

中学校长对三年任期（2017—2020）内职业倦怠综合征的看法调查

吴晨光

苏州大学教育学院，苏州 215031，江苏，中国

摘要：背景与目的：职业倦怠现象已开始在教育领域得到系统研究，尤其是针对担任管理职务的人员，以确定其多层次角色如何影响个体的工作效能与自我认知。本研究旨在记录并考察希腊埃夫罗斯与罗多彼两个地区单位中等教育学校校长的职业倦怠症状。研究方法：在以理论性文献为依据开展文献综述的基础上，通过量化研究获取实证发现；样本为上述地区单位城市、半城市与乡村地区 78 所学校中作出回应的 50 名校长。统计分析借助谷歌云端硬盘表单及 Excel 程序所提供的功能完成。研究结果：数据依据性别、居住地区类型、学生人数与教龄等变量进行了分析。讨论：结果表明，中学校长并未在显著程度上体验到职业倦怠；他们报告的较大困难在于因职责与行政事务而产生的时间管理问题。仍需开展进一步研究，以厘清该现象的各个侧面，并探讨其心理后果及应对方式。

关键词：校长；中等教育；职业倦怠

Investigating the Views of Directors of Secondary Education Units About the Burnout Syndrome During the Three-Year Term (2017-2020)

ChenGuang Wu

School of Education, Soochow University, Suzhou 215031, Jiangsu, China

Abstract: Background and aim: The phenomenon of professional burnout has begun to be studied systematically in the field of education, particularly in those who serve in a managerial role in order to determine how the multilevel role affects the effectiveness and self-perception of individuals. This study was conducted with the aim of recording/investigating the symptoms of the phenomenon of burnout in the directors of school units serving in the Secondary Education of the Regional Units of Evros and Rodopi in Greece. Methodology: Literature review documented by sources of theoretical content guided the acquisition of empirical findings through quantitative research, a sample of which was responding 50 directors from 78 schools in urban, semi-urban and rural areas of the above regional units. Statistical data analysis was done using the google drive form and the possibilities provided by the excel program. Results: Data were analyzed according to variables of sex, type of residential area, number of students and years of experience. Discussion: Results indicated that secondary school directors do not experience burnout to a significant degree. Greater difficulty is reported in managing the time they spend due to their duties and bureaucracy. Further research is required to shed light on the aspects of the phenomenon and explore the psychological consequences

and its management.

Keywords: Director; Secondary education; Burn-out

一、引言

职业倦怠综合征在国际范围内一直是广泛调查与学术反思的对象,原因在于它常常影响到员工的生活质量。世界卫生组织(WHO)在《国际疾病分类》第11次修订本(ICD-11)中将“职业倦怠”列为“一种职业现象,源于工作场所中未能得到成功应对的慢性压力;该综合征具有三个维度:精力不足或耗竭感,与工作的心理距离增加、或与工作相关的消极与愤世嫉俗情绪,以及职业效能下降”[1]。

Maslach 将职业倦怠界定为“一种关涉个体在其工作环境中人际关系的消极个人体验”。PINES 与 Kafry 把罹患职业倦怠者描述为无法适应其职业要求的人,因为他们完全被工作压力所窒息,甚至走向崩溃。EDELWICH 与 Brodsky 把职业倦怠现象描述为一个渐进的过程,是慢性职业压力的结果——由于期望未能实现,工作者对自身工作现实的理想化逐步瓦解。Cherniss 则把职业倦怠描述为:当个体可用的能量来源无法与工作场所的要求相匹配时,个体对压力性工作因素所作出的反应。如今,随着量化研究方法与经过效度检验的问卷的运用,职业倦怠的研究已变得更为系统 [2]。

一般认为 MASLACH 给出了或许最为完整的职业倦怠定义,她将其描述为“个体身体、情绪与精神耗竭的综合征,它逐渐导致个体丧失对共事者的积极情感,不再从工作中获得满足,并逐步走向消极的自我形象”。她把职业倦怠界定为一种在态度、动机与期望方面影响个体的心理过程,并主要就员工对服务对象的情感加以界定,称之为“对共事者失去兴趣,并伴有身体上的耗竭”;其特征是情绪耗竭,即专业人员对来访者或患者不再抱有任何同情或尊重的积极情感。

