

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA
E PSICOLOGIA APPLICATA - FISPPA

CORSO DI STUDIO
IN PEDAGOGIA

**La sindrome da burnout nell'insegnante: diverse
strategie e tecniche di prevenzione**

RELATORE

Prof. Grigenti Fabio

LAUREANDA Tuninato Giulia

Matricola 2060943

Anno Accademico 2023/2024

Sommario

INTRODUZIONE.....	6
Capitolo 1.....	9
1.1. Lo stress	9
1.1.2. Stress lavoro correlato.....	11
1.2. Il burnout.....	12
1.3. Burnout: principali modelli teorici.....	14
1.3.1. Il modello di Cherniss	14
1.3.2. Il modello di Edelwick e Brodsky.....	16
1.3.3. Il modello ecologico di Hobfoll	16
1.4. Le fasi evolutive del burnout.....	18
1.5. Le cause del burnout	19
1.6. I sintomi	22
1.6.1. I sintomi fisici.....	23
1.6.2. I sintomi psicologici.....	23
1.6.3. I sintomi comportamentali	24
1.7. Le diverse fasi del burnout secondo la sintomatologia	25
Capitolo 2.....	26
2.1 Le professioni di aiuto a rischio burnout.....	26
2.2. Il burnout negli insegnanti.....	27
2.3. Chi è il docente oggi? I ruoli che è tenuto ad occupare.....	28
2.4. I fattori scatenanti del burnout negli insegnanti	30
2.4.1. I fattori individuali	31
2.4.2. I fattori organizzativi	32
2.4.3. I fattori socioculturali	35
2.5. Correlazione tra burnout e il grado scolastico.....	37
2.6. Gli effetti del burnout sugli insegnanti.....	39
2.7. Il possibile logoramento psicofisico e la patologia psichiatrica negli insegnanti affetti da burnout	41
Capitolo 3.....	43
3.1. La prevenzione del burnout.....	43
3.1.1. Strategie individuali	45
3.1.2. Strategie organizzative	47

3.1.3. Strategie istituzionali.....	49
3.2.1. Sviluppo del senso civico nei contesti di lavoro	52
3.2.2. Il mentoring.....	53
3.2.3. La supervisione	54
3.2.4. Sviluppo professionale o coaching cognitivo.....	55
3.3. Prevenzione secondaria.....	57
3.3.1. La mindfulness	57
3.3.2. Sviluppare il capitale psicologico.....	58
3.3.3. Combattere la ruminazione	59
3.3.4. Counseling psicologico	60
3.3.5. Lo sportello burnout.....	60
3.3.6. L'assistenza psicologica agli insegnanti.....	61
3.4. La prevenzione terziaria.....	62
3.5. Inquadramento diagnostico della Sindrome del Burnout	63
Capitolo 4.....	64
4.1. Maslach Burnout Inventory (MBI): struttura e caratteristiche generali	64
4.2. Maslach Burnout Inventory (MBI): la versione italiana	67
4.3. La somministrazione del questionario: i destinatari.....	67
4.3.1. Le finalità dello studio.....	71
4.3.2. Gli obiettivi dello studio.....	71
4.4. Analisi dei dati	71
4.4.1 Il campione.....	71
4.4.2. I risultati	73
4.4.2.1. Esaurimento emotivo nelle operatrici.....	74
4.4.2.2. La depersonalizzazione nelle operatrici	76
4.4.2.3. La ridotta realizzazione personale delle operatrici.....	78
4.5. Discussione e possibili strategie di intervento	83
BIBLIOGRAFIA.....	84
SITOGRAFIA	86

INTRODUZIONE

Lo stress è una risposta che il nostro organismo mette in atto per difendersi da eventi esterni che vengono percepiti come dannosi o pericolosi. Tuttavia quando le strategie messe in atto non sono più sufficienti il rischio è quello di andare incontro alla sindrome del burnout. Con questo termine si intende un logoramento a 360° della persona che intacca la componente fisica, spirituale, psicologica e comportamentale in modalità e modi completamente differenti. Si tratta di una sindrome che colpisce, principalmente, gli operatori che svolgono le cosiddette helping professions (insegnanti, operatori sanitari, psicoterapeuti ...). All'interno delle professioni di aiuto si crea un legame e una relazione molto forte e impegnativa perché da un lato l'utente cerca aiuto per affrontare una situazione di disagio e dall'altro lato il professionista, iniziando con degli ideali molto elevati, cerca di soddisfare le richieste. Purtroppo, quest'ultimo incorre nel rischio di sentirsi incapace e insoddisfatto verso il lavoro che sta svolgendo perché le sue aspettative potrebbero essere troppo alte e questo lo porta a sperimentare un logoramento personale e emotivo che andrà ad interessare non solo la sfera lavorativa ma anche quella privata. In particolar modo, la figura del docente o dell'educatore, ha una maggiore probabilità di sviluppare la sindrome di burnout per le condizioni in cui lavora in quanto molto spesso mancano le risorse per raggiungere determinati obiettivi didattici, il salario non è adeguatamente ricompensato in relazione alla funzione educativa e sono richieste abilità molto importanti come l'autocontrollo emotivo e la capacità di garantire tra gli alunni la cooperazione e l'integrazione. Infatti è opportuno offrire loro delle strategie efficaci per affrontare l'insorgenza della sindrome di burnout. Innanzitutto in prima battuta è fondamentale l'informazione e il continuo confronto tra i colleghi per affrontare situazioni problematiche in modo da avere differenti punti di vista, mentre in seconda battuta è necessario avere del supporto psicologico da parte dell'istituzione scolastica.

Per affrontare la complessità di tale problema è necessario un intervento in diversi livelli, a partire dall'azienda che deve fornire tutti gli strumenti necessari agli operatori per affrontare tutte le possibili situazioni di stress in modo da prevenire la sindrome da burnout. Tutto questo diventa possibile quando l'informazione è chiara e tempestiva e che educi tutto il personale a promuovere stili di vita sani e corretti.

Lo studio di ricerca, svolto presso la Cooperativa "Il Grillo Parlante" che possiede diversi asili nido e una scuola dell'infanzia nel territorio Veneto, si è focalizzato sulla

valutazione del rischio di burnout di tutte le operatrici che vi lavorano all'interno. Per fare questa ricerca è stato utilizzato il Maslach Burnout Inventory (MBI), un questionario finalizzato a valutare il rischio di burnout nelle professioni sanitarie e educative. È caratterizzato da 22 item che indagano le tre scale principali del questionario: la depersonalizzazione, la ridotta realizzazione personale e l'esaurimento emotivo.

Questo lavoro si è focalizzato in particolare nello stabilire la percentuale generale di burnout all'interno della cooperativa e osservare il conseguente livello di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale. Infine è stato possibile anche fare un confronto tra coloro che lavorano a stretto contatto con i bambini da coloro che invece si occupano di aspetti amministrativi e organizzativi, in modo da avere una visione ancora più ampia e chiara della sindrome da burnout.

Capitolo 1

1.1. Lo stress

Il concetto di stress venne utilizzato per la prima volta nel 1936 da Hans Selye che lo definì come “una risposta aspecifica dell’organismo per ogni richiesta effettuata su di esso dall’ambiente esterno”. Lo stress è quindi una risposta che l’organismo mette in atto per fronteggiare qualsiasi situazione fisica, biologica o psico-sociale che proviene dall’ambiente esterno e che viene reputata come una minaccia. Per Selye lo stress è una risposta fisiologica, mentre la causa viene definita stressor o anche agente stressante.

Sulla base di queste affermazioni Selye ha sviluppato la Sindrome Generale di Adattamento o GAS che lo ha portato ad individuare quattro fasi dello stress (Giordo 2016):

1. La fase di allarme è caratterizzata da una risposta difensiva che l’organismo mette in atto di fronte ad una situazione di stress inaspettata con l’obiettivo di superare una tensione nel più breve tempo possibile, al termine della quale si ripristina l’equilibrio fisiologico. I sintomi fisici più comuni sono: aumento del battito cardiaco, iperventilazione, aumento della sudorazione, etc. Invece dal punto di vista emotivo, mentale e comportamentale si manifesta: paura, ansia, angoscia, insicurezza, irritabilità, aggressività e tendenza all’isolamento.

2. Nella fase di resistenza il corpo si modifica per sopportare la situazione di stress per un periodo più lungo provocando dei sensibili cambiamenti stabili nell’organismo. L’individuo continua quindi a manifestare tutti i sintomi fisici e comportamentali, emotivi e mentali precedentemente indicati. La fase di resistenza può concludersi in due modi: fase di esaurimento e fase di esaurizione.

3. Nella fase di esaurimento la risposta di difesa verso l’agente stressante si compie. A livello fisiologico si assiste al ritorno normale del battito cardiaco, i muscoli si rilassano e si arriva ad un raggiungimento di equilibrio anche a livello, emotivo, mentale e comportamentale.

4. Se la fase di esaurimento non si esaurisce in tempi ragionevoli, ma anzi la fase di resistenza si protrae per mesi o anni si entra nella cosiddetta fase di esaurizione. In questa fase l’individuo manifesta: depressione, grande stanchezza, difese immunitarie estremamente basse, difficoltà nelle relazioni sociali, dubbi sulle proprie capacità, ansia e irritabilità, assenteismo, basso rendimento lavorativo, episodi di insonnia e grande

distrazione e consumo eccessivo di sostanze che provocano una scarica di adrenalina (caffè, tabacco, zucchero)

Lo stress, quindi, non è altro che una risposta che l'individuo mette in atto per cercare di fronteggiare ad una richiesta proveniente dall'ambiente esterno, che possiede delle discrepanze rispetto a quelle che sono le sue possibilità di risposta. Per tale ragione “dover affrontare una situazione difficile può infatti indurre una reazione di adattamento nel soggetto coinvolto (stress) e quest'ultima può cristallizzarsi in una vera e propria sindrome (burnout). Per questo motivo il burnout deve essere considerato una malattia correlata principalmente all'attività lavorativa e, come tale, da prevenire” (Chirico, Ferrari, 2020, p.21).

Rispetto allo stress, il burnout però presenta alcune differenze:

- Mentre lo stress intacca, principalmente, la componente psico-fisica, il burnout si manifesta principalmente a livello psicologico ed emotivo;

- Lo stress è una risposta momentanea ad una richiesta percepita come minaccia che solitamente rientra nella norma, invece il burnout è un processo a lungo termine tanto da essere considerato uno stress cronicizzato e che difficilmente rientra spontaneamente;

- Lo stress può essere causato da diversi aspetti della vita lavorativa mentre il burnout è strettamente legato agli aspetti della dimensione interpersonale.

1.1.2. Stress lavoro correlato

L'attuale quadro normativo per la tutela e la salute dei lavoratori in Italia è rappresentato dal D. Lgs. 81/08, all'interno del quale è stato individuato lo stress lavoro-correlato come uno dei rischi oggetto di valutazione secondo i contenuti dell'Accordo Quadro europeo dell'8 ottobre 2004.

Lo stress lavoro-correlato è qualificato come “una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro” (Peruzzi, 2011, p.16). Tuttavia non tutte le condizioni di stress che si possono manifestare nel luogo di lavoro sono da considerare come stress lavoro-correlato.

Il D.Lgs. 81/08 si applica “a tutti i settori di attività, privati e pubblici ed a tutte le tipologie di rischio” (art.3 comma 1) e individua alcuni soggetti, che all'interno dell'azienda, sono responsabili per la tutela e la sicurezza dei lavoratori. Tra questi rientrano: il datore di lavoro, i dirigenti, i preposti e i lavoratori. Al datore di lavoro spetta uno dei compiti più importanti che è quello della valutazione dei rischi. L'art.2 del D.Lgs. 81/08 chiarisce che la valutazione dei rischi è “la valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e protezione e a elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza”. Negli articoli successivi viene innanzitutto esplicitata la sua modalità di attuazione: la valutazione dei rischi viene effettuata dal datore di lavoro che elabora il documento in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente e tramite previa consultazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Infine all'interno del D.Lgs. 81/08 viene esplicitato che la valutazione deve riguardare tutti i possibili rischi per la salute dei lavoratori compresi quelli legati allo stress lavoro-correlato.

L'obiettivo della valutazione dei rischi è quello di attuare delle misure di prevenzione e protezione per cercare di eliminarle e, nel caso in cui non sia possibile, quantomeno ridurre al minimo i fattori di rischio presenti.

Infine la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato richiede un'analisi dettagliata di quella che è l'organizzazione aziendale (orario di lavoro e possibili turni,

grado di autonomia, competenze dei lavoratori, carico e ritmi di lavoro, etc.), le condizioni e l'ambiente di lavoro (esposizione al rumore, al calore, a sostanze pericolose, etc.), la comunicazione (scarso dialogo tra colleghi, poca collaborazione, incertezza futura, etc.) e i fattori soggettivi (pressioni emotive e sociali, sensazione di avere poco aiuto, l'impossibilità di agire di fronte ad un imprevisto o difficoltà, etc.) (Peruzzi, 2011).

1.2. Il burnout

Il termine burnout in italiano può essere tradotto come “bruciato”, “esaurito”, “scoppiato” e rappresenta un vero e proprio cedimento multifattoriale del lavoratore sotto diversi aspetti: fisici, psichici, comportamentali, sociali e culturali. Tutte le definizioni di tale fenomeno evidenziano in particolare, l'esaurirsi delle risorse dell'operatore che lentamente si bruciano mentre cerca di far fronte alle difficoltà lavorative che gli si presentano quotidianamente (Pellegrino 2009).

Il burnout potrebbe essere pertanto definito come l'incapacità dei lavoratori di gestire lo stress con conseguente disimpegno per il proprio ruolo e molto spesso è “caratterizzato da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale” (Pellegrino, 2009, p.11). Si tratta quindi di una sindrome che porta ad una lenta e inesorabile perdita di idealismo, di energie, di obiettivi, motivazioni e aspettative: è uno stato di affaticamento e di frustrazione che nasce e si sviluppa quando si è troppo devoti ad una causa, ad una relazione o ad un modo di vita che non ha prodotto, nonostante l'impegno impiegato, i risultati e il successo atteso (Pellegrino, 2009).

Si iniziò a parlare di burnout già agli inizi del Novecento quando Emil Kraepelin, psichiatra e psicologo tedesco, notò alcuni disagi legati alla professione dello psichiatra evidenziando le prime difficoltà che questo lavoro comportava: eccessivo carico di lavoro, scarso piacere ricavato dal lavoro clinico e conseguente esaurimento finale del medico.

Successivamente, verso la fine degli anni Trenta del Novecento compare per la prima volta il termine “burnout” che venne utilizzato inizialmente nell'ambito sportivo per indicare quegli atleti che, apparentemente molto dotati, non riuscivano più ad eccellere sul piano agonistico (Trębski, 2019).

Herbert J.Freudenberger, uno psicologo statunitense, è stato uno dei primi nel 1974 a pubblicare un articolo sull'argomento (“*Staff burnout*” in *Journal of Social Issues*)

descrivendo che la sindrome da Burnout è caratterizzata da un iniziale impoverimento emozionale e motivazionale con conseguente riduzione dell'impegno lavorativo da parte degli operatori. In seguito Maslach (1976) descrive il burnout come una malattia che colpisce principalmente gli operatori delle professioni di aiuto e non solo, e in particolar modo tutti coloro che sono più motivati o che hanno grandi aspettative per il ruolo lavorativo che ricoprono. Pertanto il burnout risulta essere una forma di stress interpersonale che allontana l'utente a causa del suo coinvolgimento emotivo che ha con le persone che richiedono aiuto. Maslach ha quindi individuato quelle che sono le caratteristiche principali dei soggetti più vulnerabili al burnout: "deboli, remissivi, con serie difficoltà a tracciare i confini tra sé e gli utenti incapaci di esercitare un controllo sulla situazione, rassegnati passivamente alle richieste del lavoro senza tentare di ridimensionarle" (Trębski, 2019, p. 22).

Successivamente, per comprendere al meglio il fenomeno la definizione viene modificata e vengono individuate tre dimensioni interdipendenti: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e il sentimento di inefficacia.

L'esaurimento emotivo è la caratteristica centrale del burnout ma da sola non è sufficiente per innescare questa sindrome. In questo caso l'esaurimento, non è caratterizzato solo dallo stress che il burnout comporta, è composto anche dalle relazioni che un individuo ha nel suo posto di lavoro. Attraverso l'esaurimento emotivo l'individuo si isola dal suo lavoro sia dal punto di vista emotivo sia da quello cognitivo, probabilmente per ovviare al carico di lavoro eccessivo. I sintomi dell'esaurimento emotivo sono molteplici e possono manifestarsi sia da soli che in associazione e sono costituiti da: cefalee, nausea, rabbia, crescenti tensioni e conflitti, stanchezza cronica, insonnia, tensioni muscolari, depressione e impotenza psichica. Le conseguenze dell'esaurimento emotivo diventano evidenti quando si percepisce di aver superato i propri limiti fisici e psichici e si sente una sensazione di tale vuoto che si ha l'impressione di non avere più le capacità di offrire qualcosa di buono e concreto agli altri (Chirico, Ferrari, 2020).

La depersonalizzazione invece, viene valutata come una risposta allo stress, condizione tipica del burnout ed è inoltre una reazione all'esaurimento emotivo che non è stato risolto con adeguate strategie di coping. Molti studiosi la considerano come un meccanismo di difesa, che si manifesta con atteggiamenti di negatività verso gli altri,

verso se stessi ed il lavoro. Tanto da portare l'individuo ad estraniarsi dalle questioni e anche dalle responsabilità lavorative. Infatti, "molto spesso vengono messi in atto comportamenti di fuga, quali allontanamenti ingiustificati dal luogo di lavoro, pause prolungate, frequenti assenze per malattia" (Chirico, Ferrari, 20202, p.31)

Il terzo e ultimo elemento è il sentimento di inefficacia. Questo sentimento porta il lavoratore a sentirsi incompetente e inadeguato con la conseguente perdita di fiducia delle proprie capacità, l'autostima diminuisce e possono presentarsi sintomi di depressione. È molto probabile che arrivati a questa situazione il lavoratore decida di cambiare lavoro drasticamente. Questo terzo elemento, per alcuni studiosi, è strettamente collegato agli altri due aspetti del burnout arrivando ad affermare che il suo sviluppo avviene in parallelo piuttosto che in modo sequenziale. Tuttavia questo sentimento di inefficacia sembrerebbe derivare da una mancanza di risorse, mentre l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione si sviluppano a partire da un sovraccarico di lavoro e dalla presenza di continui conflitti sociali.

1.3. Burnout: principali modelli teorici

1.3.1. Il modello di Cherniss

Cary Cherniss ritiene che il burnout sia una risposta ad una situazione che viene vissuta dall'individuo come intollerabile. Si tratta di una reazione che si sviluppa quando il soggetto crede che la situazione di stress che sta provando non possa più essere risolta in alcun modo e quindi cerca di fuggire e distaccarsi dall'evento scatenante (Trębski, 2019).

Cherniss individua cinque tratti di personalità che sono (Cherniss, 1983):

- L'ansia nevrotica tipica di quegli individui che si pongono obiettivi molto importanti e che si puniscono se non riescono a raggiungerli. Il soggetto caratterizzato da ansia nevrotica tenderà ad agire impulsivamente e a perdere il controllo. Inoltre metterà in atto atteggiamenti di difesa come la negazione, protezione e rimozione;

- La sindrome di "tipo A" caratterizza la vita di quei soggetti che hanno uno stile iperattivo, competitivo e aggressivo;

- Il locus of control è una teoria che cerca di spiegare come gli individui interpretano gli eventi. Infatti si parla di locus of control interno e locus of control esterno. Nel primo caso le persone credono che il successo derivi direttamente dalle loro capacità e ritengono

di riuscire a migliorare la propria condizione. Invece, nel secondo caso, gli individui pensano che il loro successo o insuccesso dipenda da fattori esterni o che sia frutto del destino;

- Le persone estremamente flessibili sperimentano spesso e volentieri situazioni di stress perché il loro lavoro e la loro vita subiscono costantemente dei cambiamenti e per tale ragione reagiscono con ansia e tensione. Al contrario coloro che hanno difficoltà di adattamento, sperimentano ugualmente situazioni di stress, ma rimangono fermi nelle proprie zone di comfort lavorativo, sperimentando al tempo stesso sentimenti di inutilità;

- I soggetti introversi sono caratterizzati da maggiore tensione rispetto alle persone estroversi. Infatti gli introversi cercheranno di evitare i conflitti e le difficoltà da affrontare.

