



心理援助系列丛书

Xinli yuanzhu xilie congshu

金忠明 林炊利 · 编著

ZOUCHUJIAOSHIZHIYE

JUANDAI DE WUQU

走出教师职业倦怠的误区



华东师范大学出版社



心理援助系列丛书

Xinli yuanzhu xilie congshu

金忠明
林炊利·编著

走出教师职业倦怠的误区

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

走出教师职业倦怠的误区/金忠明等编著. --上海:
华东师范大学出版社, 2006. 7
(心理援助丛书)
ISBN 7-5617-4826-4

I. 走... II. 金... III. 教师心理学-研究
IV. G443

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080827 号

心理援助丛书

走出教师职业倦怠的误区

编 著 金忠明 林炊利
项目编辑 张 捷
文字编辑 冯 奕
责任校对 邱红穗
封面设计 通文设计
版式设计 通文设计

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电 话 021-62450163 转各部 行政传真 021-62572105
网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn
市 场 部 传真 021-62860410 021-62602316
邮购零售 电话 021-62869887 021-54340188

印 刷 者 上海丽娃河印业发展有限公司
开 本 890×1240 32 开
印 张 8.75
字 数 220 千字
版 次 2006 年 8 月第一版
印 次 2006 年 8 月第一次
印 数 5100
书 号 ISBN 7-5617-4826-4/B·269
定 价 17.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

CONTENTS

✚ 第一章 中小学教师:谁偷走了你的激情?

- 现状:从两副对联谈起 / 2
解读:教师生存状况堪忧 / 7
警惕:职业倦怠正在袭来 / 16

✚ 第二章 负面效应:生命中不能承受之重

- 影响工作 / 23
影响认知 / 27
影响情绪 / 32
影响生活 / 41
影响健康 / 46

✚ 第三章 内外矛盾:教师职业倦怠的原因分析

- 赞誉与现实的背离 / 49
劳动价值与劳动报酬的反差 / 52
理念先进与评价体系落后的矛盾 / 57
新课程对教师的高要求与教师个人素质偏低的矛盾 / 63
教育变革的“好教师”标准与传统标准的矛盾 / 66
圣人标准与常人心态的矛盾 / 68
自我抱负水平高与工作准备不足的矛盾 / 74
角色价值观与个人价值观的矛盾 / 77
工作负担过重与教师承受能力有限的矛盾 / 79
高精力投入与低成就感的矛盾 / 82
余论:教师职业特性的自身矛盾 / 85

✚ 第四章 追根溯源:认识教师职业倦怠

- 何谓教师职业倦怠 / 92
教师倦怠的层级水平 / 94
教师职业的倦怠历程 / 100
教师职业倦怠的类型 / 105
教师职业倦怠的发生 / 106
教师性格类型与倦怠 / 108
教师生涯周期与倦怠 / 117

1

2

3

4

目 录

CONTENTS

倦怠感的具体表现 /	120
教师职业倦怠的自我诊断 /	127
教师职业倦怠的相关理论 /	130

✚ 第五章 克服倦怠的具体行动

体育锻炼——让生理“机器”协调运转 /	136
合理饮食——为身体健康提供“燃料” /	143
为自己建立社会支持系统 /	147
确立合理的专业期望 /	151
投身教育变革实践 /	152
明确角色责任 /	158
提高处理教育教学问题的能力 /	162
另寻工作 /	166

✚ 第六章 克服倦怠的心理调适

学习“水”的智慧 /	170
正确认识和驾驭压力 /	174
将问题视为朋友 /	183
学会情绪疏导 /	186
寄情教学工作 /	197
心里要有“时间表” /	203
反躬自省 /	217
善待自己 /	221

✚ 第七章 克服倦怠的要素整合

树立对教师角色的合理期望 /	234
有效疏通教师的消极情绪 /	236
建立灵活多样的评价体系 /	241
尊重和满足教师的合理需求 /	246
形成积极健康的学校文化氛围 /	251
践行“行政为教学服务”的理念 /	258
促进教师的专业发展 /	261

