

# 农村中学教师职业倦怠与学校管理策略

孙海滨 崔云前

安徽省蚌埠市固镇县何集中学

DOI:10.32629/jief.v2i4.1305

**[摘要]** 职业倦怠是个体不能顺利应对工作压力时的一种极端反应,是个体伴随于长期压力体验下而产生的情感、态度和行为衰竭状态。在广大的农村中学中,由于地域环境、工作条件、生源质量、福利待遇等因素,相较于城镇学校教师承受了更多更大的压力。因此农村教师的职业倦怠问题虽然没有达到很严重的程度,但更具有相当的普遍性。主要表现在,心理上害怕或故意避免参与竞争,失去工作乐趣,长期处于挫折沮丧状态,对工作任务产生厌倦和抵触;生理上身体处于“亚健康状态”,食欲不振、睡眠质量下降、活动力缺乏;行为上表现为工作敷衍了事,情绪波动大,缺乏进取心,工作仅仅是谋生的手段。

**[关键词]** 农村中学教师; 职业倦怠; 学校管理

**中图分类号:** G635.1 **文献标识码:** A

出现这些现象的原因是多方面的,有来自社会的,有来自学生和家长的,有来自自身的,但重要的原因是来自学校管理策略的失误。北京师范大学教授、博士生导师伍新春认为,“教师虽然是职业倦怠的表现者,却不一定是完全的责任者。在这个问题上百分之百地苛责教师个人是有失公允的。他指出,如果一个学校的管理策略不科学、不合理,在这种管理模式下的教师就很有可能出现职业倦怠。

如何在学校管理工作中遵循“以人为本”原则,把尊重人、尊重人的劳动、尊重人的发展作为学校工作的出发点和落脚点,从而为改善教师职业倦怠,促进教师专业发展营造环境,创造条件,应该成为学校管理者必须认真研究、积极反思、正确对待的问题。

## 1 公平、公正

美国心理学家亚当斯提出的“公平理论”的基本内容是,人的工作积极性不仅与个人的实际报酬有关,而且与人们对报酬的分配是否感到公平有关。人们总会自觉或不自觉的将自己的付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较,并对公平与否做出判断。公平感直接影响着职工的工作动机和行为,一旦个体感受到有不公平的待遇时,就有可能对自己的行为做出相应的调整,以求达到心理上的平衡,而这些调整后行为的外在表现,就是职业倦怠的症状。

近几年来,大部分学校实行了绩效工资制度,其中的绩效工资所占全额工资的比例不是很大,但如果分配方案不合理、不公平,则可能挫伤部分教师的积极性,从而导致职业倦怠的现象出现。我们在调查发现,某校共有教职工42人,人均周课时9.8课时,每节课的津贴是3.5元,节假日加班每天100元,值班每日10元,晚自习辅导费每节5元,班主任费每月100元,如有剩余,按人头均分。从方案的金额分配来看,似乎没有一项显得不合理,但按此方案执行的结果是,担任两个班教学任务的语数英教师(周课时12节,晚自习4节)却低于人均拨款。这样,不少语数英老师不愿意带两个班的课;即使有的教师带了两个班的课,态度也很消极;还有的教师申请调离这所学校。

这种看似公平合理实则不从工作实际出发,不从调动教师工作积极性出发的管理思路,把值班和节假日加班这些与教学关系不大、每位教师可以轮流义务做的事,占去绩效工资的相当份额,显然片面理解了国家的工资政策,必然挫伤教师特别是骨干教师的积极性。

## 2 尊重、关爱

在教育过程中,我们总是要求教师注重对学生的尊重、理解、信任和赏识,因为这样做有利于学生身心的健康发展。在学校的管理工作中教师同样需要尊重和关注,尤其是教师的心理情绪与专业发展方面的需求常常被管理者忽略了。

22岁的A老师大学毕业后分配到一所农村偏远中学任教。A老师年轻又富有活力,怀揣着儿时的梦想,以丰富的知识储备,勤勉的工作态度受到了广大师生的一致好评。十年后,A老师准备参加中学一级教师的职称评定,在准备材料时,才发现自己这些年来虽然受到学校的多次表彰,但县级以上优秀教师、班主任这些符合评选条件的材料一个也没有,甚至十年来没有一张年度考核的优秀等级的证书。在经受了这一挫败后,A老师感到自己学校不关心自己的专业成长,工作热情消失,两年后申请调离了该校。

从这个案例可以看出,作为学校的管理者应制定一套公平合理的激励机制鼓励教师热情认真的投入工作,并作出正确的评估和适当的奖惩,为教师的专业发展搭建平台。

## 3 以身作则

“打铁还需自身硬”。一个业务能力强,精神面貌积极向上的领导集体对于教师的工作态度和责任心起着示范和引领作用。反之,如果班子成员工作懒散,工作上不能严格要求自己,在教师中的消极负面影响就会不断蔓延,形成恶性循环。

我们在对一所农村的偏远学校调查时发现,这所学校的教师职业倦怠的比例远大于同类的其他学校。通过大量的数据分析看,教学成绩方面,学校领导所担任的课程的考试成绩没有一科高于同年级同学科平均水平;出勤方面,部分领导在校时间太短,保证不了必要的备课、批改作业及试卷的时间,个别领导甚至出现了只有每天的上课的几十分钟在学校,其余时间不知去向的情况;教学管理方面,一个学期内的听课评课和教学检查几乎为零。由此可见,该校的领导已经出现了职业倦怠,且已传染给了老师们,形成了严重的恶性循环。

“己不正,难以正人。”要扭转和改变这种局面,必须从学校领导的作风抓起,以坚决的手段治庸治懒,重塑领导班子以身作则的形象;选拔群众基础好、业绩突出、工作责任心强的教师补充进领导班子,加强各岗位的管理;加强制度建设,积极营造团结友爱、相互协作的工作环境,做为人师表、建功立业的楷模。

## 【参考文献】

[1]康红芹,张家辉,赵可云.中学教师专业公众号使用意愿的影响因素研究——以地理学科为例[J].天津师范大学学报(基础教育版),2020,21(04):63-68.

[2]缪廷健.论新时代中学师德体系的建设[J].天津教育,2020(23):51-52.

[3]官新娥.西部农村中学教师在教材理解上的问题和解决方法浅析[J].考试周刊,2020(71):5-6.