



当代教师教育智慧丛书

职业倦怠与应对

丛书主编：孙 祥

本册编者：李冬梅 孙 祥

教师



华文出版社
Sinoculture Press



当代教师教育智慧丛书

职业倦怠与应对

教师

丛书主编：孙祥

本册编者：李冬梅 孙祥

编委会成员：陈劲涛 李冬梅 孙祥 赵翠霞
贾海龙 郝占成 李斌 苗庆峰 李丽 乔东升
郝春亮 白亚辉 吴秀贤 王绍华 白昊 孙伟
安丽丹 李玲 李音武



华文出版社
Sinoculture Press

图书在版编目(CIP)数据

教师职业倦怠与应对 / 李冬梅, 孙祥编写. —北京: 华文出版社, 2010. 10

(当代教师教育智慧丛书 / 孙祥主编)

ISBN 978—7—5075—3292—0

I. ①教… II. ①李… ②孙… III. ①中学教师—职业道德 IV. ①G635.16

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 184160 号

教师职业倦怠与应对

作 者: 李冬梅 孙祥

责任编辑: 刘峰

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

电 话: 总编室 010—58336255 责任编辑 010—58336229

印 刷: 三河市航远印刷有限公司

开 本: 170×230 1/16

印 张: 12

字 数: 176 千

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978—7—5075—3292—0

总 定 价(10 册): 580.00 元

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

序 言

教育真正的目的是让学生舒展心灵、放飞个性,其过程应该是完整而健康的师生互动,所以必须呼唤智慧的加盟。教育智慧,归根结底是教师的智慧,源于真爱、精于历练、出自博学。

真爱是一切教育智慧的源泉。没有爱就不会有真正意义上的教育。教育之爱首先应是尊重和信任,尊重和信任是开启教育智慧之匙。但在部分教师头脑中,“师长”、“尊者”的封建师徒伦常意识依旧残存,对教育“上施下效”原始内涵的理解还是那么根深蒂固。岂不知,这正是教育者智慧贫乏的表现,是教育者对智慧空虚的无力掩饰。也正是由于这种迂腐的严厉,阻断了师生之间的交流之路,划开了师生之间的情感纽带。久而久之,教育也就偏离了生命的原点。

历练是拥有教育智慧的关键。在教育行进的路上,成功和挫折往往是结伴而行的。成功可以给人带来荣誉和喜悦,而挫折或许能给人更多的思考,往往能够孕育超凡的智慧。经过挫折的历练,教育智慧才会生成。可以说,每一个成功者都曾经过挫折的历练,他们的脚下也曾经泥泞不堪,然而正是不堪的“泥泞”,才滑出了他们的智慧灵光、丰盈了他们的智慧之库。

博学是汲取教育智慧的渠道。教育智慧源于点滴的学习和深厚的积淀。学习是生命的有机组成,学习和积淀后的博学是汲取教育智慧的渠道。我们不能总是习惯于抱怨没有时间读书学习,而应该从我们自身的状态深刻反省一下,把学习精神渗透到工作和生活中去,让教育智慧之河流淌于我们教育生活的一点一滴、每时每刻。

基于教育对教师教育智慧以上种种的呼唤,《当代教师教育智慧丛书》应运而生。

本套丛书着力打造智慧型教师,把智慧型教育模式应用到教学的每一个细节之中。将培养教师的教育智商,激发教师的教育激情,创新教育方法紧密结合在一起,用最有效、最人性化的智慧型教育方式来吸引

