

# 高校辅导员职业倦怠的多维诱因与系统化干预策略研究

杨金花<sup>1</sup>, 丰启盈<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>湖北医药学院学生工作处, 湖北 十堰

<sup>2</sup>湖北医药学院第一临床学院, 湖北 十堰

收稿日期: 2025年10月29日; 录用日期: 2025年11月27日; 发布日期: 2025年12月4日

## 摘要

高校辅导员作为高校贯彻落实立德树人根本任务的关键力量, 长期面临高强度、多维度的工作压力, 职业倦怠问题日益凸显。本文系统分析高校辅导员职业倦怠的表现特征、成因以及干预策略。研究表明, 辅导员职业倦怠主要表现在情绪耗竭、去个性化和成就感低落三个维度, 其成因涵盖工作特性、组织环境和社会认知等多方面因素。本文从组织支持重构和个性调试强化两个层面, 提出“制度-领导-团队-发展”四维支持系统和“认知-情绪-行为”三重调适系统的综合干预模型, 以期为缓解辅导员职业倦怠、提高育人实效提供理论依据与实践路径。

## 关键词

高校辅导员, 职业倦怠, 干预策略

## A Study on the Multidimensional Causes of Career Burnout among College Counselors and Systematic Intervention Strategies

Jinhua Yang<sup>1</sup>, Qiyong Feng<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Office of Student Affairs, Hubei University of Medicine, Shiyan Hubei

<sup>2</sup>First Clinical College, Hubei University of Medicine, Shiyan Hubei

Received: October 29, 2025; accepted: November 27, 2025; published: December 4, 2025

\*通讯作者。

## Abstract

As key agents in implementing the fundamental mission of fostering virtue and nurturing talent in higher education institutions, university counselors face persistent, high-intensity, and multidimensional work pressures, with occupational burnout becoming increasingly prominent. This paper systematically analyzes the manifestations, causes, and intervention strategies for career burnout among university counselors. Research indicates that counselor burnout primarily manifests across three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and reduced sense of accomplishment. Its causes encompass multifaceted factors including job characteristics, organizational environment, and social cognition. This paper proposes a comprehensive intervention model at two levels: organizational support restructuring and individual adaptation enhancement. It introduces a four-dimensional support system (“institutional-leadership-team-development”) and a triple adaptation system (“cognitive-emotional-behavioral”) to provide theoretical foundations and practical pathways for alleviating counselors’ burnout and enhancing educational effectiveness.

## Keywords

College Counselors, Burnout, Intervention Strategies

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

辅导员队伍是高校思想政治工作的骨干力量,是高校中与教学、科研、管理同等重要的“第四支队伍”[1],是大学生思想政治教育的骨干力量和学生日常管理的中坚力量,其工作状态直接影响着育人成效。然而,随着社会对高等教育质量要求的提升和“05”后大学生需求的多元化,辅导员工作的复杂性和强度显著增加,职业倦怠已成为困扰辅导员队伍建设的突出问题。已有研究表明,高校辅导员大多有轻至中度职业倦怠,且中度职业倦怠辅导员比例占多数,也有少数辅导员有重度职业倦怠状况[2]。职业倦怠不仅损害辅导员身心健康,更会导致工作投入度下降、育人能力减弱,最终影响大学生成长成才。本文在梳理现有研究成果的基础上,从职业倦怠表现、成因角度切入,整合组织支持与个体调试双重视角,构建系统化干预策略,为高校优化辅导员支持体系提供理论依据与实践路径。

## 2. 高校辅导员职业倦怠的概念与表现

### 2.1. 职业倦怠的理论内涵

“职业倦怠”(burnout)最早由美国临床心理学家费登伯格于1974年提出[3],他认为职业倦怠是“助人行业中面对工作对个人的过度要求时,所产生的身体与心情的疲倦状态”[4]。心理学家马乐斯等人于1981年提出职业倦怠的三个核心成分:情感衰竭、去个性化和个人成就感降低[5]。其中,情感衰竭,指个体情感处于极度疲劳状态,工作热情完全消失;去个性化,指个体以消极、否定或麻木不仁的态度对待工作;个人成就感降低,指个体评价自我的意义与价值的倾向降低[6]。国外研究资料表明,职业倦怠现象更容易在助人职业中发生,因为从事这类职业的人员过分执着于生活的理想和方式,但又可能无法获得期望的美好,从而产生疲劳和情感衰竭[7]。辅导员是高校教师的一种类型,其职业具有典型助人行

