

學前教師「組織承諾」影響機制的公私立 差異性分析：以花蓮地區為例

林俊瑩

東華大學幼兒教育系 副教授

謝亞恆

仁德醫護管理專科學校幼兒保育科 助理教授

曹靜麗

宜蘭縣三星鄉大洲國民小學附設幼兒園 教保員

林淑華

高雄市左營區新民國國民小學 教師

中文摘要

提高工作者對其所屬組織的認同與歸屬感，已成為現今社會高度競爭下，企業經營者必須面對的一個最重要議題，對教育組織經營者也很重要。本研究根據相關的文獻探討，提出一個理論模型，並運用花蓮地區的學前教師調查資料，這包括公立與私立園所樣本，來探討「組織承諾」的影響機制。模型中影響組織承諾的因素包括組織氣氛，以及工作滿意度。本研究分析結果發現：學前教師對組織之價值承諾頗高，但留職承諾則不高。而結構方程模型分析顯示：公立園所與私立園所學前教師樣本的模式恆等性檢驗，顯示並不適合以同一模式來理解影響公立與私立園所教師組織承諾的機制，因此本研究也進一步個別建立公立園所與私立園所的模式。其中，不同層面之組織氣氛對組織承諾有直接影響，或是透過工作滿意度而對組織承諾產生間接的影響，影響機制頗為複雜，且因公私立屬性不同而有很大的差異。本研究於文末也對學前教育管理與後續研究提出相關建議與反省。

關鍵字：組織氣氛、工作滿意度、組織承諾、學前教師、公私立差異性

壹、緒論

為了追求企業組織的高度競爭力，提高所屬員工的高度認同，並使員工願意有更多的貢獻，降低流動性，是企業經營者最為重視的。然而，企業經營者對於提高組織員工所進行的各項努力作為，到底對其所屬員工的認同感與工作投入有無正面效果？還是只能換得員工消極的反應而沒有助益，一直是這類研究與經營實務上最為關鍵的議題，這包括了態度層面的組織承諾、組織信任，與重視行為層面的組織公民行為、工作投入等方面的研究，也都已累積相當可觀的成果。其中，由於組織承諾往往是預測員工工作意識與組織行為的重要因素，因此特別受到高度的重視。

學前教育不僅是奠定個人人格發展及學習成長的基礎，也是幼兒一生中可塑性最大、生長速率最快的時期。近年來教育水準提昇，學前教育逐漸受到政府與家長的重視，家庭教育除了可以為幼兒提供知識學習、照顧與教養的場域外，學前機構更是幼兒接受正式教育的啟蒙場所，因此，學前教師素質的優劣良窳不僅會直接影響到教學品質，以及幼兒的學習成長，甚至會對孩童日後的身心發展有著重要的影響（Fails, 2005; Missall, McConnell, & Cadigan, 2006）。因此，學前教師能否致力於教學，對自己的組織與工作有更高的認同感與持續的承諾，不僅關係到園所的辦學效能，對於國家教育的品質，及社稷的穩定與永續發展也有很大的影響。

相關研究指出工作職場的組織氣氛對組織承諾有著很重要的影響，當組織氣氛越佳，越和諧，越有助於組織成員有更高度的組織承諾（邱從益，2005；Riehl & Sipple, 1996）。而近來，由於企業管理的觀點與作法大大影響到教育組織的管理，因此教育學界對此議題自然也不乏相關成果，但對於要更具結構性，且嚴謹地釐清影響組織承諾機制的教育研究尚有待努力。況且，教育生態畢竟與企業生態有著很大的不同。因此，上述企管領域的相關研究成果可能不盡然適用於教育現場。特別是學前教育機構還存在著明顯公、私立屬性的差別，同一職業公、私並存，就業人數還旗鼓相當的職業甚為少見，任教不同公私立性質園所的學前教師，職場環境可能有很大的差異，進而形成的組織氣氛到底會對其組織承諾有何影響？又其影響機制為何？而公、私立又有何不同？也就很值得做深入探究，然而這樣的重要議題，過去研究還沒有很清楚的釐清。

基於上述，本研究依據相關研究成果，建立一個理論模型，並將以結構方程模式之統計技術來釐清學前教師組織氣氛，對組織承諾所產生影響，納入「工作滿意度」這個重要變項做為中介變項，要探討工作滿意度在組織氣氛對組織承諾的影響上，是否正扮演著重要的中介角色，並以花蓮地區學前教師為研究樣本進行驗證，且還會進一步區分公立與私立不同樣本做多群組模式之檢證與比較。而本研究結果除了有助於對如何提昇學前教師組織承諾之具體建議做出貢獻之外，也可補強學前教育研究對本議題理解與探究的不足。

貳、文獻檢討

一、組織承諾的意涵與相關理論基礎

對於組織承諾的探究，可溯源至 Porter 等人 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) 研究所編製的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，該量表分別測量員工付出額外努力的意願、認同、忠誠、順從、留職、內化、目標一致、以及關心組織未來等看法與感受 (Mowday, Porter, & Steers, 1982)。而歸納一些研究者的觀點，則可將組織承諾分成幾個意涵：1. 持續成為組織成員的意向，此即持續承諾 (continuance commitment)；2. 對組織目標與價值的認同，即規範承諾 (normal commitment)，以及 3. 對組織做額外努力與奉獻的意願，即情感承諾 (affective commitment) (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2002; Mowday, Steers, & Porter, 1979)。

然而，有研究者發現情感承諾其實與規範承諾頗為類似，因而將這三個層面的組織承諾進一步分成兩大因素，分別為：價值承諾 (value commitment) (包括對情感承諾與規範承諾) 與留職承諾 (stay commitment) 兩類；所謂價值承諾係指成員對組織的目標與價值具有強烈的信仰與接受；而留職承諾指的是組織成員具有明確意願與強烈慾望，希望繼續維持成為組織當中的一份子 (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)。因此，組織承諾可視為一種對組織的認同、支持、投入與忠誠度，以及參與組織活動的積極程度，當組織目標與工作信念與個人期望越來越趨於一致時，個人會對組織秉持一種正向態度，並願意為組織繼續付出努力，發揮自己的能力與熱忱 (Fryxell, Dooley, & Li, 2004)。

有關「組織承諾」發生的理論解釋，可以從社會交換理論 (Social Exchange Theory, SET) 與領導－成員交換理論 (Leader-Member Exchange Theory, LMX) 的觀點來加以論析與說明。社會交換理論主要著重個體或團體之資源交換過程必須依循公平互惠的原則，各自為彼此提供物質上的利益，如金錢、財貨等外顯性報酬，以及心理或精神層面的互助，例如：尊敬、讚賞、聲望、信任、承諾等內隱性報酬 (林鈺琴、蕭淑月、何慧清, 2005; Yukl, 2009)，使其能以最低付出代價獲取最大報酬，繼續與對方互動 (Munch, 1993)。另外，社會交換是一種未具體的自發性行為，當組織與員工雙方正執行與對方有關的活動時，彼此之間若存在共同的規範與目標且交換有價值的資源，雙方會因持續密集的溝通互動，增加對彼此更多的信任與承諾，使個人願意對所屬組織團體表現出有利的組織行為，創造出多的工作績效來回饋組織 (Organ, 1988; Setton, Bennett, & Liden, 1996)。

另外，領導－成員交換理論係指領導者會運用職權與組織成員發展出不同的交換關係，而隨著交換關係的不同，主管會將部屬歸類為「內團體」(in-group) 與「外團體」(out-group) 兩種類型。內團體成員與主管具有高度的互相信任與尊重，其成員可獲得主管較多的資源與支持，以及促進部屬未來的生涯發展，因此雙方會建立深厚密切的交換關係，來營造溫馨及愉快的工作環境，且成員亦會基於一種回報的心理，願意為主管付出更多心力 (Graen & Cashman, 1975)，表現出更積極的工作態度，進而對