另一种定义着眼于职业倦怠对员工的影响,将其称为“由长期暴露并卷入具有情感投入要求的情境所导致的身体、情绪与心理耗竭状态”,主要用以描述那些怀有职业抱负、目标定得很高、而这些目标在中途受挫的人。作为一个过程的结果,它表明先前存在一种高度动员与投入的状态 [3]。在英语中,从词源上看,职业倦怠综合征可解作:“我由内而外被逐渐耗尽,直至碳化”。

职业倦怠的症状可分为躯体症状、心理症状与行为症状。躯体症状包括与压力和焦虑的典型表现相关的全部特征,例如:头痛、胃肠道问题、睡眠困难、活动过度、性功能障碍、进食障碍与肌肉骨骼疼痛 [4]。

职业倦怠综合征对教师的影响表现为躯体、心理与情绪层面以及个体行为层面的症状 [5],多数研究者亦沿用这一分类 [6]。身体上被耗竭的教师会表现出体力耗竭、慢性疲劳、乏力与精力不足 [7],头痛、睡眠障碍、呼吸系统、皮肤与胃肠道问题、血压升高,头晕,注意力集中困难与记忆问题 [8],言语障碍;在极端情形下还会出现心血管问题与冠状动脉疾病。

在该综合征的发生过程中,个体因素(动机、抱负)的重要性受到特别强调,其观点认为职业倦怠是个体对工作现实中所出现困难作出反应的结果,而个体对自身及其工作环境所抱的期望在其中发挥着重要作用。该综合征取决于员工如何解释压力性工作条件,而非取决于这些条件本身。多数研究者在员工与工作环境之间动态互动的框架内解释职业倦怠综合征,他们认为职业倦怠源于苛刻而充满压力的工作条件,加之个体无力对其加以应对。

文献综述表明,职业倦怠综合征是现代社会的重大社会议题之一,也是教育领域的重要问题。对其持续而深入的考察势在必行,尤其是考虑到近十年来的社会经济发展态势。虽然希腊已有若干关于教师职业倦怠综合征的现代研究,但考察中等教育单位校长中该现象的存在与演变的研究却少得多,且多为量化取向,其样本通常只代表某一特定州域,而罗多彼与埃夫罗斯并不在其列。在希腊其他地区进一步考察这一现象十分必要,因

为学校校长承担着大量任务，其角色复杂且对教育组织的效能具有决定性意义，因而常常导致工作压力与职业倦怠。与此同时，近年来希腊文献中出现了聚焦经济危机对教育领域影响的研究，并把这些影响与教师的职业倦怠综合征联系起来。因此，为至少填补中学校长职业倦怠方面的研究空白，通过量化取向考察学校校长自身的看法被认为是重要而必要的。本研究希望考察 2017—2020 年期间学校校长职业倦怠的影响，并为未来研究者提供研究上的补充。

二、研究方法

（一）研究目的

本文的目的是记录、考察并解释东马其顿与色雷斯大区中埃夫罗斯与罗多彼两地中等教育在职学校校长在其 2017—2020 年三年任期即将结束之际的职业倦怠水平。

所追求的具体目标是：（1）考察中等教育学校校长职业倦怠的存在与程度；（2）考察“情绪耗竭”维度的存在，以及心理与身体疲劳、能量与意愿丧失等感受；（3）考察导致校长出现职业倦怠的各项因素。本研究通过使用问卷采用量化取向，因为研究者认为这样能更好地服务于所提出的基本目的、总体目标与研究问题。借助量化取向，可通过对大量参与者应答的统计分析确保结果的客观性；同时，各种变量之间可以相互关联，得以提取可靠结论，并使结论的推广成为可能。

（二）研究程序

本研究采用带封闭式问题的问卷作为研究工具，因为它属于最常用的研究方法之一，具有若干优势，且在样本描述性调查研究中使用尤为便捷。问卷的部分优势包括：无需成本、可从大量总体样本中收集应答、确保参与者匿名，以及能够在短时间内收集大量信息。此外，通过统计分析对应答进行便捷的编码与处理，也使客观结果的提取成为可能。

