

DOCUMENT 5:
SÍNTESI
PROJECTE ESTAFOR

ESTAFOR

AC20060028

Estratègies formatives d'afrontament de l'estrès per a docents

Model formatiu d'intervenció davant els riscos psicosocials a l'àmbit educatiu



Generalitat de Catalunya
Consorci per a la Formació
Continua de Catalunya

UNIÓ EUROPEA
Fons Social Europeu



Generalitat de Catalunya
Servei d'Ocupació de Catalunya



ÍNDEX

0. Introducció
1. Justificació
2. Objectius
3. Metodologia i tècniques de investigació
4. Resultats estudi sectorial
5. Eines i productes ESTAFOR
6. Conclusions i propostes de futur



INTRODUCCIÓ

El **Model formatiu ESTAFOR d'intervenció davant els riscos psicosocials a l'àmbit educatiu** pretén dotar al docent d'estratègies per a l'afrontament de l'estrès. Ha estat desenvolupat per la Federació d'Ensenyament de la USOC, amb la col·laboració de Audit & Control Estrés i de IL3 - Universitat de Barcelona, en el marc de les Accions Complementàries a la Formació promogudes pel Consorci per a la Formació Contínua de la Generalitat de Catalunya i el Fons Social Europeu

Sensibilitzat per la important incidència dels riscos psicosocials (estrès, burnout, mobbing, bullying, etc.) en el col·lectiu docent, el projecte ESTAFOR es va proposar la creació i desenvolupament d'un innovador model de formació en prevenció de riscos psicosocials a l'àmbit educatiu, adreçat als docents i treballadors/es de centres d'ensenyament privat a Catalunya i basat en l'ús d'accions formatives com a estratègia d'intervenció (principalment de caràcter secundari i terciari) envers el distrès.

La creació del model d'intervenció-formació ha comportat paral·lelament el desenvolupament de material, eines i documentació específica de formació per a millorar les habilitats i recursos dels professors davant situacions d'estrès.

En les seves fases inicials, el projecte ha contemplat la realització d'un estudi de camp sobre la incidència dels riscos psicosocials en el sector, identificant estressors, simptomatologia provocada per aquests i estratègies més habituals d'afrontament utilitzades pels docents: es tractava de disposar d'un informe de l'estat de la situació. Els resultats d'aquest estudi han constituït la base i la raó de ser del model formatiu d'intervenció davant els riscos psicosocials a l'àmbit educatiu desenvolupat en les següents fases del projecte.

En el present document de síntesi passem a realitzar un recorregut sobre les aspectes més significatius del desenvolupament del projecte, a integrar les diferents anàlisis fetes durant l'estudi i a enumerar les conclusions més significatives, així com els productes elaborats. Finalment, en el darrer apartat es contemplen les propostes de futur del projecte: la seva implementació i continuïtat temporal.

1. JUSTIFICACIÓ

La docència es caracteritza per la interrelació constant amb altres persones, amb altes exigències cognitives: la presa de decisions en molts casos davant de situacions ambigües, memoritzar i actualitzar coneixements, controlar moltes exigències alhora, etc. Al mateix temps, el professorat ha de fer front a les exigències emocionals: capacitat per entendre la situació emocional d'altres persones o controlar los sentiments per poder gestionar i resoldre conflictes (indisciplina, falta de respecte de l'alumnat, fins i tot dels familiars, agressions verbals, etc.). A més li hem d'afegir un creixement en les actituds conflictives, violentes que hi ha a la societat i es reflecteixen a les aules, la necessitat d'atendre a la diversitat, la tensió al treball, l'aïllament i la baixa valoració percebuda.



Tanmateix, el rol del docent a la societat actual és reptador però a la vegada estressant. Del docent s'espera que educui, que formi, que orienti, però a la vegada que exerceixi, en molts casos, la funció dels pares. Aquesta responsabilitat juntament amb les elevades exigències cada vegada més complexes tant per part dels alumnes, familiars, com dels canvis i reformes dels plans d'estudi i de la reestructuració del sistema educatiu, estan convertint la docència en una professió d'alt risc psicosocial i el resultat pot manifestar-se en trastorns psicosomàtics de diversa índole.

Tanmateix, la importància de l'estrès i burnout en la professió docent queda reflectida en les dades que les diferents administracions d'educació tenen sobre les baixes laborals dels professors i la seva evolució a través dels anys. Aquests resultats assenyalen un augment anual de les baixes de tipus psiquiàtric que no es troba en altres professions i que tenen com conseqüències un increment de l'absentisme laboral, una enorme despesa en substitucions i un baix rendiment en el treball (García-Calleja, 1991).

Aquests trastorns ocupen els primers llocs a la llista de malalties que causen baixes laborals entre els docents. Tant és així que aquest tipus de riscos suposen un 23'4% d'incidència de les baixes laborals dels professors.

Aquests treballs coincideixen en el fet que la resolució dels problemes passa indispensablement pel perfeccionament de la funció docent i dels instruments pedagògics utilitzats en el procés d'ensenyament aprenentatge, posició que fins ara tenia un marcat caràcter pedagògic, però que és reforçada tant des de la psicologia evolutiva o de la clínica com des de la psicologia del treball i de les organitzacions.

Quant als diagnòstics que dels processos que provoquen baixes laborals per diagnòstic psiquiàtric, les dades constaten que almenys el 95% dels diagnòstics corresponen a processos adaptatius mixts i reactius, és a dir, que les manifestacions ansioses i depressives apareixen com a resposta a conflictes puntuals o a acumulació de conflictes.

Finalment, hi ha un altre aspecte psicosocial que cada vegada s'està fent més visible en els centres educatius: és el fenomen del bullying (o assetjament escolar) que és, en si, una font de risc psicosocial per al professorat i per als companys (entorn del 30-40% de l'alumnat manifesta que s'ha vist implicat alguna vegada en situacions d'abús / intimidació sistemàtica o bullying). El docent ha de disposar de recursos i habilitats per poder identificar aquestes situacions i reconduir-les cap a una solució adequada.

2. OBJECTIUS

2.1 Objectius generals

- Desenvolupar un model de formació en prevenció de riscos psicosocials de caràcter innovador a l'àmbit educatiu adreçat als professors, tutors i formadors i



basat en l'ús d'accions formatives com a estratègia d'intervenció (principalment de caràcter secundari i terciari) envers el distrès.

- Sensibilitzar al col·lectiu destinatari de la importància dels riscos psicosocials per a la seva qualitat de vida.
- Desenvolupar material, eines i documentació específica de formació per a millorar les habilitats i recursos dels professors davant situacions d'estrès.