Trębski (2019), consultando alcuni libri scritti da Cherniss, conferma che le possibili manifestazioni del burnout possono essere divise in quattro gruppi (p.30):

- Sintomi fisici: fatica, stanchezza, frequenti cefalee, disturbi gastrointestinali, influenze, insonnia e cambiamenti alimentari;

- Sintomi psicologici: senso di colpa, irritabilità, cambiamenti d'umore, poca empatia e scarsa capacità di ascolto;

- Reazioni comportamentali; assenteismo, ritardi, isolamento e conseguente ritiro emotivo, tendenza a rimandare gli impegni;

- Cambiamenti di atteggiamento nei confronti degli altri: cinismo, distacco emotivo, perdita di disponibilità all'ascolto, resistenza al cambiamento, indifferenza.

1.3.2. Il modello di Edelwick e Brodsky

Edelwick e Brodsky credono che il burnout prenda forma quando si perdono i propri ideali. Pertanto “le aspettative idealistiche verso l’attività lavorativa giocano sempre un ruolo importante, ma ancor più fondamentale per l’insorgenza del burnout è il processo di disillusione. Tale processo si sviluppa a partire dal confronto con la realtà” (Ferrari, 2020, p.41). I due autori, quindi, elaborano quattro fasi che secondo loro hanno spinto il lavoratore a svolgere una professione di aiuto (Tranchina, 2023):

- Stadio dell’idealismo e dell’entusiasmo: in questo stadio i lavoratori cercano di migliorare sé stessi, avere stabilità, svolgere un lavoro di prestigio, esercitare una forma di potere e controllo. Si tratta di un periodo che è caratterizzato da obiettivi spesso irraggiungibili;

- Stadio della stagnazione: con il passare del tempo il soggetto si rende conto che il lavoro non lo soddisfa. L’entusiasmo e l’interesse iniziale iniziano a calare e compaiono i primi segni di stanchezza;

- Stadio della frustrazione: il soggetto a questo punto si domanda se vale la pena continuare a svolgere un lavoro che gli ha causato solo stress. A questo punto il soggetto può decidere se adattare il proprio modo di essere alla situazione lavorativa oppure allontanarsi dal luogo di lavoro;

- Stadio dell’empatia: in questo momento il lavoratore sente di aver fallito, mette in discussione le proprie capacità e cala l’autostima. In questa fase i soggetti perdono la passione per il proprio lavoro e sono indifferenti.

1.3.3. Il modello ecologico di Hobfoll

Il modello ecologico di Hobfoll segue i principi di un modello denominato “Teoria della Conservazione delle Risorse” (C.O.R). Questa teoria permette di studiare i momenti di stress in un’ottica di perdita di risorse individuali. Infatti “secondo questa teoria, nel momento in cui l’operatore sperimenta una perdita di risorse, cercherebbe di limitare i danni associati a tale deplezione attraverso la conservazione delle risorse, ovvero cercando di limitare il più possibile il dispendio di energie. Ambiguità di ruolo, conflitti, carico di lavoro ed eventi stressanti rappresentano alcune delle richieste lavorative più impegnative. Le risorse che possono al contrario favorire la reazione positiva allo stress sono la qualità delle relazioni con i colleghi e superiori, le opportunità di crescita

professionale, l'autonomia, il controllo e la partecipazione alla presa di decisione" (Ferrari, 2020, p.43).

La teoria si divide in tre principi e tre corollari, che cercano di descrivere le dinamiche di guadagno e di perdita delle risorse e capire l'impatto che possono avere a livello individuale e collettivo. Il primo principio mette in luce "il primato della perdita" secondo il quale, "a parità di condizioni, le risorse perse hanno un impatto maggiore di quelle guadagnate. Il secondo principio riguarda l'investimento essenziale per proteggersi dalla perdita di risorse, per il loro recupero e guadagno. Gli investimenti possono controbilanciare le perdite, proteggere da perdite future e contribuire a guadagnare risorse. Tali investimenti, tuttavia, portano a una diminuzione delle risorse di riserva e, se tali risorse sono prontamente rimpiazzate, le difese contro gli eventi futuri sono ulteriormente indebolite" (Trębski, 2019, p.33). Infine il terzo principio afferma che l'ottenimento di nuove risorse è essenziale quando ci sono delle perdite importanti e che per avere un effetto positivo, tali risorse devono essere reali e non il risultato di un insieme di azioni (Trębski, 2019).

Infine oltre a questi tre principi si aggiungo anche tre ulteriori corollari di approfondimento (Trębski, 2019):

- Il primo corollario afferma che gli individuo che possiedono più risorse sono poco vulnerabili e hanno tutte le capacità e abilità per ottenerne di nuove. Invece, le persone che possiedono meno risorse sono più vulnerabili e hanno maggiore difficoltà a procurarsele;

- Il secondo corollario invece parte dal presupposto che piccole perdite iniziali possono essere la causa di perdite future, infatti l'individuo è più vulnerabile alle perdite future;

- Il terzo corollario si focalizza sulla "spirale del guadagno". Si tratta di un processo molto più lento per raggiungere dei risultati ottimali.

1.4. Le fasi evolutive del burnout

Secondo Edelwich e Brodsky, in accordo con quanto dichiarato da Maslach, la sindrome del burnout si evolve in quattro fasi che, dopo l'entusiasmo lavorativo iniziale, portano l'individuo a mettere in atto dei meccanismi di difesa per ovviare alla frustrazione.

Nella prima fase, detta "fase di entusiasmo idealistico" il lavoratore è entusiasta nel svolgere una professione di aiuto. Nutre delle aspettative di successo molto alte sia nei confronti delle persone con cui lavora sia verso la struttura e riscontra apprezzamento da parte dei colleghi. Tuttavia in questa fase l'operatore inizia a trascurare o tralasciare i propri bisogni e le proprie necessità ritenendo che l'aiuto da lui fornito sia essenziale per il bene degli altri utenti. Nella seconda fase, detta "fase di pessimismo e stagnazione", il lavoratore si accorge che le sue aspettative non coincidono con la realtà, che il lavoro non lo soddisfa e vede che non ci sono risultati soddisfacenti nonostante i suoi sforzi. L'entusiasmo iniziale inizia a diminuire notevolmente per lasciare posto a sentimenti di disagio e di dolore. Nella terza fase, chiamata "fase di isolamento e frustrazione" il soggetto crede di non avere più le capacità per aiutare gli altri e per tale ragione si sente inutile, inadeguato, insoddisfatto, poco apprezzato e sfruttato. In questa fase molto spesso si verificano sia atteggiamenti di aggressività sia di fuga. Nell'ultima fase, detta "fase di distacco irreversibile e apatia", il lavoratore si preoccupa solamente di sé stesso concentrandosi solamente sul proprio benessere personale ed economico. Attraverso questo comportamento mostra meno interesse verso i bisogni degli altri e assume atteggiamenti insensibili, scortesi, indifferenti e cinici. Tutto questo provoca la cosiddetta "morte professionale" nella quale non è più presente l'entusiasmo iniziale che lo contraddistingueva (Trębski, 2019).

1.5. Le cause del burnout

Le cause del burnout sono molteplici e molto spesso non dipendono solo da motivazioni personali, bensì devono essere ricercate all'interno di contesti lavorativi che risultano il più delle volte inadeguati. È possibile a tal proposito individuare tre categorie di variabili che sono collegate le une alle altre (Chirico, Ferrari, 2020):

1. Le variabili socio-culturali sono strettamente collegate alla storia lavorativa e legislativa del nostro paese che ha cercato di portare alla luce alcuni miglioramenti lavorativi creando moltissime aspettative da parte dei lavoratori. Tuttavia, questi concetti, a livello legislativo non sono stati in parte raggiunti provocando delle ripercussioni sulle condizioni lavorative che invece di migliorare, sono diventate più austere facendo nascere le prime situazioni di disagio psicofisico.

Tutto questo ha provocato scarsa fiducia verso le organizzazioni lavorative e scarsa autostima da parte dei lavoratori che non si sentono più all'altezza del loro lavoro.

2. Le variabili ambientali-organizzative non riguardano solamente le condizioni di lavoro sfavorevoli (turni di lavoro estenuanti, insoddisfazione verso la retribuzione, scarso controllo qualitativo e limitate prospettive di carriera) perché esistono tutta una serie di variabili ugualmente stressanti ma poco conosciute. Tra queste rientrano: bassa o inesistente comunicazione tra i colleghi e i superiori, obiettivi poco chiari e scarsamente condivisibili, poco sostegno nei confronti di situazioni lavorative difficili, scarsa chiarezza nella definizione dei ruoli con conseguenti conflitti, gestione troppo autoritaria che non ammette di partecipare alle decisioni collettive e responsabilità sproporzionate rispetto al proprio ruolo. Queste situazioni possono verificarsi in qualsiasi ambito lavorativo ma se non viene data particolare importanza alle risorse umane è molto difficile creare un buon clima lavorativo e migliorare le condizioni di benessere degli operatori. Tuttavia i fattori ambientali possono essere suddivisi in altre due categorie: caratteristiche del lavoro e tipo di lavoro. Molti studi hanno evidenziato come alcune caratteristiche di lavoro provochino l'insorgenza del burnout e dello stress che sono causati da: carico di lavoro estremamente elevato, scadenze inderogabili, conflitti e ambiguità per il ruolo, poca supervisione da parte dei dirigenti e scarsa formazione. Infine, è stato evidenziato, che il tipo di lavoro incide molto sullo sviluppo del burnout in particolar modo in alcune professioni, conosciute come "helping profession", tra queste rientra il medico, l'insegnante, lo psicologo, l'assistente sociale.

3. Secondo Freudenberger per spiegare quali sono le variabili individuali è sufficiente concentrarsi in quelle professioni che richiedono impegno emotivo ed empatia verso gli altri. La maggior parte degli studiosi, sembra concorde sul fatto, che le persone a rischio burnout siano individui: empatici, sensibili, umanitari, impegnati, idealisti, ansiosi, introversi, ossessivi, entusiastici e suscettibili.

Un altro aspetto che permette di individuare ulteriori cause del burnout è comprendere la relazione che esiste tra l'individuo e l'ambito lavorativo che occupa. Infatti nel 1997 Maslach e Leiter hanno formulato un modello interpretativo del burnout che mette in luce il livello di adattamento/disadattamento tra lavoro e persona. Secondo questi autori la sindrome del burnout ha maggiore possibilità di svilupparsi quando c'è una forte differenza tra la natura del lavoro e la natura delle persone che svolgono tale lavoro. Queste differenze possono portare alla manifestazione del burnout e sono sperimentabili in 6 ambiti della vita lavorativa (Maslach, Leiter, 2022):

1. Sovraccarico di lavoro: è il segnale più evidente della differenza tra lavoro e persone perché il mondo del lavoro chiede di produrre tanto materiale, in poco tempo e con poche risorse e questo porta ad un danneggiamento della qualità, rovina i legami tra i colleghi e inibisce le novità.

2. Mancanza di controllo: nel mondo del lavoro le persone desiderano portare le proprie iniziative, fare delle scelte, operare decisioni ed essere responsabili delle novità da loro avanzate ma questo non è possibile per via delle molte politiche rigide all'interno delle aziende che devono avere sotto controllo tutte le prestazioni del personale. Questo tipo di controllo produce un effetto umiliante perché i lavoratori comprendono che quello che loro producono non è mai abbastanza.

3. Mancanza di ricompense: i lavoratori non si sentono gratificati per quello che fanno sia dal punto di vista economico che personale. Si sentono svalutati e vivono la perdita del riconoscimento interiore che si manifesta quando una persona è contenta di fare qualcosa che produca un effetto positivo e che abbia valore per gli altri

4. Senso comunitario e di appartenenza è in crisi: le persone perdono i legami positivi creati dai colleghi perché il lavoro può isolarli fisicamente, la tecnologia sostituisce le persone oppure è il tipo di lavoro svolto a gelare i rapporti. Tutto questo porta a conflitti molto spesso irrisolti e cronici con conseguente rabbia, frustrazione, ansia, paura e mancanza di rispetto.

5. Scarsa equità: l'equità all'interno di un posto di lavoro significa rispetto e riconoscenza del proprio ruolo; se questo manca non si ha fiducia nel prossimo e si rompono tutti i rapporti e i valori che i dipendenti hanno condiviso.

6. Discordanza di valori: si ha discordanza di valori quando i nostri principi personali non coincidono con quelli dell'azienda, perché un lavoro può portare a svolgere delle attività che si scontrano con le nostre credenze personali.

Quindi le caratteristiche principali che caratterizzano una persona a rischio burnout sono le seguenti (Pedditzi, 2005):

- Eccessiva meticolosità e tendenza a idealizzare la realtà;
- Smisurata dedizione al lavoro;
- Vita privata poco interessante e soddisfacente;
- Necessità di tenere tutto sotto controllo;
- Autoritarismo;
- Ossessione eccessiva verso il raggiungimento di una meta o obiettivo prefissato;
- Forte sentimento di aiuto verso gli altri;
- Eccessiva ambizione;
- Aspettative irrealistiche
- Eccessivo entusiasmo e scrupolosità.

Infine un altro aspetto collegato al burnout è caratterizzato dalla capacità di riconoscere i propri limiti e le proprie difficoltà. Infatti Maslach parla proprio di una difficoltà da parte delle persone di comprendere quali sono i propri limiti e quelli degli altri e di tracciare i confini fra la vita privata e la vita professionale. L'autrice ha quindi elencato le possibili caratteristiche psicologiche di un soggetto affetto da burnout: "il lavoratore più esposto al burnout è tendenzialmente una persona debole, remissiva e sottomessa nei rapporti con gli altri, molte volte anche ansiosa e timorosa, quando si deve coinvolgere in prima persona. Nell'ambito della prestazione professionale, tende spesso a cedere alle richieste dell'utente, piuttosto che a fornire delle risposte adeguate a seconda delle proprie possibilità; risulta riservato, convenzionale, accondiscendente e cerca di stabilire il senso del proprio valore personale, conquistando l'approvazione e l'accettazione degli altri" (Pedditzi, 2005, p.39).

1.6. I sintomi

La sindrome del burnout presenta anch'essa alcuni sintomi più o meno visibili e più o meno gravi che si possono manifestare a livello fisico, psicologico e comportamentale e che ovviamente si differenziano da persona a persona.

A livello psichico il soggetto sperimenta sentimenti di delusione, sofferenza, intolleranza, cinismo, indifferenza, sensi di colpa e fallimento personale e professionale. Per De Rio (1990) tutta questa negatività è causata da un'alterazione dell'umore che porta il soggetto ad avere scarsa fiducia di sé. A questo seguono dei disturbi comportamentali caratterizzati da atteggiamenti aggressivi e scontroso verso i propri colleghi e manifestazione di un forte disimpegno verso il lavoro, con conseguente scarso verso tutto quello che ci circonda. Infine, e molto probabilmente quelli più frequenti, i disturbi psicosomatici che si manifestano a carico di diversi organi.

Al fine di comprenderli al meglio è necessario suddividerli in tre macro categorie principali:

- Sintomi fisici (psicosomatici)
- Sintomi psicologici
- Sintomi comportamentali

1.6.1. I sintomi fisici

A livello fisico i sintomi possono intaccare diversi organi in maniera più o meno grave compromettendo anche la qualità di vita della persona stessa. In modo più approfondito sono stati individuati i seguenti disturbi fisici (Chirico, Ferrari, 2020):

- Disturbi gastrointestinali (gastrite, colite, stitichezza, diarrea);
- Disturbi a carico del Sistema Nervoso Centrale (astenia, cefalea, emicrania);
- Disturbi sessuali (impotenza, frigidity, calo del desiderio);
- Malattie della pelle (dermatite, acne, eczema, afte);
- Allergie e asma;
- Disturbi del sonno;
- Disturbi dell'alimentazione;
- Abbassamento delle difese immunitarie.

1.6.2. I sintomi psicologici

I sintomi psichici possono essere a livello del pensiero, emotivo e motivazionale e hanno probabilmente, secondo alcuni studi, un'importanza maggiore nella sindrome del burnout perché sono strettamente collegati alle tre dimensioni del burnout. Pertanto possono essere suddivisi in quattro categorie:

- Crollo delle energie psichiche: strettamente collegata alla fase dell'esaurimento emotivo e caratterizzata da difficoltà a recarsi nel posto di lavoro, ansia e depressione, apatia, scarsa capacità di concentrazione, disturbi del sonno, senso di fallimento e di frustrazione.

- Crollo della motivazione che potremo collegare alla fase della depersonalizzazione nella quale rientrano tutti quegli atteggiamenti che portano ad un'evidente calo della qualità in ambito professionale. Pertanto potrebbe manifestarsi distacco emotivo, scarsa empatia, cinismo, poco interesse, e atteggiamenti di ostilità verso sé stessi e gli altri.

- Crollo dell'autostima che potremo invece collegare al sentimento di inefficacia nel quale il lavoratore non si sente riconosciuto ed inizia a sminuirsi sia sul piano personale sia sul piano professionale e prova scarsa sfiducia verso sé stesso e le sue capacità. Tutti i compiti che gli si presentano sembrano estremamente difficili e tutti

questi sentimenti contrastanti si ripercuotono anche sul piano familiare provocando una patologia sempre più forte che porta all'interno della quarta e ultima fase.

- Perdita di controllo: il lavoratore perde letteralmente il controllo della sua sfera privata e lavorativa che ormai sono diventate un'unica dimensione provocandogli un forte malessere perché non ha la capacità di smettere di pensare al lavoro.

1.6.3. I sintomi comportamentali

La sindrome da burnout può innescare comportamenti che possono essere molto dannosi per la salute e per tale ragione vengono suddivisi in due categorie: comportamenti autodistruttivi e comportamenti etero-distruttivi. Nei comportamenti autodistruttivi il burnout può indurre il soggetto ad assumere psicofarmaci, stupefacenti e alcool. Inoltre ci possono essere disturbi alimentari che possono portare all'obesità, diabete e malattie cardiovascolari. Mentre nei comportamenti etero-distruttivi la sindrome da burnout può indurre il soggetto a compiere atti violenti o crudeli verso gli altri o verso sé stesso.

I sintomi comportamentali appena descritti sono la dimostrazione di un ambiente lavorativo ad alto rischio burnout perché i lavoratori, non sentendosi gratificati, manifestano un forte calo della qualità lavorativa, scarsa creatività, frequenti assenze e ritardi e distacco emotivo.

1.7. Le diverse fasi del burnout secondo la sintomatologia

Matthias Burisch, un importante psicologo, nel 1995 ha individuato sette tipi di sintomi che caratterizzano il quadro della sindrome da burnout suddividendoli in base alla loro sintomatologia (Chirico, 2020):

1. Quadro iniziale. In questa prima fase ci sono i primissimi sintomi premonitori, tra questi spiccano impegno massimale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati che causano un vero e proprio esaurimento delle risorse;

2. Riduzione dell'impegno. Dal momento che le risorse sono esaurite l'operatore tende a non impegnarsi più sia verso il lavoro sia verso gli utenti e colleghi, tutto questo è accompagnato da atteggiamenti rivendicativi verso gli altri, anche dei propri familiari;

3. Reazioni emotive e colpevolizzazione. In questa terza fase i sensi di colpa aumentano fino ad arrivare a sviluppare un vero e proprio quadro depressivo che molto spesso è accompagnato da atteggiamenti aggressivi verso sé stessi e gli altri;

4. Declino. A questo punto l'operatore perde la motivazione, non riesce più a concentrarsi e diventa apatico e indifferente verso le novità;

5. Appiattimento. Il soggetto si chiude in sé stesso e diventa indifferente rendendo le sue relazioni sociali e private prive di entusiasmo;

6. Reazioni psicosomatiche. In questa sesta fase cominciano a comparire i primi sintomi fisici e comportamentali come ad esempio: cefalee, disturbi gastrointestinali, abuso di alcolici, caffè, tabacco e psicofarmaci;

7. Disperazione. In questa ultima fase l'individuo si autocolpevolizza e si ritiene incapace di cambiare la situazione in cui si trova. Questa fase è caratterizzata da una profonda angoscia esistenziale.

Capitolo 2

2.1 Le professioni di aiuto a rischio burnout

Le professioni di aiuto (helping profession) sono quelle più a rischio alla sindrome di Burnout perché non utilizzano solamente le loro competenze e conoscenze tecniche per soddisfare i bisogni degli utenti, ma mettono in campo anche tutte le loro abilità sociali e energie psico-fisiche. Tra queste rientrano i medici e infermieri, gli insegnanti e educatori, poliziotti, assistenti sociali, psicologi, e tutte le altre professioni che sono a stretto contatto con il pubblico.

Tutti questi esperti, la maggior parte delle volte, per il loro ruolo di assistenza, tendono a farsi carico delle difficoltà delle persone con cui entrano in relazione, non riuscendo più a mantenere separata la sfera privata da quella lavorativa (Tranchina, 2023).

