

# 績優專校工科教師工作滿意度、工作倦怠與組織承諾的關係之實證研究

陳 嵩

崑山技術學院國際貿易技術系

## 摘要

本研究旨在探討專科學校不同背景的技職教師目前工作滿意度、工作倦怠及組織承諾的情形、其間之差異與關係。研究對象為國內六所績優專校的146位工科教師。研究結果顯示(1)專校教師對學校的研究環境及校長的行政管理風格最不滿意；(2)國立專校教師有較高的工作滿意度；(3)專校導師有相對較高的工作倦怠；(4)對成就發展及同事的滿意度是專校教師工作倦怠的最佳預測變項；(5)對校長行政管理風格的滿意度是影響專校教師組織承諾的關鍵因素。

**關鍵詞：**工作滿意度、工作倦怠、組織承諾。

## AN EMPIRICAL STUDY OF THE IMPACTS OF JOB SATISFACTION ON BURNOUT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG FACULTY MEMBERS OF ENGINEERING DEPARTMENTS IN ACCREDITED JUNIOR COLLEGES IN TAIWAN

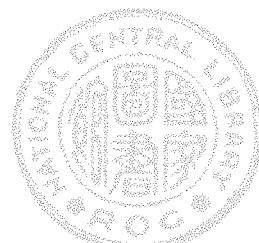
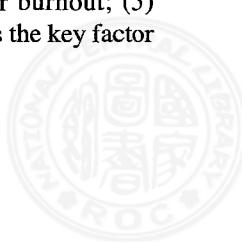
Song Chen

Department of International Trade  
Kung Shan Institute of Technology  
Tainan, Taiwan 710, R.O.C.

**Key Words:** job satisfaction, burnout, organizational commitment.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the status quo, differences, and relationships among job satisfaction, burnout, and organizational commitment of junior college technical and vocational teachers who were of different background. One hundred and forty-six faculty members of engineering departments from six accredited junior colleges in Taiwan were selected as subjects. The results showed that (1) faculty members were mostly dissatisfied with the research environment of their institution and the administrative style of their college president; (2) the faculty members in national institutions were more satisfied than those in private institutions in terms of job satisfaction; (3) junior college conductors exhibited relatively higher burnout than other teachers; (4) satisfaction with accomplishment and colleagues are the best predictors of junior college teacher burnout; (5) satisfaction with administrative style of the college president is the key factor affecting teacher's organizational commitment.



## 一、前 言

常有些專科學校教師開玩笑道：「大學生被退學自己需負最大的責任，專科生被退學導師需負最大的責任」，這句話不但突顯專校導師的責任壓力，也道盡導師的無奈。自從在野政黨大力呼籲「軍訓教官退出校園」以來，許多有關學生訓育管理的工作逐漸轉移到導師身上。然而，專校導師大都缺乏學生輔導知能的專業訓練，平日除了授課及研究工作外，尚需管理一群沒有升學壓力、處於叛逆個性年齡的學生，這往往使缺乏經驗的導師倍感心力交瘁。研究者擔憂，專校導師是否會因長期的工作壓力而對教學工作產生倦怠感呢？

其次，由於近年專校招生競爭的壓力及教育部師資評鑑的要求，許多專科學校紛紛聘用擁有理工博士學位的教師（商管博士仍不易聘請）。然而，與一般大學或學院相比，專科學校的研究經費較為缺乏，學生能力及學校設備大都無法支援教師高層次的研究需要，以致許多教師感慨「在專校教書會使學識逐漸貶值」。此外，由於目前理工博士人才供過於求，在謀職不易的壓力下，專校教師即使對學校政策、制度等有所不滿也不敢表達。研究者擔憂，長此下去，專校教師能由工作中得到適度的滿足嗎？能對學校及教學工作做全心投入的承諾嗎？

國內目前探討教師工作滿意度、工作倦怠的研究日益增多，唯大多著重在國小、國中及特殊教育方面，針對專校教師工作滿意度或工作倦怠的研究僅林新發[1]、邱秀惠[2]及馮丹白等[3]；至於以大專教師為對象探討教師組織承諾的研究則更是缺乏。由於專校教師的工作滿意度、工作倦怠感、及對組織的承諾，皆與學校的未來發展、學生的受教品質、及教師的身心健康等有密切的關係，然而國內有關專校教師工作滿意度、工作倦怠及組織承諾之情形仍缺乏完整的資料，因此進一步的探討實有必要。

基於上述研究動機，本研究以國內績優工商專校工科教師為對象，探討不同背景教師之「工作滿意度」、「工作倦怠」及「組織承諾」的情形，分析其間的關係。希望研究結果能供專科學校、及教育主管單位的參考。

## 二、文獻探討

### 1. 工作滿意度的意義

工作滿意度(job satisfaction)是指工作者對於其工作所具有之感受(feelings)或情感性反應(affective responses)[4]；而教師工作滿意度是指教師對本身教學工作、學校氣氛、校長及行政人員領導行為、報酬、工作流動性等層面之滿意感受[5]。

