

全国中小学校长培训参考用书

摆脱 校长职业倦怠

——校长解压自助手册

【美】Barbara L. Brock, Marilyn L. Grady 著

王文秀 译

Avoiding Burnout

A Principal's Guide to Keeping the Fire Alive



中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参考用书

Avoiding Burnout

A Principal's Guide to Keeping the Fire Alive

摆脱校长职业倦怠

——校长解压自助手册

【美】Barbara L. Brock, Marilyn L. Grady 著

王文秀 译

 **中国轻工业出版社**

图书在版编目 (CIP) 数据

摆脱校长职业倦怠: 校长解压自助手册 / (美) 布罗克
(Brock, B. L.), (美) 格雷迪 (Grady, M. L.) 著; 王文秀
译. —北京: 中国轻工业出版社, 2006.9
(全国中小学校长培训参考用书)
ISBN 7-5019-5566-2

I. 摆... II. ①布... ②格... ③王... III. 中小学—校长
—压抑 (心理学) IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 099601 号

版权声明

Copyright © 2002 by Corwin Press, Inc.

Corwin Press, Inc. 是原书的出版者。本书由 Corwin Press, Inc. 授权翻译出版。

总策划: 石 铁

策划编辑: 翁婷婷

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

封面设计: 海马书装

版式设计: 时春雨

责任校对: 万 众

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 9.25

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 7-5019-5566-2/G · 656 定价: 18.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-4581

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

60747J6X101ZYW

万千教育图书目录

代号	书 名	译 者	定价
当代教师新支点丛书			
J495	课堂交流指南——交流在教学和培训中的作用	张艳华 译	26.00
J496	如何教育叛逆学生——教师与家长的指导手册	林 玲 译	20.00
J497	我喜欢的学校——通过孩子们的心声反思当今教育	祝莉丽 等译	25.00
J499	课堂管理要素	赵 丽 译	26.00
J500	课堂提问的艺术——发展教师的有效提问技能	宋 玲 译	30.00
J503	不可不知的用脑教学法 ——运用脑科学知识,促进学生学习	黄 河 等译	20.00
J506	新教师入门指导	王卫华 译	24.00
J507	50种教与学的总结技巧	池春燕 等译	24.00
J510	教师的幸福感——关注教师的身心健康及职业发展	闫慧敏 译	22.00
J511	教师人际关系培养——教育者指南(第七版)	吴艳艳 等译	32.00
J512	开发和运用课堂评估(第三版)	谭文明 等译	42.00
J513	有效地管理你的课堂——小学教师的课堂管理	吴慧燕 等译	30.00
J514	思维习惯	李 添 等译	40.00
J518	教师课堂实用手册——新老教师教学与管理策略	徐富明 等译	38.00
J519	教与学的变革	郑 莉 等译	26.00
J526	选择性课堂——满足学生的需要	薛 莉 译	22.00
J533	实证教育方法	肖 艳 等译	35.00
当代教师新支点丛书合计			482.00
全国中小学校长培训参考用书			
J508	学校的持续变革 ——超越差异,关注品质	陈海燕 译	18.00
J509	应对校园暴力——学校安全信息指南	邵常盈 等译	20.00
J516	校长理财实务	徐 玲 等译	24.00
J517	有效学校的人力资源管理(第四版)	原 亮 等译	32.00
J520	发现你的领导风格	罗慧芳 等译	22.00
J521	新校长成功策略	常永才 等译	30.00
J522	校园欺凌与骚扰——给教育者的法律指导	万 贇 译	18.00
J523	学校管理者的人际关系	费妮娜 等译	24.00

J524	掌控学校管理中的情绪	唐 颖 译	15.00
J525	创建安全的学校——学校安全工作指南	杨志华 等译	28.00
J534	学校领导者的管理技能	阎 力 主译	26.00
J535	摆脱校长职业倦怠——校长解压自助手册	王文秀 译	18.00

全国中小学校长培训参考用书合计 275.00

校本改革与发展译丛

J494	探究式教学实践指导	郑丹丹 译	24.00
J504	行动研究与学校发展	卢立涛 等译	26.00
J505	研究型教师与学校发展——美国教师研究纪实	方 彤 等译	26.00

