

# 核心自我评价的“双刃剑”效应：高校教师离职倾向心理机制探索

李曼红

广州华商职业学院

DOI:10.12238/mef.v8i15.16145

**[摘要]** 本研究基于特质激活理论,通过对397名高校教师的问卷调查和25名教师的深度访谈,验证了核心自我评价“双刃剑”效应在高校教师工作疏离感与离职倾向关系中的“双刃剑”效应及其内在心理机制。研究显示,高校教师工作疏离感越强,离职倾向越高。核心自我评价在过程中扮演“双刃剑”角色:低疏离感时,它作为“稳定器”降低离职意愿;高疏离感时,则成为“放大器”,增强离职想法。本研究为高校教师流失以及人才治理提供了重要管理启示。

**[关键词]** 核心自我评价; 工作疏离感; 离职倾向; 特质激活; 高校教师管理

**中图分类号:** G451 **文献标识码:** A

## The "Double-Edged Sword" Effect of Core Self-Evaluations: An Exploration of the Psychological Mechanism Underlying University Teachers' Turnover Intentions

Manhong Li

Guangzhou Huashang Vocational College

**[Abstract]** Based on the Trait Activation Theory, this study verified the "double-edged sword" effect of core self-evaluations in the relationship between university teachers' work alienation and turnover intentions, as well as its underlying psychological mechanism, through a questionnaire survey of 397 university teachers and in-depth interviews with 25 teachers. Research shows that the stronger the sense of job alienation among college teachers, the higher their tendency to resign. Core self-evaluation plays a "double-edged sword" role in the process: when the sense of alienation is low, it acts as a "stabilizer" to reduce the intention to quit. When there is a high sense of alienation, it becomes an "amplifier", strengthening the idea of leaving. This study provides important management implications for addressing university teacher turnover and talent governance.

**[Key words]** core Self-Evaluations; work Alienation; turnover Intention; trait Activation; university Teacher Management

### 引言

高校教师队伍的稳定与建设,是高等教育实现高质量发展的核心基石与根本保障。在当前“双一流”建设持续深化的宏观背景下,我国高校教师正面临着一系列前所未有的职业挑战与压力。这其中,既包括以“非升即走”为代表的预聘-长聘制度所带来的考核压力,也涵盖了持续加码的学科科研重任以及日益繁重的行政事务性负担。在多重重压的持续作用下,教师群体的职业倦怠感普遍滋生,潜在的离职风险日益凸显,已成为高校人才管理实践中不容忽视的关键议题。一个尤为值得关注的现象是,在高校管理实践中,那些被普遍认为心理素质过硬、专业能力卓越、具备高“核心自我评价”的骨干教师,有时反而会

成为意外离职的个体。这一现象对长期以来将高核心自我评价单纯视为教师稳定性“保护罩”或“减震器”的传统管理认知提出了直接的质疑与挑战。

基于笔者前期研究,已初步验证了工作疏离感与离职倾向的正向关系,以及核心自我评价在工作疏离感与离职倾向之间起到调节作用,且存在“双刃剑”效应<sup>[1]</sup>。为进一步揭示这一效应背后的内在心理机制,即高核心自我评价的教师为何在不良环境中会表现出更强烈的反弹。本研究从特质激活理论视角,采用问卷调查加深度访谈法,深入探究核心自我评价“双刃剑”效应在高校教师的心理运作过程。

### 1 核心概念界定与文献综述

### 1.1 核心自我评价

核心自我评价是个体对自身能力与价值的基础认知，并且在教师职业研究中日益受到重视。卢长娥等(2022)针对幼儿园教师的研究发现，核心自我评价与职业承诺、工作满意度呈正相关，并能通过中介路径影响离职倾向<sup>[2]</sup>。陈春平(2021)针对高校青年教师的研究则揭示了核心自我评价的情境调节属性——在工作家庭互动中，当高校青年教师分别面对工作对家庭的消极互动和积极互动时，核心自我评价会起到调节作用，并分别呈现出“杯水车薪”和“锦上添花”的不同效果<sup>[3]</sup>，这一发现支持了本研究的“双刃剑”假说：核心自我评价并非简单的积极特质，其效果取决于与外部环境的适配性。

### 1.2 工作疏离感

工作疏离感指个体与工作角色相分离的负面心理状态，在高校情境中具体表现为教师因行政化、指标化、支持缺失等工作环境，而感到的“无力感”“无意义感”和“孤独感”。陈小满与郝广龙(2025)基于工作要求—资源模型指出，高校青年教师工作要求增加与资源匮乏会显著提升离职倾向<sup>[4]</sup>。郭华玲(2025)关于高校教师组织支持的研究发现，组织支持不仅能直接影响高校教师的组织承诺感，还可以通过激发教师的心理授权对其产生间接影响<sup>[5]</sup>。谢晓东等(2022)在“非升即走”制度研究中发现，压力知觉通过职业倦怠中介影响离职倾向，且高核心自我评价教师在面对压力时，其心理韧性的调节作用存在边界条件<sup>[6]</sup>，这与“双刃剑”假说中高核心自我评价教师对环境质量更敏感的推论一致。

