

# 壹. 緒論

## 一、研究背景與本研究的重要性

由於社會變遷的緣故，近年來核心家庭逐漸成為台灣地區家庭型態的主流（章英華，1994），加上已婚婦女投入勞動市場的人口又大幅擴增，造成雙薪家庭（dual income family）與雙生涯家庭（dual career family）<sup>1</sup>有越來越普遍的現象（林松齡，1999；陳奎熹，2001），也因此照顧年幼兒女的工作往往必須倚賴托兒所或是幼稚園這些學前教育機構來協助。許多幼兒在三歲左右就進入學前教育機構，白天八點到園所，下午五點才回家，如果扣除晚上的睡眠時間（約晚上十點至隔天上午七點），一天約有五分之三的時間都在園所中渡過，因此園所的老師對於幼兒來說地位相當重要。老師照顧他們的生活，與他們一起吃飯睡覺，教他們學習與做遊戲，成為幼兒生活中的重要他人，許多園所老師的共同經驗是幼兒經常把老師誤叫成媽媽，甚至國小一二年級的學生都還會有這樣的口誤。這顯示年紀小的孩子對於老師的親近度與依賴度並不下於自己的母親。在這樣的情況底下，一旦老師異動（turnover），將會影響幼兒心理與生活的穩定性，在建立對新老師的信任與依賴之前，幼兒可能有一段時間會覺得沒有安全感，影響其學習與生活適應。所以學前教育機構應該要重視教師異動這個問題。

教師異動(teacher turnover)除了會影響學生以外，對於學校效能也會造成衝擊(Patterson, Roehrig, Luft, 2003)。第一，教師如果心生異動的念頭，教學工作必定很難全心投入，教育品質將受影響，連帶影響學生的表現（周台傑、吳訓生、詹文宏、葉瓊華，1996）。第二，教師異動經常造成行政人員的工作負擔，除了要安頓學生，還要盡速招募新進教師，輔導新進教師及早進入狀況，這些工作將稀釋行政人員處理學校事務以及規劃學校發展的時間與精力，影響學校效能（謝文全，1977）。第三，新手上路不容易掌握學生的狀況，也不了解學校的整體情況，對於學校發展可能不利。第四，年資越深對工作就越熟悉（王耀德、楊千、王桂英，2001），教學經驗越豐富，與學校行政的配合默契也會越好，工作效能較容易掌握。如果教師異動，教師在各方面豐富的經驗就無法留在園所中，寶貴的人力資源就會流失，這將會造成園所經營的損失，也會影響園所的整體發展。

上述種種顯示教師異動對於幼兒發展與生活適應，以及園所的整體發展都會有不利的影響。因此，如何讓老師願意留下來，讓園所寶貴的人力資源不致流失，應該要成為幼教研究領域的重要課題；尤其多年以來，幼教老師一直有高流失率與高異動率的現象，造成不合格教師充斥的窘境（陳亭方，2002；簡楚瑛、廖鳳瑞、林佩蓉、林麗卿，1995），也使得學前教育品質參差不齊，故研究幼教教師的異動問題，並設法降低過高的異動率便成為刻不容緩的事。而我們首先要問的問題就是老師為

---

<sup>1</sup> 雙薪家庭意指夫妻兩人都從事受雇工作的家庭；雙生涯家庭則指夫妻兩人都擁有自己事業的家庭（林松齡，1999）。

何異動呢？是什麼原因使老師想異動？如果我們能了解原因，那麼將能針對那些促發教師異動傾向的因素來提出建議，以供學前教育機構作參考。而這就是本研究的主要研究動機，也是本研究希望具有實務參考價值的一面。

其實有關職業異動的問題，過去在組織行為、心理學、社會學等學科領域的研究上已經是相當重要的主題 (Elangovan, 2001)，而且也累積了不少研究成果 (王耀德等, 2001；李嘉聖、陳益世, 1999；莊修田, 2002；Adams & Beehr, 1998; Hom & Griffeth, 1995; Khatri, Fern, & Budhwar, 2001)，這些研究大都指出工作滿意度與薪水高低是影響員工異動的主要因素。而有關教師異動的研究雖然為數不少，(周台傑等, 1996；陳湘琬, 1994；蔡崇建, 1985；蕭霖, 2001；Ingersoll, 2001)，結果也顯示與其他職業類似的結論，但是以學前教師為研究對象的篇數則顯得不足。過去在幼教研究領域中，許多研究都專注於探討教師的工作壓力以及職業倦怠問題 (李青松、陳若琳, 1999；李新民, 2003；孫立葳, 2000；許玉齡, 1998；陳亭方, 2002；楊筱雲、蘇建文, 1994；魏玉卿、陳淑芳、孫世嘉, 1999)，至於以教師異動為主題的研究則篇數很有限 (谷瑞勉, 1989；張美雲、林佩蓉, 1998；蔡春美, 1989)，對於影響學前教師異動因素的探討著墨不多。張美雲、林佩蓉 (1998) 的研究曾指出幼兒教保人員的工作價值觀是影響其異動傾向的因素，而相關研究也顯示學前教師普遍抱怨薪水太低、工作壓力太大，工作滿意度偏低等 (李青松、陳若琳, 1999；許玉齡, 1998；張美麗, 1993)，這些都可能導致其異動。

不過根據研究者實際訪談四位學前教師與一位托兒所所長之後則有不同的發現(請參閱附錄一)，即單純以薪水多寡來解釋教師異動並不合適，因為許多園所的教師薪水都差不多，可是有些園所會實施績效獎金的制度，這將影響教師的異動意願；除此以外，教師與主管感情不佳、價值觀衝突也是教師異動的重要原因。這個訪談結果顯示社會交換理論與個人-組織適配理論對於學前教師的異動可能具有解釋效果。

根據 Blau 提出的交換理論(theory of exchange)認為社會結構是由人與人的交換關係所組成，而交換的焦點主要在於價值(prices)的交換(Collins, 1988)。至於價值是什麼？則需要視個體來界定，金錢是一種價值，情感支持也是一種價值；個人會因為金錢報酬或是情感聯繫程度而以實際行為來回報。如果學前教師因為園所提供的績效獎金或是薪水而較不會異動，那麼這就是一種物質的社會交換關係；如果學前教師因為與園所主管感情很好而較不會異動，那麼這就是一種情感的社會交換關係。至於個人-組織適配理論，根據 Chatman(1989)的觀點指出，當個人的價值觀與組織的價值觀彼此適配時，他在工作上會表現出正向的行為，包括認真積極的工作態度與留職的意願。因此，就社會交換理論與個人-組織適配理論的意涵而言，應該可以作為員工異動傾向的理論基礎，而根據研究者訪談的結果也初步支持這兩個理論可以解釋學前教師的異動。

此外，因為工作的關係經常有機會接觸許多學前教師，總會聽到學前教師們說

到工作負荷量太大、薪水太少是他們轉換工作的原因。職場上，向來也聽說過：錢多、事少、離家近是一個好工作的普遍標準。「錢多」所指的是薪水問題；「事少」與前述工作負荷量也相當接近；因此，這許多學前教師的想法與職場上盛傳的標準，似乎具有一致性；至於「離家近」應是指通勤時間。不過，工作負荷量、薪水與通勤時間對於學前教師異動傾向的關係如何？目前尚無完整的實徵性研究結論。因此，本研究也試圖檢驗工作負荷量、薪水與通勤時間對於學前教師異動傾向的影響關係。然而，談論工作負荷量，便可能需要考慮到工作分配公平的問題，因為工作負荷量太大，也可能是工作分配不公平所致。

綜合而言，研究學前教師的異動傾向，就理論驗證而言，社會交換理論與個人-組織適配理論說明了情感交換、物質交換以及價值適配對於學前教師的異動傾向可能具有影響關係；就教學現場接觸經驗而言，工作負荷量、工作分配公平、通勤時間與薪水對於學前教師的異動傾向可能具有影響關係。就過去研究結論而言，薪水太低、工作壓力太大，工作滿意度偏低等，都可能影響學前教師異動（李青松、陳若琳，1999；許玉齡，1998；張美麗，1993）。

不過，過去有關教師異動的研究，大多關注在個別變項的影響效果上，例如教師的專業知識、工作價值觀、成就感（周台傑等，1996；張美雲、林佩蓉，1998），薪資與福利滿意度（蕭霖，2001；Patterson, Roehrig, & Luft, 2003; Weisbrod, 1983），工作壓力、組織承諾、工作滿意度（陳湘琬，2004；蔡崇建，1985；Ingersoll, 2001; Patterson, et al., 2003）等等，很少將這些個別變項歸納成系統的理論來加以驗證；而國外有關企業方面的研究雖然有探討社會交換關係對於員工異動的影響

（Allen, 1996; Meglino, 1979），以及價值適配對於員工異動的影響（Kroeck, 1994, 引自 Schwepcler, 1999; Van Vianen, 2000; Van Vianen & Prins, 1997），但都不是針對教師異動而言；再加上國內有關學前教師異動傾向的研究實在不足，因此研究者希望能以全國性樣本來探討學前教師異動傾向的情形如何？社會交換理論與個人-組織適配理論對於學前教師異動傾向的解釋效果是否具有普遍性？這是本研究希望具有驗證理論價值的一面。

再者，由於過去的研究大都指出員工或老師的工作滿意度會影響其異動傾向（王耀德等，2001；蔡崇建，1985；Ingersoll, 2001; Khatri, Fern, & Budhwar, 2001），而部屬與主管的價值適配程度、社會交換關係又會影響其工作滿意度（鄭仁偉、廖瓊瑤，2000；Nystrom, 1990），因此研究者認為價值適配與社會交換關係可能先影響教師的工作滿意度，然後再進一步影響其異動傾向。故本研究從社會交換理論與個人-組織適配理論的觀點出發，以工作滿意度為中介而提出一個影響學前教師異動傾向的研究模型；至於職場上盛傳：錢多（薪水）、事少（工作負荷）、離家近（通勤時間）等可能的影響因素，本研究則視為探索性的研究。希望透過全國性樣本的資料分析來檢視初步建構的理論模型之適用性。而這也是本研究具有研究創新價值的一面。

## 二、研究目的與研究問題

基於上述的論點，茲將本研究具體的研究目的臚列如下：

- (一) 了解目前台灣地區學前教師的異動傾向與工作滿意度的情況。
- (二) 了解目前台灣地區學前教師與園所主管的價值適配程度，情感交換程度，物質交換程度；及學前教師工作負荷，工作分配公平，通勤時間以及薪水所得的知覺。
- (三) 檢驗 Blau 社會交換理論與 Chatman 的個人-組織適配理論對於台灣地區學前教師異動傾向的解釋程度。
- (四) 以社會交換理論與個人-組織適配理論的觀點出發，並以工作負荷程度，工作分配公平程度，通勤時間，以及薪水所得的知覺；設計一個以工作滿意度為中介的教師異動影響模型，並透過全國性樣本來檢驗此模型的適用性。
- (五) 根據本研究的發現來提出具體的建議，以供學前教育機構留住教師人力資源的參考。

為達成上述研究目的，本研究設計下列研究問題進行探討：

- (一) 台灣地區學前教師的異動傾向與工作滿意度現況如何？價值適配，情感交換，物質報酬，以及工作負荷，工作分配公平，薪水所得的情形又如何？
- (二) 了解不同背景的學前教師在價值適配，情感交換，物質交換，工作負荷，工作分配公平，薪水，通勤時間，工作滿意度等各方面感受的差異情形如何？
- (三) 分析背景變項、價值適配，情感交換，物質交換，工作負荷，工作分配公平，通勤時間，薪水，以及工作滿意度對於教師異動傾向的預測力如何？
- (四) 根據文獻探討提出學前教師異動傾向及其相關因素的影響模型，並對於此一模型進行徑路分析，看看影響教師異動傾向的因素及徑路為何？

## 三、名詞釋義

### (一) 學前教師

本研究的學前教師是指台灣本島的幼稚園與托兒所教師而言，包括在公立幼稚園、托兒所，以及私立幼稚園、托兒所任教的所有教師。由於外島部分不容易施測，因此金門縣與連江縣不列入本研究的研究範圍。

### (二) 異動傾向

異動傾向(turnover intention)是指組織的員工想要離開現職，或轉調其他公司而言(賴志超、鄭伯璦、陳欽雨, 2001; Abraham, 1999; Hsu, Huang, Leong & Li, 2003; Schwepker, 1999)。延續這個定義，本研究將教師的異動傾向界定為教師想要轉調其他園所服務，或是離開現職。具體的操作定義是指學前教師在本研究之異

動傾向問卷上的得分越高，表示其異動的意圖越高。

### **(三) 社會交換**

Blau 的社會交換(social exchange)是指員工感受到上司的正向協助或有利益的行為時，基於社會性情感交換的觀念，員工也會想報以正向情感，因而願意表現較積極正面的行為，例如工作投入或是留職(孫非，1991)。本研究所指的社會交換，延續 Blau 的理論，從上司的「有利益的行為」這方面來思考，這包括園所主管與老師「搏感情」的所謂「情感交換」，以及園所回饋老師工作付出的績效獎金或是薪水，即所謂「物質交換」。具體而言，本研究的「社會交換」，是指教師在社會交換問卷的得分而言。在「情感交換」的題目上得分越高，表示教師認為自己與園所主管的感情越好；在「物質交換」的題目上得分越高，表示教師認為工作付出所得的物質報酬越高。

### **(四) 價值適配**

Chatman(1989)所主張的個人與組織適配(person-organization fit)理論是指教師在工作職場中，其專長與工作的適配性，以及教師的專業價值觀與學校主管人員的專業價值觀兩者的適配情形。由於學前教師的工作性質絕大多數屬於包班制，較沒有個人專長與工作分配不適配性的問題，因此本研究將關注焦點鎖定在教師的教學理念、價值觀，與園所主管的理念、價值觀是否適配或一致的程度。具體而言，本研究的價值適配係指教師在個人與組織適配問卷的得分而言。得分越高，代表教師與園所主管的價值適配度越高。

### **(五) 工作滿意**

本研究之工作滿意度是指個人對於工作各層面的整體感受(Kalleberg, 1977; Netemeyer, Boles, Mckee, & McMurrian, 1997)，具體而言，即教師在工作滿意度量表的得分，得分越高，代表教師的工作滿意度越高。

### **(六) 工作負荷**

本研究之工作負荷是指學前教師所感受的工作量太大，並造成內在的心理壓力而言。具體而言，即教師在工作負荷量表的得分，得分越高，代表教師的工作負荷量越高。

### **(七) 分配公平**

本研究之分配公平是指教師對於學校所分配的資源、獎勵與工作等，是否被公平分配的知覺(鄭耀男，2006)。具體而言，即教師在分配公平量表的得分，得分越高，代表教師覺得園所的分配公平度越高。

## 貳. 文獻探討

### 一. 異動傾向(turnover intention)的意涵

異動(turnover)這個名詞,有些國內的研究將之譯為「離職」(王耀德等,2001; 陳湘琬,2004; 張美雲、林佩蓉,1998; 蔡春美,1989; 賴志超等,2001),也有的譯為流動(谷瑞勉,1989; 謝文全,1977; 蕭霖,2001),不過以教師為研究對象者多譯為異動(周台傑等,1996; 張美雲、林佩蓉,1998; 蔡崇建,1985),所以本研究也將之譯為異動。許多研究者都曾對 turnover 下定義,有人將之定義為員工與原來所屬的組織完全脫離關係(Mobley, 1977, 引自莊修田,2002),有人認為是泛指員工自願性的永遠離開原來的組織(Robbins, 1993),也有人認為是指員工在任何期間離開工作崗位(Feldman, 1994),還有人認為異動最少應包括四種類型(莊修田,2002),第一是跳槽,從這家公司換到另一家公司,職業不變,只是機構改變;第二是升格,指的是離開原來的公司,自己開業當老闆,職業的性質仍然不變;第三是改行,即離開原來的職業而改從事其他不同的職業;第四是其他,包括轉業以後將以兼職的型態來從事原來的職業。不過因為區分太細,可能會使研究過於複雜而不易分析,因此許多研究都將 turnover 廣泛的定義為組織員工離開現職,或轉調其他公司而言(賴志超、鄭伯壘、陳欽雨,2001; Abraham, 1999; Hsu, et al., 2003; Schwepker, 1999),因此,本研究也採取這樣的觀點,將教師異動傾向定義為教師想要轉調其他園所任教,或是離開現職。

許多研究都認為管理者花錢培植員工,提高員工的工作智慧,累積人力資源,對於工作效能與組織發展將會很有幫助,因此在組織中留下員工,對組織而言是非常重要的事(Adams & Beehr, 1998)。一個職業如果異動率過高,對於那個行業或是機構的工作效率與生產進度都會大受影響(蔡崇建,1985; Ingersoll, 2001)。同樣的,學校也希望能夠挽留住有經驗的老師(蕭霖,2001),因為教師的異動對於學生的表現與學校效能都有顯著負面的影響(周台傑等,1996; Patterson, Roehrig, Luft, 2003)。例如有些研究就發現教師的異動會影響學生的語文成績,教師的異動率較低,學生的語文測驗分數會較高(Hanushek, 1986, 引自蕭霖,2001)。也因此許多研究都在找尋導致教師異動的因素(周台傑等,1996; 陳湘琬,1994; 蔡崇建,1985; 蕭霖,2001; Ingersoll, 2001; Mont & Rees, 1996),希望能夠提出有效的建議,讓老師願意在學校中留下來,不要因為教師異動率太高而影響學生的學習,影響學校整體的發展。

不過,由於異動包括跳槽、升格、改行、轉業兼職等等(莊修田,2002),如過想大樣本的蒐集這些異動者的資料,在技術面與實務面上都會非常困難,因此許多研究都以異動傾向(turnover intention)來作為探討主軸(Abraham, 1999; Allen, 1996; Blankertz & Robinson, 1997; Elangovan, 2001; Jaros, 1995; Schwepker, 1999; Shaw, 1999; Wasti, 2003),異動傾向指的是個人意欲脫離目前工作崗位的

意向強度(莊修田,2002),雖然異動傾向代表的只是想要異動的念頭,並不一定真的就會異動,但是異動傾向無疑的是預測實際異動行為最佳的變項,也是實際異動行為最直接的前置變項(莊修田,2002;Michaels & Spector, 1982)。研究異動傾向的影響因素有助於了解實際異動行為的原因,而且能夠針對那些因素及早防範或妥善處理,以避免員工的異動率過高。本研究即抱持這樣的觀點,希望能夠了解學前教師異動傾向的程度如何,園所經營者有何可以著力之處,以提出具體建議來避免園所教師異動率過高,造成學生學習與適應問題以及園所發展不利的問題。