### 2. 組織類別、個人特徵與大專教師工作滿意度之關係

(1)組織：邱秀惠以國內122名專校會計科教師為對象的研究顯示，公立專校會計教師在工作本身、學校環

境、行政督導、工作報酬、及晉陞等五個工作層面的滿意度均顯著高於私立專校會計教師[2]。此外，林新發以五專工科教師為對象的研究也有相同的發現[1]。

- (2)學歷：劉興漢等以318名新制師範學院教師為對象的研究顯示，博士學歷教師對升遷狀況的滿意度顯著高於碩士學歷教師[6]。不過有些研究顯示不同學歷教師間並無顯著差異[1,2]。
- (3)職等：劉興漢等的研究顯示，教授、副教授對工作本身、報酬、升遷之滿意度顯著高於講師[6]。此外，林新發的研究也顯示教授對教學工作的滿意度顯著高於講師[1]。
- (4)年齡：邱秀惠的研究顯示，年長教師對學校環境、工作報酬、及晉陞之滿意度顯著高於年輕教師[2]。

### 3. 組織承諾的意義

在有關組織行為及人事管理的研究領域中，組織承諾(organizational commitment)是經常被學者們提及的重要概念之一。Blau 和 Boal(1987)認為，組織承諾是指員工個人認同組織及組織目標，並希望維持成為組織一份子的程度[7]。Poter, Steers, Mowday Boulian(1974)等認為，組織承諾是指個人對特定組織的認同與投入的程度；組織承諾感強烈的成員會對組織表現出下列三種傾向：(1)堅定的信仰並接受組織的目標與價值；(2)願為組織付出更多的心力；(3)渴望繼續成為組織的一份子[8]。

### 4. 個人特徵與組織承諾之關係

- (1)年齡：黃國隆以本省403名中學教師為對象之研究顯示：年長教師對學校有較高的認同[9]。至於以非教師為對象的研究，有的發現年齡與組織承諾為正相關[10,11]，有的則無顯著相關[12]。
- (2)年資：黃國隆的研究顯示：年資較深的教師對學校有較高的認同[9]。至於非教師為對象的研究，有的發現年資與組織承諾為正相關[13]，有的則無顯著相關[10,14]。
- (3)學歷：Glisson 和 Duzick(1988)以319名服務性組織成員為對象的研究顯示，教育程度與組織承諾為負相關[10]。不過有些研究發現並無顯著相關性[12,14]。

### 5. 工作倦怠的意義

Freudenberger(1975)首先將工作倦怠(burnout)界定為「助人工作者在情緒與生理上的耗竭狀態」[15]。Maslach和Jackson(1981)以情緒耗竭(emotional exhaustion)、個人成就感(personal accomplishment)、無人情味(depersonalization)等三個構面來界定工作倦怠[16]。其中，「情緒耗竭」係指耗盡了工作的情緒，感到精疲力竭、身心交瘁，產生無助感和無望感；「個人成就感」係指感受到自己有能力處理問題與幫助學生；「無人情味」係指態度冷漠，對學生缺乏同情心與耐心、指責學

生的錯誤[17]。許多研究顯示，教育專業人員在教育工作中感受到的工作倦怠和情緒適應困難，較其他人為高[18]。

## 6. 組織類別、個人特徵與大專教師工作倦怠之關係

邱秀惠的研究顯示，年輕、資淺、助教職等的大專會計科教師較缺乏個人成就感；公私立專校及不同教育背景的教師，其工作倦怠感並無顯著差異[2]。不過，馮丹白等的研究顯示，私立專校教師工作倦怠感顯著較高；年輕、資淺、低職等的教師在各構面的倦怠感顯著較高[3]。

## 7. 工作滿意度與組織承諾之關係

工作滿意度與組織承諾的關聯源自離職意願(turnover intention)的研究。早期的離職研究多認為工作滿意度會影響個人的離職意願[19,20]；然而有些研究則顯示，「組織承諾與離職行為的相關性」顯著較「工作滿意度與離職行為的相關性」為強烈[8,21,22]。Bluedorn(1982)將組織承諾變項納入離職模式，其因徑分析(path analysis)的研究結果顯示：工作滿意度影響組織承諾、組織承諾影響離職意願[23]。

歸納後續有關工作滿意度與組織承諾關係的研究報告顯示：(1)整體工作滿意度與組織承諾有顯著的正相關[10,24,25]；(2)工作滿意度為直接影響組織承諾之最重要的前因變項[26-29]；(3)「組織承諾與工作本身、督導及同事的滿意度關聯」較「組織承諾與升遷、薪資的滿意度關聯」為強烈[30]。

## 8. 工作滿意度與工作倦怠之關係

教學工作壓力是形成教師工作倦怠的主要原因[31]，而教學工作壓力可歸納成三大來源[15]：(1)環境因素，包括：不良的教學資源與設備、過多的文書工作、缺乏晉升機會、不良的工作組織、及工作負荷過重等。(2)人際關係，包括：家庭關係、同事關係、與行政人員關係、及社會的支持等。(3)個人內在關係。

