



研究論文

工作特質與學前教師工作投入的因果關聯 ：組織承諾的中介角色探究

林俊瑩 侯雅婷 謝亞恆 徐蕙瑩

林俊瑩 國立東華大學幼兒教育學系助理教授

侯雅婷 國立東華大學幼兒教育學系碩士班研究生

謝亞恆 仁德醫護管理專科學校幼兒保育科助理教授

徐蕙瑩 國立東華大學幼兒教育學系碩士班研究生

收稿日期：2009年11月26日；採用日期：2010年3月25日



摘要

如何提高教師對教育工作的投入，已成為教育改革下學校經營者必須面對的一個最重要議題，特別是對於幼兒的發展影響甚鉅的學前啟蒙教育，教師們能否專心於教學工作更是不容忽視，由此更顯示相關研究的重要性。本研究主要目的即在探究影響花蓮地區學前教師工作投入的因素與機制。根據相關的文獻探討，本研究提出了一個理論模型，模型中影響學前教師工作投入的因素包括工作特質以及組織承諾，並運用花蓮地區的學前教師調查資料，藉以檢定所提出的理論模型適配性。分析結果顯示：學前教師對工作相當投入，顯示老師相當地敬業。另外結構方程模型分析發現，諸多工作特質會透過組織承諾中的價值承諾，而對於教師的工作投入行為產生顯著的間接正向影響，顯示組織承諾在工作特質與工作投入的關聯性中，扮演著重要的中介角色，且這樣的關聯性經多群組分析後，發現並不會因為園所的公私立屬性不同而有所差異。而依研究結果可知，學前教育經營者必須適當地提昇工作條件、才能提高教師的組織承諾，進而使教師對教學工作更加努力，提昇學前教育品質。最後，根據研究結果，對學前組織經營，及未來研究在研究模型方面提出相關改進建議。

關鍵字：工作特質、工作投入、組織承諾、因果關聯、結構方程模型



壹、研究動機與目的

對於企業或組織的經營而言，所屬員工對組織與工作的投入程度，對於企業組織的發展影響甚大，倘若員工不願意為企業組織奉獻心力，則企業組織就很難有永續與高績效的成長與發展，因此如何讓員工能有更為積極的工作投入，願意有更大程度的貢獻與認同，也都將成為領導者在帶領機關與企業邁向永續經營上最為重要的課題之一（林俊瑩、吳百祿，2009）。

然而，究竟要如何能有效提高工作者的工作投入呢？這項議題在近年來引起了諸多研究者與實務經營者的關注，國內、外的學者也累積了相當的研究成果。而這方面的研究所要強調的是如何激勵員工，提昇員工對組織企業的承諾，促進員工更投入於工作中，發揮所長來提昇組織的效能（林鈺琴，1996；鄭仁偉、黎士群，2001；謝安田、顏昌華，2004；Clinebell & Shadwick, 2005; Debnath, Tandon, & Pointer, 2007; Rotenberry & Moberg, 2007）。

這樣的研究議題不只針對重視利潤與效益的一般公司與企業機構很重要，也對於教育組織與團體的經營策略與管理模式有很大的影響。特別是在今日教育市場化、開放化與精緻化的風潮影響下，教育領導者對於學校績效及教學品質的產出跟提昇，也引介了相當多的企業管理策略，並希冀能藉以提昇教育組織或學校的高績效表現，強化教育相關人員的向心力與認同感，而有更高的工作績效，為組織創造更高的利潤與成長。而學前教育組織在面臨少子化與教育市場化的高度競爭下，提昇學前教師的工作投入，不但可以使組織有高績效與品質，也可以吸引教育顧客，使顧客對學前教育組織有更高的滿意度與忠誠度，進而維持良好招生狀況，使園所可以永續經營（林俊瑩、吳百祿，2009）。

近來在企業管理研究中，有不少結果揭櫫員工對其工作的投入，往往與組織機構是否能提供優質的工作環境，及員工對組織承諾息息



相關 (Chughtai, 2008; Leong, Huang, & Hsu, 2003; Riketta, 2002; Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009)，不過此研究議題在教育領域中的研究尚不普遍，特別是針對學前教育領域所進行的相關研究還不多見，尤其又必須清楚地釐清影響學前教師工作投入的重要因素與路徑關係為何之相關研究更是缺乏，顯示有不小的研究缺口。是故，本研究將運用花蓮地區幼稚園所教師的調查資料，並在理論基礎的引導下，藉以分析影響學前教師工作投入的因果機制，這包括釐清「工作特質」(job characteristics) 與「組織承諾」(organizational commitment) 在工作投入 (job involvement) 影響機制中所扮演的角色。而本研究預期在分析與探討之後，將可對學前教師工作投入之影響機制有更深入地理解，進而可對相關教育經營實務、未來研究做出更具體的檢討與建議。

貳、文獻檢討

一、工作投入的意涵與相關理論基礎

工作投入可被視為一種個人心理對於工作的認同，或是對其工作的承諾 (Chughtai, 2008)，這可由組織員工對所屬工作價值的認同、承諾，以及個人實際行動的參與程度來加以測量 (李新民, 2003)。一般而言，研究者大都以廣泛的觀點來定義工作投入，舉凡組織成員的價值、態度、情感、社會行動...等方面的付出與參與，皆是工作投入的範疇，所以從工作投入的內涵與測量上，也明顯地反映了工作投入具有多元面向的特性 (Chen & Chiu, 2009; Rotenberry & Moberg, 2007)。而高效能組織不但會要求員工去執行既定的角色以外，也會促進其更積極的工作行為或是超越本身既有的義務責任，而這本份外的利組織行為之出現與否，往往奠基於組織成員彼此間的良好互動與信任，且當員工對其工作有高度投入時，也可以增加成員對自我的成就感與期許 (Chen & Chiu, 2009; Chughtai, 2008; Rotenberry & Moberg, 2007)。

至於有關「工作投入」的理論解釋，這主要可以從「社會交換理論 (Social Exchange Theory, SET)」的觀點來加以論析與闡述。該理論



不僅從微觀角度與巨型理論去探析人類社會行爲、組織結構與制度文化等現象差異之處，亦主張人際互動中也彼此存在著社會交換關係（social exchange relationship），而此種關係主要是建立在人與人之間長期會以互惠的方式進行互動交換（林鈺琴，1996；Blau, 1964）。依此觀點來看，所有人與人之間的關係都必須建立在互惠的觀點上，若組織成員願意投入於團體，正意謂著彼此雙方可以從互動中得到應有的酬賞，而這些酬賞可能為有形或無形的。例如團體可提供金錢、禮物、體力勞動等具象的實物；或是給予協助、贊同、聲望、讚美等抽象情感（Blau, 1964）。而根據Blau對社會交換理論的看法，社會交換係為自願性的交換行爲，並無強制要求受益者回饋。在交換過程中，由於互惠的結果，彼此間也會產生信任、感激及責任感。

除此之外，社會交換理論也強調在人際互動過程中，雙方參與並交換有價值資源的同時，會因交換的程序與隨著時間的開展，彼此以承諾的方式繼續地在此一關係中維持其可信任性（trustworthiness）（Blau, 1964）。因而人際互動的型態可以區分為兩種型式，即「社會交換」（social exchange）與「經濟交換」（economic exchange），其中社會交換係為個體從他人或其他單位獲取恩惠為主要考量，期望對方會以回報的方式來回饋。而經濟交換則強調金錢以及有形的交換，是一種利益導向、算計的交易型態。此一理論觀點被提出後，可具體反映出社會狀態與現象，進而被廣泛應用於許多領域（如企業、教育、人力資源、公共行政等...）。例如Bernerth與Walker（2009）以社會交換論為基礎，調查企業組織中管理者與部屬之互動情形，結果發現：當雇主與員工彼此互相信任，且雙方都能獲得所期待的報酬時，知覺工作條件佳，有更正向的交換關係存在時，員工對組織會有更積極地工作投入，創造出更高的工作績效來回報組織。進一步地，當組織重視員工的價值，員工深切感受到組織的幫忙與關心，會使員工在組織中產生一種信念，並對組織產生義務感，因此基於互惠原則，員工進而對組織產生回報心理，並期望利用自身努力的工作投入，願意表現出有利的組織行爲，以增進對組織的參與及績效表現（鄭仁偉、黎士群，