问卷开头附有致参与研究校长的说明信，内容涉及研究实施的背景、术语的概念澄清、问卷结构、完成问卷所需时间、其参与填写的重要性、匿名性保证、填写说明以及研究者的身份信息。

（三）研究工具

所使用的问卷为职业倦怠问卷，来自约阿尼纳大学医学院与精神病学临床心理卫生研究型大学研究所（EPIPSY）以及国家社会研究中心（EKKE）研究与发展规划组（OMAS SA）下设的“Psyhargos—第二阶段”支持与监测单元。

（四）研究对象

本研究的样本为在埃夫罗斯与罗多彼地区单位的普通（日间与夜间）、职业（日间、夜间与课后）及特殊学校，以及科莫蒂尼的少数民族高中与穆斯林神学院任职的中等教育单位校长。两个地区单位的校长于 2017 年 7 月经遴选任职，当时正处于其任期的第三年即最后一年。

三、研究结果

问卷通过电子邮件发送给埃夫罗斯与罗多彼两地 78 名中学校长，此后共发出三次礼节性提醒。78 人中有 50 人作出回应，回应率为 64%。其中男性占 54%（27/50），女性占 46%（23/50）。年龄分布为：56—65 岁占 48%，46—55 岁占 42%，35—45 岁占 10%，可见绝大多数在 45 岁以上。

在其附加学历方面，仅有 1 名（2%）女性校长拥有教育学“博士学位”，3 名（6%）拥有其所学专业的“硕士”学位。7 名（14%）校长拥有教育学硕士学位，11 名（22%）校长回答其拥有学校管理硕士学位，12 名（24%）

拥有其所学专业的硕士学位。40%（20名）参加过“学校单位管理研讨班”，62%（31名）参加过“其他类型研讨班”，18%（9名）校长拥有“第二学位”，12%（6名）拥有“ASPAITE”（希腊高等师范技术教育学院）学位。

在婚姻状况方面，76%为已婚有子女，6%为已婚无子女，8%为单身，6%为离异，其余4%为丧偶。学校所在地70%位于城市地区，30%位于乡村地区。分析人口统计数据可见，多数女性（19/23）选择或有条件——可能由于其较高的排位——被安排在城市地区任职。

总体而言，根据各被试依其排位所得应答之和，多数应答者28/50（56%）——其中女性13/23（58%）、男性16/27（62%）——处于第1类“存在一些职业倦怠迹象”与第2类“存在一些职业倦怠迹象，但某些因素可能格外严重”；17/50即34%（女性7/23、男性11/27）处于第3类“请注意——你可能已濒临职业倦怠，尤其是当某些得分很高时”；而仅有5/50（3名女性、2名男性）处于倒数第二类“你可能面临严重的职业倦怠风险——请立即采取措施”。

结果落入第4类的女性个案均属56—65岁年龄组。其中一人拥有较高的学术资历（教育学博士学位），另一人仅参加过普通研讨班；两人均在城市地区任职，且属于同一教龄类别。第三人称其参加过管理及其他学科的研讨班，属46—55岁年龄组，同样在城市地区任职；这表明学术资历与职业倦怠程度、年龄及教龄之间并无相关。男性的情况与之类似：一人拥有所学专业的硕士学位，另一人拥有学校单位管理硕士学位；但也有被试拥有相当乃至更多的资历，却处于更好的类别之中。

总体来看，学术资历、年龄组与性别之间似乎并不存在密切关系（56—65岁年龄组、资历为其他类型研讨班的女性得分范围为24至56，同一年龄组、同样资历的男性则为18至49），这表明个人因素介入了应对工作、工作负荷与工作要求的问题之中。此外，同属56—65岁年龄组、均在乡村地区任职且教龄相同（31—35年）的男性，其应答亦呈现出较大的分布范围（从21至40）。