由於教學壓力的來源與教師工作滿意度有相當的關係，因此有些學者主張工作倦怠的程度是由工作滿意或不滿意因素的多寡而定[32]；張曉春[33]亦認為工作滿足程度能影響工作倦怠程度是很明顯的事實。Maslach and Jackson(1981)以工作描述指標(The Job Description Index)及自編的馬氏工作倦怠量表(M.B.I.)衡量工作滿意度與工作倦怠的相關性，結果顯示工作倦怠中的「情緒耗竭」和「無人情味」構面與工作滿意度呈顯著負相關，「個人成就感」則呈正相關[16]。邱秀惠的研究顯示，教師對「工作本身」、「學校環境」、「行政督導」、「工作報酬」及「晉陞」的滿意度與工作倦怠的三個構面因素皆呈顯著負相關；「工作本身」的滿意對整體工作倦怠變異的解釋力最大[2]。此外也有研究指出，高專業倦怠的教師和同事相處時間甚少，低專業倦怠教師則覺得自己有同事的高度支持[34]；也就是說，教師對「同事」的滿意度

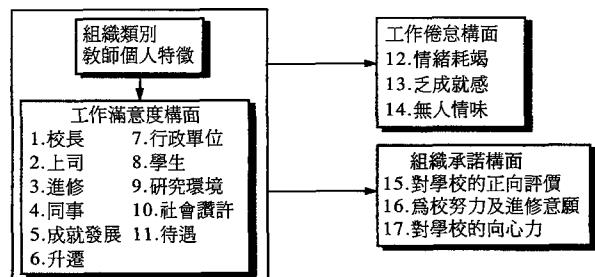


圖 1 研究架構。

與其工作倦怠感可能也有密切的關聯。

## 三、研究設計

### 1. 研究架構

本研究旨在瞭解不同背景的績優專校工科教師之工作滿意度、工作倦怠及組織承諾的情形，並探討組織類別、個人特徵及工作滿意度對工作倦怠、組織承諾的影響。依據本研究之目的，提出圖1的研究架構。

### 2. 名詞定義

- (1) 績優專校：指獲得教育部83學年度辦學績優獎之國立工商專科學校及師資優良獎之私立工商專科學校。
- (2) 工作滿意：指績優專校工科教師對校長、上司、進修、同事、成就發展、升遷、行政單位、學生、研究環境、社會讚許、待遇等11個層面的滿意程度。
- (3) 組織承諾：指教師對學校的認同與投入的程度[8]。
- (4) 工作倦怠：指教師對教學工作所產生情緒耗竭、乏成就感、無人情味等的感覺。

### 3. 研究假設

- (1) 績優專校工科教師「個人特徵、組織類別」的不同，在「工作滿意度」、「工作倦怠」、「組織承諾」上無顯著差異。
- (2) 「個人特徵、組織類別」及「工作滿意度」對績優專校工科教師的「工作倦怠」無顯著預測能力。
- (3) 「個人特徵、組織類別」及「工作滿意度」對績優專校工科教師的「組織承諾」無顯著預測能力。

### 4. 量表設計

- (1) 教師工作滿意度量表：以「明尼蘇達滿意問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) 為參考，依據鄭熙彥[35]所編「中等學校輔導教師服務狀況調查問卷」之內容修改而成。量表共計11個層面，50題問項；經私立崑山工商專校（績優專校之一）35名教師預試後，刪除一致性較低的6題。本量表以李克特5點量尺正向計分衡量受試者的滿意度。分數愈高，表示教師工作滿意度愈高。
- (2) 教師工作倦怠量表：M.B.I. (馬氏工作倦怠量表) 是

表一 各量表構面因素之信度係數(N=146)

量表類別及組成構面因素	No. of Items	Cronbach's Alpha
工作滿意度量表		
因素1：校長	5	0.93
因素2：上司	5	0.93
因素3：進修	4	0.90
因素4：同事	4	0.90
因素5：成就發展	5	0.83
因素6：升遷	4	0.89
因素7：行政單位	4	0.87
因素8：學生	3	0.92
因素9：研究環境	4	0.75
因素10：社會讚許	3	0.84
因素11：待遇	3	0.80
工作倦怠量表		
因素1：情緒耗竭	7	0.80
因素2：乏成就感	6	0.78
因素3：無人情味	4	0.81
組織承諾量表		
因素1：對學校的正向評價	7	0.89
因素2：為學校努力及進修意願	4	0.83
因素3：對學校的向心力	5	0.76

最廣為研究者使用的量表。該量表原包括21個問項，單小琳[34]將其改編為19個問項的「教師專業倦怠量表」。本研究採用單小琳所編之「教師專業倦怠量表」，經預試刪除其中一致性較低的兩題。本量表以李克特5點量尺計分；分數愈高，教師工作倦怠感愈高。

(3)教師組織承諾量表：Porter et al.[8] 設計的「組織承諾量表」(Organizational Commitment Scale)是最廣為研究者使用的量表。該量表原包括15個問項，黃國隆[9]將其改編為18個問項的「教師組織承諾量表」，並以因素分析抽取出四個構面因素：「對學校的正向評價」、「為學校努力及進修的意願」、「對學校的向心力」及「留職傾向」。本研究採用黃國隆編修的「教師組織承諾量表」，唯該量表「留職傾向」構面的一致性較低 (Alpha值=0.51)，故將其刪除，其餘16題問項則以李克特6點量尺計分。

## 5. 研究對象與抽樣

本研究以國內績優專校工科教師為對象，採分層比例隨機抽樣原則，計施測國、私立績優工商專校各三所。計發函問卷460份，回收168份，其中22份填答不全為無效問卷，有效回收率為31.74%。

