包容型领导与辅导员职业倦怠的关系：组织支持感的中介作用与自我效能感调节效应研究

陈亚莉
东莞理工学院，集成电路学院，广东 东莞 523808
DOI:10.61369/ETI.2026070045

摘　　要： 为探讨高校领导风格对辅导员职业倦怠的影响及其作用机制，本研究探讨高校包容型的领导风格，对辅导员职业倦怠的影响研究。本研究发出问卷232份，对华南地区高校辅导员进行调查。 结果显示：包容型领导可以通过增加组织支持感进而缓冲辅导员职业倦怠感，组织支持感完全中介了包容型领导与职业倦怠之间的关系；自我效能感调节了这一过程的后半路径。研究结果揭示了领导风格与职业倦怠的关系与作用机制，对降低高校思政队伍的职业倦怠具有重要参考价值。
关 键 词： 高校辅导员；职业倦怠；包容型领导；自我效能

The Relationship between Inclusive Leadership and Job Burnout among College Counselors: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and the Moderating Effect of Self-Efficacy

Chen Yali
School of Integrated Circuits, Dongguan University of Technology, Dongguan, Guangdong 523808

Abstract: To explore the impact of leadership styles on job burnout among college counselors and its underlying mechanisms, this study examines how inclusive leadership styles in higher education institutions affect counselor burnout. A total of 232 questionnaires were distributed to college counselors in South China. The results showed that: (1) inclusive leadership did not directly reduce counselor job burnout; (2) inclusive leadership buffered counselor burnout by increasing perceived organizational support, with perceived organizational support fully mediating the relationship between inclusive leadership and job burnout; and (3) self-efficacy moderated the latter half of this mediating pathway. These findings reveal the relationship and mechanisms between leadership style and job burnout, offering important practical implications for alleviating burnout among university ideological and political education staff.
Keywords: college counselors; job burnout; inclusive leadership; self-efficacy

一、研究背景

辅导员在高校具有教育和管理的双重身份，对学生的成长成才、健康发展有发挥重要作用。特别是近年来学生受到“躺平”“内卷”多元文化价值观影响，高校辅导员在学生情绪安抚、思想政治教育、意识形态的引导等各方面发挥积极影响，对高校的管理和稳定发展工作夯实基础。根据《普通高等学校辅导员队伍建设规定》高等学校应按总体上师生比不低于1：200的比例设置专职辅导员岗位以来，高校辅导员招聘岗位迎来了一个阶段的需求高潮，但是，日益严格的工作要求，和多元化个性化的的学生需求逐渐造成辅导员不堪重负，进而离职或放弃作为。职业倦怠（burnout），指个体在工作场合中，面对过度工作需求和情绪输出时，所产生的身体疲劳和情绪耗竭的状态，能够很好的描述当前辅导员面临的工作困境。我国学者曾玲娟和伍新春从情绪身体和行为等方面对职业倦怠特征进行阐述：身体上表现为易疲劳，身心受损；情绪上表现为情绪的耗竭、指向自我的消极；行为上表现为疏离工作对象、逃避工作任务[1]。辅导员的工作要求核心就是“围绕学生、关照学生、服务学生”，工作时间边界模糊、情绪一对多单向输出、工作成就感难以体现，极易产生情绪耗竭、职业倦怠。辅导员的职业倦怠感，具体表现为工作“摆烂”、“应付”、甚至离职。而且在以往高校教师职业倦怠感的研究中，辅导员和班主任职业倦怠明显高于其他岗位的教师[2]。因此，研究高校中辅导员职业倦怠的影响因素研究，对提高高校辅导员工作积极性、高校人才岗位流失有重要意义。

二、理论基础与研究假设

（一）包容型领导与职业倦怠

包容型领导（inclusive leadership）是关系型领导的一种特殊形式，塑造了一种良好的组织状态，这种风格的领导提供员工一个包容的环境，鼓励员工说出自己的观点，给与员工支持[14]。由于辅导员工作是一项基础性强、覆盖范围广、特别是需要24