2.2 Objectius específics

- Realitzar un estudi sobre la incidència d'aquests tipus de riscos i les estratègies més habituals d'afrontament que fan servir els docents: disposar d'un informe de l'estat de la situació.
- Definir el perfil d'afrontament de l'estrès i el perfil actual del col·lectiu destinatari i analitzar-ne les diferències significatives.
- Identificar i descriure trets i competències que s'hagin de desenvolupar.
- Definir un model propi de formació
- Confeccionar eines i instruments necessaris per a l'aplicació del model: construir una eina de diagnòstic de la situació personal.
- Construir un seguit d'itineraris formatius perquè els docents puguin adquirir les habilitats i recursos necessaris per a la seva pràctica diària envers les situacions difícils.
- Millorar el recolzament social, les relacions interpersonals i la comunicació entre el col·lectiu docent, fomentant i millorant el treball en equip.
- Promoure i difondre el projecte entre els destinataris

El que el projecte ESTAFOR es proposa principalment és facilitar els docents el coneixement de les possibles manifestacions de l'estrès. En la mateixa línia, s'intentarà aconseguir que desenvolupin habilitats per evitar, eliminar o mitigar aquestes possibles fonts d'estrès. Finalment, i estretament relacionat amb allò dit, s'han de desenvolupar estratègies per a neutralitzar les conseqüències negatives de l'estrès.

3. METODOLOGIA I TÈCNIQUES DE INVESTIGACIÓ

El projecte ESTAFOR no és pròpiament dit un projecte d'investigació. Tanmateix, en les seves primeres fases s'ha analitzat la situació actual del sector com a punt de partida, i per tant s'han utilitzat i desenvolupat diverses tècniques de recollida d'informació qualitativa i quantitativa. A continuació detallem aquestes tècniques.

- **Consulta de fonts documentals:** Anàlisi de models de formació en intervenció de riscos psicosocials i experiències prèvies. Aquest aspecte va comportar:
 - Revisió de la literatura existent.
 - Consulta de base de dades (PSICODOC, PSYCINFOR)
 - Revisió de les revistes especialitzades.

En la realització d'aquest projecte s'ha consultat un ampli ventall de fonts documentals.



Les **bases de dades** del projecte ESTAFOR recullen tot un seguit d'informació de dades personals i estadístiques que són tractades amb la màxima confidencialitat segons la llei LOPD i que presenten tant informació primària, generada per la pròpia investigació; com secundària, que prové d'altres fonts alienes al projecte (llibres, articles, etc.).

Com a punt de partida, s'ha treballat amb **informació estadística**, resultant d'una recerca de dades estadístiques referents al col·lectiu de docents existents a Catalunya.

Per tal d'aconseguir informació qualitativa que ens servís com a marc contextual de la situació s'han consultat nombrosos **articles especialitzats**, entre els quals destacaríem per la seva riquesa i concreció en el tema docent els següents:

- ❑ *Procedimientos de evaluación de riesgos psicosocial: Eri y Jcq*, Peña, A. Peralta, X.
- ❑ *Estrés y riesgos psicosociales en la enseñanza. Riesgos psicosociales en los y las docentes*, Lucía Artazcoz Lazcano, Confederación de STES-Intersindical.
- ❑ *España. Casi el 75% de los profesores sufre acoso psicológico y el 15% físico*, Panorama actual, 2006.
- ❑ *Identificación de los factores de riesgo laboral en docentes: un estudio delphi*. Rabadà I, Artazcoz L. Archivo Prevención Riesgos Laborales, 2002.

De la mateixa manera, s'han recollit diversos **estudis relacionats** que ens han permès trobar factors i aspectes interdisciplinaris capaços d'enriquir la informació i entendre millor la situació actual. Entre els estudis que s'han consultat podem destacar:

- ❑ *Estrés y burnout en profesores*, Moriana, J.A; Herruzco J., Universidad de Córdoba, 2003.
- ❑ *Estudio del síndrome de burnout o desgaste profesional en los profesores de la Universidad de los Andes*, Vilorio, H., Paredes M., 2002.

El recull **bibliogràfic** sobre el que s'ha treballat ha estat molt extens. Bàsicament el podem dividir en les següents temàtiques:

- **Models explicatius de l'estrès.** Obres descriptives dels principals models, entre ells: model de Demanda - Control de Karasek, Model de Esforç - Recompensa de Siegrist, Model de Mc-Grath i Model Integrador de Peiró, entre altres. Destaquem:
 - o *Desencadenantes del estrés laboral*, Peiró, J. M^a, Madrid, 1993.
 - o *Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social*, NTP 603, INSHT.
 - o *Estrés y procesos cognitivos*, Lazarus, R.S y Folkman, S, Ed: Martínez Roca, Barcelona, 1986.



- **Estrès, característiques, efectes i estratègies d'afrontament.** Obres teòrico-pràctiques on es descriu la naturalesa de l'estrès, i que tenen com a finalitat ajudar al lector a conèixer les seves característiques i a identificar les fonts que el produeixen. També descriuen de quina manera l'estrès afecta a la salut i proposen gran varietat d'estratègies d'afrontament.
 - o *Cómo controlar eficazmente el estrés*, Cooper, C.; Straw, A., Barcelona, 2002.
 - o *Control del estrés laboral*, Peiró, J. M^a; Salvador, A., Madrid, 1993.
 - o *Estrés y Emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Lazarus, R.S. Ed: Desdée de Brower, Bilbao, 2000.
 - o *El estrés de los profesores. La presión en la actividad docente*, Travers, C.J., Cooper, C. L., Barcelona, 1997.
 - o *Estrés en el colectivo docente: metodología para su evaluación*, Nogareda, S. NTP N° 574 INSHT, 2005.
- **Tècniques de relaxació.** Ofereixen tota una sèrie de tècniques per aconseguir calmar-se i vèncer l'estrès.
 - o *Técnicas de relajación creativa y emocional*, Pintanel, M., Barcelona, 2005.
 - o *Métodos de relajación*, Enriquez, T., Madrid, 1993.
 - o *Técnicas de relajación*, Cautela, J. R.; Groden, J., Barcelona, 1985
- **Solució de problemes i gestió de l'estrès.** Expliquen la manera en que una solució creativa dels problemes i la presa de decisions pot impedir que una persona es senti aclaparada i que millori la seva capacitat d'afrontar-se i solucionar les preocupacions diàries. Proposen exercicis de gestió de l'estrès que ajuden a comprendre millor els conceptes i aplicar-los a les pròpies necessitats.
 - o *Gestión del estrés. Cómo vencer los obstáculos y mejorar su actitud y su calidad de vida*, Barlow, J., Barcelona, 2000.
- **Burnout:** Obres específiques sobre el tema, que descriuen les principals característiques, els símptomes, les variables predictores, les conseqüències i les estratègies d'intervenció per prevenir-ho. Entre ells destaquem:
 - o *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*, Gil-Monte, Pedro; Peiró, José M^a, Madrid, 1997
 - o *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout)*. Gil-Monte, P. Ed: Pirámide, 2005.
 - o *Estrategias de prevención e intervención del burnout en el ámbito educativo*, Guerrero, E., Rubio, J.C., 2005