参考文献 /	272
--------	-----

走出教师职业倦怠的误区 ● ● ●

第一章

1

中小学教师：谁偷走了你的激情？

现状：从两副对联谈起

解读：教师生存状况堪忧

警惕：职业倦怠正在袭来

现状：从两副对联谈起

最近经常会收到一些关于教师职业问题的、带有调侃性质的手机短信，其中有两副对联据说被中小学教师广泛传发，借此感叹自己的“境遇”，也聊以自嘲、解闷。书曰：

上联：听狗叫，看猪脸，课时加重，收入在减

下联：教畜生，哄笨蛋，生不逢时，诲人不倦

横批：人民教师

上联：囊中羞涩，无权无势，人生坎坷，心憔悴

下联：居无定所，难以成炊，衣带渐宽，终有悔

横批：教师倒霉

这两副对联的作者，其心态真可谓“木匠拿锤子，看什么都是钉子”：听不惯学校领导作报告，看不惯领导的脸色，责怪课改扰乱自己的生活，怨叹收入偏低，眼前的学生都是那样的讨厌，继而仰天长啸自己生不逢时。这种心态背后透露出的是教师对本职工作的不满与懈怠，牢骚满腹。的确，当教师端坐在办公桌前，以一句“这点小事也来烦我”打发满含委屈求助的学生时；当教师在课前拿着一份“新三年，旧三年，拼拼凑凑又三年”的教案过了几眼便“胸有成竹”地走上讲台时；当教师将“也就那么回事”作为口头禅时，除非掩耳盗铃，否则我们不得不承认，此时的老师们已经或正在染上“职业倦怠症”。以下是一个有关职业倦怠症分析的教例（“case”一词在不同领域有不同翻译，研究战争的称“战例”；研究医学的称“病例”；研究法律的称“案例”；研究教育的理



所当然称为“教例”)：

教例 1

职业倦怠症：不愿工作的“心事”

“家长投诉教师体罚孩子、警察在审讯中无故打伤……”以往的舆论，总是过多地强调从教师、警察的个体人品上去评价这些人的做法。其实，职业角色带给他们的心理压力而产生的职业倦怠往往也是造成这类“恶性事件”的“罪魁祸首”之一。据说，教师、警察、医护人员、保险代理、高科技研究者、新闻工作者等都是这类疾病的高危人群。

有关专家表示，因工作中身心透支严重，一种被称为职业倦怠症的慢性职业病正入侵都市上班族。“每个星期的头一天，都有很多不愿去上班的人，到我这里来聊聊。”星期一也是心理诊疗医生最忙碌的一天。每个星期一患者最多，其中大部分都是因厌恶工作而来的。因为在放松了两天后，又要投入紧张、繁重的工作中，很多人对上班产生了强烈的畏惧感，所以很多人都在这天来解决不愿工作的“心事”。

高女士说：“我是搞电脑的，知识更新很快，所以我白天忙完单位工作，晚上回家还要学一些新知识。由于长时间夜里工作，造成我的睡眠十分不好，结果患上了神经衰弱，经常是脑袋沉沉的，没有精力工作，经常犯困，还容易忘事，这样一来，在工作上总出错。而工作上的不顺心，再加上精神上的压力，我身心极度疲劳，有时我累得真想睡下去就不再醒来。”

28岁的金先生才工作4年，就感觉自己无法投入到以往为之沉醉的工作当中。他说：“两年前，刚到公司时，我有使不完的劲，还干出了不错的成绩，公司重用我，前途光明，每天早上我都是盼着上班。但不知为何最近我却对工作失去了兴

走出教师职业倦怠的误区 ● ● ●

趣,有一种说不出的厌倦。不光工作效率下降,有时还感到莫名的绝望,这是怎么了?”面对咨询者类似的苦恼,一位医生说,这类人群普遍表现为浑身疲乏无力、感觉总也休息不够、心情烦躁不安、肠胃憋闷不适,总是疑心自己身体的其他部位发生了什么病变,对自己从事的工作产生了严重的厌恶感和倦怠感,时常有摆脱工作的念头在头脑中盘旋等。其实,这些人是患上了职业倦怠症。

