



幼教老師職涯停滯會引發離職意圖？ 探討工作倦怠的中介效果與工作生活 平衡的調節效果

張義雄¹

蕭岳誌^{2*}

摘 要

研究目的

幼教老師在職涯發展上普遍面臨晉升有限與工作挑戰受限等困境，但不同類型的職涯停滯（層級型與工作型）如何影響離職意圖，仍缺乏實證比較。此外，過往研究多著重於職涯停滯的直接效果，較少檢驗其透過工作倦怠影響離職意圖的心理歷程；而工作生活平衡作為一項潛在的保護性資源，其在此歷程中是否能發揮調節作用亦未獲充分探討。基於此，本研究以資源保存理論為基礎，探討兩類職涯停滯對離職意圖的影響，檢驗工作倦怠的中介機制，並進一步驗證工作生活平衡的調節效果。

研究設計／方法／取徑

採用問卷調查法，以臺灣地區 335 位在職幼教老師為研究對象進行資料蒐集。研究資料以 JASP 19.3 版以及 SPSS 之 PROCESS 模組進行統計分析，以檢驗各項研究假設。

張義雄¹，輔英科技大學幼兒保育暨產業系特聘教授

電子郵件：aa446@fy.edu.tw

* 蕭岳誌²（通訊作者），國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士生

電子郵件：81171006h@ntnu.edu.tw

投稿日期：2025年7月12日；修正日期：2025年8月19日；接受日期：2026年1月30日

研究發現或結論

首先，研究結果發現，層級型職涯停滯對離職意圖具有正向影響，而工作型職涯停滯則未達顯著。其次，兩種類型的職涯停滯皆與工作倦怠具有正向影響，而工作倦怠亦與離職意圖具有正向影響。此外，工作倦怠在層級型職涯停滯與離職意圖之間具有部分中介效果；而在工作型職涯停滯與離職意圖之間具有完全中介效果。最後，工作生活平衡未能緩解層級型職涯停滯與工作倦怠間的關係，但能削弱工作型職涯停滯對工作倦怠的正向關係，展現其資源保護作用。

研究原創性／價值

本研究之結果凸顯幼教老師在面對職涯發展受限情境時，易因長期缺乏挑戰與晉升機會而產生持續性的工作倦怠，進而產生離職意圖。相較於過往多以職涯停滯為單一概念的研究，本研究區分「層級型」與「工作型」職涯停滯，進一步釐清其對倦怠與離職意圖的相對影響，補足既有研究在結構辨識上的不足。另一方面，若幼教老師具備較高的工作生活平衡時，能夠減緩因工作型職涯停滯帶來的倦怠反應，顯示適當資源支持有助於阻斷耗損歷程。本研究不僅深化幼教老師職涯發展風險之理解，亦驗證資源保存理論於幼教情境下的適用性，對未來教育政策與教保人員支持制度的規劃具有理論價值與實務貢獻。

教育政策建議或實務意涵

當幼教老師面臨職涯停滯感時，園所可透過多元職務歷練與工作挑戰，如職涯諮詢、同儕導師制度與進修培訓，提供具體發展支持，協助教師重建職涯動機與成長信念，降低資源匱乏所帶來的倦怠感。另建議園所重視教師的工作生活平衡，營造支持家庭角色的職場文化，例如提供育兒資訊、辦理親職活動，協助教師在工作與生活間取得平衡，進而減少倦怠與離職風險，提升教保現場之穩定性與專業品質。

關鍵詞：職涯停滯、工作倦怠、工作生活平衡、離職意圖、資源保存理論



DOES CAREER PLATEAU LEAD TO TURNOVER INTENTION AMONG PRESCHOOL TEACHERS? THE MEDIATING EFFECT OF JOB BURNOUT AND THE MODERATING EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE

I-Hsiung Chang¹

Yueh-Chih Hsiao^{2*}

ABSTRACT

Purpose

Preschool Teachers often face constrained promotion opportunities and limited job challenges; however, empirical comparisons of how different types of career plateau—hierarchical and job-content— affect turnover intention remain insufficient. Moreover, prior studies have focused largely on the direct consequences of career plateau, with limited attention to the psychological mechanisms through which it influences turnover intention via job burnout. Whether work–life balance (WLB), as a potential protective resource, can moderate this resource-depletion process also remains underexplored. Guided by Conservation of Resources (COR) theory, this study investigates the effects of two forms of career plateau on turnover intention, examines the mediating role of job burnout, and further tests the moderating effect of WLB.

Design/methodology/approach

A questionnaire survey was administered to 335 in-service preschool teachers in Taiwan. The collected data were analyzed using JASP 19.3 and the PROCESS macro for SPSS to test the proposed hypotheses.

I-Hsiung Chang, Distinguished Professor, Department of Child Care and Industries, Fooyin University

Email: aa446@fy.edu.tw

* Yueh-Chih Hsiao² (corresponding author), Doctoral student, Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan Normal University

Email: 81171006h@ntnu.edu.tw

Manuscript received: July 12, 2025; Modified: August 19, 2025; Accepted: January 30, 2026

Findings/results

Results showed that hierarchical career plateau was positively associated with turnover intention, whereas job-content plateau did not demonstrate a significant direct association. Both types of career plateau were positively related to job burnout, and job burnout, in turn, was positively associated with turnover intention. Moreover, job burnout partially mediated the association between hierarchical career plateau and turnover intention, whereas it fully mediated the association between job-content plateau and turnover intention. Finally, work–life balance did not moderate the association between hierarchical career plateau and job burnout; however, it significantly attenuated the positive association between job-content plateau and job burnout, indicating its protective function in line with the principles of COR theory.

Originality/value

This study reveals that preschool teachers are prone to prolonged job burnout when confronted with limited career growth, which in turn increases their intention to leave. By differentiating between hierarchical and job-content plateaus, the study clarifies their distinct roles in influencing burnout and turnover intention, addressing a conceptual gap in prior research. Furthermore, the buffering effect of work-life balance underscores the protective value of personal resources, offering theoretical validation of COR theory within early childhood settings. The findings contribute to a more nuanced understanding of career risks in this field and offer both theoretical and practical implications for supporting preschool teachers' career sustainability.

Implications for policy/practice

When preschool teachers experience career plateaus, organizations should provide developmental support through diversified job assignments, career counseling, mentoring programs, and continuing education. These strategies can help rebuild motivation and reduce burnout caused by resource depletion. Additionally, preschool centers should foster a family-supportive work environment by offering parenting resources and organizing parent-related activities. Such efforts can help preschool teachers achieve a better balance between work and life responsibilities, thereby reducing burnout, and improve workforce stability and educational quality.

Keywords: career plateau, job burnout, work-life balance, turnover intention, conservation of resources theory

壹、緒論

近年無論國內外研究均顯示幼教老師離職意圖逐年攀升（王盈柔等人，2024；X. Li et al., 2021; Zhou et al., 2020），鑒於幼教老師的穩定任教攸關幼兒教育品質，因此，探討如何降低幼教老師離職意圖已是當前幼教產業與人力資源管理迫切的重要課題。離職意圖為員工對其工作經驗與環境的整體評估後，從而產生離開現職、尋求其他就業機會之行為傾向（李新民、鄭博真，2014a）。影響幼教老師離職意圖因素眾多，其中，工作倦怠被視為最關鍵的因素之一（劉乙儀、張瑞村，2018；R. Li & Yao, 2022; S. Li et al., 2020）。然而，工作倦怠並非憑空產生，而是源於個體長期處於高需求與低資源的工作環境之中，導致心理資源持續耗損（李新民、陳蜜桃，2006；Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001），從而引發離職想法，故了解造成工作倦怠的前因，並有效遏止其持續耗損與離職意圖之研究至關重要。

回顧幼教老師工作倦怠的前因發現，多數研究聚焦於工作負荷與壓力（劉乙儀、張瑞村，2018；Grant et al., 2019; Xu et al., 2023）、職家衝突（Huang et al., 2021; Y. Wang et al., 2024）以及情緒勞務（王友蘭，2018；Schaack et al., 2020）。然而，其與職涯發展困境之研究卻鮮少受到關注。職涯停滯係指個體在工作中感受到晉升無望或專業發展受限，從而產生無力感與未來迷惘（FERENCE et al., 1977; Wang, 2024）。研究顯示，長期處於職涯停滯狀態將削弱工作投入（李新民、鄭博真，2014b），降低工作滿意度（Nachbagauer & Riedl, 2002; Tremblay et al., 1995）、主觀幸福感與組織承諾（Lin & Chen, 2021），乃至於萌生離職意圖（Yang et al., 2019; C. Hu et al., 2022）。由於幼兒園組織普遍仍呈現扁平化特徵，職位設置有限且晉升制度相對僵化（李新民、鄭博真，2014b），使幼教老師在職涯歷程中持續面臨嚴峻的結構性限制（張唯宸，2024；陳盈芬，2025；Wang, 2024）。

事實上，政府近年積極推動《教保服務人員條例》，以強化教保人員的資格審核、專業培育、在職進修與晉升管道等法制保障，並同步推動「0到6歲國家一起養 2.0」計畫，以擴增公共化與準公共幼教供給，藉此提升教保人員職涯的穩定性與保障（王盈柔等人，2024；張義雄、莊清寶，

2020)。此外，教育部亦持續補助地方政府辦理教保人員專業研習，並辦理績優人員表揚，以彰顯其專業價值與社會貢獻。縱然國家在政策面上的改進與優化已逐步建立支持與保障機制，但在實務現場，升遷機會不足、薪資待遇不佳與職涯成長受限等困境依舊存在。據此，探討幼教老師職涯停滯、工作倦怠與離職意圖之關係不僅具有學術研究價值，亦能補充政策推動與實際需求之間的落差。

儘管已有研究同時探討職涯停滯、工作倦怠與離職意圖三者間的關係，但整體仍有若干研究缺口。第一，既有研究大多以實證研究結果進行推論，雖能歸納變項間的關係，但仍缺乏基於理論觀點解釋其關係與機制。第二，職涯停滯為雙元概念，可區分為層級型（晉升機會受限）與工作型（工作內容缺乏挑戰）兩類，但多數研究於分析階段仍將其視為單一整體概念（例如：李新民、鄭博真，2014b；廖婉鈞、林建廷，2017；Bai et al., 2023; Kwon, 2022），鮮少探究不同類型職涯停滯對個體情感反應與行為為結果的關係。第三，以幼兒教育工作者為對象之實證研究仍為稀缺。相較於中小學教師，幼教老師因晉升機會有限與工作內容單一，職涯停滯狀況更明顯（張唯宸，2024；陳盈芬，2025；Wang, 2024），卻未獲學術界充分探討。因此，為填補上述研究缺口，本研究以資源保存理論（Conservation of Resources Theory, COR）為基礎，探討幼教老師長期面對缺乏職涯發展機會（層級型職涯停滯）與工作內容缺乏挑戰與變化（工作型職涯停滯）之困境，是否加劇其工作倦怠與離職意圖。

