

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*

姚计海 黄心怡 吴小益

(北京师范大学教育学部, 北京 100875)

摘要:研究采用问卷法对426名中小学校长进行调查研究,探讨了领导支持与校长职业倦怠的关系,考察了校长心理授权、校长对上级满意度在领导支持与校长职业倦怠之间所起的中介作用。研究结果显示:(1)领导支持与校长心理授权及校长对上级满意度呈显著正相关;领导支持、校长心理授权和校长对上级满意度与职业倦怠呈显著负相关;(2)领导支持显著负向预测校长职业倦怠;校长心理授权和对上级满意度分别在领导支持影响校长职业倦怠中单独发挥中介作用,且校长心理授权和对上级满意度在领导支持影响校长职业倦怠中发挥链式中介作用。

关键词:领导支持;心理授权;上级满意度;职业倦怠;中小学校长

中图分类号:B848

文献标识码:A

文章编号:1003-5184(2023)05-0455-08

1 引言

近年来,世界各国的学校管理越来越意识到中小学校长对学校发展和基础教育质量提高起着至关重要的作用,校长的职业发展状态直接影响着学校的管理效能,因此校长的专业素质也不断受到关注。校长作为学校管理的第一负责人,在学校的成功运行中扮演着至关重要的领导角色,承受着较大的社会期望和工作压力(笱崇敏等,2022)。而且,繁琐的管理事务、复杂的行政工作、错综的校内人际关系等都是校长必须面对的问题,若不能很好地予以应对,身体机能将会被耗散,情绪体验、社会适应和社会支持等将受到影响(廖传景,2009)。事实上,已有研究表明,中小学校长群体存在着较为明显的职业倦怠表现(姚计海,刘丽华,2011)。而且,相对而言校长的职业倦怠水平显著高于教师群体(Maxwell & Riley, 2017)。因此,有必要对中小学校长职业倦怠的产生机制进行深入探讨,为避免或降低校长职业倦怠水平提供实证依据,从而促进学校教育与管理质量的提升。

职业倦怠(Job burnout)是指在以人为服务对象的职业领域中,个体的一种情绪衰竭、去人性化和低成就感的症状(Maslach & Jackson, 1981)。有研究表明,职业倦怠将会负向影响校长工作时所必需的心理复原力,不利于校长达到工作要求(Marsh et

al., 2022)。也有研究认为,领导支持是促进员工职业发展的关键因素(Yang et al., 2018)。其中,领导支持(Supervisory support)是指员工在工作中对来自上级支持程度的知觉,其主要包括职业指导、绩效反馈、挑战性的工作任务和提供能够帮助员工发展和成就的工作机会,当上级领导给予员工更多领导支持,可以促进员工在工作中的职业进步和成长(Greenhaus et al., 1990)。而且,在校长体制化的角色身份和地位差异背景下,校长个人的发展更依赖于上级教育行政领导的指导与资源扶持(刘莉莉,李晓华,2021)。而且,领导支持已被证实不仅能缓解职业倦怠的子维度之一情绪衰竭(Fukui et al., 2019),对职业倦怠其他子维度均具有负向预测作用(Dounavi et al., 2019)。可见,领导支持对避免或缓解员工职业倦怠具有重要作用。

具体而言,员工在工作中一般会涉及至少两种社会交换关系,一种是与自己的直接上级,一种是与自己的组织(Masterson et al., 2000)。基于社会交换理论,在社会交换关系中,一方自愿为另一方提供支持或利益,这反过来又调动了另一方的义务感,并在不久的将来提供回馈给支持者或利益提供方(Blau, 1964)。领导支持作为衡量领导和员工之间交换关系质量的关键指标(Stinglhamber & Vandenberghe, 2003),将有助于缓解职业倦怠的产生(Boy-

