

## 教師工作投入及其影響之相關因素淺析

王智弘

國立彰化師範大學教育研究所副教授

莊璧阡

國立草屯高級商工職業學校教師

### 一、前言

教室裡老師認真地上好每一堂課，將做人做事的道理，傳遞給學生，關心學生的學習和生活，讓學生感受到愛與關懷，這些舉動將如同小水滴般，一點一滴地，滴進了學生的心頭裡、腦海裡，成為滋養他健康成長的養分，Roth 等（2007）指出，教師的工作態度和動機將傳遞（transmitted）給學生。也就是說，教師愈願意付出努力投入於教育工作，其所表現出的熱誠與活力，必能直接影響學生，為學習帶來正面的影響；因此，教師的工作投入成為教育單位非常關注的議題。

隨著新課綱推動，呼應師資培育白皮書的建議，期待教師觀念與教學作為能應呼世界潮流、滿足學生學習需求。因此，期待教師「富教育愛的人師、具專業力的經師、有未來力的良師」（教育部，2012）。要成為上述三力齊備的專業教師，教師必須了解自己所應扮演角色，在與親師生相關的學校行政事務、個人教學精進等，持續投入各項心力，有效達成精熟教學內容傳達，培育具素養導向並跨域終身學習的現代公民。另一個新課綱的特色在於能教師主動參與專業支持系統，因地因時主動調整個人教育理念，並期待教師能透過社群合作方式，參與學校課程發展工作，並能落實於學校教學與課程。再者，許多研究證實了教師能夠感受自主、主動調整工作狀態，將有助於教師提升工作投入意願（Deci & Ryan, 2017）。隨著教師自我專業提升，12年國民基本教育在學校所形成自發、互動與共好氛圍亦能提升教師見賢思齊之良性互動，促進教師的工作投入。

本文先以教師工作投入的效能以及在整體校園組織的狀態進行說明，接著再進一步討論與工作投入關聯密切的相關議題，拋磚引玉，期待有更多提出正向想法或是行動火花的可能性。最後提出相關結論。

### 二、教師工作投入之意涵

Kahn（1990）所提出的角色理論，從工作投入（work engagement）觀點探討影響個體在職場中花費心思程度的狀態，依其投入工作角色的程度稱為工作投入。同時，工作投入也是一種與工作情況相似，與達成個人工作目標相似的正向心理狀態（Schaufeli & Taris, 2005），此心理狀態可提升工作人員自主找出達成高度工作表現的策略及徑路（Gorgievski & Hobfoll, 2008）、提升整體組織效能及促進工作人員心智狀態舒服健康（Schaufeli, Salanova, & González-Romá et al., 2007）。

學校也是組織的一類，學校組織及內部產品，如學生也可因教師高度工作投入在學習上、人際關係上及學習視野、動機上獲得進展，形成學習成效進步（Salanova et al., 2010）；此外學生對於學校認同感提升，有效降低中輟率（Archambault et al., 2009），形成正向積極的學習型組織氛圍（Bradshaw, et al., 2014）。

促進工作投入表現的重要因素之一，是員工與工作環境中的不同層面，含人、事、物能夠產生良好的契合，也就是適配的狀態（Hecht & Allen, 2005），個人環境適配（P-E fit）廣泛地定義為：「在個人和工作環境之間，其特質有良好且一致的適配性（Kristof-Brown et al., 2005），過去已有豐富的研究證明，個人環境適配有助於提升員工的工作投入表現（Biswas & Bhatnagar, 2013），而個人與組織、個人與工作及個人與主管等三種適配，對員工的工作態度與工作效有密切的關係，能顯著提升員工在工作上的工作投入程度（張珈進等，2016）。教師相關研究也指出，國小教師與同事及主管的關係、個人的生活需求以及專業能力成長的欲望等，能否在工作中獲得滿足，可以有效預測教師工作投入，以及超越教學本職的工作行為（陳雅純等，2011；顏弘欽，2013）。