另一方面，聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）強調「優質就業與人力資源永續發展」，其中，追求工作生活平衡（Work-Life Balance, WLB）更是提升勞動者福祉與組織永續競爭力的核心策略。然而，許多幼兒園教師在「下班」後仍無法真正脫離工作情境。他們經常需要在園所內留下來整理教室環境、準備隔日教材，回到家後還要透過通訊軟體回覆家長訊息（陳棟樑等人，2017），形成所謂「下班不下工」的現象。此外，幼教老師因日常工時長、工作負荷沉重，常被迫將工作帶回家完成，導致休息與家庭時間受到嚴重擠壓（侯莉娟、劉文禎，2023）。此種工作與生活難以平衡的狀態，不僅影響教師的身心健康，也可能帶來一系列負面後果。

既有研究已指出，當個體擁有較高的工作生活平衡時，能有效降低

職涯停滯感受 (Huo & Jiang, 2023)、工作倦怠與離職意圖 (沈惠卿, 2016; Mulyani et al., 2021; Wayne et al., 2004; Wei & Ye, 2022)。然而，這些研究多半著重於工作生活平衡的直接效果，較少探討其是否能作為「邊界條件」(Sirgy & Lee, 2018)。事實上，職涯管理相關文獻已顯示，工作生活平衡是一種關鍵的職涯資源，能強化組織承諾、職涯承諾與職涯成功之間的正向關係 (Chang et al., 2019; Najam et al., 2020)，顯示工作生活平衡具備調節功能的潛在機制。但其是否也能在負向情境中發揮緩衝效果，緩解壓力來源對心理耗竭的影響，既有文獻尚未進一步探究。基於此，在職涯停滯的情境下，若幼教老師具備較高的工作生活平衡，是否能有效緩解職涯停滯與工作倦怠間的關係？值得進一步探究。因此，本研究同樣以COR理論為基礎，主張工作生活平衡可能作為一項重要的保護性資源，進一步檢驗其調節效果，以填補既有研究不足之處。

本研究試圖釐清職涯資源受限 (即兩種職涯停滯) 對幼教老師工作倦怠與離職意圖之關係，並進一步了解工作資源 (如工作生活平衡) 於其中扮演的緩衝效果。故研究目的包含：一、探討不同職涯停滯類型 (層級型與工作型) 對工作倦怠與離職意圖的關係；二、驗證工作倦怠在不同職涯停滯與離職意圖之間的中介效果；三、檢驗工作生活平衡在不同職涯停滯與工作倦怠之間關係的調節效果。

貳、文獻探討與研究假設

一、理論基礎：資源保存理論

COR理論主張，個體在壓力情境下，會積極維護現有資源，同時努力獲取新資源，以減緩壓力所可能帶來的負面影響 (Hobfoll, 1989, 2001)。「資源」係指個體主觀上認為具有價值，且有助於達成目標的有形或心理性資產，主要可區分為四種類型。首先，物質資源 (object resources) 係指可直接滿足個體需求的有形資產，例如：金錢、財產與工具設備等。其次，條件資源 (condition resources) 涵蓋個體所處的社會角色與地位，例如：穩定的工作、婚姻關係或其他社會身份。再者，個人資源 (personal resources) 為個體內在的心理特質與能力，例如：自尊、自我效能與心理

韌性等，有助於因應挑戰與壓力。最後，能量資源（energy resources）則指能協助個體獲取其他資源的基本要素，包括：時間、體力與社會支持等（Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018）。這些資源對於個體維持身心健康、適應環境變化均具有關鍵作用。

由於職涯停滯意指個體感知到其工作職級與內容已無進一步發展的可能性（FERENCE et al., 1977），進而產生工作無聊感，並認為即便持續投入資源，也無法換取更多回報。據此，個體為了避免資源的持續損耗，可能會降低其組織參與行為，甚至選擇以離開職場的方式來終止這種無效的資源交換歷程（林淑慧等人，2023）。根據 COR 理論觀點，職涯停滯被視為一項關鍵性的「資源流失」（T. K. Lee et al., 2025; Lin & Chen, 2021; Y. H. Wang et al., 2014），當個體感到寶貴的資源正在丟失或面臨丟失的威脅，或者在投入大量資源後找不到補充資源的方法時，就會出現倦怠（Kao et al., 2022; J. J. Lee & Ok, 2014）。故本研究以 COR 理論為基礎，同時依循資源耗損螺旋觀點，探討當幼教老師職涯停滯時，是否會加劇其工作倦怠，進而引發離職意圖。此外，COR 理論亦指出若有資源挹注時，將能有效減緩資源耗損的關係（Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018），因此本研究進一步探討工作生活平衡在不同職涯停滯與工作倦怠間的調節機制。

二、職涯停滯與離職意圖之相關研究

職涯停滯係指個體在職涯發展歷程中遭遇停滯或受阻，當其察覺晉升機會受限，或長期從事重複性高、挑戰性低之工作任務時，將感受到其職涯發展資源遭到剝奪或遲滯（Chao, 1990; FERENCE et al., 1977）。Lin 與 Chen（2021）指出，職涯停滯通常被視為一種負向職涯經驗，意指員工在缺乏發展契機的情況下，長期處於高度穩定卻無明顯成長的職涯階段，並從事缺乏變化與成就感的工作活動。此種經驗往往會削弱其自我效能與內在動機，伴隨無力感與挫折感，進而引發工作倦怠的風險（Bai et al., 2023; Kwon, 2022）。

關於職涯停滯之分類，學界已提出多元層面，但整體而言，仍聚焦於職涯發展機會與工作內容的限制。FERENCE 等人（1977）首先區分為「組織性停滯」與「個人性停滯」：前者指員工雖具備晉升資格，卻因組織結構限制或缺乏晉升機會而無法進階；後者則係個體本身缺乏能力或晉升意願，即便具備機會亦選擇停留原職。Bardwick（1986）則在此基礎上進一

步提出「層級型職涯停滯」與「工作內容職涯停滯」兩構面。前者強調個體對未來晉升機會的感知受限；後者則指長期執行重複性任務、缺乏挑戰性與創新性所導致之停滯。

另一方面，Allen 等人（1998）以及 Feldman 與 Weitz（1988）均主張職涯停滯主要可從層級型與工作內容型兩面向探討，後續研究（如：李新民、鄭博真，2014b；林淑慧等人，2023；廖婉鈞、林建廷，2017；Drucker-Godard et al., 2015; C. Hu et al., 2022; Ng & Yang, 2024; Yang et al., 2019）也多採用 Bardwick 所提出的二構面觀點。然而，多數實證研究雖採用此分類，卻常在分析階段將兩者合併為整體職涯停滯概念進行檢驗。此種做法固然能簡化分析，但卻難以辨識不同停滯對個體資源消耗與離職傾向的影響。因此，本研究將層級型與工作內容型職涯停滯加以區分，並分別檢驗其對工作倦怠與離職意圖的關聯，以補足既有研究在理論探討與實務應用上的不足。

由於幼兒園組織結構多採扁平化設計，除園長職務外，普遍缺乏實質中階管理職位，致使教師在職涯晉升上的空間極為有限，進而構成層級型職涯停滯（李新民、鄭博真，2014b；張唯宸，2024）。此外，幼教老師的日常工作內容高度重複且勞動密集，除教學任務外，亦需長時間投入於幼兒照護、環境整理、親師溝通與行政支援等（李新民、鄭博真，2014b；陳盈芬，2025），工作挑戰性與專業發展性相對不足，從而導致教師感受到專業停滯、學習受限，進而形成工作型職涯停滯。根據 COR 理論觀點，當個體職涯資源逐漸喪失時，將引發挫折感、工作倦怠甚至於離職意圖（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018; Kao et al., 2022）。相關實證研究亦發現，職涯停滯對員工的工作態度與行為皆會產生不利影響，包含將低工作投入（李新民、鄭博真，2014b）、工作滿意度（Nachbagauer & Riedl, 2002; Tremblay et al., 1995）、主觀幸福感、組織承諾（Lin & Chen, 2021），增加離職意圖（Bai et al., 2023; Drucker-Godard et al., 2015; C. Hu et al., 2022; Y. H. Wang et al., 2014; Yang et al., 2019）。故本研究推論這兩種類型的職涯停滯皆可能直接與幼教老師的離職意圖有正向關係，因此提出假設 H1 與 H2：

H1：層級型職涯停滯對離職意圖具有正向影響

H2：工作型職涯停滯對離職意圖具有正向影響

三、職涯停滯與工作倦怠之相關研究

工作倦怠為個體在長期承受工作壓力與情緒負荷後，身心狀態逐漸產生耗竭與退縮傾向，進而對工作本身產生厭倦、逃避、退縮與冷漠等負向情緒與行為反應（李新民、陳蜜桃，2006；Maslach et al., 2001）。幼教老師的工作倦怠表現為生理、心理與情緒上的極度疲憊與耗損，並對教學環境（如：學校氛圍、同儕互動、行政工作）以及服務對象（幼兒與家長）失去熱忱與動力，進而出現不尊重、疏離與冷漠等行為反應，影響其專業態度與教育品質（張弘勳、蔡淑苓，2009）。

工作倦怠主要有三個核心構面。首先，情緒耗竭為工作倦怠的核心成分，係指個體因持續性工作壓力所造成的情緒資源耗損與心理疲勞（連志剛等人，2022；Maslach & Jackson, 1981）。其次，去人性化則指個體在面對他人時，逐漸出現冷漠、疏離甚至機械化的互動行為，常被視為自我保護機制，用以減少在高壓工作環境中的情感投入（李新民、陳蜜桃，2006；Maslach et al., 2001）。最後，個人成就感降低則意味著個體對自身效能與工作價值的否定（Maslach & Leiter, 2016）。既有研究多以情緒耗竭作為衡量工作倦怠的主要指標（連志剛等人，2022；Grant et al., 2019；Schaack et al., 2020；Xu et al., 2023）。

既有研究已證實職涯停滯與工作倦怠之間存在密切關係。研究發現，當個體知覺在組織中缺乏進展機會、升遷受阻，且長期從事高度重複的工作內容時，往往容易引發負向情緒、心理耗竭（Kao et al., 2022），以及工作倦怠的感受（Bai et al., 2023；Kwon, 2022）。然而，迄今尚未有研究針對幼教老師進一步探討職涯停滯與工作倦怠之關係。幼教老師面臨的工作挑戰與發展瓶頸日益嚴峻（李新民、鄭博真，2014b；張唯宸，2024；陳盈芬，2025），其中職涯停滯所造成之心理影響，亟需獲得更深入的實證關注（Y. Wang, 2024）。根據 COR 資源耗損螺旋觀點，當個體經歷初步的資源流失而未能及時獲得補償時，將可能陷入持續資源喪失的惡性循環，不僅壓力不斷累積，亦會進一步削弱其調適能力與工作效能（Halbesleben et al., 2014；Hobfoll et al., 2018）。因此，本研究基於上述實證研究以及 COR 理論推論，幼教老師長期面對缺乏職涯發展機會（層級型職涯停滯）與工作內容缺乏挑戰與變化（工作型職涯停滯）之困境，即代表其所處職涯資源

