



**Universitat Ramon Llull**

**Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna**

**L'ESCOLA COM A ORGANITZACIÓ  
SALUDABLE. FACTORS DE RISC I DE  
SATISFACCIÓ.**

**Jordi Longás Mayayo**

# Índex de la presentació

- “Malestar docente”, tòpic o veritat?
- Claus de la satisfacció –insatisfacció docent
- Context saludable: aula i escola
- L'escola com a organització saludable
- La gestió d'aula saludable
- Implicacions “preventives”



# “MALESTAR” DOCENTE

## **RISCOS PSICOSOCIALS** (assetjament, *estrès* i *burnout*)

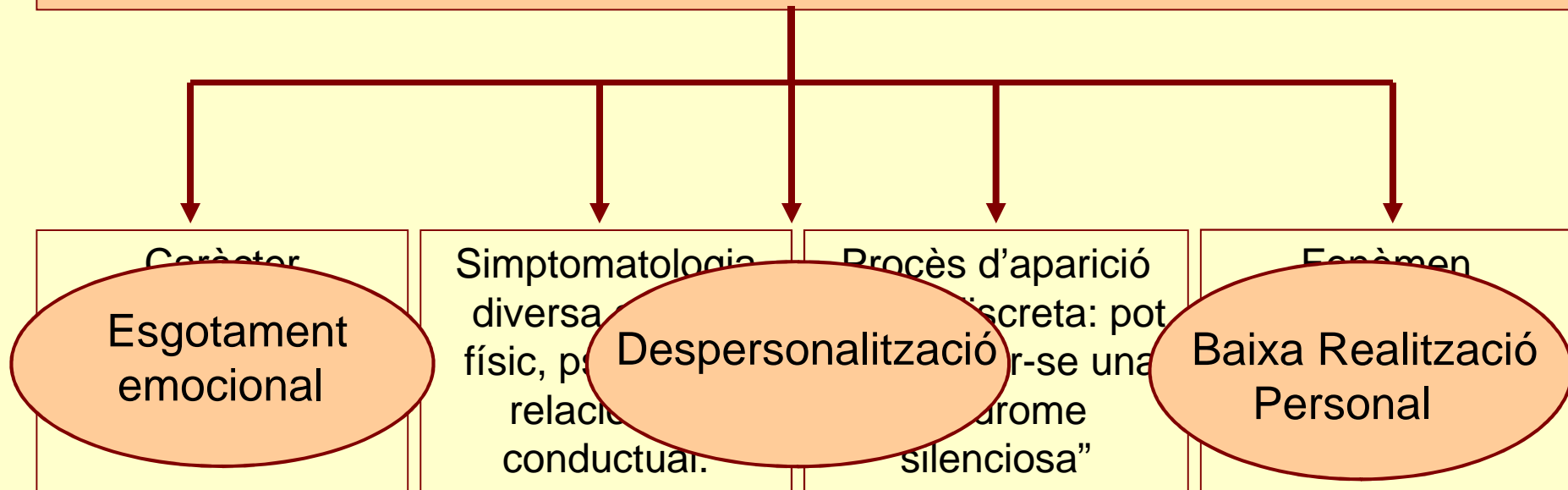
30 % treballadors UE amb distrès  
20-40 % docents amb risc de SEP  
2-9 % docents de baixa per efectes SEP

## **OBSERVATORI DE RISCOS** (2003)

1 de cada 4 docents tenen afectada la seva salut salut psicosocial (1- 2% de forma greu o intensa).

# Síndrome d'esgotament professional (*burnout* o S.Q.T.)

Síndrome per **distrés interpersonal** crònic en l'**exercici laboral**. Està vinculat a situacions cròniques de demandes viscudes com a excessives en l'àmbit laboral. (Kahill, 1988)



(Maslach 1979, 1986, 1999)

