicazione di quale dovrebbe essere il progredire delle competenze: il livello di competenza dopo 5 anni di insegnamento o dopo 20 anni o dopo 30 anni. Sarebbe invece importante definire i diversi livelli di competenza per delineare lo sviluppo professionale.

**Il quarto livello** è quello della **pratica scolastica**. Che tipo di organizzazione e che tipo di cultura dell'apprendimento esistono nelle scuole per supportare il processo di sviluppo professionale continuo degli insegnanti dall'inizio della carriera fino alla pensione?.

**Il quinto e ultimo livello** riguarda **struttura del lavoro docente e il loro contratto**. Che tipo di crescita è possibile all'interno della professione docente in termini di responsabilità, di ruoli e di retribuzioni?

**Vorrei soffermarmi soprattutto su questa quinta parte, la struttura del lavoro e il livello contrattuale**, anche se penso che tutti questi diversi livelli debbano essere interconnessi in termini di strumenti sociali e culturali. Un Paese che pensi alla struttura della carriera degli insegnanti dovrebbe combinare tutti questi diversi livelli.



E' interessante guardare ai **modelli di carriera proposti dall'UNESCO**. L'UNESCO ha identificato **due tipi di modelli di carriera che definisce di prima generazione e di seconda generazione**.

**Il modello di prima generazione** ha una sola scala retributiva entro la quale ogni insegnante sale i vari gradini in base all'anzianità di servizio. Mi pare che l'Italia faccia parte di questo sistema. È un avanzamento più o meno automatico.

**Il modello di seconda generazione** identificato dall'UNESCO è molto più basato su scelte e passaggi deliberati, sulla valutazione degli insegnanti. Il modello di seconda generazione non è unico, ha almeno **tre varianti**: **la prima** è il riconoscimento di una prestazione temporanea attraverso un bonus o incentivo, **la seconda** è l'avanzamento sulla scala retributiva attraverso la valutazione, **la terza** è la vera e propria differenziazione attraverso la promozione a nuovi ruoli.

**Noi della Commissione Europea abbiamo esaminato diversi modelli di carriera,** che vi illustrerò brevemente.

Questo è il modello in vigore nella **Repubblica Slovacca** dove si passa da **insegnante principiante** a **insegnante indipendente**, poi a **primo insegnante certificato** dopo almeno tre anni di insegnamento e dopo aver superato un esame, infine a **secondo insegnante certificato** dopo almeno 6 anni di insegnamento e aver superato un esame. Questo modello fa quindi parte di quelli di seconda generazione secondo la definizione dell'UNESCO

**L'Irlanda** ha un modello in cui c'è una distinzione tra **insegnanti appena abilitati** che devono fare il periodo di prova e **insegnanti** . Inoltre c'è la possibilità di diventare **leader intermedi** e **leader senior**. Passaggi che comportano formazione e valutazione.

Un terzo modello è quello in vigore in **Polonia**, dove c'è una distinzione tra insegnanti in formazione, insegnanti a contratto, insegnanti nominati e insegnanti qualificati. C'è un certo numero di attori coinvolti quando si deve decidere se qualcuno può passare ai livelli successivi.

Sono tutti modelli più o meno gerarchici che si inseriscono nel modello di seconda generazione delle carriere UNESCO.

**La Finlandia** ha un modello diverso. Si può continuare a fare l'insegnante in classe , e contemporaneamente si possono svolgere alcune attività a livello di scuola o a livello locale, o a livello nazionale o anche a livello internazionale. E' un modello più o meno concentrico.

**ALLORA LA DOMANDA È': COME SI DEVONO INTENDERE LE OPPORTUNITÀ' DI CARRIERA?** Fino a che punto consideriamo la **carriera docente come modello verticale**, che si traduce nella diversificazione di stipendi, status e autorità? Quello che ho trovato sorprendente nelle discussioni che abbiamo avuto all'interno del Gruppo di Lavoro Europeo, è che quando si parla di carriere, spesso ci si limita a parlare di stipendi e di status, con una struttura di tipo verticale , più o meno come quella di **Singapore**, che prevede tre diversi percorsi di cui vi ha parlato Edmund Lim.

Ma **la domanda è se possiamo guardare alle carriere anche in modo diverso**, più complesso, **dove c'è il modello verticale, ma anche orizzontale o concentrico, e forse anche a ciclo continuo** . Mi riferisco a un modo molto più vario di considerare le carriere.

