



“Felici a scuola”...

La dimensione scolastica del burnout . Problematiche e prospettive.

Casino Sociale di Salerno – 21 ottobre 2011

Avv. Rossella Schiavo

Uff. XV Ambito Salerno-Direz. Scol. ca Reg. Campania

"BEN ESSERE E BEN LAVORARE? IMPARIAMO A.....BEN LITIGARE!"

- Mappa normativo/concettuale del fenomeno stress lavoro correlato.
- Osservazione e funzione prognostica del contenzioso, c.d. "evento sentinella"
- Studio di casi di conflitto e ricerca dei motivi del degrado delle relazioni a scuola .
- Proposta di strumenti per assicurare benessere organizzativo e prevenire il rischio stress.

MISSION Della scuola

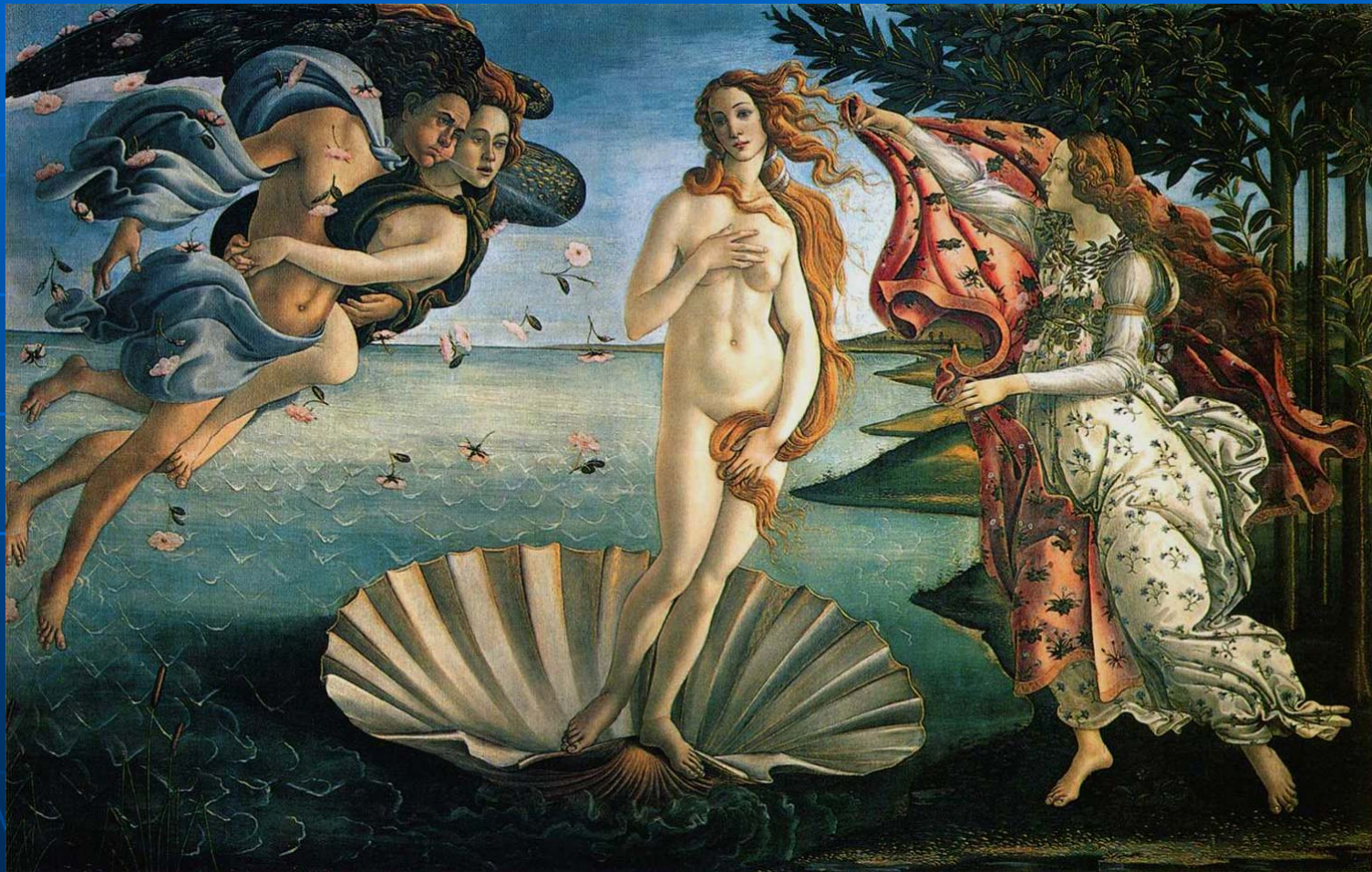
“La scuola pubblica è un organo costituzionale...Uno di quegli organi attraverso i quali la politica si trasforma in diritto.....se si dovesse fare un paragone tra organismo costituzionale ed organismo umano, la scuola corrisponde a quegli organi che hanno la funzione di creare il sangue.”

