

## Rischio burnout per insegnanti e dirigenti?

Sintesi della relazione del dott. Vittorio Lodolo D'Oria dell'11 ottobre 2021, considerazioni delle organizzatrici e **risposta agli interventi via chat**.

L'Associazione professionale UCIIM (Unione Cattolica Italiana Insegnanti Medi) ha organizzato un incontro pubblico on line (cfr. [www.uciim.it/trentino/news/](http://www.uciim.it/trentino/news/)), sul disagio che si vive in molti casi nella scuola; esperto è stato il dott. Vittorio Lodolo D'Oria, già medico INPDAP del Collegio Medico delle ASL di Milano per il riconoscimento dell'inabilità al lavoro, e autore di molti studi sul *burnout* degli/ delle insegnanti.

Intento dell'incontro è stato esaminare le principali cause e conseguenze del *burnout*<sup>1</sup> sotto l'aspetto medico per contribuire a combattere ed a prevenire i rischi di stress lavoro correlato di docenti e dirigenti.

Un intervento in chat lamentava: "Devo schiattare perchè si accorgano della "pesantezza" di questo lavoro!?" L'opera educativa è talmente delicata, che anche forme leggere di esaurimento o di depressione si rivelano deleterie e possono provocare effetti a catena.

Il benessere e la salute degli insegnanti sono di importanza basilare, se si pensa che proprio l'incontro fra persone rappresenta un aspetto portante di tutta l'opera formativa; il malessere degli educatori ha effetti perversi non solo su di loro, ma anche sulla qualità della loro opera, sulla loro vita privata e su coloro che sono destinatari dei loro servizi. Gli/le alunni/e hanno bisogno di motivazione, del supporto e della stima dei loro insegnanti, nel loro percorso di apprendimento e di crescita, e questo è possibile solo se chi insegna è in condizioni di serenità.

Si constata che le fatiche degli/le insegnanti e la difficoltà del loro compito sono fortemente sottostimate. L'insegnamento è una professione usurante; non solo c'è un sovraccarico di lavoro, ma anche un sovraccarico emotivo e motivazionale, che incide sulla salute mentale e fisica dei protagonisti.

Un/a insegnante riveste una molteplicità di ruoli, oltre a quello di insegnare, rispetto agli alunni, alle loro famiglie, alle autorità scolastiche ed all'opinione pubblica. Un intervento in chat ricorda: "non è tanto l'insegnamento stressante ma tutte le incombenze di contorno". Infatti, una ricerca commissionata dalla Giunta della Provincia Autonoma di Bolzano stima in oltre 1600 ore annue il lavoro sommerso degli insegnanti (almeno 800 euro mensili). Lo studio<sup>2</sup> è stato effettuato su un campione di 5.200 docenti, sul totale di 7.400 nel 2005, e nel frattempo gli impegni si sono moltiplicati. Il cumulo di lavoro domestico si estende spesso anche durante le giornate 'libere'. Come rimarcava un altro intervento via chat: "... le incombenze burocratiche aumentano e le classi vengono "portate" con sé anche oltre l'orario di servizio".

Peggiorano la situazione il basso riconoscimento sociale da parte delle famiglie e della società, la sottovalutazione generale del ruolo dell'insegnante. Basti pensare al luogo comune dei "tre mesi di ferie" e dell'orario di lavoro ridotto quando invece gli

---

<sup>1</sup> Il termine *burnout* appare per la prima volta negli anni Trenta nel gergo sportivo con riferimento al fenomeno per il quale un atleta, dopo alcuni anni di successi, si esaurisce, si brucia e non raggiunge più buoni risultati agonistici, anche se ancora in giovane età. A partire dagli anni Settanta, si parla di *burnout* anche in altri ambienti lavorativi, indicando una patologia comportamentale, un grave disagio psicologico e sociale.

<sup>2</sup> [https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/news.asp?aktuelles\\_action=4&aktuelles\\_article\\_id=123296](https://www.provincia.bz.it/lavoro-economia/lavoro/news.asp?aktuelles_action=4&aktuelles_article_id=123296)

insegnanti sono tra i primi a sperimentare l'invasione del tempo privato da parte delle incombenze professionali per correggere i compiti a casa, preparare le lezioni, progettare l'attività. Un intervento in chat afferma: "Sarebbe bello poter far fare il nostro lavoro, per qualche mese, anche a chi ci parla dei "tre mesi di ferie all'anno"".

