

 当代中国学术文库
Contemporary China Academic Library

领导行为与 高校教师心理契约研究

梅 红◎著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



当代中国学术文库
Contemporary China Academic Library

领导行为与 高校教师心理契约研究

梅 红◎著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导行为与高校教师心理契约研究 / 梅红著. —北京:
中央编译出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5117-1438-1

I. ①领… II. ①梅… III. ①高等学校—领导干部—
领导行为—研究②高等学校—教师心理学—研究 IV. ①G647. 23
②G443

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 159975 号

领导行为与高校教师心理契约研究

责任编辑: 战 歌

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612365 (编辑室)

(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)

(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: www.cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 252 千字

印 张: 14

版 次: 2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题, 本社负责调换, 电话: 010-66509618

前 言^①

中国的高等教育正在经历着从规模扩张到质量提高的重要转变,在经历了十余年的持续扩招之后,高等院校普遍面临着学生人数剧增与人均资源相对不足、师资队伍水平迫切需提升、科研竞争日益激烈等方面的突出矛盾,高等院校既要保持快速的发展又要确保办学质量,就要充分调动高校教师的积极性。高校教师作为学校发展中最重要的人力资源,其精神状态与工作表现对繁荣学术研究、促进学院和学校的发展起着至关重要的作用。学院的领导者如何在现有办学资源的基础上引入符合知识型人才特征的现代管理方式,通过综合运用不同的组织沟通与激励管理手段,促进组织与个体、个体与个体、组织与组织之间的沟通与合作,推动知识创新的进程,改进和提高人才培养质量,提高院校管理水平,成为提升办学绩效、促进大学发展的基础和关键。《领导行为与高校教师心理契约研究》将以我国的高等院校为背景,针对高等院校二级学院管理中领导行为和教师心理契约的影响关系展开研究。

研究基于社会交换理论、双因素激励理论,结合文献分析等方法提出了包含关系型领导行为、变革型领导行为、组织沟通满意感、组织沟通开放性、心理契约违背等研究变量的概念模型和研究假设。通过面向陕西省 34 所高校的 938 份有效数据进行了假设与模型验证,研究发现:1) 关系型领导行为正向影响组织的沟通满意感和沟通开放性;2) 沟通满意感和沟通开放性负向影响教职员工的心理契约违背;3) 关系型领导行为负向影响组织成员的心理契约违背;4) 关系型领导行为与变革型领导行为的最大差异体现在关系型领导

① 本书受西安交通大学优秀学术文库资助出版,为国家自然科学基金项目(71103142)、西安交通大学科研支持计划研究项目(08142001)阶段性成果。

行为的授权维度,授权行为可以更好地促进沟通满意感和沟通开放性的获得,同时更有利于降低教师的心理契约违背;5)变革型领导行为对沟通满意感和沟通开放性具有正向的影响作用,而与心理契约违背之间没有显著的直接影
响关系。

本研究所做的主要工作体现在以下几个方面:

第一,以往学者的研究虽然普遍认可“领导者的差异是导致组织成败的决定因素”,但领导者的哪些行为、通过何种途径导致了组织的成败,还是一个众说纷纭的议题。本研究在调研、访谈、文献回顾等工作的基础上,发现学院领导者主要通过影响组织成员的沟通满意感以及组织的沟通开放性,进而改变了组织成员的心理契约情况,导致组织成员表现出一种积极或者消极的工作态度,最终影响到组织的运营与绩效改进。因此,这一研究通过模型构建和假设验证,研究了关系型领导行为与组织沟通有效性、心理契约违背之间的影响关系,为进一步探索改进院校管理,提高学院绩效的有效途径提供了基础。

第二,现有的关于领导行为、领导风格类型的研究主要涉及交换型领导理论、变革型领导理论和家长型领导理论等,这些领导理论多是针对企业组织而提出的,而国外针对教育团体提出的关系型领导理论尚未系统地在国内学界中被介绍和引用。本研究将关系型领导理论、沟通满意感、沟通开放性引入中国高等院校的管理情境并开展了实证研究。此外,以往学者关于组织沟通有效性的研究一般采用两种方式来实现。一种是采用直接的沟通量表,另一种方式是采用反映组织沟通成效的相关变量。在各种反映组织沟通成效的变量中,沟通满意感和沟通开放性是国外学者经常采用的两个研究变量,而针对这些变量的实证研究在国内研究中也几乎处于空白。本文将以上研究变量引入中国的管理实践问题,验证它们在中国情景下的适用性及实变量间的影响关系。