2001; Goris, Vaught, & Pettit, 2003)。此即員工爲了能繼續獲得利益，也會爲已獲得利益進行相對地回報，繼續與組織互動，因而願意爲組織有更多、更積極的工作投入(林鈺琴, 1996; Blau, 1964; Gouldner, 1960; Rupp & Cropanzano, 2002)。

因此，根據「社會交換理論」的觀點，可預期若組織能夠給予員工更佳的工作條件，並維繫良好互動關係，彼此建立起信任與承諾，則員工願意爲所屬組織或團體做更多的付出與投入，更容易增進工作效益(鄭仁偉、黎士群, 2001; Blau, 1964)。反之，當員工工作條件差，無法得到認同時，在情緒上必然會產生壓力，甚而會對工作失去熱忱與理想，也會影響員工對於組織的信任與貢獻。於是，在此情況下，組織不僅無法有效激勵工作士氣，增進生產效益，最後可能影響員工工作意願，並降低本身對組織的投入與付出。然而，上述的理論假設在相關實證研究上是否獲得支持呢？緊接著，將檢視相關實證發現，以了解此理論是否適用於解釋學前教師工作投入的影響機制。

二、工作特質對工作投入之影響

依社會交換論，要促使組織員工有更積極投入，展現更爲忠心的工作行爲，則必須讓員工得到更佳의報酬與回饋，而這些報酬與回饋即是意指員工所從事工作的特質，即工作條件。工作特質包含的範圍非常廣泛，舉凡與工作有關的因素(factors)或屬性(attributes)，如工作環境、薪資與福利、安全感、回饋性、受尊重、必備的技術、自主性、挑戰性、學習新知與發展的機會、工作的人際關係，以及與工作所能獲得的內在報酬(如滿足、成就、榮譽感及自我實現等)均屬於工作所具有的特質(Chiu & Chen, 2005; Iwanicki, 1983; Seashore & Taber, 1975; Sneed & Herman, 1990)。由於工作特質之定義甚爲廣泛，因此研究者所採行的測量與分類方式並不盡然相同(Chiu & Chen, 2005; Hackman & Oldham, 1975)。而參考過去研究者的觀點，工作特質的測量可分爲工作專業性、工作方式的自主性、工作勞累性、工作是否受到高度尊重、工作人際關係...等面向，以上主要在測量工作者對工作



特質的主觀感受，另外本研究也要對其客觀測量之工作收入對工作投入的影響進行探討，因此本研究對工作特質的測量涵蓋面也很廣泛。

根據相關研究發現，工作特質的確會對工作投入有著很重要的影響，且大致發現當組織提供員工有更好的工作條件時（如更佳的工作報酬、更有利的工作環境、工作倍受尊重、更高的自主性、工作專業性越高等），員工會表現出更積極的工作投入狀態。例如：褚麗娟、劉怡孜和陳淑慧（2005）以臺灣地區食品產業之研發人員為研究對象，探究其員工工作特質和工作投入之關係，其結果發現，研發人員工作愈獨立自主，對於達成工作目標更有強烈的企圖心，所投入的工作程度也相對提高。另外，王聖文、林威玲、張政治、許旻琪（2009）的研究顯示，當中學老師受過更高的專業訓練，或是擁有豐富的工作經驗，對於工作會有更高程度的嫻熟度與專業知能，而有較佳的工作專業性、獨立性，且工作若自主性高，這都使其有較高程度之工作投入。潘依琳和張媚（1998）在其研究中也證實醫護人員在醫護現場中，有更良好的人際關係，會更積極參與進修活動，並有助於促進醫護人員的工作投入。

另一方面，由國外的相關研究結果也不難發現到，員工的工作特質與工作投入有密切關聯，像是Brown（1996）的研究發現工作內容愈是豐富多樣性、工作方式愈有自主性，將會有助於員工對工作的投入與熱愛。此外，Barrick與Mount（1991）的研究亦證實，工作愈具挑戰性、變化性，以及擁有愈高的知識技能和責任，個人則會更投入於工作，進而提高工作績效。而更多的研究也都有類似的發現（林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔，2010；倪家珍，2005；黃新福、胡偉琦，2007；潘依琳、張媚，1998；Debnath et al., 2007）。

換言之，員工在職場上與同事密切合作且建立良好人際關係，並且受到該尊重與良好的對待，工作自主性高、較不勞累、工作較專業...，即意味著擁有良好工作條件的員工，不論在工作表現、工作績效或工作投入等情形，均可能會優於工作特質較差者，且工作條件較



佳者，其工作滿意度也較高，而工作倦怠感也會明顯較低（林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔，2010）。

歸納以上發現：可以預期工作條件越佳，越有可能促進員工更積極的工作投入；相對地，在工作過程中，較惡劣的職場環境或者自主性低時，較不受尊重，員工容易產生挫折與疏離感，最後更可能嚴重地不利於工作投入。然而，許多研究大都不是以學前教育勞動市場的教師所進行的分析，是故，上述所得到的分析結果也就不一定可以推論到本研究所關心的學前教師，這仍有待本研究做更深入的分析與探討方能真正瞭解其關連性。

三、組織承諾與工作投入的關係

近年來有關「組織承諾」的概念廣泛的被應用在各種領域中（例如管理、教育、醫護、組織行為等），不過對於「組織承諾」一詞的定義通常會因各家學派、理論觀點或是研究目的的不同而有所差異（劉春榮，1993；Allen & Meyer, 1993; Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982）。組織承諾主要是用來探討員工對組織的態度，它往往會影響員工對於組織的認同及投入的強度（Steers, 1977）；另一方面，研究也指出員工由於對組織投入相當程度之後，不僅會使員工與組織產生連結關係，亦會在心理或情感上認同組織的價值與目標，並且願意努力工作，凡事全力以赴，藉以獲得更佳績效（鄭仁偉、黎士群，2001；謝安田、顏昌華，2004）。而參考研究者的觀點，可以將組織承諾界定為：組織成員對於特定組織的認同、留職和忠誠的態度，這可能會左右工作者投入於工作態度與工作表現，進而會對組織的效率與績效有所影響（鄭仁偉、黎士群，2001；Riketta, 2002; Sneed & Herman, 1990）。

一般而言，組織承諾可以分為三類：1.情感性承諾（*affective commitment*）：成員對組織情緒依附或認同的知覺；2.持續性承諾（*continuous commitment*）：成員知覺到留職的好處大於離職的功利性



密切關係，不會輕言離職；3.規範性承諾（normative commitment）：成員對於組織義務有高度知覺（Allen & Meyer, 1993; Riggle et al., 2009），然而有研究指出，其實這三個層面的組織承諾大致還可再進一步分成兩大因素，分別是：價值承諾（value commitment）（包括情感性承諾及規範性承諾）與留職承諾（continuance commitment）兩類；所謂價值承諾指的是成員信任組織並接受組織所訂定之目標與價值；而留職承諾係指組織成員具有強烈的意識，繼續維繫和保持成員是組織當中的一份子（Fryxell, Dooley & Li, 2004）。

組織承諾對於成員的工作意識與行為之影響一直受到學界的高度重視。Steers（1977）曾指出組織承諾具有四項功能：1.組織承諾會促使成員更積極參與組織活動；2.組織承諾會使成員有強烈意願與領導者共事，以達成組織目標；3.高組織承諾成員會有高工作投入；4.高組織承諾之成員願意為組織更努力。因此，根據以上對於組織承諾的說法，可以推論到當員工的組織承諾越高，員工越能認同組織的價值，其工作投入的積極程度則會相對提高，最後可能造成工作效能和生產力的提昇，這凸顯出組織承諾對工作投入等工作行為所可能存在的重要正面作用。

上述的研究推論，事實上已獲得不少的支持，例如Clinebell與Shadwick（2005）、Ricketta（2002）等人的研究均發現，若組織給予員工高度的承諾，會增進員工對組織的信任與依賴，同時降低人員流動率與減少遲到次數，強化成員對組織所訂定的目標與價值，並有效增加工作投入的效果。另外，研究也發現當成員獲得組織或團體提供支持與資源，會使成員在工作過程中獲得尊重與關懷，並知覺到工作上能滿足需求，進而對組織產生強烈的認同和承諾，當可有助於提高員工對工作投入的程度與意願（褚麗娟等，2005；張重昭、韓維中、張心馨，2002；張瑞當、徐漢祥、倪豐裕，2001；Clinebell & Shadwick, 2005; Leong et al., 2003; Sjoberg & Sverke, 2000）。而在Jsakyte與Lee（2009）的研究中亦發現到：組織員工的努力程度、敬業精神等對組織的承諾