业的特点, 其工作对象是充满活力且心智尚未完全成熟的大学生, 需要全天候响应、多任务处理且责任重大, 加上自我期望值高, 易陷入情感资源过度消耗的状态。当辅导员感知到自己的付出与回报不平衡时, 职业倦怠心理就不可避免地产生了。

## 2.2. 辅导员职业倦怠的具体表现

辅导员工作具有全天候、全方位、全覆盖的特点, 决定了其高强度、高压力的服务型职业的属性<sup>[2]</sup>, 在服务学生成长成才的过程中, 由于工作内容繁琐、工作职责泛化、工作成绩不易显现、职业发展不畅、社会认可度低等原因, 在工作中更易产生情绪耗竭、去个性化、低成就感等职业倦怠表现。

1) 在情绪和生理层面。在高校教师队伍中, 辅导员被赋予教师和干部双重身份, 肩负着重要的学生管理工作职责, 凡是涉及与学生相关的事务都属于辅导员分内工作。“上面千条线, 下面一根针”, 这句俗语生动地描绘了辅导员的工作常态。为确保能够随时应对并处置各种突发状况, 辅导员通常需要 24 小时开机, 随时待命。他们的工作节奏可以用“5+2”“白加黑”来形容, 即每周五天工作日加两天周末, 白天加黑夜连轴转, 这种长时间、高强度的工作状态和随时待命的工作要求, 使辅导员长期处于应激状态。一名大一新生辅导员曾这样描述自己的工作状态: “从大一新生入学前较长一段时间内的迎新准备, 到学校毕业离校期间各种手续的办理, 从清晨到日落, 从周一到周末, 从开学到寒暑假, 我感觉自己就像一个不停歇的陀螺, 每一天都在高强度的运转中度过。”这种持续的高强度工作状态, 导致辅导员情绪低落、情感枯竭、疲劳感加剧, 严重影响辅导员的身心健康和工作效率。

2) 在行为和态度层面。心理上的转变直接在行为上有所反应, 表现为辅导员在日常工作中刻意减少与学生的接触, 甚至有意回避与学生的交流, 在不得不面对学生时常常表现出明显的抗拒与排斥状态。对学校布置的工作任务, 消极应对, 敷衍塞责, 对学生的日常表现关注不够, 对学生提出的问题和需求不再积极主动回应与解决, 工作状态呈现出明显的懈怠特征, 既缺乏应有的工作热情, 也丧失了创新意识和进取精神, 工作效率明显降低。在职业态度方面, 表现出明显的消极情绪, 甚至产生强烈的抵触心理, 他们不再将辅导员工作视为一份有意义的职业, 而是把它当作一种沉重的负担和压力来源, 这种态度的转变直接影响到他们与学生互动的方式, 对待学生可能表现出明显的冷漠和不耐烦, 失去了作为教育工作者应有的耐心的爱心, 部分辅导员甚至最终会选择转岗或离职, 造成辅导员队伍的人员流失和不稳定, 影响学生工作的连续性和稳定性。

3) 在认知和效能层面。处于职业倦怠状态的辅导员往往会陷入一种持续性的负面工作状态, 主要表现为对日常教育工作的热情减退、工作成就感显著降低, 甚至是对自身的职业价值产生严重质疑。当辅导员长期面临过高的工作要求, 诸如繁重的学生管理任务、复杂的心理辅导需求等, 同时又缺乏必要的资源支持, 如专业培训不足、团队协作缺失、行政支持匮乏等情况时, 就会导致工作效能显著下降。在此情形下, 即使投入大量的时间与精力, 也难以从工作中获得应有的成就感和满足感。长此以往, 便会形成“无论怎么努力都无意义”的消极认知模式, 而这种负面认知则会进一步加剧职业倦怠的程度, 进而形成一种恶性循环。

