

# 台灣地區公私立幼稚園與托兒所教師離職 異動之研究：相關變項與理論之驗證

陳怡靖

中華醫事科技大學幼保系助理教授

## 摘 要

台灣地區幼稚園與托兒所教師離職異動頻繁，教育經驗的累積不易，這對於園所長的經營與管理是一大挑戰；本研究擬從幼教行政與管理角度，探討過去文獻顯示可能會影響離職異動的因素—薪資、工作負荷、社會交換、價值適配、分配公平等，同時在一個研究中檢驗，哪些因素可解釋台灣幼托教師的離職異動；又因為公私立幼托機構各有其特性，因而分別探討影響公立幼托教師的離職異動因素，以及影響私立幼托教師的離職異動因素，以突顯公私立園所的特殊意涵。本研究以全國性叢集隨機抽樣 1336 位幼托教師，資料分析結果顯示：公立園所教師離職異動低，主要的因素是月薪較高；私立園所教師的離職異動，雖然月薪也是影響因素之一，但最主要是工作負荷重。公私立園所的特殊意涵顯現在分配公平因素上，因為私立園所教師對於資源分配等公平議題，並不關注(未具有顯著影響性)，而分配公平對於公立園所教師卻是一項重要的影響因素。

關鍵詞：行政與管理、公／私立園所、離職異動

## 壹、緒論

台灣地區幼稚園與托兒所教師離職異動頻繁的情形，是學前教育研究相當關注的議題（孫立葳，2000；許玉齡，1998；簡楚瑛、廖鳳瑞、林佩蓉、林麗卿，1995），由於教師異動對於幼兒發展與生活適應會造成衝擊，而且不利於教育經驗的累積，對於園所效能與整體發展都造成影響（陳怡靖，2006a；謝文全，1977；Patterson, Roehrig & Luft, 2003），因此，如何降低教師離職異動的念頭，為園所留住寶貴的人力資源，是園所長在經營與管理上的一大挑戰。本研究企圖歸納過去相關的研究結果，找出可能影響教師離職異動的因素，以協助園所長在經營與管理上早作規劃，避免不利因素的衝擊導致人力資源流失。

基於上述動機，研究者蒐集國內有關這方面議題的文獻，結果發現在探討教師離職異動方面的研究，大多聚焦在個人資料與離職異動的關聯性上，例如性別、婚姻、年齡、年資、學歷、薪資、公／私立、幼稚園／托兒所等（王振德，1988；谷瑞勉，1989；周台傑、吳訓生、詹文宏、葉瓊華，1996；張美雲、林佩蓉，1998；蔡春美，1989；蔡崇建，1985；蕭霖，2001），有些研究雖然也探討了特殊變項與離職異動的關聯性，例如工作壓力、組織承諾（張美雲、林佩蓉，1998；陳嵩、蔡明田，1996），但是以行政與管理學角度來切入探討的研究並不多。而研究者也發現，過去國外在人力資源與管理學方面的研究，在探討員工的離職異動這個議題時，有一些具理論意涵的變項已經被置入探討並加以檢驗，例如社會交換（Allen, 1996; Daan, Rolf & Susana, 2007; Hsu, Hsu, Huang, Leong & Li, 2003; Khatri, Fern & Budhwar, 2001）、價值適配（Schwepker, 1999; Van Viance, 2000; Van Viance & Prins, 1997）、以及分配公平（Berkowitz, Fraser, Treasure & Cochran, 1987; Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992），這些變項與園所長的經營管理方式有密切的關係，可是國內還很少有研究將這些變項置入來探究離職異動的問題，因此研究者希望探討它們對於台灣地區幼托教師離職異動的影響情況。

有鑑於實務面上，公／私立幼稚園與托兒所教師無論在待遇、福利、工作條件、工作時間等等都有很大的差異性（楊淑朱、王佳芬，2003），或許因為公／私立園所不同的特性會使得上述因素的影響效果有所不同，因此本研究將分別探討影響公立園所教師的離職異動因素，以及影響私立園所教師的離職異動因素，看看公／私立教師離職異動的影響因素是否有所不同，以突顯公／私立園所的特殊意涵。而為了使研究結果能具有推論的價值，本研究以全國性抽樣調查的方式來蒐集現職幼稚園與托兒所教

師的資料，透過統計分析與假設檢定來進行探究，以了解影響公／私立園所教師想要離職異動的重要因素，並檢證相關理論。

## 貳、文獻探討

### 一、教師離職異動之意涵與相關研究回顧

Turnover 這個詞有些研究譯為離職（王耀德、楊千、王桂英，2001；李嘉聖、陳益世，1999；陳嵩、蔡明田，1996；蔡春美，1989），有些譯為流動（谷瑞勉，1989；謝文全，1977；蕭霖，2001），有些譯為離職異動（周台傑等，1996；張美雲、林佩蓉，1998；蔡崇建，1985）；由於許多研究者都將 turnover 廣泛定義為組織員工離開現職，或轉調其他公司（賴志超、鄭伯堃、陳欽雨，2001；Abraham, 1999; Schwepker, 1999），有離職與異動之意涵，因此本研究以離職異動稱之，代表教師想要轉調其他園所任教或是離開現職。由於大樣本的蒐集離職異動者之資料，在技術面與實務面上非常困難，因此許多研究都以離職異動意向（turnover intention）作為探討主軸（Elangovan, 2001; Schwepker, 1999; Shaw, 1999; Wasti, 2003），探究個人想要脫離目前工作崗位的意向強度（莊修田，2002），因此本研究亦以離職異動意向為探究焦點。

過去有關離職異動的研究已累積了不少研究成果，在國內研究方面，大多探究的重點是個人背景變項與離職異動的關係，例如性別、婚姻、年齡、年資、學歷、公／私立、幼稚園／托兒所等（王振德，1988；谷瑞勉，1989；周台傑等，1996；張美雲、林佩蓉，1998；蔡春美，1989；蔡崇建，1985；蕭霖，2001），而發現學歷越高的老師離職異動率越高（周台傑等人，1996），年資在三年以下者離職異動率最高（周台傑等人，1996），教師擔任的職務不同，任教班別不同，離職異動意向也會有顯著的差異（蔡崇建，1985），不同類型、不同規模學校的教師離職異動情況有顯著差異（蕭霖，2001；謝文全，1977），私立園所教師的離職異動意向高於公立（王振德，1988；谷瑞勉，1989）；幼稚園教師的離職異動意向高於托兒所（谷瑞勉，1989）。