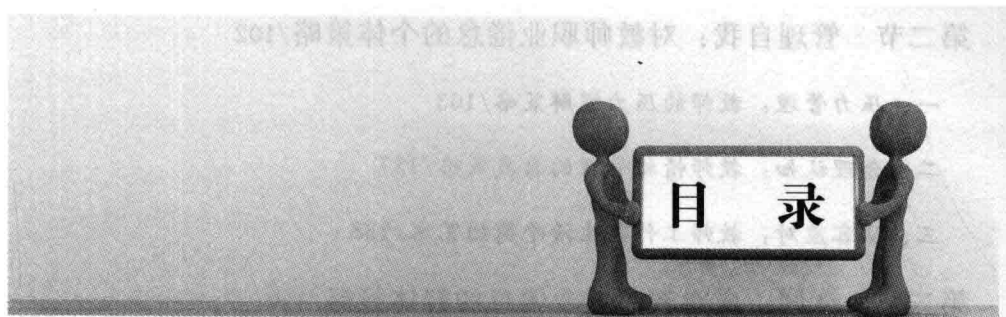
学生、带动学生，从而开发学生学习潜力，实现教师教育智慧的自我突破。

本套丛书针对教师教学中出现的所有问题，提供一整套科学实用的解决方案，努力将教育方式规范化、具体化、可操作化，是培养教师科学教育方式的绝佳教材。

全套图书针对教师教学工作的十个关键环节，按照智慧型教育方式的思路，结合大量优秀教师的教学实践分析，将各种教学技能的理念、功能、类型、策略进行整合创新，同时提出了相对应的智慧型教学解决方案，帮助教师形成个性化教学风格，实现教学技能的全面提升。

全套图书分为十卷，分别从备课、说课、教学模式的选择与应用、课堂教学心理学、课堂设计与教学策略、问题学生与学生问题、课堂管理、因材施教、克服职业倦怠、师德修养等十个教学关键环节介绍了智慧型教育方式的应用。

本套丛书既是一套教育学学术专著；也是一套创新教育方法的通俗读物；既是一套解决教学问题的“医学宝典”；也是一套培养教师科学教育思维的培训教材。为教师教学量身定做一套计划，提供一整组的工具，致力于用最生动的故事、最巧妙的方法，教育出最优秀的学生。



理论篇

第一节 教师职业倦怠的形成/2

- 一、工作压力：教师职业倦怠的直接根源/3
- 二、环境因素：教师职业倦怠的外部压力/18
- 三、个人原因：教师职业倦怠的内部诱因/23

第二节 教师职业倦怠的理论探讨/32

- 一、负面效应：教师职业倦怠的危害/33
- 二、原因分析：教师职业倦怠的多维视角/49

第三节 教师职业倦怠的生涯视角/60

- 一、关注倦怠：教师难以承受之重/61
- 二、职业倦怠：教师职业“病毒”/66
- 三、生涯发展：摆脱职业倦怠的困扰/75

应对篇

第一节 提升职业幸福感：应对职业倦怠的发展策略/82

- 一、职业幸福：积累教师的快乐资本/83
- 二、管理幸福：创设幸福的心理环境/89

第二节 管理自我：对教师职业倦怠的个体策略/102

一、压力管理：教师的压力缓解策略/103

二、合理认知：教师情绪管理的自我策略/127

三、从容应对：教师工作与生活平衡的艺术/138

第三节 认同：应对教师职业倦怠的群体策略/150

一、以人为本：重整校园文化/150

二、参与管理：凝聚教师智慧/158

三、适时激励：点燃教师激情/167

第四节 积极干预：应对教师职业倦怠的干预策略/176

一、自我干预：自我概念的扭曲/177

二、定位意识：教师心理的自我定位/180

理论篇





第一节

教师职业倦怠的形成

“倦怠”是一个多维度概念，其形成可能受到许多因素的影响，这些影响因素之间也可能存在复杂的相互作用；它们在倦怠形成中的作用还可能受到其他中介变量的调控。

过去 30 多年里，职业倦怠已成为西方组织行为与人力资源管理领域中研究的热点。国际劳工组织于 1994 曾指出：“世界正在变成紧张的世界。”过度紧张会令人们出现疲乏、焦虑、压抑、工作能力下降、甚至身心衰竭等现象，这一情况称为职业倦怠。二十世纪八十年代，职业倦怠的研究进入了一个系统化的实证研究阶段。受工业组织心理理论和方法的影响，职业倦怠被看作是与“工作满意”“组织承诺”等概念相联系的工作压力的一种形式。虽然目前关于职业倦怠的成因还存在着争议，或者说是多元化的解释和理解，但是，基于大量实证研究的基础，心理学家对倦怠的成因已经有了较为清晰的线索和框架。