所屬團體產生高度的組織承諾感（林鈺琴等，2005；Yukl, 2009）。相較於內團體成員，人際交換品質低的外團體成員是依照契約內容執行工作任務，主管與部屬的互動關係是建立在由上而下的單向影響力，因此雙方較難發展出互信的社會交換關係，而員工對於所獲得的工作升遷、績效評價、獎酬分配等機會則顯得較低（Graen & Cashman, 1975），這樣的情況就會反應在員工越無法專心投入工作，且較不易對工作有高滿意度的評價，甚至可能會降低員工的組織承諾感（Graen & Cashman, 1975; Yukl, 2009）。

二、組織氣氛對組織承諾之影響

組織氣氛乃是團體中所有組織成員彼此交互作用，而形成的一種組織內部環境所具備相當持久的特質與獨特風格，為組織成員所體驗，並影響其行為，同時亦能以組織成員的知覺來加以描述與測量（秦夢群，2004；Hoy & Clover, 1986; Sweetland & Hoy, 2000）。而依本研究所要探究的學前教育而言，舉凡幼兒園所的上下屬關係、同儕互動、親師關係，及師生關係都歸屬於園所組織氣氛的範疇，而這也正是上述社會交換論與領導－成員交換理論中，很重要的交換資源，而可能會影響學前教師的組織承諾。

過去相關研究發現，學校組織越是強調和諧、尊重、親切，與友善的工作環境，有助於成員產生認同與歸屬感，以及付出組織的信任，並提昇教師的組織承諾（何信助，2000；李淑惠，2009；邱從益，2005；秦夢群，2004；劉福鎔、林清文，2008；Riehl & Sipple, 1996）。例如：李淑惠（2009）的研究發現教師所知覺到的組織氣氛越為積極正向，而園所也能給予教師自由發揮的空間，且鼓勵教師參與學校事務，並尊重其專業能力，教師自然對幼兒園所訂定的目標及價值具有強烈的認同感與忠誠度，願意為幼兒園繼續努力工作，凝聚更穩定幼兒園團隊的氣氛，有助於提昇個人對幼兒園的組織承諾。另一方面，邱從益（2005）、Riehl 與 Sipple（1996）也發現在開放的組織氣氛中，校長關心體恤部屬，並且能廣聽意見，校園氛圍越愉悅，教職員工的工作熱忱越高，越積極投入工作，組織承諾越高。反之，若學校組織處於封閉型氣氛中，教師彼此關係疏離，且校長於行政領導採取監督管理，組織承諾會隨之降低。

基於上述，學校的組織氣氛很可能在教師組織承諾上扮演著相當重要的正面促進功能。爰此，本研究可預期：當園所的組織氣氛越佳，將有利於提昇學前教師的組織承諾。

三、工作滿意與組織承諾的關係

工作滿意（job satisfaction）乃是指工作者對其工作或工作情境，在生理與心理方面產生正向或負向的態度或感覺。為工作者比較實際與期望結果後，個人對工作知覺、感情及評價所產生的反應（Cranny, Smith, & Stone, 1992）。當企業組織越能符合員工的實際需求，如薪資、福利、工作環境等，組織成員知覺到在其工作環境中，實際獲得的報酬與期望之間的差距越小，則員工越能對工作抱持正面的態度，工作滿意度越高（Bhuiane & Menguc, 2002; Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994）。

上述說法也獲得不少實證結果的支持。許多研究證實工作滿意對於組織承諾具有

顯著的正向影響。當員工對於工作有著高度的滿意評價時（例如提供優質的工作環境、豐厚的工作報酬、順暢的升遷管道、良好的人際關係、和諧的社會讚許等），員工願意為組織付出更多的心力，希望繼續成為組織中的一份子（李淑惠，2009；Crossman & Harris, 2006; Douglas, 1999; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Fresko, Kfir, & Nasser, 1997），且以教師為樣本的研究也得到類似的結果（林秀琴等，2009；李淑惠，2009；陳嵩，1997）。而劉福鎔、林清文（2008）也發現學校經營領導者抱持尊重關懷、民主開放的態度，避免干擾阻礙與支配控制的態度，並協助親師溝通順暢，以增進親師和諧互動，則教師的工作滿意度越高，其組織承諾亦隨之提高。

歸納上述，可以發現當工作滿意評價越高，越有可能提昇員工對組織的貢獻性及忠誠度，並且願意付出努力以達到組織目標，即組織承諾也就越高。依此，本研究也預期在園所教學現場中，當教師對其工作滿意度越高，也就越願意大力協助園所的運作，在教學工作上做全心投入的承諾。

四、組織氣氛、工作滿意與組織承諾之關聯 -- 公私立園所的可能差異

以上文獻檢視，揭開了組織氣氛對組織承諾，及工作滿意對組織承諾的直接影響，緊接著將更深入地檢視這三者的關連性，而研究者認為學前教師對組織氣氛知覺，應會透過工作滿意度的間接作用，進而對組織承諾產生影響；換言之，工作滿意在組織氣氛與組織承諾的關係中，扮演著重要的中介角色。

首先，劉福鎔與林清文（2008）的研究發現學校組織氣氛祥和融洽，校長認真積極推展校務，並且開闢組織成員互動與溝通的機會跟管道，可減少彼此的疏離感，促進成員之間的友誼關係與互助合作，同時給予教師同仁擁有更多教學自主彈性，則會建構出良好的組織氛圍。基於這樣的研究結果，組織氣氛越佳，也就可能有助於提高教師員工的工作滿意度，進而提高其組織承諾感，但仍需進一步檢證。另外，林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗與蕭明潔（2009）、Fresko 等人（1997）、以及 Riehl 與 Sipple（1996）所進行的研究即發現，學前教師在工作職場中，越能獲得主管、同儕與家長的肯定、關懷和支持，以及受到學生的愛戴和尊重，容易激發起教師熱忱的工作態度，產生較高的工作滿意度，而工作滿意度高，也就有可能有利於組織成員對其所屬組織承諾的提昇（李淑惠，2009；林秀琴、黃文三、沈碩彬，2009；Crossman & Harris, 2006; Douglas, 1999; Duffy et al., 2002; Fresko et al., 1997）。

以上看來，組織氣氛越和諧（如上下屬關係、家園關係、教師同儕互動、師生關係 ---），緊張關係越少，有可能會透過提高工作滿意度的間接影響，進而正向影響到組織承諾，這是本研究將檢驗的理論假定。而此一假定也相當符合社會交換論與領導—成員交換理論的觀點，本研究的假設也就有很強的理論基礎。

不過這些假定仍主要奠基於許多企業組織的研究，因此本研究所提出的假定或許適用於與企業組織經營模式較高度雷同的私立幼兒園所，卻未必適用於公立園所。這乃是因為在臺灣的公家機構，如本研究所要納入分析的公立園所教師，往往受到國家

高度保障，其福利佳、工作穩定，而歸屬於雙元勞動市場理論中的主要市場¹。相較之下，私人機構員工，福利差、流動比率高，且隸屬於次要市場，工作無法受到保障（黃毅志，2001a，2001b）。在此狀況下，公立園所教師一旦取得教職，受到高度保障，與私立園所產生的組織文化迥異，也都可能為工作意識與感受帶來很不相同的影響，這當然包括本研究所關心的組織承諾，與做為中介變項的工作滿意。因此，本研究所提出的模型到底適不適用於不同公私屬性幼兒園所的學前教師，相關研究付之闕如，本研究主要目的是要釐清此一問題。當然，這都還需本研究做更精緻的分析方能釐清。