Quindi penso che **la prima domanda** importante sia: **come si intendono le opportunità di carriera?**

E la **seconda domanda** è: **di chi è la responsabilità di definire le leadership?**

- Una prima prospettiva riguarda la **responsabilità del sistema** in termini di bisogni e ambizioni del sistema stesso. Per esempio quale è il numero di insegnanti di cui ha bisogno una scuola e di quanti leader ha bisogno. Si tratta insomma di entrare nel merito di ciò che viene spesso chiamata **politica strategica delle risorse umane**, dove sono predominanti le politiche del sistema e delle organizzazioni scolastiche. Una strategia che conduce spesso a **carriere con ruoli fissi e formalizzati**
- L'altra prospettiva **riguarda l'individuo**. Quali sono le esigenze e le ambizioni individuali degli insegnanti? E in questo caso l'attenzione è rivolta molto di più sulla **psicologia professionale**. Di cosa hanno bisogno gli insegnanti per rimanere appassionati al loro lavoro, per essere impegnati e felici nel proprio lavoro. **In questo caso i passaggi di carriera potrebbero essere molto più vari e diversificati.**

**In sintesi la prima prospettiva riguarda i percorsi di carriera collegate alle strutture lavorative, mentre la seconda riguarda le storie e le narrazioni individuali e può essere molto più varia.**

Allora la questione è: **fino a che punto le politiche relative alla carriera docente nei vari Paesi possono creare un buon equilibrio tra queste due prospettive, quella del sistema e quella individuale?**

All'interno del **Gruppo di Lavoro della Commissione Europea** abbiamo guardato a tutte queste diverse prospettive, cercando di offrire una comprensione più ampia delle opportunità di carriera per gli insegnanti.

Abbiamo individuato **sei diverse opportunità di carriera.**



**La prima** è quella più chiara, è la **mobilità verticale**, che significa assumere ruoli con più capacità decisionali e responsabilità. Ad esempio, passare dal ruolo di insegnante a capo dipartimento, a dirigente scolastico, o ad altre funzioni nella gerarchia del sistema scolastico.

**La seconda** è la **mobilità trasversale**, in cui si combina il proprio ruolo di insegnante di classe con altri ruoli, ad esempio, come coach per i colleghi, o come esperto nello sviluppo del curriculum all'interno della scuola, o come membro di un progetto all'interno della scuola .

**La terza** è **l'introduzione di nuovi livelli nel sistema**, sul tipo dell'esempio finlandese in cui si lavora in classe ma si può anche lavorare ad altri livelli, ad esempio stabilire reti e contatti con gli stakeholder locali, regionali o nazionali, o divenire capi progetto di un'iniziativa regionale o consulenti ministeriali.

**La quarta** è la **mobilità verticale e parallela**, attraverso l'acquisizione di maggiori competenze in qualità di insegnante o di docente titolare di incarichi. Ad esempio, un insegnante che decide di acquisire ulteriori competenze pedagogiche per meglio coinvolgere gli alunni e ottenere migliori risultati; o un docente titolare di incarichi che decide di migliorare le capacità direttive.

