

左手抓管理 右手抓教师

总主编：肖建彬

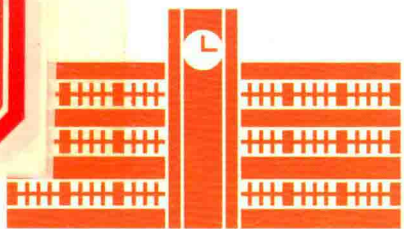
桃李
书系

给教师的建议 战胜职业倦怠



GEI JIAOSHI ZHANSHENG ZHIYE JUANDAI
DE JIANYI

徐世贵 吕维智◎著



天津出版传媒集团



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

左手抓管理 右手抓

总主编：肖建彬

给教师 战胜职业倦怠 的建议



GEI JIAOSHI ZHANSHENG ZHIYE JUANDAI
DE JIANYI

徐世贵 吕维智◎著

天津出版传媒集团



天津教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

给教师战胜职业倦怠的建议/徐世贵,吕维智著.

—天津:天津教育出版社,2012.8

ISBN 978-7-5309-6811-6

I. ①给… II. ①徐… ②吕… III. ①教学研究

IV. ①G420

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 173600 号

给教师战胜职业倦怠的建议

出 版 人:胡振泰

著 作 人:徐世贵 吕维智

责任编辑:李勃洋

出版发行:天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码:300051

印 刷:三河市人民印务有限公司

经 销:全国新华书店

版 次:2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:710×960mm 1/16

印 张:169

字 数:2280 千字

书 号:ISBN 978-7-5309-6811-6

定 价:780.00 元(全 11 册)

总序

新教育呼唤新学校

什么是新教育？山东省教育厅张志勇同志的一段话就是一个很好的注释：追求教育本质功能的回归，坚定不移地实施素质教育，成为党和国家确定的教育改革和发展的时代主题，成为当今时代教育的最强音，这也就是我们所说的新教育。

毫无疑问，新教育呼唤新学校。

那么，什么又是新学校呢？按惯常的理解，新学校指的是新办的学校，有着新的校舍和新的教学设备，但这种理解不足以体现新教育背景下所呼唤的新学校的真实含义。新教育所呼唤的新学校，当然是有着“标准化、生态化、绿色化、人文化、个性化、人本化、生活化、效能化”的学校，但从本质上来说，在无法或难以实现这些要求的时候，新学校一定需要有着创新思维、精于管理的专业化管理者，更需要有着理念新、知识结构新、教学特长突出的专业化教师。归根到底，新学校需要一支专业化的队伍，而打造一支专业化的队伍，就需要专业化的理论学习与实践智慧的践行。

关于专业化的理论非常多，有些理论玄乎到“很哲学”的境界。这对于人们深入学习和探究有关问题是很有帮助的，至少可以告诉人们一个道理：即使是很简单的一个事物，如果细究起来还是有很多学问在里头的。然而，就实践而言，则十分需要一个简约的指引，可以让人把握精髓，付诸行动。基于是，比照各种理论和经验，加之自身实践的体

验，愚以为，所谓专业化，说到底就是通过变革现状来提高有效性，而唯一有效的路径就是“学习”和“践行”。

专业化是一个过程，也就是“越来越专业”的意思，具体包括专业水平越来越高强、专业精神越来越饱满、专业活动越来越有效。它只有一个方向，就是越来越好。在专业领域，自己跟自己比，今天比昨天有进步，明天比今天有进步，即不断改变“现状”，包括变革自身，也包括通过变革自身进而变革工作环境和绩效，从而进入一个更加理想的状态。所以，作为专业化核心要素的“变革”既是专业化的目的，也是专业化的动机。它为专业化提供不竭动力。没有变革的愿望，就不会启动“专业化”的进程；没有变革的现实，专业就还没有“化”（进化）：一是没有自身变革的现实，就不存在专业化；二是没有工作对象变革的现实，就不存在真正意义上的专业化，即其所谓专业化也就没有表征，因而没有价值。因为专业化是与职业或专业技术工作联系在一起的，自身的变革也就成为变革工作环境和绩效的前提条件，所以，专业化应该从变革自身开始，以变革工作对象为终结。