本研究以外推法(extrapolation method)評估郵寄問卷調查未回函者之偏誤[36]。首先將有效問卷依回函日期

排序，前1/4為早期回函者、後1/4為晚期回函者；其次比較兩分群在年齡、年資、職等、學歷、組織類別、兼任職務的差異。比較結果顯示早、晚期回函者間並無任何顯著差異，有效問卷應具適度的代表性。

## 6. 量表信度與效度

(1)量表信度：首先將教師工作滿意度、組織承諾及工作倦怠等量表分別以主成份因子分析(principle component analysis)，及最大變異數直交轉軸法(orthogonal rotation)，抽取出特徵值大於1、因素負荷量大於0.56的因素。結果工作滿意量表取出11個因素（解釋變異量為76.38%），工作倦怠量表取出3個因素（解釋變異量為52.72%），組織承諾量表3個因素（解釋變異量為62.50%）。其次以Cronbach's Alpha係數衡量各量表構面因素之信度，結果列於表一。由於各Alpha係數值皆大於0.70，量表信度應可接受。

(2)量表效度：教師工作滿意度量表因素分析抽取的11個構面因素與研究者之原設計完全一致，教師工作倦怠及組織承諾量表因素分析抽取的3個構面因素的組成問項與原設計者[9,34]的三個構面組成幾乎完全一致，因此本研究的三個量表都具有適當的結構效度。

## 7. 資料處理

回收問卷先由研究者逐份查證填答之完整性，剔除不

表二 研究變項構面因素原始分數平均值、標準差與指標值<sup>a</sup>(N=146)

量表類別及組成構面因素	平均值	標準差	指標值(%)
工作滿意度量表 (5點量表)			
因素1：校長	2.93	0.86	59
因素2：上司	3.46	0.83	69
因素3：進修	3.57	0.83	71
因素4：同事	3.77	0.64	75
因素5：成就發展	3.58	0.62	72
因素6：升遷	3.09	0.83	62
因素7：行政單位	2.92	0.76	58
因素8：學生	2.75	0.91	55
因素9：研究環境	2.75	0.67	55
因素10：社會讚許	3.41	0.71	68
因素11：待遇	3.49	0.70	70
工作倦怠量表 (5點量表)			
因素1：情緒耗竭	1.98	0.44	—
因素2：乏成就感	2.24	0.46	—
因素3：無人情味	1.46	0.45	—
組織承諾量表 (6點量表)			
因素1：對學校的正向評價	3.89	0.89	65
因素2：為學校努力及進修意願	4.98	0.69	83
因素3：對學校的向心力	4.24	0.73	71

註a：指標值係以工作滿意度或組織承諾的各構面因素平均值為分子，量表最高點數為分母所得之百分比值[9]。指標值≥80為高度、70-79為中度、60-69為低度、≤59為極低度。

適用者後，以SAS套裝軟體進行描述性統計分析、相關分析、因素分析、ANOVA分析及逐步多元迴歸分析。

標值顯示，受試教師表達出為學校努力及進修的高度意願，對學校的向心力為中度，對學校的評價為低度正向。

#### 四、結果與討論

##### 1. 研究樣本

本研究之績優專校工科教師有效樣本數共146人，其中國立專校83人；女性3人；未婚者8人；博士55人；副教授職等（含）以上共82人；兼任導師96人；平均年齡39.86歲；平均年資10.47年。

##### 2. 研究變項平均值分析

表二是本研究各量表構面因素原始分數之平均值、標準差與指標值。由平均值及指標值可看出：

- (1)受試教師在各工作滿意構面因素的滿意度不盡相同；指標值顯示，在「待遇、進修、同事、及成就發展」等為中度滿意，「升遷、上司、及社會讚許」等為低度滿意，「研究環境、校長、行政單位、及學生」等為極低度滿意。
- (2)在工作倦怠感方面，受試教師在「乏成就感」構面較為嚴重，其次為「情緒耗竭」。
- (3)受試教師在各組織承諾構面因素的態度也不一樣；指

##### 3. 個人特徵、組織類別與研究變項之差異分析

以變異數分析考驗假設1：「績優專校工科教師個人特徵、組織類別的不同，在工作滿意度、工作倦怠、組織承諾上無顯著差異」。茲分述其結果（見表三）並研判可能原因如下：

- (1)年資15年以上的教師對「校長」的滿意度最低。因素內容分析顯示，年資15年以上的教師在「校長對教師的獎懲」及「校長對教師權益的重視與保障」等問項的滿意度顯著較低。這可能是因為年資15年以上的教師即將在10年內退休，因此對自身的權益及福利特別重視的緣故。
- (2)年資5-14年的教師對「進修」的滿意度較高。因素內容分析顯示，年資5-14年的教師對「進修的機會」、「進修的可能性」及「進修規定的合理性」的滿意度顯著較高。研究者認為可能原因有二點：(a)過去國內專科學校博士教師聘請不易，許多專校非常鼓勵教師進修博士學位。然而近年國內就業市場理工博士充斥，師資需求容易滿足，許多專校遂修改教師進修政策，如設定年資、各科最高進修教師比例等限制。因