如果被強化，將提昇員工對於工作投入，進而使生產力有所提升，創造較高的生產績效。相對地，當員工一旦產生較低的組織承諾，則會對組織產生負面影響，而有高離職率與缺席率，有礙於組織良好績效的產生（倪家珍，2005；鄭仁偉、黎士群，2001；謝安田、顏昌華，2004；Chughtai, 2008; Clinebell & Shadwick, 2005; Leong et al., 2003; Rotenberry & Moberg, 2007; Sjoberg & Sverke, 2000）。

由以上的研究發現，可預期當組織成員組織承諾越高，則會有助於提高其工作投入的積極程度，惟此一方向性假設是否可以於本研究所關心的學前教師之資料分析得到支持，則仍有待本研究進一步的檢驗。

四、工作特質、組織承諾與工作投入之因果關聯再探究

根據上述研究結果顯示：員工對所屬工作是否具有高度的工作投入，可能會受到工作特質與組織承諾的直接影響。然而，以直接影響來描繪工作特質與工作投入彼此之間的關聯性不免失之粗糙，而忽略了這其中還可能存在著重要的中介機制。因此，以下本研究也就要對工作特質、組織承諾與工作投入之間的因果關聯做進一步的探究，以對其中的影響機制有更深入地理解。

對此，Mowday、Potter與Streers（1982）曾提出了一個影響工作者表現的研究模型，該模型就指出工作環境的經驗與知覺可能會透過組織承諾的間接作用，進而對工作者的表現、離職等情形產生影響，換言之，在工作特質對工作投入的影響關係中，組織承諾可能扮演著重要的中介角色，而間接影響到工作者對所屬工作的投入程度。後續，Mathieu與Zajac（1990）的一項後設分析研究中，也發現工作條件越佳，越願意對組織奉獻心力，並有效建立親密關係，可藉此提高組織承諾，以達到降低員工遲到、離職及怠工等行為的效果，並有利於員工對工作投入的促進。晚近，更有不少的研究者發現當員工擁有較佳的工作環境與特質，工作又充滿挑戰性時，不僅會有正向的工作知覺，也會



產生較高的組織承諾，在此種情況下，一旦員工認同組織也希望繼續留在組織，則會強化個人的工作態度及行爲，進一步提高工作投入的積極性（倪家珍，2005；潘依琳、張媚，1998；鄭仁偉、黎士群，2001；謝安田、顏昌華，2004；Chen & Chiu, 2009；Riggle et al., 2009）。

經由以上文獻探討得知，員工的工作特質可能會透對組織承諾，進而影響到工作投入，不過值得關注的是，組織承諾做爲中介變項來探討工作特質對工作投入的相關研究中，以學前教師爲探討對象的研究頗爲少見，上述對於工作特質、組織承諾與工作投入因果關聯性之假定是否適用於解釋學前教師這個特殊職業工作者的情形，仍有待本研究做進一步的分析方能確定其關連性。

基於此，本研究則以諸多「工作特質」爲自變項，「組織承諾」爲中介變項，「工作投入」爲依變項，嘗試建構一個影響學前教師工作投入的因果模式，藉此瞭解不同工作特質的學前教師在工作投入的差異情形，以及透過組織承諾的中介作用，其學前教師的工作特質對於工作投入的影響爲何？此外，更進一步檢證此因果模式之適配度，以瞭解各個潛在變項彼此之間的關係。最後，本研究將依發現提出建議供相關單位做爲未來教育經營管理、教育政策制定與後續研究之參考。

參、研究方法

一、理論架構與研究目的

根據研究目的和文獻探討的結果，可建立本研究的主要研究架構，詳如圖一。而本研究根據社會交換論之觀點，與過去相關之實證分析發現，進一步提出的假設是：

- (一) 在工作特質中，學前教師的工作環境條件越佳（如工作專業性越高、工作自主性越高、工作勞累性越低、工作越尊重、人際互動關係越佳、以及工作收入越高），工作越加投入。
- (二) 學前教師對組織的承諾（包括價值承諾與留職承諾）愈高，則



工作越加投入。

(三) 學前教師的工作環境條件越佳 (如工作專業性越高、工作自主性越高、工作勞累性越低、工作越尊重、人際互動關係越佳、以及工作收入越高), 會有提高教師對所任職園所的組織承諾之間接效果, 進而越有利於工作投入。

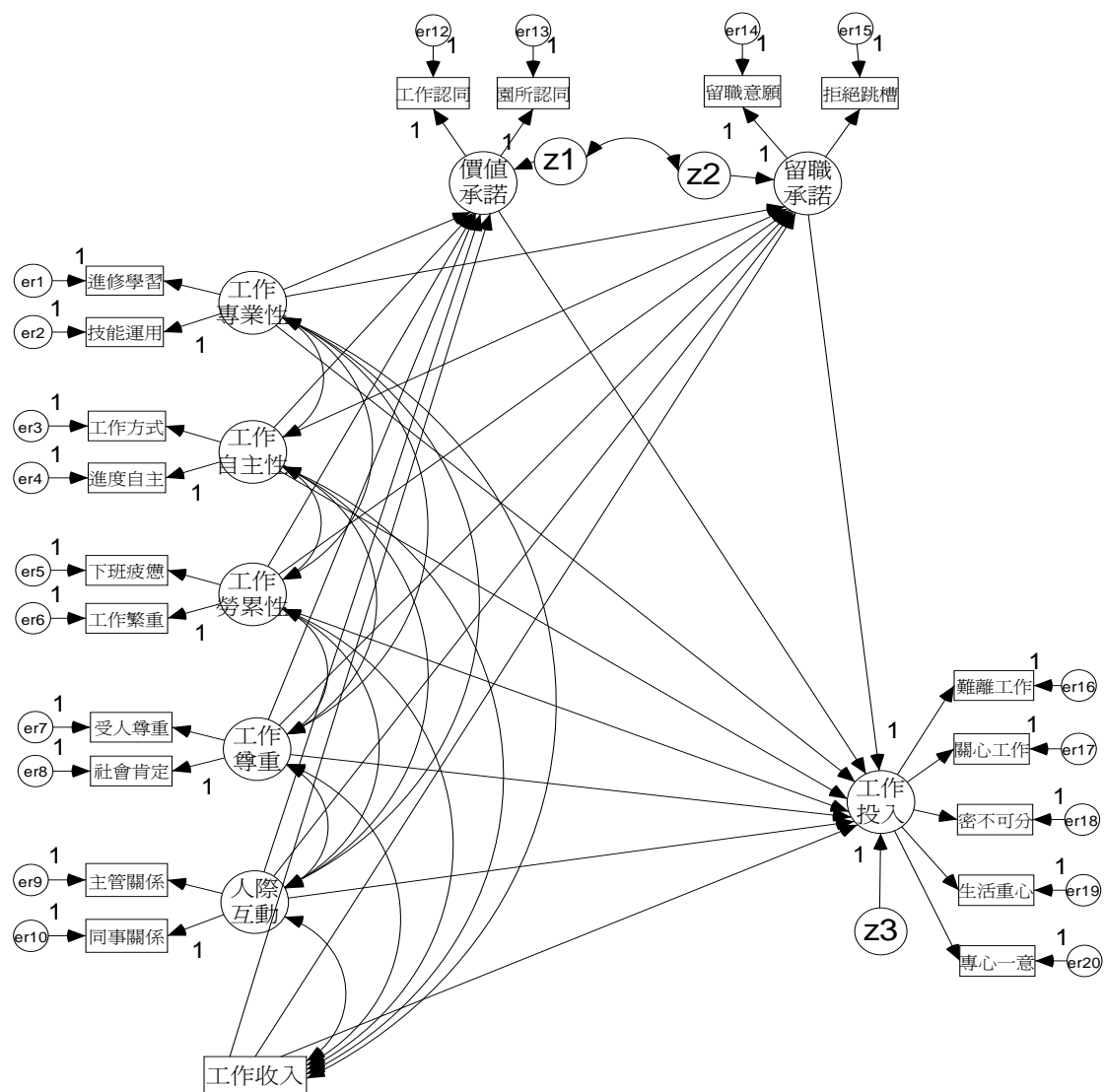


圖 1 理論模型架構圖

二、研究工具與樣本

本研究所運用的分析資料, 係以自編的「學前教育調查 (幼兒園所教師問卷)」, 於2008年針對花蓮縣市13個鄉鎮公私立幼兒園所教師 (總數約510人) 進行調查。問卷之編製則參考李新民 (2003)、潘依