### 三、教師工作投入與其測量模式

工作投入的概念首次在 Kahn（1990）所提出的心理經驗整合模式中被提及，依據其主張之角色理論，在「Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work」一文中將工作投入定義為：「員工會將自我充分地投入在其擔任的工作角色中，在認知、情感及生理等各方面專注地表現自己，以及工作的角色績效。」投入工作角色程度高，即稱為個人敬業（Personal engagement），相反則為個人疏離（Personal disengagement）。工作投入（job involvement）及工作投入（work engagement）這二個相近的概念常被提出比較，當員工投入工作的程度愈高，對工作投入愈有正面之影響，也就是說，這兩者存在逐漸深化的關係，工作投入是屬於工作投入內涵的一部分（Leiter & Maslach, 2017）。而工作投入是從工作倦怠的議題延續建構出來的，Leiter 與 Maslach（2017）指出工作投入和工作倦怠兩個概念是相互對應的，工作投入是指較低程度的情緒耗竭與憤世嫉俗，較高程度的專業效能。因此，工作投入會對工作產生積極、正向、持久的心理狀態（Schaufeli et al., 2002）。並對所做的工作用心投入、滿意與熱愛，工作投入不限定在任何特定人、事、目標或行為上，也非暫時且特定的狀態，而是持續的情感與認知的狀態對教師領域專業效能也應有提升的效果，最終仍由學生獲利。

儘管工作投入的理論，已廣泛應用於商業領域，也獲得了豐富的研究資料，但在教育相關領域適用的測量方式也有限，不容易反應出課堂環境下教師工作所經歷的獨特背景和需求，因此工作投入測量仍大多依賴原先在商業運用的研究工具。即使目前已有研究將工作投入量表（the Utrecht Work Engagement Scale,

UWES) 運用於教師研究，如蔡佳芳與謝才智 (2021) 針對私立學校教師工作投入研究中，運用了上述工具，強調其與組織績效關係，檢視了組織上下溝通在工作投入的影響力，間接暗示了工作投入在社會投入也須加以檢視。除了組織上下的科層關係在工作投入的關聯性外，教學工作包含一定程度的社會參與、與同事、學生進行社交互動，建立長期、有意義的聯繫，特別是與學生的關係，此為教學工作獨一無二的內涵，也是教學工作的核心特徵。因此 Klassen 等 (2013) 基於過去相關研究的工作投入模型概念，增加了社會參與的項度，發展出工作投入教師量表 (the Engaged Teachers Scale, ETS)，與 UWES 相較，UWES 以知覺狀態為中心，而 ETS 補充了社會參與概念，將工作投入兩個核心概念—能量 (energy) 和參與 (involvement) 完整納入，更符合 Kahn (1990) 多維度的概念化，Klassen 等人 ETS 量表內涵包括(1)認知—生理；(2)情感；(3)社會參與。認知—生理投入是指教師參與工作任務並投入精力的程度，情感投入是指教師對其工作的積極情感反應，社會參與，則包括學生和同事，指教師對學生和同事的聯繫和關心。不過，目前國內對於社會參與層面相關資料仍然不多，期待國內教育各學習階段的研究者與實務工作人員可以再進一步多多了解社會參與在教師工作投入角色或是影響力，以期更一步協助教師有效之工作投入。

綜合以上可知，工作投入是個人在工作情境下，一種持續的正向情感與認知的狀態，對工作用心投入、滿意與熱愛，包含認知—生理、情感及社會參與。研究指出，當工作者的工作投入程度越高，越充滿活力，投入並認同工作，在工作上將會展現優異的表現。除此之外，呼應教師工作內容的需求，教師工作參與在工作投入的內涵也有待進一步的探討。

