

Gli Approfondimenti del Centro studi

Siamo lieti di pubblicare l'ultimo lavoro di Nicola Comberiatì che, dopo gli articoli contenenti alcune proposte per un cammino di liberazione dal disagio professionale degli insegnanti: "Prometeo incatenato" (I e II parte - consultabili sul nostro sito, sez. Centro studi), affronta ora il disagio professionale dei dirigenti. Un tema ancora inedito, ma concreto e diffusissimo, che l'autore con la sua competenza sul campo, di dirigente scolastico e psicologo, tratta con la consueta sensibilità professionale ed umana.

Ne consigliamo la lettura ai colleghi che si accingono ad affrontare l'imminente concorso per dirigente.

II BURNOUT dei DIRIGENTI

Il monito degli imprenditori al governo "non lasciateci soli" vale come richiesta di aiuto e di sostegno per una figura istituzionale importante e decisiva per la scuola, ma piena di contraddizione e di ambiguità, quale quella del Dirigente Scolastico.

La cifra che lo contraddistingue nella gestione quotidiana fondamentalmente è la **solitudine**.

Una solitudine caratterizzata da una percezione invece di onnipotenza da parte dei docenti, che lo ritengono spesso la controparte, e degli utenti che lo accusano dei mali strutturali della scuola (mancanza di fondi, piani di sicurezza, precarietà del personale...).

Alla solitudine si unisce anche **il senso dell'impotenza**, perché la bravura del Dirigente in questi ultimi tempi sembra diventata quella di uscire indenne, con stile, da una serie di gimcane istituzionali che vanno dal Consiglio d'Istituto, al Collegio dei Docenti e agli altri organismi della scuola, al rapporto con gli Enti locali, alla Contrattazione d'Istituto al ritornato centralismo del MIUR.

Il suo è un potere istituzionale immenso, che va dalla legale rappresentanza, alla responsabilità della gestione delle risorse finanziarie e strumentali, alla responsabilità dei risultati del servizio.

Diciamo che è un organo individuale, un monos che rappresenta e testimonia l'unitarietà dell'istituzione medesima e ne assume ogni responsabilità gestionale (D.L.vo n. 165/2001 e D.L.vo n. 44/201).

L'elenco degli obiettivi che deve raggiungere si declina con stati d'animo ambivalenti: dalla momentanea esaltazione del potere che si vede ampliato alla depressiva constatazione della mancanza strutturale dello stesso potere di realizzazione.

L'elenco è ridondante. Il Dirigente Scolastico deve (qui l'imperativo categorico kantiano è d'uopo!):

- Assicurare il funzionamento dell'istituzione scolastica secondo criteri di efficienza ed efficacia;
- Promuovere lo sviluppo dell'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca e sperimentazione, in coerenza con il principio di autonomia;
- Assicurare il pieno esercizio dei diritti costituzionalmente tutelati;
- Promuovere iniziative ed interventi tesi a favorire il successo formativo;
- Assicurare il raccordo e l'interazione tra le componenti scolastiche;
- Promuovere la collaborazione tra le risorse culturali, professionali ed economiche del territorio interagendo con gli Enti Locali.

Questi autonomi poteri di direzione, di coordinamento, di valorizzazione delle risorse umane con le relative responsabilità della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio imprigionano il Dirigente Scolastico in un ruolo ridondante e retorico. Un Cavaliere medioevale o un Robin Hood solitario o un sacerdote del tempio.

Se parliamo di **stress psichico**, dobbiamo dire che **la legge ridisegna una figura di Dirigente a rischio**, perché è concepita giuridicamente come una concentrazione di poteri e responsabilità, una cassa di risonanza, a cui spesso i governi hanno derogato compiti che egli da solo non può realizzare. Una concentrazione di poteri impossibile da realizzare per un solo soggetto sia pure motivato e preparato.

Una figura istituzionale gettata nella continua proliferazione di riforme, di norme giuridiche, di cambiamenti strutturali, di gestione di conflitti, di trasformazioni radicali di costumi, di processi, di attese delle nuove generazioni senza un supporto istituzionale “vero” in termini giuridici, che ne condivida le responsabilità e la gestione.

L'autonomia scolastica diventa un esercizio di democrazia e quindi portatrice di benessere psichico se accoglie dal punto giuridico il concetto di complessità, che può essere gestita con una divisione di poteri e una separazione di funzioni. In tal senso la Dirigenza Scolastica non può essere concepita come una concentrazione di poteri e responsabilità, ma come una leadership diffusa, che condivide poteri e responsabilità con altre figure istituzionali. E' solo il caso qui di ricordare che i Dirigenti oggi dirigono complessi enormi, succursali, agglomerati di scuole poggiandosi spesso sul senso di responsabilità volontaristica dei docenti.

