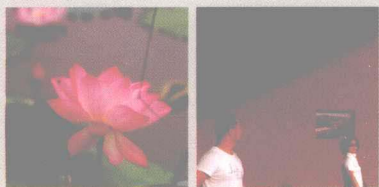


静 下 心 来 教 书 ， 潜 下 心 来 育 人



教师，走出 职业倦怠的误区

金忠明 林炊利◎著

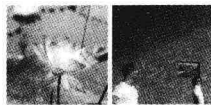


上海
著名
商标
出版社

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

教师，走出 职业倦怠的误区



金忠明 林炊利◎著

华东师范大学211三期工程“教师教育的历史传统与实践变革”课题成果之一

教育部人文社会科学重点研究基地华东师范大学基础教育改革与发展研究所
重点课题“以和谐课堂促教学质效的教师专业发展实践研究”阶段成果之一



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教师,走出职业倦怠的误区/金忠明著. —上海:华东师范大学出版社,2011.6

ISBN 978-7-5617-8641-3

I. ①教… II. ①金… III. ①教师心理学
IV. ①G443

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 105522 号

教师,走出职业倦怠的误区

著 者 金忠明 林炊利
责任编辑 刘 佳
审读编辑 张可可
责任校对 王丽平
装帧设计 卢晓红

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
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://ecnup.taobao.com/>

印 刷 者 江苏句容市排印厂
开 本 787×1092 16 开
印 张 14.75
字 数 228 千字
版 次 2011 年 8 月第 1 版
印 次 2011 年 8 月第 1 次
印 数 5100
书 号 ISBN 978-7-5617-8641-3/G·5096
定 价 29.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

第一篇

直面教师职业倦怠的“严寒”

第一章 激情:爱到尽头覆水难收 / 3

- 一、现状:从总书记的期望开说 / 3
- 二、焦虑:重复自己和精神重负 / 11

第二章 倦怠:生命中不能承受之重 / 20

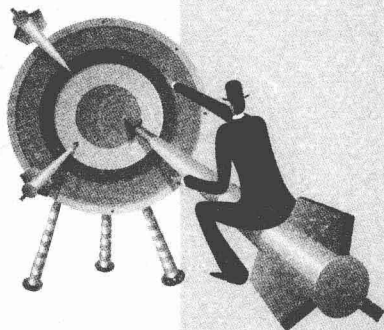
- 一、教师心理健康的标准 / 20
- 二、教师职业倦怠的影响 / 25
- 三、教师职业倦怠的表现 / 46
- 四、教师职业倦怠的自我诊断 / 50

第二篇

透视教师职业倦怠的“黑匣”

第三章 问教师职业倦怠为何物 / 55

- 一、教师职业倦怠是什么 / 55
- 二、教师倦怠的层级水平 / 57
- 三、教师职业倦怠的特征及过程 / 62
- 四、教师职业倦怠的类型 / 67
- 五、性格气质对教师职业倦怠有何影响 / 71
- 六、教师在哪些生涯阶段容易产生倦怠 / 78



第四章 问教师职业倦怠来自何方 / 82

- 一、赞誉与现实的背离 / 83
- 二、劳动价值与劳动报酬的反差 / 87
- 三、理念先进与评价体系落后的对峙 / 89
- 四、社会转型与教师知识更新周期缓慢的纠结 / 94
- 五、新时期“好教师”标准与传统标准的冲撞 / 97
- 六、圣人标准与常人心态的交织 / 99
- 七、自我抱负水平高与工作能力储备不足的反衬 / 103
- 八、角色价值观与个人价值观的不符 / 107
- 九、工作负担过重与教师承受能力有限的并立 / 108
- 十、高精力投入与低成就感的落差 / 110
- 十一、教师职业特性的自身矛盾 / 112

第三篇

驾驭远离教师职业倦怠的“骏马”

第五章 用什么行动摆脱职业倦怠 / 119

- 一、通过健身让生理“机器”协调运转 / 120
- 二、通过合理饮食提供心理健康“燃料” / 125
- 三、通过建构社会支持系统分解压力 / 131
- 四、通过合理的专业期望抑制挫败感 / 134
- 五、通过投身教育变革实践避免掉队 / 135