“倦怠”本身是一个多维度概念，其形成可能受到许多因素的影响；在倦怠形成过程中，这些影响因素之间也可能存在复杂的相互作用；它们在倦怠形成中的作用还可能受到其他中间变量的调控。因此，从实证的角度而言，对影响教师职业倦怠因素的探讨，需要用多层线性模型、结构方程模型、追踪数据等方法，同时考察多因素、多水平变量在倦怠形成中的作用，才能更好地揭示职业倦怠的形成机制。在这一思想的指引下，我们在主持教育部人文社会科学“十五”规划博士点基金项目“教师职业倦怠的特点、成因及其干预研究”的过程中，提出了教师职业倦怠的动态过程模型（见图 1.1），并在此基础上，对教师职业倦怠开展了系统的实证研究。

从图 1.1 可以看出，教师职业倦怠动态过程模型包含了三个基本元素，即压



力源 (stress)、中间变量 (mediate) 和后果变量 (effect)。因此, 这一理论又简称为 SME 模型。其中, 压力源主要包括社会压力、组织压力、个人压力、学生压力等, 中间变量主要有环境因素和个人因素, 后果变量主要有职业倦怠和主观幸福感。这一理论认为, 各种工作压力源是导致教师职业倦怠的直接原因, 这一过程受到了各种环境变量和个人变量的调节影响。由压力源和环境因素、个人因素的综合作用而产生的压力后果是复杂的, 既有积极的方面, 又有消极的方面。积极方面的典型表现就是职业幸福感 (well-being), 而消极方面典型的表现就是职业倦怠 (burnout), 因此, 这一模型又可以独立地分为 SMB 和 SMW 两个模型来研究。

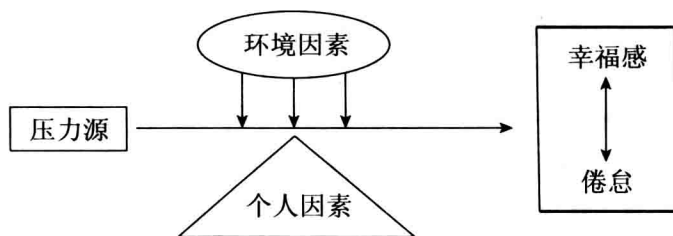


图 1.1 教师职业倦怠的动态过程模型 (SME 模型)

近年来, 多元统计方法的发展为职业倦怠的实证研究提供了新的机遇, 并为探索职业倦怠成因的复杂机制提供了可能。SME 模型的提出, 整合了现有关于职业倦怠研究的诸多变量, 建构了一个简化的、与实证研究相统一的理论框架。本章我们基于 SME 理论, 结合已有的研究成果, 讨论职业倦怠的复杂形成机制。当然, 理论的适切性以及变量的选择, 还需要进一步实证研究的支持。



工作压力：教师职业倦怠的直接根源

最后的禁忌, 不是性、不是酗酒、不是毒品, 而是工作压力!

