

Progetto “Sostegno ai/alle docenti in difficoltà”

Rapporto finale

A cura dei quattro gruppi di lavoro:

“Supporto”

“Informazione, formazione, aggiornamento”

“Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti”

“Alternative professionali”

Breganzona

10 Settembre 2012

INDICE GENERALE

1. Nota introduttiva	p.	2
Allegato Tabella 1	p.	11
2. Rapporto finale del gruppo di lavoro "Supporto"	p.	16
3. Rapporto finale del gruppo di lavoro "Informazione, formazione, aggiornamento"	p.	39
4. Rapporto finale del gruppo di lavoro "Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti"	p.	51
5. Rapporto finale del gruppo di lavoro "Alternative professionali"	p.	75
Allegati al rapporto	p.	84

1. Nota introduttiva al Rapporto finale Progetto “Sostegno ai/alle docenti in difficoltà”

1. Contenuti

Il presente “**Rapporto finale. Sostegno ai/alle docenti in difficoltà**” (10 settembre 2012) contiene una presentazione delle attività svolte, delle riflessioni e delle proposte operative che i quattro Gruppi di lavoro del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà” hanno elaborato per rispondere alla richiesta del Consiglio di Stato volta a trovare soluzioni al disagio dei docenti (vedi *Risoluzione governativa n. 1910 del 29 marzo 2011 e Risoluzione governativa n. 3665 del 5 luglio 2011*).

Una *panoramica sintetica* delle misure a sostegno dei docenti proposte dai quattro Gruppi di lavoro è a disposizione nel documento “**Le 14 misure. Un sostegno ai/alle docenti Rapporto finale in breve**” (15 settembre 2012).

2. Descrizione della problematica: Il disagio degli insegnanti

Oggi l'insegnante si trova ad essere a volte l'anello debole di un sistema scolastico che riesce ad evolvere solo con molta difficoltà e lentezza. Proprio per questo motivo, può accadere che i soggetti meno “resilienti”, ossia meno in grado di adattarsi alla situazione senza perdere per strada la propria identità, si trovano spesso in difficoltà (Howard & Johnson, 2004). Ad esempio, numerose ricerche svolte in vari paesi mostrano come essere oggi docente comporti un carico di stress non indifferente (Montgomery & Rupp, 2005). Gli insegnanti in difficoltà si trovano, in maggior proporzione, agli estremi della vita professionale, ossia all'inizio e alla fine. Le casistiche sono, evidentemente, diverse: i primi sono nuovi docenti che non riescono a introdursi efficacemente nella professione come è oggi; la seconda categoria, invece, comprende quegli insegnanti che, con gli anni, si “esauriscono”.

Il disagio dei docenti trova origine in diversi contesti:

1. L'ambito della classe, in cui gli aspetti critici sono principalmente la relazione con gli allievi e le capacità di organizzazione/messa in atto dell'insegnamento.
2. L'ambito dell'istituto scolastico, in cui sono invece la relazione con i colleghi e la direzione, nonché gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro, le condizioni di esercizio della professione a giocare in certi casi un ruolo problematico.
3. Infine, l'ambito extra-scolastico, nel quale la relazione con i genitori e con le istanze esterne possono contribuire alle difficoltà provate dagli insegnanti.

Questi contesti conducono a concepire la scuola come un sistema che non rimane inalterato nel tempo, ma è interessato da tutta una serie di cambiamenti, a livello sociale, culturale e istituzionale. Gli insegnanti, di conseguenza, sono toccati da fenomeni rispetto ai quali non è sempre facile dare delle risposte adeguate. Da un lato la scuola diventa sempre più un'istituzione di massa, all'interno della quale gli individui hanno maggiori difficoltà nell'esprimere la loro personalità; dall'altro, oltre al multiculturalismo risultante dalla presenza di allievi provenienti da realtà estere, gli stessi giovani ticinesi esprimono una serie di sub-culture differenti fra loro; infine, l'istituzione centrale cerca a sua volta di reagire alle tendenze in atto mediante iniziative che incidono in modo a volte importante

sulla pratica professionale dei docenti, in particolare in termini di carico di lavoro, e di conseguenza di stress.

Quando parliamo di disagio del docente ci riferiamo a manifestazioni con livelli di gravità diversi, che richiedono approcci ed interventi differenziati. Si passa da lievi forme di malessere fino a situazioni di burnout conclamato.

Per una definizione del concetto di burnout dei docenti ci riallacciamo a quanto già evidenziato nel rapporto "Rel-Plus: relazioni interpersonali positive" a cura del Gruppo stop molestie/Cefos/IUFFP. Con il termine burnout si indica una forma di stress occupazionale protratto in cui si assiste ad un fallimento nel processo di adattamento *individuo-ambiente lavorativo* che può manifestarsi nelle persone che svolgono una professione d'aiuto (docenti, infermieri, operatori, medici, psicologi, ...), ovvero in coloro i quali siano impegnati in una relazione costante e continuativa con situazioni e persone che richiedono un elevato coinvolgimento emotivo e connotate da un'importante asimmetria relazionale. Tali professioni richiedono l'utilizzo di capacità personali in misura spesso più consistente rispetto alle abilità tecnico-professionali (G.Gabassi, P.Mazzon, 1995). Secondo la definizione più utilizzata il burnout è una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo, depersonalizzazione (con atteggiamento distaccato e apatico nei confronti di studenti, colleghi,...) e mancata realizzazione professionale che determina importanti conseguenze a livello psico-fisico, sociale, lavorativo ed economico. Il lavoratore in burnout necessita di periodi di inabilità lavorativa e non sono rari i casi in cui si giunga fino all'esclusione dal mercato del lavoro (disoccupazione, pre-pensionamento, invalidità). Le conseguenze per il singolo, per l'istituzione scolastica oltre che per la società nel suo insieme sono importanti. La qualità dell'insegnamento erogato da un docente alla soglia di un burnout conclamato è qualitativamente ridotta con conseguente insoddisfazione degli studenti, il tasso di assenteismo si eleva nel tentativo di fronteggiare il disagio, i costi di assistenza sociosanitaria che ricadono sulla società tutta, aumentano.

Gli autori sono concordi nel sostenere che l'insorgenza di situazioni di burnout sia multi-determinata e nello specifico evidenziano diversi fattori raggruppabili in quattro categorie (Mark e al., 1990; Cherniss, 1980, Rossati e Magro, 1999):

- a) fattori sociali e personali del soggetto;
- b) fattori relazionali;
- c) fattori oggettivi organizzativi (o professionali);
- d) fattori socio-culturali.

Va sottolineato che il burnout è un processo che insorge in maniera lenta e progressiva e che in quanto tale può essere prevenuto e/o riconosciuto precocemente al fine di ridurre le conseguenze negative.

3. Docenti in difficoltà e misure preventive

"Disagio", "malessere", "stress negativo", "sindrome di burnout" sono alcuni dei livelli di difficoltà con cui i docenti si possono veder confrontanti nel corso della loro carriera professionale. Manifestazioni con diversi livelli di gravità che vedono i docenti entrare in periodi critici. Sono molteplici e di origini differenziate le cause che possono provocare queste difficoltà e riconducibili a fattori oggettivi organizzativi o professionali, a fattori sociali e personali del docente, a fattori relazionali e a fattori socio-culturali.

Per trovare alcune risposte a questo problema complesso gli interventi si collocano a diversi livelli:

- azione preventiva primaria (sensibilizzazione, formazione e informazione);
- azione preventiva secondaria (quando si notano segnali di difficoltà, con l'obiettivo di intervenire precocemente al fine di prevenire un aggravamento della situazione e di ottenere dei miglioramenti);
- azione preventiva terziaria (nei casi di difficoltà conclamate si attuano interventi di riduzione del danno per limitare le conseguenze della patologia stessa).

In certi casi, in particolare per docenti ritenuti inabili alla professione di insegnante, ma considerati abili per un'altra attività lavorativa, si studiano possibilità di alternative professionali.

4. Sensibilità e consapevolezza relativa al disagio dei docenti

L'Amministrazione Cantonale (AC) in generale, e il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) in particolare, da diversi anni dedicano attenzione, tempo e risorse alla tematica del disagio dei funzionari e dei docenti.

Un interessamento al problema che si snoda su parecchi anni; se ne può intravedere il percorso ricordando alcune attività svolte e documenti elaborati che sono traccia tangibile dello stato dell'arte, di bisogni espressi, di approfondimenti sulla tematica e di alcune prime riflessioni per trovare alcune risposte al disagio dei docenti.

Nel corso del 2006 il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport ha istituito un gruppo di lavoro ad hoc incaricato di chinarsi sul tema dell' *identità professionale del docente*. Nel rapporto finale del gruppo di lavoro del mese di novembre 2007 si faceva esplicitamente riferimento alla necessità di riflettere attorno al tema del sostegno ai docenti in difficoltà che conoscono situazioni di disagio o di burnout.¹

Nel 2009 sono stati organizzati due momenti di riflessione che hanno coinvolto i diversi attori interessati dalla tematica e che sono stati alla base di una prima analisi della problematica - una sorta di "tappa di avvicinamento" - volta ad identificare alcuni progetti mirati di intervento.²

In quest'ottica si ricordano pure le attività del *Gruppo stop molestie*, e in particolare il descrittivo del progetto "*Rel-Plus: relazioni interpersonali positive*", dove l'accento viene posto, in primo luogo, sull'importanza di diffondere una cultura della gestione del conflitto all'interno dei dirigenti scolastici e, in secondo luogo, sulla necessità di fornire gli strumenti adeguati per la gestione di un conflitto ai dirigenti delle strutture scolastiche.³

E' del gennaio 2010 il rapporto "*Progetto sostegno ai docenti in difficoltà*", elaborato da Giorgio Ostinelli che, sulla base delle riflessioni maturate, propone di approcciare in futuro la tematica attraverso quattro canali distinti: 1. informazione, formazione e aggiornamento; 2. supporto; 3. gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti; 4. alternative professionali.

¹ "Identità professionale del docente", novembre 2007, Rapporto finale presentato dal gruppo di lavoro "Identità professionale del docente".

² I workshop organizzati dal DECS "Sostegno ai docenti in difficoltà" del 19 febbraio 2009 e del 24 giugno 2009; rapporti di sintesi depositati presso la Divisione della formazione professionale.

³ "Rel-Plus: relazioni interpersonali positive", a cura di Gruppo stop molestie/CEFOS/IUFFP, Agosto 2009.

5. Istituzione dei gruppi di lavoro

Il DECS ha ritenuto opportuno e necessario approfondire ulteriormente la tematica

- partendo dalla convinzione che è importante il benessere nel luogo di lavoro: vivere serenamente la pratica professionale quotidiana di docente contribuisce a creare un buon clima di lavoro e d'istituto, con ricadute positive su tutte le componenti della scuola (allievi, docenti, genitori, direzione, personale amministrativo);
- tenuto conto della presenza nella scuola di segnali e di casi conclamati di disagio di docenti e casi di burnout;
- per dare seguito a quanto emerso dal rapporto di sintesi del 25 gennaio 2010, intitolato "Sostegno ai docenti in difficoltà", citato in precedenza;
- ritenendo opportuno proporre e adottare modalità operative, volte a sostenere i/le docenti che conoscono momenti di difficoltà, intervenendo a livello di prevenzione primaria, secondaria e terziaria.

Nel marzo 2011 il Consiglio di Stato, su proposta del DECS, ha quindi lanciato il progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà", risolvendo di istituire quattro gruppi di lavoro.

Con Risoluzione governativa sono stati designati i membri dei gruppi, inserendo persone interne ed esterne all'Amministrazione Cantonale e al mondo scolastico e prevedendo la possibilità di consultare specialisti o altre persone su scelta dei gruppi di lavoro.⁴

E' subito apparso opportuno e arricchente coinvolgere in questi lavori anche le Associazioni Magistrali (*Movimento della scuola, Verifiche, La Scuola, Federazione docenti ticinesi*), dalle quali sono stati designati dei rappresentanti in ogni gruppo.⁵

Gruppi di lavoro: mandati e membri

1° Gruppo lavoro "Supporto" / GL – SUP

Mandato

Il gruppo è invitato a riflettere sulla situazione attuale e a elaborare proposte volte all'introduzione o al rafforzamento della presenza di consulenti professionali con competenze pedagogico- didattiche e psicologiche a disposizione delle scuole e definire il quadro delle competenze di tali operatori.

Membri

- Michaela Bernasconi-Zapf, Medico del personale;
- Flavia Cereghetti-Biondi, Divisione della scuola, Capogruppo del Servizio di sostegno pedagogico, Scuola Media Mendrisiotto;
- Giuliano Frigeri, rappresentante di "Verifiche" in rappresentanza delle associazioni magistrali, già docente-ricercatore presso la SUPSI;
- Giulio Poretti, Divisione della formazione professionale, direttore del Centro professionale commerciale di Lugano;
- Giorgio Ostinelli, Divisione della formazione professionale, esperto della formazione
- Carlotta Vieceli, Sezione delle risorse umane, collaboratrice scientifica;
- Paola Mäusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà", docente.

⁴ Risoluzione governativa n.1910 del 29 marzo 2011.

⁵ Risoluzione governativa n. 3665 del 5 luglio 2011.

2° Gruppo lavoro "Informazione, formazione, aggiornamento"/GL - IFA

Mandato

Il gruppo è chiamato ad elaborare proposte di moduli formativi e momenti di riflessione, integrati o a fianco dei percorsi di abilitazione, sul senso e sugli scopi della professione docente, sulla propria identità professionale e sulla definizione delle competenze-chiave necessarie all' insegnante per poter svolgere efficacemente il proprio compito.

Membri

- Claudio Calderari, Divisione della formazione professionale, direttore della Scuola professionale artigianale e industriale di Mendrisio;
- Nicole Rege Colet, direttrice Dipartimento formazione e apprendimento (DFA) della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI);
- Omar Gianora, Divisione della scuola, direttore del Liceo cantonale di Bellinzona;
- Francesco Giudici, insegnante Scuola elementare in rappresentanza del "Movimento della Scuola";
- Fabio Merlini, direttore regionale Istituto universitario federale per la formazione professionale (IUFFP);
- Paola Maeusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà", docente.

La Signora Nicole Rege Colet, del Dipartimento formazione e apprendimento della SUPSI, ha potuto partecipare solo al primo incontro del gruppo di lavoro, in seguito per motivi professionali, non ha più potuto essere presente alle riunioni. Quale nuovo membro del gruppo, in sostituzione della ex- direttrice del DFA, è stato designato il Signor Fulvio Poletti (SUPSI) che ha preso parte ai lavori a partire dal mese di febbraio 2012 .

3° Gruppo lavoro "Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti/GL - GRUM

Mandato

Al gruppo sono affidati i seguenti compiti: in primo luogo, individuare e mettere in atto procedure per la verifica e il miglioramento nella gestione delle risorse umane e, in secondo luogo, proporre momenti formativi sulla gestione delle risorse umane e sulla mediazione dei conflitti destinati ai dirigenti di istituti scolastici.

Membri

- Dario Bernasconi, Divisione della formazione professionale, mediatore;
- Mirko Berzi, Direttore dell'Istituto scolastico di Claro;
- Fabrizio Boo, Divisione della scuola, direttore SM di Acquarossa;
- Monica Bucci, Sezione delle risorse umane del DFE, capo Area della gestione amministrativa;
- Giampaolo Cereghetti, Divisione della scuola, direttore Liceo Lugano 1;
- Paola Maeusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà";
- Pier Pirotta, Divisione della formazione professionale, direttore della Scuola superiore medico tecnica di Lugano;
- Enrico Ramani, Gruppo stop molestie;
- Manuela Scheurer, docente Liceo e in rappresentanza de "La Scuola".

4° Gruppo lavoro "Alternative professionali"/GL -AP

Mandato

Il compito del gruppo consiste, in un primo tempo, nel valutare la messa a disposizione dei docenti di alternative professionali all'interno e all'esterno dell'amministrazione; e in un secondo tempo nel proporre scenari di riqualifica tenendo conto delle risorse esistenti.

Membri

- Rita Beltrami, Divisione della scuola, direttrice Ufficio dell'orientamento scolastico e professionale;
- Silvia Gada, Divisione della formazione professionale, capo Ufficio della formazione industriale, agraria, artigianale e artistica;
- Giorgio Franchini, Capo Sezione amministrativa;
- Verena Vizzardi, Capo Sezione delle risorse umane;
- Monica Maestri Crivelli, Capo Ufficio dell'assicurazione invalidità presso l'Istituto delle assicurazioni sociali;
- Paola Maeusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà";
- Tiziana Zaninelli, docente, in rappresentanza della "Federazione docenti ticinesi".

6. Modalità di lavoro dei gruppi

I gruppi hanno lavorato in generale in modo indipendente l'uno dall'altro concentrandosi sull'aspetto specifico loro proposto rispetto alla tematica generale; mentre i contributi trasversali e i reciproci aggiornamenti sull'andamento dei lavori dei diversi gruppi sono stati assicurati dalla Coordinatrice del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà", membro di tutti i gruppi.

I gruppi di lavoro hanno prodotto due documenti:

➤ ***"Rapporto finale. Sostegno ai/alle docenti in difficoltà" (10 settembre 2012)***

Si tratta del presente rapporto finale che riunisce i quattro rapporti così come redatti dai diversi gruppi di lavoro. Riflette dunque volutamente in modo separato l'andamento dei lavori e le riflessioni emerse con punti di osservazione differenti. Nelle parti iniziali dei rapporti si trovano passaggi simili, in particolare relativi alla mappatura delle attività e a misure già esistenti sul territorio in relazione alla tematica del disagio dei docenti, attività già ancorate al territorio e ritenute da tutti i gruppi competenti punti di riferimento a cui dare maggiore visibilità e da valorizzare ulteriormente.

➤ ***"Le 14 misure. Un sostegno ai/alle docenti. Rapporto finale in breve" (15 settembre 2012)***

E' stato elaborato un dossier nel quale le proposte dei gruppi di lavoro vengono presentate sottoforma di sintetiche schede.

7. Alcuni elementi trasversali rilevanti

In quest'anno di attività i gruppi hanno considerato la problematica in funzione dell'aspetto particolare loro proposto (formazione e informazione, supporto, gestione delle risorse umane, alternative professionali) e dai quattro rapporti finali, emergono riflessioni e proposte operative specifiche.

Ma alcuni aspetti e approfondimenti sono stati considerati trasversalmente nei diversi gruppi e ritenuti specialmente importanti, tra questi ricordiamo i seguenti:

- Approfondimento della situazione attuale in relazione alla tematica del disagio docenti a livello Svizzero (vedi, come documento di riferimento, la tabella 1 allegata: “Prevenzione e cura del disagio e del burnout degli insegnanti/situazione nei cantoni/ ricerca internet CDPE”, a cura della Divisione della formazione professionale/Centro di documentazione/Gisela Arrigoni).
- Mappatura della situazione attuale a livello ticinese: nel territorio ticinese e nel panorama scolastico ticinese esistono diverse figure professionali, misure ed esperienze a favore della prevenzione e del sostegno a docenti in difficoltà (es.: docente mediatore e il consulente educativo nelle scuole professionali, i gruppi operativi nelle scuole medie, formazioni interne nelle scuole con pratiche riflessive, corsi e moduli presso IUFFP e DFA, il Laboratorio di psicopatologia del lavoro, il Gruppo stop molestie, il progetto Rel-Plus, alcuni moduli del Master in gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative/USI, ecc.). L'approfondimento sulla panoramica ticinese ha permesso di evidenziare che
 - a. sarebbe necessario valorizzare e dare maggior visibilità a quanto già esistente sul territorio;
 - b. sarebbe utile promuovere ulteriormente il lavoro in rete tra figure professionali e istituzioni già attive in ambito scolastico;
 - c. con adeguati potenziamenti e sinergie si potrebbero già fornire alcune prime risposte a diverse situazioni di disagio dei docenti.
- L'accesso all'informazione riguardante la tematica del disagio va potenziata; si propone di studiare un progetto di comunicazione: una diffusione capillare dell'informazione a tutte le persone potenzialmente interessate tenendo conto anche delle nuove tecnologie comunicative.
- Promuovere soluzioni professionali alternative all'interno e all'esterno dell'Amministrazione cantonale per docenti inabili all'insegnamento ma con una residua abilità in altri ambiti lavorativi.
- Agire il più possibile ai diversi livelli di prevenzione: a livello di prevenzione primaria, secondaria e terziaria, tenendo presente che trovare soluzioni professionali alternative per i/le docenti considerati inabili ad insegnare ma aventi una residua abilità professionale per altri contesti lavorativi, risulta particolarmente complesso.
- Il disagio dei docenti dovrà essere affrontato realizzando misure sia a livello collettivo (informazione, seminari, ecc.), sia livello individuale (consulenza pedagogica, consulenza psicologica).
- La cultura di istituto è intesa come premessa importante per il benessere a scuola e/o per mettere i docenti in difficoltà in condizione di esprimere il loro malessere/disagio (accoglienza, ascolto). Si ritiene necessario creare ulteriori condizioni per favorire la cultura d'istituto che esprima valori condivisi (coinvolgimento dei/delle docenti; maggiore identificazione dei/delle docenti con la loro sede; maggiore autonomia d'istituto).

- La formazione continua durante la carriera è una componente intrinseca e imprescindibile della professionalità del docente, e proprio per questo gli insegnanti dovrebbero essere maggiormente e direttamente coinvolti nel contesto dell'aggiornamento.

Le modalità devono essere differenziate e complementari *“iniziative personali, giornate di studio, corsi di varia durata, seminari, attività di ricerca o di produzione di materiali didattici e altre forme adeguate ai bisogni della scuola tenendo conto dell'evoluzione del sapere, dei metodi di insegnamento e delle trasformazioni della società”*.

La concezione di un aggiornamento lungo l'intera carriera professionale, *“lifelong learning”*, è destinato ad assumere maggior importanza anche in conseguenza della rapidità dei cambiamenti in corso e della loro ripercussione sugli studenti oltre che sull'organizzazione scolastica (si pensi solo alla crescita esponenziale delle conoscenze incentivata dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con le conseguenti ricadute sul piano dell'insegnamento e dell'apprendimento).

Le proposte d'aggiornamento dovranno tenere inoltre adeguatamente in considerazione l'aspetto motivazionale, e non essere vissute come una imposizione, premessa indispensabile del loro successo secondo una visione aggiornata relativa alla formazione degli adulti (cfr. andragogia), ancora più valida se si tien conto della particolare categoria professionale qui in questione. In altre parole, occorrerà attribuire un senso alle offerte formative, anche attraverso la condivisione, la presentazione e lo studio delle situazioni critiche generatrici di disagio.

- Prevedere proposte formative adeguate per i/le funzionari/e dirigenti di istituti scolastici per metterli/e nella condizione di individuare i segnali premonitori di un disagio, di conoscere meglio la casistica e le possibili modalità d'intervento.
- Favorire l'acquisizione di competenze relazionali (funzionari dirigenti scolastici, docenti).
- Assicurare la presenza di figure professionali che accompagnino i/le docenti con un supporto pedagogico e relazionale, da un lato, e un sostegno psicologico, dall'altro, a seconda delle situazioni specifiche dei diversi insegnanti.
- Gli insegnanti in difficoltà si trovano soprattutto agli estremi della vita professionale, ossia all'inizio e alla fine. Nelle misure preventive da concretizzare a sostegno dei/delle docenti si dovrà riservare particolare attenzione e risorse a questa casistica di docenti – neo-assunti e over 50 –, tenuto conto del loro numero in aumento. Dati evidenziati dalla ricerca *“Scuola a tutto campo. Indicatori del sistema scolastico ticinese” (2011)* – condotta dalla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana – dove si sottolinea che nella scuola ticinese *“si osserva un aumento del personale insegnante con un'età compresa tra i 50 e i 60 anni. Ciò implica che nei prossimi 15 anni di dovranno rinnovare quasi due quinti dei docenti ticinesi”*.
- Nelle riflessioni e nelle proposte rispetto al disagio dei docenti i gruppi di lavoro hanno tenuto in considerazione i/le docenti di tutte le scuole, da quelle che fanno capo alla Divisione della scuola a quelle appartenenti alla Divisione professionale; si tratta di realtà scolastiche molto diverse che gli insegnanti devono affrontare (pubblici, ordine e grado, ...) e quindi anche certe cause che generano difficoltà e

disagio ai docenti possono essere diverse. Nel concretizzare alcune delle misure a prevenzione del disagio degli insegnanti si dovrà tener conto di queste diversità: essere dunque in grado di rispondere a questa situazione variegata con misure altrettanto diversificate e complementari.

- Si ritiene di vitale importanza che, sia la classe politica, sia le autorità scolastiche si esprimano pubblicamente e con convinzione a sostegno del ruolo e della figura professionale del/della docente, valorizzandone il contributo civile nella realizzazione di una piena società democratica, in una congiuntura socioculturale in cui a questa professione sembra venire sempre più mancare un riconoscimento del genere. Tale passo fornirebbe già di per sé un notevole contributo alla problematica in esame in termini di risonanza politica e di incentivazione motivazionale.
- Le proposte volte al sostegno dei/delle docenti, che emergono dai gruppi di lavoro, potranno concretizzarsi solo ed esclusivamente per mezzo di una politica scolastica che continui ad essere attenta al tema del disagio dei docenti, mirata, chiara e condivisa a tutti i livelli di responsabilità e, non da ultimo, effettuata grazie alla disponibilità delle risorse necessarie per concretizzare le diverse azioni.

**Allegato 1: Prevenzione e cura del disagio e del burnout degli insegnanti
Situazione nei cantoni: indagine internet presso i membri CDPE, gennaio 2012**

(A cura della Divisione della formazione professionale, Servizio di documentazione/Gisela Arrigoni e del Progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”)

Cantone	Azione	Sito	Contenuto
Argovia	Case management Lehrpersonen	http://www.ag.ch/bks/de/pub/bildung/lehrpersonen/case_management.php	Con l'aiuto di consulenti esterni (Rehawork) il Case Management sostiene gli insegnanti colpiti da malattia o infortunio per favorire un ritorno rapido e duraturo al posto di lavoro, affrontando con tutte le persone coinvolte i possibili ostacoli (didattici, medici o sociali) il più presto possibile. La reintegrazione professionale è l'obiettivo principale.
Appenzello Esterno	Beratung für Lehrpersonen	http://www.ar.ch/departemente/departement-bildung/amt-fuer-volksschule-und-sport/informationen-fuer-lehrpersonen/beratung-fuer-lehrpersonen/	Servizio di consulenza per problemi didattici, psicologici, di tecnica del lavoro e di comunicazione.
Appenzello Interno	Beratung für Lehrkräfte	http://www.ai.ch/de/verwaltung/dienstleistungen/welcom_e.php?dienst_id=441	Consulenza individuale e di gruppo, consulenza in caso di conflitti e di crisi personali nonché di problemi didattici.
Basilea Città	Pädagogisches Zentrum PZ.BS → Beratung für Lehrerinnen und Lehrer	http://www.ed-bs.ch/bildung/pzbs/beratung-fuer-lehrerinnen-und-lehrer/?searchterm=Beratung für Lehrerinnen	Obiettivi della consulenza: migliorare la soddisfazione sul lavoro, equilibrio vita privata - lavoro, superare le crisi, valutare lo sviluppo professionale, risolvere problemi pedagogici, ...
Berna	Befristete Unterstützung bei schwierigen Unterrichtssituationen	http://www.erz.be.ch/erz/de/index/direktion/organisation/amt_fuer_kindergartenvolksschuleundberatung/aktuell0.assetref/content/dam/documents/ERZ/GS/de/schwierige_unterrichtssituationen_merkblatt_d.pdf	In caso di difficoltà nella gestione di allievi con situazioni complesse, la direzione può concedere ulteriori risorse e/o ore lezioni al docente.
Friburgo	Soutien aux établissements scolaires dans la prise en charge des difficultés comportementales	http://www.fr.ch/senof/fr/pub/education/prise_en_charge_des_difficulte.htm	Supporto per le scuole nella gestione delle difficoltà comportamentali: un'unità mobile è a disposizione di tutte le scuole; classi temporanee (centri scolastici diurni) offrono per un periodo variabile da 8 a 16 settimane un supporto socio-educativo agli allievi con gravi problemi comportamentali.

Friburgo	Lehrerinnen- und Lehrerberatung	http://www.fr.ch/doa/de/pub/rund_um_die_schule/adresses/lehrerinnen_und_lehrerberatun.htm	Coaching, supervisione e consulenza psicologica individuale, per gruppi e per team scolastici. Sostegno nel lavoro quotidiano, prevenzione del burn-out.
Ginevra	Projet pilote "Gestion des absences de courte et longue durée et du bien-être au travail", 2009	http://ge.ch/etatemployeur/gestion-des-absences-de-longue-duree-pro	Sostegno in caso di assenza e nelle situazioni in cui è stata riconosciuta e formalizzata l'impossibilità di tornare al posto di prima.
Ginevra	Analyse de la charge de travail des enseignants: du Cycle d'orientation; du postobligatoire; des centres de formation professionnelle	http://www.ge.ch/recherche-education/publications/	Ricerca riguardante il carico di lavoro degli insegnanti nella formazione professionale.
Jura	Service d'appui et de conseil aux enseignants (SACE)	http://www.jura.ch/DFCS/SEN/Pour-les-enseignants/Service-d-appui-et-de-conseils-aux-enseignants-SACE.html	Il SACE propone ai docenti del Canton Jura: - di identificare e chiarire le problematiche specifiche legate ad allievi, genitori e autorità; - di prendere la distanza e trovare soluzioni ai problemi quotidiani (organizzazione, tensione, depressione, stanchezza, ecc.) - di fare un bilancio delle proprie aspirazioni.
Jura	v. NE	http://www.cappes.ch/	Centro per il sostegno e la prevenzione per il personale scolastico: risorse per la qualità della vita lavorativa, consultazione per le scuole elementari e dell'infanzia, gestione delle situazioni critiche.
Lucerna	Case management Lehrpersonen	http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/personalfragen/casemanagement.htm	Sostegno per la prevenzione dell'invalidità e per la reintegrazione nel mondo del lavoro.
Lucerna	Personalfragen: beruflicher Auftrag, Arbeitszeit, Neue Lehrpersonen	http://www.volksschulbildung.lu.ch/index/personalfragen.htm	Indicazioni per il lavoro degli insegnanti, accompagnamento per i neo-docenti.

Lucerna	Beratung und Supervision für Lehrpersonen an Gymnasien und Berufsfachschulen	http://www.beruf.lu.ch/index/beratung/schulberatung.htm	Consulenza psicologica e accompagnamento individuale.
Neuchâtel	CAPPES - Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnels des établissements scolaires	http://www.cappes.ch/	Centro per il sostegno e la prevenzione per il personale scolastico: risorse per la qualità della vita lavorativa, consultazione per le scuole elementari e dell'infanzia, gestione delle situazioni critiche.
Nidvaldo	s. LU		
Obvaldo	s. LU		
San Gallo	Coaching/Beratung beim Institut Schulentwicklung und Beratung der Pädagogischen Hochschule St. Gallen	http://www.phsg.ch/web/forschung-entwicklung/institut-fuer-schulentwicklung-und-beratung/coaching-beratung.aspx	Coaching e supervisione per direzioni scolastiche, consulenza psicologica per insegnanti.
Svitto	Beratung im Schulfeld bei der Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Hochschule Schwyz	http://www.sz.ch/documents/flyer_beratung_im_schulfeld.pdf	Consulenza individuale, di gruppo o di team per problemi didattici, pedagogici, psicologici o organizzativi nonché per questioni di gestione delle risorse umane o della scuola, come pure sostegno e lavoro in rete con altri specialisti.
Turgovia	Beratung von Schulleitungen und Lehrpersonen	http://www.av.tg.ch/xml_40/internet/de/application/d7581/f7583.cfm	Consulenza psicologica degli insegnanti.
Uri	Beratung von Schulleitungen und Lehrpersonen beim Schulpsychologischen Dienst	http://www.ur.ch/de/bkd/afb/schulpsychologischer-dienst-m481/	Consulenza psicologica degli insegnanti.