* 基金项目:北京市教育科学规划重点课题“中小学教师教学创新行为的动力机制及提升路径研究”(BFAA23039)。

通讯作者:姚计海, E-mail: yaojihai@bnu.edu.cn。

as & Wind, 2010)。进一步而言,当上级领导表达自己对员工幸福、工作和职业发展的关心时,员工也会觉得有义务回报上级领导的积极对待,通过展现支持组织目标的积极行为等来履行自己的义务(Blau, 1964)。可见,在学校管理情境中,上级领导与校长的相互支持关系可能有助于防止校长职业倦怠的产生。据此,提出研究假设1:校长的领导支持与职业倦怠呈显著负相关,而且领导支持对校长职业倦怠具有显著负向预测作用。

在领导支持影响中小学校长职业倦怠的作用机制中,校长对上级领导的满意度发挥着重要作用。上级满意度(Supervisory satisfaction)指的是员工对自己直属上级而非工作环境内其他条件或他人的满意程度(Scarpello & Vandenberg, 1987),其中,满意度即个体对某人或某种经历的一种态度的反映(卢嘉等, 2001)。通常,学术界会将上级满意度看作工作满意度的维度之一,关于工作满意度影响机制的研究比较丰富,但是对上级满意度的独立研究较少(孙晶晶, 郑兴山, 2021),而且,工作满意度旨在评估多个工作层面和多个上级的满意度,这导致测量一个工作层面或上级满意度的研究不够完整,不足以反应员工对直属上级的满意度(Locke, 1976)。

工作满意度在工作资源(如上级支持)与离职倾向的关系中发挥着作用。已有研究表明,领导支持可以提升个体的工作满意度(Kim & Lee, 2009)。同时,也有研究表明,个体的工作满意度可以负向预测其职业倦怠的表现(叶宝娟等, 2017)。资源保存理论也认为,当如领导支持这样在个体在工作中的有价值的资源不足时,个体的工作满意度将降低,职业倦怠便随之产生(Hobfoll, 1989)。上级满意度反映着校长对领导的态度,比起多维度的工作满意度,更有可能受到领导支持的直接作用,与此同时,上级满意度作为工作满意度的子维度,有可能同样对职业倦怠起到正向预测作用。据此,提出研究假设2:上级满意度在校长的领导支持和职业倦怠发挥显著中介作用。

心理授权(Psychological empowerment)则是另一个在领导支持对中小学校长职业倦怠产生影响过程中发挥作用的重要变量。心理授权作为健康促进模型的重要组成部分,是工作满意度和心理健康的影响因素之一(Spreitzer, 2008)。具体而言,心理授权是指个体对授权所体验到的心理状态或认知的综合体,它包括意义感、胜任力、自我决定感和影响力

四个方面(Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995)。已有研究分析了校长作为领导是如何影响教师的心理授权(Zhang et al., 2021),以及教师心理授权的前因或结果变量(Jácome & Chi6n, 2022; Zhu et al., 2019)。但是,关于校长这一管理身份角色作为被管理者,是如何受到其上级领导影响而增加心理授权的,还值得更深入地探讨。

在组织管理中,支持性的领导行为可以促进个体的心理授权。比如,有研究认为,变革型领导会通过支持并鼓励下属用新的方式来解决问題,提高下属对工作的意义感、自我决定感、胜任力和影响力(Avolio et al., 2011)。也有研究指出,领导支持与心理授权呈显著正相关(Harris et al., 2009)。与此同时,心理授权可以负向预测职业倦怠(姚计海, 刘丽华, 2011; Livne & Rashkovits, 2018)。此外,心理授权还与职业倦怠的子维度情绪衰竭存在显著负相关(Zhou & Chen, 2021)。根据工作资源-需求模型的观点,个体的工作资源越充足,越不容易产生职业倦怠(Salmela-Aro & Upadaya, 2014)。可见,上级领导支持作为良好的外在管理资源,有可能通过心理授权这一内在心理资源来影响个体的职业倦怠水平。据此,提出研究假设3:心理授权是校长的领导支持和校长职业倦怠之间的另一个显著中介变量。