校本改革与发展译丛合计 76.00

脑科学与教育译丛

“认知神经科学与学习”国家重点实验室 脑与教育应用研究中心 译

J401	天才脑与学习		30.00
J402	有特殊需要的脑与学习		24.00
J403	脑与学习		32.00
J439	脑的功能——将研究结果应用于课堂实践		25.00
J440	脑的学习与记忆		21.00
J441	适于脑的教学		22.00
J442	艺术教育 with 脑的开发		22.00
J481	探索青少年脑的奥秘——基于脑科学研究的青少年教育方法		24.00
J482	适于脑的策略		20.00
J483	不同的脑，独特的学习者——如何触及最难触及的核心		30.00

脑科学与教育译丛合计 250.00

新课程与教育评价改革译丛

国家基础教育课程改革“促进教师发展与学生成长的评价研究”项目组 译

J325	中小学教育评价		35.00
J389	成长记录袋——教育工作者手册		14.00
J390	测验的反思——对高利害测验的建议		18.00
J413	教育性评价		35.00
J459	促进学习的学生参与式课堂评价 ※		46.00

更多信息请登录: www.wqedu.com

* 本目录定价如有错误或变动，以实际出书定价为准。

联系地址: 北京市朝内大街124号 万千教育 (邮编: 100010)

咨询电话: 010-65595090, 65262933



献给我们的孩子

David, Eric Brock,

Mercedes, Alex, Natasha, Justin 和

Elizabeth Grady。



译者序

职业倦怠是近几年颇受关注的热点问题。而所谓的职业倦怠,是指在强大的工作压力下出现的一种身心疲惫的状态,是身心能量被工作耗尽的感觉。目前我国的中青年群体,尤其是知识分子中,职业倦怠的现象已经比较严重,并越来越多地在我们身边上演。

据调查,职业倦怠的高发人群主要包括助人工作者、工作投入者、高压群体及自我评价低者。调查发现,心理咨询师因其工作的助人性质,职业倦怠的比率最高,其次是教师。而随着近年来关于高校教师因工作压力过大而跳楼自杀的报道越来越多,人们对教师的职业倦怠也越来越关注。

校长既是教师的一员,但又不完全等同于教师。校长除了要具备教师的专业背景之外,还要有一定的管理、行政工作背景。也正因为如此,校长所承受的压力远大过教师,但目前国内多数与职业倦怠相关的调查研究主要是针对教师的,而对校长的职业倦怠问题则没有单独地加以论述,往往是涵盖在教师的职业倦怠中。然而,校长和一般的任课教师在工作和生活等方面毕竟还是有所不同的,产生职业倦怠的原因可能也有些差异,应对方式自然也非完全一致。同时,校长的职业倦怠会对整个学校的正常运转带来很大的副作用,一旦一个学校的校长出现职业倦怠,那么整个学校的教学工作、行政工作等各方面都会受到很大影响,甚至还会导致其学校教师的职业倦怠感的产生,因此,关注校长的职业倦怠、帮助校长们避免职业倦怠或者从职业倦怠中重生,刻不容缓。

美国的 Barbara L. Brock 博士和 Marilyn L. Grady 博士都既有过当校长的实践经验,在学术上又有很高的造诣,而且一直致力于学校领导工作

的研究。她们意识到了校长职业倦怠的可能性及其可能造成的巨大危害,在走访了大量的校长,并就他们或成功或失败的工作经验进行总结概括之后,完成了本书,以期能够帮助校长们正确面对工作压力,始终以积极的态度和较高的工作热情投入到校长工作中,避免职业倦怠的产生。

本书可以分为三个部分,第一部分即第一章和第二章,在这部分里,作者先介绍了一般压力的本质,对个体的压力是如何产生的,以及个体又会对压力做出何种反应进行阐释。第二部分包括第三至七章,这一部分概述了校长可以如何在心理和行为方面做出适当的调整减轻压力感,如何通过有效的时间管理和人际交往技能减轻来自家庭和工作的压力的实践策略。最后一部分即第八章和第九章,此部分提出了校长的职业更新和关注个人幸福的建议。本书结尾还附带了可以让校长进行自我评估的工具以及具体如何减轻压力的实际例子。

之所以选择本书翻译,希望它能够有助于我国的校长们应对职业倦怠,主要是由于这本书是具体针对校长这一角色可能会遇到的来自家庭和工作的压力而提出具体的压力管理方法,而且所有的压力管理方案都是来自工作在一线的校长的亲身经历和经验之谈,并非来自书本的理论教条,具有很强的实践性和可操作性。此外,本书作者们的目的并不是帮助校长消除工作压力,而且这也是不可能的。压力既有消极的一面,也有积极的一面,适当的压力能够转化成使人前进的动力,而过度的压力或者压力不足则容易使人停滞,因此,作者写这本书的意图就在于帮助校长们找到一个适合自己的压力水平,使得压力既能激起他们的工作热情,又具有挑战性,同时减少不良压力的诱因及发生的频率,减少压力给他们带来的痛苦。