參、研究方法

一、理論模型之建構

依據上述所探討的相關理論與研究發現，可更細緻的建立本研究的理論模型，詳如圖 1。根據上述的因果模型，本研究共提出以下幾個研究假設：

（一）直接影響方面

園所主管越開明、同儕越和諧、家園合作關係越佳、同儕緊張關係越低、師生越和諧，則學前教師價值承諾與留職承諾越高。另外學前教師工作滿意度越高，學前教師價值承諾與留職承諾也越高。

（二）間接影響方面

園所主管越開明、同儕越和諧、家園合作關係越佳、同儕緊張關係越低、師生越和諧，進一步會正面影響到教師工作滿意度，而使學前教師價值承諾與留職承諾越高。不過，此一理論模型與相關假設是否同樣適用於公立與私立園所教師，仍有待進一步深入分析。

1 根據雙元市場理論（Dual Labor Markets Theory）的觀點，勞動市場主要可以區隔為兩個部門（sectors），分別為主要（primary）市場與次要（secondary）市場。在主要市場中，工作者的福利佳、薪資高、工作較有保障、工作滿意度高、有較多的升遷或另尋更佳工作之機會、工作自主性較高；相對地，身處於次要市場的工作者薪資較低、工作條件與福利較差、工作者經驗較少、工作較少彈性與自主性、容易失業、工作者有較高的離職率（林俊瑩，2010；黃毅志，2001a，2001b；Crutchfield, 1989; Wadsworth, 2000）。不過，本研究欲納入分析的公立園所教師，是否如主要市場中所述：教師會有較高的工作自主性、較佳的工作滿意度，以及較多的升遷或能覓找更佳的工作機會，都有待本研究做更進一步的檢證。

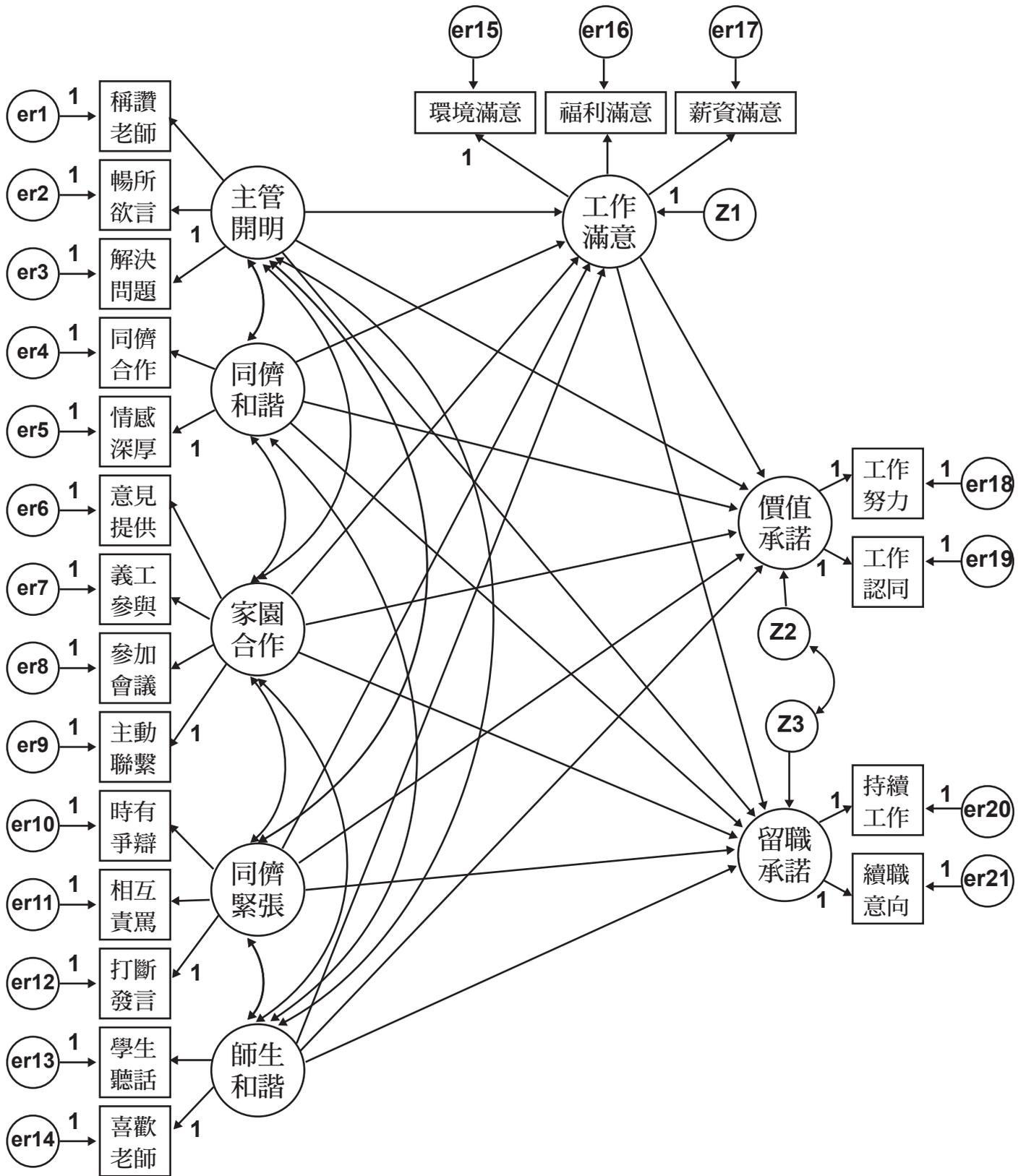


圖 1 影響學前教師「組織承諾」的理論模型

二、資料來源與變項測量

(一) 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）」為研究工具，主要參考何信助（2000）、李淑惠（2009）、劉福鎔與林清文（2008）、林秀琴等（2009）、林鈺琴等（2005）、Crossman 與 Harris（2005）、Douglas（1999）、Duffy 等（2002）、Meye 等（2002）、Yukl（2009）等多位學者的研究問卷，及本研究之目的編製而成。正式調查問卷經進一步結構方程模式分析，顯示具有頗為理想的測量品質。

本研究之母群體以 2008 年針對花蓮地區包含花蓮市、吉安鄉、新城鄉、壽豐鄉、鳳林鎮、光復鄉、瑞穗鄉、豐濱鄉、玉里鎮、富里鄉、秀林鄉、萬榮鄉、卓溪鄉等 14 個鄉鎮，並向花蓮縣政府教育處登記的公私立幼兒園所全體學前教師為研究對象進行調查。首先，研究者於問卷發放前先致電徵詢受訪者受調查之意願，並說明研究目的及填答方式，以降低填答者的疑慮後，再寄送正式紙本請其填答。最後，本研究共對 123 所公私立園所教師寄發 407 份問卷，經廢卷處理後，依本研究目的最後納入分析有效樣本為 340 人，有效樣本比率為 83.54%。其中，公立園所教師樣本為 175 人（51.5%），私立園所教師樣本為 165 人（48.5%）。教師平均年資 11.69 年；平均教育年數為 15.66 年，相當於大學學歷，其中 57.20% 之教師已婚。各潛在變項與測量，及計分方式詳如表 1。