- 六、通过转变角色定位避免角色冲突 / 139
- 七、通过提升综合业务能力应对倦怠源 / 143
- 八、另觅他处 / 146

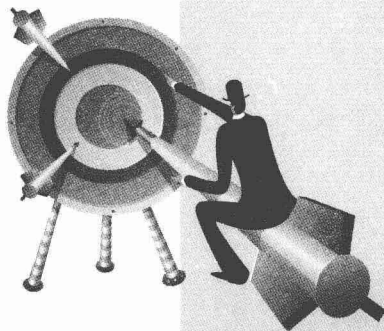
第六章 用什么心灵智慧控制职业倦怠 / 149

- 一、学习水的智慧 / 150
- 二、有效驾驭压力 / 154
- 三、视问题为朋友 / 161
- 四、学会情绪疏导 / 163
- 五、寄情教学实践 / 172
- 六、有效管理时间 / 176
- 七、每日三省吾身 / 186
- 八、务必善待自己 / 188

第七章 用什么“防火墙”阻绝职业倦怠 / 197

- 一、树立教师角色的合理期望 / 198
- 二、有效疏通教师的消极情绪 / 199
- 三、建立灵活多样的评价体系 / 201
- 四、尊重和满足教师的合理需求 / 204
- 五、形成积极健康的文化氛围 / 208
- 六、践行“行政为教学服务”的理念 / 214
- 七、搭建教师专业发展的平台 / 216

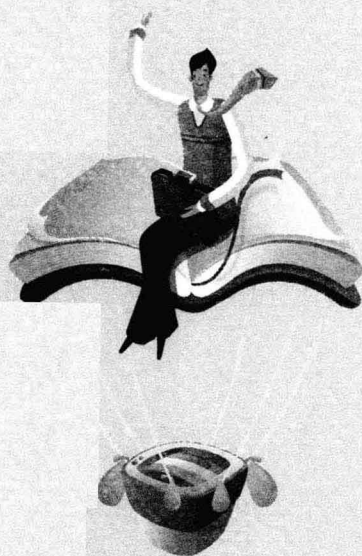
参考文献 / 222



第一篇

直面教师职业倦怠的“严寒”

.....





第一章 激情:爱到尽头覆水难收

一、现状:从总书记的期望开说

“静下心来教书,潜下心来育人”,这是胡锦涛总书记 2007 年在接见全国优秀教师代表座谈会上说的话。这句话从行政方面来解释,可视为国家领导人对教师提出殷切期望,但对教育研究者而言,说明当前教师群体里出现的职业心态问题已经受到了国家领导人的关注,其严重程度可见一斑。

在河北石家庄一所私立高中任教的田波老师道出了教师的普遍心态。田波老师有着近 10 年的教龄,他对自己每天一成不变的工作日程烂熟于胸,同时也“深恶痛绝”。“天天这样从早到晚地重复,时间长了就很厌烦,那些当班主任的老师更难,晚上 10 点多学生下了晚自习,自己才能回宿舍去,周末一般也要在学校看着学生,哪有什么业余时间?学校本来就很封闭,外界的好多信息我们都不知道,与世隔绝,感觉自己很落伍。”“学校里男老师本来就少,所以我们这些人基本上都是扎堆在一起,业余时间除了打台球、打牌,就是研究彩票,要不就是骂骂那些难管的学生。没人去讨论教学方面的话题。我就感觉我们不像是老师。”(涪生, 2009)

田波老师的心理状态是很多中小学教师真实的写照,也是导致不少教师转行的重要原因。文献研究表明,我国中小学教师已经呈现明显的职业倦怠(Job Burnout)症状,58.5%的教师感到工作很累。据调查,在珠江三角洲地区,26.3%的教师表示,如果能够获得其他行业的

职位，即使工资比现在低，他们也愿意放弃教师职位；若能获得相等工资，35.5%教师愿意转行；若能获得更高收入，则有51.9%的教师会离开讲台。

（一）教师群体是职业倦怠高发人群

2006年，专业咨询机构对大量咨询案例进行分析后，列出职业倦怠高发的十大职业人群，排名前三的是：护士、公务员、教师。该咨询机构对教师职业的状态写真和上榜理由作了如下表述：