## 二. 異動傾向、社會交換之理論基礎與研究

Blau(1964, 引自孫非,1991)的社會交換理論從結構與文化方面來建立其理論意涵。在個體的層次上,他認為人們基於各種理由而建立社會,在這個社會裡頭,人們以相互提供報酬或是資源來建立彼此的關連性。而這裡所謂的「報酬」或是「資源」,可以是內在的報酬與資源,例如愛、情感;也可以是外在的報酬與資源,例如金錢、體力。在社會交換的過程中,這些內外在此的報酬與資源可能是對等的交換,也可能是不對等的社會交換,於是便產生了不公平對待的感覺。Blau(1964, 引自孫非,1991)的社會交換理論也談到個人與團體的關係,他認為個人投入於團體,主要是受到報酬的吸引,這些報酬在外在方面例如金錢,即個人會因為金錢的吸引而投入團體;而在內在方面例如情感,即指個人會因為情感吸引的關係而投入團體。從這裡我們可以將Blau的社會交換理論發展為兩種社會交換形式,一種是外在的、物質的社會交換,例如金錢;另一種是內在的、情感的社會交換,例如愛與情感。

在社會交換的範圍中,有一種交換方式被稱為領導者與部屬的交換理論(leader-member exchange theory, 簡稱LMX)(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)。LMX認為領導者與部屬關係的品質,決定了部屬角色行為的品質;領導者與部屬之間有高度的信任、相互支持的良好關係,即類似於親信、內團體(in-group)的親密對待關係,就是高品質的關係,而領導者與部屬在高品質的交換關係中,會是一個相互信任、相互支持、忠誠於組織的關係;而領導者與部屬也會發展出雙向互惠的情感(Dienesch & Liden, 1986)。所以領導者如果能夠與自己的部屬發展出高品質的關係,那麼部屬將會顯現高度的表現和工作滿足,以及低的異動率(楊濱燦,1999)。

綜合歸納上述有關社會交換理論的意涵,我們可以了解領導者與部屬的社會交換,包括外在的物質交換與內在的情感交換,這些社會交換的品質對於部屬的異動傾向會具有影響效果。以學前教育機構而言,園所主管如果與教師發展良好的物質性社會交換,例如提供高的薪水或是績效獎金,或是良好的情感性社會交換,例如與教師交情很好,那麼教師比較能發展出對園所的忠誠度,比較願意投入園所工作,比較不會有異動的念頭。

過去有許多研究都指出薪水是影響員工異動的主要因素,薪水太低,員工就會

很想異動 (Arnold & Feldman, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Wai & Robinson, 1998)。在教師異動方面，Weisbrod (1983, 引自蕭霖, 2001)的結論很值得玩味，他認為金錢因素並非人們投身教職的主要理由，但是卻往往是人們放棄教職的重要原因，而 McDonald (1988), Seyfarth 與 Bost (1986) 的研究也都指稱給予教師較高的薪資與福利措施能夠有效的降低教師的異動率 (引自蕭霖, 2001)。在台灣地區的研究方面，蕭霖 (2001) 研究國中教師異動的影響因素時也發現，教師對於薪酬與福利措施的滿意度能夠預測其異動。由此可見物質的社會交換對於教師的異動傾向應具有解釋作用。

另外，Khatri 與 Fern (2001)認為領導者糟糕的管理會讓員工不得不異動，而 Merchant (1982, 引自蕭霖, 2001)的研究則指出校長的領導管理方式與教師異動有關，參與而非專制式的領導較能留住老師。Meglino (1979, 引自 Allen, 1996)的研究也指出領導者與部屬的社會交換關係與員工的異動具有顯著的負相關，領導者與部屬的關係越好，交情越佳，部屬越不會輕言異動。同樣的，Allen (1996)的研究也主張員工與主管溝通良好，或是能夠獲得主管支持，對於員工的異動傾向具有顯著的負影響。這些研究都顯示情感的社會交換對於教師的異動傾向應具有解釋作用。

由於國內在探討學前教師異動的問題時，很少從社會交換這個理論觀點切進去探討，因此本研究希望能夠以探索性的角度，來看看社會交換理論對於國內學前教師異動傾向的影響情況。

### 三. 異動傾向、價值適配之理論基礎與研究

Chatman (1989)的「個人-組織適配理論」認為個人和組織如果能夠彼此分享價值，觀點一致，那麼員工比較願意朝著完成組織目標而努力，比較會感到工作滿意，而且表現有利於組織的行為，例如工作態度較佳，較願意留職等。因此，當個人與組織價值越趨於適配之下，個人的工作滿意度將會越高，留職的意願也會越高，越不會異動。

上述為「個人-組織適配理論」，Chatman (1989)為便於說明，而將這個理論概念加以歸納整理，繪成下一頁圖 2-1 的「個人與組織價值適配模式」。

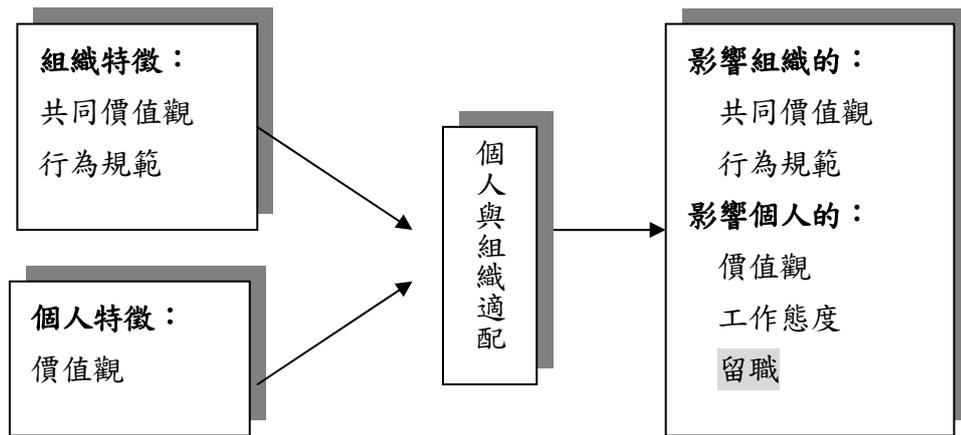


圖 2-1 個人與組織價值適配的模式

(資料來源：Chatman, 1989)

從圖 2-1 的模式我們可以明顯看出，個人-組織適配理論認為員工與組織的價值觀越一致，越適配，那麼他就越不會有異動的念頭。以學前教師而言，如果教師與園所主管的價值觀越一致，越適配，那麼教師就越願意留在園所中，而較不會異動。過去許多研究結果也都支持個人-組織適配理論會影響員工異動的觀點，例如 O'Reilly, Chatman 與 Caldwell (1991) 他們就認為價值衝突會影響個人的行為，而且許多研究也指出價值衝突與員工異動兩者具有正相關，價值適配不足，甚至價值衝突，都會增高員工異動的念頭，相反的，個人與組織價值適配越高，異動率就越低 (Kroeck, 1994; Schwegler, 1999; Van Viance & Prins, 1997)。而 Van Viance (2000) 的研究則更進一步指出，員工與主管的價值適配與員工異動有關，但是員工與組織的價值適配則對員工異動的影響效果不顯著。這個研究顯示主管與員工兩者價值觀適配度的重要。本研究因此以學前教師與園所主管的價值觀是否適配來作為探究焦點，希望能以個人-組織適配理論來解釋學前教師的異動傾向。

#### 四. 社會交換、價值適配、薪水與工作滿意、異動傾向的關連性探討

有關工作滿意的意義一般認為可以從兩個觀點來著手，一是情緒性的觀點，一是認知性的觀點。情緒性的觀點認為工作滿意是基於工作條件、報酬等獲得正面的回饋，產生愉快經驗的情緒；認知性的觀點是基於理性的評估工作各個層面之後，對於工作產生愉快的感受 (Organ & Konovsky, 1989)。雖然個人的工作滿意度會受許多因素的影響，例如薪資、福利制度、工作性質、工作伙伴、升遷、上級督導等等因素的影響，但是整體而言，工作滿意度是工作者自己對於工作各個層面整體感受的評斷 (Kalleberg, 1977)，個人在判斷自己的工作是否滿意，滿意度有多高的時候，會自己就各方面的情況來通盤考量，然後再給予工作滿意度評分。本研究所

指的「工作滿意度」便是採用 Kalleberg 的觀點，是指學前教師對自己整體的工作滿意而言。

許多研究都發現工作滿意度與職業異動行為有關，工作滿意度越高的人，越不會想要異動，而工作滿意度越低的人則異動的企圖越高（王耀德等，2001；李嘉聖、陳益世，1999；陳嵩、蔡明田，1996；Adams & Beehr, 1998; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Khatri, Fern, & Budhwar, 2001; Mobley, 1982; Patterson, Roehrig, & Luft, 2003）。有關教師方面的研究也得到相同的結果（Ingersoll, 2001），國內陳湘琬（1994）以南部地區各級學校教師為研究對象，陳嵩與蔡明田（1996）以專科學校教師為研究對象，楊妙芬（1997）以國小教師為研究對象，蕭兆宜（1994）以學前教師為研究對象，蔡崇建（1985）以特教教師為研究對象，這些研究結果也都顯示教師的工作滿意度與其異動傾向、任教意願有顯著相關，滿意度越高的教師越不會想異動，任教意願也越高。從過去這些國內外的研究顯示工作滿意度是影響教師異動傾向的重要因素，因此本研究在探討學前教師的異動傾向時，便把工作滿意度納入研究模型中來加以探討。

不過，因為過去有研究顯示員工與組織的價值適配會影響其工作滿意度，兩者呈現正向的影響關係（鄭仁偉、廖瓊瑤，2000；Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997），而且也有研究結果顯示中小學教師與主管的價值適配度越高，其工作滿意度愈高（鄭耀男，2004），而許玉齡（1998）的研究也發現學前教師是否認同園長的領導理念，會影響教師的工作滿意度。因此本研究認為價值適配可能透過工作滿意度而影響教師的異動傾向，亦即教師與主管的價值適配度先會影響教師的工作滿意度，然後才進一步影響教師的異動傾向。

同樣的，過去的研究也顯示社會交換與工作滿意度兩者具有關聯性，在物質性交換方面，Netemeyer 等（1997）的研究結果指出財務報酬高低會影響員工的工作滿足，金錢報酬越高，工作滿意度也越高。在教師方面的研究也獲得相同的結果，例如陳佩汝（2002）以托兒所保育人員為研究對象，李新民（2003）以幼稚園、托兒所教師為研究對象，巫惠貞與巫有鎰（2001）以國小教師為研究對象，結果也都發現教師的薪資與其工作滿意度呈現正向關係，收入越高的老師工作滿意度越高。Marsh 與 Mannari（1977）的研究更進一步指出員工的待遇越低，將會使其工作不滿意度越高，繼續留在組織的意願就越低，進而產生異動的行為（引自王耀德等，2001；引自 Patterson, Roehrig, & Luft, 2003）。這顯示物質報酬高低會透過工作滿意度的中介而影響異動行為，因此本研究也將薪水與工作滿意納入研究模型中來檢視其普遍性。

社會交換的內涵除了外在物質性交換這個面向以外，還有內在情感交換的面向，過去有許多研究都指出領導者對於員工的支持會影響員工的工作滿意度，而且兩者呈現正向的關係（鄭仁偉、廖瓊瑤，2000；Niehoff & Moorman, 1993；Netemeyer, et al., 1997），亦即領導者對員工越支持，員工的工作滿意度就越高。

在教師的研究方面，鄭耀男（2004）以中小學教師為研究對象，結果也發現教師與主管的情感交換度越高，雙方的交情越好，教師的工作滿意度越高。基於上述研究結果，本研究認為教師與園所主管的情感交換，可能透過工作滿意度而進一步影響其異動傾向，亦即工作滿意度可能具有中介的作用。

綜合上述研究結果，本研究認為工作滿意度不但會影響學前教師的異動傾向，而且可能是薪水、價值適配與社會交換之所以影響異動傾向的中介變因，因此本研究將工作滿意設計為中介變項，來檢驗這個模式是否具適用性。

## 五. 工作負荷、分配公平與異動傾向、工作滿意的關連性探討

Khatri、Fern 與 Budhwar (2001)指出許多亞洲企業面臨嚴重的員工離職問題，例如南韓、新加坡、台灣、馬來西亞等。Khatri、Fern 與 Budhwar 為了解亞洲企業員工離職問題，因此選擇新加坡製造企業與服務企業員工為研究對象，以探索可能的影響因素。研究結果發現組織公平問題與工作期望是兩個主要的影響因素。亦即亞洲企業對於員工的分配公平對待會影響員工的離職異動；而員工對於工作的期望是否被滿足，是另一個影響因素 (Khatri, Fern & Budhwar, 2001)。而且，分配公平與離職異動呈現負影響關係。至於分配公平與工作滿意的關係，過去研究顯示分配越公平，工作滿意度越高 (鄭耀男, 2004)。

另一項影響員工離職異動的因素為：工作負荷(或是工作壓力)；過去的研究顯示工作壓力與離職異動的關係為負相關；亦即工作壓力越大，離職異動的機率越高 (李嘉聖、陳益世, 1999)。還有研究發現班級負擔越重，教師越容易異動 (Mont & Rees, 1996)。至於工作壓力(工作負荷)與工作滿意亦呈現負相關，亦即工作負荷越大，工作滿意度越低 (李嘉聖、陳益世, 1999)。

## 六. 背景變項與異動傾向的關連性探討

許多研究都顯示個人的背景因素與其異動傾向有關，例如性別、婚姻、學歷、年齡、年資、居住地、公私立機構等 (王耀德等, 2001；高淑芳、何秀珠, 1997；莊修田, 2002；黃毅志, 2001a；Hom & Griffeth, 1995；Khatri & Fern, 2001；Kozol, 1991)，而有關教師異動方面的研究，影響因素除了上述變項以外，還有學校規模與學校類型 (蕭霖, 2001；Ingersoll, 2001；Mont & Rees, 1996)。就性別與職業異動的研究結果而言，女性的異動較男性為高 (Arnold & Feldman, 1982)，因為女性家庭責任與經濟壓力較小，在職業選擇上具有較高的自由，因此異動情況較男性高 (Light & Ureat, 1990)。不過由於學前教師幾乎都是女性，因此本研究並不把性別的差異問題納入探討。至於其他背景變項對於異動傾向詳細的影響情況，茲將分述如下：

### (一) 學歷與異動傾向

就學歷與職業異動的研究結果來看，國外的研究結果顯示學歷越高的人越容易

異動，或是越想異動(Khatri & Fern, 2001; Blankertz, & Robinson, 1997)。這可能是因為學歷比較高的人擁有比較高的人力資本(Davenport, 1999)，使得他們尋覓其他工作的機會比較多，所以異動傾向會比較高。Green與McCall(1974, 引自蕭霖, 2001)的研究也發現教師的學歷越高，其在學區間異動的機率也越高。台灣地區學前教育機構的老師學歷並非都是相同水準，尤其是私立托兒所或是幼稚園，教師的教育程度往往參差不齊，因此教師的學歷是否影響其異動傾向值得探討。

## (二) 居住地(城/鄉)與異動傾向

就居住地與異動傾向的關係來看，過去研究顯示居住地區與職業異動有關。有些研究認為都市型、富庶學區的教師異動率較高(Darling-Hammond & Green, 1994, 引自 Ingersoll, 2001; Kozol, 1991)，因為都市地區有較多的求職機會，而且教師的薪水待遇不高的緣故。不過也有研究指出鄉村學校的教師較都市學校有較高的異動率(Ingersoll, 2001)。雖然研究結果並非一致，不過都顯示居住地與異動傾向有關，因此本研究將以學前教育機構所在的縣市，依據都市化等級來區分，以便進一步了解居住地與異動傾向的關係。

## (三) 年齡、年資與異動傾向

就年齡而言，過去許多研究都顯示年齡與職業異動兩者呈現負向關係，年齡越大的人越不想異動(Adams & Beehr, 1998; Blankertz & Robinson, 1997; Khatri, & Fern, 2001)，不過也有研究認為教師異動與年齡的關係是並非直線關係，而是呈現U型的曲線關係，即由高轉低，最後再升高(Boe, Bobbitt, Cook, Barkanic, & Mailsin, 1998; 引自 Ingersoll, 2001)。年資與職業異動的關係也是一樣，許多研究都支持這兩者的關係是U型的曲線關係，因為初任職的前兩年最容易異動，第三年之後逐漸穩定下降，一直到退休前異動又提高(Murnane, et al., 1991; Eberts, 1987)。Mont與Rees(1996)的研究指出未滿四年的老師通常比較容易換工作，Sweeney(1991, 引自蕭霖, 2001)的研究也發現老師在剛開始任教的五年中，調動非常頻繁。這些研究都顯示教師的年齡、年資與異動傾向有關，因此本研究也將這兩個背景變項納入探討。

## (四) 公/私立機構與異動傾向

另外，國外許多研究都專注於探討不同類型學校的教師異動情況(Bobbitt, Leich, Whitener, & Lynch, 1994; Boe, Bobbitt, Cook, Barkanic, & Mailsin, 1998; 引自 Ingersoll, 2001)，在這方面，國內研究結果指出公家部門內有高度職業不流動的現象(黃毅志, 2001a)，而且把這個現象歸因於台灣的公家部門工作穩定有保障，福利好，社會地位又高，是非常受歡迎的就業選擇(黃毅志, 2001a; 2001b)，而且公部門往往必須通過考試，資格限制較多，故異動性不若私部門那麼頻繁。不

過，王耀德等（2001）的研究發現，無論是公家機構或是民營機構，員工的工作滿意度都會影響其異動傾向，只是有關薪資待遇、主管領導、組織政策措施等這些因素對於員工異動傾向的影響，民營機構會大於公家機構，這可能是因為公家機構的員工工作較穩定，即使薪資不高，與主管關係不怎麼和諧，對組織政策措施不怎麼認同，也不會像民營機構員工那樣輕易產生異動的念頭。台灣的學前教育機構也有公私部門之分，因此本研究將區分公私立學前教育機構來就這方面加以探討。

有關通勤時間與離職異動的關係，雖然實務經驗顯示通勤時間太長，可能影響員工留職意願，但是其嚴重程度如何？目前尚無法尋覓到相關研究加以說明。因此，有關通勤時間與離職異動的關係，本研究視為探索性的研究變項。