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

小时待令的现状，在身体资源上消耗较大；另一方面，学生个性化较强，多元化需求渗透到学生学习、生活、交友、心理成长的各个方面，辅导员需要针对不同的学生长期积极输出不同的正向资源，而情绪输入的来源较少，在心理资源上消耗较大；因此，辅导员工作产生职业倦怠的比率较高[1]。工作资源理论解释了这一现象，该理论模型指出，工作要求（复杂的任务、时间、情绪）会持续消耗能量，引发耗竭；但是工作资源（如社会支持、工作自主性、上级关怀等）能够缓冲工作要求带来的负面影响。Hantula指出包容型领导者强调认可、尊重、反馈和责任，使下属的行为得到支持和理解，可以视为一种积极的工作资源[15]。因此，根据工作要求－资源理论原理，本研究假设当领导展现出包容、支持和理解的风格和行为时，能够给个体补充正向资源，缓冲工作需求消耗的资源，进而降低职业倦怠。

假设1：包容型领导能够降低高校辅导员职业倦怠感

（二）组织支持感的中介作用

为了更好地降低高校辅导员工作中的职业倦怠感，应探讨包容型领导如何影响高校辅导员的职业倦怠感，才更有意义。组织支持感是指员工感受到来自组织的支持，包括组织是否重视员工的付出、组织是否关注员工的感受以及员工所需要的物质支持[16]，组织支持感能促进教师的自主动力，提高教师绩效[6]，增加教师的组织承诺[7]，降低离职意愿[8]。包容型领导作为关系型领导的一种，能有效促进员工之间的职场友谊[3]，提升团队心理安全感[4]，增加员工心理支持感，让员工感受组织多方面的支持。根据工作要求－资源理论框架的“增益路径中”，工作资源能够增加投入度，提高员工幸福感、降低倦怠[17]。组织支持、工作自主感、积极反馈等都是工作资源的表现[18]。因此，本研究试图根据该理论模型，探讨组织支持感在包容型领导与职业倦怠之间的作用。即个体在包容型领导氛围的组织中，个体更容易体验到组织支持，增加工作资源，进而减少职业倦怠。

假设2：组织支持感中介了包容型领导与职业倦怠的关系

（三）自我效能感的调节作用

包容型领导可能会通过组织支持降低高校辅导员的职业倦怠感，但是也会存在个体差异。本研究将考察包容型领导－组织支持－职业倦怠这一过程是否会受到其他因素调节。从认知行为学角度出发，个体行为不仅受环境影响，也与个体特质有关。职业倦怠作为个体的情绪和行为表现，不仅受到组织中的条件因素影响，也和个人特质有相关性[5]。自我效能感指个体对于完成某种任务和达到某种成就的信念感[21]，自我效能感作为个体的核心信念，是应对挫折的重要资源[22]，能有效降低员工的职业倦怠感[23]，对个体积极的应对方式也有正向影响[9]。因此本研究认为，组织支持和自我效能是个体从环境条件和个体特质两个不同方面的资源对职业倦怠产生影响。当自我效能感高的辅导员，在应对繁重且复杂的工作中，更能自身内部快速识别并利用积极资源，有效应对消极情绪并展现更高是工作动力。即在自我效能感高的辅导员身上，组织支持感对降低职业倦怠感的影响更弱。反之，在自我效能感低的辅导员身上，组织支持感与职业倦怠的关系将有所增强。据此，本研究提出

假设3：组织支持感在影响职业倦怠这一中介路径的后半段受到个体自我效能感的调节。

三、研究方法

（一）调研样本

参与测量的研究对象共232名（M年龄=33.4岁，SD年龄=4.30岁），男82人，女150人，这与高校辅导员的性别比例相符。本研究共有12份数据具有缺失值，缺失率5.17%。

（二）测量工具

1.职业倦怠量表

选用辛星修订的职业倦怠量表[13]。量表共15个题项，采用7点计分，该量表的Cronbach’s α系数为0.929。

2.包容型领导的测量

选用刘冰等人[10]进行翻译修订的包容型领导量表，包含“支持认可”“沟通公平”“自我不尊重”三个维度，量表共计16题，Likert 5点计分，其中题项12-16为反向计分，该量表的Cronbach’s α系数为0.896。