### 1.3 离职倾向

离职倾向是指教师主动寻求离开当前工作岗位的意图，是预测实际离职行为最直接的前因变量。教师离职倾向的影响机制已形成多维度研究体系。从组织层面看，肖瑶等(2025)证实组织支持感和教师离职倾向呈显著负相关关系，组织支持感在中小学教师职业适应能力和专业素质发展中扮演着重要角色<sup>[7]</sup>；马玉梅(2024)针对民办高校教师的研究发现，拥有较高心理资本的教师感知组织支持时更可能选择留在学校<sup>[8]</sup>。这些研究共同表明，组织层面的支持资源是缓解离职倾向的关键变量，而核心自我评价作为个体特质，可能会调节组织资源的作用效果。从个体层面看，王晴(2022)指出高校教师职业成长机会通过职业认同中介降低离职倾向<sup>[9]</sup>；阳科峰等(2023)发现职称晋升、业务培训等发展性资源对乡村教师离职倾向具有抑制作用<sup>[10]</sup>。结合“双刃剑”假说可推断，高核心自我评价教师对职业成长机会、职称晋升等“价值实现”路径的需求更高，当这些路径受阻时，其离职倾向的增幅会显著大于低核心自我评价教师；而当路径畅通时，其职业稳定性也会更强。

### 1.4 特质激活理论

特质激活理论认为，个体特质的表现需要特定情境的激活。因此，高核心自我评价个体特质的表现也需要特定情境的激活。高核心自我评价的教师对工作的自主性、公平性和价值实现抱有极高期望。当组织环境健康、资源充足，处于低水平的工作疏

离感时，其特质表现为高度的敬业与稳定；当组织环境引发高水平的工作疏离感时，这种负面情境会强烈“激活”教师特质中的负面反应机制。

## 2 研究方法

### 2.1 研究对象与程序

本研究采用混合研究方法，首先对国内多所高校397名教师进行问卷调查，重复验证前期模型结论。基于问卷调查结果，采用目的性抽样选取25名高校教师作为访谈对象，探究这一现象的内在心理机制，并以工作观察、文档分析等方法为辅助。

### 2.2 数据收集与分析

通过半结构化深度访谈收集数据，平均访谈时长90分钟。采用主题分析法对访谈资料进行编码分析，提炼核心自我评价“双刃剑”效应的关键主题和内在机制。

## 3 研究发现

### 3.1 学术理想契约——价值实现的非妥协性底线

高核心自我评价教师普遍表现出对学术职业核心价值的坚守，将工作自主性与专业尊严视为不可妥协的底线。这种价值认同构成了他们与组织间的“心理契约”。当环境符合期望时，他们会展现出超常的敬业精神，正如一位副教授所言：“学校给予的自主空间让我能全心投入有意义的研究。”这种特质在支持性环境中呈现“稳定器”作用，如G副教授所述：“当项目遇到困难时，我的第一反应是‘我能做什么来改变这个局面’，这种主动应对让我更坚定留在这里的决心。”

### 3.2 特质激活的双重路径——从“稳定器”到“放大器”

工作环境与个体期望的匹配度是特质激活的关键。研究发现，同样的核心自我评价特质在不同环境条件下被激活为截然不同的行为模式。

当工作环境符合或超出期望时，高核心自我评价特质被激活为深度投入和工作韧性，表现为面对挑战时的坚持与主动解决，即在支持性环境中产生“稳定器”效应。“当项目遇到困难时，我的第一反应是‘我能做什么来改变这个局面’，这种主动应对的倾向让我在挑战面前更加坚定，而不是考虑离开。”一位副教授提到。

当组织管理引发高度工作疏离感时，高核心自我评价教师会经历从认知失衡到理性决策的心理过程，此时，同样的特质会产生截然不同的效果，转化为离职倾向的“放大器”。一位高核心自我评价的副教授的感受印证了这一点：“当发现所有决策都是行政主导时，我感到的不仅是不满，更是一种尊严的冒犯，离开就是对自己价值最负责任的交代。”

### 3.3 理性决策与价值维护——离职作为主动选择

高核心自我评价教师的离职决策展现出显著的理性特征。他们基于对自身价值和环境质量的客观评估，将离职视为对自我价值的维护。一位教授强调：“这不是冲动，我详细评估了自己的学术产出和市场竞争能力。离开是对职业生涯的负责。”这一发现挑战了将教师离职简单归因于职业倦怠或心理脆弱的传统观点，揭示了其作为理性职业决策的复杂性。