Nel periodo di pandemia, gli/le insegnanti hanno reagito e stanno reagendo con abnegazione e professionalità a istanze di lavoro accresciute, dalle sfide digitali nel difficile telelavoro, alle disparità di apprendimento dei discenti, alla preoccupazione per il loro stato d'animo. Docenti e dirigenti sono in prima linea e sono fortemente impegnati ora a ricostruire una nuova situazione educativa in presenza.

Il dott. Lodolo D'Oria lamenta che le riforme della scuola non hanno mai dedicato attenzione alla realtà dei docenti, infatti non sono migliorati fattori come: prestigio, retribuzione salariale, trattamento previdenziale<sup>3</sup>, tutela della salute. Rimangono alti dati come l'età media dei docenti italiani più elevata rispetto agli altri stati del mondo, la percentuale eccezionale di presenza femminile (83% donne).

Egli ricorda che ricorrere a termini ambigui come SLC (Stress Lavoro Correlato), *burnout*, Rischi Psico Sociali è fuorviante, in quanto sono parole generiche alle quali non corrisponde una precisa diagnosi medica e quindi neppure un'attenzione specifica né un trattamento. Il problema è diffuso in tutti gli stati, ma si rileva scarsa consapevolezza della situazione di disagio di coloro che sono chiamati ad educare.

Il relatore ha sperimentato (messaggio VLD del 12.10.2021) da vicino quante sono le vicissitudini di coloro che, pur affetti da gravi psicopatologie, hanno portato a termine la carriera con danno per sé stessi e per gli altri; scrive che si può provare estrema pena per quei docenti senza più capacità critica e di giudizio, ma anche per i loro alunni traumatizzati in tenera età e totalmente indifesi.

Situazioni di disagio, indicate come *burnout*<sup>4</sup>, riguardano l'esaurimento emotivo, con stanchezza cronica e possibili sintomi psicosomatici (cefalea, aritmie, coliti, cute etc.), demotivazione professionale, prostrazione, atteggiamento distaccato e apatico, sentimento di frustrazione, mimica depressa, amnesie, irritabilità, nervosismo. Si possono presentare in concomitanza sindromi ansiose (crisi di ansia/panico) o depressive.

L'ambito di disagio comprende il senso di inadeguatezza del soggetto, sensi di colpa, la sensazione di essere sopraffatti dagli eventi, disorientamento e assunzione di atteggiamenti negativi, cinici, di distacco nei confronti degli altri, ritiro sociale, isolamento.

Il *burnout* influisce sulla realizzazione professionale; il soggetto si valuta in modo negativo sul lavoro, ha poca autostima, viene meno il desiderio di successo, nascono frustrazioni per la mancata attuazione delle aspettative, a volte difficoltà in compiti di routine (voti, compiti, lezioni), incapacità a vigilare/dirigere la classe, timore rispetto ad alunni/e, colleghi/e, dirigenti.

Come suggerisce un intervento in chat, "lo stress dipende anche dallo stato psico-fisico delle persone". Le donne sono particolarmente colpite; un intervento in chat aggiunge: "... l'uomo non ha tutti gli impegni che si assume normalmente la donna, anche in famiglia". Oggi è sempre più diffusa la suddivisione dei compiti in

---

<sup>3</sup> Solo le maestre della scuola dell'Infanzia possono usufruire da qualche anno delle agevolazioni assegnate ai lavori gravosi in relazione alle pensioni. Restano fuori i docenti delle scuole elementari e delle scuole secondarie di I e II grado.

<sup>4</sup> Sono in circolazione questionari per rilevare il rischio di *burn out*, a cominciare dal *Maslach Burnout Inventory* (MBI) C. Maslach, *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Cittadella Editrice, Assisi 1992.

famiglia, ma molto è ancora in carico alle figure femminili, soprattutto la regia.

Uno degli interventi in chat domandava “dati sulle percentuali di disturbi professionale dei docenti”. La risposta del dott. Lodolo D’Oria, il giorno 12 ottobre 2021, recita: “Il Ministero Finanze (Ufficio III) si rifiuta da 6 anni di dare i risultati delle visite per inidoneità/inabilità al lavoro dei docenti. La scusa addotta è che non ha personale per elaborare i dati ma, secondo me, teme di scoprire il vaso di Pandora. Ci siamo proposti (insieme a Università e sindacati) di elaborare noi i dati, ma ci è stato opposto plurimo rifiuto.”

