

國立台東大學幼兒教育學系碩士班
碩士論文

指導教授：郭李宗文 博士

公立幼稚園園長領導風格與
教師工作滿意度之相關研究
以臺北縣臺東縣為例

研究生：李安華 撰
中華民國 96 年 8 月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：幼兒教育學系幼兒教育碩士班

本班 李安華 君

所提之論文 公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究以臺北縣臺東縣為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

曹常仁

(學位考試委員會主席)

鄭耀男

鄭李宗文

(指導教授)

論文學位考試日期：96年8月1日

國立台東大學

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 幼兒教育學系 系(所)
組 九十六 學年度第 學期 取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究以臺北縣臺東縣為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☒	☐	☐	☐

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未夠選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：郭李宗文 (親筆簽名)

研究生簽名：李安華 (親筆正楷)

學 號：3193025 (務必填寫)

日 期：中華民國 96 年 8 月 10 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆填寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2005/06/09

致謝辭

謝親：

感謝家人-老公、雙親及三位姐妹，當然還有我那可愛的小兒子（小黃黃-奕綸），由於家人不斷的支持及加油，讓我得以無後顧之憂地完成學業，謝謝！

謝師：

在職生，必須兼顧工作與課業，在這四年的學習中，備感辛勞。感謝臺東大學幼教所教授們的指導，帶領我一窺幼兒教育政策的相關理論，讓我有新的看法與領悟。

論文的順利完成，特別感謝指導教授郭李宗文博士。在郭李博士深入淺出的引導，帶領我步入學術研究的殿堂，在整個論文指導過程中，獲益匪淺。在此謹致上最高的敬意與感謝！

此外，本文初稿承蒙曹常仁博士及鄭耀男博士撥冗審閱，並於口試時對本文疏漏之處提出精闢的見解，使本文得以周延，永銘於心！

謝友：

在論文的資料的蒐集上，感謝北縣及東縣各國小附幼的主任及老師們的幫忙，讓本研究得以水到渠成。同窗好友淑菁、美華，感謝你們在最後階段的協助與鼓勵，並且陪我走過這段辛苦的歲月，謝謝！

李安華 謹謝 于東大
中華民國 96 年 8 月

摘要

本研究旨在探討臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度關係之研究。首先探討領導風格與工作滿意度的理論及其相關研究，其次，分析臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的現況、差異情形及相關情形，並綜合文獻探討與調查研究結果，提出具體建議，供教育行政主管機關、公立幼稚園園長及後續研究者參考。

本研究採用的方法主要為問卷調查法，根據相關文獻編擬問卷初稿，並進行預試，依據預試結果編製「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究問卷」。研究對象以臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師為主，採普查方式，共計發放 793 份問卷，回收問卷為 753 份，有效問卷為 722 份，回收率為 94.96%，可用率為 95.88%。資料處理採用卡方檢定、平均數、標準差、單因子變異分析、典型相關及迴歸分析等方法進行統計。本研究之重要發現如下：

- 一、大多數公立幼稚園教師覺知園長的領導風格平均分數是屬於中高程度，其中以「個別關懷」的程度最高；
- 二、大多數公立幼稚園教師工作滿意度平均分數是屬於中高程度，其中以「自我實現」最高；
- 三、臺北縣及臺東縣幼稚園教師對於園長領導風格的覺知程度會因性別、教育程度、服務年資及不同縣市而有顯著差異；
- 四、臺北縣及臺東縣幼稚園教師對於教師工作滿意度會因教育程度及不同縣市而有顯著差異；
- 五、臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度有顯著正相關。
- 六、臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格對於教師工作滿意度具有預測力的變項有三個層面，並且達到顯著水準。

根據上述研究結論，本研究提出以下之建議：

- 一、對教育主管機關的建議
 - (一) 重視公立幼稚園園長領導風格與領導行為
 - (二) 加強公立幼稚園園長各種領導知能的教育訓練
 - (三) 賦予公立幼稚園園長更多的獎賞權力
- 二、對公立幼稚園園長的建議
 - (一) 宜多充實各種領導的理念，並能充份加以運用
 - (二) 宜充實各種本質學能以培養園長本身的行為典範
- 三、對後續研究者的建議
 - (一) 可增加研究對象
 - (二) 可增加變項
 - (三) 可增加開放性問卷
 - (四) 就縣市所在地而言

關鍵字：公立幼稚園、領導風格、工作滿意度

A correlational study between public kindergarten directors' leadership styles and kindergarten teachers' job satisfaction in Taipei County and Taitung County.

Abstract

This study aimed to explore the relationship between public kindergarten directors' leadership styles and kindergarten teachers' job satisfaction in Taipei County and Taitung County. Questionnaires assessing public kindergarten directors' leadership styles and kindergarten teachers' job satisfaction were completed by 793 teachers from 233 public kindergartens in Taipei County and Taitung County. Findings of the study were as follow:

1. Most of the public kindergarten directors' leadership styles was rated approximate at a medium-high level.
2. Most of the kindergarten teachers' job satisfaction was rated approximate at a medium-high level.
3. As to percept the public kindergarten directors' leadership styles, teachers performed significantly different in the background variables of the sex, level of education , the years of service and the City or County where the school is located.
4. As to percept the kindergarten teachers' job satisfaction, they performed significantly different in the background variables of level of education and the City or County where the school is located.
5. The public kindergarten directors' leadership styles and kindergarten teachers' job satisfaction in Taipei County and Taitung County were highly correlated.
6. The public kindergarten directors' leadership styles could efficiently predict kindergarten teachers' job satisfaction in Taipei County and Taitung County.

The study concluded with several suggestions for improving public kindergarten directors' leadership styles and kindergarten teachers' job satisfaction in Taipei County and Taitung County.

Keyword: public kindergarten; the relationship among leadership styles; job satisfaction

目 次

第一章 緒論	01
第一節 研究動機	01
第二節 研究目的、待答問題與研究假設	03
第三節 重要名詞釋義	05
第四節 研究範圍與限制	07
第二章 文獻探討	09
第一節 領導的意涵與相關概念	09
第二節 教育領導風格的理論與相關研究	15
第三節 教師工作滿意度的理論與相關研究	32
第四節 領導風格及教師工作滿意度關係之相關研究	45
第三章 研究方法	47
第一節 研究架構	47
第二節 研究實施程序	48
第三節 研究對象與抽樣方法	50
第四節 研究工具	52
第五節 正式問卷的信效度分析	65
第六節 資料分析方法	70
第四章 研究結果與討論	71
第一節 本研究基本資料之描述統計	71
第二節 幼稚園園長領導風格之現況分析	79
第三節 幼稚園教師工作滿意度之現況分析	82
第四節 不同背景變項對於幼稚園園長領導風格差異情形	86
第五節 不同背景變項之幼稚園教師工作滿意度之差異情形	112

第六節 公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關情形	
-----	133
第七節 公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度迴歸分析	145
第五章 結論與建議	141
第一節 研究結論	141
第二節 建議	146
參考書目	149
一、 中文部份	149
二、 英文部份	156
附錄	159
附錄一：公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究預試問卷	
-----	159
附錄二：專家效度修正意見	163
附錄三：公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究正式問卷	
-----	165

表 次

表 2-1	大型組織與小型團體的領導功能分析表-----	11
表 2-2	領導理論的特徵和發展趨勢-----	16
表 2-3	領導理論前三期(特質論、行為論、權變論)走向比較-----	16
表 2-4	性別與領導風格彙整表-----	28
表 2-5	年齡與領導風格彙整表-----	29
表 2-6	婚姻狀況與領導風格彙整表-----	30
表 2-7	教育程度與領導風格彙整表-----	30
表 2-8	服務年資與領導風格彙整表-----	31
表 2-9	所在地與領導風格彙整表-----	32
表 2-10	性別與工作滿意度彙整表-----	42
表 2-11	年齡與工作滿意度彙整表-----	43
表 2-12	婚姻狀況與工作滿意度彙整表-----	43
表 2-13	服務年資與工作滿意度彙整表-----	44
表 2-14	教育程度與工作滿意度彙整表-----	44
表 2-15	所在地與工作滿意度彙整表-----	45
表 3-1	本研究正式問卷樣本基本資料分布情形表-----	51
表 3-2	專家學者名冊-----	54
表 3-3	「幼稚園園長領導風格預試量表」之專家效度表-----	55
表 3-4	「幼稚園教師工作滿意度預試量表」之專家效度表-----	56
表 3-5	「幼稚園園長領導風格預試量表」項目分析摘要表-----	58
表 3-6	「幼稚園園長領導風格預試量表」因素分析摘要表-----	60
表 3-7	「幼稚園園長領導風格預試量表」信度分析結果-----	61
表 3-8	「幼稚園教師工作滿意度預試量表」項目分析摘要表-----	62
表 3-9	「幼稚園教師工作滿意度預試量表」因素分析摘要表-----	63
表 3-10	「幼稚園教師工作滿意度預試量表」信度分析結果-----	64
表 3-11	「幼稚園園長領導風格正式量表」KMO 與 Bartlett 檢定摘要表-----	66
表 3-12	「幼稚園園長領導風格正式量表」因素分析摘要表-----	66
表 3-13	「幼稚園教師工作滿意度正式量表」KMO 與 Bartlett 檢定摘要表-----	67
表 3-14	「幼稚園教師工作滿意度正式量表」因素分析摘要表-----	68
表 3-15	「幼稚園園長領導風格正式量表」信度分析結果-----	69
表 3-16	「幼稚園教師工作滿意度正式量表」信度分析結果-----	69
表 4-1	園長領導風格背景變項邏輯迴歸分析情形-----	72
表 4-2	幼稚園教師工作滿意度背景變項邏輯迴歸分析情形-----	73
表 4-3	幼稚園教師性別分析-----	73

表 4-4	幼稚園教師年齡分析-----	74
表 4-5	幼稚園教師婚姻狀況分析-----	75
表 4-6	幼稚園教師教育程度分析-----	76
表 4-7	幼稚園教師服務年資分析-----	78
表 4-8	幼稚園園長領導風格量表之各題目得分情形-----	80
表 4-9	幼稚園園長的領導風格之現況摘要表-----	81
表 4-10	幼稚園教師工作滿意度量表之各題目得分情形-----	83
表 4-11	幼稚園教師工作滿意度之現況摘要表-----	84
表 4-12	臺北縣不同性別的幼稚園教師背景變項對於園長領導風格之卡方檢定-----	86
表 4-13	臺北縣及臺東縣不同性別的幼稚園教師背景變項對於園長領導風格之卡方檢定-----	88
表 4-14	臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	89
表 4-15	臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	90
表 4-16	臺北縣及臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	90
表 4-17	臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	92
表 4-18	臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	93
表 4-19	臺北縣及臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	93
表 4-20	臺北縣不同教育程度的的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	96
表 4-21	臺東縣不同教育程度的的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	98
表 4-22	臺北縣及臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	101
表 4-23	臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	104
表 4-24	臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	105
表 4-25	臺北縣及臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表-----	107
表 4-26	不同縣市所在地的幼稚園教師對於園長領導風格之卡方檢定-----	109
表 4-27	不同背景變項的幼稚園教師對於園長領導風格的差異情形一覽表	

	-----	111
表 4-28	臺北縣不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度之卡方檢定	
	-----	113
表 4-29	臺北縣及臺東縣不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度之卡方檢定	122
表 4-30	臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	115
表 4-31	臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	116
表 4-32	臺北縣及臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	116
表 4-33	臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	117
表 4-34	臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	118
表 4-35	臺北縣及臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	119
表 4-36	臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	121
表 4-37	臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	123
表 4-38	臺北縣及臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	125
表 4-39	臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	128
表 4-40	臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	128
表 4-41	臺北縣及臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表	129
表 4-42	不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師工作滿意度之卡方檢定	
	-----	130
表 4-43	不同背景變項的幼稚園教師對於教師工作滿意度的差異情形一覽表	132
表 4-44	公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度典型相關分析結果	
	-----	134
表 4-45	公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之典型相關之因素結構	144
表 4-46	幼稚園園長領導風格對教師工作滿意度的迴歸分析情形	146

圖 次

圖 3-1	研究架構圖-----	48
圖 3-2	本研究實施程序圖-----	49
圖 4-1	公立幼稚園園領導風格與教師工作滿意度第一組典型相關分析路徑圖 -----	144



第一章 緒論

本研究旨在探討臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的關係，為達研究目的，本章先就本研究之背景及整體架構做說明，以釐清研究的主題。本章共分四節，第一節為研究動機；第二節為研究目的、待答問題及研究假設；第三節為重要名詞釋義；第四節為研究範圍與限制。

第一節 研究動機

在目前社會上型態多元化的幼教機構中，公立幼稚園可以說是肩負著國家辦理幼稚教育的責任，整個辦學的品質更是受到各方的檢驗。幼教機構的品質良窳，根據許多研究顯示，幼稚園園長具有極大的影響力（洪耕燦，1994；高士傑，1996；許玉齡，1998；黃瑞琴，1991；薛婷芳，1999；簡楚瑛，1995；簡楚瑛，2001），是幼稚園辦學品質的主要關鍵。幼稚園園長必須要統合人事、整合教學資源、深諳領導真意，才能有效的領導幼稚園向前邁進；因此藉由計劃、執行、考核、評鑑及回饋等有效能的行政程序去推動，才能使幼稚教育的品質得以提昇及教育目標圓滿達成，所以園長的領導風格是否得以彰顯效能，可說是幼稚園辦學品質及幼稚園教師工作滿意度是否提昇的一個重要指標（張慧玲，2003），所以了解公立幼稚園園長領導風格及幼稚園教師工作滿意度之間是否有所相關即為本研究動機之一。

如何扮演好園長的角色，這是每所幼稚園園長重要的課題，然而專業之職，需要體制的規範；專業角色，需要專業人士的擔任（張衛族，2001），雖然高品質的幼教目標與園長的領導風格密不可分，但是我國目前公立幼稚園園長的遴選任用制度卻存在著非專業的行政領航。根據已修正之幼稚教育法第八條規定「幼稚園行政組織及職員編制，由各該主管教育行政機

關定之」，且第十條亦明令「公立國民小學附設之幼稚園，其園長由校長遴選合格人員報請主管教育行政機關派任」（教育部，2003）。

張淑敏（2004）指出，我國二十五縣市的公立幼稚園園長在任用形式上可說是因地制宜不盡相同；以南臺灣而言，由國小校長兼任幼稚園園長者佔 70%，由幼稚園教師兼任者佔 28%，專任的公立幼稚園園長可說是少之又少。雖然國小校長有著豐富行政歷練，但許玉齡（2001）指出，由於小學校長並未實際擔任過幼稚園教學，因此在擔任教學發展與輔導工作時並不見得能得到老師們的配合；簡楚瑛（1998）更進一步指出，許多兼任幼稚園園長的小學校長只強調領導角色，卻忽略了教學品質的議題。相對的，兼任園長的幼稚園教師雖說富含專業的幼教背景，但除了要處理行政業務之外，還要擔任教學工作。研究者在幼教職場服務多年，也曾接任國小附設幼稚園園長一職，歷經四年的行政歷練後有深刻的體認，乃需擔任教學工作的附幼園長在面對課務及行政工作之間常常有無法兼顧的感覺。若說園長是促進幼稚園達成高品質教育目標的推手，但公立幼稚園園長無法全心致力扮演好領導角色，如何能推動行政領導帶領教師走向專業之路及提昇教師工作滿意度呢？遑論有優質的幼稚教育學習環境及教學品質的保證，所以本研究即以臺北縣(由小學校長兼任)及臺東縣(由幼稚園教師兼任)公立幼稚園園長做一比較，幼稚園教師的工作滿意度是否因此而有所不同，此為本研究動機之二。

國民教育往下紮根，這是幼教界的一大革命，相對的也必定改變目前的幼教生態，在這樣高度競爭的時代裡，幼稚園園長不僅要講究效率、追求卓越，且面對政策變遷時須展現快速的回應處理能力，更要有開創新局面的優質能力。然而，目前公立幼稚園的園長卻是非專業的行政領航，如何能帶領幼稚園走向這瞬息萬變的環境以及面對幼稚教育政策所帶來的衝擊呢？此為本研究動機之三。

第二節 研究目的、待答問題與研究假設

本研究旨在瞭解臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之情形，並分析二者的關聯性，以供教育主管機關、幼稚園園長及後續相關研究之參考。本小節將就研究目的與待答問題加以說明。

一、研究目的

基於上述的研究動機，本研究的研究目的如下：

- (一) 瞭解臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的現況。
- (二) 探討不同背景變項之公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的差異情形。
- (三) 探討公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的相關情形。
- (四) 根據研究結果，提供具體可行之建議，以供教育主管機關、幼稚園教育人員及後續相關研究之參考。

二、待答問題

根據本研究目的，提出下列待答問題：

- (一) 臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格之現況如何？
- (二) 臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度之現況如何？
- (三) 不同背景變項公立幼稚園園長領導風格的差異情形為何？
- (四) 不同背景變項公立幼稚園教師工作滿意度的差異情形為何？
- (五) 公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關情形如何？

三、研究假設

綜合研究目的及研究問題，本研究提出下列研究假設：

假設一：針對研究問題一，擬以研究結果之描述統計(包含個數、百分比、平均數、標準差)呈現臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格之現況，在此不做統計假設。

假設二：針對研究問題二，擬以研究結果之描述統計(包含個數、百分比、平均數、標準差)呈現臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度之現況，在此不做統計假設。

假設三：針對問題三，擬假設不同背景變項的公立幼稚園園長在其領導風格有顯著差異。

3-1：不同性別對公立幼稚園園長的領導風格有顯著差異。

3-2：不同年齡對公立幼稚園園長的領導風格有顯著差異。

3-3：不同婚姻狀況對公立幼稚園園長的領導風格有顯著差異。

3-4：不同教育程度對公立幼稚園園長的領導風格有顯著差異。

3-5：不同服務年資對公立幼稚園園長的領導風格有顯著差異。

3-6：不同服務所縣市對公立幼稚園園長的領導風格有顯著差異。

假設四：針對問題四，擬假設不同背景變項的公立幼稚園教師在其工作滿意度有顯著差異。

4-1：不同性別對公立幼稚園教師的工作滿意度有顯著差異。

4-2：不同年齡對公立幼稚園教師的工作滿意度有顯著差異。

4-3：不同婚姻狀況對公立幼稚園教師的工作滿意度有顯著差異。

4-4：不同教育程度對公立幼稚園教師的工作滿意度有顯著差異。

4-5：不同服務年資對公立幼稚園教師的工作滿意度有顯著差異。

4-6：不同服務所縣市對公立幼稚園教師的工作滿意度有顯著差異。

假設五：針對問題五，擬假設臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度有顯著相關。

第三節 重要名詞釋義

一、公立幼稚園（public kindergarten）

幼稚園係指經由政府立案，四歲至入國民小學前之兒童之幼教機構。另依幼稚教育法第四條規定：幼稚園由直轄市、縣(市)政府設立或由師資培育機構及公立國民小學附設者為公立，其餘為私立。