表三 研究變項在個人特徵及組織類別有顯著差異者(N=146)

個人特徵 及組織類別	工作滿意度										工作倦怠		組織承諾		
	校長	上司	進修	同事	成就	升遷	行政	學政	研究	社會	情緒	乏累	無人	對校	對校
≤34歲											*				
年齡 35-39歲											*				
40-45歲															
≥46歲															
年資 ≤4年	*											*			
5-8年	*	*										*	*	*	
9-14年	*	*											*	*	
≥15年													*		
學歷 碩(學)士															
博士													*		
職等 講師	*														
副教授	*														
教授											*				
兼任 導師												*	*		
職務 非導師															
組織 類別 國立					*									*	*
私立	*														

註：「\*」表 Scheffe 檢定結果平均值顯著( $p<0.05$ )較高者。

此，年資淺的教師對「進修規定的合理性」較不滿意。(b)年資15年以上的教師受其家庭及精神體能因素的限制，再進修的企圖心比較低，因此對「進修的機會」、「進修的可能性」較不滿意。

(3)教授對「校長」的滿意度最低。因素內容分析顯示，教授職等的教師（佔10%）在有關校長行政管理風格的5個問項皆呈顯著較低的滿意度。研究者認為可能的原因有下列兩點：(a)專科學校教授的比例較低，在校內各會議的發言機會較少，其意見與權益易被校長忽略。(b)大學教授享有專科教授所沒有的權益，這些差異引發專科教授的不滿。

(4)國立專校教師對「成就發展」、「學生」及「研究環境」的滿意度較高，私立專校教師對「同事」則有較高的滿意度。與私立專校相比，國立專校經費較充裕、研究設備較完善、工作較有保障、入學學生素質較高，因此教師對「研究環境」、「學生」及「成就發展」的滿意度顯著較高。至於國立專校教師對「同事」的滿意度顯著低於私校教師，這或許是因國立專校教師工作自主性（如成就發展）的滿意度較高，以致較少與其他教師互動的緣故。

(5)國立專校教師對學校持較高的正向評價，較願意為學校努力及進修。這可能是因國立專校教師在某些構面滿意度較高的緣故。

(6)年資5-14年的教師對學校持較高的正向評價，年資5年以上的教師較願意為學校努力及進修。研究者判斷，年資4年內的教師由於受到進修的限制，以致為學校努力及進修的意願相對較低；年資15年以上的教師由於對「校長」的滿意度比較低，以致對學校的正向評價相對較低。

(7)博士學歷的教師較願意為學校努力及進修。因素內容分析顯示，博士學歷教師對學校未來發展的關心程度顯著高於碩士學歷教師。研究者判斷，專校博士教師雖未能到大學或學院任教，但學校如果能順利升格為技術學院，對專校博士教師而言未嘗不是另一種實現理想的方式。因此，專校博士教師較願意為學校的前途而努力。

(8)年輕、資淺的教師及講師在「乏成就感」構面的工作倦怠感顯著較高。此一結果與邱秀惠[2]的研究發現完全相同。

(9)擔任導師的教師在「情緒耗竭」及「無人情味」等構

表四 工作倦怠之預測變項標準化迴歸係數及迴歸模式顯著性摘要表(N=146)

預測變項	準則變項			工作倦怠 總量表	
	工作倦怠構面				
	情緒耗竭	乏成就感	無人情味		
(工作滿意度構面)					
校長					
上司					
進修					
同事	-0.20 <sup>a</sup>		-0.19 <sup>a</sup>	-0.27 <sup>c</sup>	
成就發展	-0.17 <sup>a</sup>	-0.21 <sup>b</sup>	-0.18 <sup>a</sup>	-0.29 <sup>c</sup>	
升遷					
行政單位					
學生					
研究環境					
社會讚許		-0.17 <sup>a</sup>			
待遇	-0.21 <sup>b</sup>				
(人口特徵及組織類別)					
年齡		-0.21 <sup>b</sup>		-0.17 <sup>a</sup>	
年資					
職等					
學歷					
兼任職務	-0.24 <sup>b</sup>		-0.16 <sup>a</sup>	-0.19 <sup>b</sup>	
組織類別					
adj. R <sup>2</sup>	0.2151	0.1312	0.0957	0.2431	
F值	10.87 c	6.92 c	6.08 <sup>c</sup>	12.52 <sup>c</sup>	

<sup>a</sup>: p<0.05      <sup>b</sup>: p<0.01      <sup>c</sup>: p<0.001

面的工作倦怠感顯著高於未擔任導師的教師。研究者判斷可能原因有二點：(a)專科導師需負責班級學生的訓育管理工作，包括學生服儀檢查、督導每日教室清潔及環境打掃、約談缺曠課學生、訪問外宿學生、輔導住校生、填寫各式學生記錄等。其次，導師需定期出席全校性晨報、教務會議、訓導會議、科晨報、科務會議，並參與週會、班會、升旗等活動。與非導師或大學導師相比，專科導師的工作確實比較煩重。(b)在大學，學生家長很少會因子弟缺曠過多或成績不合標準被退學而指責導師或學校；但退學事件若發生在一般專校，學校及導師則常成為家長怪罪的對象。為能有效輔導班級學生，大部份專科學校都會提供導師輔導知能等專業課程的研習，然而面對無升學壓力、處於叛逆個性年齡的專科學生，有時實在很難「循循善誘、諄諄教誨」。因此許多導師以「一視同仁」的班規與獎懲來管理學生，這或許就是導師自覺較無人情味的原因。