## 3. 高校辅导员职业倦怠的成因剖析

高校辅导员职业倦怠的形成是多种因素共同作用的结果, 其成因复杂多元, 主要可归纳为工作特性、组织环境和社会认知三个维度。

### 3.1. 工作特性因素

辅导员工作的特殊性构成了职业倦怠的原生性诱因。首先, 辅导员工作具有高强度和无边界性特征。他们需要 24 小时处于待命状态, 以处理从思想政治教育到心理健康辅导, 从学业指导到生活关怀, 从就

业咨询到危机干预等各类事务。工作内容的广泛性和不确定性,使辅导员长期处于超负荷运转状态。有研究指出,辅导员因24小时待命、事务繁杂、角色冲突等工作特性,易陷入“高负荷-低回报”的恶性循环,导致职业倦怠的加速累积。其次,辅导员工作蕴含大量的情绪劳动。情绪劳动策略与职业倦怠密切相关,当辅导员更多采用表层扮演,隐藏真实情绪,伪装出工作需要的情绪,而非真正体验并表达出工作需要的情绪时,更容易产生情绪耗竭和去个性化。这种情绪劳动的持续消耗,若不能得到有效补偿,便会引发职业倦怠。再次,辅导员工作面临显著的角色冲突与角色模糊。在高校管理体制中,辅导员职责范围缺乏清晰界定,常被安排大量非本职工作,造成角色过载。角色清晰界定可以帮助辅导员聚焦主责主业,提升工作效能感。反之,角色模糊和角色冲突则会增加工作不确定性,加剧职业倦怠。

### 3.2. 组织环境因素

组织支持不足是导致辅导员职业倦怠的关键性因素。首先,制度支持缺位直接引发出-回报失衡。林梓越等人研究显示,付出-回报失衡对辅导员职业倦怠具有显著预测作用。许多高校在辅导员管理制度上存在“重使用轻培养”的倾向,缺乏清晰的职业发展通道和公平的晋升机制。虽然多数高校已设立辅导员“双线”晋升政策,但在实际操作中,辅导员常因学术成果不足而在职称评定中处于劣势,导致职业发展受阻。其次,领导支持不足影响辅导员的工作体验和情感认同。领导的支持和关怀是员工组织支持感知的重要组成部分,对缓解工作压力具有积极作用。有研究指出,领导在辅导员队伍建设中扮演着关键角色,其角色定位应从单纯的“考核监督者”转变为“发展赋能者”。然而,现实中许多高校管理者更关注事务性工作的完成情况,缺乏对辅导员情感需求和职业发展的关怀,加剧了辅导员的孤独感和无助感。第三,团队支持薄弱导致工作压力无法有效分流。辅导员工作是一项需要团队协作的工作,但在许多高校中,辅导员之间缺乏有效的合作机制和经验分享平台。有研究指出,可通过组建跨学科支持小组,按照“心理+就业+思政”等专长进行分组,通过案例协同机制来分流压力。缺乏这样的团队支持网络,辅导员往往独自应对复杂的学生问题,容易产生挫败感和职业倦怠。

### 3.3. 社会认知因素

社会认同不足构成了辅导员职业倦怠的背景性因素。一方面,辅导员职业的社会认可度不高。尽管辅导员工作对大学生成长成才至关重要,但在社会大众甚至在高校内部,常将辅导员身份设定为“管理员”或“消防员”,忽视其教育者角色,导致职业认同感降低。何凯等研究证实,职业认同是高校辅导员职业倦怠出现的保护因素,当辅导员自身对职业价值产生怀疑时,更容易陷入职业倦怠。另一方面,工作-家庭冲突也是导致职业倦怠的重要因素。辅导员工作的无边界性和高强度特征常常侵蚀辅导员家庭生活空间,导致工作与家庭关系失衡。有研究显示,工作-家庭冲突、职业认同和组织支持可以预测高校辅导员的职业倦怠,共解释职业倦怠变异量的50%。这表明,工作-家庭冲突是辅导员职业倦怠的重要预测变量,当工作需求过度干扰家庭生活时,会显著增加职业倦怠的风险。