第三,关系型领导理论是在变革型领导理论的基础上而新发展起来的一项领导理论,在特定的管理实践中,变革型领导忽视了什么?关系型领导弥补了什么?两者的差异对组织的运行会造成怎样的结果?等等,这些研究问题还未明确。本研究在院校管理情境中引入关系型领导理论,辨析了关系型

领导行为与变革型领导行为的主要差异。研究发现，两者最大差异体现在关系型领导的授权维度，授权行为能够更好地对沟通满意感和沟通开放性产生积极的影响作用，更有利于降低组织成员的心理契约违背程度。

第四，现有关于领导理论、组织沟通及心理契约的研究主要集中在企业组织和政府领域，而针对高等院校教职员员工而开展的相关研究却比较匮乏。与企业 and 政府相比具有一定的特殊性，高等院校在愿景与使命、激励系统、组织结构、领导形式、环境条件以及组织产出等多个方面（例如：产出之一的学生综合素质是难以在较短时间内通过数量化的方式准确测量的）都与它们显著不同。因此针对企业组织而开展的领导理论实证研究的相关结论与成果，很难一般化到高等院校的管理实践中。本研究在深入探索院校管理与一般企业管理的差异的基础上，将领导理论与相关组织变量的研究扩展到高等院校的研究背景之下，进一步揭示了学院管理中实现有效管理的手段差异，从研究背景上丰富和扩展了现有研究。

研究对丰富我国领导理论研究和院校管理研究，探讨不同组织情景下领导行为的作用机制等方面具有重要理论意义。研究也对改进院校管理中领导行为方式、弥补组织沟通缺失、改善教师职业倦怠与心理契约违背问题、提升办学绩效具有重要实践意义。同时，研究结论也可作为院校管理中干部培养与选拔的重要参考。

研究结论适用于高等院校的学院管理者和教职员员工，也适合于以知识生产、创造、扩展和应用活动的组织，以及从事知识资本增值职业的从业人员。

目 录

CONTENTS

1 绪论	1
1.1 实践背景分析	/ 1
1.1.1 学院领导的管理环境	/ 1
1.1.2 部分教师的职业状态	/ 4
1.2 理论背景	/ 8
1.2.1 领导理论与激励管理的相关研究	/ 8
1.2.2 社会交换理论与双因素激励理论的研究	/ 12
1.2.3 现有理论研究的启示与局限	/ 14
1.3 相关概念	/ 16
1.4 研究问题	/ 18
1.5 研究思路与框架	/ 19
2 文献述评	22
2.1 领导理论	/ 22
2.1.1 领导理论的发展	/ 22
2.1.2 变革型领导理论	/ 35
2.1.3 关系型领导理论	/ 38
2.1.4 研究趋势与现状	/ 44
2.2 组织沟通理论	/ 47

2.2.1 沟通	/ 47
2.2.2 组织沟通	/ 52
2.2.3 组织沟通理论的发展	/ 55
2.2.4 组织沟通理论的研究趋势	/ 57
2.2.5 沟通满意感与沟通开放性	/ 58
2.3 心理契约研究	/ 62
2.3.1 心理契约的定义	/ 63
2.3.2 心理契约的内容与结构	/ 65
2.3.3 心理契约研究与双因素激励理论	/ 72
2.3.4 心理契约的相关研究	/ 76
2.4 社会交换理论	/ 79
2.4.1 理论基础	/ 79
2.4.2 理论衍伸	/ 82
2.5 本章小结	/ 84
3 概念模型和研究假设	85
3.1 概念模型	/ 85
3.2 研究假设	/ 90
3.2.1 关系型领导行为与组织沟通有效性的关系	/ 90
3.2.2 变革型领导行为与组织沟通有效性的关系	/ 93
3.2.3 组织沟通有效性与心理契约违背的关系	/ 95
3.2.4 关系型领导行为与心理契约违背的关系	/ 98
3.2.5 变革型领导行为与心理契约违背的关系	/ 99
3.3 本章小结	/ 102
4 研究方法	103
4.1 数据收集情况	/ 103
4.1.1 问卷设计	/ 103
4.1.2 调研对象与调研过程	/ 104