此外,根据授权的认知模型的观点,心理授权综合了自身和他人对工作环境的感受,并对工作产生评价,高心理授权水平的个体在从事自身的工作中会获得较强的意义感和自主性,进而会促进个体对工作的满意程度(Thomas & Velthouse, 1990)。可见,心理授权会正向预测个体的工作满意度。此外,有实证研究表明,心理授权的维度并不直接影响个体的心理健康,而是通过工作满意度对其产生间接影响(Holdsworth & Cartwright, 2003)。综合来看,就中小学校长而言,心理授权水平越高的校长可能也会表现出更高的上级满意度,学校上级管理部门对校长的领导支持很可能通过心理授权和上级满意度间接影响校长职业倦怠。据此,提出研究假设4:心理授权与上级满意度在校长的领导支持和职业倦怠之间发挥着显著链式中介作用。

2 研究方法

2.1 被试

研究选取新疆、河南、内蒙古、湖北、广东等地的426名中小学校长作为调研对象,在校长参加集体培训或开会时现场发放纸质问卷。研究共发放问卷

450 份,剔除超过 5% 题目没有作答和规律作答问卷,获得有效被试 426 名,问卷有效率为 94.66%。其中,性别上,男校长 306 人,女校长 120 人;年龄上,35 岁及以下 29 人,36~40 岁 74 人,41~45 岁 169 人,46~50 岁 129 人,51 岁以上 25 人;学历上,大专及以下 104 人,本科 209 人,硕士及以上 13 人。

2.2 研究工具

2.2.1 领导支持量表

采用 Greenhaus 等(1990)编制的领导支持量表,该量表测量校长对来自上级领导的支持程度的感知,共 9 题,采用 Likert 5 点记分,“很不同意”“比较不同意”“一般”“比较同意”“很同意”分别记为 1 至 5 分。领导支持量表的 Cronbach's α 系数为 0.891,验证性因素分析指标分别为 $\chi^2/df = 2.45$ 、TLI(NNFI) = 0.96、CFI = 0.98、SRMR = 0.03、RMSEA = 0.07,说明量表的信效度良好。

2.2.2 上级满意度量表

采用 Scarpello 和 Vandenberg(1987)编制的上级满意度量表,该量表描述了员工对他(她)直属上级的满意度。上级满意度原量表包含 18 道题目,经修订后其语境符合我国教育实际和学校管理情境,量表结构与原始量表保持一致,保留 16 个题目。量表采用 Likert 5 点记分,“很不满意”“较不满意”“一般”“比较满意”“很满意”分别记为 1 至 5 分,该量表内部一致性 Cronbach's α 系数为 0.941,验证性因素分析的结果为 $\chi^2/df = 2.90$ 、TLI(NNFI) = 0.92、CFI = 0.93、SRMR = 0.04、RMSEA = 0.08,量表信效度良好。

2.2.3 心理授权量表

采用 Spreitzer(1995)编制的心理授权量表,包括工作意义感、自主决定感、胜任力和影响力 4 个维度,共 12 题,采用 Likert 5 点记分,“很不符合”“较不符合”“一般”“比较符合”“很符合”分别记为 1 至 5 分。心理授权总量表及其子维度工作意义感、自主决定感、胜任力和影响力的内部一致性 Cronbach's α 系数分别为 0.871、0.787、0.847、0.846、0.856,验证性因素分析的结果显示: $\chi^2/df = 2.53$ 、TLI(NNFI) = 0.96、CFI = 0.97、SRMR = 0.04、RMSEA = 0.06,说明量表的信效度良好。

2.2.4 职业倦怠量表

采用 Maslach 和 Jackson(1981)编制的职业倦怠量表(Maslach Burnout Inventory Scale),结合中小学校长的工作情境对量表进行修订,量表包含情绪衰竭、去人性化 and 低成就感三个维度,共 21 题,采用 Likert 5 点记分,“很不符合”“较不符合”“一般”“较符合”“很符合”分别记为 1 至 5 分。校长职业倦怠总量表及其子维度情绪衰竭、去人性化 and 低成就感的内部一致性 Cronbach's α 系数分别为 0.876、0.892、0.734、0.754,验证性因素的结果为 $\chi^2/df = 3.59$ 、TLI(NNFI) = 0.91、CFI = 0.93、SRMR = 0.05、RMSEA = 0.07,说明量表的信效度良好。