本研究所稱之公立幼稚園係指臺北縣及臺東縣公立國民小學附設幼稚園。

二、公立幼稚園園長（public kindergarten director）

依據幼稚教育法第九條：幼稚園置園長一人，綜理園務，專任，得擔任本園教學。但學校、機關、團體附設之幼稚園園長，得由各該單位遴選合格人員兼任。

本研究所稱之幼稚園長係指九十五學年度臺北縣及臺東縣所屬公立國小附設幼稚園園長。依縣市職務任用條件的不同，分為幼稚園教師兼任園長及國小校長兼任幼稚園園長。

本研究所指稱之兼任園長是由公立國民小學學校校長兼任之。

本研究所指稱之兼任園長是由公立國民小學幼稚園教師兼任之。

三、領導風格（leadership styles）

本研究所稱之「領導風格」為：在動態的組織中，園長能瞭解、滿足進而提昇教師的需求與動機，以個人魅力運用各種領導策略，轉化改變教

師的態度與價值，使教師為現實學校共同願景而努力，以獲得組織永續發展。

本研究以教師在「幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度關係之研究問卷」中「園長領導風格」量表的填答得分情形為依據，所涵蓋的層面包括分成「行為典範」、「激勵士氣」、「個別關懷」與「發展願景」四個層面，下面就這四個層面的定義予以說明。

（一）行為典範

園長應以身作則，以身教影響同仁，善於扮演一種模範行為，成為同仁的榜樣，這包括外在行為及內在信念、價值觀的模仿，透過此種模仿過程，園長將發揮驚人的影響力，並能帶領幼稚園同仁追求創新、追求新知。

（二）激勵士氣

園長對教師寄予厚望，並向教師說明園務的重要目的及內容，給予適當的獎勵作為誘因，使教師滿足，並鼓勵教師對園務有進一步的瞭解，且能努力達成目標。

（三）個別關懷

園長要以關懷同仁、尊重同仁，並樂於與同仁溝通等態度建立自我形象，再透過時時表現合宜的言行舉止等方式，將領導形象讓同仁了解。

（四）發展願景

園長應該具有前瞻性的視野，對於幼稚園未來的發展具有遠見，對於園務整體規劃周密且有系統，且能勇於推動園務及教學革新，積極推動變革措施，並以溝通、參與方式使幼稚園同仁達成共識，擬定組織的願景。

四、工作滿意度 (job satisfaction)

本研究所稱之「工作滿意度」，係指教師在從事教學工作時，在工作各層面中對自己工作所抱持的一種積極性的情意取向，與特殊性的情感表

現。

本研究以教師在「幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度關係之研究問卷」中「教師工作滿意度」量表的填答得分情形為依據，所涵蓋的層面包括分成「考核管理」、「自我實現」、「工作壓力」與「人際關係」四個層面，以下就這四個層面的定義予以說明。

（一）考核管理

教師對行政人員的要求所覺知到的滿意程度，如行政人員的溝通方式、處事態度、工作要求、成績考核與互動關係等。

（二）自我實現

教師對於工作職務上（教學或行政）的履行所覺知到的滿意程度，如工作抱負、成長性、創造性、意義感與成就感等。

（三）工作壓力

教師對園長的領導風格所覺知到的工作壓力程度，如園長對園務的整合能力、協助教師解決問題的誠意與協調解決幼稚園的行政問題等。

（四）人際關係

教師對學校同仁間的互動情形所覺知到的滿意程度，如校內同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究的範圍係以臺北縣及臺東縣九十五學年度公立幼稚園編制內園長及教師為研究範圍。

貳、 研究限制

由於各方面因素的考量，本研究分別在研究樣本及研究方法上有下列限制：

一、研究樣本的限制

因考量人力、物力、財力及問卷回收不易之故，本研究的樣本僅侷限在臺北縣及臺東縣公立幼稚園的園長及教師。所以在推論時僅適用於臺北縣及臺東縣公立幼稚園，若欲推論至其他區域或私立幼稚園，恐有所限制。

二、研究方法的限制

本研究方法主要採用問卷調查的方式，雖然短時間內可取得大量的資料，但問卷所得結果受限於研究者所設定範圍，而非受試者主動表達的意念；受試者填答時，也可能受到個人內在主觀態度的影響，或外在社會期望的引導，而非完全是個人的真實感受，進而造成偏誤，讓研究者在解釋和分析時會有誤差存在。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之關係，爲了釐清研究主題，建立研究架構，擬透過文獻蒐集與分析，深入探討相關理論及研究。本章共分四節，第一節爲領導的意涵與相關概念；第二節爲教育領導風格的理論與相關研究；第三節爲教師工作滿意度的理論與相關研究；第四節爲領導風格與教師工作滿意度關係之相關研究。

第一節 領導的意涵與相關概念

一、領導的意義

幼稚園園長是幼稚教育工作的領導者，我們應先探究領導的意義何在，而領導（leadership）一詞就字面上的意義，係指「引導」（to lead）或明示工作方向（to show the direction）的意思，亦即引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標（謝文全，1989）。但「領導」的正確定義卻莫衷一是，由國外學者 Bass(1985)、Bennis 和 Nanus(1985)、Blanchard (2002)、Hoy 和 Miskel(1987)與國內學者黃昆輝(1972)、謝文全(1987)、吳定(1988)、吳清基(1989)、吳清山(1991)、林邦傑(1993)、張慶勳(1996)、張潤書(1998)、廖春文(2000)對「領導」從各種角度的看法和見解，茲就近年來中外著名學者對於領導意義研究歸納如下：

（一）西方學者代表性主張

西方學者對於「領導」之主張與清晰可見的願景有關(Blanchard, 2002)，廿一世紀的領導者首先要有明確的願景與支持遠景的積極信念，否則，可能會造成員工的疏離，領導者本身也會失去方向。其次，有些學者認爲，領導即是領導人對被領導者施以有意義之影響力的歷程

(Greenberg, 2002)。由此可見，西方學者強調「領導」的重點有二：一是「影響力」的發揮，即權力之運作；另一個是清晰明確的「願景」，亦即適切積極之倡導行為。

歸納上述西方學者的看法，將「領導」的定義歸納統整為：在組織系統中有成員以清晰可行的願景，選擇組織的目標，發揮影響力去激勵員工工作意願，並且營造彼此合作與信任的組織氣氛，以利進行內部變革與外部適應，並能達成組織目標的活動歷程。

(二) 國內學者代表性主張

國內學者對於「領導」的主張，就權力(power)觀點來說，領導即是人與人之間權力關係；就組織動力論的觀點來說，領導就是倡導(吳金香，2000)。換言之，國內學者仍然強調影響力關係(謝文全，1985；曾燦燈，1986；吳清基，1992；黃昆輝，1996；廖春文，2000)與倡導行為(謝文全，1985；曾燦燈，1986；廖春文，2000)，這顯然與西方學者的觀點一致。

綜合上述國內外學者所主張，首先領導具有下列幾項內涵：1.領導是要把握要領；2.領導是要向成員表達明確之目標；3.領導是要順利朝向組織目標前進，而且能充份照顧成員的生存與需求。其次，就其內在本質而言：領導是一種意志力的表現，領導者基於領導的地位發揮影響力以維持組織正常運作，並且配合倡導的行為，使組織產生能力及動力而不斷進步與發展。最後，就其外在目的而言：領導者必須掌握組織目標與成員需求心理，在異同之中契求群己之間的共識，以溝通歧見、形塑共識及凝具意志，達成組織的目標。

二、 領導的功能

(一) 就組織本質而言

領導具有一定的組織功能性，而領導會出現在大型組織與小型團體或單位上，但是在不同的情境之下，除了某一些共通點之外，另外分別有需

要強調的處方（吳清基，1989；黃昆輝，1989；林貝絲，2000），並且就其共通或是需強調的處方，領導者必需因應不同的環境因素，保持不同的領導態度，施展不同的領導作為，茲就兩種大小團體如表 2-1 說明：

表 2-1

大型組織與小型團體的領導功能分析表

功能 組織型態	內部的維持	外部的適應
大型組織	1. 凡是屬於維持其內部各個次級系統的統整而做的各項努力。 2. 使內部需求處於平衡狀態。 3. 是一種屬於「安內的作用」，使組織得以安定而正常發展。	1. 對於週遭的環境應具有適切的敏感度，並能適時靈活的調適外部的環境。 2. 係屬「維持秩序」和「控制外部」的功能。 3. 「維持秩序」和「控制外部」可以隨著組織的反應與改變而同時並存。
小型團體	1. 特別注重內部維持的功能轉化，及對於成員工作動機的激發與工作品質的管制。 2. 領導者因應次級團體的運作權變化，應隨時注意訊息與資料獲得，以求能適時做出正確決定。	1. 因團體組織較小，對於外部的適應較不需特別重視。 2. 少數次級團體的融合即可代表組織的走向，領導者無須太重視外在干預，內部若能控管適宜，就可達到組織目標。

資料來源：李明來（2001）。校長遴選制度對國小校長領導風格的影響研究。未出版碩士論文，銘傳大學公共事務學研究所，桃園縣。

（二）就領導任務性質而言

領導有七項重要的任務，領導者需要隨時針對領導任務做檢視，才能了解需要解決任務的核心所在，同時在組織成員的心中，又可達到認識不

同領導者所擁有的不同特質，這七項任務是領導者重要的心思所在（林貝絲，2000；Gardner，1989）：

- 1.目標擬定：社會規範了某些目的，而成員與領導者當然各有主張，領導者就是需統合所有目標，以達成組織的需求。
- 2.價值的確立：賦予組織新的價值活力和共同理念具體的呈現，是優秀領導者必備的要件。
- 3.激勵的行為模式：適時引導，釋放工作動機，可強化組織的成長。
- 4.良善的管理：運用行政三聯制「計劃」、「執行」、「考核」的流程，以「計劃評核術」來做正確得領導決策。
- 5.統整與共識：對於異質化的成員與極端化的問題取得多數共識。
- 6.代表人：領導者對外代表團體，是組織的代言人，並隨時以組織的身分與外界溝通，並適時表達成員的需求與執行公共關係。
- 7.宣導與協調：領導需要隨時掌握傳播管道，以有效傳達組織目標。

（三）就組織目標而言

領導的最終目的就是要實現組織的目標，而領導者最重要的工作，就是帶領組織成員，並在其具有說服力的領導技巧下，朝向組織目標邁進，就組織目標而言，領導的功能如下（吳清山，1996；張潤書，1998）：

- 1.促成團體組織目標之達成：訂妥計劃和方案；進行意見溝通、協調；實施有效管制與考核。
- 2.維持組織的完整性：有優秀的領導者才能避免組織的崩解，在內部成員和諧安定、外部品質有效控管下，就算組織是一開放系統，領導者在良好公共關係配合下，組織亦能正常運作而不斷向前邁進。
- 3.成員士氣的激勵：成員士氣是一種精神的表徵，運用各種激勵保健方法，則可發揮高昂的工作氣氛，成員便能獲得精神上與物質上的滿足。

綜上所述，一位成功的領導者必需運用高超的智慧，不斷的修正成員的觀念，融合理論與實務，組織運作上才能達到預期的目標，建立一個具有活力而有績效的組織，幼稚園園長是幼稚教育的領航者，也應如此。

三、成功的領導者應具有的行為取向

（一）行政領導原則

「領導」、「統御」、「管理」這三個概念的目的雖然都是在企求達成組織的目標，但是三者的運作方式、過程與內容均有不同，而一位成功領導者應信守的原則如下（吳清基，1989；謝文全，1989）：

1.兼顧組織目標的達成與成員個人需求的滿足

成功的領導者一方面應以達成團體組織目標，提昇行政績效為目的，另一方面也應注意充分照顧成員個人的士氣、福利與需求。

2.強調正式組織的領導與非正式組織的運用

行政學大師 Barnard 認為：在正式組織的工作者，由於各種形式的接觸與互動，產生了各種不同的非正式關係，而形成了非正式組織（吳清基，1989）。非正式組織的形成，雖可彌補正式組織在運行上的不足，但若是無法善加運用，則會產生許多不利於組織的狀況，而阻礙了正式組織的正常運作與安定，所以一位成功的領導者，應特別重視非正式組織的影響力，並能妥善將之導引成為助力。

3.兼採正式與非正式溝通

有效的意見溝通是達成組織目標所必須經過的途徑，因此，健全的溝通系統，應兼顧正式與非正式溝通管道，以解決衝突與分歧。

4.高倡導高關懷（High Initiation 和 High Consideration）的民主領導

一面以工作取向的領導方式，重視組織目標的達成，一面以人際取向的關懷和滿足，兼顧成員需求，時時以雙向的溝通管道廣納眾意，才能發揮組織最高效能。

5.參與式的領導和有目標意識的行政三聯制

教育行政學者 Faily 認為：參與式的行政決定，其最大價值乃在可幫助個人目標的統整，並具有提高參與者士氣、增加決定可接受性、改進決定品質、創造更高工作滿意度、提高成員責任感的目的（吳清基，1989）。由此可知，鼓勵成員廣泛參與組織事務，並依計劃、執行、考核的程序進行，必可提昇應有的行政效能。

6.兼採權變式（Contingency）領導作風

講求工作取向時，首重達成組織目標，應強調科學化的行政管理系統；而側重個人需求時，則兼採人際關係的關懷式領導，所以有效的行政領導，應隨時注意變通機警，不可墨守成規。

（二）成功領導者應有的作為

1.身先士卒、為人表率

一位優秀的領導人必須能夠洞燭機先，凡是要以身作則，所謂「風行草偃，上行下效」，樹立規範榜樣，才能獲得成員的尊重而達到潛移默化功效。

2.勇於負責、依法行事

陳義過高、規避脫逃，是領導者不負責的態度，能勇於面對挑戰，依照法規行事，自能無所懼，而勇於前，如此必能得到成員的支持。

3.知人善用、分層授權

一位優秀的領導者必然會充分利用成員專長，依照層級分別授權，給予成員完整且能發揮的空間，如此才是一位成功的領導人。

4.積極激勵、關懷滿足

除了適時激勵成員工作動機外，並應隨時給予適當的關懷和滿足其工作上的需求，成員才能真正的安身立命，奉獻己身於組織而無悔，在拋棄自我的狹隘理念下，組織才能成為有效率和效能的團體。

5.有容乃大、無慾則剛

寬闊的胸懷和氣度，廣納善言，不剛愎自用，鼓勵成員勇於參與組織事務，不存私心，屏除私慾，如此必能提高士氣，增進組織效能。

6.堅守誠信、專才適所

重然諾，朝令不夕改，不隨意屈服在外界壓力之下，必能得到成員最大的信任，使成員產生最大信心，組織才能獲得最大的增益。

綜合上面所述，行政領導的原則和園長應有的行政作為中（吳清基，1989），雖然無法具體描述出所有應為的地方，但我們可深深體驗到領導者以德服人的傳統行政領導風格取向，也是現在領導者所應努力的方向，縱使在變化多端的廿一世紀中，如何激勵成員和滿足成員需求，便為成功領導者所不可忽視的重要環節。

第二節 教育領導風格的理論與相關研究

本節旨在分析教育領導風格的理論與相關研究，首先探討領導的理論發展；其次闡述學校領導近幾年來的趨勢；最後則是領導風格的相關研究。

一、 領導的理論發展

Bryman(1992)將領導理論區分為：1940 年代以前的領導特質論(Trait Approach)、1940 年至 1960 年的行為論(Style Approach)、1960 年至 1980 年的權變論(Contingency Approach)、1980 年至今的新範型領導理論(New Leadership Approach)等四期領導理論架構(吳清山，1991；濮世緯，1997；秦夢群，1998)；各時期的理論假設不同，相對的對於所發展出來的領導策略亦大異其趣，對於各個特徵如表 2-2 說明，而對於其前面三時期的領導理論走向，亦分別如表 2-3 說明。

表2-2

領導理論的特徵和發展趨勢

時期	領導理論發展途徑	理論特徵
1940 年代晚期以前	特質論	領導能力式天生的
1940 年代晚期至 1960 年代晚期	行為論	領導效能與領導行為的關聯性
1960 年代晚期至 1980 年代早期	權變領導	領導有賴於所有因素的結合：有效領導的情境
1980 年代早期以後	轉型領導	具有遠景的領導者

資料來源：濮世緯（1997）。國小轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠之關係研究。未出版碩士論文，政治大學教育研究所，台北市。

表2-3

領導理論前三期(特質論、行為論、權變論)走向比較

類型	理論		
	特質論	行為論	權變論
研究重點	成功領導者的特質	成功領導者的外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為
研究方法	觀察、晤談、問卷、測驗等	問卷、觀察為主	晤談、問卷為主
研究設計	以各行各業成功人士為樣本，找尋其領導特質。	求其取領導者行為與組織績效間的相關性	以情境因素為中介變項，尋求領導者行為與組織績效間的最佳組合。
缺點	易懂，但所提出之特質數量太大，令人無法適從。	忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題。	對於情境因素的取捨不同且不夠周延，以致各相關研究並無定論。
在教育行政上應用之相關理論	Catell 的英雄論 Stogdill 的成功特質研究	LBDQ 的倡導與關懷雙層面領導研究	Fidler, House, Reddin 等權變模式理論