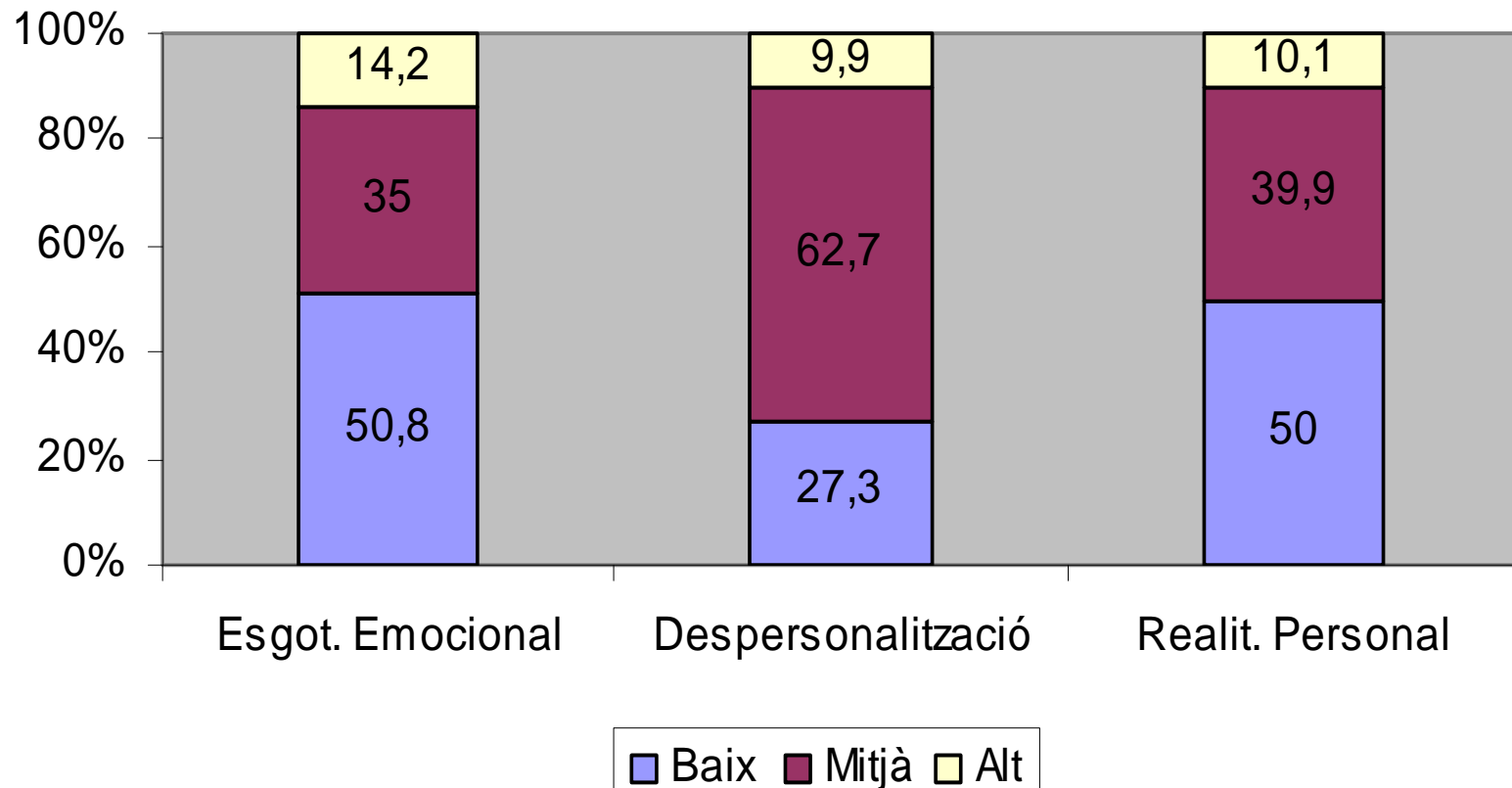
En totes les etapes hi ha un nivell equivalent

Augmenta amb l'antiguitat.