2.3 共同方法偏差的检验

研究通过构建领导支持、上级满意度、心理授权和职业倦怠的验证性因素模型检验共同方法偏差。结果表明,四因素模型的拟合指数为: $\chi^2/df = 1.89$ 、TLI(NNFI) = 0.90、CFI = 0.95、SRMR = 0.06、RMSEA = 0.05,拟合指数较好;单因素模型的拟合指标为: $\chi^2/df = 4.93$ 、TLI(NNFI) = 0.50、CFI = 0.53、SRMR = 0.12、RMSEA = 0.11,均不在可接受范围内,相较于四因素模型拟合较差。此外,因子分析结果显示,Bartlett 球形度检验的卡方显著,提取出 8 个大于 1 的特征值。第一个因子的方差解释为 30.90%,小于 40%(Podsakoff et al., 2003),因此研究不存在严重的共同方法偏差问题。

2.4 数据分析过程

采用 SPSS23.0 统计软件进行数据录入,描述性统计检验、相关分析等。运用 Mplus7.4 软件中的结构方程模型检验领导支持对职业倦怠的主效应机制,运用 Bootstrap 法检验上级的满意度和心理授权的链式中介效应。

3 研究结果

3.1 各变量描述统计与相关分析

为了验证研究假设,分析了领导支持、上级满意度、心理授权、职业倦怠和各人口学变量的平均值、标准差及相关系数。各变量的相关分析结果显示:领导支持、上级满意度和心理授权均与职业倦怠呈显著正相关关系($p < 0.01$),详见表 1。

表 1 研究变量之间的描述性统计和相关矩阵

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. 领导支持	3.384	0.839	1						
2. 心理授权	4.043	0.603	0.417**	1					

续表 1

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
3. 上级满意度	3.702	0.778	0.767**	0.441**	1				
4. 职业倦怠	2.395	0.580	-0.156**	-0.288**	-0.200**	1			
5. 性别	1.315	0.440	0.069	-0.060	0.091	-0.034	1		
6. 年龄	3.115	0.998	0.021	0.022	-0.032	0.023	0.001	1	
7. 学历	2.882	0.393	0.038	0.101*	-0.011	-0.095	-0.042	-0.062	1

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。性别: 1 - 男, 2 女; 年龄: 1 ~ 35 岁及以下, 2 ~ 36 至 40 岁, 3 ~ 41 至 45 岁, 4 ~ 46 至 50 岁, 5 ~ 51 岁以上; 学历: 1 - 大专及以下, 2 - 本科, 3 - 硕士及以上。

3.2 直接效应和中介效应检验

为了检验中小学校长的上级满意度和心理授权是否在领导支持和职业倦怠之间具有中介作用, 分别建模考察各变量间的关系。首先, 将领导支持作为预测变量, 职业倦怠作为结果变量建立简易模型 M1 进行分析, M1 验证性因素分析的拟合指标为 $\chi^2/df = 1.56$ 、TLI (NNFI) = 0.96、CFI = 0.97、SRMR = 0.05、RMSEA = 0.04, 模型拟合良好。结果显示, 校长的领导支持可以显著负向预测其职业倦怠 ($\beta = -0.175, p < 0.001$), 说明校长感知到的领导支持越高, 其职业倦怠程度就越低。假设 1 得到验证。