All'interno di queste relazioni di cura la componente emotiva è molto accentuata, fino ad arrivare ad una vera e propria tensione causata da un lato, da un continuo rapporto con gli utenti che necessitano di svariate attenzioni e dall'altro lato da continue richieste di aiuto che portano i lavoratori ad essere sempre disponibili e pronti ad accogliere qualsiasi insicurezza e problematica. A questo punto il carico emozionale aumenta perché viene chiesto tanto ma il tempo a disposizione è poco e, ci si sente sempre di più logorati. Aumentano i sensi di colpa fino ad arrivare a percepire una sensazione di fallimento vera e propria, l'energia che prima si manifestava come una cura premurosa e attenta si esaurisce in breve tempo e il rapporto con l'altro incomincia ad essere apatico e impersonale (Sandrin, 2022).

La maggior parte delle professioni di aiuto portano sulle loro spalle un carico di responsabilità molto grande perché dalle loro azioni dipende la vita delle persone che hanno in cura, pertanto il burnout si presenta assieme al vissuto emotivo del lavoratore che lo esprime relazionandosi con l'altro.

Tuttavia il coinvolgimento emotivo, l'irritazione, l'apatia, la noia, l'impulso a fuggire e i sentimenti aggressivi che si possono manifestare in condizioni di burnout non si ripercuotono solo nella vita personale del lavoratore, ma intaccano anche tutte le relazioni lavorative e quindi quello che inizialmente sembrava una piccola condizione di stress può diventare un vero e proprio evento distruttivo multifattoriale che andrà a coinvolgere la sfera privata, lavorativa, sociale e culturale.

2.2. Il burnout negli insegnanti

Il concetto di burnout, fin dalle primissime ricerche, è quasi sempre stato affiancato alla figura dell'insegnante, il quale, oltre a svolgere un'attività didattica e quindi di trasmissione di conoscenza, svolge anche una funzione educativa e formativa nella prospettiva del life long learning.

Tuttavia, rispetto ad altre categorie professionali, gli insegnanti presentano alti livelli di esaurimento emotivo e depersonalizzazione. Infatti, nonostante le conseguenze del burnout siano rilevabili in qualsiasi attività professionale, "l'intensità e la pervasività delle reazioni di stress riportate dagli insegnanti sembrano essere ancora più critiche rispetto a quanto accade ad altre tipologie di lavoratori che operano in contesti relazionali, come ad esempio gli operatori sanitari" (Fraccaroli, Guglielmi, 2016, p.61).

La spiegazione potrebbe essere ricercata nella quantità di tempo che l'insegnante trascorre con i propri allievi, che di media si aggira intorno alle 4/5 ore al giorno, per cinque giorni alla settimana, per cicli d'istruzione che raggiungono i cinque anni con una media per classe di circa 20/30 alunni. Il burnout in questo caso può essere definito come una sindrome vera e propria che coinvolge la persona sia dal punto di vista fisico ed emotivo, ma anche psicologico.

Agli insegnanti viene richiesta una grande capacità di controllo emotivo e allo stesso tempo devono comprendere ed influenzare i comportamenti e le emozioni degli allievi, garantire l'integrazione, prevenire o ridurre forme di disuguaglianza e assicurare un benessere emotivo cercando di comprendere e motivare le difficoltà e insicurezze che gli studenti possono incontrare. A questo controllo emotivo, si aggiunge anche la capacità di mettersi nei panni del ruolo di mediatore, confrontandosi con quell'allievo che mette in atto dei comportamenti controproducenti spesso accompagnati da sentimenti di sofferenza e rabbia. Tuttavia questa non sembra essere l'unica ragione che attesti un aumento della sindrome del burnout perché esiste un'altra strada annessa, che provoca maggiormente malessere e frustrazione, che è quella della svalorizzazione della professione. Nel corso degli ultimi anni la scuola ha subito moltissimi cambiamenti dovuti alle nuove riforme politiche, alle variazioni nel mercato di lavoro e trasformazioni sociali, che inevitabilmente hanno contribuito a implementare la figura dell'insegnante, il suo ruolo e la sua funzione innalzando le aspettative di famiglie, studenti, istituzioni e opinione pubblica (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

Il lavoro dell'insegnante è definito coinvolgente perché molto spesso chi lo sceglie presenta specifiche caratteristiche, tanto da essere definito come una vocazione perché oltre a curare la componente didattica e di programmazione, l'insegnante deve cooperare con la famiglia e quei margini di libertà educativa che possiede risultano ambigui e difficili da delimitare.

Secondo Blandino e Granieri (2002) il lavoro dell'insegnante può essere definito high touch, ovvero ad alto tasso di relazionalità, perché l'insegnante oltre a dover svolgere specifiche mansioni del suo lavoro, si trova a gestire le relazioni con gli allievi, cercando di comprenderne richieste e bisogni. "Non è sufficiente per l'insegnante, infatti, sapere tutto della disciplina di cui si occupa se poi trascura i bisogni dei suoi studenti, o se non comprende le relazioni e le dinamiche interne all'organizzazione scolastica" (Chirico, 2020, p.80).

Infine la professione dell'insegnante proprio perché fondata sulla relazione docente-alunno e avendo come finalità la crescita individuale e intellettuale dell'allievo è da considerare ad alto rischio burnout. Il burnout colpisce gli insegnanti, con modalità e intensità differenti, quando viene a mancare l'atteggiamento di cura nei confronti dell'altro che è indispensabile per creare una didattica relazionale. Il burnout, quindi, sopraggiunge nell'insegnante bloccando e ostacolando il cambiamento e lo sviluppo educativo.

2.3. Chi è il docente oggi? I ruoli che è tenuto ad occupare

L'autore Gilles Ferrey nel 1994, un importante psicologo francese, afferma che la figura del docente, al giorno d'oggi, deve ricoprire diversi ruoli che sono estremamente importanti per gli alunni ma che sono differenti tra di loro. Infatti deve essere un mediatore culturale, un valutatore, un programmatore di didattica e un genitore alternativo o psicologo (Carraro, Cifiello, 2017).

L'insegnante come mediatore di cultura cerca di trasmettere ai propri allievi una cultura che molto spesso si scontra con la cultura odierna dal momento che ci troviamo in una società industriale caratterizzata dal consumismo. Quindi l'insegnante sperimenta un vero e proprio conflitto tra il suo ruolo e la cultura perché si trova a trattare argomenti come la famiglia che oggi è molto fragile e disgregata, la religione che nella società odierna continua ad essere un tema molto delicato e il rispetto per l'ambiente naturale che

purtroppo, grazie ad un'economia globalizzata, sta danneggiando interi ettari di terreno e provocando un forte inquinamento. Inoltre l'insegnante si trova in conflitto anche quando deve accettare delle proposte di carattere pedagogico-didattico che non condivide. Tutto questo rischia di provocare nel docente lacerazioni morali e valoriali. Tuttavia e per fortuna, il compito dell'insegnante rimane quello di istruire e quindi di trasmettere delle informazioni e le modalità con cui intende farlo dipendono interamente da lui, perché deve tenere conto della motivazione dell'intera classe verso un dato argomento, deve capire quanto e come sono disposti ad apprendere e dal clima che si crea all'interno della classe. Se l'insegnante, però, non sa cogliere questi aspetti corre il rischio di perdere la sua efficacia. L'insegnante come valutatore, invece, deve valutare il percorso scolastico e intellettuale dei propri allievi attraverso interrogazioni, prove scritte e prove finali. Si tratta di una funzione che richiede delle competenze diverse e che l'insegnante costruisce con la propria esperienza e il proprio buon senso. La valutazione è molto importante perché permette all'insegnante di osservare quali sono le tecniche e le metodologie che hanno ottenuto dei scarsi risultati per, poi, modificarle. L'insegnante come esperto di programmazione didattica è così considerato perché svolge un determinato programma di una disciplina e cerca di uniformarlo al lavoro dei suoi colleghi. Si tratta di un aspetto molto complesso perché molto spesso gli insegnanti preferiscono trattare solamente la loro disciplina evitando quindi il confronto con gli altri colleghi. Infine l'insegnante come genitore alternativo o psicologo è così chiamato perché il docente non si limita solamente a spiegare un determinato argomento, ma cerca di verificare il grado di apprendimento di ogni allievo e di comprendere il loro stato d'animo perché molto spesso le difficoltà di apprendimento possono essere legate a delle problematiche individuali o familiari. In altri casi, queste difficoltà possono essere collegate ad aspetti psicologici quindi il docente deve cercare di comprendere come mai uno studente è diventato svogliato e sfuggente (Rossati, Magro, 1999).

Questi ruoli che un insegnante si trova a ricoprire ci dimostrano come possano essere intrisi da una moltitudine di elementi stressanti.

2.4. I fattori scatenanti del burnout negli insegnanti

I fattori che causano il burnout negli insegnanti sono molteplici, dal momento che il burnout è una forma di disagio psicosociale che si presenta nella relazione tra individuo e ambiente di lavoro.

Gli insegnanti sono sottoposti quindi a numerosi fattori stressanti che possono avere a che fare con la natura stessa del loro lavoro, con le caratteristiche di studenti e genitori e con l'organizzazione scolastica. Ad esempio, una classe numerosa richiede un grande dispendio di energie nella gestione delle relazioni e della didattica e questo può provocare un calo motivazionale. Oppure una classe caratterizzata da studenti con comportamenti asociali o provocatori può indurre l'insegnante a mettere in atto atteggiamenti aggressivi o risposte ciniche. Allo stesso tempo, un'altra fonte di stress può essere data dalla presenza dei genitori che possono assumere atteggiamenti aggressivi e relazioni incivili contro l'insegnante o la scuola. Infine altri fattori di stress possono essere dati dalla gerarchia, relazioni difficili tra i colleghi e ruolo di assunzione precario e non definito (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

I fattori scatenanti del burnout possono essere così riassunti (Peditzi, 2005):

- Costante conflittualità con i colleghi e la necessità di una formazione costante;
- Il confronto continuo con i genitori che riversano, molto spesso, tutte le loro frustrazioni nell'insegnante;
- Le famiglie mono-genitoriali, oggi notevolmente diffuse, che affidano la crescita del proprio figlio quasi esclusivamente alla scuola;
- Il cambiamento e l'integrazione delle politiche di inclusioni di alunni con disabilità all'interno delle classi;
- La presenza sempre maggiore di studenti extracomunitari nell'istituzione italiana e l'avvio verso una società sempre di più multiculturale;
- Lo sviluppo della tecnologia e la necessità di aggiornarsi a livello informatico;
- Le continue riforme scolastiche;
- L'inadeguato ruolo istituzionale attribuito all'insegnante con retribuzione scarsa, precarietà del posto di lavoro e assenza di valutazioni periodiche per i docenti.

Perciò, al fine di comprendere meglio la problematica, è importante analizzare il burnout dell'insegnante tenendo in considerazione i diversi fattori scatenanti che per motivi pratici vengono suddivisi in tre macro-categorie: fattori individuali, fattori organizzativi e fattori socioculturali.

2.4.1. I fattori individuali

I fattori individuali prevalenti per lo sviluppo della sindrome da burnout si riferiscono alle caratteristiche demografiche e di personalità.

Tra le caratteristiche demografiche più analizzate rientrano il sesso e l'età e l'anzianità lavorativa. Per quanto riguarda il sesso, molti studiosi tra cui Maslach sono concordi nell'affermare, che la variabile di genere è poco significativa per il semplice fatto che uomini e donne di fronte allo stress, reagiscono in modi differenti. I primi rivolgono i propri sentimenti verso l'esterno manifestando il disagio con alti livelli di depersonalizzazione, mentre le donne lo manifestano verso l'interno sperimentando, in questo modo, un alto livello di esaurimento emotivo. Tuttavia anche l'età gioca un ruolo fondamentale perché è emerso che sono gli insegnanti più giovani a manifestare forti livelli di stress, a causa della loro poca esperienza, di una scarsa preparazione all'insegnamento e assenza di supervisione da parte della scuola. Questo li fa sentire poco sicuri e intimoriti nel padroneggiare la situazione lavorativa ma possiedono grande entusiasmo e sono molto motivati. Al contrario chi possiede tanta esperienza padroneggia meglio la situazione lavorativa ma corre il rischio di manifestare un grave distacco emotivo (Magro. G, Rossati. A, 1999).

Alcune caratteristiche personali dell'individuo sono legate ad un maggior rischio burnout. Infatti secondo Maslach una persona a rischio burnout è molto debole, arrendevole e sottomessa in tutti i rapporti interpersonali. Successivamente, è stato dimostrato che gli individui con un'importante fragilità psicologica, poco impegno durante le attività quotidiane e difficoltà ad aprirsi al cambiamento, rischiano di presentare alti livelli di burnout, soprattutto per quanto riguarda l'esaurimento emotivo (Fraccaroli. F, Guglielmi. D, 2016).

Altri fattori collegati alla personalità e agli atteggiamenti sono stati individuati da Friedman e Roseman nel 1974, che hanno individuato due tipologie di personalità: la personalità di tipo A e di tipo B.

“La prima è caratterizzata da ambizione, aggressività, competitività, impazienza, ostilità fluttuante, ritmi sostenuti di lavoro, desiderio di riconoscimento sociale e trascura aspetti della vita come la famiglia, l’impegno sociale e il divertimento. La seconda è caratterizzata da tranquillità, soddisfazione per la propria attività lavorativa, competitività moderata e atteggiamenti rilassati, evita i conflitti e possiede senso dell’umorismo” (Monticone, 2015, p.27). Gli insegnanti che possiedono una personalità di tipo A sono, ovviamente, i più esposti a rischio burnout perché credono di essere insostituibili e che il loro lavoro sia il migliore, sono perfezionisti e devono tenere tutto sotto controllo ma questo non fa altro che aumentare i livelli di stress interni; a differenza invece degli insegnanti di tipo B che pur possedendo un grado di competitività moderata, collaborano con i docenti per migliorare la propria didattica assumendo un atteggiamento di cooperazione.

Tuttavia un’altra caratteristica che permette di comprendere se un individuo è a rischio burnout è il locus of control. Per locus of control si intende la capacità di controllare gli eventi e per tale ragione si può parlare di un locus of control interno e esterno. Nel primo caso, la persona essendo capace di controllare gli eventi, il successo e l’insuccesso dipendono unicamente dalle sue capacità, volontà e impegno. Nel secondo caso, invece, il successo e l’insuccesso è determinato da fattori esterni. Un insegnante con un locus of control esterno è più predisposto allo sviluppo del burnout perché sente di non avere alcun controllo e forza sugli eventi esterni (Monticone, 2015).

2.4.2. I fattori organizzativi

I fattori organizzativi all’interno del sistema scolastico sono territorio fertile per lo sviluppo della sindrome da burnout perché molto spesso gli insegnanti si trovano a lavorare in classi sovraffollate e con scarso personale per mancanza di fondi, il supporto sociale tra i colleghi è insufficiente e infine non vengono riconosciuti gli sforzi che gli insegnanti fanno.

I fattori organizzativi che possono provocare la sindrome da burnout sono i seguenti: carico di lavoro eccessivo, ambiguità di ruolo, poca possibilità di prendere decisioni e la mancanza di un supporto sociale.

Un carico di lavoro eccessivo (programmazione, riunioni, attenzione alla metodologia didattica, ricevimento genitori, correzione di verifiche, attività

extracurricolari) per la figura dell'insegnante può provocare affaticamento e la comparsa di sintomi psicosomatici con la conseguenza di un decadimento lavorativo soprattutto per quanto riguarda la sfera didattica e pedagogica. L'ambiguità di ruolo rappresenta un altro elemento scatenante del burnout perché l'insegnante percepisce che i suoi diritti, doveri e responsabilità non vengono esplicitati in modo chiaro e questo si manifesta attraverso un esaurimento emotivo. Un altro elemento stressogeno è rappresentato dai comportamenti indisciplinati che gli alunni mettono in atto e che l'insegnante vive come una scarsa motivazione all'apprendere e al trasmettere conoscenze, ma anche come una scarsa considerazione del docente stesso. Infine oltre al rapporto con gli studenti, l'insegnante deve rapportarsi anche con la famiglia la quale, la maggior parte delle volte, possiede delle aspettative altissime. Questo rapporto non è di facile gestione perché, anche i genitori, non riconoscono gli sforzi che fanno i docenti (Fraccaroli. F, Guglielmi. D, 2016).

I fattori organizzativi riguardano, quindi, il clima che si crea a scuola che è influenzato dai rapporti che esistono tra i colleghi e il dirigente scolastico.

Tuttavia all'interno dell'istituzione scolastica è possibile andare in contro ad alcuni rischi psicosociali riassunti nella tabella che segue¹.

¹Guglielmi D., Fraccaroli F. (2016). *Stress a scuola. 12 interventi per insegnanti e dirigenti*. Bologna: il Mulino

Processo	Descrizione	Potenziali rischi
Finalizzazione	Indirizzo dell'azione verso scopi rilevanti di carattere sovraindividuale	Obiettivi non condivisi Predominanza di interessi personali
Differenziazione	Attribuzione di compiti specialistici	Competenze inadeguate Mancata assunzione di responsabilità nello svolgimento di un compito
Integrazione	Riportare a unità gli sforzi	Conflitto e ambiguità nei ruoli organizzativi Non coesione nei team di lavoro
Formalizzazione	Definizione di una struttura che regoli le interazioni	Messa in discussione della leadership Non adesione alla cultura organizzativa
Valutazione	Verifica di efficacia ed efficienza	Percezione di ingiustizia distributiva Percezione di inapproprietezza delle procedure di valutazione
Identificazione	Motivazione e stimolo all'impegno per far durare nel tempo l'organizzazione	Sistemi premiali non adeguati Scarso senso di appartenenza Scarso <i>commitment</i> organizzativo

Il processo di finalizzazione è caratterizzato dal fatto che in ambito organizzativo tutti i diversi attori coinvolti collaborano per raggiungere gli obiettivi prefissati e questo implica che il modello di cultura organizzativa sia condiviso da tutti i docenti e che ci sia la capacità di lasciare in secondo piano alcuni aspetti e interessi della sfera privata. Il processo di differenziazione è dato dal fatto che la scuola, essendo un'organizzazione molto complessa, necessita di una suddivisione interna dei compiti che possono essere dati, da un lato da norme e mansionari ma dall'altro lato derivano dalle attività quotidiane svolte e dagli accordi presi in precedenza. Per raggiungere gli obiettivi prefissati è necessario che ci sia la condivisione del modello e degli intenti culturali e che ci sia collaborazione e cooperazione tra i docenti. È in questo modo che si delinea, quindi, il processo di integrazione. Il processo di formalizzazione è garantito quando, all'interno della realtà organizzativa, vengono mantenuti e trasmessi ai nuovi membri tutti gli intenti e gli obiettivi che la caratterizzano. I processi di valutazione riguardano gli strumenti

utilizzati per valutare i criteri e gli obiettivi da raggiungere, i riconoscimenti e la formulazione di giudizi da parte di colleghi o di organi superiori. Infine il processo di identificazione va oltre gli aspetti legislativi e burocratici perché l'intento è quello di valorizzare il singolo individuo e il suo operato, rafforzando la motivazione e stimolando i sentimenti verso un senso di appartenenza. Questi aspetti organizzativi appena presi in esame risultano essere molto utili per monitorare i potenziali fattori di stress presenti all'interno di un'organizzazione (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

2.4.3. I fattori socioculturali

Anche i fattori sociali, culturali, economici, storici e politici possono influenzare il fenomeno perché come sottolineano Maslach e Leiter i nuovi trend economici, la tecnologia e la filosofia organizzativa hanno creato terreno fertile per lo sviluppo del burnout. Le vere cause secondo tali autori sono in realtà da ricercare nell'economia globalizzata, nella redistribuzione di potere e nella tecnologia. La figura del docente, a causa di questi cambiamenti e sviluppi, è poco considerata così come tutti quei lavori di cura verso i bambini che interessano principalmente la figura femminile. Purtroppo, tutto questo, provoca nei docenti e negli educatori grandi aspettative da un lato, ma dall'altro lato continuano a percepire svaloriata la loro professione (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

Infatti nel corso degli anni si è passati da una figura di un docente autoritario, ad una di docente antiautoritario o sociopolitico, fino ad arrivare al docente cognitivo e affettivo che sono tipici degli ultimi tempi.

L'insegnante antiautoritario è nato nel '68 dai movimenti studenteschi e ha perso il suo carattere autoritario per diventare un docente più comprensivo nei confronti dei propri allievi, ma, questo lo ha reso neutrale e permissivo. L'insegnante sociopolitico si delinea verso la fine degli anni 70, quando all'interno delle scuole incominciano ad essere presenti altre figure educative come psicologi, pedagogisti e sociologi chiamati proprio per portare dei miglioramenti all'interno delle istituzioni. L'insegnante cognitivo, si sviluppa con i Nuovi Programmi per la scuola elementare dell'85 perché nasce l'esigenza di un docente che focalizzi la didattica soprattutto su aspetti logico-matematici. Infine si delinea l'insegnante affettivo che, nonostante le difficoltà di adattamento nei confronti delle continue trasformazioni sociali e culturali, riconosce e comprende il ruolo che ricopre non solo dal punto di vista didattico ma anche dal punto di vista relazionale con

gli allievi. Tuttavia questi costanti cambiamenti possono essere una delle possibili cause del burnout perché l'insegnante risulta incapace di gestire queste trasformazioni continue per adattarle a nuovi metodi educativi e didattici (Peditzi, 2005).

