

## **Ensenyar o el risc de cremar-se. Aproximació al concepte de *burnout* en la docència i propostes per a la seva prevenció.**

**Jordi Longás Mayayo i Victòria Fernández Puig  
(Grup Recerca Burnout de la F.P.C.E.E.  
Blanquerna – URL)**

### **Introducció**

La sensibilitat per el benestar psicològic i per conèixer els efectes nocius sobre la salut psíquica derivats de l'exercici professional no és exclusiva de la professió docent. La mateixa Llei de Prevenció de Riscos Laborals de 1995 ja inclou com a risc laboral els riscos psicosocials, a més d'existir des de l'any 1999 una sentència del Tribunal Suprem que reconeix el burnout com a accident laboral. Aquest síndrome, també conegut com desgast professional o més col·loquialment com "estar cremat", ha estat d'actualitat en els darrers anys dins del món docent. Fins i tot se n'ha ocupat la premsa no especialitzada, contribuint en bona mida a conformar progressivament en l'imaginari social la percepció de que la professió docent és una professió de risc. Així ho confirma l'estudi realitzat per el Grup de Recerca en Burnout Blanquerna (GRBB)<sup>1</sup> en el que s'analitzen els missatges emesos en els mitjans de comunicació al voltant de la salut psicosocial dels docents. El citat estudi confirma com de forma generalitzada la informació que rep la societat sobre el benestar psicològic dels mestres i professors és catastrofista i remet a gran part dels professionals de l'educació a un destí inevitablement fatal.

Potser influïts per aquest tipus d'informació, els docents i els gestors de l'educació, a vegades més convençuts d'allò que es diu que d'allò que realment viuen, mostren un interès i preocupació creixents per aquest risc laboral emergent. Són molts els

---

<sup>1</sup> L'estudi realitzat per Botella, LL. y altres (2003) sobre articles representatius publicats en premsa no especialitzada el període 2000-2002 assenyala que els cinc processos discursius bàsics utilitzats en referència al burnout són: la simplificació al tractar un fenomen complex, el sensacionalisme epidèmic, l'atribució de causes, els costos econòmics i laborals i la retòrica reivindicativa.

que s'interroguen ara sobre la seva salut psíquica i volen conèixer millor quins són els riscos inherents a la seva professió. El burnout s'encomana? Tots els docents poden patir burnout? Soc jo susceptible de patir-lo? Potser no estaré ja una mica burnout?... Aquest article vol donar resposta a aquestes i altres qüestions d'interès presentant què entenem per síndrome de burnout des d'una perspectiva constructivista i global capaç de propiciar estratègies de prevenció. Creiem molt necessari difondre aquesta perspectiva per sortir al pas de les explicacions de caire parcial i en excés empiristes en les que es basen bona part de les recerques realitzades al voltant del fenomen del burnout. Tals aportacions, juntament amb determinades suposicions més aviat gratuïtes, expliquen perquè el burnout docent s'ha associat massa simplistament a factors com falta de disciplina, condicions salarials deficientes, impacte de la immigració i adolescència conflictiva, entre d'altres, construint-se en ocasions una vivència de la professió per part dels propis docents poc optimista i massa centrada en lamentar el suposat desprestigi social de l'educació. Sense negar la hipotètica influència d'aquests factors esmentats, endinsar-nos en la complexitat dels síndrome de burnout obliga a repensar la forma com personalment i col·lectivament es construeix la professionalitat docent.

Per això és necessari parlar del burnout. Al fer-ho pretenem incidir en la forma com el docent dóna significació i rellevància a la seva professió, alhora que es cerca desvetllar una actitud responsable i preventiva envers la salut psicològica. Estem convençuts que només des d'un coneixement cada vegada més acurat d'aquest risc es poden proposar estratègies preventives i curatives eficaces. En cap cas es tracta de caure en l'alarmisme o d'alimentar un discurs corporatiu. Aprofundir en la resignificació de l'experiència docent i estimular les actituds responsables davant la salut del col·lectiu docent és alhora mostra de compromís amb la millora de l'educació dels nostres infants i joves. Per contribuir a la reflexió individual i col·lectiva, aquest treball s'organitza en cinc apartats que volen presentar de forma ordenada el fenomen del burnout i les implicacions preventives derivades de la seva comprensió. En primer lloc es contextualitzarà el burnout dins de les diferents malalties i riscos laborals propis de la docència per conèixer el seu impacte. A

continuació, en un segon apartat, es proposa una definició del síndrome de *burnout*, per posteriorment presentar la seva simptomatologia i la forma com s'origina. Es dedica el quart apartat a presentar, en forma de model teòric, aquells factors que intervenen en la construcció del burnout mitjançant una interacció dinàmica. Finalment, el darrer apartat es dedica a la discussió de possibles línies preventives des d'un posicionament obertament dialògic i propositiu com correspon a la mateixa naturalesa del síndrome de burnout.

### **1. Les malalties professionals dels docents i el burnout.**

Existeix una notable coincidència per part dels experts a l'hora d'establir una tipologia de malalties professionals d'incidència destacada entre els docents. En la majoria d'estudis consultats les diferents raons de baixa laboral en la docència s'agrupen segons siguin: afeccions respiratòries, afeccions relacionades amb la veu, lesions músculo-esquelètiques i alteracions psicològiques. Resulta en canvi molt més difícil i complex accedir a dades fiables sobre l'impacte real que tenen aquestes malalties d'origen laboral en el col·lectiu docent. Es degut en part a certa opacitat en les dades de la Seguretat Social, però també a la peculiar cultura professional docent, en la que és habitual l'acumulació de nombroses petites baixes no registrades i cobertes per els mateixos companys. Tot plegat dificulta investigar la incidència real de les baixes laborals en la docència i la seva evolució al llarg del temps. Segons un estudi de CC.OO. publicat l'any 2000, el 25 % dels 600.000 docents de primària i secundària causen baixa per malalties laborals<sup>2</sup>. Un estudi recent presentat en les III *Jornadas Confederales* del sindicat STEs celebrades l'any 2003<sup>3</sup> afirmava que el 61% dels docents de primària i el 39 % dels docents de secundària havien causat baixa per malaltia en el darrer curs, amb una mitjana de 29,4 dies per baixa. D'aquestes baixes s'estima que el 35,7% són degudes a infeccions de tipus respiratori, un 11% es deuen a trastorns de tipus psicològic i el 4,4% a problemes foniàtrics.

---

<sup>2</sup> Segons article de Lucía Argós, publicat en "El País" el 5 de novembre de 2000.