其次, 为了检验上级的满意度和心理授权在校长领导支持和职业倦怠之间是否具有链式中介作用, 建构多重中介模型 M2。M2 验证性因素分析的模型拟合指标为 $\chi^2/df = 1.89$ 、TLI (NNFI) = 0.90、CFI = 0.95、SRMR = 0.06、RMSEA = 0.05, 模拟拟合良好。结果显示, 心理授权在校长领导支持和职业倦怠之间具有中介作用 (间接效应 = -0.073, 95% CI = [-0.248, -0.058]); 校长对上级的满意度在校长领导支持和职业倦怠之间具有中介作用 (间接效应 = -0.060, 95% CI = [-0.210, -0.001]); 上级的满意度和心理授权在领导支持和职业倦怠之间具有链式中介作用 (间接效应 = -0.043, $p < 0.001$, 95% CI = [-0.036, -0.012])。说明校长感知到的领导支持越高, 其心理授权和对上级的满意度就越强, 高的上级满意度和高心理授权水平进而降低校长的职业倦怠。

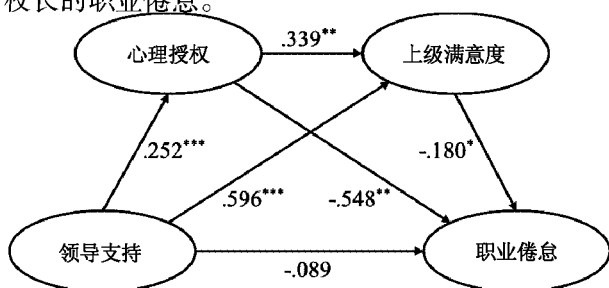


图 1 链式中介模型

4 讨论

4.1 领导支持对校长职业倦怠的影响

研究考察了中小学校长感知到的上级领导支持是否是避免或缓解校长职业倦怠的潜在关键因素, 以及心理授权和上级满意度在其间的中介作用。正如假设预期那样, 研究发现领导支持与校长职业倦怠呈显著负相关, 而且领导支持对校长职业倦怠具有负向预测作用。这与以往的研究结果相一致。比如, 以往针对企业员工的研究表明, 领导者对员工的组织支持可以减少员工的职业倦怠 (Altinoz et al., 2016)。而且, 该作用过程可以用社会交换理论来进行解释。领导者对员工做出积极的、有益的行动有助于与员工建立起高质量的交换关系 (Blau, 1964)。员工和领导者之间的领导 - 成员交换包括规范和规则、资源和情感等方面的交换 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。领导支持作为领导 - 成员交换的一种重要方式, 如果员工感知到领导对自己的较多的支持, 那么员工就会形成一种回报领导的义务感, 进而愿意对领导者付出额外的工作努力 (Eisenberger et al., 2001)。在领导与成员高质量的互惠关系形成后, 领导也将更有可能为下属提供正式或非正式的支持和帮助, 从而帮助员工获得职业成功 (魏仕龙, 2022)。事实上, 学校上级教育管理部门领导者对校长的领导支持就体现着上级领导与下级成员之间的社会交换, 当校长感知到上级领导者对自己的管理支持时, 两者就会建立起相互信任和尊重的工作关系, 从而有效避免或缓解校长职业倦怠的产生。

4.2 心理授权和上级满意度的中介作用

研究发现, 心理授权是领导支持影响校长职业倦怠的中介变量。这可以用工作需求 - 资源模型的观点进行解释, 即领导支持和心理授权同为工作资源, 可以帮助个体补充因职业倦怠流失的工作资源。而且, 上级领导者通常被其员工视为榜样, 也可以作为资源本身 (Ostroff, 1993)。上级领导对员工的支

持会给员工一种被赋予权利的感觉(Stinglhamber & Vandenberghe, 2003),高水平的领导支持也会让员工更能控制出现的问题,在形势严峻时能够更充满信心地解决问题,增加员工的胜任力(Parker & Price, 1994),进而有助于提升心理授权水平。可见,支持型的工作关系与心理授权之间有着积极的相互作用。此外,根据认知评价模型的观点(Thomas & Velthouse, 1990),心理授权水平较高的个体对自身工作有更为积极的认知,会激励其高效完成工作任务,保持乐观心态对待工作中的难题或困境,帮助个体在提高工作绩效的同时增强胜任力,在工作中逐渐感受到工作的意义,避免或缓解职业倦怠的产生。