Una delle domande in chat chiedeva “a chi rivolgersi in caso di percezione dei primi sintomi”. L’insegnante è lasciato per lo più solo/a ad affrontare i problemi; possono aver luogo anche processi di allontanamento sociale da parte della struttura dove lavora. Chi si sente a rischio dovrebbe potersi avvalere di esperti e specialisti sia per risolvere situazioni difficili sia per prevenire peggioramenti. Il relatore consiglia di rivolgersi ad una persona di fiducia, psicologo o neuropsichiatra, e propone:

“ØPrevenzione: deve essere attuata sulla base della piramide (fascia dell’eustress), con la finalità di rendere consapevoli i docenti, e porli in grado di affrontare un’autoanalisi (corso a inizio A.S.). Stesura *Documento Valutazione Rischio*.

ØCondivisione e counselling: devono essere possibili -a scadenze fisse -grazie alla costituzione di gruppi di auto-aiuto e centri di ascolto guidati da un docente-tutor (per la fascia del *burnout*)

ØSupporto medico-psicologico: è necessario avvalersi di una équipe specialistica per la gestione dei casi complessi e per facilitare il reinserimento lavorativo (punta della piramide). L’invio in CMV (Collegi Medici di Verifica) va sfruttato appieno dal DS: unico strumento.”

Si nota un’assenza di supporto istituzionale. Anche i dirigenti lavorano in condizioni di stress, e non sono in condizione di svolgere quella parte del loro ruolo di leader, che va a motivare e valorizzare i docenti. Di certo occorre fuggire la solitudine. Per i giovani insegnanti, supplenti alle prime armi, serve anche il supporto di esperti di insegnamento/ apprendimento nel quotidiano scolastico.

Cambiare si può e si deve – cause e proposte di soluzione in 5 mosse

Le organizzatrici dell’incontro non mancano di intravedere i pregi della professione docente, dal privilegio di poter lavorare con i giovani, alle possibilità di crescita personale e professionale in un lavoro culturalmente e umanamente arricchente, se svolto in condizioni accettabili.

Un intervento via chat dice: “Dateci anche qualche dritta per sopravvivere”. I rimedi ad un problema che ha radici molto ramificate e profonde non possono essere semplici, ma cambiare si può e si deve, andando oltre ogni rischio di vittimismo, con misure istituzionali e strategie personali.

Cominciando da un’analisi delle cause del disagio, si propongono in questa sede possibilità di soluzione a diversi livelli: 1. interventi di politica scolastica, 2. strategie funzionali di organizzazione del lavoro, 3. modalità idonee di formazione iniziale e in servizio, 4. conoscenza e cura di sé, 5. relazionalità e comunicazione all’interno ed all’esterno della scuola, per una miglior efficacia e soddisfazione del lavoro scolastico ed per un più elevato riconoscimento sociale.

Maggior benessere e prestigio per la professione docente si possono raggiungere con sinergia di intenti, da parte delle istituzioni, Ministri, Assessori,

Sovrintendenti, delle parti sociali, di sindacati e associazioni di categoria, dei docenti e dirigenti scolastici, degli studenti e delle famiglie.

1. Cause e concause del disagio di chi insegna a scuola sono rintracciabili nelle **politiche scolastiche** (la prassi di reclutamento con lungo precariato, le modalità di formazione prevalentemente teoriche, il sistema retributivo insoddisfacente, la mancanza di progressioni di carriera, l'introduzione di riforme senza preparazione). Uno sforzo massiccio va posto in questo campo, predisponendo: introduzione graduale e non improvvisata delle innovazioni, contrasto al precariato, spazi di carriera con specializzazione delle figure professionali che assumono responsabilità specifiche, stato giuridico- economico con salari corrispondenti all'importanza che la funzione docente riveste per la società, in rapporto con l'alta qualificazione.

Si riscontra assenza di supporto istituzionale e scarso interesse da parte dell'apparato politico-amministrativo, infatti non sembra rientrare nei piani dell'amministrazione scolastica occuparsi del benessere dei dipendenti, e neppure la preoccupazione di evitare misure che provocano malessere.

Le prospettive di valutazione e la cosiddetta valorizzazione del merito costituiscono una forma ulteriore di pressione, poiché si paventano forme invasive e poco attendibili di giudizio che creano perenne insicurezza. La giusta esigenza di qualità dell'opera formativa non deve portare a prassi valutative standardizzate omogeneizzanti, da sostituire con monitoraggio trasparente e solidale, nel rispetto della privacy, avendo chiaro che si stanno muovendo ancora i primi passi per individuare criteri attendibili di qualità.