<sup>3</sup> Notícia d'"Europa Press" apareguda el 4 de novembre de 2003 amb el títol: *Los docentes más afectados en bajas laborales en infecciones y trastornos psiquiátricos y de voz que otras profesiones.*

No obstant les dades esmentades, en el nostre país no disposem d'estudis suficients per afirmar categòricament quina és la incidència real del burnout en la docència i encara menys per conèixer l'evolució en el número de baixes que provoca. L'estudi fet per CC.OO. l'any 2000 al que ens hem referit anteriorment xifrava en un 3 % el número de baixes per trastorns de tipus psicològic, mentre que el número de docents afectats de forma més lleugera es situaria entre el 25% segons Bullón (2001) o el 40% segons l'estudi amb mestres de primària de Cordeiro (2001). Un estudi recent realitzat per el GRBB en els centres i professors de les Escoles Cristianes de Catalunya durant el curs 2002-03 assenyala que el 25 % de docents mostren algun símptoma o indicador de burnout, arribant a l' 1,7% de la mostra els docents amb nivell alt de burnout<sup>4</sup>. Una mica més preocupants són les dades que aporta Manassero i altres (2000), amb un 40% del professorat amb simptomatologia lleugera de burnout i entre un 3 i un 4% amb simptomatologia greu.

Les xifres, malgrat el seu caire aproximatiu atesa la dificultat per determinar-les amb precisió, indiquen que estem lluny de l'aparent plaga social que segons molts mitjans de comunicació representa el burnout. No obstant sí semblen indicar la necessitat que té el món docent de prendre's seriosament els riscos d'alteracions psicològiques en general i de burnout en particular. Enfront la incidència d'aquest risc està justificat activar el clàssic cicle de la prevenció (diagnòstic-avaluació del risc, planificació de mesures preventives, implementació i vigilància de la salut). Aquesta activitat preventiva ha de plantejar-se tant a nivell individual com institucional (Centres i Administracions) però per posar en marxa les oportunes mesures caldrà primer conèixer millor el fenomen del burnout, tant en la seva simptomatologia com en la forma que es produeix, així com el seu vincle estret amb el tipus de professionalitat que sustenta la docència.

---

<sup>4</sup> En aquest col·lectiu, segons dades de Prevenció Risc Escolar S.L. les baixes entre els seus associats al llarg del darrer curs per causa de malalties psicosocials són properes al 2%.

## 2. Concepte i simptomatologia del burnout.

Les psicopatologies laborals tenen un acusat caràcter idiosincràtic a la vegada que els components interpersonals i contextuals són de gran importància. Per aquests motius es fa difícil la seva descripció en base a símptomes, resultant difícil l'establiment de límits clars entre les diferents possibles alteracions psicològiques d'origen laboral. FETE-UGT (2004) cita l'estrès laboral crònic, el burnout i el mobbing com les psicopatologies més reconegudes en l'àmbit laboral docent. Descartant el mobbing, clarament diferenciat de les altres alteracions al tractar-se de les conseqüències derivades de l'assetjament per part d'alguna persona de l'organització, la relació entre estrès i burnout sembla evident. De fet, seguint a Barth (1997)<sup>5</sup>, l'evolució típica de moltes persones afectades mostra un recorregut que s'inicia amb estrès, passa a consolidar-se com a burnout i, en alguns casos, deriva en quadres depressius. Tot i així la manifestació del burnout no sempre ve precedida per l'estat d'estrès, com s'explicarà més endavant. Amb l'objectiu de diferenciar-los del síndrome de burnout presentarem primer de forma breu què s'entén per estrès i per depressió, els dos extrems d'un hipotètic itinerari estàndard d'agreujament psicopatològic. A continuació explicarem amb més detall què és i com es manifesta el síndrome de burnout.

**Estrès:** de forma genèrica s'entén com un procés psicofisiològic que es desencadena per una situació determinada que provoca un desequilibri significatiu entre la demanda que experimenta un subjecte i els recursos adaptatius de què disposa. Selye (1956) va plantejar dues formes d'estrès, una generadora d'una activació positiva capaç de desvetllar el millor potencial de cada persona que anomenà **eutrès** i una altra de signe contrari, anomenada **distrès**, resultat de sentir-se sobrepasat per les demandes i que es tradueix en sensacions corporals, sentiments i pensaments que generen malviure. És per això que aquest estrès crònic negatiu es considera la principal porta d'entrada cap a la situació de burnout.

**Depressió:** es considera una patologia psiquiàtrica i pot ser originada per factors

---

<sup>5</sup> Citada en FETE-UGT (2004).

biològics, psicològics o socials, essent determinant la vivència subjectiva de la persona que la pateix. La depressió es defineix com un estat de tristesa i angoixa excessiva que es manifesta sovint sense un motiu específic clar. Suposa una alteració de l'afectivitat (emocions, sentiments i estat d'ànim) d'una intensitat anormal i desproporcionada a la situació "real" que es viu o al suposat motiu que l'origina i acostuma a ser de llarga durada. Sovint està acompanyada de desesperança vital i incapacitat per fer res o per mantenir les relacions personals<sup>6</sup>. Tal com es veurà a continuació, un estat de burnout avançat pot manifestar-se en un trastorn depressiu. Ara bé, no totes les depressions estan originades per un procés de burnout donat que són molts els factors que poden originar-la

El **burnout** es defineix com a síndrome per distrès interpersonal crònic en l'exercici laboral. Està caracteritzat per sentiments de fatiga, desànim, despersonalització i auto-eficàcia reduïda, vinculat a situacions cròniques de demandes viscudes com a excessives en l'àmbit laboral (Kahill, 1988). Que sigui una síndrome vol dir que es tracta d'un quadre simptomàtic i no d'una malaltia definida. L'origen del terme es deu a la novel·la de Graham Greene *A Burn Out Case*, publicada l'any 1961, en la que es narra la història d'un arquitecte turmentat espiritualment que decideix abandonar la seva professió i retirar-se en la selva africana. El terme es va començar a utilitzar en la literatura especialitzada en estrès laboral a partir dels anys 70. Seguint a Maslach (2001), es pot afirmar que els professionals més afectats són els que treballen en professions d'ajuda, en els àmbits sanitaris, educatius i de serveis socials. Aquest risc comparativament més elevat s'explica per la necessitat comuna, associada als esmentats rols professionals, d'establir vincles personals basats en la confiança i el reconeixement de l'autoritat del professional. Haver de mostrar o inhibir les emocions i mostrar-se empàtic de forma sistemàtica són exigències susceptibles de generar fatiga de tipus emocional, que és la més associada amb el burnout. Sembla que justament la frustració generada per la incapacitat d'establir satisfactòriament aquest vincle estaria en l'origen de

---

<sup>6</sup> Pot ampliar-se el coneixement de la depressió des d'una perspectiva teòrica consultant a Monedero (1973).

molts processos de burnout. Per aquesta raó es parla de distrès interpersonal, diferent dels distrès crònic que generarien altres exigències laborals de tipus menys personal.