研究还发现,上级满意度是领导支持和校长职业倦怠之间的另外一个中介变量。这可以通过社会交换理论进行解释,社会交换是基于个体之间的相互作用以达到利益互惠的过程。Blau(1964)认为,只有在互惠平衡的条件下,社会交换关系才能得以维持和信任,这些关系包括物质利益和心理回报,比如忠诚、地位和支持等。而且Friedman(2002)也认为,充分的支持是缓解学校管理者产生职业倦怠的重要方式。当教育管理部门领导者给予校长支持或鼓励时,校长对上级的满意度将会提升,进而作为社会交换,校长会通过付出更多的工作努力和热情做好学校管理本职工作以回报上级领导。比如,校长调动学校成员积极参与学校未来的长期和短期规划,为教师、家长、学生和自己设定高标准等,充分展示自身的领导才能,从而有助于更好地实现学校发展的使命(Friedman, 2000)。换个角度来看,这种对上级领导的满意及回报也有助于避免或缓解校长职业倦怠的产生。

更重要地,研究发现了心理授权和上级的满意度在校长领导支持与职业倦怠之间发挥着显著的链式中介作用。目前在组织管理情境中,关于心理授权对上级满意度的影响研究多集中在下属或员工群体。比如,Spitzner等(1997)研究发现心理授权能够显著提升员工的工作满意度。在心理授权子维度上,有研究认为,能在工作中体验到更大的意义感和胜任力的个体也能感知到更高的工作满意度(Chang et al., 2021)。研究针对学校管理情境证实了心理授权对工作满意度的维度之一上级满意度的正向预测作用在校长这一群体中依然存在,教育管理部门领导者对校长有效的心理授权可以提升校长对其上级领导者的满意度水平。这与叶宝娟和郑清

(2017)的研究结果相一致,该研究也发现心理授权能正向预测校长的工作满意度。此外,Holdsworth和Cartwright(2003)探究发现,心理授权的各个维度均不直接影响个体的心理和身体健康,而是通过工作满意度产生间接影响。即使个体在高度的压力下进行工作,职业满足程度也可以提供一些对倦怠的免疫力(Friedman & Farber, 1992; Wu et al., 2021),工作满意度的下降一般出现在倦怠的症状之前,高工作满意度的个体往往会对工作投入更多的热情与努力(张建人等, 2014),也更倾向于不会出现职业倦怠的表现(Schermuly et al., 2011)。反过来看,这也符合Friedman(2000)的职业倦怠历程模型,即个体在开始工作之后,随着工作满意度缓慢降低,从而使其职业倦怠逐渐形成。

5 研究不足与展望

研究的链式中介模型发现校长对上级领导支持的感知不仅直接影响校长的职业倦怠,还会通过心理授权和上级满意度间接影响校长职业倦怠。从实证角度将“工作资源-职业状态”模式拓展为了“工作资源-心理授权-上级满意度-职业状态”的模式,丰富了工作资源-需求模型。当然,研究也存在不足:第一,尽管研究模型是根据先前的研究和理论建立的,但是研究使用横截面设计,研究结果在纵向研究设计中可能会有所不同,后续研究可以通过纵向设计或使用不同的研究方法对研究模型进行再次验证。第二,研究没有对心理授权的各个维度所发挥的中介作用进行分别探讨,未能确定心理授权各个维度在中介效应中贡献,未来研究也可以对校长心理授权各个维度和上级满意度在领导支持与校长职业倦怠之间的中介效应进一步开展深入考察。

6 结论

(1)中小学校长感知到的领导支持与其心理授权及对上级的满意程度呈显著正相关;领导支持、校长心理授权和校长对上级满意度与校长职业倦怠呈显著负相关。

(2)领导支持显著负向预测中小学校长的职业倦怠;校长心理授权和校长对上级满意度不仅分别在领导支持影响校长职业倦怠中单独发挥中介作用,而且校长心理授权和对上级满意度在领导支持影响校长职业倦怠中发挥链式中介作用。