## 七. 本研究的研究模型與研究假設

### （一）研究模型

根據上述文獻探討的結果，我們發現 Chatman 個人-組織適配理論與 Blau 社會交換理論對於教師異動傾向能夠提供理論面向的解釋模式，而工作滿意度不但會影響教師的異動傾向，而且本身也會受到價值適配與社會交換的影響，因此本研究乃依據這些理論與相關研究的結果而提出一個影響學前教師異動傾向的影響模式，如下一頁圖 2-2。

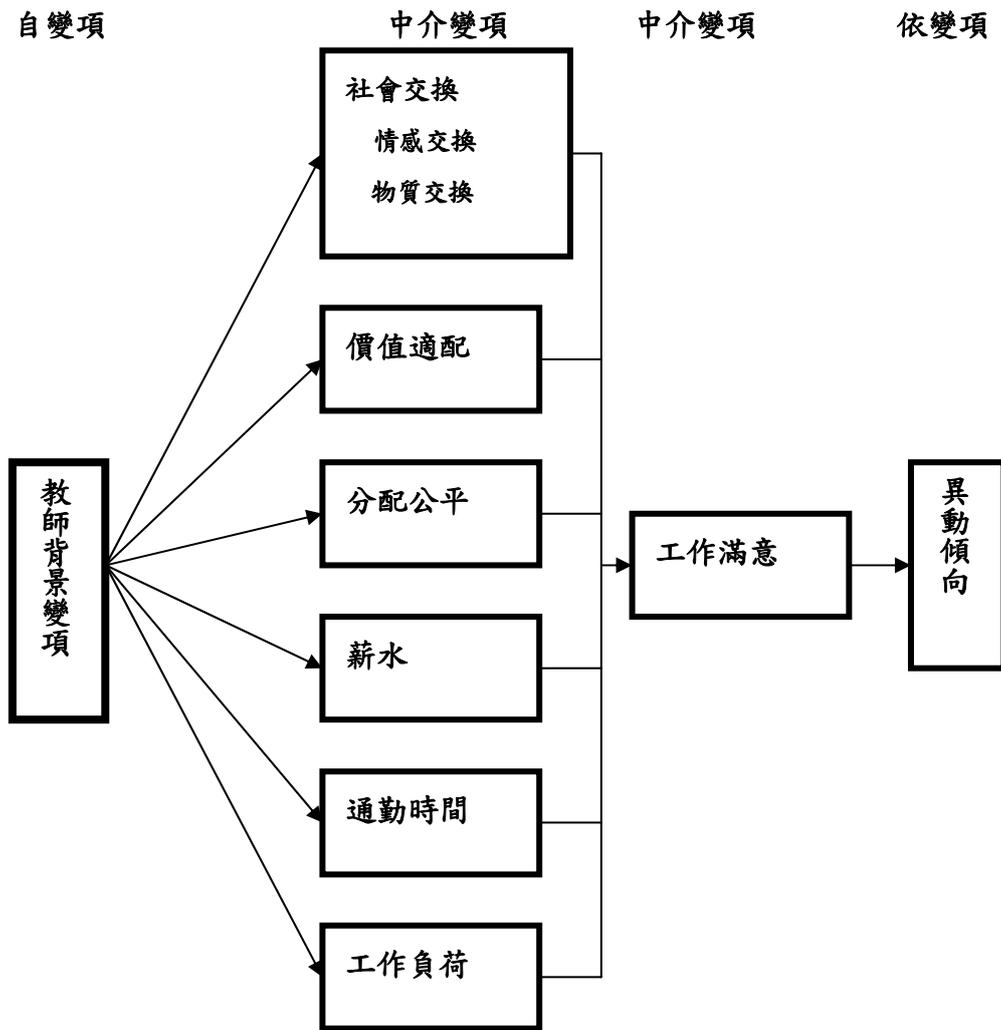


圖 2-2 學前教師異動傾向之研究架構模型圖

圖 2-2 的影響模式就是本研究的研究架構圖；在這個架構圖當中，包括三種主要的研究變項，亦即背景變項，中介變項以及依變項。在背景變項方面，根據過去有關職業異動與教師異動的研究結果，而將可能影響異動傾向的背景因素都納入，包括教師的年齡、年資、學歷、婚姻狀況、園所地點的都市化程度、公/私立，幼稚園/托兒所、教師職務、任教班級、園所班級數等。中介變項有兩層，第一層中介變項是本研究所欲檢證的三個理論，即個人-組織適配理論、社會交換理論、以及公平理論；其中社會交換理論又區分為內在情感性交換與外在物質性交換兩個變項。另外的中介變項還有代表所謂「錢多、事少、離家近」的三個變項，即薪水、工作負荷量、通勤時間。而第二層中介變項只有一個，即「工作滿意度」。最後的依變項是「異動傾向」。根據文獻分析的結果，我們預期價值適配、情感交換、物質交換、分配公平、以及所謂「錢多、事少、離家近」等這些因素會影響教師的工作滿意度，然後再進一步影響教師的異動傾向。

## (二) 研究假設

本研究根據文獻探討、研究問題以及研究模型，而提出研究假設如下：

### 假設一：不同背景變項的學前教師其異動傾向有顯著的差異。

有關各背景變項對於異動傾向的影響情況，根據文獻結果可進一步提出下列方向性研究假設：

- 假設 1.1 教師的年齡越低，異動傾向越高。
- 假設 1.2 教師的年資越短，異動傾向越高。
- 假設 1.3 教師的教育程度越高，異動傾向越高。
- 假設 1.4 園所地點都市化程度越高，教師的異動傾向越高。
- 假設 1.5 公立學校教師的異動傾向較私立學校低。

### 假設二：學前教師的價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平、工作滿意對於其異動傾向具有預測力。

有關上述各變項對於異動傾向的影響情況，根據文獻結果可提出下列方向性研究假設：

- 假設 2.1 教師與園所主管的價值適配度越高，異動傾向就越低。
- 假設 2.2 教師與園所主管的感情越好，異動傾向就越低。
- 假設 2.3 園所主管給予教師的物質報酬越高，教師的異動傾向就越低。
- 假設 2.4 教師的分配公平知覺越高，異動傾向就越低。
- 假設 2.5 教師的工作負荷越高，異動傾向就越高。
- 假設 2.6 教師的薪水越高，異動傾向就越低。
- 假設 2.7 教師的通勤時間越長，異動傾向就越高。
- 假設 2.8 教師的工作滿意度越高，異動傾向就越低。

### 假設三：學前教師的價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平對於工作滿意具有預測力。

根據文獻結果，本研究依照各變項的關係而提出進一步的研究假設如下：

- 假設 3.1 教師與園所主管的價值適配度越高，工作滿意度就越高。
- 假設 3.2 教師與園所主管的感情越好，工作滿意度就越高。
- 假設 3.3 園所主管給予教師的物質報酬越高，教師的工作滿意度就越高。
- 假設 3.4 教師的分配公平知覺越高，教師的工作滿意度就越高。
- 假設 3.5 園所主管給予教師的工作負荷越高，教師的工作滿意度就越低。
- 假設 3.6 園所主管給予教師的薪水越高，教師的工作滿意度就越高。
- 假設 3.7 教師的通勤時間越高，教師的工作滿意度就越低。

**假設四：學前教師的價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平係透過工作滿意的中介而影響其異動傾向。**

有關各變項的路徑關係，依據文獻結果而提出詳細的研究假設如下：

- 假設 4.1 不同背景教師因為與園所主管的價值適配程度不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。
- 假設 4.2 不同背景教師因為與園所主管的情感交換程度不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。
- 假設 4.3 不同背景教師因為園所給予的物質報酬不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。
- 假設 4.4 不同背景教師因為其所知覺的分配公平有所不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。
- 假設 4.5 不同背景教師因為園所給予的工作負荷不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。
- 假設 4.6 不同背景教師因為園所給予的薪水報酬不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。
- 假設 4.7 不同背景教師因為所花費的通勤時間不同，而影響其工作滿意度，並進而影響其異動傾向。

根據上述所提的各項研究假設，本研究將以實證資料的統計分析，來一一加以檢證。

## 參. 研究方法

### 一、研究對象與抽樣

本研究對象的母群為台灣地區（不包括金門縣、連江縣）的幼稚園與托兒所教師，根據九十三年六月底的統計資料顯示，目前台灣本島（不包括金門縣、連江縣）幼稚園總數為 3297 所，其中公立幼稚園有 1321 所，私立幼稚園有 1976 所<sup>2</sup>；而托兒所（不包括金門縣、連江縣）總數有 4182 所，扣除社區托兒所的部份，公立托兒所有 287 所，私立托兒所有 3821 所<sup>3</sup>。本研究在抽樣時，為了使樣本能夠具有全國的代表性，因此，抽樣方式參考中研院、教育部與國科會共同規劃的台灣教育長期追蹤資料庫（Taiwan Education Panel Survey, 簡稱TEPS）的嚴謹抽樣方式來進行（張苙雲，2003），採取分層隨機抽樣的方式。分層的標準有三個，先分學校類型，即幼稚園與托兒所，然後再分城/鄉，最後再依據公/私立的比例來抽取樣本。詳細

<sup>2</sup>資料來源：教育部統計處「九十三年學年度重要之資料庫檔案—幼稚園資料」  
([http://www.edu.tw/school/index\\_a1.htm](http://www.edu.tw/school/index_a1.htm))

<sup>3</sup>資料來源：內政部兒童福利機構之統計資料—托兒所資料(<http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp>)

的抽樣步驟如圖 3-1，底下並簡要說明：

(一) 以幼稚園/托兒所為分層標準

第一層是以台灣全島的幼稚園數以及托兒所數為主，先調查這些園所的校名，並計算其總數量。

(二) 以城/鄉為分層標準

依照各園所所在地的都市化程度來作為分層的標準。而都市化程度是依據 1983 年行政院主計處所公布的「中華民國統計地區標準分類」來將各地方做分類給分。這個都市化等級分類表是把全國各地區的鄉鎮城市，依照都市化程度而區分為八個等級，第一級的都市化程度最高，例如台北市、永和市；第八級的都市化程度最低，例如屏東縣的滿州鄉與瑪家鄉等。

因為都市化程度較高者，幼稚園與托兒所數量明顯較多，而都市化程度較低者則園所數較少，為了不使都市化等級高、低兩個極端所抽樣的園所數差異性太高，本研究於是縮小等級範圍，而將都市化第一級與第二級合併為第一級，第三級與第四級合併為第二級，第五級與第六級合併為第三級，第七級與第八級合併為第四級，總計分為四個等級。然後再把這四級的園所數計算出來，依照各等級的比例來決定抽取的園所數。

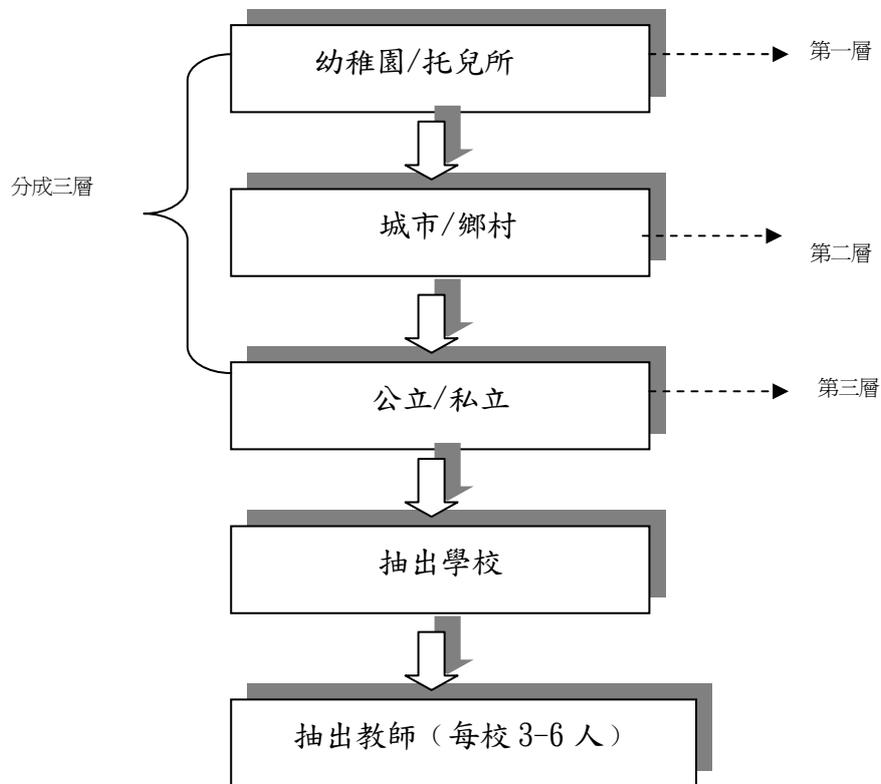


圖 3-1 本研究的抽樣流程圖

### (三) 以公/私立為分層標準

決定各級鄉鎮都市的抽取園所數之後，再依公/私立園所的比例來決定抽取幾所公立幼稚園，幾所私立幼稚園，幾所公立托兒所，幾所私立托兒所，使抽出的樣本能夠符合實際的比例分配。

(四) 確定抽取的幼稚園與托兒所之後，先與該園所聯繫來確認教師人數，然後依照各園所教師數多寡而分別抽取 3-6 人。預計抽樣的總目標為 500 所幼稚園與托兒所，而樣本總數希望至少在 1500 人以上，以 3000 人為最佳，以使本研究結果能夠具有較佳的類推性。

## 二、研究工具

本研究使用的工具為自編之「學前教師工作感受問卷」，問卷內容第一部分為教師個人的基本資料，第二部分為「異動傾向問卷」，第三部分為「工作滿意問卷」，第四部分為「社會交換問卷」，第五部分為「價值適配問卷」。有關這五個部分的問卷內涵詳細說明如下：

### (一) 基本資料

包括性別、年齡、任教年資、最高學歷、園所所在縣市、學校類型、任教班級的學生人數與帶班的教師數等。由於這些資料都是本研究的背景變項，因此有關這些變項的測量情況，茲提出說明如下：

1. 性別：由於學前教師多為女性，故此項測量僅供參考而不列入統計分析的範圍。
2. 年齡：以教師所填寫之個人實際年齡作測量。比較差異情形時再分組來進行不同年齡層的比較。
3. 教保年資：以教師所填寫之個人年資作測量。比較差異情形時再分組來進行不同年資的比較。
4. 教育程度：將教師所填寫之最高學歷，依照各級學制而轉換成教育年數來作測量。
5. 婚姻狀況：區分為未婚、已婚且夫妻同居、已婚而夫妻分離兩地、離婚等四類；在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以未婚教師為對照組。
6. 擔任職務：區分為主任、組長、主教、助教等四類；在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以主教為對照組。
7. 任教班別：區分為大班、中班、小班、幼幼班、以及混齡班五類；在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以混齡班教師為對照組。

8. 學校都市化：將教師服務的園所所在地依照 1983<sup>4</sup>年行政院主計處編訂的「中華民國統計地區標準分類」來分類給分，該分類依都市化程度而分為 1 至 8 個等級，因為樣本數的關係，本研究將之併為三個等級，分別是 1-3 級、4-6 級、7-8 級，都市化程度最高的為 3 分。
9. 班級數：以教師所填寫之學校班級數作測量。比較差異情形時再分組來進行不同學校規模的比較。
10. 公/私立：在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以公立為 0，私立為 1。
11. 幼稚園/托兒所：在進行統計迴歸分析時作虛擬變項，以幼稚園為 0，托兒所為 1。

## (二) 異動傾向問卷

本問卷的題目編製是以王耀德等(2001)的離職傾向測量項目為主。該研究根據 Michael 與 Spector(1982)的離職傾向量表而改編成離職傾向問卷，Cronbach  $\alpha$  為.88，而且有良好的效度，因此本研究採用王耀德等(2001)的離職傾向測量題目，經過文詞修正以及研究目的考量之後，而將題目定為下列五題：

1. 我曾經考慮辭職。
2. 我曾經打算尋找其他工作。
3. 我辭職的計畫已經在進行中。
4. 我在一年內會尋找其他工作。
5. 我在一年內會辭職。

以上各題都以五點量表來進行測量，選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等，並分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分數越高代表異動傾向越高。經過信度檢驗的結果，Cronbach  $\alpha$  為.90，再以因素分析將這五個題目以主成分分析法 (principal components) 來抽取因素，並進行 Oblimin 斜交轉軸，取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素，此因素可以解釋五個題目的變異之 73.12%，各題之建構效度介於.79 至.90 之間，詳細的因素模式矩陣如下一頁表 3-1。

---

<sup>4</sup> 有人也許會質疑這個都市分類標準可能已經不符合目前的情況，但是因為行政院主計處一直未另行發展出新的一套分類標準，為了考量到研究的嚴謹度，故在尚未出現具有公信力的新分類標準以前，本研究仍採用這套分類標準。

表 3-1 異動傾向因素分析摘要表 (成分矩陣 pattern matrix)

問 卷 題 目	因素一	共同性
我辭職的計畫已經在進行中	.898	.807
我計劃在一年內會尋找其他工作	.897	.805
我計劃在一年內辭職	.885	.784
我曾經考慮辭掉目前這個工	.802	.644
我曾經打算尋找其他的工作	.785	.617
特徵值 $\lambda$	3.656	
佔總變異之百分比	73.124	
累積百分比	73.124	

### (三) 工作滿意問卷

本研究根據文獻探討的結果而將工作滿意度定義為個人對於工作各層面的整體感受 (Kalleberg, 1977; Netemeyer, Boles, Mckee, & McMurrin, 1997), 認為個人在判斷工作的滿意度時, 會就各方面的影響因素來通盤考量, 然後再給予工作滿意程度評分。Netemeyer 等人(1997)的研究即採用上述觀點而編製了三個題目來測量員工的整體工作滿意度, 國內鄭耀男 (2006) 在研究教師工作滿意度時, 將三個題目改編來進行測量, 量表的信度係數為.87, 效度則在.85 至.91 之間, 信效度良好。因此, 本研究以鄭耀男 (2006) 的教師工作滿意度量表來對教師實施測量。該量表的三個測量題目如下:

1. 我十分滿意目前的工作
2. 目前的工作讓我有很大滿足感
3. 考慮所有事之後還是十分滿意目前的工作

以上各題都以五點量表來進行測量, 選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等, 並分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分, 分數越高代表教師與園所主管的內在情感交換程度越高。經過信度檢驗的結果, Cronbach  $\alpha$  為.94, 再以因素分析將這五個題目以主成分分析法 (principal components) 來抽取因素, 並進行 Oblimin 斜交轉軸, 取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素, 結果得到一個因素, 此因素可以解釋三個題目的變異之 80.41%, 各題之建構效度介於.87 至.92 之間, 詳細的因素模式矩陣如表 3-2。而本研究在進行迴歸分析時, 乃以因素分數作為此一變項的測量。