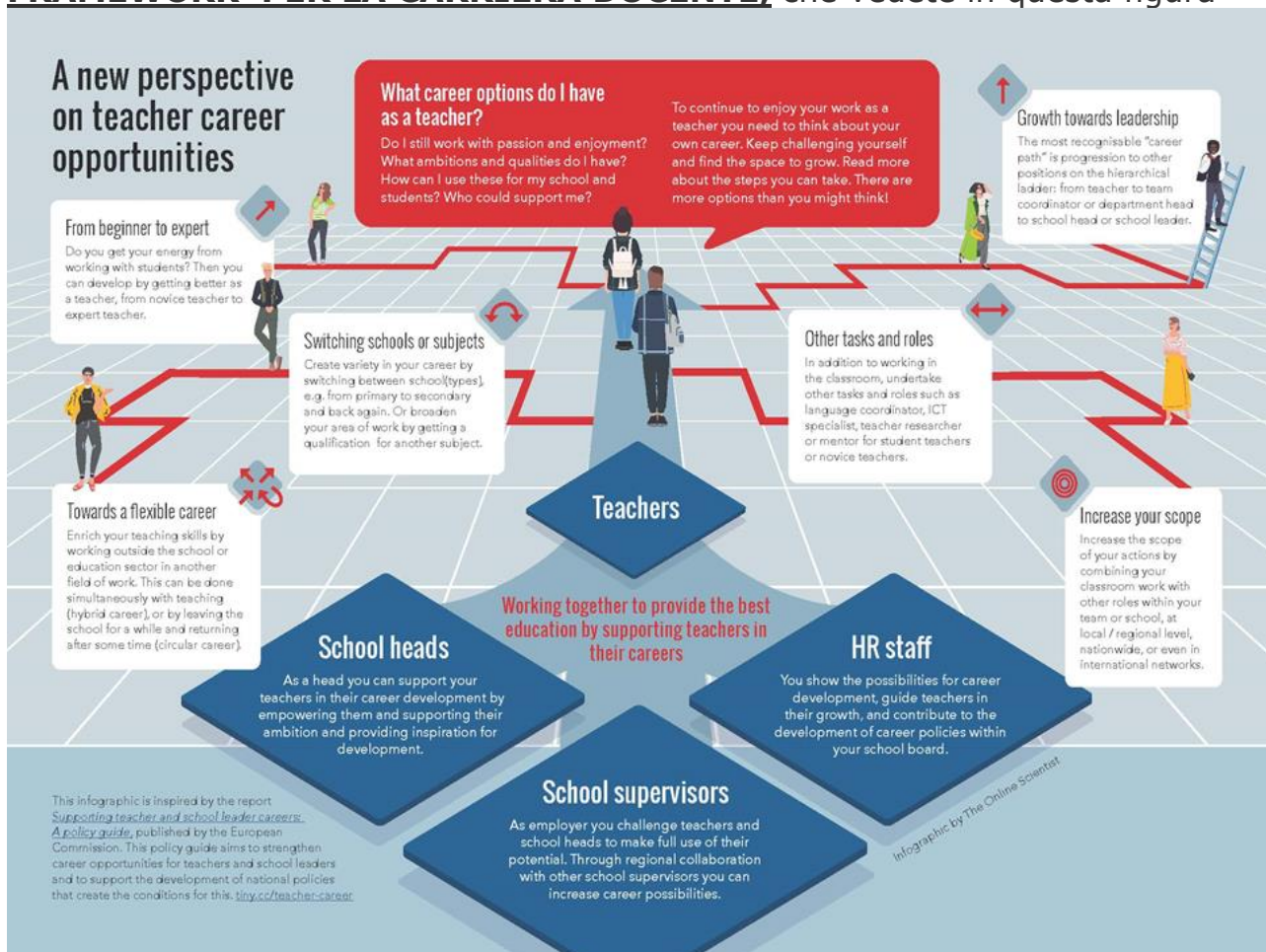
**La quinta opportunità** è il **cambio di contesto**, ad esempio passare dalla scuola primaria a quella secondaria, da scuole cittadine a scuole rurali o a scuole con una specifica visione pedagogica.

**La sesta opportunità** è la **mobilità interna ed esterna**, quella che consente di entrare e uscire dalla professione o magari avere un altro lavoro mentre si insegna, creando una sorta di prospettiva ibrida del proprio lavoro.

**Come Gruppo di Lavoro della Commissione Europea** , abbiamo successivamente avuto **l'idea che queste sei diverse mobilità**, che creano una prospettiva ricca di opportunità per gli insegnanti, **vadano rese esplicite non solo agli insegnanti che lavorano nelle scuole, ma anche agli studenti** che stanno pensando di intraprendere la formazione iniziale per diventare insegnanti . In questo modo si rende manifesta una prospettiva diversa della professione docente.



Come Gruppo abbiamo poi esaminato quali azioni sarebbero necessarie a livello nazionale per sostenere la carriera docente e abbiamo costruito **UN FRAMEWORK PER LA CARRIERA DOCENTE**, che vedete in questa figura



**E' un modello piuttosto complicato**, e non entrerò nei dettagli, mi limiterò a evidenziare alcuni elementi e a illustrare qualche esempio.

Va sottolineata innanzi tutto l'importanza di avere **un linguaggio e una visione condivisi**, che possano contribuire a coordinare meglio l'azione delle diverse parti interessate: ministeri, datori di lavoro del settore dell'istruzione, autorità locali, scuole, figure di coordinamento, insegnanti, sindacati e associazioni di docenti, nonché organismi responsabili della formazione degli insegnanti.