P. Calamandrei

- Traduce i saperi in competenze affinché la società si “*Infuturi*”

- “fa sì che le idee s’incarnino e divengano mondo, che la ragione divenga realtà”
Hegel

Nella costruzione dell'armonia sociale, la scuola svolge un ruolo insostituibile, sostanziale e dinamico



BURNOUT = "BRUCIARSI"

SINDROME DI ESAURIMENTO EMOZIONALE, DI SPERSONALIZZAZIONE E DI RIDUZIONE DELLE CAPACITÀ PROFESSIONALI CHE PUÒ PRESENTARSI IN SOGGETTI CHE PER MESTIERE SI OCCUPANO DEGLI ALTRI E SI ESPRIME IN UNA COSTELLAZIONE DI SINTOMI QUALI SOMATIZZAZIONI, APATIA, ECCESSIVA STANCHEZZA, IRRITABILITÀ, RISENTIMENTO, INCIDENTI"

Oggetto di studio già dagli anni '70 ad opera dello psichiatra Freudenberger e dalla sociologa Maslach

- Maslach nel 1981 creò la "Maslach Burnout Inventory-MBI- Scala di Maslach per la valutazione del "burnout".
- L'MBI-ES è il metodo di valutazione specifico per il personale docente

"Illuminismo organizzativo" : un nuovo paradigma.

*" Circa un terzo dei lavoratori europei dichiarano di
soffrire di stress sul lavoro"*

Agenzia Europea SSL Bilbao 2002

- Prendersene cura non risponde soltanto ad esigenze di carattere etico: sono in gioco infatti gli obiettivi di efficienza, efficacia e produttività di ogni azienda.

E con essi infine il progresso socio-economico della collettività.

- Il capitale aziendale più prezioso è quello umano : è possibile creare valore con interventi rivolti al benessere relazionale ed organizzativo"

" Il Valore è.....una relazione tra persone"

F. Galiani, 1750

IL DIRITTO EUROPEO

- ❖ COMUNICAZIONE N.118
DELL'11 MARZO 2002 –
Commissione per la salute e
la sicurezza sul lavoro .
- ❖ ACCORDO QUADRO EUROPEO
Bruxelles 8 ottobre 2004.

NORMATIVA NAZIONALE

❖ DIRETTIVA DEL MINISTRO DELLA FUNZIONE PUBBLICA SULLE MISURE PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO NELLA P.A.. - 24 MARZO 2004

- Mette in relazione lo sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza della P.A. con un clima organizzativo ergonomico.
- Richiama la classe dirigente allo specifico impegno di una efficace gestione delle risorse umane : trasparenza, comunicazione, motivazione, sviluppo professionale, senso di appartenenza, cultura della partecipazione.
- Predisporre un utile manuale del benessere organizzativo.

NORMATIVA NAZIONALE

- ❖ **ACCORDO INTERCONFEDERALE, sottoscritto dalle maggiori associazioni nazionali datoriali e dai sindacati dei lavoratori CGIL CISL e UIL.**

9 GIUGNO 2008

Recepisce l' ACCORDO EUROPEO del 2004 , dando una definizione condivisa tra le parti sociali dello stress da lavoro.

- ❖ **D.Lgs n.81/2008**

Art.28 . Specifica che la valutazione dei rischi deve
Riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute,
Compresi quelli riguardanti lo stress lavoro correlato.