表 1
潛在變項關係模型的變項測量

潛在變項	觀察變項	觀察變項之設計	變項衡量
主管開明	稱讚老師	園（所）長經常稱讚教師的優良表現。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表主管越開明。
	暢所欲言	園（所）長給予教師充分表達意見的機會。	
	解決問題	園（所）長能協助教師解決問題。	
同儕和諧	同儕合作	教師們常聚在一起研究和解決教學上的問題。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表同儕越和諧。
	情感深厚	教師之間感情深厚，彼此關心。	
家園合作	意見提供	家長常對於老師的「教學成效」好不好提出意見。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表家長與幼兒園有較高的合作關係。
	義工參與	家長常擔任園所義工。	
	參加會議	家長常參加園所所辦的「親師會」。	
同儕緊張	主動聯絡	家長常主動與老師聯絡。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表同儕間的關係越緊張。
	時有爭辯	教師常因為工作分配不均而引起不愉快的爭執。	
	互相責罵	教師彼此形成小團體，相互指責。	
師生和諧	打斷發言	在會議中教師經常彼此打斷對方發言。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表師生關係越和諧。
	學生聽話	學生都很聽您的話。	
	喜歡老師	學生都很喜歡您。	

(續後頁)

(接前頁)

工作滿意	環境滿意	您滿意您的工作環境嗎？	依回答「非常不滿意」到「非常滿意」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表教師對工作越滿意。
	福利滿意	您滿意您的工作福利嗎？	
	薪資滿意	您滿意您的工作薪資嗎？	
價值承諾	工作努力	我為了幫助園所更成功，我願意比我該做的更努力。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表教師對組織的價值承諾越高。
	工作認同	我以能在這家園所工作與任教感到光榮。	
留職承諾	持續工作	為了待在現在這間園所，我會拒絕另一份收入比現在高得多的工作。	依回答「非常不符合」到「非常符合」分別給 1 到 5 分。分數越高，代表教師對組織的留職承諾越高。
	續職意向	為了待在現在這間園所，我會拒絕到另外一間園所工作的機會。	

(二) 資料分析方法與模型適合度評鑑

本研究先以百分比與平均數分析，探討花蓮地區學前教師「組織承諾」的整體看法。其次在理論模型驗證方面，以 AMOS 17.0 版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 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。

肆、研究發現

一、學前教師「組織承諾」之現況分析

學前教師對於組織承諾的整體看法分析，包括「價值承諾」與「留職承諾」，這由表 2 來說明。

表 2
學前教師「組織承諾」次數分配與平均數摘要表

題目設計		非常符合 %	符合 %	還算符合 %	不符合 %	非常不符合 %	平均數
價值承諾							
1. 我為了幫助園所更成功，我願意比我該做的更努力。	整體樣本	20.3	56.2	22.6	0.9	0	3.96
	公立樣本	22.9	53.7	22.3	1.1	0	3.98
	私立樣本	17.6	58.8	23.0	0.6	0	3.93
2. 我以能在這家園所工作與任教感到光榮。	整體樣本	28.2	50.3	20.6	0.9	0	4.06
	公立樣本	29.1	50.9	19.4	0.6	0	4.09
	私立樣本	27.3	49.7	21.8	1.2	0	4.03

(續後頁)

(接前頁)

留職承諾							
1. 為了待在現在這間園所，我會拒絕另一份收入比現在高得多的工作。	整體樣本	10.9	28.8	34.7	22.4	3.2	3.22
	公立樣本	11.4	26.9	32.0	25.7	4.0	3.16
	私立樣本	10.3	30.9	37.6	18.8	2.4	3.28
2. 為了待在現在這間園所，我會拒絕到另外一間園所工作的機會。	整體樣本	15.0	33.2	32.1	17.9	1.8	3.42
	公立樣本	18.9	28.6	32.0	17.7	2.9	3.43
	私立樣本	10.9	38.2	32.1	18.2	0.6	3.41

首先，在「價值承諾」的兩個題項分析結果發現：整體學前教師樣本中，持正面肯定看法（非常符合與符合）之比率，普遍都很高，合計高達七成五以上，但持負面看法（非常不符合與不符合）的比率則都很低，合計最多不過一成，平均數分別為 3.96 與 4.06，在五點量表下，顯示學前教師對於價值承諾普遍有高度認同。進一步區分公立園所與私立園所樣本，也與整體樣本的分析所得結果頗為類似。

至於在「留職承諾」的題項分析結果發現：在整體學前教師樣本中，持正面肯定看法（非常符合與符合）之合計比率，普遍約達到四、五成，但持負面看法（非常不符合與不符合）的合計比率也不低，佔了二成，平均數分別為 3.22 與 3.42，並不算高，顯示學前教師對於組織承諾的留職承諾並不高。其中，在「為了待在現在這間園所，我會拒絕另一份收入比現在高得多的工作」此題目中，公立園所的教師，平均更低，填答負面看法（非常不符合與不符合）的合計比率已達三成，稍高於私立園所教師的二成填答比率。

由以上的分析可以發現：學前教師對於組織承諾兩個層面的看法，以「價值承諾」之看法較正面。另外「留職承諾」，學前教師看法普遍不一，且顯示學前教師對於留職承諾並不高。而公立與私立園所教師在價值承諾與留職承諾互有高低，但差異不大。

二、理論模型的檢定

在進行理論模式估計之前，本研究對資料做常態性檢定，21 個觀察變項的偏態係數之絕對值皆小於 3.0，峰度係數絕對值也都小於 10.0，顯示本研究所分析的資料符合結構方程模式分析中「常態性假定」之要求，大多數測量指標變項彼此間有顯著相關，顯示本研究的測量變項並沒有太大的問題。另外，要詳加說明的是：本研究在對模型之適配度做檢定時，都會先對理論模型作估計，並且隨後對理論模型做修正，將對組織承諾沒有顯著影響的變項關係予以刪除，即是最後本研究保留之模型。

（一）估計模型的選擇

本研究先以整體樣本進行估計。首先發現研究模型在進行參數估計後，都沒有負的誤差變異，誤差變異也都達到 .05 之顯著水準。其次，在模型的估計參數與所屬潛在變項之間的因素負荷量方面，所有 21 個測量指標中，所有指標的因素負荷量介於 .56-.95，均高於 .50。而在潛在變項的組成信度，介於 .76-.88 之間，也都符合「需達 .60 以上」的評鑑標準。至於變異抽取量方面，8 個潛在變項中，僅「家園合作」的變異抽取量稍低於 .50 的評鑑標準，為 .46，其餘 7 個潛在變項的抽取變異均高於 .61。因此，就以上

的基本適配度結果來看，本模型測量品質尚稱理想，雖仍有改進之空間，不過問題還不是很嚴重。

而整體樣本修正後所得模型的各項適配度指標數值頗為理想，GFI 值為 .92，IFI 為 .95，上述這些適配性指標都高於 .90，顯示整體樣本的適配度頗為理想，而在殘差分析結果，RMSEA 值為 .05，顯示模型「適配度尚佳」；SRMR 為 .07，也很接近 .05 的理想標準，也顯示殘差問題並不嚴重，因此整體來看，本研究所得到的修正模型與整體教師樣本的觀察資料相當適配，分析結果詳見圖 2。