状态写真：人类灵魂的工程师，自己的职业灵魂倒先枯干了。据悉，近半数教师对自己的工作极不满意，寻找机会跳槽。工作了5—10年的教师倦怠率最高。工作的重复性、职业发展前途和应试教育压力是教师遭此“厄运”的罪魁祸首。

上榜理由：（1）工作重复性高。虽然学生面孔每年都变，但教学内容基本一成不变。教多了就感到枯燥、重复，像机器一样。（2）前途有限。教师做得再好，充其量成为特级教师，但这要花费很大代价和十多年功夫，几率也小，自己的知识得不到提高，难以成才。（3）工作压力大。应试教育让教师心力交瘁，学校、家长的压力不断，家长将对子女的期望寄托在老师身上。（李真，2006）

近年来，中国社会变革的节奏像转动的齿轮一样，在外力和自身惯性的作用下高速运转。作为社会系统组成部门的教育，毫无例外地卷进了这场深度的社会变革内。在这场教育制度与“教育人”的变革博弈中，作为“教育人”代表的教师，成为整个教育系统最忙碌的人群。在繁重工作和有增无减的升学压力、教学成绩绩效评估的重负下，庞大的教师群体不可避免地处于不同程度的亚健康状态。

（二）教师职业倦怠是一个全球性问题

当教师端坐在办公桌前，以一句“这点小事也来烦我”打发满怀委屈求助的学生时；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患上“职业倦怠症”。

以下是关于美国教师的一则叙事：

约翰的故事

约翰,41岁,白人,美国新泽西州一个小城里的高中英语教师,从教10年。

在做教师之前,约翰曾是电脑推销人员,但是他感到这个工作对他来说意义不大。他有8年的婚龄,没有孩子,他认为自己在政治立场上是中立的。他出生在新泽西州,是一个工人家庭中三个孩子中最小的一个,他曾经就读的学校很像现在他从教的这个学校。

在过去的几年中他进行过10次心理咨询,并且认为这种关注降低压力的方法是很有效的。现在压力感卷土重来,而原先那种降低压力的方法似乎不再奏效。

约翰此次来进行咨询的主要原因是他感到工作给他施加了沉重的压力,现在他回家后感到焦虑、暴躁、疲惫、易怒,并且许多事情缠绕在头脑中:学生的、课堂的、学校的等等。他对许多学生(他们的态度使教学无法进行)和家长(他们把所有问题都交给教师和学校)的行为感到愤怒。

他对学校的领导也不满意。他所在的学校换了一个新的领导班子,近两年来学校的情况不断恶化,领导只关注学生的考试分数,对教师的教学内容进行强制的和刻板的干涉。

约翰还说他与妻子的关系因工作方面的事情也变得不再融洽。他现在变得冷漠无情(“我不太关注其他任何人,我认为做事情与不做事情没有任何的区别”),他发现现在把所有的精力放在如何设计一堂课上是很困难的。他现在不再期待去工作,也不等待着一个工作周的结束。

他说:“我只是不太高兴,并且不知道将要干什么。”(巴利·A·法伯,2000)

在美国,教师职业倦怠已经成为一个被普遍关注的话题,美国哥伦比亚大学教育学院巴利·A·法伯(Farber)教授在《教育中的危机:压力和倦怠中的美国教师》一书中写道,在一项以美国文化为背景的调查结

论中，美国大约有 5%—20% 的教师在他们职业生涯的某个阶段会出现枯竭感。教师职业的责任特性尤其显示出他们在工作中经历着沉重的压力。

在英国，马克·G·伯格在 1990 年就做了一项调查，调查的内容是 1975—1990 年间英国学校教师职业压力情况，该研究聚焦四个主题：(1) 教师职业压力的蔓延情况；(2) 压力源；(3) 压力的表现及其影响；(4) 行动方案。这项研究所调查的教师样本涉及各种类型学校的教师、校长和教育行政管理者。研究结果表明：英国有 1/3 的教师有沉重的压力。