如何实现专业化？曰：一靠学习，二靠践行。这里有两个重要的前提判断。首先，人们必须确认这样一个重要的前提判断，那就是并非所有的学习都能促进专业化，只有“好”的学习才能促进专业化。“好”的学习有三大功效：一是补充没有的；二是更新陈旧的；三是改变错误的。无论哪种结果，都将变革一个人的专业现状，都将使人的专业认知更加广阔、更加正确、更加精准，专业精神更加充实、更加坚定、更加自觉，专业行为更加规范、更加便捷、更加持久。可见，没有学习，是不可能专业化的。其次，人们必须确认的另一个重要的前提判断，那就是并非“好”的学习就一定能够促进专业化的，只有将“好”的学习付诸实践才能促进专业化，这就是“践行”。“践行”通常有三大功效：一是优化认知和情感系统；二是优化操作和行为系统；三是优化专业环境和工作结果。无论哪种结果，都将变革整个专业现状，都将使人及其与之相关的人和事发生越来越好的变化。简单地说，就是解决问

题、促进发展。这就是最终意义上的专业化。

基于这样的认识,我认为,专业化是基于人(个体或群体)的一个整体运动,它是围绕“问题”来展开的,其核心要素“学习”、“践行”和“变革”在这个整体运动中是紧密关联的、“一体两翼”的关系。因此,任何想推动专业化的培训,包括校长和教师培训,都必须研究人,“以人为本”,基于人、为了人、面向人、服务人;都必须立足问题解决;都必须妥善处置“学习”、“践行”和“变革”三者的关系。如果仅仅把培训定位“学习”、“学习理论”或“学习最新理论”,那于专业化是没有太多裨益的。

本丛书由11部组成,分别是《如何创建学校特色——若干典型案例评析》《给校长参加跟岗学习的建议》《给教师战胜职业倦怠的建议》《有效德育:基于实践的探索》《有效教学:难点突破与教学对策》《校本教师专业发展研修手册》《教师的教育研究》《中小学校安全管理》《中小学热点法律问题研究与典型案例评析》《发展性学校教育评价的建构与实施》和《创建优质学校:理论探索与行动策略》。这些著作实际上是这些专家在自身极为丰富的中小学校长培训和教师培训实践中积极探索、自主开发、反复实践、多方吸收、不断提炼而形成的。作为课程,这些内容是非常受欢迎的;作为教师,他们的教学也非常受欢迎的。我想,作为教育图书,应该同样也会受到读者的欢迎。

这套丛书,其实就是服务中小学校长和教师专业化的图书。它期待对中小学校长抓好学校管理、促进教师的专业化有所裨益,最大限度实现打造新学校的理想。能否达成这样的愿望,祈请读者诸君评鉴。如有改进高见,请直接与作者联系。您的意见将有助于我们专业化。