2.5. Correlazione tra burnout e il grado scolastico

Rispetto al passato l'insegnante di oggi è chiamato a ricoprire diversi ruoli perché oltre a istruire gli allievi il suo compito è anche quello di formarli e educarli, ponendosi come mediatore di cultura, membro di un'equipe e genitore psicologico. Facendo parte di un'equipe l'insegnante è chiamato a confrontarsi con i propri colleghi e collaborare con loro per la realizzazione di una didattica efficace e al tempo stesso deve tenere e maturare delle relazioni con i propri allievi. Infatti, molto spesso, l'insegnante si fa carico delle problematiche dell'allievo e questo lo porta a esercitare una funzione di sostegno, il cui compito è quello di contenere le paure e le ansie dei giovani ragazzi. Da questo compito l'insegnante non può sottrarsi e quindi corre il rischio di sviluppare forme di stress o, nel peggiore dei casi, la sindrome da burnout che lo rende meno empatico e sensibile verso le problematiche quotidiane che incontra ma anche verso i propri allievi, intollerante e poco interessato alle dinamiche che accadono in classe, poco coinvolto nel suo lavoro e scarso interesse di continuare a stabilire relazioni non solo con i suoi colleghi ma anche con gli studenti (Peditzi, 2005).

Tutti questi sentimenti ambivalenti da parte dell'insegnante hanno portato diversi studiosi ad affermare che esistono delle differenze di livelli di burnout fra gli insegnanti dei diversi livelli scolastici.

Alcuni studiosi affermano che gli insegnanti delle scuole primarie sono meno soggetti allo sviluppo della sindrome da burnout, rispetto agli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado. La spiegazione potrebbe trovarsi nel fatto che nel primo caso il rapporto che si crea tra il maestro e l'allievo non permette di sviluppare sentimenti tipici della depersonalizzazione, mentre nel secondo caso, nei livelli scolastici successivi, il rapporto tra l'alunno e il professore tende a essere più distaccato e disinteressato proprio per lo scarso interesse degli studenti verso lo studio. Infatti i docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, rapportandosi con studenti adolescenti, svilupperebbero maggiormente sentimenti di inadeguatezza e impotenza, portandoli ad attivare dei meccanismi di difesa per cercare di evitare il coinvolgimento in alcune situazioni potenzialmente scomode. Invece i maestri delle scuole primarie incontrando poche difficoltà nella relazione con gli studenti, risultano più propensi all'instaurarsi di relazioni positive con i propri alunni. Tuttavia altrettanti studiosi in materia sembrano affermare invece, che sono proprio i docenti delle scuole primarie ad

essere maggiormente esposti al rischio di burnout proprio per la tipologia di legame che si crea (Rossati, Magro, 1999).

La spiegazione di ciò starebbe nel fatto che l'insegnante della scuola primaria "dedica maggiore attenzione alla maturazione globale del bambino e alla sua crescita come persona, valorizzando l'aspetto educativo e personale oltre che quello didattico" (Chrico, 2020, p.86)

2.6. Gli effetti del burnout sugli insegnanti

Gli effetti del burnout sugli insegnanti sono molto simili a quelli del burnout in generale dal momento che in entrambe le situazioni si verificano delle patologie psicosomatiche. Tuttavia l'insegnante tende ad assumere atteggiamenti di distacco, sia fisico che affettivo, quando la relazione di cura viene meno e questo può portare a due principali comportamenti.

In primo luogo l'insegnante reagisce in modo rigido, proponendo una didattica schematizzata e utilizzando un insegnamento di tipo tradizionale fatto di lezioni frontali e interrogazioni. Inoltre cercherà di seguire meticolosamente i tempi della programmazione senza tenere in considerazione i diversi livelli di apprendimento degli allievi e continuerà a mantenere un atteggiamento distaccato impedendo agli studenti di instaurare qualunque rapporto. In secondo luogo, l'insegnante proverà sentimenti negativi verso sé stesso e verso gli studenti perché attribuirà lo scarso rendimento scolastico di ogni singolo allievo a sé stesso, alle sue capacità e al suo impegno. Sul piano didattico invece non proporrà più interventi per il recupero individualizzato e personalizzato ma anzi utilizzerà dei metodi di valutazione superflui che non andranno a rispecchiare quelle che sono le vere capacità e potenzialità degli studenti. Il burnout vissuto dall'insegnante oltre a provocare danni alla salute psichica e fisica, intacca anche il rendimento dell'insegnante che di conseguenza si ripercuote sulla scuola stessa, perché il docente è esaurito e le sue risorse professionali sono ormai al minimo. Quando la sindrome del burnout raggiunge livelli estremi il docente può presentare frequente assenteismo, prepensionamento oppure l'abbandono definitivo del posto di lavoro (Magro. G, Rossati. A, 1999).

Infine nel 1998 Brown e Ralph hanno provato a schematizzare i sintomi del burnout negli insegnanti proponendo tre livelli: il livello della performance, il livello delle relazioni e il livello emotivo-comportamentale.

Secondo gli autori a livello della performance si presentano diverse problematiche, tra le quali: difficoltà nell'organizzare il proprio tempo, incapacità di rispettare le diverse scadenze, desiderio di abbandonare il luogo di lavoro, insoddisfazione verso il proprio operato e scarsi livelli di produttività. Mentre a livello delle relazioni interpersonali si possono notare comportamenti aggressivi verso gli altri, atteggiamenti di introversione, difficoltà nelle relazioni con i colleghi e frequenti conflitti con l'assenza di volontà nel

cooperare e demotivazione verso il lavoro di gruppo. Infine a livello comportamentale ed emotivo possono emergere: perdita di appetito, bassa autostima, uso di sostanze (alcool, tranquillanti, caffeina), alienazione, difficoltà a rilassarsi, sviluppo di frequenti malattie, dolori articolari e continui pensieri negativi (Botticelli, Burla, Lozupone, Pellegrino, 2012).

2.7. Il possibile logoramento psicofisico e la patologia psichiatrica negli insegnanti affetti da burnout

Gli insegnanti presentando un forte livello di burnout purtroppo e vanno incontro anche un vero e proprio logoramento psico-fisico, che è stato evidenziato da un rapporto OCSE condotto tra il 2002 e il 2004 da Giorgio Basaglia e Vittorio Lodolo D'Oria² e questo è caratterizzato da:

- Indebolimento sia fisico che emotivo;
- Comportamento distaccato e apatia nei confronti di studenti e colleghi;
- Sentimento di insoddisfazione causato dalla mancanza di realizzazione delle proprie aspettative;
- Scarso controllo e perdita degli impulsi.

Inoltre la categoria degli insegnanti è sottoposta a diversi stress, che possono essere ricondotti sia alla sfera privata sia alla sfera lavorativa scolastica, come ad esempio:

- L'esclusività del ruolo dell'insegnante che oltre a rapportarsi con studenti, colleghi e genitori, gestisce classi molto spesso numerose, vive una condizione di precariato nonostante ci sia la continua necessità di corsi di aggiornamento;
- La società diventa sempre di più multi etnica così come gli studenti extracomunitari aumentano nelle scuole;
- Lo sviluppo scientifico con l'avvento dei progressi in ambito tecnologico e dei nuovi sistemi di comunicazione che i docenti sono tenuti a conoscere dal momento che la loro professione è in costante evoluzione;
- Lo scarso riconoscimento attribuito alla professione dato da una retribuzione insufficiente, scarse o inesistenti risorse, precarietà del posto di lavoro e scarsa considerazione da parte dell'opinione pubblica.

Tutti questi elementi appena descritti portando ad un vero e proprio logoramento psico-fisico che l'insegnante cerca di fronteggiare mettendo in atto delle strategie di adattamento o adottando dei comportamenti poco consoni per cercare di far fronte alla situazione, come: bere, fumare e assumere psicofarmaci. Per tale ragione gli interventi da mettere in atto devono essere personalizzati e prevedere anche degli interventi psicoterapeutici che devono avere quattro obiettivi comuni:

² Background Report del Ministero Istruzione Università e ricerca per il progetto OSCE-insegnanti., *Immagine e salute degli insegnanti in Italia: situazioni, problemi e proposte*, a cura di Basaglia G, Lodolo D'Oria V, 2002-2004, pp. 14-20.

- Ridimensionare le aspettative che devono essere attinenti alla realtà;
- Valorizzare gli aspetti positivi della professione e non focalizzarsi unicamente su quelli negativi;
- Coltivare degli hobby al di fuori del lavoro;
- Lavorare in équipe per sentirsi meno soli.

Invece per quanto riguarda lo sviluppo di una patologia psichiatrica conclamata da parte degli insegnanti è opportuno soffermarsi su alcune ricerche estremamente importanti.

Innanzitutto lo studio *Getsemani* condotto da Vittorio Lodolo D'Oria nel 2014, che ha fatto emergere, rispetto alle altre professioni studiate (impiegati, personale sanitario, operatori), diverse cause che portano l'insegnante ad essere sotto stress, tra queste rientrano le classi troppo numerose, disorganizzazione scolastica, l'indisciplina degli studenti, strutture fatiscenti, scarse o insufficienti supporti didattici e precariato.

Da questo studio è emerso che “si riscontra fra gli insegnanti una frequenza di disturbi psichiatrici pari a due volte la categoria degli impiegati, due volte e mezzo quella del personale sanitario e tre volte quella degli operatori. Gli insegnanti sono più soggetti ai disturbi lamentano problemi di tipo depressivo e dell'adattamento, hanno iniziato ad insegnare con entusiasmo ed elevate aspettative, oppure, al contrario hanno dovuto ripiegare sull'insegnamento per mancanza di alternative e opportunità” (Pedditzi, 2005, p.50). Infine un altro studio da prendere in considerazione è quello condotto da Farber, uno studioso che ha dedicato gran parte della sua vita allo studio dello stress e che è ritenuto il principale esponente sul tema. Secondo Farber, infatti, la figura dell'insegnante è ambivalente perché c'è una grande differenza tra quello che gli insegnanti pensano di essere rispetto a come sono percepiti nella realtà ed infatti tale figura ha subito un grande cambiamento: prima veniva percepita e considerata come un'istituzione prestigiosa, mentre ora si può osservare un atteggiamento distaccato nei loro confronti, tanto che la figura del docente ora è estremamente svalutata (Carraro, Cifiello, 2017).

Capitolo 3

3.1. La prevenzione del burnout

Le strategie per prevenire il burnout nei contesti lavorativi devono tenere conto dei rischi psicosociali, di aspetti motivazionali e fattori che possono provocare dei cambiamenti organizzativi. Tuttavia Maslach e Leiter³ in diversi loro studi hanno dimostrato che il supporto del gruppo di lavoro e la possibilità di esprimere e condividere problematiche lavorative o personali, cercando, al tempo stesso, di creare o trovare nuove soluzioni, possono ridurre notevolmente il burnout.

La comunicazione e il sostegno sociale risultano già essere due tecniche di prevenzione che si attuano nel momento della formazione, visto che nel burnout gli aspetti in gioco sono molteplici e quindi le tecniche di prevenzione devono focalizzarsi contemporaneamente su diversi fronti che riguardano l'individuo nella sua totalità, il contesto lavorativo in cui lavora e le relazioni interpersonali che instaura (Sandrin, 2022).

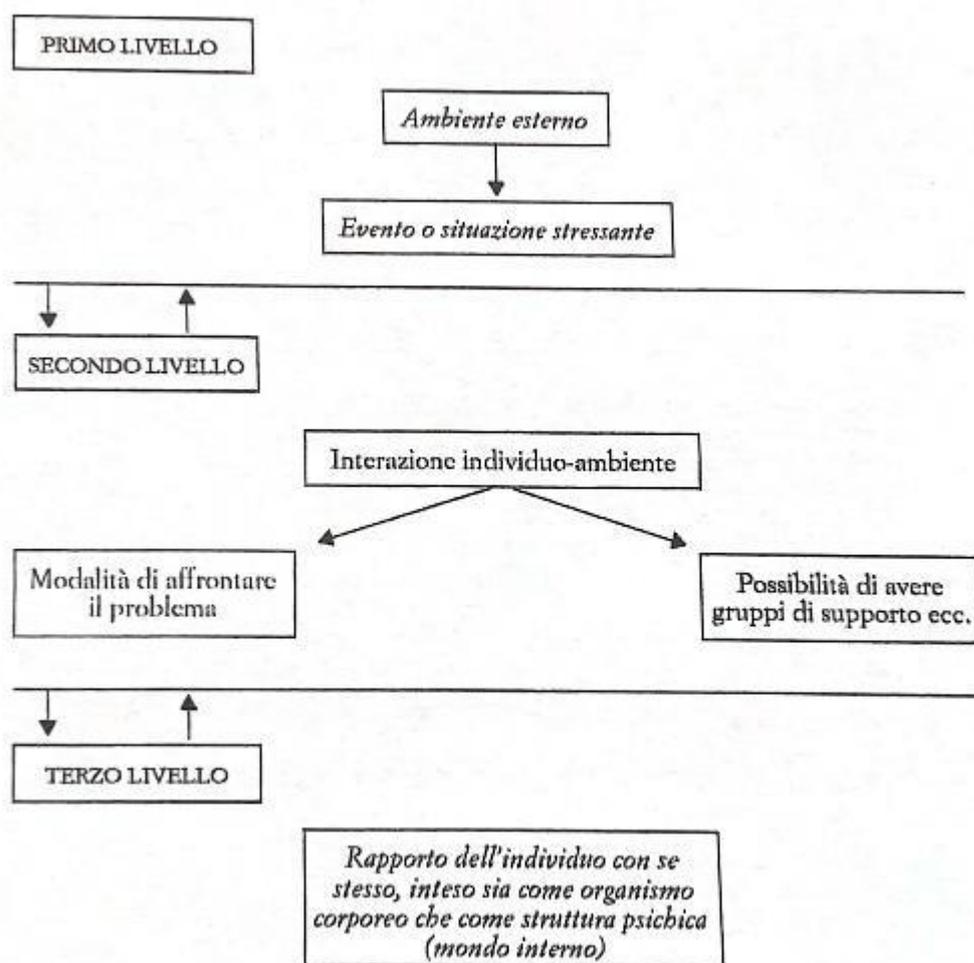
Nell'ambito lavorativo, a tal proposito, Maslach propone tre fattori fondamentali (collaborare, personalizzare e impegnarsi) che servono ad incentivare la partecipazione e a ottenere dei cambiamenti duraturi. Di fatto la collaborazione implica che tutti i lavoratori contribuiscano al miglioramento dell'azienda o di un aspetto di essa e che ognuno di loro abbia un ruolo chiave nel processo di cambiamento. La collaborazione inizia quando viene individuata una problematica e tutti i lavoratori si adoperano per poterla risolvere mettendo in atto continui scambi di informazioni. La personalizzazione implica l'adattamento di una modifica, che segua il principio della cultura aziendale e che sia inerente al settore di occupazione. La personalizzazione delle iniziative si verifica quando all'interno dell'azienda le corrispondenze tra i lavoratori sono armoniose e collaborative, tali da aumentare le probabilità di successo. Infine l'impegno è un sostegno e uno sforzo verso i cambiamenti perché le problematiche potrebbero non risolversi nell'immediato e quindi le possibili soluzioni potrebbero richiedere un intervento più lungo e con la possibilità di nuove modifiche e adattamenti. Tuttavia se tutti i lavoratori coinvolti condividono l'obiettivo principale, saranno maggiormente motivati ad impegnarsi per ottenere i risultati previsti (Leiter, Maslach, 2022).

³ Maslach C., Leiter M.P. (2023). *Il benessere sul lavoro. Come evitare il burnout e valorizzare le relazioni professionali*. Firenze: Giunti.

Tuttavia con qualsiasi modalità si decide di intervenire per prevenire il burnout l'elemento essenziale è la comunicazione chiara e trasparente che crea in anticipo le condizioni per prevenire degli eventi, che se trascurati o non trattati, potrebbero portare l'individuo ad affrontare delle situazioni molto gravi e pesanti a livello individuale, lavorativo e sociale.

Anche per quanto riguarda la figura dell'insegnante è opportuno mettere in atto delle strategie di intervento alla comparsa dei primi sintomi, soprattutto perché il fenomeno del burnout è multidimensionale e si intreccia sia con fattori individuali che extra-individuali come la società, l'istituzione, le organizzazioni e la cultura. Possiamo comprendere al meglio tali fattori osservando lo specchio riprodotto nella figura 2.⁴

FIGURA 2.



⁴ Rossati A., Magro G. (1999). *Stress e burnout. I nuovi corsi universitari per la formazione dei docenti.* Roma: Carocci.

Questa figura suddivide gli interventi di prevenzione del burnout degli insegnanti in tre livelli.

Il primo livello fa riferimento agli interventi che agiscono sull'ambiente esterno e che riguardano i rumori, lavoro eccessivo, sforzi fisici, eccesso di bevande e nicotina ed infine disordini alimentari. Tuttavia gli interventi di primo livello sono molto difficili da realizzare e individuare, anche se sono maggiormente preferiti dagli individui. Gli interventi di secondo livello si concentrano sul rapporto tra individuo e ambiente. Le strategie in questo caso si sviluppano in due piani: il primo riguarda le modalità scelte dall'individuo per fronteggiare un dato problema e qui rientra la capacità di organizzare il tempo a disposizione, classificare le priorità e prevedere momenti di riposo per tenere sotto controllo gli altri impegni. Il secondo piano è prettamente psicologico perché attraverso determinate tecniche come il counseling, si invita l'individuo a cambiare visione della propria vita e anche il modo di affrontare le diverse difficoltà che può incontrare. Infine il terzo livello è strettamente collegato al secondo perché attraverso diverse tecniche psicologiche si invita l'individuo a provare a modificare il rapporto che ha con sé stesso o con gli altri (Magro, Rossati, 1999).

Tuttavia le possibili strategie di prevenzione che possono essere messe in atto per quanto riguarda la figura dell'insegnante, possono essere riassunte in tre categorie:

- Individuali;
- Organizzative;
- Istituzionali.

3.1.1. Strategie individuali

L'insegnante a rischio burnout, e tutti coloro che operano nelle professioni di aiuto, si trovano molto spesso a confrontarsi con eventi della vita umana traumatici e difficili, per tale ragione l'azione preventiva a livello individuale si traduce con la persa di consapevolezza delle proprie emozioni e delle situazioni complicate con le quali si interfaccia. In questo modo, l'insegnante, riuscirà ad allontanarsi in modo oggettivo dalla situazione presa in esame, a padroneggiarla mentalmente e ricercare un adattamento efficace calibrando le proprie forze (Trębski, 2019).

Una delle strategie più utilizzate dagli insegnanti per prevenire il burnout e lo stress è il coping. Il termine coping deriva dall'inglese, dal verbo to cope che tradotto significa

“far fronte, tirare avanti” e “indica l’insieme dei pensieri e comportamenti utilizzati per far fronte a situazioni e/o eventi valutati come stressanti. Comprende la molteplicità dei processi in cui sono coinvolte le persone quando cercano di gestire eventi traumatici o situazioni quotidiane stressanti” (Amoretti, Ciceri, Feldman, 2017, p.400).

Tra le strategie di coping utilizzate dagli insegnanti rientra la capacità di provare a vedere le cose da un’altra prospettiva, evitare i confronti con i colleghi, cercare delle situazioni di relax, analizzare la situazione lavorativa che provoca stress, rassicurare sé stesso e dimenticare il lavoro a fine giornata. Alcuni studiosi, tuttavia, invitano gli insegnanti ad avere un atteggiamento di fiducia nei confronti delle problematiche e difficoltà che si presentano in ambito lavorativo per provare a cercare una soluzione. Inoltre per evitare frustrazioni è consigliato preparare con largo anticipo le lezioni in modo da avere sotto controllo gran parte della situazione e rivedere gli obiettivi che, la maggior parte delle volte, sono irreali e difficili da raggiungere. Inoltre è auspicabile somministrare delle verifiche periodiche in modo da avere sotto controllo l’andamento della classe evitando in questo modo ansia e frustrazione. Infine Maslach suggerisce un insegnante improvvisatore che, in modo creativo, proponga gli argomenti con diverse metodologie e tecniche. Questo lo aiuterà a sentirsi più autonomo e contribuirà a rafforzare la sua autostima e competenza professionale. Tuttavia l’insegnante dovrebbe avere la capacità di separare la vita privata da quella lavorativa, ma molto spesso non è sempre possibile e per tale ragione alcuni studiosi suggeriscono delle tecniche di respiro molto semplici o una breve passeggiata per alleggerire la propria mente e non entrare in conflitto durante le relazioni. Infine le attività extra-scolastiche sono estremamente importanti per la figura dell’insegnante perché coloro che sono impegnati in altre attività sono meno stressati, riescono a recuperare una carica di energia e fiducia e cercano di impegnarsi nell’attività extra che stanno svolgendo per allontanarsi dai pensieri lavorativi (Magro, Rossati, 1999).