特拉弗斯(Travers)和库珀(Cooper)也于 1993 年，在英国全国范围内做了一个关于教师压力的大规模调查，面向英国教师发放 1790 份有效问卷调查。此次作为调查样本的教师涉及各个学段(sectors)各个年级(grades)，调查结果显示：与其他职业压力较高的人群如医生、护士等相比，教师的职业满足感比较低，心理健康状态(mental health)也比较差。

在荷兰，凡·菲尔德霍芬(Van Veldhoven, M.)和布鲁尔森(Broersen, S)合作开展了有关职工就业的研究，研究结果也表明：教师与产业工人、勤杂人员、保育员、商业人员相比，他们在应对工作量方面能力更低。很多教师声称无力胜任或部分不能胜任工作，因为他们不能应对高度的工作紧张和伴随的压力，1994 年，无力胜任工作的人员中有 44% 是教师。

.....

可见，在欧美发达国家，教师职业倦怠早已是教育领域一个亟待解决的问题。自 20 世纪 90 年代以来，随着亚非拉新兴国家的快速发展，教师职业倦怠也超出欧美发达国家的范畴，成为世界各国普遍面对的问题，差别仅在于产生的原因和程度有所不同而已。

教育叙事(二)

李薇的心声

一个阳光明媚的下午，我在重庆出差的间隙，抽时间与老同学李薇见了一面。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6年前大学刚毕业时那个充满活力的李薇完全不一样了。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、K歌也不能使她快乐了。

她对一切失去了热情。她像一把因风吹、日晒、雨淋而褪色、破旧的伞，疲惫、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。”

经过深入交谈，李薇敞开了心扉，认真地跟我讨论起了目前教师的亚健康状态：

在我们学校里，目前士气很低落，大家都比较疲倦，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，付出很大的努力却没有回报。老师们经常抱怨，尽可能地少做事，不愿意努力尝试新事物，不太负责任，迟到，早退，经常请假。在我们办公室里没有笑声，同事之间比较冷漠。在师生关系中，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。他们经常会责备别人，其实有时候问题往往是他们自己造成的。目前，大家都不太喜欢工作，有些教师经常有调到其他学校或离开教育系统的想法。（刘晓明，2009）

作为教育工作者，我们经常听到老师如此感慨：“近来不知何故我开始变得脆弱、多虑，老是担心教不好课程，担心教学质量上不去……我变得不喜欢去学校。学生们总是不停地惹是生非！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，整日心绪不宁，我觉得很累……”很多教师脑中存在一种模糊意识，这种意识是对不确定的苦恼、对重复性工作的厌倦。他们害怕工作，感到筋疲力尽，不关心学生，他们对工作表现不满，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当和难以克服了。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。

职业倦怠:带病的大夫如何给别人健康

“工作压力与职业枯竭有着直接而强烈的因果关系。”许燕从2000年开始就关注教师职业倦怠问题,她所说的职业枯竭是由于压力长期积累而造成的一种严重的应激状态。她指出,适度的压力可以给工作注入动力,提高工作效率。但长期处于高工作压力下,又缺乏缓冲和外部支持的话,就可能发展成为职业倦怠或者枯竭,而枯竭带来的多是负面影响。

在2002—2004年间,许燕负责有关教师职业枯竭与心理健康的课题,连续调查了来自全国各地共6000多名中小学教师的心理枯竭状况,发现大约20%的教师受到“职业枯竭”的困扰,16%的教师处于较高的心理枯竭水平。近两年来,这一状况并没有得到好转。

许燕介绍,职业枯竭多发生在为他人提供服务或帮助的职业,如教师、医护人员、警察、心理咨询人员等,这些职业的身心能量消耗较大,要求不断付出自己的知识、情感、能量等,经常面临超出个人承受能力的要求。长期面对这些压力,一些人会出现情绪情感上的疲惫不堪、消极怠工,甚至对工作的厌倦。

事实上,在职教师中不少人都曾体验过身体能量的耗竭感、持续的精力不济、极度疲乏、虚弱感、抵抗力下降以及失眠、头痛、背痛、肠胃不适等症状,严重者会出现精神疾患。2005年广州市教育工会曾经对市属学校的教师进行抽样调查,结果显示:仅仅有20.4%的教师基本健康,处于亚健康的将近八成。

教师被称为人类灵魂的工程师,不少教师都表示了这样的忧虑:如果长期在亚健康 and 不同程度心理问题中挣扎,怎样为学生“传道、授业、解惑”?

