



Il disagio lavorativo dei docenti: il ruolo delle relazioni all'interno della scuola

Il disagio lavorativo dei docenti

La ricerca accademica ha messo più volte in evidenza come i docenti siano interessati in misura notevole da stress lavoro-correlato e burnout.

I due problemi sono entrambi espressione di un disagio che ha origine in ambito lavorativo, ma, mentre il primo è definibile come una reazione adattiva ad uno stimolo e, in una certa misura, può essere necessario per attivare l'individuo verso il miglioramento e il cambiamento, il burnout è la risposta psicologica ad una cronicizzazione dello stress lavoro-correlato. Lo stress gioca dunque un ruolo cruciale nell'insorgenza del burnout, poiché quest'ultimo può essere considerato l'esito di un'esposizione quotidiana e prolungata allo stress. I due differiscono per il fatto che: a) il burnout *include* sintomi quali lo stress cronico, la fatica fisica, ma anche l'insoddisfazione per il lavoro e l'ansia; b) il burnout ha come caratteristica centrale l'esaurimento fisico ed emotivo e coinvolge la persona nella globalità della sua dimensione emotiva e psichica.

Già negli anni Trenta, Hicks mostrava come il 17% degli insegnanti fosse abitualmente nervoso e l'11% avesse sofferto di esaurimento nervoso; le ricerche condotte dalla National Education Association sull'arco di sessant'anni hanno messo in luce come i docenti soffrano regolarmente di problemi di salute, assenteismo e calo della performance in conseguenza delle condizioni lavorative (National Education Association, 1951). Secondo Rudow (1999), sia nei Paesi occidentali sia in quelli orientali, circa il 70% dei docenti mostra ripetutamente sintomi di stress, e circa il 30% sintomi distintivi di burnout. Nel maggio del 2000, l'Associazione nazionale dei direttori di scuola in Gran Bretagna segnalava come il 40% dei docenti avesse incontrato un medico per problemi legati allo stress nell'anno precedente. Sono interessanti anche gli studi di confronto fra insegnanti e altre categorie professionali: diverse ricerche (ne è un esempio il lavoro di Lodolo D'Orta e colleghi del 2004) hanno infatti mostrato come i docenti presentino maggiori livelli di stress rispetto ad altri professionisti.

Le conseguenze di stress e burnout

Christina Maslach sosteneva come a pagare il prezzo di un operatore in burnout non fosse soltanto l'operatore stesso, ma anche l'organizzazione e il contesto lavorativo e sociale: "l'operatore esaurito ha la predisposizione a problemi di salute, disturbi psicologici, perdita dell'autostima, crescente insoddisfazione nel lavoro.

Tuttavia l'impatto dannoso del burnout va oltre il singolo operatore; può danneggiare gli utenti, che ricevono servizi peggiori e minori e un trattamento disumanizzato. Può danneggiare l'istituzione, che ottiene prestazioni non ottimali dai dipendenti e che deve lottare con i problemi disgreganti dell'assenteismo e del ricambio elevato nel personale. [...] In verità, i costi del burnout per tutta la società sono troppo elevati" (Maslach, 1992, p. 148).

In effetti, chi è in burnout si trova spesso ad evitare il contesto lavorativo fino a ritirarsene, causando problemi economici e di funzionamento legati ad assenteismo, interruzione anche momentanea del servizio, necessità di sostituzione, ecc. Chi invece sceglie di rimanere attivo sul luogo di lavoro può essere, ugualmente, una fonte di danneggiamento per se stesso e per l'istituzione, causando contemporaneamente una diminuzione della produttività e dell'efficacia, e un abbassamento della soddisfazione e dell'impegno nei confronti del proprio lavoro e del coinvolgimento per l'organizzazione per cui lavora.

Inoltre, è appurato che la presenza di soggetti in burnout porta a conseguenze negative anche per la vita organizzativa, peggiorando le relazioni con i colleghi e con gli utenti e aumentando la conflittualità interna, sia nei rapporti orizzontali sia in quelli verticali.

Non da meno è la situazione nelle scuole: i docenti in burnout chiedono giorni di congedo ripetutamente nel corso dell'anno, fino ad arrivare, nei casi più gravi, ad un'assenza prolungata per tutto l'anno scolastico; inoltre sono poco efficaci in aula, meno coinvolti nella vita scolastica e, in generale, scarsamente produttivi e più resistenti al cambiamento; infine, hanno rapporti sempre più distanti o peggiori con i propri colleghi, con la direzione, con gli studenti e con le famiglie.