持續匱乏，將可能引發工作倦怠。故提出假設 H3 與 H4：

H3：層級型職涯停滯對工作倦怠具有正向影響

H4：工作型職涯停滯對工作倦怠具有正向影響

四、工作倦怠與離職意圖的相關研究

回顧相關研究發現，無論是系統性文獻回顧（Rajendran et al., 2020）或統合分析之研究（Gundlach et al., 2024; R. Li & Yao, 2022），均一致指出教師工作倦怠為引發離職意圖的關鍵前因。幼教相關實證研究同樣顯示，當幼教老師長期處於情緒耗竭以及工作倦怠的環境中，將採取迴避或退縮的因應策略，例如辭職，以減少資源持續流失（王友蘭，2018；Huang et al., 2021; Schaack et al., 2020; Y. Wang et al., 2024; Zheng et al., 2025）。根據資源耗損螺旋機制，當個體經歷初始的資源耗損後，將引發一連串耗竭與連鎖性損失（謝傳崇等人，2024；Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018）。據此，本研究提出假設 H5：

H5：工作倦怠對離職意圖具有正向影響

五、工作倦怠的中介效果

由前述推論可知，當個體處於職涯停滯階段時，其心理資源將不斷流失，最終引發離職意圖。依循 COR 資源耗損螺旋效果，資源耗損一旦啟動，便可能進入耗損螺旋，使個體陷入長期心理資源枯竭的狀態（謝傳崇等人，2024；Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018）。層級型職涯停滯因晉升機會受阻、投入與報酬不成比例而感到挫敗、工作倦怠等資源耗竭（Allen et al., 1998; Y. H. Wang et al., 2014）。相對地，工作型職涯停滯則與工作挑戰性下降與任務重複性有關，長期處於此情境會使員工產生工作無趣、疏離感與倦怠（Bai et al., 2023; Kao et al., 2022; Y. Wang et al., 2024）。已有研究驗證職涯停滯與離職傾向之間的關係可能受到心理機制中介的影響。Ng 與 Yang（2024）發現，員工對職涯停滯的認知不會直接導致反生產行為，而是透過負向情緒（如挫折感與無助感）間接產生作用，顯見心理變項在其中的關鍵角色。綜上文獻可見，無論是層級型職涯停滯或工作型職涯停滯，皆可能透過工作倦怠進而產生離職意圖。因此，本研究提出假設 H6 與 H7：

H6：層級型職涯停滯透過工作倦怠正向影響離職意圖

H7：工作型職涯停滯透過工作倦怠正向影響離職意圖

六、工作生活平衡的調節效果

在過去二十年中，個人職業生活與非工作生活之間的界線日益模糊，但是近年來人們對於工作與生活之間的平衡愈加重視，工作生活平衡逐漸被視為影響職場福祉與職涯持續性的關鍵因素（Wood et al., 2020）。工作生活平衡是個體在履行工作職責的同時，亦能兼顧家庭責任及其他非工作相關的義務與活動的能力（Clark, 2000; Delecta, 2011）。根據 Greenhaus 等人（2003）與 Sirgy 與 Lee（2018）的觀點，工作生活平衡強調個體在參與工作與非工作角色時，能在兩者之間取得適當的協調，並在工作與生活兩個領域中皆獲得滿意與成就感。

工作生活平衡被視為具有「雙面刃」效應的變項。Tremblay 等人（2014）指出，工作生活平衡是個人評估其主觀職業成功的重要指標之一，並與職涯決策息息相關，例如：留任與離職。相關研究亦指出，當個體能有效在工作與生活之間取得平衡時，其職涯承諾、工作滿意度與工作績效均具有正向影響（Abdulaziz et al., 2022; Kalliath & Brough, 2008; Le et al., 2020; Sirgy & Lee, 2018）。然而，當個體無法達致工作生活平衡時，將產生壓力、情緒耗竭及工作倦怠（Mulyani et al., 2021; Wei & Ye, 2022），甚至產生離職意圖等負向反應（Wayne et al., 2004）。在職涯停滯相關研究方面，Huo 與 Jiang（2023）指出，工作生活失衡亦會影響個體的職涯發展軌跡：若因角色衝突導致無法投入時間累積經驗或展現績效，個體易感受到晉升受阻，形成層級型職涯停滯；同時，在缺乏餘裕進行學習或挑戰新任務的情況下，也可能使工作內容停滯、重複化，而提升其工作型職涯停滯的知覺。

另一方面，工作生活平衡更是促進職涯發展的重要調節因子。既有研究發現，當實習生的工作生活平衡較高時，可強化組織承諾與留任意願之間的正向關係（Chang et al., 2019），此外，亦可強化職涯承諾與主觀職涯成功之間的關係（Najam et al., 2020），顯示工作生活平衡具有資源增益的調節效果。從 COR 理論觀點而言，工作生活平衡象徵個體資源充足程度的「資源儲備」（resource reservoir），當個體面臨資源耗損或資源流失

威脅時，若能獲得新的資源挹注，即可避免陷入資源耗竭螺旋（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018）。雖然相關研究已經證實，工作生活平衡較高者更能有效管理壓力、維持心理健康並降低耗竭與倦怠風險（沈惠卿，2016；Haar & Harris, 2023; Mulyani et al., 2021; Shabeer et al., 2022; Wei & Ye, 2022），但迄今並未有研究將其納入「職涯停滯—工作倦怠」之間的緩衝機制。基於上述文獻及 COR 理論觀點，本研究推論，當幼教老師面臨職涯停滯所帶來的資源耗損威脅時，高工作生活平衡可緩解職涯停滯對工作倦怠的正向關係；相對地，若工作生活平衡較低，則放大此一正向關係。

然而，工作生活平衡在不同類型的職涯停滯中可能有所差異。事實上，層級型職涯停滯所帶來的壓力係源於組織結構與制度性限制，例如升遷受阻、晉升機會稀缺與組織階層僵化（C. Hu et al., 2022; Y. H. Wang et al., 2014; Yang et al., 2019）。此類結構性壓力有別於日常角色衝突，並非僅靠個人層面的工作生活平衡即可完全化解。不過，也有學者主張，若組織能透過提供彈性工時、完善的福利制度及職涯發展培訓等措施，協助員工提升工作生活平衡，仍可能促進其職涯發展動力與穩定性（Ge et al., 2025）。相較之下，工作內容型職涯停滯所帶來的壓力主要來自於工作任務的重複性、挑戰性不足與專業成長受限，這些特質更貼近日常工作需求與心理耗竭歷程（Shabeer et al., 2022），據此，工作生活平衡更可能發揮調節作用，藉由角色平衡與休閒恢復資源，緩解員工因任務單調與挑戰不足所產生的倦怠感。基於兩種職涯停滯的特性差異，工作生活平衡是否在其中均能發揮一致的調節強度，仍待進一步探究。因此，本研究提出假設 H8 與 H9：

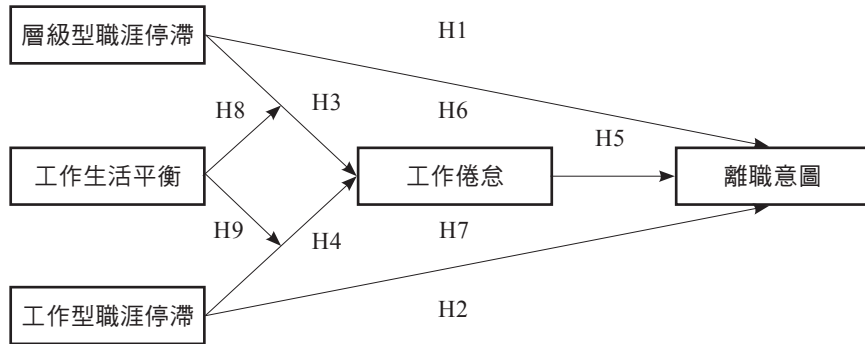
H8：工作生活平衡在層級型職涯停滯與工作倦怠之間關係具有負向調節效果。當工作生活平衡較高時，能減緩層級型職涯停滯對工作倦怠的正向影響；當工作生活平衡較低時，則加劇層級型職涯停滯對工作倦怠的正向影響。

H9：工作生活平衡在工作型職涯停滯與工作倦怠之間關係具有負向調節效果。當工作生活平衡較高時，能減緩工作型職涯停滯對工作倦怠的正向影響；當工作生活平衡較低時，則加劇工作型職涯停滯對工作倦怠的正向影響。

基於 COR 理論觀點以及前述研究假設，本研究進一步繪製整體研究架構（見圖 1），以呈現各變項間的假設關係。

圖 1

研究架構圖



參、研究方法

一、研究對象與實施程序

本研究以問卷調查法進行資料蒐集，並針對可能產生之共同方法變異（Common Method Variance, CMV）採取多項預防措施。例如：為降低填答者的心理壓力與社會期許偏誤，本研究採用資訊隱匿法，以不記名方式施測，確保填答者能在匿名情境下更為真實地表達個人看法。其次，問卷設計採用題項意義隱匿法，未於問卷中明示研究目的與各變項名稱，以降低填答者根據自身對研究目的的推測而調整回答內容的可能性（Podsakoff et al., 2003）。此外，遵循研究倫理規範，於問卷首頁明確告知受試者研究目的、參與屬自願性質，並強調可隨時中止作答而不致承擔任何不利後果。所有填答資料僅作學術研究之用，不涉及個人隱私，並以匿名方式處理，確保參與者權益。研究過程已符合研究倫理之基本要求。

根據教育部（2025）公布之統計資料，截至 2024 年 4 月，全台地區之幼教老師總數為 15,672 人，本研究即以此作為母群體之推估基數。樣本

數規劃參考吳明隆與涂金堂（2011）對於量表研究樣本設計之建議，以問卷總題項數（本研究共計 27 題）之 5 至 10 倍作為合理樣本估算範圍，故理論上最少需回收 135 至 270 份有效樣本。本研究採用便利抽樣進行樣本蒐集，透過 Google 線上問卷，並委託熟識之幼教機構負責人、園長或老師協助填寫與轉發，以擴大樣本涵蓋範圍與數量。問卷調查期間自 2024 年 9 月至 10 月，共回收 400 份問卷，經剔除填答趨於一致之無效問卷，最終獲得 335 份有效問卷，有效回收率為 83.75%。

樣本特徵方面（詳見表 1），年齡以 31 至 40 歲者為最多，佔 34.62%，其次為 30 歲以下族群，佔 32.23%。每月薪資以 40,001 元至 45,000 元者為多數，佔 46.26%，其次為 35,001 元至 40,000 元者，佔 36.41%。最後，任職於目前機構年資方面，以 1 至 3 年為主，佔 46.86%。

表 1
 參與者個人基本資料

個人基本資料	類別	人數	百分比
年齡	30 歲以下	108	32.23
	31 至 40 歲	116	34.62
	41 至 50 歲	81	24.2
	51 歲以上	30	8.95
每月薪資	30,000 至 35,000	24	7.16
	35,001 元至 40,000 元	122	36.41
	40,001 元至 45,000 元	155	46.26
	45,001 元以上	34	10.17
任職目前機構年資	1 年以下	90	26.87
	滿 1 年但未滿 3 年	157	46.86
	滿 3 年但未滿 5 年	39	11.64
	5 年以上	49	14.63