表 3-2 工作滿意因素分析摘要表 (成份矩陣 pattern matrix)

問卷題目	因素一	共同性
我十分滿意目前的工作	.919	.845
目前的工作讓我有很大滿足感	.905	.819
考慮所有事之後還是十分滿意目前的工作	.865	.749
特徵值 $\lambda$	2.412	
佔總變異之百分比	80.412	
累積百分比	80.412	

#### (四) 社會交換問卷

本問卷是以社會交換理論為概念性定義來自編問卷。在內在情感性交換方面是參酌鄭耀男 (2002) 所編製的情感交換問卷題目來作測量。該問卷以四個題目來施測中小學教師與主管的情感交換程度，各題的建構效度都在 .86 至 .93 之間，Cronbach's  $\alpha$  值為 .92。本研究將各題項的文辭加以修飾使其適用於學前教師，茲將四個題目陳述如下：

1. 我和園所主管的感情不錯。
2. 我覺得園所主管在工作上對待同仁很好。
3. 園所主管會關心我的生活或家人。
4. 我覺得園所主管是友善的、可以接近的。

以上各題都以五點量表來進行測量，選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等，並分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分數越高代表教師與園所主管的內在情感交換程度越高。經過信度檢驗的結果，Cronbach  $\alpha$  為 .94，再以因素分析將這五個題目以主成分分析法 (principal components) 來抽取因素，並進行 Oblimin 斜交轉軸，取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素，此因素可以解釋五個題目的變異之 80.97%，各題之建構效度介於 .86 至 .93 之間，詳細的因素模式矩陣如表 3-3。而本研究在進行迴歸分析時，乃以因素分數作為此一變項的測量。

表 3-3 情感交換因素分析摘要表 (成分矩陣 pattern matrix)

問 卷 題 目	因素一	共同性
我覺得園所主管是友善的、可以接近的	.931	.867
我覺得園所主管在工作上對待同仁很好	.918	.843
我覺得這裡的園所主管和教師的關係有如家人一般	.909	.826
園所主管會關心我的生活或家人	.882	.779
我和這裡的園所主管感情不錯	.857	.734
特徵值 $\lambda$	4.049	
佔總變異之百分比	80.974	
累積百分比	80.974	

在社會交換的外在物質報酬方面，根據社會交換理論的概念，園所以物質報酬來交換老師的留職大約有兩個方式，第一是園所給老師的薪水較高，使老師較願意留職而不會想異動。第二是園所提供不錯的績效獎金，使老師願意留職而不會想異動。本研究以這兩個方向來自編外在物質交換的問題，題目如下：

1. 我覺得這份工作的薪資還不錯。
2. 只要有好的工作表現，園所會發給老師獎金或獎品。
3. 我覺得園所給我的待遇很優渥。

以上各題都以五點量表來進行測量，選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等，並分別給予5分、4分、3分、2分、1分，分數越高代表園所給老師的物質報酬越高。經過信度檢驗的結果，Cronbach  $\alpha$  為.85，再以因素分析將這五個題目以主成分分析法 (principal components) 來抽取因素，並進行 Oblimin 斜交轉軸，取特徵值  $\lambda$  大於1的因素，結果得到一個因素，此因素可以解釋五個題目的變異之 63.69%，詳細的因素模式矩陣如表 3-4。而本研究在進行迴歸分析時，乃以因素分數作為此一變項的測量。

表 3-4 物質交換因素分析摘要表 (成份矩陣 pattern matrix)

問 卷 題 目	因素一	共同性
我覺得園所給我的待遇很優渥	.884	.782
我覺得園所給老師很好的福利	.852	.727
我覺得這份工作的薪資很好	.805	.648
只要有好的工作表現，園所會發給老師獎金或提高報酬	.790	.624
本園所會以學生人數或教師績效核發教師薪資或獎金	.635	.404
特徵值 $\lambda$	3.185	
佔總變異之百分比	63.690	
累積百分比	63.690	

### (五) 價值適配問卷

本問卷的題目編製是根據鄭耀男(2002)有關中小學教師與主管的價值適配測量題目發展而來，該組題目主要是參考鄭仁偉、廖瓊瑤(2000)、Netemeyer等(1997)這些研究的量表而選出四個題項來作為價值適配的測量，Cronbach's  $\alpha$  值為.88，而且效度良好。本研究考慮學前教育機構的特性，而將題型修改為適合學前教師填答的問題，然後再進行施測。題目共有五題，分述如下：

1. 在班級經營的觀點上，我和主管的價值觀是一致的。
2. 在與家長互動的態度上，我覺得我和主管的價值觀一致。
3. 對於配合教育政策的措施，我覺得我和主管的價值觀是一致的。
4. 對於規劃教育活動的觀點，我覺得我和主管的價值觀是一致的。
5. 對於學校建築、設備更新的計畫安排上，我覺得我和主管的價值觀是一致的。

以上各題都以五點量表來進行測量，選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等，並分別給予5分、4分、3分、2分、1分，分數越高代表價值適配度越高。經過信度檢驗的結果，Cronbach  $\alpha$  為.90，再以因素分析將這五個題目以主成分分析法(principal components)來抽取因素，並進行Oblimin斜交轉軸，取特徵值 $\lambda$ 大於1的因素，結果得到一個因素，此因素可以解釋三個題目的變異之83.06%，各題之建構效度介於.87至.93之間，詳細的因素模式矩陣如表3-5。而本研究在進行迴歸分析時，乃以因素分數作為此一變項的測量。

表 3-5 價值適配因素分析摘要表(成份矩陣 pattern matrix)

問卷題目	因素一	共同性
我和園所主管在教保理念上是一致的	.933	.871
我和園所主管在班級經營的價值觀上是一致的	.928	.759
我和園所主管在學校經營的理念上是一致的	.871	.862
特徵值 $\lambda$	2.492	
佔總變異之百分比	83.059	
累積百分比	83.059	

### (六) 分配公平問卷

本問卷的題目編製是根據鄭耀男(2002)有關中小學教師與主管的價值適配測量題目發展而來，該組題目主要是參考Price、Mueller的問卷發展而來(Price、Mueller, 1986)。鄭耀男根據這些量表而選出三個題項來作為分配公平的測量，Cronbach's  $\alpha$  值為.91，而且效度良好。本研究考慮學前教育機構的特性，而將題型修改為適合學前教師填答的問題，然後再進行施測。題目共有五題，分述如下：

1. 學校分配教師的工作負擔是公平的。
2. 學校的資源分配是公平的。
3. 學校授課時數的分配是公平的。
4. 和同事比較，我的工作付出及學校給我的獎勵是公平。
5. 學校會依據教師的努力或認真情形公平地給予獎勵。

以上各題都以五點量表來進行測量，選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等，並分別給予5分、4分、3分、2分、1分，分數越高代表分配公平的知覺越高。經過信度檢驗的結果，Cronbach  $\alpha$  為.91，再以因素分析將這五個題目以主成分分析法（principal components）來抽取因素，並進行Oblimin斜交轉軸，取特徵值 $\lambda$ 大於1的因素，結果得到一個因素，此因素可以解釋五個題目的變異之74.05%，各題之建構效度介於.79至.89之間，詳細的因素模式矩陣如表3-6。而本研究在進行迴歸分析時，乃以因素分數作為此一變項的測量。

表 3-6 分配公平因素分析摘要表 (pattern matrix)

問 卷 題 目	因素一	共同性
學校分配教師的工作負擔是公平的	.893	.797
學校的資源分配是公平的	.873	.762
學校授課時數的分配是公平的	.873	.761
和同事比較，我的工作付出及學校給我的獎勵是公平	.869	.755
學校會依據教師的努力或認真情形公平地給予獎勵	.792	.627
特徵值 $\lambda$	3.702	
佔總變異之百分比	74.048	
累積百分比	74.048	

### (七) 工作負荷問卷

本研究考慮學前教育機構的特性，而將題型修改為適合學前教師填答的問題，然後再進行施測。題目共有五題，分述如下：

1. 園所要求超過負荷。
2. 因為忙公事無法照顧家庭。
3. 工作時間太長。
4. 園所給老師的工作量太大。
5. 工作讓我心力交瘁。

以上各題都以五點量表來進行測量，選項包含「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」等，並分別給予5分、4分、3分、2分、1分，分數越高代表工作負荷的知覺越高。經過信度檢驗的結果，Cronbach  $\alpha$  為.89，再以因素分析將這五個題目以主成分分析法（principal components）來抽取因素，並

進行 Oblimin 斜交轉軸，取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素，此因素可以解釋五個题目的變異之 69.10%，各題之建構效度介於 .81 至 .88 之間，詳細的因素模式矩陣如表 3-7。而本研究在進行迴歸分析時，乃以因素分數作為此一變項的測量。

表 3-7 工作負荷因素分析摘要表（成份矩陣 pattern matrix）

問卷題目	因素一	共同性
園所要求超過負荷	.875	.766
因為忙公事無法照顧家庭	.839	.704
工作時間太長	.822	.676
園所給老師的工作量太大	.812	.660
工作讓我心力交瘁	.806	.650
特徵值 $\lambda$	3.455	
佔總變異之百分比	69.104	
累積百分比	69.104	

根據上述問卷編製的方法與原則，編製成「學前教師工作感受問卷」的預試問卷。本預試問卷將請大學裡教授問卷調查法或統計課程的教授提供改進意見，以建立專家效度；並將請幾位現職學前教師提供填答問題的修正意見，經過修訂之後而編製成預試問卷，並進行問卷預試。

### 三. 資料分析方法

本研究計畫以 SPSS 統計套裝軟體來進行資料分析，使用的統計方法包括平均數 F 檢定、OLS 迴歸分析、路徑分析等。在基本統計方面是以平均數 F 檢定來進行描述性統計，在各變項對依變項的預測力方面是以迴歸分析來探討，最後並以路徑分析來探究各背景變項透過中介變項而對依變項產生影響的情況。詳細的資料分析步驟說明如下：

1. 以平均數 F 檢定來分別比較不同背景變項的教師在異動傾向的平均數是否有顯著差異，並呈現基本的描述性統計資料，如平均數、標準差、Eta 值、F 值等。
2. 以背景變項為自變項，以異動傾向為依變項，採用 OLS 迴歸分析法來檢視各背景變項對於異動傾向的淨影響力。
3. 以背景變項為自變項，以價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平為依變項，採用 OLS 迴歸分析法來檢視各背景變項對於價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平的影響情況。
4. 以背景變項、價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平為自變項，以工作滿意為依變項，採用 OLS 迴歸分析法來檢視上述各變項對於工作滿的影響情況。

5. 以背景變項、價值適配、情感交換、物質交換、工作負荷、薪水、通勤時間、分配公平、工作滿意為自變項，以異動傾向為依變項，採用 OLS 迴歸分析法來檢視上述各變項對於異動傾向的影響情況。

上述步驟 2 至步驟 5 是以迴歸分析為基礎的路徑分析，先探討背景變項及中介變項對依變項的影響情形，然後再探究背景變項是透過哪些中介變項而對依變項產生影響。根據上述資料分析的五個步驟，本研究將逐一檢驗各項研究假設。

## 肆. 結果與討論

### 一、研究結果

#### (一) 學前教師在各變項上的現況分析

##### 1. 各變項之平均數分析

本研究探討的主題是教師的異動傾向，根據文獻分析的結果，異動傾向可能與工作滿意、情感交換、物質交換、價值適配、分配公平、工作負擔、每月薪水、通勤時間等這幾個變項有關，到底教師們在這幾個變項上的感受是如何？研究者根據因素分析的結果，將每個測量題目的分數作加總來代表這個變項的總分，初步從全體樣本的平均數來探討學前教師在這些變項上的感受情況。表 4-1 便是學前教師在這些變項上的平均數摘要。從表中的數據可知，教師異動傾向的全體總平均是 11.42，換算為單題平均是 2.28，較接近「不符合」這個選項，顯示學前教師的異動傾向似乎是偏低的。在工作滿意度方面，全體總平均是 10.05，換算為單題平均是 3.35，較偏「還算符合」這個選項，顯示學前教師對於這份工作是「還算滿意」。

在情感交換方面，全體總平均是 19.23，換算為單題平均是 3.85，較接近「符合」這個選項，顯示大多數的學前教師覺得園所主管與他們的情感關係是很不錯的。在物質交換方面，全體總平均是 15.25，換算為單題平均是 3.05，剛好到達「還算符合」這個選項，顯示學前教師覺得園所僅僅是「還算有」提供物質報酬交換的措施。在價值適配方面，全體總平均是 10.48，換算為單題平均是 3.49，剛好落在「還算符合」與「符合」中間，顯示大多數的學前教師覺得園所主管與他們的價值觀是還算符合的。在分配公平方面，全體總平均是 17.12，換算為單題平均是 3.73，較接近「符合」這個選項，顯示大多數的學前教師覺得園所在分配事務上算是符合公平性的。在工作負荷量方面，全體總平均是 13.83，換算為單題平均是 2.77，還不到「還算符合」的程度，這顯示大多數的學前教師覺得工作負荷量還可以，還不到工作超載的情況，不過數據已經很接近了，值得注意。

在每月薪水方面，全體總平均是 28060.45 元，不到三萬元的薪水，就台灣社會而言，這樣的薪資算是偏低的。而且學前教師在薪水方面的個別差異很大，最少的低到 10000 元，最多的高達 70000 元，同一份工作而報酬卻居然差這麼多，實在

令人詫異。在通勤時間方面，全體總平均是 17.84 分鐘，顯示大多數的學前教師都選擇離家不遠的工作地點。

表 4-1 學前教師在各變項的平均數摘要表

	平均數	標準差	樣本數	分數範圍	單題平均	接近的選項
異動傾向	11.42 分	4.45 分	1394 人	5-25 分	2.28 分	不符合
工作滿意	10.05 分	2.31 分	1410 人	5-15 分	3.35 分	還算符合
情感交換	19.23 分	3.87 分	1419 人	5-25 分	3.85 分	符合
物質交換	15.25 分	4.12 分	1393 人	5-25 分	3.05 分	還算符合
價值適配	10.48 分	2.09 分	1414 人	5-15 分	3.49 分	還算符合~符合
分配公平	17.12 分	3.73 分	1393 人	5-25 分	3.42 分	符合
工作負荷量	13.83 分	3.88 分	1402 人	5-25 分	2.77 分	未達「還算符合」， 但很接近
每月薪水	28060.45 元	10674.02 元	1265 人	10000-70000 元		
通勤時間	17.84 分鐘	13.41 分鐘	1399 人			

## 2. 背景變項對各變項之迴歸分析

以上是單就各變項的總平均數來初步了解學前教師在這幾個方面的大致情況。為了進一步了解這些變項是否因背景變項的不同而造成差異，表 4-2 與表 4-3 分別以各變項作為依變項，將背景變項投入迴歸方程式中，看看背景變項對於各變項的影響情形。

在表 4-2 的部份，先就每月薪水來看，我們可以發現，控制了所有背景變項之後，對於薪水有顯著影響 ( $p < .05$ ) 的變項有公/私立、教保年資、幼稚園/托兒所、任教班別、以及教育程度。根據 Beta 值的正負方向，我們得知私立園所教師的薪水顯著低於公立教師 (Beta = -.40)，托兒所教師的薪水顯著低於幼稚園教師 (Beta = -.13)，年資越深者薪水越高 (Beta = .42)，而混齡班教師的薪水顯著高於其他班別，而且教育程度越高的老師薪水越高。在通勤時間方面，具有顯著影響的變項有公/私立、任教班別與教育程度。私立園所教師的上下班通勤時間顯著比公立教師短 (Beta = -.16)，混齡班教師的通勤時間也其他班別的教师短 (幼幼教師除外)，教育程度較低的學前教師其通勤時間也比較短，換言之，上述這些背景的老師，通常是在離家較近的園所服務。在情感交換方面，具有顯著影響的變項有公/私立、教保年資、班級數、婚姻狀況，亦即就主管與教師的情感關係而言，私立園所教師比公立教師更覺得自己與主管的感情不錯 (Beta = .21)。教保年資越深的老師，越會覺得主管與他們的感情好 (Beta = .07)。離婚教師也比未婚教師覺得與主管感情好 (Beta = .07)。而班級數越多的園所教師，則越不認為與主管感情好 (Beta = -.11)。在物質交換方面，具有顯著影響的變項有公/私立、教保年資兩項，亦即私立園所教

師比公立教師更覺得園所會提供物質酬勞來作為自己付出勞力的回報 (Beta = .11)。而年資越深的老師也會越覺得園所提供這樣的物質回報 (Beta = .12)。

表 4-2 背景變項對中介變項的迴歸分析

自變項 \ 依變項	每月薪水	通勤時間	情感交換	物質交換
	B(Beta)	B(Beta)	B(Beta)	B(Beta)
私立園所 (對照: 公立)	-10510.76(-.40)*	-5.03(-.16)*	.50(.21)*	.27(.11)*
教保年資	609.64(.42)*	-.01(-.01)	.10(.07)*	.02(.12)*
托兒所 (對照: 幼稚園)	-2834.69(-.13)*	.18(.01)	.04(.02)	-.02(-.01)
班級數	-8.33(-.00)	.04(.02)	-.02(-.11)*	.00(.00)
<b>婚姻狀況 (對照: 未婚)</b>				
已婚且夫妻同居	26.27(.00)	.64(.02)	.11(.05)	-.04(-.02)
離婚	676.11(.01)	-2.82(-.03)	.52(.07)*	.25(.03)
夫妻分離兩地	-332.21(-.00)	.61(.01)	.26(.03)	-.21(-.03)
<b>任教班別 (對照: 混齡)</b>				
大班	-3121.17(-.13)*	-2.90(-.10)*	.11(.05)	-.16(-.07)
中班	-3916.10(-.16)*	-2.27(-.08)*	.10(.05)	-.15(-.07)
小班	-4395.10(-.15)*	-4.02(-.12)*	.11(.04)	-.06(-.02)
幼幼班	-3132.51(-.09)*	-.79(-.02)	.05(.01)	-.07(-.02)
<b>教育程度 (對照: 大學)</b>				
高中職	-5394.861(-.20)*	-3.15(-.10)*	-.02(-.01)	-.05(-.02)
專科	-3137.18(-.13)*	-1.70(-.06)*	.07(.03)	-.06(-.03)
研究所	1058.56(.09)*	-3.17(-.02)	.28(.03)	.34(.03)
<b>常數</b>	37072.654	24.59	-.53	-.22
<b>樣本數</b>	1180	1297	1312	1286
<b>解釋力 R<sup>2</sup></b>	.64	.05	.06	.02
<b>F 值</b>	150.83*	5.24*	5.41*	2.13*