参考文献

- 简崇敏,李劲松,杨舒涵.(2022).角色压力对校长职业倦怠的影响:正念的中介作用.中国健康心理学杂志,30(4),

- 562 - 567. doi:10.13342/j.cnki.cjhp.2022.04.017
- 廖传景. (2009). 中学校长身心健康及其影响与保护性因素. *心理科学*, 32(6), 1508 - 1510. <http://qikan.cqvip.com/Qikan/Article/Detail?id=32441133>
- 刘莉莉, 李晓华. (2021). 卓越校长工作人格特质对其胜任力的影响实证研究——上级支持感的中介作用. *全球教育展望*, 50(12), 77 - 89.
- 卢嘉, 时勤, 杨继锋. (2001). 工作满意度的评价结构和方法. *中国人力资源开发*, (1), 15 - 17. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2001.01.004>
- 孙晶晶, 郑兴山. (2021). 上级满意度对下属默契影响研究. *上海管理科学*, 43(4), 28 - 35.
- 魏仕龙. (2022). 服务型领导对员工职业成功感的影响——领导-成员交换的中介作用与组织支持感的调节作用. *学术探索*, (5), 106 - 115.
- 姚计海, 刘丽华. (2011). 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*, 27(5), 529 - 535.
- 叶宝娟, 方小婷, 董圣鸿, 刘林林, 郑清, 郭少阳. (2017). 职业韧性对农村小学校长职业倦怠的影响: 胜任力和工作满意度的链式中介作用. *中国临床心理学杂志*, 25(3), 520 - 523. <http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotal-ZLCY201703027.htm>
- 叶宝娟, 郑清. (2017). 心理授权对农村小学校长工作满意度的影响: 职业认同的中介作用与情绪智力的调节作用. *心理科学*, 40(3), 685 - 691. doi:10.16719/j.cnki.1671-6981.20170327.
- 张建人, 阳子光, 凌辉. (2014). 中小学教师工作压力、工作满意度与职业倦怠的关系. *中国临床心理学杂志*, 22(5), 920 - 922. <http://d.wanfangdata.com.cn/periodical/zglx-lxzz201405038>
- Altinoz, M., Cop, S., Cakiroglu, D., & Altinoz, O. T. (2016). The influence of organization support perceived in enterprises on burnout feeling: A field research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 427 - 434. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.053>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2011). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441 - 462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyas, J., & Wind, L. H. (2010). Employment-based social capital, job stress, and employee burnout: A public child welfare employee structural model. *Children and Youth Services Review*, 32(3), 380 - 388. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2009.10.009>
- Chang, Y. C., Yeh, T. F., Lai, I. J., & Yang, C. C. (2021). Job Competency and Intention to Stay among Nursing Assistants: The Mediating Effects of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6436. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126436>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874 - 900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (2019). Supervision for Certification in the Field of Applied Behaviour Analysis: Characteristics and Relationship with Job Satisfaction, Burnout, Work Demands, and Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2098. <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42 - 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Friedman, I. A. (2000). Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56(5), 595 - 606. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-4679\(200005\)56:5<595::aid-jelp2>3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-4679(200005)56:5<595::aid-jelp2>3.0.co;2-q)
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229 - 251. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016321210858>
- Friedman, I. A., & Farber, B. A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 86(1), 28 - 35. <https://doi.org/10.1080/00220671.1992.9941824>
- Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Impact of supervisory support on turnover intention: The mediating role of burnout and job satisfaction in a longitudinal study. *Administration and Policy in Mental Health*, 46(4), 488 - 497. <https://doi.org/10.1007/s10488-019-00927-0>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64 - 86. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4409216&lang=zh-cn&site=ehost-live>
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20(3), 371 - 382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513 - 524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3>