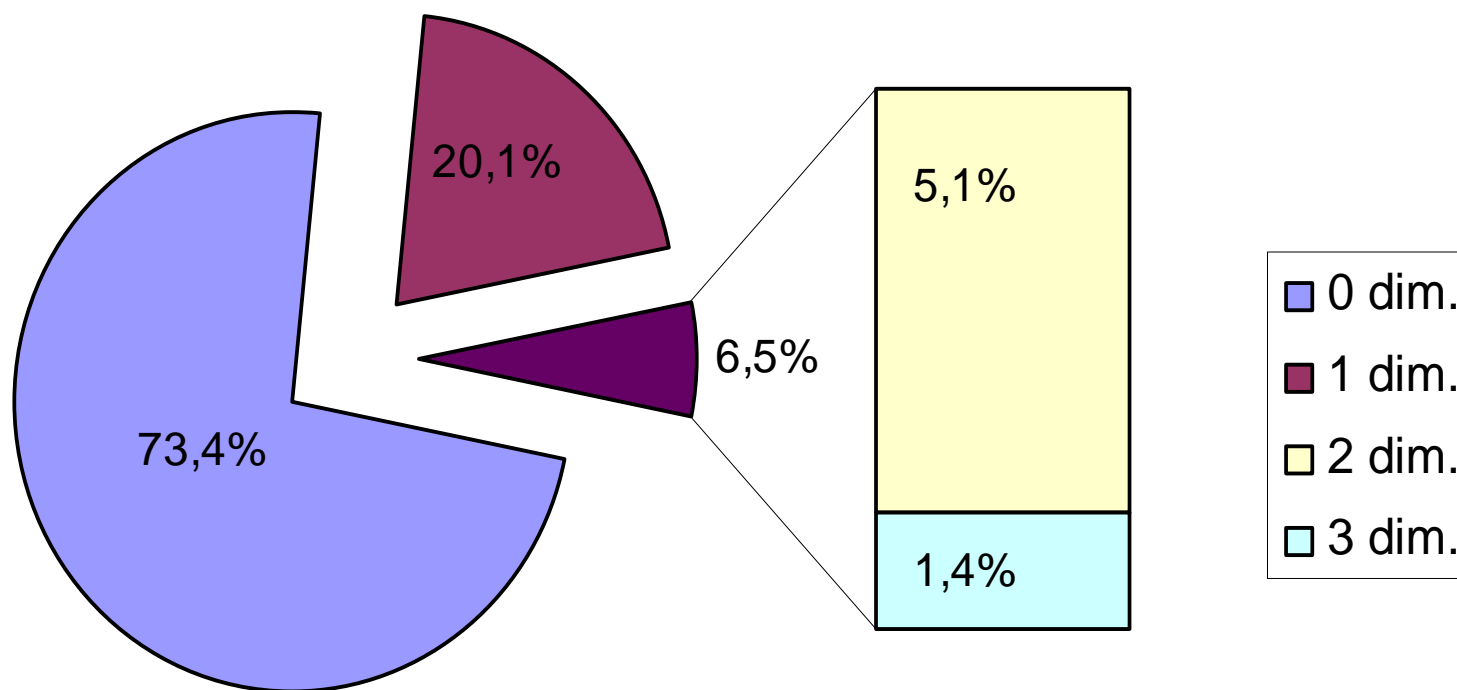
A l'ESO més exposats (també major despersonalització)

**LONGÁS, J. (2010). Una aproximació a l'escola com organització saludable. Tesi Doctoral.  
(Mostra de 1360 docents i 40 escoles, any 2003)**