說明: \* 表示 P < .05。

在表 4-3 的部份，先就分配公平而言，我們可以發現，控制了所有背景變項之後，對於分配公平有顯著影響 (p < .05) 的變項有公/私立以及婚姻狀況。亦即私立教師覺得園所分配公平顯著高於公立教師 (Beta = .21)，離婚教師也比未婚教師更覺得分配是公平的 (Beta = .06)。在工作負荷量方面，具有顯著影響的變項有班級數、婚姻狀況、任教班別與教育程度。顯示班級數越多的園所教師越工作負荷量越高 (Beta = .14)，離婚教師的工作負荷量顯著低於未婚教師 (Beta = -.06)，中班教師的工作負荷量顯著高於混齡班教師 (Beta = .11)，專科畢業教師的工作負荷量顯

著低於大學畢業教師 (Beta =-.07)。在價值適配方面，具有顯著影響的變項有公/私立、教保年資、班級數與婚姻狀況。顯示私立園所教師與主管的價值適配度顯著

表 4-3 背景變項對中介變項與中介變項對工作滿意的迴歸分析

自變項 \ 依變項	分配公平	工作負荷量	價值適配	工作滿意
	B(Beta)	B(Beta)	B(Beta)	B(Beta)
私立園所 (對照:公立)	.45(.18)*	-.02(-.01)	.34(.14)*	-.18(-.07)*
教保年資	.01(.06)	.00(.00)	.01(.10)*	.02(.12)*
托兒所 (對照:幼稚園)	-.02(-.01)	.05(.03)	-.00(-.00)	.00(.00)
班級數	-.01(-.04)	.03(.14)*	-.01(-.04)	.01(.03)
婚姻狀況 (對照:未婚)				
已婚且夫妻同居	.08(.04)	-.00(-.02)	.13(.06)*	-.05(-.03)
離婚	.49(.06)*	-.50(-.06)*	.37(.05)	-.16(-.02)
夫妻分離兩地	-.39(-.05)	-.28(-.03)	.02(.00)	.23(.02)
任教班別 (對照:混齡)				
大班	.12(.06)	.15(.07)	.03(.02)	.08(.04)
中班	.13(.06)	.24(.11)*	-.04(-.02)	-.06(-.03)
小班	.18(.07)	.12(.05)	.04(.01)	-.03(-.01)
幼幼班	.03(.01)	.06(.02)	-.08(-.02)	.01(.00)
教育程度 (對照:大學)				
高中職	.01(.01)	-.10(-.04)	-.13(-.05)	.07(.03)
專科	.05(.03)	-.14(-.07)*	-.07(-.03)	.01(.01)
研究所	.36(.03)	-.05(-.01)	.30(.03)	-.21(-.02)
每月薪水				.00(.05)
通勤時間				-.00(-.00)
情感交換				.10(.10)*
物質交換				.23(.23)*
分配公平				.18(.18)*
工作負荷量				-.15(-.15)*
價值適配				.17(.17)*
常數	-.54	-.26	-.38	-.17
樣本數	1289	1293	1308	1080
解釋力 R <sup>2</sup>	.05	.04	.03	.44
F 值	4.24*	3.63*	2.89*	38.82*

說明：\* 表示 P<.05。

高於公立教師 (Beta = .14)，越資深的教師其與主管的價值適配度就越高 (Beta = .10)，已婚且夫妻同居的老師其與主管的價值適配度顯著高於未婚教師 (Beta = .06)。

最後在工作滿意方面，根據文獻分析的結果，本研究架構將工作滿意列為第二中介變項，即上述這些變項可能透過工作滿意而影響異動傾向，故在表 4-3 中我們將上述七個變項與背景變項一起置入方程式中來探討。結果發現對於工作滿意具有顯著影響的變項有私立教師 (Beta = -.07)、教保年資 (Beta = .12)、情感交換 (Beta = .10)、物質交換 (Beta = .23)、分配公平 (Beta = .18)、工作負荷量 (Beta = -.15)、以及價值適配 (Beta = .17)。顯示私立園所教師的工作滿意度顯著低於公立教師，越資深的教師工作滿意度越高，教師與主管感情越好的工作滿意度越高。園所實施物質交換，即提供物質報酬來回報老師的付出，將使得工作滿意度提高。分配越公平的工作滿意度越高。價值越適配的工作滿意度越高。工作負荷量將使工作滿意度降低。

## (二) 學前教師的異動傾向分析

### 1. 異動傾向各題項之次數分佈分析

從表 4-1 的全體平均數可知，學前教師的異動傾向似乎偏低，這與一般社會認知以及文獻似乎有所出入，為了進一步探討這個問題，研究者逐題分析教師異動傾向的各個題目，並說明如下。

就本研究樣本而言，從表 4-4 的數據可知，「曾經考慮辭掉目前這個工作」的教師比例為 52.9%，包括填答「還算符合」的 27.2%，「符合」的 16.5%，以及「非常符合」的 9.2% 這三個選項，這顯示現職學前教師有超過一半的人曾經考慮過要辭掉這個工作。而「曾經打算尋找其他工作」的比例也不低，回答「還算符合」的佔 24.4%，「符合」的佔 18.3%，回答「非常符合」的佔 8.4%，總計有 51.1% 的教師曾經打算尋找其他的工作，也超過了半數。不過，在問到「辭職的計畫已經在進行中」這個問題時，有 31% 的教師回答「極不符合」，有 47.1% 的教師回答「不符合」，合計否定答案的共有 78.1%，而回答「還算符合」、「符合」、以及「非常符合」的總計只有 21.9%，顯示將近八成的老師並沒有處在「一邊工作，一邊進行辭職計畫」的情況。而「計劃在一年內會尋找其他工作」這一題，回答否定答案的（包括「極不符合」與「不符合」）佔了 79.9%，持肯定答案的（包括「還算符合」、「符合」、以及「非常符合」）只佔 20.2%，顯示大多數教師並沒有計劃在一年之內就換掉這個工作。至於「計劃在一年內辭職」這一題，回答否定答案的有 80.3%，持肯定答案的有 19.6%，顯示超過八成的學前教師並沒有打算在一年之內就辭職。

從上述各題的次數分佈分析，我們發現有超過半數的學前教師都曾經考慮要辭掉這個工作，曾經打算要尋找其他的工作。可是，辭職計畫已經在進行的只有 21.9%，計劃一年之內去找其他工作以便換工作的也只有 20.2%，計劃一年之內就辭

職的就更少了，只有 19.6%。顯示雖然有超過五成的學前教師曾經考慮要辭職、要換工作，可是已經在進行辭職計畫、或是急著在一年內辭職或換工作的卻不多，大約只將近兩成左右，其中異動態度較強烈，亦即回答「非常符合」的，則不到 3%。

表 4-4 教師異動傾向各題的次數分佈

題目 選項	1.我曾經考慮辭掉 目前這個工作		2.我曾經打算尋找 其他的工作		3.我辭職的計畫 已經在進行中		4.我計劃在一年內 會尋找其他工作		5.我計劃在一年內 辭職	
	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
極不符合	221	15.5	230	16.2	438	31.0	431	30.6	455	32.2
不符合	448	31.5	466	32.8	666	47.1	695	49.3	678	48.1
還算符合	387	27.2	347	24.4	188	13.3	177	12.6	160	11.2
符合	235	16.5	260	18.3	72	5.1	70	5.0	77	5.5
非常符合	131	9.2	119	8.4	50	3.5	37	2.6	41	2.9
遺漏值	0	0	0	0	8	0.6	12	0.9	11	0.8
總和	1422	100.0	1422	100.0	1414	100.0	1410	100.0	1411	100.0

## 2.背景變項與異動傾向之平均數差異分析

在說明過本研究依變項各題的次數分佈以後，接著說明背景變項與異動傾向的雙變項分析。表 4-5 是學前教師的背景變項與其異動傾向的平均數差異 F 檢定結果，根據本研究的設計，教師異動傾向共以五個題目作為測量，分數範圍最低是 5 分，最高是 25 分，而統計結果顯示，全體樣本在異動傾向的總平均分數是 11.42，換算成單題得分約 2.28，落在「還算符合」與「不符合」之間，顯示目前學前教師異動的傾向不高。根據表中的數據顯示，十個背景變項當中，教師的年齡、教保年資、教育程度、婚姻狀況、任教班別、園所的班級數、公/私立園所、幼稚園/托兒所等八個變項，在異動傾向的平均數差異上皆達到顯著水準 ( $P < .05$ )，而教師的職務、園所的都市化程度這兩個變項，則平均數差異未達顯著 ( $P > .05$ )，茲將這些變項的統計結果逐一分析如下。

就教師的年齡而言，本研究依照出生年次的先後而分為三個年齡組，第一組是 59 年以前出生的，是較年長的一組，涵蓋了俗稱的三四五年級生，第二組是 60-69 年出生的，即所謂六年級生，第三組是 70-79 年出生的，是最年輕的一組，也是所謂的七年級生。根據統計結果，第一組在異動傾向的平均數是 10.40，第二組是 11.73，第三組是 12.50，三個組的平均數差異達到顯著 ( $F = 20.20, P < .05$ )，顯示教師的年齡在其異動傾向上有顯著差異存在，而且由 Eta 值可知，教師的年齡與異動傾向這兩個變項的關聯強度為 .17。從各組平均數看來，年齡與異動傾向似乎呈現負向關係，即教師的年紀越大，其異動傾向可能越低。

在教保年資方面，服務五年以下的老師其異動傾向平均分數是 12.14，超過 5 年而 10 年以下的老師平均分數是 11.73，服務超過 10 年的老師平均分數是 10.33，

三個平均數差異達到顯著 ( $F=22.26, P<.05$ )，顯示教師會因年資不同，而在異動傾向上出現顯著差異，而且由數據看來，年資與異動傾向似乎呈現負向關係，服務越久，異動傾向越低；兩個變項的關聯強度 ( $\text{Eta}$ ) 為.18。

在教師的教育程度方面，高中職畢業的教師其異動傾向平均分數是 11.60，專科畢業的教師是 11.61，大學畢業的教師平均分數稍低一些，為 11.26，研究所畢業的教師平均分數更低，為 7.62，似乎教師的教育程度越高，異動傾向越低。而根據 F 檢定的結果顯示，教師的教育程度不同，其在異動傾向上會出現顯著差異 ( $F=3.90, P<.05$ )，且教師教育程度與其異動傾向這兩者的關聯強度為.09。

在教師的婚姻狀況方面，未婚教師的異動傾向平均分數是 12.10，已婚且夫妻同居的教師是 10.99，離婚教師是 9.75，已婚而夫妻分離兩地的教師是 11.47，由數值看來，未婚教師的異動傾向最高，其次是夫妻分離兩地的已婚教師，異動傾向最低的是離婚教師，根據 F 檢定的結果顯示，教師的婚姻狀況不同，其在異動傾向上會有顯著差異 ( $F=7.98, P<.05$ )，而婚姻狀況與異動傾向這兩者的關聯強度為.13。

在任教班別方面，大班教師的異動傾向平均分數是 11.50，中班教師是 11.47，小班教師是 11.96，幼幼班教師是 12.11，混齡班教師是 10.23，從數據看來，混齡班教師的異動傾向最低，而幼幼班教師則最高；根據 F 檢定的結果，任教不同班別的教師其在異動傾向上的差異達到顯著水準 ( $F=8.76, P<.05$ )，而且任教班別與異動傾向的關聯強度為.11。

在公立園所方面，公立教師的異動傾向平均分數是 10.09，私立教師的平均分數是 11.77，私立教師的異動傾向顯著高於公立教師 ( $F=33.47, P<.05$ )，公立園所與異動傾向的關聯強度為.15。在幼稚園與托兒所的比較方面，幼稚園教師的異動傾向平均分數是 10.94，托兒所教師是 11.79，托兒所教師的異動傾向顯著高於幼稚園教師 ( $F=12.65, P<.05$ )，而且幼稚園/托兒所這種不同類型的園所與異動傾向的關聯強度為.10。

在園所的班級數方面，1-3 班的小型園所教師的異動傾向平均分數是 10.50，4-6 班的園所教師平均為 11.17，7 班以上的較大型園所教師平均為 11.82，從數據看來，似乎有班級數越多，教師的異動傾向越高的趨勢。而根據 F 檢定的結果，班級數多寡與教師異動傾向的關聯強度為.11，園所的班級數不同，教師的異動傾向也有顯著的差異 ( $F=8.76, P<.05$ )。

至於教師職務與園所的都市化程度這兩方面，由於 F 檢定結果顯示，教師異動傾向的平均分數差異未達顯著 ( $P>.05$ )，顯示擔任不同職務的學前教師，包括主任、組長、主教、助教等，這些不同職務的老師們在異動傾向上並沒有顯著的差異；而在不同地區服務的老師，即便園所所在地的都市化程度有所不同，但他們在異動傾向上也沒有出現顯著的差異。

表 4-5 教師背景變項對異動傾向的平均數分析摘要表

自變項	異動傾向				自變項	異動傾向			
	平均數/標準差	人數	F 值	Eta		平均數/標準差	人數	F 值	Eta
<b>出生年次</b>					<b>教保年資</b>				
59 年次以前	10.40/4.31	452	20.20*	.17	5 年以下	12.14/4.59	471	22.26*	.18
60-69 年次	11.73/4.39	695			5.1-10 年	11.73/4.34	424		
70-70 年次	12.50/4.59	208			超過 10 年	10.33/4.21	478		
<b>教育程度</b>					<b>婚姻狀況</b>				
高中職	11.60/4.33	292	3.90*	.09	未婚	12.10/4.45	547	7.98*	.13
專科	11.61/4.28	418			已婚且同居	10.99/4.43	796		
大學	11.26/4.60	659			離婚	9.75/3.14	24		
研究所	7.62/2.81	13			夫妻分兩地	11.47/4.73	19		
<b>任教班別</b>					<b>職務</b>				
大班	11.50/4.49	378	5.73*	.13	主任	11.21/4.88	63	1.25	.05
中班	11.47/4.32	364			組長	10.97/4.70	66		
小班	11.96/4.73	226			主教	11.39/4.41	1053		
幼幼班	12.11/4.35	129			助教	12.02/4.53	162		
混齡班	10.23/4.21	228							
<b>園所性質</b>					<b>園所類型</b>				
公立園所	10.09/4.43	289	33.47*	.15	幼稚園	10.94/4.51	608	12.65*	.10
私立園所	11.77/4.39	1105			托兒所	11.79/4.37	786		
<b>班級數</b>					<b>都市化程度</b>				
7 班以上	11.82/4.31	774	8.76*	.11	1-3 級	11.32/4.24	322	.50	.03
4-6 班	11.17/4.63	389			4-6 級	11.53/4.60	758		
1-3 班	10.50/4.44	231			7-8 級	11.26/4.30	314		

說明：\* 表示  $P < .05$

綜合上述的統計分析，我們發現與教師異動傾向有關的背景因素有教師的出生年次、教保年資、教育程度、婚姻狀況、任教班別、園所的班級數、公/私立園所、幼稚園/托兒所等八個變項。而且根據 F 檢定以及平均數的數值，我們可以獲得下列幾點初步的結果：

1. 越晚出生的教師，即年紀越輕者，異動傾向有越高的趨勢。
2. 服務年資越淺的教師，異動傾向有越高的趨勢。
3. 教育程度越高的教師，異動傾向似乎有越高的趨勢。
4. 未婚教師的異動傾向較高，而離婚教師的異動傾向較低。

5. 幼幼班的教師異動傾向似乎較高，而混齡班的教師異動傾向較低。
6. 園所的班級數越多，教師異動傾向也有越高的趨勢。
7. 私立教師的異動傾向顯著高於公立教師。
8. 托兒所教師的異動傾向顯著高於幼稚園教師。
9. 教師擔任不同的職務，或是在不同地區服務，其在異動傾向上並沒有顯著的差異。

### 3. 教師異動傾向之迴歸分析

在雙變項分析 F 檢定當中，我們發現有八個背景變項與教師的異動傾向具有相當的關聯性，為了進一步了解各背景變項對於異動傾向的淨影響力，以及背景變項是透過什麼中介機制來影響教師異動傾向的，以下研究者將以迴歸分析以及路徑分析來進行探討。

由於出生年次與教保年資這兩個變項的相關較高 (person 相關係數為-.82)，為了避免產生多重共線的現象，故研究者二擇一，只選擇關聯強度稍高一些的教保年資置入迴歸方程式中。表 4-6 模型一就是背景變項對於異動傾向的迴歸分析結果，由統計數據可知，控制了教師的教保年資、教育程度、婚姻狀況、任教班別、園所的班級數、公/私立園所、幼稚園/托兒所等七個背景變項之後，對於教師異動傾向的影響力達到顯著 ( $P < .05$ ) 的變項有私立園所 (Beta=.08, Beta 為標準化迴歸係數)、教保年資 (Beta =-.13)、離婚教師 (Beta=.06, 對照組為未婚教師)、大班教師與小班教師 (Beta 值分別為.10 與.07, 對照組皆為混齡班教師)、還有研究所畢業的教師 (Beta =-.06, 對照組為大學畢業教師) 等六項。從 Beta 值的正負方向可知，私立園所的教師異動傾向顯著高於公立教師；教保年資越深，教師異動傾向越低；離婚教師的異動傾向顯著低於未婚教師；大班教師與小班教師的異動傾向都顯著高於混齡班教師；研究所畢業的教師其異動傾向則顯著低於大學畢業教師。再從 Beta 值的數值大小來看，這些背景變項當中，對於異動傾向影響力最重要的是教師年資、其次是大班教師、第三是私立園所教師。

為了找出背景變項是否透過中介變項而影響到異動傾向，根據文獻探討所歸納的結果，可能具有中介效果的變項包括教師每月薪水 (錢多)、工作負擔 (事少)、通勤時間 (離家近)、以及社會交換理論的情感交換因素、物質交換因素，價值適配理論的價值適配因素，還有公平理論的分配公平因素等共七個變項。研究者將這七個變項納入迴歸方程式中進行統計控制，結果如表 4-6 模型二。我們發現七個中介變項當中，每月薪水 (Beta =-.18)、通勤時間 (Beta =.08)、物質交換因素 (Beta =-.09)、分配公平因素 (Beta =-.08)、以及工作負荷量 (Beta =.36) 這五個變項對異動傾向的影響力都達到顯著 ( $p < .05$ )。由 Beta 值的正負方向可知，教師薪水越高，異動傾向越低；通勤時間越長，異動傾向越高；物質交換越高，教師異動傾向越低；分配公平越高，教師異動傾向越低；工作負荷量越高，教師異動傾向越高。