3.1.2. Strategie organizzative

Per gestire lo stress e il burnout degli insegnanti è opportuno concentrarsi, anche, sulle strategie da mettere in atto in ambito lavorativo. Molti studiosi oggi affermano che tutte le tecniche di prevenzione adottate fin ora si sono concentrate sulle strategie individuali, dimenticando che le scuole, visto il ruolo che ricoprono, possono adottare metodologie più efficaci per diminuire lo stress degli insegnanti, come ad esempio: tecniche di management, ottimizzazione di aspetti organizzativi e amministrativi, promuovere e migliorare le relazioni tra i colleghi e migliorare le condizioni di lavoro e facilitare i processi di curriculum. Inoltre le scuole dovrebbero garantire agli insegnanti il tempo necessario per preparare gli argomenti da presentare a lezione, migliorare la comunicazione interna ed esterna, realizzare dei programmi più vantaggiosi per lo sviluppo delle conoscenze e competenze degli insegnanti, riconoscere gli sforzi dei docenti e fornire una descrizione ampia ma chiara di quelli che sono i loro compiti e le aspettative che hanno su di loro. Tutti questi suggerimenti hanno l'obiettivo di eliminare l'ambiguità che il ruolo dell'insegnante ricopre perché risulta essere la fonte principale di stress e di burnout. Tuttavia tra le tecniche che possono essere adottate in ambito organizzativo rientrano (Magro, Rossati, 1999):

- Riduzione del numero di alunni per classe

Al giorno d'oggi l'insegnante si trova a lavorare e a rapportarsi con un alto numero di allievi per classe e questa situazione provoca grandi picchi di stress. Sicuramente ridurre il numero di allievi per classe migliorerebbe la conduzione generale e sarebbe più produttiva sia per l'insegnante che per gli alunni. Tuttavia questa scelta potrebbe portare a delle difficoltà principalmente economiche per lo Stato, regioni e provincie.

- Miglioramento della comunicazione e creazione di gruppi di supporto

Il problema della comunicazione rimane sempre il nodo principale. A tal proposito molti studiosi e ricercatori propongono di creare, all'interno delle scuole, dei canali di comunicazione il cui obiettivo è quello di misurare e intercettare le situazioni di burnout in modo da mettere in atto una prevenzione più ottimale. Altre tecniche per migliorare la comunicazione sono la messa a disposizione di un diario di bordo dove i docenti possono annotare le comunicazioni informali tra di loro e incontri di equipè frequenti fondamentali per lo scambio di informazioni e la creazione di legami. Questi incontri dovrebbero essere orientati al sostegno e al supporto emotivo in modo da permettere agli insegnanti di

esprimere i loro punti di debolezza e di lavorare tutti assieme per trovare delle soluzioni efficaci. L'obiettivo di questi incontri non è solamente discutere di problematiche istituzionali ma quello di far sentire l'insegnante parte della scuola.

- Presenza di figure di sistema

All'interno di un istituto scolastico sarebbe auspicabile la presenza di un coordinatore o pedagogo che favorisca la collaborazione tra l'équipe. Tale figura invece di insegnare supporta gli insegnanti nella preparazione di attività per alunni in difficoltà, coordina gli interventi e le riunioni, mantiene i contatti con le realtà esterne per l'organizzazione e il monitoraggio di progetti e fornisce supporto ai docenti.

Per risolvere quindi le discrepanze tra la persona e il lavoro, è importante focalizzarsi su come la persona si sente nel luogo di lavoro e per tale ragione è necessario promuovere i valori umani e creare un sistema che si occupi di risolvere i conflitti che si possono creare nelle organizzazioni lavorative interne. Quindi riprendendo lo schema proposto dalla Maslach riguardo le discrepanze tra l'individuo e l'organizzazione lavorativa possiamo automaticamente provare a formulare le soluzioni: carico di lavoro più sostenibile, più controllo e scelta, ricompensa e riconoscimento lavorativo e economico, sviluppare un senso di appartenenza ad una comunità, sviluppo di valori come equità, giustizia e rispetto e lavoro piene di significato e di valori condivisi (Trębski, 2019).

3.1.3. Strategie istituzionali

A livello istituzionale le strategie per prevenire il burnout sono molteplici, e possono essere strettamente collegate a quelle organizzative, tra queste rientrano: la capacità di mantenere una certa distanza con l'utente pur garantendo una relazione di qualità, l'organizzazione istituzionale interna e in particolar modo definire i turni di lavoro e le relative ferie, il continuo scambio di informazioni tra i colleghi per favorire il pensiero critico e lo sviluppo di un gruppo coeso. Tutti questi elementi non solo hanno delle ripercussioni positive sulla qualità del lavoro degli operatori ma vanno incontro anche alla soddisfazione degli alluni e delle relative famiglie (Trębski, 2019).

All'interno delle strategie istituzionali rientra anche il cosiddetto "sostegno sociale o supporto sociale".

Si tratta di un concetto multidimensionale perché è caratterizzato da un'infinità di definizioni che sono in costante evoluzione, ma tutti gli autori sono concordi nell'affermare che il sostegno sociale è uno scambio di risorse tra individui che portano ad un benessere individuale e psicologico e solitamente si innesca quando vengono percepite delle situazioni di stress e non. (Bagnato, 2021).

Il sostegno sociale può essere suddiviso in modello di azione diretta e indiretta. "Il primo ipotizza un'influenza che si esplicherebbe anche in assenza di fattori stressanti particolarmente forti ed importanti. All'interno di questo modello si è dimostrato come il sostegno percepito si associa in particolare al benessere psicologico, a stati affettivi positivi, a minore depressione a minore ansia. [...] Nel modello indiretto, invece, il sostegno sociale viene considerato all'interno di un modello più ampio che cerca di spiegare la relazione tra fattori stressanti e malessere. L'effetto negativo sul benessere delle situazioni stressanti sarebbe mitigato dalla disponibilità di risorse esterne, in particolare dal sostegno sociale, e dalla disponibilità di risorse interne, come strategie di coping e caratteristiche di personalità (autostima, percezione interna del controllo ecc.)" (Bagnato, 2021, pp.15-16). Appare chiaro che il primo modello ad azione diretta è quello più valido per prevenire e contrastare il burnout a differenza del modello indiretto che risulta essere più efficiente per la cura della patologia. Ovviamente l'uso continuo di entrambi porta a maggiori risultati per quanto riguarda la prevenzione e le possibili strategie da adottare.

Il sostegno sociale secondo Del Rio⁵ è caratterizzato da sei categorie: ascolto, sostegno tecnico, stimolo tecnico, sostegno affettivo, stimolo affettivo e feedback sulla realtà sociale.

L'ascolto deve essere vero, empatico e non giudicante e per tale ragione non è necessario conoscere approfonditamente l'altra persona ma è importante essere disponibili e interessati di quello di cui si sta parlando.

Il sostegno tecnico proviene dai colleghi o dal superiore, i quali possiedono un'adeguata preparazione in materia, perché è un apprezzamento riguardo al lavoro svolto. Lo stimolo tecnico invece serve nei momenti di noia. In questo caso un collega interviene portando energia positiva e costruttiva, incentivando a riprendere l'interesse.

Il sostegno affettivo è offerto da un individuo che focalizza il proprio interesse sulla persona in questione, pur non condividendo il modo di agire dell'individuo a cui è vicino.

Lo stimolo affettivo viene fornito da un collega o da un amico perché hanno la capacità di mettere in discussione alcuni atteggiamenti difensivi che vengono adottati.

Infine il feedback è il sostegno fornito da un collega che ascolta, e in parte condivide, i pensieri e le condizioni di un altro individuo riguardo aspetti sociali e lavorativi.

Tuttavia il sostegno sociale offre importanti funzioni che possono essere distinte in: “il sostegno emotivo che può permettere l'espressione dei sentimenti, fa sentire l'aiutante valutato e amato e rinforza la sua autostima. Il sostegno informativo che gli fornisce le conoscenze di cui ha bisogno, gli dà un certo ottimismo e riduce i sentimenti di impotenza e vulnerabilità. Il sostegno strumentale, che lo aiuta a risolvere alcuni problemi relazionali e organizzativi, e a riprendere un qualche controllo della situazione. Il sostegno di valutazione (di appraisal), fatto di feedback, di analisi e di confronto sociale, che lo aiuta a valutare le esperienze che sta vivendo come esperienze condivise” (Sandrin, 2022, p.135).

Le altre possibili strategie in ambito istituzionale sono le seguenti: la formazione iniziale e in itinere, lo sviluppo delle abilità sociali e i corsi di formazione sul burnout.

La formazione iniziale e in itinere è fondamentale per prevenire il burnout degli insegnanti perché oltre a fornire una base culturale, deve contribuire anche alla formazione di competenze in ambito pedagogico e psicologico, in modo che consentano

⁵ Del Rio G. (1990). *Stress e lavoro nei servizi. Sintomi, cause e rimedi del burnout*. Roma: Carocci.

all'insegnante di affrontare con sicurezza il proprio lavoro. La preparazione di un docente in ambito psicologico e pedagogico è fondamentale non solo per sé stesso, ma anche per gestire con maggiore sicurezza certe situazioni stressanti e a rischio burnout. Oltre alla preparazione psicologica e pedagogica è necessario che gli insegnanti sviluppino tutta una serie di competenze e abilità sociali che permettono di comunicare e interagire con le persone in modo adeguato. Infine i corsi di formazione sul burnout per gli insegnanti sono stati suggeriti dalla Maslach stessa perché necessari per la formazione di tutti i docenti. La conoscenza del burnout permette al corpo docente di adottare delle strategie efficaci per prevenirlo perché rimane un rischio per tutti, ma la sua conoscenza diminuisce le probabilità di un rischio potenziale (Magro, Rossati, 1999).

3.2. Prevenzione primaria

La prevenzione primaria è un insieme di azioni finalizzate all'adozione di comportamenti che mirano a ridurre o evitare l'insorgenza di una patologia o rischio. Gli interventi di prevenzione primaria si basano su azioni che agiscono a livello comportamentale e psicosociale e vanno pensati non verso il singolo individuo ma per il gruppo. Si parla quindi di prevenzione primaria quando “progettiamo attività di informazione sui rischi, di formazione nell'incremento di fattori protettivi e di confronto tra insegnanti tramite attività di gruppo” (Ferrari, 2020, p.209).

Prima di attuare qualsiasi azione di prevenzione primaria sarebbe molto utile la creazione di un action plan, ovvero un documento generale che contenga tutte le azioni che si decidono di intraprendere con una loro breve descrizione, la tempistica di ciascuna azione, le diverse responsabilità che le persone devono adempiere e le modalità di verifica (Balducci, 2015).

Le strategie di prevenzione primaria comprendono: lo sviluppo del senso civico nei contesti di lavoro, il mentoring, la supervisione e lo sviluppo professionale e coaching cognitivo.

3.2.1. Sviluppo del senso civico nei contesti di lavoro

Il senso civico rappresenta un insieme di valori, norme e credenze e può essere definito come un atteggiamento verso il bene comune caratterizzato da cooperazione e fiducia verso gli altri. Il senso civico nell'ambito lavorativo si traduce in rispetto e interesse verso gli altri e il loro lavoro, elaborazione di strategie atte ad eliminare i conflitti interpersonali e valorizzazione delle differenze individuali. La promozione e l'adozione del senso civico nell'ambiente di lavoro ha prodotto effetti positivi in merito di soddisfazione e di rapporti tra i colleghi (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

In merito al senso civico a partire dal 2005 è stato realizzato il programma Civility, Respect and Engagemente at the Workplace (CREW) dall'organizzazione federale americana che conta la presenza di tantissimi individui che forniscono assistenza sanitaria e non ai veterani di guerra. Appare chiaro che questo programma non nasce per la sfera scolastica ma si dimostra così flessibile da poter essere utilizzato al suo interno, perché considerato una strategia sociale che cerca di affrontare gli effetti negativi dello stress e la possibile insorgenza del burnout negli insegnanti.

Il programma CREW⁶ nella sua organizzazione e attuazione è flessibile in quanto i partecipanti contribuiscono alla creazione degli interventi e l'obiettivo principale è quello di garantire continui scambi e supporto a tutti i colleghi, oltre a quello di ridurre condotte incivili. Il programma CREW si basa su alcuni elementi principali:

- Cambiamento del comportamento: il programma CREW si basa sul presupposto che la modifica di un comportamento incide sugli atteggiamenti e sulle emozioni promuovendo di conseguenza un cambiamento nel pensiero e lo sviluppo di ulteriori capacità per creare delle strategie avanzate ed efficienti;

- Partecipazione: per CREW l'importante è che tutti gli individui discutano tra di loro utilizzando anche delle tecniche alternative come possono essere i giochi di ruolo. Si tratta quindi di un programma che si basa sull'esperienza di chi vi partecipa ed è attraverso di essa che si apprende;

- Intervento su misura: il programma CREW non impone dei principi di civiltà ma invita i partecipanti a ragionare su quelli che sono gli atteggiamenti incivili per elaborare l'idea di senso civico utile ad un determinato contesto lavorativo;

- Kit di strumenti: questo programma "utilizza un toolkit di esercizi strutturati e momenti di discussione atti a promuovere una modalità di interazione civile tra i membri. I materiali di supporto al programma CREW comprendono a) strumenti visivi per il monitoraggio giornaliero o settimanale dei progressi; b) scale di valutazione con domande a risposta aperta [...]; c) questionari strutturati per valutare aree di funzionamento del gruppo di lavoro" (Fraccaroli, Guglielmi, 2016, p.111)

3.2.2. Il mentoring

Il mentoring è una relazione, formale o informale, di tipo supportivo e protettivo, tra un soggetto con più esperienza definito mentor e uno con meno esperienza definito mentee. Il fine del mentoring è quello di far sviluppare diverse competenze al mentee in modo che cresca non solo professionalmente ma anche personalmente. Il mentore può mettere in atto una serie di comportamenti verso il mentee, che sono: rafforzare l'autostima, ascoltare i problemi personali, condividere conoscenze in merito

⁶ Osatuke K., Moore. S.C., Ward C. Dyrenforth S.R., Belton L., *Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at veterans health administration*, in "The journal of Applied Behavioral Science", pp.384-410.

all'organizzazione, proteggere il lavoratore in caso di una situazione critica, offrire idee e stimolare il pensiero critico e creativo, correggere alcuni comportamenti disfunzionali per l'organizzazione lavorativa e creare delle aspettative positive nel lavoratore (Balducci, 2015).

Il mentoring è uno strumento molto utile soprattutto per quanto riguarda la figura docente, perché supporta i neo-assunti durante i primi mesi di inserimento nella scuola e li aiuta ad acquisire professionalità ma sostiene anche il docente già avviato quando necessita di aiuto per la gestione dello stress e del carico di lavoro. Attraverso il mentoring è quindi possibile prevenire alcuni aspetti del burnout perché attraverso il supporto sociale e professionale, il mentore guida il meno esperto ad acquisire delle tecniche di insegnamento efficace e lo aiuta a comprendere la vastità della cultura scolastica (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

Il mentore in ambito scolastico dovrebbe:

- Conoscere l'infrastruttura scolastica per comprendere al meglio il contesto lavorativo e per sapersi muovere in maniera agile;
- Studiare la cultura scolastica e i suoi valori;
- Conoscere le pratiche, le tecniche e gli atteggiamenti di insegnamento che caratterizzano la scuola;
- Stabilire dei programmi di dibattito tra docenti e tra studenti;
- Garantire un supporto individuale ai neo-assunti;
- Fornire feedback basati sull'osservazione del neo-assunto durante i momenti di vita quotidiana a scuola;
- Garantire un dialogo continuo per sviluppare sicurezza rispetto alla professione.

3.2.3. La supervisione

La supervisione è un momento strutturato e di gruppo che si pone come obiettivo il raggiungimento di un equilibrio di benessere e la prevenzione del burnout e delle fonti di stress nella figura dell'insegnante. Si tratta di uno spazio ben definito, dove una figura esterna, garantisce agli insegnanti la possibilità di condividere, esplorare e rielaborare i propri vissuti lavorativi. La supervisione è caratterizzata da due fasi: in prima battuta, nella fase proiettiva gli insegnanti possono esprimere liberamente le proprie opinioni sia negative che positive e questo li aiuterà a ridurre il senso di consapevolezza e solitudine,

invece nella fase identificativa gli insegnanti coinvolti riconoscono che ci sono delle tematiche ricorrenti tra le loro storie (Ferrari, 2020).

La supervisione quindi, non supporta solamente emotivamente il gruppo di lavoro, ma contribuisce ad individuare delle strategie efficaci e creative attraverso la tecnica dell'osservazione e dell'analisi critica. Inoltre focalizza la propria attenzione su alcune tematiche molto importanti, quali (Oggionni, 2013):

- L'identificazione del proprio ruolo professionale all'interno dell'organizzazione lavorativa;
- Le modalità di cooperazione tra colleghi;
- La gestione del lavoro e delle relazioni interne.

All'interno della supervisione, una delle tecniche principalmente utilizzate, è la narrazione dell'esperienza da parte di un individuo. Si tratta, quindi, di un "costrutto narrativo co-generato dai dialoganti, sempre in evoluzione poiché rispecchia il cambiamento e la crescita dei singoli e del gruppo. Esso assume un ruolo di ripristino del senso di controllo e di significato degli eventi, rendendo il gruppo più coeso e preparato ad affrontare situazioni stressanti" (Ferrari, 2020, p.218).

Infine, secondo Ferrari (2020), la supervisione permette all'insegnante di narrare ed esprimere stati emotivi complessi, mettendo in risalto prettamente aspetti negativi della propria esperienza professionale. La finalità sarà quella di aiutare gli insegnanti ad affrontare tutti gli stati emotivi siano essi positivi che negativi ma l'obiettivo principale della supervisione rimane quello di fornire delle strategie pratiche per affrontare situazioni problematiche con gli studenti, con i colleghi e con le famiglie degli allievi.

3.2.4. Sviluppo professionale o coaching cognitivo

Per migliorare la qualità del lavoro e i rapporti tra i colleghi risulta opportuno investire sullo sviluppo professionale degli insegnanti, in modo da poter utilizzare le loro capacità per ridurre fonti di stress. Questi percorsi professionali, oltre ad avere carattere formativo, forniscono all'insegnante delle metodologie creative da adottare nella didattica e invitano le scuole a rinnovarsi tecnologicamente e culturalmente. Ovviamente si tratta di un percorso molto incerto e al tempo stesso portatore di grandi fonti di stress, ma gli insegnanti che lavorano in equipe e che sono supervisionati da un coordinatore

pedagogico hanno la possibilità di esaminare tutte le azioni didattiche e gli obiettivi scolastici (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

Questo approccio basato interamente sullo sviluppo professionale degli insegnanti è stato sviluppato da Lipowsky e Rzejak e prende il nome di “input, pratica e riflessione” ed è caratterizzato da due fasi. La prima fase è uno studio approfondito dei modelli didattici tramite dei laboratori mentre la seconda fase è la messa in pratica, di quanto appreso nei laboratori, nelle classi. Entrambe le fasi sono poi supportate da sessioni di osservazione e esplicitazione di opinioni individuali e di gruppo. La sua caratteristica principale è il supporto e l’incoraggiamento, perché è un compito continuo che fornisce assistenza, riflessione, comprensione degli eventi e supporto e promozione delle iniziative individuali e di gruppo (Lipowsky, Rzejak, 2015).

Infine questo sviluppo professionale avviene ulteriormente attraverso pratiche di coaching cognitivo il cui obiettivo è quello di promuovere le abilità di pensiero e sviluppare capacità per la risoluzione di problemi. Il coaching cognitivo si basa su quattro principi (Fraccaroli, Guglielmi, 2016, p.121):

- Pensieri e percezioni producono il comportamento;
- L’essenza dell’insegnamento è prendere decisioni;
- Imparare qualcosa di nuovo implica impegno e disponibilità a modificare il proprio modo di pensare;
- Le persone possono crescere da un punto di vista cognitivo.