为了理想的教育,为了打造新教育呼唤下的新学校,让我们在教育理想烛照下,一起学习、践行、变革。

编者

2012年5月

Contents 目录

第一编 思考篇

主题一 塑造阳光心态，走出萎靡的低谷

——关注教师的职业倦怠 / 003

【直面问题】 不能回避而必须面对的问题 / 003

【案例启示】 日趋恶化的教师职业倦怠 / 004

【借题发挥】 教师职业倦怠的诠释 / 006

【教你几招】 给自己做做心理诊断 / 013

主题二 守住教师这份责任 保持淡定的心态

——职业倦怠与教师责任 / 017

【直面问题】 做一个负责任的教师问心无愧 / 017

【案例启示】 责任和爱心让我始终保持一种淡定的
工作心态 / 017

【借题发挥】 关于责任的思考 / 020

【教你几招】 教师责任的行使 / 022

主题三 因为爱，所以执著

——职业倦怠与职业信念 / 025

【直面问题】 把责任转化为追求，在工作中体验享受 / 025

【案例启示】 一位教师的职业信念 / 025

【借题发挥】 信念对教师职业倦怠的化解 / 026

【教你几招】 教师职业信念的积淀 / 030

主题四 阳光心态 美好人生

——职业倦怠与阳光心态 / 037

【直面问题】 阳光心态是一把金钥匙 / 037

【案例启示】 圆梦与命运 / 038

【借题发挥】 心态的诠释 / 038

【教你几招】 教师在职场应有的心态 / 040

主题五 不同的境界造就不同的人生

——职业倦怠与人生境界 / 053

【直面问题】 人生是一部书 / 053

【案例启示】 人生三境界 / 053

【借题发挥】 人生境界的诠释 / 054

【教你几招】 教师人生境界的提升 / 055

第二编 预防篇

主题六 让目标和梦想成为不懈的精神追求

——职业倦怠与目标追求 / 065

【直面问题】 三忙的思考 / 065

【案例启示】 走的路程差不多，为什么收获不一样 / 066

【问题分析】 让目标和梦想成为一种精神追求 / 067

【为你支招】 教师怎样规划成长目标 / 070

主题七 你有权选择不倦怠

——职业倦怠与心理预防 / 082

【直面问题】 正确认识职业倦怠 / 082

【案例启示】 三管齐下，赶跑“职业倦怠” / 082

【借题发挥】 职业倦怠可以预防 / 085

【教你几招】 做一个有智慧大气的教师 / 086

主题八 懂得心静的人才能活得愉快

——职业倦怠与心理健康 / 096

【直面问题】 心理健康是职业倦怠的第一道防线 / 096

【案例启示】 心情由自己决定 / 096

【借题发挥】 关注心理健康 / 097

【教你几招】 教师的心理健康保健 / 099

主题九 赢得时间的人是最大的赢家

——职业倦怠与时间管理 / 110

【直面问题】 学会了驾驭时间就学会了驾驭生命 / 110

【案例启示】 匆匆 / 111

【借题发挥】 时间的诠释 / 112

【教你几招】 怎样有效管理时间 / 114

主题十 让业余情调滋养人生

——职业倦怠与业余情调 / 124

【直面问题】 因为没有情调和浪漫,所以身心疲惫 / 124

【案例启示】 一石三鸟 / 125

【借题发挥】 教师爱好特长的诠释 / 126

【教你几招】 教师业余爱好特长的发展 / 130

第三编 感悟篇

主题十一 太阳,每天都是新的

——职业倦怠与创新求变 / 139

【直面问题】 简单重复让教师丧失了激情和新鲜感 / 139

【案例启示】 “女生比男生强”辩论会 / 139

【借题发挥】 喜新厌旧是一种常态心理 / 140

【教你几招】 让创新开启你新的世界 / 141

主题十二 怎样摆脱人际关系上的烦恼

——职业倦怠与教师情商 / 154

【直面问题】 烦恼的人际关系 / 154

【案例启示】 就这样“慢慢”长大 / 156

【借题发挥】 教师要关注自己的情商发展 / 159

【教你几招】 教师人际关系的交往、沟通、协调艺术 / 160

主题十三 唤醒沉睡已久的激情

——职业倦怠与教学激情 / 172

【问题呈现】 工作锐气和激情哪里去了 / 172

- 【案例启示】 你如果不想被水冷却，你就得让水沸腾 / 173
【借题发挥】 岁月能让容颜变老，激情能使青春永驻 / 173
【教你几招】 教师教学激情的培养和历练 / 176

主题十四 因为我快乐，所以我能驱除心中的阴霾

——职业倦怠与乐观心理 / 183

- 【问题呈现】 我是教师，可我不快乐 / 183
【案例启示】 为什么这些人很长寿 / 184
【借题发挥】 乐观心理与职业倦怠 / 185
【教你几招】 怎样能让自己快乐起来 / 186

第四编 休整篇

主题十五 让体育活动焕发你的青春活力

——职业倦怠与体育活动 / 197

- 【直面问题】 令人堪忧的教师身心亚健康状况 / 197
【案例启示】 运动使我的生命再次洒满阳光 / 198
【借题发挥】 只有身体健康，精神才能爽朗 / 200
【教你几招】 找回失去的健康和久违的愉悦 / 201

主题十六 心灵歇息的港湾，情感交流的乐园

——职业倦怠与音乐欣赏 / 209

- 【直面问题】 他们为什么与音乐无缘 / 209
【案例启示】 我就把歌曲当成心灵的体操 / 210
【借题发挥】 让音乐助你一臂之力 / 210
【教你几招】 让音乐给你带来开心与快乐 / 215

主题十七 阳光总在风雨后 韬光养晦见彩虹

——职业倦怠与意志品质 / 225

- 【直面问题】 走出挫折和失败的阴影 / 225
【案例启示】 我把挫折当机遇 / 225
【借题发挥】 挫折和失败是一所锻炼人的学校 / 227
【教你几招】 乐观面对挫折和失败 / 228

The first series

第一编

「思考篇」

- 主题一 塑造阳光心态，走出萎靡的低谷
——关注教师的职业倦怠
- 主题二 守住教师这份责任 保持淡定的心态
——职业倦怠与教师责任
- 主题三 因为爱，所以执著
——职业倦怠与职业信念
- 主题四 阳光心态 美好人生
——职业倦怠与阳光心态
- 主题五 不同的境界造就不同的人生
——职业倦怠与人生境界

主题一 塑造阳光心态，走出萎靡的低谷

——关注教师的职业倦怠

人需要激情。让火一样的激情烧尽生活的荒芜，露出生活的质朴本真；让风一样的激情吹尽倦怠的尘埃，露出生活的熠熠光辉。

当下，研究教师的职业倦怠，塑造阳光心态，带领教师找回激情的岁月，走出萎靡的低谷，这无论是对教师专业成长，调动教师的工作积极性，乃至引导教师做一个快乐型的教师都是十分有意义的。