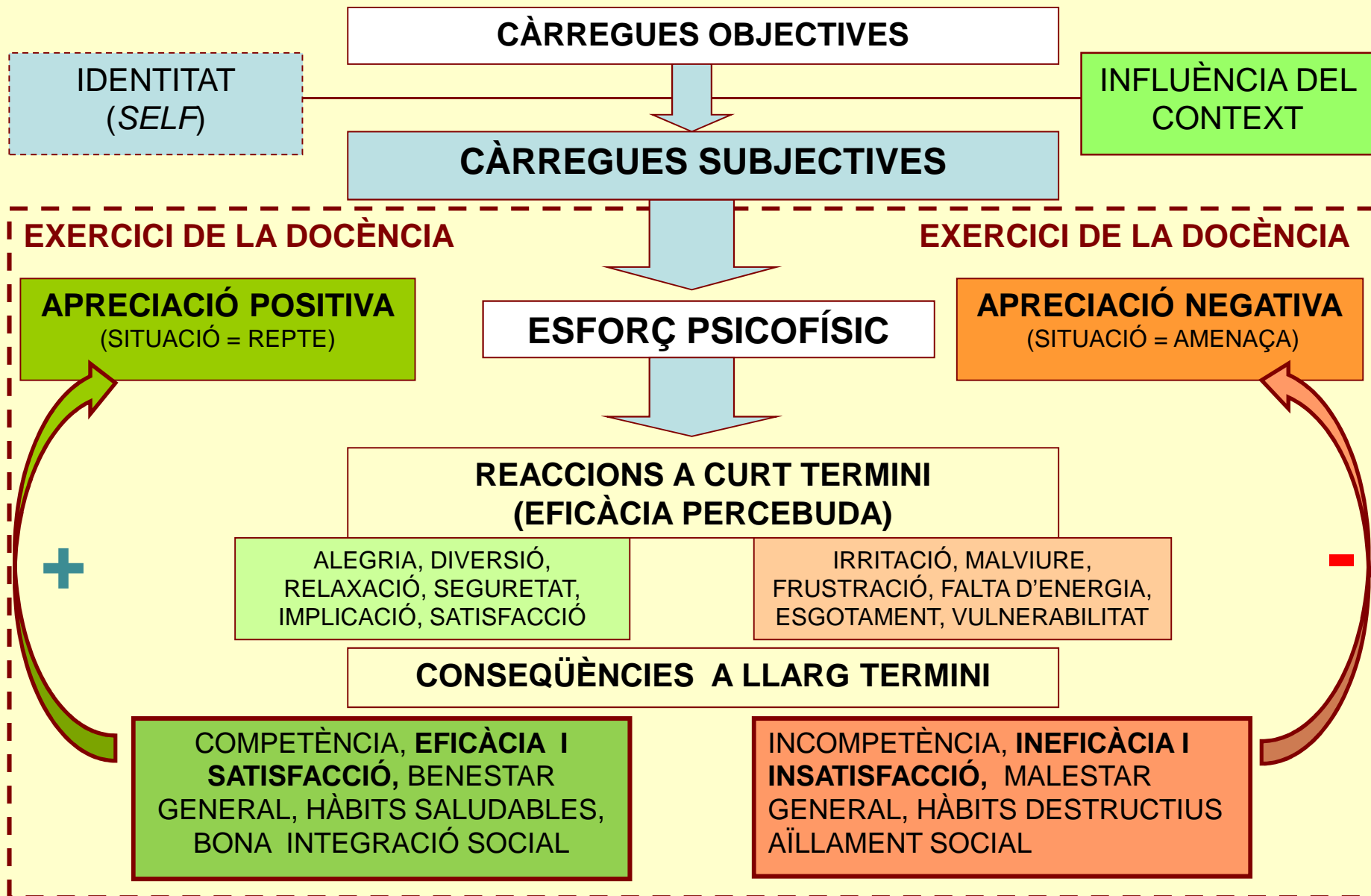
Descriptiva MBI dels nivells de risc dels docents (%)



## Descriptiva MBI segons número de dimensions amb risc alt per docent (%)



# “ESPIRALS” DE SATISFACCIÓ/ INSATISFACCIÓ DOCENT



## FACTORS CAUSALS

IDENTITAT (*SELF*)

CÀRREGUES DOCENTS OBJECTIVES

INFLUÈNCIA DEL CONTEXT

SATISFACCIÓ

CÀRREGUES SUBJECTIVES  
EXPERIÈNCIA DOCENT COM A "REPTE" O  
"DEMANDA" EXCESSIVA

SEP

## FACTORS MODULADORS

LABORALS  
(HIGIÈNICS I  
MOTIVADORS)  
(Herzberg)

*versus*

SIGNIFICACIÓ I  
SENTIT (Barth)

SUPORT  
SOCIAL

(Guglielmi, Gusy i  
Schaufeli).