Una cultura dell'organizzazione che si prefigge come fine quello di creare un clima psicologico di benessere deve ripensare figure professionali, tempi, modi e spazi nuovi per venire incontro alla trasmissione di cultura in contesti che mutano continuamente. La Dirigenza Scolastica deve poter condividere la gestione e la responsabilità con nuove figure professionali libere del tutto o in parte dall'insegnamento: il vicario, ma anche un ufficio legale, tecnico, la figura dello psicologo, l'esperto di orientamento, l'analista dei bisogni, l'esperto di sicurezza, il progettista, funzioni altre oggi nella scuola che potrebbero costituire una piattaforma di carriera per gratificare l'impegno e l'esperienza di molti docenti.

Il decreto Legislativo 150/2009

Il cosiddetto “decreto Brunetta” ridefinisce la mappa dei poteri e delle responsabilità dei dirigenti scolastici ma aggiunge criticità e confusione ad un ruolo già di per sé ambiguo.

- Aumenta il potere del Dirigente nei confronti della Contrattazione d'Istituto, che è autonomo riguardo ad alcune decisioni di organizzazione del lavoro;
- Devono i Dirigenti garantire standard di qualità del servizio pena la decurtazione della retribuzione di risultato;
- In materia di sicurezza il D.S. è equiparato al datore di lavoro e ha dunque l'obbligo di garantire che il personale dipendente operi in condizioni igienico-sanitarie adeguate e nel rispetto delle misure di sicurezza previste per i luoghi di lavoro (D.L. 81/2008);
- Il Dirigente (D.L.vo.163/03) è titolare del trattamento dei dati personali e sensibili del personale della scuola (tutela della privacy);
- Con il decreto Brunetta i Dirigenti scolastici possono ora ricorrere a sanzioni (come la censura e la sospensione dal servizio fino a 10 giorni).

Cause di stress per il Dirigente Scolastico

1. L'ambiguità della legislazione. In verità egli – il Dirigente – non è un interprete discrezionale di linee direttive, ma semplice esecutore di poteri che concretamente appartengono al MIUR, alla Provincia per lo Stabile, alla Regione. Un'autonomia che nei decreti fa intravedere infiniti mondi e naufraga poi miseramente nell'organizzazione del quotidiano: supplenze, recuperi, viaggi d'istruzione senza pagamento di diaria, abbandoni, malattie, smisurate 104, decreti regi

ancora validi, insoddisfazione dei docenti per la percezione sociale dell'immagine e per il precario trattamento economico. Dirigere in queste situazioni è davvero stressante!

La normativa si configura sempre più come tassativa e lascia pochi spazi di flessibilità. Il decreto sulla valutazione della condotta o sulle assenze, le quote di flessibilità all'interno di una distribuzione di orario già ristretto, la ridondanza retorica alla contrattazione d'Istituto, che aumenta conflitti tra obbligo di informativa, definizione pedante dei criteri e distribuzione del fondo d'Istituto: un vuoto lavarsi i panni nell'acqua sporca della diminuzione di risorse.

2. La gestione dei conflitti. La prima situazione da gestire è la continua insoddisfazione dei docenti. Gli studi sul burnout si moltiplicano, si fanno pubblicazioni sulla scuola come carcere o come laboratorio di follia, si usano i docenti come ricatto sindacale e si sfregia la loro immagine sociale. Ci sono certamente motivi che rendono questo lavoro difficile: il docente è costretto ad un rapporto obbligatorio di trasmissione di cultura per le nuove generazioni; così come ci sono percezioni di soddisfazione incomprensibili per chi non fa questo mestiere. Il Dirigente comprende che ogni disagio, stress nasce da una propria rappresentazione "malata", scissa, della realtà, ma non ha spesso gli strumenti per fronteggiare un fenomeno di vasta portata. Non è un analista, non è un predicatore di ideali missionari, deve gestire un contesto istituzionale cui deve saper dare un ritmo, costruire un'armonia di rapporti che si poggiano sulla condivisione di obiettivi e di regole. Deve avere quindi la dote della decisione e del rifiuto delle dimensioni negative, se vuole salvaguardare il benessere delle future generazioni e delle altre professionalità. Ma come può farcela da solo senza lasciarsi anche lui fagocitare dal senso di impotenza, senza strumenti giuridici che gli consentano nella gestione del personale cambiamenti e scelte che possano apportare cura e benessere al docente e non ledere i diritti degli utenti?

Ma la gestione dei conflitti nella scuola ci invade come uno tsunami quando prendiamo in considerazione la contrattazione d'Istituto, la valutazione del personale, la premialità brunettiana, la gestione del personale ATA, il rapporto docenti-classe, i fenomeni di bullismo e di aumentata sfrontatezza degli studenti, la presuntuosa a volte rivalsa dei genitori. Che fare e come salvare la propria integrità psichica?