### 3.4 低核心自我评价教师的对比性适应策略

相比之下,低核心自我评价教师则表现出更高的环境容忍度。这种差异清晰地解释了为何在高压环境下,最优秀的教师反而最容易选择离开,完整揭示了“双刃剑”效应的内在机制。

## 4 讨论、结论与对策

### 4.1 结果讨论与理论阐释

为何会出现这种看似有悖常理的“双刃剑”现象?其深层原因需从特质激活理论的视角进行解读。

核心自我评价的作用并非一成不变,而是高度依赖于组织情境的性质。高核心自我评价教师对高校怀有更强的“学术理想契约”,对公平、自主与价值实现最为渴望。因此,当组织管理不善引发高水平工作疏离感时,这种情境强烈“激活”了其“不苟且”的特质,其反应远比低核心自我评价教师剧烈。当组织管理让其感受到强烈的工作疏离感时,他们更倾向于将此归咎于组织环境的系统性问题,而非自身能力不足。这种认知失衡激发了其更强烈的负面情绪和离职意愿,以此作为对不佳环境的抗议和对自我价值的维护。

### 4.2 管理启示与管理策略

基于已有研究结论与上述“诊断”,高校管理者必须摒弃“优势特质必然稳定”的陈旧观念,转向实施以实证为依据的精准治理。为此,本文构建以下管理策略:

#### 4.2.1 精准识别,建立动态预警机制

高校人力资源部门应将“工作疏离感”与“核心自我评价”纳入教师职业健康年度匿名调查,通过数据分析绘制“教师流失风险地图”,实现对“高核心自我评价/高工作疏离感”这一高风险群体的早期识别与动态监测。

#### 4.2.2 分层赋能,而非一视同仁

对“高核心自我评价/高疏离感”教师,管理策略核心是“赋能”与“价值重构”。如:授予其学术自主权,设立“学术特区”;将其纳入学校重大决策的咨询层,提升其话语权与影响力;赋予其指导青年学者、领导学科团队的核心使命,强化其组织归属感与价值实现

对“低核心自我评价/高疏离感”教师,管理策略核心是“支持”与“引导”。如:落实“导师制”,提供清晰的职业发展路径;加强团队建设,营造支持性组织氛围;开展积极心理培训,提升其心理资本与应对能力。

#### 4.2.3 系统优化,根治疏离感的组织源头。

从组织顶层进行改革,是治本之策。这包括:简化行政流程,为教师“减负”;深化评价体系改革,破除“五唯”,回归学术本质;培育以公平、公正、尊重与信任为核心的组织文化,从根本上降低全体教师的工作疏离感。

### 4.3 研究结论与展望

高校“卓越者”流失是复杂的心理与管理问题。本研究丰

富了核心自我评价在高校组织情境中的应用,揭示了特质激活不仅影响行为表现,更涉及深层的价值判断和身份认同过程。高核心自我评价教师的职业决策是基于对“我是谁”与“这个环境是否适合我”的深度反思。研究证实,对于优秀人才管理要从粗放式激励转向精细化治理,针对不同特质教师采取针对性措施,才能破解人才流失困境,留住“心”与“才”。

### 4.4 研究局限与未来方向

本研究的参与者主要来自国内高校,结论的文化适应性有待进一步检验。未来研究可采用跨文化比较设计,探索不同文化背景下核心自我评价的表现和影响差异。

## 【参考文献】

- [1]李曼红.相对剥夺感对离职倾向的影响研究:以工作疏离感为中介与核心自我评价为调节[D].澳门:澳门科技大学,2023.
- [2]卢长娥,张丽,王黎.幼儿园教师核心自我评价与离职倾向的关系:职业承诺和工作满意度的链式中介作用[J].成都师范学院学报,2022,38(07):63-71.
- [3]陈春平.高校青年教师工作家庭互动与生活满意度的关系研究——核心自我评价的调节作用[J].中国农业教育,2021,22(05):85-93.
- [4]陈小满,郝广龙.高校青年教师离职倾向生成过程研究[J].中国人力资源,2025,(01):22-32.
- [5]郭华玲.组织支持何以影响高校教师的组织承诺感?——基于心理授权的中介作用分析[J].复旦教育论坛,2025,23(02):58-66.
- [6]谢晓东,陶志远,张卫,等.“非升即走”制度下高校青年教师压力知觉与离职倾向的关系:有调节的中介模型[J].中国人力资源,2022,(11):11-18.
- [7]肖瑶,杨蕊羽,姜鑫婷,等.组织支持感对中小学教师离职倾向的影响——职业适应的中介作用和社会资本的调节作用[J].西南大学学报(社会科学版),2025,51(03):290-301+336.
- [8]马玉梅.员工敬业度、感知组织支持与心理资本对广西民办高校教师离职倾向的影响[J].黑龙江科学,2024,15(17):125-127.
- [9]王晴.高校教师职业成长机会对离职倾向的影响——个体特征与职业认同的作用[J].兵团教育学院学报,2022,32(05):27-34.
- [10]阳科峰,杨小敏,徐沛缘.职称晋升和业务培训能降低乡村教师的离职倾向吗?——效果改善、群体异质和潜在路径[J].基础教育,2023,20(06):46-57.

## 作者简介:

李曼红(1989--),女,汉族,广东人,硕士研究生,人力资源管理师,研究方向:人力资源管理。