46—55岁年龄段、同样具有较高资历的女性介于第2类与第3类之间；唯一需要说明的是，此处并无被试落入第4类，因此年龄或许是一项因素，但我们无法确切断定，因为我们并未记录她们在校长这一特定职位上任职了多少年。男性中重复出现同样的模式，仅有一例例外，这也印证了个人特征参与其中的观点，见表1和图1。

Table 1 Years of Service and Total Scores

表1 任职年限与总分

总分区间	9—14年	15—19年	20—25年	26—30年	31—35年	合计
15—18	0	0	1	0	0	1
19—32	2	3	3	7	11	26
33—49	0	6	4	3	5	18
50—59	0	1	0	3	0	5
60—75	0	0	0	0	0	0
合计						50

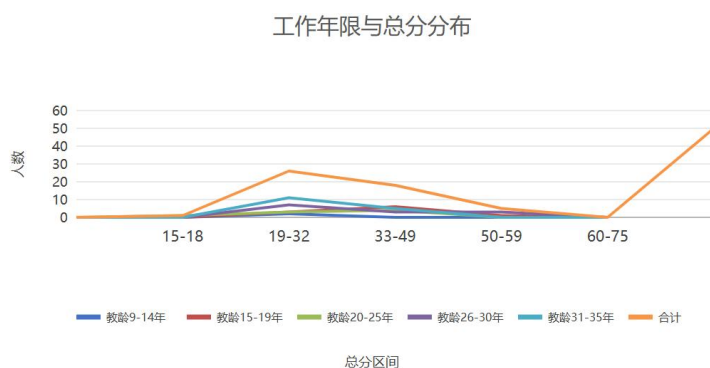


Figure 1 Distribution Chart of Working Experience (in Years) and Total Scores

图 1 工作年限（年）与总分分布图

四、讨论

通过对应答的分析，依据本研究的目的与目标，我们得出以下结论。

56%的应答者（女性 58%）处于“存在一些职业倦怠迹象 / 存在一些职业倦怠迹象，但某些因素可能格外严重”这一类别。因此该综合征确实存在，尽管所占比例并不大，这印证了 Kantas 的研究。

58%的应答者未丧失其节奏与身体或情绪能量；74%“从不”或“很少”对其工作产生消极想法；86%认为自己对他并未表现出苛刻或缺乏耐心；78%不会因小问题或同事而轻易被激怒；74%回答说来自同事与合作伙伴的理解与赏识是存在的；64%“完全不”觉得自己没有可以倾诉的对象。26 名男性中的 18 名与 24 名女性中的 20 名（总体 88%）回应称自己并未比应有的付出更少努力。因此，多数应答者所体验到的身体与情绪耗竭以及职业倦怠程度较低。

64%认为自己的工作提供了他们所期望的、他们所选择的东西。68%表示自己并未因取得成功的需要而感到压力；而在此处显现出女性在工作中表现出更强烈成功愿望的倾向，因为在“经常”与“非常经常”两个选项上，女性为 7/23，男性为 2/27。从“是否觉得自己身处错误的位置或从事错误的职业”这一问题的应答结果来看，70%的应答者并不认为自己选错了职业或处在不合适的岗位上。个人成就感处于中等至相对较高的水平。

56%回答说自己“完全不”或“很少”因工作中的各种事务而或多或少地被激怒。48%回应称自己感到工作组织方面的问题或行政性事务妨碍了自己正常工作，另有 28%（14 名负责人）回应称这些问题“有时”会对自己产生影响。

64%并不认为自己的工作要求超出了自己所能应对的范围。而在“是否觉得没有时间做对工作而言重要的事情”这一调查中，约 1/3 的应答者回答说自己觉得有时间去做那些对工作质量而言重要的事情；另外 1/3 表示“有时”认为时间不够；最后 1/3 即 34%觉得自己“经常”或“非常经常”没有时间去提升工作质量。在这一问题上，23 名女性中有 10 名即 41%（相较于总体的 34%）处于“从不”或“很少”这一区间。

在“时间是否足够”这一问题上，27 名男性中有 6 名、23 名女性中有 7 名处于“经常”或“非常经常”区间，表明女性希望有更多时间来规划自己的工作。拥有高学历（博士）的男性与女性报告说，自己的工作并未提供他们所期望的东西，或者觉得自己身处错误的职业之中。