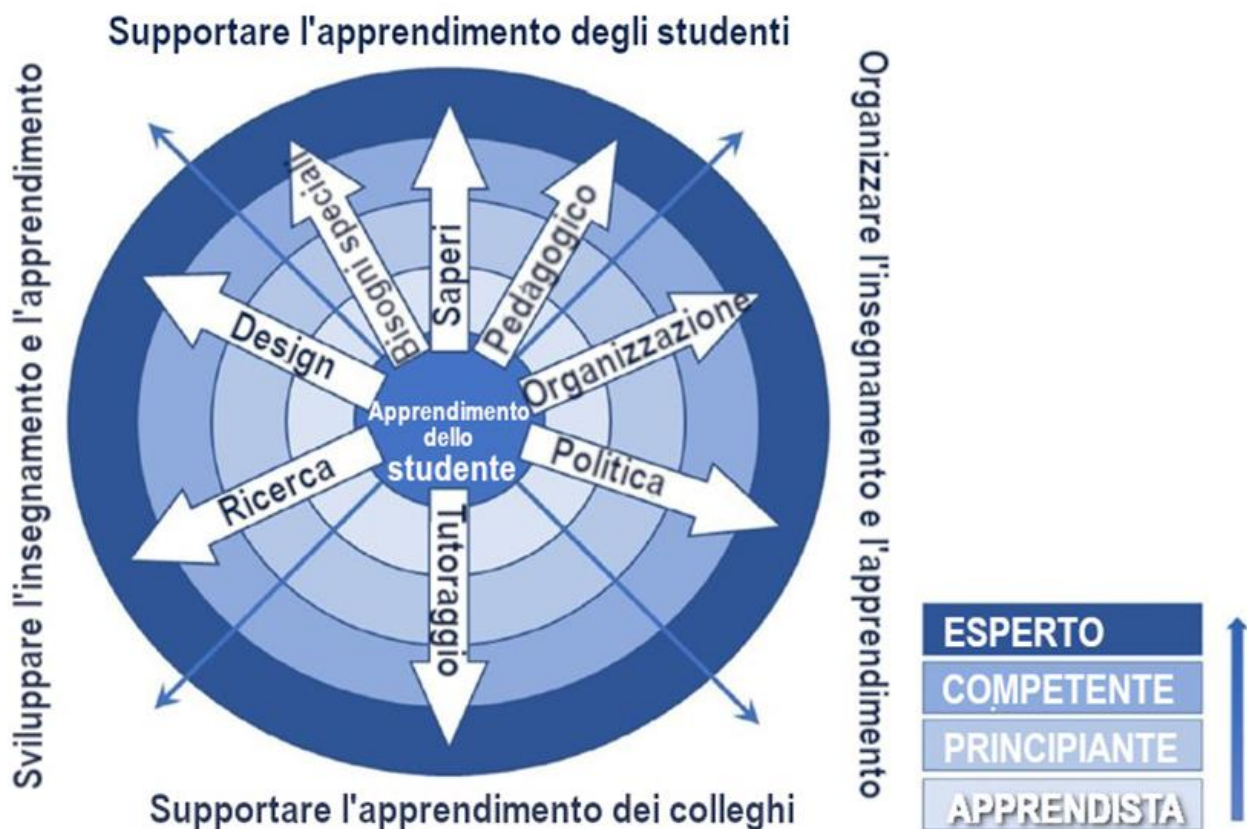
E' poi necessario **identificare i diversi ruoli e i percorsi all'interno del sistema e pensare a come si possono supportare gli insegnanti nello sviluppo delle loro competenze** che non siano solo di insegnamento. E ancora **che tipo di opportunità** ci sono all'interno delle scuole e che tipo di **strutture** di supporto si può creare.

**VI DICO ORA COSA ABBIAMO FATTO IN OLANDA.** Dal 2018 abbiamo dato una prospettiva più dinamica e aperta alla professione docente. Abbiamo sviluppato un linguaggio condiviso, abbiamo creato una base di conoscenze comuni e una serie di strumenti e programmi di supporto educativo per insegnanti e presidi, e una strategia per lo sviluppo delle risorse umane. Questo è stato possibile grazie alla stretta collaborazione tra gli Istituti

di formazione degli insegnanti, i Consigli Scolastici Nazionali, gli organismi degli insegnanti e le reti regionali e le autorità regionali.