## 4. 高校辅导员职业倦怠的干预策略

针对高校辅导员职业倦怠的多重诱因,干预策略也需系统化、多层次、全方位展开,本文基于组织支持重构和个体调适强化双重视角,构建综合干预模型。

### 4.1. 组织支持重构: 构建四维赋能网络

要切实缓解辅导员的职业倦怠,高校必须重构现有支持体系,构建起“制度支持-领导支持-团队支持-发展支持”四维赋能网络,为辅导员提供全方位的支持。

制度支持是缓解辅导员职业倦怠的结构性保障。合理的制度设计能有效破解辅导员面临的结构性困

境。首先,在职责界定上,应推行“责任清单制”,明确辅导员核心职责,剥离非核心事务,避免其工作超负荷。其次,在晋升机制上,要实现辅导员“双线晋升”的实质化,设立专门职称序列、制定单独评审标准外,还应拓展辅导员职称成果认定范围,允许其在育人实践工作中取得的成果代替纯粹的学术论文,提升其职业发展空间。

领导支持是影响辅导员工作体验的关键因素。领导在辅导员队伍建设中扮演着关键角色,其角色定位应从单纯的“考核监督者”转变为“发展赋能者”。具体而言,在决策参与上,学校各级党政联席会应设置“辅导员列席位”,涉及学生管理决策应征求辅导员意见建议,以增强辅导员对学校管理工作的认同感和归属感。在情感关怀上,各级领导可以通过谈心谈话、团建活动等非正式互动,与辅导员建立沟通信任关系。此外,还应建立容错机制,对辅导员工作中出现的非主观过失以案例复盘代替简单问责,以此减轻辅导员的心理压力,降低焦虑水平。

团队支持能够为辅导员提供有效的情感支持和工作分担。构建生态型协作网络能够为辅导员提供有力支持。可以尝试组建跨学科支持小组,按照“心理+就业+思政”等专长进行分组,通过案例协同处理机制来分流压力,促进交流学习。也可以建立线上匿名论坛与线下沙龙相结合的非正式互助平台,为辅导员提供一个情绪宣泄和经验共享的空间。

发展支持是促进辅导员职业成长的核心要素。要为辅导员提供可持续的发展路径,在能力提升上,应构建“初阶-中阶-高阶”的培训体系,初阶重在夯实基础技能,中阶重在强化专业能力,高阶主要培养研究能力、塑造导师角色,以此推动辅导员不断提升专业水平和综合素质。同时,还要打通“双线晋升+校内转岗+外部输送”多元出口通道,提供更多职业发展选择,避免辅导员陷入“终身滞留”的困境。

#### 4.2. 个体调适强化:构建三重调适系统

除了组织层面的支持,辅导员个体也需要掌握有效的调适策略,构建“认知-情绪-行为”三重调适机制,将自身心理资源转化为抗倦怠韧性。

认知重构是打破消极循环的核心。辅导员可以通过撰写“工作日记”,记录日常工作点滴,尤其是学生成长案例,以此感受工作价值,强化职业价值感。也可以通过转换归因模式,在遭遇挫折时尝试将归因从“内部稳定”因素转变为“外部可变”因素,以此打破消极认知循环,维护职业认同。还可以通过清晰界定“事务型工作”和“育人型工作”,将精力倾斜到高价值的育人型工作领域,提升工作成就感和满足感。

情绪管理对于缓解情绪耗竭尤为重要。辅导员可以掌握“微休息”技术,利用碎片时间进行正念呼吸或拉伸,每天累积20分钟的微休息可以有效降低皮质醇水平,缓解身体紧张状态。还可以实施情绪卸载计划,例如设定“下班仪式”、及时关闭工作群提示,帮助自己抽离工作状态,建立工作与生活之间的心理边界。有研究指出,辅导员应从情绪调节、价值重构、时间管理、心理韧性培养、健康管理等方面缓解自身压力、克服职业倦怠。