513

- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131 – 140. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310469552>
- Jácome, I., & Chiñón, S. (2022). Psychological Empowerment and Job Stress in Higher Education Institutions in Ecuador. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3297 – 3312. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S381342>
- Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social Work in Health Care*, 48(4), 364 – 385. <https://doi.org/10.1080/00981380802598499>
- Livne, Y., & Rashkovits, S. (2018). Psychological empowerment and burnout: Different patterns of relationship with three types of job demands. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 96 – 108. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000050>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297 – 349). Chicago: Rand McNally.
- Marsh, H. W., Dicke, T., Riley, P., Parker, P. D., Guo, J., Basarkod, G., & Martin, A. J. (2022). School principals' mental health and well-being under threat: A longitudinal analysis of workplace demands, resources, burnout, and well-being. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1 – 29. <https://doi.org/10.1111/aphw.12423>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99 – 113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The different effects of fair procedures and treatments on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738 – 748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484 – 502. <https://doi.org/10.1177/1741143215607878>
- Ostroff, C. (1993). Relationships between person – environment congruence and organizational effectiveness. *Group & Organization Management*, 18(1), 103 – 122. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601193181007>
- Parker, L. E., & Price, R. H. (1994). Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human Relations*, 47(8), 911 – 928. [tps://www.proquest.com/scholarly-journals/empowered-managers-workers-effects-managerial/docview/231457898/se-2?accountid=8554](https://www.proquest.com/scholarly-journals/empowered-managers-workers-effects-managerial/docview/231457898/se-2?accountid=8554)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879 – 903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Salmela-Aro, K., & Upadaya, K. (2014). Developmental trajectories of school burnout: Evidence from two longitudinal studies. *Learning & Individual Differences*, 36, 60 – 68. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.10.016>
- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447 – 466. <https://dx.doi.org/10.1177/014920638701300302>
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *The International Journal of Educational Management*, 25(3), 252 – 264. <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I – micro approaches* (pp. 54 – 72). SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n4>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442 – 1465. <https://www.proquest.com/docview/199829803?OpenUrlRefId=info:xri/sid:baidu&accountid=8554>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679 – 704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90021-0)
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251 – 270. <http://dx.doi.org/10.1002/job.192>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 661 – 681. <https://core.ac.uk/download/pdf/36738094.pdf>
- Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., Fan, X., Guo, X., Liu, H., & Zhang, X. (2021). The relationship between job stress and job burnout: The mediating effects of

- perceived social support and job satisfaction. *Psychology, Health & Medicine*, 26(2), 204 – 211. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1778750>
- Yang, F., Liu, J., Huang, X., Qian, J., Wang, T., Wang, Z., & Yu, H. (2018). How supervisory support for career development relates to subordinate work engagement and career outcomes: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 496 – 509. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12194>
- Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 768 – 785. <https://doi.org/10.1177/1741143220915925>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How Does Psychological Empowerment Prevent Emotional Exhaustion? Psychological Safety and Organizational Embeddedness as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 546687. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.546687>
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: The role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20(4), 657 – 671. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>

The Impact of Supervisory Support on Principal's Job Burnout: The Mediation Effect of Psychological Empowerment and Supervisory Satisfaction

Yao Jihai Huang Xinyi Wu Xiaoyi

(Faculty of Education, Beijing Normal University, Beijing 100875)

Abstract: To explore the impact of principal's supervisory support on job burnout and the mediation effect of psychological empowerment and supervisory satisfaction, this study surveyed 426 primary and middle school principals and using method of questionnaire survey. The results show the following: (1) Supervisory support significantly positively correlates with psychological empowerment and supervisory satisfaction; supervisory support, psychological empowerment and supervisory satisfaction significantly negatively correlates with job burnout. (2) Principal's supervisory support is a significant negative predictor of job burnout; psychological empowerment and supervisory satisfaction have both individual and chain mediating roles between Principal's supervisory support and job burnout.

Key words: supervisory support; psychological empowerment; supervisory satisfaction; job burnout; primary and secondary school principals