4.1.3 调研获取数据的基本特征	/ 106
4.2 研究变量及其度量	/ 111
4.2.1 自变量	/ 111
4.2.2 因变量	/ 114
4.2.3 中介变量	/ 116
4.2.4 控制变量	/ 119
4.3 假设验证方法与过程	/ 119
4.3.1 因素分析	/ 120
4.3.2 信度分析	/ 122
4.3.3 描述性分析	/ 122
4.3.4 方差分析	/ 123
4.3.5 模型分析	/ 123
4.4 本章小结	/ 125
5 实证分析与结果	126
5.1 变量测量的有效性分析	/ 126
5.1.1 变量的信度检验	/ 126
5.1.2 变量的内容效度检验	/ 132
5.1.3 变量的建构效度检验	/ 133
5.2 变量的方差分析	/ 142
5.3 变量的 Pearson 相关分析	/ 143
5.3.1 各组变量之间的相关分析	/ 144
5.3.2 关系型领导行为与变革型领导行为各维度之间的相关分析	/ 145
5.4 领导行为竞争模型研究	/ 146
5.4.1 关系型与变革型领导行为的比较	/ 146
5.4.2 授权分析	/ 147
5.4.3 领导行为竞争模型的提出	/ 151
5.4.4 领导行为竞争模型比较	/ 153

5.5 全中介竞争模型研究	/ 156
5.5.1 全中介竞争模型的提出	/ 156
5.5.2 全中介竞争模型分析	/ 158
5.6 中介变量研究	/ 160
5.7 假设检验	/ 162
5.7.1 关系型领导行为与组织沟通有效性的关系验证	/ 163
5.7.2 变革型领导行为与组织沟通有效性的关系验证	/ 163
5.7.3 组织沟通有效性与心理契约违背的关系验证	/ 164
5.7.4 关系型领导行为与心理契约违背之间的关系验证	/ 164
5.7.5 变革型领导行为与心理契约违背之间的关系验证	/ 165
5.8 本章小结	/ 166
6 结果讨论	168
6.1 研究的理论意义	/ 168
6.2 研究的实践意义	/ 170
6.3 关系型领导行为在学院管理中的应用探讨	/ 173
7 研究结论与展望	176
7.1 主要研究结论	/ 176
7.1.1 针对学院领导者而言	/ 176
7.1.2 针对教职员工而言	/ 178
7.2 创新点	/ 179
7.3 研究局限与未来展望	/ 181
参考文献	184
附录 1	202
附录 2	204
后记	211

1 绪 论

中国的高等教育正在经历着从规模扩张到质量提高的重要转变，在经历了大约 10 年的持续扩招之后，高等院校普遍面临着学生人数剧增与人均资源相对不足、师资队伍水平迫切需提升、科研竞争日益激烈等方面的突出矛盾，高等院校如何既要保持快速的发展以适应经济社会的需求，又要确保办学质量，成为高等教育管理者必须深入分析和思考的问题。高校教师作为学校发展最重要的人力资源，教师的工作状态与表现对繁荣学术研究、促进学院和学校的发展起着至关重要的作用。学院的领导者如何在现有办学资源的基础上引入符合知识型人才特征的现代管理方式，通过综合运用不同的组织沟通与激励管理手段，促进组织与个体、个体与个体、组织与组织之间的沟通与合作，推动知识创新的进程，改进和提高人才培养质量，提高院校管理水平，成为提升办学绩效、促进大学发展的基础和关键。《领导行为与高校教师心理契约研究》将以我国的高等院校为背景，针对高等院校二级学院管理中领导行为和教师心理契约的影响关系展开研究。

1.1 实践背景分析

1.1.1 学院领导的管理环境

(1) 高校管理与一般企业管理的差异分析

高等院校中学院一级组织的管理活动应该显著地区别于传统的企业组织。

这是因为在组织文化、人员特征、组织形态、绩效目标等多个方面，学院组织都与传统的企业组织显著不同。学院管理的特点可以概括为以下几个方面：

第一，与传统的企业组织不同，高校的管理形态相对松散，高校的教学科研人员既可以与他人合作，也可以自成一体开展工作，领导者通常既从事行政工作也身兼教学科研任务。虽然学院或者学校可以通过对教师工作的认知与价值权衡来判断教学与科研的质量，但是由于大学教师工作的高度自主性，导致难以完全介入和监督教师工作的每一个环节和具体的细节。此外，在教师依托团队进行教学科研的过程中，每一位教师在团队中分享、付出、承担的责任与义务通常都是隐性且不稳定的，这些都难以通过组织的规章制度来明确要求。因此，在高等院校的二级学院管理中，干扰组织目标实现的因素更多、更隐秘，管理实践中对教师的沟通与激励也显得更为重要。