据了解,患上职业倦怠症后,一些人会对自己长期从事的职业产生一种厌倦感,从而引起心理和生理两方面的问题,诸如身体疲劳、情绪低落、记忆力衰退、注意力不集中、人际关系淡漠、工作效率低下等。不是产生对工作万般厌恶或达到无法工作的严重程度,一般这类人是不会去找心理医生咨询的,因此来医院咨询或诊断的这部分患职业倦怠症的患者已经到了严重期。而事实上,潜在的职业倦怠症的轻、中度症状已经悄然在一些上班者中流行。

业内专家说:“职业倦怠症是一种由工作引发的心理枯竭现象,是职业人在工作重压之下所体验到的身心俱疲、能量被耗尽的感觉。现代人产生职业倦怠的时间越来越短,有的甚至工作8个月就开始对工作厌倦。产生职业倦怠的人会出现失眠、焦虑、烦躁等生理上的反应、心理上的不适以及行为上的障碍,若不及时处理或找专业人士进行治疗将会给自己带来不可预料的伤害。

(摘自:《组织人事报》,第1437期)

随着社会竞争的加剧,现代人承受的压力越来越大,当职业压力超出了个人所能承受的阈限时,职业的倦怠感就出现了。2004年北京国际心理学大会的资料显示,“职业倦怠”有其特殊的高发人群,主要包括



助人工作者、工作投入者、高压人群以及自我评价低者。教师群体是五大高发人群之一（其他四大人群有心理咨询师、新闻工作者、警察和医护人员）。作为服务性、助人性行业的教师，是经受压力最多的职业之一，因此，逐渐成为职业倦怠的高发人群。

美国学者罗纳得·李·霍夫曼在他的著作 *Tired All the Time: How to Reclaim Your Lost Energy* (1993) 里这样写道：“美国人每年因一般性疲惫感求医的居然高达 5 亿人次。如果说，占就诊原因第一位的是流感和感冒，那么疲惫就占了第二位。到诊所来就医的病人，约有一半是由于一种难以确定的不适感——疲惫，疲惫感已经逐渐被认可为一种独立存在的疾病。”美国教育协会主席 W. McGuire (1979) 曾经指出：“一个重大的新的疾病正在折磨着教学职业”，“职业枯竭的感受正打击着无数具有爱心、理想、乐于奉献的教师，使他们逐渐放弃自己的专业工作，这个重大的疾病正在折磨着教学职业，如果不能及时有效地纠正，那么就会达到流行的程度”。

2005 年全国各地进行了有关教师职业倦怠的调查，结果让人担忧。8 月，浙江浦江县对小学教师进行调查，87% 的人感到“压力很大”；9 月，河南郑州对中学老师进行调查，结果显示：许多教师易焦虑，遇事容易紧张，产生恐惧心理，常常担忧自己身体健康状况有问题。中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所和新浪教育频道联合启动了“2005 年中国教师职业压力和心理健康调查”。

该调查参考国内外职业健康心理学的研究成果，分“工作压力”、“教师工作倦怠”、“教师心理健康”、“教师生理健康”与“教师工作满意度”五个方面对中国教师生存状况进行抽样调查，结果显示：

1. 近四成教师生存状况不佳

这项调查发现，有 39.20% 的被调查者面临压力、工作倦怠、心理健康等各方面的生存状况不佳等问题。主持这一调查的中国人民大学

公共管理学院组织与人力资源研究所李超平博士认为,被调查教师的生存状况不容乐观,从长远发展的角度来看,对我国教育是一个潜在的障碍。

2. 近半教师压力很大

有 34.60% 的被调查教师反映压力非常大,有 47.60% 的被调查教师反映压力比较大,两者加起来占到了被调查教师的 82.2%。尽管绝大部分教师都感觉压力比较大,但不知道该如何应对压力,很大一部分教师在遇到压力的时候,都是采用“逃避”、“回避问题”、“消极等待”等策略,进而使其生存状况进一步恶化,有关部门应为他们提供更多的培训与支持。

3. 10 个教师 3 个倦怠工作

有 86% 的被调查教师出现轻微的工作倦怠;有 58.50% 的被调查教师出现了中度的工作倦怠;有 29% 的被调查教师出现了比较严重的工作倦怠,也就是每 10 个被调查教师基本上有 3 个出现了比较严重的工作倦怠。该调查报告认为,教育部门与学校很有必要马上采取措施来帮助教师治疗与预防工作倦怠,以进一步提高教学的质量与水平。

