

工作壓力與壓力源分析：以校園志工為例

李雅惠

國立臺北教育大學教育學系生命教育碩士班研究生

一、前言

作者自 2018 年起擔任國小校園閱讀志工，累積推動閱讀活動逾八年，近三年亦跨足國中端協助學生進行情緒與行為輔導。多年服務歷程中，親身感受到不同教育階段學生的行為與需求存在極大差異，而這些差異，也直接影響校園志工的服務經驗與壓力感受。例如，國小學生較容易接納校園志工的引導，但在國中階段，學生自主性提升、情緒波動與人際複雜度加劇，使校園志工常面臨溝通阻礙、角色困惑與挫折感。同時，不同學校對校園志工的態度與支持度亦不盡相同，有的提供明確分工與情感回饋，有的則缺乏組織協調機制，甚至將校園志工視為可有可無的存在。

在文獻中，校園志工常被視為學校非正式人力的一環，其工作性質多具彈性與自主性，但也因此更容易產生角色模糊、期待落差與人際壓力（Cooper, 1983；曾慧萍，2002）。新北市相關研究指出，校園志工在面對繁複校務與學生情緒需求時，常經歷情緒耗竭、溝通挫敗與壓力累積等挑戰。值得注意的是，相關研究也顯示具備較高正念特質的志工，在壓力情境下較能保持專注與自我調節，進而減少倦怠與提高服務意願（黃鳳英等人，2015；Glomb et al., 2011）。

因此，本文聚焦於分析校園志工在實務歷程中所經歷的各類壓力來源與內在結構，希冀透過文獻整合與實務觀察，釐清志工壓力產生的脈絡與成因，並提供教育現場在志工支持系統設計上的具體參考。

二、壓力的定義與理論回顧

壓力（stress）在學術研究中經歷了不同的發展階段。Hans Selye（1936）首次提出「壓力」概念，並將其定義為「身體對多種不良因素產生的綜合反應」。Lazarus（1976）則進一步指出，當個人感知到外界要求超過自身的應對資源時，壓力便會產生（Burman & Goswami, 2018）。此外，Hall & Mansfield（1971）從系統互動的角度定義壓力為外部力量對系統的作用，而應變則是系統內部的狀態改變。

校園志工的壓力主要來自於人際關係、工作負荷與個人期待。由於校園志工的角色不同於正式職員，其壓力常源於不明確的工作要求與職責（Ganster & Rosen, 2013）。此外，部分校園志工需應對高需求的教育環境，如特殊教育志工或輔導志工，這些挑戰加深了壓力感。

三、校園志工的壓力來源

校園志工的壓力來源可以分為以下幾個方面：

（一）角色模糊與角色衝突

由於校園志工的工作性質多變，其職責與正式教職員不同，可能面臨角色不明確的問題（Cooper, 1983）。特別是在輔導學生或協助教學時，志工的角色定位容易與教師或行政人員產生衝突。

（二）人際關係壓力

校園志工需與學生、教師、行政人員及家長互動，這些不同的利害關係人可能對校園志工有不同的期望，導致校園志工在溝通與協作時感到壓力（Lu & Cooper, 1995）。