資料來源：吳清山（1996）。學校行政（頁154）。台北：心理；秦夢群（1998）。教育行政-理論部分（頁416）。台北：五南。

二、 領導的理論內涵

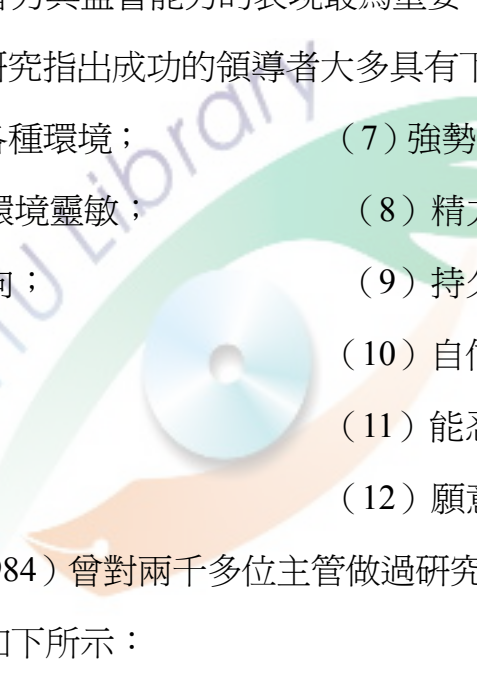
有關領導理論的科學研究，大致上可分為三種取向，並說明如下：

（一）特質論

特質論主要是探討一個成功的領導者，一定有其異於常人的獨特人格，而這些人格特質可以透過研究，加以逐項描述出來。

1. Ghisell（1963）對幾百位管理者進行研究分析，研究結果發現，一個成功的管理者在下列各方面均有優異的表現：智力、主動、自信、監督能力等，尤其是智力與監督能力的表現最為重要。

2. Gary（1981）研究指出成功的領導者大多具有下列幾項特質：

- 
- | | |
|-------------|-----------------|
| （1）能適應各種環境； | （7）強勢的（想要影響他人）； |
| （2）對社會環境靈敏； | （8）精力充沛； |
| （3）成就取向； | （9）持久的； |
| （4）堅持的； | （10）自信的； |
| （5）果斷的； | （11）能忍受壓力； |
| （6）信賴的； | （12）願意承擔責任。 |

3. Lundy（1980-1984）曾對兩千多位主管做過研究調查，研究結果發現最常見的特質為如下所示：

- （1）溝通、採納意見、傾聽；
- （2）關心並支持部屬、具有人文精神；
- （3）值得信賴；
- （4）公正客觀；
- （5）授權信任部屬；
- （6）激勵、團隊領導；
- （7）判斷力、有經驗。

綜上所述，特質論特別強調領導者個人的人格特質，但是卻忽略領導環境及部屬的個人因素，因此這個理論風行數年後即被行為論學派取而代之。

（二）行為論

行為論學派強調領導者的實際動態的行為表現，並不像特質論特別重視靜態的特質分析。人們在組織中一起做事，行為比個人特質來得重要；不管領導者有多優秀的特質，表現出來才是最為重要的。

1. 俄亥俄州立大學的研究

該研究將良好效能的領導效能，經過因素分析後，歸納為兩個因子即關懷(consideration) 和倡導(initiating structure)，關懷即指帶領部屬時是重視「人」，還是重視「事」。重視人，即以員工為中心，關心員工，並與員工建立和諧關係；重視事，即關心任務進行的狀況，並明確指示執行的規則。又可劃分為四種領導行為象限，即：1.高倡導高關懷；2.高倡導低關懷；3.低倡導高關懷；4.低倡導低關懷。倡導和關懷程度皆高的領導(high-high leadership)，可以得到正向的結果，員工的績效和滿意程度都比較高。

通常一位有效的領導人，往往是高關懷—高倡導，而低關懷—高倡導的領導方式最關心的是其執掌工作面；低倡導—高關懷的領導方式則傾向上司和部屬在相互尊重、信任的氣氛中合作和工作。

2. 管理方格 (Managerial Grid) 理論

美國管理學者R. R. Black及J. S. Mouton 針對俄亥俄大學等校研究的領導理論整理後，以「關心工作」(Concern for Production) 為縱座標，以「關心人員」(Concern for People) 為橫座標，提出了管理方格 (Managerial Grid) 領導理論每軸分為九格，構成八十一個領導型式，以表示關心程度 (謝文全，1989)。其中最基本的五種領導方式如下所述 (謝文全，1989；S. P. Robbins，1992)：

(1) 懷柔型---鄉間俱樂部管理

促進組織成員與群體間的關係和需求與滿足，以形成友好舒適的組織與工作氣氛。

(2) 統整型---團隊管理

經由成員對組織的承諾，透過成員彼此間依賴與信任，使成員與組織間目標達到高度一致性。

(3) 無為型---無力感管理

在組織任務與維持成員關係上，但求得過且過。

(4) 業績中心型---權威與服從

鮮少顧及成員需求，對組織運作的結果來自於工作條件安排，減少人為干擾程度至最低。

(5) 折衷型---組織人管理

取得組織任務成果與成員道德滿足的平衡點，以促進並達成適當的組織績效。

R. R. Black和J. S. Mouton發現「統整型」的領導方式最為理想，類似俄亥俄大學研究的領導理論中的「高倡導、高關懷」；無為型領導方式最為無效，類似俄亥俄大學研究的領導理論中的「低倡導、低關懷」，因此在這個雙層面領導理論中，亦支持著領導者需兼顧組織目標與滿足成員需求的重要性（謝文全，1989）。

綜上所述對領導行為理論專家與學者的研究中，許多的實證研究已經證實，組織成員的需求若不能達到最基本的滿足時，將會造成組織績效的低落與政策執行的失敗。因此，一位成功的領導者，應該適時的提供有力的條件與相關訊息，給予成員適當的指導去取舍自己的需求條件，如此才可使組織目標能有效達成，並促使成員績效提高，以提昇組織效能。

(三) 情境論

情境論研究重點在於認為成功領導者在情境限制因素下，必有某些特

別的領導行為，亦即探討在特定情境中的適當領導行為類型。較著名的有Fielder的權變論、House的途徑目標理論、Hersey及Blanchard的情境領導理論與Reddin的三層面理論。

1.費德勒(Fiedler)的權變理論

費德勒的理論是結合前面特質論與行為論的觀點，他認為人類的行為是受到個人人格與當時所處情境的交互作用，其重要論點如下：

- (1)領導的風格與組織情境的良好配合。
- (2)領導者控制或影響情境的程度與部屬間的交互作用適當的配合。
- (3)領導者對情境的控制和影響，決定於下列三因素：a.領導力；b.領導團隊任務的架構；c.領導與成員間的關係。

Fiedler 認為領導取向係依據『最不受歡迎同事量表』(The Least Preferred Co-worker Score)來決定：低LPC（關係取向）→參與的、互相關懷的、積極關心他人；高LPC（工作取向）→工作結構的、指示性的、關心任務成功與否。

2.荷賽（Hersey）和布蘭恰德（Blanchard）的情境領導理論

Hersey及Blanchard領導理論與其他雙層面的理論不同點，乃是加入了成熟度（maturity），同時，這種模式也重視組織目標的達成，並提供高度的社會支持（Farey，1993）。情境領導理論是以任務行為（task behavior）和關係行為（relationship behavior）準備度為其基本架構；領導者可以調整領導行為以符合追隨者的期望。共有四種主要領導風格：

- (1)告訴型：高任務、低關係行為。
- (2)教導型：高任務、高關係行為。
- (3)參與型：高關係、低任務行為。
- (4)委任型：低關係、低任務行為。

3.豪斯(House)的途徑目標理論

House（1971）認為領導方式有下列各項：

- (1)指示性領導行為，部屬依指導者的指示行事。
- (2)支持性領導行為，給予部屬關心、鼓勵與支持。
- (3)參與性領導行為，能與部屬溝通、協議，並採行建設性建議。
- (4)成就取向領導行為，設立挑戰性目標，期望部屬盡最大努力來達成目標。領導者是彈性的，情境不同，所採取的領導風格也不同。

4.雷汀（William J. Reddin）的三層面理論

雷汀將領導方式分為四種基本領導方式：

- (1)分離型－即低工作、低關係。
- (2)關係型－即低工作、高關係。
- (3)盡職型－即高工作、低關係。
- (4)統合型－即高工作、高關係。

5.布魯姆（Vroom）和葉頓（Yetton）規範性權變理論

Vroom及Yetton 認為領導者的決策行為會影響成員的「接受性」和「決策品質」，前者指的是成員願意承諾且有效完成某項決策的程度，其接受原因有些是對成員本身有利益，或者是因為成員直接參與決策，所以意願較高。後者是指除了接受性外，還包括了任何足以影響團體績效的客觀因素，如同質的相關訊息、共同目標、溝通諮詢等。

綜上所述，領導理論自1960 年以後，研究領導理論的專家學者們，在特質論與行為論的基礎上，進一步闡述情境論的特殊點，他們認為領導研究應包含領導者、被領導者、及環境（情境）的樣態，有效領導是受到領導者個人的特質、領導風格行為、被領導者的特質及當時的環境因子所影響。從前述五種情境權變式領導理論可知其基本觀點在於：領導效能高低需視領導者行為與情境交互作用與配合情形而定，配合程度越高領導效能越高，反之則越低（林新發，1983；吳清山，1991；謝文全，1995）。

三、近幾年來學校領導的發展趨勢

近年來，學校領導研究的新趨勢，主要強調新領導取向（Bryman,1992），以及重視領導實際在整體性領導研究的重要地位。

以發展過程來看，隨著系統化實證研究的出現，學校領導的研究，亦從領導者特質、領導者行為、領導者權變理論、領導者角色，發展到新領導取向的出現（林明地，1999；黃昆輝，1993）。Bryman（1992）曾依據時間的先後順序，將領導理論與研究的趨勢分為特質取向、型式取向、權變取向，以及新領導取向等四個研究取向。而新領導取向強調組織願景、部屬動機提升及個別關懷部屬等，所以進一步推展類似轉型領導與道德領導等的研究。

幼稚園園長是幼稚園的領導者，面對開放教育及全人教育的發展趨勢，園長必須隨時吸收新知，增長專業知識，擴充見識，以營造幼生快樂自在學習並引領幼稚園發展與革新。

園長應發揮卓越領導者所富於的智慧，具備優良人格特質與卓越能力的特質，並以愛護與激勵部屬，分層負責與勇於授權展現民主的領導風格。以行政領導的權變途徑與轉型領導的策略，透過溝通協調、理性態度、自我開展等方式，塑造眾望所歸的遠景。

（一）轉型領導（the leadership of transitional type）

當今情況多變，「資訊經濟」不同於「貨物經濟」，新的知識網路創造了新的社會關係，不同於原有的工業社會型態；工業時代的領導風格是領導人於工作後被付以酬勞，也就是交易領導。Tucker-Ladd（1992）（引自Grant，1997）認為今日組織產生了改變，領導者應引起部屬的工作動機，承諾花更大心力去完成任務達成目標。依據許多實徵研究（Robbert，1990；Selter及Bass，1990；引自Sosik及Megerian，1999）顯示，轉型領導能促使組織改變，也較能激勵成員達成組織目標，增加組織成員對組織目標的

承諾，也使成員願為達成組織目標而付出更大的心力，使成員獲得更大的滿足。在外在環境動盪不安，組織面對競爭激烈的情況下，領導者必須展現出轉型領導行為；二十一世紀的政府若欲轉型成功，其領導風格應採取轉型領導（王佳玉，2000；Alimo-Metcalfe，2001）。

本研究探討幼稚園園長的領導風格，即根據Bass及Avolio (1990)的轉型領導理論之四大行為層面進行研究，Bass及Avolio的轉型領導理論之四大行為層面各層面之涵義如下：

- 1.理想化的影響或魅力領導：係指校長表現出引起教師熱愛敬愛的強烈情緒，激勵教師忠誠，並願投入校務願追隨校長的一種心願。
- 2.激勵動機：激勵動機係指校長藉由符號或情緒表達，協助教師了解學校組織目標並激發教師熱情，建立自信，以便於達成組織與個人目標。
- 3.智力啟發：智力啟發係指校長鼓勵教師重新思考過去解決問題的模式，使教師對於問題的價值、信念和期望重新思考，並能支持校長與學校。
- 4.個別關懷：個別化的關懷係指校長關心每位同仁的獨特性，協助同仁提昇能力和動機以及促進組織需求的達成。

（二）魅力領導（charismatic leadership）

最早的魅力領導理論Weber（1947）所提出，Weber認為魅力領導就是成員對於領導者魅力特質產生歸因，領導者利用行為典範成員以及領導者與成員之間的關係（Yukl，1999）。Conger及Kanungo（1988，1998）認為魅力領導強調的主要領導行為就是結合新的願景、對成員需求的敏感度、解除部屬的危機與對環境的敏感度等五項。而認為魅力領導的主要領導行為則是結合能引起共鳴的遠景、強調工作的理想面、傳達高績效的期待、表示成員能達成目標的信心、顯示領導者的自信與強調集體認同。

Michael（2001）指出魅力領導與轉型領導就是要協助部屬創造願景，

這二種領導模式在於強調要求部屬發現組織願景，領導者協助部屬了解並建構組織願景、意向以及型塑部屬之價值觀；亦即要引發部屬建立願景之動機、引發部屬的競爭力和尋求自我價值。

（三）互（交）易領導（transactional leadership）

Bass（1985）認為，交易領導的重要特徵是領導者與成員的關係是不穩定和短暫性的，在此種領導情形下，沒有辦法用一個長遠的目標來維繫整個組織的運作。領導者和部屬只是以彼此互惠的交換關係而存在，即使是組織中的一般價值標準，例如：誠實、公平、認同的履行等普世價值，也是以條件交換為基礎。縱然如此，互易領導對於維持組織的穩定與現況的成長而言，仍是有其作用的。曾榮祥（2000）認為交易領導有以下幾項特點：1.領導者和組織成員以互惠的交換關係存在。2.領導者運用磋商、妥協、討價還價的策略，滿足部屬的需求。3.其目的乃是使組織成員投入組織活動，以提昇組織效能。

由國內專家學者白麗美（1998）、秦夢群（1998）、張慶勳（1997）張潤書（1998）、濮世緯（1997）及國外專家學者Bass（1985）、Burns（1978）、Ladd， Merchant及Thurston（1992）、Robbins（1998）、Sergiovanni（1990）的見解和立論，對互易領導的意涵簡單歸納其意涵如下：

「互易領導」是領導者在領導行為過程中，運用許多獎懲措施與策略，讓成員在價值觀上得到角色澄清，並在成員認為付出和報酬相當的利益條件交換下，經過適時的磋商行為，促使或激勵成員工作動機，以完成組織目標績效和任務。

由上述的領導理論可以歸納得知，領導行為不外包含領導者，被領導者（即組織內的成員），及領導情境。

綜合上述，本研究將園長領導風格定義為：在動態的組織中，園長能瞭解、滿足進而提昇教師的需求與動機，以個人魅力運用各種領導策略，

引導或改變教師的態度與價值，使教師為學校共同願景而努力，以獲得組織永續發展。

本研究根據上述不同的領導風格的相關研究，將領導風格歸納為行為典範、激勵士氣、個別關懷與發展願景等四個層面的內涵加以探討，以下就這四個層面的定義予以說明。

（一）行為典範

園長應以身作則，以身教影響同仁，善於扮演一種模範行為，成為同仁的榜樣，這包括外在行為及內在信念、價值觀的模仿，透過此種模仿過程，園長將發揮驚人的影響力，並能帶領幼稚園同仁追求創新、追求新知。

（二）激勵士氣

園長對教師寄予厚望，並向教師說明園務的重要目的及內容，給予適當的獎勵作為誘因，使教師滿足，並鼓勵教師對園務有進一步的瞭解，且能努力達成目標。

（三）個別關懷

園長要以關懷同仁、尊重同仁，並樂於與同仁溝通等態度建立自我形象，再透過時時表現合宜的言行舉止等方式，將領導形象讓同仁了解。

（四）發展願景

園長應該具有前瞻性的視野，對於幼稚園未來的發展具有遠見，對於園務整體規劃周密且有系統，且能勇於推動園務及教學革新，積極推動變革措施，並以溝通、參與方式使幼稚園同仁達成共識，擬定組織的願景。

四、領導風格相關研究之探討

目前有關國內、外領導的相關研究成果頗多，茲整理近年來有關領導之碩博士論文，以及各類期刊中有關領導之學術論文分述如下。

（一）國內外有關轉型領導之研究

在國外有關轉型領導的研究亦相當多，從許多相關研究可以發現校長的人格特質、人口變項和轉型領導有顯著相關（Felton，1995；Chirchello，1997；Mcgrattan，1997；彭雅珍，1998）。

在國內有關轉型領導的研究亦相當多，從許多相關研究可以發現：

- 1.教師知覺的校長領導風格會因背景變項不同而有顯著差異（何淑妃，1996；林珈夙，1997；白麗美，1998；彭雅珍，1998；謝佩鴛，2000；梁丁財，2002）；
- 2.國小教師所知覺的校長轉型領導與教師工作滿意度具有正相關（陳秋蓉，2001；梁丁財，2002）；
- 3.校長轉型領導方式與其他變項及各向度間之相關係數呈現顯著正相關（何淑妃，1996；濮世緯，1997；白麗美，1998；謝佩鴛，2000；梁丁財，2002；葉香汝，2003）。

（二）國內外有關魅力領導之研究

在國外有關魅力領導的研究亦相當多，從許多相關研究可以發現在魅力領導下有高度的工作績效、工作調整及對領導和團體有較高的調整度（Howell與Frost，1988；Howell與Frost，1989）。

在國內有關魅力領導的研究亦相當多，從許多相關研究可以發現魅力領導對員工組織承諾及工作滿足皆為顯著正相關（黃敏萍，1994；曹國雄、諸承明與夏榕文，1998）。

（三）國內外有關互（交）易領導之研究

在國外有關互（交）易領導的研究亦相當多，從許多相關研究可以發現交易管理中的後效酬賞則與轉型領導相似較具有正面效果，至於例外管理則常呈現負面效果（Bass，1988；Leithwood、Tomlinson及Genge，1996）。

在國內有關互（交）易領導的研究亦相當多，從許多相關研究可以

發現交易領導與其他變項（工作滿意度、學校組織學習能力、教師知覺學習型組織）均有達到顯著差異（陳秋容，2001；張易書，2000；蔡進雄，2000；張昭仁，2001）。

五、 影響領導風格相關研究之探討

由於影響領導風格的因素很多，無法逐一探討，故本小節僅擬對與本研究有關的影響因素做一探究，有關知覺領導風格之背景變項之研究，由以上各相關研究之探討，發現知覺領導者領導風格之背景變項依研究目的之不同而有不同的背景變項，而依教師背景變項探討知覺領導者領導風格更能表現出領導風格的全貌，研究者以下依本研究所要探討的背景變項分為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資及所在地等六個變項，依序統計國內之研究結論，並說明如下：