表 4-6 背景變項、中介變項對教師異動傾向的迴歸分析表

自變項 \ 依變項	異動傾向		
	模型一(Beta)	模型二 B(Beta)	模型三(Beta)
私立園所 (對照組:公立)	.88(.08)*	.64(.06)	.36(.03)
教保年資	-.08(-.13)*	-.03(-.05)	-.01(-.01)
托兒所 (對照:幼稚園)	.36(.04)	.10(.01)	.08(.01)
班級數	-.01(-.01)	-.05(-.07)*	-.04(-.06)*
婚姻狀況 (對照組:未婚)			
已婚且夫妻同居	-.54(-.06)	-.47(-.05)	-.53(-.06)
離婚	-1.99(-.06)*	-.78(-.02)	-.99(-.03)
夫妻分離兩地	-.36(-.01)	-.34(-.01)	-1.89(-.00)
任教班別 (對照組:混齡)			
大班	.94(.10)*	.17(.02)	.23(.02)
中班	.72(.07)	-.06(-.01)	-.11(-.01)
小班	.86(.07)*	.21(.02)	.13(.01)
幼幼班	.74(.05)	.20(.01)	.19(.01)
教育程度 (對照組:大學)			
高中職	.39(.04)	.15(.01)	.29(.03)
專科	.53(.06)	.49(.05)	.54(.06)
研究所	-2.57(-.06)*	-1.82(-.04)	-2.08(-.05)
每月薪水		-.00(-.18)*	-.00(-.17)*
通勤時間		.03(.08)*	.03(.08)*
情感交換		.12(-.03)	-.01(-.00)
物質交換		-.39(-.09)*	-.10(-.02)
分配公平		-.35(-.08)*	-.09(-.02)
工作負荷量		1.61(.36)*	1.42(.32)*
價值適配		-.07(-.02)	.13(.03)
工作滿意			-1.21(-.27)*
常數	10.8*	13.25	13.09
樣本數	1292	1073	1061
解釋力 R <sup>2</sup>	.07	.30	.33
F 值	6.52*	20.91*	23.53*

說明：\* 表示 P < .05。

而且從 Beta 值大小可知，對於教師異動傾向影響最重要的變項是工作負荷量，其次是每月薪水。而我們也發現加入中介變項之後，整個模型解釋力 (R<sup>2</sup>) 由模型一的

7%躍升為 30%，而且原本在模型一中影響力達到顯著的背景變項，包括私立園所教師、教保年資、離婚教師、大班教師與小班教師、以及研究所畢業的教師等六項，在加入七個中介變項之後，影響力都變得不顯著了，可見背景變項係透過這五個中介變項的影響，而造成其異動傾向的差異。

表 4-2 與表 4-3 有關背景變項對於中介變項、工作滿意的迴歸分析，可以幫助我們了解背景變項究竟是透過哪些中介變項的影響，而使教師異動傾向造成差異。結果我們發現，私立園所教師係透過每月薪水、通勤時間、物質交換、分配公平等四個中介變項的影響，而致其異動傾向高於公立園所教師。教保年資係透過每月薪水、物質交換這兩個中介變項的影響，而造成異動傾向的差異。離婚教師係透過分配公平與工作負荷量這兩個中介變項的影響，而致其異動傾向高於未婚教師。大班與小班教師都是透過薪水與通勤時間的中介影響，而致其異動傾向高於混齡班教師。研究所畢業的教師係透過薪水的中介影響，而致其異動傾向低於大學畢業教師。更具體的說，與公立教師相比，私立教師雖然覺得通勤時間較短 ( $Beta = -.16$ )，物質交換較高 ( $Beta = .11$ )，分配公平較高 ( $Beta = .18$ )，但是因為他們的薪水較低 ( $Beta = -.40$ )，而且低很多，B 值為 -10510.76，亦即私立教師比公立教師的月薪低了將近一萬零五百一十一元，所以他們的異動傾向會比公立教師高。年資較深的老師為什麼異動傾向較低呢？那是因為他們的月薪較高 ( $Beta = .42$ )、覺得園所提供的物質交換較高 ( $Beta = .12$ ) 所致。離婚教師為什麼異動傾向較未婚教師低呢？那是因為他們比未婚教師覺得園所的分配公平 ( $Beta = .06$ )、工作負荷量較低 ( $Beta = -.06$ ) 的緣故。大班與小班教師雖然通勤時間較混齡班教師短 ( $Beta$  值前者為  $-.10$ ，後者為  $-.12$ )，但因為薪水較混齡班教師低 (B 值顯示大班低了 3121.17 元，小班低了 4395.10 元)，所以他們的異動傾向就比混齡班教師高。至於研究所畢業的教師，主要是因為月薪比較高 ( $Beta = .09$ )，所以異動傾向比大學畢業的教師高。

另外值得注意的是班級數這個變項，在表 4-6 模型二控制了中介變項之後，班級數對於教師異動傾向的負影響卻顯現出來了 ( $Beta = -.07, p < .05$ )，亦即園所的班級數越多，教師的異動傾向越低。這可能是班級數對於某個影響異動傾向的重要中介變項有正向影響，因而在模型一中，班級數對於異動傾向的負影響被抵銷而變得不顯著。從表 4-5 與表 4-6 有關背景變項對於中介變項的迴歸分析可知，這個重要的中介變項應該是工作負荷量，因為班級數對於工作負荷量有顯著的正向影響 ( $Beta = .14, p < .05$ )，但是工作負荷量對於異動傾向卻有負影響，因此原來未控制中介變項時，班級數對於異動傾向的負影響不明顯，而在控制所有的影響因素之後，其影響力才顯現出來，我們便發現班級數越多，教師的異動傾向會越低。

在表 4-6 模型三中，我們將工作滿意這個變項納入迴歸方程式，結果發現工作滿意對於異動傾向具有顯著的負影響 ( $Beta = -.27$ )，顯示教師的工作滿意越高，異動傾向越低。而原本在模型二中具有顯著影響力的五個中介變項，在控制了工作滿意之後，物質交換與分配公平對於異動傾向的負影響變得不顯著了，而每月薪水與

工作負荷量雖然影響力仍然達到顯著水準，但是 Beta 值都縮減了，而且整個模型解釋力由 30% 提升為 33%，顯示這幾個變項對於異動傾向的影響可能是透過工作滿意度的中介作用。根據表 4-3 的統計結果，我們發現物質交換、分配公平對於工作滿意有顯著的正向影響，Beta 值分別為 .23 與 .18，而工作負荷量對於工作滿意則有顯著的負向影響 (Beta=-.15)。這也顯示物質交換與分配公平對於異動傾向之所以有顯著的負向影響，是透過工作滿意的緣故；而工作負荷量對於異動傾向之所以有顯著的正向影響，也部份是透過工作滿意的緣故。更具體的說，教師知覺物質交換越高、分配公平越高，則其異動傾向之所以越低，那是因為老師如果覺得園所給予的物質交換越高，或者是分配越公平，那麼他的工作滿意度就會越高，而工作滿意度越高，老師的異動傾向也就越低。同樣的，覺得工作負荷量越高的老師之所以異動傾向越高，有部份是因為負擔越重的老師，其工作滿意度越低，而工作滿意度越低，教師異動傾向也就越高。

從表 4-6 模型三的統計結果可知，控制了所有相關的變項之後，包括背景變項、中介變項以及工作滿意，我們發現對於教師異動傾向的淨影響達到顯著的變項有班級數、每月薪水、通勤時間、工作負荷量、以及工作滿意。而根據 Beta 值大小，我們可以得知影響教師異動傾向最重要的因素為工作負荷量 (Beta=.32)，工作負荷量越高，教師異動傾向越高。其次是工作滿意 (Beta=-.27)，工作滿意度越高，教師異動傾向越低。第三是每月薪水 (Beta=-.17)，月薪越高，教師異動傾向越低。第四是通勤時間 (Beta=.08)，通勤時間越長，教師異動傾向越高。第五是班級數 (Beta=-.06)，班級數越多，教師異動傾向越低。

#### 4. 影響教師異動傾向之路徑圖

綜合上述，我們得知背景變項之所以在教師異動傾向上有顯著差異，係透過每月薪水、通勤時間、物質交換、分配公平、工作負荷量等五個因素的中介影響。而物質交換、分配公平、工作負荷量這三個因素對於異動傾向的影響，則係透過工作滿意度的中介作用所致。有關各背景變項透過第一中介變項與第二中介變項而影響異動傾向的路徑關係，茲結合表 4-2、表 4-3、與表 4-6 的數據，一一說明並繪出路徑圖。

1. 教師年資係透過每月薪水、物質交換而影響異動傾向，而異動傾向又透過工作滿意度的中介而對異動傾向產生影響。亦即資深教師因為月薪比較高，而且覺得園所提供的物質交換比較高，對於工作滿意度有正面的影響，所以異動傾向比較低。其路徑圖如下：

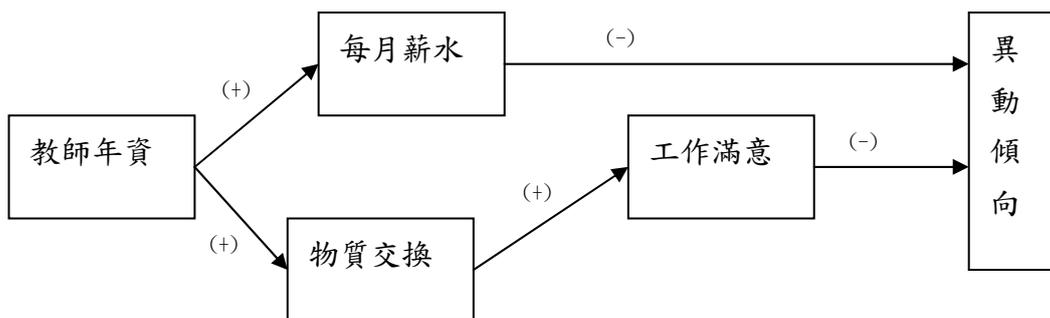


圖 4-1 教師年資影響異動傾向之路徑關係圖

2. 教師的婚姻狀況係透過分配公平、工作負擔的中介作用而影響異動傾向，而分配公平、工作負荷量對於異動傾向的影響又是透過工作滿意度的中介所致。亦即離婚教師因為覺得園所的分配公平，而且工作負荷量低，對於工作滿意度有正面的影響，所以異動傾向較未婚教師低。其路徑圖如下：

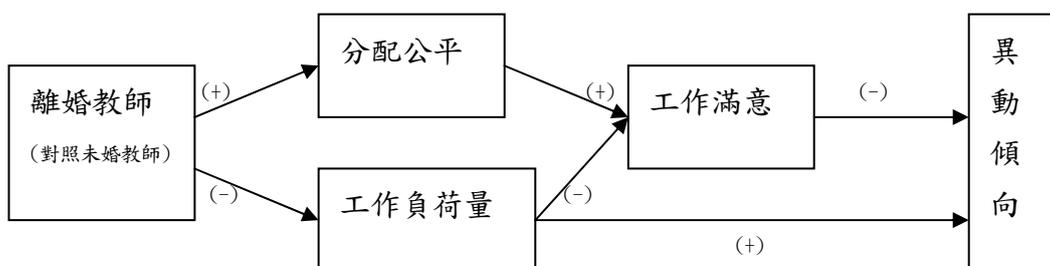


圖 4-2 教師婚姻狀況影響異動傾向之路徑關係圖

3. 教師的教育程度係透過每月薪水的中介作用而影響異動傾向，研究所畢業的教師因為月薪比較高，所以異動傾向比較低。其路徑圖如下：

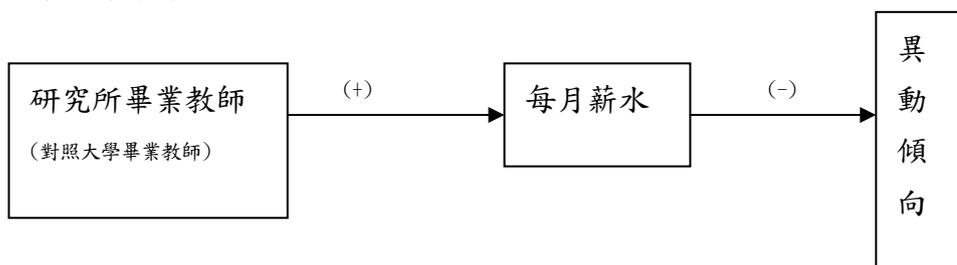


圖 4-3 教師教育程度影響異動傾向之路徑關係圖

4. 大班與小班教師係透過每月薪水、通勤時間的中介作用而影響異動傾向。與混齡班教師相比，大班與小班教師雖然在通勤時間上較短，但因為薪水較低，所以他們的異動傾向就比混齡班教師高。其路徑圖如下：

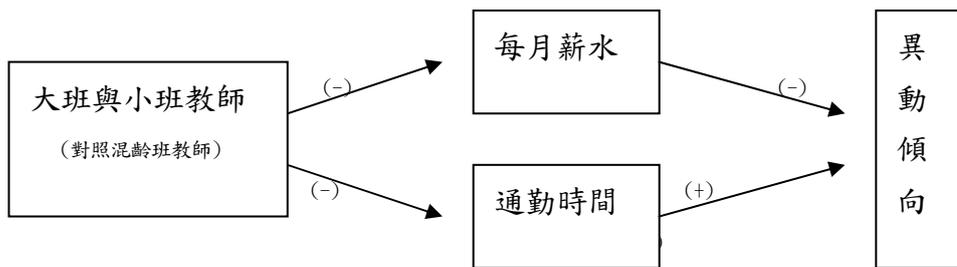


圖 4-4 教師婚姻狀況影響異動傾向之路徑關係圖

5. 公/私立教師係透過私立園所教師係透過每月薪水、通勤時間、物質交換、分配公平等四個變項的中介作用而影響異動傾向，而物質交換與分配公平對於異動傾向的影響又是透過工作滿意度的中介所致。亦即私立教師雖然覺得通勤時間較短，物質交換較高，分配公平較高，但是因為他們的薪水較公立教師低，而且低很多，所以異動傾向也就比較高。其路徑圖如下：

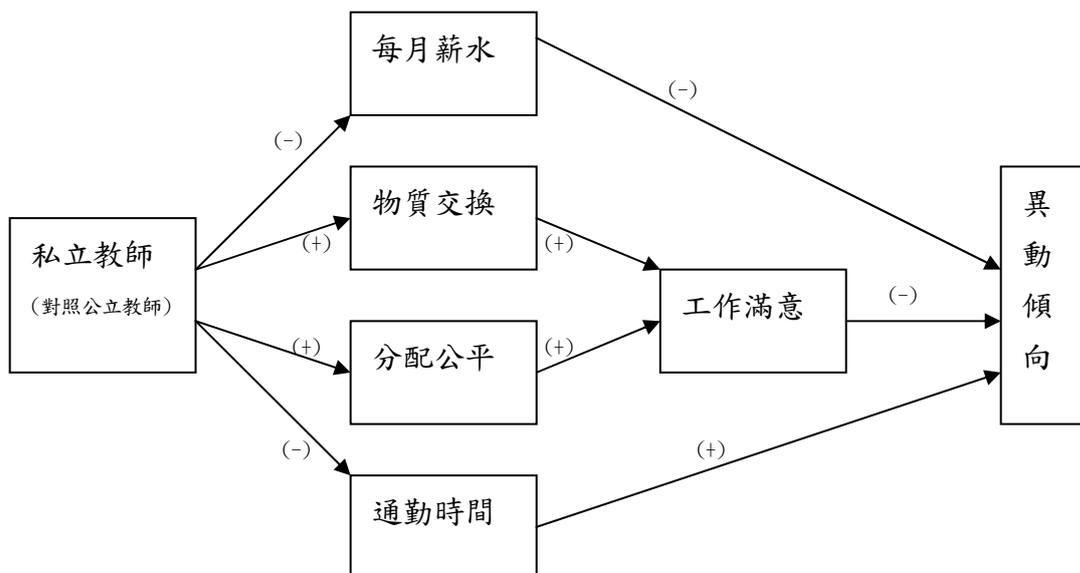


圖 4-5 教師年資影響異動傾向之路徑關係圖

## 二、討論

過去許多研究指出，幼教老師長期以來都有高流動率與高異動率的現象（陳亭方，2002；簡楚瑛、廖鳳瑞、林佩蓉、林麗卿，1995），1988 年王振德調查台北市幼稚園教師 225 人，結果發現有 46% 的老師異動傾向偏高（王振德，1988），本研究在 2005 年 5 月，以全國性抽樣的方式調查了幼稚園與托兒所教師 1422 人，結果發現有超過 50% 的現職教師表示曾經想異動，想辭職，比例相當高，雖然正在進行異動計畫或是預計一年內就會異動的老師比例並不高，但顯然這項工作的從業人員其

穩定性問題是值得大家關切的。

究竟什麼因素導致學前教師想異動呢？根據本研究的結果，我們發現「錢少、事多、離家遠」以及「工作滿意度」是影響教師異動傾向的關鍵性因素，每月薪水少、工作負荷量大、通勤時間長、工作滿意度低，這些是導致教師想異動的重要原因。過去許多研究都認為薪水是影響員工異動的主要因素，薪水太低，員工就會很想異動 (Arnold & Feldman, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Wai & Robinson, 1998)。不過本研究發現，薪水並非台灣地區學前教師想異動的最重要原因，最重要的因素其實是工作負荷量，其次是工作滿意度，薪水是第三位。這與之前的訪談結果頗能符應，據受訪教師們表示：「各園所薪水其實都差不多，工作愉快最重要」(詳見附錄一)，顯示在老師們的心目中，工作滿意度比薪水更重要。而本研究也發現，學前教師的薪水高低主要是與教育程度以及年資有關，難怪老師們會說：「各園所薪水其實都差不多」。

本研究還發現背景變項在異動傾向上的差異其實是透過某些因素的中介機制，這些因素包括每月薪水、通勤時間、工作負荷量、物質交換、以及分配公平等。過去研究發現教師的學歷與其異動有關 (谷瑞勉, 1989)，學歷越高會越容易異動或越想異動 (Khatri & Fern, 2001; Blankertz, & Robinson, 1997)。教師的年齡、任教年資與其異動有關 (蕭霖, 2001; Adams & Beehr, 1998; Blankertz & Robinson, 1997; Eberts, 1987; Ingersoll, 2001; Khatri, & Fern, 2001; Murnane, et al., 1991)，機構性質也與員工異動有關，公立機構員工異動情況低於私立機構，私立園所教師的異動或異動傾向高於公立教師 (王振德, 1988; 谷瑞勉, 1989; 黃毅志, 2001a)。上述這些研究結果大多只探討雙變項的關係，而本研究以迴歸分析進一步控制了相關的背景變項，並加上路徑分析之後，結果發現無論是學歷、年資、甚至是公/私立這些因素，它們對於教師異動的影響僅是表面的虛假影響，真正的影響其實是薪水、工作負荷量、通勤時間等所謂「錢少、事多、離家遠」因素，以及物質交換、分配公平等這些因素的作用。