這些研究結果有助於了解不同背景教師的離職異動意向差異，但是對於經營管理者而言，知道哪些教師的背景特性可能較容易離職異動還不夠，最好是能找到影響教師想離職異動的因素，然後在經營管理方式上作因應，這樣才是最重要的事。因此，有些研究開始探究離職異動與下列變項的關係，例如薪資、工作負荷或工作壓力、工

作價值觀、組織承諾（李青松、陳若琳，1999；周台傑等人，1996；張美雲、林佩蓉，1998；陳嵩、蔡明田，1996；蔡崇建，1985；蕭霖，2001），其中薪資、工作負荷或工作壓力與園所長的經營管理有很大的關係，是園所長在經營管理上可以調整或修正的；而研究結果發現薪資高低可以有效預測教師的離職異動，薪資高者離職異動情況較低（蕭霖，2001），教師若覺得工作負荷重或工作壓力大，就很容易會離職異動（李青松、陳若琳，1999；周台傑等人，1996；蔡崇建，1985）。

在國外研究方面，許多離職異動的研究都發現薪資高低是影響員工離職異動最主要的因素，薪資太低，員工就會很想離職異動（Arnold & Feldman, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Wai & Robinson, 1998）。而工作負荷大或工作壓力大，員工離職異動的機率也會越高（Mont & Rees, 1996; Platt & Olson, 1990）。有些研究並從理論檢證的角度來探究員工離職異動的問題，探討的變項包括社會交換（Allen, 1996; Daan et al., 2007; Hsu et al., 2003; Khatri et al., 2001）、價值適配（Schwepker, 1999; Van Viance, 2000; Van Viance & Prins, 1997）、以及分配公平（Berkowitz et al., 1987; Cohen-Charash & Spector, 2001; Geurts, Schaufel & Rutte, 1999; Jones & Skarlicki, 2003; Khatri et al., 2001; Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992），而這些變項則分別屬於社會交換理論、個人—組織適配理論、公平理論的範疇。底下簡要說明之。

#### （一）社會交換與離職異動

社會交換理論認為個人投入於團體，主要是受到報酬的吸引——金錢或物質等外在報酬，或是內在方面例如情感的因素，個人會因為金錢物質、或情感等內外報酬之吸引而投入團體（Blau, 1964）。由社會交換延伸至組織的研究中，發展出領導者與部屬的交換理論（leader-member exchange theory，簡稱 LMX），LMX 可說明社會交換在組織中的交換效果（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，就能發展出雙向互惠的情感（Dienesch & Liden, 1986），所以領導者若與部屬發展出良好的關係，則部屬將會展現高度的工作表現以及低的離職異動率（楊濱燦，1999）。

國外一些實徵研究結果大多顯示領導者與員工的社會交換，對於員工的離職異動具有重要影響，例如 Christine（2006）的研究指出，領導者塑造的組織文化與員工的工作滿意度、離職異動意向有關，這些組織文化包括彼此信任、充分授權、提供支持與協助等等。Allen（1996）的研究發現員工與主管溝通良好，或是能夠獲得主管支持，對於員工的離職異動意向具有顯著的負向影響。許多研究也發現主管以支持性的領導

(supportive leadership)，員工的離職異動率較低 (Daan et al., 2007; Hsu et al., 2003; Khatri et al., 2001)，當員工感受到自己獲得主管支持時，對工作滿意度比較高，比較不會想要離職異動。國內陳怡靖 (2006a) 訪談幼教實務工作者的研究結果，發現教師會因為與園所長的關係不佳而異動，而園所若能就教師的優異表現實施績效獎金制度，例如以招生人數來發放獎金、評鑑優者發給獎勵金等等，則教師的異動情況較低，顯示情感面與物質面的社會交換可能對教師的離職異動具有影響。但這是否只是少數個案情況而非卻整體狀況呢？本研究希望能以全國性大樣本的資料分析來加以探究。

### (二) 個人—組織適配理論與離職異動

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 (Chatman, 1989)。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，越不會離職異動。過去國外已有許多研究都指出價值衝突與員工離職異動兩者具有正相關，價值觀適配不足，甚至價值觀衝突，會增高員工離職異動的念頭，相反的，個人與組織價值適配越高，離職異動率就越低 (Schwepker, 1999; Van Viance, 2000; Van Viance & Prins, 1997)。Piasentin 與 Chapman (2007) 比較 209 個不同職業和機構的從業人員，結果發現個人與組織適配能夠降低員工的離職異動意向。Van Viance (2000) 的研究更指出，影響員工離職異動的重要因素是員工與主管的價值適配度，而非員工與組織的價值適配度。這顯示主管與員工的價值適配與否非常重要，也顯示領導者角色的重要性，若能引導員工建立共同的價值觀，則員工較願意追隨而不會想離職異動。不過國內這方面探討很少，因此研究者認為價值適配可以作為進一步探討幼稚園與托兒所教師離職異動意向的因素。

### (三) 公平理論與離職異動

公平理論認為組織成員會進行社會比較，以衡量他們的付出與收穫是否受到公平的對待。如果感覺不公平，那麼他們將會改變原來的表現 (Greenberg, 1987)。許多研究者將公平理論應用在企業員工行為的研究上，發現員工會期望資源分配者能夠根據每個人的付出與所得報酬的比率來分配資源 (賴志超等人, 2001)，如果員工覺得他們在工作上被公平地對待，例如工作分配、資源分配、或薪酬分配讓他們感覺到公平，那麼就比較願意表現有利於組織的行為，願意對工作投入 (Moorman, 1991; Organ, 1988)；若覺得不公平，就可能產生離職異動的念頭 (賴志超等人, 2001)。國外許多以產業界員工為樣本的研究結果，都支持組織公平會影響員工離職異動 (Abraham, 1999;