#### 4. 組織類別、個人特徵及工作滿意度對工作倦怠的預測

以逐步多元迴歸分析考驗假設2：「個人特徵、組織類別及工作滿意度」對績優專校工科教師的工作倦怠無顯著

預測能力」，其結果摘列於表四。由表四可知：

- (1)「兼任職務」、工作滿意構面因素—「同事」、「成就發展」及「待遇」等是教師「情緒耗竭」的最佳預測變項組合。
- (2)「年齡」、工作滿意構面因素—「成就發展」及「社會讚許」等是教師「乏成就感」的最佳預測變項組合。
- (3)「兼任職務」、工作滿意構面因素—「同事」、「成就發展」等是教師「無人情味」的最佳預測變項組合。
- (4)「年齡」、「兼任職務」、工作滿意構面因素—「同事」及「成就發展」等是教師「工作倦怠」的最佳預測變項組合。
- (5)整體而言，預測變項中以工作滿意構面因素—「成就發展」及「同事」之β係數值最大，其次為「兼任職務」及「年齡」。

#### 5. 組織類別、個人特徵及工作滿意度對組織承諾的預測

以逐步多元迴歸分析考驗假設3：「個人特徵、組織類別及工作滿意度對績優專校工科教師的組織承諾無顯著預測能力」，其結果摘列於表五。由表五可知：

表五 組織承諾之預測變項標準化迴歸係數及迴歸模式顯著性摘要表(N=146)

預測變項	準則變項			
	組織承諾構面			
	對學校的正向評價	為學校努力及進修意願	對學校的向心力	總組織承諾量表
(工作滿意度構面)				
校長	0.57 <sup>c</sup>	0.36 <sup>c</sup>	0.49 <sup>c</sup>	0.60 <sup>c</sup>
上司	0.15 <sup>b</sup>		0.27 <sup>c</sup>	0.25 <sup>c</sup>
進修				
同事			0.14 <sup>b</sup>	
成就發展	0.14 <sup>a</sup>			
升遷				
行政單位				
學生	0.28 <sup>c</sup>		0.24 <sup>c</sup>	0.25 <sup>c</sup>
研究環境				
社會讚許				
待遇				
(人口特徵及組織類別)				
年齡				
年資		0.21 <sup>b</sup>		0.13 <sup>a</sup>
職等				
學歷		0.19 <sup>b</sup>	-0.12 <sup>a</sup>	
兼任職務				
組織類別				
adj. R <sup>2</sup>	0.5668	0.1476	0.5169	0.5547
F值	48.42 <sup>c</sup>	9.37 <sup>c</sup>	32.03 <sup>c</sup>	46.16 <sup>c</sup>
	<sup>a</sup> : p<0.05	<sup>b</sup> : p<0.01	<sup>c</sup> : p<0.001	

(1)工作滿意構面因素－「校長」、「上司」、「成就發展」及「學生」等是教師「對學校的正向評價」的最佳預測變項組合。

(2)「年資」、「學歷」及對「校長」的滿意度是教師「為學校努力及進修意願」的最佳預測變項組合。

(3)「學歷」、工作滿意構面因素－「校長」、「上司」、「同事」及「學生」等是教師「對學校的向心力」的最佳預測變項組合。

(4)「年資」、工作滿意構面因素－「校長」、「上司」及「學生」等是教師整體「組織承諾」的最佳預測變項組合。

(5)整體而言，預測變項中以工作滿意構面因素－「校長」之 $\beta$ 係數值最大，其次為「上司」及「學生」。

綜合表四、五可看出，(a)教師內滋需求能否得到滿足、同事間是否相互支持、是否擔任導師職務等因素，與教師工作倦怠感有較密切的關係；(b)教師對校長行政管理風格的滿意度則是影響教師組織承諾的關鍵因素。

## 五、結論與建議

### 1. 結論

(1)績優專校工科教師對「校長」、「行政單位」、「研究環境」及「學生」的滿意度相對較低，對學校的評價為低度正向。

(2)績優專校工科教師「個人特徵、組織類別」的不同，在「工作滿意度」、「工作倦怠」、「組織承諾」上有顯著差異：

a. 年資15年以上的教師對「校長」的滿意度相對較低，對學校持相對較低的正向評價。年資5-14年者對「進修」的滿意度相對較高，對學校持相對較高的正向評價，較願意為學校努力及進修。

b. 繢優專校工科博士教師較願意為學校努力及進修。

c. 繢優專校工科教授對「校長」的滿意度相對較低。

d. 繢優專校工科年輕、資淺、職等講師的教師相對較乏成就感。

e. 國立績優專校工科教師對「成就發展」、「學生」及「研究環境」的滿意度相對較高，對學校持較高的正向評價，較願意為學校努力及進修。私校教師對「同事」的滿意度相對較高。