3.3. Prevenzione secondaria

La prevenzione secondaria focalizza la sua attenzione su alcuni segnali premonitori di stress e burnout, tra questi rientrano ansia, tensione, preoccupazione, disturbi del sonno, difficoltà di concentrazione. L'obiettivo principale è quello di individuare prematuramente questi sintomi, evitando che vadano ad intaccare la salute della persona e produrre effetti negativi. Gli interventi di prevenzione secondaria, vengono anche chiamati "stress management", sono focalizzati sugli individui e possono essere intrapresi dal singolo individuo (insegnante, collaboratore scolastico, dirigente, assistente all'infanzia) o promossi direttamente dalla scuola. La loro finalità è quella di aumentare la consapevolezza verso il fenomeno dello stress e delle sue possibili cause, per poi fornire delle strategie di coping utili per gestire eventuali situazioni stressanti (Balducci, 2015).

Le strategie di prevenzione secondaria comprendono: mindfulness, sviluppare il capitale psicologico (fiducia, ottimismo, resilienza e autoefficacia), combattere la ruminazione, counseling psicologico, sportello burnout e assistenza psicologica agli insegnanti.

3.3.1. La mindfulness

La mindfulness è una tecnica di meditazione alternativa, che attraverso una serie di esercizi mira ad "accrescere la propria consapevolezza su ciò che accade nel momento presente, osservandolo e accettandolo in maniera non giudicante. Mindfulness indica proprio quello stato in cui l'attenzione è diretta alla propria esperienza del qui e ora, verso la quale si adottano atteggiamenti di accettazione, curiosità e autocompassione" (Balducci, 2015, pp. 103-104).

Nonostante gli studi a riguardo siano ancora molto scarsi si è osservato che la mindfulness, se adottata all'interno di contesti organizzativi e lavorativi, migliora le abilità attentive, aumenta la concentrazione e riduce i fattori di distrazione. In ambito scolastico, attraverso un corso denominato Mindfulness-Based Stress Reduction, si è osservato che questa tecnica produce esiti positivi contro il burnout. In particolare migliora l'autoefficacia dell'insegnamento, riduce lo stress-lavoro correlato e la ruminazione, migliora l'umore e il senso di soddisfazione verso il proprio lavoro e la propria vita (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

Il corso Mindfulness-Based Stress Reduction è stato sviluppato nel 1990 da Jon Kabat-Zinn e proposto inizialmente nell'ambito della medicina. Lisa Flook⁷ e altri colleghi nel 2013, hanno provato ad adattarlo anche alla figura dell'insegnante. Di base il programma è caratterizzato da otto incontri a cadenza settimanale della durata di circa due ore e mezza e quattro incontri di follow up dopo qualche mese. Questi interventi servono agli individui per aiutarli ad accettare le loro idee e i loro sentimenti per evitare di mettere in atto, costantemente, comportamenti inadeguati o rappresentazioni di sé non veritiere.

3.3.2. Sviluppare il capitale psicologico

Secondo Luthans il capitale psicologico è uno stato di sviluppo psicologico di un individuo, che mira ad avere un atteggiamento positivo rispetto a quello che accadrà ora e in futuro e aiuta gli individui a perservare i loro obiettivi. È caratterizzato da quattro costrutti o risorse individuali: speranza o determinazione, ottimismo, resilienza e autoefficacia.

Il primo costrutto è la speranza o anche determinazione che è definita da Snyder come “uno stato motivazionale positivo che si basa su un senso interattivo di successo (1) dell'azione (energia diretta all'obiettivo) e (2) dei percorsi (pianificazione per raggiungere l'obiettivo)” (Crescentini, Pettignano, D'Amato, Sciaroni, 2022, p.14).

La fiducia o determinazione si riferisce alla capacità di raggiungere ad ogni costo i propri obiettivi e di reindirizzare gli scopi che sono stati prefissati e si declina in partecipazione, preparazione, flessibilità e scelta di nuovi obiettivi. Il secondo costrutto è rappresentato dall'autoefficacia personale caratterizzata dalla capacità di utilizzare le proprie risorse personali per raggiungere i propri obiettivi e ottenere così risultati desiderati. Gli “insegnanti autoefficaci s'impegnano nell'insegnamento, sono meno esposti al burnout e allo stress, si attivano per realizzare esperienze positive per gli alunni, hanno studenti con risultati scolastici migliori, favoriscono la motivazione intrinseca e l'autonomia degli alunni, usano pochi incentivi esterni e punizioni per favorire lo studio e traggono maggiore soddisfazione dalla loro professione” (Monticone, 2015, p.46).

⁷ Flook L., Goldberg S.B., Pinger L., Bonus K., Davidson R.J., 2013, *Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy*, in “Mind, Brain, and Education”, 7, 3, pp. 182-195.

Il terzo costrutto è la resilienza che è la capacità e la forza che un individuo usa per riprendersi dalle difficoltà o dai fallimenti. Gli insegnanti resilienti utilizzano delle strategie efficaci per lavorare con i ragazzi problematici, rispondono in modo adeguato e appropriato a comportamenti violenti, organizzano il proprio tempo e il carico di lavoro, gestiscono in modo positivo e equilibrato le relazioni tra i colleghi, e affrontano i cambiamenti in modo creativo e flessibile (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

Infine il quarto costrutto è l'ottimismo caratterizzato dall'attribuzione di un significato positivo a quello che accade sia esternamente che internamente. La persona ottimista quindi supera le difficoltà e i fallimenti del passato, valuta attentamente il presente e crea e cerca nuove opportunità per il futuro (Signore, Ingusci, Pasca, De Carlo, Madaro, Molino, Cortese, 2021).

3.3.3. Combattere la ruminazione

La ruminazione è un pensiero persistente che porta inevitabilmente alla creazione di atteggiamenti e pensieri negativi.

È ormai chiaro che le situazioni di stress e di burnout più gravi sono caratterizzate da un'esposizione continua e regolare ad un fattore stressogeno, come ad esempio frequenti e accese discussioni con un collega, che possono portare ad una cronicizzazione della sindrome anche al di fuori del contesto lavorativo. Questa condizione invasiva che si protrae anche una volta conclusa la giornata di lavoro influisce sul recupero delle energie e sul sonno provocando in questo caso stanchezza, fatica ormai diventata cronica, difficoltà nel rispettare scadenze lavorative e scarsa concentrazione. Tutto questo, di conseguenza, porterà ovviamente delle ripercussioni negative sulla qualità delle relazioni con i colleghi e con i datori di lavoro causate da irritabilità e scarsa consapevolezza delle proprie capacità. Lo stress, a questo punto, si amplifica e diventa difficile da controllare perché l'individuo non riesce a ritagliarsi adeguatamente dei momenti di tempo libero. All'interno delle strategie secondarie, e in particolar modo per ridurre la ruminazione, risultano essere molto importanti tutti gli interventi di terapie cognitivo-comportamentali. Queste terapie hanno lo scopo di aiutare le persone a gestire le situazioni difficili attraverso i propri pensieri e le proprie emozioni. Inoltre forniscono abilità, competenze e strategie che vanno a modificare le routine di pensiero per renderle più adeguate a fronteggiare situazioni stressanti (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

3.3.4. Consueing psicologico

Il consueing psicologico è un insieme di interventi e può essere attivato direttamente dalla scuola per supportare e sostenere i lavoratori. Colui che offre questo tipo di supporto è un professionista preparato e iscritto all'albo professionale degli psicologi. Il consueing psicologico ha diversi obiettivi:

- Promuovere e garantire la sicurezza e il benessere;
- Prevenire e nell'eventualità trattare le difficoltà lavorative;
- Mettere in luce le potenzialità e capacità dei lavoratori;
- Migliorare la comunicazione e le relazioni tra i colleghi;
- Ampliare il consenso verso i cambiamenti scolastici;
- Incoraggiare all'apertura verso l'innovazione.

Solitamente chi si rivolge ad un servizio di consueing psicologico in un contesto lavorativo, può presentare una vasta gamma di problematiche, come ad esempio: difficoltà relazionali, gestionali, organizzative e comunicative oppure problematiche inerenti a qualche malattia professionale, molestie sessuali, mancanza di supporto e demotivazione, difficoltà nel gestire le emozioni, sentimenti e vissuti. Il consueing psicologico, a questo punto, viene istituito per rispondere ad una vasta gamma sintomatologie e difficoltà e può essere utile sia in fase di prevenzione che in fase di informazione. Inoltre può essere utile per affrontare situazioni che mettono il lavoratore a disagio o sotto stress e contribuisce a migliorare le prestazioni lavorative del lavoratore stesso (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

3.3.5. Lo sportello burnout

Lo sportello burnout, così come il consueing psicologico, viene attivato dal dirigente scolastico con l'obiettivo di garantire cura, tutela e sicurezza agli insegnanti della scuola. Si tratta di un luogo neutro e non giudicante, presieduto da un professionista esterno, che accoglie le problematiche e i dubbi inerenti alla sindrome da burnout. Tutti gli insegnanti possono accedervi tranquillamente anche solo per avere delle delucidazioni o informazioni sul burnout o sullo stress, dal momento che si tratta di uno spazio in cui è fondamentale garantire alcuni diritti come l'ascolto, l'orientamento e la consulenza nei confronti di chi vive una situazione di disagio lavorativo. Il primo obiettivo che caratterizza lo sportello burnout è quello di trasmettere informazioni perché molto spesso

un insegnante può pensare di trovarsi in una condizione di burnout o di stress quando in realtà, magari, sta vivendo una situazione che non lo soddisfa pienamente. Invece il secondo obiettivo è il principio di trasparenza e per tale ragione il professionista esterno non deve avere alcun rapporto subordinato o autonomo con l'azienda stessa. Inoltre deve avere, preferibilmente, una formazione psico-terapeutica e deve possedere alcuni requisiti fondamentali come ottime capacità di ascolto, relazionali e di problem solving. Inoltre il professionista è tenuto, in primo luogo, ad accogliere le domande che provengono dai lavoratori e per tale ragione deve possedere tutte le competenze comunicative e relazionali per soddisfare i bisogni dell'utente. In secondo luogo deve fornire tutte le informazioni necessarie e offrire strumenti e strategie per fronteggiare la problematica. Infine lo sportello burnout è estremamente utile anche per la scuola perché in questo modo si riesce a monitorare lo stato psicologico di ciascun insegnante e tutto questo deve essere documentato dal professionista alla fine di ogni incontro (Ferrari, 2020).

3.3.6. L'assistenza psicologica agli insegnanti

Un'ulteriore modalità di intervento è l'assistenza psicologica agli insegnanti. Si tratta di un servizio che è nato con l'intento di assistere con riservatezza l'azienda, i dipendenti e la famiglia nei casi di problemi personali o lavorativi che possono compromettere la carriera o la vita stessa. L'assistenza psicologica differisce dallo sportello del burnout, perché non si tratta solamente di un servizio informativo, ma agisce nei casi di forme di disagio già conclamate. Tale servizio quindi propone un intervento mirato per il singolo insegnante perché permette di individuare e agire direttamente sul problema in modo da fornire delle strategie pratiche. Questo sistema di assistenza avviene tramite la stipulazione di una convenzione con un consulente psicologico e permette ai lavoratori, ma anche alle loro famiglie di accedervi per un massimo di 10-15 volte ad un prezzo vantaggioso e conveniente (Ferrari, 2020).

3.4. La prevenzione terziaria

Gli interventi di prevenzione terziaria sono rivolti al singolo individuo che manifesta una situazione lavorativa di stress con danni a livello fisico e psicologico. Solitamente gli interventi di prevenzione terziaria si focalizzano su interventi psicologici che oltre ad avere una funzione clinica, hanno come finalità la riduzione della patologia e il recupero dell'equilibrio psicofisico dell'organismo. Questi interventi di cura e riabilitazione, per avere successo, devono essere affiancati a strategie che migliorino la definizione dei compiti e la mobilità e tutte quelle strategie organizzative che possono essere messe in atto per migliorare la situazione lavorativa (Fraccaroli, Guglielmi, 2016).

L'obiettivo della prevenzione terziaria è quello di gestire alcune condizioni critiche, prima che queste si aggravino ulteriormente, e che vengono innescate da alti livelli di stress e burnout, tra queste rientrano: i disturbi d'ansia, il disturbo post-traumatico da stress e depressione. Gli interventi in questo ambito riguardano inizialmente un primo screening e un trattamento medico perché focalizzano la loro attenzione sulla gestione della situazione iniziale e delle relative problematiche di lieve o moderata entità. Invece se la problematica è di grave entità e la situazione è già di per sé critica si deve necessariamente ricorrere agli specialisti del servizio sanitario pubblico e privato (Balducci, 2015).

3.5. Inquadramento diagnostico della Sindrome del Burnout

Nel Piano Sanitario Nazionale (PSN) del 2003-2005 è stato inserito il burnout nella categoria delle “malattie professionali emergenti” assieme a tutte quelle patologie associate allo stress come il mobbing, l’alterazione delle difese immunitarie e le patologie cardiovascolari. Successivamente, il burnout, viene inserito nel capitolo, del PSN 2006-2008, della “salute e sicurezza negli ambienti di lavoro” perché associato ai rischi relativi allo stress. Infine nel 2008-2010 nel Piano Sanitario Nazionale viene definito come una “patologia derivante da rischi psicosociali connessi all’organizzazione del lavoro”. Tuttavia ad oggi, nonostante le numerose ricerche e il forte interesse per il tema, si parla molto poco della sindrome del burnout nei diversi sistemi diagnostici. Si pensi che è solo nel 1994 che l’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha inserito il burnout nell’ICD (Classificazione Internazionale delle Malattie). Inoltre il burnout, ad oggi, non è ancora inserito nel Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali (DSM) forse perché i suoi sintomi sono molti e molto simili, sotto certi aspetti, allo stress oppure perché tale sindrome è emersa principalmente a livello sociale e di cura alla persona piuttosto che svilupparsi come costruito vero e proprio. Infine alcuni studiosi ritengono che la sindrome del burnout nel DSM possa essere inserita tra i disturbi post-traumatici da stress oppure tra i disturbi mentali (Chirico, 2020).

Abbastanza recentemente l’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)⁸ ha deciso di inserire la sindrome da burnout nella successiva classificazione internazionale delle malattie (ICD-11) e sarà collocata nella sezione dei “problemi correlati” all’occupazione e alla disoccupazione con il codice QD85. Ovviamente ci vorranno ancora diversi anni affinché tutto questo diventi effettivo, ma è comunque un ottimo passo in avanti per una sindrome che fino ad ora non esisteva e non era ben inquadrata. La nuova classificazione internazionale delle malattie ha stabilito che per essere diagnosticato il burnout devono comparire questi tre sintomi evidenti:

- Sintomi di esaurimento molto forti;
- Negatività e angoscia persistente;
- Diminuzione dell’efficacia lavorativa.

⁸ <https://www.istitutogs.it/wp-content/uploads/Proposta-normativa-LEGGE-SINDROME-BURNOUT-MALATTIA-PROFESSIONALE-per-le-professioni-mediche-sanitarie-sociali-e-forensi.pdf> (ultima consultazione: 03/2024)

Capitolo 4

4.1. Maslach Burnout Inventory (MBI): struttura e caratteristiche generali

Il Maslach Burnout Inventory (MBI) è stato sviluppato nel 1981 da Maslach e Jackson per analizzare le tre principali dimensioni del burnout: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale. Si tratta quindi di un questionario caratterizzato da nove item per quanto riguarda la dimensione dell'esaurimento emotivo che sottolinea il percepirsi tesi ed esauriti dal lavoro, da cinque item che riguardano la dimensione della depersonalizzazione che è caratterizzata da risposte fredde e impersonali verso gli altri e da otto item per quanto riguarda la dimensione della realizzazione personale e che si riferisce alla percezione positiva che si ha di sé stessi in ambito lavorativo. Per ciascuna domanda, l'intervistato, deve assegnare un valore di frequenza tra 0 (mai) e 6 (sempre) per comprendere l'intensità con cui si manifestano i sintomi, effetti e stati collegati al proprio lavoro. Infine il burnout può presentare un rischio basso, medio o elevato a seconda del punteggio che si ottiene nel questionario. Si parla di basso grado di burnout quando il livello dell'esaurimento emotivo e della depersonalizzazione ottengono punteggi bassi mentre il livello della realizzazione professionale ottiene alti punteggi. Un medio grado di burnout si manifesta quando il punteggio medio è presente in tutti e tre i livelli e infine un alto grado di burnout è caratterizzato da alti punteggi nel livello dell'esaurimento emotivo e della depersonalizzazione e da bassi punteggi nel livello della ridotta realizzazione personale (Chirico, 2020).

Per un quadro più completo vengono qui riportate le domande suddivise per ciascuna categoria:

- Esaurimento emotivo:

Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro;

Mi sento sfinito alla fine di una giornata lavorativa;

Mi sento stanco quando mi alzo la mattina e devo affrontare un altro giorno di lavoro;

Mi pare che lavorare tutto il giorno con la gente mi pesi;

Mi sento esaurito dal mio lavoro;

Sono frustrato dal mio lavoro;

Credo di lavorare troppo duramente;

Lavorare direttamente a contatto con la gente mi causa troppa tensione;
Sento di non farcela più.

- Depersonalizzazione:

Mi pare di trattare alcuni clienti come se fossero oggetti impersonali;
Da quando ho cominciato a lavorare qui sono diventato più insensibile con la gente;

Ho paura che questo lavoro mi possa indurire emotivamente;

Non mi importa veramente di ciò che succede ad alcuni clienti;

Ho l'impressione che i miei clienti diano la colpa a me per i loro problemi.

- Realizzazione lavorativa:

Posso capire facilmente come la pensano i miei clienti;

Affronto efficacemente i problemi dei miei clienti;

Credo di influenzare positivamente la vita di altre persone attraverso il mio lavoro;

Mi sento pieno di energie;

Riesco facilmente a rendere i clienti rilassati e a proprio agio;

Mi sento rallegrato dopo aver lavorato con i miei clienti;

Ho realizzato molte cose di valore nel mio lavoro;

Nel mio lavoro affronto i problemi emotivi con calma.

Il punteggio assegnato ad ogni item può variare da 0 a 6 secondo le definizioni riportate qui di seguito:

- 0 = mai;
- 1 = qualche volta all'anno;
- 2 = una volta al mese o meno;
- 3 = qualche volta al mese;
- 4 = una volta alla settimana;
- 5 = qualche volta alla settimana;
- 6 = ogni giorno.

Tuttavia Malsach e Jackson forniscono alcune indicazioni per quanto riguarda la somministrazione del questionario. Innanzitutto si raccomandano di somministrare tale questionario in forma privata, anche se si tratta di un gruppo di individui, per evitare i lavoratori possano consultarsi tra di loro. Inoltre è auspicabile che il questionario sia in forma anonima e che l'intervistatore spieghi che il burnout che si andrà a misurare riguarderà la loro situazione lavorativa nello specifico. Infine Maslach suggerisce che, una volta somministrato il questionario, ci sia una discussione di gruppo generale in modo da esprimere pareri, opinioni, stati d'animo e problematiche riscontrate. La validità invece deve essere calcolata attraverso due modalità: la validità convergente e la validità discriminante. La prima può essere caratterizzata, da un lato, dal legame tra i giudizi positivi che gli individui hanno di sé e il giudizio dato da altri individui esterni e dall'altro lato dall'interdipendenza tra il burnout e le caratteristiche principali di alcuni lavori, come ad esempio: il sovraccarico di lavoro o l'eccessiva responsabilità. Invece la validità discriminante si ottiene confrontando i risultati ottenuti da un determinato questionario con quelli di altri costrutti psicologici proprio perché l'insoddisfazione e la depressione non possono essere confusi come alcuni sintomi del burnout (Chricio, 2020).

Esistono oggi diverse versioni esistenti dell'MBI che sono le seguenti (Galluzzo, 2020):

- MBI – Human Services Survey sviluppato per il settore socio-assistenziale;
- MBI – Educators Survey sviluppato per il settore socio-educativo;
- MBI – General Survey sviluppato per tutte quelle professioni che non rientrano nei due casi precedenti;
- MBI – Student Survey sviluppato per gli studenti;
- MBI – Patient Survey sviluppato per i pazienti.

4.2. Maslach Burnout Inventory (MBI): la versione italiana

Il Maslach Burnout Inventory versione italiana è stato diffuso a partire dal 1993 grazie a Stefanile e Sirigatti e con il contributo di Maslach, hanno adattato la versione italiana del MBI (Sirigatti, Stefanile, 1992).

Le ricerche che hanno permesso lo sviluppo della versione italiana sono avvenute in due fasi: in primo luogo sono state eseguite alcune indagini esplorative per comprendere e analizzare la validità dello strumento e il questionario è stato somministrato a campione ad alcuni insegnanti e operatori socio-sanitari della regione Toscana. Dall'analisi finale è emerso che le tre dimensioni (esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale) rispondevano in modo chiaro e leggibile. Invece, in secondo luogo, la versione italiana dell'MBI è stata somministrata a 1800 individui delle helping professions e i risultati ottenuti sono stati più o meno simili alla versione originale. Sirigatti e Stefanile hanno quindi dimostrato che la versione italiana possiede tutte le carte in regola per poter essere somministrata a tutte le professioni di aiuto (Chirico, 2020).