总体来看，学术资历、年龄组等与任职地区之间似乎并不存在密切关系，这表明个人因素介入了应对工作、工作负荷与工作要求的问题之中。46—55 岁年龄段、同样具有较高资历的女性介于第 2 类与第 3 类之间；唯一需要说明的是，此处并无被试落入第 4 类，因此年龄或许是一项重要因素，但我们无法确切断定，因为我们并未记录她们在校长这一特定职位上任职了多少年。男性中重复出现同样的模式，仅有一例例外，这也印证了个

人特征参与其中的观点。

去个性化的出现水平较低，在 1—5 的量表上平均值为 1.9。情绪与身体耗竭水平表现为低至中等，平均值为 2.45；而个人成就因素的平均值略低，为 2.3。

近几十年来，教育领域的职业倦怠综合征一直是国际学术界的研究对象。本研究开展了广泛的文献综述，据此识别出若干在希腊近十年（2008—2018 年）所发生变化的背景下研究学校校长职业倦怠综合征的研究。

2018 年，IOANNOU 在其自身研究中发现，希腊另一大区的教育负责人中职业倦怠水平较低，并指出“就职业倦怠三个维度之间的相关而言，统计上发现：（1）去个性化与情绪耗竭呈正相关；（2）个人成就与情绪耗竭呈负相关；（3）个人成就与去个性化之间不存在统计上的显著关系”。

尤其值得关注、也十分必要的是（通过质性研究）探讨学校校长自身对职业倦怠问题的看法，并将其与近十年来希腊经济危机及由此引发的社会危机所带来的社会、经济与工作层面的变革联系起来。

以电子方式发送问卷是一种快捷、低成本且可靠的流程，但它同时也带来无人应答的风险；在我们的个案中这一风险成为现实，因为有 28 名校长以缺乏时间、无法完成职责为由未对我们的电话联系作出回应。也可能有部分人因担心数据被使用而心存顾虑，尽管我们在随附信函中已保证应答仅用于统计分析、不作个体标识；或者是由于缺乏自我报告的意愿。

或许再次发送一份内容更丰富的问卷，并辅以半结构化访谈，能够呈现出更多关于管理职位任职年限及其对职业倦怠影响的证据。当然，如果我们把更广大区域的学校单位纳入其中，就能够获得更大的样本并提取更多数据。

从所收集的样本来看，可以提出这样一种看法：就埃夫罗斯与罗多彼地区单位中等教育单位校长的职业倦怠综合征而言，正如 Freudenberger 所指出的个人特征——个体特征这一因素，很可能发挥着决定性作用，而这一因素尚需进一步考察。

继续开展研究、扩充问卷以探测整体状况对校长心理的影响，将颇具挑战性；同时也可考察行政举措及其后续所发生的一切在防疫措施实施期间、在同步与异步远程教育引入之后所产生的效应。

参考文献

- [1] Delichas M, Toukas D, Spyroulis A. The burn-out syndrome. *Occupational Health & Safety*, 2012, 50: 5-12.
- [2] Friedman I A. Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 2002, 5(3): 229-251.
- [3] 葛婧琳. 教师职业倦怠的标准化测量及影响因素分析. *中国标准化*, 2024(4): 190-192.
- [4] Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1): 397-422.
- [5] Papastylianou A, Kaila M, Polychronopoulos M. Teachers burnout, depression, role ambiguity and conflict. *Social Psychology of Education*, 2009, 12(3): 295-314.
- [6] Rentzou K. Prevalence of burnout syndrome of Greek child care workers and kindergarten teachers. *Education* 3-13, 2015, 43(3): 249-262.
- [7] 姚计海, 刘丽华. 中小学校长心理授权与工作倦怠的关系研究. *心理发展与教育*, 2011, 27(5): 529-534.
- [8] 姚计海, 黄心怡, 吴小益. 领导支持对校长职业倦怠的影响: 心理授权和上级满意度的中介作用. *心理学探新*, 2023, 43(5): 455-462.