“职业倦怠”危害的不光是教师本身。许燕说,教师出现职业枯竭后,会倾向于对学生的行为做消极解释,对学生的情感关怀也会衰退,这可能导致教师在学生心目中的地位下降,对班级的管理也不利。同时,出现职业倦怠或者枯竭的教师往往士气低落,工作效率下降,与同事的关系容易恶化,甚至会发生缺勤和离职的情况,影响学校教学工作的稳

定和效益。

许燕对中小学教师的研究结果显示,付出得不到理解与回报、超负荷的工作量、学校的评价体系中出现问题、多种角色间的冲突等许多因素都会导致教师压力过大。如果教师心理压力长期得不到缓解,身心健康不断受到摧残,他们的离职倾向就会加剧。(摘自新浪网)

9

·
·
·

第一章
激情:爱到尽头
覆水难收

当前,社会竞争越来越激烈,现代人承受的压力也越来越大。当职业压力超出个人所能承受的阈限时,职业倦怠感就出现了。作为服务性、助人性行业的教师职业,是经受压力最多的职业之一,因此,教师群体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《无休止的疲倦:如何重获你失去的活力》(*Tired All the Time: How to Reclaim Your Lost Energy*)中写道:“美国每年因一般性疲惫感求医者居然高达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(NEA)主席麦克古瑞(McGuire, W)在1979年就指出:“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”。

(三) 我国教师职业倦怠状况堪忧

2005年,各地进行了有关教师职业倦怠的调查,其结果让人担忧。8月,浙江浦江县对小学教师进行调查,87%感到“压力很大”;9月,河南郑州对中学教师进行调查,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。39.20%的被调查者面临压力增大、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。34.60%的被调查教师反映压力非常大，47.60%的被调查教师反映压力比较大，两者相加占到被调查教师的82.2%。尽管绝大部分教师感觉压力较大，但不知道该如何应对压力，很大一部分教师在遇到压力时，都采用“逃避”、“回避问题”、“消极等待”等策略，导致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。86%的被调查教师出现轻微倦怠；58.50%被调查教师出现中度倦怠；29%的被调查教师出现比较严重的工作倦怠，也就是每10个被调查教师中有3个会出现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。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，政府相关部门必须高度关注教师的心理状况。

一系列的调查显示，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。英国的《泰晤士报》（教育副刊，1997年）用带有调侃性语句说：“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，孔子就强调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：“若圣与仁，则吾岂敢？抑为之不厌，诲人不倦，则可谓云尔已矣。”（《论语·述而》）其学生子贡认为：“学不厌，智也；教不厌，仁也。仁且智，夫子既圣矣。”（《孟子·公孙丑上》）若普通的老师真正树立起“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，尤其是处于转型期的中国教育具有其特殊性，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。

二、焦虑：重复自己和精神重负

应坦承，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带来的压力比比皆是，社会环境的压力源也随处可见。当前中国教师的生存状况令人担忧，部分归因于其职业的独特性。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、绩效制、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教育教学工作，因而教师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。解读教师堪忧的生存状态，可以从以下三个方面着手：

（一）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，曾是一位国王，由于在世作恶多端，死后被打入地狱。在地狱中他被惩罚做一件重复的工作：每天竭尽全力地把一块巨石推向山顶，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……

很多中小学教师认为自己每天就是在演绎着人间版西西弗斯式的生活，“拿着教育的旧船票，重复昨天的故事”，认为每天都在不断重复无聊的工作。从形式上看，教师的劳动似乎如不少人认定的那样，是一个周而复始的循环。尤其是在中小学，教师授课的年级变动很小，低年级段、高年级段、毕业班的教师基本上是固定的，一个教师往往身兼几个平行班同一学科的教学，教师上课所使用的教材、教学参考书变动较小。

在教学过程中，虽有教师研讨会、备课小组讨论会等平台可共同策划教学活动，分享彼此教学工作的甘苦，但毕竟机会不多，课堂教学“涛声依旧”现象比比皆是。在大部分学校的大部分教学活动中，教师必须单枪匹马，以个人的认知和观点面对学生，以自己的视角和理解来解释