- f. 擔任導師的教師在「情緒耗竭」、「無人情味」等構面之工作倦怠感相對較高。
- (3)「年齡」、「兼任職務」、工作滿意構面因素—「成就發展」及「同事」等是績優專校工科教師工作倦怠的最佳預測變項組合。
- (4)「年資」、工作滿意構面因素—「校長」、「上司」及「學生」等是績優專校工科教師組織承諾的最佳預測變項組合；對「校長」的滿意度是影響教師組織承諾的關鍵因素。

## 2 建議

本研究發現績優專校工科教師對「研究環境」、「校長」及「行政單位」、及「學生」的滿意度極低；迴歸分析顯示，對「校長」、「上司」及「學生」的滿意度是影響教師「組織承諾」的關鍵因素，對「同事」、「成就發展」的滿意度及「兼任（導師）職務」等對教師的「工作倦怠」有顯著的預測能力。茲針對上述研究發現提出下列數點建議，期供績優專校及教育主管單位參考。

- (1) 保障教師的工作：對國立專校教師而言，工作保障較不成問題；但對私立專校教師而言，情形可能大不相同。由於部份私立專校校長常以教師的「衣食父母」自居，毫不客氣的指責教師，動輒以解聘相威脅，以致許多教師紛紛轉任公立學校教職[37]。因此為保障學校教師的工作，教師申訴評議委員會的申訴管道必需維持通暢，以減少教師的忌懾與不滿；教師評審委員會的評審過程應保持客觀公正的立場，避免成為學校解聘教師的橡皮圖章；學校的行政運作應儘可能公開化與透明化，以強化教師對學校的支持及向心力。校長更應體認：教師工作有了保障才有安全感，無後顧之憂才會對學校認同、對工作投入。
- (2) 改善教師的研究環境：或許是因為專科技職教育比較注重實務教學，本研究發現績優專校工科教師對研究環境的滿意度非常低。然而績優專校升格為技術學院後，教學、研究必需齊頭並進。研究者認為改善教師研究環境可從汰舊換新教師的辦公桌椅、充實圖書設備、補助教師專題研究經費、提供教師寬敞的個人研究室等方面著手，並逐年編列預算改善之。唯有好的研究環境教師才能發揮所長，也才能在成就上獲得滿足。
- (3) 尊重教師專業自主權：許多學校行政人員仍存有「做官」或「權威體制」的心態，對教師的意見不是故意不理，就是敷衍了事。教師常常感覺自己猶如火車，一點作用都沒有[38]。然而，「協助教學」是行政人員存在的主要目的，因此行政人員必需調整其角色認知及價值觀，尊重教師的教學自主權與意見，避免對教學作過多的要求與干涉。當然，教師也應體諒行政人員的苦處，以學生、學校的利益為前題，一齊來共謀校務的健全發展。

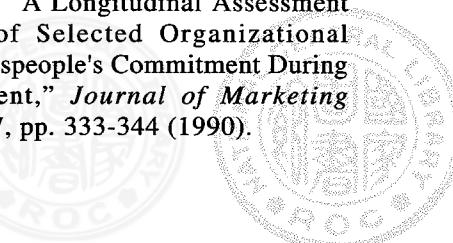
- (4) 建立教師和諧的人際關係：(a)多舉辦聯誼活動，如定期聚餐、自強活動等，以聯絡教師彼此之間的感情；校長及各科主任如能以身作則主動參與，則更可增進上下之間的瞭解。(b)加強教師人際關係的知能與技巧。由學校提供相關書籍及資訊給老師，邀請學者專家至校演講、交換意見與經驗，以增進教師與人交往的知能與技巧。(c)多安排合作性活動，以增進教師對團體的認同。
- (5) 提昇學生學習動機與興趣：專校低年級的基礎課程，如數學、微積分、物理、工程數學等，大都由共同科教師教授，並由其擔任導師。然而共同科教師對基礎課程與各科專業課程之關聯、各科學生未來就業前途展望等並不十分瞭解，以致低年級學生常有「不知所學何用」的感覺，因而影響其學習動機。其次，由於基礎課程的授課內容無法有效配合各科專業課程的需求，以致專業教師常需花費相當的時間重新教授與其專業課程有關的基礎課程，這也使得學生學習起來倍感壓力，進而影響其學習興趣。為提昇學生的學習動機與興趣，茲提出下列二點建議，(a)基礎課程與專業課程的配合。首先由各專業教師提出與其課程有關的基礎課程科目及應授內容等資料；其次，各科將資料分類彙整後提供各共同科教師，做為其擬定基礎課程教學內容的參考。如此，基礎課程與專業課程需求相配合，不但能減輕學生學習及教師授課的負擔，更能使學生瞭解基礎課程的實用性，提昇其學習動機。(b)前程展望說明。利用週會或班會時間，由科主任或專業教師向學生說明其所習課程內容的關聯，並提供學生就業前途展望等資訊，以協助學生即早規劃自己的學習、發展方向。
- (6) 對導師的建議：(a)學習減輕壓力的技巧。工作倦怠大部份來自於工作上的壓力，在無法避免的情況下，導師可學習有關技巧，如鬆弛訓練等，以增強自己的適應能力[39]。(b)避免過度的理想化[40]。教師對學生或自己有過度理想、不切實際的期望，也是造成工作倦怠的因素之一。唯有建立合理的目標與期望，才能在工作中獲得成就感。(c)多向年長教師請益。本研究顯示年長教師的工作倦怠感比較低，因此平日多向其請益，透過經驗交流與傳承，當可減少年輕導師摸索、適應的時間。(d)積極參與不斷進修。導師除需不斷自我進修外，亦應積極參與校內、外的研習活動，以提昇自我教學的熱誠與信心。