NORMATIVA NAZIONALE

D.Lgs n.106/09

ha rinviato alla Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro, la emanazione di Linee Guida per la valutazione del rischi stress.

Circolare 18.11.2010 del Ministro del Lavoro.

Linee guida per la valutazione del rischio stress.

METODO : adotta il percorso metodologico per la valutazione e la gestione del rischio stress lavoro-correlato del **Coordinamento SPISAL di Verona.**

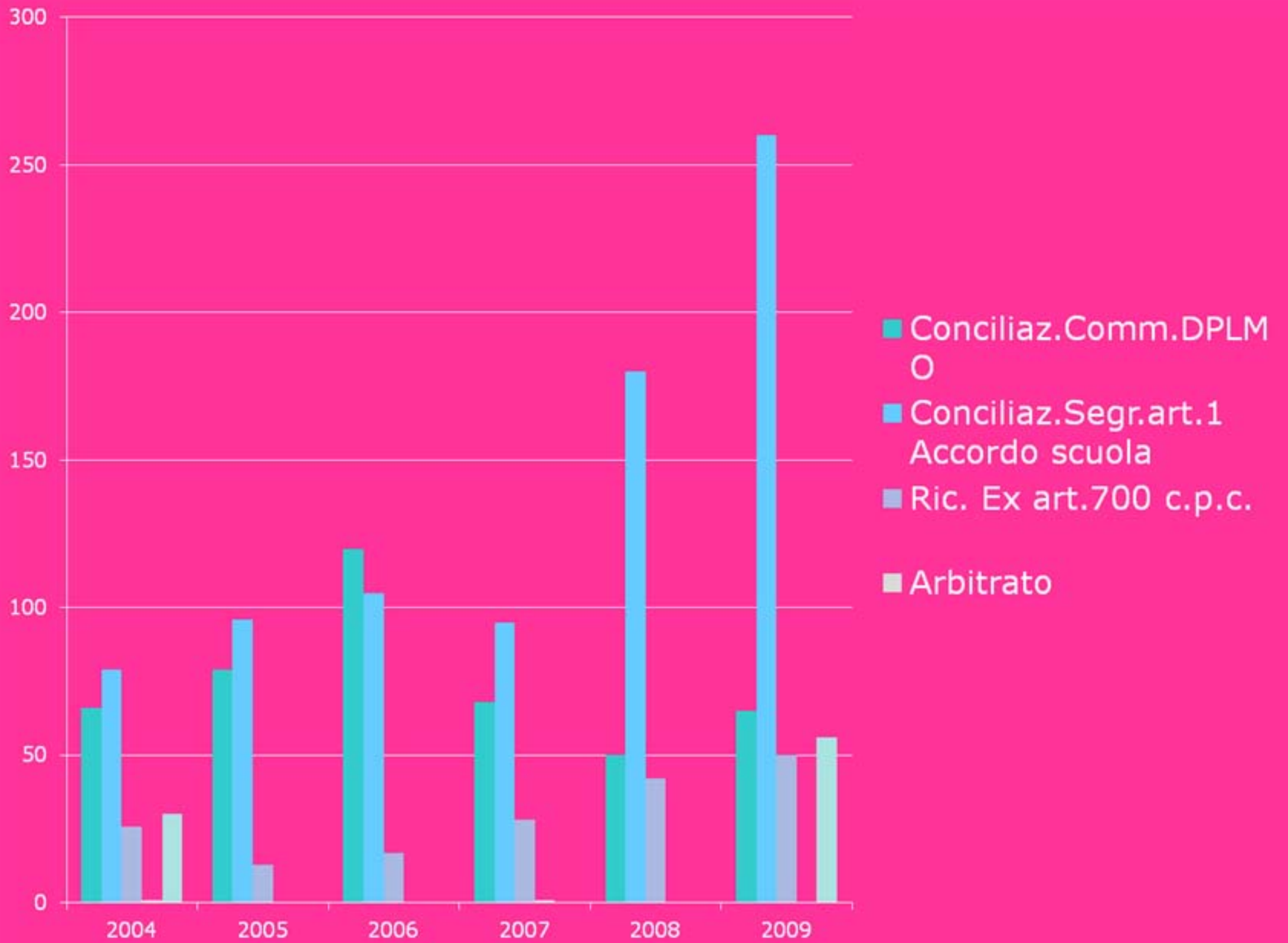
Simile è la proposta metodologica ISPELS

(Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza Sul Lavoro)

- La valutazione dello stress lavoro-correlato è obbligatoria a far data dal 1/01/2011;
- Scopo è quello di individuare i fattori di rischio ed adottare, in presenza di livelli significativi, le opportune azioni di prevenzione.
- L'obbligo riguarda il Datore di Lavoro, coadiuvato dai preposti, con la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori. (RSPP, RSL)
- Tutti i lavoratori hanno il generale dovere di rispettare le misure di protezione determinate dal Datore di lavoro.

Primo livello: valutazione degli indicatori oggettivi

| Indicatori aziendali | Contesto del lavoro | Contenuto del lavoro |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Infortunati | Funzione e cultura Organizzativa | Ambiente di lavoro ed attrezzatura |
| assenteismo | Ruolo nell'Organizzaz. | Pianificazione dei compiti |
| Assenze malattia | Evoluzione nella carr. | Carico e ritmo di lav. |
| Ferie non godute | Auton.decis.-controllo | Orario di lavoro |
| Rotazione del personale | Rapporti interpersonali di lav. | |
| Turn-over | Interfaccia casa-avoro | |
| Proc./sanz. disciplinari | | |
| Rich.verif. idon.al serv | | |
| Conflitti e istanze giudiz. | | |



| TIPOLOGIA CONTENZIOSO | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ric. T.A.R. | 50 | 49 | 39 | 50 | 38 | 35 |
| ric. Risarc danni per inf scol.co | 20 | 34 | 26 | 38 | 30 | 35 |
| ist. Conciliaz.Segreter ia U.S.P | 105 | 95 | 180 | 250 | 236 | 45 |
| ist Conciliaz. Ufficio del Lavoro | 120 | 68 | 50 | 65 | 110 | 7 |
| ric. G.d.I. ex art.414 cpc | 79 | 65 | 42 | 45 | 80 | 111 |
| ric. Urgenza ex art.700 cpc | 17 | 28 | 36 | 50 | 42 | 50 |

La scuola

- ...nel radicale processo di riforma dello Stato e del sistema dell'istruzione, avviato da oltre 10 anni, ha viaggiato come " nave in gran tempesta" , cambiando rotta come cambiava nocchiero!!!
- Questo senza che a livello organizzativo fossero stati predisposti strumenti per mediare lo stress indotto dal continuo impegno adattivo.
- Il settore scolastico pertanto è stato esposto ad un rischio organizzativo , secondo gli indicatori precedentemente illustrati, predisponente allo stress lavoro-correlato.

EFFETTO OSSERVATO : incremento di alcuni indicatori, specie della conflittualità e del contenzioso giurisdizionale.

- a livello di "Mesosistema" (Cowan e Egan, 1979), nelle relazioni tra particolari categorie, organizzazioni e sistema politico-istituzionale;
- a livello di "Microsistema", nell'ambito delle singole realtà scolastiche, tra le diverse soggettività, individuali (il Dirigente, il singolo alunno etc), o collettive (la classe, il Collegio docenti, la Rappresentanza studenti), che nella scuola convivono ed interagiscono quotidianamente.

IL CASO: *“Non ti curar di lor, ma guarda e paga!”*

- Definizione del problema

Un docente cita in giudizio il DS ed il MIUR per il risarcimento del danno alla salute, conseguente alla reiterata violazione della normativa di prevenzione e di tutela della salute ed integrità psicofisica del lavoratore (artt.2087 e 1218 c.c., D Lgs 81/2001, Direttiva Funzione Pubblica 2004, L 183/2010). Lamenta stato di alterazione tipico del DPT cronico, insorto a seguito di episodi di aggressione a scuola , cui il Dirigente non ha opposto interventi di carattere preventivo e organizzativo.

Elementi disfunzionali

Il docente lamenta :

- il danneggiamento della moto all'interno di spazi di pertinenza dell'edificio scolastico;
- messaggi minatori , scritte minatorie e diffamatorie sulle pareti;
- minacce verbali da parte di un allievo;
- tardività e lievità dei provvedimenti assunti dal dirigente scolastico.