Maslach (1979, 1999) des d'una perspectiva psicosocial de gran interès per les seves implicacions en la prevenció del síndrome, considera que l'estat psicològic de burnout es caracteritza fonamentalment per tres dimensions, referides sempre a la relació entre l'individu i l'àmbit laboral:

- a) **Esgotament emocional:** sensació de cansament, fatiga, buidor. La persona es troba gastada, sense energia ni recursos emocionals, i no pot donar més de sí.
- b) **Despersonalització:** adopció d'una actitud de distanciament, cinisme i enduriment emocional, amb tendència a considerar o percebre les persones com objectes insensibles. Apareix una notable pèrdua de la capacitat de contacte interpersonal, insensibilitat i falta d'empatia envers els altres.
- c) **Avaluació negativa dels resultats o realitzacions professionals pròpies:** el professional sent que la seva competència es redueix i es percep cada vegada més ineficaç i inútil. L'autoestima minva progressivament i com a conseqüència es limitant cada vegada més la capacitat per desenvolupar amb èxit el rol professional. Aquest sentiment d'insatisfacció i infelicitat amb el propi rendiment laboral es pot estendre també als àmbits de la vida privada.

El fet de considerar el burnout exclusivament com una psicopatologia laboral es degut a que sempre va associat a la vivència per part de la persona que ho pateix d'estar sotmesa a unes exigències laborals excessives a les que no hi pot fer front. Aquesta vivència, sense considerar ara aquelles situacions on les càrregues de treball puguin ser valorades objectivament com excessives, és del tot personal, com ho demostra que amb condicions equivalents només alguns individus

desenvolupen el síndrome de burnout. La definició formulada per Farber (1983) per explicar el burnout presenta de forma precisa la seva relació amb l'àmbit laboral:

“El burnout és un síndrome relacionat amb el treball. Sorgeix per la percepció del subjecte d'una discrepància entre els esforços realitzats i allò aconseguit. Succeeix amb freqüència en els professionals que treballen cara a cara amb clients necessitats o problemàtics. Es caracteritza per un esgotament emocional, falta d'energia, distanciament i cinisme envers els destinataris, sentiments d'incompetència, deteriorament de l'auto concepte professional, actituds de rebuig envers la feina i per altres diversos símptomes psicològics com irratibilitat, ansietat, tristesa i baixa autoestima”.

Una simptomatologia més detallada i complerta es troba en la figura 1. En forma de quadre es recullen els resultats d'observar quines són les manifestacions més comunes que apareixen en les persones que pateixen el síndrome de burnout. Aquesta simptomatologia no es dona de forma simultània, ni es manifesta íntegrament en una sola persona, explicant-se així que es recullin alguns símptomes aparentment contradictoris entre sí. Aquesta constatació ens remet, una vegada més, al caràcter subjectiu i idiosincràtic del burnout. En qualsevol cas serà la combinació de diferents símptomes dels descrits els que generaran un quadre preocupant i predictiu de burnout. La virtut del recull dels quasi 30 indicadors agrupats en 6 blocs és la seva fàcil utilització com a termòmetre personal davant el risc d'estar generant burnout.

<b>Símptomes físics</b>	<b>Símptomes conductuals</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fatiga crònica.</li> <li>•Cefaleas tensionals.</li> <li>•Vulnerabilitat a malalties infeccioses (refredats, gripes, etc.).</li> <li>•Trastorns de la son.</li> <li>•Mal d'esquena i altres trastorns musculars.</li> <li>•Trastorns cardiovasculars, gastrointestinals, dermatològics, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Absentisme laboral.</li> <li>•Increment en el consum d'alcohol, Cafeïna i/o tabac.</li> <li>•Consum d'altres substàncies addictives.</li> <li>•Alteracions de la conducta alimentària.</li> </ul>
<b>Símptomes emocionals</b>	<b>Símptomes en relacions interpersonals</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'auto-eficàcia reduït.</li> <li>• Frustració.</li> <li>• Insatisfacció.</li> <li>• Depressió.</li> <li>• Ansietat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment de fracàs, d'angoixa</li> <li>▪ Por, sentiment de culpa i de inadequació</li> <li>▪ Apatia, tristesa, pesimisme</li> <li>▪ Irritabilitat, ràbia i hostilitat.</li> <li>▪ Insatisfacció.</li> <li>▪ Estats depressius i/o d'ansietat.</li> <li>▪ Aïllament social.</li> <li>▪ Actituds negatives cap a un mateix i els altres.</li> <li>▪ Compromís professional reduït.</li> <li>▪ Distanciament emocional i despersonalització.</li> </ul>
<b>Rendiment laboral</b>	<b>Síntomes existencials</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'avorriment i/o monotonia.</li> <li>• Manca d'entusiasme.</li> <li>• Dificultats de concentració.</li> <li>• Disminució de productivitat i qualitat</li> <li>• Sentiment d'autoeficàcia reduït.</li> <li>• Frustració</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qüestionament freqüent del sentit de la feina o la professió.</li> <li>• Actitud de desencant o cinisme respecte l'activitat laboral.</li> <li>• Autovaloració professional (i sovint personal) d'incompetència.</li> </ul>