Cohen-Charash & Spector, 2001; Jones & Skarlicki, 2003; Price & Mueller, 1986), 有些研究以組織公平之分構面分別與離職異動作探討, 結果指出分配公平能夠有效預測員工的離職異動意向 (Berkowitz et al., 1987; Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992), 員工若知覺組織分配公平性越低, 離職異動意向會越高。Geurts 等人 (1999) 以醫務人員為研究對象的結果顯示: 組織不公平會影響醫務人員的曠職以及離職異動意向, 組織越不公平, 醫務人員的曠職情況越嚴重, 離職異動意向越高。同樣的, Cohen-Charash 與 Spector (2001) 的研究也發現分配公平對於員工的離職異動意向有很強的負向影響。在亞洲國家的研究方面, Khatri 等人 (2001) 以新加坡製造業與服務業員工為研究對象, 結果也發現分配公平是造成員工想離職異動的主要影響因素, 分配越不公平則員工離職異動情況就越嚴重。Jones 與 Skarlicki (2003) 以零售業員工為研究對象的結果也顯示員工的離職異動意向與工作分配的公平性有關; 可見分配公平對於職業離職異動具有重要的影響。

綜合上述有關離職異動的文獻整理, 我們發現薪資、工作負荷或工作壓力、社會交換、價值適配、分配公平等這些與園所長領導有關的變項, 可能與教師的離職異動具有重要的關聯性。而從文獻回顧當中我們也發現, 雖然薪資、工作負荷或工作壓力的因素在國內與國外已累積了不少研究結果, 但社會交換、價值適配、分配公平這些富理論意涵的變項在國內研究方面還相當缺乏, 尤其在幼稚園與托兒所教師的離職異動方面; 究竟教師會不會因為園所長與他們的交情好壞、園所實施的績效獎金制度、與園所長的價值觀是否一致、職務與資源分配是否公平等因素, 而影響他們的離職異動意向? 再者, 個人所處的環境是一個複雜的構面, 老師會想離職異動可能同時受到許多因素的影響, 當這些因素一起被考慮進去時, 究竟哪些因素才是影響老師想離職異動的關鍵? 薪資、工作負荷或工作壓力、社會交換、價值適配、分配公平等等, 到底哪一項因素對於離職異動意向的影響最強? 探究這些問題有助於園所長在經營管理策略上作調整, 故本研究希望透過全國性樣本來加以了解。

## 二、台灣地區公／私立園所教師差異性之探討

當我們要探討教師的離職異動意向是否受到薪資、工作負荷或工作壓力、社會交換、價值適配、分配公平這些因素的影響時, 必須要考慮到幼稚園與托兒所教師在實務面上的特殊性。雖然教師的性別、婚姻、年齡、年資、學歷、公／私立、幼稚園／托兒所等因素都可能影響其離職異動意向的高低 (王振德, 1988; 谷瑞勉, 1989;

周台傑等，1996；張美雲、林佩蓉，1998；蔡春美，1989；蔡崇建，1985；蕭霖，2001），但公／私立機構的差異可以說是制度面上較明顯的。台灣的公部門機構與私部門機構往往具有很大的差異，公家部門工作穩定有保障，而且福利好，要進入公家部門任職，往往必須通過考試，而且有較多資格限制；根據黃毅志（2001）以台灣地區社會變遷調查資料作分析的結果顯示，公家部門員工離職異動性較不若私部門那麼頻繁，他們甚至呈現出一種高度職業不流動的現象。而王耀德等人（2001）的研究比較了公家機構與民營機構員工離職異動的影響因素，結果發現民營機構員工的離職異動意向高低受到薪資待遇、主管領導、組織政策措施等這些因素的影響很大，公家機構則否。換言之，民營機構的員工會比較在乎薪資待遇高低、主管的領導方式、以及組織制度的問題。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離職異動的念頭。

在幼稚園與托兒所方面，公／私立機構也有很大的差異性（楊淑朱、王佳芬，2003）。公立園所教師的任用資格比私立園所限制更多，而且必須通過考試才能獲得錄用。公立園所教師的工作有保障，薪資待遇比照公立中小學教師，還可享有福利津貼，例如婚喪、子女教育補助、眷屬重病住院補助等（新幼教編輯室，1994），退休金給與的方式也比照公務員方式辦理，可以說薪資待遇、退休、撫恤、保險與福利等等都很完善，是私立園所教師難以擁有的。而且，公立園所教師自主性較高（新幼教編輯室，1994），上下班時間也很固定；因此就實務面的一般印象，公立園所教師離職異動的情況較少。而且單獨設置的公立幼稚園相當少，許多公立幼稚園大多附設於國小，園長是小學校長兼任，這是與私立園所很不一樣的地方。

台灣的私立園所很多，除了宗教團體、慈善機構設立的以外，許多私立園所是家族經營，園所長為家族中的成員或自己就是老闆，有些園所長則類似專業經理人的角色；這些私立園所因為市場競爭的緣故，往往面臨很大的招生壓力，園所對外除了要多辦活動增加曝光機會以達到宣傳行銷的目的以外；對內也對老師有許多要求，例如要在教學方面力爭上游、花心思突顯特色，也要多與家長溝通互動、極力配合家長的需求（魏美惠，2002），許多老師除了整日與孩子相處以外，還要隨車接送幼生、等待家長接回幼生、值班、開會、配合園所舉辦活動而加班等等（林美慧，2002；新幼教編輯室，1994），工作非常忙碌。與公立園所相比，私立園所往往較在乎經營上的利益。私立園所在教師任用上也有很大的彈性，學歷要求與徵選方式各有自己的做法（陳怡靖，2006b；鄭耀男、陳怡靖，2007），提供給老師的薪資條件也各不相同，有

些私立園所除了提供每月薪資以外，還會根據老師的工作表現發給績效獎金（陳怡靖，2006a）。

由上述可知，公／私立園所教師的工作處遇並不相同，這可能會使得公／私立園所教師在離職異動的影響因素上有所不同，而本研究所要探究的各項影響因素，在公立園所與私立園所則可能會有不同的效果。過去研究雖發現公／私立園所教師在離職異動上有顯著差異，但尚未有研究比較公私立園所教師在離職異動影響因素上的異同。故本研究除了探究薪資、工作負荷或工作壓力、社會交換、價值適配、分配公平這些因素在公私立園所教師離職異動意向的影響情況以外，也希望能突顯公/私立園所各自在經營管理上的特殊性。

### 三、研究假設

根據上述文獻歸納與分析的結果，我們預期公私立機構因為有其特殊性，導致員工的離職異動意向有差異，而任職於公部門者的離職異動意向會較低（王振德，1988；王耀德等人，2001；谷瑞勉，1989；黃毅志，2001），故提出研究假設 1。