（一）性別與領導風格的關係

性別與知覺領導者領導風格的關係，歷年之研究發現，各有所差異，研究結論並不一致，有的研究結論指出性別與知覺領導者領導風格有關；有的研究結論指出性別與知覺領導者領導風格無關，依研究者現有的國內研究資料統計，如表2-4所示。

表2-4
性別與領導風格彙整表

領導風格類型	差異情形	研究者	備註
轉型領導	有顯著差異	林合懋(1995)何淑妃(1996) 蔡進雄(2000)吳明雄(2001) 徐韶佑(2001)陳秋容(2001) 詹益鉅(2001)朱淑子(2002)	
	無顯著差異	林珈夙(1997)白麗美(1998) 劉雅菁(1998)彭雅珍(1998) 黃傳永(1999)梁丁財(2002) 林漢政(2003)	
魅力領會	有顯著差異	李明融(2005)	
	無顯著差異	游淑惠(2003)鍾采紋(2006) 鍾萬生(2006)	
交(互)易領導	有顯著差異	林合懋(1995)何淑妃(1996) 蔡進雄(2000)陳秋蓉(2001) 朱淑子(2002)	
	無顯著差異	林珈夙(1997)白麗美(1998) 黃傳永(1999)蔡進雄(2000)	
研究者自行整理			

(二) 年齡與領導風格的關係

年齡與知覺領導者領導風格的關係，歷年之研究發現，各有所差異，研究結論並不一致，有的研究結論指出年齡與領導者領導風格有關；有的研究結論指出年齡與領導者領導風格無關，依研究者現有的國內研究資料統計，如表2-5所示，主要有以下二種情形出現：

表2-5
年齡與領導風格彙整表

領導風格類型	差異情形	研究者	備註
轉型領導	有顯著差異	林合懋(1995)林珈夙(1997) 彭雅珍(1998)蔡進雄(2000) 吳明雄(2001)徐韶佑(2001) 張昭仁(2001)朱淑子(2002) 邵俊豪(2002)梁丁財(2002) 林漢政(2003)	
	無顯著差異	黃傳永(1999)陳世聰(2001) 陳秋容(2001)	
魅力領會	有顯著差異	游淑惠(2003)鍾采紋(2006) 鍾萬生(2006)	
	無顯著差異	李明融(2005)	
交(互)易領導	有顯著差異	林合懋(1995)林珈夙(1997) 蔡進雄(2000)朱淑子(2002)	
	無顯著差異	陳世聰(2001)	
研究者自行整理			

(三) 婚姻狀況與領導風格的關係

婚姻狀況與知覺領導者領導風格的關係，歷年之研究發現，各有所差異，研究結論並不一致，有的研究結論指出婚姻狀況與領導者領導風格有關；有的研究結論指出婚姻狀況與知覺領導者領導風格無關，依研究者現有的國內研究資料統計，表2-6所示，主要有以下二種情形出現：

表2-6

婚姻狀況與領導風格彙整表

領導風格類型	差異情形	研究者	備註
轉型領導	有顯著差異		
	無顯著差異		
魅力領會	有顯著差異		
	無顯著差異	游淑惠(2003)李明融(2005) 鍾采紋(2006)	
交(互)易領導	有顯著差異		
	無顯著差異		

研究者自行整理

(四) 教育程度與領導風格的關係

教育程度與知覺領導者領導風格的關係，歷年之研究發現，各有所差異，研究結論並不一致，有的研究結論指出學歷與領導者領導風格有關；有的研究結論指出學歷與知覺領導者領導風格無關，依研究者現有的國內研究資料統計，表2-7所示，主要有以下二種情形出現：

表2-7

教育程度與領導風格彙整表

領導風格類型	差異情形	研究者	備註
轉型領導	有顯著差異	林合懋(1995)何淑妃(1996) 陳秋蓉(2001)濮世緯(2003)	
	無顯著差異	彭雅珍(1998)黃傳永(1999) 吳明雄(2001)徐韶佑(2001) 張昭仁(2001)邵俊豪(2002) 梁丁財(2002)朱淑子(2002) 林漢政(2003)	
魅力領會	有顯著差異		
	無顯著差異	游淑惠(2003)李明融(2005) 鍾采紋(2006)鍾萬生(2006)	
交(互)易領導	有顯著差異	陳秋蓉(2001)	
	無顯著差異	朱淑子(2002)	

研究者自行整理

（五）服務年資與領導風格的關係

服務年資與知覺領導者領導風格的關係，歷年之研究發現，各有所差異，研究結論並不一致，有的研究結論指出服務年資與知覺領導者領導風格有關；有的研究結論指出服務年資與知覺領導者領導風格無關，依研究者現有的國內研究資料統計，如表2-8所示，主要有以下二種情形出現：

表2-8
服務年資與領導風格彙整表

領導風格類型	差異情形	研究者	備註
轉型領導	有顯著差異	林合懋(1995)何淑妃(1996) 白麗美(1998)彭雅珍(1998) 蔡進雄(2000)徐韶佑(2001) 吳明雄(2001)陳秋蓉(2001) 朱淑子(2002)邵俊豪(2002) 梁丁財(2002)林漢政(2003) 濮世緯(2003)	
	無顯著差異	黃傳永(1999)張昭仁(2001) 洪政秋(2003)	
魅力領會	有顯著差異	游淑惠(2003)李明融(2005) 鍾采紋(2006)鍾萬生(2006)	
	無顯著差異		
交（互）易領導	有顯著差異	林合懋(1995)何淑妃(1996) 白麗美(1998)蔡進雄(2000) 陳秋蓉(2001)朱淑子(2002)	
	無顯著差異		

研究者自行整理

（六）所在地與領導風格的關係

所在地與知覺領導者領導風格的關係，歷年之研究發現，各有所差異，研究結論並不一致，有的研究結論指出所在地與領導者領導風格有關；有的研究結論指出所在地與知覺領導者領導風格無關，依研究者現有的國內研究資料統計，表2-9所示，主要有以下二種情形出現：

表2-9
所在地與領導風格彙整表

領導風格類型	差異情形	研究者	備註
轉型領導	有顯著差異	吳明雄(2001)徐韶佑(2001) 林漢政(2003)	
	無顯著差異	陳龍彬(2000)	
魅力領會	有顯著差異	游淑惠(2003)	
	無顯著差異		

研究者自行整理

根據上述各項有關影響領導風格的實證研究，所得到的結果相當不一致，主要是因研究的方法、時間、工具與資料分析方式等的不同，而有所差異。

第三節 教師工作滿意度的理論與相關研究

為探討教師工作滿意度之相關文獻，本節共分為三個部分，首先探討工作滿意度的意涵與構面，其次為工作滿意度的理論，最後再歸納、整理與分析教師工作滿意度之相關研究。

一、教師工作滿意度的意涵

(一) 教師工作滿意度的意義

工作滿意是二十世紀初Frederick W. Taylor 在「科學管理」理論中首先出現的概念，對於工作滿意的研究最先多出自工商業界和企業界。Taylor 的科學管理理論中認為只要制定適當的工作細則，並以科學的方式加以管理，再依照員工的表現予以獎勵或加薪，就可以使員工的工作士氣提高。但此理論因為太過重視外在的控制，把人視為生產過程中的機器附件，忽略了員工心理的感受，後來的一些學者提出了較重視人的心理層面因素的理論，研究員工達成工作滿意的情形。他們認為單純的工作報酬並不是員

工達到組織目標的唯一要素，而是還有人的精神需要、心理系統等因素存在。

在科學管理時期，管理者對生產效率的提昇都著眼於外在工作環境設備及作業流程，後來Hoppock 在1935 年提出工作滿意(job satisfaction)引起企業界及管理界的重視；1924 年霍桑研究(做照明度與生產力的關係研究)，發現結果與科學管理之假設不符。自此才逐漸轉變對「人」的看法。管理者對提高產能的策略，逐漸關心組織成員基本的生理需求及心理層面的需求；也引發工作滿意與生產效率之間的研究風潮。工作滿意之定義因研究觀點之不同，也有不同之定義，茲將國內外學者的定義整理分述如下。

1.國外學者工作滿意度定義

- (1) Cooley及Yovanoff (1996) 將工作滿意度定義為：對工作層面所持有的一種特殊性情感。
- (2) Schermerhorn、Hunt及Osborn (1996) 認為工作滿意度定是指個人對於工作感覺到的正面與負面態度的程度。
- (3) Robbins (1998) 則認為工作滿意度的定義為將衡量員工對組織的期望、酬賞的實際運作、控制衝突的方法情形有何感受。

2.國內學者工作滿意度定義

- (1) 許士軍 (1977) 認為工作滿意度是指工作者對其工作所具有的感覺或情義性反應。
- (2) 吳清基 (1980) 則認為工作滿意度是指教師對其現任職務所具有的一種積極情意導向的程度。
- (3) 任晟蓀 (1985) 將工作滿意度定義為：國小教師個人對其教學工作本身、教學工作環境、校長視導行為、教學工作報酬、及工作變動性上，所持主觀的感覺或情感性的反應，當其預期獲得的報酬與實際獲得的報酬，差距愈小時，工作滿足程度高，反之，則工作滿足程度低。

- (4) 黃隆民(1985)認為工作滿意度是指工作者對工作上各方面及整體所具有的一種感覺或情意取向。
- (5) 張春興(1992)則認為工作滿意度是指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。工作滿意與否與很多因素有關；諸如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等。
- (6) 蘇進榮(1992)將工作滿意歸納為：個體實際從事某工作後，考慮與工作有關的各層面問題時，產生的一種正向積極的情意取向。
- (7) 林海清(1994)所謂的(教師)工作滿意，即是(教師)工作者對於(教學)工作各方面評估的一種態度表現。
- (8) 李明書(1995)表示工作滿意度是指個人對工作相關因素(內、外環境)、或個人需求滿足情形之感覺與態度。
- (9) 吳月娟(1998)認為工作滿意度是指教師對教學工作的相關層面，所具有的一種積極性的情意取向。
- (10) 許瑞芳(2001)則將工作滿意度定義為：教師實際從事教學工作後，考慮工作有關的各層面問題時，產生一種正向積極的情意取向的程度。

綜上所述，本研究對於教師工作滿意度的定義界定為：教師在從事教學工作時，在工作各層面中對自己工作所抱持的一種積極性的情意取向，與特殊性的情感表現；包含考核管理、自我實現、工作壓力、人際關係等四個層面，以下就這四個層面的定義予以說明。

1.考核管理

教師對行政人員的要求所覺知到的滿意程度，如行政人員的溝通方式、處事態度、工作要求、成績考核與互動關係等。

2.自我實現

教師對於工作職務上（教學或行政）的履行所覺知到的滿意程度，如工作抱負、成長性、創造性、意義感與成就感等。

3.工作壓力

教師對園長的領導風格所覺知到的工作壓力程度，如園長對園務的整合能力、協助教師解決問題的誠意與協調解決幼稚園的行政問題等。

4.人際關係

教師對學校同仁間的互動情形所覺知到的滿意程度，如校內同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼。

（二）教師工作滿意度的形成與作用

1.Kim及Loadman（1994）認為：教師工作滿意度中的相關因素，包括

有：專業自主、專業挑戰、同事互動、師生互動、工作環境及薪資。

Loadman 的另一份研究則認為教師工作滿意度之七個向度，分別是：薪資、進修機會、工作挑戰、自治意識、工作環境、同事互動、師生互動，此論點多了一個向度「進修機會」。

2.Bergstorm及Lunz（1998）的研究：教師工作滿意的研究向度包括：

升遷、督導、福利、酬賞、運作過程、同事、溝通、工作性質、薪資。

3.Klecker及Loadman（1997）的研究則以薪資、升遷機會、專業挑戰、

教師自治、工作環境、同事互動、師生互動幾個向度為工作滿意度的研究重點。

4.Shann（1998）則指出，教師工作滿意度包含有以下幾個形式：薪資、

工作穩定度、學生成就、同事關係、親師關係、師生關係、行政關係、學校課程、教師自主、教師權威、教師成就、教師評定過程、參與決定、改善學生成就之行政支持者。

5.Beverly和Loadman（1996）的研究結果指出，教師對於師生互動的滿意度最高，最低滿意度是工作情況；另一份英國的研究則顯示，教師對學生的學習成就、教師專業發展及同儕合作最感滿意，感到不滿意的部分包括幼教師工作作息的步調及社會地位等。

二、 教師工作滿意度的相關理論

工作滿意理論對於整個組織或個人的因素而言，是一個重要性的研究指標。藉由對工作滿意的探討，不僅可以了解組織中各種影響工作滿意的因素，更可以深入探討個人在這些因素中所受的影響情形。也由於對影響工作滿意相關理論的探討，能夠了解各派學者對工作滿意不同的看法。茲將各學者的理論分述如下：

（一）需求層次理論（theory of need hierarchy）

此派的學者根據 Maslow 在 1943 年所提出的，以動機研究為基礎的層次理論。將人類的基本需求分為五個層次：生理需求、安全需求、愛與隸屬的需求、被尊重的需求、自我實現（張春興、林清山，1992）。他在 1970 年需求層次理論再次提出修正，認為人類的行為是由生理需求、安全需求、愛與隸屬的需求、被尊重的需求、認知、審美、自我實現及超越自我等八種需求所構成（賈馥茗，1991）。以下分別加以說明：

- 1.生理需求：是生物的基本機能，維持生命的基本需求。例如：飲食、性慾、睡眠等。
- 2.安全需求：對於免於威脅和恐懼及環境安全等需求，其目的在於足以保障個體生存的安全需求。
- 3.愛與隸屬的需求：在工作場所或生活環境中與其他人有互相接納認同、關愛的需求，其源自於社會人際間的接觸。其中包含親情、友誼、關懷、歸屬感等。

- 4.尊重需求：源自於人際關係的心理需要。如被人認同、稱讚、關懷與尊重等。此一需求如果獲得滿足，則會產生自尊、自信與自重；反之，則會造成自卑與頹喪。
- 5.認知需求：個體對人、事、物變化中不理解而希望理解的需求。如探索、操弄、試驗等。
- 6.審美需求：對於美好事物具有欣賞的需求。例如：希望事物有秩序、結構化、順應自然等。
- 7.自我實現的需求：充分發展個人技能、能力及潛力的需要。在自我實現的驅力下，個人自我發展與創造發揮到最高的境界。
- 8.超越的需求：是屬於最高層次的需求，他引導至意識的最高境界及更廣的人生觀。

綜上所述，根據張春興、林清山（1992）的分析，Maslow 的需求層次理論包括下列三個基本觀念：

- 1.他所指的動機是內發性的，是人類身心成長所發展的內在力量，他認為人類本來就有積極努力追求向上的內在傾向。凡是正常的人，只要順其自然生長，就可以達成完美的成長。
- 2.上述八種需求有層次之別，其發展順序是由下而上。人在需要得到最低限度滿足時，才會提高至較高層次的需求。其間次序是不能改變，層次更不能越級而進。
- 3.人類各種需求中，越是居於低層次者，其普遍性也越大，但彈性越小，人與人之間的差異也越小。需求居於高層次者，其變化也越大，個別差異也越大。

（二）ERG 理論（existence，relatedness and growth theory）

Alderfer 從 Maslow 的需求層次論上加以發展，與 Maslow 不同之處，在於 Alderfer 和 Maslow 的五個層次需求，並且提出三項需求：

- 1.生存需求：只各種形式的物質及生理需求。如：薪資、福利、工作環境、飢餓、口渴等需求。此需求與Maslow需求層次論中的生理及某些安全方面的需求相類似。
- 2.關係的需求：指與他人之間的關係，例如與親人、師長、部屬、朋友間的關係。此需求與Maslow的安全、愛與隸屬及某些尊重需求相類似。
- 3.成長的需求：個體努力在工作表現上表現其能力，不斷克服挑戰，充分發展各種潛能，追求成長的一切需求。此需求與Maslow自我實現的需求和部份尊重的需求相類似。

Alderfer 的 ERG 理論與 Maslow 的需求層次理論的看法極為相似，宛如是他的簡縮模式。不過，ERG 理論卻主張層次之間並非互斥，而是可同時進行的。此外，Alderfer 主張若上層需求不能滿足，則個人對其下層的需求尋找更大的滿足感。

吳月娟（1998）綜合歸納 ERG 理論，其主要建立在三個前提之上：

- 1.每一層次的需求不滿足，則慾望越大。例如，生存的需求（薪資）越缺乏滿足，則對此需求的慾望越大。
- 2.越低層次的需求越得到滿足，則對於高層次需求的慾望愈大。例如，對於生存的需求（薪資）已有充分的滿足時，對於關係的需求（人際關係）滿足就會越產生高度的期望。
- 3.較高層次的需求滿足越缺乏，則轉而對較低的需求滿足產生期望（亦即需求挫折現象的產生）。

（三）成就需求理論（theory of need for achievement）

此理論是由 McClelland 在 1961 年所提出，該理論認為人的許多需求是由文化所學習而來，其中有三種需求與每個人的工作態度有密切關係。

林佳芬（1998）將此三項需求歸納說明如下：

- 1.成就需求：即個體想要將事情做的更好、更有效率的需求，亦即個人心中想要擁有成就的慾望。當個體有想要達成的事情時，內心會產生一種驅力，以獲得滿足。成就需求有高低之分，其中高成就需求有三種特徵：1.為願意去解決問題而負起責任；2.為試圖建立適當目標並有計畫的進行；3.為希望由工作結果獲得回饋。
- 2.親合需求：即個體對他人接納、喜愛、友誼等需求，亦即個人希望與他人形成社會互動行為關係的慾望。高親合需求非常強調人際關係活動，重視社會關係勝於組織任務。
- 3.權力需求：即個體想要得到或控制他人的需求，亦即個人想要獲得權力與權威的慾望。高權力需求者，他們在團體中常希望獲得領導的地位能去支配或指揮他人。

上述這三種需求是每個人都有的，但是在動機及強度方面，會因人而異，有所不同。因此，若要滿足人們在工作中各種需求的要求，與了解其性質的差異，則必須更深入了解其行為背後動機的強弱。同時，這些需求可藉由訓練的方式而增加其強度，使工作者可以在工作中的需求發揮更大的作用。