Zugo	Beratung von Lehrpersonen und Schulleitungen bei der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz-Zug	http://www.zug.phz.ch/dienstleistungen/beratungzebus/psychologische-paedagogische-beratung/beratung-fuer-lehrpersonen-und-schulleitungen/	Consulenza individuale, di gruppo o di team per problemi didattici, pedagogici, psicologici o organizzativi nonché per questioni di collaborazione, di sviluppo delle risorse umane o della scuola come pure sostegno e intermediazione di ulteriori specialisti.
Zurigo	Broschüre "Burnout in der Schule"	http://www.zug.phz.ch/fileadmin/media/zug.phz.ch/ma/cornelia-liem/01.1%20GA_BGF_Burnout_101122.pdf	Prevenzione del burnout.
Zurigo	Gesundheit & Unterricht: Planungshilfen, Ideenmarkt Gesundheitsförderung und Prävention, kostenlose Beratung	http://www.vsa.zh.ch/internet/bildungsdirektion/vsa/de/schule_und_umfeld/gesundheit_praevention/gesundheit_unterricht.html	Sussidi didattici su argomenti come l'esercizio fisico e relax, alimentazione, prevenzione delle dipendenze, la salute sessuale e l'educazione sessuale (scuole medie e superiori), la prevenzione della violenza e la salute psicosociale.
Zurigo	Beratung Lehrpersonen: Probleme, Krisen, Konflikte	http://www.vsa.zh.ch/internet/bildungsdirektion/vsa/de/personelles/personalfuehrung/beratung/probleme_konflikte_krisen.html	La delegazione risorse umane dell'Ufficio insegnamento medio sostiene le autorità scolastiche e le direzioni scolastiche nelle situazioni di problemi personali, di conflitto e di crisi con insegnanti e direttori scolastici.
Zurigo	Case management Lehrpersonen	http://www.vsa.zh.ch/internet/bildungsdirektion/vsa/de/personelles/personalfuehrung/beratung/case_management.html#a-content	Assistenza nel caso di malattia prolungata per evitare l'invalidità e favorire la reintegrazione al posto di lavoro.

Zurigo	Broschüre: Burnout in der Schule : früh erkennen und vorbeugen. Informationen für Lehr- und Betreuungspersonen, Schulleitungen und Behörden	http://www.stadt-zuerich.ch/ssd/de/index/gesundheit_und_praevention/publikationen_und_broschueren/publikationen_sg/burnout_burn_out.html	Prevenzione del burnout
Zurigo	Schulsozialarbeit	www.stadt-zuerich.ch/schulsozialarbeit	Il lavoro sociale scolastico sgrava le scuole a favore dei loro compiti in ambito pedagogico. E' il punto centrale di contatto per problemi a scuola o in famiglia. Gli assistenti sociali sono assegnati a una specifica scuola e conoscono molto bene il quartiere. Fanno capo a una fitta rete di istituzioni, associazioni e servizi specializzati, per sostenere gli allievi, i genitori e gli insegnanti.
Zurigo	Studien "Belastung - Entlastung im Schulfeld, 2010" und "Arbeitszeitstudie Zürcher Lehrkräfte" (Forneck/Schriever, 2000)	http://www.bi.zh.ch/internet/bildungsdirektion/de/unsere_direktion/veroeffentlichungen1.html#title-content-internet-bildungsdirektion-de-unsere_direktion-veroeffentlichungen1-jcr-content-contentPublication_10	Ricerca sul carico di lavoro degli insegnanti
Liechtenstein	Schulsozialarbeit	http://www.schulsozialarbeit.li/	Sostegno concreto nel campo psico-sociale: supporto ai docenti nelle relazioni con gli studenti che mostrano un comportamento socialmente inappropriato

Nella tabella sono compresi i cantoni nei cui siti figura in maniera esplicita e immediata la segnalazione riguardante il tema del disagio e burnout.

Progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”

2. “Supporto”

Rapporto finale

A cura del Gruppo di lavoro “Supporto”

INDICE

PRIMA PARTE

1. Il gruppo di lavoro: componenti e attività svolte p. 18
2. Descrizione della problematica
 - 2.1. Il disagio degli insegnanti - classificazione e livelli di prevenzione p. 20
 - 2.2. Casi emblematici p. 22
3. Esperienze significative nell'ambito della prevenzione e della gestione del disagio degli insegnanti realizzate in Svizzera p. 24
4. Figure professionali ed istituzioni implicate a vario titolo nella prevenzione e gestione di situazioni di difficoltà in ambito scolastico p. 25
5. L'informazione e la formazione delle istanze direttive rispetto alla problematica dei docenti in difficoltà p. 28

SECONDA PARTE

6. Le misure
 - 6.1. L'accesso all'informazione p. 29
 - 6.2. L'analisi quantitativa e qualitativa dei casi di disagio lavorativo con ripercussione sullo stato di salute p. 29
 - 6.3. La valorizzazione del lavoro di rete e la promozione dei Gruppi operativi nelle scuole medie p. 30
 - 6.4. Il/la Consulente di pratica e di sviluppo professionale (CPSP) p. 31
 - 6.5. Il/la Consulente psicologico/a p. 34
7. Conclusioni p. 37

PRIMA PARTE

1. Il gruppo di lavoro: componenti e attività svolte

Il gruppo di lavoro “Supporto”(GL-SUP) è composto dai seguenti membri:

- Michaela Bernasconi-Zapf, Medico del personale;
- Flavia Cereghetti-Biondi, Divisione della scuola, Capogruppo del Servizio di sostegno pedagogico, Scuola Media Mendrisiotto;
- Giuliano Frigeri , rappresentante di “Verifiche” in rappresentanza delle associazioni magistrali, già docente-ricercatore presso la SUPSI;
- Giulio Poretti, Divisione della formazione professionale, direttore del Centro professionale commerciale di Lugano;
- Giorgio Ostinelli, Divisione della formazione professionale, esperto della formazione;
- Carlotta Vieceli, Sezione delle risorse umane, collaboratrice scientifica;
- Paola Mäusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà, docente.

La presidenza del Gruppo Supporto è stata affidata a Carlotta Vieceli e Giorgio Ostinelli.

Il gruppo è operativo a partire dal 16 giugno, e si è riunito dieci volte. Durante gli incontri, la tematica della prevenzione e della gestione del disagio degli insegnanti è stata affrontata da più punti di vista. Nel corso della prima riunione, dopo aver riassunto le tappe che hanno condotto all’istituzione dei quattro gruppi di lavoro attualmente operanti, sono state passate in rassegna le attività svolte negli anni passati, e la documentazione prodotta⁶.

È stato inoltre ricordato il mandato attribuito al gruppo, consistente in una riflessione sulla situazione attuale ed in un’elaborazione di proposte volte all’introduzione o al rafforzamento della presenza di consulenti professionali con competenze pedagogico - didattiche e psicologiche a disposizione delle scuole e alla definizione del quadro delle competenze di tali operatori.

Dopo una prima presentazione reciproca ed un primo confronto tra i partecipanti, sono stati messi in luce i più comuni indicatori relativi alla problematica, elencati qui di seguito:

- assenteismo;
- difficoltà generalizzate o particolari nelle relazioni interpersonali;
- frustrazione;
- senso di impotenza;
- difficoltà nella gestione della classe;
- sensazione di mancanza di sostegno da parte della direzione e dei colleghi;
- percezione di sovraccarico anche al di là dell’insegnamento della materia;
- difficoltà a posizionarsi in una scuola che cambia rapidamente;
- perdita di senso della propria professionalità.

Tenendo presente il ruolo centrale che l’insegnante è chiamato ad esercitare oggi ancor più che ieri, è estremamente importante non solo intervenire in modo appropriato in presenza di tali segnali, ma anche prevenirne l’insorgenza in modo attivo. Le attività di sensibilizzazione realizzate coinvolgendo ad esempio il Gruppo stop molestie, la

⁶ Profilo della professione docente (2003), Identità professionale del docente(2007), Rel-Plus: relazioni interpersonali positive (2009), Progetto sostegno ai docenti in difficoltà (2010).

sensibilizzazione delle istanze direttive vanno esattamente in tale direzione. Tuttavia, al di là di quanto viene attualmente già fatto, è importante rendere attenti sia gli stessi insegnanti, sia i colleghi sul significato che possono avere determinati segnali. D'altro canto, esperienze in atto, quali ad esempio la consulenza educativa⁷ sperimentata in alcune scuole professionali ticinesi, la messa in atto dei gruppi operativi nella scuola media per la gestione delle situazioni problematiche, l'operato del Gruppo stop molestie⁸ mettono in luce come l'azione mirata da parte di figure professionali esperte, sia a livello individuale che di rete, può contribuire in modo sensibile al miglioramento delle situazioni problematiche e conflittuali all'interno della scuola.

Da un punto di vista statistico non esistono attualmente indicatori esaustivi sulla tematica degli insegnanti in difficoltà: tuttavia, da circa due anni il Servizio medico del personale sta raccogliendo i dati relativi ai docenti in malattia (reattiva alla situazione lavorativa), e sarà verosimilmente presto in grado di realizzare un'analisi sul fenomeno. In ogni caso, sembra esservi una certa evidenza empirica che indica come gli insegnanti del settore medio siano quelli più toccati dal fenomeno, seguiti da quelli del settore professionale.

Il gruppo ha potuto prendere conoscenza delle misure messe in atto rispettivamente nel settore della Scuola media e nella Formazione professionale, vale a dire i *Gruppi di supporto operativi (GO)* e il *Consulente educativo*. I primi sono delle entità di accompagnamento la cui azione è indirizzata alla gestione di allievi che esprimono un certo grado di problematicità nella loro relazione con l'istituzione scolastica, composte dal direttore della sede, dal capo-gruppo del Servizio di sostegno, dal docente di classe, dal docente di sostegno pedagogico e dalle figure esterne (psicologi, assistenti sociali, tutori,...) legate all'allievo in questione. La filosofia di fondo è quella dell'intervento in rete e della collaborazione tra attori coinvolti, ed il fine consiste nella realizzazione di progetti condivisi che toccano in prima istanza l'allievo, ma che interessano di riflesso in modo significativo anche i relativi insegnanti poiché essi non sono soli nell'affrontare situazioni difficili dell'allievo ottenendo quindi un importante beneficio indiretto.

L'azione del Consulente educativo è attualmente oggetto di sperimentazione in alcune scuole professionali. Essa parte dall'idea di mettere a disposizione degli istituti scolastici una figura esperta in grado di aiutarli nello sviluppo di nuove modalità di gestione e di insegnamento, sulla base di una filosofia di fondo non invasiva, creando gradualmente piccole comunità di pratica per sviluppare percorsi partendo dalle esperienze dei docenti e da situazioni contingenti. In quest'ottica, la scuola viene considerata come un'istituzione che nel tempo deve divenire una comunità apprendente capace di riflettere sul proprio operato e di rispondere alle sfide del nostro tempo in modo valido e pertinente.

Dalla discussione sono emerse alcune considerazioni. In particolare, l'accento è stato posto sul fatto che gli interventi innovativi realizzati in un contesto complesso come quello scolastico richiedono tempo, in quanto si tratta di modificare credenze e modi di fare spesso consolidati; d'altro canto, è stato messo in evidenza come, grazie ad interventi di accompagnamento, si possa contribuire ad un miglioramento di allievi problematici, che a volte sono dei leader negativi nell'aula scolastica, con una ricaduta positiva sul carico di stress che colpisce i docenti.

Sul versante della professionalità degli insegnanti, è invece importante che questi ultimi siano in grado non solo di affrontare, ma anche di prevenire il cambiamento, mediante l'esercizio di pratiche educative appropriate. Qualunque sia l'intervento pianificato e

⁷ G. Ostinelli (2007) Il miglioramento della qualità nella scuola e il ruolo chiave del consulente educativo, *Orientamenti Pedagogici*, 54, 4.

⁸ Rel-Plus: relazioni interpersonali positive (2009).

realizzato, è importante che esso venga contestualizzato tenendo conto dell'azione di altre figure professionali già operanti in contesti contigui, come ad esempio il docente mediatore, che opera in funzione dello sviluppo del benessere a scuola, l'educatore, ecc. Infine, si è sottolineato come il disagio possa essere affrontato sia a livello collettivo (informazione, seminari, ecc.), sia individuale (consulenza pedagogica, consulenza psicologica).

Il Gruppo, consapevole dell'esistenza sul territorio di "buone pratiche" nell'ambito del sostegno ai docenti in difficoltà ha passato in rassegna l'offerta presente. Ciò per due importanti ragioni, da un lato per identificare specificità e ambiti di competenza dei vari servizi, dall'altro per avere una mappatura dell'esistente che consenta di individuare i *gap* nell'offerta preventiva e di intervento. Emerge la consapevolezza che vi è una certa presenza di risorse che possono offrire supporto al docente, tuttavia sovente le stesse sono poco conosciute e in effetti raramente operano in maniera integrata.

Durante gli incontri sono stati messi in evidenza alcuni aspetti importanti: l'importanza della presenza di figure esterne in grado di accompagnare gli insegnanti in attività di pratica riflessiva; l'importanza dello sviluppo di culture d'istituto basate su valori condivisi, che siano un punto di riferimento per il coinvolgimento degli insegnanti e per la loro partecipazione attiva alla vita scolastica; una chiara definizione della professionalità insegnante; il ruolo a volte ambivalente del concordato Harnos; la necessità di mettere in condizione i direttori e le direttrici delle scuole di individuare e gestire in prima battuta segnali di potenziale disagio, mediante lo sviluppo di competenze e l'accesso ad adeguati strumenti/procedure.

2. Descrizione della problematica

2.1. Il disagio degli insegnanti - classificazione e livelli di prevenzione

Oggi, l'insegnante si trova ad essere a volte l'anello debole di un sistema scolastico che riesce ad evolvere solo con molta difficoltà e lentezza. Proprio per questo motivo, può accadere che i soggetti meno "resilienti", ossia meno in grado di adattarsi alla situazione senza perdere per strada la propria identità, si trovano spesso in difficoltà (Howard & Johnson, 2004). Ad esempio, numerose ricerche svolte in vari paesi mostrano come essere oggi docente comporti un carico di stress non indifferente (Montgomery & Rupp, 2005). Gli insegnanti in difficoltà si trovano, in maggior proporzione, agli estremi della vita professionale, ossia all'inizio e alla fine. Le casistiche sono, evidentemente, diverse: i primi sono nuovi docenti che non riescono a introdursi efficacemente nella professione come è oggi; la seconda categoria, invece, comprende quegli insegnanti che, con gli anni, si "esauriscono".

Il disagio dei docenti trova origine in diversi contesti:

1. L'ambito della classe, in cui gli aspetti critici sono principalmente la relazione con gli allievi e le capacità di organizzazione/messa in atto dell'insegnamento.
2. L'ambito dell'istituto scolastico, in cui sono invece la relazione con i colleghi e la direzione, nonché gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro, le condizioni di esercizio della professione a giocare in certi casi un ruolo problematico.
3. Infine, l'ambito extra-scolastico, nel quale la relazione con i genitori e con le istanze esterne possono contribuire alle difficoltà provate dagli insegnanti.

Questi contesti conducono a concepire la scuola come un sistema che non rimane inalterato nel tempo, ma è interessato da tutta una serie di cambiamenti, a livello sociale, culturale e istituzionale. Gli insegnanti, di conseguenza, sono toccati da fenomeni rispetto ai quali non è sempre facile dare delle risposte adeguate. Da un lato la scuola diventa sempre più un'istituzione di massa, all'interno della quale gli individui hanno maggiori difficoltà nell'esprimere la loro personalità; dall'altro, oltre al multiculturalismo risultante dalla presenza di allievi provenienti da realtà estere, gli stessi giovani ticinesi esprimono una serie di sub-culture differenti fra loro; infine, l'istituzione centrale cerca a sua volta di reagire alle tendenze in atto mediante iniziative che incidono in modo a volte importante sulla pratica professionale dei docenti, in particolare in termini di carico di lavoro, e di conseguenza di stress.

Quando parliamo di disagio del docente ci riferiamo a manifestazioni con livelli di gravità diversi, che richiedono approcci ed interventi differenziati. Si passa da lievi forme di malessere fino a situazioni di burnout conclamato.

Per una definizione del concetto di burnout dei docenti ci riallacciamo a quanto già evidenziato nel rapporto Rel-plus (relazioni interpersonali positive) a cura del Gruppo stop molestie/Cefos/IUFFP. Con il termine burnout si indica una forma di stress occupazionale protratto in cui si assiste ad un fallimento nel processo di adattamento *individuo-ambiente lavorativo* che può manifestarsi nelle persone che svolgono una professione d'aiuto (docenti, infermieri, operatori, medici, psicologi, ...), ovvero in coloro i quali siano impegnati in una relazione costante e continuativa con situazioni e persone che richiedono un elevato coinvolgimento emotivo e connotate da un'importante asimmetria relazionale. Tali professioni richiedono l'utilizzo di capacità personali in misura spesso più consistente rispetto alle abilità tecnico-professionali (G.Gabassi, P.Mazzon, 1995). Secondo la definizione più utilizzata il burnout è una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo, depersonalizzazione (con atteggiamento distaccato e apatico nei confronti di studenti, colleghi,...) e mancata realizzazione professionale che determina importanti conseguenze a livello psico-fisico, sociale, lavorativo ed economico. Il lavoratore in burnout necessita di periodi di inabilità lavorativa e non sono rari i casi in cui si giunga fino all'esclusione dal mercato del lavoro (disoccupazione, pre-pensionamento, invalidità). Le conseguenze per il singolo, per l'istituzione scolastica oltre che per la società nel suo insieme sono importanti. La qualità dell'insegnamento erogato da un docente alla soglia di un burnout conclamato è qualitativamente ridotta con conseguente insoddisfazione degli studenti, il tasso di assenteismo si eleva nel tentativo di fronteggiare il disagio, i costi di assistenza socio-sanitaria che ricadono sulla società tutta, aumentano.

Gli autori sono concordi nel sostenere che l'insorgenza di situazioni di burnout sia multi-determinata e nello specifico evidenziano diversi fattori raggruppabili in quattro categorie (Mark e al., 1990; Cherniss, 1980, Rossati e Magro, 1999):

- a) fattori sociali e personali del soggetto;
- b) fattori relazionali;
- c) fattori oggettivi organizzativi (o professionali);
- d) fattori socio-culturali.

In questa sede ci preme evidenziare che il burnout è un processo che insorge in maniera lenta e progressiva e che in quanto tale può essere prevenuto e/o riconosciuto precocemente al fine di ridurre le conseguenze negative.

La progettazione delle misure volte a prevenire/contrastare il burnout dei docenti dovrebbe quindi prevedere interventi di prevenzione primaria, secondaria e terziaria, in accordo con la multifattorialità del fenomeno e con il suo andamento processuale. L'intento dell'azione che si intende proporre consiste pertanto nel presentare degli interventi distribuiti sui tre principali livelli di prevenzione (primaria, secondaria e terziaria).

Risulta particolarmente utile a tale scopo richiamare brevemente gli ambiti di azione cui si rivolgono i diversi livelli di prevenzione. Con il termine prevenzione primaria si fa riferimento a tutte le misure che si pongono l'obiettivo di evitare e/o ridurre la possibilità che tanto il fenomeno del burnout, come anche forme meno patologiche di disagio, possano manifestarsi. Tale forma di prevenzione è svolta ad es. mediante campagne di sensibilizzazione, diffusione di una cultura aziendale orientata al benessere, ecc. Gli interventi di prevenzione secondaria sono invece indirizzati ad affrontare situazioni nelle quali il disagio comincia a manifestarsi mediante alcuni primi sintomi espliciti, e hanno l'obiettivo di prevenire un aggravamento della problematica ad esempio fornendo ai docenti mezzi concreti per aumentare le risorse personali.

Da ultimo, la prevenzione terziaria si effettua quando il disagio/la malattia è conclamata attraverso interventi di riduzione del danno, di evitamento del peggioramento e/o delle conseguenze negative della patologia stessa.

2.2. Casi emblematici

Presentiamo la sintesi di tre casi di "docenti in difficoltà" con ripercussione sulla stato di salute e sulla capacità lavorativa.

Docente uomo, Scuole professionali, 46 anni

Il clima di lavoro nel collegio dei docenti è descritto come buono e anche con il direttore c'è un buon rapporto. Ritene comunque che la direzione sia poco presente nel fare rispettare la disciplina tra gli studenti, con troppo "buonismo".

Negli ultimi anni lamenta difficoltà crescenti nella gestione delle classi. Allievi sempre meno motivati, indisciplinati, con poca voglia di fare, atteggiamenti strafottenti e provocatori. Molti allievi con situazioni psico-sociali difficili. Soffre del fatto che questi atteggiamenti negativi spesso impediscono di trasmettere le conoscenze professionali necessarie agli allievi.

Nel corso dell'ultimo anno disagio e frustrazioni crescenti legati alle condizioni lavorative sopradescritte, con crescente difficoltà di controllare le proprie emozioni e di gestire i conflitti in classe, con irritabilità e tensione interna in incremento.

Inizio dicembre descrive un "crollo" psichico acuto: impossibilità di affrontare determinate classi, con blocco completo al momento di entrare nell'aula con crisi d'ansia e manifestazioni neurovegetative, crisi di pianto improvviso, difficoltà di concentrazione, irritabilità elevata che si esprime anche nell'ambito familiare, labilità emotiva, agitazione interna con tremore, anedonia, ritiro sociale, calo dell'umore, paura di perdere il controllo davanti alle classi.

Inabilità lavorativa al 100% da inizio dicembre 2007 con presa a carico psichiatrica e trattamento psicofarmacologico. Malgrado il discreto miglioramento dello stato di salute con diminuzione dello stato di ansia e dell'irritabilità a seguito del trattamento instaurato, l'idea di dover affrontare di nuovo la propria attività lavorativa nelle medesime condizioni di prima lo fa precipitare comunque in profonda ansia, con paura di non reggere il rientro e di perdere l'autocontrollo nei confronti degli allievi.

Evoluzione:

in assenza di alternative lavorative al di fuori dell'abituale attività didattica di docente di Scuola professionale, il docente è rimasto inabile al lavoro per quasi un anno .

Si riesce poi a realizzare, grazie al notevole impegno di tutte le parti coinvolte, un reinserimento graduale, inizialmente limitato a corsi empirici e d'accompagnamento individuale di alcuni allievi, seguito poi da una ripresa lavorativa completa nell'attività di docente a distanza di quasi due anni dall'inizio dell'inabilità lavorativa.

Docente uomo, Scuola media, 55 anni

Racconta un graduale "esaurimento" delle forze psichiche insorte negli ultimi anni, legato essenzialmente allo stress dell'insegnamento in classi di allievi sempre più difficili, con problematiche psicosociali rilevanti e disturbi comportamentali, mancanza di rispetto e demotivati.

Riferisce di un periodo di "esaurimento" psico-fisico esacerbato nel 2003/2004, necessitante un trattamento con farmaci antidepressivi.

Reggendo sempre meno lo stress scolastico, ha ridotto il suo grado di nomina da 24 a 21 ore con discreto equilibrio ma sussistono difficoltà di un pieno ricupero psicofisico rispetto agli anni precedenti.

Ulteriore peggioramento da inizio anno 2007, con elevata irritabilità, sentimenti di incapacità di affrontare le situazioni in classe, tensione endopsichica elevata, disturbi del sonno, anedonia, stanchezza e certo grado di ritiro sociale. Fa sempre più fatica di uscire di casa la sera.

Per intanto non è avvenuta una presa a carico specialistica.

Evoluzione:

si continua con uno sgravio parziale per malattia anche per gli anni scolastici successivi, mantenendo un discreto equilibrio, con unico episodio di ricaduta depressiva che ha determinato un breve periodo di inabilità lavorativa di poche settimane nel corso degli ultimi quattro anni, fino al pensionamento avvenuto a 58 anni.

Docente femmina, Scuola media, 52 anni

A partire dal 2000, crescente difficoltà di gestire le lezioni in classe legata al comportamento spesso irrispettoso degli allievi, che mostrano frequentemente scarso impegno e modalità di comportamento provocatorio, con momenti di labilità emotiva elevata, episodi di pianto anche durante le lezioni e ansia crescente prima dell'inizio delle lezioni con deflessione del tono dell'umore.

Fino all'anno scolastico passato, queste difficoltà sono state fluttuanti, con episodi ansioso-depressivi che hanno risposto al trattamento con psicofarmaci e presa a carico psicoterapeutica nel frattempo instaurato.

Con inizio del nuovo anno scolastico avviene una riapparizione delle crisi di ansia, in modo più pronunciato di prima, con episodi di ansia importanti, sia durante le lezioni sia in modo anticipatorio prima delle lezioni.

Queste crisi di ansia si manifestano con agitazione, palpitazioni, tremore, elevata tensione interna, labilità emotiva accentuata con episodi di pianto, a volte anche durante la lezione. Si sente come bloccata nelle sue azioni, senza forza di reagire di fronte alle varie situazioni che si creano in classe. Inoltre riferisce una certa apatia con ritiro sociale, tono dell'umore depresso, episodi di pianto anche a casa.

A metà settembre 2007 lo psichiatra curante intensifica quindi la presa a carico psicoterapeutica e medicamentosa medico/farmacologica, prescrivendo un distacco dall'ambiente lavorativo completo per due settimane con in seguito ripresa al 50%. Malgrado l'intensificazione del trattamento, continua a percepire ansia elevata ogni volta che deve affrontare le classi(in particolari quelle più agitate), con disturbi persistenti come sopra descritti.

Evoluzione:

la docente regge ancora il carico lavorativo nella misura del 50% fino a dicembre 2008, quando subentra un ulteriore peggioramento, in parte dovuto ad una reazione ad altri eventi negativi nel contesto della sfera familiare che si sovrappongono alle difficoltà lavorative persistenti, determinando un ulteriore "crollo" psichico con inabilità lavorativa completa.

Le risorse psichiche residue non consentono di poter gestire l'insegnamento nemmeno in misura parziale.

Da parte dell'Assicurazione invalidità viene quindi confermata un'inabilità lavorativa completa persistente per l'abituale attività lavorativa da ritenere definitiva, ma una capacità lavorativa residua del 75% in attività alternativa al di fuori del contesto scolastico tradizionale.

Quindi viene stabilito un diritto alla rendita AI solo nella misura del 40% con relativo pensionamento a carico della Cassa pensione al 40% per motivi di salute.

Vista l'impossibilità di una reintegrazione lavorativa parziale in mansioni confacenti al di fuori del contesto scolastico tradizionale, viene data disdetta al rapporto di lavoro residuo allo scadere del termine dei due anni di malattia, con diritto a rendita di transizione complementare alla rendita AI/Cassa pensione.

3. Esperienze significative nell'ambito della prevenzione e della gestione del disagio degli insegnanti realizzate in Svizzera

Nell'ambito dell'approfondimento realizzato dal nostro gruppo abbiamo preso in esame alcune esperienze significative realizzate in Svizzera, in particolare quelle dei Cantoni Giura, Neuchâtel, Berna e del Canton Lucerna nonché la *Procedura in caso di situazioni difficili* per docenti utilizzata dalla Scuola cantonale di commercio di Ginevra.

A titolo di esempio verrà descritto il servizio SACE⁹, servizio di sostegno e consulenza per docenti che, trovandosi a vivere una situazione di malessere sul posto di lavoro, desiderano potersi confrontare con un operatore competente ed esperto al fine di individuare possibili strategie utili ad un'efficace gestione della situazione avversa. Il servizio, che si rivolge ai docenti della scuola dell'obbligo del Canton Giura, è composto di uno psicologo affiancato, per la gestione di situazioni in cui sia necessario soffermarsi anche sulla componente didattica, da un docente. Tale servizio è attivo a tempo parziale, per una durata di un giorno a settimana, ed è ubicato all'esterno della scuola, in un ufficio discosto che garantisce riservatezza e privacy. Lo psicologo opera primariamente attraverso un *coaching* mirato alla persona e alle sue risorse. Qualora il docente desideri un contatto con la Direzione o con altri colleghi, il consulente può prendere contatto con essi con il consenso dell'interessato, nella misura in cui vi siano anche i presupposti per attivare una mediazione. Il consulente, da noi contattato, ha però evidenziato come questo tipo di interventi sia più raro, essendo in realtà più frequenti consulenze individuali in cui non sono coinvolte altre persone.

⁹ www.jura.ch, www.cappes.ch

Il servizio SACE si pone nell'ambito degli interventi di prevenzione secondaria ed offre un supporto non medicalizzato agli insegnanti che, una volta riconosciuti i primi sintomi di disagio, desiderino fare il punto della loro situazione professionale. A seconda dello status quo e della necessità del docente il consulente prende in esame anche la possibilità di indirizzarlo verso altre strutture sul territorio. Il servizio dispone di visibilità in Internet sul sito del Dipartimento. L'istituto mette inoltre a disposizione dei docenti alcuni consulenti pedagogici che si occupano di offrire sostegno pedagogico agli insegnanti che lo richiedono, oltre a consigliare ed accompagnare i giovani docenti, nonché controllare la qualità dell'insegnamento al fine di migliorare l'istruzione e l'educazione offerta nelle classi. Tra le loro incombenze vi è inoltre l'applicazione del piano di studi.

Simili servizi, con alcune differenze nella tipologia di intervento offerte, sono attive nei cantoni Berna e Neuchâtel (www.cappes.ch). I tre servizi sono in collegamento.

Il Canton Lucerna ha sviluppato per i docenti e allievi a livello di formazione ginnasiale e professionale una serie integrata di azioni e servizi che si pone su più livelli che comprendono il *mentoring* per i docenti neo-assunti, il *coaching* per docenti che desiderano avere un accompagnamento per il miglioramento della loro pratica professionale. E' inoltre attivo un programma di *Case Management* per la gestione di allievi in difficoltà il cui percorso formativo è a rischio con l'obiettivo di accompagnarli e sostenerli in maniera attiva e concreta coinvolgendo le figure professionali necessarie per aumentare le possibilità di raggiungere il traguardo finale.

Per quanto concerne la *Procedura in caso di situazioni difficili*, essa si basa sul monitoraggio delle microassenze ripetute, le quali possono essere considerate un segnale d'allarme (disagio, primi sintomi); la realizzazione di un progetto analogo è oggetto di valutazione da parte dell'Amministrazione cantonale ticinese.

4. Figure professionali ed istituzioni implicate a vario titolo nella prevenzione/gestione di situazioni di difficoltà in ambito scolastico

L'inserimento nelle scuole di figure professionali in funzione della prevenzione del disagio dei docenti si confronta con un contesto in cui diverse azioni che potremmo definire di supporto al processo di insegnamento-apprendimento sono già state implementate. Di conseguenza, è estremamente importante prevedere come potranno svilupparsi forme di collaborazione fra le diverse categorie di attori.

Qui di seguito verranno brevemente illustrate le figure professionali/i servizi attivi a diverso titolo nella prevenzione/gestione di situazioni di difficoltà in ambito scolastico ed i servizi di supporto/cura presenti sul territorio.

Gruppi operativi (GO)

I Gruppi operativi, di cui si è già parlato nelle pagine precedenti, attivi da alcuni anni rientrano in un progetto sviluppato nelle scuole medie ticinesi per rispondere a situazioni di allievi particolarmente complesse. Essi sono composti dal direttore della sede, dal capogruppo del Servizio di sostegno, dal docente di classe, dal docente di sostegno pedagogico e dalle figure esterne (psicologi, educatori, assistenti sociali, tutori,...) legate all'allievo in questione. La procedura si basa sulla pratica di collaborazione per generare nuove soluzioni, lavoro in rete, sguardi plurimi sulla situazione.