假設 1：公立園所教師的離職異動意向會顯著低於私立園所。

又根據過去的研究結果，薪資越低者會越想離職異動（蕭霖，2001；Arnold & Feldman, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Wai & Robinson, 1998），工作負荷量越大也會越想離職異動（李嘉聖、陳益世，1999；Mont & Rees, 1996），故提出研究假設 2 以及假設 3。

假設 2：教師的薪資越低，離職異動意向會越高。

假設 3：工作負荷量越大，教師的離職異動意向會越高。

由於國外研究顯示，主管與員工的社會交換越高越不會離職異動（Allen, 1996; Daan et al., 2007; Hsu et al., 2003; Khatri et al., 2001），主管與員工的價值適配度越高也越不會離職異動（Schwepker, 1999; Van Viance, 2000; Van Viance & Prins, 1997），員工若覺得主管在工作或資源分配上越公平，就越不會想要離職異動（Berkowitz et al., 1987; Cohen-Charash & Spector, 2001; Geurts et al., 1999; Jones & Skarlicki, 2003; Khatri et al., 2001; Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992），因此提出研究假設 4、假設 5、假設 6、假設 7。

假設 4：教師與園所長的情感交換程度越高，離職異動意向越低。

假設 5：園所提供的物質交換越高，教師的離職異動意向越低。



假設 6：教師與園所長的價值適配度越高，離職異動意向越低。

假設 7：教師知覺園所分配公平性越高，離職異動意向越低。

考慮到一般人可能認為如果上班要花費很多時間才能到達工作地點，那麼將會讓人覺得很不方便，而可能會想要換離家近一點的地方工作，導致離職異動意向增高。為了避免上下班通勤時間影響到本研究的結果，故我們將通勤時間當作控制變項。而根據王耀德等人（2001）的研究發現薪資待遇、主管領導、組織政策措施等因素對於離職異動的影響，民營機構遠大於公營機構，所以我們也預期，薪資、工作負荷或工作壓力、社會交換、價值適配、分配公平這些因素對於教師離職異動意向的影響效果，也會因公私立園所的不同而有所不同。

## 參、研究方法

### 一、研究對象與抽樣調查過程

本研究對象母群為臺灣地區（不含金門縣、連江縣）的幼稚園與托兒所教師，根據九十四學年度的統計，母群體總數共計 43372 人，包括公立幼稚園教師 5838 人，私立幼稚園教師 15857 人（教育部統計處，2006），公立托兒所保育員（包括教保員與助理教保員<sup>1</sup>）4571 人，私立托兒所保育員 17106 人（內政部，2006）。為了使研究樣本能具代表性，故以分層叢級隨機抽樣的方式來進行。先分公／私立，再分幼稚園／托兒所，然後計算出各層教師數的比率，總計公幼、私幼、公托、私托各層的比率分別為 13%、37%、10%、40%；由於目標樣本數為 2000 人，故需抽取公幼教師 260 人，私幼教師 740 人，公托保育員 200 人，私托保育員 800 人。抽樣時是將臺灣地區（不含金門縣、連江縣）所有立案的園所，包括公立幼稚園 1450 所，私立幼稚園 1877 所（教育部統計處，2006），公立托兒所 279 所，私立托兒所 3955 所（內政部，2006）依照公幼、私幼、公托、私托四層製作成籤來抽出園所。各層抽出園所後，先進行聯繫取得同意並確認教師人數，然後再郵寄問卷進行施測。抽取各層人數直到符合該層的樣本數為止。經過多次催覆後，回收的有效樣本數為 1336 份，其中包括公幼 175 份，

---

<sup>1</sup> 在此本研究將之簡稱為教師。雖然精確地說，任教於幼稚園者為幼教師，而任教於托兒所者為保育員，但一般實務面上，社會公眾、家長與幼兒都稱呼這兩者為教師，而不會嚴格地區分其稱謂；本研究為求文字精簡，也將兩者一併稱為教師。

私幼 414 份，公托 108 份，私托 639 份，回收率為 66.8%。

## 二、研究工具

本研究使用的調查工具為「幼稚園與托兒所教師工作感受問卷」，除了填答個人基本資料之外，主要內容分為五個部份，即離職異動意向、社會交換、價值適配、分配公平、工作負荷等。本問卷乃研究者參酌王耀德等人（2001）的離職傾向量表、莊修田（2002）的改行傾向量表<sup>2</sup>，以及鄭耀男（2004）的國中小教師教學感受問卷的量表題目，依據本研究目的修訂而成。編製過程先請四位大學教授以及三位幼稚園與托兒所教師暨主管來提供問卷修正意見，以建立專家效度；然後再經過現職幼稚園與托兒所教師的預試後修訂完成正式問卷。

在基本資料方面，包括性別、年齡、年資、服務機構（公幼／私幼／公托／私托）、每月薪資（以教師填寫之每月薪水作測量）以及通勤時間（以教師填寫之每天上下班通勤時間作測量）。在離職異動意向、社會交換、價值適配、分配公平、工作負荷這五個部份的測量方面，每個題目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，以非常符合為 5 分，非常不符合為 1 分，分數越高代表該項感受越高。有關本研究各變項的測量情形，茲詳細說明如下：

### （一）離職異動意向：

以因素分析—主成分分析法（principal components）來抽取因素，經過 Oblimin 斜交轉軸後取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素可以解釋總變異的 73.12%，各題建構效度介於 .79 至 .90，信度檢驗 Cronbach  $\alpha$  為 .90。測量題目與因素模式矩陣詳見表 1。在進行統計分析時，將五個题目的分數加總來代表教師的離職異動意向高低，分數越高代表離職異動意向越高。

---

<sup>2</sup>莊修田（2002）的改行傾向量表是參考 Michaels 與 Spector（1982）的離職意願量表修訂而成。

表 1

離職異動意向因素分析摘要表 (成分矩陣 *pattern matrix*)

問 卷 題 目	因素一離職異 動意向	共同性	特徵值 $\lambda$	佔總變異之百 分比
我辭職的計畫已經在進行中	.898	.807	3.656	73.124
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作	.802	.644		
我曾經打算尋找其他的工作	.785	.617		

## (二) 社會交換：

以主成分分析法來抽取因素，經過斜交轉軸後取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到兩個因素，分別命名為情感交換以及物質交換，可以解釋總變異的 72.43%，各題建構效度介於 .62 至 .93，Cronbach  $\alpha$  為 .89。測量題目與因素模式矩陣詳見表 2。在進行統計分析時，將因素一的五個測量題目分數加總來代表情感交換高低，分數越高代表教師與園所長的情感交換度越高，情感關係越好。因素二的五個測量題目分數也作加總來代表物質交換高低，分數越高代表教師覺得園所提供的物質交換度越高。