Finalment, també es va fer una recerca sobre **bones pràctiques docents**. Es consideren bones pràctiques aquelles experiències, projectes, activitats o actuacions impulsades per l'Administració o centres públics i/o privats que afavoreixen la situació i les condicions psicosocials dels docents. Com a exemples de bones pràctiques en formació en estratègies d'afrontament d'estrès en formadors, podem destacar:

- Aula de l'Humor: El professor Germán Payo Losa ensenya a altres docents tècniques relacionades amb el sentit de l'humor, per alleujar les tensions a classe i combatre els conflictes.
- Teachers TV: <http://www.teachers.tv/bullying> és una pàgina web educativa, dirigida a professors, que incorpora bones pràctiques de bullying en video.
- Unesco: La Unesco, a la seva pàgina web, facilita un document amb exemples de bones pràctiques en quant a convivència escolar a diferents països del món.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001266/126679e.pdf>

- Obtenció d'informació quantitativa:

- **Tests d'ús clínic.** Adreçats a formadors docents i a Directors de centres i/o caps d'estudi. Per a la tramesa es va tenir en consideració la distribució geogràfica dels centres educatius a Catalunya i del número de docents. També s'han considerat altres variables indicades per l'anàlisi documental o la informació qualitativa ja obtinguda, com per exemple: gènere, lloc de treball (docent/equip directiu), ubicació del centre (rural urbà), entorn socioeconòmic del centre educatiu (baix, mig o alt).

És important destacar que amb l'ús de proves psicomètriques d'ús clínic -amb les seves corresponents garanties de fiabilitat i validesa estadística- no s'ha pretès fer un estudi estadístic rigorós de la situació del col·lectiu docent de ensenyament privat de Catalunya, sinó obtenir una font addicional d'informació.

El test d'ús clínic que s'ha fet servir és una prova per estudiar l'estrès i la qualitat de vida laboral als professionals de l'educació, específicament. Aquest test, *Test per estudiar l'estrès i la qualitat de vida laboral als professionals de l'educació a centres privats*, i que incorpora el Qüestionari CESQT, van ser elaborats pel Dr. Pedro R. Gil-Monte (UNIPSIICO: Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional, Universitat de València), que ha participat com a expert en el present projecte. Inclou diversos apartats: Dades socials, Condicions laborals, Salut, Valors, Satisfacció, Recursos, Competència i Motivació.

L'apartat de Condicions laborals es compon per varies escales: Burnout, Autonomia, Conflicte de rol, Ambigüitat de rol, Sobrecàrrega laboral, Suport social, Conflictes interpersonals, Iniquitat en els intercanvis socials, Retroinformació, Oportunitat de desenvolupament d'habilitats i Oportunitat de control.

El test està redactat en castellà ja que és una prova que s'ha fet servir a altres regions de Espanya i de Amèrica.



La majoria de les escales estan composades per ítems que s'avaluen amb una escala Likert de freqüència de 5 graus (0 "Mai" a 4 "Molt freqüentment / tots els dies"). L'excepció és l'escala de Valors Instrumentals, que s'avalua amb una escala Likert de freqüència de 11 graus que oscil·len entre el 0 "Gens important" a 10 "Molt important".

- Obtenció d'informació qualitativa:

- Grups de discussió amb docents: 4 grups de 12-15 docents en sessions de 3 hores.
- Reunions d'experts: Diverses sessions de treball amb investigadors, docents amb experiència, consultors i experts en la matèria.

En el procés d'obtenció d'informació s'ha considerat avaluar les condicions de demandes (estressors) internes i externes, així com els recursos personals (estratègies d'afrontament) i els símptomes d'estrès i de burnout.

- Univers de referència:

El col·lectiu objecte de l'estudi ha estat el personal docent d'educació Primària, Secundària, Batxillerat i Mòduls FP, d'ensenyament privat a Catalunya. Dins d'aquest col·lectiu s'han considerat tant centres d'ensenyament d'àmbit rural com urbà i l'entorn socioeconòmic del centre educatiu.

A Catalunya hi ha un total de 31.943 docents de l'ensenyament concertat i privat distribuïts en 18.201 docents de infantil i primària i 13.742 de secundària.

Es van enviar 1600 tests a formadors, docents i a Directors de centres i/o caps d'estudi, dels quals uns 1200 van ser retornats degudament complimentats.

Després d'eliminar els casos no vàlids (per exemple qüestionaris amb un número elevat d'omissions o rebuts fora de termini) la mostra ha quedat fixada en 1055 individus. El col·lectiu objecte d'estudi, com ja s'ha dit, és el personal docent d'Educació Primària, Secundària, Batxillerat i Mòduls FP d'ensenyança privada de Catalunya. La mostra suposa un 3,30% del col·lectiu objecte d'estudi. Com s'ha comentat abans es van distribuir 1600 qüestionaris pel que la tasa de resposta es va situar en un 65,94%

Atès que l'eina utilitzada és un test d'ús clínic per tal de fer un informe de l'estat de la situació, i que no s'ha creat un disseny d'investigació on l'objectiu fos detectar diferències entre grups per tal de confirmar una determinada hipòtesis de partida, no té raó de ser en aquest cas parlar d'interval de confiança de la mostra ni de marge d'error.



4. RESULTATS ESTUDI SECTORIAL

4.1 Mostra

El col·lectiu objecte d'estudi ha estat el personal docent d'Educació Primària, Secundària, Batxillerat i Mòduls FP, d'ensenyança privada de Catalunya. Es van considerar centres d'ensenyança de l'àmbit rural i urbà. Després d'eliminar els casos no vàlids (qüestionaris incomplets, en blanc, etc.) la mostra de participants a l'estudi ha quedat fixada en **1.055 individus**. Es va estimar que el col·lectiu estava format per 31.943 docents, pel que la mostra suposa un 3.30 % del col·lectiu objecte d'estudi. Es van distribuir 1600 qüestionaris, pel que **la taxa de resposta es va situar en un 65.94 %**.

4.2 Fonts d'estrès

Els resultats obtinguts indiquen que per als professors de la mostra una de les fonts d'estrès que es perceben amb major freqüència és la **falta d'Equitat en els intercanvis socials**, és a dir, els participants perceben que posen en el seu treball més del que obtenen a canvi, que es deixen la pell, però no se'ls recompensa pels esforços que fan, rebent pocs o cap agraïment per aquest esforç. Si considerem que la professió de mestre té un component vocacional important, i que un gran número de mestres aborden la seva professió amb una orientació motivacional vers l'ajuda, la falta de recompenses de caràcter social (agraïments) suposarà un deteriorament emocional important per aquest col·lectiu, doncs **un 25% dels mestres es consideren no reconeguts professionalment**.