（四）雙因子理論（two－factors theory）

雙因子理論又稱為激勵－保健理論，是由 Herzberg 在 1966 年所提出的。雙因子理論主要是建立在此類需求的二元性上，他首先指出傳統上將工作滿意與不滿意視為同一連續兩端的不適當，認為導致滿意與不滿意的因素各有其範疇，二者互不相干。雙因子理論強調工作滿意與不滿意，並不是相對的工作態度，而是平行的連續體上運作；亦即工作滿意程度低並非就是工作不滿意，也就是說工作滿意與工作不滿意兩者在本質上是不相同的。

根據秦夢群（1999）指出，Herzberg 認為人類有三大需求：其一是動

物性的需求，即生理方面的需求，包括食物、飲水和避免痛苦等。其二是人性的需求，即心理方面的需求，也就是追求心理上的成長，包括能力、成就、名望與讚賞等。Herzberg 的研究指出這二種需求與工作滿意和不滿意有密切的關係。影響工作滿意的因素較為偏內向的，稱為內在因素，又稱為激勵因素；而影響工作不滿意的因素較為偏外，稱為外在因素，又稱為保健因素。在激勵因素方面，其發現影響工作滿意的因素，係來自工作本身有關的特性，包括：成就感、升遷、責任、賞識認可、挑戰性的工作、成長的機會等；此等因素如果增加了，將會提高工作者的工作滿意度，反之則降低工作滿意度。在保健因素方面，其發現影響工作不滿意的因素來自工作的外在環境，包括：薪資、工作環境、工作安全、地位、行政與政策、上司督導、人際溝通關係等；當保健因素有所欠缺時，員工感到不滿意，然而此類因素獲得改善，只能消除不滿意，並不增加員工的工作滿意。

（五）公平理論（equity theory）

公平理論由 Admas 於 1963 年所提出，他從比較的觀點而發展出的一種理論。Admas 認為滿意的程度取決於工作者對「付出與報酬之間平衡的知覺」的知覺。經比較後二者差距越小，表示工作滿意程度越高；而差距越大，表示工作滿意程度越低，工作動機也隨之降低。故公平理論又稱之為社會比較論。

公平理論的架構主要包括三個變項：其一是投入，指個人認為他所投入於工作的所有一切；其二是報酬，指個人認為由於他的付出而得到的一切成果與報酬；其三是比較，計算個人投入與產出的比率結果，並與相等地位的人員相比較。工作者須先審度自己的經驗、年齡、教育、地位、努力程度等，之後再看看所得的報酬（包括薪資、地位、升遷機會）是否相當。如果發現不相當或別人所得比自己多或少時，工作者就會試著去謀求平衡。比較結果決定了個人主觀認定的公平與否，當個人認為公平時，則

產生滿足感，若覺得不公平時，則產生不滿足感。Admas 認為個人的動機強弱即是由不平等的程度而決定，如果個人認為自己受委屈，就會採取增加或減少動機的行動；前者如再加緊努力工作，以使上級欣賞，後者如引起酸葡萄心理，煽動其他同事作消極抵抗，甚至最後到辭職抗議等。此外，如果個人所得過多而名不符實，也會造成不平等現象（秦夢群，1999）。

（六）差距理論（discrepancy）

爲了補足 V. H. Vroom 理論的不足，L. W. Porter 和 E. E. Lawler 發展出另一套的期望理論，稱為「差距理論」，其精神與 V. H. Vroom 的期望理論極為相似（吳清基，1999；秦夢群，1996）。差距理論認為：人在工作上的動機與熱忱、滿足是基於：

- 1.個人在努力之後能夠確實獲得所期待報酬的機率。
- 2.個人對所期待報酬的評量。

據此，工作滿意的程度是依照個人「應該獲得的」與「實際獲得的」兩者之間差距多寡而定，如果後者大於前者，則感到滿意；反之，則感到不滿意。因此，個人的努力與否是去評估可能得到的報酬機率是否值得而定。而基於個人的表現（努力、能力、對角色的領悟力等的綜合）期待其內在（安全感、歸屬感）或外在（加薪、升級的報酬）再加上個人想像所應得的獎賞，就會產生個人的滿足感。

（七）系統理論（system theory）

Wernimont（1972）提出系統理論，他認為影響個人工作滿意的變項有二：一是外在的變項，包括組織政策、工作環境、薪資待遇、職位升遷、領導能力、人際關係等因素；另一則是個人變項，包括個人的成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、贊同感等因素。

根據系統理論的說法，不滿意的感覺常常是由外在的環境變項所引起，且個人內在變項的影響比外在環境變項的影響持久。所以，領導者欲

使員工工作感到滿意，應提供良好的外在工作環境，使員工逐漸地由外在滿意內化為內在滿意，以提高工作績效。

綜合上述七種工作滿意理論，雖有其立論要點，但是綜合這些理論可得知：工作滿意是對工作者對其工作所持的一般性反應或態度，工作滿意度愈高，表示對其工作有著正面積極的反應；反之，則對其工作存著反面的反應。

三、 影響教師工作滿意度相關研究之探討

由於影響教師工作滿意的因素很多，無法逐一探討，故本小節僅擬對與本研究有關的影響因素做一探究，有關影響工作滿意之背景變項之研究以下將背景變項分為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資及所在地等六層面，說明如下：

（一）性別與工作滿意的關係

性別與工作滿意度的關係，如表 2-10 所示。

表 2-10
性別與工作滿意度彙整表

差異情形		研究者	備註
工作滿意度	有顯著差異	林新發(1983)黃隆民(1985) 任晟蓀(1985)郭文景(1985) 顏玉雲(1989)饒邦安(1991) 張忠祺(1998)	
	無顯著差異	吳清基(1979)舒緒緯(1990) 黃運生(1992)謝百亮(1995) 吳月娟(1998)林佳芬(1999) 陳秋蓉(2001)梁丁財(2002) 余景達(2002)劉宏隆(2004) 李明融(2005)	

研究者自行整理

（二）年齡與工作滿意的關係

年齡與工作滿意度的關係，其研究結果顯示頗為分歧，由表 2-11 研究資料得知，其主要有以下二種情形出現：

表 2-11
年齡與工作滿意度彙整表

	差異情形	研究者	備註
工作滿意度	有顯著差異	任晟蓀(1985)饒邦安(1991) 黃運生(1992)謝百亮(1995) 吳月娟(1998)梁丁財(2002) 游淑惠(2003)劉宏隆(2004)	
	無顯著差異	郭文景(1985)邱德懿(1987) 張明麗(1991)	

研究者自行整理

（三）婚姻狀況與工作滿意的關係

婚姻狀況與工作滿意度之關係，研究結果不相同，由表 2-12 研究資料得知，學歷在工作滿意上可分為以下二大類：

表 2-12
婚姻狀況與工作滿意度彙整表

	差異情形	研究者	備註
工作滿意度	有顯著差異	任晟蓀(1985)張明麗(1991) 謝百亮(1995)吳月娟(1998) 游淑惠(2003)	
	無顯著差異	黃隆民(1985)邱德懿(1987) 林佳芬(1999)	

研究者自行整理

（四）服務年資與工作滿意的關係

服務年資與工作滿意度的關係，其研究結果顯示頗為分歧，由表 2-13 研究資料得知，服務年資在工作滿意上可分為以下二大類：

表 2-13

服務年資與工作滿意度彙整表

	差異情形	研究者	備註
工作滿意度	有顯著差異	任晟蓀(1985)黃隆民(1985) 顏玉雲(1989)饒邦安(1991) 謝百亮(1995)吳月娟(1998) 許川濠(1998)張忠祺(1998) 林佳芬(1999)陳秋蓉(2001) 梁丁財(2002)李明融(2005) 游淑惠(2003)	
	無顯著差異	吳清基(1980)郭文景(1985) 林佳芬(1999)余景達(2002) 劉宏隆(2004)	

研究者自行整理

(五) 教育程度與工作滿意的關係

教育程度與工作滿意度之關係，研究結果不相同，由表 2-14 研究資料得知，學歷在工作滿意上可分為以下二大類：

表 2-14

教育程度與工作滿意度彙整表

	差異情形	研究者	備註
工作滿意度	有顯著差異	吳清基(1980)林新發(1982) 任晟蓀(1985)郭明德(1985) 顏玉雲(1989)黃運生(1992) 張忠祺(1998)吳月娟(1998) 陳秋蓉(2000)范文曦(2001) 余景達(2002)	
	無顯著差異	舒緒緯(1990)饒邦安(1991) 謝百亮(1995)許川濠(1998) 林佳芬(1999)陳秋蓉(2001) 梁丁財(2002)	

研究者自行整理

（六）所在地與工作滿意的關係

所在地與工作滿意度之關係，研究結果不相同，由表 2-15 研究資料得知，學歷在工作滿意上可分為以下二大類：

表 2-15

所在地與工作滿意度彙整表

	差異情形	研究者	備註
工作滿意度	有顯著差異	任晟蓀(1985)舒緒緯(1990) 張明麗(1991)林佳芬(1999) 游淑惠(2003)	
	無顯著差異	黃運生(1992)吳月娟(1998)	

研究者自行整理

根據上述各項有關影響教師工作滿意的實證研究，所得到的結果相當不一致，主要是因研究的方法、時間、工具與資料分析方式等的不同，而有所差異。

第四節 領導風格及教師工作滿意度關係之相關研究

從本章第二節及第三節的文獻探討中得知，國內外有關領導風格的研究很多，而有關教師工作滿意度的研究中外則不少；至於公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度關係之研究則付之闕如，本節僅以領導風格及教師工作滿意度之相關研究作探討。

從許多相關研究可以發現，1.教師知覺到校長轉型領導行為會因教師背景變項而有顯著差異、2.教師對教師工作滿意度的知覺，會因教師背景變項而有顯著差異、3.校長領導風格與教師工作滿意度具有正相關、4.校長領導風格對教師工作滿意度具正向預測效果（陳秋容，2001；羅明忠，2003；李明融，2005；李貞儀，2005；柯雅欽，2006；林詠和，2006）。

綜上所述，領導風格與教師工作滿意度是呈顯著正相關，而且教師背

景變項及領導風格變項對教師工作滿意度具有顯著的正向影響，另外，領導風格對教師工作滿意度也具有顯著的預測力，總而言之，領導風格的策略愈明顯，則教師的工作滿意度就愈高。

綜觀本章國內外有關領導風格之文獻，除理論性探討外，其相關論文研究泰半應用於行政革新重建、企業管理以及學校領導等方面；另一方面，有關教師工作滿意度的研究相當多，可見其受重視之程度。公立幼稚園園長領導風格應用於教師工作滿意度關係之研究，迄今未見，即公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度這兩個變項結合之研究，目前則尚未見此類之研究報告，顯示其研究的空間很大。特別是值此教育改革之際，如何透過園長採用的領導風格，進而提昇教師工作滿意度，促進組織目標的達成，彰顯幼稚園效能，則是另一個亟需重視的課題。

而研究方法除了以文件做理論性探討外，仍須藉由以人員為樣本，方能審視理論之周延性（張奕華，1997）。故本研究乃先以文獻探討為主，繼而以公立幼稚園教師為研究樣本。領導風格與工作滿意度之理論仍須藉由量化研究，以擴展其完備性，故本研究乃採量化研究（問卷調查法）以擴展其完備性。

綜合上述，公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之關係可能存在，惟目前的實證研究至為缺乏，故為一值得探討之主題。

第三章 研究方法

本研究的主要目的是要探究臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的關係，經過第二章文獻探討的整理與分析後，形成本研究之研究架構，並發展出研究問卷進行實證研究，再運用統計方法進行分析，以達到研究目的；本章主要內容共分六節，第一節為研究架構、第二節為研究實施程序、第三節為研究對象與抽樣方法、第四節為研究工具、第五節為正式問卷的信效度分析、第六節為資料分析方法。

第一節 研究架構

本研究主要探討臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的關係。依據研究動機及相關文獻之彙整，建立本研究架構如圖 3-1。

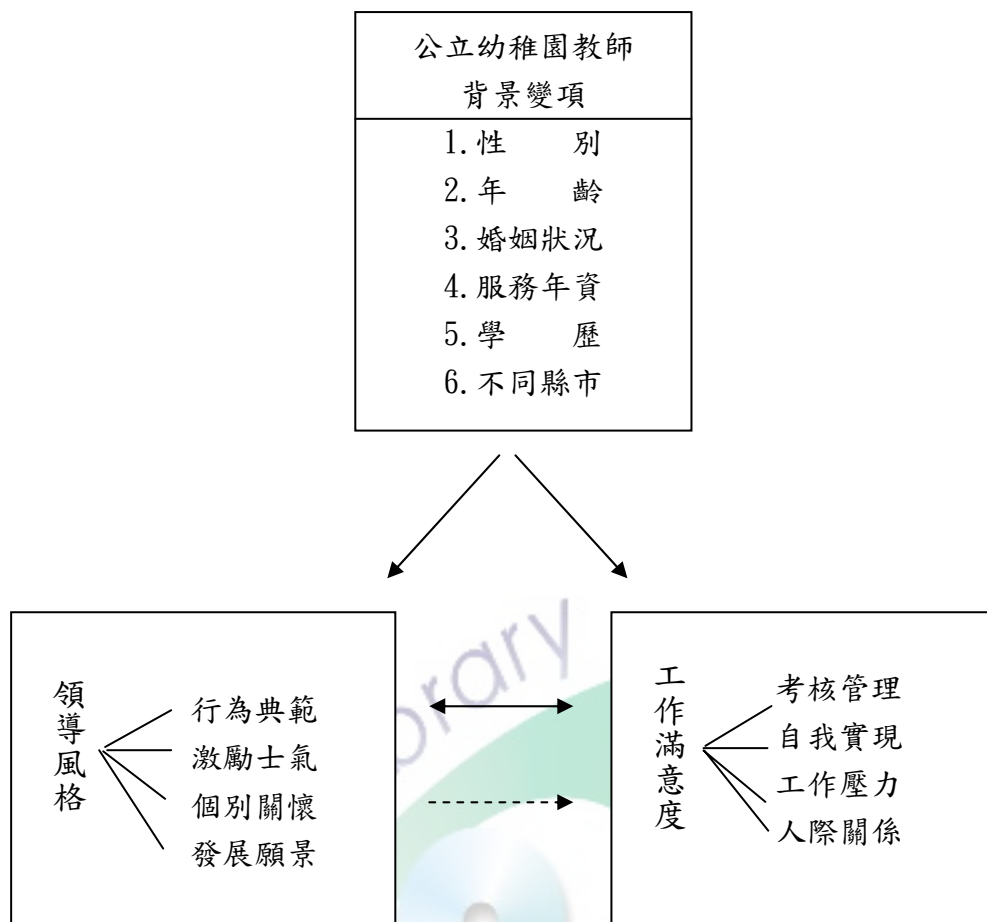


圖 3-1 研究架構圖

本研究透過公立幼稚園教師的背景變項來探討對幼稚園園長領導風格及教師工作滿意度的影響，並利用相關統計方法探討稚園園長領導風格及教師工作滿意度的相關情形；最後，以園長領導風格各層面來預測教師工作滿意度。

第二節 研究實施程序

圖 3-2 顯示本研究之實施程序。研究之初研究者先蒐集領導風格與工作滿意度相關文獻，以研擬研究計劃，初探本研究之可行性，並撰寫文獻探討。隨後依據文獻探討結果彙整出幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之構面，並參考相關問卷發展問卷初稿。經與指導教師討論後，確定問

卷初稿題項，形成本研究預試問卷。再針對臺北縣及臺東縣幼稚園園長及教師進行預試問卷施測，以進行本研究問卷之信效度之分析。最後再依據預試結果修正本研究的問卷，發展成為「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究問卷」。之後進行正式問卷的施測，並採用 SPSS 10.0 版進行資料處理與統計分析，最後根據資料分析結果撰寫結論並提出建議。



圖 3-2 本研究實施程序流程圖

第三節 研究對象與抽樣方法

本研究以針對臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師為研究對象，95 學年度臺北縣公立國小附設幼稚園共有 207 所；臺東縣公立國小附設幼稚園共有 61 所。茲將預試問卷及正式問卷的抽樣方法及實施對象說明如下：

一、預試問卷階段

預試問卷之目的在於因素之確立與信效度之提昇，吳明隆（1999）認為，預試對象人數應依據問卷中包括最多題項的分量表題數之三至五倍為原則。本研究預試問卷的實施採隨機取樣方式，以臺北縣及臺東縣公立國小附設幼稚園教師總人數為抽樣母群體，依據兩縣的公立國小附設幼稚園教師總人數比例，分別在臺北縣抽出 87 名教師及臺東縣抽出 17 名教師，合計 104 名教師為本次預試對象。本研究於九十五年十一月發出預試問卷 104 份，共回收 93 份，回收率為 89.42%，剔除填答不全者，合計有效樣本為 87 份，可用率為 93.55%。

二、正式問卷階段

本研究正式問卷的實施係針對臺北縣及臺東縣公立國小附設幼稚園，採普查的方式進行，臺北縣共計 169 所公立國小附設幼稚園，幼教老師合計 732 人及臺東縣共計 64 所公立國小附設幼稚園，幼教老師合計 61 人作為正式問卷實施之對象。從上述的 233 所公立國小附設幼稚園中，總計 793 位幼稚園教師為研究樣本。

本研究正式問卷施測時間從九十六年四月六日至四月二十日為期兩週，共發出問卷 793 份，回收問卷 753 份，回收率為 94.96%。剔除填答不完整者，有效問卷為 722 份（臺北縣 672 份；臺東縣 50 份），問卷可用率為 95.88%。茲將正式問卷樣本基本資料分佈情形以表 3-1 示之。

表 3-1
本研究正式問卷樣本基本資料分布情形表

背景資料	組 別	人 數	百 分 比(%)	總計
性 別	男	4	.6	722
	女	718	99.4	
年 齡	25歲以下	27	3.7	722
	26-30歲	152	21.1	
	31-35歲	206	28.5	
	36-40歲	160	22.2	
	41-45歲	119	16.5	
	46歲以上	58	8.0	
婚姻狀況	未婚	433	60	722
	已婚	283	39.2	
	其他	6	.8	
教育程度	研究所(含)以上畢	47	6.5	722
	大學幼教系畢	514	71.2	
	公私立大學幼教學程	42	5.8	
	學士後幼教學分班	83	11.5	
	師範學院幼二專	16	2.2	
	專科後幼教學分班	7	1.0	
	高中職後幼教學分班	0	0	
	高中職後暑期(夜間)幼教學分	0	0	
	師範專科學校幼進班結業	0	0	
	其他	13	1.8	
服務年資	5年以下	168	23.3	722
	6-10年	241	33.4	
	11-15年	195	27.0	
	16-20年	54	7.5	
	21年以上	64	8.9	