表 2

社會交換因素分析摘要表 (成分矩陣 *pattern matrix*)

問 卷 題 目	因素一 情感交換	因素二 物質交換	共同性
我覺得園所主管是友善的、可以接近的	.928	.396	.746
我覺得園所主管在工作上對待同仁很好	.917	.377	.840
我覺得園所主管和教師的關係有如家人一般	.907	.439	.769
園所主管會關心我的生活或家人	.875	.418	.862
我和這裡的園所主管感情不錯	.861	.295	.826
我覺得園所給我的待遇很優渥	.315	.894	.676
我覺得園所給老師很好的福利	.394	.851	.606
我覺得這份工作的薪資很好	.276	.819	.803
只要有好的工作表現，園所會發給老師獎金或提高報酬	.393	.775	.726
本園所會以學生人數或教師績效核發教師薪資或獎金	.313	.620	.388
特徵值 $\lambda$	5.218	2.025	
佔總變異之百分比	52.177	20.251	
累計百分比	52.177	72.428	

(三) 價值適配：

以主成分分析法來抽取因素，經過斜交轉軸後取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素可以解釋總變異的 83.06%，各題之建構效度介於 .87 至 .93，Cronbach  $\alpha$  為 .90。測量題目與因素模式矩陣詳見表 3。在進行統計分析時，將三個題目的分數加總來代表價值適配高低，分數越高代表教師與園所長的價值適配度越高。

表 3

價值適配因素分析摘要表 (成份矩陣 *pattern matrix*)

問 卷 題 目	因素—價值適配	共同性	特徵值 $\lambda$	佔總變異之百分比
我和園所主管在教保理念上是一致的	.933	.871	2.492	83.059
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		

(四) 分配公平：

以主成分分析法來抽取因素，經過斜交轉軸後取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素可以解釋總變異的 74.05%，各題之建構效度介於 .79 至 .89，Cronbach  $\alpha$  為 .91。測量題目與因素模式矩陣詳見表 4。在進行統計分析時，將五個題目的分數加總來代表分配公平高低，分數越高代表教師覺得園所分配越公平。

表 4

分配公平因素分析摘要表 (*pattern matrix*)

問 卷 題 目	因素—分配公平	共同性	特徵值 $\lambda$	佔總變異之百分比
學校分配教師的工作負擔是公平的	.893	.797	3.702	74.048
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		

(五) 工作負荷：

以主成分分析法來抽取因素，經過斜交轉軸後取特徵值  $\lambda$  大於 1 的因素，結果得到一個因素可以解釋總變異的 69.10%，各題之建構效度介於 .81 至 .88，Cronbach  $\alpha$  為 .89。測量題目與因素模式矩陣詳見表 5。在進行統計分析時，將五個題目的分數加總來代表教師的工作負荷高低，分數越高代表教師的工作負荷越高。

表 5

工作負荷因素分析摘要表 (成份矩陣 *pattern matrix*)

問卷題目	因素—工作負荷	共同性	特徵值 $\lambda$	佔總變異之百分比
園所要求超過負荷	.875	.766	3.455	69.104
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		

### 三、資料分析方法

本研究以 SPSS12.0 統計軟體來進行資料分析，分析程序如下：

- (一) 在基本統計的部份，以平均數差異 F 檢定來進行雙變項分析，考驗假設 1：公／私立教師在離職異動意向上的差異；並以 Eta 值來代表雙變項的關連強度。
- (二) 以迴歸分析來考驗研究假設 2 至研究假設 7：
  1. 以公立園所教師為研究樣本，以情感交換、物質交換、價值適配、分配公平、通勤時間、薪資與工作負荷等變項為自變項，離職異動意向為依變項，建立第一個迴歸方程式，來檢視上述自變項對於公立園所教師之離職異動意向的淨影響情形，以考驗假設 2 至假設 7。
  2. 同樣地，以私立園所教師為研究樣本，以情感交換、物質交換、價值適配、分配公平、通勤時間、薪資與工作負荷等變項為自變項，離職異動意向為依變項，建立第二個迴歸方程式，來檢視上述自變項對於私立園所教師之離職異動意向的淨影響情形，以考驗假設 2 至假設 7。

## 肆、研究結果與討論

### 一、公／私立園所教師離職異動意向概況

公／私立園所教師離職異動意向，根據表 6 的統計結果顯示，公立園所教師的離職異動意向平均是 10.09 分，私立園所教師是 11.77 分，F 檢定的結果公私立差異達到顯著水準 ( $F=33.47, P<.05$ )，兩個變項的關聯強度為.15；因此私立園所教師的離職異動意向顯著高於公立教師，研究假設 1 獲得支持。

以上的研究結果，反應台灣地區公／私立機構的離職異動差異性，也顯現在幼托機構。因為私立園所教師的離職異動意向顯著高於公立教師。此結果也符合黃毅志（2001）研究裡對於台灣公私部門的結論：公家部門員工離職異動不若私部門那麼頻繁。這可能是公立園所的工作保障與福利優於私立園所的關係（新幼教編輯室，1994；楊淑朱、王佳芬，2003）；或是薪資待遇的影響所致（王耀德等人，2001）。以下的研究將以迴歸分析方法，探討薪資與其他可能的因素對於幼稚園與托兒所教師離職異動的影響。

表 6

公私立園所教師對離職異動意向的平均數分析摘要表

自變項	離職異動意向				
	平均數	標準差	人數	F 值	Eta
全體樣本	11.42				
公立園所教師	10.09	4.43	289	33.47*	.15
私立園所教師	11.77	4.39	1105		