二、研究工具

為降低單一來源可能產生的 CMV 偏誤，本研究依據各原始量表所制定之測量尺度作為依據，並保留原始量表反向題設計，藉此減少受測者因同質化回應格式所造成的習慣性作答偏誤（Liden & Maslyn, 1998）。具體而言，職涯停滯量表、工作倦怠量表、工作生活平衡量表均採 Likert 5 點尺度，範圍從非常不同意（1）至非常同意（5）計分；離職意圖則採 Likert 4 點尺度，範圍從非常不同意（1）至非常同意（4）計分。詳述如下：

（一）職涯停滯量表

職涯停滯題項係參考 Yang 等人（2018）所發展之量表進行編修，並區分為層級型職涯停滯與工作型職涯停滯。前者為幼教老師感受到的職位晉升受阻、發展的程度；後者為幼教老師在工作內容上缺乏學習、挑戰與發展空間的認知。量表共計 11 題，其中層級型職涯停滯構面共 5 題，工作型職涯停滯構面共 6 題，題項範例如：「我認為在這間幼教機構繼續升遷的機會很少」與「我現在的幼教機構工作已不能持續學習成長」。

（二）工作倦怠量表

工作倦怠量表採用連志剛等人（2022）發展的量表，衡量幼教老師心理疲憊與情緒耗竭的程度。例題如：「我覺得幼教老師工作既吃力又乏味」與「幼教工作還要面對家長，帶給自己很大壓力」等，共計 8 題。其中，「我對目前所擔任的幼教工作感到很滿意（R）」此題為反向題。

（三）工作生活平衡量表

工作生活平衡則參考張火燦等人（2010）研究，以衡量幼教老師在工作與生活上的滿意以及投入程度。題項範例如：「我享受生活中的每個部分，並感受愉悅」與「不管在工作、家庭和其他休閒時間裡，我滿意我所做的每件事情」等 4 題。

（四）離職意圖量表

離職意圖採用 Pomaki 等人（2010）發展的量表，衡量幼教老師對於離開現職的意圖程度。題項範例如：「我試著尋找其他適合的工作」與「我有過離職念頭」等 4 題。

（五）控制變項

為排除個體背景因素影響離職意圖，經文獻回顧後發現，年齡較高的員工通常具有較高的組織穩定性與忠誠度，離職意圖因而較低（R. Li & Yao, 2022）。此外，薪資較低者其工作滿意度與離職意圖也較高（Liu, 2012）。因此，本研究依據既有文獻，將「年齡」與「每月薪資」納入控制變項，以排除人口背景差異對主要變項關係的干擾，確保分析結果的準確性與解釋效度。

三、共同方法變異檢驗

本研究採用 Harman 單因子檢定進行事後檢測，將所有題項納入未轉軸之探索性因素分析。結果顯示，第一因子所解釋的總變異量為 39.46%，低於 Podsakoff 等人（2003）所建議的 50% 判斷標準，顯示資料並未有嚴重的 CMV 問題。

四、資料分析工具

本研究首先採用 JASP 19.3 版進行驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA），以檢驗變項之收斂效度、區別效度與整體模式適配度（Model Fit）。其次，運用 SPSS 25.0 版進行描述性與相關分析，以確認各主要變項間之相關方向與關係強度。假設驗證方面，以 Hayes（2013）所開發之 SPSS PROCESS 為分析工具，採用 Model 4 進行中介效果的路徑分析，同時納入年齡與每月薪資作為控制變項，以檢驗工作倦怠在不同職涯停滯（層級型與工作型）對離職意圖之間之中介效果。此外，為進一步檢驗調節作用，本研究同樣納入控制變項，並以 Model 1 檢驗工作生活平衡在職涯停滯與工作倦怠間的調節效果，藉以探討工作生活平衡是否能減緩不同職涯停滯對工作倦怠之影響。顯著性檢定方面則依據 Preacher 與 Hayes（2008）所建議之 Bootstrap 法進行推論分析，透過重複抽樣 5,000 次，計算 95% 信賴區間（Confidence Intervals, CIs），若信賴區間不包含零，表示該效果達顯著水準，反之則表示效果未達顯著水準。

肆、研究結果

一、驗證式因素分析

本研究透過 CFA 評估各研究變項之收斂效度、區別效度以及測量模型適配情形。首先，收斂效度方面，本研究初步分析結果發現，工作型職涯停滯量表中題項 JOP3 之標準化因素負荷量未達 .5 標準，因此予以刪除。隨後再次進行 CFA 分析，結果如表 2 所示，五個主要變項之題項標準化因素負荷量介於 .54 至 .94，皆高於 .5，顯示各題項對應其變項具有良好代表性與收斂性（Hair et al., 2006）。其次，組合信度（Composite Reliability, CR）介於 .85 至 .91，皆超過 .6（Fornell & Larcker, 1981），各量表之 Cronbach's α 值也介於 .85 至 .92，均高於 .70 的建議值（Nunnally, 1978），表示各構念內部一致性良好。最後，平均萃取變異量（Average Variance Extracted, AVE）介於 .54 至 .74，亦均高於 .5 門檻（Fornell & Larcker, 1981），顯示各變項具有良好的收斂效度。

表 2

驗證式因素分析彙整表

研究變項	題項	標準化因素負荷量	CR	AVE	Cronbach's α
層級型職涯停滯	HIP1	.88	.90	.66	.90
	HIP2	.63			
	HIP3	.92			
	HIP4	.85			
	HIP5	.70			
工作型職涯停滯	JOP1	.65	.85	.54	.85
	JOP2	.82			
	JOP4	.54			
	JOP5	.75			
	JOP6	.86			
	工作倦怠	Burnout1			
Burnout2		.81			
Burnout3		.65			
Burnout4		.69			
Burnout5		.70			
Burnout6		.57			
Burnout7		.86			
Burnout8		.77			
工作生活平衡	WLB1	.76	.89	.69	.89
	WLB2	.86			
	WLB3	.85			
	WLB4	.85			
離職意圖	Turnover1	.90	.91	.74	.92
	Turnover2	.94			
	Turnover3	.79			
	Turnover4	.79			

其次，區別效度方面，本研究採用異質-單質比率（heterotrait-monotrait ratio, HTMT）進行區別效度檢驗。由下表 3 可見，HTMT 值介於 .25 至 .76 之間，皆低於 .85，表示五個研究變項間未有嚴重重疊之情形（Henseler et al., 2015），因此具備良好的區別效度。

表 3

HTMT 區別效度

研究變項	1	2	3	4
1. 層級型職涯停滯	-			
2. 工作型職涯停滯	.69	-		
3. 工作倦怠	.62	.59	-	
4. 工作生活平衡	.25	.33	.40	-
5. 離職意圖	.42	.42	.76	.28

註：1 = 層級型職涯停滯；2 = 工作型職涯停滯；3 = 工作倦怠；4 = 工作生活平衡

最後，模型適配度方面顯示，各項指標包括：卡方值 $\chi^2 = 821.56$ 、 $df = 289$ 、CFI = .91、TLI = .90、NNFI = .90、IFI = .91、RNI = .91、RMSEA = .07 與 SRMR = .06，皆符合學者所建議之標準值 (L. T. Hu & Bentler, 1999)。顯示本研究之理論模型具有良好的適配度，因此可接續後續假設檢定。

二、描述性統計與相關分析

經上述 CFA 分析確認研究量表具備良好信效度後，本研究將各變項（層級型職涯停滯、工作型職涯停滯、工作倦怠、工作生活平衡、離職意圖）之題項分數加總取平均，以形成單一觀察變項分數，作為後續推論統計之依據。

由下表 4 可知，工作型職涯停滯的平均數 ($M = 3.69$, $SD = 0.77$) 明顯高於層級型職涯停滯 ($M = 3.35$, $SD = 0.99$)，顯示幼教老師更常感受到工作內容缺乏挑戰、成長有限或技能無法進一步發揮等情形。工作倦怠平均數為中等偏高 ($M = 3.39$, $SD = 0.90$)，顯示幼教老師普遍承受明顯的情緒耗竭與心理疲憊。此外，工作生活平衡的平均數偏低 ($M = 2.27$, $SD = 0.80$)，代表反映多數幼教老師難以在繁重的行政工作、教學準備與家長溝通要求下維持良好生活品質。此現象確實反映幼教現場普遍存在「下班不下工」的結構問題。最後，離職意圖的平均數亦達中等程度 ($M = 2.74$, $SD = 0.91$)，反映部分幼教老師確實存在離職意圖。

另外，相關分析初步結果與本研究所提之假設方向一致（詳見表 4）。

然而，工作倦怠與離職意圖相關係數偏高 ($r = .68$)，為避免可能產生多重共線性問題而影響後續假設檢定結果解釋力與穩定性，故進行多元共線性檢定。結果發現，自變項與依變項的變異數膨脹因子 (Variance Inflation Factor, VIF) 介於 1.17 至 1.83，低於 Cohen 等人 (2003) 所建議之臨界值 5；條件指數 (Condition Index, CI) 為 19.18，低於臨界值 30 (溫福星，2013)，顯示資料並未有嚴重共線性問題存在。

表 4
描述性統計與相關分析

研究變項	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. 年齡	-	-	-					
2. 每月薪資	-	-	-	-				
3. 層級型職涯停滯	3.35	0.99	-.01	.13*	-			
4. 工作型職涯停滯	3.69	0.77	.08	.15**	.60***	-		
5. 工作倦怠	3.39	0.90	.06	.10*	.57***	.53***	-	
6. 工作生活平衡	2.27	0.80	-.18**	-.10*	-.22***	-.27***	-.37***	-
7. 離職意圖	2.74	0.91	.04	.01	.46***	.40***	.68***	-.26***

註：1 = 年齡；2 = 每月薪資；3 = 層級型職涯停滯；4 = 工作型職涯停滯；5 = 工作倦怠；6 = 工作生活平衡；7 = 離職意圖

M = 平均數 (Mean)；*SD* = 標準差 (Standard Deviation)

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、假設檢定

本研究依據 MacKinnon 等人 (2007) 所提出之中介效果檢驗程序進行分析。具體分析步驟為，納入控制變項後，先確認自變項對中介變項的預測效果達到統計顯著，接續為驗證自變項與中介變項同時對依變項之預測時，中介變項須達到顯著性。當上述兩條件皆獲支持時，方可初步推論中介效果存在的可能性。

(一) 層級型職涯停滯、工作倦怠與離職意圖之關係

本研究採用 Hayes (2013) PROCESS Model 4 進行 5,000 次 bootstrap 重複抽樣計算各路徑之信賴區間。由下表 5 層級型職涯停滯的分析模型結