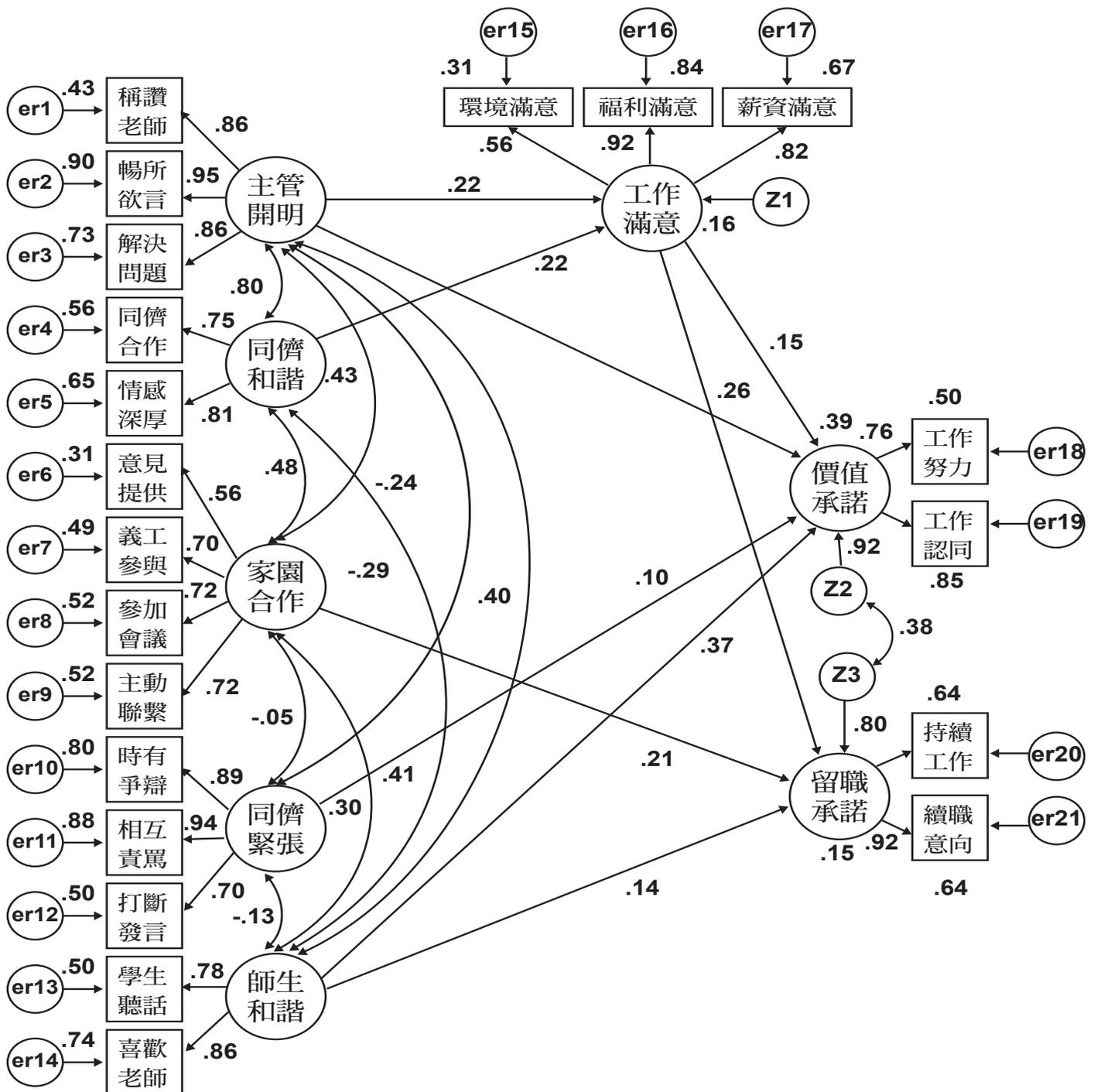


圖 2 學前教師組織承諾之影響模式標準化係數 (整體教師樣本)

然而，再以公、私立兩個不同群體樣本做多群組分析，並進行恆等性比較後，發現各巢套（nested）模式之 GFI 等許多適配性指標都未達 .90 的理想標準，特別是做為基準線（baseline）比較的未限制模式也沒有達到理想的適配度（ $GFI = .87$ ），顯示以整體樣本做估計所得的模型分析結果，可能並不同時適用於公立與私立園所教師，也就有必要區分不同樣本做個別分析。而正因為這樣的研究發現，也就不再針對整體樣本模式中的各潛在變項關係做更進一步的說明，說明的重點會擺在稍後對公立園所與私立園所教師樣本的分析結果。

（二）分群樣本模型的適配度檢定與結構關係

圖 3 與圖 4 分別顯示公立樣本與私立樣本的分析結果，分析步驟與原則也與整體樣本的相同，結果發現以不同園所屬性的學前教師估計結果的確有相當大的差異。

1. 公立園所教師樣本的分析結果

依圖 3，在公立教師樣本之適配度檢定結果，該模型已進一步刪除了對組織承諾沒有直接或間接影響的各潛在變項。公立園所修剪後的模型，已與本研究所提出的理論模式大不相同，顯示公立園所教師組織承諾的影響機制具有相當的特殊性。該模型在進行參數估計後，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的絕對值大都沒有太接近 1。各潛在變項所屬的測量指標之因素負荷量大多高於 .60（介於 .59- .98 之間），潛在變項的組成信度也都高於 .60（.79-.84），平均抽取變異量則高於 .50（.65- .73），這都顯示以公立樣本做檢定的測量品質頗為理想。

另外，在整體適配度檢定結果，模型與觀察資料整體適配度卡方考驗 $(22) = 21.53$ ， $N=175$ ， $p = .49$ ，未達顯著水準，表示模型與觀察資料適配。另外，GFI 值為 .97、IFI 為 1.00，上述這些適配性指標都高於 .90，顯示模型的適配度頗為理想。而在殘差分析結果，RMSEA 值為 .05，顯示模型「適配度良好」；SRMR 為 .04，也符合理想標準，顯示殘差問題並不嚴重。

至於各潛在變項的關係說明上，在組織氣氛的各潛在變項中，僅有主管開明與師生和諧會對組織承諾有顯著影響，而其中工作滿意這個變項對組織承諾沒有影響，也因此更不可能在組織氣氛對組織承諾的關係扮演著中介角色。更進一步的說明，主管作風越開明，則公立教師會對園所有越高的價值承諾（ β 值為 .20），而師生關係越和諧，公立教師會對園所也有越高的價值承諾（ β 值為 .56），影響力相當大。另外，師生關係越和諧，也會有助於公立教師有越高的留職承諾（ β 值為 .33），上述說明的變項影響都是直接的。而雖然只有少數兩個組織氣氛潛在變項分別對價值承諾、留職承諾有影響，其中對留職承諾的影響力不高（ $R Square$ 為 .11），但對價值承諾的解釋變異量卻高達 .44，顯示預測力並不差，且模式相當簡潔。