Il Gruppo operativo lavora per realizzare un progetto condiviso per l'allievo/a implicato/a, e monitorando nel corso dell'anno scolastico gli interventi, implicando un beneficio anche per i docenti che lavorano a stretto contatto con tale allievo/a (condivisione di una situazione difficile, alleggerimento del lavoro in certi momenti).

Il Gruppo–Supporto ritiene necessario far conoscere maggiormente e promuovere l’attività svolta dai GO. Considera inoltre opportuno che modalità analoghe di intervento in rete vengano praticate anche in altri contesti scolastici, dove attualmente ciò non avviene.

Il Gruppo stop molestie

Il Gruppo stop molestie è nato nel 2003, su volontà del Consiglio di Stato, dapprima in via sperimentale, e dal 2011 è stato definitivamente confermato. Il suo compito è quello di fornire risposte positive a situazioni conflittuali manifestatesi all’interno dell’Amministrazione cantonale (AC). Il Gruppo è a disposizione di tutti/e dipendenti dell’AC (funzionari, docenti, personale fisso e ausiliario) che necessitano di ascolto/sostegno/consulenza in casi di molestie psicologiche, sessuali e conflitti. La sua attività si basa su un concetto di fondo che è stato prima delineato (2002-2003), poi sperimentato (2003-2005) ed infine implementato nella sua forma attuale. L’intervento del Gruppo stop molestie si fonda sul concetto della mediazione, considerando i seguenti elementi: ascolto, sostegno alla persona, neutralità, responsabilità.

A partire dalle esperienze vissute dal Gruppo stop molestie e tenendo in considerazione l’impatto che hanno i conflitti sul burnout e sul clima di istituto, il Gruppo ha elaborato un progetto pilota denominato “Rel-Plus: relazioni interpersonali positive”¹⁰ (documento con il descrittivo del progetto messo a disposizione dei membri del GL-SUP nel dossier consegnato agli inizi dei lavori del gruppo /giugno). Gli obiettivi di tale progetto consistono in primo luogo nella diffusione di una cultura della gestione del conflitto presso dei dirigenti della Divisione della formazione professionale; e in secondo luogo nella messa a disposizione degli strumenti adeguati per la gestione dei conflitti ai direttori scolastici. In via esemplificativa è possibile dire che il Gruppo stop molestie interviene principalmente a livello di prevenzione secondaria. Talvolta purtroppo si trova di fronte a relazioni interpersonali fortemente alterate che hanno già determinato inabilità lavorativa. Proprio per evitare una segnalazione tardiva, il Gruppo ha rinnovato la propria informativa segnalando la possibilità di rivolgersi in maniera precoce per una consulenza specialistica sulla situazione professionale. Esso, nell’ambito di interventi di prevenzione primaria, è stato inoltre invitato a più riprese in alcuni istituti scolastici per presentare la propria attività e/o per sensibilizzare sui temi di cui si occupa.

Il Consulente educativo

Il Consulente educativo è una figura che sta operando attualmente a livello sperimentale in alcune scuole professionali (prevenzione primaria e parzialmente secondaria). Un accompagnamento ai /alle docenti caratterizzato dai seguenti aspetti: stabilire un rapporto di consuetudine all’interno della scuola; tessere relazioni con i/le docenti, per poi poterli/e assistere nello sviluppo di pratiche professionali innovative e nella gestione di classi difficili; importanza del ruolo della motivazione e della comprensione nello sviluppo della professionalità docente; creare piccoli gruppi di lavoro per sviluppare percorsi partendo dalle esperienze dei/delle docenti e da situazioni contingenti; considerare la scuola come comunità apprendente e che riflette sul proprio operato, comunità di pratica professionale. In una società in veloce evoluzione è importante che i docenti e le loro pratiche educative possano comprendere e addirittura prevenire il cambiamento e rispondere con uno sviluppo adeguato all’interno della scuola; il/la Consulente educativo/a e la creazione di comunità di pratica possono favorire uno sviluppo della professionalità docente proprio in questa direzione.

¹⁰ Rel-Plus: relazioni interpersonali positive (2009), a cura di Gruppo stop-molestie/CEFOS/IUFFP.

Il Gruppo – Supporto propone di promuovere, istituzionalizzare e trasferire in altri contesti scolastici la figura del/della Consulente educativo/a e le comunità di pratica professionale.

Il Servizio medico del personale

Il Servizio medico del personale dello Stato è nato nel 2007, su volontà del Consiglio di Stato, dapprima in via sperimentale e dal 2010 è stato definitivamente confermato.

Il suo compito principale è quello di controllare le assenze dei/delle dipendenti per malattia e infortunio, di valutare le possibilità di una reintegrazione lavorativa tempestiva in collaborazione con i responsabili dei vari servizi e delle scuole; di prestare consulenza medica per i casi di collaboratori e di collaboratrici che presentano problemi di salute con ripercussione sul funzionamento del servizio ma senza inabilità lavorativa certificata e di collaborare nella gestione di casi che coinvolgono le assicurazioni sociali.

Il Servizio medico del personale è a disposizione di tutti/e i/le dipendenti dell'Amministrazione Cantonale, dei funzionari dirigenti e dei medici curanti dei dipendenti.

Il Servizio, gestito dal medico del personale, opera in stretta sinergia con il Team gestione assenze della Sezione risorse umane rispettivamente con la Sezione amministrativa del DECS nonché con i medici curanti, con procedure di case-management per i casi particolarmente complessi ed in particolare durante i processi di reinserimento lavorativo.

Una particolare attenzione viene prestata all' identificazione dei casi di disagio/malattia in relazione all'attività lavorativa. In questo contesto si valuta, assieme con i vari attori coinvolti, l'opportunità di misure di intervento personalizzato nell'intento di favorire il reinserimento lavorativo dei casi di malattia con inabilità lavorativa e di allineare le modalità coinvolgendo l'entourage professionale, ed in particolare il/la funzionario/a dirigente del collaboratore in difficoltà per problemi di salute. All'interno del Team gestione assenze della Sezione delle risorse umane vi è anche la presenza di una psicologa che, in base alle specifiche necessità, interviene accompagnando, sostenendo, attraverso interventi di "coaching" i collaboratori assenti per malattia e/o che vivono una situazione di disagio reattiva al contesto e/o all'attività professionale al fine di facilitarne il rientro o di aiutarli a ripristinare un livello accettabile di benessere. La segnalazione avviene quindi attraverso il Servizio medico del personale, oppure spontaneamente. Un'analogia figura non è presente all'interno della Sezione amministrativa.

Per quanto concerne la prevenzione/gestione di situazioni di difficoltà in ambito scolastico, il Servizio medico interviene quindi soprattutto a livello di prevenzione terziaria in presenza di sintomi conclamati con ripercussione sulla capacità lavorativa e solo a volte a livello di prevenzione secondaria all'esordio di primi sintomi senza ancora inabilità lavorativa (in tal caso su autosegnalazione del docente, su segnalazione del direttore scolastico o su segnalazione del medico curante).

I docenti mediatori

I mediatori lavorano ormai da tempo nel settore della formazione professionale e si pongono come obiettivo principale il miglioramento del clima d'Istituto. Il mediatore è in grado, grazie a segnali raccolti presso gli allievi e insegnanti, di fornire degli input per lo sviluppo di forme di intervento da parte di figure professionali attive nella prevenzione del fenomeno dei docenti con difficoltà, le quali possono essere coinvolte, quando necessario, in attività di rete concernenti allievi difficili. Attualmente i docenti mediatori collaborano con i docenti di classe e propongono interventi secondo modalità di rete per assistere gli allievi problematici.

Il Laboratorio di psicopatologia del lavoro

Laboratorio di psicopatologia del lavoro facente parte dell'Organizzazione sociopsichiatrica cantonale è un servizio specializzato che si rivolge a tutte le persone (non solo ai dipendenti dell'Amministrazione Cantonale) che manifestano un disagio psichico o che presentano problemi sociali, famigliari, economici, legali, a causa di una situazione lavorativa difficile e/o problematica quali disoccupazione, precarietà, conflitti sul posto di lavoro, mobbing/molestie, licenziamento, stress, burnout. Il Laboratorio offre una consulenza e/o un sostegno medico, psicologico, sociale, legale specializzato adeguato alle esigenze individuali, con l'obiettivo di fornire una guida nella ricerca di soluzioni concrete e adeguate fornendo gli strumenti per accedere alle risorse disponibili o per meglio affrontare decisioni difficili. L'obiettivo è di individuare strategie e percorsi corretti fin dal primo momento aumentando le possibilità di risoluzione positiva.

Il Laboratorio opera con diverse modalità d'intervento: presa a carico individuale, trattamento e riabilitazione; intervento in gruppi terapeutici; prevenzione, informazione e ricerca; intervento in azienda.

I Servizi psicosociali

I Servizi psico-sociali (SPS) dell'Organizzazione socio psichiatrica cantonale (OSC) sono servizi ambulatoriali rivolti agli adulti, con un'attività nel campo della psichiatria e della psicologia e presenti su tutto il territorio. Essi sono specializzati nelle attività di prevenzione, di diagnosi, di cura e di riabilitazione delle affezioni psichiche dell'adulto e dell'anziano. Si può richiedere una consultazione rivolgendosi direttamente ad un SPS, oppure tramite un medico. L'intervento proposto è di tipo multidisciplinare, ossia con la partecipazione di diverse figure professionali (infermiere, assistente sociale, psicologo) dirette da uno psichiatra.

La formazione dei docenti

Per quanto concerne gli istituti che si occupano della formazione dei/delle docenti (DFA e IUFFP) è importante che essi tengano conto dei bisogni espressi da insegnanti e scuole. Di conseguenza è auspicabile un loro interfacciamento efficace con l'azione condotta sul terreno dagli attori operanti in funzione della prevenzione del fenomeno dei docenti in difficoltà.

Ricordiamo inoltre che la prevenzione primaria dovrebbe prendere inizio già dalla formazione iniziale degli insegnanti, prevedendo di inserire nei programmi di formazione tematiche relative all'insorgere del disagio negli insegnanti e allo sviluppo di patologie di tipo psicologico ciò non solo a livello teorico ma anche attraverso esercitazioni pratiche e confronto con esperti.

5. L'informazione e la formazione delle istanze direttive rispetto alla problematica dei docenti in difficoltà

Al momento la presenza e l'eventuale introduzione di nuove figure professionali nella scuola ha senso solo se queste si inseriscono in modo organico nel tessuto dell'istituzione, è essenziale che i direttori e le direttrici non solo conoscano perché e come tali figure operano, ma che collaborino con esse in modo efficace e produttivo. È inoltre importante che essi siano bene in chiaro sui diversi ambiti di intervento di tali operatori. Alla luce di questi aspetti, i direttori dovrebbero ricevere una formazione specifica, possibilmente già

nel Master in gestione della formazione/USI sia su quanto verrà proposto dal gruppo di lavoro nel documento finale in termini operativi, sia, a livello di conoscenze, sulle nozioni di fondo relative al fenomeno dei docenti in difficoltà.

Tale preparazione preliminare, dovrebbe poi essere seguita dalla costituzione di esperienze-pilota all'interno degli istituti scolastici, aventi possibilmente come tema progetti ad ampio respiro, che coinvolgano l'istituto nel suo complesso e che mirino a lavorare sul clima presente all'interno di esso, ponendo così le premesse per lo sviluppo di una cultura condivisa. Tali interventi si costituirebbero evidentemente come momenti significativi di una prevenzione primaria. Rimangono da approfondire le modalità di intervento e di collaborazione per quanto attiene alla prevenzione secondaria e terziaria.

Inoltre parte fondamentale è da dedicare alla comunicazione ovvero alla diffusione capillare dell'informazione a tutte le persone potenzialmente interessate approfittando anche delle nuove tecnologie comunicative (sito web interattivo).

SECONDA PARTE

6. Le misure

6.1. L'accesso all'informazione

Nell'ambito della prevenzione del burnout dei docenti ed in particolare per quanto concerne il supporto degli stessi, si ritiene importante promuovere un facile accesso all'informazione sul tema e prevedere la creazione e diffusione di informazioni sul disagio dei docenti e del burnout. Ciò rappresenta uno degli elementi fondamentali nell'ambito degli interventi di prevenzione primaria e consente, anche a chi già manifesta segnali di disagio di trovare in maniera semplice, tempestiva e riservata informazioni utili, consigli, misure e figure di riferimento cui rivolgersi.

Si ritiene pertanto fondamentale riflettere su un progetto di comunicazione di ampio respiro che possa interpretare e diffondere la cultura e l'attitudine del Dipartimento rispetto a questo tema specifico. Infatti, la consapevolezza da parte dei docenti di far parte di un'istituzione che sostiene coloro i quali si trovano in difficoltà genera un importante effetto positivo rispetto al senso di solitudine, vergogna e spaesamento che normalmente accompagna chi vive tali situazioni.

Anche i migliori progetti e le migliori intenzioni se non adeguatamente comunicati, ovvero se non raggiungono i destinatari dell'intervento rischiano infatti di rimanere "lettera morta".

6.2. L'analisi quantitativa e qualitativa dei casi di disagio lavorativo con ripercussione sullo stato di salute

A partire dall'anno scolastico 2010-2011, il Servizio medico del personale ha creato un database con registrazione dei casi di malattia/infortunio che determinano una durata dell'inabilità lavorativa oltre quattro settimane, correlati alla diagnosi.

Si ha quindi a disposizione uno strumento che permette di quantificare l'incidenza dei casi di malattia psichica con inabilità lavorativa, in particolare quelli correlati al contesto lavorativo, sulla collettività dei docenti.

Tale strumento permetterebbe inoltre di procedere ad un'analisi più dettagliata dei casi, con stratificazione secondo fascia d'età, genere, ordine di scuola nonché valutazione dell'evoluzione dei singoli casi (rientro lavorativo con o senza misure professionali specifiche, invalidità parziale o totale, pensionamento anticipato, dimissione o disdetta ecc), con inoltre una stima approssimativa dei costi sociali correlati.

A partire dai dati già a disposizione, proponiamo di approfondire la conoscenza del fenomeno mediante una ricerca basata sulla combinazione di approcci quantitativi e qualitativi

Una ricerca in tal senso permetterebbe inoltre di confrontare i dati a disposizione prima della messa in atto delle diverse misure di sostegno con quelli dopo l'attuazione e implementazione delle misure di sostegno, in modo da poter misurare, almeno in parte, la loro efficacia nella prevenzione secondaria ed in particolare terziaria.

6.3. La valorizzazione del lavoro di rete e la promozione dei Gruppi operativi nelle scuole medie

Da oltre una decina di anni la scuola media si è trovata confrontata con l'aumento di allievi che presentano situazioni complesse di forte disadattamento, nelle varie sedi del Cantone. Per affrontare queste situazioni è stato istituito un gruppo di lavoro che, dopo aver analizzato le situazioni e la vastità del problema, ha proposto la creazione di una Commissione "casi difficili" con lo scopo di stimolare dei progetti specifici e valutarne la validità per l'ottenimento di risorse finanziarie supplementari.

Sempre per rispondere a tale complessità nel corso degli ultimi anni è pure stato promosso il Consiglio Permanente sul Disadattamento, un nuovo dispositivo per l'analisi, la progettazione e il monitoraggio di interventi relativi alle situazioni problematiche quando le risorse ordinarie a disposizione della scuola non si rivelano sufficienti o efficaci a contenere il disagio.

Fra i diversi interventi attuabili è via via stata riconosciuta una pratica di collaborazione istituzionalizzata attraverso la creazione dei Gruppi Operativi (GO), una misura straordinaria particolarmente flessibile, che gli istituti scolastici possono attivare, nel rispetto di regole emanate dalla Divisione Scuola. La premessa per far partire una richiesta di eventuali risorse destinate a sostenere allievi in grave difficoltà è dunque la costituzione di un Gruppo Operativo, che elabora un progetto specifico per raggiungere determinati obiettivi,

Il Gruppo Operativo è un contenitore composto dal direttore della sede, dal capogruppo del Servizio di sostegno pedagogico, dal docente di classe dell'alunno segnalato, dal docente di sostegno pedagogico e dalle eventuali figure esterne (psicologo, assistente sociale, operatore del Servizio accompagnamento, educativo, tutore,...) che, in un lavoro di rete continuo e dinamico, favorisce la pluralità di sguardi, la condivisione, il confronto, la creatività e l'arricchimento personale.

L'interesse di questa procedura istituzionalizzata è che, di fronte a una situazione difficile, la pratica di collaborazione genera soluzioni nuove, scaturite dalla forza del gruppo che non erano state immaginate a livello individuale.

Dalla solitudine del singolo docente che non trova risposte nella pratica del quotidiano, che non possiede soluzioni preconfezionate, che non si sente gratificato nel suo ruolo, l'incontro regolare con gli altri attori induce al confronto, a generare soluzioni mai pensate, che scaturiscono dal gruppo, mai immaginate a livello individuale.

Il docente si sente così accompagnato nel lavoro di rete, stimolato a promuovere nuove strategie pedagogiche, didattiche ed educative nel rispetto del proprio ruolo, delle idee di tutti i partner coinvolti e in piena responsabilizzazione nel sostenere il proprio punto di vista.

L'esperienza ormai decennale di questi Gruppi Operativi ha permesso non soltanto a diversi allievi di portare in avanti un percorso scolastico obbligatorio, ma pure di sostenere i docenti valorizzandone le strategie e le competenze.

Il Gruppo di lavoro “Supporto” ritiene necessario confermare la procedura del progetto e favorire la creazione dei Gruppi Operativi come risposta al disagio straordinario per sostenere l’allievo, ma pure il docente che di riflesso si trova in difficoltà per il grosso carico emotivo e frustrante.

Dai Gruppi Operativi (il verbo latino *“operari”* ha il significato di operare, attendere a qualcosa, servire) giungere a mettere a punto dei Gruppi Collaborativi, Cooperativi: è un ulteriore percorso di crescita nell’ambito scolastico.

Come ben espone Giorgio Blandino (*“Le risorse emotive nella scuola”* Ed. Cortina): *“L’ideale sarebbe che la collaborazione si trasformasse in cooperazione, ovvero che il lavorare insieme in un gruppo di appartenenza professionale si trasformasse in un cooperare insieme verso un obiettivo condiviso in un gruppo che diventa anche un gruppo di riferimento.”*

Tutto ciò potrebbe ben contribuire a migliorare l’autostima del docente accompagnandolo a sentirsi riconosciuto, gratificato nel suo ruolo e meno isolato.

6.4. Il/la Consulente di pratica e di sviluppo e professionale (CPSP)

L’attività professionale degli insegnanti comporta oggi il possesso e l’esercizio di capacità che vanno oltre la pura e semplice competenza disciplinare. Il mondo della scuola è profondamente cambiato negli ultimi 20-30 anni, durante i quali diversi fenomeni hanno preso a manifestarsi. Il multiculturalismo, la clientelizzazione degli individui fin dalla più tenera età sotto forma di mode e oggetti-simbolo, la svalutazione latente del sapere di tipo concettuale a favore di saperi più delimitati e finalizzati, la crisi del modello familiare occidentale, l’avvento della multimedialità e delle reti non sono che alcune delle facce di questa poliedrica evoluzione.

Tematiche quali la socializzazione e la formazione in base a valori educativi che siano allo stesso tempo eticamente validi e al passo con i tempi rivestono oggi una grande importanza in un panorama scolastico che non può più limitare le proprie attenzioni esclusivamente all’istruzione degli allievi. In poche parole, il docente dovrebbe oggi essere in grado di situare il processo di insegnamento-apprendimento all’interno di un contesto più ampio. Per fare ciò, egli dovrebbe disporre di una professionalità “estesa”, in grado di far fronte alla complessità inerente all’agire educativo contemporaneo.

Oltre a ciò, il ritmo dei cambiamenti a livello socio-culturale è sempre più rapido. A questo fenomeno il sistema scolastico risponde con varie riforme, che fanno sempre più assomigliare il panorama della scuola in tutti i paesi industrializzati ad un cantiere perenne, nel quale i cambiamenti si succedono senza soluzione di continuità.

In questo contesto, non tutti gli insegnanti riescono ad esprimere una professionalità capace di dare risposte adeguate ai cambiamenti in corso. Questo fenomeno comporta, in un certo numero di casi, l’insorgere di difficoltà. Le fasce d’età interessate da questo fenomeno tendono a situarsi ai limiti della carriera professionale: da un lato troviamo docenti giovani, ai primi anni di insegnamento, che faticano ad inserirsi, e per così dire a sopravvivere nel contesto definito per sommi capi nelle precedenti righe, mentre dall’altro vi sono insegnanti verso la fine della carriera professionale, che spesso non riescono ad adattarsi al ritmo e ai contenuti del cambiamento.

Ad esempio, nel Canton Berna, da 70 a 100 docenti ogni anno ricorrono a congedi-malattia in seguito a sintomi di affaticamento, che in un certo numero di situazioni si rivelano essere dei veri e propri casi di *burnout*. La locale Alta Scuola Pedagogica ha

condotto recentemente uno studio (Hofer, 2012), dal quale emerge come la pura e semplice medicalizzazione non contribuisca a migliorare la situazione. I risultati della ricerca mettono in evidenza invece come procedure mirate di accompagnamento (con particolare riferimento agli aspetti pedagogici e relazionali) diano prova di maggiore efficacia.

In effetti, nel Canton Ticino un'esperienza in atto da un certo numero di anni in alcune scuole professionali sotto forma di consulenza presenta vari punti in comune con quanto auspicato nel rapporto bernese. L'idea di fondo è quella di mettere a disposizione degli istituti scolastici una figura esperta in grado di aiutarli nello sviluppo di nuove modalità di gestione e di insegnamento, e si è concretizzata nella figura dello School Improvement Advisor/researcher (SIA; Ostinelli, 2007; 2008). Tra le funzioni svolte da questo professionista, vi è quella della consulenza pedagogica, che comprende aspetti quali l'assistenza/accompagnamento di docenti nell'acquisizione di nuove metodologie ed approcci per la gestione delle classi, e lo sviluppo e il miglioramento del clima di istituto, mediante ad esempio la costituzione di comunità di pratica. Nell'ambito dell'esperienza realizzata, l'introduzione di questa figura professionale è avvenuta nel corso del tempo (2-3 anni), e si è sviluppata seguendo le seguenti tappe:

- creazione di un rapporto di consuetudine all'interno della scuola (il consulente, proveniente dall'esterno, viene gradatamente accettato come persona e come attore professionale);
- attività a livello di istituto e di gruppi di attori (riconoscimento del ruolo del consulente in esperienze/progetti generali e collettivi);
- attività a livello di gruppi e di singoli attori (fase pienamente operativa, riconoscimento della professionalità del consulente in esperienze/progetti generali, collettivi e individuali).

Sulla base degli elementi finora esposti, il Gruppo di lavoro "Supporto" propone di dar luogo ad un progetto di sperimentazione finalizzato al supporto ai docenti e volto a verificare gli effetti relativi all'introduzione di una nuova figura professionale di supporto nell'ambito della scuola ticinese, ossia il/la Consulente di pratica e sviluppo professionale (CPSP).

Tale figura dovrebbe porsi i seguenti obiettivi:

- consulenza a singoli docenti su problematiche concernenti la gestione delle classi, lo sviluppo di modalità innovative di insegnamento orientate a migliorare la motivazione degli allievi, l'acquisizione di modalità preventive nell'affrontare eventuali problemi in classe e con colleghi/dirigenti;
- consulenza a gruppi di insegnanti nello sviluppo concreto di comunità di pratica e di riflessione sulle attività svolte;
- consulenza alle direzioni scolastiche nello sviluppo del clima e della cultura di istituto, con particolare riferimento alla creazione di comunità di pratica e ad iniziative di riflessione sull'operato e sugli scopi della scuola.

A. Caratteristiche

Per poter svolgere questa funzione, il/la CPSP deve possedere i seguenti requisiti:

- essere motivato per l'attività ed essere convinto che ogni scuola/ogni insegnante può migliorare la propria prestazione educativa/relazionale;
- possedere notevoli capacità di gestione e sviluppo della relazione con gruppi ed individui, in particolare con adulti;
- disporre di una buona conoscenza del territorio e in particolare della realtà scolastica ticinese;
- comprovate capacità di riflessione e di sviluppo in relazione alla propria pratica professionale;
- disporre di pratica professionale in settori affini a quello in cui opererà il CPSP;
- possedere conoscenze, competenze e capacità di applicazione nel contesto di classi problematiche e situazioni di allievi particolarmente complesse;
- possedere conoscenze, competenze e capacità di applicazione in materia di teoria del cambiamento all'interno delle organizzazioni;
- disporre di un titolo accademico, preferibilmente in pedagogia, scienze dell'educazione o psicologia;
- svolgere la propria attività sulla base di uno statuto che ne garantisca la neutralità.

B. Modalità di azione

Compiti del/della CPSP:

- essere regolarmente presente nell'istituto scolastico;
- collaborare con la scuola nella definizione di aspetti educativi ed organizzativi che possono essere migliorati;
- agire in coordinazione con la direzione e il consiglio di direzione dell'istituto;
- sostenere gli insegnanti in gruppo e a livello individuale, accompagnandoli in un percorso che permetta il miglioramento delle loro pratiche di insegnamento e di gestione delle classi;
- sviluppare ed attuare strategie per seguire e supportare adeguatamente insegnanti in difficoltà, sia prima che sviluppino patologie che al momento di un loro eventuale reinserimento;
- collaborare all'inserimento professionale di nuovi insegnanti;
- partecipare ad attività in rete, in particolare collaborando attivamente con il consulente psicologico e coordinando le rispettive attività quando necessario;
- coordinare e stimolare lo sviluppo di gruppi cooperativi fra gli insegnanti (comunità di pratica professionale);
- esercitare attività di consulenza pedagogica a favore delle direzioni scolastiche;
- partendo dai bisogni degli insegnanti/dell'istituto proporre interventi costruttivi e innovativi, fondati sulla ricerca in ambito educativo;
- agire costantemente in funzione della creazione di un clima positivo all'interno dell'istituto scolastico;
- stimolare la formazione degli insegnanti e dei dirigenti su tematiche quali ad esempio la gestione della classe, il miglioramento delle relazioni nelle organizzazioni, la creazione di una cultura di istituto, ecc.;
- svolgere alcune supplenze, in particolare nelle prime fasi della sua esperienza professionale, per meglio conoscere la realtà degli istituti scolastici in cui opera.

C. Quadro sperimentale

Il Gruppo di lavoro "Supporto" propone di realizzare una sperimentazione sull'arco di un triennio, introducendo quattro CPSP (2 nel settore scuola e 2 nel settore professionale).

Ognuno di essi sarà incaricato a metà tempo, e opererà in due istituti scolastici avendo come pubblico di riferimento un numero di circa 30-40 docenti. L'attività dei CPSP sarà seguita "sul campo" da un coordinatore, sulla base di una pianificazione a grandi linee che definisce gli obiettivi di massima da raggiungere (framework). Gli aspetti di dettaglio saranno invece oggetto di discussione e riflessione durante riunioni regolari del team di CPSP. Eventuali bisogni di formazione complementare verranno definiti in corso d'opera a partire dalle attività svolte dai CPSP.

Oltre a ciò, un gruppo di accompagnamento seguirà le attività e si riunirà con scadenza trimestrale. Infine, un ricercatore realizzerà un monitoraggio della sperimentazione per verificarne l'efficacia e la rispondenza ai bisogni di docenti ed istituti scolastici.

In conclusione, verrà steso un rapporto finale che permetterà di definire e formalizzare un progetto di sviluppo generalizzato, che creerà i presupposti per poter definire anche il numero definitivo di CPSP in base ai bisogni espressi dal sistema scolastico ticinese.

6.5. Promuovere un progetto pilota inteso a inserire la figura del/della Consulente psicologico/a

Nella prima parte del proprio mandato e del rapporto qui presentato il Gruppo "Supporto" ha analizzato l'offerta attuale nell'ambito del sostegno ai docenti che sperimentano una situazione di disagio sul posto di lavoro. L'analisi ha evidenziato l'esistenza di diversi servizi e figure professionali che già rispondono, a vario titolo, a questa necessità. In alcuni casi ciò avviene direttamente, in altri in maniera indiretta, ponendo l'accento su aspetti che si riverberano successivamente in maniera positiva sul benessere del docente (es. gruppi di sostegno per alunni con situazioni difficili).

Si tratta in taluni casi di risorse interne all'Amministrazione cantonale ed al mondo scolastico (Medico del personale, Gruppo stop molestie, docenti mediatori, gruppo di sostegno) in altri di risorse esterne (Laboratorio di psicopatologia del lavoro, Servizi psico-sociali regionali, medico di famiglia...).

Per quanto concerne il medico di famiglia, egli è in linea di massima la prima persona ad essere contattata in caso di malessere psico-fisico. Da rilevare che a volte la persona che si rivolge al proprio curante non è neppure consapevole che la propria condizione fisica di disagio sia reattiva ad un problema riconducibile all'ambito lavorativo. Il medico di base costituisce pertanto un'importante figura di riferimento e un'antenna sensibile ai fini della segnalazione del problema presso ad es. il Servizio Medico del personale dell'Amministrazione Cantonale. E' pur vero tuttavia che nella maggior parte dei casi quando la persona giunge a prendere contatto con il medico di base, o con un servizio socio-psichiatrico è perché il disagio ha raggiunto un certo livello di gravità che solitamente interferisce, in maniera più o meno significativa, con il funzionamento sociale e lavorativo della persona. E' frequente infatti, che coloro i quali vivono una situazione di difficoltà tendano a posticipare la presa di contatto con un servizio di cura fino a che il disagio non ha raggiunto una certa soglia che talvolta corrisponde all'inabilità lavorativa o ad un deterioramento importante delle dinamiche con scarse possibilità di risoluzione. In gioco vi sono fattori quali la vergogna nell'esporsi e mostrare la propria vulnerabilità, il pensiero di dovercela fare da soli, la tendenza a minimizzare il proprio vissuto e a non ritenerlo sufficientemente grave per segnalarsi ad un servizio specialistico.

I servizi citati possiedono ciascuno la propria specificità e rispondono a diversi aspetti del disagio e a diversi livelli di gravità. Vi sono tuttavia situazioni che non sempre coincidono con il pubblico di riferimento di questi servizi sia per specificità dell'offerta, per il tipo di problematica trattata, per limiti circa la conoscenza e la possibilità concreta di intervento all'interno dell'Amministrazione cantonale. Come detto infatti, le risorse esterne sono

spesso attivate quando vi sono dei segnali di disagio piuttosto importanti, in taluni casi una inabilità lavorativa.

L'analisi delle risorse interne al mondo scolastico ha d'altro canto evidenziato che è assente una figura professionale specifica che possa fungere da collegamento e da antenna in grado di accogliere precocemente il docente che sperimenta segnali di malessere psicologico.

Il supporto ai docenti in difficoltà è stato differenziato rispetto a due livelli diversi di intervento e problematiche. Da un lato il sostegno per questioni pedagogico didattiche con il Consulente di pratica e sviluppo professionale (*vedi 6.4*), dall'altro quello più propriamente psicologico.

In quest'ultima direzione il GL-SUP propone di dar luogo ad un progetto pilota finalizzato al supporto dei docenti attraverso l'introduzione di una di una nuova figura professionale di supporto nell'ambito della scuola ticinese, ossia il/la *Consulente psicologico/a*.