第二，与传统的生产工人不同，高校教师属于典型的知识型员工，高校教师的教学科研活动具有高度的专业性，每一位教师都有专长的研究领域，其他领域的教师一般难以替代。教师个人状态对组织的目标的实现都具有重要影响，部分优秀教师对提高学院发展的带动作用更是显著，反之，教师个人消极行为甚至离职也会对学院的发展带来很大的损失。由于知识半衰期的缩短和知识创新的需要，高校教师还需要不断地通过学习、进修、交流等途径来获取和更新知识，这些既需要个人的努力也需要得到组织的支持，但是由于个体知识水平、学科发展进展以及其他外部条件的影响，其组织和管理的过程都难以明确量化的要求。

第三，与传统的组织产出不同，高校通过人才培养活动提高学生专业知识和综合能力，通过科学研究活动改进技术创新知识，教师在教学过程中运用自己的人格魅力来感染学生、获得学生的崇敬和尊重，教师在科研过程中实现创新与突破并获得长久的愉悦心理体验，这些工作产出的数量和质量都难以简单的量化统计，运用常规物质激励方式难以全面、有效地调动教职员工作的工作积极性。

高等院校具备的这些特点决定了学院管理的方式方法应该明显区别于一般的企业组织。在学院管理中，不仅需要通过常规的物质激励与满足来促使组织目标实现，还应该考虑到教职员工作精神情感的激励与心理契约的满足，

通过增强沟通、构建信任、体现尊重来帮助教职员工在自主宽松的工作氛围中实现自我价值、创造自我价值，最终实现对教师的人本关怀和组织目标的改进与提高。然而在现实管理中，一些学院领导者却常常忽视这些特点，造成管理有效性的降低。

（2）学院管理中存在的误区

2007年9月8日，教育部副部长赵沁平在“社会文化建设与当代大学的责任”论坛上曾经指出：一些大学功利主义抬头，“官本位”倾向也在影响着学术的发展，大学作为时代和社会灯塔的作用也就会逐步失去色彩^[1]。北京大学政府管理学院博士生导师李成言教授在接受媒体采访时也明确地指出：“近些年，一些高校的‘官本位’现象愈演愈烈，成为中国教育不能承受之重”^[2]。此外，在今年召开的两会期间，代表委员陈华伟也曾经指出：我国的大学教育存在严重的“官本位”思想，陈旧的管理体制捆住了大学的手脚^[3]。

“官本位”并不是严格的科学概念，它是对“官”的本来涵义的异化，是一种思想意识、一种价值取向、一种社会观念。“官本位”最早出现于20世纪80年代，是指把是否为官当成一种核心的社会价值尺度去衡量个人的社会地位和价值。随着社会的发展，其含义渐丰，又不仅限于此。目前“官本位”思想至少包含了四个方面的内涵：以“官”的利益和意志为根本出发点和落脚点来运用公共权力；上级对下级拥有绝对的权力；参照官阶级别来衡量社会地位与人生价值的社会心理；敬官与畏官的社会心理。“官本位”是根植于中国传统秦文化中“君权至上的集权统一”和儒家文化中“三纲五常”的一种封建思想，虽然它与现代管理制度格格不入，但却由于种种原因存在于各级组织管理以及高等教育管理之中，它在伴随着高等教育规模不断壮大、效率不断提高、控制不断加强的同时，却以牺牲人的精神和情感为沉重代价。因此，从本质上来说，高等教育管理中的“官本位”思想已经阻碍了真正的学术自由，制约了组织内的充分沟通，限制了人才资源效率的提高，无法满足大学事业发展的需求。

具体到学校的日常管理来说，一些领导者受到“官本位”思想的渗透，会表现出缺乏关怀与沟通、不愿授权或者授权不充分、对下属缺乏容忍等领导行为，常常会采取简单的下任务、压担子、发号施令的工作方式，在管理

工作过程中忽视与普通教职员工的平等交流,较少采用情感激励等管理方式。他们也没有充分地意识到高校教职员是一个具有高知识、高能力的特殊群体,教师个体的工作绩效很大程度上取决于他们的自主能动性,对高校教职员的管理中需要采取更符合其工作特点的方式。