**Fig.1 Simptomatologia característica del síndrome de burnout.**

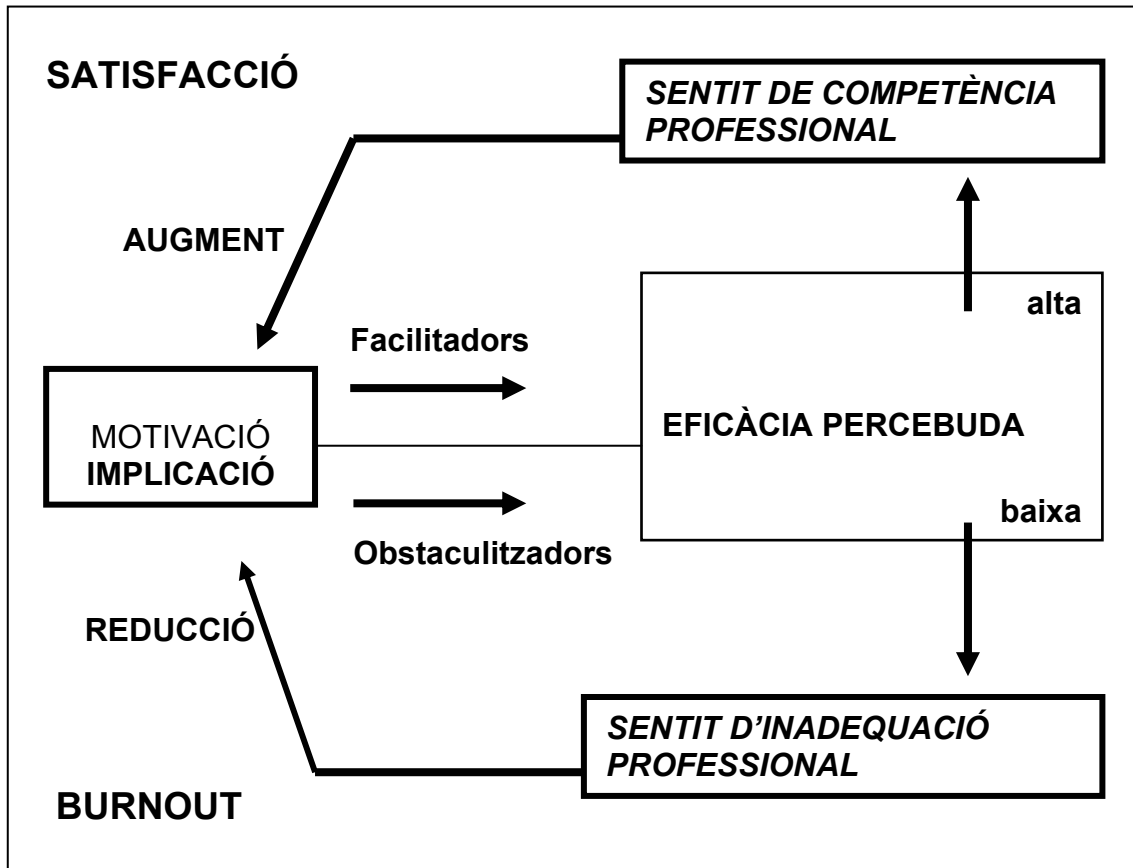
A la vista de la relació de símptomes associats al síndrome de burnout, és precís advertir que molts professionals de la docència amb bona salut psicològica general manifesten puntualment part d'aquesta simptomatologia. L'aparició d'alguns d'aquests trastorns acostuma a coincidir amb els finals de trimestre, moments del curs més crítics per l'acumulació de tasques i responsabilitats. Malgrat que aïlladament no són més que petites alteracions de la salut personal, reconèixer alguns d'aquests símptomes hipotèticament connectats entre si hauria de servir per reflexionar i activar algunes mesures personals de prevenció. No es tracta de generar una alarma o preocupació excessiva, però sí de desenvolupar estratègies per regular l'estrès i/o reconduir aquelles situacions de risc una vegada han estat identificades.

### **3. El procés de construcció del burnout.**

El burnout, contràriament al que inicialment podria semblar, no és la conseqüència o estat final d'una professió viscuda sense il·lusió i compromís. Generalment es

manifesta en persones amb més de 10 anys d'exercici professional, quan es pot considerar que el seu període de socialització professional està acomplert, i que en l'inici de la seva carrera van mostrar un interès i voluntat inequívoca per ser bons docents. En aquests casos l'esforç i la il·lusió per tractar bé i entendre als alumnes no té correspondència en forma de resposta positiva per part d'aquests. El docent percep rebuig, incomprensió o distanciament quan espera reconeixement, agraïment o col·laboració. Llavors genera automàticament una resposta defensiva que el capbussa en un perillós cercle viciós de negativitat del qual no és fàcil sortir. Sorpren que després de tants anys de docència, sovint entre 10 o 15, les persones afectades puguin arribar a considerar-se professionalment incompetents. Malauradament aquesta percepció s'estén ràpidament al terreny de la identitat personal, atesa l'associació directa que cada persona fa entre allò que fa i allò que és. Lligam, el que s'estableix entre realitat laboral i realitat personal, que encara resulta més intens en professions que com la docència tenen una elevada càrrega vocacional. Mitjançant aquest procés lent i silencios s'arriba finalment a desencadenar una veritable crisi vital, una crisi en el sentit del ser i el viure que té el seu origen en la vivència-significació personal de la professió i la professionalitat.

Destacats autors com Maslach (1999) o Kahill (1988), entre d'altres, consideren que el síndrome de burnout és el resultat d'una situació recursiva d'invalidació en l'àmbit laboral i l'aplicació repetida d'estratègies d'afrontament disfuncionals com a reacció a aquesta invalidació. En conseqüència no s'ha d'entendre el síndrome de burnout com una reacció automàtica al sentiment de frustració professional, sinó com la percepció d'incapacitat que es genera en el mateix docent davant de les situacions problemàtiques que inevitablement i de forma quotidiana ha de resoldre. És, doncs, l'acumulació de petites experiències de fracàs i la incapacitat de resoldre-les les que cronifiquen una situació, redueixen la pròpia autoestima i causen la insatisfacció amb el desenvolupament de la pròpia professió. L'esquema de Harrison (1983) resulta de gran utilitat per aprofundir en aquest suposat mecanisme capaç de generar una dinàmica de satisfacció o d'insatisfacció professional que serà determinant en l'aparició o la prevenció del burnout (figura 2).



*Fig. 2: Procés de generació del burnout i la satisfacció professional.*

Sense obviar que evidentment hi ha molts factors que poden facilitar la satisfacció o obstaculitzar-la i induir a la frustració, l'esquema de la figura 2 posa de manifest la importància de percebre's eficaç en el desenvolupament de la professió. Aconseguir-ho demana disposar de les competències suficients per ser eficaç. Però també precisa de la capacitat per percebre la realitat de la forma més ajustada possible, en congruència amb les visions de la mateixa realitat per part de les altres persones implicades. Dit d'una altra forma, ser eficaç no seria condició suficient si el docent es veïés a si mateix com incompetent. Tanmateix succeiria amb aquell docent que tingués una elevada autoestima professional elevada si no es fonamentés en una veritable competència professional. Tard o d'hora s'acabaria trencant el miratge des de la força innegable de la realitat i els fets.