2. Alcune forme di disagio trovano le loro cause in dinamiche interne al lavoro, a cominciare dall'**organizzazione** talvolta disfunzionale (orari, tempo per attività considerate senza significato, riunioni vuote), alle carenze nelle strutture edilizie e nelle attrezzature (che sono a carico del lavoratore nello *smart working*), allo scarso supporto tecnico- amministrativo. A volte insegnanti e dirigenti lavorano in condizioni da incubo anche per ragioni burocratiche, oltre che per i problemi oggettivi. Competenze di organizzazione del lavoro dovrebbero far parte del patrimonio professionale dei responsabili di politica scolastica e dei funzionari dei sistemi scolastici.

Per fare in modo che gli insegnanti possano lavorare bene, servono condizioni di lavoro dignitose, con un'organizzazione che consenta tempi per la cura di sé e per lo sviluppo professionale.

3. La disaffezione e il *burnout* sono favoriti dal sentirsi impreparati di fronte alle difficoltà quotidiane ed alle sfide sempre nuove, soprattutto nei primi anni di servizio, anche da supplenti. L'insicurezza può essere ridotta con una **formazione iniziale ed in servizio** più idonee dei docenti e dei dirigenti; solidi percorsi formativi in ambito disciplinare, pedagogico e didattico, relazionale (comunicazione, gestione dei conflitti, alfabetizzazione emotiva, dinamiche di gruppo), tecnologico hanno un impatto cruciale.

Mentre un'elevata qualificazione è sempre anche componente del prestigio di una categoria, la mancanza di un percorso specificamente professionalizzante per i futuri insegnanti di scuola secondaria in fase universitaria facilita il fenomeno della scelta residuale di questo mestiere, con conseguenze anche sulla qualità e sull'immagine collettive.

Oltre all'esigenza di misure idonee di politica scolastica, di organizzazione del lavoro e di formazione iniziale /reclutamento, ci sono ambiti nei quali gli /le insegnanti stessi/e possono provocare miglioramenti in forma diretta: la qualificazione in

servizio, lo sviluppo personale, la creazione di un ambiente sociale accogliente e collaborativo.

4. A livello individuale, si possono distinguere strategie di adattamento positive e negative rispetto alle sfide educative dei nostri tempi. Di fronte a situazioni che si presentano insostenibili, si può reagire in varie forme: o assumere consapevolezza del problema e mettere in atto strategie di fronteggiamento, oppure limitarsi a negare i problemi, ricorrendo a meccanismi difensivi ed a strategie di fuga come l'apatia e l'inattività, o a reazioni palliative, come l'assunzione di sostanze (alcolici, ecc.) o di farmaci.

**Conoscere sé stessi** dal punto di vista umano, fisico e professionale è sempre una buona base per ogni progresso. Come gli sportivi, i cantanti lirici ecc. ogni professionista trae vantaggio dal conoscere i fattori che facilitano o danneggiano le proprie prestazioni. Occorre riconoscere eventuali manifestazioni di disagio psicosomatico<sup>5</sup>, non sottovalutare né negarne eventuali segnali.

Non tutte le persone che condividono uno stesso ambiente lavorativo e le stesse condizioni professionali sviluppano atteggiamenti di disaffezione e di *burnout*; ciò è correlato a diversi fattori, fra i quali le modalità di percezione dei problemi, i costrutti di personalità (componenti emotive, stile interpersonale, concezione di sé), al metodo di gestire le situazioni, al patrimonio valoriale ed alle aspettative nei confronti della professione. Incidono sul livello di soddisfazione personale del lavoratore fattori come la specifica collocazione individuale nell'ambiente di lavoro, la posizione nel gruppo dei colleghi, le esperienze precedenti, la resistenza generale verso lo stress e le frustrazioni, la qualità della vita fuori della scuola, l'ambiente sociale nel quale si vive, le vicende private.