Caratteristiche

La figura del/della Consulente psicologico/a dovrebbe collocarsi internamente all'Amministrazione Cantonale. Avrebbe in tal senso il vantaggio di rispondere in maniera tempestiva ai primi indicatori di malessere, contribuendo a prevenire l'insorgere di problematiche più gravi al fine di mantenere l'abilità lavorativa della persona. Più specificatamente il consulente psicologico dovrebbe collocarsi all'interno del DECS-SA. Tale collocazione lo farebbe inoltre percepire in maniera meno "medica" rispetto ad un consulente esterno ed egli potrebbe profilarsi come un consulente specificatamente dedicato all'analisi e al supporto dei docenti in caso di difficoltà relative alla propria situazione professionale. Inoltre una figura interna avrebbe l'indubbio valore aggiunto di conoscere la realtà lavorativa e professionale dell'organizzazione scolastica, la prassi e le dinamiche che in essa si creano, oltre che avere una visione concreta dei passi che è possibile e verosimile intraprendere di fronte ad una situazione di disagio più o meno grave.

L'intervento del Consulente psicologico si situerebbe principalmente a livello di prevenzione secondaria e terziaria, pur prevedendo anche alcuni interventi a livello di prevenzione primaria.

L'esperienza del Medico del personale in tale ambito consente di evidenziare importanti aspetti di plusvalore relative all'introduzione di tale figura a livello preventivo.

Prevenzione secondaria

Vi sono diversi casi di docenti che sperimentano un disagio nella loro vita professionale, con ripercussioni sullo stato di salute ma senza incapacità lavorativa, che si rivolgono al medico del personale dello Stato per esporre la loro situazione personale e per chiedere consulenza e supporto.

A prescindere da un colloquio di approfondimento e qualche consiglio e provvedimento "spegni fuoco", con eventuale indicazione per una presa a carico specialistica, le risorse del medico del personale non sono sufficienti per garantire un appoggio e un supporto continuativo al docente in difficoltà che avrebbe bisogno di essere accompagnato in modo adeguato durante questa fase critica, con costruzione di una rete di sostegno adeguata in modo da migliorare la situazione e prevenire possibili ulteriori peggioramenti. In questo contesto la figura di un psicologo potrebbe supplire notevolmente a questa carenza attualmente presente nella presa a carico continuativa, diventando un prezioso punto di riferimento e di accompagnamento sia per il docente in difficoltà sia per la direzione che si trova a sua volta in difficoltà ad affrontare il problema del docente.

Prevenzione “terziaria”, gestione dei casi con inabilità lavorativa

Non raramente un disagio vissuto in ambito professionale o anche personale sfocia in un periodo di inabilità lavorativa di durata variabile, soprattutto se presente da parecchio tempo e non tempestivamente riconosciuto e preso a carico.

Si tratta quindi di una vera e propria situazione di malattia con influsso negativo sulla funzionalità psichica con necessità di presa carico medica, di regola specialistica.

A seguito del trattamento specifico, nella maggior parte dei casi avviene prima o poi un miglioramento dello stato di salute che permette di pianificare un progetto di reintegrazione lavorativa.

Fino a questo momento la situazione di regola viene gestita dal medico specialista curante il quale di solito collabora con il medico del personale nell'elaborazione di un progetto di reinserimento lavorativo, da concretizzare al momento opportuno.

In questa delicata fase di reinserimento lavorativo- che spesso significa per il docente una re-esposizione a determinati fattori stressogeni- l'accompagnamento e il monitoraggio dell'evoluzione del processo di reinserimento da parte dello psicologo potrebbe dare una maggiore garanzia di successo. D'altro canto, trattandosi di reinserimento professionale, sarebbe importante che tale azione venisse pianificata a livello di rete, coinvolgendo anche il direttore scolastico.

Proprio in tale direzione, si ricorda la ricerca dell'Alta scuola pedagogica di Berna (Hofer, 2012) precedentemente citata in questo rapporto (*vedi 6.4*) in riferimento all'introduzione della figura del /della Consulente di pratica e sviluppo professionale (CPSP). Lo studio - attraverso interviste a docenti in burnout - sottolinea come l'allontanamento dal lavoro, benché spesso utilizzato, si riveli in realtà poco utile ai fini di un reinserimento positivo del docente. L'analisi delle testimonianze ha invece rilevato l'efficacia di un accompagnamento sul luogo di lavoro fin dai primi segnali di disagio, e che lavori sulle risorse della persona, sul suo senso di padronanza e competenza, sulla gestione dei conflitti e dello scoraggiamento attraverso un lavoro di coaching a livello pedagogico e relazionale.

Andando ancora oltre a quanto emerso dalla ricerca, il Gruppo di lavoro “Supporto” ritiene che introdurre la figura di un/una Consulente di pratica e sviluppo professionale (CPSP) costituirebbe una valida opportunità e un positivo e complementare tassello nell'accompagnamento dei docenti in burnout.

L'approfondimento effettuato all'interno del Gruppo di lavoro “Supporto”, sulla base delle considerazioni fin qui esposte ha portato a definire la figura del consulente psicologico che dovrebbe avere i seguenti compiti:

- effettuare colloqui di sostegno/accompagnamento a collaboratori che lo richiedono spontaneamente che si trovano in una situazione difficile e/o conflittuale e sperimentano una condizione di malessere sul posto di lavoro;
- consulenza/inquadramento della problematica ed eventualmente accompagnamento presso il servizio più indicato per il tipo di disagio presentato;
- collaborazione con il Servizio medico del personale nella reintegrazione lavorativa di docenti assenti per malattia di lunga durata e/o reattiva al contesto lavorativo;
- effettuare colloqui di consulenza/coaching psicologico su segnalazione del Servizio medico del personale a docenti senza inabilità lavorativa, ma che segnalano una necessità di supporto nella gestione di una situazione difficile;
- collaborare con i Direttori scolastici offrendo consulenza e supporto nella gestione di situazioni di difficoltà dei docenti e nell'ambito di temi particolari nella gestione delle risorse umane;
- promuovere la formazione continua dei docenti su temi ad hoc legati al benessere lavorativo e alla prevenzione del disagio;

- collaborare con altri progetti già esistenti, sia all'esterno che all'interno dell'Amministrazione Cantonale in un'ottica di rete (Gruppo stop molestie, mediatori, consulente di pratica professionale, ...);
- riferimento interno per i servizi sul territorio (medico di base, Laboratorio, SPS, ...).

Come si evince dalla lista degli obiettivi sopra esposta, gli stessi consentono di rispondere a necessità che si situano ai vari livelli della prevenzione.

In virtù degli ambiti di intervento individuati diventa particolarmente importante che la figura del consulente psicologico si profili come un punto di riferimento per le situazioni di disagio ed offra sostegno neutrale e di fiducia. Egli deve garantire il segreto professionale e ogni intervento (soprattutto nei casi di docenti che si sono auto-segnalati) deve essere discusso e concordato insieme alla persona stessa. In nessun caso egli svolge funzione di segnalazione e/o controllo alle Direzioni o ad altre figure. Il mancato rispetto di questi punti fondamentali rischia di minare il rapporto di fiducia con le persone e portare al fallimento dell'intero progetto.

Per poter svolgere questa funzione il/la Consulente psicologico/a dovrebbe possedere i seguenti requisiti:

- titolo accademico in psicologia del lavoro e dell'organizzazione oppure psicologia clinica con esperienza in ambito lavorativo;
- buona conoscenza del territorio ed in particolare della realtà scolastica ticinese;
- attitudine al lavoro in rete;
- facilità nei rapporti interpersonali;
- capacità di negoziazione;
- buone capacità di ascolto.

Progetto pilota

Il Gruppo di lavoro "Supporto" propone di realizzare un progetto pilota sull'arco di tre anni, introducendo la figura del/della Consulente psicologico/a a disposizione di tutti i docenti cantonali e comunali del Canton Ticino.

Il periodo sperimentale consentirà anche alla nuova figura di meglio comprendere i bisogni degli insegnanti.

Si prevede una persona a metà tempo.

Al termine di questo periodo seguirà una valutazione finale rispetto all'introduzione della figura del Consulente psicologico per valutare ulteriori sviluppi.

7. Conclusioni

La problematica dei docenti in difficoltà è stata analizzata dal gruppo di lavoro in modo dettagliato; sono state inoltre prese in esame le esperienze significative realizzate in altri cantoni e le attività svolte da servizi ed istituzioni ticinesi. Il ruolo delle direzioni scolastiche è inoltre stato messo in rilievo. Da quanto preso in esame, risulta come la problematica possa essere affrontata solo parzialmente mediante le risorse attualmente a disposizione delle sedi scolastiche, mediante un loro potenziamento e/o attraverso una parziale riorganizzazione del loro intervento.

Il Gruppo di lavoro "Supporto" sulla base di quanto definito e approfondito nel presente documento, formula alcune proposte operative finalizzate ad un'efficace prevenzione e

gestione del fenomeno dei docenti in difficoltà, a livello primario, secondario e terziario; in particolare auspica che vengano concretizzate le seguenti proposte:

- migliorare l'accesso all'informazione;
- promuovere un'analisi quantitativa e qualitativa dei casi di disagio lavorativo con ripercussione sullo stato di salute;
- promuovere ulteriormente l'attività dei "Gruppi operativi" nelle scuole medie e in generale il lavoro in rete;
- promuovere una sperimentazione volta ad introdurre la figura della/la consulente di pratica e di sviluppo e professionale (CPSP);
- promuovere un progetto pilota inteso a inserire la figura del/della consulente psicologico.

Il Gruppo di lavoro "Supporto" ritiene che l'introduzione di queste nuove figure professionali – unitamente a un migliore accesso all'informazione sulla tematica- sia una risposta in grado di corrispondere pienamente alle esigenze della situazione attuale.

Chiaramente l'attività delle nuove figure professionali dovrà essere adeguatamente coordinata e contestualizzata, tenendo in debito conto l'azione dei servizi già operanti sul territorio e l'esercizio della gestione degli istituti scolastici ad opera delle istanze direttive.

Progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”

3. “Informazione, formazione, aggiornamento”

Rapporto finale

**A cura del Gruppo di lavoro
“Informazione, formazione, aggiornamento”**

INDICE

1.	Il Gruppo di lavoro “Informazione, formazione, aggiornamento”	p.	41
2.	Attività del Gruppo di lavoro	p.	41
3.	Uno sguardo sulla situazione attuale	p.	42
4.	Misure		
4.1.	Offerta formativa	p.	43
4.1.1.	Formazione di base	p.	44
4.1.2.	L’ingresso nel contesto scolastico	p.	45
4.1.3.	L’esercizio della professione lungo l’arco della carriera	p.	45
4.2.	Ricerca	p.	47
4.3.	Accesso all’informazione	p.	48
5.	Conclusioni	p.	48

1. Il Gruppo di lavoro “Informazione, formazione, aggiornamento”

Il Gruppo di lavoro “Informazione, formazione, aggiornamento” (GL-IFA) è uno dei quattro sottogruppi del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”, avviato con le Risoluzioni governative del 29 marzo 2011 e del 5 luglio 2011.

I compiti affidati al gruppo di lavoro sono i seguenti:

- esaminare la situazione attuale;
- elaborare proposte di moduli formativi e momenti di riflessione, integrati o *a latere* dei percorsi di abilitazione con un’attenzione particolare sulle caratteristiche della professione docente: si tratta di circoscrivere la sua identità professionale, riconoscendo le competenze e le attitudini necessarie per poter far fronte con efficacia alle eterogenee complessità riscontrabili nella pratica didattica e più in generale nella scuola. Risulta fondamentale monitorare questi scenari per identificare una serie di proposte mirate volute per sostenere i docenti che incontrano oggettive difficoltà nel loro ambito professionale.

Membri del gruppo di lavoro:

- Claudio Calderari, Divisione della formazione professionale, direttore della Scuola professionale artigianale e industriale di Mendrisio;
- Nicole Rege Colet, direttrice Dipartimento formazione e apprendimento (DFA) della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI);
- Omar Gianora, Divisione della scuola, direttore del Liceo cantonale di Bellinzona;
- Francesco Giudici, insegnante Scuola elementare in rappresentanza del “Movimento della Scuola”;
- Fabio Merlini, direttore regionale Istituto universitario federale per la formazione professionale (IUFFP);
- Paola Maeusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”, docente.

La Signora Nicole Rege Colet, del Dipartimento formazione e apprendimento della SUPSI, ha potuto partecipare solo al primo incontro del gruppo di lavoro; in seguito per motivi professionali, non ha più potuto essere presente alle riunioni. Quale nuovo membro del gruppo, in sostituzione della ex- direttrice del DFA, è stato designato il Signor Fulvio Poletti (SUPSI) che ha preso parte ai lavori a partire dal mese di febbraio 2012 .

2. Attività del Gruppo di lavoro “Informazione, formazione, aggiornamento”

Il suddetto Gruppo di lavoro si è riunito sette volte tra giugno 2011 e maggio 2012; Omar Gianora è stato designato presidente del gruppo.

Nel corso delle diverse riunioni si è deciso di:

- promuovere un incontro - tra il GL-IFA e il Direttore del DECS Manuele Bertoli per conoscere gli indirizzi e i tempi relativi alla revisione della “Legge sull’aggiornamento dei docenti”, annunciata nell’ambito delle proposte del “Pacchetto scuola” per accompagnare in modo più sistematico lo sviluppo professionale del corpo insegnante. L’incontro ha creato le premesse per assicurare un collegamento tra le attività del GL-IFA e il gruppo di lavoro istituito in vista della revisione della legge sull’aggiornamento, come si evince dalla risposta del Consiglio di Stato all’iniziativa parlamentare del 7 settembre 2011 - presentata in forma generica dai granconsiglieri Monica Duca Widmer e Luca Pagani, il 14 marzo 2011 – sulla modifica della “Legge concernente

l'aggiornamento dei docenti" del 1990 (Aggiornamento del corpo docenti e obbligatorietà). Qui, infatti, si può leggere che:

"La nuova impostazione che si vorrebbe dare all'aggiornamento dei docenti implica necessariamente una revisione della legge. Infatti, l'attuale disposizione di legge non rende possibile l'adozione del principio dell'obbligo di formazione (un certo numero di crediti o di ore di frequenza per un determinato periodo). Per dare corpo a questa nuova impostazione e per rivedere, se del caso, le attuali disposizioni di legge – in larga misura ancora valide – è intenzione del Consiglio di Stato istituire prossimamente un apposito gruppo di lavoro, rappresentativo dei diversi settori e comprensivo dei rappresentanti dei docenti, con il compito di proporre le modifiche che s'impongono alle attuali disposizioni di legge e di valutarne gli aspetti organizzativi e finanziari. I lavori di revisione dovrebbero concludersi entro la fine dell'anno scolastico 2011/12";

- promuovere un incontro con i responsabili del progetto pilota sulla Resilienza degli insegnanti di scuola professionale, avviato dall'Istituto Universitario per la Formazione Professionale (IUFFP), per approfittare dei risultati che saranno conseguiti nell'ambito di questa ricerca;
- contattare il team del Centro di formazione e sviluppo (CEFOS) della Sezione delle risorse umane (SRU) dell'Amministrazione Cantonale che – in collaborazione con il Dipartimento scienze aziendali e sociali della SUPSI – sta realizzando il progetto "Condurre & Dirigere", allo scopo di elaborare, partendo da un'analisi dei bisogni formativi, un modello di riferimento per costruire un percorso di formazione e accompagnamento per i funzionari dirigenti dell'Amministrazione cantonale, dando seguito agli auspici del SRU/CEFOS. La ricerca intende indagare anche sulle richieste di formazione delle direttrici e dei direttori degli istituti scolastici e in quest'ambito si valuteranno le eventuali future collaborazioni tra GL-IFA e il progetto "Condurre & Dirigere" del CEFOS/SUPSI, in previsione della formulazione di proposte formative per dirigenti d'istituti scolastici;
- condividere alcuni profili di competenze dei docenti elaborati dai diversi settori scolastici. Si dovrebbe procedere in un secondo tempo a una riflessione approfondita sulle attitudini richieste ai docenti e sulle competenze necessarie per svolgere in modo efficace la professione di docente. Si ritiene importante a tale riguardo prospettare un'armonizzazione dei diversi profili di competenza, pur tenendo conto delle specificità dei vari settori e ordini scolastici, soprattutto per garantire una certa continuità verticale e trasversalità orizzontale (ciò non solo contribuirebbe a rendere più coeso l'intero quadro strutturale in un sistema formativo integrato, ma consentirebbe altresì una maggiore possibilità di carriera per gli insegnanti);
- analizzare alcune proposte di formazione emerse dagli altri gruppi del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà" e promuovere quelle praticabili, in un'ottica di concertazione all'insegna della coerenza e della complementarità integrativa.

3. Uno sguardo sulla situazione attuale

La formazione abilitante all'Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale (IUFFP) è indirizzata agli insegnanti di scuola professionale e ai formatori dei centri interaziendali e si caratterizza attraverso tre aspetti principali. Primo: è una formazione professionalizzante, parallela all'insegnamento, rivolta a persone già attive nella scuola o nei centri di formazione, da uno o più anni, come insegnanti o formatori incaricati. Secondo: è una formazione rivolta ad adulti. Terzo: ha carattere modulare. La natura professionalizzante della formazione implica che l'esperienza dei docenti in formazione sia considerata debitamente quale riferimento imprescindibile dell'offerta. In questo senso

l'abilitazione nel campo delle scuole professionali si differenzia da quelle degli altri ordini di scuola.

La sede della Svizzera Italiana dello IUFFP, nelle sue proposte formative (abilitazione e aggiornamento) prevede diversi momenti di riflessione dedicati alle situazioni di disagio in aula. Il programma annuale del Dipartimento Formazione continua propone corsi di breve durata sul tema del burnout e su quello dei casi difficili. Il Dipartimento Formazione, nei suoi percorsi abilitanti, dedica a sua volta alcuni momenti formativi, specificatamente nei moduli 2 e 6, alla questione del disagio e agli aspetti problematici della realtà giovanile, dove il tema della difficoltà dell'insegnante, in una scuola che riflette gli squilibri sociali del nostro contesto, trova uno spazio di elaborazione in sintonia con i programmi-quadro. Nel complesso, le formazioni proposte dai due Dipartimenti non rispondono in modo sistematico al tema del progetto "Docenti in difficoltà". Una coordinazione su questo punto con il Dipartimento Formazione Apprendimento (DFA) della SUPSI è certamente auspicabile.

Nelle formazioni iniziali¹¹ proposte al Dipartimento formazione e apprendimento (DFA) – sia per la scuola dell'infanzia (SI) e scuola elementare (SE), sia per la scuola media (SME) e la scuola media superiore (SMS) – l'argomento del disagio del docente è trattato all'interno del tema più ampio della costruzione dell'identità professionale dell'insegnante. Sia nel Bachelor per i futuri docenti di SI e SE, sia nel Master per i futuri docenti di SME e SMS, è previsto un accompagnamento curato dai docenti di scienze dell'educazione. L'accompagnamento prevede momenti teorici e di riflessione in piccoli gruppi (disciplinari nel caso della SME), visite in classe e una parte marcatamente individualizzata, realizzata principalmente attraverso colloqui personali.

Inoltre, il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport promuove e sostiene differenti attività e misure in relazione al tema del disagio dei docenti e del burnout, sia attraverso gli uffici dell'insegnamento della Divisione della scuola, sia direttamente all'interno degli istituti scolastici, sia sostenendo attività proposte da altri enti e dipartimenti (ad esempio: "Gruppo Stop-Molestie", la figura del docente mediatore, i corsi di aggiornamento intesi come spazi di incontro e discussione tra docenti, l'evento sul burnout organizzato dal Forum della salute, ecc.).

Sarebbe interessante avere a disposizione una rassegna sintetica delle diverse attività esistenti; questa potrebbe emergere dai lavori degli altri sottogruppi del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà".

4. Misure

4.1. Offerte formative

Nel contesto attuale, dove la scuola è sottoposta a sollecitazioni, a richieste di adattamenti continui, e alla quale si chiede di assumere nuovi compiti, gli insegnanti, dopo la formazione di base, sono chiamati ad aggiornare costantemente il loro bagaglio di competenze e di conoscenze. In un panorama del genere appare di primaria importanza il promovimento di una formazione continua robusta e ben strutturata che accompagni l'intera carriera professionale della classe magistrale, in alternativa al modello classico della formazione, in cui la fase eminentemente formativa orientata all'acquisizione delle conoscenze fondamentali precede e determina quella dell'impiego e dell'esercizio della professione.

¹¹ Nella formazione iniziale sono comprese la formazione di base/bachelor (per docenti di scuola dell'infanzia e scuola elementare) e l'abilitazione/master (per docenti delle scuole medie e medie superiori).

In relazione al tema della prevenzione del disagio e dell'accompagnamento di docenti in situazione critica si ritiene necessario proporre momenti di aggiornamento nelle diverse fasi del percorso formativo e della vita attiva dell'insegnante, partendo dunque dagli anni della formazione iniziale, per continuare poi lungo tutto l'arco della vita professionale.

4.1.1. Formazione di base

Chi intende formarsi come insegnante in un'Alta Scuola Pedagogica deve avere bene in chiaro le esigenze della professione. Accanto alla formazione teorica e disciplinare è indispensabile acquisire solide esperienze mediante la presenza prolungata in una classe durante il periodo di formazione; a tale scopo, per il settore medio e medio superiore si potrebbe prevedere l'assegnazione di una o più classi da seguire per un certo periodo di tempo, in maniera da fungere da terreno "sperimentale" significativo per costruire competenze professionali solide in situazioni reali.

Si auspica dunque, nell'ambito di questo tipo di formazione, l'adozione del modello *en emploi*, così come avviene già nel settore professionale. Tale sistema, favorirebbe un confronto diretto con la complessa realtà del processo d'insegnamento-apprendimento così come si manifesta concretamente, con le sue problematiche d'ordine relazionale e istituzionale, con le sue potenzialità di sviluppo, con le sfide pedagogiche e didattiche correnti colte in un preciso contesto socioculturale. Ma esso avrebbe anche il merito di consentire un'immediata messa a confronto delle aspettative, sovente idealizzate, dei futuri insegnanti con la situazione reale del sistema scolastico. Vale la pena rammentare che la maggior parte dei motivi alla base di difficoltà e disagio non hanno a che fare direttamente con la materia o le materie insegnate, in quanto spesso è la relazione con gli studenti, i loro genitori e i colleghi il punto più sensibile. Su questo occorre dunque lavorare.

Un altro punto meritevole di essere affrontato concerne l'impegno e le competenze richiesti dai nuovi compiti cui la scuola deve far fronte, compiti che, almeno in parte, in passato ricadevano sotto la responsabilità di altri attori (come ad esempio le famiglie). Sovente il confronto sul modo di affrontare questi compiti genera non poche discussioni (le quali a volte si traducono in veri e propri conflitti) fra chi si trova nella condizione di doverli assumere.

Nella relazione insegnante-allievo non va inoltre dimenticato che l'introduzione delle tecnologie informatiche sta producendo un'innegabile diversità di approccio al sapere tra coloro che insegnano e coloro che apprendono. Accanto a un possibile gap tecnologico potrebbe sorgere così anche un gap generazionale con implicazioni cognitive non trascurabili: un ulteriore motivo di incomprensione tra allievi e insegnanti.

In riferimento a quanto sopraesposto si propone pertanto di:

- aumentare il periodo di presenza in una classe (o più classi) durante la formazione iniziale;
- promuovere stage in scuole di ordini diversi per favorire la conoscenza del mondo scolastico nel suo insieme;
- valutare quali compiti sono di pertinenza della scuola e quali richiedono invece il coinvolgimento di altre istanze del contesto o del territorio di riferimento.

Inoltre si ritiene pure opportuno:

- organizzare e sviluppare momenti di formazione incentrati sulle tecnologie, per conoscerne limiti e potenzialità;
- favorire la partecipazione, in qualità di educatori, a colonie estive o a situazioni educative simili.

4.1.2. L'ingresso nel contesto scolastico

È indubbio che buona parte delle considerazioni evidenziate nel punto precedente si ripropongono allorché inizia la carriera professionale. L'aspetto relazionale con allievi, genitori, colleghi e mondo esterno alla scuola deve essere sicuramente curato e messo in primo piano, soprattutto nelle fasi iniziali dell'esperienza lavorativa.

A questo proposito si propone di fare in modo che i neo-docenti possano essere seguiti nei primi anni da insegnanti-esperti, con una buona esperienza alle spalle, presenti in sede, in base alla convinzione dell'importanza di accompagnare i neo-docenti nelle prime esperienze professionali secondo un modello tutoriale. Ciò potrebbe essere effettuato in collaborazione con le istituzioni universitarie presenti nel territorio per garantire a tale accompagnamento una valenza scientifica e di costante aggiornamento con i fronti più avanzati della ricerca disciplinare, didattica e pedagogica.

4.1.3. L'esercizio della professione lungo l'arco della carriera

La formazione continua durante la carriera è una componente intrinseca e imprescindibile della professionalità del docente, e proprio per questo gli insegnanti dovrebbero essere direttamente coinvolti nel contesto dell'aggiornamento. L'attuale Legge sull'aggiornamento ne definisce gli scopi: *“l'aggiornamento consiste nel progressivo rinnovamento della formazione di base e nella riflessione sulla propria pratica professionale, essa ha lo scopo di completare e approfondire le conoscenze generali e le conoscenze specifiche in funzione dell'insegnamento e di perfezionare le capacità pedagogiche e didattiche”*. Le modalità devono essere differenziate e complementari *“iniziative personali, giornate di studio, corsi di varia durata, seminari, attività di ricerca o di produzione di materiali didattici e altre forme adeguate ai bisogni della scuola tenendo conto dell'evoluzione del sapere, dei metodi di insegnamento e delle trasformazioni della società”*.

La concezione di un aggiornamento lungo l'intera carriera professionale, *“lifelong learning”*, è destinato ad assumere maggior importanza anche in conseguenza della rapidità dei cambiamenti in corso e della loro ripercussione sugli studenti oltre che sull'organizzazione scolastica (si pensi solo alla crescita esponenziale delle conoscenze incentivata dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con le conseguenti ricadute sul piano dell'insegnamento e dell'apprendimento).

Le proposte d'aggiornamento dovranno tenere inoltre adeguatamente in considerazione l'aspetto motivazionale, e non essere vissute come una imposizione, premessa indispensabile del loro successo secondo una visione aggiornata relativa alla formazione degli adulti (cfr. andragogia), ancora più valida se si tien conto della particolare categoria professionale qui in questione. In altre parole, occorrerà attribuire un senso alle offerte formative, anche attraverso la condivisione, la presentazione e lo studio delle situazioni critiche generatrici di disagio. In ogni caso, bisognerà evitare il mercato delle certificazioni e dei crediti.

È opportuno che la formazione continua miri in primo luogo ad approfondire l'ambito disciplinare e l'ambito pedagogico-didattico. Oltre a questi due versanti centrali riteniamo fondamentale – in particolare in relazione al tema della prevenzione e del superamento di situazioni di disagio – considerare anche un terzo campo di riflessione e d'azione attinente all'approfondimento in termini positivi del proprio ruolo di insegnante. La formazione continua non può trascurare questo aspetto, deve anzi impegnarsi a riflettere sulle condizioni che consentono lo sviluppo del *“benessere”* del docente, di una identità consapevole della propria professionalità.

È nostra convinzione che per il tramite della formazione continua si possa potenziare e ottimizzare una cultura della collaborazione tra colleghi, condizione quadro per il benessere del docente e per la creazione di un buon clima di lavoro/di istituto. Una cultura della collaborazione intesa come modalità di scambio di pratiche e di esperienze legate al proprio lavoro sia all'interno dell' istituto e del proprio ordine scolastico, sia più in generale in altri ambiti scolastici o addirittura in altri contesti formativi al di fuori della scuola.

Una cultura della collaborazione che a grandi linee si basi sulla valorizzazione dei seguenti punti:

- la condivisione di esperienze scolastiche;
- lo sviluppo di un clima di fiducia reciproco;
- la co-costruzione e la condivisione di materiali didattici;
- la sensibilità all'ascolto e la disponibilità al confronto con tutte le istanze in campo;
- lo sviluppo di una comunicazione efficace e mirata alle varie situazioni di scambio;
- l'assunzione di una postura riflessiva e la disponibilità al cambiamento.

Alla luce di quanto esposto sopra e per rispondere alle esigenze legate alla prevenzione di situazioni di disagio, si propone di progettare e promuovere una formazione continua volta a sviluppare una cultura del confronto in cui i momenti formativi siano integrati con occasioni di scambio sulle proprie pratiche, tale da favorire la dimensione riflessiva. Si tratterebbe in altre parole di alternare dei momenti laboratoriali dove procedere all'analisi delle reciproche pratiche professionali, a momenti formativi volti a tematizzare e a sistematizzare quanto emerso nei laboratori annettendo una cura particolare alla connessione fra questi due momenti.

➤ **Laboratori di pratica riflessiva**

Con questo dispositivo si intenderebbe favorire la possibilità di riflettere sulle proprie esperienze lavorative e di acquisire conoscenze e competenze relazionali al fine di trovare nuove soluzioni a situazioni critiche. Un'attività di sostegno e di aggiornamento, concepita in questo senso, può essere realizzata attraverso la creazione di "comunità che apprendono". Si tratta di comunità nelle quali docenti della stessa sede si incontrano regolarmente durante l'anno scolastico, per condividere esperienze professionali complesse attinte dalle loro pratiche, così da sviluppare insieme soluzioni comuni in grado di risolvere problemi e difficoltà incontrati nell'esercizio della professione. Il tutto nell'ottica di una evoluzione personale, professionale e d'istituto. Si dovrebbero in questo modo creare le condizioni (spazi, tempi, opportunità) per una comunicazione costruttiva tra i diversi attori del mondo scolastico, in funzione di una cultura della collaborazione. Per le attività di questi gruppi di lavoro è prevista la presenza di un *coaching* in modalità differenziate (moderatore discreto del gruppo e accompagnamento individuale).

➤ **Momenti formativi teorici**

Ci si riferisce a eventi formativi volti a teorizzare, sistematizzare e articolare quando emerso nei laboratori di pratica riflessiva.

Con il percorso di formazione continua proposto, si dovrebbe poter favorire una maggior consapevolezza del docente rispetto al proprio ruolo sociale (verso le famiglie, verso la comunità, verso i progetti di cittadinanza nella prospettiva di una cittadinanza attiva); e contribuire ad accrescere la sensibilità per la cultura della collaborazione e della condivisione – aspetto fondamentale per il benessere a scuola.

In tal modo, gli ambiti/temi da trattare, verrebbero auspicabilmente condivisi e concordati tra i diversi interessati e i responsabili della formazione continua proprio per creare quel collegamento indispensabile fra teoria e pratica da intendersi non come due sfere separate, bensì come due facce della stessa medaglia, in maniera da sfociare in un circolo virtuoso di rinforzo reciproco.

Ci preme sottolineare che una simile proposta formativa dovrebbe poter:

- creare condizioni adeguate tese a promuovere momenti di formazione continua (giornate di studio, occasioni di ricerca, convegni, ecc.) che rispondano a richieste e a domande precise dei docenti;
- sensibilizzare insegnanti e funzionari dirigenti attraverso occasioni informative e formative, nella prospettiva di pervenire a ricadute positive sul proprio operato professionale.

Considerando i profili di competenza dei docenti elaborati per i diversi ordini di scuola del Cantone Ticino e i necessari sviluppi in ambito scolastico dettati dai mutamenti dei contesti sociali, il GL-IFA ha comunque individuato alcune proposte che varrebbe la pena considerare nella progettazione dei percorsi di formazione continua sopra indicati.

In primo luogo, mettiamo l'accento su offerte formative tali da rafforzare la consapevolezza professionale degli insegnanti, mettendo in risalto il loro ruolo in un contesto socialmente mobile e complesso che impone un continuo ripensamento delle categorie e dei modelli di riferimento.