4. 心理健康教师不足三成

有 38.50% 的被调查教师的心理健康状况不佳,只有 28.80% 的被调查教师心理健康状况比较好。李超平指出,培养心理健康的学生需要心理健康状况良好的教师,为保证我国目前推行的素质教育的质量与效果,在推行教育与教学改革的同时,必须高度关注教师的心理状况。

一系列的调查结果显示,目前中国的中小学教师存在轻微以上职业倦怠的现象比较普遍,反之,每天都笑迎朝阳进学校、轻踏余晖回家去的教师则凤毛麟角。英国的《泰晤士报》(教育副刊,1997 年)用带有调侃性的语句说:“你是否士气低落、精神压抑,感到自己为社会病症承担了不公正的指责?如果是,那你肯定是位教师。”两千多年前孔子就



认为为人师的两大基本品质是“学而不厌”和“诲人不倦”。孔子认为这两个标准并不是圣人标准，他说：“圣则吾不能，我学而不厌而诲人不倦也。”他的学生子贡对曰：“学不厌，智也；教不厌，仁也。仁且智，夫子既圣矣。”（《孟子·公孙丑上》）若真正树立起“学而不厌”的终身学习理念，以及“诲人不倦”的仁者品质，那么必定会成为一代名师。两千多年过去了，同时具备上述两大品质的中国教师屈指可数。在如今的特殊国情下（尤其是处于抓转型期中国教育的特殊性），这两个基本品质在中小学教师身上同时缺失的现象日益严重，中国教师目前的职业倦怠值得关注。

解读：教师生存状况堪忧

应该坦承，任何职业都会有压力，尤其是在中国目前人力资源相对过剩的状况下，各行各业的激烈竞争所带来的压力比比皆是，社会环境中的压力源随处可见。而当前的中国教师，其生存状况令人担忧，有其职业的独特性。我国正处于转型时期，中小学教师作为社会的特定群体，正承受着来自方方面面的压力，面临着巨大的考验与挑战……教育体制的改革与创新，教育岗位的竞争，聘任制、量化管理等举措的实施，使教师在知识经验、教学能力及心理素质方面常常预支、透支。由于工作量大、琐碎事务繁多，教师需要花费大量的课余时间来完成，因而教师的工作与生活的界限十分模糊，很多教师每天工作 10—12 个小时，有的教师连续几周不能好好休息。解读目前教师堪忧的生存状态，可以从以下三个方面入手。

1. 教师生涯：“重复昨天的故事”

在古希腊神话中，有个叫西西弗斯的神，曾经是一位国王，由于在

走出教师职业倦怠的误区 ● ● ●

世作恶多端,死后被打入地狱。在地狱中,他被惩罚做一件重复的工作:每天把一块巨石卖力地推向山顶,然后回家休息。可是,在他休息时,石头又会自动地滚下来。于是西西弗斯又要把那块石头往山上推,如此重复循环,永无止境……

很多中小学教师都认为自己每天就是在演绎着人间版的西西弗斯式的生活,认为自己每天都是在重复着无聊的工作。教师的主要工作是教学,在教学过程中,虽有教师研讨会、备课小组讨论会等平台可以共同策划教学活动,分享彼此教学工作的甘苦,但是毕竟机会不多。像叶澜老师主持的“新基础教育”实验学校中那种教师协作的浓烈氛围在我国毕竟是极少数、极个别,在绝大部分学校的大部分教学活动中,教师必须单枪匹马投入其中,以自己个人的认知和观点来面对学生,以自己的视角和理解来解释教材、批改作业、评价学生的学习结果。在一个相对封闭、与外界缺乏信息对流的环境里(相对封闭的学校、课堂),教学显然是一项孤寂的工作。所以有人说教师是一种“无生涯的工作”(careerless work)。