4.3. La somministrazione del questionario: i destinatari

Per approfondire l'argomento del burnout ho scelto di somministrare il questionario Maslach Burnout Inventory (MBI) a tutte le dipendenti che lavorano all'interno della Cooperativa "Il Grillo Parlante" che presenta tre asili nido, un nido integrato e la scuola dell'infanzia nel territorio Veneto. Le sue sedi sono Ceggia, San Stino di Livenza, Jesolo Paese e Jesolo Lido. La Cooperativa in particolare offre:

- Sostegno di assistenza psico-pedagogica, didattica ed educativa;
- Promuove e sostiene una nuova cultura dell'infanzia, nel rispetto dell'identità e della personalità del minore;
- Promuove e sostiene l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione sociale, culturale, razziale, religiosa, etnica, etc;
- Promuove iniziative ed attività in grado di garantire la completa realizzazione della personalità dei bambini, favorendo l'integrazione degli stessi nella società.

Oltre al personale educativo che opera all'interno delle diverse strutture della cooperativa, il questionario ha interessato anche coloro che si occupano della componente amministrativa e tutte le ausiliarie che lavorano all'interno della cooperativa stessa.

Il questionario è stato somministrato in forma anonima a tutte le dipendenti della cooperativa tramite la piattaforma di Google Moduli. In questo modo è stato più facile e veloce raggiungere tutte le dipendenti delle diverse strutture. Infine alcuni item, rispetto all'originale MBI, sono stati modificati per essere adattati al meglio alla professione educativa. Qui di seguito verrà riportato tutto il questionario per intero.

Questionario sul Burnout

La finalità del questionario è di indagare se nella figura del lavoratore sono presenti i sintomi del burnout, come si manifestano e come interferiscono nella sfera professionale.

Legenda

0 = MAI

1 = QUALCHE VOLTA ALL'ANNO

2 = UNA VOLTA AL MESE O MENO

3 = QUALCHE VOLTA AL MESE

4 = UNA VOLTA ALLA SETTIMANA

5 = QUALCHE VOLTA ALLA SETTIMANA

6 = OGNI GIORNO

1. ETA'

Seleziona tutte le voci applicabili.

18 -25

26 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 59

60+

2. PROFESSIONE

Seleziona tutte le voci applicabili.

EDUCATRICE (NIDO)

INSEGNANTE (SCUOLA DELL'INFANZIA)

UFFICIO AMMINISTRAZIONE

RESPONSABILI AREA INFANZIA

COORDINATRICE (NIDO E INFANZIA)

PERSONALE AUSILIARIO

Altro: _____

1. Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro
2. Mi sento sfinito alla fine della giornata
3. Mi sento stanco quando mi alzo alla mattina e devo affrontare un'altra giornata di lavoro
4. Posso capire facilmente come la pensano i miei colleghi

5. Mi pare di trattare alcuni colleghi come se fossero degli oggetti (trattarli per interesse personale)
6. Mi pare che lavorare tutto il giorno con la gente mi pesi
7. Affronto efficacemente i problemi che insorgono con i bambini facendo squadra con i miei colleghi
8. Mi sento esaurito dal mio lavoro
9. Credo di influenzare positivamente la vita di altre persone attraverso il mio lavoro
10. Da quando ho cominciato a lavorare qui sono diventato più insensibile con la gente
11. Ho paura che questo lavoro mi possa indurire emotivamente (apatia)
12. Mi sento pieno di energie
13. Sono frustrato dal mio lavoro
14. Credo di lavorare troppo duramente
15. A Non mi importa veramente di ciò che succede ad alcuni bambini
15. B Non mi importa veramente di ciò che succede ad alcuni colleghi
16. Lavorare direttamente a contatto con la gente mi crea troppa tensione
17. Riesco facilmente a rendere i bambini/colleghi rilassati e a proprio agio
18. Mi sento rallegrato dopo aver lavorato con i bambini/colleghi
19. Ho realizzato molte cose di valore nel mio lavoro
20. Sento di non farcela più
21. Nel mio lavoro affronto i problemi emotivi con calma
22. Ho l'impressione che i genitori/colleghi diano la colpa a me per i loro problemi

4.3.1. Le finalità dello studio

La finalità del questionario è quella di avere una visione del profilo del lavoratore in relazione ai sintomi del burnout e quindi capire se questi sono presenti, quali sono i più frequenti, qual è la loro intensità e quanto influenzano e interferiscono il normale funzionamento del soggetto. Questo questionario ci permette di capire quanto il burnout, all'interno della struttura, è grave e se compromette i rapporti all'interno del posto di lavoro. Inoltre ci fornisce anche degli spunti per comprendere se ci sono delle ripercussioni anche all'interno del ambiente familiare.

4.3.2. Gli obiettivi dello studio

Il presente studio è teso ad esplorare la sindrome del burnout fra gli insegnanti, educatori e personale amministrativo preso in esame. Ed ha come primo obiettivo quello di stabilire la percentuale generale di burnout all'interno della cooperativa presa in esame e il conseguente livello di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale nelle figure che si occupano della prima infanzia. Infine il secondo obiettivo propone un confronto tra coloro che sono a stretto contatto con i bambini (educatrici e insegnanti) da quelle figure che si occupano dell'organizzazione scolastica, amministrativa e della pulizia dei locali (coordinatrice, responsabili area infanzia, ufficio amministrazione e personale ausiliario)

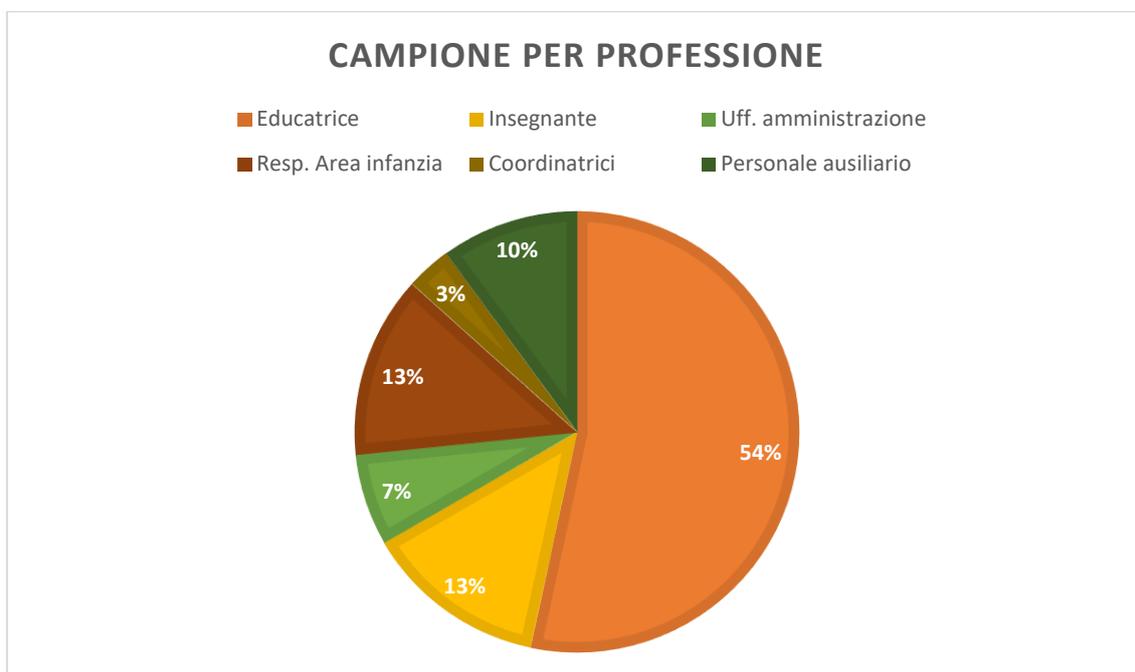
4.4. Analisi dei dati

4.4.1 Il campione

Il campione è costituito da 45 membri che lavorano presso la Cooperativa "Il Grillo Parlante" che si occupano della prima infanzia e della componente amministrativa. Hanno partecipato all'indagine 30 operatrici: 16 educatrici di nido d'infanzia (53,3%), 4 insegnanti della scuola dell'infanzia (13,3%), 2 impiegate dell'ufficio amministrazione (6,7%), 4 responsabili dell'area infanzia (13,3%), 1 coordinatrice di nido o scuola dell'infanzia (3,3%) e 3 del personale ausiliario (10%). L'età varia tra i 18 e 60 anni, con un'età media compresa tra i 30 e 40 anni.

Un riepilogo delle caratteristiche dei soggetti coinvolti è riportato nella tabella qui di seguito.

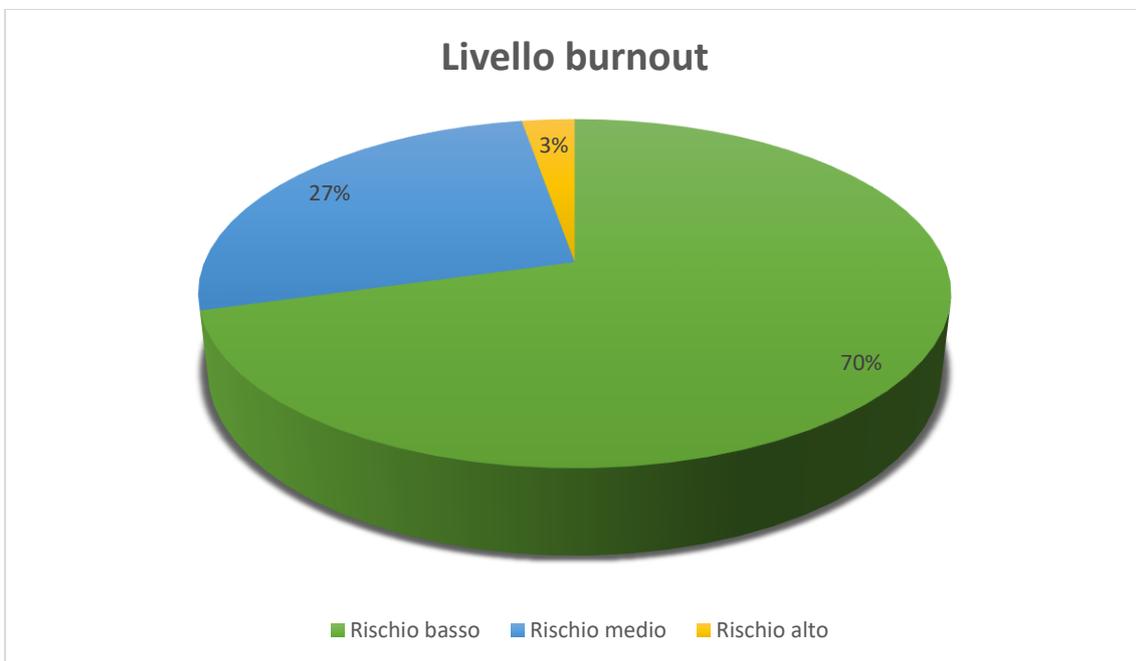
Caratteristica	N=30	%
ETÀ (in anni)		
- 18-25 anni	7 operatrici	23,3%
- 26-30 anni	5 operatrici	16,7%
- 31-40 anni	9 operatrici	30,0%
- 41-50 anni	6 operatrici	20,0%
- 51-59 anni	2 operatrici	6,7%
- 60+	1 operatrice	3,3 %
PROFESSIONE		
- Educatrice asilo nido	16 educatrici	53,3%
- Insegnante scuola infanzia	4 insegnanti	13,3%
- Ufficio amministrazione	2 segretarie	6,7%
- Resp. Area infanzia	4 responsabili	13,3%
- Coordinatrici	1 coordinatrice	3,3%
- Personale ausiliario	3 ausiliarie	10,0%



4.4.2. I risultati

OBIETTIVO 1: stabilire la percentuale di burnout all'interno della cooperativa presa in esame e il conseguente livello di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale.

Il campione di 30 lavoratrici studiato, appartenenti alle diverse strutture della cooperativa, presenta una condizione generale di burnout di livello basso (livello basso: 70,6%, livello medio 26,7%, livello alto 2,7%). Analizziamo ora le diverse percentuali ottenute tra le operatrici nei tre diversi aspetti: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale.



4.4.2.1. Esaurimento emotivo nelle operatrici

L'esaurimento emotivo è la caratteristica principale del burnout e si rivela come una percezione che fa sentire l'individuo in costante tensione e emotivamente distaccato dagli altri (Trębski, 2019). Tuttavia questo criterio è fondamentale ma non è sufficiente per determinare l'insorgenza del burnout. Inoltre l'esaurimento emotivo non è qualcosa che si prova, ma è solo l'inizio che porta il soggetto a mettere in atto delle barriere di distanza tra sé, il proprio lavoro e gli altri. I principali segni di esaurimento emotivo sono: impotenza psichica, disperazione, depressione, rabbia, impazienza, irritabilità, fatica, scontentezza, cefalee, nausea, tensioni muscolari e disturbi del sonno.

Dal questionario è emerso che le educatrici presentano un livello di rischio burnout medio-basso (livello basso 58%, livello medio 41%) ma tra di loro, l'1% delle operatrici, presenta un livello di rischio alto. Le responsabili dell'area infanzia e le insegnanti della scuola dell'infanzia hanno totalizzato un punteggio uguale confermando come in precedenza la presenza di burnout medio-basso (livello basso 50%, livello medio 44%), tuttavia, seppur con un punteggio basso è da segnalare che il 6% di loro è a rischio alto. Inoltre l'unica coordinatrice che ha risposto al questionario presenta un rischio basso di burnout (rischio basso 100%). Per quanto riguarda il personale amministrativo, invece, si presenta un rischio basso (livello basso 67%, livello medio 22%) ma vi è una percentuale abbastanza considerevole del rischio alto che è dell'11%. Infine il personale ausiliario presenta un livello basso di burnout (livello basso 94%, livello medio 0%, livello alto 6%).

In sostanza dal questionario è emerso che il livello di esaurimento emotivo tra tutte le operatrici che hanno partecipato è il seguente: 60% rischio basso, 36% rischio medio

3% rischio alto. Di seguito verranno ricapitolate le informazioni ottenute sotto forma di grafici e tabelle.



Professione	Rischio basso	Rischio medio	Rischio alto
Educatrici	58%	41%	1%
Insegnanti scuola dell'infanzia	50%	44%	6%
Responsabili area infanzia	50%	44%	6%
Personale amministrativo	67%	22%	11%
Coordinatrice	100%	0%	0%

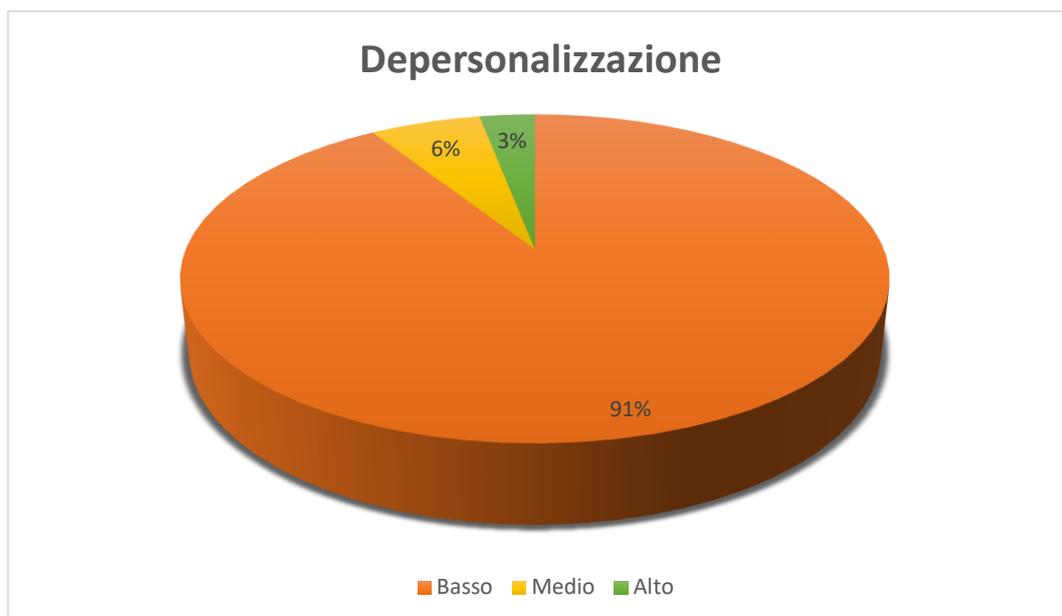
4.4.2.2. La depersonalizzazione nelle operatrici

La depersonalizzazione è una risposta al burnout e una conseguenza dell'esaurimento emotivo che si verifica quando non vengono messe in atto sufficienti strategie per contrastarlo. La depersonalizzazione porta la persona a sviluppare un senso di cinismo elevato e l'allontanarsi da tutte le problematiche lavorative (Ferrari, 2020).

I principali segnali che caratterizzano la depersonalizzazione sono: “atteggiamenti negativi di distacco, cinismo, freddezza e ostilità costituiscono il tentativo di proteggere se stessi dall'esaurimento e dalla delusione, riducendo al minimo il proprio coinvolgimento nel lavoro. Una frequente conseguenza della depersonalizzazione è la percezione del senso di colpa da parte dell'operatore” (Trębski, 2019, p.24).

Dal questionario è emerso che la percentuale generale ottenuta per la depersonalizzazione è la seguente: rischio basso 91%, rischio medio 6%, rischio alto 3%. Confermando anche in questo caso una prevalenza di rischio basso per quanto riguarda lo sviluppo del burnout. In questo caso, a differenza dell'area dell'esaurimento emotivo, educatrici, insegnanti, responsabili dell'area infanzia, coordinatrice, personale amministrativo e personale ausiliario hanno ottenuto punteggi molto incoraggianti che oscillano tra il 100% e l'83%, evidenziando che nel loro lavoro non mettono in atto atteggiamenti negativi e cinici né verso gli altri né verso sé stessi caratteristiche che sono tipiche di un soggetto in fase burnout.

Di seguito verranno riportate le informazioni sotto forma di grafico e tabella.



Professione	Rischio basso	Rischio medio	Rischio alto
Educatrici	90%	5%	5%
Responsabili area infanzia	96%	4%	0%
Insegnanti scuola dell'infanzia	92%	8%	0%
Personale amministrativo	83%	11%	0%
Coordinatrice	100%	0%	0%
Personale ausiliario	100%	0%	0%

4.4.2.3. La ridotta realizzazione personale delle operatrici

La ridotta realizzazione personale è caratterizzata da una sfiducia totale verso le proprie capacità e molto spesso si sviluppano atteggiamenti di fuga, licenziamento o assenze continue e prolungate dal luogo di lavoro (Ferrari,2020).

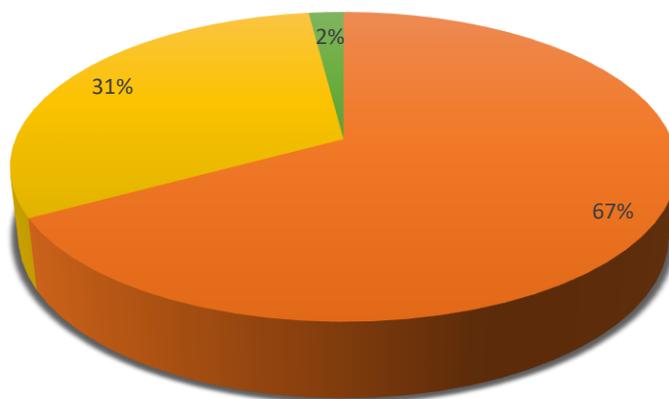
I principali sintomi che caratterizzano la ridotta realizzazione personale sono i seguenti: inadeguatezza, il soggetto può sentirsi incompetente verso il proprio lavoro, scarsa fiducia nelle proprie capacità, l'autostima diminuisce e possono farsi strada i primi sintomi di depressione (Trębski, 2019).

Infine per quando riguarda la ridotta realizzazione persona del campione esaminato sono emersi i seguenti punteggi: livello basso 67%, livello medio 31% e livello alto 2%.

In questo caso la categoria delle educatrici presenta un livello medio-basso (rischio basso 58%, rischio medio 41%, rischio alto 2%). Le responsabili dell'area infanzia presentano un livello basso di sviluppo del burnout (rischio basso 75%, rischio medio 22%, rischio alto 2%). Le insegnanti della scuola della scuola dell'infanzia hanno totalizzato un rischio basso dell'81% (rischio medio 19%, rischio alto 0%). Il personale dell'ufficio amministrativo presenta un livello medio-basso (rischio basso 56%, rischio medio 44%), mentre la coordinatrice presenta un rischio basso (88%) ma con una percentuale considerevole per quanto riguarda il rischio alto (13%). Infine le ausiliarie presentano, anche in questo caso, un rischio basso (94%) e un rischio medio del 6%.