3. La frustrazione continua per l'incapacità di far fronte a compiti di varia natura che nella scuola hanno il carattere dell'urgenza e della scadenza. Il Dirigente Scolastico può diventare il punto centrale di un Sistema Tolemaico di burocratizzazione, che lo trasforma kafkianamente nell'angosciato ragionier Fantozzi: il sospetto dell'essere solo contro mondi di leggi e di cavillose interpretazioni, circolari dell'ultima ora, revisori giudicanti, minacce di condanne e di citazioni in giudizio. E la certezza – quella sì – di essere abbandonato dall'amministrazione centrale (caso Genova).

4. Comunicazione interrotta. La comunicazione formale corretta si mantiene nei limiti dell'accettabile, del corretto, della gentilezza di modi. Egli è stimato, apprezzato, ma non fa più parte più dei docenti, che spesso nella maggioranza non comprendono la riforma globale della pubblica amministrazione, non capiscono nel profondo il suo ruolo o lo considerano fortunato perché non ha a che fare con le classi di giovani sempre più demotivati, con il turnover delle sostituzioni, di orari, di consigli di classe; ha finalmente raggiunto un'adeguata remunerazione economica e non ha orari di lavoro. Questa percezione, che si poggia poi su una suddivisione in classi nella comunità scolastica di retaggio predemocratico, fa del Dirigente Scolastico un personaggio sconosciuto. In questo contesto è un isolato, costretto a vivere secondo le aspettative degli altri o a deluderle.

La percezione degli altri lo proietta nel mondo dell'odio (sadico = ci prende gusto a dir di no, a far soffrire gli altri) o dell'amore (sto nelle grazie della Dirigenza). Opposizione ideologica, ribellismo anarchico, sottomissione masochista non aiutano un Dirigente, che si percepisce caricato di troppe responsabilità, di poteri che non ha, di soluzioni che spesso non riesce a trovare perché la comunicazione si è standardizzata nella sua rigidità giuridica.

5. La difficoltà alla separazione. Lo stress è un accumulo di energie, memoria fastidiosa di lavori non terminati, o da terminare, sovraccarico non fisico ma mentale; è causato da una difficoltà a separarsi dai compiti lavorativi perché il ruolo istituzionale insegue come un'ombra gli spazi della vita privata.

Il pericolo per un Dirigente Scolastico, Sacerdote del Tempio Scolastico, che non può permettersi distrazioni o momenti di rilassamento, è quello di rimanere ingolfato nel suo stesso motore di propulsione. L'unico che ha una visione del Sistema non riesce ad abbandonarlo, perché ha la sensazione che girerebbe a vuoto. Il meccanismo psicologico che è sotteso a tali atteggiamenti è quello dell'identificazione: mi identifico con il mio stesso ruolo, che mi è diventato una seconda natura.

E' un meccanismo che nella scuola per un Dirigente si fa strada lentamente, si nutre della sua stessa dedizione, dei successi, dei riconoscimenti e porta lentamente a non riuscire più a separarsi e quindi a conservare sempre quella libertà di giudizio che ci permette di ritrovare il lavoro, anche di grande responsabilità, come nuovo e stimolante.

La concentrazione di poteri, l'accumulo di responsabilità, il dirigismo gerarchico non solo sono la negazione della democrazia, ma sono dei virus che distruggono la vitalità e fanno ammalare le persone spesso le migliori.

E qui, per concludere, vorrei accennare al **rapporto tra l'elaborazione delle leggi e il benessere psichico**. Le leggi hanno mani e piedi umani, sono fatte cioè da uomini che spesso proiettano in esse le proprie aspirazioni al potere, al successo; o l'annullamento, la punizione, la mortificazione di altri, lo scaricarsi delle responsabilità. Ci sono leggi buone, che aiutano gli uomini ad esseri felici (come la Costituzione Italiana, nata in un momento di "guarigione" della Nazione Italia) e ci sono leggi malvagie (come le leggi razziali, la pena di morte...); ma ci sono anche leggi confuse, che diventano esse stesse causa di stress. Nella scuola con queste confusioni legislative ci facciamo i conti quotidianamente. Teorizzano gli esperti di organizzazione del lavoro che, dal punto di vista psicologico, uno dei modi per uscire dallo stress correlato al lavoro è quello della chiarezza della posizione che si ha nel sistema lavorativo, quello che una volta si chiamava il "mansionario". Per non essere sopraffatti dal ruolo forse è necessario ridisegnare giuridicamente la figura del Dirigente evitando retorica e trionfalismi, per non lasciarlo pian piano sommergere dal sovraccarico di compiti e poteri, che alla lunga stressano gli esseri umani e ne mortificano le potenzialità.

Nicola Comberiatì
Dirigente scolastico e psicologo
Vicepresidente A.P.E.F.

Roma, maggio 2011

Dello stesso autore, sul sito www.apefassociazione.it, sezione Centro Studi:
"Prometeo incatenato", Alcune proposte per un cammino di liberazione dal disagio professionale degli insegnanti - parte I-II