Una cosa che abbiamo fatto è stata, ad esempio, prendere le sei opportunità di carriera prima descritte e svilupparle in un'infografica per renderle visibili agli insegnanti, perché gli insegnanti sappiano quali sono le loro opportunità, i passi che si possono intraprendere. Ciò vale anche per i capi di istituto. Quali sono i loro ruoli, le loro responsabilità.

Non sono stati creati percorsi di carriera , **ma una mappa, un panorama delle carriere entro cui ciascuno può intraprendere il viaggio e costruire la propria carriera.**



In questa figura vedete la mappa delle possibilità

Si percepisce subito che **l'obiettivo centrale di ogni insegnante è sostenere l'apprendimento degli alunni**, indicato al centro della figura e sopra. Questo obiettivo **può essere coniugato in modi diversi**. Gli insegnanti possono concentrarsi su **diverse specializzazioni**, ad esempio, *sui contenuti di una disciplina (CK) e sulla pedagogia di quella disciplina (PCK)*. Oppure diventare esperto nella *gestione degli alunni con bisogni speciali, o su questioni pedagogiche*.

Oltre al supporto all'apprendimento degli studenti, ci sono **altre tre aree**:

- Sviluppo dell'insegnamento e dell'apprendimento**, progettando curricula e piani di lezione, ecc.
- Supporto all'apprendimento dei colleghi.**
- Organizzazione dell'insegnamento e dell'apprendimento**

E queste specializzazioni possono essere esercitate a diversi livelli. **Vedete i cerchi concentrici dall'azzurro chiaro al blu**, si passa dallo *studente in formazione*, al *docente principiante*, all'*insegnante con esperienza*, all'*insegnante esperto*.

Abbiamo, come vi dicevo, creato **una mappa in cui gli insegnanti possono navigare da soli**. "*Dove sono in questo momento? Dove voglio essere tra cinque anni?*"

**Ma è anche uno strumento per le scuole**, per indagare quali sono le opportunità all'interno della propria scuola.

**In Olanda abbiamo sviluppato una serie di strumenti per supportare gli insegnanti e i dirigenti scolastici** nell'utilizzo di questi modelli. Abbiamo sviluppato **programmi**, CPD, per ruoli specialistici o di orientamento professionale e di pianificazione. Abbiamo prodotto **ritratti e narrazioni ispiratrici**; abbiamo creato **strumenti di riflessione** che possono supportare lo sviluppo delle competenze all'interno della professione, e ancora **strumenti per dialogare all'interno dei team** e li abbiamo tutti riuniti in un sito web centrale, sia per gli insegnanti che per i dirigenti scolastici.

Agli insegnanti viene fornito il supporto per assumere la gestione della propria carriera.

Ai dirigenti scolastici vengono dati strumenti per supportare gli insegnanti perché rimangano appassionati nella loro professione.

## **Mi avvio alla conclusione**

Giunto al termine di questa mia presentazione **vorrei analizzare brevemente le implicazioni per la dirigenza scolastica** e penso che ce ne siano diverse.

**La prima questione è: "In che modo i dirigenti scolastici possono cercare di collegare i bisogni del sistema scolastico con i sogni e la passione dei singoli insegnanti?"** Quindi, come possono gli insegnanti superare la noiosissima prospettiva di fare ogni anno la stessa cosa per 40 anni.

**La seconda questione è: "Come riconoscere la crescita e lo sviluppo degli insegnanti? Come tenere conto di competenze nuove degli insegnanti e utilizzarle all'interno delle scuole quando non ci sono posizioni formali istituzionalizzate?"**

. E ciò richiederà una prospettiva diversa di leadership nelle scuole, perché **se riconosciamo l'esperienza degli insegnanti**, allora c'è anche la domanda, **come possono quegli insegnanti prendere parte alla leadership nelle scuole?**

Spero di avervi dato spunti per le vostre discussioni. **Sintetizzando, quelli che considero i punti chiave** della mia relazione sono:

**1) Primo : considerare la professione docente come un continuum**

- 2) Secondo: rendersi conto che esiste una molteplicità di opportunità di carriera che vanno rese esplicite**
- 3) Terzo: il modello che abbiamo sviluppato in Olanda** che fornisce un panorama, una road map agli insegnanti, ma anche ai presidi per definire i vari i propri passi nel percorso di carriera.

**Vi ringrazio per l'ascolto e attendo con molto interesse il dibattito**