註：\* 表示  $P < .05$

## 二、公／私立園所教師的離職異動意向迴歸分析

公／私立幼稚園與托兒所的性质不一樣，合併探討無法了解他們各自的特性，因此將公立園所與私立園所分開來探討。在公立園所教師的離職異動意向方面，表 7 模型一是將每月薪資、情感交換、物質交換、價值適配、分配公平、工作負荷、通勤時間這七個變項一起投入迴歸方程式中，來預測公立園所教師的離職異動意向。根據統計數據顯示，七個變項對於公立園所教師離職異動意向的解釋力 ( $R^2$ ) 為 36%，其中有三個變項的淨影響力達到顯著水準 ( $P < .05$ )；這三個變項分別是分配公平 ( $\beta = -.19$ )、工作負荷 ( $\beta = -.17$ )、以及每月薪資 ( $\beta = -.45$ )，從標準化迴歸係數  $\beta$  值的大小與正負方向可知，影響公立園所教師離職異動意向最重要的因素是每月薪資，薪資越高者就越不會想要離職異動， $\beta$  值高達  $-.45$ ，是影響力最強的變項。其次是分配公平，教師越是覺得園所在分配資源或是分配工作上很公平，就越不會想要離職異動，反之，若覺得分配越不公平就會越想要離職異動。第三是工作負荷，覺得工作負荷越重者離職異動意向就越高。

表 7

公私立園所教師的離職異動意向迴歸分析表

自變項	依變項	
	模型一 公立教師樣本 B( $\beta$ )	模型二 私立教師樣本 B( $\beta$ )
情感交換	-.08 (-.08)	-.05 (-.04)
物質交換	-.04 (-.04)	-.09 (-.08)
價值適配	.14 (.07)	-.14 (-.06)
分配公平	-.21 (-.19) *	-.05 (-.04)
工作負荷	.19 (.17) *	.46 (.40) *
每月薪資	.00 (-.45) *	-.00 (-.07) *
通勤時間	.02 (.07)	.02 (.07)
常數	16.82	10.78
樣本數	229	863
解釋力 R <sup>2</sup>	.36	.26
F 值	18.06*	42.50*

註：\* 表示  $P < .05$ 。

至於情感交換、物質交換、價值適配、以及通勤時間這四個變項的淨影響力都未達顯著水準 ( $P > .05$ )，顯示它們並非影響公立園所教師離職異動意向的重要因素；意即在薪資、資源與工作分配的公平性、工作負荷量這些條件不佳的情況下，教師離職異動的念頭就會升高；但並不會因為與園所長交情好，個人價值與園所價值適配度高而降低其離職異動的念頭，也不會因為通勤時間短（代表離家近）、或是園所物質性的獎勵而降低離職異動意向。

在私立園所教師樣本的分析方面，在表 7 的模型二中，我們同樣將每月薪資、情感交換、物質交換、價值適配、分配公平、工作負荷、通勤時間這七個變項一起投入迴歸方程式中來進行預測，結果模型解釋力 ( $R^2$ ) 為 26%，淨影響力達到顯著水準的也有三個變項，分別是工作負荷 ( $\beta = -.40$ )、每月薪資 ( $\beta = -.07$ )、以及通勤時間 ( $\beta = -.07$ )。從標準化迴歸係數  $\beta$  值的大小與正負方向可知，影響私立園所教師離職異動意向最重要的因素是工作負荷，工作負荷越重者就越想要離職異動， $\beta$  值 .40，是影響力最強的變項。其次是薪資與通勤時間（但是迴歸係數並不大），薪資越高者越不會想要離職異動，通勤時間越長者（代表離家遠）就會越想要離職異動。因此，影響私立園所教師離職異動最主要的因素是工作負荷。

過去有許多研究者都注意到私立園所教師工作負荷重的問題，由於市場競爭激烈的緣故，私立園所對於教師往往有很多要求，例如在教學方面要求老師爭取家長認同、

或是多與家長溝通互動、極力配合家長的需求等等（魏美惠，2002），這些工作都加重教師的工作負荷。此外，除了教學與親師溝通的工作之外，教師還要隨車接送幼生、等待家長接回幼生、值班、開會、配合園所舉辦活動而加班等（林美慧，2002；新幼教編輯室，1994），工作非常忙碌，工作負荷量也相當大。而本研究以全國性調查資料進行統計分析的結果，確立了工作負荷對於私立園所教師離職異動意向的顯著影響，亦即工作負荷是解釋私立園所教師離職異動的主要因素，此結果說明了私立園所必須認真面對這個問題，設法在行政與管理策略上有所作為，以降低教師的工作負荷而得以留住教師。

至於情感交換、物質交換、價值適配這三個變項的淨影響力仍然一樣未達顯著水準（ $P>.05$ ），這表示台灣地區的幼稚園與托兒所，無論是公立教師或是私立教師，上述三個變項並非影響教師離職異動意向高低的重要因素。

本研究另一值得被關注的結果是：公立園所教師會因為園所資源分配不公而想要離職異動，可是私立園所教師卻不致如此。此外，私立園所教師如果工作地點離家太遠（通勤時間長）就會想要離職異動，公立園所教師對此則沒有太大的影響。基本上，公立園所教師的離職異動意向主要是受到薪資高低的影響，薪資高者離職異動意向低；其次是資源分配的影響，資源分配公平與否對於公立園所教師而言是一項重要的離職異動因素，但是這個因素卻不是私立園所教師所重視的。私立園所教師並非以薪資高低為最主要的考量（雖然具顯著影響性，但影響係數不是最大），他們最關注的是工作負荷量的問題，工作負荷越重就越想離職異動，因此，工作負荷因素最能解釋私立園所教師的離職異動意向。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）本研究結果的理論意涵

本研究以全國性資料探索公／私立園所教師的離職異動意向，研究結果發現私立園所教師的離職異動意向顯著高於公立園所教師。雖然，這是一個可以預期的結果；但是此一結果是一個以全國性大樣本的調查所獲得的發現，研究結果具有可類推性的意涵。



此外，本研究企圖檢驗過去行政相關領域的研究成果或是理論，對於幼稚園與托兒所教師的離職異動做檢驗。就相關研究成果來看，本研究發現公／私立園所教師的薪資高低與離職異動意向具有關聯性，薪資越低就越想要離職異動；這個發現與過去國外許多研究認為薪資高低是影響員工離職異動的重要因素，結果相當一致（Arnold & Feldman, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Gerhart, 1990; Wai & Robinson, 1998）。而這也就不難理解為何許多教師亟思往公立園所或是薪水較高的私立園所流動了。