果顯示，納入年齡與每月薪資為控制變項後，層級型職涯停滯對工作倦怠具有顯著正向影響（ $\beta = .57, 95\% \text{ CI } [.43, .60]$ ），表示當員工感受到升遷機會受限時，其工作倦怠程度隨之提高。此外，在納入工作倦怠中介變項後，工作倦怠對離職意圖亦呈顯著正向影響（ $\beta = .63, 95\% \text{ CI } [.54, .73]$ ），顯示倦怠程度越高者，其離職意圖越強烈。與此同時，層級型職涯停滯對離職意圖之直接效果亦達顯著（ $\beta = .11, 95\% \text{ CI } [.01, .19]$ ），代表層級型職涯停滯除可透過工作倦怠間接影響離職意圖外，亦存在直接影響。最後，間接效果（ $\beta = .36, 95\% \text{ CI } [.26, .40]$ ）達顯著，顯示工作倦怠在層級型職涯停滯與離職意圖之間具有部分中介作用。

（二）工作型職涯停滯、工作倦怠與離職意圖之關係

工作型職涯停滯的分析模型方面，同樣納入年齡與每月薪資控制變項後，工作型職涯停滯對工作倦怠具有正向影響（ $\beta = .53, 95\% \text{ CI } [.50, .72]$ ），代表當教師感受到工作內容重複或挑戰性不足時，更易產生情緒耗竭情形。此外，當納入工作倦怠中介變項後，工作倦怠同樣對離職意圖呈正向影響（ $\beta = .66, 95\% \text{ CI } [.58, .77]$ ），顯示工作倦怠是幼教老師產生離職意圖的重要關鍵心理因素。然而，本研究發現，工作型職涯停滯對離職意圖的直接效果未達顯著水準（ $\beta = .05, 95\% \text{ CI } [-.04, .17]$ ），顯示在控制中介變項後，直接效果消失，表示其效果已完全由工作倦怠吸收。與此同時，間接效果顯著（ $\beta = .35, 95\% \text{ CI } [.32, .50]$ ），顯見工作倦怠完全中介了工作型職涯停滯與離職意圖之間的關係。換言之，工作型職涯停滯對離職意圖的作用主要是經由工作倦怠所展現。

綜上所述，工作倦怠在兩種職涯停滯與離職意圖之間扮演關鍵中介角色。層級型職涯停滯對離職意圖的影響同時存在直接與間接路徑，呈現部分中介效果；而工作型職涯停滯則透過工作倦怠間接影響離職意圖，呈現完全中介效果。

另一方面，在效果量的判定上，決定係數（ R^2 ）代表自變項對依變項變異量的解釋比例，數值越高表示模型的解釋力越佳（Hair et al., 2006）。根據學者提出的標準， R^2 值低於 .30 為低度解釋力，介於 .30 至 .50 為中度解釋力，而高於 .50 則代表高度解釋力（Rights & Sterba, 2018）。本研究以工作倦怠為依變項時，層級型職涯停滯模型的 R^2 為 .33，而工作型職

涯停滯模型的 R^2 則為 .29，顯示兩者對工作倦怠均具有良好的解釋能力。以離職意圖為依變項時，層級型職涯停滯模型的 R^2 為 .49，工作型職涯停滯模型則為 .48，同樣具有良好解釋力。

表 5

工作倦怠在層級型職涯停滯和工作型職涯停滯與離職意圖之路徑及中介效果摘要表

路徑關係	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	95% 信賴區間
層級型職涯停滯之路徑及中介迴歸模式				
層級型職涯停滯 → 工作倦怠	.52	.04	.57	[.43, .60]
工作倦怠 → 離職意圖	.64	.04	.63	[.54, .73]
層級型職涯停滯 → 離職意圖	.10	.04	.11	[.01, .19]
層級型職涯停滯 → 工作倦怠 → 離職意圖	.33	.03	.36	[.26, .40]
工作型職涯停滯之路徑及中介迴歸模式				
工作型職涯停滯 → 工作倦怠	.61	.05	.53	[.50, .72]
工作倦怠 → 離職意圖	.67	.04	.66	[.58, .77]
工作型職涯停滯 → 離職意圖	.06	.05	.05	[-.04, .17]
工作型職涯停滯 → 工作倦怠 → 離職意圖	.41	.04	.35	[.32, .50]

註： *b* 為未標準化迴歸係數，*SE* 為標準誤， β 為標準化迴歸係數

(三) 工作生活平衡的調節效果

為檢驗工作生活平衡的調節效果，依 Aiken 與 West (1991) 的建議，將自變項與調節變項進行標準化處理，以降低多重共線性對迴歸估計之干擾。若交互作用項達顯著水準，則進一步繪製交互作用圖，以檢視交互作用是否符合研究假設。本研究同樣納入年齡與每月薪資控制變項，並以 Hayes (2013) PROCESS Model 1 進行 5,000 次 bootstrap 重複抽樣，分別檢驗工作生活平衡在層級型職涯停滯與工作倦怠，工作型職涯停滯與工作倦怠，兩者關係的調節效果。

工作生活平衡之調節效果如下表 6 所示。本研究結果顯示，層級型職涯停滯與工作生活平衡之交互作用未達顯著水準 ($b = -.01$, 95% CI = [-.08, .05])， R^2 為 .39，代表工作生活平衡並未能調節層級型職涯停滯與工作倦

怠間的關係，因此假設 H8 未獲支持。值得注意的是，本研究發現工作型職涯停滯與工作生活平衡之交互作用項達統計顯著水準 ($b = -.07$, 95% CI = $[-.14, -.005]$)， R^2 為 .35，顯示工作生活平衡能負向調節工作型職涯停滯與工作倦怠間的關係。

表 6

工作生活平衡在層級型職涯停滯和工作型職涯停滯對工作倦怠之調節效果摘要表

路徑關係	<i>b</i>	<i>SE</i>	95% 信賴區間
層級型職涯停滯之調節迴歸模式			
層級型職涯停滯 → 工作倦怠	.46	.04	[.38, .54]
工作生活平衡 → 工作倦怠	-.22	.04	[-.30, -.14]
層級型職涯停滯 x 工作生活平衡 → 工作倦怠	-.01	.03	[-.08, .05]
工作型職涯停滯之調節迴歸模式			
工作型職涯停滯 → 工作倦怠	.40	.04	[.32, .49]
工作生活平衡 → 工作倦怠	-.23	.04	[-.31, -.14]
工作型職涯停滯 x 工作生活平衡 → 工作倦怠	-.07	.03	[-.14, -.005]

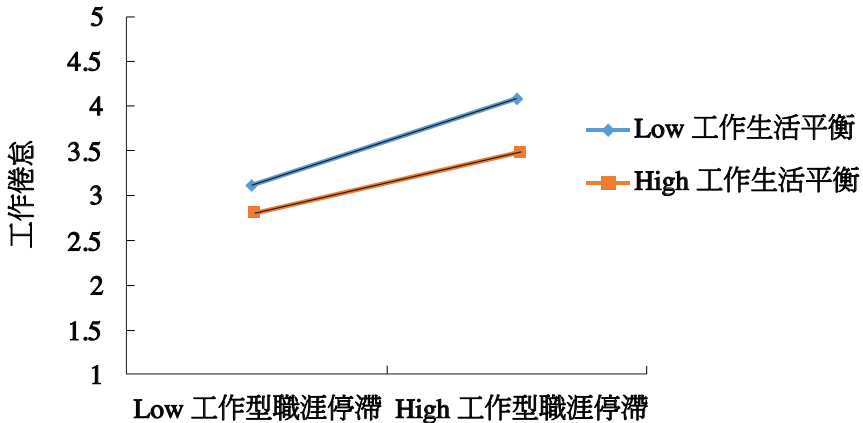
註：*b* 為未標準化迴歸係數，*SE* 為標準誤

為了解調節作用機制方向，本研究更進一步檢視簡單斜率分析並繪製交互作用圖（見圖 2）。在圖 2 中，「Low」與「High」的工作生活平衡係指以平均數 ± 1 標準差區分之兩個水準，分別代表幼教老師在工作與生活兼顧程度的高低。同樣地，「Low」與「High」的工作型職涯停滯亦係以平均數 ± 1 標準差區分，分別代表幼教老師在感受到工作重複性與挑戰性之程度高低。

首先，檢驗其調節作用方向發現，當工作生活平衡水準較低（-1 SD）時，影響較大 ($b = .48$, 95% CI = $[.38, .57]$)，反之，當工作生活平衡水準較高（+1 SD）時，工作型職涯停滯對工作倦怠的正向影響較低 ($b = .33$, 95% CI = $[.21, .44]$)。其次，由圖 2 可見，當工作生活平衡較低時，工作型職涯停滯對工作倦怠的影響關係愈高；相反地，當工作生活平衡較高時，工作型職涯停滯對工作倦怠的影響關係則愈低，顯示工作生活平衡具有負向調節作用。此結果與本研究提出之假設相符，故假設 H9 成立。

圖 2

工作型職涯停滯與工作生活平衡對工作倦怠之交互作用圖



伍、研究討論與建議

一、研究討論

本研究基於 COR 理論首次將職涯停滯、工作倦怠與離職意圖三者關係延伸至學前教育場域，並驗證工作倦怠在不同型態職涯停滯（層級型與工作型）與離職意圖之間扮演的中介效果。同時，研究亦發現，工作生活平衡對工作型職涯停滯與工作倦怠之間關係具有負向調節效果。研究獲致以下五項發現：

（一）層級型職涯停滯對離職意圖具有正向影響；工作型職涯停滯則未對離職意圖具有正向影響

根據本研究結果顯示，層級型職涯停滯對離職意圖具有正向影響，此與既有研究一致（Drucker-Godard et al., 2015; C. Hu et al., 2022; Yang et al., 2019），顯示因組織結構性與制度性因素所造成的職涯停滯，會使幼教老師對未來工作前景產生擔憂，進而引發其離職意圖。根據 COR 理論觀點，個體會盡力取得、維持與保護其重要資源，而當面臨「高度資源威脅」或「資源不可逆流失」時，最可能引發強烈的壓力反應與離職意圖（Hobfoll,

2011; Hobfoll et al., 2018)。由於層級型職涯停滯所代表的是升遷受阻、晉升路徑受限或專業地位難以提升，此類資源在 COR 理論中屬於關鍵的「條件資源」。當此資源受阻時，個體易感受到「投入於職場的努力難以獲得相應回報」，形成對長期職涯發展的重大威脅。此種威脅不僅削弱個體對未來的掌控感，也可能被視為高風險且難以逆轉的資源流失情境，因而更容易立即引發強烈的負向情緒反應與離職決策（T. K. Lee et al., 2025; Lin & Chen, 2021; Y. H. Wang et al., 2014）。

另一方面，本研究發現工作型職涯停滯在加入工作倦怠後，其對離職意圖的直接效果並不存在。此結果與部分既有研究有所差異。過往研究多指出，當員工長期從事重複性、挑戰性不足的工作時，往往會直接引發離職傾向。例如，金融從業人員（Y. H. Wang et al., 2014）以及飯店業員工（Bai et al., 2023）的研究均發現，職涯停滯會加劇離職意圖。然而，本研究以幼教老師為研究對象，其工作環境受專業養成背景、教育政策與制度規範影響，與一般企業情境有所不同。本研究推論此可能與幼教老師的專業養成背景與其工作特性密切相關，原因如下：