（三）工作負荷與時間管理

許多校園志工需在工作或家庭生活與志工服務之間取得平衡。長期的時間壓力可能導致校園志工倦怠，甚至降低其參與意願（Burman & Goswami, 2018）。

（四）情緒勞動

特殊教育志工或輔導志工常需處理學生的情緒問題，這些工作可能導致校園志工自身的情緒消耗，甚至引發心理壓力（Maslach et al., 2001）。

（五）組織管理與支持

若學校或校園志工組織未能提供適當的訓練與支持，校園志工可能因缺乏指導或資源而感到無助，進一步增加壓力（Ganster & Schaubroeck, 1991）。

校園志工所面對的壓力，對其心理健康、服務態度與持續參與產生多重影響。這些影響可從三個層面進行分析：個人層面、互動層面與制度層面。在個人層面，志工長期面臨情緒耗竭、無力感與自我懷疑，容易出現焦慮、憂鬱與身心失衡等情況（Maslach et al., 2001）。壓力來源若涉及角色不清或無法勝任任務，更可能削弱其自我效能感與服務熱忱。在互動層面，壓力會使志工與教師、家長或學生的互動品質下降，溝通障礙與誤解增多，降低整體教育團隊合作成效（Lu & Cooper, 1995）。若人際關係緊張持續未解，志工甚至可能選擇退出服務，對學校志工制度造成損失。在制度層面，志工若長期感受到學校缺乏認可、回饋與支持，將削弱其對組織的信任與歸屬感（曾慧萍，

2002)。此外，志工壓力積累亦可能造成組織流動率升高，影響學校整體志工制度的穩定性與延續性。因此，志工壓力的負面影響不僅止於個人層面，亦涉及教育團隊的整體運作與組織永續發展，值得學校管理階層與政策制定者高度關注。

四、壓力對志工的影響

校園志工所承受的壓力不僅影響其個人身心狀態，也深刻牽動其服務動機、人際互動品質與組織參與意願。為全面掌握壓力所造成的影響，本研究從三個層面進行分析：個體心理層面、服務互動層面與組織制度層面。

(一) 個體心理層面：身心健康與自我認同的侵蝕

研究顯示，長期處於高壓情境下的志工容易出現情緒耗竭、焦慮、睡眠困擾與情緒低落等心理健康問題 (Maslach et al., 2001)。特別是當志工感受到工作難度過高或角色不明確時，更可能引發無力感與自我懷疑，進一步削弱其自我效能感與成就感 (Parker & DeCotiis, 1983)。若缺乏心理支持系統，這些壓力反應可能進一步惡化為長期心理困擾，甚至引發身心疾病。

(二) 服務互動層面：人際品質與合作關係的惡化

壓力亦可能損害志工與學校中其他成員 (如教師、學生、家長) 之間的互動品質。當志工缺乏明確指導、支持或資源時，容易在面對學生問題行為或家長溝通時產生挫敗感，進而降低其溝通耐性與回應品質 (Lu & Cooper, 1995)。人際衝突的增加不僅影響志工的工作滿意度，也破壞整體教育團隊的合作氛圍。

(三) 組織制度層面：參與意願與制度永續性的削弱

若志工長期感受到來自組織的忽視、缺乏回饋或被邊緣化，將逐漸失去歸屬感與參與動機 (曾慧萍, 2002)。研究發現，志工倘若認為自己的付出無被看見或不具意義，將更容易選擇退出服務，進而導致志工流動率升高，影響學校志工制度的穩定性與發展潛能 (朱夏萍, 2003)。制度層面上的壓力，也常因缺乏整合與溝通機制而被放大，形成「低認同—低投入」的負向循環。

(四) 綜合影響與潛在正向效應的可能

雖然壓力多被視為負面因素，惟適度的挑戰性壓力亦可能促進志工成長與學習，例如提升其問題解決能力、時間管理技巧與自我調節能力 (Beehr & Newman, 1978)。此外，若組織能提供適當回饋與支持環境，壓力亦可能成為志工深化教育使命感的轉化契機。這顯示，關鍵在於壓力是否被適當引導與管

理。

總結來說，壓力對志工的影響具有多重面向與層次，從個人心理負擔到整體制度運作均不可忽視。若能妥善介入與支持，壓力亦可能成為志工專業成熟與組織凝聚的動力來源。

五、減緩校園志工壓力的策略

（一）提供明確的工作說明

校園志工的服務多樣，若學校未明確界定其職責，易產生角色混淆，進而引發壓力（曾慧萍，2002）。建議學校制定志工手冊，明訂服務內容、任務分工與溝通窗口，有助於志工迅速進入角色並降低焦慮。