琳與張媚(1998)、謝安田與顏昌華(2004)、褚麗娟等人(2005)、Allen與Meyer(1993)、Chiu與Chen(2005)、Chughtai(2008)等人的研究，及本研究之目的編製而成，並委請多位專家(大學教授與現職學前教師)進行問卷適切度的審視，去除題意不清的題組，並依專家之意見進行問卷題目的修正，進而編製成正式問卷。在正式施測上，由研究者先徵詢花蓮地區所有教師的受訪意願，再寄出紙本問卷，共寄出407份，而最後寄回的有效樣本數為340人，其中公立園所教師為175人，而私立園所教師則為165人，而該筆資料在本研究後續所做的分析結果顯示，變項的次數分佈都很合理，信效度分析結果也相當理想，可說具有良好的測量品質。

三、變項測量

本研究之潛在變項測量變項包括了工作特質(包括工作專業性、工作自主性、工作勞累性、工作尊重、人際互動與工作收入等六個變項)、組織承諾(包括價值承諾與留職承諾等兩個變項)，以及工作投入等，詳細變項測量設計如表1。

表1 本研究的變項測量

潛在變項	觀察變項	觀察變項之設計
工作專業性	進修學習	1.我的工作需要不斷地學習新的技術或知識。
	技能運用	2.我的工作需要運用不同技能來處理不同的事。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師的工作專業性愈高。
工作自主性	工作方式	1.我可以決定自己的工作方式。
	進度自主	2.我可以決定自己的工作進度。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師的工作自主性愈高。
工作勞累性	下班疲憊	1.園所的工作常讓我下班回家後覺得精疲力盡。
	工作繁重	2.我的工作非常繁重。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師的工作勞累性愈高。



表1 本研究的變項測量 (續)

潛在變項	觀察變項	觀察變項之設計
工作尊重	受人尊重 社會肯定	1.我的工作很受人尊敬。 2.我的工作很受社會道德標準所肯定。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師的工作愈受到尊重。
人際互動	主管關係 同事關係	1.我和園所主管的關係很好。 2.我和園所同事之間的關係很好。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師的人際互動愈佳。
工作收入	工作收入	1.您目前當幼教老師的工作之平均每月收入為多少元？ 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師的工作收入愈好。
價值承諾	工作認同 園所認同	1.我為了幫助園所更成功，我願意比我該做的更努力。 2.我以能在這家園所工作與任教感到光榮。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師對工作的價值承諾愈強。
留職承諾	留職意願 拒絕跳槽	1.為了待在這間園所，我會拒絕一份收入比現在高得多的工作。 2.為了待在這間園所，我會拒絕到另一間園所工作的機會。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師對工作的留職承諾愈強。
工作投入	關心工作 難離工作 密不可分 生活重心 專心一意	1.我最關心的事，大部份都與我的工作有關。 2.我幾乎任何時刻都離不開我的工作。 3.我和我現在的工作密不可分，這種情形很難改變。 4.我目前的工作是我很重要的生活重心。 5.我通常都會專心一意在我的工作上。 計分依「非常不符合」、「不符合」、「還算符合」、「符合」、「非常符合」，分別給予1到5分，數值愈大，代表學前教師對工作投入愈積極。

其中，工作收入係依照受訪者所填答之每個月平均收入為依據，數值越高(大)，代表收入越高；其他各潛在變項所屬之觀察指標的測



量均採 Likert 五點量表，依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 至 5 分，分數越高，代表該項特質或傾向越是明顯。

四、資料分析方法與模型適合度評鑑

首先會以百分比與平均數分析，探討花蓮地區學前教師的工作投入狀況。其次在因果模型驗證方面，本研究以 AMOS 統計套裝軟體進行資料分析工作，並以 .05 做為統計的顯著水準，參數估計方法則採用最大概似法 (maximum likelihood, ML)。有關模型適合度的評鑑，依據 Bagozzi 與 Yi (1988) 的看法，主要從基本的適合標準 (preliminary fit criteria)、整體模型適合度 (overall model fit) 及模型內在結構適合度 (fit of internal structure of model) 三方面來評鑑。

而在因果模型的檢定上，除了會以整體教師樣本進行分析外，考量在學前教師階段公立與私立園所之職場環境可能會有差異，因此在對本研究所關心的工作特質與組織承諾對工作投入的影響機制上，關聯強度也可能會因之而有所不同，因此本研究也會利用多群組分析去檢定公私立園所在變項間關聯強度上是否有所不同，若有顯著差異，本研究也就進一步會個別以公立或私立教師樣本做模型估計，而若多群組分析顯示公私立間並沒有顯著差異，則只需以整體樣本分析結果代表之即可，以達到簡化分析的目的。

肆、研究發現與解釋

一、學前教師工作投入整體概況分析

表2所呈現的是花蓮地區學前教師在工作投入情形的整體概況。在五點量表下，可以得知，學前教師對於自己工作的投入程度都顯得相當高，平均值普遍都在 3.57 以上，填答「非常符合」與「符合」的比率合計都達到了五、六成以上，「不符合」與「非常不符合」的比率合計最多只有 13% 左右。甚至在「我通常都會專心一意在我工作上」此一題目上，平均值還達到 3.96，填答「非常符合」與「符合」的比率



合計達到了72.9%，「不符合」與「非常不符合」的比率合計只有1.1%。以上結果代表學前教師在工作上投入的心力、時間可說都非常高，也普遍認為自己無法離開自己的工作，且所關心的事件也大都多圍繞在自己的工作範圍內，而與工作密不可分。換言之，即學前教師對自己的教學工作是相當投入，而顯現出相當敬業的態度。

表2 花蓮地區學前教師工作投入次數分配與平均數摘要

題 目	非	符	還	不	非	平
	常	合	算	符	常	均
	符	合	符	合	符	數
	合	合	合	合	合	
	%	%	%	%	%	
1.我幾乎任何時刻都不能離開我的工作	15.5	41.2	29.6	13.0	0.7	3.57
2.我最關心的事大部份都與我的工作有關	18.1	43.7	30.7	7.6	0	3.72
3.我和我現在的工作密不可分，這種情形 很難改變	14.4	45.1	27.4	10.8	2.2	3.58
4.我目前的工作是我很重要的生活重心	18.1	43.3	28.9	8.7	1.1	3.68
5.我通常都會專心一意在我工作上	24.2	48.7	26	1.1	0	3.96

二、理論模型的檢定與修正

在進行理論模型之估計前，先對各變項之相關性做初步探討。從表3各觀察變項的相關係數摘要表中可以看到，工作專業性、工作自主性、工作勞累性、工作尊重、人際互動等所屬測量指標變項（如進修學習、技能運用...），彼此間大都有顯著相關。而組織承諾所屬之測量指標（如工作認同、留職意願...）也明顯相關，且相關不低（ $r = .224 - .721$ ）。另外，工作投入所屬之難離工作等五個測量指標相關也在 $.568 - .753$ ，相關頗高。由上述來看，這些測量指標與其所屬之潛在變項都有不低的顯著相關，顯示本研究的測量題項並沒有太大的問題。



表 3 各觀察變項的相關係數摘要表 (N=340)

	進修學習	技能運用	工作方式	進度自主	下班疲憊	工作繁重	受人尊重	社會肯定	主管關係	同事關係	工作認同	園所認同	留職意願	拒絕跳槽	工作收入	難離工作	關心工作	密不可分	生活重心	專心一意
進修學習	1																			
技能運用	.617**	1																		
工作方式	.401**	.412**	1																	
進度自主	.368**	.343**	.675**	1																
下班疲憊	.130*	.139*	.148**	.123*	1															
工作繁重	.132*	.189**	.196**	.128*	.689**	1														
受人尊重	.150**	.048	.212**	.208**	.092	.148**	1													
社會肯定	.181**	.098	.202**	.179**	.046	.084	.698**	1												
主管關係	.299**	.220**	.305**	.321**	.158**	.196**	.475**	.453**	1											
同事關係	.319**	.256**	.283**	.326**	.118*	.220**	.372**	.399**	.749**	1										