Soluzioni disfunzionali

- Sono stati chiamati i Carabinieri , a scuola è stata disposta visita ispettiva, è stata irrogata una sanzione disciplinare all'alunno.
- E' stata presentata dal docente istanza per il Tentativo obbligatorio di conciliazione ; ma la conciliazione non è stata espletata per difetti formali della domanda.

VALUTAZIONE

- Gestione dei ruoli e delle responsabilità :
confusa e incerta , si potrebbe dire lassista .
- I contenuti comunicativi :
non scambiati tra le parti, ma rivolti ad agenti esterni.
- Azioni del Dir.: incongrue, poco coerenti
Gli episodi aggressivi sono stati sanzionati ma non vengono mai stigmatizzati dal dirigente , che invece si esprime in maniera dubitativa nei riguardi del docente.
- Se il docente è un millantatore e/o un pazzo, perché la scuola non ha adottato provvedimenti proprio nei suoi riguardi?
- In mancanza del Tentativo di conciliazione : rinvio ad all'intervento eteronomo del Giudice del Lavoro
(pronuncia il diritto ma non sana le relazioni)

RISULTATI

*Tossicità relazionale ed
organizzativa;*

Ipotesi di danno erariale.

IL CASO : *Uh che cagnara, bocciando s'impara?!*

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

L'alunno G., portatore di "handicap grave" secondo la diagnosi funzionale dell'ASL, viene promosso in prima media dalla classe Quinta di un istituto comprensivo. I genitori fanno ricorso al TAR contro la scuola ed il Ministero della P.I., rivendicando il diritto del ragazzo ad essere bocciato.

ELEMENTI DISFUNZIONALI

- Il P.E.I. aveva previsto la ripetenza della V classe .
In sede di scrutinio finale il Collegio docenti aveva invece deciso per la promozione alla classe prima media
- il Dirigente allude alla pressione operata sui genitori da qualcuno (il docente di sostegno?) . Si richiama alla normativa nel cui rispetto il Consiglio di classe ha operato.

SOLUZIONI DISFUNZIONALI

- Ordinanza TAR di ripetizione del giudizio; promozione a maggioranza; petizione popolare da parte dei genitori; Intervento del Ministero; nuovo ricorso dei genitori per illiceità Del secondo giudizio; l'U.S.P. in autotutela convoca un terzo Collegio che infine dispone la bocciatura di G.
- G. viene bocciato ma non trova più presso la scuola il posto di sostegno 1/1 . Chiede richiesta di nulla osta per il trasferimento : non nutre più fiducia nella scuola.

RISULTATI

- ***Tossicità relazionale a livello scolastico che si espande in ambito sociale;***
- ***Ipotesi di danno erariale.***

VALUTAZIONI

- Escalation simmetrica tra le parti- mancanza di confronto costruttivo
- Ciascuna delle parti si trincerava dietro una visione dogmatica di ruoli e funzioni
- Ciascuna delle parti imputa all'altra colpe, inadeguatezza, incapacità
- La dinamica Win-lose induce a trascurare l'effettivo bene-interesse in gioco: il benessere relazionale e lo sviluppo personale di G.

Stili relazionali nel contesto scolastico

LO STILE AUTORITARIO

(la "Pedagogia nera" di A. Miller)

- E' fondato sul ruolo gerarchico-istruttivo dell'insegnante, del dirigente, e sul metodo educativo della punizione, dell'accusa e della frustrazione.
- E' insensibile ai contenuti emotivi della relazione, ad ogni spazio di intimità e condivisione, privilegia esclusivamente i contenuti tecnico-disciplinari .