第四節 研究工具

根據本研究設計，編製「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究問卷」，問卷內容除幼稚園教師基本資料外，共分為兩部份，第一部份為「園長領導風格量表」，第二部份為「幼稚園教師工作滿意度量表」。茲將研究工具編製過程及實施程序分別說明如下：

一、 預試問卷的編製

根據本研究之目的，研究者首先閱讀相關理論及文獻，並參酌相關問卷擬定問卷初稿，經指導教授指正後完成本研究「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究預試問卷」（見附錄一）。茲將本研究預試問卷編製過程說明如下：

（一）擬定大綱

本研究問卷編製的第一個步驟是依據下列的資料擬定大綱：

- 1.以文獻中提及相關領導理論及研究。
- 2.「幼稚園園長領導風格預試量表」依據林合懋（1997）「國民小學校長領導風格量表」、李明來（2001）「校長遴選制度對國小校長領導風格的影響研究問卷調查表」及周昌柏（2004）「校長領導量表」修正；「幼稚園教師工作滿意度預試量表」主要參考楊益民(2002)、林雍智（2001）及許明文（2001）等人所編製之「教師工作滿意量表」修正，最後擬定問卷初稿。

研究者根據上述大綱，「幼稚園園長領導風格預試量表」歸納出「願景形成」、「魅力影響」、「激勵士氣」、「個別關懷」與「智性刺激」五個層面為園長領導風格預試量表之內涵；「幼稚園教師工作滿意度預試量表」歸納出「行政管理」、「工作本身」、「園長領導」與「同僚關係」四個層面為教師工作滿意度預試量表之內涵。

（二）擬定建構專家效度問卷題目

依據本研究的研究架構，參考相關文獻，經與指導教授討論，將有疑義的部分修正或加以刪除，在多次斟酌後編製成「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究問卷」（詳見附錄一）。

（三）建構專家效度問卷填答與計分

本建構專家效度用問卷除簡介及填答說明外，內容總計包括三大部分，第一部分【基本資料】共7小題，第二部分【幼稚園園長領導風格預試量表】共30小題，第三部分【幼稚園教師工作滿意度預試量表】共24小題，總計61題，其計分方式簡要分述如下：

量表的計分方式採 Likert 六點尺度衡量，答案由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」依次分為六個等級，依順序給予1至6分，分數愈高，表示幼稚園教師覺知園長領導風格及幼稚園教師工作滿意度愈高。

（四）建立專家效度

研究問卷在「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究問卷－建構專家效度問卷」完成編製後，經與指導教授討論後，並於九十五年十一月十五日至十一月二十二日其間函請四位兼具教育理論與實務經驗之專家學者協助填答本問卷，針對本研究之預試問卷的題目與內容加以檢核鑑定，並建請惠賜修正問卷之寶貴意見，以確定問卷內容的適當性。專家名冊詳見表3-2。

表 3-2
專家學者名冊

編號	姓名	現職與職稱（95年8月1日）
01	郭李宗文	國立臺東大學幼兒教育學系副教授
02	曹常仁	中華醫事學院幼兒保育系教授
03	鄭耀男	國立臺東大學教育學系學校行政組助理教授
04	林嘉玲	臺北市信義區信義國民小學附設幼稚園園長

在專家學者協助研究者鑑定問卷題目之後，接著即進行統計分析，根據統計結果，挑選「適合」選項在50%以下者予以刪除，「適合」選項在50%以上，且與「修正後適合」選項之百分比相加後，其值達75%以上者予以保留，「建構專家效度問卷」經增刪後結果如表3-3與表3-4所示。

以下僅就4位專家勾選之意見進行統計，至於專家對於問卷進行質性的建議與文字修正詳列於本文附錄二。

表 3-3

「幼稚園園長領導風格預試量表」之專家效度表

量表	題號	適合		修正後適合		不適合		修正結果	
		N	%	N	%	N	%	保留	刪除
願景 形成	01	3	75	1	25	0	0	✓	
	02	4	100	0	0	0	0	✓	
	03	3	75	1	25	0	0	✓	
	04	1	25	3	75	0	0		✓
	05	4	100	0	0	0	0	✓	
	06	3	75	1	25	0	0	✓	
魅力 影響	07	3	75	1	25	0	0	✓	
	08	3	75	1	25	0	0	✓	
	09	4	100	0	0	0	0	✓	
	10	3	75	1	25	0	0	✓	
	11	4	100	0	0	0	0	✓	
	12	2	50	1	25	1	25		✓
激勵 士氣	13	2	50	2	50	0	0	✓	
	14	4	100	0	0	0	0	✓	
	15	3	75	1	25	0	0	✓	
	16	4	100	0	0	0	0	✓	
	17	3	50	2	50	0	0	✓	
	18	3	75	0	0	1	25		✓
個別 關懷	19	4	100	0	0	0	0	✓	
	20	4	100	0	0	0	0	✓	
	21	4	100	0	0	0	0	✓	
	22	4	100	0	0	0	0	✓	
	23	2	50	2	50	0	0		✓
	24	3	75	1	25	0	0	✓	
智性 刺激	25	3	75	1	25	0	0	✓	
	26	4	100	0	0	0	0	✓	
	27	4	100	0	0	0	0	✓	
	28	4	100	0	0	0	0	✓	
	29	2	50	2	50	0	0		✓
	30	4	100	0	0	0	0	✓	

資料來源：研究者自行整理

表 3-4

「幼稚園教師工作滿意度預試量表」之專家效度表

量表	題號	適合		修正後適合		不適合		修正結果	
		N	%	N	%	N	%	保留	刪除
行政管理	01	4	100	0	0	0	0	✓	
	02	4	100	0	0	0	0	✓	
	03	4	100	0	0	0	0	✓	
	04	4	100	0	0	0	0	✓	
	05	4	100	0	0	0	0	✓	
	06	4	100	0	0	0	0	✓	
工作本身	07	4	100	0	0	0	0	✓	
	08	3	75	1	25	0	0		✓
	09	4	100	0	0	0	0	✓	
	10	4	100	0	0	0	0	✓	
	11	4	100	0	0	0	0	✓	
	12	4	100	0	0	0	0	✓	
園長領導	13	3	75	0	0	1	25	✓	
	14	3	75	0	0	1	25	✓	
	15	3	75	0	0	1	25	✓	
	16	3	75	0	0	1	25	✓	
	17	2	50	1	25	1	25		✓
	18	3	75	0	0	1	25	✓	
同僚關係	19	3	75	1	25	0	0	✓	
	20	4	100	0	0	0	0	✓	
	21	4	100	0	0	0	0	✓	
	22	4	100	0	0	0	0	✓	
	23	3	75	1	25	0	0	✓	
	24	4	100	0	0	0	0	✓	

資料來源：研究者自行整理

（五）預試問卷實施結果分析

1. 預試問卷填答與計分

根據表3-5與表3-6之統計結果，研究者綜合專家學者之意見，再與指導教授討論本問卷可修改之方向，經刪除「幼稚園園長領導風格預試量表」中之4、12、18、23、29五題，與「幼稚園教師工作滿意度預試量表」之8、17二題後，研究者再將題意不清之題目詳加說明，並修正成為本研究之預試問卷。

預試問卷除個人基本資料與填答說明之外，內容計包括「幼稚園園長領導風格預試量表」與「幼稚園教師工作滿意度預試量表」二大部分，每部分之題項與建構專家效度問卷相同，其中「幼稚園園長領導風格預試量表」共有25題、「幼稚園教師工作滿意度預試量表」共有22題，總計47題。

預試問卷之第一部分為「幼稚園園長領導風格預試量表」，第1-5題屬於「願景形成」層面；第6-10題屬於「魅力影響」層面；第11-15題屬「激勵士氣」層面；第16-20題是屬於「個別關懷」層面；第21-25題屬「智性刺激」層面，其中負面敘述題為第4、9、12、20、24 題，每題之選項與計分方式同於建構專家效度問卷。

預試問卷之第二部分為「幼稚園教師工作滿意度預試量表」中，包括四個因素，「行政管理」因素為第1-6題；「工作本身」因素為第7-11題；「園長領導」因素為第12-16題；「同僚關係」因素為第17-22題，其中負面敘述題為第5、8、13、20題，每題之選項與計分方式與建構專家效度問卷相同。

2. 預試問卷實施結果分析

本研究之預試問卷回收後，隨即進行相關資料的處理與統計分析。茲將預試問卷項目分析、因素分析與信度分析的結果分別說明如下：

(1) 園長領導風格預試量表

a. 項目分析

吳明隆（1999）指出，項目分析之目的在考驗題目鑑別度之高低，以作為選題之依據。本研究先就「園長領導風格預試量表」各題項進行項目分析，將最高分與最低分的各 27% 為兩極端組予以歸類分組，並進行平均數差異 t 檢定。經由分析結果（見表 3-5），「幼稚園園長領導風格預試量表」中， t 檢定皆達顯著水準.05 以上，顯示本量表之題目均可鑑別不同受試者的反應程度；再者，本研究以相關係數未達.40 以上及決斷值小於 3.0 者為

刪題標準，故量表之所有題目均予以保留。

表 3-5

「幼稚園園長領導風格預試量表」項目分析摘要表

題號	決斷值	相關係數	備註
1	6.935***	.6139	
2	8.762***	.8081	
3	6.303***	.7466	
4	4.777***	.5074	
5	8.407***	.7435	
6	10.573***	.8517	
7	8.462***	.7836	
8	7.253***	.7381	
9	5.267***	.4100	
10	8.788***	.8242	
11	5.668***	.6017	
12	7.037***	.6971	
13	8.044***	.7990	
14	5.983***	.7494	
15	5.428***	.6907	
16	6.541***	.7673	
17	7.715***	.7824	
18	8.884***	.8365	
19	8.436***	.7536	
20	7.311***	.6535	
21	8.045***	.8075	
22	8.563***	.8242	
23	9.872***	.8293	
24	3.989***	.4536	
25	7.793***	.7913	

*** $p < .001$

b.因素分析

經由上述項目分析後，隨即進行因素分析以考驗量表的建構效度。本研究採「主成分分析法」及「最大變異法」，萃取其中特徵值大於 1 者為

選取因素參考標準。經由因素分析後，將不屬於原構面的題目及因素負荷量未達.40 以上予以刪除，故量表之第 8、21 及第 25 題予以刪除，其餘題目予以保留，而取得全量表四因素之累積變異量為 74.433%，各構面及內容說明如下：

第一構面:包含 14、15、16、17、18、19 題，解釋變異量為 57.492%，因素負荷量為.613~.921，整體信度係數為 0.9406，配合題項內涵命名為個別關懷；

第二構面:包含 1、2、3、7、22、23 題，解釋變異量為 7.215%，因素負荷量為.595~.822，整體信度係數為 0.9261，配合題項內涵命名為發展願景；

第三構面：包含 5、9、11、12、13、20 題，解釋變異量為 5.734%，因素負荷量為.379~.779，整體信度係數為 0.8559，配合題項內涵命名為激勵士氣；

第四構面：包含 4、6、10、24 題，解釋變異量為 3.992%，因素負荷量為.391~.813，整體信度係數為 0.8145，配合題項內涵命名為行為典範。

王保進（1999）指出，在行為科學的研究上，因素負荷量的決策多界定在.30 以上。茲將因素分析結果以表 3-6 示之。

表 3-6

「幼稚園園長領導風格預試量表」因素分析摘要表

層面	預試題號	正式題號	因素負荷量	特徵值	因素解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
個別關懷	14	1	.921	14.373	57.492	57.492
	15	2	.858			
	16	3	.795			
	17	4	.691			
	18	5	.710			
	19	6	.613			
發展願景	1	7	.822	1.804	7.215	64.707
	2	8	.715			
	3	9	.752			
	7	10	.743			
	22	11	.595			
	23	12	.635			
激勵士氣	5	13	.379	1.433	5.734	70.441
	9	14	.779			
	11	15	.667			
	12	16	.500			
	13	17	.486			
	20	18	.717			
行為典範	4	19	.813	1.012	3.992	74.433
	6	20	.391			
	10	21	.439			
	24	22	.678			

c.信度分析

本研究之信度分析以 Cronbach α 考驗問卷之內部一致性。一般而言，信度係數在.70 以上即具有可靠性，並為可接受的水準；若是低於.30 則須予以拒絕（黃俊英、林震岩，1994）。經信度分析結果各層面之 Cronbach α 值介於 .08145~.9406 之間，整體量表 Cronbach α 值為.9574（見表 3-7），表示此量表信度良好。

表 3-7

「幼稚園園長領導風格預試量表」信度分析結果

構面名稱	Cronbach α 係數
個別關懷	.9406
發展願景	.9261
激勵士氣	.8559
行為典範	.8145
整體領導風格	.9574

(2) 幼稚園教師工作滿意度預試量表

a. 項目分析

本研究先就「幼稚園教師工作滿意度預試量表」各題項進行項目分析，將最高分與最低分的各 27% 為兩極端組予以歸類分組，並進行平均數差異 t 檢定。經由分析結果（見表 3-8），「幼稚園教師工作滿意度預試量表」中，t 檢定皆達顯著水準 .05 以上，顯示本量表之題目均可鑑別不同受試者的反應程度；再者，本研究以相關係數未達 .40 以上及決斷值小於 3.0 者為刪題標準，故量表之第 7 題及第 20 題予以刪除，其餘題目予以保留。

表 3-8

「幼稚園教師工作滿意度預試量表」項目分析摘要表

題號	決斷值	相關係數	備註
1	7.109***	.6928	
2	7.616***	.6591	
3	5.218***	.5830	
4	3.778***	.5487	
5	5.302***	.4930	
6	4.013***	.5091	
7	2.420***	.4085	刪題
8	5.266***	.4691	
9	5.359***	.6394	
10	4.422***	.4582	
11	5.814***	.6350	
12	8.669***	.7465	
13	7.160***	.6316	
14	7.034***	.7560	
15	7.673***	.7946	
16	8.120***	.7577	
17	6.010***	.6895	
18	7.005***	.7049	
19	5.991***	.6794	
20	5.262***	.3394	刪題
21	7.593***	.7038	
22	6.438***	.6375	

*** $p < .001$

b. 因素分析

經由上述項目分析後，隨即進行因素分析以考驗量表的建構效度。本研究採「主成分分析法」及「最大變異法」，萃取其中特徵值大於 1 者為選取因素參考標準。經由因素分析後，將不屬於原構面的題目及因素負荷量未達 .40 以上予以刪除，故量表之所有題目均予以保留，而取得全量表四因素之累積變異量為 73.457%，各構面及內容說明如下：

第一構面:包含 1、2、3、6、14、15、16 題，解釋變異量為 47.341%，

因素負荷量為.622~.821，整體信度係數為 0.9042，配合題項內涵命名為考核管理；

第二構面:包含 17、18、19、21、22 題，解釋變異量為 13.366%，因素負荷量為 .888~.914，整體信度係數為 0.9671，配合題項內涵命名為人際關係；

第三構面：包含 4、9、10、11、12 題，解釋變異量為 7.400%，因素負荷量為.303~.887，整體信度係數為 0.8249，配合題項內涵命名為自我實現；

第四構面：包含 5、8、13 題，解釋變異量為 5.351%，因素負荷量為.488~.779，整體信度係數為 0.6943，配合題項內涵命名為工作壓力。

王保進（1999）指出，在行為科學的研究上，因素負荷量的決策多界定在.30 以上。茲將因素分析結果以表 3-9 示之。

表 3-9
「幼稚園教師工作滿意度預試量表」因素分析摘要表

層面	預試題號	正式題號	因素負荷量	特徵值	因素解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
考核管理	1	1	.728	9.468	47.341	47.341
	2	2	.747			
	3	3	.711			
	6	4	.622			
	14	5	.821			
	15	6	.757			
	16	7	.730			
人際關係	17	8	.900	2.673	13.366	60.706
	18	9	.914			
	19	10	.906			
	21	11	.895			
	22	12	.888			

表 3-9 (續)

層面	預試題號	正式題號	因素負荷量	特徵值	因素解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
自我實現	4	13	.423			
	9	14	.827			
	10	15	.887	1.480	7.400	68.106
	11	16	.719			
	12	17	.303			
工作壓力	5	18	.779			
	8	19	.731	1.070	5.351	73.457
	13	20	.488			

c.信度分析

本研究之信度分析以 Cronbach α 考驗問卷之內部一致性。一般而言，信度係數在.70 以上即具有可靠性，並為可接受的水準；若是低於.30 則須予以拒絕（黃俊英、林震岩，1994）。經信度分析結果各層面之 Cronbach α 值介於.6943~.9671 之間，整體量表 Cronbach α 值為.9361（見表 3-10），表示此量表信度良好。

表 3-10

「幼稚園教師工作滿意度預試量表」信度分析結果

構面名稱	Cronbach α 係數
考核管理	.9042
人際關係	.9671
自我實現	.8249
工作壓力	.6943
整體工作滿意度	.9361

二、正式問卷的編製

本研究在進行預試後，依預試問卷項目分析、因素分析及信度分析的結果刪題並重新編列題號，最後修訂完成為「公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究問卷」（詳見附錄三），以進行正式施測，達到本研究之目的。

第五節 正式問卷的信效度分析

一、因素分析

（一）幼稚園園長領導風格正式量表

本研究針對「幼稚園園長領導風格正式量表」首先進行取樣適切性量數（KMO）與 Bartlett's 球形考驗，如表 3-11 所示，檢視 KMO 值，KMO 取樣適切性檢定值.937，接近 1，所以適合做因素分析（KMO 值愈高愈好，如果 KMO 值小於 0.5 時，較不適宜進行因素分析）；檢視因素模式適合性，Bartlett's 球形檢定的近似卡方值 11373.157（自由度 45）達顯著，顯著的球形考驗（Sig=.000），表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用，意即適合做因素分析。

之後進行因素分析以考驗量表的建構效度，主要採「主成分分析法」及「最大變異法」，萃取其中特徵值大於 1 者為選取因素參考標準。經由因素分析後，取得全量表四因素之累積解釋變異量為 89.135%，如表 3-12 所示。