除了薪資與離職異動具有關聯性以外，工作負荷也是教師抉擇離職異動的因素；特別是私立園所教師。本研究發現工作負荷是影響私立園所教師離職異動最重要的因素；公立園所教師，雖然認為工作負荷也具有影響，但是標準化係數不高。因此，台灣私立幼教職場生態，最需要被重視的是：私立園所教師工作負荷太重的問題；可能因而衍生出教師高離職異動的生態。如何緩和這個問題呢？當然降低工作負荷是最直接有效的途徑。如何降低工作負荷呢？例如簡化教學與園所行政的工作流程，更有效的專職分工（教師分級，家庭接送服務由初級教師負責，親師溝通與課程設計由資深教師負責等），工作再重新分配，避免勞逸不均。

根據蕭霖（2001）的研究指出，金錢因素是美國教師放棄教職的最重要原因。不過本研究發現，對於臺灣地區私立幼稚園與托兒所教師而言，薪水並非他們想離職異動的最重要原因，而是工作負荷。這顯示工作負荷是私立園所教師們最在意的一件事；相較於美國教師們對於薪水高低的重視程度，台灣的私立園所教師並沒有那麼看重薪資，工作負荷重遠比薪資低更難令私立園所教師們接受；這突顯台美地區的幼教師，對於離職異動的影響因子，有不同的見解。

在理論檢證的部份，本研究以實徵資料檢證四類富理論意涵的變項，結果發現 Blau 交換理論中，物質交換對於公／私立園所教師離職異動意向並無顯著的影響；這顯示以物質交換—報酬與績效獎金等制度來交換教師的留職，這個部份的假設未獲得支持。同樣地，在情感交換的部份影響力亦未達顯著，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離職異動，在其他影響因素的牽制之下，效果其實並不顯著。Blau 社會交換理論無論對於公立園所教師或是私立園所教師的離職異動意向都無法提供解釋，這樣的結果似乎也意味著台灣地區的幼稚園與托兒所教師是比較務實的，公立園所教師因為薪資較高而離職異動意向較低，私立園所教師因為工作負荷重而離職異動意向較高，這些不利因素一旦存在，即便園所長與她們的關係良好，她們也不容易因為雙方的好交情而減低想離職異動的心。這是園所長們在經營管理上務必要謹慎注意的事。

在 Adams 公平理論的部份，本研究以分配公平來預測教師的離職異動意向，結果發現公立園所教師覺得園所對於資源與獎勵的分配越公平則離職異動意向越低，顯示這個富理論意涵的變項，對於公立園所教師的離職異動具有解釋效果；但是對於私立園所教師而言，分配公平與否並不具有顯著差異性。這可能是公立園所教師能接近的資源較多且具有工作保障，因此特別關注資源與獎勵分配的公平問題，自己是否被公平對待會影響他想繼續留在這個園所的心。私立園所的獎勵其實就是獎金，許多獎金的發給是依照學生的人數來核發，或是有特定的優良表現，規定可能較為具體，因此較不存在分配公平的問題。也可能因為私立園所能夠分配的資源很少，或是教師對於私立園所的分配公平性要求不高，因此分配公平與否對於教師的離職異動意向的影響力也就不顯著。

至於 Chatman 個人—組織適配理論的部份，本研究發現價值適配對於教師離職異動意向的影響，在其他因素的牽制之下呈現不顯著的結果，顯示無論公立園所教師或是私立園所教師，他們與園所長的價值觀是否適配，並不影響他們想要離職異動的心。這個結果可以提供園所長們在經營管理策略上的參考，雖然與教師們進行理念溝通，建立共同的價值觀，或許可以讓教師們知道工作目標與工作價值，進而提升工作效能；但是如果薪資與工作負荷這兩個重要條件不能讓教師們接受，那麼教師們還是會傾向選擇離職異動，而較不可能因為與園所長的價值觀點一致，志同道合而留下來。因此，對於園所長而言，重要的經營管理之道，仍然必須聚焦於對於教師實際工作條件的關注，例如薪資與工作負荷。

## （二）本研究結果可回答的爭議性問題

綜合而言，台灣地區的公立園所教師們相當重視園所長處事是否公平，如果園所長在資源分配或是工作分配上能夠讓老師覺得公平，那麼他們就比較不會想離職異動。反之，如果讓老師覺得不公平，那麼就可能激發他們想離職異動的念頭。至於園所長與老師的價值觀是否適配？是否與教師們有情感交換？教師們似乎並不那麼重視，即便雙方的價值觀不適配，老師也不至於就會因此而想要離職異動；或是幼教師想要異動，即使情感交換很高，仍無法有效改變教師想要異動的情況。因此，最主要影響公立園所教師不離職異動的因素是組織分配公平、每月薪資，資源與獎金分配越公平，或是薪資高，都是公立園所教師不離職異動的因素。私立園所最主要的問題則在於工作負荷上，解除工作負荷過重的問題，自然能改善教師異動問題，同時，本研究也發現提高私立園所教師的薪資，雖然對於教師不異動具有顯著效果，但是其效果很小，不如直接改善工作負荷來得有效益。

本研究理論檢證的結果顯示除了公平理論可以解釋公立園所教師的離職異動意向以外，其他理論並無顯著性的意義；這似乎也意味著公立園所教師較在意機構的制度問題，分配公不公平？將影響老師的離職異動心態；至於感情好不好？價值觀是否接近？這種心理觀感似乎就不至於讓老師想離職異動。建議園所長在經營園所時，必須要謹慎研擬一套公平的機制，將教師的工作分配、資源分配、績效考核、獎懲與福利待遇等都做好詳細的規範，把園所的制度好好建立起來，大家依照制度行事，這樣老師比較不會因為互相比較而猜疑園所長不公平，或是覺得自己辛苦的工作都沒獲得回饋，然後心生怨懟而想離開。這個解釋可藉由一項訪談研究結果獲得支持，該研究顯示有公平的績效獎金制度的幼稚園或托兒所，教師的離職異動率較低(陳怡靖, 2006a)。

## 二、建議

本研究結果顯示台灣的公立園所教師離職異動意向低於私立園所教師，主要的因素是月薪較高；解釋私立園所教師的離職異動，雖然月薪也是影響因素之一，但最主要的影響因素是工作負荷重。公私立園所的特殊意涵顯現在分配公平因素上，因為私立園所教師對於資源分配等公平議題並不關注（未具有顯著影響性），而分配公平對於公立園所教師卻是一項重要的影響因素。亦即公／私立園所長對於減緩教師離職異動意向的處理，應有不同的領導方式；私立園所著重於工作負荷的減輕，公立園所則應從資源分配公平來努力。