也有人将教师比作一头被蒙上了眼睛,像拉磨的驴一样春去冬来年复一年地围着分数做重复、单调、无奈的机械运动。这个比喻挺有道理,“蒙上眼睛”体现了学校系统的相对封闭性,与外界之间的信息对流相对较少,教师自早晨踏进学校大门内起就好似进入了一个四面封闭的宅院。日常生活中,学校与家长和社区之间的互动几乎为零,宅院里的人不许出去,宅院外的人不许进来,教师们就像被蒙上了眼睛,“年年岁岁花相似”,缺少外来的“新鲜空气”和鲜活的养分。调查表明,蓝领工人工作倦怠程度高,而专业人员则较低,这就是工作倦怠经常与厌倦、单调、同一相联系的原因。

教师职业本来是一个具有很强创造性的职业。苏轼说:“旧书不厌百回读,熟读深思子自知。”旧书之所以需要百读不厌,就在于每读一回

都会得到不同收获，每读一遍都有新的领悟、新的发现。为什么呢？按照心理学建构主义的观点，人内在的知识结构在与外界环境接触中都会不断重构，环境变了，人内在的知识结构也变了，用变化了的知识结构去体味原来的书本内容，则必然会有新的视角、收获。有些人一生读过数次《红楼梦》，每次都会有不同的收获，就是这个道理。

教师工作是育人的职业，面对的是每天都在变化发展的学生，而人是最独特、最具魅力的，尤其是中小學生，他们又是富于变化、最具有可塑性的。面对“岁岁年年人不同”的学生，有些教师因为主客观原因，往往采取“以静制动”、“以不变应万变”的策略，抱着陈旧的教案，不断“重复昨天的故事”。除非教材改了，迫于无奈，才不得不重新备课，重新写教案。至于平时注意去不断更新知识、完善知识储备、不断优化教育教学方法的老师，按比例而言显然不多。有些老师总是将自己没有及时更新知识结构的原因归咎于太忙，没有时间。我们觉得，这是一个似是而非的解释，是将责任外化的一种表现。为什么有些老师能做到教学和科研两头抓，提升自己，主动将自己塑造成为名师，而有些老师一辈子都是教书匠？为什么有些老师不仅教学科研成果优秀，而且通过努力获得了进一步深造（读研甚至读博）的机会，而有些老师则安于现状，“做一天和尚撞一天钟”？为什么有些老师成为学校领导赏识和重点培养的对象，而有些老师则处于默默无闻、被边缘化的境地，有被学校的“末位淘汰制”淘汰的危险呢？先秦时期老子强调，人们凡事首先要自我反省，“反求诸己”，一味的怨天尤人是消极的人生观。

学校的相对封闭性，教师知识结构更新速度无法与当前社会的急剧变迁相适应，致使有些教师的日常工作如一潭死水，只能偶尔泛起丝丝涟漪。如此使得有些教师陷入机械、重复、单调的工作生活中。这时就会出现所谓“低挑战型教师”，这类教师既不是对工作量不满，也不是对工作中的困难感到焦虑无助，而是对每天和每年面对单调、缺乏激情

的工作感到无力,激不起工作热情,按照加涅的认知理论,这些工作在教师内心已经到达熟练程度,甚至有些工作已经到了自动化阶段,无需或很少需要调动大量神经来关注和解决问题,对教师的刺激不够,无法让其兴奋起来,总是按“下意识”和惯例处理教学情境,久而久之,教师就既不想变、也无能力变。于是,教师的懈怠情绪便出现了。

教例 2

教师是个逼着你重复自己的职业

调查显示,48.84%的人认为教师最缺乏发展空间。

M 今年 30 多岁,是一名中学教师,当着一个重点高中毕业班的班主任,同时还教了两个班的语文课。按说这应该是个令人羡慕的工作:论地位,教书育人,是份体面稳定的工作;论收入,她每月能拿到 5 000 元左右,应该算比较殷实了;论强度,每周 14 个课时,其他时间除了备课改作业之外,还有不少空闲时间能自由支配。此外,每年雷打不动的寒暑假,更不知让多少人羡慕得眼睛发红。

可她自己并不这么觉得。“上课讲的一些东西,尤其是阅读理解,那些选项连我自己都觉得可笑,还必须得给学生们讲,不然考试就丢分。”她苦笑着摇摇头,“其实讲了也用处不大。”