(一) 认识压力：积极人生的燃料

承受压力的重荷, 喷水池才喷射出银花朵朵。

许多人常无奈地感叹: 物质条件好了, 却很难开心一笑了。心理学专家认



为，这是在竞争日益激烈的现代社会中，人们的心理压力过大，而心理承受能力有限所致。我国社会生活的状态正在向工业社会转化，许多人感到现代社会是一个“压力的年代”，几乎每天都生活在各种压力的刺激中。

在非洲大草原上，每天清晨，羚羊睁开眼睛所想的第一件事就是：我必须跑得比最快的狮子还快，否则我就会被狮子吃掉。而就在此时，狮子从睡梦中醒来，闪现在脑海里的第一个念头是：我必须跑得比最慢的羚羊要快，要不然我就会饿死。于是，几乎是同时，羚羊和狮子一跃而起，迎着朝阳跑去。生存的压力，使羚羊成了奔跑“健将”，狮子成了草原“猎手”。

压力作为社会的一种普遍现象，随着工业文明的发展日益凸显出来。我们生活在压力的世界里，无法逃避。随着研究的深入，特别是随着积极心理学的兴起，人们发现工作压力本身也有积极的效果，并不一定导致倦怠。当个体长期处于工作压力之下，无法得到解决，这期间又没有缓冲资源，没有支持系统时，那么这些不可调解的压力才会发展成为职业倦怠。职业压力并非一定引起职业倦怠，主要取决于对工作压力的处理。至于个人如何处理这些压力，会受到态度、认知、人格等诸多因素的影响。其实，如果把压力视为积极的、正面的，就可作为生命中的“激素”，促使个人成长，若视为消极的、负面的，就会成为个人的“死敌”，令人喘不过气来。加拿大医学教授赛勒博士曾说：“压力是人生的燃料。”这提醒我们，不要认为压力只有不良影响，应多去开发压力的有利因素。适当的压力并非坏事，若压力调适得当，会转化为动力，不仅能减少疾病的发生，使自己活得更舒适、更有意义，还可驱使我们去挑战自己的能力，激发个人的潜能。

（二）压力反应：基于生物指标

江水如果离开了堤岸，就会泛滥成灾。

1. 压力反应的演变阶段

当我们面临压力事件时，我们会产生怎样的反应？为什么会有这些反应？这些反应的意义是什么？在日常生活中，我们常有这样的经验：在紧张的情况下，听力变得更敏锐或瞳孔放大以增加视觉能力，等等。有人认为，身体发生的这些



变化会帮助我们准备应付一场战斗。它们是在人类进化过程中残存的东西，但在生与死的情况下，这些压力反应有着无法估量的价值。早在二十世纪三四十年代，加拿大著名生理心理学家汉斯·薛利（Hans Selye）在前人研究的基础上，对压力的生理病理反应进行了极具代表性的开创研究。他在研究老鼠的行为时，施之以不同的压力来源，包括饥饿、极端的温度以及突然开门等，观察老鼠会出现什么样的状况，并提出了著名的“AS”理论。

薛利用工程学上的名词“压力”定义老鼠实验所得出的数次受伤行为，认为无论引发压力的原因是什么——冷、热、生气、疼痛、悲伤、甚至幸福，在我们的体内都会产生同样的生理反应，称之为“一般性适应综合征”（general adaptation syndrome，简称 GAS）。该症状包括警觉期、抵制期和衰竭期三个阶段，他的这一理论被称为“GAS”理论（如图 1.2 所示）。薛利在他的生理反应模型中，引入了生理参量，将其作为压力反应的客观指标，如肌肉紧张度、呼吸模式、神经内分泌、心血管状况、胃肠状况、代谢状况、免疫功能等。