近些年来,高等教育管理者已经开始逐步意识到这些问题,北京大学就曾经做出过积极的尝试。《北京晨报》等媒体曾经报道,2003年秋季北京大学为了在学生、教师和领导者之间建立一种新型的沟通渠道,抵制社会上出现的“学校官僚化”倾向而开始实施校领导听课制度。实施校领导听课制度,是为了拓展出一条现代大学民主化、符合时代精神的沟通新渠道。“领导参加师生之间的课堂交流,从小的方面看,能提升领导本人的见识,同时能更切实的体恤授课老师的辛苦;从大的方面说,领导通过亲自听课,能广开言路,拓展沟通渠道,能有利于领导者集中精力办学,当好教育家”^[4]。通过北大的实践也可以看出,受到“官本位”思想的影响,一些学校领导者常常高高在上,领导者在决策制定的过程中缺乏与教职员工的充分沟通,从而导致决策目标脱离实际情况,得不到教师员工的认可和赞同,影响到教师员工的工作积极性。北京大学的实践是一种积极的尝试,但这一实践背后隐含的管理思想并没有充分渗透到高校管理者的日常行为之中,这也是引发本论文研究的原因之一。

1.1.2 部分教师的职业状态

(1) 高校教师承担多重角色、工作压力较大

随着历史的发展,大学的职能在不断变化和日益增多,当今的大学教育不仅仅需要给学生传授知识,还强调科学技术研究、发现和发展知识、强调运用科学技术知识服务于社会,伴随着大学职能的变化和增加,高校教师的角色也日趋多样化。

第一,高校教师是知识的传授者,这一角色目前仍然是高校教师最主要的角色之一,但已经不再是高校教师唯一或常规的角色。高校教师不仅要向学生传授基础知识,还要培养学生积极主动学习的态度,促进培养学生获取知识的技能,帮助形成正确人生观与价值观。

第二，高校教师是学生学习的促进者和动机的激发者。他们在给学生传授知识的同时，还要帮助学生确立适当的努力目标。启发和协助他们寻找实现目标的较佳途径，指导学生养成良好的生活学习规律，促使学生认知能力的提高。教师还要肩负起监护激发学生学习的责任，在教学中创设丰富的教学情境，激发学生的学习动机和参与热情，培养学生的兴趣，调动学生的积极性。

第三，高校教师还是科学研究的探索者，是高校教师职业学术性的内在要求决定的。随着大学职能的不断发展，近代以来，科学研究已经成为大学的中心工作之一，只有优秀的学者和科学家才能成为名副其实的大学教授。随着科技的快速进步和知识经济社会的不断发展，迫切需求高校教师能够在科技创新和学术研究领域取得更快更新的成就。另外，教师也需要学习和发现最新的科学知识，把握本学科领域中最前沿的学术动态，也只有这样才能保障教学水平，引导学生从事科学研究。

第四，高校教师还承担着社会服务者的角色。随着高等教育与经济社会关系的日益密切，社会对高校教师的期望也越来越高，需要他们利用所掌握的知识服务于社会经济发展，同时，服务社会也是高校教师职业的内在职责。高校教师需要投入一定精力从事科技成果转化、人才培养、学术报告、发展规划、政策论证、咨询建议等活动，以此实现理论知识和成果的验证，扩大学术影响力，并发现新问题，推动下一步的研究活动深入开展。

此外，还有一些高校教师承担着学校的行政职务，需要处理学校日常运行与管理中的繁杂问题。因此，大学教师的工作并非社会普遍认为的“清闲、压力小、有带薪假期”，反而，目前我国的高校教师需要面临越来越激烈的竞争，承担越来越大的压力，有教学任务、学生培养、社会事务、科研课题等一堆重担压在肩头。

在某区政协委员的“为高校教师减负的提议”中写道：在北京大学，半夜12点至次日凌晨1点，许多教师宿舍的灯还亮着，理科楼、化学楼等主要研究室，至少有三分之一的房间灯火通明，他们或是在备课，或是在搞科研^[5]。事业心强的教师常常废寝忘食，不分昼夜的工作。这位政协委员列举了一些事例：化学院一位年轻的教授连续7年每周工作91小时；生命学院的

一位教授在连续 730 多天里,仅一个晚上没去实验室。而这样的现象并不鲜见,在其他的高校也不同程度的存在。新闻媒体也列举过近 20 余年来,我国一大批中青年阶段就撒手人寰的学界精英:数学家张广厚、罗健夫、洪崇威、何勇,气象学家曾再顺,电力专家陈安乐,船舶专家华怡,物理学家蔡诗东、力学家卓克聪,宗教学家张跃,语言学家杨顺安,类似事例已经不胜枚举。这些正当年富力强的学术精英生命如此短促,与他们竞争激烈的工作环境、长期以来巨大的工作压力、对体力精力的长期透支都有着一定的关系。在长期得不到充分的身体休息和心理压力的释放的环境下,超负荷的工作量伤害了这些研究者的健康,并且侵蚀到高校中越来越多的普通教师。