對於未來研究的建議上，基於本研究發現的幾項結果，研究者建議後續研究可以採用質性研究的方式來深入了解，以補足量化研究可能不夠深入挖掘問題原因的缺憾。例如公立園所可能存在哪些分配不公的議題，私立園所教師的工作負荷問題可以採用哪些策略來減輕，這些策略在實際應用時是否有效等等。研究者也建議後續研究可以從其他學門的角度來切入探討，例如心理學、社會學等，或是以其他的理論來繼續檢視不同理論對於幼稚園與托兒所教師離職異動的解釋效果，以便達到學術累積的目的。

## 參考文獻

### 中文部分

- 內政部 (2006)。 *托育機構概況*。台北：內政部。線上檢索日期：2008 年 4 月 9 日。  
網址：  
<http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp>
- 王振德 (1988)。幼稚園教師工作狀況調查研究。 *臺北市立師範學院學報*, 19, 101-114。
- 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。 *交大管理學報*, 21 (2), 1-25。
- 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, 146-161。
- 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, 93-116。
- 谷瑞勉 (1989)。幼兒教師流動狀況探析。 *屏東師院學報*, 2, 99-135。
- 周台傑、吳訓生、詹文宏、葉瓊華 (1996)。我國啟智教育教師離職異動狀況及其相關因素之研究。 *特殊教育學報*, 11, 211-238。
- 林美慧 (2002)。 *幼稚園教師晉級審查運作之調查研究*。未出版之碩士論文，國立台北師範學院幼兒教育研究所，台北。
- 孫立葳 (2000)。幼兒教師工作壓力之研究。 *新竹師院學報*, 13, 265-279。
- 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 (2), 1-18。
- 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, 281-300。
- 陳怡靖 (2006a)。探究幼教師離職異動因素的新取向：實務工作者的訪談分析。 *華醫社會人文學報*, 14, 23-39。
- 陳怡靖 (2006b)。幼稚園徵才特性分析之初探。載於中華醫事科技大學幼兒保育系主編， *幼兒保育專業發展：理論與實務* (頁 129-162)。台北：華騰。
- 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, 87-106。
- 張美雲、林佩蓉 (1998)。工作價值觀對幼兒教保人員離職或離職異動之影響—以大臺

- 北地區為例。《中台醫專學報》，10，89-103。
- 教育部統計處（2006）。《幼稚園概況—學校所在地區別》。台北：教育部統計處。線上檢索日期：2008年4月9日。網址：  
[http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/EDU\\_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/k.xls](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/k.xls)
- 黃毅志（2001）。台灣地區勞力市場分隔之探討：流動表分析。《台灣社會學刊》，25，157-200。
- 新幼教編輯室（1994）。做多少事，拿多少錢？持平看幼師的薪資、福利及工作結構。《新幼教》，4，4-9。
- 楊淑朱、王佳芬（2003）。私立幼稚園教師分級制度實施之可行模式研究。《嘉義大學國民教育研究學報》，11，41-67。
- 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》，46，1-32。
- 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》，49(1)，41-62。
- 鄭耀男、陳怡靖（2007）。幼兒園選聘教師的過程與內容：幼教求職者要如何做準備？《幼教資訊》，201，46-51。
- 蔡春美（1989）。臺灣地區幼稚園教師離職狀況調查研究。《幼兒教育季刊》，217，37-44。
- 蔡崇建（1985）。特殊教育教師離職異動狀況及其相關因素之探討。《特殊教育研究學刊》，1，1-44。
- 賴志超、鄭伯燻、陳欽雨（2001）。臺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（1），27-51。
- 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》，14，32-33。
- 蕭霖（2001）。臺灣省國民中學教師流動因素與型態之研究。《四海學報》，15，153-171。
- 謝文全（1977）。論教師流動。《今日教育》，32，13-19。
- 魏美惠（2002）。剖析臺灣幼兒教育的生態環境。《幼兒教育年刊》，14，113-124。

## 外文部分

- 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.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F. P., & Cochran, S. (1987). Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72, 544-551.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Christine, K. U. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188-194.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- 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.
- Daan, V. K., Rolf, V. D., & Susana, T. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
- 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.
- 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.
- 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.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Hsu, J., Hsu, Jui-Che, 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, 37-43.
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2003). The relationship between perceptions of fairness and voluntary turnover among retail employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(6), 1226-1243.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Martin, C., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job-satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21, 84-104.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Mont, D., & Rees, D. I. (1996). The influence of classroom characteristics on high school teacher turnover. *Economic Inquiry*, 34(1), 152-167.
- Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, M. A.: Lexington.
- 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.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(2), 341-354.
- Platt, J. M., & Olson, J. (1990). Why teacher are leaving special education: Implication for preservice and inservice educators. *Teacher Education and Special Education*, 13(3),

192-196.

- Price, J. P., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Schwepker, 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 Vianc, A. E. M. (2000). Person-Organization fit: the math between new comers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Van Vianc, 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.

文稿收件：2008年04月09日

文稿修改：2009年02月15日

接受刊登：2009年03月20日



# **Public/Private Preschool Teachers’ Turnover in Taiwan : A Test on Correlative Variables and Theories.**

**Chen Yi-Gean**

**Assistant Professor, Department of Early Childhood Caring and  
Education, Chung Hwa University of Medical Technology**

## **Abstract**

In Taiwan, there is a high turnover rate for preschool teachers that practice of teaching can't be accumulated easily and such situation is becoming a challenge to preschools' chiefs on management. This study stands on administration and managements' side to discuss preschool teachers' turnover. Review of earlier studies shows that salary, workload, social exchange, ethical fit, and distributive justice are the main factors of turnover and this study tries to find which can explain preschool teachers' turnover in Taiwan. Because public and private preschools have their own characteristics, we analyze two models (public/private) of the influential factors of preschools teachers' turnover. We hope the results can show the difference between public preschool and private ones. Data for this study is collected from national preschool teachers. Through random sampling, the sample is composed of 1336 preschool teachers and the results are as follows : Public teachers have a lower rate of turnover intention and the key factor is that their salary is higher. For private teachers' turnover intention, salary is just one of the influential factors; the key factor is workload. The difference between public and private preschools is on distributive justice. Private teachers don't care about distributive justice (this factor has no significant effect to turnover intention), but for public ones, it is important.

**Keywords: administration and management, public/private preschools, turnover.**