Una altre de les fonts d'estrès que els professors de la mostra perceben amb major freqüència és la **Retroinformació**, entesa com la informació que faciliten la organització, els superiors i els companys sobre els resultats de la feina; **els treballadors manifesten en un 55% que Mai o Rarament reben informació sobre els resultats de les tasques desenvolupades**. A nivell qualitatiu això es reflecteix en els comentaris referents a la Direcció, que incideixen entre d'altres coses en la falta de comunicació entre la Titularitat i el professorat.

Els professors manifesten en un **18,50% que freqüentment o molt freqüentment tenen una elevada Sobrecàrrega Laboral i en un 42,70% a vegades**. Segons la informació obtinguda als tallers això es pot explicar pel elevat número de tasques que tenen assignades, l'excés de treball burocràtic, i haver d'afrontar situacions imprevistes, com ara substitucions.

La **falta d'Equitat en els intercanvis socials**, la **Retroinformació** i la **Sobrecàrrega Laboral**, son els **tres factors pitjor valorats** pel que considerem que son les fonts d'estrès que més estan incidint en el col·lectiu de professors enquestats, el que fa imprescindible elaborar actuacions que minimitzin els seus efectes.



Altres factors que poden ser entesos com a possibles fonts d'estrès, són el **Suport Social**, els **Recursos Laborals** i l' **Autonomia**. Aquests tres factors obtenen el valor mig de les categories proposades per l'anàlisi en percentatges de resposta elevats.

- **Suport Social:** Tot i que els professors manifesten en un 69,80% que reben suport social de forma freqüent o molt freqüentment, existeix un grup de professors que manifesten en un **26,10% que només a vegades reben suport social**. A nivell qualitatiu també es reflecteix la falta de suport social als professors des de les famílies, que qüestionen de forma repetida la tasca dels professors; des dels companys per una comunicació dolenta, i des de la direcció del centre per una falta de recolzament en situacions crítiques. Donada la importància d'aquest factor com esmorteïdor de les situacions estressants, considerem que aquest percentatge és prou significatiu com per a justificar una intervenció.

- **Recursos Laborals:** En aquesta variable, un **16% considera que perceben baixos nivells de recursos laborals per a l'exercici de la seva activitat laboral**, **46,50% nivells mitjos** i només un 37,20% perceben nivells alts de recursos per l'exercici del seu treball. Aquests elevats percentatges en nivells baixos i mitjos es corresponen amb comentaris com "Manca de recursos per atendre a la diversitat de l'alumnat", "mitjans escassos, inadequats o inexistents".

- **Autonomia:** Tot i l'elevat percentatge (64,30%) amb que els professors manifesten que freqüentment perceben que tenen Autonomia per prendre decisions, en canvi **un 35,80% ho perceben només de vegades o mai**. A nivell qualitatiu això es reflecteix en comentaris com "organització empresarial amb comunicació vertical i sense possibilitat de participació en la presa de decisions".

Atès el seu impacte, aquests tres últims factors també s'han de tenir en compte a l'hora de planificar intervencions.

4.3 Percepció dels efectes dels riscos psicosocials

La major part dels participants a l'estudi es troben **satisfets** amb la seva feina en general. Quan es consideren els **problemes o disfuncions socials** derivats de la feina, només un petit percentatge de participants (**1,80 %**) va manifestar tenir aquests problemes amb freqüència. El percentatge es va incrementar un poc més al considerar els **problemes de caràcter fisiològic o psicosomàtic**, doncs el **4,70 %** dels participants van manifestar patir-los de forma freqüent o molt freqüentment; d'altra banda el **17,30 %** va informar que aquests tipus de problemes els tenien "de vegades", entenent per això algunes vegades al mes.

El tipus de problemes que amb més freqüència pateixen els individus de la mostra són els **problemes de tipus emocional y cognitiu**, doncs **un 7,70 % dels**



participants es senten afectats freqüentment (algunes vegades per setmana) o **molt freqüentment** (tots els dies) i un 37,50 % dels participants els pateix algunes vegades al mes. Aquests resultats s'expliquen si tenim present que l'ensenyament implica un cansament emocional intens degut a que és una feina dirigida cap a persones, el que comporta una elevada implicació en els problemes dels alumnes. En referència a això els professors han identificat els següents estressors: "Endur-se la càrrega emocional a casa", "Càrrega emocional relacionada amb els problemes dels alumnes a casa", "Involucrar-se massa".

4.4 Nivells de la síndrome de cremar-se pel treball (SQT)

De tots els individus que han participat a la mostra, un **3,70% ha desenvolupat el SQT amb un perfil de patologia**, doncs els elevats nivells del SQT s'associen amb elevats nivells de Culpa. Un 16,78% dels participants presenten alts nivells del SQT, però això no vol dir que el procés sigui patològic per a tots, doncs les actituds d'Indolència poden funcionar com mecanisme d'afrontament que els permet tolerar aquests nivells. Tot i això, s'hauria d'intervenir sobre l'entorn per prevenir aquestes situacions.

El percentatge de professors que presenten nivells alts de SQT són un 21,99%. Aquests percentatges són força elevats, tot i que no indiquen patologia. Creiem que és important considerar-los a la hora de planificar actuacions, ja que és un col·lectiu de potencial risc de desenvolupar una síndrome de "Burn Out" amb patologia.

4.5 Absentisme

El 27,30% de les absències al treball recollides al qüestionari van ser **produïdes per problemes de salut derivats de la feina**. De les respostes dels participants se'n deriva que al darrer any es van perdre un total de 1655 dies de feina per aquesta causa.

El tipus de problemes que amb més freqüència pateixen els individus de la mostra són els **problemes de tipus emocionals i cognitius**, doncs a un **7,70%** dels participants els pateixen alguns cops per setmana o gairebé **tots els dies**; d'altra banda el **37,50%** dels participants els pateix **alguns cops al mes**. Aquests resultats s'expliquen si tenim present el desgast emocional intens que implica l'ensenyament.

4.6 Discussió dels resultats

Donada la grandària de la mostra s'observa que un gran número de resultats han estat significatius, per aquest motiu els anàlisis de regressió permeten identificar als principals predictors de les conseqüències dels riscos psicosocials. Aquests resultats



ens ajudaran a dissenyar programes d'intervenció, doncs les variables que expliquen majors percentatges de variances han de ser considerades com a variables preferents de cara a la intervenció.