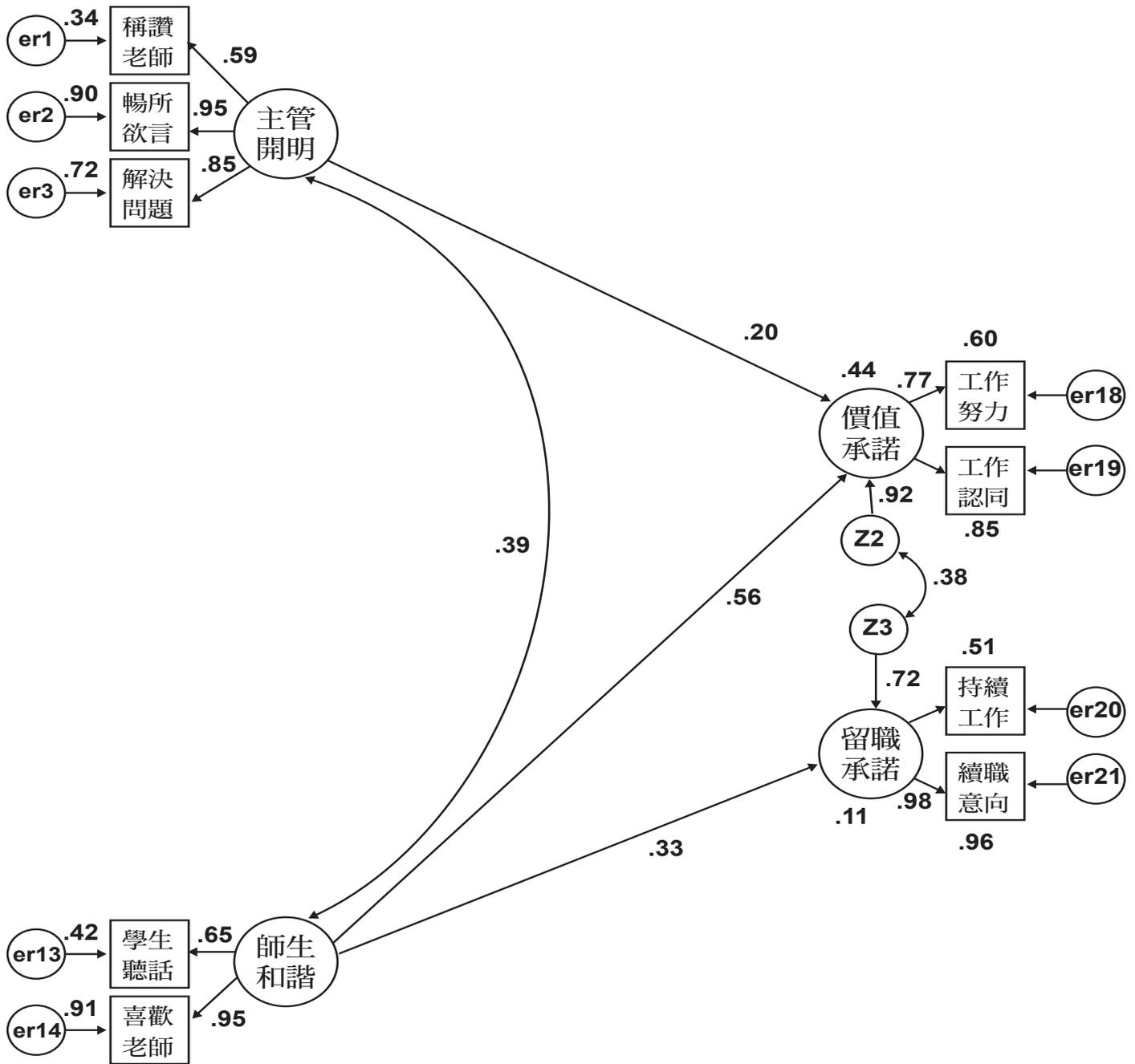


圖 3 學前教師組織承諾之影響模式標準化係數（公立園所教師樣本）

註：圖 3 省略同儕和諧、家園合作、同儕緊張、工作滿意等變項未達顯著水準的標準化迴歸係數之分析結果，以簡化圖示，增加可讀性。

2. 私立園所教師樣本的分析結果

依圖 4，在私立教師樣本的模型估計，也一樣刪除了對組織承諾沒有直接或間接影響的潛在變項。本研究發現該模型在進行參數估計後，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的絕對值大都沒有太接近 1。各潛在變項所屬的測量指標之因素負荷量大多高於 .60（介於 .54-.95 之間），潛在變項的組成信度也都高於 .60（.75-.90），平均抽取變量則大致符合要高於 .50 的理想規準（.45-.78），這都顯示以私立樣本做檢定的測量品質算是理想。

另外，在整體適配度檢定結果，模型與觀察資料整體適配度卡方考驗 $(58) = 289.12$ ， $N=172$ ， $p = .00$ ，達顯著水準，表示初始模型與觀察資料並不適配。不過，本估計模型的 GFI 值為 .88、IFI 為 .93，上述這些適配性指標相近或高於 .90，在模式相當複雜下的情形下，適配度還算是可接受。而在殘差分析結果，RMSEA 為 .07，顯示模型「適配度尚佳」；SRMR 為 .08，也都反映了此估計模式的殘差僅稍大一些。整體來看，此模型仍可接受。

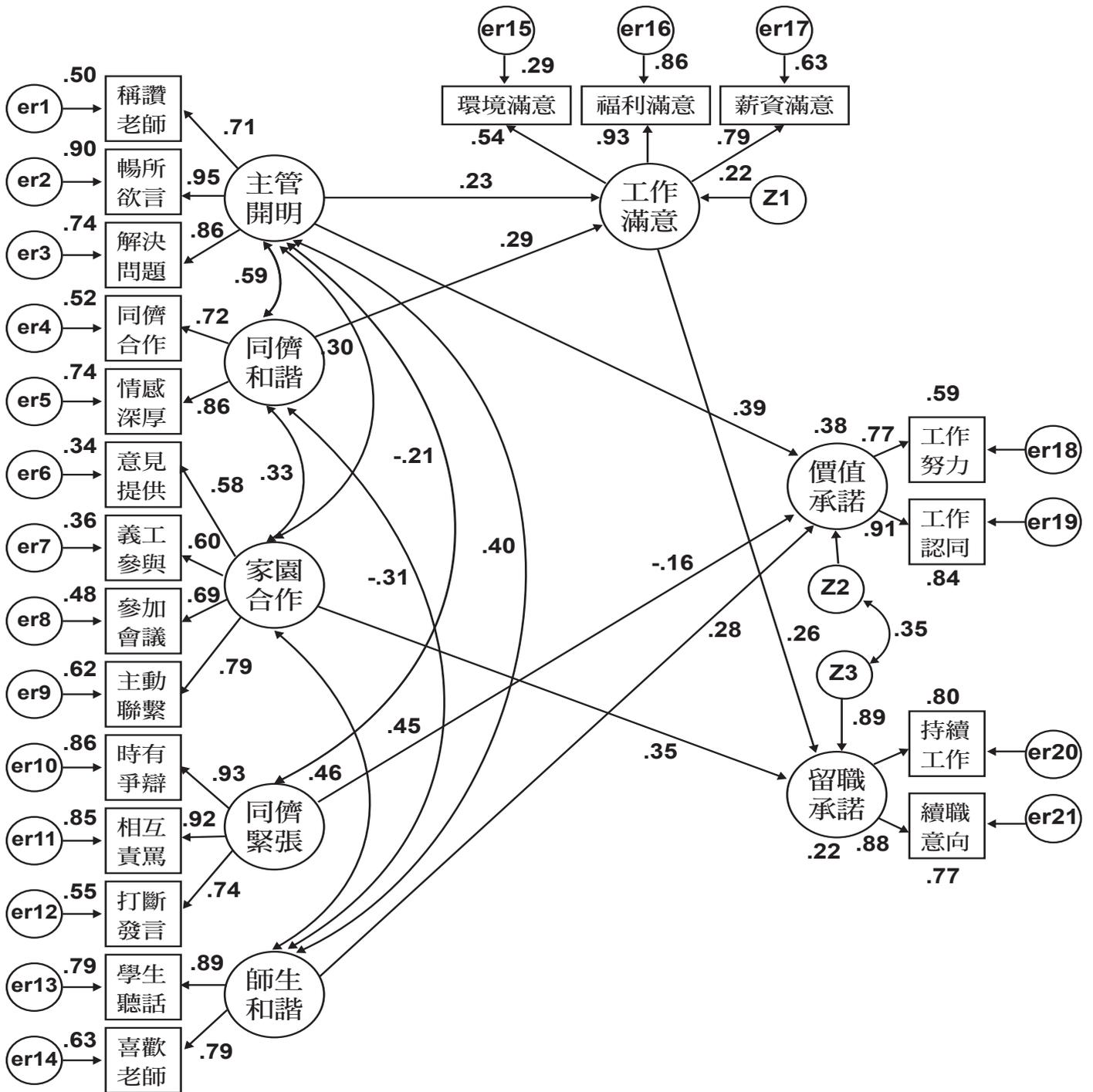


圖 4 學前教師組織承諾之影響模式標準化係數 (私立園所教師樣本)