第一，根據教育部《師資培育法》，幼教老師在職涯初期即需經歷完整且高度實務導向的專業訓練，包括教育學程、見習、實習與課程實作等階段，期間累積相當程度的教學經驗，亦逐步形成對學前教育現實環境的心理預期（教育部，2019；汪慧玲、沈佳生，2009；高家斌等人，2022）。第二，幼教工作具有高度專業性與使命取向，其核心價值來自於幼兒照護、教學實踐與課程設計等活動所帶來的意義感與成就感（沈惠卿，2016），而非工作任務本身的多樣性或挑戰性。因此，當幼教老師感受到工作內容的重複性或挑戰不足時，雖可能產生工作型職涯停滯的知覺，但此一停滯更多反映的是「職務上的無聊感」或「成長機會不足」，並不必然立即轉化為離職決策。據此，本研究認為，工作型職涯停滯所帶來的資源威脅相對可逆，個體仍能透過短期的調整、休息等方式進行補償，因而不會立即引發離職意圖。

（二）層級型職涯停滯與工作型職涯停滯皆對工作倦怠具有正向影響

本研究首次於學前教育情境中驗證幼教老師知覺層級型職涯停滯與工作型職涯停滯，皆對工作倦怠具有正向影響。此結果與過往相關一致（Bai

et al., 2023; Kwon, 2022），顯示當個體感知職涯發展受限，將增加其心理疲憊與工作倦怠的感受。另外，研究結果亦呼應 COR 理論觀點，當個體在工作歷程中無法取得或維持其認為重要的資源（如：職涯發展機會、挑戰性任務），易引發負向情緒反應（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018），例如：情緒耗竭、疏離與無力感（林淑慧等人，2023）。因此，職涯停滯所帶來的資源剝奪感，將逐步侵蝕個體的內在動機，最終轉化為工作倦怠（Kao et al., 2022; J. J. Lee & Ok, 2014）。據此，職涯停滯是影響幼教老師工作倦怠的關鍵因素之一，不容忽視。

（三）工作倦怠對離職意圖具有正向影響

本研究結果不僅與多項系統性文獻回顧一致（Gundlach et al., 2024; R. Li & Yao, 2022; Rajendran et al., 2020），亦與國內外針對幼教老師的實證研究相符（王友蘭，2018；Grant et al., 2019; Schaack et al., 2020; Xu et al., 2023）。當幼教老師長期處於工作倦怠狀態時，將產生離職意圖想法，顯見工作倦怠已成為預測人力流動的關鍵指標。與此同時，研究結果亦與 COR 理論觀點不謀而合。根據 COR 理論，當個體耗損持續至難以復原之程度時，將啟動「脫離策略」，以避免進一步內耗與資源枯竭（Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018），故離職意圖即為此一心理保護機制的具體表現。

然須注意的是，工作倦怠與離職意圖雖然具高度關聯，但並非同質構念。在定義上，前者屬於情緒與心理狀態的耗竭歷程（Maslach et al., 2001），後者則反映個體的行為傾向與職涯選擇意圖（李新民、鄭博真，2014a）。此外，本研究所採量表亦分屬不同來源，經檢驗具備良好區別效度，故證實兩者具有其區辨。

（四）層級型與工作型職涯停滯皆會透過工作倦怠對離職意圖形成間接效果，但中介形式不盡相同

本研究結果發現，層級型與工作型職涯停滯均會透過工作倦怠間接產生離職意圖，然其心理歷程存在明顯差異。首先，在納入工作倦怠後，層級型職涯停滯與離職意圖具有正向影響之外，也會透過工作倦怠的間接效果引發離職意圖，故工作倦怠在層級型職涯停滯與離職意圖之間扮演部分中介效果。此結果意涵為：當幼教老師感受到升遷受阻時，其所面對的資

源威脅屬高度結構性且難以逆轉，可能使其在尚未出現明顯倦怠症狀前，即直接產生離職思考；同時，此類資源威脅亦可能經由工作倦怠等心理耗損歷程，進一步引發其離職意圖。

相較之下，工作型職涯停滯在納入工作倦怠後，其對離職意圖的直接效果不顯著。顯示在幼教老師情境以及模型中，工作型職涯停滯對離職意圖的影響係經由工作倦怠間接發生。此結果顯示，對於幼教老師而言，工作型停滯的負向影響較可能以「心理耗竭的累積」形式逐漸顯現，須透過工作倦怠之歷程，才會進一步轉化為離職意圖。此結果與 Bai 等人（2023）以及 Ng 與 Yang（2024）之研究一致，並呼應 COR 理論所強調的「資源耗損螺旋」歷程（Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2011）。

綜上所述，本研究發現兩種類型的職涯停滯都會透過工作倦怠間接引發離職意圖，惟層級型停滯因其結構性、不可逆的資源威脅，使離職意圖部分來自直接影響；而工作型停滯則需累積至工作倦怠後，才會轉化為離職意圖，凸顯兩者在心理運作機制上的差異。

（五）工作生活平衡在層級型職涯停滯與工作倦怠之間關係不具有調節效果，但在工作型職涯停滯與工作倦怠之間關係具有負向調節效果存在

為呼應過往研究認為工作生活平衡的交互作用機制尚未獲得充分驗證（Sirgy & Lee, 2018），本研究基於 COR 理論主張工作生活平衡在不同職涯停滯與工作倦怠之間可能具有調節效果存在，以填補研究缺口。然而，本研究結果並未發現工作生活平衡在不同職涯停滯與工作倦怠間的關係具有相同的效果存在。

首先，本研究發現工作生活平衡並不能緩衝層級型職涯停滯與工作倦怠間的關係。依據 COR 理論觀點，當個體核心資源（如職涯發展機會）受損，若補償資源類型無法對應其需求，則難以有效中止耗損歷程（Hobfoll et al., 2018）。近期，Farivar 等人（2024）指出，員工在面對升遷限制時，主要考量的不僅是工作與生活時間分配，而是晉升過程中所伴隨的工作需求增加、行政負荷、職場政治以及地域遷移等結構性壓力。這些壓力並非單純透過維持個人的工作生活平衡即可化解，因為其根源在於職涯發展資源的受阻，而非日常角色衝突。換言之，工作生活平衡雖可緩衝日常工作需求對倦怠的影響，但對於源自組織結構與職涯制度的資源缺口，其補償功能有限，因此難以發揮顯著的調節作用。

值得注意的是，工作生活平衡在工作型職涯停滯與工作倦怠之間具有負向調節效果。此結果顯示，當幼教老師感受到工作內容受限時，若其具備良好的工作生活平衡，則能有效減緩因工作重複性高、挑戰性低等因素所導致的心理耗竭與倦怠感受。此結果與 Ference 等人（1977）及 Shabeer 等人（2022）的看法相似，同時亦呼應 COR 理論所強調之「資源補償與資源保護」原則：當個體面臨資源耗損或威脅時，若能適時獲得外部資源的挹注（例如工作生活平衡所提供之支持與恢復機制），便可有效中斷耗損螺旋的發生（Hobfoll et al., 2018）。由此可知，儘管工作型職涯停滯可能因工作內容單調且沒有挑戰性而產生工作倦怠，但幼教老師若能在工作與生活之間達成良好平衡，仍可透過資源重建與角色補償，降低其因工作型停滯所帶來的負向效果，顯示工作生活平衡是現代職場中不可忽視的核心資源。

二、對學前教育以及幼托機構管理之建議

根據本研究結果顯示，層級型職涯停滯對離職意圖具有正向影響，而工作型職涯停滯則透過工作倦怠的心理歷程轉化，加劇其離職意圖。倘若能於職涯停滯初現或倦怠萌發階段，提供足夠的制度性與情緒性資源挹注，將有助於中斷耗損循環、緩衝其負向影響。因此，本研究提出以下實務建議，供幼教主管機關與幼托機構負責人規劃人力穩定策略時參考。

第一，建議幼托機構建置「服務年資獎勵制度」，依據教保人員年資設立獎勵門檻，如服務滿3年、6年與9年，分別提供留任獎金、額外特休假、進修補助等具體獎勵，藉此強化續任動機與組織承諾。第二，可推動「專業表揚與公開肯認機制」，定期表彰在教學創新、親師溝通或行政貢獻等方面表現優異之教保人員，並結合獎勵金、優先進修機會與晉升考量等誘因，提升其職業榮譽感與社會肯定感。第三，建議園所安排主管或外聘專業職涯輔導顧問，每學年至少進行一次一對一晤談，內容包含職涯目標釐清、發展障礙診斷，以及提供中長期發展建議（如進修方向、領導職務培養計畫）。同時，園所應建立匿名回饋機制，蒐集教保人員對制度與環境的意見，作為後續職涯支持方案的依據，以降低職涯停滯的心理感受。第四，從園所經營角度而言，幼兒園可設計並推動有助於教師建立工作生活平衡的支持措施。例如，定期舉辦親子日、家庭日或園所社交活動，

讓教師在非正式情境中與家長、同事及家庭成員互動，增進情感交流並降低工作與家庭角色的衝突。不僅有助於提升教師的幸福感與組織認同，亦能減緩工作內容型職涯停滯所帶來的倦怠感。

最後，政策層面亦應從宏觀角度重新檢視學前教育體系下的職涯支持結構，透過整合教育資源與制度設計，打造一個具持續性、支持性與專業性的人才發展環境。唯有在制度上提供具發展潛能的職涯通道，在實務上營造具情感連結與專業認同的工作場域，方能有效緩解幼教老師在職涯停滯與工作倦怠歷程中的心理耗損，進而提升整體教育現場的人力穩定度與職業吸引力。未來，期盼透過上述多面向策略之落實，真正形塑一個能承載專業理想與情感價值的教保職涯環境，使幼教成為一項值得投入且能長期耕耘的教育志業。

三、研究限制與未來研究建議

本研究雖力求研究程序之嚴謹，惟仍存在若干限制，未來研究可從以下幾個面向加以補強與擴展。首先，本研究以幼教老師為主要研究對象，未涵蓋園長、教保服務員或助理教保員等其他幼教人員角色，故若將研究結果直接推論至整體幼教專業群體，仍具有一定侷限性。未來研究可進一步區分不同教保職類進行比較分析，以提升研究結果的外部效度與適用性。

其次，本研究雖將年齡與每月薪資納入控制變項，但兩者皆以次序尺度呈現，可能限制其作為控制變項的精確性。建議未來研究可改以開放式填答（例如實際年齡與實際薪資），以取得更具連續性與變異性的資料，使控制變項的統計處理更為精準。另一方面，本研究亦未蒐集幼教老師學歷、任教機構類型（公立、非營利、私立）及地區分布等背景資訊，故無法更全面掌握幼教老師樣本的結構特性。建議未來研究可在研究設計中納入更完整的人口統計變項，以提升樣本描述的完整性與研究結果的外部效度。