LO STILE LASSISTA

- fondato appunto sul "laissez faire", su una presunta parità insegnante – alunno, sul rifiuto di assumersi la responsabilità delle decisioni, aspettando che le regole emergano spontaneamente...
- *In tal caso si crea in classe e nella scuola un ambiente destrutturato, che spesso espone alle imposizioni dei ragazzi e delle loro famiglie..... favorendo infine disimpegno, critica e disaffezione.*

LO STILE DEMOCRATICO

- COMUNICARE BENE , in maniera chiara, trasparente, efficace, assertiva **E' UN IMPEGNO ED UN VALORE ESSENZIALE.**
- *Si favoriscono le relazioni di tipo cooperativo e la corresponsabilità; la reciprocità, l'accrescimento delle potenzialità e l'autostima.*
- *La motivazione intrinseca è valoriale , legata all'interesse attribuito ad un progetto condiviso.*

LO STILE DEMOCRATICO

- Modalità didattico-educativa : la "fatica del negoziato quotidiano" (P.Cole- I no che fanno crescere) , condotta attraverso opportune strategie relazionali e comunicative.
- Pre-requisiti: capacità di modeling ; rinuncia ad una immagine idealizzata di se stessi e della scuola : analisi di realtà.
- Consapevolezza dei limiti e delle risorse effettive, compreso il bagaglio delle emozioni degli stessi docenti e dirigenti.

Uno stile democratico è
propedeutico al benessere
organizzativo dei sistemi complessi

- "" E COSI' SPARIRONO TUTTI I
CONFLITTI,
NEL BEN VIVERE E NEL BEN
LAVORARE""



...pensate forse che possa essere
questa la fine della storia?...

IL CONFLITTO E' INEVITABILE

- BISOGNA CAMBIARE IL MODO DI GUARDARE E DI ESSERE NEL CONFLITTO , RICONOSCERNE IL VALORE "PEDAGOGICO" ED "ECOLOGICO" (G. Bateson)

- Il conflitto non è necessariamente violenza : nel conflitto si esprimono semplicemente le differenze.
- In realtà il conflitto è un altro nome della differenza, e la differenza è generativa :
- “la vita è differenza che genera differenza” (Gregory Bateson).

- Il conflitto, come incontro di differenze, è costitutivo della nostra storia evolutiva e della nostra esperienza .

“Polemos è padre di tutte le cose”

Eracrito

Obiettivo: PACE

- “Un progetto educativo che voglia assumere la pace come obiettivo, dovrebbe promuovere la conoscenza del conflitto, inteso come incontro tra differenze e disponibilità alla elaborazione delle differenze :

“ se vuoi la pace, prepara la capacità di leggere e gestire il conflitto ”

UGO MORELLI .

LA MEDIAZIONE

**“LA MEDIAZIONE AIUTA GLI UOMINI AD EVOLVERE IN SENSO
ETICO,
LI AIUTA A COSTRUIRE UNA SOCIETA' PIU' ARMONICA E GIUSTA,
LI ORIENTA ALLA PACE ED ALLA INTEGRAZIONE”**

J.MORINEAU da “Lo spirito della Mediazione”



Possibili azioni per migliorare l'organizzazione e prevenire l'insorgenza dello stress

- **Attività di formazione in tecniche di comunicazione e negoziazione strategica rivolte ai Dirigenti**
- **Figura funzionale di promotore della salute a scuola**
- **Centri territoriali per la Mediazione del Conflitto scolastico , sulla base di accordi di rete tra le Istituzioni scolastiche stesse o presso l'Ufficio Territoriale Provinciale**

- **Le tecniche della mediazione e della efficace comunicazione didattico-educativa nella formazione continua dei docenti;**
- **servizio counseling , esperienze di sostegno tra pari .**
- **Messa a disposizione di un codice di comportamento dei dipendenti, finalizzato a prevenire episodi specifici**

□ Attivare strutture specialistiche di supporto ai dirigenti per il pronto intervento ed il reinserimento di soggetti che hanno lamentato problemi di tipo relazionale.

□ Improntare l'organizzazione a regole di correttezza, lealtà, rispetto, collaborazione responsabile:

“ Voi potete comprare il lavoro di un uomo, la sua esperienza, i consigli, ma non potrete mai comprare l'entusiasmo, l'iniziativa, la devozione. Queste cose le dovete meritare con la vostra lealtà verso di lui ” .

Platone

Quello che vorrei ...

- *Il movimento virtuoso verso il benessere personale ed organizzativo, può incominciare a scuola, apprendendo una diversa modalità di gestione dei conflitti e delle relazioni .*
- *Proprio e soprattutto nella scuola, deve affermarsi il valore della differenza, in una prospettiva in cui ...*

*...Nessuna perde da
sola ... se tutti
vincono insieme!*

Rossella Schiavo