另外，過去有些研究發現幼稚園教師的異動情況高於托兒所教師 (谷瑞勉, 1989)；本研究以雙變項分析則發現相反的結果，即托兒所教師的異動傾向顯著高於幼稚園教師，也許是因為谷瑞勉的研究樣本只侷限於高屏地區，與本研究的全國抽樣不同，或者是調查時間差距太久，兩個研究相差大約 17 年，歷經社會變遷所致，當時的托兒所性質較單純，大多為照顧性質，比較少擔負教學的工作，而時至今日，托兒所的課程幾乎與幼稚園不分軒輊，收托的幼兒年紀又比幼稚園生小，或許因為這樣，所以才致使托兒所教師的異動傾向比幼稚園教師高。不過本研究進一步控制了教保年資、公/私立、班級數、婚姻狀況、任教班別、以及教育程度以後，發現幼稚園/托兒所在異動傾向上並沒有顯著的淨影響力，顯示這個變項並非影響教師異動傾向的重要因素。

在理論檢證的部份，過去的研究大都指出員工或老師的工作滿意度會影響其異

動傾向(王耀德等,2001;蔡崇建,1985;Ingersoll, 2001; Khatri, Fern, & Budhwar, 2001),而部屬與主管的價值適配程度、社會交換關係、分配公平又會影響其工作滿意度(鄭仁偉、廖瓊瑤,2000;鄭耀男,2004;Nystrom, 1990),因此研究者認為價值適配、社會交換關係、以及分配公平可能先影響教師的工作滿意度,然後再進一步影響其異動傾向。也就是說,Chatman 個人-組織適配理論、Blau 社會交換理論、以及 Adams 公平理論可能對於教師異動具有解釋作用。根據本研究以全國性抽樣調查的資料分析顯示,學前教師的工作滿意度對於其異動傾向具有顯著的影響力,符合過去相關研究的結果(王耀德等,2001;李嘉聖、陳益世,1999;陳湘琬,1994;陳嵩、蔡明田,1996;蔡崇建,1985;蕭兆宜,1994; Adams & Beehr, 1998; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Ingersoll, 2001; Khatri, Fern, & Budhwar, 2001; Mobley, 1982),顯示工作滿意度能夠有效預測職業異動傾向,這個結論也適用於台灣地區的學前教師這份職業。

不過本研究分析結果發現,雖然部屬與主管的價值適配程度、社會交換關係(含物質交換與情感交換)、以及分配公平程度對於教師的工作滿意度具有顯著的影響,但是對於教師異動傾向的淨影響力,卻只有物質交換與分配公平達到顯著水準。過去研究認為領導者的領導方式、與員工的互動關係會影響員工的異動(蕭霖,2001; Allen, 1996; Khatri & Fern, 2001),本研究發現不然,對於學前教師而言,主管與老師的關係良好確實會提高工作滿意度,但欲以這份良好關係來降低老師的異動傾向,恐怕效果不太大,因為情感交換對於異動傾向的影響並未達顯著水準。這顯示 Blau 社會交換理論中有關情感交換的部份,對於學前教師的異動傾向解釋效果不大。價值適配的情況也是一樣,本研究發現價值適配對於教師的工作滿意度具有顯著的正面影響,符合過去相關研究的結果(許玉齡,1998;鄭仁偉、廖瓊瑤,2000;鄭耀男,2004; Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997),但是價值適配對於異動傾向並沒有顯著的影響力,也就是說,欲透過價值適配來影響異動傾向,恐怕還是得藉由先提高工作滿意度,再據此影響其異動傾向才可能奏效。這也顯示 Chatman 個人-組織適配理論對於學前教師的異動傾向解釋效果不大。

在 Adams 公平理論的部份,本研究發現分配公平對於教師異動傾向具有顯著的負向影響,老師覺得分配越公平,則其異動傾向越低;這個結果與 Khatri、Fern 與 Budhwar (2001)研究亞洲企業員工離職問題的結果一致,而且本研究也發現分配公平可以解釋背景變項在異動傾向上的差異,顯示這個理論可以用來解釋學前教師的異動傾向。再者,本研究發現分配公平對於教師異動傾向的影響可以被工作滿意度所解釋,也就是說,分配公平之所以影響異動傾向,是因為工作滿意度的關係。因此變成是:背景變項在異動傾向上的差異是因為分配公平的作用,而分配公平的影響又是透過工作滿意度的關係。至於 Blau 社會交換理論中有關物質交換的部份,本研究發現物質交換對於教師異動傾向具有顯著的負向影響,老師覺得園所提供越高的物質交換條件,例如績效獎金,那麼異動傾向就越低;而且物質交換可以解釋

背景變項在異動傾向上的差異，顯示 Blau 社會交換理論的物質交換可以用來解釋學前教師的異動傾向。本研究也發現物質交換之所以影響教師異動傾向，係透過工作滿意度的關係。

## 伍. 結論與建議

### 一、結論

根據全國性抽樣的調查分析結果，本研究可獲得以下幾點結論：

(一) 學前教師對於各項工作處遇的反應雖然都是正面的，但評價都不高。有超過半數的老師曾經想異動，不過迫切想異動的老師為數並不多。

本研究發現，學前教師對於這項工作的滿意度僅是「還算滿意」而已，並未達「滿意」的程度。在各項處遇上，包括與主管的價值適配、情感交換、物質交換、分配公平上，也都僅在「還算可以」的程度，雖然情感交換的肯定度高一些，但仍未達「符合」的肯定態度。在工作負荷量方面還好，尚未達到工作超載的情況。每月薪資平均約在兩萬八千元左右，在社會上算是待遇不高。而上班的通勤時間單趟平均不到 18 分鐘，也顯示學前教師通常都選擇在離家不遠的園所服務。至於異動傾向方面，一半以上的老師都曾經想異動，不過目前已經在進行或是一年內就會異動的大約只將近兩成左右，其中異動態度較強烈，回答「非常符合」的，則不到 3%。

(二) 影響教師異動傾向的因素，依重要性排列，依序是工作負荷量、工作滿意度、每月薪水、通勤時間與園所班級數。足見「工作滿意度」以及「錢少、事多、離家遠」是異動傾向的決定性因素。

本研究發現，控制了所有的相關變項之後，影響教師異動傾向最重要的因素是工作負荷量，工作負荷量越高，異動傾向越高。其次是工作滿意，滿意度越高，異動傾向越低。第三是每月薪水，薪水越高，異動傾向越低；反之，薪水越低，則異動傾向越高。接下來依序是通勤時間與園所班級數，通勤時間越長，異動傾向越高。園所班級數越多，異動傾向越低。其中，薪水低即所謂「錢少」，工作負荷量高表示「事情多」，通勤時間長表示「離家遠」，與一般民眾認為最理想的工作是「錢多、事少、離家近」的認知恰好符合，也就是說最不理想的工作就是「錢少、事多、離家遠」，所以異動傾向高。

(三) 背景變項之所以在教師異動傾向上有顯著差異，係透過每月薪水、通勤時間、物質交換、分配公平、工作負荷量這五個因素的中介影響。而後三個因素對於異動傾向的影響，則係透過工作滿意度的中介作用所致。

本研究發現，與教師異動傾向具有關聯性的背景變項有教師的出生年次、教保

年資、婚姻狀況、教育程度、任教班別、園所的班級數、公/私立園所等，除了出生年次以外，其他六個背景變項對於教師異動傾向的影響，係透過每月薪水、通勤時間、物質交換、分配公平、工作負荷量等五個因素的中介作用所致。也就是說，這些背景變項之所以在異動傾向上有顯著差異，其實是因為他們在薪水、通勤時間、物質交換、分配公平、工作負荷量等五個因素上有差異的緣故，真正對於異動傾向有影響的是這五個因素，而非背景變項本身。而且本研究也發現，物質交換、分配公平、工作負荷量這三個因素對於異動傾向的影響，係透過工作滿意度的中介作用，因為物質交換越高，工作滿意度就越高，所以異動傾向會越低。同樣的，因為分配越公平，工作滿意度就越高，所以異動傾向會越低。而工作負荷量高，除了本身就會導致異動傾向提高以外，還有部分會因為工作負荷量，使得工作滿意度低，因而異動傾向提高。

**(四) Blau 社會交換理論與 Adams 公平理論可以解釋背景變項對於學前教師異動傾向的差異，對於教師異動傾向具有解釋效果。而 Chatman 個人-組織適配理論對於解釋學前教師異動傾向並不適用。**

本研究經過全國性抽樣調查分析所獲得的結果，發現 Blau 社會交換理論中，物質交換對於教師異動傾向有顯著的負影響，這顯示園所給予教師的物質報酬越高，則教師會以留任來作為交換或報答這個部份的假設獲得支持。而且公/私立教師在異動傾向上的差異，以及資深教師之所以異動傾向較低，便是透過物質交換的中介所致。不過在情感交換的部份，本研究發現它對於異動傾向的影響並不顯著，顯示園所主管對老師施以人情關懷，希望讓老師因此願意留下來而不想異動，在其他影響因素的牽制之下，效果其實是不顯著的。故物質交換對於教師的異動傾向具有解釋效果，而情感交換的部份則否，Blau 社會交換理論只有物質交換的部份適用於解釋教師的異動傾向。

在 Adams 公平理論的部份，本研究以分配公平來預測教師的異動傾向，結果發現教師覺得分配越公平則異動傾向越低，而且公/私立教師在異動傾向上的差異，以及離婚/未婚教師在異動傾向上的差異，就是透過分配公平的中介所致，顯示 Adams 公平理論可以解釋教師的異動傾向。至於 Chatman 個人-組織適配理論的部份，本研究發現價值適配雖然對於工作滿意有顯著的正向影響，但它對於教師異動傾向的影響，在其他因素的牽制之下卻呈現不顯著的結果，顯示 Chatman 個人-組織適配理論並無法解釋不同背景者在異動傾向上的差異，故此理論並不適於置入解釋學前教師異動傾向的模型中。

**(五) 以 Blau 社會交換理論與 Adams 公平理論為基礎、以工作滿意度為中介的教師異動傾向影響模型，經由全國性樣本的檢驗而獲得建立。**

本研究經過全國性樣本的檢驗之後發現，物質交換、分配公平、每月薪水（即

錢少)、工作負擔(即事多)、通勤時間(即離家遠)可以解釋背景變項對於異動傾向的影響，而上述這些變項對於異動傾向的影響又是透過工作滿意度的中介，所以我們可以將教師異動傾向的影響模型修正如下：

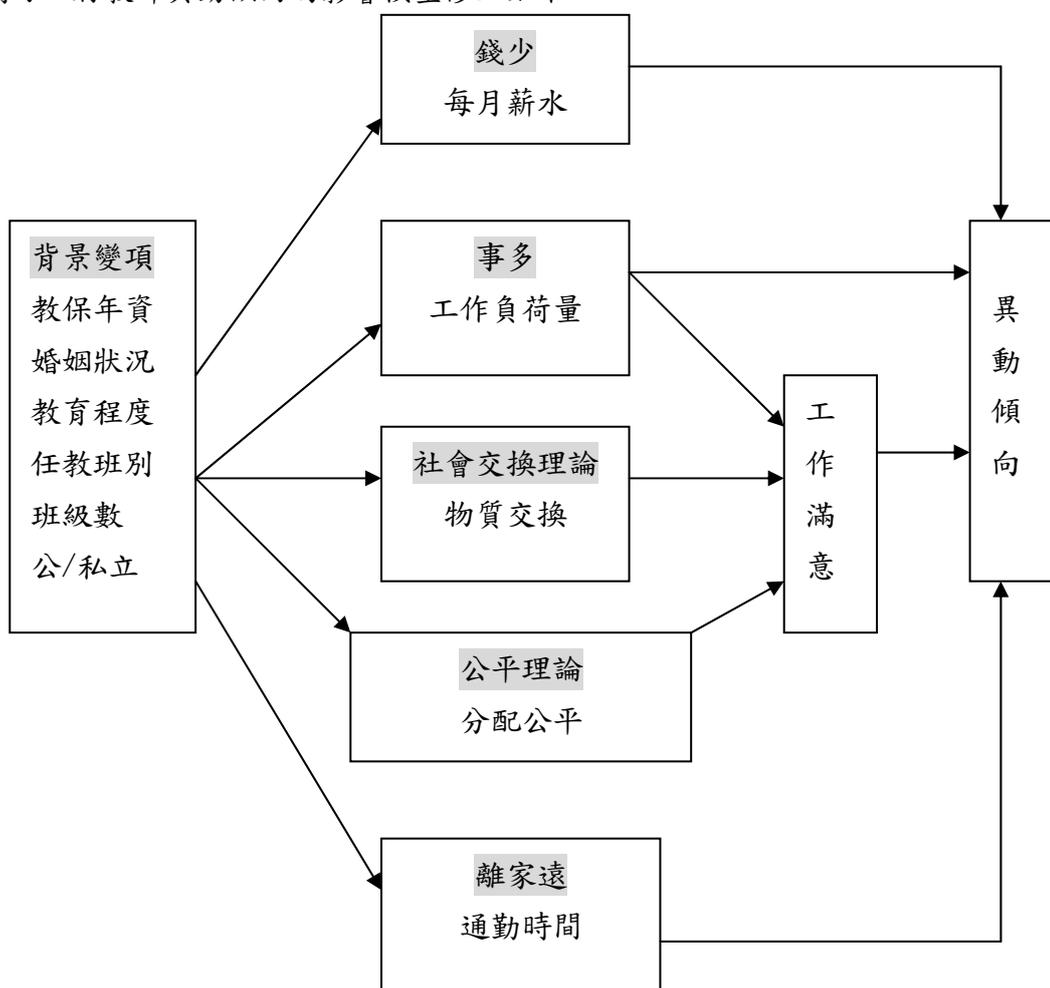


圖 5-1 學前教師異動傾向之影響模式

## 二、建議

本研究結果顯示：有一半以上的老師都曾經想異動，目前已經在進行或是一年內就會異動的大約將近兩成左右；異動態度較強烈的不到 3%。若是以異動傾向來看，有一半以上的老師曾經想異動；這顯示學前幼教機構對於教師的待遇可能有問題，以致於有一半以上的老師都曾經想異動；而目前已經在進行或是一年內就會異動的大約將近兩成左右，這也是很高的比率。因為有兩成左右的學前教師想要在一年內離職或異動，這對於學前機構應該會有嚴重的影響才是。

針對上述離職異動問題，學前幼教機構的經營者應該重視教師的工作感受，設法降低老師的異動念頭，而根據本研究的結果，建議園所經營者可以從下列幾點著

手，以降低教師的異動傾向：

- 一.留意老師的工作負荷量，不要讓老師覺得太忙太累。有些共同的例行性公事可以透過行政支援來減輕老師的工作負擔。例如缺席學生可以由辦公室統一打電話聯絡，老師們的上課教材與教具可以建立一套資源共享與交流的機制等等。
- 二.提高教師的薪資待遇，因為就目前的社會現況，學前教師的薪資顯得偏低，尤其是私立園所的老師，並且要多提供績效獎金來鼓勵教師，設法從物質報酬方面來回報老師的工作付出，讓老師願意留任而較不會想要異動。
- 三.分配資源以及分配工作時，都應顧及公平性。讓老師覺得自己能夠獲得園所公平的對待，不會誤解自己受到差別待遇而忿忿不平。
- 四.設法改善老師的工作滿意度，讓教師們更滿意於工作，以降低其異動傾向。不過，改善工作滿意的論述，似乎有些籠統，幼教機構的經營者恐怕較難以掌握。若以本研究結論而言，提高教師工作滿意的具體做法，除了前面已經提過的減輕工作負荷量、注意分配公平、以及提供績效獎金以外，還有下列兩點：
  - 1.盡量多與老師溝通，尤其在工作理念上，注意儘可能讓彼此具有共識，價值觀達成一致。
  - 2.對待老師宜多一些親切，多一點關心老師，與老師建立良好的情感關係。

## 參考文獻

- 王耀德、楊千、王桂英(2001)。比較公家機構與民營機構員工的事業生涯成就對其工作滿意、組織承諾與離職傾向之影響。*Chiao Da Management Review*, 21(2), 1-25 頁。
- 李青松、陳若琳(1999)。幼兒保育人員工作壓力之探討。*醫護科技學刊*, 1期, 146-161 頁。
- 李新民(2003)。幼兒教師薪資滿足感、工作壓力與工作滿足感之研究。*教育研究*, 11期, 115-126 頁。
- 李嘉聖、陳益世(1999)。高科技產業特性、工作壓力、工作滿意暨離職傾向之相關性研究：以新竹科學園區高科技廠商研發技術人員為例。*人力資源學報*, 11期, 93-116 頁。
- 谷瑞勉(1989)。幼兒教師流動狀況探析。*屏東師院學報*, 2期, 99-135 頁。
- 巫惠貞、巫有鎰(2001)。國小教師社會網絡、工作特性與工作滿意關聯性之研究：以台東縣與台北市為例。*教育研究集刊*, 1卷46輯, 147-180 頁。
- 林松齡(1999)。家庭。收錄於王振寰、瞿海源主編之「*社會學與台灣社會*」, 283-322 頁。台北：巨流。
- 周台傑、吳訓生、詹文宏、葉瓊華(1996)。我國啟智教育教師異動狀況及其相關因素之研究。*特殊教育學報*, 11期, 211-238 頁。