Inoltre, sottolineiamo l'importanza di una formazione che sostenga gli insegnanti nel corso della loro carriera professionale, in modo sistematico e non episodico, offrendo loro gli strumenti più opportuni per affrontare con efficacia le situazioni problematiche.

Su questa base è possibile individuare alcuni temi che potrebbero ispirare dei moduli formativi, per esempio: lo sviluppo delle competenze relazionali con tutte le componenti della scuola (allievi, genitori, colleghi, istituzioni), l'attenzione alle pratiche riflessive, l'analisi dei comportamenti resilienti, l'innovazione didattica, la collaborazione-partecipazione all'interno degli istituti, il lavoro in rete nel sistema-scuola e la definizione di strumenti e figure in grado di coadiuvare il docente in difficoltà.

4.2. Ricerca

La definizione di proposte formative pertinenti deve potersi fondare su un'analisi articolata delle situazioni di disagio interne alla scuola. A tutt'oggi sembrano mancare, per il Ticino, studi approfonditi in tal senso. Ci si chiede pertanto se non sia il caso di avviare un progetto di ricerca che possa offrire una base fondata per l'elaborazione di offerte formative mirate a rafforzare il docente nella sua attività. È grazie a una ricerca di questo tipo che si dovrebbero in seguito chiarire con maggiore precisione il ruolo e l'identità professionali del docente, negli attuali contesti formativi.

Per ideare una formazione di sostegno puntuale ed efficace, inerente alle difficoltà cui è soggetto il docente, bisognerebbe infatti poter disporre di informazioni generali su come sia vissuta oggi la professione nei suoi aspetti critici, e più puntualmente su quali siano le più ricorrenti situazioni di difficoltà. Inoltre si dovrebbe approfondire un dibattito sulla natura delle risorse a disposizione per affrontarle, a livello sia personale, sia istituzionale; sul loro tasso di frequenza; sulle reali opportunità di condivisione delle relative esperienze; sulle strategie (risorse) messe in atto dai singoli per riconoscerle, superarle, evitarle, comunicarle ai colleghi.

Senza conoscere le risposte a questi interrogativi, è arduo concepire momenti di formazione che non si riducano a una generica offerta di corsi su come comportarsi nei momenti difficili e su quali competenze sviluppare. Per questo occorre fare chiarezza su che cosa intendere, nei nostri contesti professionali, per “momenti difficili”, e soprattutto definire bene le diverse sfere di competenza che queste criticità chiedono di attivare.

Proprio a questo riguardo, si è deciso di incontrare i responsabili di un progetto pilota nazionale avviato dal Dipartimento Formazione e dal Dipartimento R&S dell'Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale sul tema della resilienza. L'incontro ha permesso di conoscere lo stato attuale dei lavori. In particolare è stato circoscritto l'obiettivo della ricerca: un'indagine sui docenti confrontati con le situazioni di difficoltà e disagio che intervengono nella vita professionale. Il GL-IFA in considerazione di quanto emerso, propone di sostenere questo progetto pilota di ricerca a diversi livelli:

- sottolineando l'importanza del progetto sulla resilienza per la sua stretta connessione con gli obiettivi e le attività del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà” e in particolare con il GL-IFA;
- promuovendo presso la Divisione della formazione professionale la ricerca pilota sulla resilienza che permetterà di conoscere i comportamenti di docenti in alcuni settori delle scuole professionali;
- collaborando attivamente alla ricerca, per il tramite del coinvolgimento di un gruppo di docenti del settore professionale che, attraverso attività di pratiche riflessive guidate da alcuni esperti, potranno far emergere elementi relativi ai comportamenti resilienti; questa modalità di partecipazione alla ricerca potrà essere pure considerata una procedura di formazione continua per i docenti coinvolti;
- creando una collaborazione tra il gruppo di ricerca e il GL-IFA al momento in cui si tratterà di valutare come promuovere la resilienza in questo campo, attraverso offerte formative mirate.

4.3. Accesso all'informazione

Si ritiene importante accertare e dare maggiore visibilità a quanto già esiste nel Cantone sul tema del disagio nei docenti, nell'ambito sia della formazione di base sia della formazione continua, senza dimenticare l'accompagnamento e il sostegno ai docenti già confrontati con situazioni difficili.

Per offrire un'agevole possibilità di accesso a queste informazioni – così come avviene in molti altri cantoni della Svizzera – si propone di realizzare un sito divulgativo che dispensi utili informazioni e suggestioni in merito a: formazioni, conferenze, seminari, pubblicazioni, istituzioni e persone di riferimento. Una simile iniziativa dovrà tener conto dell'offerta svizzera e italiana.

5. Conclusioni

Gli incontri svolti hanno permesso al gruppo “Informazione, formazione, aggiornamento”-GL-IFA di avvicinarsi al tema del disagio degli insegnanti, prendendo in considerazione le proposte formative attuali (IUFPF e DFA) e alcuni fronti di ricerca.

In guisa di cappello generale, il GL-IFA reputa innanzitutto di vitale importanza che, sia la classe politica, sia le autorità scolastiche si esprimano pubblicamente e con convinzione a sostegno del ruolo e della figura professionale del/della docente, valorizzandone il contributo civile nella realizzazione di una piena società democratica, in una congiuntura socioculturale in cui a questa professione sembra venire sempre più mancare un

riconoscimento del genere. Tale passo fornirebbe già di per sé un notevole contributo alla problematica in esame in termini di risonanza politica e di incentivazione motivazionale.

Per prevenire le più ricorrenti difficoltà alle quali, con maggiore o minore intensità, è confrontato il corpo docente e al fine di creare e/o mantenere condizioni adeguate a favorire sia l'instaurarsi di un buon clima d'istituto, sia di un certo qual benessere nello svolgimento dell'attività professionale, il GL-IFA ritiene fondamentale che – negli ambiti della formazione di base, della formazione continua e della conduzione degli istituti scolastici – si presti particolare attenzione ai punti seguenti:

- motivazione e partecipazione del /della futuro/a docente o docente in carica:
deve essere considerata una condizione imprescindibile perché l'insegnante possa realizzare un percorso personale e professionale positivo, con le conseguenti ricadute su tutta la scuola. In questo senso occorre assicurare un maggior ascolto e coinvolgimento degli insegnanti rispetto alle loro esigenze e alle loro richieste, così da stimolarne il senso di responsabilità e l'adesione partecipativa ai percorsi formativi auspicati.
- cultura della collaborazione:
è ritenuta una condizione quadro per il benessere del/della docente e per la creazione di un buon clima di lavoro. Essa prevede il coinvolgimento sia del corpo insegnante sia della direzione all'interno dello stesso istituto, sia, più estesamente, un lavoro di rete collaborativo fra istituti scolastici diversi. La cultura della collaborazione poggia su modalità di lavoro volte alla condivisione e alla riflessione di prassi e di esperienze legate all'esercizio concreto della propria professione. Si tratta di un'occasione di crescita e di perfezionamento professionale imperniata sull'importanza dello scambio/confronto riflessivo sulle pratiche, allo scopo di sviluppare un clima di fiducia reciproco e una comunicazione efficace e mirata.

Facendo perno su questi elementi fondamentali il GL - IFA propone i seguenti interventi:

- promuovere percorsi di formazione continua comprendenti laboratori di pratica riflessiva accompagnati da momenti/eventi/interventi teorici su tematiche che – in modo diretto o indiretto – abbiano ricadute significative in termini di prevenzione e accompagnamento di situazioni di disagio;
- individuare ed elaborare nuove proposte formative sul tema del disagio in linea con le risultanze degli altri gruppi di lavoro. Si reputa fortemente auspicabile che le proposte formative vengano definite attraverso un maggior coinvolgimento dei docenti, così come si è convinti dell'importanza di concentrare l'attenzione sulle competenze relazionali e comunicative, nonché su quelle competenze ritenute centrali per lo svolgimento della professione magistrale nel contesto socioculturale attuale;
- prendere in considerazione i risultati della ricerca sulla resilienza in ambito scolastico promossa dall'IUFFP e volta a rilevare le competenze e i comportamenti efficaci di insegnanti confrontati con situazioni critiche, in alcuni settori delle scuole professionali (con la prospettiva di un trasferimento di tali buone pratiche negli altri ordini scolastici);
- migliorare l'accesso all'informazione relativa al tema del disagio dei docenti con la realizzazione di un sito internet destinato alla divulgazione di informazioni e al coordinamento delle varie iniziative circa la tematica qui presa in esame;
- ipotizzare la creazione di un gruppo di auto-mutuo aiuto fra insegnanti toccati dal fenomeno qui al centro dell'attenzione, valorizzando le esperienze reciproche e le risorse/competenze attivabili all'interno del gruppo, coadiuvato da persone di

accompagnamento (se richieste dai membri dello stesso) per coordinare un lavoro di rete con servizi, strutture e competenze esterne.

Il gruppo “Informazione, formazione, aggiornamento” rimane a disposizione per un ulteriore approfondimento operativo di queste riflessioni, in funzione di affinare le proposte di formazione concernenti la problematica in questione, alla luce degli indirizzi evolutivi individuati dagli altri gruppi di lavoro impegnati nel Progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”.

Progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”

4. “Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti”

Rapporto finale

**A cura del Gruppo di lavoro
“Gestione delle risorse umane,
mediazione dei conflitti”**

INDICE

1. Il Gruppo di lavoro “Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti”	p.	53
2. La premessa e la metodologia di lavoro	p.	53
3. Attività del Gruppo di lavoro		
3.1. Alcune misure ed esperienze attuali del territorio		
3.1.1. Esperienze all'esterno della scuola nell'ambito del disagio dei docenti	p.	54
3.1.2. Esperienze all'interno della scuola nell'ambito del disagio dei docenti	p.	56
3.2. Testimonianze sul vissuto alcuni/e direttori/direttrici di istituti scolastici	p.	60
4. Misure		
4.1. Promuovere il monitoraggio degli istituti scolastici	p.	61
4.2. Promuovere il progetto REL-plus	p.	62
4.3. Promuovere delle offerte formative per direttori e direttrici delle scuole	p.	63
4.3.1. <i>La gestione del personale (colloquio e selezione)</i>	p.	64
4.3.1.1. Per le scuole comunali	p.	64
4.3.1.2. Per le scuole medie	p.	64
4.3.1.3. Per le scuole medie superiori (SMS)	p.	64
4.3.1.4. Per le scuole professionali	p.	67
4.3.2. <i>La cultura della partecipazione alla vita d'istituto</i>	p.	67
4.3.2.1. Per le scuole comunali e per le scuole medie	p.	68
4.3.2.2. Per le scuole medie superiori	p.	70
4.3.2.3. Per le scuole professionali	p.	70
4.3.3. <i>La gestione del disagio dei docenti</i>	p.	71
4.4. Migliorare l'accesso alle informazioni sulla tematica	p.	71
5. Conclusioni	p.	71

1. Il Gruppo di lavoro “Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti”

Il Gruppo di lavoro “Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti” (GL-GRUM) è uno dei quattro sottogruppi del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”, avviato con le risoluzioni governative del 29 marzo 2011 e del 5 luglio 2011.

Compiti affidati al Gruppo:

- esaminare la situazione attuale;
- individuare e mettere in atto procedure per la verifica e il miglioramento nella gestione delle risorse umane;
- proporre momenti formativi e di approfondimento sulla gestione delle risorse umane e sulla mediazione dei conflitti destinati ai dirigenti di istituti scolastici.

Membri del gruppo:

- Dario Bernasconi, Divisione della formazione professionale, mediatore;
- Fabrizio Boo, Divisione della scuola, direttore SM di Acquarossa;
- Monica Bucci, Sezione delle risorse umane del DFE, capo Area della gestione amministrativa;
- Giampaolo Cereghetti, Divisione della scuola, direttore Liceo Lugano 1;
- Mirko Berzi, Direttore dell’Istituto scolastico di Claro;
- Pier Pirotta, Divisione della formazione professionale, direttore della Scuola superiore medico tecnica di Lugano;
- Enrico Ramani, Gruppo stop molestie;
- Paola Maeusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”;
- Manuela Scheurer, docente Liceo e in rappresentanza de "La Scuola".

La presidenza del GL è stata affidata a un *team* presidenziale: Monica Bucci (presidente/responsabile), affiancata da Fabrizio Boo e Pierangelo Pirotta (co-presidenti).

2. La premessa e la metodologia di lavoro

Tenuto conto del fatto che il GL rappresenta l’eterogeneità e la diversità dei vari settori scolastici - con al loro interno situazioni, problematiche, valenze e contesti molto differenziati - considerato inoltre il compito ricevuto di analizzare e proporre possibili strategie atte a dare sostegno ed aiuto ai docenti in difficoltà, il GL ha ritenuto di operare non nella prospettiva di fornire risposte univoche e definitive, ma alcune proposte e ipotesi di lavoro tra le quali le direzioni scolastiche possano individuare e scegliere delle possibili risposte, in particolare quelle che risultino maggiormente vicine o congeniali alla loro specifica realtà. A parere del GL, è importante che a problemi complessi e diversi si faccia fronte con risposte differenziate, che - nel limite del possibile - tengano conto delle varie sensibilità e considerino l’agire responsabile delle direzioni scolastiche.

La modalità e il percorso di lavoro adottati, al di là degli incontri regolari, sono stati i seguenti:

- analisi e descrizione delle esperienze e delle offerte già a disposizione e sperimentate da singoli istituti o da gruppi di scuole, in modo da evidenziare le strategie che hanno portato a dei risultati apprezzabili;
- effettuazione di una piccola indagine conoscitiva delle problematiche vissute nell’ambito di alcune direzioni scolastiche di vari ordini di scuola;

- analisi e proposta di strumenti, suscettibili di favorire la messa a fuoco delle problematiche inerenti al disagio e ai possibili conflitti, così come l'individuazione delle strategie e delle risorse utili per farvi fronte in maniera positiva (da questo punto di vista, potrebbe risultare interessante valutare anche quanto viene proposto in settori diversi dalla scuola);
- analisi e proposta di possibili corsi di formazione o seminari, destinati a singole persone interessate o a gruppi;
- qualche approfondimento intorno alla necessità che vengano messe a disposizione delle direzioni scolastiche risorse adeguate per far fronte in modo efficace e coerente alla problematica dei docenti in difficoltà.

3. Attività del Gruppo di lavoro “Gestione delle risorse umane, mediazione dei conflitti”

Il GL-GRUM, da giugno 2011 a maggio 2012, si è riunito dieci volte. Il GL si è reso conto, nel corso delle sue varie sedute, che sul territorio cantonale operano attualmente, e da alcuni anni, istanze differenti ma complementari, il cui scopo, diretto o indiretto, è quello di accompagnare, sostenere e migliorare la vita quotidiana professionale dei/delle dipendenti dell'Amministrazione cantonale (AC), compresi/e i/le dirigenti scolastici/che e gli/le insegnanti. È tuttavia emersa in maniera chiara la scarsa conoscenza di tali servizi. Sono perciò risultati necessari, prima di tutto per i membri del GL, la condivisione e l'approfondimento della conoscenza di tali strutture e delle peculiarità che le caratterizzano. Nel capitolo successivo vengono descritti i servizi operanti sul territorio di cui ci si è occupati. In tale contesto, si sono prese in considerazione tematiche inerenti le possibilità formative/organizzative, con l'obiettivo di migliorare la qualità delle relazioni interpersonali in ambito scolastico e si sono esaminati alcuni possibili strumenti di monitoraggio dello “stato di salute” delle scuole.

Parallelamente, per avvicinarsi più concretamente alla realtà di chi quotidianamente può trovarsi a dover gestire situazioni di disagio del personale (insegnante e non), il GL ha ritenuto utile raccogliere qualche testimonianza, interpellando in forma scritta un certo numero di direttori e direttrici di istituti scolastici dei vari ordini della scuola pubblica.

3.1. Alcune misure ed esperienze attuali del territorio

3.1.1. Esperienze all'esterno della scuola nell'ambito del disagio dei docenti

➤ *Il Gruppo stop molestie*

Il “Gruppo stop molestie” è stato istituito per volontà del Consiglio di Stato. Esso si rivolge a tutti i dipendenti dell'AC che vivono una situazione di disagio sul posto di lavoro, in relazione a conflitti e/o molestie. Esso è composto di quattro membri, facenti parte dell'AC, specializzati a vario titolo sulla problematica della gestione dei conflitti e sul tema del benessere sul posto di lavoro. La persona che contatta il Gruppo, in forma anonima e riservata, viene ascoltata da due membri. Essa riceve ascolto e sostegno, oltre a un *coaching* mirato per aiutarla nella gestione della situazione avversa. In alcune situazioni, qualora ve ne siano le condizioni e previo l'accordo dell'interessato, il Gruppo può proporre una mediazione tra le parti.

- *Laboratorio di psicopatologia del lavoro* - Organizzazione sociopsichiatrica cantonale

Il Laboratorio si rivolge a tutte le persone che manifestano un disagio psichico o che presentano problemi sociali, famigliari, economici, legali, a causa di una situazione lavorativa difficile e/o problematica, quali disoccupazione, precarietà, conflitti sul posto di lavoro, *mobbing/molestie*, licenziamento, stress, *burnout*. Il Laboratorio offre una consulenza e/o un sostegno medico, psicologico, sociale e legale specializzato, adeguato alle esigenze individuali. Con l'obiettivo di fornire una guida nella ricerca di soluzioni concrete e adeguate, fornisce gli strumenti per accedere alle risorse disponibili e per meglio affrontare decisioni difficili. L'obiettivo è di individuare strategie e percorsi corretti fin dal primo momento, aumentando le possibilità di risoluzione positiva. Il Laboratorio opera con modalità differenziate d'intervento: presa a carico individuale, trattamento e riabilitazione; intervento in gruppi terapeutici; prevenzione, informazione e ricerca; intervento nelle aziende.

- *I Servizi psico-sociali dell'OSC (SPS)*

Si tratta di un servizio di tipo ambulatoriale che copre il territorio cantonale grazie alle sue sedi di [Mendrisio](#), [Lugano](#), [Locarno](#), [Bellinzona](#), [Biasca](#). Si rivolge agli adulti, con un'attività nel campo della psichiatria e della psicologia. Si può richiedere una consultazione, rivolgendosi direttamente ad un SPS, oppure tramite un medico.

Il tipo di casistica di presa a carico dei servizi si differenzia da quello di una pratica privata per il tipo di intervento, di regola multidisciplinare, ossia con la partecipazione di diverse figure professionali (infermiere, assistente sociale, psicologo) dirette da uno psichiatra. Dove è necessario i servizi intervengono anche a livello familiare.

- *Il Servizio medico della Sezione risorse umane*

Oltre ad assicurare la funzione di medicina fiduciaria per i casi di malattia del personale dell'AC, il Servizio si occupa di offrire ai dipendenti pubblici anche una consulenza medica e psicologica per quanto attiene alle difficoltà che si possono incontrare sul posto di lavoro.

- *L'Ufficio della legislazione e delle pari opportunità*

L'Ufficio si occupa, da una parte, del controllo formale degli atti legislativi ed esecutivi, nonché della gestione e dell'aggiornamento delle raccolte delle Leggi federali e cantonali, dall'altra della promozione, conformemente alle disposizioni della *Costituzione federale* e di quella cantonale, delle pari opportunità fra i sessi, in particolare attraverso l'informazione, la sensibilizzazione, la partecipazione all'elaborazione di leggi e raccomandazioni e la collaborazione sia a livello intercantonale sia con i servizi federali. Le principali aree d'intervento sono l'uguaglianza giuridica, le [pari opportunità nella vita professionale](#), la prevenzione delle molestie sessuali sul posto di lavoro, la conciliazione fra lavoro e famiglia e la lotta alla [violenza domestica](#).

- *Il progetto Rel-Plus*

*Rel-Plus*¹² nasce per volontà del Consiglio di Stato, il quale ha dato mandato al "Gruppo stop molestie" di preparare un progetto rivolto ai funzionari e alle funzionarie dell'AC, in

¹² Una informazione esaustiva del progetto è disponibile nel documento *Rel-Plus: relazioni interpersonali positive, a cura di*

relazione al bisogno di facilitare le relazioni interpersonali e di lavoro all'interno della stessa Amministrazione.

Il progetto si prefigge, mediante un'adeguata informazione in materia di gestione delle relazioni interpersonali, di sensibilizzare i/le funzionari/e, mettendoli/e in grado di reagire opportunamente, se confrontati/e con difficoltà di conduzione e direzione. Il progetto prevede una fase pilota in un settore dell'AC e, dopo attenta valutazione ed eventuali correzioni o adattamenti, la possibilità di estensione ad altri settori. È previsto che tutti i Dipartimenti vengano coinvolti. La sperimentazione dovrebbe partire dal DECS e, in particolare, dal settore professionale per diversi motivi, non da ultimo il numero crescente di casi di *burnout* tra i docenti. La scelta di collegare il *burnout* dei docenti alla gestione delle relazioni nasce dall'esperienza pluriennale del "Gruppo stop molestie", che - nella trattazione delle varie casistiche - ha rilevato come una gestione attenta delle relazioni possa arginare le situazioni di disagio o addirittura prevenirle.

➤ *Il Progetto "Condurre & Dirigere"*

Il Centro di formazione e sviluppo (CEFOS) della Sezione delle risorse umane (SRU) dell'AC - in collaborazione con il Dipartimento scienze aziendali e sociali della SUPSI - sta realizzando il progetto "Condurre & Dirigere", volto ad elaborare - partendo da un'analisi dei bisogni formativi - un modello di riferimento per costruire un percorso di formazione e accompagnamento per i/le funzionari/e dirigenti dell'AC (direttori scolastici inclusi), in considerazione degli assi strategici definiti da SRU/CEFOS relativamente alla gestione del personale. Il progetto intende indagare anche le richieste di formazione dei direttori e delle direttrici degli istituti scolastici e, in quest'ambito, si potranno creare eventuali future collaborazioni tra il GL-GRUM, il GL-IFA (Gruppo di lavoro informazione, formazione e aggiornamento) e il progetto "Condurre & Dirigere" del CEFOS/SUPSI, in previsione delle proposte formative per i/le dirigenti d'istituti scolastici.

3.1.2. Esperienze all'interno della scuola nell'ambito del disagio dei docenti

➤ *Docenti di sostegno nelle Scuole elementari e medie, la figura dell'educatore di sede, il docente mediatore nelle Scuole professionali*

Queste figure professionali, inizialmente pensate ed introdotte nel panorama educativo-formativo cantonale a sostegno degli allievi, sono diventate col tempo anche punto di riferimento per i docenti, almeno per quel che riguarda il disagio del docente derivato dalla relazione con classi particolarmente difficili. Nel settore professionale il rapporto licenziato da uno speciale gruppo di lavoro sul "docente mediatore" ed il "docente di classe" evidenzia l'importanza di questa figura di riferimento per gli insegnanti.

Si segnala la recente modifica della *Legge della scuola*, che sostituisce il precedente art 63¹³ riguardante il Servizio del sostegno pedagogico. Nella nuova versione l'articolo estende il ruolo e i compiti dei docenti di sostegno pedagogico proprio nella direzione di un supporto maggiore ai docenti e di un coinvolgimento per la promozione del benessere a scuola.

Gruppo stop-molestie/CEFOS/IUFFP, Agosto 2009.

¹³ Art. 63 Sono istituiti i servizi di sostegno pedagogico della scuola dell'infanzia, della scuola elementare e della scuola media.

I servizi hanno lo scopo di:

a) intervenire a favore degli allievi con importanti difficoltà di apprendimento e nelle situazioni di disadattamento, nell'intento di favorire una frequenza scolastica regolare;

b) coadiuvare gli istituti scolastici, e in particolare i docenti, nelle loro funzioni educative e d'insegnamento;

c) collaborare nella promozione del benessere a scuola.

Il funzionamento dei servizi nei diversi gradi di scuola è disciplinato dalle leggi speciali e dalle norme di applicazione.

➤ *Master in gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative/USI*

Il Master in gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative, sulla base di una ormai decennale esperienza, ha l'ambizione di proporre a dirigenti attuali e futuri di istituti formativi ed a responsabili di programmi e attività di formazione, alcune delle più importanti competenze necessarie per raggiungere realmente gli obiettivi che queste organizzazioni si pongono.

Infatti, gestire efficacemente un istituto o un programma formativo implica, da un lato, il possesso di conoscenze pedagogiche, didattiche, culturali e scientifiche connesse con ogni impegno educativo, ma dall'altro necessita di solide e del tutto specifiche competenze manageriali. La scuola, e più generalmente il mondo della formazione, evolvono infatti in contesti culturali e sociali, e con obiettivi che li rendono specifici rispetto a gran parte delle altre attività produttive e di quelle dei servizi.

➤ *Corso di Diploma per Docenti Mediatori (CAS)*

Il corso è stato istituito dalla Divisione per la formazione professionale su richiesta e con il contributo di Docenti mediatori anziani che ne hanno tracciato le linee guida partendo dai bisogni e dalle difficoltà che si incontrano nel mondo formativo e professionale e viene organizzato quando si manifesta la necessità di formare nuovi Docenti Mediatori. È gestito dall'Istituto Universitario federale per la formazione professionale.

Attualmente le Scuole professionali sono coperte da uno a due Mediatori per Sede scolastica.

➤ *Il progetto SGQ (sistema di gestione per la qualità integrato)*

La Legge federale sulla formazione professionale prevede all'Art. 8 Sviluppo della qualità: *“Gli operatori della formazione professionale assicurano lo sviluppo della qualità. La Confederazione promuove lo sviluppo della qualità, stabilisce standard di qualità e ne sorveglia il rispetto.”*

Con il termine di “qualità” si intende definire delle prestazioni che rispondano il più possibile alle esigenze dell'utenza. Il sistema di gestione per la qualità (SGQ) è uno strumento di gestione (management) basato su una struttura a processi, concepiti per soddisfare i criteri di qualità, Nel modello di formazione professionale praticato in Svizzera, di tipo triale, i partner sono gli istituti di formazione (scuole), i centri di formazione interaziendale e le aziende formatrici.

In Ticino, una quindicina di anni fa, si è deciso di iniziare il discorso con gli istituti di formazione sottoposti alla DFP e ogni istituto ha sviluppato e applicato un SGQ che è stato sottoposto a certificazione secondo lo standard internazionale ISO 9001, che definisce i requisiti minimi per un'organizzazione che persegue i principi della qualità.

Malgrado durante questo periodo ogni istituto abbia avuto la possibilità di sperimentare i benefici di un'organizzazione sistematicamente strutturata secondo i criteri della qualità, raggiungendo il livello gestionale richiesto coerentemente a quanto richiesto dall'art.8 della LFP, alcune importanti necessità sono tuttavia emerse (come ad esempio l'implementazione di processi maggiormente mirati al miglioramento dell'efficacia delle prestazioni didattiche; una maggiore attenzione alle risorse umane coinvolte nei processi formativi; ...).

E' stato dunque avviato un progetto denominato SGQ integrato (2010-2011), finanziato dall'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia, proprio per rispondere a queste nuove necessità e volto a realizzare i necessari elementi integratori.

Il progetto è finalizzato all'integrazione di tutte le componenti della DFP in un unico sistema di gestione, appunto denominato sistema di gestione integrato.

Durante lo sviluppo del progetto, tutti gli istituti sono stati visitati da un consulente del Team Qualità (DFP), al fine di raccogliere segnalazioni e proposte, da trasformare in obiettivi comuni per il nuovo sistema di gestione integrato. Uno degli aspetti emersi riguardava la richiesta di sostegno per i docenti in difficoltà (motivazione all'insegnamento, sindrome da *burnout*, stress, ecc.), nei confronti dei quali, al momento, i responsabili del progetto non dispongono né delle competenze né delle risorse necessarie. Si è inoltre suggerito di realizzare una piattaforma informatica comune per un'utile integrazione degli interventi. Per implementare tale sistema di gestione integrata, la DFP ha dunque proposto di ricorrere a un'unica piattaforma informatica, cui tutti gli istituti potranno accedere per la diffusione di informazioni, lo scambio di esperienze e di documentazione didattica, l'accesso al sistema di indicatori comuni, l'attivazione di forum tematici, ecc. La piattaforma, già esistente e creata dal gruppo Dedalos, è in fase di sperimentazione (maggio 2012) da parte del TQ con alcuni istituti pilota, in modo da poterne migliorare e/o affinare le potenzialità. I responsabili del progetto SGQ integrato pensano che la piattaforma potrebbe diventare un efficace strumento sia per portare a conoscenza degli istituti (direzioni e docenti) concetti, criteri e informazioni utili a risolvere problemi di disagio, sia per condividere esperienze concrete, consigli e raccomandazioni. I responsabili del SGQ integrato auspicano che in futuro si crei una sinergia tra questo progetto e le misure che verranno proposte dal progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà".

➤ *Il Monitoraggio di istituti scolastici*

In questi ultimi anni si è proceduto in alcuni casi al monitoraggio del clima di istituto, attraverso indagini e ricerche, per essere aggiornati sullo "stato di salute" di una sede scolastica, dei suoi collaboratori e delle sue collaboratrici, onde - se necessario - elaborare successive strategie d'intervento.

Alcune ricerche e strumenti utilizzati per indagare sul clima d'istituto.

1. QES: questionario di valutazione dell'ambiente socio-educativo

Il questionario QES sul Clima di istituto gestito dalla SUPSI e da Emanuele Berger, che con l'allora Ufficio ricerche (DECS) aveva proceduto al suo adattamento alla realtà scolastica cantonale ed al relativo processo di validazione con l'ausilio di alcune scuole, è il frutto di una collaborazione con l'Università di Neuchâtel. È stato sviluppato dal prof. M. Janosz dell'Università di Montreal e sperimentato in oltre 180 scuole di grado secondario in Canada. I dati che si possono raccogliere somministrando il QES permettono di avere un'immagine realistica del "Clima d'istituto" e di sviluppare progetti mirati al suo miglioramento.

Il questionario si indirizza agli istituti scolastici di grado secondario I e II (scuole medie, licei, scuole professionali,...), ed è disponibile in due versioni: una destinata al personale adulto (docenti e personale amministrativo) e una per gli allievi.

Attualmente il questionario può essere somministrato online.

2. DAASI D-dispositivo, A-analisi, A-autovalutazione, S-sviluppo, I-istituto¹⁴

Il progetto, lanciato da alcuni anni e accolto in alcune sedi di scuola media, ha permesso di tracciare il profilo degli istituti coinvolti, per poi consentire un lavoro proficuo sui punti deboli e su quelli forti emersi, premessa indispensabile alla proposta, in un secondo tempo, d'interventi mirati al miglioramento della situazione.

3. Clima di lavoro presso la Scuola Superiore Medico Tecnica (SSMT) di Lugano (Giancarlo Stringhini)

Il metodo d'indagine, mediante un questionario *online* inviato direttamente ai/alle collaboratori/trici della scuola con almeno due ore di attività settimanale, era finalizzato al rilevamento della percezione soggettiva del clima di lavoro all'interno della SSMT, al modo con cui viene 'vissuta' la pratica professionale quotidiana e al grado d'impegno (*engagement*) fornito. I risultati dell'indagine hanno consentito di rilevare sia le aree di positività sia le zone critiche, innescando processi di riflessione e di consapevolezza rispetto ad elementi e dinamiche della vita scolastica, fornendo tra l'altro le basi per progettare e implementare eventuali proposte di miglioramento, insieme a tutti i collaboratori e le collaboratrici interessati/e.

L'indagine effettuata presso la Scuola Superiore medico tecnica di Lugano ha mostrato di possedere delle caratteristiche di semplicità ed economicità, sia nella somministrazione sia nella raccolta e organizzazione dei dati, che ne facilitano la messa in opera. Ha fornito delle indicazioni interessanti sul livello dell'impegno lavorativo percepito dai collaboratori (attraverso il rilevamento delle tre componenti del *Work Engagement*: vigore, dedizione e coinvolgimento) e rilevato con sufficiente sensibilità delle informazioni significative sui 'vissuti' dei collaboratori rispetto al contesto lavorativo (attraverso l'utilizzo del *HSE-MS tools* modificato nell'ottica del modello *Job demands/resources*), fornendo così un quadro della salute lavorativa e delle indicazioni su possibili piste di sviluppo della qualità.