Atteggiamenti costruttivi nel prevenire e combattere il disagio sono: prendere coscienza dei pregi della professione docente (come la constatazione della sicurezza del posto di lavoro, il confronto con le difficoltà di altre situazioni lavorative), avere cura di sé, arricchire la vita di relazione, visto che la solitudine rende più vulnerabili, contribuire a creare ambienti decorosi ed accoglienti, saper dare un termine ai propri impegni, anche se è difficile; se non può dedicarsi a un hobby, almeno l'insegnante dovrebbe crearsi lo spazio per fare regolarmente sport individualmente o in gruppo, mettendo in pratica il principio *mens sana in corpore sano*.

5. C'è una stretta relazione tra meccanismi di esaurimento personale e contesto in cui si inseriscono. Fra i fattori usuranti della professione, oltre all'alta tensione nervosa necessaria per condurre una scolaresca, incidono i rapporti sociali in tutte le direzioni. Il disagio dovuto alle **componenti relazionali** ha un alto peso sul malessere: da rapporti mal posti con colleghi, superiori e famiglie, a vere e proprie forme di mobbing e perfino di violenza. Spesso hanno luogo forme insoddisfacenti di collaborazione, tanto che l'interazione tra colleghi rappresenta spesso una situazione di 'sostegno negativo di apatia e di sfiducia', anziché trasmettere speranza e atteggiamenti positivi.

Fra le misure che gli insegnanti possono adottare si colloca sia l'impegno nel rinforzare la resilienza, cioè la capacità di reagire in modo costruttivo alle difficoltà, mantenendo un atteggiamento di fiducia nella propria abilità di risolvere i problemi, sia lo sforzo di innovazione costruttiva. Non bastano iniziative come 'la settimana

---

<sup>5</sup> Sono in circolazione questionari per rilevare il rischio di *burn out*, a cominciare dall'*Maslach Burnout Inventory* (MBI) C. Maslach, *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Cittadella Editrice, Assisi 1992.

della gentilezza'<sup>6</sup>, ma è senz'altro una delle buone pratiche da tener presenti in vista di innovazioni sistematiche.

Essere consapevoli dell'importanza della scuola da parte della società e delle istituzioni implica prendere coscienza del ruolo prezioso e insostituibile che gli insegnanti svolgono e diffondere consenso nei loro confronti, incrementando l'attenzione al benessere di chi opera in campo educativo, che non è disgiunto da quello degli/ delle alunni/e.

Dalle parole ai fatti?

La mancanza di speranza è da combattere. Non c'è una bacchetta magica, ma si possono adottare strategie collettive e individuali. L'approccio deve essere necessariamente multidimensionale, implica prendere in esame e modificare più fattori e a più livelli.

Non bastano belle parole; in una provincia autonoma con un sistema scolastico di qualità, come il Trentino (cfr. anche risultati INDIRE e OCSE-PISA), in un ambiente culturale tradizionalmente attento all'istruzione, si possono attuare strategie all'interno e all'esterno della scuola per valorizzare la figura docente e tutelare la salute dell'insegnante.

Concludendo, una chat dice: "Continuiamo a sostenerci, magari raccontando buone pratiche"; l'UCIIM raccoglie volentieri questa proposta. Infatti resistono colleghi/e soddisfatti/e del proprio lavoro, orgogliosi/e e consapevoli della grandezza del loro compito. Sarà interessante scoprire quali strategie adottano gli/le insegnanti più resilienti, capaci di dare il meglio di sé, ad esempio nella difficile arte di ascoltare i loro alunni anche quando non parlano. Può essere di supporto un forte senso di appartenenza alla categoria, insieme con la creazione di opportunità di confronto, di approfondimento, di dialogo e di mutuo aiuto.

Un'altra chat dice: "Grazie, facciamo rete nell'associazione" e noi auspichiamo che questo abbia luogo; l'associazionismo è una comunità di pratica, una sede privilegiata di condivisione in presenza e online, per elaborare e richiedere misure che contribuiscano ad elevare la dignità professionale, per sollecitare miglioramenti istituzionali. In un ambiente collaborativo ognuno può offrire e ricevere competenze, stima e fiducia, rassicurazione e appoggio per individuare ed affrontare meglio gli ostacoli.

20 ottobre 2021

Olga Bombardelli e gruppo promotore UCIIM

---

<sup>6</sup> 'La settimana della gentilezza' <http://www.settimanadellagentilezza.it>  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNLnU50A0C-rZ5W0M7h79LZPNIsMqmOYAJwQsIKOLGS1\\_dkg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNLnU50A0C-rZ5W0M7h79LZPNIsMqmOYAJwQsIKOLGS1_dkg/viewform)