註：* $p < .05$ ** $p < .01$



表3 各觀察變項的相關係數摘要表 (N=340) (續)

	進 修 學 習	技 能 運 用	工 作 方 式	進 度 自 主	下 班 疲 憊	工 作 繁 重	受 人 尊 重	社 會 肯 定	主 管 關 係	同 事 關 係	工 作 認 同	園 所 認 同	留 職 意 願	拒 絕 跳 槽	工 作 收 入	難 離 工 作	關 心 工 作	密 不 可 分	生 活 重 心	專 心 一 意
工作 認同	.403**	.324**	.416**	.334**	-.010	.042	.315**	.299**	.368**	.338**	1									
園所 認同	.397**	.302**	.409**	.384**	.026	.069	.247**	.302**	.434**	.411**	.720**	1								
留職 意願	.143**	.087	.141**	.150**	-.117	-.105	.127*	.044	.168**	.170**	.224**	.325**	1							
拒絕 跳槽	.179**	.177**	.174**	.149**	-.095	-.068	.102	.115*	.166**	.163**	.287**	.397**	.721**	1						
工作 收入	.110*	.015	.107*	.164**	.057	.082	-.007	-.052	.027	.028	.016	.066	.057	.053	1					
難離 工作	.247**	.229**	.354**	.345**	.089	.148**	.201**	.148**	.235**	.238**	.380**	.277**	.185**	.144**	.090	1				
關心 工作	.157**	.162**	.352**	.283**	.182**	.232**	.209**	.138*	.261**	.270**	.297**	.258**	.169**	.096	.105	.733**	1			
密不 可分	.191**	.229**	.342**	.309**	.137*	.216**	.172**	.130*	.260**	.297**	.347**	.271**	.167**	.108*	.056	.746**	.753**	1		
生活 重心	.209**	.209**	.298**	.259**	.087	.128*	.147**	.138*	.177**	.229**	.316**	.259**	.171**	.109*	.049	.618**	.688**	.708**	1	
專心 一意	.233**	.195**	.318**	.338**	.075	.136*	.213**	.178**	.259**	.238**	.372**	.322**	.124*	.130*	.101	.621**	.615**	.568**	.619**	1

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ 

(一) 理論模型之修正

本研究首先對理論模型(圖1)做了估計,將之稱為「初始模型」,隨後參考各項指標,及本研究之研究目的而對初始模型做修正,得到「修正模型」。

在對初始模型做了估計以後,發現所估計的參數,有部份潛在變項之間的因果關聯未達顯著水準,顯示初始模型有需要做進一步修正。而本研究主要關心於工作特質與組織承諾這兩個變項概念對工作投入之影響,因此本研究將對「工作投入」沒有直接或間接影響的「工作收入」與「留職承諾」之路徑關係依序予以去除,其他各工作特質與價值承諾則都對工作投入有著直接或間接影響,再將所得到的模型進行估計,發現適配度頗為理想,且較初始模型更為簡潔,即為本研究所稱的修正模型,各項適配度評估指標與考驗結果詳細說明如後。

(二) 模型的基本適配度檢定

在模型基本適合度的檢定上可以從以下幾個指標來評鑑,分別為:1.不能有負的誤差變異;2.誤差變異必須達到 .05 之顯著水準;3.估計參數之間相關得絕對值不能太接近;4.因素負荷量不能太低(低於 .05)或太高(高於 .95)(Bagozzi & Yi, 1988)。本研究之模型分析結果發現:無論是初始或是修正模型在進行參數估計之後,都沒有負的誤差變異,誤差變異也都達到 .05 之顯著水準,且估計參數之間相關之絕對值大都沒有太接近 1,表示模型之界定也沒有太大的問題。

另外,由表4可發現初始模型的因素負荷量最低為 .72,最高為 .91,都沒有高於 .95,或低於 .05;修正模型的因素負荷量最低亦為 .72,最高為 .92,也同樣都沒有高於 .95或低於 .05。由上述的結果可以發現,無論是初始模型亦或是修正模型,在基本適配度上都是相當良好而可接受的。



表 4 模型因素負荷量分析摘要表

觀察變項	變項關係		因素負荷量	
	潛在變項		初始模型	修正模型
進修學習	<---	工作專業性	.74	.82
技能運用	<---	工作專業性	.82	.76
工作方式	<---	工作自主性	.78	.87
進度自主	<---	工作自主性	.86	.78
下班疲憊	<---	工作勞累性	.91	.76
工作繁重	<---	工作勞累性	.76	.91
受人尊重	<---	工作尊重	.83	.85
社會肯定	<---	工作尊重	.84	.83
主管關係	<---	人際互動	.83	.91
同事關係	<---	人際互動	.91	.82
園所認同	<---	價值承諾	.87	.84
留職意願	<---	留職承諾	.80	—
拒絕跳槽	<---	留職承諾	.91	—
工作認同	<---	價值承諾	.83	.85
難離工作	<---	工作投入	.84	.84
關心工作	<---	工作投入	.87	.86
密不可分	<---	工作投入	.87	.87
生活重心	<---	工作投入	.79	.79
專心一意	<---	工作投入	.72	.72

(三) 模型的整體適配度檢定

表5為整體適配度檢定結果，初始模型與觀察資料整體適配度卡方考驗 $\chi^2 (259) = 559.57$ ， $N=340$ ， $p < .00$ ，達顯著水準，此結果顯示初始模型與觀察資料並不適配，模型有必要進行修正。然而， χ^2 會隨著樣本人數而波動 (Marsh & Hocebaver, 1985; Marsh, Balla & MacDonald, 1988)，因此模型之適配度評估上並不適合單以此指標做為主要判斷規準。在其它適配指標方面，初始模型在GFI、AGFI、IFI、NFI、TLI (NNFI) 等指標大多達 .90以上，顯示模型的適配度頗為理想。不過如前所述，由於模型中，對於本研究關心的「工作投入」之潛在依變項影響上，有數條變項間的估計參數並不顯著，因此要進行模型修正。

緊接著對修正模型做檢定，發現卡方考驗 $\chi^2 (102) = 163.80$ ， $N =$



340, $p < .00$, 仍達顯著水準, 不過在其它適配性指標的檢定結果方面, 模型的GFI值為 .95, AGFI為 .92, IFI為 .98, NFI為 .95, TLI (NNFI) 為 .97, 上述這些適配度都高於 .90, 顯示此修正模型的適配度頗為理想, 而且相較於初始模式, 修正模型顯得更為精簡, 適配度指標顯著更為理想。而在殘差分析結果, 初始模型得到的RMSEA估計值為 .06, 顯示模型「適配度尚佳」(Browne & Cudeck, 1993), 而該模型的SRMR為 .05, 則很接近 .05的理想標準, 也顯示殘差問題並不嚴重; 至於修正模型之RMSEA估計值為 .04, 而模型的SRMR為 .04, 均顯示修正模型的殘差並不大, 且整體來看, 本研 究所得到的修正模型與學生的觀察資料更加適配, 且比初始模型更加簡效。

表 5 模型之整體適配度檢定指數摘要表 (N=340)

檢定指標	初始模式	修正模式
卡方檢定		
<i>df</i>	259	102
χ^2	559.57	163.80
χ^2 / df	2.16	1.61
<i>p</i> 值	.000	.000
適配度指標		
GFI	.89	.95
AGFI	.84	.92
IFI	.95	.98
NFI	.91	.95
TLI (NNFI)	.93	.97
殘差分析		
RMSEA	.06	.04
SRMR	.05	.04

(四) 模型內在結構適配度檢定

在表6中, 研究模型所屬的17個測量指標之個別信度都高於 .50 的標準 (界於 .51 至 .85 之間), 顯示這些指標的信度相當不錯, 主要是因為這些指標的因素負荷量都達到理想標準, 顯示本研究的測量品質不差。