- 高淑芳、何秀珠 (1997)。桃竹苗地區山地學童之家庭環境、學習概況、行為困擾調查研究：訪視當地資深教師。*原住民教育季刊*，5期，17-38頁。
- 孫立葳 (2000)。幼兒教師工作壓力之研究。*新竹師院學報*，13期，265-279頁。
- 孫非譯 (1991)。*社會生活中的交換與權力*，Peter Blau 著。台北：桂冠。
- 章英華 (1994)。變遷社會中的家戶組成與奉養態度：台灣的例子。*台大社會學刊*，23期，1-34頁。
- 莊修田 (2002)。室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之研究。*人力資源管理學報*，2卷2期，1-18頁。
- 許玉齡 (1998)。桃竹苗地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究。*新竹師院學報*，11期，281-300頁。
- 陳亭方 (2002)。談合格幼稚園教師流失問題。*幼教資訊*，145期，2-4頁。
- 陳佩汝 (2002)。*台北地區托兒所保育人員工作壓力與工作滿意度之研究*。國立台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
- 陳奎熹 (2001)。*教育社會學導論*。台北：師大書苑。
- 陳湘琬 (1994)。*教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例*。義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳嵩、蔡明田 (1996)。績優專校工科教師工作滿意度、組織承諾、離職念頭、與離職意願的關係之實證研究。*人力資源學報*，6期，87-106頁。
- 張苙雲 (2003)。*台灣教育長期追蹤資料庫的規劃：問卷架構、測驗編製與抽樣設計*。宣讀於 2003 台灣與國際教育長期追蹤資料庫東部工作坊，國科會人文處主辦，台東師範學院教育研究所承辦，2003年7月25-26日。6-23頁。
- 張美雲、林佩蓉 (1998)。工作價值觀對幼兒教保人員離職或異動之影響—以大台北地區為例。*中台醫專學報*，10期，89-103頁。
- 張美麗 (1993)。影響幼兒教師工作滿意之因素探討。*台中師院幼兒教育年刊*，6期，69-94頁。
- 黃盈彰 (2002)。中小學教師工作滿意度特性之研究—與高層專業人員等職業類別作比較。*政大教育與心理研究*，25期，149-177頁。
- 黃毅志 (2001a)。台灣地區勞力市場分隔之探討：流動表分析。*台灣社會學刊*，25期，157-200頁。
- 黃毅志 (2001b)。台灣地區多元勞力市場的事業成就之比較分析。*國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學*，11卷4期，356-370頁。
- 楊妙芬 (1997)。國小教師工作價值觀、工作滿意度、任教職志與其相關因素之研究。*屏東師院學報*，10期，97-132頁。
- 楊筱雲、蘇建文 (1994)。影響台北市托兒所教保人員工作倦怠之相關因素研究。*家政教育*，12期，73-80頁。

- 楊濱燦 (1999)。團隊成員間之衝突，領導者與部屬交換關係與組織公民行為之研究。 *企業管理學報*，46期，1-32頁。
- 鄭仁偉、廖瓊瑤 (2000)。台灣地區文化中心員工組織公民行為模型之研究。 *交大管理評論*，20卷，2期，79-112頁。
- 鄭耀男 (2002)。國中小教師組織公民行為及其影響因素之研究：學校組織公民行為模型初構。高雄師範大學教育學系博士論文。
- 鄭耀男 (2004)。國民中小學教師的組織公民行為之影響模式。 *師大學報：教育類*，49卷1期，41-62頁。
- 鄭耀男 (2006)。公立國中小學教師之組織公平與行為表現知覺：組織公平之新構面探索。台北：華騰。
- 蔡春美 (1989)。台灣地區幼稚園教師離職狀況調查研究。 *幼兒教育季刊*，217期，37-44頁。
- 蔡崇建 (1985)。特殊教育教師異動狀況及其相關因素之探討。 *特殊教育研究學刊*，1期，1-44頁。
- 賴志超、鄭伯璫、陳欽雨 (2001)。台灣企業員工組織認同的來源及其效益。 *人力資源管理學報*，1卷1期，27-51頁。
- 簡楚瑛、廖鳳瑞、林佩蓉、林麗卿 (1995)。當前幼兒教育問題與因應之道。 *教改通訊*，14期，32-33頁。
- 魏玉卿、陳淑芳、孫世嘉 (1999)。台東地區幼教教師工作壓力、工作滿意度及其因應方式之調查研究。發表於1999行動研究國際學術研討會，58-73頁。
- 蕭兆宜 (2004)。高雄縣市學前教師工作滿足感與工作價值觀對其任教意願影響之研究。樹德科技大學幼兒保育學系碩士論文。
- 蕭霖 (2001)。台灣省國民中學教師流動因素與型態之研究。 *四海學報*，15期，153-171頁。
- 謝文全 (1977)。論教師流動。 *今日教育*，32期，13-19頁。
- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51(3), 643-665.
- Abraham, R. (1999). The relationship between differential inequity, job satisfaction, intention to turnover, and self-esteem. *The Journal of Psychology*, 133(2), 205-215.
- Allen, M. W. (1996). The relationship between communication, affect, job alternatives, and voluntary turnover intentions. *The Southern Communication Journal*, 61(3), 198-209.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3),

350-360.

- Blankertz, L.E., & Robinson, S.E. (1997). Turnover intentions of community mental health workers in psychosocial rehabilitation services. *Community Mental Health Journal, 33(6)*, 517-529.
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations, 35*, 135-153.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person—organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333-349.
- Collins, R. (1988). *Theoretical sociology*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.F. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review, 11(1)*, 55-70.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, B. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and Human Performance, 131*, 46-78.
- Davenport, T.O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 618-634.
- Eberts, R. W. (1987). Union-Negotiated employment rules and teacher quits. *Economics of Education Review, 6(1)*, 15-25.
- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 463-483.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equation analysis. *Leadership and Organization Development Journal, 22(4)*, 159-165.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology, 75(5)*, 467-476.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati:

South-Western.

- Hsu, J., Huang, S. Y., Leong, L., & Li, A. M. (2003). Are leadership styles linked to turnover intention: An examination in Mainland China. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), 37-43.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Jaros, S. J. (1995). An assessment of Meyer and Allen' (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, ABI/Inform Global, 317-321.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Kozol, J. (1991). *Savage inequalities*. New York: Harper- Collins.
- Light, A., & Ureat, M. (1990). Gender difference in wages and job turnover among continuously employed workers. *The American Economic Review*, 80(2), 293-297.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Cause of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Mont, D. & Rees, D. I. (1996). The influence of classroom characteristics on high school teacher turnover. *Economic Inquiry*, 34(1), 152-167.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(1), 85-98.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nystrom, P. (1990). Organizational commitment. *Group & Organization*

- Studies*, 15, 296-312.
- O' Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-Organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Patterson, N.C., Roehrig, G.H., & Luft, J.A. (2003). Running the treadmill: Explorations of beginning high school science teacher turnover in Arizona. *The High School Journal*, 86(4), 14-21.
- Schweper, C.H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 43-49.
- Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 242-244.
- Van Vianen, A.E.M. (2000). Person-Organization fit: The match between New comers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Van Vianen, A.E.M., & Prins, M. G. (1997). Changes in newcomers' person-climate fit following the first stage of socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 101-114.
- Wai, C.T.T & Robinson, C.D. (1998). Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities. *Health Care Management Review*, 23(4), 21-42.
- Wasti, S.A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.

## 附 錄

### 附錄一 訪談摘記

接受訪談的有兩位是高雄市私立幼稚園教師，一位是嘉義縣托兒所教師，還有一位是台南縣私立托兒所所長，四位受訪者都是女性。由於研究者採用的訪談方式是開放性的非結構式訪談，而且是一對一的個別訪談，並沒有預設任何立場，所以可以得到許多資訊。三位教師當中，一位在訪談時已經表示很想離職，訪談之後果然離

職，並且改行他就。另外兩位則是談到他們為何離開前一個園所的原因；歸納這三位教師之所以離職異動，主要有下列原因：1. 與主管理念不合。老師們覺得主管經常以商業經營利益考量來主導園務與老師的教學，與老師的專業知覺產生衝突。例如有老師提到園所為了招收多一點學生，經常答應家長讓孩子進入名師的班，但是一個學期之後就將該班學生拆成兩班，讓老師相當不以為然。也有老師提到園所為了考評而要求老師放下教學活動，全力準備考評的資料。還有老師認為園所規劃很多種課程給學生，可是都是只重名目而不重品質。老師們尤其氣憤園所主管跟他的帶班理念不合，經常要求學生的秩序或是功課進度，與幼教本質不符，讓他們很反感。2. 主管不能體諒老師，經常以強勢的工作導向來要求老師，有時候老師犧牲假日或下班時間來配合學校活動或應付考評，主管也都視為理所當然。3. 這三位老師異動的原因都不是為了錢，因為他們表示各園所薪水其實都差不多，工作愉快最重要。至於托兒所所長的部份，他表示該所的老師都任職有七八年之久，一點都不想異動，而且工作效能很高。因為他放手讓老師專業自主，許多活動規劃都是老師們開會共同決定，而且他與老師互動良好，每個月至少聚會一次，有時候到餐廳聚餐，有時候一起喝下午茶，也曾經一起出外旅遊，而這些費用都由所長負擔。該所長表示，老師們會與他分享心情，告訴他家裡的事，而他自己也會分享自己的故事。他也提到該所的薪資與其他園所差不多，但是對於老師的優異表現，園所會提供 5000 至 10000 元不等的績效獎金來鼓勵大家，例如該班招生達到幾人以上就可得多少獎金，園所考評優等也會頒發獎金給老師。老師結婚或生小孩，所長都親自恭賀並贈送禮金、金戒指，也曾因為老師嫁得太遠，上班不方便而贈送老師一輛摩托車作為結婚賀禮。

## 附錄二 台灣地區學前教師異動傾向問卷（見下一頁）







## 計畫成果自評

### 壹、預期完成之工作項目，皆如期完成。

本研究計畫預期於一年內能夠完成下列工作：

- 一、以嚴謹的抽樣來蒐集有關台灣地區（不包括金門縣、連江縣）學前教師的問卷資料，以有效了解當前學前教師的情況。
- 二、根據全國性大樣本的調查資料來了解目前學前教師的異動傾向高低，以及工作滿意度高低的情況。也藉由這筆調查來了解學前教師與園所主管的社會交換、價值適配的情況。
- 三、有關教師特質（例如學歷、年齡、年資等等）以及學前教育機構特質（例如公/私立、幼稚園/托兒所等等）對於教師的工作滿意度與異動傾向的差異情況，可以透過本研究來獲得了解。而且教師與園所主管的社會交換、價值適配度與教師個人特質或是園所特質是否有關聯，也可經由本研究來一併了解。
- 四、透過本研究的資料分析來探討教師與園所主管的社會交換、價值適配度與工作滿意度是否可以解釋教師的異動傾向，而對於不同特質的教師、不同特質的學前教育機構，這些變項的解釋力是否有所不同，也可經由本研究來進一步了解。
- 五、研究者從實際訪談歸納的結論，而找到可能適於解釋教師異動的理論，並初步建構一個解釋模型，本研究預期以全國性大樣本的資料來加以檢驗，以確立模型的適用性，或是修正模型，以提供一個解釋或分析學前教師異動傾向的理論架構。

有關上述各項工作，研究者皆把握時間，於2005年8月1日至2006年7月31日這段執行研究的期間如期完成。不但蒐集到全國性樣本的資料，也確立了各項理論對於台灣幼教職場的適用性，並進一步利用量化資料的分析來找出影響學前教師異動傾向的因素，並建構出一個解釋模型。

### 貳、對於學術研究方面預期貢獻之評估

本研究預期在學術研究方面能具有下列貢獻：

- 一、國內有關教師異動方面的研究不多，針對學前教師異動的研究則更少，本研究以學前教師異動為探討主題，希望能夠為幼教研究領域達到學術累積的效果。
- 二、過去有關學前教師異動的研究，並未嘗試以價值適配、社會交換這兩個理論來解釋教師的異動傾向，本研究經由實際訪談而發現這兩個理論可以解釋少數個案的異動情況，因此以這兩個理論為基礎，結合相關研究而建構一個解釋學前教師異動傾向的模型，並以全國性樣本來檢驗及修正，這是本研究希望能對於學術創新具有貢獻，而且也希望透過兩個理論的應用而達到累積理論解釋範圍的貢獻。

三、本研究以實際訪談而發現可能適用的理論，再以理論的觀點出發，以實徵的資料來建構一個可以解釋現實情況的理論架構，這是將理論與實務結合的一份研究，希望能夠對於增進學術理論的應用性具有貢獻。

針對上述預期之學術貢獻，本研究在完稿後將盡快整理成投稿形式，期能發表在學術期刊上，以達成學術累積之貢獻。

#### **參、對於參與工作人員預期可獲得之訓練與成長，皆如願達成**

本研究預計以幼保系的大學生擔任研究助理，並計畫訓練研究助理具有蒐集資料、整理資料、分析資料以及解釋資料的能力。除了培養這些助理具有處理資料的能力，了解學術研究的過程以外，同時，研究助理也可以透過這個研究而更了解幼稚園與托兒所的實際情況，了解老師們的處境與感覺，這對於幼保系的大學生而言，讓他們提早體會到進入職場的實際情況，對於未來的職業做好心理準備，都是非常必要的。另外，研究助理也能因為參與本研究計畫的協助工作，而對於學前教育的問題有更多的關注，從而培養其對於學前教育問題研究的興趣，不管是就業後自己從事行動研究，或是繼續唸研究所時欲鑽研的研究主題，都可以因為參與本研究的工作而為日後研究功力墊下良好的基礎。

本研究執行期間，聘任幼保系一位大三同學擔任兼任助理，並聘多位幼保系同學擔任臨時工讀，參與研究工作；這些同學從研究規劃、抽樣、聯繫園所、問卷發放、資料整理、以及執行研究的各種行政程序等等，都能多方面參與，並獲得學習。在今年度研究結束之後，擔任兼任助理的同學表示將進行自己的研究，顯示研究興趣已獲得培養。而且同學於研究過程中，了解到園所的種種實況，對於進入職場的實際情況相當有幫助。本研究預期能訓練同學的效益已經達成。

## 摘 要

由於社會變遷，雙薪家庭與雙生涯家庭逐漸成為現代家庭的主要型態，許多幼兒很早就被送到幼稚園或是托兒所，學前教師也成為負責照顧幼兒、教育幼兒的重要角色。但根據過去研究顯示幼教老師高流失率與高異動率的現象一直是台灣學前教育的困擾問題。由於教師異動對於幼兒發展與生活適應，以及園所的整體發展都有不利的影響；因此，研究學前教師異動的影響因素，設法減低教師的異動實為幼教研究領域的重要課題。本研究基於這個觀點，初步根據訪談結果發現社會交換、價值適配理論可能解釋教師異動的傾向，因此研究者進一步以全國性大樣本的調查來檢證這些理論對於台灣地區學前教師的異動傾向是否具有解釋性。

研究結果發現，超過 50% 的學前教師都表示曾經想異動，而且已經著手進行異動計畫、或是打算一年內就異動的大約佔 20%，顯示學前教師對於這份工作的穩定性普遍不足，教師異動心態確實值得關注。而影響教師異動傾向的關鍵性因素是月薪低、工作負荷量大、通勤時間長、工作滿意度低，這些是預測教師異動傾向的重要因素，此一結果符應了「錢少、事多、離家遠」的工作心態。此外本研究也發現物質交換、分配公平是許多背景變項（例如教師的年資、教育程度、婚姻狀況、任教班別、學校班級數）對於異動傾向的中介影響因素。顯示公平理論以及社會交換理論對於學前教師的異動傾向具有解釋效果，而適配理論則否；因此本研究初步確立公平理論、交換理論係透過工作滿意度的中介而影響異動傾向的關係模式。

**關鍵詞：學前教師，異動傾向，社會交換，價值適配**

## **Abstract**

Affected by social change, dual income family and dual career family have gradually become the main type of modern family. Many children have been sent to kindergarten or nursery. Therefore, teachers for such children play an important role to take care of and educate them. But according to the past studies, it is indicated the higher rate of teachers' turnover is a problem to early childhood education in Taiwan because it will cause negative effect to the development and life adaptation of children and the entire development of schools so finding the influential factors of teachers' turnover and trying to reduce the rate is an important issue about studying early childhood education. Accordingly, the researcher uses the method of interview to understand what factors cause the early childhood teachers' turnover and find the results that can explain the three theories, social exchange theory, Person-Organization Fit theory and equity theory. Therefore, the researcher hopes to use the national investigative data to explore whether the three theories can explain the turnover intention of early childhood teachers in Taiwan.

The result shows over 50% of early childhood teachers express they used to want to quit this job and about 20% express they are proceeding the turnover plan now or will accomplish it in one year. It tells us the work stability of early childhood teachers is not enough and it is really worth caring about the turnover intention of teachers. The key factors which affect the turnover intention of teachers are lower salary, more job loading, longer commuting time and lower job satisfaction. The result just conforms to the job attitude "less money, more job, further away from home". Besides, this study also finds the medium factors of many background variables (such as education, marriage, experience of teaching, type of class, the number of school classes) affect turnover intention are the material change and the distribution equity. It shows that social exchange theory and equity theory can explain turnover intention of early childhood teachers but the person-organization fit theory can not. Thus this study originally makes sure of a relational model which the job satisfaction is a medium factor about social exchange theory and equity theory affect turnover intention.

**Keywords:** early childhood teachers, turnover intention, social exchange, ethical fit.

## 謝 誌

本研究之完成，要感謝許多人的支持與協助。在研究寫作方面，首先要感謝兩位匿名的評審委員對於本研究提供許多寶貴的意見，也感謝我的恩師—台東大學黃毅志教授，無論在研究方法與論文寫作上，一直都給予我很多的建議、指正與鼓勵，讓我在學術研究上獲得很大的支持。另外還要感謝大仁科技大學幼保系副教授朱進財，輔英科技大學幼保系助理教授張鈺佩，高雄師範大學師資培育中心助理教授涂金堂，台東大學教育系助理教授鄭耀男，中華醫事學院附設托兒所所長葉淑美，以及多位幼稚園與托兒所教師協助為問卷提供許多珍貴的意見。而在調查工作方面，首先要感謝行政院國家科學委員會提供研究經費，讓研究者得以完成全國性的抽樣調查，全體樣本共涵蓋了 23 個縣市總計 227 所公/私立幼稚園與托兒所這麼龐大的調查工作。其次，要感謝所有填寫問卷的幼稚園與托兒所教師，以及協助發放問卷的相關人員。此外，對於參與本研究的本系學生，包括研究助理周盈慧，以及協助處理工作的呂儷婷、卓菁敏、陳靜儀、湯巧君、蘇怡螢、陳慧倫、張雅筑、高佩瑜、陳靜怡，還有文藻外語學院法文系學生蔡佩娟，在此一併致謝。也感謝本系系主任洪明全對於本研究的支持與行政協助。最後要感謝的是我的家人，他們長期以來總是給予我最大的精神支柱與實質支持，尤其是我的父母親、姊姊、以及外子鄭耀男先生，無論在任何情況，他們總是願意盡一切能力來幫助我，讓我無後顧之憂，在此謹向他們致上最深的謝意！

中華醫事學院幼保系助理教授 陳怡靖 謹誌

中華民國九十五年十月十三日