以下則要針對各潛在變項對價值承諾與留職承諾的影響機制進行說明。首先發現：主管開明、同儕緊張與師生和諧等潛在變項，都對組織承諾中的「價值承諾」有直接影響，其中，主管開明與師生和諧的直接影響是正向（ β 值分別為 .39 與 .28），此即園所主管越開明，師生關係越和諧，學前教師的價值承諾越高。另外，同儕緊張則對價值承諾有直接負向影響（ $\beta = -.16$ ），即同儕關係越緊張，對教師的價值承諾之提昇越不利。其次，家園合作及本研究做為中介的工作滿意度等兩個潛在變項，則對組織承諾中的「留職承諾」有直接正向的影響（ β 值分別為 .35 與 .26），即家園合作關係越密切，學前教師的工作滿意度越高，則其留職承諾也就越高。

在說明過組織氣氛與工作滿意度分別對於價值承諾與留職承諾之直接影響後，接著要說明其間接影響，即在說明組織氣氛透過工作滿意度，對組織承諾產生顯著影響的中介機制。根據圖 4 的分析結果，計算出間接影響之各項關係，並說明如下：園所主管越開明，會使學前教師工作滿意度越高，進而留職承諾越高（間接影響為 $.23 \times .26 = .060$ ）。另外，園所同儕關係越和諧，會使學前教師工作滿意度越高，進而留職承諾越高（間接影響為 $.29 \times .26 = .075$ ）。而所有潛在變項對價值承諾預測之解釋變異量高達 .38，顯示預測力並不低；而對留職承諾的解釋變異量為 .22。

伍、討論、結論與建議

一、討論

做為個人啟蒙教育的學前階段，是影響著個體一生中身心發展的重要時期，因此，如何提昇學前教師對於園所與教學工作有更高的認同感，及持續投入的承諾，將是學前教育經營者最重要的課題。特別是本研究發現到花蓮地區學前教師普遍對園所有頗高的價值承諾，但留職承諾並不高，這也就成為學前教育經營者有待解決的問題。然而針對此項研究結果，顯示花蓮地區的公私立學前教師雖然普遍有較高的價值承諾，除了可以幫助園所經營成功之外，同時也與擔任園所教師而感到光榮。惟值得思考的是，公私立學前教師的留職承諾卻不高，這可能是因為學前教師其工作自主性高，受學生家長尊敬，也比較能發揮所學的專長而實踐於教學中，因此會努力於教學工作、盡忠職守，而顯得有較高的價值承諾（林俊瑩，2010，2011）。不過，由於目前的制度使得公立園所教師往往需要經過多次調動才能取得較佳的工作地點（如離家近、交通方便）；而私立園所教師更因為種種工作條件與特質較為惡劣，因而更可能異動頻繁，這都有可能使公私立學前教師有較高的價值承諾，卻不見願意繼續留在同一園所，留職承諾也就不高（林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔，2009）。不過在對此一問題提出可行的解決策略前，乃必先釐清影響價值承諾與留職承諾的因素與其影響途徑，這也是本研究最核心的研究議題。

依據社會交換論（Organ, 1988; Setton et al., 1996）與領導—成員交換論（林鈺琴等人，2005；Graen & Cashman, 1975; Yukl, 2009）之觀點，及眾多相關實證結果，本研究所提出的假定是園所主管越開明、同儕越和諧度、家園合作關係越佳、同儕關係越不

緊張、師生越和諧，會提高教師工作滿意度，進而使學前教師價值承諾與留職承諾越高。然而，考量於國家對公立園所教師的保障與組織特性，研究者也對所提出的假設與研究模型的適用性有所保留，而這樣的考量也在本研究後續的研究分析中獲得證實。

本研究以公私立兩個不同群體樣本做多群組分析，並進行恆等性比較後，發現本研究所提出的理論模型，較適用於解釋私立園所教師組織承諾的影響機制，但在解釋公立園所教師上卻必需做相當大幅度的修正，明確反映出學前教育勞動市場的公私立區隔，對學前教師的工作感受與工作主觀意識，造成大不相同的影響。而奠基於企業管理領域的研究成果，在公營機構，特別是與其他公營機構又有所不同的公立園所上，看來並不太適用。

其中，在私立園所教師樣本的分析中，主管開明態度、同儕和諧相處、家園合作密切都會正向影響工作滿意度，進而使學前教師有更高的留職承諾；同時教師間具有高度的和諧情誼，可共同營造出教師關係融洽的工作情境，園所與家長彼此也有密切往來的互動關係，更容易促進教師對其工作感到滿意，進而表現出對園所有高度的留職承諾，相當高程度的支持了本研究所提出的假定。這或可顯示私立園所的管理相當接近私人企業的經營模式，因此私立園所教師與組織的互動與主觀感受、工作意識的影響模式也與一般私人企業較為接近。

不過，以公立園所教師樣本所進行的分析，卻發現所有的組織氣氛（主管開明、同儕和諧、家園合作、同儕緊張、師生和諧）皆不會明顯地提昇教師有較佳的工作滿意度，更遑論藉之中介作用，進而對園所教師的價值承諾和留職承諾產生正面顯著的間接影響。只有少數如主管開明、師生和諧會對組織承諾的影響，也都是直接作用，即與園長的互動，及班上學生聽話乃是決定教師承諾高低主因，其他組織氣氛變項影響不顯著。與家長或同事關係好不好，大多無關於自己工作的穩定性，及自己對園所的承諾，主要還是取決於與園長之關係，及每日與老師有最直接接觸的小朋友。同時也反映出公立園所的教師，福利都比私人機構為優厚自不在話下，且工作受到高度保障，而符合主要市場的要件（黃毅志，2001a，2001b），收入高低也都是依據教育年數、服務年資多寡而定，職位變化少，與教學表現及績效關連性低（林俊瑩，2011），因此相較於私立園所教師，園所組織氣氛的好壞，與公立園所教師工作滿意度與組織承諾的關連性就不是那麼強。

反觀在私立園所中，除了與同儕和諧有重要影響外，自己的工作權往往取決於主管，更與自己的績效表現相關甚篤，而與家長關係良窳的維繫，更影響到招生狀況與園所是否可以永續經營，也進一步影響到自己的工作權，因此組織氣氛也就有可能直接，或透過對工作滿意的間接作用，影響到對組織的承諾。由此看來，私立園所教師所處的組織文化較近似一般企業，本研究所提出的理論模式也就有比較高的適用性。

過去研究顯示：雙元勞動市場之區隔現象，會造成不同部門在工作條件、福利、社會地位的差異性（章英華、黃毅志，2007；黃毅志，2001a），本研究發現這樣的差異，更會左右不同屬性園所教師的滿意度，及組織承諾的影響關係，顯示工作職場的差異性，不只是會導致客觀工作條件的不同，連同工作者的工作感受與主觀意識更受到很大的影響，並呈現出不同的面貌。而臺灣地區學前教育環境，公私立並存，兩者

教師人數也都很多，是其他職業少見現象，上述研究看來，日後有關學前教育的研究，特別是教師的相關議題，公私立的職場差異性都是不能忽略的重要影響因素。

二、結論

本研究根據分析結果，共可獲致下列結論：

(一) 花蓮地區學前教師普遍對幼兒園有頗高的價值承諾，但留職承諾並不高

學前教師對價值承諾普遍呈現高度正面肯定的看法；而對留職承諾不是很高，看法也不一，正面與反面看法都有，顯示學前教師的留職承諾是有待提昇的。另外，公立與私立園所教師在價值承諾與留職承諾互有高低，且差異不大。