Aquestes consideracions ens remeten a l'habilitat i recursos de cada professional per gestionar aquelles situacions en les que es manifesten discrepàncies entre les demandes que viu el docent i les respostes que articula. Resulta determinant la forma com es resolen els reptes professionals i, en definitiva, la forma com cada docent construeix la seva professionalitat i la seva autoimatge. És indubtable que el mateix fet suposadament problemàtic pot viure's com un repte o com una realitat fàctica i molesta. Per això afirmem que la satisfacció docent i el burnout són dos pols d'un continu que responen a la forma com cada docent pot, viu i entén el rol professional.

Les estratègies d'afrontament de cada docent davant els reptes professionals i la seva actitud davant la feina poden ser potencialment preventives davant el risc de burnout en moments com els actuals. Més que mai, la professió i el mateix fet educatiu es veuen sotmesos a canvis ràpids i continus. És per això que la capacitat per adaptar-se o, fins i tot, anticipar-se als canvis esdevé una qualitat desitjable, molt relacionada amb una concepció del ser professional.<sup>7</sup> Si les percepcions, les respostes davant els problemes, les actuacions a l'aula i els itineraris formatius, per exemple, són en bona mida fruit de les decisions individuals, és del tot congruent afirmar que cercar un itinerari personal coherent i adaptat a les necessitats serà la millor forma d'anar construint una experiència professional satisfactòria i exitosa.

#### **4. Factors que incideixen en la construcció del burnout o la satisfacció en els docents.**

El burnout apareix en algunes persones després d'anys de treball docent sense que s'hagin produït incidències ni disfuncions destacables. A la vegada s'observa com persones que comparteixen unes mateixes condicions laborals aconseguen satisfacció professional i com d'altres no. Constatar aquesta realitat, sense negar el

---

<sup>7</sup> Ens aventurarem a plantejar des d'aquest model explicatiu del burnout que aquells docents amb un concepte de la professió estàtic i burocràtic (generalment conegut com model tradicional) tenen potencialment més risc de patir burnout que aquells professors d'orientació més crítica que entenen l'ensenyament com un procés reflexiu i d'aprenentatge continu més centrat en la innovació. Cordeiro (2001) apunta en aquesta direcció i és una de les línies de recerca obertes en aquests moments per el GRBB.

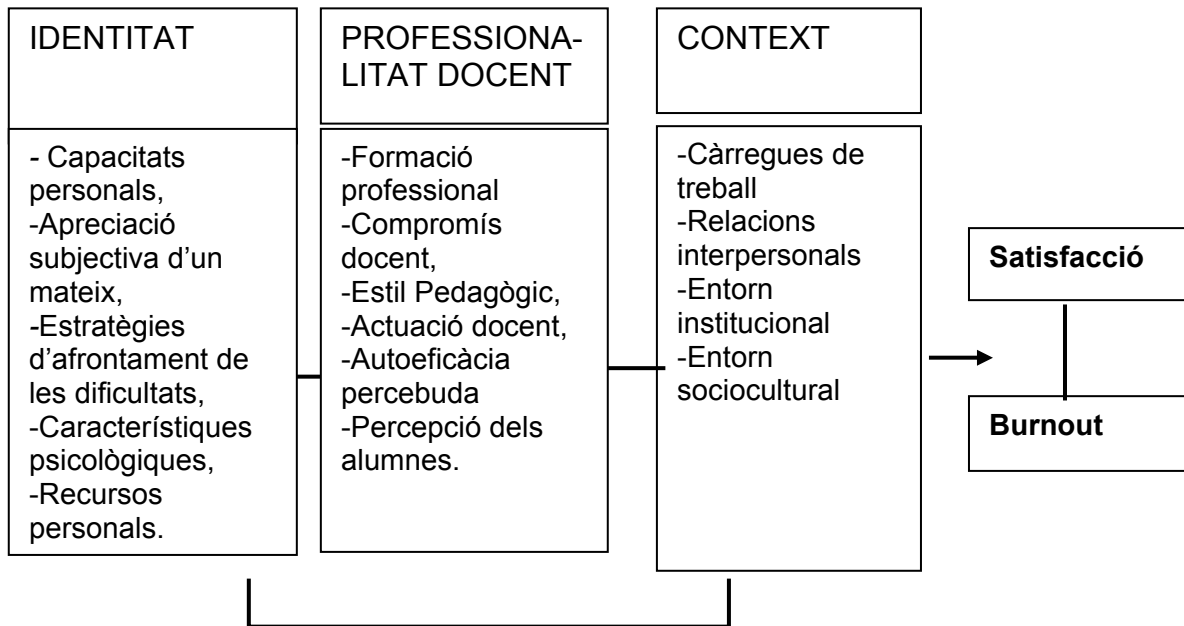
pes preventiu de la millora objectiva de les condicions laborals, obliga a considerar seriosament l'existència de factors inherents a la persona que poden ser determinants a l'hora de manifestar o no reaccions de burnout. Sabem que en la construcció de la satisfacció i del burnout importa la forma com el subjecte percep, interpreta, gestiona i viu les demandes dels alumnes i l'entorn laboral. Un docent pot imaginar, per exemple, que un grup d'alumnes és hostil amb la pròpia actuació professional malgrat que "objectivament" no sigui així. Aquesta percepció errònia condicionarà l'actuació del docent i la seva relació amb el grup de tal manera que segurament acabarà per fer-se certa. En aquest procés d'interpretació de la realitat professional que es viu, a més de la influència de la subjectivitat, acabarà sent determinant la interacció que es generi amb el context laboral. La mediació d'altres persones, el pes de les expectatives d'uns i altres o el model docent legitimat en la cultura del propi centre educatiu influiran en la construcció dels significats que el docent accepti com a vàlids i personals. Ser bon docent no és quelcom neutre i abstracte, es realitza i confirma en la pràctica diària, amb uns alumnes i un centre determinat.

El model descriptiu desenvolupat pel GRBB vol considerar aquestes interaccions agrupant les principals variables que incideixen en la construcció personal del burnout i de la satisfacció professional en tres grans grups: identitat personal, professionalitat docent i context (figura 3). Aquests tres grups de factors funcionen no com a elements descriptius de la realitat de cada docent, més o menys objectivable mitjançant estudis o avaluacions, sinó com a proposta per organitzar i comprendre les variables que incideixen en la forma com cada individu viu i es veu o, més específicament, la forma com cada docent es narra a si mateix i a la seva experiència professional. Es presenten en primer lloc cadascun d'aquests factors per explicar posteriorment el funcionament d'aquest model i la seva utilitat.

- a) La **identitat professional** vol conceptualitzar la resposta que cada individu dóna a la pregunta: *com soc jo com a persona?* La pregunta està directament relacionada amb la forma de ser docent en tant que la identitat personal i

professional no només són interdependents sinó que es poden considerar en molts aspectes una mateixa cosa. La psicologia i personalitat de cada individu són l'eix d'aquest factor.