3.组织支持感量表

选用苗仁涛等[11]修订的组织支持感量中文版表。量表共6题，本研在使用时采用5点积分法，其中题目5为反向计分法，得分越高表示辅导员感知到的组织支持程度越高。该量表的Cronbach’s α系数为0.807。

4.自我效能感量表

选用、王才康等人[12]翻译修订的自我效能感量中文量表，共包含10个题项，采用4点计分，该量表内部一致性Cronbach’s α系数为0.87。

四、区分效度检验

（一）共同方法偏差检验

研究采用Harman单因素检验的方法。该方法的原理是在对数据进行因素分析时，对所有的题项不进行旋转，若单个因子解释了变量的变异大于40%，那么就说明该数据存在共同方法偏差[22]。本研究采用主成分分析的方法对数据进行不旋转的因素分析，分析结果如表1所示。

表1.Harman单因素检验结果

因子	特征值	解释变异量（%）	累积解释变异量（%）
1	13.350	29.074	29.074
2	9.931	17.304	6.378
3	4.163	9.044	55.422
4	2.740	4.717	63.005

由表1-1可知，本次研究的数据第一个因子的解释变异量为29.074%（<40%），第二个因子的解释变异量为17.304%，其他各个因子的解释变异量皆低于10%，且未出现单独一个因子解释了大部分变异的情况。因此，可以认为本次研究的数据无严重共

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

同方法偏差问题。

（二）共线性检验

本研究对共线性检验以方差膨胀因子（VIF）、容差（Tolerance）和条件指标（Condition Index）为依据。结果显示，自变量包容型领导、组织支持感、自我效能感之间各预测变量的方差膨胀因子（VIF）介于 1.142 至 2.210 之间，均小于 5；容差介于 0.452 至 0.876 之间，均大于 0.2；最大条件指标为 19.172。综合判断，模型不存在严重的多重共线性问题，回归系数估计值稳定可靠。

（三）验证性因子分析

本研究使用的是国外编制，国内成熟校验后的量表，经现有研究者实证研究具有较高信度。在本研究做假设检验之前进行验证性因子分析，检验不同因子之间区分度是否良好。根据表二所示，四因子模型卡方自由度比 $\chi^2/df = 4.22$；CFI=0.713，TLI = 0.70；RMSEM=0.12的各项拟合指标明显优于其他三因子和二因子模型。虽然，CFI略低于0.9，但由于本研究样本量为220，模型包含47个测量题目和4个潜变量，11个反向计分条目，属于复杂测量模型。在此情况下，CFI > 0.70 可视为可接受（Hair et al., 2014）。此外，SRMR = 0.078 达到良好标准，所有因子载荷均大于0.65，表明测量模型质量良好。

表3.验证性因子分析结果（N=220）

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEM	CF1	TLI
四因子模型（L,Z,J,X）	4333.08	1028	4.22	0.12	0.71	0.70
三因子模型(L,Z+J,X)	4385.16	1030	4.45	0.25	0.62	0.64
三因子模型(L,Z,J+X)	4858.99	1030	4.72	0.25	0.59	0.62
三因子模型(L,Z+X,J)	5294.12	1030	5.14	0.28	0.54	0.61
二因子模型(L,Z+J+X)	6023.96	1031	5.84	0.45	0.51	0.48

注释：L表示包容型领导、Z表示组织支持感、J职业倦怠感、X表示自我效能感，“+”表示两个因子合并

五、数据分析与结果

（一）描述性统计检验

包容型领导、组织支持感、自我效能、职业倦怠各个变量之间均呈显著的相关，包容型领导与组织支持感、自我效能感呈显著正相关，与组织倦怠呈显著性负相关，因此，可以进行下一步的回归性研究。