AUTOEFICÀCIA  
I CONTROL

(Cherniss, Farber i  
Friedman)

**ENGAGEMENT**

- Vigor
- Implicació
- Eficàcia

(Schaufeli i Bakker)



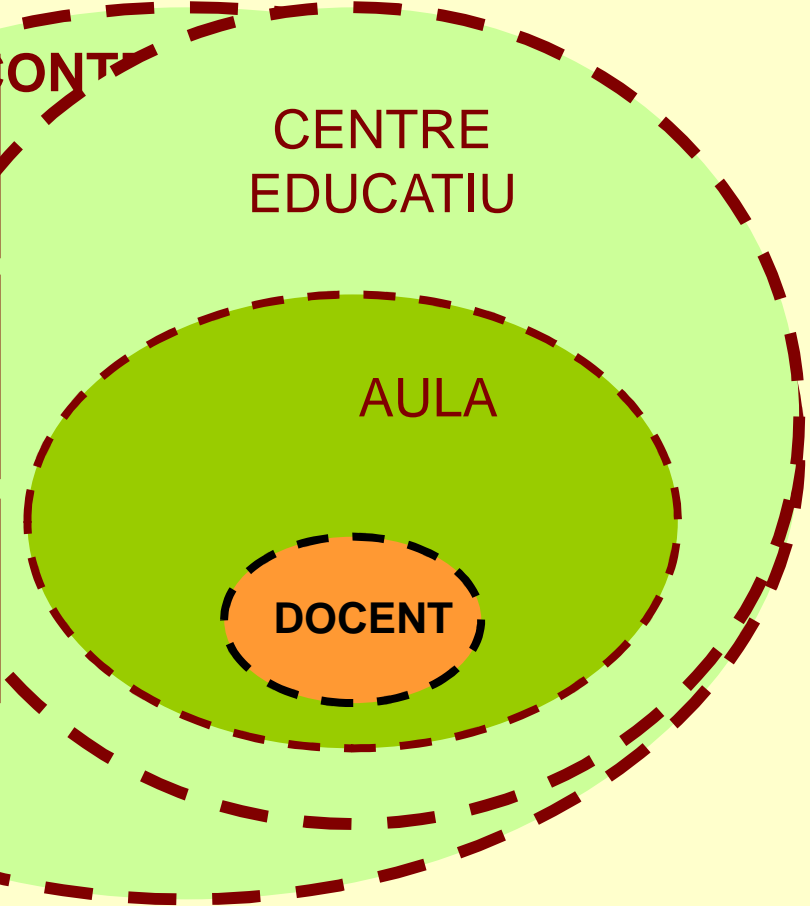
**CONTEXT INTERN DOCENT**

**CONTEXT EXTERN**

**TÒXIC**  
"AGRESSIU, BALCANITZAT I PATOLÒGIC"

**MALALT**  
"BUROCRÀTIC I CULTURA INDIVIDUALISTA"

**SALUDABLE**  
"COL-LABORACIÓ, ORIENTACIÓ ESTRATÈGICA I EFECTIVITAT"



ciència

CENTRE

ONT

*La cultura de l'escola, o millor, de cada escola, afectarà a com les persones pensen, senten i actuen dins de l'organització i, d'alguna manera, s'expressa en la forma com els seus membres enfronten i resolen els problemes i dificultats organitzatives.*  
(González, 1993)

## CARACTERÍSTIQUES D'UN CONTEXT INTERN DOCENT SALUDABLE

**Fa prevenció dels riscos**

Llei 31/1995

**Promociona la salut**

(Conferència Europea d'Educació per la Salut)

(Pino, Young, Williams)

**Té salut**

(no és malalta o tòxica)

(Fordyce i Weil, Kets de Vries i Miller)

**És eficaç**

Principis de bona direcció i gestió

(Argyris)

**Genera una identitat professional ampliada**

Oberta al canvi

(Heargraves, Schön)

Psicologia

Salut laboral i ciències de la salut

Psicologia de les Organitzacions

Teoria de la Direcció

Pedagogia Crítica

**ORGANITZACIÓ**  
*Escola que aprèn*

**AULA**  
*Model professional pràctic-reflexiu*

**Què caracteritza a l'escola saludable des de la perspectiva de les teories d'organització més actuals?**

#### **PLANTEJAMENTS INSTITUCIONALS/ ESTRATÈGIES**

- **Planificació estratègica**
- **Projecte educatiu**
- **Innovació**
- **Autoavaluació**
- **Obertura a l'entorn**