Així, pot passar que un risc que presenti una alta taxa de prevalença, és a dir, que sigui percebut freqüentment per un alt número de participants, sigui menys rellevant enfront a un altre que gairebé no es percep per els participants. Pot passar que un risc amb una alta taxa de prevalença sigui afrontat adequadament per els individus i no arribi a generar problemes ni a l'individu ni a l'organització i, del contrari, també pugui ocórrer que un risc amb baixa taxa de prevalença no pugui ser manejat adequadament. El valor dels resultats de la regressió ens permet explicar quin d'ells està generant majors problemes en el col·lectiu de participants. Per posar un símil prenent com a referència els riscos químics, podríem dir que és com si el dany estigués relacionat amb la concentració i no amb el volum.

Considerant els tretze indicadors de conseqüències de l'estrès en els professors inclosos a l'estudi (SQT, desgast psíquic, baixa il·lusió per el treball, indolència, culpa, baixa satisfacció laboral, problemes de salut, tensió psicològica, problemes socials, increment en el consum de tabac, increment en el consum d'alcohol, absentisme, i absentisme per problemes laborals), els resultats dels anàlisis de regressió ens permeten concloure que **els conflictes interpersonals al treball són el principal risc psicosocial** dels considerats a l'estudi que intervé en el deteriorament de la salut i el benestar dels professors. Aquesta variable va explicar percentatges significatius de variances en 11 dels 13 indicadors.

Per aquest motiu, es van realitzar anàlisis de regressió en els que es va fer intervenir com a variables independents a les diferents fonts de conflicte incloses a l'escala de conflicte (equip directiu, companys, alumnes, familiars dels alumnes, direcció del centre o de la titularitat, i altres treballadors del centre). Els resultats van ser força sorprenents, doncs **la principal font de conflicte** que intervé en el deteriorament de la qualitat de vida laboral dels professors, originat per els conflictes interpersonals, és **l'equip directiu o la direcció del centre**, i en menor mesura, els alumnes. Així, s'observa que els conflictes interpersonals amb la direcció influeixen significativament en l'augment del consum de tabac i d'alcohol vinculat als problemes laborals.

La direcció del centre també és la principal font de conflictes que ocasiona la disminució de la satisfacció laboral, amb els problemes de salut relacionats amb el treball, i amb el deteriorament de la vida social de l'individu, mentre que els conflictes amb els alumnes aquí tenen una influència secundària.

L'absentisme laboral, fins i tot per problemes de salut derivats del treball, també està lligat en major grau als conflictes amb l'equip directiu, i en menor grau a altres fonts de conflicte.

Una excepció és el SQT i les seves dimensions. En el cas d'aquestes variables, **els conflictes amb els estudiants són la principal font de conflicte** que afavoreix l'aparició del SQT i els seus símptomes. No és el cas dels nivells de culpa, en els



que també els conflictes amb l'equip directiu suposen la major contribució per a la seva aparició.

Els resultats també permeten concloure que la **falta d'iniquitat en els intercanvis socials també apareix com una font d'estrès** rellevant per al deteriorament de la qualitat de vida laboral dels professors. La presència d'aquesta variable disminueix significativament els nivells de satisfacció laboral, incrementa els nivells del SQT i de tots els seus símptomes, i deteriora la salut dels treballadors en les tres facetes considerades a l'estudi, física, psíquica i social. Els resultats obtinguts per a la sobrecàrrega laboral són similars, doncs encara que els nivells de sobrecàrrega no han contribuït significativament a explicar la disminució de la satisfacció laboral, sí que van explicar l'increment del consum de cigarrets per problemes laborals.

En general, es poden considerar totes les fonts d'estrès incloses han intervingut, en major o menor grau, en el deteriorament dels indicadors de qualitat de vida laboral considerats a l'estudi.

Respecte a les variables individuals i interpersonal que prevenen el deteriorament dels professors, s'han considerat l'autoeficàcia i el suport social en el treball. Aquestes variables van ser identificades com a variables rellevants per a prevenir l'estrès laboral en les entrevistes mantingudes amb professors com part de les accions del projecte. A més, es troben a la literatura referències sobre la importància d'ambdues.

Els anàlisis de regressió permeten concloure que els professors que es perceben més autoeficaces desenvolupen menors nivells del SQT, menys tensió psicològica, menys problemes de salut, i falten menys al treball. Resultats similars s'han obtingut per les fonts de suport social (des del treball i per part dels usuaris). **Quan augmenten els nivells de suport social percebut per part de l'entorn laboral disminueix el SQT i la tensió psicològica i augmenta la satisfacció laboral.** Així mateix, aquesta variable prevé els nivells d'absentisme per problemes de salut. D'altra banda, la percepció de suport social per part dels usuaris s'associa a nivells més baixos del SQT, a menys problemes socials fora del treball, i a una disminució de l'absentisme.

A mode de conclusió, cal realitzar les següents **recomanacions**:

1. És necessari analitzar la situació sobre riscos psicosocials en funció dels subgrups que componen al col·lectiu. Els resultats indiquen que els resultats són significativament diferents. Per exemple, si considerem el gènere, s'observa que davant situacions d'estrès laboral crònic els homes incrementen significativament més que les dones el consum d'alcohol, mentre que aquestes incrementen el consum de tabac més que els homes. O la taxa d'absentisme per problemes de salut derivats del treball és significativament més elevada en les professores que entre els seus companys.
2. Hi ha determinats riscos que presenten majors nivells de prevalença que altres. És el cas de la sobrecàrrega de treball, la falta d'iniquitat en els intercanvis socials, la falta de retroinformació, o la falta de recursos. No



obstant, s'observa que existeixen altres riscos amb molta baixa prevalença, però que tenen una gran influència en el deteriorament de la qualitat de vida laboral dels professors i en les taxes d'absentisme. És el cas dels conflictes interpersonals.

3. Encara que no cal parlar d'un perfil de professor procliu a patir amb major intensitat les fonts d'estrès i les seves conseqüències, sí s'observa que aquells professors que es perceben poc autoeficaços i/o que perceben poc suport social en el seu treball, perceben amb major freqüència riscos psicosocials en el seu treball i empitjoren significativament amb major freqüència la seva qualitat de vida laboral, al temps que s'incrementa el seu nivell d'absentisme.
4. Des dels resultats obtinguts es poden recomanar una sèrie d'estratègies d'intervenció:
 - És necessari realitzar una reordenació dels llocs de treball, clarificant els rols, dissenyant càrregues de treball adequades, oferint avaluacions periòdiques als professors sobre el seu rendiment, facilitant la seva autonomia i participació en la presa de decisions, i establint relacions socials d'intercanvi més flexibles i equilibrades.
 - Es fa necessari formar als membres dels equips directius per a que gestionin de forma adequada els conflictes, no sent ells mateixos font de conflicte, i incrementin el suport social ofert als professors. La formació en habilitats socials i de direcció pot contribuir a millorar aquests indicadors.
 - També sembla important l'entrenament en habilitats socials per el col·lectiu docent en general, amb el fi d'incrementar la qualitat del suport social ofert per els companys.
 - L'entrenament de l'autoeficàcia és una estratègia important per a millorar l'ajust dels professors a les seves condicions de treball, i disminuir els nivells d'absentisme.

