

* 師資培育文獻回顧 *

食之無味，棄之可惜——談教師倦怠的成因與處遇

鄭景澤

(國立臺灣師範大學教育研究所博士生)

作者在文中採取社會學常用的質性研究方法，但最後卻只導出心理學面向的研究結論。這是因為作者援用了心理學概念——人境適配度(person-environment fit)，來作為其研究假設——教師與環境適配度(teacher-environment fit)的詮釋基礎。細觀之，所謂的人境配適度，指的是個人和環境的一致性，或者說個人特質和環境要求之間的融合程度。而人境配適度與個人生涯投入、工作滿意、組織承諾、個人生涯成就之間，會呈現正向相關。作者把這樣的概念，運用到教育現場，進一步指出當學校教師覺得自己與工作環境之間的適配度不佳時，就會產生倦怠感、無力感和疏離感，所以我們要協助教師減少本身與工作環境間的落差，以強化學校組織的整體績效。但試問，基層教師面臨的工作環境完美無缺？當教師和環境間存在一致性，就是好現象？倦怠感只是負向情感，避之唯恐不及？沒有倦怠感的教師，就不是問題老師？當教師覺得自己教得很快樂，學生卻厭惡該師的教學，這樣的情況又該作何解釋？

一、teacher-environment fit = good thing?

作者認為，教師和工作環境間的「距離」，要越小越好。但是如果工作環境本身就有問題呢？此時教師和環境間「保持距離」，兩者不適配，是否才是好現象？所謂的工作環境，其實包含了組織文化，它是組織成員間所共同認同、形塑出的一套工作遊戲規則。就芬蘭的情況來說，芬蘭教師素質均優，教學水準採取高標，教育環境優質，那麼教師和工作環境間的適配，的確是好事一件。回觀台灣，基層學校沒有淘汰不適任教師的機制，尤其在在激不起教師活力的待遇結構下，體現的是「不求有功，但求無過」的庸碌狀態，以致於「表現特異」是不合群的舉動，則敢於冒尖者被視為「冒失」，打破常規者被看做「異類」。這樣的校園氛圍，讓願意求新求變的教師裹足不前，因為努力的結果非但沒有實質的酬賞，反而容易招來同事的忌妒與批評，致使其深怕「樹大招風」而行事保留。如此平庸的工作環境，是否教師與其不適配，方為好現象呢？

二、走出教師倦怠的誤區

作者將「倦怠感」界定為負面的人性特質，我們必須走出教師倦怠的誤區，然而這隱含著一種心理學因果單向性的邏輯。事實上，「倦怠感」雖是個人心理扭曲變異的警示，但卻也是個人突破現狀、向上提升的適時轉折點，它可以是教師從事反省實踐、落實教學改變的最佳契機。因此，與其一味地消極規避「教學倦怠感」，倡導減少倦怠感的行政措施，不如鼓舞教師直接正面迎擊。當教學產生無力感時，一個好老師，他會傾向反省思考自己遇到的瓶頸，在第一時間做出教學上的改變，轉化既存的教學困境，讓自己的平凡教學變得不平凡。是故，倦怠感並不全然一無是處，而是有可能對師生的教學環境帶來些許益處。

一個減輕教師倦怠感的可行做法，是鼓勵教師流動，如學區內的教師流動，或城鄉間的教師流動，讓教師面對新奇且陌生的教學環境，進而改變自己過去習以為常的教學方法。學校未來可以採取聯聘或互聘教師的方式，讓教師有進行校際間巡迴服務的義務，以實現最大程度的教師人力資源共享，學生由此可享受到更多元的教學過程。既然教師因熟悉而倦怠，我們應該鼓勵教師與陌生性共舞，唯有持續在熟悉與陌生間游移，教師群體方可營造出一股欣欣向榮的校園氣息。另一個建議是鼓勵老師更關心與更努力經營自己所在的工作環境，以便對學生作出更大的貢獻，降低自我職業倦怠，提升成就感。

回應文章

Kirsi Pyhältö, Janne Pietarinen, Katariina Salmela-Aro (2011). Teacher — working-environment fit as a framework for burnout experienced by Finnish teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1101–1110.

本文引注格式 (APA)

鄭景澤 (2012, 4 月)。食之無味，棄之可惜——談教師倦怠的成因與處遇。臺灣師資培育電子報，29。檢索日期，取自 <https://tted.cher.ntnu.edu.tw/?p=475>

(註：「檢索日期」請依實際檢索日更改為 XXXX 年 X 月 X 日)