Sociale, relazionale, organizzativo: le diverse facce del disagio lavorativo

Per gli insegnanti, così come per diverse altre professioni, è possibile affermare che stress e burnout sono fenomeni generati nell'interazione fra gli individui e il loro ambiente di lavoro, intendendo per ambiente di lavoro non soltanto la classe o la scuola, ma anche le politiche educative e i fattori socio-culturali.

Non è quindi solo una questione di predisposizione individuale, ma è nella relazione con la scuola, con la comunità e con la società, che si determina la vulnerabilità della professione docente.

In questa relazione individuo-ambiente le dimensioni implicate sono diverse.

Vi è innanzitutto quella più ampia del contesto entro cui operano i docenti, da sempre caratterizzato da elementi di instabilità, come i cambiamenti socio-culturali e le riforme. Diversi autori hanno affermato come fra le possibili fonti di stress degli insegnanti vi sia la riduzione del loro prestigio sociale e, contemporaneamente, la crescente pressione esercitata sul ruolo e sulla figura professionale, in termini di crescenti richieste e responsabilità attribuite. A conferma di ciò, ricordiamo come lo stesso concetto di burnout affondi le sue radici entro un più generale processo di sviluppo sociale, economico e culturale avvenuto negli Stati Uniti a partire dagli anni Sessanta, che ha visto una spinta crescente delle professioni di aiuto sociale, una progressiva burocratizzazione dei servizi e, parallelamente, un indebolimento dell'autorità professionale rico-

nosciuta a figure quali gli educatori, gli agenti di polizia e gli insegnanti. Da allora, questo disequilibrio fra richieste del contesto, risorse a disposizione e riconoscimento sociale si è diffuso in molti sistemi educativi, consolidandosi e creando una contraddizione costante fra i valori della persona e quelli della società.

In secondo luogo, la dimensione relazionale è una fra le fonti di stress più menzionate per la professione docente. Se si adotta come definizione di burnout quella proposta da Maslach, ossia una sindrome da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale che interessa chi svolge professioni ad elevato contenuto relazionale, non è difficile comprendere come il problema possa verificarsi con incidenza elevata anche nella popolazione dei docenti. Indipendentemente dal settore scolastico in cui si insegna, essi sono infatti chiamati allo svolgimento di una professione intrinsecamente "relazionale".

Matteo Fosanelli,
4° anno di Grafica – CSIA



Il ruolo svolto dalle relazioni interpersonali nell'equilibrio dell'interazione fra soggetto e organizzazione è molteplice. Innanzitutto i docenti usano la relazione come strumento per lo svolgimento del proprio lavoro con gli allievi, aumentando il rischio potenziale di logoramento delle risorse personali messe in gioco. Secondariamente, poiché la professione docente è caratterizzata da elevata discrezionalità e da una componente relazionale predominante, il loro lavoro assume tratti di imprevedibilità e di incertezza che lo rendono ansiogeno.

La qualità di queste relazioni, inoltre, è direttamente collegata a quella dell'esperienza lavorativa: il clima di classe e le relazioni con gli allievi e le famiglie, nonché quelle con la direzione e i colleghi – che possono variare, anche di molto, da istituto a istituto e da un anno scolastico all'altro – diventano determinanti nell'insorgenza di problemi di stress e, conseguentemente, di burnout.

A questo punto, viene spontaneo chiedersi quanto e come la dimensione relazionale sia intrecciata con quella organizzativa e se, e quanto, la prima sia una manifestazione della seconda.

Infatti, a dipendenza delle condizioni in cui i docenti svolgono quotidianamente il proprio lavoro, essi possono essere esposti a fonti di stress di natura organizzativa quali, ad esempio, conflitto di valori, ambiguità di ruolo, sovraccarico di lavoro e scarsità di risorse sul piano fisico e materiale, che sono ormai riconosciuti come fattori stressogeni per qualsiasi professione. A queste se ne aggiungono altre che hanno sì un'origine sul piano organizzativo ma, di fatto, è nella dimensione relazionale che sono esperite. Ricordiamo per esempio i comportamenti scorretti da parte degli studenti, il bullismo, la scarsa leadership, l'assenza di autonomia nel processo decisionale, la mancanza di riconoscimenti, di apprezzamento e di supporto sociale e la presenza di conflitti sul luogo di lavoro.

Le relazioni come risorsa organizzativa per la scuola ticinese

La ricerca sostiene che è lo squilibrio fra le richieste provenienti dall'ambiente e le risorse messe a disposizione dell'individuo a generare affaticamento psicologico, stress e, infine, burnout.