再者，本研究採便利抽樣雖能有效提升資料蒐集效率，但此抽樣方式並不具備隨機性，故無法確保樣本能充分代表母群特徵，亦不適合作為對母體進行統計推論的基礎。此限制可能影響研究結果的外部效度與推論廣泛性。建議未來研究可採用分層隨機抽樣或其他機率抽樣方法，以涵蓋不

同地區、機構類型與教師背景特質，使樣本更具代表性，從而提升研究推論的嚴謹度與普遍性。此外，本研究採橫斷面研究設計，雖能探討各變項之間的關聯性，但對於因果歷程與動態變化仍無法提供嚴謹驗證。建議未來可採縱貫性研究設計，長期追蹤幼教老師在職涯停滯、工作倦怠、工作生活平衡與離職意圖等變項上的變化，以更深入理解其因果關係。另一方面，本研究使用自陳式問卷蒐集資料，雖有助於呈現參與者的主觀感受，惟仍可能引發社會期許偏誤，進而增加共同方法變異的影響。建議後續研究可引入社會期許量表進行控制，以提升研究結論之信度與效度。

最後，雖然本研究以 COR 理論為主要架構，解釋職涯停滯、工作倦怠與離職意圖之間的關聯，並檢驗工作生活平衡的補償功能，但其在教育場域的適用性仍存在若干邊界條件。首先，幼教老師的職涯發展深受教育政策、編制與晉升制度所規範，層級型職涯停滯所反映者多屬制度性與結構性資源缺口，並非僅憑個人層面的工作生活調整即可有效彌補。其次，教師工作蘊含使命感與專業認同等內在資源，可能使其在職涯停滯情境下延緩離職傾向，使資源耗損歷程較企業脈絡更為複雜。基於此，建議未來研究除可延伸檢驗個體資源（如使命感、心理資本）之外，亦應納入組織層面的資源（如組織支持、組織公平、職場友誼）進行多層次探討，以更精確描繪 COR 理論在教育場域的適用性與邊界效果。

參考文獻

- 王友蘭（2018）。幼兒園教師情緒勞務、工作倦怠對離職傾向之研究。《美和學報》，37（1），9-40。
- [Wang, Y. L. (2018). Research on the correlation between preschool teacher's emotional service, job burnout and turnover intention. *Journal of Meiho University*, 37(1), 9-40.]
- 王盈柔、林俊瑩、張凱程、胡志翔（2024）。幼兒園教保服務人員工作意識與行為的影響機制與政策反思。《教育行政論壇》，14（1），39-67。
- [Wang, Y. R., Lin, C. Y., Chang, C. K., & Hu, C. H. (2024). Influencing mechanism and policy reflection of work awareness and behavior of preschool educator. *Forum of Educational Administration*, 14(1), 39-67.]
- 吳明隆、涂金堂（2011）。《SPSS 與統計應用分析（二版）》。五南出版社。
- [Wu, M. L., & Tu, C. T. (2011). *SPSS and statistical application analysis* (2nd ed.). Wu-Nan Publishing.]
- 李新民、陳蜜桃（2006）。幼兒教師的情緒勞務因素結構及其對工作倦怠之影響。《高雄師大學報：教育與社會科學類》，20，67-89。https://doi.org/10.7060/KNUIJ-ES.200606.0067
- [Lee, H. M., & Chen, M. T. (2006). The factorial structure of preschool teachers' emotional labor and its influence on job burnout. *Kaohsiung Normal University Journal*, 20, 67-89. https://doi.org/10.7060/KNUIJ-ES.200606.0067]
- 李新民、鄭博真（2014a）。私立幼兒園教師知覺條件過優、工作滿足感與離職傾向之相關研究。《華醫學報》，41，33-61。
- [Lee, H. M., & Jeng, B. J. (2014a). The relationships among perceived overqualification, job satisfaction and turnover intention of private preschool teachers. *Bulletin of Chung Hwa University of Medical Technology*, 41, 33-61.]
- 李新民、鄭博真（2014b）。幼兒園教師職涯停滯對工作投入的影響：以工作玩興為調節變項。《華醫學報》，40，65-92。
- [Lee, H. M., & Jeng, B. J. (2014b). Effect of preschool teachers' career plateau on job involvement: Job playfulness as moderating variable. *Bulletin of Chung Hwa University of Medical Technology*, 40, 65-92.]
- 汪慧玲、沈佳生（2009）。幼保系應屆畢業生專業信念之研究。《幼兒保育學刊》，7，63-77。https://dx.doi.org/10.6433/JCC.200908.0063
- [Wang, H. L., & Shen, C. S. (2009). A study on professional belief for graduating students in the department of early childhood care and education. *Journal of Child Care*, 7, 63-77. https://dx.doi.org/10.6433/JCC.200908.0063]

- 沈惠卿（2016）。幼兒園教保服務人員工作壓力之探究。《家庭教育雙月刊》，**59**，29-43。
- [Shen, H. C. (2016). A study on job stress among preschool educare service personnel. *Journal of Family Education Bimonthly*, *59*, 29-43.]
- 林淑慧、陳永哲、潘博宇、張加妤（2023）。職涯後期何去何從—探討職涯高原對漸進式退休之影響。《勞資關係論叢》，**25**（2），1-23。
- [Lin, S. H., Chen, Y. C., Pan, P. Y., & Chang, C. Y. (2023). What to do in later period of career — The impact of career plateau on gradual retirement. *Journal of Labor Studies*, *25*(2), 1-23.]
- 侯莉娟、劉文禎（2023）。教保服務人員工作壓力之研究 - 以高雄市都會區為例。《休閒運動保健學報》，**4**，30-43。https://doi.org/10.6204/JRSHP.202312_(24).0003
- [Hou, L. J., & Liu, W. C. (2023). A research on work stress of preschool educators -Taking Kaohsiung City metropolitan area as an example. *Journal of Recreation Sport and Health Promotion*, *4*, 30-43. https://doi.org/10.6204/JRSHP.202312_(24).0003]
- 高家斌、彭文兒、簡惠閔（2022）。幼兒保育系學生心理資本、生涯自我效能與生涯調適力之研究：以四所大專院校為例。《臺灣教育研究期刊》，**3**（4），99-126。
- [Kao, C. P., Phang, M. Y., & Chien, H. M. (2022). A study on psychological capital, career decision making self-efficacy and career adapt-ability among childcare major university students. *Journal of Taiwan Education Studies*, *3*(4), 99-126.]
- 連志剛、黃建翔、張育菁、阮宜庭（2022）。工作便利？還是工作壓力？教師下班後即時通訊軟體公務使用情形與工作倦怠之關係—以教師工作價值觀為調節變項。《教育心理學報》，**53**（3），717-743。https://doi.org/10.6251/BEP.202203_53(3).0009
- [Lien, C. K., Huang, C. H., Chang, Y. C., & Ruan, Y. T. (2022). Work convenience or stress? the relationship between the work-related use of instant messaging apps beyond work hours and job burnout in teachers and the moderating role of job values. *Bulletin of Educational Psychology*, *53*(3), 717-743. https://doi.org/10.6251/BEP.202203_53(3).0009]
- 陳盈芬（2025）。新進幼教師的挑戰與輔導。《臺灣教育評論月刊》，**14**（4），144-148。
- [Chen, Y. F. (2025). Challenges and mentoring of novice preschool teachers. *Taiwan Educational Review Monthly*, *14*(4), 144-148.]
- 陳棟樑、黃明一、謝佳容（2017）。高雄市幼兒園教師工作壓力與工作滿意度之研究。《兩岸職業教育論叢》，**1**（1），24-33。https://doi.org/10.6685/ASVEJ.1(1).04
- [Chen, T. L., Huang, M. Y., & Hsieh, C. J. (2017). A study of job stress and job satisfaction of kindergarten teachers in Kaohsiung City. *Across-Strait Vocational Education Journal*, *1*(1), 24-33. https://doi.org/10.6685/ASVEJ.1(1).04]

- 張火燦、劉嘉雯、楊輝南（2010）。心理契約對工作生活平衡的影響：社會支持與情緒智力的干擾角色。人力資源管理學報，**10**（3），1-24。https://doi.org/10.6147/JHRM.2010.1003.01
- [Chang, H. T., Liou, J. W., & Yang, H. N. (2010). Exploring the effect of psychological contract on work-life balance: The moderating roles of social support and emotional intelligence. *Journal of Human Resource Management*, *10*(3), 1-24. https://doi.org/10.6147/JHRM.2010.1003.01]
- 張弘勳、蔡淑苓（2009）。台南縣市幼托園所教師工作倦怠之研究。學校行政，**4**，36-65。https://doi.org/10.6423/HHHC.200911.0036
- [Chang, H. H., & Tsai, S. L. (2009). The study on teacher's burnout in Tainan area preschools. *School Administrators*, *4*, 36-65. https://doi.org/10.6423/HHHC.200911.0036]
- 張唯宸（2024）。留住幼兒園教保人員的新思路：資源與人才的永續經營。點教育，**6**（2），50-52。
- [Chang, W. C. (2024). New approaches to retaining preschool educare personnel: Sustainable management of resources and human capital. *Dian Jiao Yu*, *6*(2), 50-52.]
- 張義雄、莊清寶（2020）。臺灣公共化幼兒園及準公共幼兒園之推動與檢討。教育政策論壇，**23**（4），33-64。https://doi.org/10.3966/156082982020112304002
- [Chang, I. H., & Chuang, C. P. (2020). Practice and review of publicized preschools and quasi-public preschools in Taiwan. *Educational Policy Forum*, *23*(4), 33-64. https://doi.org/10.3966/156082982020112304002]
- 教育部（2019年12月11日）。師資培育法。https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008769
- [Ministry of Education (2019, December 11). *Teacher Education Act*. https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008769]
- 教育部（2025年4月22日）。幼兒園教保服務人員人數。https://www.gender.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=ZViStQdk5IMDCajYSMDW5Q%40%40
- [Ministry of Education (2025, April 22). *Number of preschool educators and caregivers*. https://www.gender.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=ZViStQdk5IMDCajYSMDW5Q%40%40]
- 溫福星（2013）。社會科學研究中使用迴歸分析的五個重要觀念。管理學報，**30**（2），169-190。https://doi.org/10.6504/JOM.2013.30.02.04
- [Wen, F. H. (2013). Five important concepts of using regression analysis in social science studies. *Journal of Management*, *30*(2), 169-190. https://doi.org/10.6504/JOM.2013.30.02.04]