Di seguito verranno riportate le informazioni ottenute sotto forma di grafico e tabella.

Ridotta realizzazione personale



■ Rischio basso ■ Rischio medio ■ Rischio alto

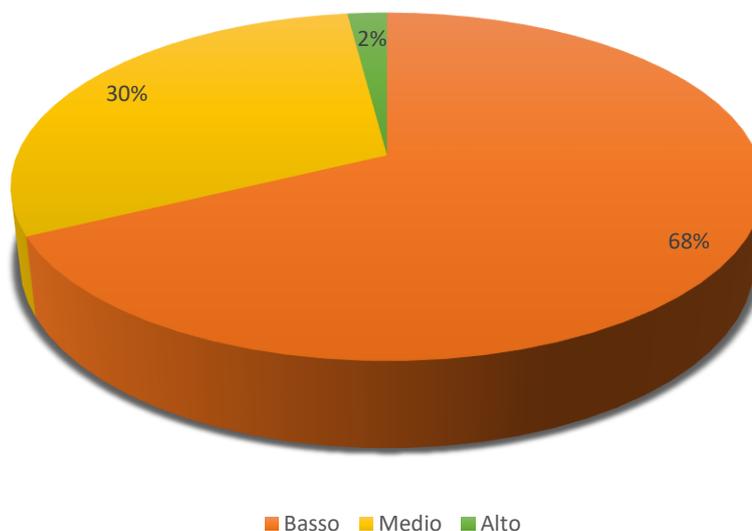
Professione	Rischio basso	Rischio medio	Rischio alto
Educatrici	58%	41%	2%
Responsabili area infanzia	75%	22%	3%
Insegnanti scuola dell'infanzia	81%	19%	0%
Personale amministrativo	56%	44%	0%
Coordinatrice	88%	0%	13%
Personale ausiliario	94%	6%	0%

OBIETTIVO 2: Eseguire un confronto tra coloro che sono a stretto contatto con i bambini da coloro che si occupano dell'organizzazione scolastica generale.

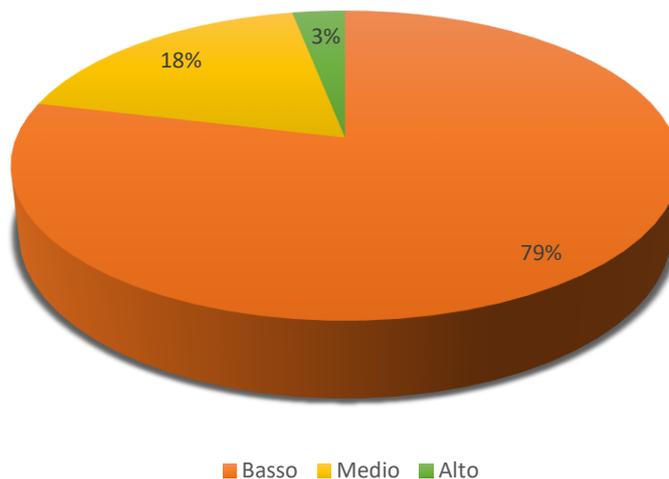
Mettendo a confronto i lavoratori che lavorano a stretto contatto con i bambini (educatrici e insegnanti) rispetto a quelli che si occupano dell'amministrazione e organizzazione scolastica (personale ausiliario, personale amministrativo, coordinatrice, responsabili area infanzia) è emerso che in entrambi i casi il rischio di burnout è relativamente basso, con l'unica differenza che le educatrici e le insegnanti hanno una maggiore probabilità di sviluppare un burnout di rischio medio.

Di seguito verranno riportati sotto forma di grafici tutti i risultati ottenuti.

Burnout educatrici e insegnanti



Burnout personale amministrativo, ausiliarie, responsabili area infanzia e coordinatrice



4.5. Discussione e possibili strategie di intervento

L'indagine della situazione del burnout, realizzata in riferimento al personale della Cooperativa "Il Grillo Parlante" situata in Veneto, attraverso la somministrazione del Maslach Burnout Inventory (MBI), mostra una condizione di burnout di livello basso (livello basso 70,6%, livello medio 26,7%, livello alto 2,7%). Il questionario è stato somministrato tra gennaio e marzo 2024 e ha visto la partecipazione di 30 operatrici su 45 totali. Questo studio non ha indagato una possibile correlazione tra il grado di burnout e l'età dei lavoratori dal momento che sono in prevalenza figure di età compresa tra i 30 e 40 anni (30%) e solo il 3,3% presenta un'età superiore ai 60 anni. Inoltre non è stato possibile evidenziare ulteriori correlazioni tra il grado di burnout e il sesso perché nella Cooperativa "Il Grillo Parlante" operano tutte operatrici donne. Tuttavia grazie a questo studio è stato possibile osservare se le operatrici presentano la sindrome di burnout e se esiste una differenza tra coloro che lavorano a stretto contatto con i bambini da coloro che si occupano di aspetti organizzativi e amministrativi. Infatti uno dei dati più significativi e che meritano attenzione riguarda l'area dell'esaurimento emotivo che nelle educatrici e insegnanti è caratterizzata da un 42% contro il 25% di coloro che, invece, si occupano di aspetti organizzativi e amministrativi.

Infine, all'interno di questa Cooperativa, opera una pedagoga esterna che oltre ad offrire consulenze gratuite alle famiglie supporta tutte le équipe educative e le aiuta a lavorare in armonia, supportandole nelle loro scelte e spronandole a superare i loro limiti attraverso la collaborazione e la cooperazione.

La pedagoga, così come le équipe e i corsi di formazione che l'azienda costantemente offre sono già di per sé delle strategie di prevenzione perché l'elemento estremamente importante per sconfiggere il burnout è rendere le persone consapevoli della sua esistenza e questo può avvenire solamente l'informazione, il dialogo e le relazioni.

BIBLIOGRAFIA

- Arrighi S., Birtolo L., Loffredo S., Saggiomo S. (2018). *Il mestiere (im)possibile. L'educatore tra passione, impegno e rischio burnout*. Milano: Edizioni Underground.
- Balducci C. (2015). *Gestire lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: il Mulino.
- Bernstein G.S., Halaszyn J.A. (1999). *Io, operatore sociale*. Trento: Erikson.
- Blandino G. (2008). *Quando insegnare non è più un piacere. La scuola difficile, proposte per insegnanti e formatori*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Blandino G., Granieri B. (2002). *Le risorse emotive nella scuola. Organizzazione e formazione nella scuola dell'autonomia*. Milano: Raffaello Cortina.
- Centonze S. (2017). *A rischio ... d'istruzione*. Puglia: Circolo Virtuoso Edizioni.
- Chabot P. (2013). *Global burnout*. Francia: Presses Universitaires (trad. it. Burnout globale, San Paolo, Milano, 2014).
- Cherniss c. (1983). *La sindrome del burnout. Lo stress lavorativo degli operatori dei servizi sociosanitari*. Torino: Centro scientifico torinese.
- Chirico F., Ferrari G. (2020). *Il burnout nella scuola. Strumenti per la valutazione del rischio e la sorveglianza sanitaria*. Milano: Edizioni FS.
- D'Oria V. (2010). *Pazzi per la scuola. Il burnout degli insegnanti a 360°: prevenzione e gestione in 125 casi*. Roma: Alpes.
- D'Oria V. (2019). *Insegnanti, salute negata e verità nascoste. Cento storie di burnout in cattedra*. Napoli: EdiSES.
- Del Rio G. (1990). *Stress e lavoro nei servizi. Sintomi, cause e rimedi del burnout*. Roma: Carocci. Indagine: stress e supporto sociale negli adulti. Alessandra Maria Bagnato
- Feldman R.S. (2017). *Essentials of Understanding Psychology*. New York: McGraw-Hill Education (trad. it. Psicologia generale, McGraw-Hill Education, Milano, 2017).
- Ferry G. (1970). *La pratique du travail en groupe. Une expérience de formation d'enseignants*. Parigi: Dunod (trad. it. Lavoro di gruppo. Una esperienza pratica per la formazione degli insegnanti, Armando, Roma, 1975).
- Guglielmi D., Fraccaroli F. (2016). *Stress a scuola. 12 interventi per insegnanti e dirigenti*. Bologna: il Mulino.

Iacono M. (2018). *Burn out. Elementi di valutazione e intervento nella Psicologia Funzionale*. Napoli: SEF.

Maslach C., Leiter M.P. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. USA: Jossey-Bass Inc (trad.it. burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro. Erickson, Trento, 2000).

Maslach C., Leiter M.P. (2022). *The burnout challenge: Managing Peoples's relationship with their jobs*. Cambridge: Harvard University Press (trad. it. Il benessere sul lavoro. Come evitare il burnout e valorizzare le relazioni professionali, Giunti, Firenze, 2023).

Monticone I. (2015). *Stress e burnout degli insegnanti. Orientarsi al futuro*. Roma: Sovera Edizioni.

Oggoni F. (2013). *La supervisione pedagogica*. Milano: Franco Angeli.

Pedditi M.L. (2005). *La fatica di insegnare. Stress e burnout nel mondo della scuola*. Cagliari: CUEC.

Pellegrino F. (2009). *La sindrome del burn-out*. Torino: Centro Scientifico Editore.

Pellegrino F., Esposito G. (2019). *Burn-out, mobbing e malattie da stress. Il rischio psico-sociale e lo stress lavoro-correlato*. Verona: Positive Press.

Rossati A., Magro G. (1999). *Stress e burnout. I nuovi percorsi universitari per la formazione dei docenti*. Roma: Carocci.

Sales F. (2023). *Burnout. Autoguarigione e prevenzione*. Pubblicazione indipendente.

Sandrin L. (2022). *Aiutare senza bruciarsi. Come superare il burnout nelle professioni di aiuto*. Milano: Paoline.

Tranchina L. (2023). *Sindrome da burnout. L'esaurimento da lavoro*. Torino: Amazon.

Trębski K. (2019). *Ardere senza consumarsi. Il burnout nelle professioni di aiuto*. Mauritius: Edizioni Sant'Antonio.

Valenti A., Perri C. (2008). *L'insegnante specializzato: ruolo professionale e rischio burn-out*. Cosenza: Luigi Pellegrini.

Vianello L. (2019). Gli insegnanti italiani e il burnout. *Pensa Multimedia Editore*, 201-205.

SITOGRAFIA

Basaglia G., D'Oria V.L. (2002-2004). Immagine e salute degli insegnanti in Italia: situazioni, problemi e proposte. *Background Report del Ministero Istruzione Università e Ricerca per il progetto OCSE*. Retrieved (n.d), from http://www.reteagenziassicurezza.it/iniziative/lodolo_doria/RapportoOCSE.pdf

Botticelli F., Burla F., Lozupone E., & Pellegrino R. (2012). Il disagio degli insegnanti tra psicologia e pedagogia: una indagine multidimensionale sul fenomeno del burnout. *International Journal Of Psychoanalysis And Education*, 4(1), 3-42. Retrieved (n.d), from https://art.torvergata.it/retrieve/e291c0d4-60c5-cddb-e053-3a05fe0aa144/IJPE_04_1_GenitorialitaScuola1.pdf

Carlini L., Fidenzi L., Gualtieri G., Nucci G., Fagiolini A., Coluccia, A., & Gabbrielli M. (2016). Analisi e valutazione medico-legale della sindrome da burnout nell'ambito delle helping profession e della tutela INAIL per i casi di malattia e suicidio. *Rivista di Psichiatria*, 51(3), 87-95. Retrieved May 01, 2016, <https://doi.org/10.1708/2304.24790>

Carraro M. C., Cifiello S. (2017). L'insegnante e lo Stress. *Cambio. Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*, 7(13), 131-146. Retrieved November 02, 2017, from <https://doi.org/10.13128/cambio-21917>

Chirico F., Taino G., Magnavita N., Giorgi I., Ferrari G., Mongiovì M. C., & Imbriani, M. (2019). Proposta di un metodo per la valutazione del rischio di burnout negli insegnanti: Il VA.RI.B.O (VALutazione RISchio Burn-Out). *Giornale italiano di medicina del lav ed ergonomia*, 41(3), 221-235. Retrieved June 28, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/334094220_Proposal_of_a_method_for_asses sing_the_risk_of_burnout_in_teachers_the_VARIBO_strategy

Converso D., Viotti S., Sottimano I., Cascio V., & Guidetti G. (s.d.). Capacità lavorativa, salute psico-fisica, burnout ed età, tra insegnanti d'infanzia ed educatori di asilo nido: Uno studio trasversale. *La Medicina del Lavoro*, 106(2), 91-108. Retrieved (n.d), from <https://iris.unito.it/handle/2318/154622?mode=simple>

Crescentini A., Pettignano M., D'Amato A., Sciaroni L. (2022). Il potenziale del capitale psicologico a scuola. Sviluppare le risorse di docenti e allievi. *Quaderni didattici del Dipartimento formazione e apprendimento, SUPSI*. Retrieved October, 2022, from https://www.supsi.ch/documents/d/dfa/dfa_quadernodidattico_potenzialecapitalepsicologico

Di Tecco C., Ghelli M., Iavicoli S., Persechino B., Ronchetti M. (2017). La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato: Manuale ad uso delle aziende in attuazione d.lgs. 81/2008 e s.m.i. *INAIL.Collana ricerche*. Retrieved October 16, 2017, from <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/pubblicazioni/catalogo-generale/pubblica-metodologia-per-la-valutazione-e-gestione.html>

Donatella C., Grazia C. M., Pm, C., & Camerino D. (2014). Burnout: A critical review. *Med lav, 104, 27-411*. Retrieved from March 19, 2014, from https://www.researchgate.net/publication/260912517_Burnout_survey_of_the_literature

Fiorilli C., Galimberti V., De Stasio S., Di Chiacchio C., Albanese O. (2014). L'utilizzazione dello School Burnout Inventory (SBI) con studenti italiani di scuola superiore di primo e secondo grado. *Psicologia clinica dello sviluppo, 3, 403-424*. Retrieved January 2014, from <https://doi.org/10.1449/78365>

Flook L., Goldberg S. B., Pinger L., Bonus K., & Davidson R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout and teaching efficacy. *Mind, brain and education : the official journal of the International Mind, Brain, and Education Society, 7(3), 182-195*. Retrieved August 16, 2013, from <https://doi.org/10.1111/mbe.12026>

Lipowsky F., Rzejak D. (2015). Key features of effective professional development programmes for teachers. *Ricercazione, 7,2, 27-51*. Retrived (n.d), from <https://www.semanticscholar.org/paper/Key-features-of-effective-professional-development-Lipowsky-Rzejak/08e857f54f74e26898cb81318ceba3f0dedd8551>

Manassero Mas M. A., García-Buades E., Torrens G., Palmer C., Vazquez A. (2006). Teacher burnout: Attributional aspects. *Psychology in Spain, 66-74*. Retrieved January 01, 2006, from https://www.researchgate.net/publication/28140435_Teacher_burnout_Attributional_aspects

Manna V., & Dicuonzo F. (2018). Burnout dello psichiatra o burnout dell'assistenza psichiatrica?. *Rivista di Psichiatria*, 53(2), 65–79. Retrieved March 01, 2018, from <https://doi.org/10.1708/2891.29155>

Milano, M. M. (2007). La Sindrome del Burn-out: responsabilità professionale e profili giuridici. *Pratica Medica & Aspetti Legali (Testo Stampato)*, 1(1), 23–32. Retrieved (n.d), from <https://doi.org/10.7175/pmeal.v1i1.411>

Mordini V., Castellucci V., Giardi W., Tripaldi S. (2013). Burnout, empatia e regolazione emotiva: quali relazioni. *Cognitivismo clinico*, 10, (2), 185-199. Retrieved (n.d) from <https://www.apc.it/wp-content/uploads/2013/03/burnout-185-188.pdf>

Murdaca A. M., Oliva P., & Nuzzaci A. (2014). Fattori individuali e contestuali del burnout: una ricerca descrittiva sugli insegnanti curricolari e di sostegno. *ITALIAN JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH*, (12), 99–120. Retrieved October 23, 2014, from <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/sird/article/view/174>

Nunin R. (2012). La prevenzione dello stress lavoro-correlato: Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro. *EUT Edizioni Università di Trieste*. Retrieved (n.d), from <https://www.openstarts.units.it/server/api/core/bitstreams/1c389eec-b537-4308-802d-36053675f4b8/content>

Osatuke K., Moore S., Ward C., Dyrenforth S., & Belton L. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 384–410. Retrieved August 15, 2009, from <https://doi.org/10.1177/0021886309335067>

Peruzzi, M. (2011). La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008. *I working papers di Olympus*. Retrieved (n.d), from <https://journals.uniurb.it/index.php/WP-olympus/article/view/19>

Rainone N., Freda M. F., Valerio P., & Ravarini M. (2010). Psicologia scolastica. *Organizzazione e normativa*, 9(1). Retrieved (n.d), from https://www.academia.edu/3341186/Declinazioni_del_senso_civico_nella_scuola_Uno_studio_esplorativo_tra_adolescenti

Sirigatti S., Stefanile C. (1991). Maslach Burnout Inventory in Italia alla luce dell'analisi fattoriale confirmatoria. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 200, 39-45. Retrieved January 01, 1991, from https://www.researchgate.net/publication/233993047_Maslach_Burnout_Inventory_in_Italia_alla_luce_dell%27analisi_fattoriale_confirmatoria_Factorial_structure_of_the_Maslach_Burnout_Inventory_in_Italy

Sirigatti S., Stefanile C. (1992). Aspetti e problemi dell'adattamento italiano del MBI. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 202-203, 3-12. Retrieved September 01, 1992, from https://www.researchgate.net/publication/233993079_Aspetti_e_problemi_dell%27adattamento_italiano_del_MBI_Aspects_and_problems_of_the_Italian_adaptation_of_the_Maslach_Burnout_Inventory

Sirigatti S., Stefanile C., Menoni E. (1988). Per un adattamento italiano del Maslach Burnout Inventory (MBI). *Bollettino di Psicologia Applicata*, 187-188, 33-39. Retrieved Dicembre 01, 1988, from https://www.researchgate.net/publication/233992983_Per_un_adattamento_italiano_del_Maslach_Burnout_Inventory_MBI_Toward_an_Italian_version_of_the_Maslach_Burnout_Inventory_MBI

Sirigatti S., Stefanile C., Menoni E., Nardone G., & Taddei S. (1988). Caratteristiche metodologiche di una scala di misurazione del burnout. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 187-188, 71-81. Retrieved December 01, 1988, from https://www.researchgate.net/publication/278963127_Caratteristiche_metrologiche_di_una_scala_di_misurazione_del_burnout_Statistical_characteristics_of_a_scale_for_measuring_burnout/references

Stanzione I., Calenda M. (2020). Gli effetti del burn-out e di basse percezioni del contesto lavorativo degli insegnanti sulle condizioni di Benessere e Disagio degli studenti: un'indagine sulla scuola secondaria di primo grado di Roma e Salerno. *Lifelong Lifewide Learning*, 16, 35, 354-371. Retrived June 30, 2020, from <http://www.edaforum.it/ojs/index.php/LLL/article/view/256>

Tamaro R., Calenda M., Ferrantino C., Guglielmini M. (2016). The professional profile of quality teacher. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 8-19. Retrieved July 31, 2016 from <https://doi.org/10.13128/FORMARE-18206>

Taris T., Blanc P.M., Schaufeli W., Schreurs P. (2005). Are there casual relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review two longitudinal test. *Work & Stress*, 19, 238-255. Retrived July 01, 2005, from https://www.researchgate.net/publication/276959951_Are_there_relationships_between_the_dimensions_of_the_Maslach_Burnout_Inventory_A_review_and_two_longitudinal_tests

Tomei G., Casale T., Tomei F., Nieto H.A., Prenna A., Schifano M.p., Sinibaldi F., Rosati M.V., Fiaschetti M., Nardone N., Pimpinella B., Caciari T. (2012). Dall'alienazione al Burn-out. La Psiche e l'Universo della Tecnica. *G Ital Med Lav Erg.* Retrived March 21, 2015, from https://www.timeoutintensiva.it/tecne_data/91_6_Burnout.pdf

Vittorio L. D., Francesca P. G., Antonio V., Carola V., Patrizia Z., & Paolo F. (n.d). Burnout e patologia psichiatrica negli insegnanti. Retrieved from <https://www.psicopolis.com/psicvaribox/burnout/burnout.pdf>

Vittorio L. D., Francesca P. G., Antonio V., Susanna C., Giancarlo C., Carola V., Patrizia Z., Paolo F. (n.d). Quale correlazione tra patologia psichiatrica e fenomeno del burnout negli insegnanti?. *ADi Associazione Docenti Italiani*. Retrieved (n.d), from <https://adiscuola.it/Pubblicazioni/BottaniSocio/InterBot/sindrome%20burnout.pdf>