E se è dall'organizzazione che provengono le richieste "eccessive" che causano disagio, stress e burnout nei docenti, è sempre da questa che possono essere fornite



Matteo Fosanelli,
4° anno di Grafica – CSIA

le risorse in grado di contrastare la pressione ambientale e quindi riequilibrare il sistema.

Fra le risorse che la scuola può mettere a disposizione dei docenti vi sono, ad esempio, maggiore controllo sul proprio lavoro, maggiore accesso alle risorse e un clima professionale innovativo.

Oltre a ciò, di nuovo, le relazioni e il supporto interno

34 | **Bibliografia**

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513.

Hicks, F. P. (1933). *The Mental Health of Teachers*. New York: Cullman and Ghertner.

Lodolo D'Oria, V. et al. (2004). Quale rischio di patologia psichiatrica per la categoria professionale degli insegnanti? *La medicina del lavoro, 5*.

Maslach, C. (1992). *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*. Assisi: Cittadella Editrice.

National Education Association. (1951). Teaching load in 1950. *NEA Research Bulletin, 29*(1), 3–50.

Rudow, B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives. In R. Vandenberghe & M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Note

1
La ricerca è condotta dal Centro Innovazione e Ricerca sui Sistemi Educativi del DFA, nell'ambito delle misure scaturite dal progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà", finalizzato alla prevenzione del disagio dei docenti e al sostegno degli insegnanti che si trovano in situazioni difficili. Nel 2014 è stato chiesto a tutti i docenti delle scuole pubbliche del Canton Ticino di compilare un questionario volto a misurare dimensioni quali il benessere, la soddisfazione lavorativa e di vita e il burnout. Attualmente, sono in corso approfondimenti qualitativi in alcune sedi scolastiche del cantone. La conclusione della ricerca è prevista per agosto 2016.

(da parte della direzione e da parte dei colleghi) giocano un ruolo fondamentale. È infatti dimostrato come il supporto sociale sia negativamente correlato al rischio di burnout, svolgendo una funzione protettiva nei confronti dello stress. Inoltre, distinguendo fra supporto sociale extra-scolastico/emozionale, scolastico/strumentale e misto, numerose ricerche hanno mostrato come il burnout sia negativamente correlato a tutti i tipi di supporto e alla soddisfazione dichiarata per il sostegno ricevuto: quanto più la persona è soddisfatta del sostegno offerto dalla scuola, tanto più bassi saranno i livelli di burnout, e tanto più alti saranno i livelli di soddisfazione professionale.

La situazione ticinese non differisce di molto dallo scenario appena descritto.

I 2700 docenti delle scuole pubbliche che hanno partecipato all'indagine avviata nel 2014 su mandato del DECS¹ hanno confermato il peso delle variabili relazionali e organizzative nel determinare benessere e/o disagio lavorativo. Se da un lato il burnout è maggiormente correlato con il carico di lavoro oggettivo (percentuale d'impiego) e con quello percepito, dall'altro, è proprio la variabile "supporto dei colleghi" ad avere una funzione compensativa sullo stress. Quest'ultima è, infatti, positivamente correlata con l'ottimismo, con l'identificazione organizzativa e con la soddisfazione di vita (variabili a loro volta reciprocamente correlate); al contrario, i docenti che mostrano livelli più elevati di burnout sono anche quelli che percepiscono contemporaneamente di essere sottoposti ad un carico di lavoro elevato e di poter beneficiare in misura minore di supporto da parte dei colleghi.

Se è vero che docenti sani e motivati hanno maggiori possibilità di essere efficaci e produttivi in classe e di raggiungere gli obiettivi educativi (Rudow, 1999), e che gli allievi di docenti più coinvolti nel proprio lavoro sono più entusiasti, curiosi e propensi all'apprendimento (Hakanen et al., 2006), allora, nella sempre attuale preoccupazione di garantire la qualità nella scuola, la salvaguardia del benessere dei docenti diventa un tema di interesse a livello di sistema educativo.

E se è vero che il benessere dei docenti è regolato anche dalla qualità delle relazioni all'interno della scuola, allora è all'interno di quest'ultima che si possono individuare e attivare le risorse necessarie per la sua tutela e promozione.

Attraverso iniziative come il monitoraggio del clima, la promozione del lavoro in équipe, la collaborazione

sul piano didattico (co-docenza, condivisione di materiali), lo sviluppo dell'autonomia e la promozione dell'innovatività, nonché agendo sulle dimensioni organizzative/relazionali, si possono mettere in atto prassi virtuose finalizzate alla tutela del benessere e alla protezione dei docenti dallo stress e dal disagio lavorativo.