- b) La **professionalitat docent** agrupa tot allò que indica el significat que té ser professional docent per a cada mestre o professor. Les preguntes claus serien: *què significa per a mi i què sé de ser docent?* La manera de ser docent, tant a nivell de competències com en la mateixa forma d'entendre què és la professió, són determinants a l'hora de definir les expectatives i de resoldre les situacions disruptives i de canvi. Les estratègies per afrontar les situacions laborals susceptibles de generar frustració tenen molt a veure amb la capacitat i la forma de gestionar l'aula i l'aprenentatge.
- c) El factor **context** representa el conjunt de variables de l'entorn que incideixen en la tasca docent i que, des dels més propers com poden ser el tipus d'alumnat i els aspectes d'organització del centre, als més externs, com ara les normatives legals o els valors socials a l'entorn de l'educació, condicionen i afecten la tasca docent. La pregunta clau vindria a ser: *com és la meva feina?* Dins d'aquest conjunt d'aspectes resulten d'especial significació els propis del centre escolar, i no només perquè l'organització escolar és el substrat des del qual s'exerceix la docència donant més o menys suport al docent, sinó i principalment per l'estreta relació existent entre la forma individual de ser docent i el model docent que cada cultura de centre impulsa mitjançant els seus valors institucionalitzats i les formes d'organització que es practiquen.



*Fig. 3: Factors que incideixen en la construcció del burnout o de la satisfacció professional.*

El model explica la construcció personal del síndrome de burnout com resultat de la interrelació dels tres grups de factors referits: la pròpia personalitat, les característiques inherents a l'exercici docent i la influència del context de treball. La combinació d'aquest factors generarà diferents nivells de risc de patir el síndrome de *burnout*. Situacions desfavorables en tots tres són predictores de *burnout*, i situacions favorables en tots tres grups de factors són predictores de satisfacció professional. Però els estats purs difícilment es donen i apareixen infinitat de combinacions que donen graus intermedis entre la plena satisfacció i el burnout. Així s'explica que en contextos de treball difícils i aparentment desfavorables trobem persones altament motivades, o que docents amb dificultats psicològiques personals aconsegueixen, gràcies a un entorn professional saludable i a un bon desenvolupament de la professió, superar la situació de crisi.

Enfront d'altres models explicatius del burnout que poden presentar-lo en excés com un fenomen reactiu davant l'adversitat professional, aquest plantejament que

es proposa té l'avantatge de reflectir bé el caràcter sempre dinàmic i multicausal dels trastorns psicosocials. Entenem que la satisfacció professional o el *burnout* són la conseqüència de la construcció de la pròpia identitat professional-personal feta a partir de la interacció de les variables presentades. Sense negar el seu caràcter subjectiu i biogràfic en quant que es genera al llarg del temps i es recolza en l'experiència personal de la realitat viscuda, la construcció del burnout o la satisfacció professional de cada docent està també clarament influïda per els aspectes socials que l'envolten. El model no contradiu les descripcions de Maslach i Harrison utilitzades anteriorment per explicar el procés de construcció del burnout. Al contrari, té especial sintonia amb la forma com s'explica l'ingrés en cicles positius o negatius d'autovaloració i automotivació a partir de la valoració personal de l'èxit i l'eficàcia aconseguïdes. Però creiem que complementa i amplia aquests plantejaments en tant que ofereix una agrupació clara de les múltiples variables que interactuen de forma que el propi subjecte les pugui manegar i conèixer. A la vegada integra la complexitat del constructe des d'un abordatge interdisciplinar<sup>8</sup>, esdevenint igualment útil per a la recerca i per a la prevenció.

En contrast amb la proposta presentada trobem altres possibles enfocaments simplificats del síndrome de burnout que, havent estat útils, es mostren clarament limitats. Ens referim, en primer lloc, a aquells models que expliquen el burnout com a conseqüència de factors hostils i condicions laborals adverses. Aquest enfocament ignora bàsicament el valor de les capacitats personals i de la responsabilitat professional per fer-hi front, i afavoreix una posició d'impotència de la persona que sembla sotmesa a una realitat determinista. Tot i així, aquest model senyala la importància de combatre les causes, és a dir, de millorar les condicions en que el professional afronta els reptes de la seva feina. Per altra banda, un segon tipus d'enfocament explica el burnout com a fenomen reactiu de tipus subjectiu, és a dir, atribueix l'origen del fracàs a la persona, al professional, a seva forma personal de ser, de pensar, i d'actuar. Aquesta orientació té el perill d'incorporar un

---

<sup>8</sup> La construcció del model des de la confluència explícita dels plantejaments propis de la psicologia, la psicopedagogia i la pedagogia ha permès integrar també disciplines com la sociologia, les ciències de la salut i les ciències de l'organització.



element de culpabilització del propi afectat, i això és doblement perillós, donat que el propi burnout genera una actitud autoculpabilitzadora, conseqüència de l'experiència reiterada de fracàs. . El sentiment de culpa, autoatribuït i/o atribuït per l'entorn, és un fenomen habitualment associat a totes les psicopatologies i obstaculitza notablement la recuperació, per la qual cosa és molt important lluitar contra ell .

Així doncs, podem concloure que ambdues postures són parcials i esbiaixades. La persona no té una psicologia estàtica i pot desenvolupar competències personals que li ajudin a viure millor. A la vegada com a docent disposa de capacitat de millora professional, essent també responsable del seu itinerari professional. Tanmateix, davant del risc de burnout, no es pot defugir la responsabilitat de l'Administració, de les institucions i de tot el col·lectiu docent. en el ben entès que s'ha de dotar al sistema de recursos i possibilitats per desenvolupar una professionalitat capaç de respondre als reptes que ha d'afrontar. Més en concret, dins del factor context, resulta molt rellevant el que genèricament podem denominar organització o centre escolar. No es pot obviar que el centre és el context laboral immediat del docent, on es desenvolupa el burnout i on haurà de reingressar la persona que l'ha patit. Conèixer i desenvolupar millors formes d'organitzar el treball i la convivència seran qüestions claus, estratègiques, per disminuir els riscos de burnout i augmentar les possibilitat de recuperació d'aquelles persones més afectades.