表6 觀察變項之個別指標信度及潛在變項的組成信度與平均抽取變異量

變項	個別指標信度	潛在變項的組成信度	平均變異抽取量
工作專業性	—	.77	.63
進修學習	.67	—	—
技能運用	.57	—	—
工作自主性	—	.81	.68
工作方式	.75	—	—
進度自主	.60	—	—
工作勞累性	—	.82	.70
下班疲憊	.58	—	—
工作繁重	.85	—	—
工作尊重	—	.82	.70
受人尊重	.72	—	—
社會肯定	.68	—	—
人際互動	—	.86	.76
主管關係	.83	—	—
同事關係	.68	—	—
價值承諾	—	.83	.71
園所認同	.73	—	—
工作認同	.71	—	—
工作投入	—	.91	.67
難離工作	.71	—	—
關心工作	.75	—	—
密不可分	.75	—	—
生活重心	.63	—	—
專心一意	.51	—	—

另外，六個潛在變項的組成信度依為.77、.81、.83、.82、.86、.84、.91，也全部都符合「需達.60以上」的評鑑標準。而在變異抽取量方面，修正模型的八個潛在變項之變異抽取量分別是.63、.68、.70、.70、.75、.72、.67，也都符合「需達.50以上」的評鑑標準。以上看來修正模型的測量品質相當理想。另外在所估計參數的檢定上，修正模型在迴歸權重的各項估計參數也達顯著水準。

綜合言之，修正模型之各項內在品質評鑑指標顯示：潛在變項的成份信度則全部高於.60，潛在變項的平均變異數大多高於.50，而所估計的所有參數都達顯著水準，個別觀察指標的信度也都不低，修正



模型之內在品質算是相當理想的。

三、潛在變項之間的影響

上述顯示修正模型有相當理想的品質與簡效性，緊接著，本研究要針對修正模型中，工作專業性、工作自主性、工作勞累性、工作尊重、人際互動、以及價值承諾等潛在變項對工作投入的影響進行說明，請參見表7和圖二。在此模型中，工作收入這個工作特質變項，與留職承諾這個組織承諾變項，都對工作投入沒有顯著影響，在模型的修正過程中已經刪除。然而，學前教師的工作收入、留職承諾雖然對工作投入沒有顯著影響，但可能代表相當重要的意義，因此稍後會對這樣的發現做更深入之討論。

在各潛在變項間的影響上，首先發現：諸多工作特質變項都有顯著的共變關係，且大多顯示有正向關聯，其中，相當特殊的是，工作勞累性與其他工作特質潛在變項也都有正向關聯，意即學前教師的儘管工作勞累性高，但其工作專業性高、自主性強，工作受人尊重，職場關係也較佳，這可能是學前教育勞動市場的特殊性，即學前教師工作雖累，卻能樂在其中，而可能與其他職業工作者有所不同。

其次，工作特質中的工作自主性，與價值承諾這個組織承諾之潛在變項都對工作投入有直接影響， β 值分別為 .34 與 .25，即工作自主性越高、價值承諾越強，工作投入也就越積極，且由係數來看，工作自主性與價值承諾對工作投入的影響不小。

另外，本研究發現工作專業性、工作自主性、工作勞累性、工作受尊重與人際互動等五個工作特質之潛在變項，分別都會透過價值承諾，而對工作投入產生間接影響，而沒有直接影響，即價值承諾的確在工作特質對工作投入的影響機制中，扮演著重要的中介角色，若沒有價值承諾的中介作用，上述這些諸多工作特質都無法對工作投入產生影響。而根據圖二分析結果，計算出間接影響之各項關係，並說明如下：工作專業性越高，會使學前教師價值承諾越高，進而工作投入



程度越高（間接影響為 $.29 \times .25 = .073$ ）。工作自主性越高，會使學前教師價值承諾越高，而有越積極的工作投入（間接影響為 $.27 \times .25 = .068$ ）。工作勞累性越高，則會使學前教師價值承諾越低，而不利於工作投入積極度之提昇（間接影響為 $-.14 \times .25 = -.035$ ）。工作越被尊重，會使學前教師價值承諾越高，且有越高的工作投入（間接影響為 $.15 \times .25 = .038$ ）。人際互動關係越佳，價值承諾越強，進而使其工作越加投入（間接影響為 $.24 \times .25 = .060$ ）。而所有潛在變項對工作投入預測變異量為 $.27$ ，顯示仍有不低的預測力。

另外，考量到公私立幼兒園所之間，其工作環境可能存在著相當大的差異，而可能左右其組織承諾之高低，及進一步地工作投入狀況。因此本研究也以公私立屬性做為分群依據，進行多群組分析，以檢驗公私立不同群體在各潛在變項之間的關聯強度是否也有所不同，在本研究的分析之後發現：各潛在變項之間的關聯強度並沒有因為公私立園所之屬性不同而有相當明顯地差異，因此基於對簡效模型的要求，以整體樣本的分析結果就相當具有代表性，並不需要區分為公立與私立兩個群體樣本。

表7 潛在變項彼此間之因果關聯的標準化迴歸係數

效標變項		預測變項	標準化迴歸係數
價值承諾	<---	工作專業性	.29
價值承諾	<---	工作自主性	.27
價值承諾	<---	工作勞累性	-.14
價值承諾	<---	工作尊重	.15
價值承諾	<---	人際互動	.24
工作投入	<---	工作自主性	.34
工作投入	<---	價值承諾	.25



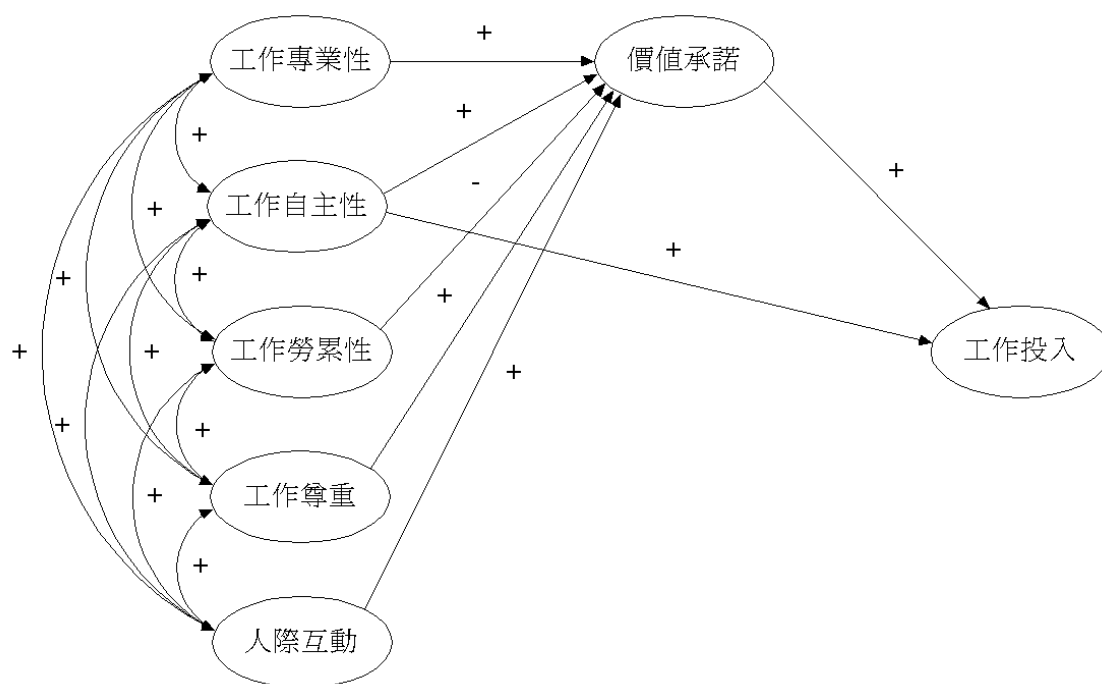


圖 2 修正模型的結構關係圖

伍、結論、討論與建議

教育是立國之根本，樹人之大業，而學前教育階段又是個體一生中身心發展的重要時期，在此階段中，除了家庭教育對幼童的學習經驗與行為發展有著不容忽視的影響力之外，學前教師與幼兒健全人格的發展更有著密不可分的關係，如何讓學前教師更積極地投入工作以提昇教學品質，也就成為目前最當務之急的管理課題。而正因為學前教師往往肩負著培育國家人才啓蒙的重責大任，因此園所有無提供良好的教學環境，是否給予教師支持與關心，更將會影響到教師對所屬工作的認同與信任感，進而反映在對教學工作投入的積極程度。因此，本研究在社會交換論的導引基礎下，嘗試提出一個影響學前教師工作投入的理論因果模式，並採用花蓮縣市公私立幼兒園所之學前教師為研究樣本進行調查與檢證，就是冀望能透過實徵研究填補以往學前教育對此議題研究的不足，以做為未來教育經營與管理階層用以提昇學前教師工作投入之依據與參考。