表4.变量相关关系数矩阵及描述性统计分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	1.39	0.49	—							
年龄	1.87	1.27	0.20**	—						
学历	2.11	0.51	0.20**	−0.09	—					
工作年限	1.87	1.27	0.05	0.89**	−0.39**	—				
包容型领导	3.51	0.58	−0.022	−0.06	−0.154	0.06	—			
组织支持感	3.29	0.58	0.013	−0.11	0.03	−0.07	0.57**	—		
职业倦怠感	3.37	1.07	0.016	−0.28**	0.18**	−0.35**	−0.47**	−0.52**	—	
自我效能感	3.1	0.611	0.013	0.16	0.22	0.054	−0.07	0.21**	−0.33**	—

注 :***、**,*分别表示 p<0.001、p<0.01.p<0.05,

（二）假设性检验分析结果

本研究通过 MPlus对假设模型进行检验，在构建 SEM模型中，检验 包容型领导（自变量 LBR）→组织支持感（中介变量 ZCG）→ 职业倦怠感（因变量 JD） 的中介路径，并考察自我效能感（XNG）是否调节了中介路径的后半段（即自我效能感与组织支持感的交互项影响职业倦怠），同时控制性别、学历、工龄、年龄，检验了 自我效能感与组织支持感之间的相关性。

从 SEM结构方程模型数据结果来看，模型总体拟合良好：$\chi^2(1) = 3.85$，p = 0.05；CFI = 0.990；TLI = 0.857；RMSEA = 0.114；SRMR = 0.018。在各个路径中检验结果显示包容型领导影响职业倦怠的路径系数中（$\beta = -0.123$，p = 0.146，P>0.01）并不显著，这与假设 1 不相符。但是，包容型领导显著正向预测组织支持感（β =0.638, p < 0.001），组织支持感显著负向预测职业倦怠（β =−0.381 ,p < 0.001），中介效应显著（β =−0.366 ,p < .001），即组织支持感完全中介包容型领导与职业倦怠之间关系，这与假设 2的假设相符。因包容型领导影响职业倦怠不显著，所以，组织支持感在包容型领导和职业倦怠感中起完全中介作用。

其次，组织支持感与自我效能感交互项显著负向影响职业倦怠（β =−0.314,p < .05），自我效能感调节了包容型领导 →组织支持感→职业倦怠这一中介过程的后半路径，具体而言，当自我效能感较低时，组织支持感更能更显著负向预测职业倦怠感，二者影响关系斜率更大；当自我效能感较高时，组织支持感能影响职业倦怠感的斜率更小，具体如图2所示，这与假设 3 相符。

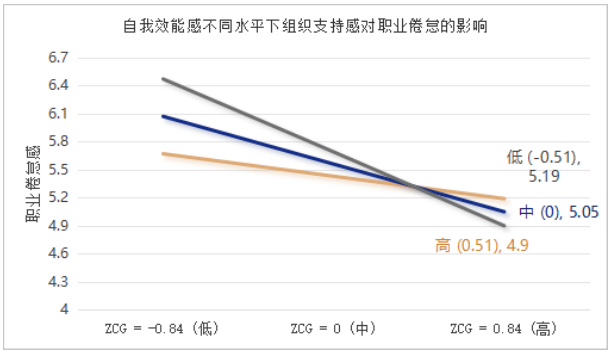


图3：调节效应图

 | Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

六、研究结语

在定量与定性分析的研究基础上，本研究得出一下结论：①包容型领导通过组织支持感降低辅导员职业倦怠，即领导越包容展现的包容、支持、尊重关心的行为让员工组织支持感增强，进而降低职业倦怠感。②组织支持感在其中起完全中介作用；③组织支持感与职业倦怠感的关系强弱受到辅导员个体自我效能感的调节，即自我效能高的辅导员自身对待压力，能够靠自身资源去调节压力，较少依赖外部环境；辅导员自身自我效能感较低时，职业倦怠感受受环境影响较大，来自工作环境的支持感高低对倦怠感强弱的影响更加明显。