## 六、參考文獻

- 林新發，「五專校長領導方式與教師工作滿意關係之研究」，碩士論文，師範大學教育研究所，台北（1982）。
- 邱秀惠，「專科學校會計教師工作滿意與工作倦怠之



- 研究」，台北商專學報，第41期，第721-767頁(1993)。
3. 馮丹白、林炎且，「專科學校技職教師教學倦怠、成因及其因應策略之研究」，教育研究資訊，第2卷，第5期，第73-89頁(1994)。
  4. Smith, P. C., L. M. Kendal, and C. L. Hulin, *Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*. Chicago: Rand McNally & Co.,(1969).
  5. 吳清基，「教師工作滿意度在教學心理學上之意義」，今日教育，第33卷，第一期，第62-67頁(1978)。
  6. 劉興漢、石雅惠，「臺灣地區新制師範學院學校組織氣氛與教師工作滿意之研究」，國立政治大學學報，第61期，第189-213頁(1990)。
  7. Blau, G. J. and K. R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 288-300 (1987).
  8. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609 (1974).
  9. 黃國隆，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，國立政治大學學報，第53期，第55-84頁(1986)。
  10. Glisson, C. and M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 61-81(1988).
  11. Romzek, B. S., "Personal Consequences of Employee Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 649-661 (1989).
  12. Sager, J. K. and M. W. Johnston, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 30-41(1989).
  13. DeConinck, J. B. and D. P. Bachmann, "Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers," *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 87-95 (1994).
  14. 黃英忠、趙必孝，「金融自由化與金融機構人員離職因素關係之研究」，管理科學學報，第8卷，第2期，第201-220頁(1993)。
  15. 郭生玉，「影響教師工作心態因素之分析研究」，師大教育心理學報，第27期，第63-79頁(1994)。
  16. Maslach, C. and S. E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, No. 1, pp. 99-113 (1981).
  17. 郭生玉，「工作壓力與專業態度對教師工作心態高低之區別功能研究」，師大教育心理學報，第23期，第71-98頁(1990)。
  18. 黃正鵠、鄭英耀，「國民中學老師工作壓力、成就動機與職業倦怠關係之研究」，教育學刊，第8期，第133-176頁(1989)。
  19. Mobley, W. H., S. O. Horner, and A. T. Hollingsworth, "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp. 408-414 (1978).
  20. Martin, T. N., "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 313-324 (1979).
  21. Porter, L. W., W. J. Crampon, and F. J. Smith, "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, pp. 87-98 (1976).
  22. Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56(1977).
  23. Bluedorn, A. C., "A Unified Model of Turnover from Organizations," *Human Relations*, Vol. 35, pp. 135-153 (1982).
  24. Good, L. K. and G. F. Sisler, "Antecedents of Turnover Intentions Among Retail Management Personnel," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 3, pp. 295-314 (1988).
  25. Shore, L. M. and H. J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions," *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, pp. 625-638 (1989).
  26. 陳文建，「個人道德哲學、組織倫理氣候與工作滿足、組織承諾、離職傾向關係之研究－以某國營事業為例」，碩士論文，成大企研所，台南(1995)。
  27. Williams, L. J. and J. T. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2, pp. 219-231 (1986).
  28. Igbaria, M. and S. R. Siegel, "An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers: An Integrated Model," *Journal of Engineering & Technology Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 101-126 (1992).
  29. Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell, and W. C. Black, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences in Salespeople's Commitment During Early Employment," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 333-344 (1990).



30. Mathieu, J. E. and D. M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlations, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194 (1990).
31. Richard, G. V. and T. S. Krieshok, "Occupational Stress, Strain, and Coping in University Faculty." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 34, No. 1, pp. 117-132 (1989).
32. Cherniss, C., *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger (1980).
33. 張曉春，「專業人員工作疲乏模式—以社會工作人員為例」，*思與言*，第2期，第60-80頁(1983)。
34. 單小琳，「教師的社會支持及其相關因素之探討」，*台北市立師範學院學報*，第21期，第123-154頁(1990)。
35. 鄭熙彥，「我國高級中等學校輔導教師工作滿意之調查研究」。*教育學院學報*，第5期，第157-194頁(1980)。
36. Amstrong, J. and T. S. Overton, "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp. 386-402 (1977).
37. 張德銳，「動機理論與教師工作士氣」，*台北市立師範學院學報*，第24期，第143-162頁(1993)。
38. 吳清山，「教師組織的定位與展望」，*教育資料與研究*，第8期，第2-8頁(1996)。
39. 鄭麗芬，「學校輔導人員工作倦怠之探討」，*諮詢與輔導*，第106期，第21-23頁(1994)。
40. Stallworth, H. F., "Realistic Goals Help Avoid Burnout," *HRMagazine*, Vol. 35, No. 6, pp. 169-171 (1990).

85年4月11日 收稿

85年7月29日 初審

85年8月14日 接受