一、結論

在本研究的分析中顯示，最後所得到的修正模型，無論在模型基本適配度、內在品質與整體適配度都相當理想，也相當程度的支持社會交換論的觀點，並共可獲致以下的結論：

(一) 花蓮地區學前教師對自己的工作相當投入

學前教師在工作上投入的心力、時間可說都非常高，也普遍認為自己無法離開自己的工作，所關心的事件也大都多圍繞在自己的工作範圍內，而與工作密不可分。換言之，即學前教師對自己的教學工作是相當投入的，顯示這些學前教師十分敬業。

(二) 工作自主性和價值承諾越高，對學前教師工作投入有正向直接影響

本研究結果顯示，工作自主性越高、價值承諾越強，越有利於直接提高學前教師工作投入的積極程度。

(三) 工作專業性、工作自主性、工作勞累性、工作尊重和人際互動等工作特質，會透過價值承諾的中介作用，而對學前教師工作投入有顯著的正向間接作用

本研究發現：價值承諾在諸多工作特質變項與學前教師工作投入之間，的確扮演著重要的中介角色，且價值承諾越高，對學前教師工作越積極投入。而根據路徑分析，本研究發現到間接影響為：

1. 工作專業性越高，價值承諾越強，進而有利於學前教師工作投入的提昇。
2. 工作自主性越高，價值承諾越強，會進一步提高學前教師工作投入的積極程度。
3. 工作勞累性越低，價值承諾越強，因而會使學前教師對其工作投入



較多的心力。

4. 當學前教師工作越受到尊重，價值承諾也越強，進而會有利於其更積極的工作投入。
5. 有較佳人際互動的學前教師，則會產生較強烈的價值承諾，對於工作的投入越有幫助。

(四) 因果模型的分析結果，不會因園所公私立屬性不同而有明顯地差異

本研究因果模型變項間的關聯強度，並不會因公、私立屬性的教師樣本有所不同而有明顯地差異，顯示本研究所建構的因果模型並不會因為園所屬性不同，而出現推論與適用性的限制。

二、討論

在本研究所建構的理論模式中，工作自主性和價值承諾對於學前教師的工作投入有顯著的直接正向影響，而且經由進一步資料檢證與分析後，可以發現到眾多工作特質潛在變項還會透過價值承諾的中介作用，而對工作投入產生間接影響，此結果支持了先前所檢討的許多研究（林鈺琴，1996；張重昭等，2002；張瑞當等，2001；劉春榮，1993；潘依琳、張媚，1998；Chen & Chiu, 2009; Debnath et al., 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Poter, & Streers, 1982）。基於所獲得的分析結果顯示，當工作條件越佳，如（專業性越高、越有自主性、勞累性低、越受人尊重、職場人際關越佳），價值承諾越強，不僅會讓老師在心理及情感上認同於園所，而也有利於教師對教學工作的投入。其中特別是工作專業性、自主性與職場人際關係的影響較大，且其中又以工作自主性影響特別突出，這顯示學前教師勞動市場中，教學工作相當特殊，需要有教學內容、教學方法及教學進度等課程設計與實施之自主性，而有別於工作內容固定分化的一般職業工作者；同時學前教師工作負有教育人才的功能，並非只是帶孩子的褓姆而已，且在



教學現場需要高度的知識共享、經驗交流、協同教學，這也都需要有良好的職場和諧關係做為基礎，也因此職場人際關係也就成為取得更多教學資源與支撐的影響要因，當然也就會對學前教師的工作投入有著重大影響力。

此外，在研究結果中也有另外一項發現，亦即工作特質中的工作自主性相對於工作投入有直接的正向影響，與其他工作特質變項對工作投入需透過價值承諾的間接影響有所不同。探究其原因，可能是教師在教學工作中，必須充分掌握授課進度及內容，擬定教學計劃或教案，再運用多元管道方式實施教學，同時教師也可以自身教學經驗中，主動知覺到學生的反應，進而自行決定、選擇及安排教學活動、內容和上課。因此，教師在目前教師普遍擁有專業自主權，在可以掌握整個教室活動，自己就是教室中的國王的情形下的情形下，會直接影響其工作努力中，並不必然會透過認同組織之價值來提高工作投入（黃新福、胡偉琦，2007；褚麗娟等，2005；Debnath et al., 2007）。

上述的發現顯示學前教師工作往往需要更多的自主性、更多的自我發揮，當然這也就反映出教師的專業性，並需要與同儕主管進行高程度、高頻率的交換心得。由此反映出當前學前教師工作並沒有專業性、自主性降低的情形，這與一般企業高度因為被控管與分工，導致專業性與自主性降低，而日漸普羅化的現象有很大的不同（林俊賢、黃毅志，2008；姜添輝，2008；Marsh & Hsu, 1994），這是學前教師職業特性與其他工作者相當不同的地方。

不過，本研究相當特別的發現是工作收入這個客觀工作特質變項，以及留職承諾這個組織承諾變項對學前教師工作投入都沒有顯著影響，這可能也與學前教師的職業特殊性有很高的關聯。一來，公立或私立園所學前教師的工作內容大都以照顧教育幼童為主，且因為職務分工組織較扁平化的特性，沒有太多的職級差別，工作收入也主要取決於年資，且許多教師在責任心與教學信念之趨使下，工作投入往



往遠超過工作報酬，追求作育英才的高層次自我滿足，更甚於實質金錢酬賞，也就會與其他論功行賞、按表現計酬的職業工作者大大不同，也與其他工作者往往會輕易因工作薪資高就輕易跳槽的一般企業員工有所差異，因而使工作收入也就可能不會影響學前教師的工作信念與對園所的認同，留職承諾也沒有太大的作用會左右學前教師的工作投入狀況。

最後，上述的研究結果，也明顯地反映了社會交換論在解釋學前教師工作投入之影響機制上，雖然有相當程度地適用性，不過對於學前教師此一特殊職業工作者而言，對工作投入有影響的主要是其他重要的工作氣氛、環境與工作聲譽，工作福利與薪資等有形酬賞並不會左右教師的工作認真程度，因此以社會交換論來解釋學前教師的工作投入還是必須稍加修正。以上也提醒著學前教育組織管理者，應透過對各項工作特質的改進，使學前教師的對園所有更正面的認同感，特別是無形的酬賞往往並不需要耗費太多的成本，且對學前教師敬業行為提昇的效果又往往很顯著，這應是當前學前教育組織經營者應當戮力以行的。

三、建議

(一) 對教育實務的建議

依據本研究所得到的結果，可知諸多學前教師的工作特質會透過價值承諾，而對於自己的工作投入有重要的影響，因此如何強化學前教師對園所的情感面與價值的認同感，進而提昇其工作投入，應該是教育相關單位或是學前教育經營者值得深思的問題。

因此，園所經營者應更適切地改善與提昇學前教師的工作環境與條件，特別是本研究發現會加重園所經營成本的「工作薪資」對工作投入沒有影響，有重大影響是只要經營者用心、教育相關政策稍加配合，而不用耗費太高的成本就可相當程度地提昇的工作尊重與聲望，或是在工作上給予更高的自主空間，營造出知識共享的學習型組織，



也就會有助於教師對組織的價值承諾，進而促發教師有更積極的工作投入。因此，在促進教師工作投入上，應讓學前教師有更大的空間自行安排課程與進度，並且更大幅度地授權由教師決定採用何種教學方式教導學生，適時的發揮其專業能力，以強化老師對教學、組織的熱忱與認同（潘依琳、張媚，1998；Debnath et al., 2007），自然會促進學前教師在工作投入的程度上的積極度。

（二）對後續研究的建議

在本研究中，就結果而言算是有效地解釋了影響學前教師工作投入的因素及影響途徑，而且經過分析後，證實眾多工作特質與價值承諾等變項對於學前教師的工作投入有著重大的影響，尤其是透過價值承諾這個中介變項所產生的間接作用。