本研究的理论贡献在于丰富了包容型领导与职业倦怠行为的研究；基于工作－资源理论中健康路径和损耗路径剖析了包容型领导与辅导员职业倦怠的关系，为相关研究提供了新的理论视角；此外，本研究用于高校辅导员群体，为高校辅导员流失管理提供一定指导意义。根据前述研究结论可知，在高校辅导员管理实践中院校两级领导者应创造包容、支持的工作环境给子有效支持和信任，降低组织环境带来的压力。其次，鼓励辅导员积极反馈工作中遇到的问题，强化团队之间的合作，形成互助、友善的组织支持；最后，加强辅导员自身抗压能力专业训练，增强心理韧性，提高自我效能感。

本研究也存在以下不足：①本研究在进行职业倦怠感研究时发现其中一个条目“我对公司贡献度的描述”和其他条目一致性较差。即无论职业倦怠感总体水平是高还是低，个体都认为自身对公司的贡献度较高。在本研究中，这个特殊条目的存在导致四因子模型拟合度偏低，但同时这是一个值得深度研究和深思的现象，未来可以进一步探讨。②本研究中包容型领导、组织支持感、职业倦怠感，均采用采用个体感知的方式，降低样本的区分效度，增加同源方法偏差风险，未来研究可以考虑分时段、多维度才更贴合研究实践。③样本来源主要集中在华南地区的高校，可能在普适性上存在局限。未来研究可扩大研究的区域范围和高校数量，在大样本实证分析的基础上得到更具普适性的结论。

参考文献

[1] 曾玲娟，伍新春.教师职业倦怠的特征与干预 [J]. 教育研究与实验，2013.

[2] 丁爱琴，黄华.高校辅导员职业倦怠现状及影响因素研究 [J]. 中国高等医学教育，2016.

[3] 姜秀丽，齐蕾.包容型领导对职场友谊的影响 [J]. 商业研究，2018.

[4] 汪群，陈敏敏.包容型领导与团队心理安全感的关系 [J]. 软科学，2017.

[5] 陈敏灵，王孝孝.职业倦怠的影响因素研究 [J]. 商业研究，2019.

[6] 林晓娇.组织支持感对高校教师工作绩效的影响 [J]. 教育评论，2022.

[7] 张菊霞.组织支持感与教师组织承诺的关系研究 [J]. 教育学术月刊，2022.

[8] 王喆，陈建宏.组织支持感对员工离职意愿的影响 [J]. 企业经济，2020.

[9] 刘拓，陈雪明，等.自我效能感对个体积极应对方式的影响 [J]. 中国健康心理学杂志，2021.

[10] 刘冰，等.包容型领导量表的翻译与修订 [J]. 心理科学，2016.

[11] 苗仁涛，等.组织支持感量表中文版修订及信效度检验 [J]. 心理科学，2012.

[12] 王才康，胡中锋，刘勇.一般自我效能感量表的信效度研究 [J]. 应用心理学，2001,7 (1):37-40.

[13] 辛星.职业倦怠量表的修订 [D]. 长春：东北师范大学，2005.

[14] NEMBHARD I M, EDMONDSON A C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts [J]. Journal of Applied Psychology, 2004,89 (6):944-953.

[15] HANTULA D A. Inclusive leadership: A review and future directions [J]. Journal of Business and Psychology, 2009.

[16] MCMILLIN R W. Perceived organizational support: A review of the literature [J]. Journal of Management, 1997,23 (4):525-554.

[17] SCHAUFELI W B, TARIS T W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health [J]. Psychologia Belgica, 2014,54 (1):1-25.

[18] DEMEROUTI E, BAKKER A B, NACHREINER F, et al. The job demands-resources model of burnout [J]. Journal of Applied Psychology, 2001,86 (3):499-512.

[19]KAUFMANN L, et al. Self-efficacy: A review of the literature [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2022.

[20]FEENEY B C, COLLINS N L. A self-efficacy perspective on close relationships [J]. Psychological Inquiry, 2014,25 (1):1-28.

[21]LASCHINGER H K S, BORGOGNI L, et al. Self-efficacy and burnout: A meta-analysis [J]. Journal of Nursing Scholarship, 2015,47 (3):256-266.

[22] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. Journal of Applied Psychology, 2003,88 (5):879-903.

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.