虽然有些工作是所有校长都要做的,但由于国别、地区等具体因素的差异,每个学校的校长面临的具体任务也并非完全一致,国内外校长工作的差异更是显著。本书是以美国校长所面临的情况为基础而写成的,因此有些情况难免不符合当前我国校长的工作,但总体而言,此书所提的建议绝大多数都是能够为我国的校长们采纳和利用的。

在翻译本书的过程中,译者认为作者针对如何避免职业倦怠的产生所提的建议都是些比较实用的,只要在日常的工作和生活中稍微注意一下书

中涉及的那些方面，如调整自己的心态、掌握时间管理的技巧等，职业倦怠出现的可能性就会大大降低。

鉴于译者的知识水平和实践经验的欠缺，翻译还存在不足，请读者见谅。

王文秀

2006年夏

前 言

学校校长的工作总是被描述成是琐碎的、连贯的且孤独的工作。

在过去的两年里，我们的工作主要集中在对压力和倦怠的研究。我们的书《重燃职业之火：同教师倦怠做斗争的校长》(*Rekindling the Flame: Principals Combating Teacher Burnout*) (2000) 是一本有关教师的倦怠以及校长帮助教师应对倦怠的书。而本书则是有关校长压力和倦怠的。

校长们没有镜子可以观察自己做得怎么样。因为校长的工作是孤独的工作，他们可能没有可以给他们当“镜子”的同事。本书中，一些校长分享了有关自己如何处理压力和倦怠的事情，并就此提出了建议，我们就以这些校长们的经验为其他校长提供一面镜子。有了这面镜子，校长们可以看到其他校长是如何控制学校行政工作的复杂性和工作节奏，再同自己的情况相比较，进而对自己进行评估。

本书开始先介绍了压力的本质，评估了个体的压力诱发和反应机制。随后的几章概述了通过有效的时间管理和人际交往技能减少家里的压力、利用工作压力的实践策略。最后一章提出了职业更新和照顾个人的幸福的建议。

本书结尾的材料是进行自我评估的工具。学区的日常工作可能会使校长忽视自己的职业发展和职业更新，我们希望这本书能成为校长们进行职业反思、推动职业发展的一种工具。

致 谢

由衷地感谢Phyllis Hasse在我们准备写这本书时给予专长和技术方面的支持。还要感谢许多同我们分享了他们的经验和见解的校长。最后，要

VI 摆脱校长职业倦怠

感谢以下评论者对本书所做的贡献：

John A. Thacker, 校长

John Motley Morehead 中学

Eden, NC

Colleen Capper, 教授

教育管理学院

威斯康星大学，麦迪逊校区 (University of Wisconsin-Madison)

麦迪逊 (Madison), WI

Dennis Dunklee, 教授

教育学院研究生院

乔治梅森大学 (George Mason University)

费尔法克斯 (Fairfax), VA

Kaye L. Peery, 校长

Springer Municipal Schools

Springer, NM

Barbara L. Brock

Marilyn L. Grady

作者简介



Barbara L. Brock, 教育学博士, 内布拉斯加州奥马哈的Creighton大学教育学院的副教授。她的研究兴趣包括公共教育和非公共教育, 尤其是校长和领导的更替及教师发展。她同 Marilyn L. Grady合写了《重燃职业之火: 同教师倦怠做斗争的校长》(*Rekindling the Flame: Principals Combating Teacher Burnout*)、《从第一年到第一等: 引导新教师的校长》(*From First Year to First Rate: Principals Guiding Beginning Teachers*)、《途中的校长: 经受住更替的秘密》(*Principals in Transition: Tips for Surviving Succession*)。此外, 她还给很多杂志写文章, 包括《学校领导杂志》(*the Journal of School Leadership*)中的《关系》(*Connections*)、《教育应考虑的因素》(*Educational Considerations*)、《信息中心》(*Clearinghouse*)、《公共教育: 一本探索和实践的杂志》(*Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*)中的《动力》(*Momentum*)和《中西部研究协会杂志》(*the Journal of the Mid-Western Research Association*)。她当过从幼儿园到大学的老师和校长。她在艾奥瓦州苏城的Briar Cliff大学获得艺术教育的学士学位, 在Creighton大学获得教育的硕士学位, 方向是学校管理, 从Nebraska-Lincoln大学获得博士学位, 方向是管理、课程和教学。