【直面问题】

不能回避而必须面对的问题

- 在学校里，学生与教师孰轻孰重？如果把教师放在第一位，你会同意吗？“铁打的学校，流水的学生”，相对而言，一所学校的教师资源是不变的，学生资源却是一届又一届不断流动的，教师才是学校永恒的资源，但是目前的学校，关注学生多，关注教师少。

- 在学校里，重视教师的专业成长固然重要，但是我们关注教师的工作状态和生存环境了吗？其实教师也是普通人，一方面他（她）的工作神圣而伟大；另一方面他（她）们也膝下有儿女，家里有爹娘，有七情六欲，有普通人一样的生活。人们关注的是教师的职业理想，同时也应该关注教师的工作状态、身心健康和职业幸福等生活空间问题。

- 在学校里，教师师德固然重要，但是教师的激情也至关重要，而且与教师师德关系极为密切。其实可以换一个角度谈师德，多数教师是很通情达理的文化人，与其给他们讲一些假、大、空、远的大道理，不如从心理学角度给教师塑造良好的心态上以引导，点燃他（她）心

中的激情。工作有激情，土办法、洋办法都管用，工作没动力，土办法、洋办法都不管用。其实当下，真正影响教师工作成效的因素可能不是来自知识技能，而是来自于工作动力和激情。

天下极少蠢材，世上多良师。振兴国家靠教育，振兴教育靠教师。让我们关注和解决上述这些问题，建立一支师德高尚、业务精良的教师队伍。

【案例启示】

日趋恶化的教师职业倦怠

● 作为一名工作了8年，也当了8年班主任的小学教师的我，心里只有一种感觉——累！这比八年抗战还要辛苦，一年至少4次的统考排名，学生的懒惰，家长过高的期望……上课多，压力大，工资低，我的老天，谁来拯救一下我们这些可怜的人啊！

● 我一向不服输，过去工作再苦再累我都能忍受，可近来不知何故，我开始变得脆弱、多虑，常常是事情还没开始做，便事先设想出多种后果，老是担心教不好课程，担心教学质量上不去，担心最后考不过人家……总之，考不完的试、做不完的活、操不完的心，压得我透不过气来，整日惶恐不安、心绪不宁，几乎无法正常工作和生活！

有时候我感觉我很想放弃这份工作，年复一年教着同样的课，学生一届不如一届，评先进、评职称也没什么希望，每天面对吵闹的课堂，领导的各种要求，我觉得很烦，很想逃离这个环境。每天都会感到特别疲惫，学生说我不爱笑，每天面对那么多烦心事，我怎么笑得出来。爱人也埋怨我老冲着孩子发火，可我真的是控制不住。

● 一位心理学工作者的访谈：

〔教育叙事〕这是一个阳光明媚的下午，我有时间在出差的间隙见见老朋友马丽，她是一名中学教师。我们约好在咖啡馆见面，我坐定不久，她如约而至。看着她，感觉很吃惊。疲惫的神态，黄黄的脸色，和我几年前认识的那个充满活力的马丽完全不一样了。聊过之后才知道，每一天学生、家长、校长，计划、考试、检查让她无休止地忙碌着。她

从前最喜欢的逛街、游泳、唱卡拉OK也不能使她快乐了。她对一切都失去了热情。她像一把因风吹、日晒、雨淋而褪色、破旧的遮阳伞，疲倦、无力地支撑着。她说：“你知道吗？这就像一个人在窄窄的楼道里爬楼梯，压抑、无趣，可又无法停止。日复一日，年复一年。”

〔焦点透视〕分手后，我思考了很久。而且，通过调查，我发现不仅是马丽一个人这样，很多老师都正处于这样的状态。这些教师头脑中存在着一种模糊的意识，这种意识是一种不确定的苦恼感。她们害怕工作、感到精疲力竭、不关心学生，他们对工作表现出不满，而且逃避社会工作。随着这种不确定的苦恼感的增强，工作中、家庭中的问题似乎越来越势不可挡，难以克服了。工作表现逐渐变得更糟。教师们感到无能为力、不胜任工作、经常请假，生活就是为了周末和假期，盼望着退休。

〔教育叙事〕在我和马丽深入交谈之后，马丽敞开了心扉，认真地跟我讨论起了这个问题。

“我们学校里的士气非常低落、大家都很疲倦、消沉。有很多人觉得自己得不到赏识，在工作中遇到困难时得不到帮助，付出很大努力却没有回报。老师们经常抱怨、尽可能少做事，不愿意努力尝试新事物，不太负责任、迟到、早退，经常请假。在我们的办公室里没有笑声，同事之间比较冷漠。