5. EINES I PRODUCTES ESTAFOR

5.1 El Model ESTAFOR

El punt de partida del model proposat el trobem en les bases teòriques en les quals es sustenta: per una banda, els resultats i conclusions obtinguts al treball de camp i per una altra, la definició d'un perfil "resistent" a les situacions estressants.

Són molts els estudis que s'han portat a terme per a identificar els trets de personalitat o circumstàncies personals que inmunitzen les persones enfront l'estrès, com ara el concepte de "hardiness" o "hardy personality" proposat per Kobasa al



1982. En la mateixa línia també s'han fet aportacions d'aplicació a l'àmbit docent, entre d'altres, les aportacions de Kyriacou i Sutcliffe (1978) que consideren que les qualitats que prevenen l'aparició de l'estrès en el personal docent són realitzar una bona gestió del temps, ser assertius, tenir capacitat d'organització, tenir cura de la salut física (veu, postura, mantenir-se en forma), tenir cura de la salut mental (ser assertius, tenir actitud positiva, sentir-se mentalment bé), o bé les aportacions de Dick i Wagner (2001), que consideren que una alta autoeficàcia en el docent i demanar suport social, prevenen l'estrès.

Dels resultats obtinguts a l'estudi hem pressuposat la existència d'uns trets esmorteïdors, i hem portat a terme una proposta de perfil de formador resistent a l'estrès, que conjuntament amb una elevada percepció de la seva eficàcia com a formador (Autoeficàcia) i una sèrie de factors externs que enforteixen la resistència del formador a l'estrès, com ara el suport social, configuren el perfil "resistent" de docent.

Una vegada proposat aquest perfil "resistent" a l'estrès, hem desenvolupat el model de competències professional del docent, basant-nos en aquest perfil de competències o perfil resistent a l'estrès, així com en les estructures de models de competències estudiats i analitzats.

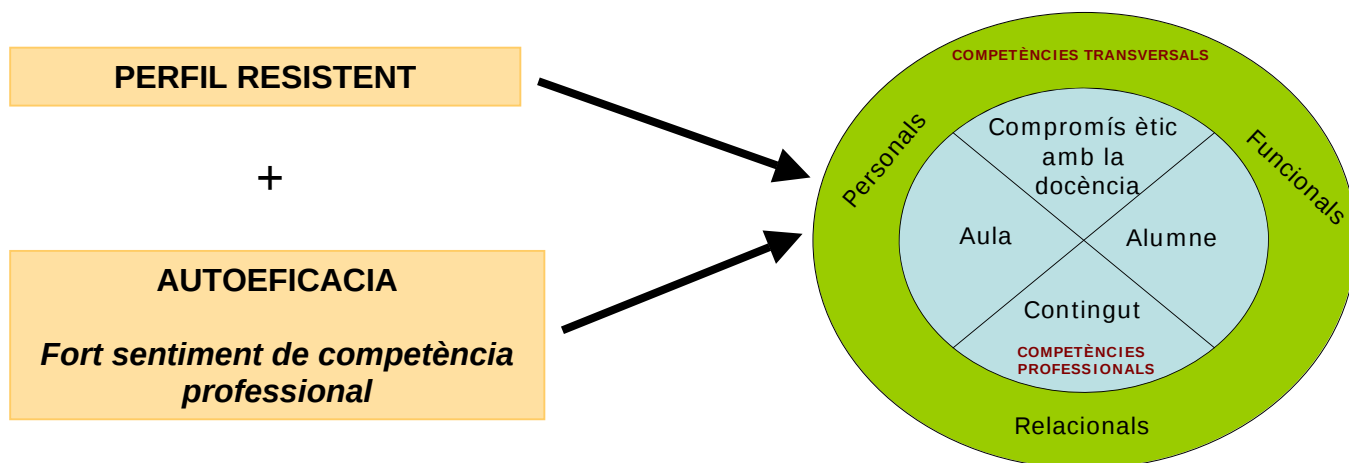
Aquest model general de competències proposat inclou tres nivells de competències: competències per l'afrontament de l'estrès, competències per a una correcta actuació general en el lloc de treball i competències pel correcte desenvolupament en situacions de bullying -aquestes darreres es troben a nivell transversal dins de les altres dues categories-.

El primer bloc de competències que hem considerat, les competències per l'afrontament de l'estrès, van estretament lligades amb el concepte de "hardiness" – personalitat resistent- desenvolupat per Kobasa, en el sentit que existeixen certs trets de personalitat que configuren una certa immunització enfront l'estrès, actuant com a trets esmorteïdors.

Addicionalment, cal afegir una competència addicional, estretament relacionada amb l'autoconcepte i l'autoestima: el docent cal que tingui una elevada percepció de la seva eficàcia com a formador (Autoeficàcia). Precisament serà la seva capacitat per a jutjar el més objectivament possible la seva autoeficàcia el que li permetrà respondre els qüestionaris que han de facilitar-li la obtenció del seu itinerari formatiu particular.

A continuació, hem tingut en compte les competències necessàries per a una correcta actuació general en el lloc de treball. Si bé l'estrès pot generar-se simplement a causa d'una personalitat procliu al mateix, també es pot donar el cas del docent mancat d'alguna competència professional bàsica i ser precisament aquesta mancança l'origen d'una situació final d'estrès.

Ajuntant els tres elements considerats, ens acostem a un **model integral** que prendria la forma següent:



Pel que fa a les competències professionals generals que hem descrit, s'han establert dos grans eixos. El primer contempla les **competències bàsiques** específiques per a la realització de les funcions i tasques pròpies del formador. El segon eix integra les **competències transversals** necessàries per a realitzar moltes d'aquestes tasques.

Dins de les **competències professionals bàsiques** hem diferenciat quatre grans blocs, segons l'àmbit d'actuació:

- Competències de coneixement expert del contingut
- Competències de coneixement de l'alumne
- Competències de gestió de l'aula
- Compromís ètic amb la docència

Pel que fa a les **competències transversals**, hem contemplat tres grans blocs:

- Competències personals
- Competències funcionals
- Competències relacionals

Per cada competència s'ha elaborat una fitxa on s'especifica: nom de la competència, definició, capacitat requerida (quan és necessària) i evidències o realitzacions professionals.

Considerem que la concreció en realitzacions professionals de cada competència és bàsica per contrastar-la amb el desenvolupament professional real.

Una vegada definit el model de competències del docent, hem desenvolupat dues eines autoaplicatives per a la obtenció d'un diagnòstic personal, i que cada docent podrà respondre i corregir per tal de conèixer la seva situació personal.