表 3-11

「幼稚園園長領導風格正式量表」KMO 與 Bartlett 檢定摘要表

KMO 取樣適切性量數		.937
Bartlett's	近似卡方值	11373.157
球形檢定	自由度	45
	顯著性	.000

表 3-12

「幼稚園園長領導風格正式量表」因素分析摘要表

題 項	解釋變異量	累積解釋變異量	因素一	因素二	因素三	因素四	信度係數 (α)
5.園長會注意我們在教學上的需要，提供必要的協助。			.650	.536	.375	.218	
6.園長會關懷我們，了解我們內心的想法。			.673	.526	.425	.155	
7.園長了解幼稚園未來的發展。			.727	.403	.303	.338	
8.園長為了發展幼稚園願景而努力改善學校現況之缺失。			.732	.409	.293	.324	
9.園長常與我們討論發展幼稚園願景的作法。			.704	.353	.429	.296	
10.園長的經驗豐富，善於引導我們從事教學工作。	81.669	81.669	.692	.345	.503	.258	.9851
11.園長會透過各種方式，啟發我們的創意，嘗試創新的教學。			.708	.344	.508	.237	
12.園長處理問題圓融順利，可以從他身上學到很多智慧。			.580	.409	.515	.318	
13.園長會結合教師、家長的共同理想，作為幼稚園發展的方向。			.651	.385	.439	.359	
17.園長會激發團隊意識，促進我們專業智能，分享彼此成功經驗。			.564	.405	.507	.374	
1.園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長。			.350	.804	.255	.262	
2.園長會尊重我們專業自主，充分授權部屬。			.307	.814	.334	.234	
3.園長會體諒我們教學工作之辛勞，給予關心與嘉許。	3.234	84.902	.497	.655	.281	.360	.9546
4.園長能協助新進同仁，使其早些了解學校現況。			.517	.615	.320	.346	
16.園長很少與我們共同討論教學的策略。			.475	.270	.699	.317	
18.園長很少主動關懷我們個人身體健康狀況。			.366	.503	.647	.283	
20.園長具親和力，我們喜歡與他（她）接近。	2.322	87.225	.408	.548	.596	.208	.9555
21.園長會「以身作則」做事，做為我們的楷模。			.506	.527	.535	.201	
22.園長很少利用機會，讓我們以開放的態度來自我反省與自我發展。			.421	.290	.710	.330	
14.園長對於園務的發展沒有強烈的企圖心及自信心。			.467	.342	.378	.624	
15.園長常鼓勵我們積極參與專業進修機會，並全力以赴。	1.910	89.135	.461	.321	.303	.690	.9108
19.園長自行訂定幼稚園願景，而且不採納我們的看法。			.263	.434	.500	.626	
總 信 度			.9887				

（二）幼稚園教師工作滿意度正式量表

本研究針對「幼稚園教師工作滿意度正式量表」首先進行取樣適切性量數 (KMO) 與 Bartlett's 球形考驗，如表 3-13 所示，檢視 KMO 值，KMO 取樣適切性檢定值.952，接近 1，所以適合做因素分析 (KMO 值愈高愈好，如果 KMO 值小於 0.5 時，較不適宜進行因素分析)；檢視因素模式適合性，Bartlett's 球形檢定的近似卡方值 23590.945 (自由度 190) 達顯著，顯著的球形考驗 (Sig = .000)，表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用，意即適合做因素分析。

之後進行因素分析以考驗量表的建構效度，主要採「主成分分析法」及「最大變異法」，萃取其中特徵值大於 1 者為選取因素參考標準。經由因素分析後，取得全量表四因素之累積變異量為 88.167%，如表 3-14 所示。

表 3-13

「幼稚園教師工作滿意度正式量表」KMO 與 Bartlett 檢定摘要表

	KMO 取樣適切性量數	.952
Bartlett's	近似卡方值	23590.945
球形檢定	自由度	190
	顯著性	.000

表 3-14

「幼稚園教師工作滿意度正式量表」因素分析摘要表

題 項	解釋變異量	累積解釋變異量	因素一	因素二	因素三	因素四	信度係數 (α)
8.幼稚園的同事能與我和諧相處。			.780	.285	.416	.232	
9.幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持。			.796	.234	.339	.351	
10.同事間能分享新知，共同學習及成長。	76.009	76.009	.803	.335	.318	.274	.9771
11.我覺得與幼稚園同事情誼良好。			.849	.301	.215	.272	
12.我覺得與幼稚園同事的工作理念一致。			.754	.381	.289	.336	
5.園長平日對工作的要求和態度合理可接受。			.342	.739	.440	.228	
6.園長能耐心傾聽教師內心的想法與感受。			.327	.768	.381	.241	
7.園長對教師的領導與監督能兼顧人性與績效。	5.671	81.680	.309	.779	.411	.250	.9562
17.園長的為人處事公正沒有私心。			.521	.525	.386	.369	
18.幼稚園園務缺乏協調整合，往往因而妨礙教學工作。			.404	.589	.253	.506	
1.幼稚園的人事考核及獎懲很公平。			.370	.385	.680	.266	
2.幼稚園的行政運作能配合教學的需要。	3.658	85.337	.308	.329	.726	.358	.9455
3.與我工作相關的重要決定，我參與的機會很多。			.351	.373	.747	.235	
4.在幼稚園中教師表達意見的管道很暢通。			.393	.421	.699	.265	
13.教師的工作能讓我充分表現自己的才華與能力。			.576	.224	.408	.592	
14.我能從工作表現中獲得成就感。			.531	.261	.361	.647	
15.我的工作有發揮自己專長的機會。	2.829	88.167	.529	.245	.403	.629	.9484
16.我的工作可以實現自己的理想。			.468	.323	.400	.659	
19.教學工作帶給我很大的工作壓力。			.185	.574	.161	.604	
20.園長無法有效協調解決幼稚園的行政問題。			.336	.545	.250	.600	
總 信 度			.9821				

二、信度分析

(一) 幼稚園園長領導風格正式量表

本研究之信度分析以 Cronbach α 考驗問卷之內部一致性。「幼稚園園長領導風格正式量表」經信度分析結果各層面之 Cronbach α 值介於.9108~.9851 之間，整體量表 Cronbach α 值為.9887（見表 3-15），表示此量表信度良好。

表 3-15

「幼稚園園長領導風格正式量表」信度分析結果

構面名稱	Cronbach α 係數
個別關懷	.9546
發展願景	.9851
激勵士氣	.9108
行為典範	.9555
整體領導風格	.9887

(二) 幼稚園教師工作滿意度正式量表

本研究之信度分析以 Cronbach α 考驗問卷之內部一致性。「幼稚園教師工作滿意度正式量表」經信度分析結果各層面之 Cronbach α 值介於.9455~.9771 之間，整體量表 Cronbach α 值為.9821（見表 3-15），表示此量表信度良好。

表 3-15

「幼稚園教師工作滿意度正式量表」信度分析結果

構面名稱	Cronbach α 係數
考核管理	.9455
人際關係	.9562
自我實現	.9771
工作壓力	.9484
整體工作滿意度	.9821

三、本節小結

本研究正式問卷「幼稚園園長領導風格正式量表」及「幼稚園教師工作滿意度正式量表」經由因素分析，其總解釋變異量分別為 89.135%及 88.167%，由此分析數據顯示本研究正式問卷建構效度很好；另外，以 Cronbach α 考驗問卷之內部一致性，兩個量表整體 Cronbach α 值分別為.9647 及.9416，由此數據顯示本研究正式問卷信度很好。

綜合上述及相關數據顯示，本研究正式問卷的信度效度均屬很好。

第六節 資料分析方法

（一）敘述性統計

本研究以各量表之施測結果，進行敘述性統計分析。以不同背景變項的幼稚園教師在園長領導風格量表及教師工作滿意度量表上得分之平均數、標準差、變異數，來說明各量表分數的集中及分散趨勢。

（二）卡方檢定

利用卡方檢定來考驗不同性別及不同縣市之受試樣本在園長領導風格量表及教師工作滿意度量表得分的差異是否達到顯著水準。

（三）單因子變異數分析

本研究以單因子變異數分析了解不同年齡、年資、學歷及婚姻狀況的幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度關係之研究總量表與分量表上得分之差異情形是否顯著，若達顯著水準（ $p < .05$ ），再以雪費法進行事後比較。

（四）典型相關分析

以典型相關模型探討公立幼稚園園長領導風格及教師工作滿意度各層面之間的關係。

（五）迴歸分析

以邏輯迴歸分析探討幼稚園教師背景變項對園長領導風格及教師工作滿意度的是否能有效預測；以逐步迴歸探討公立幼稚園園長領導風格對教師工作滿意度的是否能有效預測。

第四章 研究結果與討論

本章主要呈現本研究問卷調查所得結果，以下共分為七節討論：第一節為本研究描述統計基本資料；第二節為幼稚園園長領導風格之現況分析；第三節為幼稚園教師工作滿意度之現況分析；第四節為不同背景變項對於幼稚園園長領導風格差異情形；第五節為不同背景變項對於幼稚園教師工作滿意度差異情形；第六節為幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關分析；第七節為公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度迴歸分析。

第一節 本研究基本資料之描述統計

本節將依據問卷調查所得結果，就全樣本及幼稚園教師背景變項，以平均數及標準差來瞭解目前現況。

一、背景變項分析結果

依據回收之臺北縣及臺東縣幼稚園教師的有效樣本，分析受試者的背景變項，經迴歸分析，分析結果如下：

（一）背景變項邏輯迴歸分析

主要分析受試者的背景變項（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資及服務所在地）分別對幼稚園園長領導風格及教師工作滿意度的邏輯迴歸分析，瞭解受試者背景變項對幼稚園園長領導風格及教師工作滿意度的預測力。

1. 背景變項對幼稚園園長領導風格邏輯迴歸分析

受試者背景變項對於幼稚園園長領導風格的預測情形經由邏輯迴歸分析結果得到表 4-1 的結果，在背景變項中最具有預測力的

變項為「服務所在地」($t=-4.165$, $p<.001$)，並且達到顯著水準，表示本研究所預測的背景變項有效影響幼稚園園長領導風格，具有相當的解釋作用。

表 4-1
園長領導風格背景變項邏輯迴歸分析情形

投入變項	標準化迴歸係數 (β)	t 值	顯著性
服務所在地	-.153	-4.165***	.000
性別	.011	.290	.772
年齡	-.053	-1.443	.150
婚姻狀況	.071	1.937	.053
教育程度	.037	1.001	.317
服務年資	-.056	-1.529	.127

2. 背景變項對教師工作滿意度邏輯迴歸分析

受試者背景變項對於教師工作滿意度的預測情形經由邏輯迴歸分析結果得到表 4-2 的結果，在背景變項中最具有預測力的變項為「服務所在地」($t=-3.116$, $p<.01$)，並且達到顯著水準，表示本研究所預測的背景變項有效影響教師工作滿意度，具有相當的解釋作用。

表 4-2

幼稚園教師工作滿意度背景變項邏輯迴歸分析情形

投入變項	標準化迴歸係數 (β)	t 值	顯著性
服務所在地	-.115	-3.116**	.002
性別	-.003	-.082	.935
年齡	-.066	-1.787	.074
婚姻狀況	.057	1.545	.123
教育程度	.036	.978	.328
服務年資	-.058	-1.576	.115

(二) 依幼稚園教師性別區分

如表 4-3 所示，本研究全樣本中，依幼稚園教師性別有效樣本人數為 722 人，男性幼稚園教師有 4 人，佔有效樣本數的 0.6%；女性幼稚園教師有 718 人，佔有效樣本數的 99.4%。而臺北縣有效樣本為 672 人，其男性幼稚園教師有 4 人，佔其有效樣本為 0.5%；女性幼稚園教師有 668 人，佔其有效樣本為 99.5%。由上可知，本研究幼稚園教師取樣中，目前在臺北縣及臺東縣幼稚園教師性別中，女性教師多於男性教師。

表 4-3

幼稚園教師性別分析

變項	人數（百分比）		
幼稚園教師性別	臺北縣	臺東縣	總計
男	4 (0.5%)	0 (0%)	4 (0.6%)
女	668 (99.5%)	50 (100%)	718 (99.4%)
總計	672 (100%)	50 (100%)	722 (100%)

（三）依幼稚園教師年齡區分

如表 4-4 所示，本研究全樣本中，依幼稚園教師年齡有效樣本人數為 722 人，年齡 25 歲以下幼稚園教師有 27 人，佔有效樣本數的 3.7%；年齡 26-30 歲幼稚園教師有 152 人，佔有效樣本數的 21.1%；年齡 31-35 歲幼稚園教師有 206 人，佔有效樣本數的 28.5%；年齡 36-40 歲幼稚園教師有 160 人，佔有效樣本數的 22.2%；年齡 41-45 歲幼稚園教師有 119 人，佔有效樣本數的 16.5%；年齡 46 歲以上歲幼稚園教師有 58 人，佔有效樣本數的 8.0%。而臺北縣有效樣本為 672 人，其幼稚園教師年齡集中在 26-45 歲之間有 590 人，佔其有效樣本為 87.8%；臺東縣有效樣本為 50 人，其幼稚園教師年齡集中在 26-45 歲之間有 47 人，佔其有效樣本為 94.0%。由上可知，本研究幼稚園教師取樣中，目前在臺北縣及臺東縣幼稚園教師年齡大多集中在 26-45 歲之間，以 31-35 歲人數最多。

表 4-4
幼稚園教師年齡分析

變項	人數（百分比）		
幼稚園教師年齡	臺北縣	臺東縣	總計
25 歲以下	26 (3.8%)	1 (2.0%)	27 (3.7%)
26-30 歲	142 (21.1%)	10 (20.0%)	152 (21.1%)
31-35 歲	194 (28.9%)	12 (24.0%)	206 (28.5%)
36-40 歲	146 (21.7%)	14 (28.0%)	160 (22.2%)
41-45 歲	108 (16.1%)	11 (22.0%)	119 (16.5%)
46歲以上	56 (8.3%)	2 (4.0%)	58 (8.0%)
總計	672 (100%)	50 (100%)	722 (100%)

（四）依幼稚園教師婚姻狀況區分

如表 4-5 所示，本研究全樣本中，依幼稚園教師婚姻狀況有效樣本人數為 722 人，未婚的幼稚園教師有 433 人，佔有效樣本數的 60.0%；已婚的幼稚園教師有 283 人，佔有效樣本數的 39.2%；其他婚姻狀況的幼稚園教師有 6 人，佔有效樣本數的 0.8%。而臺北縣有效樣本為 672 人，其未婚的幼稚園教師有 405 人，佔其有效樣本為 60.3%；已婚的幼稚園教師有 261 人，佔其有效樣本為 38.8%；其他婚姻狀況的幼稚園教師有 6 人，佔其有效樣本為 0.9%；臺東縣有效樣本為 50 人，其未婚的幼稚園教師有 28 人，佔其有效樣本為 56.0%；已婚的幼稚園教師有 22 人，佔其有效樣本為 44.0%；其他婚姻狀況的幼稚園教師有 0 人，佔其有效樣本為 0%。由上可知，本研究幼稚園教師取樣中，目前在臺北縣及臺東縣幼稚園教師婚姻狀況以未婚教師多於已婚教師。

表 4-5
幼稚園教師婚姻狀況分析

變項	人數（百分比）		
	臺北縣	臺東縣	總計
幼稚園教師			
婚姻狀況			
未婚	405（60.3%）	28（56.0%）	433（60.0%）
已婚	261（38.8%）	22（44.0%）	283（39.2%）
其他	6（0.9%）	0（0%）	6（0.8%）
總計	672（100%）	50（100%）	722（100%）

（五）依幼稚園教師教育程度區分

如表 4-6 所示，本研究全樣本中，依幼稚園教師教育程度有效樣本人

數為 722 人，學歷為研究所(含)以上畢的幼稚園教師有 47 人，佔有效樣本數的 6.7%；學歷為大學幼教系畢的稚園教師有 514 人，佔有效樣本數的 71.2%；學歷為公私立大學幼教學程的稚園教師有 42 人，佔有效樣本數的 5.8%；學歷為學士後幼教學分班的稚園教師有 83 人，佔有效樣本數的 11.5%；學歷為師範學院幼二專的稚園教師有 16 人，佔有效樣本數的 2.2%；學歷為專科後幼教學分班的稚園教師有 7 人，佔有效樣本數的 1.0%；學歷為其他的稚園教師有 13 人，佔有效樣本數的 1.8%。由上可知，本研究幼稚園教師取樣中，目前在臺北縣及臺東縣幼稚園教師教育程度以大學幼教系畢的教師最多。

表 4-6
幼稚園教師教育程度分析

變項	人數（百分比）		
幼稚園教師 教育程度	臺北縣	臺東縣	總計
研究所(含)以上畢	45 (6.7%)	2 (4.0%)	47 (6.5%)
大學幼教系畢	476 (70.8%)	38 (76.0%)	514 (71.2%)
公私立大學幼教學程	38 (5.7%)	4 (8.0%)	42 (5.8%)
學士後幼教學分班	80 (11.9%)	3 (6.0%)	83 (11.5%)
師範學院幼二專	15 (2.2%)	1 (2.0%)	16 (2.2%)
專科後幼教學分班	7 (1.0%)	0 (0.9%)	7 (1.0%)
高中職後幼教學分班	0 (0%)	0 (0.9%)	0 (0%)
高中職後暑期(夜間)幼教學分班	0 (0%)	0 (0.9%)	0 (0%)

表 4-6 (續)

變項		人數 (百分比)		
師範專科學校幼進班 結業		0 (0%)	0 (0.9%)	0 (0%)
	其他	11 (1.6%)	2 (4.0%)	13 (1.8%)
總計		672 (100%)	50 (100%)	722 (100%)

(六) 依幼稚園教師服務年資區分

如表 4-7 所示，本研究全樣本中，依幼稚園教師服務年資有效樣本人數為 722 人，年資為 5 年以下的幼稚園教師有 168 人，佔有效樣本數的 23.3%；年資為 6-10 年的稚園教師有 241 人，佔有效樣本數的 33.4%；年資為 11-15 年的稚園教師有 195 人，佔有效樣本數的 27.0%；年資為 16-20 年的稚園教師有 54 人，佔有效樣本數的 7.5%；年資為 21 年以上的稚園教師有 64 人，佔有效樣本數的 8.9%。由上可知，本研究幼稚園教師取樣中，目前在臺北縣及臺東縣幼稚園教師服務年資以服務 6-15 年的教師最多。