È tuttavia doveroso rilevare come uno dei principali limiti della ricerca sia stato il relativamente basso tasso di rispondenza (il 46 % dei collaboratori non ha compilato il questionario), che impone una relativizzazione dell'interpretazione dei risultati: riuscire ad ottenere le risposte da parte di tutti i collaboratori della scuola permetterebbe di ottenere una visione più rappresentativa e di irrobustire le indicazioni d'intervento. Diversi fattori, discussi dettagliatamente all'interno del rapporto, potrebbero aver contribuito a questo risultato: sembrerebbero tuttavia per lo più dei motivi legati a disfunzioni comunicative e modificabili con opportuni accorgimenti preventivi (come una capillare e precisa informazione e un promemoria di richiamo alla compilazione dei questionari), interventi che lasciano presagire di poter ottenere un tasso di risposte molto più elevato nella prossima edizione dell'indagine.

Se il bilancio complessivo dell'esperienza di questo lavoro pare dunque confermare l'utilità dell'indagine per rilevare la percezione del clima lavorativo e il grado di impegno dei collaboratori della scuola, resta ovviamente aperta la questione del come intervenire efficacemente sugli elementi emersi. La letteratura sottolinea soprattutto l'importanza di far partecipare alla discussione dei risultati e alla progettazione di cambiamenti il maggior numero possibile di interessati (per esempio, grazie all'attivazione di gruppi di lavoro o di momenti di discussione tematica).

¹⁴ Progetto DAASI – Bibliografia:

- Berger, Pedrazzini-Pesce: Autovalutazione: un *time out* per la scuola, USR, 2006.
- Berger, Ostinelli: Autovalutazione d'istituto, istruzioni per l'uso, Carocci Faber, Roma, 2006.
- Dozio: Verso il progetto educativo d'istituto, Rivista SSP SM no.16, maggio 1998.
- AAVV: DAASI Dispositivo di analisi, autovalutazione e sviluppo d'istituto, documento di lavoro, maggio 2010.
- Paglia, Pedrazzini-Pesce: Vademecum per l'autovalutazione d'istituto, UMSC, UIM, maggio2010.

In questa prospettiva, la ripetizione dell'indagine potrebbe poi diventare uno degli strumenti di misura per la valutazione delle ricadute degli interventi gestionali (ma anche di altri eventi o cambiamenti, così frequenti nei nostri contesti scolastici) sul clima di lavoro scolastico.

In ogni caso, l'opportunità di dare un seguito adeguato all'indagine, con una presentazione dettagliata dei risultati e il coinvolgimento dei collaboratori nella loro discussione, sono fattori basilari per creare un atteggiamento favorevole e partecipativo ed evitare le resistenze che questo tipo di indagini spesso può provocare (come spesso accade con tutto ciò che si collega ai sistemi di gestione della qualità).

3.2. Testimonianze sul vissuto dei direttori e direttrici di istituti scolastici

I membri del GL-GRUM hanno ritenuto opportuno promuovere, in maniera informale e senza alcuna pretesa di scientificità, una raccolta di testimonianze di direttrici e direttori dei vari ordini di scuola, interpellati sul loro vissuto professionale di funzionari dirigenti, in particolare per quanto riguarda l'esistenza, l'individuazione e il trattamento di situazioni problematiche nella gestione del personale docente. L'obiettivo dichiarato era quello di raccogliere informazioni sul vissuto di persone che, nel loro operare quotidiano, possono trovarsi confrontati con insegnanti in difficoltà più o meno palesi o addirittura vittime di *burnout*.

Su iniziativa di singoli membri del GL, sono stati contattati complessivamente 24 funzionari/e dirigenti dei diversi ordini di scuola¹⁵.

Una rapida analisi delle testimonianze evidenzia una situazione apparentemente assai poco problematica: praticamente nessuno degli interpellati descrive infatti casi di particolare gravità o accenna a fenomeni diffusi di stress o a difficoltà significative incontrate dai docenti del proprio istituto nell'esercizio della professione.

In particolare, solo un direttore di scuola elementare allude all'esistenza di qualche incipiente fenomeno di *burnout* fra docenti da lui conosciuti, dicendosi preoccupato sia per una certa conflittualità intervenuta nei rapporti coi genitori sia per il "crescente sentore di frustrazione che aleggia tra gli operatori scolastici".

Un direttore di scuola professionale descrive difficoltà d'interazione con un piccolo gruppo di docenti, caratterizzato - a suo parere - da personalità tendenzialmente inclini al confronto polemico e non costruttivo, nonché da una forma di resistenza a oltranza nei confronti di qualsiasi cambiamento (per esempio, quello derivato dall'entrata in vigore di nuove ordinanze concernenti il settore).

In generale i direttori delle scuole medie e delle scuole medie superiori danno conto dell'esistenza di pochi (e sporadici nel tempo) casi problematici, talvolta generati da situazioni personali extrascolastiche oppure da puntuali momenti di disagio incontrati nella gestione dei rapporti con singoli allievi o con classi. Il grande numero di docenti negli istituti e il forte ricambio generazionale in atto nel settore sono pure indicati come potenziali motivi di "conflittualità" latente, talvolta generatori di parziali divisioni o incomprensioni, per esempio relativamente a tematiche di fondo (scopi e funzioni delle scuole di maturità) oppure riguardanti aspetti deontologici della professione.

I direttori di scuole medie che hanno fatto giungere la loro testimonianza non rilevano l'esistenza di problemi particolari. Un solo dirigente accenna alle difficoltà, incontrate soprattutto da docenti in fine di carriera, a gestire correttamente le relazioni con gli allievi

¹⁵ 24 testimonianze raccolte di cui 7 appartenenti al settore delle scuole comunali, 5 al medio inferiore, 5 al medio superiore, 7 a quello della formazione professionale). Le risposte giunte sono state in tutto 18 (6 su 7 dalle SC; 3 su 5 dalle SME; 4 su 5 dalle SMS; 5 su 7 dalle SP).

e le loro famiglie. Simili dichiarazioni sembrerebbero contraddire un'opinione piuttosto diffusa, secondo la quale fenomeni di *burnout* si verificherebbero soprattutto fra i docenti delle scuole medie. Le pochissime risposte rispetto al numero degli istituti appartenenti al settore (36 le scuole medie del Cantone), giunte perlopiù da direttori di sedi di piccola o media dimensione, spiega probabilmente questo risultato.

In sostanza, pur con i limiti di un'indagine condotta secondo criteri empirici (e di fatto con una valenza non generalizzabile alle realtà degli istituti scolastici di ogni ordine e grado), sembrerebbe emergere un quadro privo di criticità eclatanti, in ogni caso non tali da far avvertire ai direttori interessati un'impellente bisogno di aiuto e sostegno nella gestione di casi problematici. Praticamente tutti si riferiscono alle possibilità di mediazione e soluzione dei conflitti, derivanti dalla capacità della direzione di mostrarsi disponibile al colloquio aperto e costruttivo con tutte le componenti dell'istituto. Prendendo atto di questi risultati incoraggianti, seppure non privi di qualche aspetto problematico e potenzialmente delicato, il GL - proprio perché consapevole del valore relativo della propria "inchiesta" - ritiene che sulla problematica del *sostegno ai docenti in difficoltà* occorra insistere con ulteriori approfondimenti, nella convinzione che fenomeni di disagio, ancorché "sommersi" e non sempre facili da identificare, esistano e in qualche modo segnino la vita professionale di un certo numero di insegnanti, con conseguenze non irrilevanti sul vissuto personale, su quello degli allievi loro affidati, nonché sull'operato dei funzionari dirigenti.

4. Misure

4.1. Promuovere il monitoraggio degli istituti scolastici

Forse anche in virtù di quanto emerso dalle testimonianze raccolte tra i direttori e consci dell'importanza di basarsi, nell'analisi della situazione reale, su dati per quanto possibile oggettivi, il GL-GRUM si è soffermato sull'analisi di alcuni strumenti che potrebbero favorire una visione più chiara dello "stato di salute" di una scuola e dei suoi operatori. Il GL-GRUM ritiene di poter raccomandare l'utilizzo costante di tali strumenti, naturalmente in maniera critica, quale base di analisi e progettazione di azioni mirate al miglioramento del clima d'istituto.

- Sensibilizzare i/le funzionari/e dirigenti sull'importanza e sulle positive ricadute dell'avere a disposizione alcuni indicatori relativi al clima degli istituti scolastici.
- Promuovere la conoscenza di possibili metodi e strumenti di monitoraggio del clima di lavoro negli istituti: ciò comporta la possibilità di tracciare un profilo attuale della sede scolastica, per poter poi lavorare in modo proficuo su aspetti positivi e negativi, nell'ottica di individuare strategie e attività volte al miglioramento della situazione, consolidando le forze dell'istituto, sostenendo i docenti e approfondendo gli aspetti più delicati. È necessario elaborare strategie d'intervento sia a livello personale (per il singolo docente/collaboratore) sia a livello collettivo (per tutta la scuola). Nelle indagini, promosse negli ultimi anni in alcuni istituti, sono stati utilizzati diversi validi strumenti, complementari tra loro e tutti volti a sondare il clima di istituto. Le diverse scuole del Canton Ticino, in questo senso, dispongono di un'offerta di strumenti e metodi d'indagine cui attingere, che possono rispondere alle diverse esigenze di analisi degli istituti. Tra questi si ricordano: *Clima di istituto (E.Berger)*, *DAASI (scuole medie)*, *Clima di lavoro (SSMT-Lugano)*. E' pure da menzionare il progetto "*Sviluppare una cultura della mediazione a Scuola*" realizzato alla SSPSS Canobbio con il sostegno dell'Ufficio federale della Sanità all'inizio degli anni duemila nel quale si era adottata

una forma di intervista colloquiale di ispirazione Rogersiana che aveva portato a risultati interessanti.

La legge della scuola¹⁶ indica chiaramente che ogni istituto, ciclicamente, dovrebbe sottoporsi ad una valutazione che aiuti a mettere in evidenza punti forti e aspetti migliorabili creando un “profilo d’istituto” da cui sia facile partire per attuare il cambiamento. Al momento attuale questa indicazione è stata colta da un numero relativamente ridotto di sedi scolastiche, probabilmente anche perché l’obbligo, in questo ambito, rischierebbe di risultare controproducente.

Le direzioni scolastiche, alle quali vengono attualmente messe a disposizione delle ridotte risorse finanziarie, dovrebbero quindi operare affinché sia la sede stessa a sentire il bisogno di “guardarsi dentro”.

Il percorso di valutazione ed autovalutazione per entrare a far parte della filosofia di sede abbisogna di tempo, costanza e convinzione. La creazione di un gruppo operativo attivo, supportato da una direzione convinta, è la premessa indispensabile per far decollare il processo auto valutativo che potrebbe portare ad un cambiamento che parta dall’interno, dalla base. Cambiamenti pilotati/imposti dall’esterno avrebbero vita molto più dura e sicuramente minori garanzie di riuscita.

A detta di chi ha effettuato il percorso di autovalutazione quando si cominciano a sperimentare in concreto i vantaggi di tale metodologia e di questo approccio critico al proprio operare ci si rende conto di quanto sia importante “guardarsi dentro” per poter intervenire sulla pratica professionale e sulla gestione dell’istituto.

Gestione che dovrebbe essere condivisa fra tutte le componenti della Scuola nella forma della partecipazione attiva (si assiste vieppiù, negli ultimi tempi a decisioni sempre meno concordate, da una parte e dall’altra al fenomeno della delega al superiore con conseguente disinteressamento e chiusura nei confronti della vita scolastica, elementi che portano allo straniamento e alla lunga all’insofferenza, insoddisfazione e burnout.

La bibliografia riportata in nota considera modalità di analisi ed autoanalisi messe in atto alle nostre latitudini¹⁷.

4.2. Promuovere il progetto *Rel-Plus*

Il descrittivo del progetto *Rel-Plus* dialoga in modo armonioso con i compiti conferiti al GL-GRUM; infatti esso è, in primo luogo, chiamato a individuare e a mettere in atto procedure per la verifica e il miglioramento nella gestione delle risorse umane e, in secondo luogo, a proporre momenti formativi, destinati ai dirigenti d’istituti scolastici, sulla gestione delle risorse umane e sulla mediazione dei conflitti.

¹⁶ Valutazione della scuola media

Art. 25 ¹L’UIM promuove, con la collaborazione dell’Ufficio studi e ricerche e degli organi cantonali, la realizzazione di ricerche e indagini atte a valutare gli effetti dell’insegnamento e della vita d’istituto per quanto attiene agli aspetti educativi, cognitivi e all’orientamento scolastico-professionale.

²La valutazione consente di orientare i processi di innovazione e sperimentazione.

¹⁷ Berger, Pedrazzini-Pesce: Autovalutazione: un time out per la scuola, USR, 2006.

- Berger, Ostinelli: Autovalutazione d’istituto, istruzioni per l’uso, Carocci Faber, Roma, 2006.

- Dozio: Verso il progetto educativo d’istituto, Rivista SSP SM no.16, maggio 1998.

- AAVV: DAASI Dispositivo di analisi, autovalutazione e sviluppo d’istituto, documento di lavoro, maggio 2010.

- Paglia, Pedrazzini-Pesce: Vademecum per l’autovalutazione d’istituto, UMSC, UIM, maggio 2010.

Il progetto *Rel-Plus* parte proprio dalla “convincimento della necessità di una sensibilizzazione a livello dei quadri dirigenti sulla tematica del conflitto e del benessere sul posto di lavoro” e propone di muoversi con le seguenti finalità:

- migliorare le relazioni trasversali, orizzontali e tra istituto e utenza; ridurre i fattori di rischio professionali e formativi (malattia, infortunio, fattori d’inefficacia e di abbandono scolastico, di *bossing*, ecc.); migliorare il clima di lavoro tra pari e a livello gerarchico;
- attivare strategie operative miranti la “prevenzione del disagio” implementando modelli di lavoro basati su concetti di cooperazione, e non sul principio dell’imposizione;
- lavorare nella prospettiva del miglioramento della “comunicazione” attraverso la risoluzione dei problemi (*problem-solving*), metodi di mediazione, di negoziazione, eventualmente di supporto (*coaching*);
- riflettere e considerare l’insieme dei fattori (demografici, migratori, politici, strutturali, giuridici, normativi, valoriali) che interferiscono sui processi formativi e relazionali”.

Si propone che il GL-GRUM sostenga e si faccia promotore della realizzazione del progetto *Rel-Plus* in alcuni istituti scolastici pilota.

Il progetto pilota risponde ad alcune problematiche e riflessioni emerse durante le giornate di *Workshop* (promosse dal DECS, sul tema “Sostegno ai docenti in difficoltà” con riferimento al *burnout*).

Rel-plus diventa strumento di prevenzione a diversi livelli e si configura come soluzione concreta ad alcuni problemi e situazioni esplicitate nel rapporto “*Sostegno ai docenti in difficoltà. Dall’analisi della problematica ad alcuni progetti mirati di intervento*”, a cura di Giorgio Ostinelli, Breganzona - Bellinzona, 4 giugno 2010.

4.3. Promuovere delle offerte formative per direttori e direttrici delle scuole

Il ruolo delle direzioni scolastiche e, in particolare del direttore o della direttrice, è importante per il buon funzionamento di un istituto e per creare le condizioni di lavoro adeguate per i/le docenti e i/le collaboratori/trici.

Il GL è consapevole che i direttori, nel corso degli ultimi anni, hanno avuto la possibilità di acquisire, attraverso la formazione, competenze per la gestione del loro istituto scolastico, tuttavia, nella maggior parte dei casi, non hanno ricevuto una formazione specifica per gestire eventuali conflitti e la complessità di momenti delicati, nati dal disagio eventualmente incontrato da alcuni/e insegnanti. In pratica, spesso la gestione di queste situazioni è sostenuta principalmente da elementi quali il buon senso, l’esperienza, la trasparenza, la condivisione, l’ascolto. Si sottolinea tuttavia che gli aspetti organizzativi richiedono molto tempo ed impegno al/alla funzionario/a dirigente; talvolta ciò rischia pure di ridurre il tempo a disposizione per l’ascolto e la valutazione delle esigenze dei/delle docenti.

Per creare le condizioni adeguate, affinché i direttori e le direttrici degli istituti scolastici possano prevenire e/o affrontare, adeguatamente formati, talune situazioni complesse, legate al disagio e/o al *burnout* di alcuni/e docenti, si propone di promuovere momenti formativi e di approfondimento, con modalità differenziate (conferenze, giornate di studio, seminari di pratica professionale riflessiva, ecc.), che direttamente o indirettamente fungano da sostegno alla gestione delle risorse umane e dei conflitti all’interno degli istituti scolastici.

In tale ambito, dei momenti formativi specifici dovrebbero certamente comprendere le aree qui di seguito evidenziate.

4.3.1. La gestione del personale (colloquio e selezione)

La gestione del personale inizia già al momento dell'assunzione del/della docente. Si ricorda come la selezione avvenga in modi diversi nei vari settori scolastici; in taluni il colloquio iniziale con il/la funzionario/a dirigente e gli esperti disciplinari diventa momento centrale.

Confrontando le due realtà della scuola dell'obbligo (scuole comunali e scuole medie) abbiamo avuto conferma delle grosse differenze nel processo di assunzione.

Vorremmo sottolineare l'importanza di questo delicato momento sia dal punto di vista del nuovo assunto (infatti da lì comincia la sua vita lavorativa) sia dal punto di vista della gestione della scuola (la scelta potrebbe creare difficoltà varie).

Le varie fasi, legate all'assunzione, potrebbero inoltre generare momenti di stress nei neo docenti e pure nei direttori/direttrici: occorre quindi organizzarle e gestirle nel migliore dei modi.

Ricordiamo che durante le diverse fasi i funzionari dirigenti sono confrontati con tutta una serie di difficoltà/aspetti che ci sembra importante elencare.

4.3.1.1. Per le scuole comunali

Per quanto concerne le scuole comunali:

- quando i concorsi sono molteplici è necessario eseguire diversi colloqui;
- nella scelta del candidato è necessario avere delle competenze sia a livello pedagogico didattico sia a livello di interpretazione personale dell'individuo che si ha di fronte;
- la tempistica del Municipio nella decisione può determinare la scelta: il primo esecutivo che decide ha a disposizione più candidati e, nella maggior parte dei casi, anche quelli meglio qualificati;
- in alcuni comuni la commissione scolastica è pressoché inesistente ma per legge deve essere coinvolta nell'assunzione;
- nelle piccole realtà (dove non è presente la direzione) la scelta è determinata quasi esclusivamente dal rapporto inoltrato dall'ispettore, spesso i candidati non vengono incontrati.

4.3.1.2. Per le scuole medie

Per quanto riguarda le scuole medie:

- di regola vengono organizzate commissioni che incontrano i candidati suddivisi per disciplina. La commissione è formata da un direttore (che la presiede), da un esperto della disciplina del candidato e da un secondo esperto di un'altra disciplina;
- il colloquio, della durata di 45', è preceduto dall'esame del dossier del candidato, dalla redazione – da parte di quest'ultimo - di un testo personale su un tema pedagogico - didattico e dalla preparazione di due piani lezione su temi dati;
- le commissioni incontrano poi i candidati per un colloquio che affronta i variegati aspetti della professione insegnante: si passa dalla formazione del candidato, alla sua motivazione, dagli aspetti prettamente disciplinari a quelli più pedagogici, dalla didattica della materia alle esperienze di vita del candidato;
- i commissari redigono quindi un giudizio all'attenzione del Ufficio insegnamento medio che allestisce una graduatoria per ogni disciplina.

4.3.1.3. Per le scuole medie superiori (SMS)

Attualmente la procedura di assunzione dei docenti nel settore delle SMS, d'intesa con il DECS, si sviluppa in modo assai articolato e comporta diverse fasi.

Fasi preliminari:

- dopo analisi del fabbisogno di nuovi docenti, previsto nelle varie discipline, pubblicazione per quanto possibile anticipata dei concorsi (ottobre/novembre per l'a.s. successivo)¹⁸;
- l'Ufficio dell'insegnamento medio superiore (UIMS) e il Collegio dei direttori, sulla base delle esigenze organizzative e tenuto conto di determinati criteri di priorità, stabiliscono per quali materie si debba aprire la procedura di assunzione (in taluni casi, con fabbisogno minimo o assai contenuto, è possibile che si decida di attribuire delle ore d'insegnamento nella forma dell' "incarico limitato", una sorta di "supplenza annuale" che non richiede l'avvio di una procedura d'assunzione in senso stretto);
- d'intesa col Collegio dei direttori e con l'UIMS (tenendo conto delle competenze d'area disciplinare "coperte" da direttori e vicedirettori e pure di criteri organizzativi d'ordine generale), attribuzione alle direzioni di SMS del compito di istituire le Commissioni esaminatrici, composte del direttore (o di un vicedirettore), con funzione di presidente, e di due professori universitari (o ricercatori di livello universitario), reclutati in genere fra gli esperti disciplinari designati dal DECS per ciascun istituto.

Fasi di attuazione:

1. esame del *dossier* presentato da ogni concorrente (prima selezione, sulla base di criteri essenzialmente formali, effettuata dal direttore dell'UIMS e dal presidente designato della Commissione);
2. convocazione dei candidati selezionati a una prova scritta di natura disciplinare e pedagogico-didattica¹⁹ (della durata approssimativa di 2 ore), cui si aggiunge, per recente decisione dell'Autorità politica, un questionario sulle conoscenze storiche e geografiche del Cantone Ticino, destinato ai concorrenti provenienti dall'estero (la valutazione delle prove scritte comporta una seconda selezione dei candidati);
3. richiesta, con tre settimane d'anticipo (due per la preparazione vera e propria, una per consentire alla Commissione l'esame della documentazione prodotta), di presentare progetti di «piani di lezione ragionati», cioè sufficientemente ampi ed articolati, su due temi assegnati²⁰;
4. convocazione dei candidati che hanno presentato i piani di lezione richiesti a un colloquio con la Commissione esaminatrice, della durata di un'ora; durante il colloquio i/la candidato/a è chiamato a sostenere le sue proposte di attività sui temi assegnati, approfondendone i contenuti principali, motivando le proprie scelte e rispondendo alle sollecitazioni della Commissione (con ciò s'intende verificare la capacità di sviluppare una progettazione didattica con consapevolezza critica, tenendo conto sia dello statuto della disciplina sia delle indicazioni contenute nei piani di studio ufficiali della stessa); il

¹⁸ Per far parzialmente fronte alle difficoltà incontrate nella ponderazione delle equivalenze riconosciute dalla CDPE a certificati di abilitazione rilasciati all'estero, e nella prospettiva di una auspicabile prima selezione sulla base dei *dossier* presentati dai candidati, si è recentemente suggerito al DECS di richiedere ai concorrenti una documentazione più completa e uniforme nell'impostazione, proponendo un formulario standardizzato per il settore medio-superiore. Per ogni titolo di studio o professionale conseguito, vengono ora richieste alcune informazioni puntuali (tipo di diploma; istituto in cui esso è stato conseguito; luogo e data del conseguimento), nonché una documentazione dettagliata che permetta di costituire un vero e proprio *dossier* per ogni candidato (elenco degli esami sostenuti, con le relative note e valutazioni; copia del frontespizio e dell'indice del lavoro di diploma; *abstract* del lavoro di diploma, ecc.).

¹⁹ La prova è preparata dal presidente della Commissione, d'intesa con gli altri commissari e con l'eventuale aiuto o la consulenza di docenti di provata esperienza, che insegnano la disciplina posta a concorso.

²⁰ Sui due temi indicati il candidato deve preparare dei «piani di lezione», corredati di riflessioni sulle caratteristiche dei testi o temi proposti, sulla loro utilità didattica, sulle modalità di lettura/impostazione immaginabili e predisposte, legittimando le proprie scelte anche alla luce del quadro normativo e curricolare della disciplina. Eventuale materiale didattico che si immagina potrebbe essere distribuibile agli studenti deve essere allegato ai progetti, così come è richiesta una bibliografia di riferimento. Ambedue i piani devono riferirsi alla classe liceale indicata e riguardare grosso modo un'unità didattica, corrispondente a due ore/lezione, tuttavia è ammesso (e auspicato) che si possano documentare anche attività di approfondimento a più ampio respiro.

colloquio verte inoltre sia sugli ambiti personali e professionali (situazione personale, formazione scientifica, esperienze professionali, conoscenza del contesto istituzionale, del modello formativo in vigore nelle SMS, ecc.) sia, e in maniera particolare, su aspetti più propriamente disciplinari, riguardanti cioè l'insegnamento della materia nelle SMS del Cantone Ticino.

Considerazioni conclusive per quanto riguarda le SMS

La procedura d'assunzione descritta alle righe precedenti comporta una selezione rigorosa dei candidati e consente, in genere, di ammettere all'insegnamento nelle SMS docenti dal profilo professionale adeguato (competenze scientifiche e pedagogico-didattiche). Essa risulta tuttavia particolarmente onerosa, in particolare per chi è chiamato ad organizzarne e seguirne l'attuazione in ogni suo aspetto.

I direttori delle SMS hanno recentemente discusso e riesaminato l'intera procedura di assunzione dei nuovi docenti, tra l'altro segnalando al DECS la necessità di rafforzare la funzione di selezione nelle due "fasi" che precedono i colloqui d'assunzione propriamente detti: l'esame degli incarti (cioè dei *dossier* impostati secondo criteri uniformi e perciò meglio comparabili) e la redazione di un testo scritto in risposta ad alcune domande della Commissione su aspetti di natura didattica e disciplinare. Ciò nella prospettiva di limitare i colloqui a un numero ragionevole e commisurato ai posti disponibili, ed eventualmente anche di prevedere – in futuro – la possibilità di far sostenere ai candidati, giunti a questo stadio della procedura di selezione, una vera e propria lezione di prova.

L'analisi dei *dossier* (ad opera del direttore dell'UIMS e del Collegio dei direttori) ha essenzialmente lo scopo di selezionare i concorrenti che, dal profilo della formazione scientifica e professionale, sembrano offrire le maggiori garanzie. Un primo importante criterio di cernita considera prioritariamente i candidati in possesso di un titolo di studio specifico nella materia d'insegnamento. Questo orientamento, conforme alle disposizioni dell'O/RRM [Ordinanza del Consiglio federale/Regolamento della CDPE concernente il riconoscimento degli attestati di maturità liceale (RRM) del 16 gennaio/15 febbraio 1995, modificati il 14 giugno 2007], permette con maggiore sicurezza di far accedere alle fasi successive candidati in possesso di competenze scientifiche e disciplinari adeguate all'insegnamento nelle SMS e consente inoltre un confronto più chiaro con i titoli richiesti agli insegnanti prima della cosiddetta "Riforma di Bologna".

Lo scopo della prova scritta, proposta ai concorrenti rimasti in lizza alle condizioni già descritte, è quello di individuare i candidati in grado di mostrare, oltre a una sicura competenza disciplinare, anche un'adeguata consapevolezza circa ruolo e compiti specifici del docente di SMS²¹.

L'obiettivo finale di quest'articolata procedura consiste nella stesura di una graduatoria dei concorrenti che tenga conto sia dei risultati conseguiti al momento della redazione del testo scritto sia della qualità dei piani di lezione presentati e, ovviamente, anche dell'esito del colloquio con la Commissione esaminatrice²².

²¹ Per garantire una certa omogeneità e una gestione trasparente ed equilibrata delle varie fasi della procedura di assunzione (in particolare anche per quanto attiene ai criteri generali di valutazione applicati), il Collegio dei direttori (delegando al proprio interno un piccolo gruppo *ad hoc*) si sforza di assicurare una supervisione su tutte le prove d'assunzione organizzate di anno in anno. Con l'UIMS vengono inoltre valutate e concordate le modalità di coinvolgimento, i criteri di designazione, nonché le competenze sul piano giuridico e amministrativo di eventuali figure di docenti chiamati a collaborare con direttori e vicedirettori, nell'ambito della definizione delle prove scritte e della loro valutazione.

²² Nel caso cui, in futuro, risultasse ancora possibile procedere pure con una lezione di prova (naturalmente con un numero assai contenuto di candidati), quest'ultima consentirebbe di valutare in modo concreto anche le loro capacità didattiche e relazionali, in presenza degli allievi.

4.3.1.4. Per le scuole professionali

Per quanto concerne le Scuole professionali, le direzioni comunicano alla DFP il fabbisogno di nuovi docenti.

L'Amministrazione effettua un primo spoglio delle candidature per pertinenza, completezza dei dossier, idoneità.

Gli incarti così selezionati vengono trasmessi alla DFP che si occupa, con l'aiuto del collegio dei direttori, dei capiufficio e, nel caso di materie cosiddette "cantonali" (lingue, cultura generale, materie di maturità) di un esperto, di stilare le graduatorie.

In base a quest'ultime e secondo il bisogno concreto, i candidati vengono convocati per un colloquio in presenza di una commissione composta da un capoufficio della DFP, o da un suo delegato, e dal direttore della futura sede di servizio.

Per le materie professionali, dove normalmente le candidature sono poche, dopo la selezione dei dossier si passa immediatamente al colloquio, che in generale è sostenuto alla sola presenza del direttore della sede di servizio dei candidati. Tutti i nuovi docenti poi, se vogliono continuare ad insegnare, devono seguire l'abilitazione (accesso su concorso).

In conclusione, siccome non in tutti i settori scolastici i membri delle commissioni esaminatrici, di regola, hanno seguito una specifica formazione, occorre valutare – tenendo naturalmente presenti differenze e specificità degli ambiti coinvolti – l'opportunità di prevedere percorsi di formazione *ad hoc*. Ciò appare come tanto più auspicabile e necessario, se si considerano le potenziali gravi conseguenze negative derivate da una conduzione inadeguata della procedura d'assunzione dei docenti. Fra i temi da toccare durante possibili percorsi formativi, si potrebbero immaginare quelli relativi agli aspetti organizzativi (preliminari e non) dell'*iter* del concorso (per es. l'analisi dei dossier secondo criteri definiti, ecc.), quelli più propriamente riferiti alla gestione dei colloqui coi candidati, quello della definizione di criteri comuni tra le commissioni preposte alla valutazione e selezione dei partecipanti al pubblico concorso.

Si sottolinea che si ritiene opportuno, vista l'eterogeneità della procedura nei vari settori scolastici, raggiungere, laddove ciò è ancora suscettibile di miglioramento, un livello di professionalità nella conduzione della selezione omogeneo e condiviso da tutti i settori scolastici.

4.3.2. La cultura della partecipazione alla vita d'istituto

Una possibile definizione della *cultura d'istituto* (CI) afferma che essa è l'insieme delle "credenze", degli atteggiamenti e dei comportamenti che caratterizzano una scuola. Essa si basa su un sostanziale accordo riguardo ai compiti che le componenti dell'istituto sono chiamate ad assolvere e attinge costantemente ad esperienze precedenti condivise (memoria storica, tradizioni, feste, eventi) che consentono di creare e poi rinforzare il senso di appartenenza e di comunità. In altre parole, la *cultura d'istituto*, intesa in questo senso, può essere paragonata a ciò che l'identità rappresenta per l'individuo.

Fa parte integrante, ma in sé non sufficiente, della CI l'insieme di norme, regolamenti, procedure che ne assicurano il funzionamento, così come le persone di riferimento e le tradizioni che, esplicitamente e implicitamente, governano la vita di una sede scolastica.