(二) 花蓮地區學前教師對園所組織承諾的影響機制

本研究發現學前教師對園所組織承諾的影響機制，會因為公私立屬性的不同，而有明顯地差異，進而有必要分開估計。分析結果為：

1. 公立學前教師的組織氣氛知覺會直接正面影響組織承諾，其中主管越開明，越有利於提昇教師的價值承諾；而師生關係越和諧，越會提高學前教師對園所的價值承諾和留職承諾。在此關係中，工作滿意不具有中介作用。
2. 私立學前教師的組織氣氛知覺會直接影響其價值承諾，其中主管越開明、師生關係越和諧，會對價值承諾有正向直接影響；而同儕關係越緊張，則越不利於教師價值承諾之提昇。另外，私立學前教師的組織氣氛知覺會透過工作滿意的中介作用，而對組織承諾有顯著的正向直接影響；主管越開明、家園合作關係越密切、園所同儕關係越和諧，會有助於教師的工作滿意度，進而提高教師對園所的留職承諾。

三、建議

本研究所提出的理論模式，相當程度的適用於私立園所，無論是直接影響，或是透過工作滿意的間接影響，都明白揭示營造適合溫馨、和諧、尊重的組織氣氛，當可得到教師的真情回報，給予更高的認同與承諾。因此，私立園所領導與管理者，不能只嚴格地要求教師表現高績效，更應費心經營上下屬、同儕、親師與師生關係，例如能多透過會議與活動，傾聽教師心聲與建議，並從而聯絡同儕情誼；或辦理家長參觀活動，行銷園所教育成果與績效，塑造良善家園關係。

其次，本研究所提出的組織承諾理論模型，看來較適用於私立園所教師，且整體解釋變異量也不算低，且所提出的模型也相當簡效。而對公立園所教師之資料分析，就需要大幅度修正，惟修正後，簡單地幾個變項來預測價值承諾，解釋變異量就高達.44，因此修正後的模型也相當簡效，只有對留職承諾的解釋偏低，看來需要再納入其他可能的重要影響因素，甚至得考慮國家對於公立園所教師高度保障所造成的影響，才能更清楚地釐清其影響機制，後續研究者理應多著墨於找出影響公立園所教師留職承諾的影響機制。而由上，後續研究者應可考慮依公、私立勞動市場屬性的不同，個別提出專屬的理論模型，以達更精緻、更貼近事實的目的。

最後，本研究的取樣僅限於對花蓮縣市之學前教師為研究範圍來進行調查，未能擴及臺灣地區的其他縣市，因此研究結果之解釋與推論上會受到限制，且在幼托整合後，幼兒園的教育人員更包含了教師與教保員。故此，後續研究者可以嘗試將調查樣本擴增到其他縣市或全國地區的公、私立園所，並廣泛的納進教師與教保員，使得分析結果對於將來制定國家幼教政策，或是對學前組織經營之改進更具有教育實用價值。

參考文獻

一、中文部分

- 何信助（2000）。國民中學教師工作倦怠與學校組織氣氛關係之探討。*科技學刊*，8（1），83-96。
- 李淑惠（2009）。幼兒體能工作室組織氣氛、組織承諾與工作滿意度之相關研究。*運動健康與休閒學刊*，11，150-165。
- 林秀琴、黃文三、沈碩彬（2009）。高雄市公立國中小校長溝通行為與教師工作滿意度、組織承諾關係之研究。*教育經營與管理研究集刊*，5，41-67。
- 林俊瑩（2010）。工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較。*教育實踐與研究*，23（1），1-30。
- 林俊瑩（2011）。教師組織公民行為的跨教育階段比較分析：學前教師的特殊性與其影響機制。*教育政策論壇*，14（3），155-188。
- 林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔（2009）。工作特性、組織氣氛對學前教師工作滿意度與工作倦怠的影響：以花蓮地區為例。*教育與多元文化*，1，217-258。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清（2005）。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點。*人力資源管理學報*，5（1），77-110。
- 邱從益（2005）。組織氣氛與學校經營。*學校行政雙月刊*，36，71-86。
- 秦夢群（2004）。*教育行政－理論部分*。臺北：五南。
- 陳嵩（1997）。績優專科學校工科教師工作滿意度、工作倦怠與組織承諾的關係之實證研究。*技術學刊*，12（4），539-549。
- 章英華、黃毅志（2007）。臺灣地區教育分流階層位置影響之變遷：1997年與2005年的比較。論文發表於中央研究院社會學研究所舉辦之「臺灣的社會變遷」學術研討會，臺北市。
- 黃毅志（2001a）。臺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（4），356-370。
- 黃毅志（2001b）。臺灣地區勞力市場分隔之探討：流動表分析。*臺灣社會學刊*，25，157-200。
- 劉福鎔、林清文（2008）。高中職輔導教師專業承諾影響因素模式驗證之研究。*輔導與諮商學報*，30（1），17-40。

二、英文部分

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviors: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 341-362.
- Bhuiane, S. N., & Menguc, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46.
- Crutchfield, R. D. (1989). Labor stratification and violent crime. *Social Forces*, 68(2), 489-512.
- Douglas, B. C. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9, 495-524.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Fails, N. R. (2005). The impact of ready environments on achievement in kindergarten. *Journal of Research in Childhood Education*, 19(3), 215-222.
- Fresko, B., Kfir, D., & Nasser, F. (1997). Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, 13(4), 429-438.
- 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.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunet & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-465). Kent, OH: Kent State University Press.
- Hoy, W. K., & Clover, I. R. (1986). Elementary school climate: A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 93-110.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Missall, K. N., McConnell, S. R., & Cadigan, K. (2006). Early literacy development: Skill growth and relations between classroom variables for preschool children. *Journal of Early Intervention*, 29(1), 1-21.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The*

- psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247.
- Munch, R. (1993). *Sociological theory: From the 1850s to the Present*. Chicago, IL: Nelson-Hall Publishers.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Riehl, C., & Sipple, J. W. (1996). Making the most of time and talent: Secondary school organizational climates, teaching task environments, and teacher commitment. *American Educational Research Journal*, 33(4), 873-901.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, Jr. J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior* (5th ed.). New York, NY: John Wiley.
- Setton, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School climate, teacher empowerment, and effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703-729.
- Wadsworth, T. (2000). Labor markets, delinquency, and social control theory: An empirical assessment of the mediating process. *Social Forces*, 78(3), 1041-1066.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

投稿日期：2013年09月21日
修正日期：2014年03月27日
接受日期：2014年09月12日

A Study on Differences of Organizational Commitment's Influential Mechanism between Public and Private Preschool Teachers: A Study in Hualien District

Chunn-Ying Lin

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

Ya-Heng Hsieh

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

Jing-Li Tsiou

Caretakers, The Affiliated Kindergarten of Kindergarten of Dahjou Elementary
School, Sansing Township, Yilan County

Shu-Hua Lin

Teacher, Kaohiung Municipal Sin Min Primary School

Abstract

In this highly competitive society, to raise an employees' identity and sense of belonging toward his job and organization has become a very important issue for a leader of an enterprise or a company, as well as for a leader of an educational organization. In this study, according to the relevant literature, propose a theoretical model, and the use of preschool teachers in the Hualian area for survey data, which includes samples of public and private preschools, to discuss the influential mechanism of organizational commitment. The model of influential organization commitment includes organization climate and job satisfaction. The analysis of this research found out: preschool teachers respected the value commitment of the organization was rather high, but their continuance commitment wasn't very high. The Analysis of Structural Equation Modeling shows: According to the invariance test result we are not able to use the same model to explain the factors which affect teachers in public

preschool and those in private in this mechanism of organizational commitment. Therefore we set up separate modelings for each group. In these two modelings we can see that different organizations have direct influence on organizational commitment or have an indirect influence with job satisfaction. The influential mechanism are very complicated, because the attributes of private and public schools are very different. At the end of this article we also provide some suggestions for preschool educational management and the following research.

Keywords: organization climate, job satisfaction, organizational commitment, preschool teachers, the difference between public and private schools