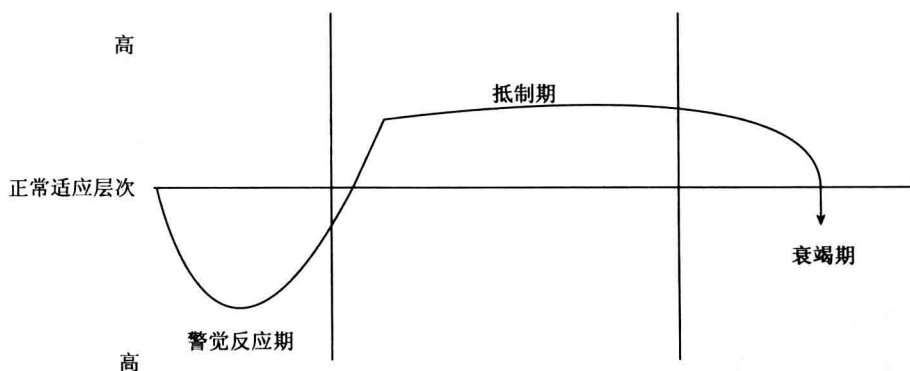


图 1.2 GAS 理论

（1）第一阶段——警觉阶段

当个体面临一系列压力时，就会出现某种程度的紧张感。当紧张感达到一定强度时，就可能表现为焦虑。伴随情绪反应的同时，将出现一系列复杂的体内生理、生化上的变化，特别是植物神经功能的改变，诸如肾上腺素、肾上腺皮质激素及抗利尿激素分泌的增加，引起心率加快、血管收缩或舒张、血压升高、呼吸加快、胃肠蠕动减慢、血糖含量增加、新陈代谢率增高等。这种身心反应是人体对紧张性刺激的一种防御性反应，近乎是人的自动的、本能的反应，以便在短时间内动员人体内部的潜能，适应不良刺激。此时，人处于应战状态，工作兴奋度



增加，身心处在紧张的活动中的。

一般来说，这种状态是短时间的，兴奋起来的身心反应随后会慢慢消失，对人体的伤害并不明显，机体功能的损失也不突出，甚至还能提高工作效率。但是，这种状态不能持续太久，一旦身心反应过于强烈或持续时间过长，就会出现不良影响。因此，这是一个警告阶段，提醒人们及时做出调整。如果人们无视警告，或调节失败，或外界刺激过于强大、持久，就可能发展为第二阶段——抵制阶段。

(2) 第二阶段——抵制阶段

在这种情况下，体内的各种生理、生化变化进一步加剧，神经系统功能尤其是植物神经系统功能失调。此时，全身处于高度焦虑状态，人们感到工作和学习困难重重，认知能力下降，思维受到阻挠，常常出错；还会感到精力下降，效率降低，产生心有余而力不足之感，容易为小事大动肝火，攻击性行为明显增多，并可能出现抑郁症状。此时，人虽仍然在工作，顽强地与压力、困难或不适抗争，但已处在守势。

抵制阶段是身心开始出现故障、发生病变的临界状态。若及时调整，增强自我力量，或获得有效的社会支持，便可以阻止第二阶段滑向第三阶段，让其退回到第一阶段。

(3) 第三阶段——衰竭阶段

生物医学研究显示，压力反应的基本目的是使生物体能适应周围的环境，使其能够迅速有效地应对威胁生命的挑战。从生存斗争来讲，在动物界和人类社会的早期阶段，压力反应的许多生理和心理变化是为生物体本身逃避危险而产生的。这一变化可以调用身体的大部分能量，并能立即转化为可以应对的适当形式，运送给最需要它的器官，特别是大脑和主要肌肉。因此，当生物体面临压力时，会有下列的类似反应：呼吸急促、透气困难；心跳加速、口渴；肌肉紧张，尤其是额头、后颈、肩肘等部位的肌肉紧张，小便频繁，胃酸分泌增加，血压升高，血液中的化学成分组合发生转变，如血糖、胆固醇的浓度升高。除此以外，还会伴随着一系列明显的心理、情绪上的反应。这些反应虽然有着积极的意义，但是难以持久地维持，否则，一个人的身心都有可能进入到衰竭阶段。



2. 压力反应的预警信号

研究显示,严重的压力反应存在着早期预警信号,能帮助我们及早发现不良压力可能会带来的负面影响,以便及时调整工作与生活的模式。工作压力的早期预警信号主要包括以下几种:

(1) 生理信号

■ 头疼的频率和程度不断增加。

■ 肌肉紧张,尤其是头部、颈部、肩部和背部的肌肉紧张,这是一种非常准确的早期预警信号。

■ 皮肤对压力特别敏感,皮肤干燥、有斑点和刺痛都是典型的压力反应征兆。

■ 消化系统问题,如胃痛、消化不良或溃疡扩散,都是未能妥善处理相关压力问题的预警信号。

■ 心悸和胸部疼痛也经常是与压力有关的预警信号。

(2) 情绪信号

■ 容易烦躁,喜怒无常。

■ 焦虑、消沉和经常性的忧愁。

■ 出现疑病的心理倾向,经常会发生疾病忧郁与幻想,喜欢夸大病痛感。

■ 性格发生变化,爱整洁的人变得邋遢,细心的人变得粗心,热心的人变得冷酷,和善的人变得蛮不讲理,个人原有的一些不良性格会进一步趋于严重。

■ 丧失信心、自暴自弃。

■ 情感的自控力下降,极端性情绪的发生频率增加,经常烦躁不安,歇斯底里。

■ 自我评价降低,自我感觉自己事事不如别人,人生失败。

■ 感觉精力枯竭且缺乏积极性。

■ 对人或事产生疏远感。

(3) 精神信号

■ 注意力不集中,经常有视而不见、听而不闻的情况。

■ 思绪中断的现象增加,经常遗忘正在谈论和思索的事情,会出现讲话讲一半时卡壳的情况。



- 优柔寡断。
- 记忆力减退。
- 判断力差。
- 思维紊乱，分析问题缺乏逻辑，分析能力下降，思维混乱。
- 持续地对自己及周围环境持消极态度。

（三）压力来源：谁动了我的奶酪？

失去氧气的火花会很快熄灭。

教师工作压力的产生是多因素的，包括社会环境因素、学校组织因素、家庭因素以及个体差异等；而且，压力的作用过程不是静态的，而是动态的，不同的人可能面临着来自于不同方面的困扰。但是，只要我们在工作中稍加留意和思考，一般都会轻易识别出自己的困扰来自何处。

压力的来源有多种，有些压力源是经常性的，有些是偶然性的。经常性的压力源可能对教师产生的压力较大，而偶然性的压力来源则影响较小。根据我们的研究发现并综合其他人的研究成果，我们将教师的压力源概括为社会因素、职业因素、组织因素和个人因素等几个方面。

1. 社会因素

社会因素的压力源主要包括时代和社会环境的急速变化、教育系统的重大改革，以及社会给予教师的社会经济地位较低、对教师的期望和要求偏高等。

（1）教育革新

我们正处于一个终身学习的时代，教师在不断追求专业发展的同时，还要不断更新教育观念，适应教育技术的更新，尤其是目前正在推进的基础教育课程改革，对教师的教育观念和教学行为都提出了更高的要求。许多具有一定教学经验的教师，在讲求“师道尊严”的环境下形成了“驾轻就熟”的灌输式教学习惯，但是，今天的课程改革特别强调学生的自主学习、探究学习和合作学习，教师不再是课堂的主宰，而要成为学生自主学习的促进者、探究学习的协助者、合作学习的参与者，所有这些都对许多教师造成了极大的心理冲击。因此，如何改变传统教师主导的教育模式，学习电脑和网络知识，以适应信息技术环境下的教育教



学，都会使教师们产生压力感和紧迫感。

(2) 突发事件

2003 年发生的非典事件和 2008 年发生在四川的大地震等突然发生的、影响重大的、无法预料的事件，也常常使教师处在应激状态，感受到较大的社会压力，而这些压力往往一时难以解决，从而对教师造成影响。例如，在 2008 年四川大地震的过程中，虽然许多教师都表现出了英雄的行为，为了抢救学生的生命而不惜牺牲自己，但是，“范跑跑”这一事件的出现，让很多教师蒙受了不白之冤，心理承受了巨大的压力。