Aquestes dues eines, el *Qüestionari Autoaplicatiu d'Avaluació de Competències*, basat en el model descrit de competències i, el *Qüestionari Autoaplicatiu de Diagnòstic d'estrès*, basat en indicadors de nivell d'estrès, permeten al docent obtenir informació sobre el seu nivell de competències així com el seu nivell d'estrès, respectivament; és a dir, el primer avalua el dèficit en competències i recursos personals desitjables a cadascuna de les competències, i el segon avalua símptomes d'estrès en el formador.

Pensem que cada realització professional definida prèviament a les competències proporciona un model d'excel·lència de conducta professional, i cada docent en disposició de contestar el qüestionari compararà la seva conducta real amb aquesta evidència o conducta excel·lent. És per això que en el qüestionari d'avaluació de competències molts ítems ens remeten a aquestes evidències.

Paral·lelament a la definició i desenvolupament del model de competències, s'han elaborat diferents accions formatives amb l'objectiu que cadascuna d'elles pugui servir com a motor pel desenvolupament de les mancances competencials o bé com a punt de partida per a la millora i/o complimentació d'aquestes competències.

La *graella de necessitats formatives* incorpora el llistat de les competències definides, així com el llistat de les accions formatives desenvolupades; mitjançant el seu ús els docents podran detectar les seves necessitats formatives. Amb aquesta informació el docent podrà escollir les accions formatives que recomanem en funció del seu nivell d'assoliment i segons les seves necessitats personals, i així millorar les mancances identificades.

El docent introdueix les seves puntuacions al *full de puntuacions*. Cada competència disposa de quatre nivells d'assoliment: *òptim*, *suficient*, *vulnerable* i *atenció*. Incorpora un apartat obert on incloure l'itinerari formatiu detectat amb l'ajut de la graella de necessitats formatives.

El model formatiu ESTAFOR classifica les activitats formatives en quatre grans blocs, adreçats a quatre grups de destinataris amb necessitats personals de formació diferenciades, en funció de les seves circumstàncies personals.

- Les accions formatives del **BLOC 1** o formació en **competències per l'afrontament de l'estrès** estan adreçades als *docents amb símptomes d'estrès*. La durada d'aquestes accions és reduïda (1'30 a 3h.)

Entre les accions formatives d'aquest bloc es poden diferenciar dues grans àrees: l'àrea de Tècniques de Relaxació i l'àrea de Tècniques Cognitiu-Emocionals. Les primeres van adreçades a millorar la capacitat de relaxació dels docents, i les segones van dirigides a afrontar les situacions estressants mitjançant el control dels pensaments i les emocions.

- Les accions formatives del **BLOC 2** o formació en **competències pedagògiques** van adreçades a *docents amb necessitats de millora competencials* i tenen una durada aproximada de 20h. Inclou activitats



formatives relacionades amb la comunicació, gestió del temps, gestió de conflictes, entre d'altres.

- Les accions formatives del **BLOC 3** estan adreçades especialment a *docents amb necessitats formatives de caire psico-pedagògic*, és a dir, aquells docents que han cursat llicenciatures (com ara matemàtiques, física, química, biologia, filologies, història, etc.) que no inclouen en els seus programes formatius disciplines que facilitin el coneixement psico-pedagògic de l'alumne, tal com es fa en altres llicenciatures (especialment les de Ciències de l'Educació).

La seva durada és variable en funció de l'acció formativa (inicialment 20h cadascuna). Inclou activitats formatives relacionades amb la psicologia infantil i de l'adolescent així com el seu aprenentatge, la educació i la metodologia didàctica.

- Les accions formatives del **BLOC 4** o formació adreçada a **personal directiu i de gestió** dels centres educatius inclouen *formacions per l'afrontament de l'estrès així com formació de caire tècnic i de gestió*. La durada d'aquestes accions és variable en funció de les característiques de cadascuna.

Amb la proposta de desenvolupament de les accions formatives corresponents a cadascun dels blocs prèviament esmentats, s'han elaborat una sèrie de fitxes d'activitats formatives per cada acció de formació, amb les principals característiques de les accions formatives proposades.

5.2 Productes de procés

- Informe de la situació del sector

Inclou dades de:

- Anàlisi de fonts documentals,
- Resultats de sessions POEMA,
- Resultats i conclusions de sessió d'experts,
- Resultats estadístics dels tests d'ús clínic

- Informe i conclusions de l'anàlisi de models d'intervenció en riscos psicosocials; identificació de perfils resistents.

Inclou:

- Relació de models teòrics de generació de l'estrès i burnout i estratègies d'afrontament per establir el conjunt d'actituds, habilitats i coneixements necessaris per desenvolupar el model de formació.
- Identificació dels perfils resistents en funció dels estressors identificats, el tipus de resposta i les estratègies d'afrontament.
- Pre-informe per facilitar una futura adequació dels perfils identificats en aquest projecte amb el model de competències de l'ICQP, para la seva possible utilització en futurs projectes.



- Model de formació - intervenció i estratègies formatives.

Inclou:

- Descripció del model: Base teòrica, metodologia i ús.
- Graella relacional de perfil i estratègies formatives en funció de les necessitats de l'usuari.
- Especificacions per a desenvolupar les accions formatives.

- Informe Recomanacions del equip de validació per al reajustament del model i de les eines contingudes

5.3 Productes finals

Es tracta de les eines desenvolupades per a l'ús directe del docent incloses en el model d'intervenció - formació dissenyat. Les eines i productes desenvolupats són els següents:

- Guia d'utilització del model d'intervenció-formació ESTAFOR

Inclou:

- Justificació del model
- Base metodològica
- Descripció del model
- Instruccions per a la utilització del model
- Eines (abans relacionades)
- Instruccions per al seu ús
- Itineraris formatius per a l'adquisició dels recursos necessaris

- Eina de diagnòstic per a la definició/obtenció del perfil personal.

Aquesta eina permet posteriorment fer ús de la graella de necessitats formatives.

Inclou:

- Qüestionari / prova autoaplicativa de diagnòstic, basada en indicadors de nivell d'estrès. Avaluja símptomes i possible situació de risc.
- Qüestionari / prova autoaplicativa per l'avaluació de la possessió o no de les habilitats i competències desitjables.

- Matriu / graella de necessitats:

La matriu relaciona competències amb accions formatives i permet elaborar els itineraris formatius en funció del perfil personal o del col·lectiu.

Inclou itineraris formatius recomanats.

També inclou perfils estàndards de necessitats, així com diferents perfils de competències d'afrontament davant de l'estrès, burnout i bullying.