Una *cultura d'istituto* forte è condivisa da tutti gli operatori e dagli utenti della scuola, dal direttore fino al custode, dagli studenti fino al personale amministrativo, e consente di affrontare con successo e senza sorprese la maggior parte delle situazioni complesse, anche se non necessariamente conflittuali, perché offre a tutti delle risposte chiare e omogenee, nonché rispettose delle peculiarità individuali. Sapendo come ci si deve muovere all'interno dell'istituto scolastico, le persone tendono volontariamente a smussare

i comportamenti potenzialmente problematici e a ricercare, proprio nella *cultura d'istituto*, le possibili soluzioni alle loro perplessità. In questo senso si auspica che anche i funzionari dirigenti insegnino per alcune ore nella scuola.

La CI può quindi venir considerata come una “sovrastuttura” preposta alla salvaguardia dell'istituto scolastico stesso. Se, da un lato, i regolamenti e le leggi si occupano del buon funzionamento dell'istituto, la CI ne garantisce l'applicabilità. La CI è solo apparentemente granitica: gli operatori, gli studenti, il mondo esterno, possono, anzi devono poterla cambiare, per adeguarla alle nuove contingenze. La formazione continua dei docenti, quando questa è legata alle loro esigenze e facilitata dalla direzione, è un valido contributo all'evoluzione della CI, in quanto i saperi acquisiti possono essere condivisi fra tutti coloro che frequentano la scuola.

I neo assunti, in particolare, devono venir messi al corrente della CI dalla persona che si occupa dell'accoglienza, in modo tale che, fin dall'inizio, possano integrarsi al meglio nel nuovo ambiente lavorativo. Parallelamente, ai nuovi studenti essa deve essere spiegata dai docenti, che ne sono gli ambasciatori nelle classi.

La condivisione, all'interno dell'istituto scolastico e fra le sue componenti, di principi etici e deontologici riveste dunque un'importanza centrale. Da questo punto di vista occorre favorire e accrescere la partecipazione e la condivisione dei/delle docenti alla conduzione dell'istituto.

4.3.2.1. Per le scuole comunali e per le scuole medie

Questa attenzione deve, a nostro avviso, essere messa in atto a partire *dall'entrata dei nuovi docenti nell'Istituto scolastico*.

Alcuni direttori, nell'ambito del percorso di formazione del Master organizzato dall'USI, hanno ideato percorsi di accoglienza che potrebbero forse migliorare il delicato momento dell'inserimento dei neo assunti in un istituto scolastico.

L'argomento in questi ultimi anni risulta parecchio di attualità considerato anche il notevole ricambio generazionale in atto nella scuola media ticinese, dovuto in particolare ai numerosi pensionamenti. Inoltre nelle sedi, a causa di altri fattori, sempre più spesso si è confrontati con l'esigenza di dover trovare dei supplenti per lunghi periodi.

L'esperienza ci porta ad affermare che occorre dotarsi di procedure meglio strutturate, semplici ma incisive ed esaustive, per accogliere, introdurre e accompagnare gli insegnanti sia nella nuova professione (visto che spesso si tratta di giovani alla prima esperienza e/o ancora in formazione) sia nella nuova sede.

Si tratta di allestire un protocollo da seguire per facilitare ai docenti l'inserimento nella vita del nuovo ambiente, ma pure per evitare malintesi con tutti quegli aspetti impliciti, dati ormai per scontati da chi vive in sede da parecchi anni. Insomma occorre creare i presupposti affinché i nuovi possano iniziare con il piede giusto e poi continuare a passo sempre più spedito.

Sarebbe utile che le esperienze attuate nel corso degli ultimi anni venissero messe in rete, a disposizione dei colleghi alla ricerca di modalità per affrontare il tema.

Entrando nei dettagli possiamo affermare che il primo contatto, *l'accoglienza*, il modo di ricevere l'ospite condiziona il seguito della relazione. Importante quindi che, pure in ambito professionale, questi momenti iniziali non siano lasciati al caso, ma pensati e curati in anticipo. Anche se non dovrebbe essere difficile impostare da subito un rapporto costruttivo coniugando il verbo “accogliere” seguendo le innumerevoli connotazioni positive proposte dai dizionari: *mettere a proprio agio, ospitare, accettare, ricevere, approvare, esaudire, ...*, con le varie sfumature di significato. Nel contesto specifico di questo lavoro, l'accoglienza deve comunque essere intesa anche come momento, pur piacevole, gradevole e comodo, ma anche di grande trasparenza e chiarezza per mettere le basi sui ruoli e sulle diverse competenze all'interno dell'istituzione scolastica.

Quelle dell'*inserimento* e dell'*integrazione* sono le fasi che seguono. Il primo termine ha come vero obiettivo la seconda parola. Infatti da una situazione in cui la spinta, l'incoraggiamento, il sostegno, l'aiuto all'introduzione nel nuovo ambiente viene da chi accoglie, spesso abbastanza in fretta si passa alla forma pronominale del verbo "inserirsi". Dovrà essere quindi il nuovo docente ad attivarsi per partecipare ed entrare a far parte del gruppo, della collettività cercando di farsi accettare e accettandone le regole. L'integrazione è solo la meta a cui tendere in questo percorso ricco di occasioni che permettono al nuovo arrivato di diventare parte integrante, propositiva, collaborativa e pure critica della nuova comunità. Per raggiungere lo scopo in questa fase, della durata di almeno un anno, il nuovo docente deve dare evidentemente il proprio fattivo contributo. L'uso della parola accompagnamento in ambito formativo-didattico è abbastanza recente. Ma è chiaro che nel mondo scolastico, più che vigilanza e controllo, si è fatto strada il più democratico "accompagnamento" per spiegare il ruolo di esperti, formatori e direttori nel processo di apprendimento della nuova professione di insegnante. Anche se la parola forse non compare in modo preponderante, il sottofondo che anima tutto questo percorso è proprio la volontà della direzione di accompagnare, seguire, aiutare e sostenere i giovani docenti.

Valutazione e autovalutazione parole chiave in questo processo. Parole decisamente molto usate in ambito educativo e, soprattutto la seconda, forse anche un po' abusata. Anche se è pur vero che un reale processo di crescita, di apprendimento per il docente può iniziare solo da una presa di coscienza personale, dal sapersi valutare.

Si tratta in fondo di proseguire sulla strada della chiarezza e quindi di mettere a fuoco le procedure per giudicare il lavoro dei nuovi docenti, così da evitare inutili momenti di tensione.

Il protocollo d'intervento dovrebbe:

- essere flessibile e valutabile;
- facilitare il lavoro della direzione;
- essere adattato alle diverse situazioni che si presenteranno;
- facilitare l'inserimento di nuovi docenti²³.

Questa modalità di lavoro potrebbe venire applicata anche a docenti nominati che giungeranno in un istituto dopo aver insegnato in altre sedi.

L'applicazione generalizzata di questa modalità di accoglienza permetterebbe di avere un corpo docenti il più possibile coeso e compatto. Il direttore, in questo delicato compito, dovrebbe poter contare sull'appoggio dell'intero Consiglio di Direzione così da potenziare l' incisività dell'intervento.

Siamo convinti che sia più che necessario disporre, al giorno d'oggi, di strumenti che regolino le modalità operative nella gestione del personale. Questo fatto presenta molteplici e innegabili vantaggi.

Da una parte permette alla direzione di vivere la quotidianità con qualche affanno di meno; dall'altra aiuta a procedere con una certa logica operativa. Un simile strumento inoltre potrebbe essere adattato a realtà diverse con cambiamenti di facile attuazione, rendendo maggiormente omogenea la realtà della scuola ticinese.²⁴

²³Vedi progetto ASPTRANSIT (2005- 2014 / SUPSI) - Studio longitudinale sull'inserimento lavorativo dei neodocenti nella scuola elementare e dell'infanzia. Il progetto si occupa della transizione tra formazione iniziale e inserimento professionale dei docenti diplomati dal Dipartimento Formazione e Apprendimento della SUPSI (ex Alta Scuola pedagogica), identificando processi, interazioni contestuali e strategie individuali che caratterizzano le prime fasi degli sviluppi di carriera.

²⁴ AAVV: Accoglienza, inserimento, integrazione, Percorso di accompagnamento nella scuola media per nuovi docenti, con modifiche, Certificazione modulo sulla gestione delle risorse umane MAGF 2009-2010.

4.3.2.2. Per le scuole medie superiori

Nel corso dell'a.s. 2010/11 il Collegio dei direttori delle SMS, d'intesa con l'UIMS, ha redatto all'intenzione della Direzione del DFA/SUPSI un documento sul *Profilo del docente SMS*. In esso si delinea una figura di professionista, in possesso di competenze di base, didattiche, comunicativo-relazionali e deontologiche, tali da rendere probabilmente poco o per nulla problematico l'inserimento nella realtà di un istituto scolastico. La premessa indispensabile sta dunque in una formazione iniziale specifica, improntata alla qualità e al rigore.

È tuttavia evidente che le direzioni scolastiche, anche nel settore medio superiore, hanno un ruolo importante nello sviluppo di una "cultura d'istituto" e pure nell'accompagnamento dei neo-assunti. In particolare, occorre tenere presenti alcuni aspetti:

- in istituti, com'è sovente il caso nelle SMS, in cui il corpo docente è assai numeroso (tra i 100 e i 140 insegnanti), la mobilità è relativamente importante, così come sono numerosi i casi di docenti (sovente di sesso femminile) che operano a tempo parziale e non pochi quelli che hanno oneri lavorativi in più sedi;
- in un simile contesto, la questione dell'«accoglienza» dei «nuovi» docenti (di recente assunzione o provenienti da altre sedi o da altri ordini di scuola) si pone forse in termini un poco differenti rispetto ad altri settori scolastici e comporta anche soluzioni e strategie specifiche;
- detto che, ovviamente, è compito della direzione accogliere i docenti nell'istituto, la questione centrale riguarda l'inserimento produttivo in un contesto professionale, di cui vanno conosciute e approfondite rapidamente le «linee di fondo», quelle che ispirano la politica scolastica dell'istituto;
- al di là della conoscenza dei regolamenti e delle disposizioni che disciplinano e regolano la vita dell'istituto, sembra centrale il ruolo che possono svolgere alcuni organismi, ai quali è importante chiedere un lavoro coordinato per facilitare l'inserimento di «nuovi» insegnanti:
 - il Consiglio di direzione;
 - il Gruppo di materia (il cui ruolo è fondamentale, da questo punto di vista) e, in particolare, del capogruppo;
 - l'esperto di materia (che, insieme col direttore, ha compiti di vigilanza e di formazione);
 - i Consigli di classe di cui il «nuovo» docente fa parte, con un ruolo pure significativo del docente di classe;
 - il/la «tutore/rice» (cioè un/a docente con ampia esperienza, designato dalla direzione a svolgere essenzialmente compiti di consulenza didattica, senza nessun obbligo «fiscale»), nei casi in cui esso venga istituito (la scelta dipende dal numero dei nuovi docenti e dalle disponibilità finanziarie).

4.3.2.3. Per le scuole professionali

Nelle Scuole Professionali, per tutte le sedi, il compito di accompagnare i nuovi docenti è affidato alla direzione. Nelle sedi più grandi se ne possono occupare i capi area, i responsabili/coordinatori di materia o altre figure simili. Si cerca di evitare, soprattutto nei primi anni, di attribuire incarichi particolari, quali la docenza di classe, la gestione di progetti, ecc., per lasciare il tempo sufficiente ad assimilare le svariate procedure presenti nelle sedi.

In certi casi l'accompagnamento è piuttosto difficile, in quanto taluni incarichi, soprattutto nelle materie professionali, non superano le due ore settimanali.

In conclusione, si sottolinea come sia necessario e opportuno, vista l'eterogeneità della procedura attualmente messa in atto nei vari settori scolastici, raggiungere (laddove ciò è ancora suscettibile di miglioramento) un livello professionale - adeguato, omogeneo e condiviso - di gestione del processo d'inserimento dei nuovi assunti.

4.3.3. La gestione del disagio dei docenti

Fornire ai/alle funzionari/e dirigenti le risorse necessarie per gestire il disagio dei docenti; metterli/le nella condizione di saper prevenire e riconoscere (con adeguati "strumenti diagnostici") i sintomi di eventuali difficoltà evidenziati da docenti, per consentire l'elaborazione di strategie d'intervento risolutive in situazioni delicate e complesse.

In conclusione, il GL-GRUM suggerisce di proporre regolarmente giornate di studio a tema e di sviluppare un percorso formativo di sostegno ai direttori e alle direttrici, per metterli nella condizione di saper riconoscere precocemente i sintomi di disagio eventualmente evidenziati da qualche docente, di saperli interpretare adeguatamente e d'intervenire con strumenti adeguati.

Nella proposta formativa si dovrebbero prevedere sia momenti teorici, affidati a specialisti, sia momenti di pratica riflessiva, con possibilità di condividere esperienze di vita professionale complesse e di approfondire la riflessione collettiva (con la supervisione e la consulenza anche di specialisti) sulle possibili modalità d'intervento efficaci e risolutive.

4.4. Migliorare l'accesso alle informazioni sulla tematica

Attualmente non esiste una mappa dei servizi, delle attività e degli strumenti già presenti o sperimentati sul territorio che vadano nella direzione di sostenere gli insegnanti in difficoltà.

Si propone, quale prima misura volta a migliorar l'informazione sulla tematica, di realizzare un sito internet *ad hoc*, così come avviene in altri cantoni della Svizzera. Questa possibilità d'informarsi sarebbe uno strumento particolarmente utile, non solo per i docenti interessati o coinvolti in situazioni di disagio, ma pure per i/le funzionari/e dirigenti, che potrebbero trovare nel sito informazioni e sostegno per meglio affrontare situazioni delicate di disagio nella gestione delle risorse umane e nella mediazione dei conflitti.

Si propone inoltre di realizzare un documento informativo in versione cartacea.

Infine si ritiene necessario organizzare dei momenti informativi indirizzati ai funzionari dirigenti degli istituti scolastici e ai docenti per far conoscere questi documenti e canali informativi.

5. Conclusioni

All'interno del progetto mantello "Sostegno ai docenti in difficoltà," al gruppo di lavoro "Gestione delle risorse umane e mediazione dei conflitti"/GL-GRUM sono stati affidati i compiti di individuare procedure per la verifica e il miglioramento nella gestione delle risorse umane negli istituti e di proporre momenti formativi destinati ai /alle dirigenti di istituti scolastici.

Il GL ha considerato la problematica del disagio dei docenti da diversi punti di vista e ha proceduto a una prima mappatura delle attività ed esperienze realizzate in Ticino da diversi enti, istituzioni e scuole. Esso ha colto degli spunti nelle risposte di alcuni/e direttori/trici di istituti scolastici, che hanno fornito delle testimonianze sul loro vissuto di funzionari/e dirigenti, confrontati con docenti in situazioni di disagio o *burnout*.

Il GL-GRUM, nelle sue riflessioni e proposte ha tenuto in considerazione tutti i settori della formazione pubblica (appartenenti alla Divisione della scuola e alla Divisione della formazione professionale del DECS); si tratta - com'è ovvio - di realtà scolastiche assai diverse (per natura e caratteristiche degli utenti, ma non solo), con tipologie pure differenziate di difficoltà e forme almeno in parte specifiche di espressione dell'eventuale disagio o di una potenziale conflittualità nelle relazioni interne agli istituti.

Il GL-GRUM, nell'elaborare le proposte, ha cercato di indicare delle piste che possano rispondere a questa situazione variegata, proponendo misure altrettanto differenziate e complementari.

Il GL-GRUM ha potuto appurare che nel panorama scolastico ticinese esistono alcune figure professionali *ad hoc* e si è fatta esperienza positiva con misure adottate a favore della prevenzione e per il sostegno dei docenti in difficoltà (per esempio, l'istituzione delle figure del docente mediatore e del consulente educativo nelle Scuole professionali, i gruppi operativi nelle Scuole medie, le formazioni interne - con pratiche riflessive - promosse in taluni istituti scolastici, la creazione del Laboratorio di psicopatologia del lavoro, l'istituzione del "Gruppo stop molestie", lo studio del progetto *Rel-Plus*, alcuni moduli specifici del Master offerto all'USI in gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative, ecc.). Il GL-GRUM ritiene, in sostanza, che il coordinamento e la valorizzazione di quanto già esiste sul territorio, con naturalmente adeguati potenziamenti e risorse, permetterebbe in parte di prevenire eventuali forme di disagio, offrendo agli operatori della scuola alcune possibili ed efficaci risposte.

Inoltre in questo rapporto il GL-GRUM formula alcune proposte d'ordine generale, in particolare indirizzate ai direttori e alle direttrici degli istituti scolastici, con l'intento - in modo diretto o indiretto - di suggerire percorsi di formazione e di dare qualche indicazione utile su servizi esistenti, che possono fornire consulenza e sostegno nella prevenzione e nella gestione di eventuali situazioni di disagio e di *burnout* di docenti.

Il Gruppo di lavoro esplicita le seguenti proposte.

1) La promozione di offerte formative mirate per i quadri degli istituti scolastici

Il gruppo di lavoro ritiene opportuno, seppur con modalità e caratteristiche differenti a seconda del settore scolastico, promuovere azioni formative per i direttori d'istituto, su temi strategici relativi alla conduzione del personale, quali la selezione - come prima tappa fondamentale di prevenzione del *burnout* - e l'inserimento dei nuovi docenti, operazione anch'essa fondamentale, per garantire un'attività lavorativa del nuovo assunto che soddisfi le diverse componenti dell'istituto scolastico.

Si sottolinea come sia necessario, vista l'eterogeneità della procedura attualmente messa in atto nei vari settori scolastici, raggiungere (laddove ciò è ancora suscettibile di miglioramento) un livello professionale - adeguato, omogeneo e condiviso - di gestione del processo d'inserimento dei nuovi assunti.

Tra i possibili contenuti della formazione per direttori e direttrici, si ritiene inoltre opportuno proporre interventi inerenti in modo specifico i seguenti temi: la cultura della partecipazione alla vita d'istituto; la gestione del disagio dei docenti; le forme diversificate di comunicazione per favorire l'attitudine alle relazioni.

Si sottolinea come il GL non abbia ritenuto di proporre un'azione unica e generalizzata, in quanto ogni livello scolastico, come già per altri aspetti evocati, ha proprie specificità ed esigenze.

2) La promozione e la realizzazione del progetto *Rel-Plus*

Un clima di lavoro disteso e sereno sul posto di lavoro migliora l'attività professionale ed è, in generale, il miglior fattore protettivo dalle molestie. Una comunicazione trasparente tra colleghi e superiori e la possibilità di esprimere le proprie opinioni sul posto di lavoro facilitano le relazioni umane. Azioni preventive e/o un intervento tempestivo, volti a bloccare sul nascere conflitti che, se lasciati degenerare, rischiano di deteriorarsi in maniera irreversibile, preserva e/o ristabilisce condizioni di lavoro ottimali. Molestie, conflitti e scarse competenze relazionali deteriorano il contesto lavorativo e concorrono allo scatenarsi di situazioni ad alto rischio di *burnout*.

Rel-Plus si ispira alla *Charta* di Ottawa sulla salute, attinge a esperienze di conduzione di successo ed offre uno sguardo alternativo sulla gestione degli istituti scolastici e sulla conduzione del personale. Valorizza i collaboratori e le collaboratrici, portandoli dalla funzione di meri esecutori a quella di attori nei vari processi di conduzione, rendendoli partecipi. Ristabilisce il primato di "Persona" su quello di "Risorsa umana". E, in caso di problemi conflittuali, sposta la tensione conflittuale dalle persone coinvolte ai fatti, e rende sensibili gli attori sulla necessità di non utilizzare le risorse personali per attaccare o difendersi bensì per collaborare alla risoluzione del problema. Rel-Plus è uno strumento moderno indispensabile per chi si occupa di gestione/ conduzione in strutture complesse.

In grandi linee il progetto:

- analizza il clima dell'istituto, mettendo in rilievo punti forti e deboli, nonché ambiti di miglioramento possibile, grazie a rilevatori di dati testati su larga scala ed approvati internazionalmente;
- permette di redigere, grazie ai dati raccolti, un rapporto esaustivo che orienta l'intera istituzione sulle modalità di intervento ad ogni livello (ogni membro dell'istituzione è coinvolto e partecipe);
- crea le premesse per realizzare attività di intervento, di prevenzione della salute e promozione del benessere;
- sviluppa e rinforza il senso di appartenenza e di identificazione dei membri nell'istituzione, creando una *cultura d'istituto*;
- orienta tutti i membri della comunità verso obiettivi fondamentali che costituiscono la "missione" dell'istituto;
- sensibilizza i quadri e le direzioni sulle problematiche gestionali-relazionali mediante una formazione adeguata;
- si avvale dei risultati di ricerche scientifiche importanti in materia di comunicazione; si automonitorizza costantemente lungo il percorso di realizzazione, favorendo l'autocorrezione.

3) La sensibilizzazione e la promozione di monitoraggi degli istituti

Il GL-GRUM ritiene necessario promuovere momenti informativi e formativi per sensibilizzare le direzioni scolastiche in merito all'utilità di tracciare un profilo della sede scolastica, per poter poi lavorare in modo proficuo su aspetti positivi e negativi, nell'ottica di individuare strategie e attività volte al miglioramento della situazione, consolidando le forze dell'istituto, sostenendo i docenti e approfondendo gli aspetti più delicati.

Si propone dunque di:

- organizzare un incontro/giornata di studio all'intenzione delle direzioni scolastiche che permetta di conoscere le ricadute positive dei monitoraggi d'istituto presentando e valorizzando le esperienze già realizzate nel Canon Ticino;

- sostenere e promuovere il progetto Rel-Plus (vedi scheda misure n.5) che parte proprio da un rilevamento della situazione e dei bisogni di un istituto scolastico per elaborare in seguito strategie volte a migliorare e sviluppare la situazione e il clima della scuola.

A titolo d'esempio si rimanda ai risultati della recentissima indagine effettuata presso la Scuola Superiore medico tecnica di Lugano illustrati nel capitolo 4.3.2.3.

4) Un migliore accesso all'informazione sulla tematica del disagio dei docenti

Si propone di realizzare un sito internet e di mettere a disposizione eventuali altri strumenti in grado di fornire un accesso rapido alle informazioni sulla tematica del disagio e del *burnout*.

Concludendo, il GL-GRUM sottolinea come ognuna delle proposte indicate nel presente rapporto possa concretizzarsi solo ed esclusivamente per mezzo di una politica scolastica attenta al tema del disagio dei docenti, mirata, chiara e condivisa a tutti i livelli di responsabilità e, non da ultimo, effettuata grazie alla disponibilità delle risorse necessarie per concretizzare qualsiasi tipo di azione.

Progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”

5. “Alternative professionali”

Rapporto finale

**A cura del Gruppo di lavoro
“Alternative professionali”**

INDICE

1. Il Gruppo di lavoro “Alternative professionali”	p.	77
2. Attività del Gruppo di lavoro “Alternative professionali”	p.	77
3. Premessa: riflessioni introduttive	p.	78
4. Misure		
4.1. Promuovere il Progetto pilota denominato “Alternative professionali per il docente all’ <u>interno</u> dell’Amministrazione cantonale (AC)”	p.	79
4.1.1. In generale: docenti coinvolti e ambito del ricollocamento	p.	79
4.1.2. In particolare: periodo del ricollocamento e modalità d’intervento	p.	79
4.1.3. Gruppo di accompagnamento del progetto “Alternative professionali per il docente”	p.	80
4.2. Creare un gruppo di lavoro per elaborare un progetto legato alle “Alternative professionali all’ <u>esterno</u> dell’AC”	p.	80
5. Conclusioni	p.	81
6. Allegato 1 - Schema riassuntivo relativo al progetto pilota “Alternative professionali per il docente all’ <u>interno</u> dell’Amministrazione cantonale “	p.	84

1. Il Gruppo di lavoro “Alternative professionali”

Il Gruppo di lavoro “Alternative professionali” (GL-AP) è uno dei quattro sottogruppi del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”, avviato con le risoluzioni governative del 29 marzo 2011 e del 5 luglio 2011.

Compiti affidati al gruppo: in primo luogo, valutare la messa a disposizione dei docenti di alternative professionali all'interno e all'esterno dell'amministrazione; e in secondo luogo, proporre scenari di riqualifica, valutare le risorse necessarie, descrivere le procedure e proporre eventuali modifiche di Regolamento o di Legge.

Membri del gruppo:

- Rita Beltrami, Divisione della scuola, direttrice Ufficio dell'orientamento scolastico e professionale;
- Silvia Gada, Divisione della formazione professionale, capo Ufficio della formazione industriale, agraria, artigianale e artistica;
- Giorgio Franchini, Capo Sezione amministrativa;
- Verena Vizzardi, Capo Sezione delle risorse umane;
- Monica Maestri Crivelli, Capo Ufficio dell'assicurazione invalidità presso l'Istituto delle assicurazioni sociali;
- Tiziana Zaninelli, docente, in rappresentanza della “Federazione docenti ticinesi”;
- Paola Maeusli-Pellegatta, Divisione della formazione professionale, coordinatrice del progetto “Sostegno ai docenti in difficoltà”.

2. Attività del Gruppo di lavoro “Alternative professionali”

Il Gruppo di lavoro “Alternative professionali” tra giugno 2011 e giugno 2012 si è riunito sei volte, Giorgio Franchini è stato designato presidente del gruppo.

I sei incontri hanno permesso di:

1. individuare il pubblico di riferimento (in termini di numero, età e formazione professionale, ma non, causa la protezione della sfera privata, per tipo di assenza che pure ha un indubbio influsso circa la potenzialità di integrazione (disponibilità del ricevente) o meno in un altro ambito professionale). Nell'allegata tabella – sono riuniti solamente alcuni casi esemplificativi dal 2003 ad oggi – ben si comprende come il gruppo di persone interessate consiste in docenti con assenze di lunga durata, con inabilità per la professione docente, ma abilità professionale in altri ambiti;
2. individuare i limiti oggi posti nell'integrazione del pubblico di riferimento in un altro ambito professionale (legislazione, sindacati, organizzazione, colleghi, ecc.);
3. confermare l'importanza di lavorare a livello di prevenzione primaria, secondaria e terziaria per sostenere i docenti, considerato che trovare situazioni professionali alternative risulta complesso;
4. tracciare delle possibili soluzioni che il datore di lavoro può intraprendere per trovare un'alternativa professionale al/alla docente con assenze di lunga durata per malattia o infortunio (in seguito assenze);
5. capire che per trovare una soluzione si deve capire come adattare il sistema, ad esempio sviluppando un progetto pilota per X anni, che permetta di derogare temporaneamente a determinati vincoli legislativi e/o organizzativi;

6. ribadire l'importanza di coinvolgere il più presto possibile l'Ufficio Assicurazione Invalidità (UAI) per i casi di docenti con assenze di lunga durata, che non possono più svolgere la funzione di docente ma che sono abili per altre attività lavorative.

3. Premessa: riflessioni introduttive

- Il compito del gruppo di lavoro "Alternative professionali" consiste nel trovare delle alternative professionali a docenti con assenze di lunga durata, che hanno già presentato una domanda di prestazione all'UAI, per i quali è già stato aperto il biennio di malattia²⁵. Anche se la discussione nel gruppo ha portato su temi legati alla prevenzione, il gruppo non è andato oltre per non entrare nel campo di altri gruppi di lavoro del progetto "Sostegno ai docenti in difficoltà".
- Il compito di trovare una soluzione professionale per docenti con assenze di lunga durata spetta in prima misura all'UAI; il datore di lavoro, attualmente, non è tenuto a ricercare un'occupazione alternativa ad un/una dipendente che non è più in grado di svolgere la funzione per la quale è stato/a assunto²⁶.
- I limiti oggi imposti da leggi e regolamenti non permettono al datore di lavoro di andare oltre a soluzioni temporanee, per lo più basate sul buon senso e sulla disponibilità delle diverse parti in causa (datore di lavoro, scuola, docente).
- In diversi casi si è di fronte a persone con assenze di lunga durata per la funzione di docente, quindi non più attive nel contesto scolastico, che potrebbero essere impiegate in ambito amministrativo o para scolastico. Persone, a volte con la volontà di riprendere un lavoro, lasciate a casa per malattia o per infortunio.

²⁵ L'art. 23 disciplina le conseguenze in caso di malattia di un dipendente, per un docente l'indicazione "360 giorni" è da ridurre a "285 giorni" in considerazione al cpv. 7 dello stesso articolo.

Art. 23 ¹ In caso di malattia o infortunio non professionale, anche discontinui, comprovati da certificato medico, il dipendente percepisce l'intero stipendio per i primi 360 giorni di assenza e il 50% per i successivi 360 giorni di assenza. In tal caso l'indennità per economia domestica e per figli non subisce riduzioni.

² Lo Stato ha la facoltà di far eseguire visite di controllo e può subordinare il diritto allo stipendio ad una visita medica da parte del medico cantonale o di un medico di fiducia dell'amministrazione.

³ Al dipendente iscritto alla Cassa pensioni sono in ogni caso garantite le prestazioni a cui avrebbe diritto in caso di pensionamento.

⁴ In caso di assenza per infortunio o malattia professionale o per evento di cui risponde l'assicurazione militare il dipendente percepisce l'intero stipendio per due anni.

⁵ (...)

⁶ Se dopo almeno due anni dall'inizio della prima assenza per malattia il dipendente riprende il lavoro in modo continuato per più di tre mesi, egli riacquista il diritto di ricevere lo stipendio in caso di assenza secondo i capoversi precedenti.

⁷ Lo stipendio dei docenti per tutte le assenze durante l'anno scolastico, è calcolato in proporzione alla durata della scuola.

⁸ Il diritto allo stipendio secondo i precedenti cpv. può essere ridotto o soppresso se il dipendente ha cagionato la malattia o l'infortunio intenzionalmente o per grave negligenza, si è consapevolmente esposto a un pericolo straordinario, ha compiuto un'azione temeraria, oppure se ha commesso un crimine o un delitto. Sono inoltre applicabili i principi enunciati negli art. 37 LAINF e 7 della Legge federale sull'assicurazione militare.

²⁶ Art. 17 LAI ¹ L'assicurato ha diritto alla formazione in una nuova attività lucrativa se la sua invalidità esige una riconversione professionale e grazie ad essa la capacità al guadagno può essere presumibilmente conservata o migliorata.

² ...omissis...

Art. 18 LAI ¹ Gli assicurati che presentano un'incapacità al lavoro (art. 6 LPG) e sono idonei all'integrazione hanno diritto a:

a. un sostegno attivo nella ricerca di un posto di lavoro appropriato;
b. una consulenza costante al fine di conservare il loro posto di lavoro.
...omissis...

4. Misure

4.1. Promuovere il Progetto pilota denominato “Alternative professionali per il docente all’interno dell’Amministrazione cantonale”

Già oggi la collaborazione tra i diversi uffici competenti (Medico del personale, UAI, Sezione amministrativa, Sezione delle risorse umane, Cassa pensioni) è più che buona. Nei limiti della protezione dei dati e delle procedure organizzative interne le informazioni sono anticipate in modo da permettere al datore di lavoro di organizzarsi nel migliore dei modi.

Il progetto pilota proposto come prima soluzione riassunto nell'*allegato 1* permetterà di migliorare e rafforzare la collaborazione evidenziando gli elementi, oggi solamente presunti, che potrebbero agevolare l'occupazione alternativa di un docente in difficoltà.