文科生最讲究的就是广泛阅读,一直以来,每隔一段时间,M 就会给学生们列出个书单,上面都是她推荐给大家的好书。从接手这个班算起已经两年半了,对班上的绝大多数学生来说,这几乎成了“不可能完成的任务”。“不能怪他们,他们把所有的时间都用来对付考试了。学生会在我的课堂上做数学题。”

至于她自己,M 已经看到了一连串异常清晰的前人踩出



的“脚印”：年轻教师、教学骨干、教研组长、年级主任、教务处主任……如果运气足够好的话，没准儿还能当上校长。

“对我来说只有年头是否熬到了，谈不上什么发展空间。”她说，做老师是一个不断往外“掏”的过程，可每次“掏”的都一样，重复的次数多了，就会越来越“熟练”。“这个职业不会逼着你想主动学什么新东西，就算是学了也没什么太大用。高考在那儿压着，哪个老师能搞‘自选动作’呀？总之，这是个重复自己的职业。”

（摘自：《中国青年报》，2006/4/12）

2. 精神重负：“考试利益无小事”

“群众利益无小事。凡是涉及群众的切身利益和实际困难的事情，再小也要竭尽全力去办。”有中小学教师将这句话转换为：考试利益无小事，凡是涉及到学生考试的切身利益和实际困难的事情，再小也要竭尽全力去办。

其实，地球人都知道，中国目前相当多的教师都是年复一年围绕着“分数”、“成绩”打转，“上级”领导企盼用学生成绩来充实个人政绩，校长迫于压力和自己的前途，将指标“摊丁入户”，分摊给每位教师，并鼓励每个班级、每位教师展开竞争。通过建立一套奖惩机制加剧这种竞争，大多数地方的教师节表彰大会和职务晋升，通常都是以成绩论英雄，家长更是只认能提高孩子成绩的教师。多座“大山”的重压导致没有对学生坚持“以人为本”，也导致没有对教师坚持“以人为本”，使分数或成绩无可争议地成为绝大多数教师的工作中心，班主任做学生的所谓“思想工作”，通常也三句话不离“分数”，真可谓“一切以提高分数为中心，一切工作都要服从于、服务于提高分数这个大局”。

不可否认，中小学教师的职业压力很大，但根据国外的研究成果，压力是阻力抑或动力，很大程度上取决于个体如何去应对。据最近一

项调查表明,在面对压力的情况下,只有 16.8% 被调查的中国教师会去“积极解决问题”,而绝大部分要么是“寻求社会支持”,要么是“消极逃避”、“回避问题”或者“消极等待”。

人的一生,尤其是在现代商业社会中,只要活着就有压力,因为我们所处的环境充满了压力源。为什么会有压力? 对于个体而言,压力的根源是因为我们无法预测未知的人或事。由于外在环境出现变化造成我们对结局,甚至下一步会发生什么都不清楚,或者所承担的任务超出了我们预期所能承受的临界点,这时压力就会产生,我们的内心就会出现不舒适的感觉。举个例子:假如一位有经验的班主任带一个有 45 人的高三班级,校长给他下达的指标是本科上线人数是 10 人,这位班主任比照原来所带班级,觉得以这个班级学生的学识素质,上线的人数会在 20 人左右,这种心理预期会让教师感到很轻松,因为所承受的指标在自己的预期人数之内。但若校长对他下达的指标是 35 人,与这位班主任预期的人数多了 15 人,这时他会因为无法预期而又必须达到而感到焦虑、紧张。教师对某事越紧张,此事给他的压力就会越大,因为处于紧张状态的教师,会激活肌体内很多神经元,脑子处于兴奋状态,对此事也就越在意,越在意就会越有压力,如此则会形成恶性循环。但人毕竟是血肉之躯,神经的兴奋毕竟有一个局限,长此以往,教师就会呈现一些不良的身心症状,疲惫、呕吐、头晕,女性会出现诸如月经失调等问题,致使身体上、情感上或心理上出现耗竭状态。由此,“倦”的特征就会在教师身上显现无遗。

教例 3

应试教育:夺命的机械游戏

在非常“实在”的应试教育制度下,不仅仅学生是受害者,老师也深受其害,应试教育对老师而言实际上是一种夺命的机械游戏。各级领导要看学校的成绩,学生的学习成绩高了,