- Fitxes descriptives de les accions formatives:

Contenen els següents apartats: Títol, Esquema, Objectius, Col·lectiu destinatari, - Estratègies d'afrontament a les que dona resposta, Relació amb altres accions



formatives, Continguts, Metodologia, Recursos necessaris, Durada, Criteris de avaluació i seguiment

- Desenvolupament d'accions formatives:

El model proposa la realització de nombroses accions formatives amb la característica de la seva curta durada (1,5 a 3 hores), combinables i acumulables entre si, el que permet fàcilment una formació a mida i individualitzada. Tal com estava establert en el projecte, s'han desenvolupat les dues primeres d'aquestes accions, les destinades a obtenir el diagnòstic personal i l'itinerari formatiu personalitzat.

5. CONCLUSIONS I PROPOSTES DE FUTUR

La línia de treball de cara al futur hauria d'anar adreçada a dotar d'eines formatives als docents per millorar el seu nivell d'autoeficàcia i desenvolupar estratègies efectives d'autoconfiança, així com prevenir / reduir els efectes de l'estrès i de la Síndrome de cremar-se pel treball (SQT).

El desenvolupament de les estratègies personals per a la millora de l'autoeficàcia docent prové de la percepció dels resultats, així com de la observació del comportament propi i les seves conseqüències (èxit / fracàs) i de la observació de models funcionals aliens.

Segons els resultats obtinguts al present projecte, aquells professors que es perceben poc autoeficaços i/o que perceben poc suport social en el seu treball, pateixen més freqüentment riscos psicosocials en el seu lloc de treball, empitjora la seva qualitat de vida, s'incrementa el seu nivell d'absentisme i pot arribar a patir la SQT.

Pensem que el sentiment d'autoeficàcia del professor es veu constantment enfrontat als nous reptes professionals i és per això que creiem necessari desenvolupar estratègies específiques per a l'**entrenament de l'autoeficàcia a nivell situacional**, i així millorar l'ajust dels professors a les seves condicions de treball, disminuir els nivells d'absentisme i de SQT, i actuar com a factor esmorteïdor de les situacions de risc psicosocial.

Per tant, entenem que la línia d'actuació futura va adreçada a:

- Disposar d'un model pedagògic per a diferents modalitats de formació que s'adapti a les possibilitats d'accés real dels professionals i que permeti desenvolupar material formatiu de les accions formatives del Bloc 1.
- Dissenyar els suports necessaris per al desenvolupament de les accions formatives corresponents al Bloc 1. Creiem que una opció interessant podria ser introduir una metodologia didàctica d'autoformació per tal de desenvolupar accions formatives dirigides als docents d'àmplia difusió, que els hi permetés abastar un major benestar i satisfacció per tal de reduir les possibles conseqüències negatives de l'exercici de la seva activitat professional, ja que



les característiques d'aquest tipus de formació (curta durada i perllongades en el temps) requereixen de constància per part dels participants per arribar a ser efectives.

- Desenvolupar les accions formatives corresponents al Bloc 1 i portar-les a la pràctica. Basant-nos en la opinió dels experts del projecte, es proposa la incorporació d'exercicis pràctics senzills basats en problemàtiques situacionals. El material formatiu hauria de ser elaborat durant sessions de treball de camp amb els docents. La importància del paper docent en la confecció d'aquest material formatiu resideix en la necessitat d'obtenir informació de les situacions quotidianes dels professors que poden aportar continguts i exercicis previs a la elaboració de les guies d'autoformació. Aquestes experiències pràctiques haurien de ser el motor pel desenvolupament del model pedagògic de formació.
- Avaluar l'impacte de futures accions formatives sobre les competències i símptomes dels docents. Aquest procés implica un seguiment de les accions formatives i de com aquestes són susceptibles de produir canvis en les competències dels docents i de la seva qualitat de vida.
- Reforçar el model de competències i les eines de diagnòstic, mitjançant la investigació i la seva aplicació pràctica.
- Dissenyar un model de seguiment, tutorització o coaching, de forma que es pugui utilitzar i aplicar de forma pràctica aquest model de seguiment en el procés d'aprenentatge, i que permeti la orientació individualitzada per a cada docent del material formatiu més adient a les seves necessitats, així com l'ús de les eines i productes que es dissenyin.
- Podem dir que una opció pot ser mitjançant internet (opció de e-coaching). La necessitat d'abordar aspectes confidencials i relacionats amb la salut individual dels docents, així com la necessitat de disposar de recursos cada vegada més flexibles quant a temporalitat, ritmes, horaris, i per a facilitar la conciliació entre la vida personal i la laboral, ens plantegen la possibilitat d'utilització de metodologies de seguiment mitjançant internet i d'autoaprenentatge.
- Adaptar el model per a la resta del sector educatiu i les administracions públiques.
- Guiar en les actuacions relacionades amb la Prevenció de Riscos Laborals de caràcter Psicosocial en el sector educatiu. Principalment serveix com a punt de partida per orientar i/o desenvolupar dos tipus d'intervencions:

1.- Actuacions preventives primàries adreçades a prevenir tant els riscos psicosocials com les seves conseqüències, seguint les recomanacions finals del projecte (millora de les condicions de treball) i actuant sobre els factors de risc psicosocial:



a) En general una de les intervencions podria anar dirigida a la millora de les condicions de treball i especialment la gestió de les persones, mitjançant les avaluacions de riscos psicosocials i proposant mesures d'intervenció. En alguns casos es podria realitzar una reordenació dels llocs de treball, clarificant els rols, dissenyant càrregues de treball adequades. En d'altres seria necessari oferir avaluacions periòdiques als professors sobre el seu rendiment, facilitant la seva autonomia i participació en la presa de decisions, i establint relacions socials d'intercanvi més flexibles i equilibrades.

b) Per portar a terme les mesures de gestió de persones comentades al punt anterior es fa necessari formar als membres dels equips directius. La formació en habilitats socials i de direcció pot contribuir a millorar aquests i d'altres aspectes com ara la resolució dels conflictes, no sent ells mateixos font de conflicte, o el increment el suport social ofert als professors.

2.- Actuacions preventives secundàries i terciàries en la intervenció de forma precoç de les situacions de risc, així com de casos de docents on l'aparició de símptomes d'estrès o SQT són evidents. L'objectiu seria dotar de competències d'afrontament de l'estrès als docents mitjançant accions formatives, i en concret les proposades al Bloc 1 o formació en estratègies per l'afrontament de l'estrès, i per tant estan adreçades als docents amb símptomes d'estrès.

- Tal i com proposa el Model ESTAFOR desenvolupat en el projecte, promoció dels productes i les eines en el seu àmbit d'influència. La necessitat de difondre i informar dels resultats, així com dels productes desenvolupats, no només al col·lectiu docent d'USOC, sinó també a nivell d'escola pública, a tots els centres educatius, a l'Administració, a l'equip directiu i delegats de prevenció, i en definitiva, a la societat actual.