(3) 信息过载

由于现代通信技术的发展，人们频繁地使用电子邮件、互联网、传呼机和手机，我们的数据传输能力有了爆炸式的增长。这种增长虽然使我们的生活更加便捷，对外面世界的了解更加丰富，但它同时也使我们时刻处在“被信息轰炸”的威胁之中。不仅是海量的网络信息，鱼目混珠、堆积如山的教师教育用书也让教师们不知什么东西值得研读，从而迷失在图书的海洋之中。由于不能有效躲避数据信息的干扰，许多教师难以专心做事，产生压力在所难免。

(4) 社会期待

在大众的期待中，似乎教师不仅要成为“圣人”，只求付出、不讲回报，而且应该成为“超人”，十八般武艺样样精通。否则，就会被冠以“低”“俗”的帽子。而且，社会赋予学校和教师的期待和要求，不仅多而且边界模糊。社会求贤若渴，家长望子成龙，学生的道德问题、心理问题 and 安全问题等，都要求教师来负责。过高的社会期望常常使教师不知所措，甚至产生角色模糊或错位，并给教师带来极大的工作压力。

(5) 社会地位

社会要求教师无私奉献，社会舆论也常把教师比喻成“蜡烛”“春蚕”“人梯”，但是在目前社会急剧变迁的形势下，教师待遇之菲薄、工作之繁重、责任之重大，是其他行业所难以比拟的。经济收入不仅影响着教师的社会地位，还会给教师带来诸多的生活压力。

2. 职业因素

职业因素的压力源主要是由教师这一职业本身所决定的、具有职业特异性的



教师职业倦怠与应对 ●

压力刺激,如个人价值难以直接体现、人际关系复杂多样、工作对象差异性大、角色冲突与角色模糊等。

(1) 个人价值难以实现

不仅教师的一生是付出的一生,而且教师所付出劳动的价值,主要只能通过学生的成长来体现。但是,学生的成长和发展是一个漫长的过程,教师劳动的价值往往只能通过20年后学生的成功和幸福来体现。因此,其社会效益是相对滞后的,甚至有时是难以得到承认的。教师职业的这一特点,也常常会让教师们产生困惑,对青年教师的影响甚至更大。

(2) 人际关系的复杂和多样

在实际教育过程中,教师不仅要处理好与全班几十位学生的师生关系,还要和几十位学生的家长保持良好的沟通,以共同促进学生的发展;教师不仅需要处理好与同一学科、同一年级任课教师的同事关系,还要注意和学校管理者、社区机构等进行有效的沟通,以形成教育的合力。因此,教师不仅需要花费时间和精力处理教育教学问题,还需要耗费心力处理各种人际关系,对教师造成压力也就在所难免了。

(3) 工作对象的差异性大

有研究表明,那些直接从事人的管理工作的人,往往要比组织中的成员更多地感到焦虑和紧张,这导致他们中的一些人身患高血压、肠胃溃疡等压力性疾病。教师职业是典型的、与人打交道的职业,而且其工作对象不是和自己处于同一认知和身体水平的个体,而是“永远年轻”的中小學生。一茬一茬的学生永远年轻,教师的年龄却在逐渐增加,教师与其工作对象的年龄距离逐渐增大的事实,使得他们越来越难以理解现在的青少年,从而有可能出现所谓的“代沟”,并给教师造成压力。

(4) 角色冲突和角色模糊

教师在学校里扮演“教书育人”的角色,然而,学校人际交往的多样性和复杂性决定了教师不会只扮演单一角色,而是要扮演众多的角色,并构成了教师特有的“角色丛”。围绕着教师所拥有的多个角色,存在着从内容到性质各不相同的期望,当教师的角色行为与社会对这一角色的期望不相协调时,角色冲突和角色模糊的现象就会发生,并会给教师带来压力。例如,教师在平常的教育过程中经常要求学生“诚实”“守信”,但是在学生面对各种莫名的检查评比时,又不能