健康维护是应对职业倦怠的生理基础。辅导员应注意保持良好的作息习惯,保证充足的睡眠和适量的体育锻炼,避免因身体透支而加剧心理倦怠。借助音乐、体育、绘画等多样化的疗法增强辅导员的积极体验,改善焦虑情绪,提高心理健康水平[8]。此外,辅导员还应培养工作外的兴趣爱好,建立多元化的自我价值来源,避免将全部自我价值系于工作一端。

#### 4.3. 情绪劳动优化:从表层扮演到深层扮演

情绪劳动策略的选择对辅导员职业倦怠有显著影响。有研究指出,将情绪劳动策略技能纳入职业能力标准体系,建立测量、培训、考核的体系,规范与约束辅导员在工作中的情绪表现,同时提供有益的

情感支持与创设良好的文化氛围, 给予辅导员积极的情绪反馈。这表明, 通过培训和辅导, 帮助辅导员掌握更高效的情绪劳动策略, 是缓解职业倦怠的有效途径。具体而言, 高校应引导辅导员从表层扮演转向深层扮演和自然表现。表层扮演是隐藏真实情绪, 伪装出工作需要的情绪, 这种策略需要消耗大量的心理资源, 容易导致情绪失调和倦怠。而深层表达是通过调整内心的感受和情绪来符合组织要求的表达, 这种策略不仅能减少资源消耗, 还能促进真实的情绪体验, 从而降低职业倦怠风险。自然表现则是指情绪表达与内心感受自然一致, 不需要意志努力, 这种状态下情绪劳动的成本最低。

## 5. 结论与展望

高校辅导员职业倦怠是一个多因素共同作用的复杂现象, 是工作特性、组织环境、社会认知等因素相互交织的结果。缓解辅导员职业倦怠需要系统化的干预策略。组织层面应构建“制度-领导-团队-发展”四维支持系统, 个体层面应建立“认知-情绪-行为”三重调适系统, 情绪劳动层面应促进从表层扮演向深层扮演和自然表现的转变。基于以上研究, 未来研究应进一步关注辅导员职业倦怠的动态发展过程, 考虑不同职业阶段的特点, 提供针对性的支持。此外, 高校应将辅导员心理健康纳入整体队伍建设规划, 定期开展辅导员职业倦怠筛查, 建立常态化、制度化的支持体系。总之, 高校辅导员职业倦怠的缓解是一个系统工程, 需要组织支持和个体调适的协同配合, 制度重构和文化重塑的双重发力。只有建立起科学合理的支持体系, 才能有效缓解辅导员职业倦怠, 激发其工作热情与创造力, 最终提升育人实效, 推动高等教育高质量发展。

## 参考文献

- [1] 范新宇. 人工智能时代高校辅导员工作机遇、挑战与对策[J]. 内蒙古财经大学学报, 2025, 23(5): 33-36.
- [2] 况广收. 高校辅导员职业倦怠与教师角色认同的关系研究——基于江苏 20 所高校的调查[J]. 江苏高教, 2023(11): 114-119.
- [3] 梁芹生. 教师职业倦怠心理之探析[J]. 教育评论, 2003(4): 26-28.
- [4] 亓昕怡. 高校辅导员职业倦怠克服研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2016.
- [5] Kop, N., Euwema, M. and Schaufeli, W. (1999) Burnout, Job Stress and Violent Behaviour among Dutch Police Officers. *Work & Stress*, 13, 326-340. <https://doi.org/10.1080/02678379950019789>
- [6] 罗海凤. 包钢中学教师心理健康状况及管理策略研究[D]: [硕士学位论文]. 包头: 内蒙古师范大学, 2007.
- [7] 李永鑫, 杨淑芸. 教师工作倦怠及其干预[J]. 当代教育科学, 2004(21): 55-57.
- [8] 王超, 郭豪杰. 基于 EAP 视角下的高职院校辅导员心理疏导研究[J]. 现代职业教育, 2020(33): 98-99.