## **5. La prevenció del burnout.**

Si una norma bàsica en salut és la prevenció, creiem que en el cas del burnout el famós lema "prevenir és curar" esdevé d'especial significació. El caràcter lent i processual en l'aparició del síndrome de burnout permet desenvolupar de forma fàcil estratègies preventives per part del subjecte de risc. De tota manera, al tractar-se d'un fenomen que podem catalogar com silencios, és freqüent que el propi interessat no se'n adoni del risc fins que ha desenvolupat un estat sever del síndrome. En aquests casos el principi de vigilància de la salut pròpia és

fonamental i d'aquí la utilitat per a cada docent de conèixer el burnout i la seva simptomatologia.

El fet de destacar la necessitat d'estimular l'autoconsciència professional davant dels risc de burnout no exclou la necessitats de reflexionar sobre les implicacions socials de la seva prevenció. Donat que el síndrome de burnout està vinculat a les característiques del context del docent i a la forma com socialment es construeix la professió, la seva prevenció ha d'abordar a més de l'esfera individual la dimensió social o pública. És innegable que l'anàlisi dels factors de risc associats al burnout, així com el coneixement de la seva incidència real, interpel·la directament a l'Administració i als poders públics. Des d'aquestes instàncies es pot treballar per millorar els sistemes de formació dels docents, així com es poden impulsar polítiques per reduir els factors de risc. Però sens dubte una peça clau en la prevenció és el centre docent en tant que comunitats professionals. Per un costat és en els centres on es desenvolupa el model docent o forma de ser professional amb les evidents repercussions sobre la manera d'afrontar individualment la tasca docent. A la vegada és en els centres on més efectivament poden implementar-se les estratègies preventives més directes per estar governats per els propis docents i per ser el context proper, directe, on cada professional desenvolupa la seva tasca.

Des de la nostra perspectiva entenem que l'eix principal i vertebrador de la prevenció del síndrome de burnout passa per la construcció de la satisfacció professional docent. Prevenir suposa vetllar de forma individual, professional i organitzativa per mantenir alts nivells de satisfacció al llarg de l'exercici professional. La dificultat rau en conèixer com mantenir aquesta satisfacció quan en cap cas ve donada per l'aplicació de determinats estàndards. Pot ser, la millor estratègia seria justament preguntar al col·lectiu i a cada persona què els genera satisfacció en el seu exercici docent i com es pot aconseguir un context afavoridor. Només així es podran promoure compromisos i iniciatives en aquest sentit. La conclusió és clara: del burnout i de la satisfacció s'ha de parlar com a col·lectiu docent i com a claustre. Si la seva generació és deu a una construcció psicològica

que deriva en un estat d'ànim determinat, ens haurem d'interrogar sobre la manera com les persones elaboren les representacions mentals. Per això, serà justament des de la paraula i la reflexió com més positivament es podrà incidir en la construcció de la satisfacció docent i, en conseqüència, en la prevenció del síndrome de burnout.

Com ja havíem anunciat, el model utilitzat per descriure les variables que incideixen en la generació del burnout ens resulta ara d'utilitat per organitzar les estratègies de prevenció. El context (molt especialment el centre de treball), la competència docent i la construcció de la pròpia identitat són dimensions que, amb els diferents nivells d'implicació individual i col·lectiva que se'n deriva, s'han d'atendre si es planteja una prevenció global i responsable. Es plantegen al respecte tres grups de qüestions a resoldre:

- Quina funció té el centre? Perquè l'entorn laboral sigui preventiu cal voler-ho i pensar què es pot fer. Assumir la prevenció conjuntament, diagnosticar els factors de risc de la pròpia organització, compartir allò que genera satisfacció i elaborar un pla de millora real són alguns camins a recórrer.
- Els alumnes aprenen? La feina que faig és útil? Aquestes preguntes, en la seva doble dimensió individual i de claustre, són determinants de la satisfacció docent. Acostar-se críticament al currículum, conèixer els condicionants socials que influeixen en els joves, desenvolupar estratègies per millorar el procés d'ensenyament-aprenentatge i dotar-se personalment com a equip de millors formes i recursos per ensenyar tenen també una dimensió preventiva a considerar i obren una via de treball de gran interès.
- Com construeixo la meua imatge? Aquí la tasca és bàsicament personal, tot i que en determinats moments l'ajuda professional d'experts pot ser d'especial utilitat. Convé fonamentar-se en el principi de realitat, esforçant-se per comprendre les situacions en la seva globalitat i complexitat. Acceptar i

reconèixer els errors i les limitacions a la vegada que es posen mitjans per solucionar i anticipar els problemes és el millor consell. Fer-ho demana evitar la paranoia i ajustar les percepcions personals. Les eines fonamentals seran la reflexió i el contrast amb d'altres persones, impedit l'aparició de distorsions cognitives que provoquen l'allunyament de la realitat fent impossible una intervenció professional encertada.

Amb aquestes qüestions plantejades convindrà també atendre a d'altres factors personals que bé podríem anomenar higiènics, com són l'establiment d'hàbits de vida saludables o l'assoliment de bones condicions laborals. Se'ns dubte són factors que ajudaran a la prevenció del burnout, però que en cap cas poden considerar-se com els més determinants perquè en si mateixos no són generadors de satisfacció professional. Els següents dos supòsits il·lustren aquesta afirmació. A nivell personal, tenir bona salut general i una vida organitzada facilitarà un bon exercici docent. Si a més és viu una vida equilibrada i plena, en cas de tenir dificultats es sabrà relativitzar-les i contextualitzar-les, reduint molt els riscos de burnout. Però els hàbits saludables en cap cas garantiran una autoimatge positiva o una identitat sòlida i cohesionada. De fet certes pràctiques "saludables" poden servir només per evadir les veritables causes que provoquen el burnout. L'autocontrol, la relaxació, l'autoincentivació i totes les tècniques psicològiques que es puguin imaginar poden ser útils si afronten necessitats de la persona, però fora de cert efecte placebo esdevindran inútils davant d'un diagnòstic inexistent o equivocat de la insatisfacció professional de cada docent. Quelcom semblant succeeix quan s'analitzen les condicions en el centre escolar. Disposar d'un bon lloc de treball personal, amb ordinador propi, bona il·luminació, ventilació i poc soroll ajudarà a reduir l'estrès. Cal treballar doncs perquè les condicions docents siguin òptimes, també per l'impacte real que aquestes millores tindran sobre la qualitat de l'ensenyament. Però de ben segur que no disposar d'aquestes condicions no serà el factor determinant de la construcció del burnout. Si la relació amb els alumnes i els companys és satisfactòria i efectiva no importarà tant si es disposa o no del mobiliari més adient.