Marilyn L. Grady, 教育学博士, Nebraska-Lincoln 大学的教育管理教授。她的研究领域包括领导阶层、校长以及主管和管理委员会之间的关系。她发表的文章超过150篇,独自或者与他人合写了12本书。她主笔的杂志有《教育管理季刊》(*Educational Administration Quarterly*),《乡村教育家》(*The Rural Educator*),《危险事件杂志》(*The Journal of At-Risk Issues*),《学校领导杂志》(*Journal of School Leadership*),《提示女性到领导阶层》(*Advancing Women in Leadership*)和《公正和人道的教育》(*Journal for a Just and Caring Education*)。

她每年都举办一个有关教育领导阶层中的女性的会议,这个会议吸引了全国各地的人来参加,今年已经是第15年了。她还服务于全国教育管理教授理事会的执行委员会,小学和乡村学校的研究中心。她是美国教育研究协会、国际教育领导者学术团体、国家乡村教育协会、全国教育管理教授理事会、Phi Delta Kappa 和霍勒斯曼恩联盟的一员。她当过从幼儿园到大学的校长。她在印第安那州巴黎圣母院的圣母玛利亚学院获得历史学士学位,在俄亥俄州立大学 (Ohio State University) 获得教育管理博士学位,研究方向是教育领导阶层。

目 录

第一章 与龙相遇：了解压力	1
好的压力和坏的压力：一种感觉	2
抗压性	3
压力的一般来源	3
正常压力	4
职业倦怠综合征	6
总 结	10
第二章 唤醒龙：压力的产生	11
内在压力	11
压力的性别因素	13
种族和压力	16
工作方面的因素	18
总 结	22
第三章 与龙抗衡：心理调试	23
为生命之旅做计划	24
绘制线路图	26
放弃完美主义	29
放慢节奏	30
调整视角	32
抛弃琐碎的压力源	33
把担忧放在正确的位置	33
集中于成功	36

II 摆脱校长职业倦怠

总结	38
第四章 驯服龙：改变个人的行为	39
照顾好自己：健康和精神	39
丰富你的精神世界	43
和朋友共度时光	52
保持健康	54
总结	55
第五章 驾驭龙：利用工作压力	57
识别过度压力	57
适应环境	64
笑，并鼓励别人笑	69
总结	71
第六章 使龙退缩：有效地利用时间	73
时间危机	73
超负荷工作	74
对办公室的工作人员进行培训	76
先做重要的事情	77
一次吃一口	82
总结	84
第七章 成为龙：学习社交技巧	85
人的事业	85
个人魅力	87
发展交流技能	89
冲突	93
总结	96
第八章 挑战龙：职业更新	97
职业压力	97
职业更新	98
修订职业	100
换工作	102

总 结	105
第九章 与龙为友：照顾好你自己	107
知道自己的重要性	107
照顾自己	108
改变应对方式	110
总 结	112
材料 A 压力的应对	113
消极的压力应对	113
积极的压力应对	114
材料 B 现实性和可能性	117
接受现实	117
拥抱可能性	118
材料 C 压力的缓解：实现个人变化的大纲	119
材料 D 模拟行动计划	123
参考文献	125

第一章

与龙相遇：了解压力

压力：当你的身心不在同一地方时，你就是正承受着压力。

——无名氏

校长对于培养学校未来的领导者负有重要责任。一项令人望而却步的任务通常具有以下特点，即日益紧缺的资源、逐渐增加的责任和越来越多的监督（Amundson, 1993）。压力时常会随之出现。

古时候，有些民族害怕会喷火的龙，而有些民族则认为这些龙是好的、对他们是有利的。同传说中的龙一样，人们对压力也会产生类似的反应。有些人把压力看成是潜伏在各个角落的威胁，有些人则认为压力对他们而言是种挑战。生活的现实就是我们所感觉到的。因此，是我们在给自己制造龙。

人类的所有活动，包括令人愉悦的和令人不快的，都会产生压力。在复杂的学校环境中，校长们很快就会感受到压力。尽管一些校长可能会在压力面前退缩、放弃，觉得筋疲力尽，有些即使不能在压力下有所成就，也能够承受起这些压力。

没有压力的生活是不可能存在的，但因压力而产生的身心上的痛苦是可以控制的。实际上，校长们能够通过学习减轻甚至利用他们工作中的压力。本书的目的就是要帮助你找到一个适合你的压力水平，使得压力既能激起你的工作热情，又具有挑战性，同时减少不良压力的诱因及发生的频