不過，隨著時代演進、社會多元化、以及少子化的衝擊，還有學前教育組織的經營方針與管理模式的改變、外部環境因素...都可能影響到學前教師對教學工作投入，這些都相當值得深入探討與分析的議題。不過因為受限於本研究所設計問卷內容不夠廣泛，使得上述許多可能影響教師工作投入的重要變項未能納入本研究進行分析，倘若能將許多重要變項納入研究加以探討，將有助於本研究對學前教師工作投入理論模型的影響機制會有更深入的瞭解。再者，工作投入到底會對學前教師的其他工作表現（如教學效能、工作績效等）後續影響為何？也是很重要的議題，或者是學前教師積極的工作投入是否也會對組織承諾產生直接影響？這些問題都有待後續研究來做更進一步的探討與分析，所以如能更詳細地探究，必然是這類研究中很重要的突破。基於此，建議後續研究中可參考上述的建議方向，建構更完整的因果模型並做更精緻的討論與說明，應能使此議題的成果更加豐碩。

其次，本研究關於工作特質的測量採用普遍性的觀點，未針對學前教師的特性而另外編製，這可能會忽略學前教師與其他職業工作者



的差異性，降低了測量的有效性與研究貢獻；另外，有關於人際關係這個重要的工作特質變項，也忽略了很重要的「老師與幼童關係」之測量；工作自主性僅以工作方式與進度來涵蓋所有的教師工作自主性，也顯得過於粗糙，也都會造成研究發現的侷限。本研究的測量雖然看來有不錯的信效度，但上述所提的測量問題仍是應當改進的缺失，是值得後續研究者注意而改進的。

最後，本研究的取樣僅限於對花蓮縣市學前教師進行調查，未能擴及台灣地區的其他縣市，推論代表性有所侷限。因此，後續研究者可以嘗試將調查樣本擴增到其他縣市，使得分析結果對於將來制定國家幼教政策更具有代表性及參考價值。



參考文獻

- 王聖文、林威玲、張政治、許旻琪 (2009)。國中體育組長工作特性與工作投入關係之研究。輔仁大學體育學刊，8，98-108。
- 李新民 (2003)。組織政治知覺與幼兒教師工作投入之相關研究。教育學刊，20，33-55。
- 林俊瑩、吳百祿 (2009)。社會網絡、教學品質對臺灣地區大學生的學校滿意度與忠誠度之影響。教育學刊，33，75-114。
- 林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔 (2010)。工作特性、組織氣氛對學前教師工作滿意度與工作倦怠感的影響：以花蓮地區為例。教育與多元文化研究，1，217-258。
- 林俊賢、黃毅志 (2008)。臺灣地區中小學教師客觀階級位置、文化資本與主觀階級認同：與其他職業做比較。教育研究集刊，54 (3)，99-136。
- 林鈺琴 (1996)。組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點。管理科學學報，13 (3)，391-415。
- 姜添輝 (2008)。從學校教師會功能與小學教師專業認同的關聯性省思教師組織的屬性。教育研究集刊，54 (3)，65-97。
- 倪家珍 (2005)。公營銀行行員個人特性、工作投入和組織承諾對民營化事業態度之影響—以第一銀行為例。景文學報，2，45-64。
- 張重昭、韓維中、張心馨 (2002)。服務缺失、顧客歸因與補救回復措施之顧客滿意度模式。企業管理學報，57，129-162。
- 張瑞當、徐漢祥、倪豐裕 (2001)。公平性認知對組織成員工作滿意度與組織承諾影響之實徵研究。中山管理評論，9 (1)，135-163。



黃新福、胡偉琦（2007）。衝突對員工態度與績效之影響研究。《經營管理論叢》，特刊，21-48。

褚麗娟、劉怡孜、陳淑慧（2005）。食品產業研發人員工作特性、工作價值、工作滿足、工作投入與離職傾向關係之研究。《管理科學研究》，2（2），13-28。

劉春榮（1993）。國民小學組織結構、組織承諾與學校組織效能關係研究。國立政治大學教育研究所未出版博士論文，未出版，臺北市。

潘依琳、張媚（1998）。醫院護理人員之工作特性、成就動機對工作投入、工作滿足與留職意願之影響。《中華衛誌》，17（1），48-57。

鄭仁偉、黎士群（2001）。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究。《人力資源管理學報》，1（2），69-93。

謝安田、顏昌華（2004）。顧客參與對服務人員工作投入影響之研究。《中華管理學報》，5（3），43-57。

Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: Evidence on career stage effect? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Bernerth, J. B., & Walker, H. J. (2009). Propensity to trust and the impact on social exchange: An empirical investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 217-226.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.



- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162) Newbury Park, CA: Sage.
- Chen, H. L., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and Organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169.
- Clinebell, S., & Shadwick, G. (2005). The importance of organizational context on employees' attitudes: An examination of working in main offices versus branch offices. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 89-100.
- Debnath, S. C., Tandon, S., & Pointer, L.V. (2007). Designing business school courses to promote student motivation: An application of the job characteristics model. *Journal of Management Education*, 31(6), 812-831.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Li, W. S. (2004). The role of trustworthiness in maintaining employee commitment during



restructuring in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 5-15.

Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Iwanicki, E. F. (1983). Toward understanding and alleviating teacher burnout. *Theory Into Practice*, 22(1), 27-32.

Jsakyte, K., & Lee, M. (2009). Organizational commitment of social workers: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 33(3), 227-241.

Leong, L., Huang, S. Y., & Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 360-370.

Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). The application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher order factor structures and their invariance across age groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.

Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size.



Psychological Bulletin, 103(3), 391-410.

Marsh, R. M., & Hsu, C. K. (1994). White-collar proletarianization? The case of Taiwan. *Research in Social Stratification and Mobility*, 13, 43-69.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 20, 709-734.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage*. New York: Academic Press.

Mulaik, S. A., & James, L. R. (1995). Objectivity and reasoning in science and structural equation modeling. In: R. H. Hoyle(Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 118-137). Thousand Oaks, CA: Sage.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, D. J. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 70(1), 3-7.

Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30,



203-215.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.

Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlates. *The American Behavior Scientist*, 18(1), 346-358.

Sjoberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-252.

Sneed, J., & Herman, C. M. (1990). Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction. *Journal of the American Association*, 90(8), 1072-1076.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcome of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.



The Causal Relationship between Job Characteristics and Preschool Teachers' Job Involvement: The Mediational Role of Organizational Commitment

Lin, Chunn-Ying

Assistant Professor, Department of Early Childhood Education,
National Dong Hwa University

Ho, Ya-Ting

Postgraduate Student, Department of Early Childhood Education,
National Dong Hwa University

Hsieh, Ya-Heng

Assistant Professor, Department of Early Childhood Care and Education,
Jen-The Junior College of Medicine, Nursing & Management

Hsu, Hui-Ying

Postgraduate Student, Department of Early Childhood Education,
National Dong Hwa University

Abstract

Enhancing teachers' job involvement has been an important issue that school administrators must cope with in education reforms. Especially in preschools where young children's development is nurtured and shaped, whether teachers can concentrate their efforts on teaching is critical. Thus, research of teachers' job involvement is particularly important. The aim



of this paper was to investigate which and how factors affect preschool teachers' job involvement. Through review of related literature, a theoretic model was proposed. In this model, factors affecting preschool teachers' job involvement include job characteristics and organizational commitment. The fit of the proposed model was tested using data collected from preschool teachers in Hualien area. The analysis results showed a high level of job involvement among the respondents, meaning that the preschool teachers were very dedicated to their jobs. Besides, analysis with structural equation modeling revealed that many job characteristics significantly and indirectly influenced preschool teachers' job involvement through value commitment of organizational commitment. In other words, organizational commitment played a mediational role in the relationship between job characteristics and job involvement. As found in multiple group analysis, this relationship existed in both public and private preschools. It could be concluded that preschool administrators should provide adequate job conditions to enhance teachers' organizational commitment, which could further increase teachers' job involvement and teaching quality. Finally, based on the research results, some suggestions on organizational management and research modeling were proposed for preschool administrators and future researchers.

Keywords: job characteristics, job involvement, organizational commitment, causal relationship, structural equation modeling (SEM)