D'una forma més concreta, per satisfer necessitats de difusió i comunicació, es proposa a continuació un decàleg de principis de la prevenció del burnout fonamentat en el concepte i model que hem defensat. Com es comprovarà són orientacions genèriques, més propositives que normatives, com correspon al caràcter subjectiu i dinàmic del burnout i a la seva relació dialògica entre el docent i el seu entorn.

Per prevenir l'aparició del burnout i afavorir la satisfacció professional cal:

1. Tenir cura de la pròpia persona, el bon estat de salut general i la pràctica d'hàbits de vida saludables.
2. Alimentar l'autoestima<sup>9</sup>, valorar-se, exercitar l'eficàcia davant les situacions noves i ser indulgent amb un mateix, sense que això signifiqui aïllar-se dels altres o construir-se un món fictici i perfecte.
3. Preocupar-se per l'actualització professional. La formació i l'aprenentatge continu han d'anar orientades a respondre amb més competència i eficàcia les demandes o exigències de la professió.
4. Vetllar per tenir una correcta percepció de la realitat, una lectura ajustada d'allò que passa en el propi exercici docent, sense infravalorar la pròpia tasca, sense eufòries. Restar atent per no alimentar possibles fantasies o paranoies.
5. No amagar els problemes professionals, sinó abordar-los de forma reflexiva, recolzant-se en el treball en equip, amb actitud de recerca, afrontant-los com a reptes.

---

<sup>9</sup> El treball de Voli (1996) s'orienta en aquesta direcció i pot ser un manual d'utilitat per a molts docents.

6. Aconseguir un clima de treball favorable, basat en la co-responsabilitat i dotat de suports professionals suficients.
7. Parlar de la professió docent, les dificultats i els encerts amb els col·legues. La satisfacció, com el *burnout*, també es construeix col·lectivament i és convenient dedicar temps a nivell de Claustre per alimentar les il·lusions i els projectes, per agrair i per comunicar-se els encerts.
8. Detectar de la forma més precoç possible les situacions de risc a nivell personal i de centre. Sense obsessionar-se, convé restar atents a l'aparició dels primers símptomes d'insatisfacció i planificar accions per corregir la tendència.
9. Cercar ajudes externes en forma d'assessoraments, tant a nivell de centre com individuals, quan faltin recursos per superar situacions més crítiques o cròniques.
10. Afavorir tot allò que permeti bons processos educatius. Sovint comença per el disseny d'objectius possibles i realistes. No hi ha res que esgoti professionalment més als docents que la falta d'aprenentatge dels seus alumnes i afavorir l'aprenentatge és també prevenir el desgast professional

Finalment volem tancar aquesta aportació fent un petit esment a què fer quan apareix el *burnout*. Si el síndrome ha estat definit com una construcció personal caldrà justament treballar per reconstruir la identitat professional. Les mesures preventives segueixen sent vàlides en un estat de *burnout* avançat, entenent però que si el procés ha estat lent també ho pot ser la recuperació. Algunes persones resolen el problema amb una reorientació de la professió. Trobaríem amb això una explicació parcial del perquè la incidència de *burnout* és petita amb baixa d'experiència docent, el moment professional en el qual moltes persones

decideixen a la llum de l'experiència no dedicar-se a aquesta professió. Però el canvi d'orientació professional no assegura que determinades dificultats o limitacions personals quedin superades. Per això és important un bon diagnòstic de com s'ha anat generant personalment el síndrome de burnout. Per sobre d'altres orientacions poden destacar-se dos consells genèrics: a) és important el suport dels companys, l'entorn personal i, arribat el cas, professionals de la psicologia, i b) cal fugir de les receptes o d'aquelles propagandes que prometen solucions ràpides i sovint màgiques.

El burnout pot entendre's com la senyal d'alarma que mostra la importància de la satisfacció en l'exercici de la docència per tal de que aquesta sigui saludable. El burnout planteja el repte, a cadascú i al col·lectiu docent, de cercar actituds, eines i suports capaços de potenciar una docència gratificant per a alumnes i docents.

## Referències bibliogràfiques

ARGOS, L. (2000): "Los maestros enferman en las aulas", El País, 5 de noviembre de 2000.

BARTH, A. (1997): *Burnout bei Lehrern: theoretische Aspekte und Ergebnisse einer Untersuchung*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

BOTELLA, LL. y altres (2003): "La construcció social del burnout en la professió docent", pendent de publicació.

BULLÓN, P. (2001): "Los maestros están quemados", en [http// www.idg.es/iworldun](http://www.idg.es/iworldun).

CORDEIRO, J.A. y otros (2001): Educación primaria y síndrome de burnout. Situación de riesgo en los y las docentes de la Bahía de Cádiz, en STEs-intersindical (2001): Riesgos Laborales.

FARBER, B.A. (1983): *Stress and burnout in the Human Service Professions*. New York: Pergamon Press.

FERNÁNDEZ-PUIG, M. V. (2004) "La síndrome de desgast professional, burnout, en la professió docent. Factors inherents a la docència" Tesina presentada a la FPCEE Blanquerna. U. Ramon Llull.

FERNÁNDEZ-PUIG, M. V. (2004) "Estrés, burnout y depresión." En FETE-UGT (2004): Catálogo de enfermedades profesionales de los docentes. CD-Rom.

FETE-UGT (2004): Catálogo de enfermedades profesionales de los docentes. CD-Rom.

GRUP RECERCA BURNOUT BLANQUERNA (2004): Estudi de la incidència del burnout en els docents de les Escoles Cristianes de Catalunya. Curs 2002-03. Document no publicat.

HARRISON, W.D. (1983). A social competence model of burnout. En: Farber, B. A. (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 29-39). New York: Pergamon Press.

KAHILL, S. (1988): Symptoms of professional burnout. A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284-297.

MANASSERO, M.A. y otros (2000): Burnout en la enseñanza: análisis de su incidencia y factores determinantes. *Revista de educación*, n. 308, 241-266.

MANASSERO, M.A. (2001): Burnout en la enseñanza. *Aula de innovación educativa*, 75, 103-104.



MASLACH, C., & PINES, A. (1979). Burn-out: The loss of human caring. In A. Pines & C. Maslach (Eds.), *Experiencing social psychology: Readings and projects* (pp. 246-252). New York: A. A. Knopf.

MASLACH, C. y LEITER, M. (1999): *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-bass Publishers

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W i LEITER, M. (2001): Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397-492.

MONEDERO (1973): *Psicopatología general*. Madrid: Biblioteca nueva.

SELYE (1956): *The stress of life*. New York: McGraw Hill.

VOLI, F. (1996): *La autoestima del profesor. Manual de reflexión y acción educativa*. Madrid: PPC.