4.1.1. In generale: docenti coinvolti e ambito del ricollocamento

- a. L'impiegato/a nominato/a o con incarico pluriennale, con assenza di lunga durata per la professione di docente, ma giudicato/a dal medico abile ad un lavoro amministrativo o para scolastico, deve essere inserito nel contesto professionale para scolastico o amministrativo (segretariato, corsi di recupero, aiuto allo studio, aiuto ad allievi alloggiati, sostegno individuale o a piccoli gruppi, ecc.). La misura non vale per il/la docente incaricato annualmente. Il medico del personale valuta se l'impiegato/a è abile per il settore di ricollocamento previsto.
- b. Il ricollocamento può avvenire nella sede di servizio, in altre sedi scolastiche, presso gli uffici del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) o in uffici con attività affini alla formazione del docente, oppure all'esterno dell'Amministrazione cantonale attraverso un intervento da parte dell'UAI.

4.1.2. In particolare: periodo del ricollocamento e modalità d'intervento

- a. Il periodo di attività in altro contesto può durare di regola un anno scolastico (se la prova comincia ad anno scolastico iniziato, essa può durare fino alla fine dell'anno scolastico successivo).
- b. La misura deve essere adottata prima che il docente entri nel periodo di riduzione di salario (285 giorni di malattia/infortunio), ma non prima di aver fatto 90 giorni di assenza o di ugual rilevanza (in caso di interruzioni di breve durata) o abbia già inoltrato domanda di prestazione all'UAI.
- c. Nel periodo di attività in altro contesto i giorni di malattia del docente non aumentano più, se non per ragioni indipendenti dal motivo del ricollocamento, e se corrisponde interamente al suo rapporto d'impiego.
- d. Il ricollocamento è possibile a tempo parziale o totale.
- e. Di regola il ricollocamento in un altro contesto può essere realizzato una sola volta nell'arco della carriera professionale.
- f. Terminato il periodo di ricollocamento, il/la docente rientra nella sua attività professionale scolastica, oppure, se vi è un posto vacante, entra nel settore di ricollocamento o in altri settori alle condizioni del nuovo posto, oppure viene preso/a a carico dall'UAI, oppure si procede al licenziamento.

4.1.3. Gruppo di accompagnamento del progetto “Alternative professionali per il docente”

Il Consiglio di Stato incarica un gruppo di lavoro di accompagnare il progetto pilota. Al Gruppo di accompagnamento del progetto sono affidati i seguenti compiti:

- sviluppare a medio termine un dispositivo normativo e organizzativo per aiutare i/le docenti che non possono più svolgere la loro professione, ma che hanno un’abilità lavorativa per altri ambiti, a trovare alternative professionali all’interno o all’esterno dell’Amministrazione cantonale;
- incrementare ulteriormente la collaborazione tra UAI e datore di lavoro (Amministrazione cantonale) in relazione ai docenti assenti dal lavoro per causa di un danno alla salute;
- approfondire la proposta volta a sviluppare un progetto di stage presso l’Amministrazione cantonale come misura di sostegno e accompagnamento per i/le docenti con assenza di lunga durata (conoscenza reciproca tra funzionari e docenti; evitare l’isolamento lavorativo, favorire il rientro in un’attività lavorativa);
- approfondire l’impatto finanziario, visto che occorrerà retribuire dei supplenti e nel contempo erogare un salario completo ritenuto che tra il non far niente (variante A) e intervenire (variante B), quest’ultima variante risulti vantaggiosa sia per il datore di lavoro Stato che per il dipendente:

	Variante A	Variante B	Bilancio
I° anno di assenza (<285g)	100% di stipendio + retribuzione del supplente	100% di stipendio + retribuzione del supplente	Variante A = B
	Il docente non lavora (a casa in malattia)	Il docente lavora in altra attività	Variante B : +
II° anno di assenza (=>285g)	100% di stipendio meno 20-50% riduzione salario + retribuzione del supplente	100% di stipendio + retribuzione del supplente	Variante A: +
	Il docente non lavora (a casa in malattia)	Il docente lavora in altra attività	Variante B: +

- disegnare e proporre un progetto pilota innovativo.

4.2. Creare un gruppo di lavoro per elaborare un progetto legato alle “Alternative professionali all’esterno dell’Amministrazione cantonale”

Il gruppo di lavoro “Alternative professionali” ha ricevuto il mandato di proporre delle alternative professionali a docenti con assenze di lunga durata, che hanno già presentato una domanda di prestazione all’UAI, per i quali è già stato aperto il biennio di malattia.

All’UAI compete in prima misura il compito di ricollocare docenti con assenze di lunga durata; il datore di lavoro, attualmente, non è tenuto a trovare un’occupazione alternativa ad un/una dipendente che non è più in grado di svolgere la funzione per la quale è stato/a assunto. Tuttavia il datore di lavoro deve collaborare attivamente con l’ufficio AI nella ricerca di una soluzione adeguata nell’ambito di quanto si possa ragionevolmente da lui pretendere (art. 7c LAI).

La proposta esposta al capitolo 4.1 del presente rapporto - e volta a promuovere il progetto pilota denominato "Alternative professionali per il docente all'interno dell'Amministrazione cantonale" - intende trovare risposta a questa casistica di insegnanti, offrendo loro la possibilità di un ricollocamento professionale che può concretizzarsi nella sede di servizio, in altre sedi scolastiche, presso gli uffici del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) o in uffici con attività affini alla formazione del docente.

Il GL-AP dopo aver elaborato questa prima proposta, ha continuato la riflessione per approfondire piste che permettessero altre soluzioni lavorative per docenti aventi a disposizione residue capacità professionali. In particolare il Gruppo AP ritiene importante che l'Amministrazione cantonale sostenga una filosofia aziendale caratterizzata dalla capacità di essere un datore di lavoro flessibile e quindi concorrenziale a livello di gestione delle risorse umane con il settore privato. In quest'ottica il Gruppo- Alternative professionali propone di creare un nuovo gruppo di lavoro che possa elaborare un progetto che definisca altri scenari per i docenti con residue capacità lavorative e che non trovano un'adeguata risposta nella proposta esposta al capitolo 4.1 che tiene in considerazione il ricollocamento all'interno all'Amministrazione cantonale o la presa a carico da parte dell'UAI o il licenziamento.

Al nuovo gruppo di lavoro verrebbe dunque affidato il compito di elaborare una proposta volta al reinserimento professionale in un ente esterno, una struttura a condizioni produttive particolari (vedi ad esempio fondazione di diritto pubblico, ecc.). Si tratta dunque di riflettere per creare dunque un'altra opportunità di lavoro per gli insegnanti con residue capacità lavorative.

La struttura ipotizzata potrebbe avere i seguenti obiettivi:

- creare opportunità professionali alternative all'esterno dell'Amministrazione cantonale a insegnanti con problemi di salute;
- intervenire al più presto sulla potenziale incapacità lavorativa di un docente, evitando così che un problema temporaneo diventi definitivo;
- prevenire l'invalidità, diminuendo i costi collaterali di un beneficio della rendita AI;
- valorizzare e rendere ancora spendibile il Know-how dei docenti interessati;
- promuovere ulteriormente nell'Amministrazione cantonale una filosofia aziendale flessibile volta a riconoscere e a valorizzare il ruolo e la figura sociale del docente;
- fidelizzare altri docenti.

Si propone di prendere in considerazione, in fase di progettazione di questa nuova proposta di "Alternative professionali all'esterno dell'Amministrazione Cantonale", non solo i/le docenti ma pure gli impiegati e le impiegate dell'AC con problemi di salute.

5. Conclusioni

All'interno del progetto mantello "Sostegno ai docenti in difficoltà," al gruppo di lavoro "Alternative professionali"/GL-AP sono stati affidati i seguenti compiti:

- valutare la messa a disposizione dei/delle docenti di alternative professionali all'interno o all'esterno dell'amministrazione;
- proporre scenari di riqualifica, valutare le risorse necessarie, descrivere le procedure e proporre eventuali modifiche di Regolamento o di Legge.

Gli incontri del GL - AP hanno permesso di individuare il pubblico di riferimento (numero, età e formazione professionale, ma non motivo dell'assenza); individuare le molte difficoltà e i limiti esistenti attualmente nell'integrazione del pubblico di riferimento in un altro ambito professionale (legislazione, sindacati, organizzazione, colleghi, ecc.); tracciare delle possibili soluzioni che il datore di lavoro può intraprendere per trovare un'alternativa professionale al/alla docente con assenze di lunga durata per malattia o infortunio.

Gli incontri sono stati un'occasione per esplicitare alcuni aspetti ritenuti fondamentali nell'ambito del sostegno ai docenti in difficoltà e nella ricerca di soluzioni alternative a questa casistica di insegnanti; di seguito ne elenchiamo i principali:

1. Trovare soluzioni alternative per i docenti in difficoltà e che non se la sentono più di insegnare è particolarmente difficile, risulta importante - oltre a immaginare soluzioni alternative - lavorare a livello di prevenzione primaria, secondaria e terziaria e sull'individuazione precoce dei segnali di disagio da parte dei docenti. Il GL-AP pur non dovendo occuparsi direttamente degli aspetti di prevenzione ritiene comunque importante che vengano presi in considerazione i seguenti punti:
 - Stimolare una forma mentis di apertura nei futuri docenti: durante la formazione e la formazione continua (DFA/IUFFP) farli riflettere maggiormente sul loro ruolo di docenti e su altre possibilità lavorative, tenuto conto della loro formazione, delle loro inclinazioni e attitudini (piani di carriera variabili).
 - La gestione del personale inizia già al momento dell'assunzione del/della docente; si ricorda come la selezione avvenga in modi diversi nei settori scolastici; si potrebbero immaginare altre modalità nel processo di assunzione per comprendere meglio il livello di competenze, l'attitudine e la motivazione rispetto alla professione docente da parte dei/delle candidati/e, fornire dunque alle persone preposte strumenti adeguati per un'ottimale selezione dei candidati/e e futuri docenti. Si è comunque consapevoli dei criteri imposti a livello nazionale e del fatto che oggi la domanda di docenti è, in diversi casi, maggiore all'offerta.
 - Promuovere progetti di mobilità professionale (es: CDPE - matematica).
 - Designare dei tutori per i/le neo docenti.
 - Prevedere una figura di accompagnamento per i docenti.
 - Depistaggio tempestivo di difficoltà (primi segnali).
 - Prevedere la possibilità di estendere l'attività di Scuola - Azienda (vedi esperienze scuole professionali) a tutti i docenti.
 - Progettare degli stage per docenti all'interno dell'Amministrazione cantonale (migliore conoscenza reciproca di ruoli e competenze).
2. Trovare efficaci alternative professionali non sarà a costo zero, ma non si deve dimenticare che implicherà un impatto finanziario anche la mancanza di possibilità lavorativa per i docenti con residue capacità professionali (costi sociali, AI, Cassa pensione ecc.).
3. Il compito di reinserire le persone ammalate o con limiti all'esecuzione della precedente pratica professionale spetta all'UAI e non al datore di lavoro; è importante però che l'Amministrazione cantonale continui – come da anni già fa- a collaborare con l'UAI per ricercare soluzioni in questo ambito. Per avere maggiori possibilità di trovare soluzioni alternative alla rendita AI diventa sempre più importante un rilevamento tempestivo del caso (accompagnamento, bilancio, incentivi al datore per la riqualifica,...). È

importante far notare, tra l'altro, che se il datore di lavoro non riesce a trovare una soluzione alternativa, il diritto alla rendita non è comunque scontato.

4. Le soluzioni di alternative professionali sono e dovranno essere molteplici, spesso creative, per rispondere a persone con esperienze diverse e problemi diversi.
5. Soluzioni alternative sono individuabili e praticabili sia all'interno sia all'esterno dell'Amministrazione cantonale.

In conclusione Il Gruppo AP in relazione alle alternative professionali per docenti formula due proposte :

Proposta 1:

Promuovere il Progetto pilota denominato "Alternative professionali per il docente all'interno dell'Amministrazione cantonale"

Sviluppare un dispositivo normativo e organizzativo per aiutare gli/le insegnanti che non possono più svolgere la loro professione, ma che hanno una capacità lavorativa residua per altri ambiti, a trovare alternative professionali all'interno dell'Amministrazione cantonale.

Proposta 2:

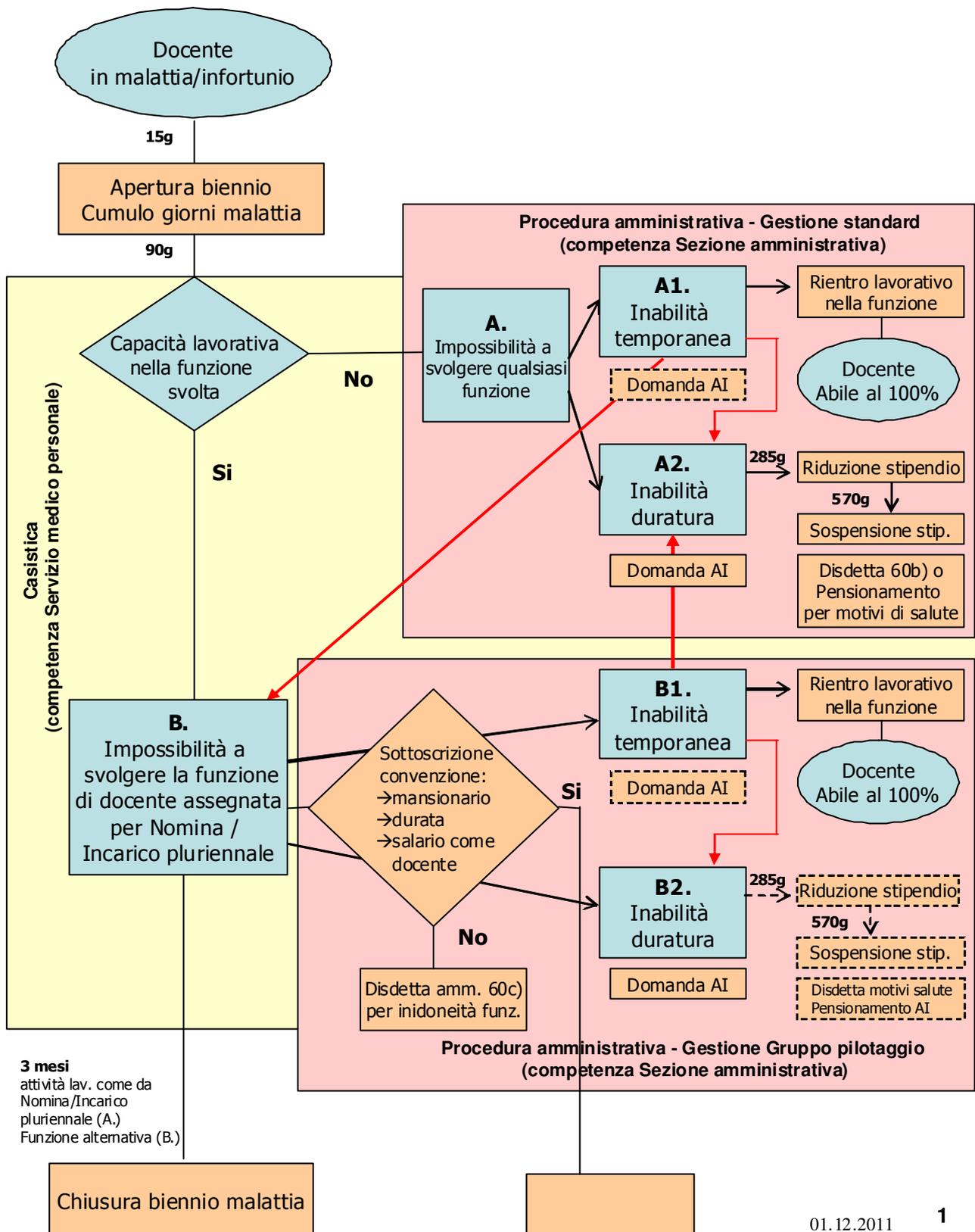
Creare un gruppo di lavoro per elaborare un progetto legato alle "Alternative professionali all'esterno dell'Amministrazione cantonale"

Istituire un nuovo gruppo di lavoro con il compito di elaborare una proposta volta al reinserimento professionale - di docenti in difficoltà ma con residue capacità lavorative - in un ente esterno, una struttura a condizioni produttive particolari (vedi ad esempio fondazione di diritto pubblico, ecc.).

Si propone di prendere in considerazione, in fase di progettazione di questa nuova proposta di "Alternative professionali all'esterno dell'Amministrazione Cantonale", non solo i docenti ma pure gli impiegati e le impiegate dell'AC con problemi di salute.

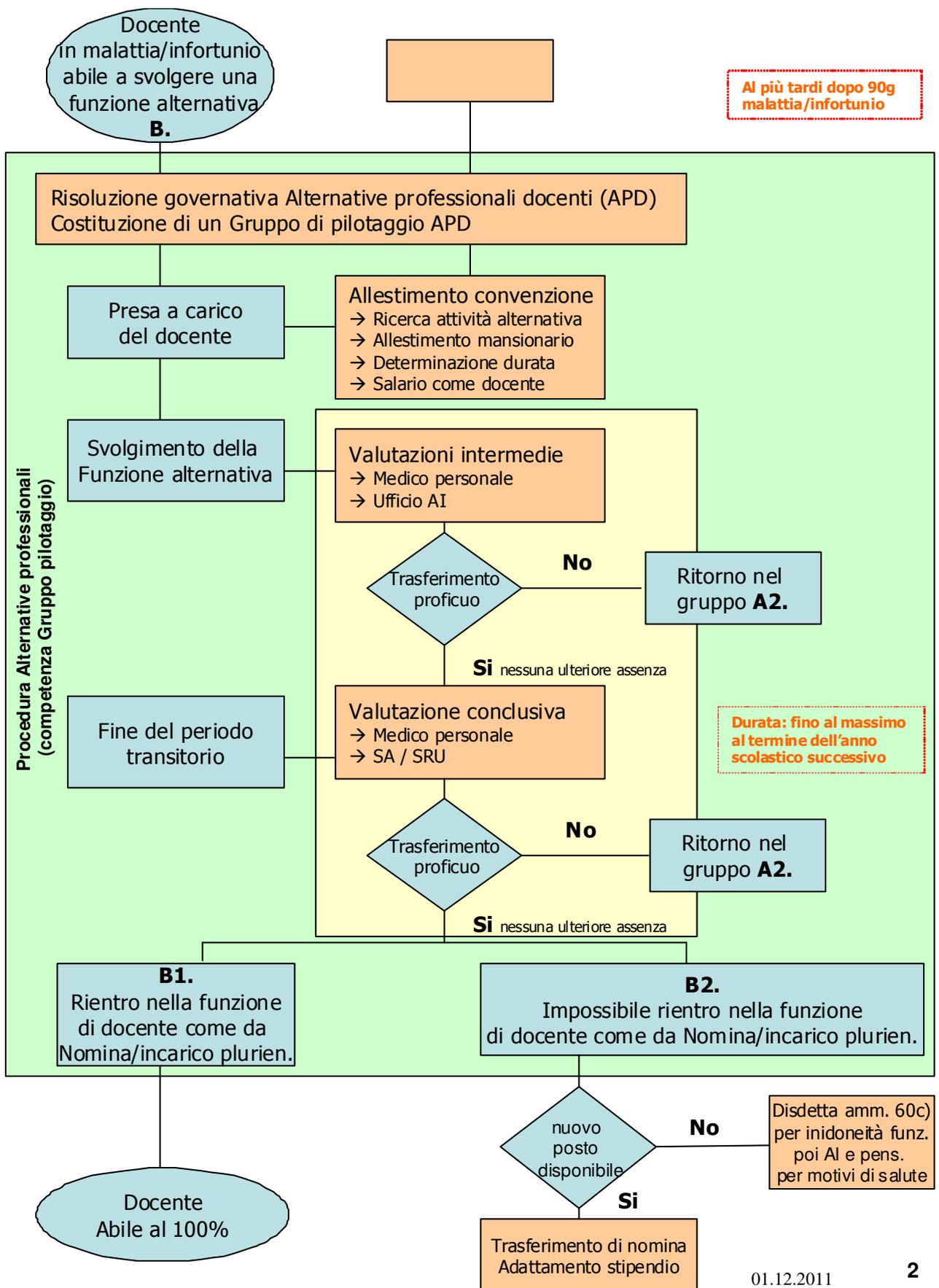
**Allegato 1
Schema**

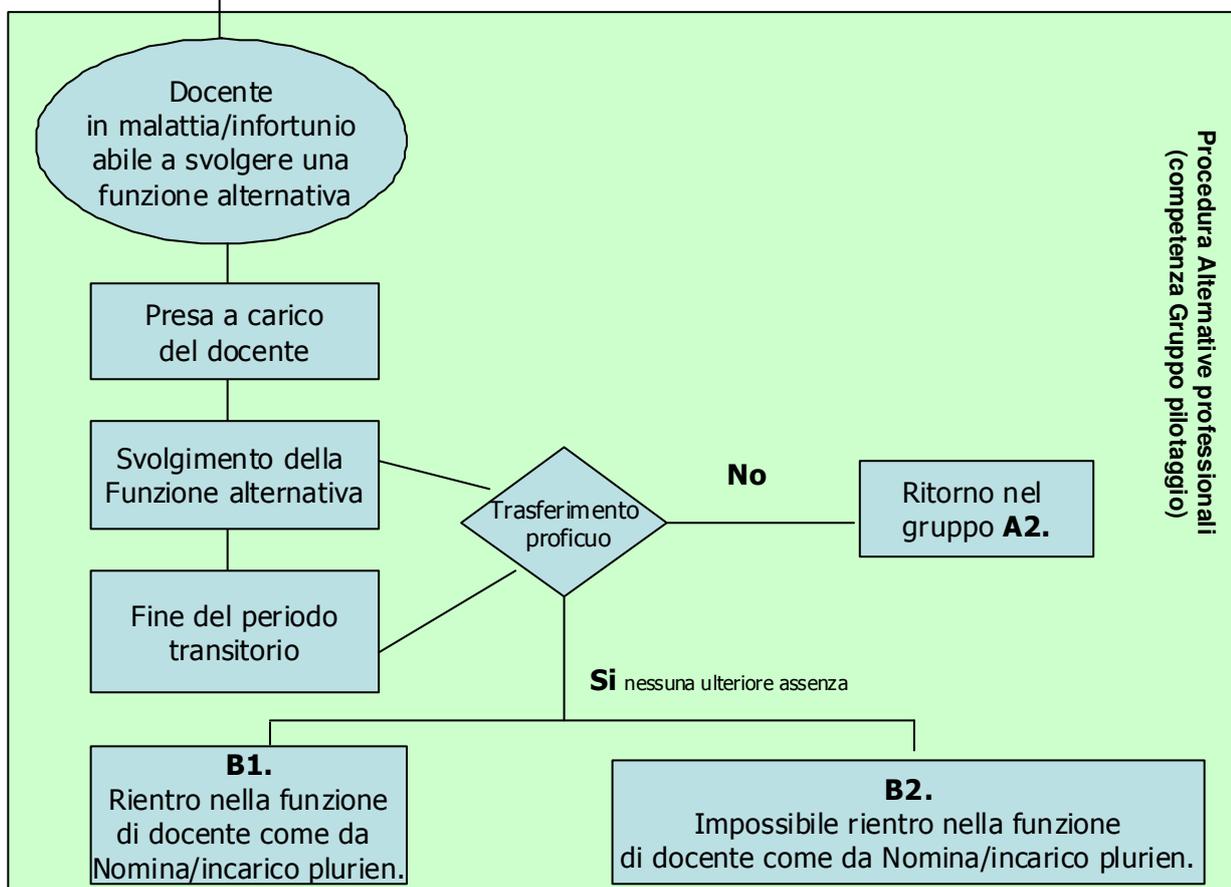
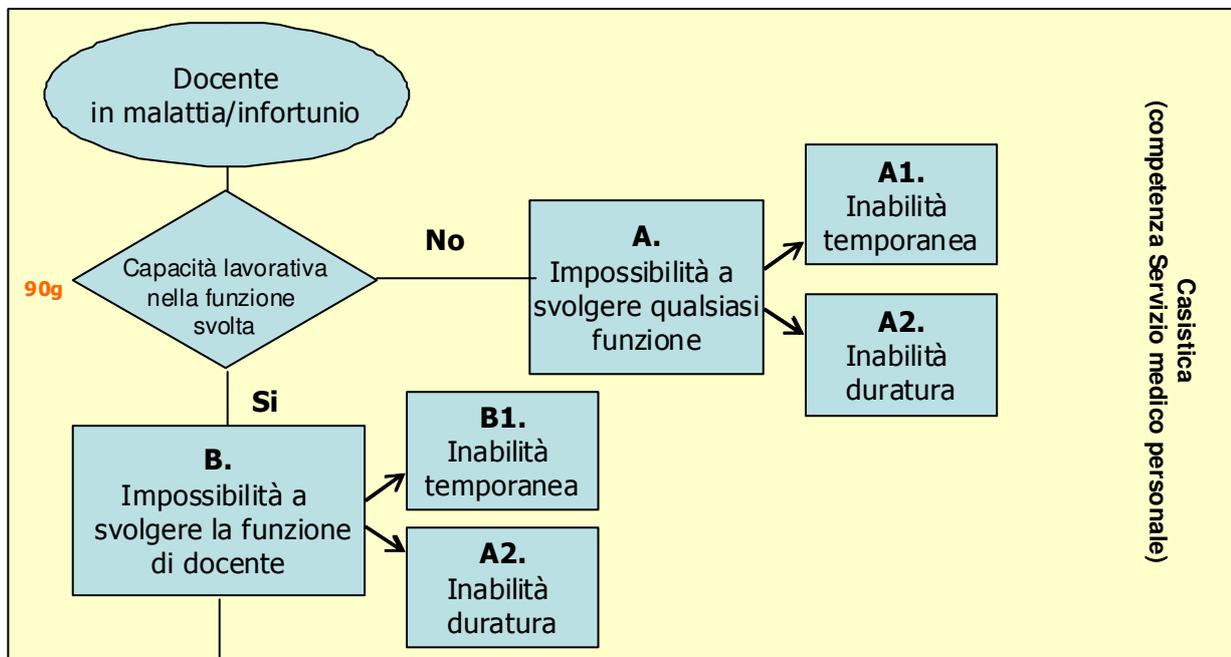
**Procedura "Alternative professionali"
Gestione assenze docenti in malattia/infortunio**



01.12.2011

1





DOCENTE IN MALATTIA O INFORTUNIO

Casistica (competenza Servizio medico personale)				Competenza	Attori coinvolti
A.	Assenza	indipendente dalla funzione svolta	impossibilità a svolgere qualsiasi funzione	SA	SS
A1			con buone probabilità di rientro (inabilità temporanea)		
A2			con scarse o nulle probabilità di rientro (inabilità duratura)		
B.	Assenza	dipendente dalla funzione svolta	impossibilità a svolgere la funzione di docente assegnata per Nomina o Incarico pluriennale	GP	SA / UAI
B1			con buone probabilità di rientro nella funzione (inabilità temporanea)		SA / SS
B2			con scarse o nulle probabilità di rientro nella funzione (inabilità duratura)		UAI / SA / SS

Procedura amministrativa (competenza Sezione amministrativa)				Base legale	Competenza
Per tutti i casi			apertura biennio malattia >15g cumulo giorni di assenza durante il biennio valutazione se caso A. o caso B. --> valutazione immediata (senza attendere i 90g) da parte del MP o --> valutazione quando => 90g assenza	Art. 45 Rdip	MP / SA
A.	Gestione standard				
A1	buone possibilità di rientro		se raggiungimento dei 285g assenza, riduzione stipendio (se raggiungimento dei 570g assenza, sospensione stipendio) (e conseguente disdetta per motivi di salute o pensionamento per motivi di salute)	Art. 23 Lstip Art. 23 Lstip Art. 60b) Lord	MP / SA / UAI UAI / SA / CP
A2	scarse possibilità di rientro	▲	se raggiungimento dei 285g assenza, riduzione stipendio se raggiungimento dei 570g assenza, sospensione stipendio e conseguente disdetta per motivi di salute o pensionamento per motivi di salute	Art. 23 Lstip Art. 23 Lstip Art. 60b) Lord	MP / SA / UAI UAI / SA / CP
B.	Gestione Gruppo Pilotaggio (GP)			RG progetto pilota APD	Servizi interni SA/SRU UAI
B1	buone possibilità di rientro		Sottoscrizione convenzione con docente (durata max fine anno scolastico successivo): --> contenuti del trasferimento (mansionario nuova funzione) --> durata trasferimento (scadenza attività alternativa) --> condizioni salariali invariate (stipendio come docente) se rifiuto a sottoscrivere convenzione, disdetta amministrativa per inidoneità alla funzione di docente	non applicazione della RG 1543 del 16.3.11 Art. 60c) Lord	SA / docente
			(se raggiungimento dei 285g assenza, riduzione stipendio)	Art. 23 Lstip	UAI / SA / CP
			(se raggiungimento dei 570g assenza, sospensione stipendio) (e conseguente disdetta per motivi di salute o pensionamento per motivi di salute)	Art. 23 Lstip Art. 60b) Lord	UAI / SA / CP
B2	scarse possibilità di rientro		Sottoscrizione convenzione con docente (durata max fine anno scolastico successivo): --> contenuti del trasferimento (mansionario nuova funzione) --> durata trasferimento (scadenza attività alternativa) --> condizioni salariali invariate (stipendio come docente) se rifiuto a sottoscrivere convenzione, disdetta per inidoneità alla funzione di docente	non applicazione della RG 1543 del 16.3.11 Art. 60c) Lord	SA / docente
			(se raggiungimento dei 285g assenza, riduzione stipendio)	Art. 23 Lstip	UAI / SA / CP
			(se raggiungimento dei 570g assenza, sospensione stipendio) (e conseguente disdetta per motivi di salute o pensionamento per motivi di salute)	Art. 23 Lstip Art. 60b) Lord	UAI / SA / CP
Per tutti i casi			chiusura biennio malattia dopo 3 mesi di ripresa lavorativa (attività ininterrotta) (come da rapporto di Nomina/Incarico pluriennale o come da funzione definita nella convenzione)	Art. 23 Lstip	MP / SA

DOCENTE ABILE A SVOLGERE UNA FUNZIONE ALTERNATIVA (gruppo B.)

Procedura Alternative professionali (competenza Gruppo pilotaggio)		Base legale	Competenza
0.	Risoluzione governativa che autorizza la costituzione del progetto pilota "Alternative professionali docenti" (RG APD) Costituzione di un Gruppo di pilotaggio per il progetto pilota "Alternative professionali docenti"		
I.	Presa a carico del docente ricerca attività alternativa, allestimento mansionario, determinazione della durata --> redazione della convenzione da sottoporre al docente	RG progetto pilota APD	Servizi interni SA/SRU UAI
II.	Svolgimento della funzione alternativa valutazioni intermedie		MP / UAI
III.	Fine del periodo transitorio valutazione conclusiva		SA/SRU / MP
	1 Trasferimento proficuo (alternative professionali adeguate)		
(B1)	1.1. nessuna ulteriore assenza, rientro nella funzione di docente come da Nomina/Incarico pluriennale		
(B2)	1.2. nessuna ulteriore assenza, impossibile rientro nella funzione di docente come da Nomina/Incarico pluriennale		
	a) posto disponibile dove è stato ricollocato o in altra funzione simile --> trasferimento di nomina con conseguente adattamento del salario alla nuova funzione	RG 1543 del 16.3.11	SA/SRU
	b) posto non disponibile né dove è stato ricollocato né in altra funzione simile --> disdetta amministrativa per inidoneità alla funzione di docente --> contemporanea presa a carico da parte AI e conseguente pensionamento per motivi di salute	Art. 60c) Lord Art. 60b)	SA UAI
(B1)/(B2)	2 Trasferimento non proficuo (alternative professionali non adeguate) --> trasformazione in caso A.		

Legenda:

Assenza = malattia o infortunio
MP = Medico personale
SA = Sezione amministrativa
SS = Sede di servizio (o Ufficio)
UAI = Ufficio assicurazione invalidità
GP = Gruppo pilotaggio
APD = Alternative professionali docenti