目前,在一般高校的教师评价中,课时数、指导学生数、承担科研项目数、发表的论文成果数以及承担的行政工作等都是常见的指标,虽然教师的工作时间较为弹性,但实际上,为了应对以上的种种考核压力,教师经常会将工作延续到晚上和假期中,造成教师身体和心理压力增加。

(2) 组织沟通缺失、心理契约违背导致高校教师职业倦怠严重

职业倦怠是由于个体无法应付外界超出个人能量和资源的过度要求而产生的身心耗竭状态,是过分努力去达到一些个人或社会的不切实际的期望的结果。高校教师的职业倦怠是指教师在情绪、认知、行为等方面表现出的情绪衰竭、人情味缺乏、成就感降低的心理状态。教师的职业倦怠水平越高,其心理健康状况就越差,长期的压力和职业倦怠不仅会造成个体生理和心理上的不适,同时也会影响其工作绩效水平。

2005 年中国教师职业压力和心理健康调查发布结果显示:有 86% 的被调查教师存在一定工作倦怠,将近 30% 的教师存在严重的工作倦怠,49.7% 的教师存在明显的情绪衰竭,68.2% 的教师认为自己的成就感低落。调查数据还显示,我国高校教师的职业倦怠指数位居 15 个被访行业中第 3 位,仅次于公务员和物流从业人员。广东省教育工会的一份调查表明,广东省高校教师中有七成处于亚健康状态。这份涉及广东省 19 所高校 8417 名教师的调查发现,高校教师不同健康状态的比率分别是:大约 1/10 的人处于基本健康状态,1/5 的人处于各种疾病状态,剩下约 7/10 的人处于亚健康状态。值得注意的是,在教师亚健康人群中,有约 1/3 处于重度亚健康,即疾病的边缘状

态。调查结果还显示：教师健康状况男不如女；低学历不如高学历；一半以上教师自认健康；50岁及以上教师的患病率达50%；亚健康状态则以30-40岁教师的发生率最高，发生率可高达近80%，30岁以下的教师次之，一个专项调查结果表明，中国科学院7个研究所和北京大学，5年间，有134名专家、学者去世，平均年龄仅53.3岁。其中，中国科学院自动化所科研人员患病率高达80%，动物所体检未见异常的知识分子仅5%，数学所患高脂血症的知识分子占71%。由此看来，高校教师职业倦怠现象比较严重，并且引发了身心健康问题，其中处于教学科研骨干力量的中青年教师队伍的工作状态更令人担忧。

造成高校教师职业倦怠的原因有多种，简单的分析，大致包含以下几个方面。首先，是由教师职业本身而带来的。在知识经济的社会中，教师职业本身就承担着明显高于其他行业的职业压力，人事考核制度、教师评聘制度、日趋复杂的师生关系、高校内外部的竞争压力、教师之间的人际矛盾等都难免导致教师出现压抑、沮丧、消极、冷漠等悲观情绪；其次，是由制度因素而引发的。高校教师从受聘到每一次职级晋身都有严格的考核标准，学校还会对教师的日常工作进行每年的考核。由于教师工作的特殊性，简单的量化考评难以充分调动教职员工的工作积极性，不完善、不健全的考评制度反而会打消教师的工作积极性；再者，是管理工作中的缺陷而造成。管理工作缺乏民主沟通、家长作风浓厚、忽视教师心理契约变化等实际问题都会引发教师的厌烦与逆反心理，进而造成职业倦怠。教职员工在教学科研、培训深造、职称评定等活动中遇到的挫折如果没有得到管理者的及时关注与沟通，会造成心理契约违背，引发职业倦怠。此外，教师个人的人格特征、个体对社会能力的知觉以及其他社会因素也会造成教师的职业倦怠。

在引发职业倦怠的各种因素中，我们暂不讨论职业性与制度性而造成的职业倦怠，重点关注由于管理实践而引发的职业倦怠，因为从操作层面上来看，后者更容易实现。通过改进管理环节、加强领导者与教职员工的充分沟通等方式，也可以促使职业性和制度性而引发的问题得到一定程度的缓解和改善的。

教学型与研究型的高校中，教师的工作状态还存在一定的差异，但是他