#### 四、教師工作投入、基本心理需求與個人環境適配的關係

個人基本需求主要是來自 Deci 與 Ryan (1985) 所提出的自我決定理論 (Self Determination Theory: SDT)；SDT 強調內外動機的遷移過程，該理論認為個人動機型態形成，會因個人所在社會脈絡下的支持情境下有所差異，其形成的動機型態包含(1)內在動機 (Intrinsic motivation)；(2)外在動機 (Extrinsic motivation)；(3)無動機 (amotivation) 等；個體本身具有不同動機間的調節能力，能透過自我調節，將外在動機轉化為內在動機，以獲得更高的個人表現及心理的幸福。因此，如果能提升個人的自主性動機，個體就能有更好的展現，而自主性動機的提升，可藉由強調任務對於個人的重要性和價值感，讓個體認同這些任務，進而內化、整合為自己的價值觀和信念，達成全面的內化調節 (Deci & Ryan, 2000)。總而言之，SDT 認為個體自我決定動機，會受到社會環境的影響，經由對環境的知覺達到不同程度的心理需求滿足，進而形成不同的自我決定動機，再影響個體的行為表現。而所謂社會環境的影響，是指個體與社會環境的互動是良好的、熱絡的、正向的及有幫助的。因此，不僅僅是與學生互動、同事互動的社會參與外，

教師個人所存在之整體環境與身在其中教師適配程度、亦即個人環境適配的狀態，描述教師個人和環境交互作用下達到的供需平衡情形（莊璦嘉、林惠彥，2005），人的特徵與環境的特徵彼此緊密對應，個人和工作環境之間有良好且一致的適配性，與 SDT 所提的個體與社會環境的互動良好，兩者的意涵相近。張珈進、費吳琛、藍烈廷（2016）等人近一步檢驗各種工作型態與環境的適配在工作投入與績效的關係，也發現了個人與工作環境的適配度愈高，工作投入更高。因此可說，個體從對環境適配的知覺，發現與個人價值觀接近，產生不同程度的基本心理需求滿足，進而加強工作投入狀態。

個人環境適配與工作投入之關聯，有研究指出，個人與環境的契合度，能夠預測某些心理動機變項，如：組織承諾、工作滿意度及工作投入等（Hecht & Allen, 2005），也能預測個人的工作行為，如：組織公民行為（Kim et al., 2013）等等。研究也發現，當個人與環境契合時，員工更願意付出努力、有較高活力與專注力，並認同組織目標；同時，當「個人—作適配」程度越高，員工愈能掌握工作，完成任務，也更願意投入於工作中（Slocombe & Bluedorn, 1999）。員工對工作有認同感，能夠勝任自己的工作，並與工作產生良好的適配程度，才會對工作具體參與並用心投入。「個人—群體適配」方面，學者認為當成員在價值觀、目標一致程度愈高，則工作結果也愈佳（Kristof-Brown, 1996）；Dik 與 Hansen（2010）驗證相似度對群體的重要性，對於工作投入、內在動機與工作滿足間具有顯著的調節作用。「個人—主管適配」方面，Meglino 等人（1989）指出，當工廠作業人員與督導人員有較為一致的工作價值觀時，員工能產生較高的組織承諾與工作滿足，且更願意為組織貢獻心力。有關教師的個人環境適配與工作結果相關研究中，顏弘欽（2013）指出，當國民小學教師能夠在工作中滿足個人的生活需求，專業能力也能夠符合工作要求時，能有效促進其角色內及角色外的工作行為，亦即教師不但能用心投入，達成學校賦予的教學本職工作，更能展現超越學校期望的利他行為，主動協助同仁，並奉獻心力促進學校的校務發展。綜合以上可知，教師個人環境適配對工作投入具有正向關係。

個人環境適配、基本心理需求與工作投入間的關聯，也能從許多實證研究中獲得印證。簡嘉菱與程炳林（2013）指出，個人與工作相契合時，將使個體感知到較高的心理需求的滿足，如：自主感及勝任感。其次、個人體認到較佳的團隊氣氛時，產生較高的安全感，認為工作具有其意義，個人與主管的價值觀、人格特質、偏好、行事風格等特徵相近時，彼此互動較佳，部屬較無須擔心來自主管的負面評價，影響升遷及考績，對工作環境較有安全感，因而滿足安全意義的心理條件。再者，當個人的心理需求獲得滿足後，行動上將表現出更強的動機（Vansteenkiste et al., 2014），個體也更顯得更有活力（Lens & Vansteenkiste, 2006）；反之，若心理需求未能獲得滿足，將阻礙活力的產生，且抑制個體的發展，並降低幸福感（Van den Broeck et al., 2008），同時，實證研究也指出個人的心理感受