#### **RECURSOS HUMANS/ ESTRATÈGIES I POLÍTIQUES**

- **Treball en equip**
- **Relacions interpersonals positives**
- **Estabilitat de l'equip docent**
- **Estructures de suport personal i professional**
- **Promoció i incentius**
- **Formació del professorat**

#### **ESTILS I MODELS DE GESTIÓ/ PROCESSOS**

- **Direcció i lideratge**
- **Gestió i coordinació eficaç**
- **Gestió del temps**
- **Comunicació**
- **Autonomia de treball**
- **Nivell de participació**

#### **DOCÈNCIA – ALUMNES/ POLÍTIQUES**

- **Disciplina i clima de convivència**
- **Acció tutorial i orientadora**
- **Integració dels alumnes**
- **Currículum flexible i atenció diversitat**
- **Recursos materials**

## Característiques del model d'organització escolar saludable



(Nonaka i Takeuchi, Senge, Gairín, Bolivar, etc.)

**EL CONCEPTE D'ESCOLA (PSICOSOCIALMENT) SALUDABLE ÉS VÀLID (ENFRONT POSSIBLES ESCOLES "MENYS SALUDABLES", MALALTES O TÒXIQUES) I ES CORRESPON AMB EL MODEL D'ESCOLA QUE APRÈN.**

### **ORGANITZACIÓ**

- Direcció/ coordinació flexible, efectiva i orientada estratègicament.
- Lideratge integrador, centrat en l'equip, que promou la participació i té visió educativa.
- Equip docent amb sentit d'equip, bona convivència, col·laboració i orientació a resultats.

### **GESTIÓ PEDAGÒGICA**

- Atenció als alumnes, amb un projecte educatiu amb especial incidència en l'acció tutorial.
- Planificació, coordinació i avaluació del currículum i la docència, considerant la innovació com a quelcom necessari i positiu.

# L'AULA

CONTROL DEL GRUP

CONVIVÈNCIA/  
RELACIÓ

**GESTIÓ D'AULA**

RECIPROCIAT

APRENTATGE

**Adaptació  
a necessitats  
dels alumnes**

**Satisfacció  
Autoeficàcia  
Compromís**

**Docent pràctic/  
reflexiu**

**LA BONA GESTIÓ D'AULA ES DETERMINANT EN LA BONA SALUT PSICOSOCIAL DEL DOCENT. INCIDEIX POSITIVAMENT EN LA PREVENCIÓ DE LA DESPERSONALITZACIÓ I L'AUGMENT DE LA REALITZACIÓ PERSONAL.**

- Interacció social positiva.
- Control i capacitat per organitzar el treball.
- Orientació a l'aprenentatge de tots els alumnes.



# IMPLICACIONS PREVENTIVES

## Prevenió de riscos laborals

Procés d'identificació, control i millora de les condicions de treball nocives (Llorens i altres, 2005)

Ley 31/1995

Riscos  
Psicosocials  
•Mobbing  
•Estrès  
•Burnout

Accidents laborals

Malalties professionals

Malalties Comunes

**Prevenió primària:** destinada a fer front a les causes que originen l'estrès o, almenys, a reduir-lo.

→ **Ergonomia**

**Prevenió secundària:** orientada a reduir els efectes sobre la salut dels treballador intentant modificar les respostes individuals enfront els riscos psicosocials.

→ **Estratègies d'afrontament**

**Prevenió terciària:** tractament de la malaltia o síndrome procurant reduir l'exposició als factors de risc.

→ **Baixes laborals**

**REDUIR LA SEP DOCENT DEMANA MILLORAR LES ESTRATÈGIES DE PREVENCIÓ PRIMÀRIA CONSIDERANT EL PES DE LA CULTURA PROFESSIONAL I ORGANITZATIVA QUE ES CONSTRUEIX EN ELS CENTRES EDUCATIUS.**

- Implicacions per a la formació inicial i la formació de directius.
- Importància de l'etapa de professorat novell en la construcció d'una professionalitat ampliada.
- El centre educatiu -funció higiènica i moduladora- és una “unitat” clau en la millora de la salut docent.