（二）加強培訓與情緒支持提供明確的工作說明

定期的教育訓練與心理支持不僅能提供志工能力，也有助於減緩因應困難學生或突發狀況時的心理壓力（謝宜華、黃鳳英，2020）。例如，可結合正念訓練，幫助志工培養情緒覺察與壓力調適能力。

（三）建立正向溝通與社群支持

學校與志工之間若欠缺良好溝通，常導致誤解與衝突。陸洛（1997）指出，支持性組織文化與溝通系統能有效減少職場壓力。建議學校建立定期回饋機制，並鼓勵志工彼此分享經驗、形成支持網絡。

（四）調整工作設計與時間彈性

校園志工多為兼職、家長或退休人士，需在家庭與服務間取得平衡。若安排不當，易感疲憊。朱夏萍（2003）研究指出，志工對工作負荷的可控性感受與其持續服務意願有高度關聯。建議提供彈性排班與休息安排。

六、結論

本研究探討了校園志工在職業壓力中的角色，並分析其壓力來源與影響。結果顯示，校園志工的壓力主要來自角色模糊、人際關係、工作負荷與情緒勞動。為減少這些壓力，學校與志工組織應提供適當的支持與管理策略，如清晰的工作規範、有效的培訓與心理支持機制。

本研究以校園志工為例，探討其在教育現場中所面臨的工作壓力與壓力源，並從實務觀察與文獻對話中整理出主要壓力類型與產生機制。研究結果顯示，校園志工主要壓力來源包括角色模糊、人際互動衝突、工作負荷不均與缺乏組

織支持等，這些因素彼此交織，對志工的身心狀態與服務意願造成深遠影響。值得注意的是，壓力對志工不僅可能導致情緒耗竭與服務倦怠，更進一步影響其人際互動、教育品質與學校文化氛圍。若能及時識別並處理壓力來源，不僅能保護志工的心理健康，也有助於強化志工的投入感與教育現場的正向循環。從個人經驗出發，筆者深刻體會到制度化支持、清楚溝通與心理培力對志工而言是極其重要的要素。因此，建議未來政策設計與學校實務可從志工訓練機制、情緒支持平台與角色定位明確化三方面著手，強化志工系統的穩定與永續。更進一步的研究可考慮探討不同類型志工在壓力適應歷程中的差異，或採取質性訪談方式深入挖掘壓力經驗背後的心理歷程，豐富志工研究之多元面向。

參考文獻

- Beehr T. A., & Newman J. H. (1978) Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, odel, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Burman, R., & Goswami, T. G. (2018) A systematic literature review of work stress. *International Journal of Management Studies*, 5(3-9), 112-132.
- Cooper C. L. (1983) Identifying stressors at work: recent research developments. *Journal of Psychosomatic Research*, 27(5), 369-376.
- Ganster D. C., & Rosen C. C. (2013) Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5) 1085-1122.
- Ganster D.C., & Schaubroeck J. (1991) Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235-271.
- Hall, D. T., & Mansfield, R. (1971) Organizational and individual response to external stress. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), 533-547.
- Lu, L., & Cooper C. (1995) Chinese version of the OSI: A study of reliability and factor structures. *Stress Medicine*, 11, 149-155.
- Lu, L., Tseng H. J., & Cooper C. L. (1999) Managerial stress, job satisfaction and health in Taiwan. *Stress Medicine*, 15, 53-64.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983) Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.
- 朱夏萍 (2003)。中部四縣市環保義工參與動機、工作滿意與組織承諾之研究 (未出版之碩士論文)。逢甲大學。
- 陸洛 (1997)。工作壓力之歷程：理論與研究的對話。中華心理衛生學刊，10，19-51。
- 曾慧萍 (2002)。台灣高科技電子產業員工工作壓力與身心健康之探討：兩個工作壓力模型 -Karasek「負荷控制支持」模型與 Siegrist「付出回饋失衡」模型之檢驗。(未出版之碩士論文)。成功大學。
- 謝宜華、黃鳳英 (2015)。正念教育課程對國小高年級學童情緒調適能力及人際關係之影響。教育心理學報，52(1)，25-49。