對於行為有中介效果（Hecht & Allen, 2005）。

## 五、結語

綜合上述，教師工作投入可為本篇評論的重要節點，看起來似乎是三變項之終點，然而其為教師本身在工作素養提升外，也造福其所授業的子衿們。高度教師的工作投入之果除了可由教師基本心理需求滿足與工作環境適配達成外；其後續之積極面亦能造福學學生，提升學生學校認同感及學習視野，附帶效果也有降低學生中輟的可能性。

同時教師基本心理需求滿足與個人環境適配皆有高度連結性。教師高度的工作投入與正向心理狀態有關，然而欲達成正向心理狀態也是關鍵因素之一。然而形成正向心理狀態，必先滿足教師基本心理需求，在能力感、歸屬感及自主性提升。提升之後，對於教師本身本質學能有一定掌握，有可以產生更多利他行為，也在個人工作與環境適配，具有高度的平衡感，將工作逐漸與個人價值觀融合，與基本心理需求滿足狀態共同努力，達成有效教師工作投入。

## 參考文獻

- 教育部（2012）。師資培育白皮書。教育部。
- 陳雅純、鄭耀男、陳怡靖（2011）。澎湖縣國小教師工作價值觀、工作生活品質與工作投入研究。**華醫學報**，**35**，95-118。
- 張珈進、費吳琛、藍烈廷（2016）。同時多工適配、工作投入與工作績效之研究：個人環境適配觀點。**管理學報**，**33(3)**，419-441。
- 莊瑗嘉、林惠彥（2005）。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。**台灣管理學刊**，**5(1)**，123-148。
- 顏弘欽（2013）。個人-工作適配理論的實證分析：以國小教師為例。**嘉大教育研究學刊**，**31**，59-83。
- 蔡佳芳、謝才智（2021）。績效管理制度對私立高校教師工作投入度的影響。**臺灣教育評論月刊**，**10(1)**，239-248。
- 簡嘉菱、程炳林（2013）。環境目標結構，自我決定動機與學業情緒之關係。**教育心理學報**，**44(3)**，713-733。

- Archambault, I., Janosz, M., Fallu, J. S., & Pagani, L. S. (2009). Student engagement and its relationship with early high school dropout. *Journal of Adolescence*, 32, 651–670. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2008.06.007>
- Biswas, S., & Bhatnagar, J.(2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Bradshaw, C. P., Waasdorp, T. E., Debnam, K. J., & Johnson, S.L.(2014). Measuring school climate in high schools: a focus on safety, engagement, and the environment. *Journal of School Health*, 84, 593-604. <https://doi.org/10.1111/josh.12186>
- Dik, B. J., & Hansen, J. C. (2010). Moderation of P-E fitJobsatisfaction relations. *Journal of Career Assessment*, 19(1), 35–50. <https://doi.org/10.1177/1069072710382613>
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E.( 2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*(pp. 7-22). Nova Science.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(2), 155-178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.004>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 697-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P. (2013). Person-organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 3719–3737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781522>
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-50. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
  
- Lens, W., & Vansteenkiste, M. (2006). Motivation: About the “why” and “what for” of human behavior. In K. Pawlik & G. d'Ydewalle (Eds.), *International conceptual history of psychology* (pp. 249–270). Psychology Press. <http://doi.org/10.4324/9781003076384-12>
  
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., & Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology*, 99, 761-774. <https://doi: 10.1037/0022-0663.99.4.761>
  
- Roth, G. (2014). Antecedents and outcomes of teachers' autonomous motivation: A self-determination theory analysis. In P. W. Richardson, S. A. Karabenick & H. M. G. Watt (Eds.), *Teacher motivation: Theory and practice* (pp. 20-35). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203119273-3>
  
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford publications.
  
- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., & Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: The mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 23, 53–70. <https://doi.org/10.1080/10615800802609965>
  
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2007). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
  
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Elliot, A. J., Soenens, B., & Mouratidis, A. (2014). Moving the achievement goal approach one step forward: Toward a systematic examination of the autonomous and controlled reasons underlying achievement goals. *Educational Psychologist*, 49, 153-174. <http://doi.org/10.1080/00461520.2014.928598>