“老师对待学生的态度很消极，急躁、不耐烦、总是感到失望和生气。老师们对学生期望很低，不关心纪律而且与学生的关系也不和睦。他（她）们经常会责备别人，其实有时候问题往往是他（她）们自己造成的。大家都不太喜欢工作，有些教师经常有调到其他学校的想法。”

〔焦点透视〕从马丽的描述中我们可以看出，倦怠带来了心理健康、身体健康、人际关系、工作效率等方面的损失。而且它已经不仅仅是个人问题了，整个组织都在受其影响并且为之付出代价。或许你还没有意识到倦怠的出现，或许你已经意识到危险的来临。面对倦怠，我们首先可以从具体症状上判断它。

（选自《教师职业倦怠的心理调适》一书）

显然这是教师产生职业倦怠心理的具体表现，这些案例也许有个性性质，但是由它也能透视出相当一部分教师人群的工作心态。

【借题发挥】

教师职业倦怠的诠释

一、怎样理解教师职业倦怠

什么是职业倦怠？倦怠：疲乏，懈怠。对某件事或人产生感情疲劳。

“倦怠”一词是美国神经科医生弗登伯格于1974年提出的，用于描述职业主体不能应对工作挫折和有效缓解工作压力时所处的一种身心耗竭的状态。

人的行为背后，都存在着一种动力，心理学称之为动机。动机具有激起、调节、维持行为的功能，它的产生和人的需要、兴趣有密切的联系。当动机消失时，被它所推动的行为就会终止。因此，当人对所从事的工作没有兴趣或缺乏动机，却又不得不为之时，就会产生厌倦情绪，身心陷入疲惫状态，工作绩效将会明显降低。长此以往，人将面临职业倦怠的危机。职业倦怠一般包括以下三方面：

(1) 情感衰竭：指没有活力，没有工作热情，感到自己的感情处于极度疲劳的状态。它被发现为职业倦怠的核心纬度，并具有最明显的症状表现。

(2) 去人格化：指刻意在自身和工作对象间保持距离，对工作对象和环境采取冷漠、忽视的态度，对工作敷衍了事，个人发展停滞等。

(3) 无力感或低个人成就感：指倾向于消极地评价自己，并伴有工作能力体验和成就体验的下降，认为工作不但不能发挥自身才能，而且是枯燥无味的烦琐事物。

教师职业倦怠通常表现为：精神疲惫，体力明显透支，对工作失去兴趣，缺乏工作热情和创新力；无成就感，感觉工作付出不少，但成绩不大，丧失职业理想；在工作上安于现状，不思进取，得过且

过；在情绪上常常表现为焦躁不安、紧张、萎靡不振，效能感降低，猜疑、自责……

一项对京、沪、穗、深四地共 600 名教师的调查显示，认为自身存在“比较严重”的职业倦怠的教师占 27%， “有一些”的占 36%， “偶尔倦怠”的占 37%。据北京教育学院崇文分院赵晓颖、夏珺对北京市崇文区四所小学的 273 名教职员工进行应付方式问卷及有关自编问卷的测量、统计与分析，小学教师压力的主观感受如下：

全体教职员工压力主观感受统计表

项目	完全没有		中度		较大	
	人数	百分比 (%)	人数	百分比 (%)	人数	百分比 (%)
压力感觉	15	5.7	74	28.14	174	66.16
负面影响	28	11.02	152	59.84	74	29.13

从上表可以看出，自感承受着中度以上压力的教职员工占被试总数的 94.3%，其中有较大压力感的人占 66.16%，有中度压力感的人占 28.14%，完全没有压力感的人只占 5.7%。

经调查显示，88.97%的教职员工认为压力对自己有一定程度的负面影响，其中 29.13%的人认为影响较大，59.84%的人认为影响轻微，只有 11.02%的人认为压力对自己完全没有负面影响。由此可见，教师确实承受着很大的压力，而且这些压力对他们的身心健康有较大的影响，关注教师就是关注教育，关注教育就是关注未来，对教师压力的深入研究不仅必要，而且非常迫切。

从职业倦怠产生的时间上看，教师的职业倦怠在教师职业生涯的最初几年就开始显现，而且随着教学时间的增加开始不断加重，特别是从第 10 年起急剧严重化，第 16 到 21 年达到高峰。

二、职业倦怠的危害

没有教师教学质量的提升，哪有学生学习质量的提升？职业倦怠因工作而起，直接影响到工作准备状态，然后又反作用于工作，导致工作