- 廖婉鈞、林建廷 (2017)。教師工作價值觀、知覺組織氣候與知覺職涯停滯之關係研究：以屏東縣國中教師為例。人文社會科學研究：教育類，**11** (4)，66-89。https://doi.org/10.6618/HSSRP.2017.11(4)4
- [Liao, W. C., & Lin, C. T. (2017). A study on the relationship among teacher's work values, perceived organizational climate, and perceived career plateau: The case of junior high school teachers in Ping-Tung County. *NPUST Humanities and Social Sciences Research: Pedagogy*, *11*(4), 66-89. https://doi.org/10.6618/HSSRP.2017.11(4)4]
- 劉乙儀、張瑞村 (2018)。教保服務人員離職傾向之初探。學校行政，**115**，190-203。https://doi.org/10.6423/HHHC.201805_(115).0010
- [Liu, Y. Y., & Chang, R. T. (2018). A preliminary exploration of preschool educators' turnover intention. *School Administrators*, *115*, 190-203. https://doi.org/10.6423/HHHC.201805_(115).0010]
- 謝傳崇、李慧潔、梁竣凱 (2024)。疫情期間學校線上教學要求與學校線上教學資源對教師情緒耗竭之影響：家職衝突的中介效果。當代教育研究季刊，**32**(2)，87-126。https://doi.org/10.6151/CERQ.202406_32(2).0003
- [Hsieh, C. C., Li, H. C., & Liang, J. K. (2024). Impacts of school online teaching demands and school online teaching resources on teachers' emotional exhaustion during covid-19: The mediating effect of family-work conflict. *Contemporary Educational Research Quarterly*, *32*(2), 87-126. https://doi.org/10.6151/CERQ.202406_32(2).0003]
- Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: Do job engagement and perceived organizational support matter. *Education and Information Technologies*, *27*(7), 9641-9663. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11013-8
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, *47*(2), 159-172. https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1998.tb00549.x
- Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How employee job burnout, work engagement, and turnover intention relate to career plateau during the epidemic. *Social Sciences*, *12*(7), 394. https://doi.org/10.3390/socsci12070394
- Bardwick, J. M. (1986). *The plateauing trap: How to avoid it in your career... and your life*. American Management Association.
- Chang, H. P., Hsieh, C. M., Lan, M. Y., & Chen, H. S. (2019). Examining the moderating effects of work-life balance between human resource practices and intention to stay. *Sustainability*, *11*(17), 4585. https://doi.org/10.3390/su11174585
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, *16*(1), 181-193. https://doi.org/10.1177/014920639001600113
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, *53*(6), 747-770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0280-0>
- Farivar, F., Anthony, M., Richardson, J., & Amarnani, R. (2024). More to life than promotion: Self-initiated and self-resigned career plateaus. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 1022-1041. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12542>
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80. <https://doi.org/10.1177/014920638801400107>
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406740>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ge, X., Gao, L., Xiong, R., Zhang, Q., & Yu, H. (2025). Homefront fuel for career growth: The role of career crafting and work-life balance. *Career Development International*, 30(3), 345-362. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2024-0007>
- Grant, A. A., Jeon, L., & Buettner, C. K. (2019). Relating early childhood teachers' working conditions and well-being to their turnover intentions. *Educational Psychology*, 39(3), 294-312. <https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1543856>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Gundlach, H. A., Slemple, G. R., & Hattie, J. (2024). A meta-analysis of the antecedents of teacher turnover and retention. *Educational Research Review*, 44, 100606. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100606>
- Haar, J. M., & Harris, C. (2023). A moderated mediation study of high performance work systems and insomnia on New Zealand employees: Job burnout mediating and work-life balance moderating. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 68-91. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961161>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Prentice-Hall.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103649. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103649>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, M., Chen, L., Guo, L., & Zhao, S. (2021). The relationship of work-family conflict and preschool teachers' turnover intentions: The sequential mediating roles of professional identity and job burnout. *Studies of Psychology and Behavior*, 19(5), 679-686.
- Huo, M. L., & Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work-life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867-882. <https://doi.org/10.1002/hrm.22167>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Lee, H. T., Cheng, Y. C., Dax, I., & Hsieh, M. W. (2022). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion. *Journal of Career Development*, 49(2), 457-470. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>
- Kwon, J. E. (2022). The impact of career plateau on job burnout in the COVID-19 pandemic: A moderating role of regulatory focus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1087. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031087>

- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2020.100766>
- Lee, J. J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.014>
- Lee, T. K., Yen, K. C., & Wu, W. F. (2025). The impact of career plateaus on task performance through work alienation: Increasing challenging and decreasing hindering strategies. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.04.014>
- Li, R., & Yao, M. (2022). What promotes teachers' turnover intention? Evidence from a meta-analysis. *Educational Research Review*, 37, 100477. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100477>
- Li, S., Li, Y., Lv, H., Jiang, R., Zhao, P., Zheng, X., Wang, L., Li, J., & Mao, F. (2020). The prevalence and correlates of burnout among Chinese preschool teachers. *BMC Public Health*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8287-7>
- Li, X., Guo, Y., & Zhou, S. (2021). Chinese preschool teachers' income, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention: A serial mediation model. *Children and Youth Services Review*, 128, 106005. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.106005>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Lin, Y. C., & Chen, S. Y. (2021). Experiencing career plateau on a committed career journey: A boundary condition of career stages. *Personnel Review*, 50(9), 1797-1819. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0192>
- Liu, S. (2012). The influences of school climate and teacher compensation on teachers' turnover intention in China. *Educational Psychology*, 32(5), 553-569. <https://doi.org/10.1080/01443410.2012.691074>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593-614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout. In stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*. Academic Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mulyani, S., Salamah, A. A., Komariah, A., Timoshin, A., Nik Hashim, N. A. A., Fauziah, R. S. P., Mulyaningsih, M., Ahmad, I., & Mohy Ul din, S. (2021). Emotional regulation as a remedy for teacher burnout in special schools: Evaluating school climate, teacher's work-life balance and children behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 655850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655850>

- Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733. <https://doi.org/10.1108/01437720210453920>
- Najam, U., Burki, U., & Khalid, W. (2020). Does work-life balance moderate the relationship between career commitment and career success? Evidence from an emerging Asian economy. *Administrative Sciences*, 10(4), 82. <https://doi.org/10.3390/admsci10040082>
- Ng, K., & Yang, W. N. (2024). Feeling stuck and feeling bad: Career plateaus, negative emotions, and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 921-941. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12539>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- 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>
- Pomaki, G., DeLongis, A., Frey, D., Short, K., & Woehrle, T. (2010). When the going gets tough: Direct, buffering and indirect effects of social support on turnover intention. *Teaching and Teacher Education*, 26(6), 1340-1346. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.03.007>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rajendran, N., Watt, H. M., & Richardson, P. W. (2020). Teacher burnout and turnover intent. *The Australian Educational Researcher*, 47(3), 477-500. <https://doi.org/10.1007/s13384-019-00371-x>
- Rights, J. D., & Sterba, S. K. (2018). A framework of R-squared measures for single-level and multilevel regression mixture models. *Psychological Methods*, 23(3), 434-457. <https://doi.org/10.1037/met0000139>
- Schaack, D. D., Le, V. N., & Stedron, J. (2020). When fulfillment is not enough: Early childhood teacher occupational burnout and turnover intentions from a job demands and resources perspective. *Early Education and Development*, 31(7), 1011-1030. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1791648>
- Shabeer, S., Nasir, N., Nasir, S., Fatima, T., Farooqi, Y. A., Rehman, S., & Rehman, C. A. (2022). Moving up without moving forward! Managing career plateau in COVID-19: A dual serial mediations. *Management Research Review*, 45(4), 470-485. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0751>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Tremblay, M., Dahan, J., & Gianecchini, M. (2014). The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization. *Personnel Review*, 43(6), 818-844. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2012-0138>

- Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations, 48*(3), 221-237. <https://doi.org/10.1177/001872679504800301>
- Wang, Y. (2024). Career plateauing among Chinese kindergarten teachers. *Science Insights Education Frontiers, 20*(1), 3123-3148. <https://doi.org/10.15354/sief.24.or480>
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 319-328. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.003>
- Wang, Y., Xia, Q., Yue, H., & Teng, W. (2024). Chinese rural kindergarten teachers' work-family conflict and their turnover intention: The role of emotional exhaustion and professional identity. *Behavioral Sciences, 14*(7), 597. <https://doi.org/10.3390/bs14070597>
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 108-130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Wei, C., & Ye, J. H. (2022). The impacts of work-life balance on the emotional exhaustion and well-being of college teachers in China. *Healthcare, 10*(11), 2234. <https://doi.org/10.3390/healthcare10112234>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review, 19*(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Xu, X., Jiang, Y., & Chen, L. (2023). A meta-analysis of variables related to burnout among Chinese preschool teachers. *Sage Open, 13*(4), 21582440231202570. <https://doi.org/10.1177/21582440231202570>
- Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 71-85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.006>
- Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 286-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005>
- Zheng, Y., Wang, X., & Yang, L. (2025). Explore the correlations of occupational commitment, psychological resilience, job satisfaction, and burnout in kindergarten teachers' turnover intentions in rural China. *Frontiers in Psychology, 16*, 1605831. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1605831>
- Zhou, S., Li, X., & Gao, B. (2020). Family/friends support, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention in young preschool teachers in China: A serial mediation model. *Children and Youth Services Review, 113*, 104997. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.104997>

附錄

中介與調節之迴歸方程式如下：

一、中介模型 (Model 4)：以量表原始尺度進行分析

(一) 層級型職涯停滯 (HIP_M) → 工作倦怠 (Burnout_M) → 離職意圖 (Turnover)

1. X → M 方程式

$$\text{Burnout} = 1.481 + 0.520 (\text{HIP_M}) + 0.063 (\text{Age}) + 0.013 (\text{Income}) + \varepsilon$$

2. X + M → Y 方程式

$$\text{Turnover} = 0.398 + 0.104 (\text{HIP_M}) + 0.642 (\text{Burnout}) + 0.022 (\text{Age}) - 0.090 (\text{Income}) + \varepsilon$$

(二) 工作型職涯停滯 (JCP_M) → 工作倦怠 (Burnout_M) → 離職意圖 (Turnover)

1. X → M 方程式

$$\text{Burnout} = 1.035 + 0.613 (\text{JCP_M}) + 0.011 (\text{Age}) + 0.0266 (\text{Income}) + \varepsilon$$

2. X + M → Y 方程式

$$\text{Turnover} = 0.389 + 0.064 (\text{JCP_M}) + 0.678 (\text{Burnout}) + 0.012 (\text{Age}) - 0.083 (\text{Income}) + \varepsilon$$

二、調節模型 (Model 1)：自變項與調節變項均標準化，依變項則保留原始量尺

(一) 層級型職涯停滯 (HIP_M) × 工作家庭平衡 (WLB) → 工作倦怠 (Burnout_M)

$$\text{Burnout} = 3.336 + 0.462 (\text{ZHIP_M}) - 0.225 (\text{ZWLB_M}) - 0.016 (\text{ZHIP_M} \times \text{ZWLB_M}) + 0.019 (\text{Age}) + 0.005 (\text{Income})$$

(二) 工作型職涯停滯 (JCP_M) × 工作家庭平衡 (WLB) → 工作倦怠 (Burnout_M)

$$\text{Burnout} = 3.385 + 0.406 (\text{ZJCP_M}) - 0.231 (\text{ZWLB_M}) - 0.073 (\text{ZJCP_M} \times \text{ZWLB_M}) - 0.031 (\text{Age}) + 0.020 (\text{Income})$$