表 4-7
幼稚園教師服務年資分析

變項	人數（百分比）		
幼稚園教師	臺北縣	臺東縣	總計
服務年資			
5年以下	158（23.5%）	10（20.0%）	168（23.3%）
6-10年	226（33.6%）	15（30.0%）	241（33.4%）
11-15年	180（26.8%）	15（30.0%）	195（27.0%）
16-20年	51（7.6%）	3（6.0%）	54（7.5%）
21年以上	57（8.5%）	7（1.4%）	64（8.9%）
總計	672（100%）	50（100%）	722（100%）

二、背景變項分析總結

本研究中，在幼稚園教師背景變項中，以「性別」來看，臺北縣及臺東縣的女性教師多於男性教師，表示在公立幼稚園中，以女性的幼稚園教師為主。

在「年齡」變項中，以「31-35 歲」的教師最多，其次為「36-40 歲」，最少為「25 歲以下」，表示公立幼稚園教年齡集中在 31-40 歲之間。

以「婚姻狀況」來分析，臺北縣及臺東縣的未婚幼稚園教師多於已婚者。

就「教育程度」而言，以「大學幼教系畢」最多，其次為「學士後幼教學分班」，最少為「師範專科學校幼進班結業」，由此可知，臺北縣及臺東縣的幼稚園教師學歷普遍均在大學以上。

以「服務年資」來看，以服務「6-10 年」為最多，其次為服務「11-15 年」，最少為服務「16-20 年」，因此，臺北縣及臺東縣幼稚園教師服候年資大多集中在「6-15 年」之間。

整體而言，臺北縣及臺東縣的幼稚園教師整體素質，不管是在學歷上及服務態度上均有一定的水準。

第二節 幼稚園園長領導風格之現況分析

本研究以「幼稚園園長領導風格量表」填答結果作為統計資料，首先探討問卷中各題的得分情形，然後針對參與動機各層面的得分情形，以平均數和標準差作為反應量表集中趨勢和離散情形的指標，用以說明目前公立幼稚園園長領導風格的現況。

一、「幼稚園園長領導風格量表」各題填答情形

本研究幼稚園園長領導風格包括個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範等四個構面，表 4-8 幼稚園園長在「幼稚園園長領導風格量表」中各題的得分情形。由表 4-8 可以看出，幼稚園園長在此量表得分情形每題平均數介於 5.24 至 5.54 之間，可見臺北縣及臺東縣幼稚園教師覺知園長的領導風格平均分數是屬於中高程度，標準差介於.74 至 1.10 之間，各題的得分分佈情形亦有不同程度的差異。其中得分較高的題目為第 1、2 及 3 題，分別是「園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長」、「園長會尊重我們專業自主，充分授權部屬」及「園長會體諒我們教學工作之辛勞，給予關心與嘉許」，其中平均得分最高的為第 1 題「園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長」；而得分較低的題目為 16 及 11 題，分別是「園長很少與我們共同討論教學的策略」及「園長會透過各種方式，啟發我們的創意，嘗試創新的教學」，其中平均得分最低的為第 16 題「園長很少與我們共同討論教學的策略」。

整體而言，大部分臺北縣及臺東縣幼稚園教師覺知園長的領導風格平均分數是屬於中高程度。其中幼稚園園長的領導風格型態最高的是個別關懷構面中的「園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長」，得分較

低的是激勵士氣中的「園長很少與我們共同討論教學的策略」。

表 4-8
幼稚園園長領導風格量表之各題目得分情形

構面	題目	平均數	標準差
個別關懷	1.園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長。	5.54	.74
	2.園長會尊重我們專業自主，充分授權部屬。	5.53	.80
	3.園長會體諒我們教學工作之辛勞，給予關心與嘉許。	5.48	.80
	4.園長能協助新進同仁，使其早些了解學校現況。	5.45	.80
	5.園長會注意我們在教學上的需要，提供必要的協助。	5.43	.86
	6.園長會關懷我們，了解我們內心的想法。	5.39	.93
發展願景	7.園長了解幼稚園未來的發展。	5.41	.88
	8.園長為了發展幼稚園願景而努力改善學校現況之缺失。	5.43	.89
	9.園長常與我們討論發展幼稚園願景的作法。	5.35	.97
	10.園長的經驗豐富，善於引導我們從事教學工作。	5.32	1.03
	11.園長會透過各種方式，啟發我們的創意，嘗試創新的教學。	5.31	1.01
	12.園長處理問題圓融順利，可以從他身上學到很多智慧。	5.39	.94
激勵士氣	13.園長會結合教師、家長的共同理想，作為幼稚園發展的方向。	5.36	.94
	14.園長對於園務的發展沒有強烈的企圖心及自信心。	5.36	.90
	15.園長常鼓勵我們積極參與專業進修機會，並全力以赴。	5.46	.77
	16.園長很少與我們共同討論教學的策略。	5.24	1.10
	17.園長會激發團隊意識，促進我們專業智能，分享彼此成功經驗。	5.35	.92
	18.園長很少主動關懷我們個人身體健康狀況。	5.37	.96
行為典範	19.園長自行訂定幼稚園願景，而且不採納我們的看法。	5.44	.82
	20.園長具親和力，我們喜歡與他（她）接近。	5.41	.92
	21.園長會「以身作則」做事，做為我們的楷模。	5.46	.84
	22.園長很少利用機會，讓我們以開放的態度來自我反省與自我發展。	5.34	1.00

二、幼稚園園長領導風格的情形

由表 4-9 可以得知，公立幼稚園園長的整體領導風格的每題平均得分為 5.40，各構面每題平均得分介於 5.36 至 5.47 之間，得分高低依序為：個別關懷 5.47、行為典範 5.41、發展願景 5.37 及激勵士氣 5.36。整體而言，公立幼稚園園長的領導風格以「個別關懷」為最佳。

表 4-9

幼稚園園長的領導風格之現況摘要表

構面名稱	題目數	平均數	標準差	排序
個別關懷	6	5.47	.76	1
發展願景	6	5.37	.90	3
激勵士氣	6	5.36	.86	4
行為典範	4	5.41	.82	2
整體領導風格	22	5.40	.81	

三、本節討論

整體而言，臺北縣及臺東縣幼稚園教師覺知園長的領導風格平均分數是屬於中高程度，其中以「個別關懷」最高，其次為「行為典範」，再次為「發展願景」，而最低為「激勵士氣」。

在「個別關懷」方面，「園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長」是各題項中得分最高的，顯示幼稚園教師希望幫園長能對於幼稚園的各項活動都能支持，並且能發揮自己的專長。另外，本研究結果亦顯示，幼稚園教師亦希望園長能關心教師個人的需求，並且尊重每位同仁的獨特性，讓同仁能適才適用。

在「行為典範」方面，「園長會以身作則做事，做為我們的楷模」是各題項中得分最高的，究其原因，可能是本研究對象為幼稚園教師，教師對於自己的道德要求較高，希望園長在園務的推展能以身作則，成為教師的學習楷模。

在「發展願景」方面，「園長為了發展幼稚園願景而努力改善學校現況之缺失」是各題項中得分最高，推究其原因可能是園長為了發展幼稚園願景，努力改善學校現況之缺失，為了能讓幼稚園教師支持園長的辦學與幼稚園的園務發展。

在「激勵士氣」方面，「園長常鼓勵我們積極參與專業進修機會，並全力以赴」是各題項中得分最高，究其原因，可能是本研究對象為幼稚園教師，希望藉由園長的鼓勵積極參與專業進修機會，能讓教師對園務有進一步的瞭解，並努力達成目標。

就整個得分情形而言，在本研究的正式問卷中均有負向題型，經由研究者檢視並剔除有問題之問卷後，所呈現出來的得分情形屬較高得分。

第三節 幼稚園教師工作滿意度之現況分析

本研究以「幼稚園教師工作滿意度量表」填答結果作為統計資料，首先探討問卷中各題的得分情形，然後針對幼稚園教師工作滿意度各層面的得分情形，以平均數和標準差作為反應量表集中趨勢和離散情形的指標，用以說明目前臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度的現況。

一、「幼稚園教師工作滿意度量表」各題填答情形

本研究幼稚園教師工作滿意度包括考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力等四個構面，表 4-10 幼稚園教師在「幼稚園教師工作滿意度量表」中各題的得分情形。由表 4-10 可以看出，幼稚園教師在此量表得分情形每

題平均數介於 5.36 至 5.56 之間，可見臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度平均分數是屬於中高程度，標準差介於.70 至.94 之間，各題的得分分佈情形亦有不同程度的差異其中平均得分最高的為第 9 題「幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持」；而其中平均得分最低的為第 19 題「教學工作帶給我很大的工作壓力」。

整體而言，大部分臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度平均分數是屬於中高程度。其中幼稚園教師工作滿意度程度最高的是人際關係構面中的「幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持」，得分較低的是工作壓力中的「教學工作帶給我很大的工作壓力」。

表 4-10
幼稚園教師工作滿意度量表之各題目得分情形

構面	題目	平均數	標準差
考核管理	1.幼稚園的人事考核及獎懲很公平。	5.48	.77
	2.幼稚園的行政運作能配合教學的需要。	5.48	.80
	3.與我工作相關的重要決定，我參與的機會很多。	5.51	.74
	4.在幼稚園中教師表達意見的管道很暢通。	5.49	.77
	5.園長平日對工作的要求和態度合理可接受。	5.47	.78
	6.園長能耐心傾聽教師內心的想法與感受。	5.44	.83
	7.園長對教師的領導與監督能兼顧人性與績效。	5.43	.83
人際關係	8.幼稚園的同事能與我和諧相處。	5.55	.70
	9.幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持。	5.56	.74
	10.同事間能分享新知，共同學習及成長。	5.54	.73
	11.我覺得與幼稚園同事情誼良好。	5.53	.78
	12.我覺得與幼稚園同事的工作理念一致。	5.49	.79

表 4-10 (續)

構面	題目	平均數	標準差
自我實現	13.教師的工作能讓我充分表現自己的才華與能力。	5.55	.71
	14.我能從工作表現中獲得成就感。	5.55	.71
	15.我的工作有發揮自己專長的機會。	5.55	.71
	16.我的工作可以實現自己的理想。	5.49	.75
	17.園長的為人處事公正沒有私心。	5.49	.82
工作壓力	18.幼稚園園務缺乏協調整合，往往因而妨礙教學工作。	5.40	.93
	19.教學工作帶給我很大的工作壓力。	5.36	.94
	20.園長無法有效協調解決幼稚園的行政問題。	5.41	.94

二、幼稚園教師工作滿意度的情形

由表 4-11 可以得知，幼稚園教師工作滿意度的程度每題平均得分為 5.49，各構面每題平均得分介於 5.39 至 5.61 之間，得分高低依序為：自我實現 5.61、人際關係 5.53、考核管理 5.47 及工作壓力 5.39。整體而言，幼稚園教師工作滿意度的程度以「自我實現」為最佳。

表 4-11

幼稚園教師工作滿意度之現況摘要表

構面名稱	題目數	平均數	標準差	排序
考核管理	7	5.47	.71	3
人際關係	5	5.53	.72	2
自我實現	5	5.61	.87	1
工作壓力	3	5.39	.86	4
整體工作滿意度	20	5.49	.68	

三、本節討論

整體而言，臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度平均分數是屬於中高程度，其中以「自我實現」最高，其次為「人際關係」，再次為「考核管理」，而最低為「工作壓力」。

在「自我實現」方面，「教師的工作能讓我充分表現自己的才華與能力」、「我能從工作表現中獲得成就感」及「我的工作有發揮自己專長的機會」三題是各題項中得分最高的，顯示多數幼稚園教師希望能對於工作職務上（教學或行政）充分表現自己的才華與能力、從工作表現中獲得成就感及發揮自己專長。

在「人際關係」方面，「幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持」具有較高的得分，究其原因，本研究的對象為幼稚園教師，學校工作環境較為單純，希望校內同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼。

就「考核管理」而言，目前得分較高的是「與我工作相關的重要決定，我參與的機會很多」，究其原因，教師對於工作職務上（教學或行政）具有高度的專業自主，希望與教師工作相關的重要決定都能有參與的機會。

以「工作壓力」來說，得分較高的是「園長無法有效協調解決幼稚園的行政問題」，究其原因，教師是一個高道德標準及高度專業自主的職業，如果園長對園務的整合能力、協助教師解決問題的誠意與協調解決幼稚園的行政問題均無法解決時，則會造成人員的不安及園務無法順利推展，使教師有較高的工作壓力。

就整個得分情形而言，在本研究的正式問卷中均有負向題型，經由研究者檢視並剔除有問題之問卷後，所呈現出來的得分情形屬較高得分。

第四節 不同背景變項對於幼稚園園長領導風格差異情形

本節旨在探討幼稚園教師背景變項對於園長領導風格的差異情形，包括：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資及不同縣市所在地。茲將不同背景變項之幼稚園教師對園長領導風格之差異情形分別探討如下。

一、不同背景變項對於幼稚園園長領導風格之差異

(一) 不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-12 可以看出，不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格，經由卡方檢定之結果，未達顯著水準。但是在各構面的差異結果，在發展願景 χ^2 值達.001 以上顯著水準。

綜合上述，臺北縣不同性別的幼稚園教師對於園長整體領導風格，未達顯著水準，但是在子構面發展願景達.001 以上顯著水準。

表 4-12

臺北縣不同性別的幼稚園教師背景變項對於園長領導風格之卡方檢定

變項	性別		總合	顯著性檢定
	男	女		
園 長 領 導 風 格	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=75.27$ df=66
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=27.63$ df=24
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=61.07^{***}$ df=28
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=30.63$ df=22
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=8.58$ df=17

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

2. 以臺東縣資料分析

由於臺東縣所抽樣的性別全部均為單一性別-女性，固無法利用卡方檢定考驗臺東縣不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面之情形。

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-13 可以看出，不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格，經由卡方檢定之結果，未達顯著水準。但是在各構面的差異結果，在發展願景 χ^2 值也同樣達.01 以上顯著水準。

綜合上述，臺北縣及臺東縣不同性別的幼稚園教師對於園長整體領導風格，未達顯著水準，但是在子構面發展願景達.01 以上顯著水準。

由本研究結果可知，臺北縣不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格，未達顯著水準，但在子構面發展願景.001 以上顯著水準。

由於臺東縣所抽樣的性別全部均為單一性別-女性，固無法利用卡方檢定考驗臺東縣不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面之情形。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格，未達顯著水準，但在子構面發展願景.01 以上顯著水準。

表 4-13

臺北縣及臺東縣不同性別的幼稚園教師背景變項對於園長領導風格之卡方檢定

變項	性別		總合	顯著性檢定
	男	女		
整體領導風格	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=81.05$ df=66
園 長 領 導 風 格	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=28.90$ df=24
	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=56.73^{**}$ df=28
	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=21.20$ df=22
	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=8.79$ df=17

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

4. 綜合討論

不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格，經由卡方檢定之結果， χ^2 值未達顯著水準。不同性別幼稚園教師於幼稚園園長領導風格在各構面的差異結果，在發展願景 χ^2 值也同樣達.01 以上顯著水準，女性教師的平均分數高於男性教師，此項結果與國內學者林珈夙（1997）、白麗美（1998）、黃傳永（1999）、蔡進雄（2000）、游淑惠（2003）、鍾采紋（2006）及鍾萬生（2006）的研究結果相同。

究其可能的原因，在女性教師佔絕大多數（99.4%）的幼稚園裡，園長可以透過理念、態度及情緒上的相關表現，較容易獲得女性教師尊重與信任，並透過其個人魅力，激發教師對組織忠誠及參與學校活動的意願，並且讓教師心悅誠服；再者，多鼓勵教師重新思考過去解決問題的模式，讓教師對於問題的價值、信念和期望重新思考，而能支持園長推展園務。

(二) 不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-14 可看出，臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的年齡不同而有所差異。

表 4-14

臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體領導風格	1.25 歲以下	26	5.59	.50	組間	5.67	5	1.13	1.77
	2.26-30 歲	142	5.53	.75	組內	425.88	666	.64	
	3.31-35 歲	194	5.44	.84	總和	431.55	671		
	4.36-40 歲	146	5.28	.91					
	5.41-45 歲	108	5.47	.73					
	6.46 歲以上	56	5.45	.72					

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-15 可看出，臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的年齡不同而有所差異。

表 4-15

臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體領導風格	1.25 歲以下	1	6.00	.	組間	3.48	5	.695	.998
	2.26-30 歲	10	4.87	.88	組內	30.65	44	.697	
	3.31-35 歲	12	5.26	.98	總和	34.13	49		
	4.36-40 歲	14	4.77	.68					
	5.41-45 歲	11	4.73	.79					
	6.46 歲以上	2	5.27	1.03					

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-16 可看出，不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的年齡不同而有所差異。

表 4-16

臺北縣及臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體領導風格	1.25 歲以下	27	5.61	.49	組間	6.97	5	1.39	2.12
	2.26-30 歲	152	5.48	.77	組內	469.93	716	.66	
	3.31-35 歲	206	5.43	.85	總和	476.89	721		
	4.36-40 歲	160	5.23	.90					
	5.41-45 歲	119	5.40	.76					
	6.46 歲以上	58	5.44	.72					

4. 綜合討論

由本研究結果可知，臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異。

臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同年齡的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異，此項結果與國內學者黃傳永（1999）、陳世聰（2001）、陳秋容（2001）及李明融（2005）的研究結果相同。

（三）不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-17 可看出，臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異（ $F=3.72$ ， $p<.05$ ）達顯著水準。

在四個構面中，可看出不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準（ $F=3.42$ ， $p<.05$ ）；「發展願景」構面達顯著水準（ $F=3.78$ ， $p<.05$ ）；「激勵士氣」構面達顯著水準（ $F=3.61$ ， $p<.05$ ）；「行為典範」構面達顯著水準（ $F=3.32$ ， $p<.05$ ）；亦即不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在幼稚園園長整體領導風格中，「已婚」的幼稚園教師得分情形大於「未婚」者；在「個別關懷」構面中，「已婚」的幼稚園教師得分情形大於「未婚」者；在「發展願景」構面中，「已婚」的幼稚園教師得分情形大於「未婚」者；在「激勵士氣」構面中，「已婚」的幼稚園教師得分情形大於「未婚」者；但是在「行為典範」構面中，經由薛費法事後兩兩比較發現並無顯著差異。

整體而言，不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」的得分上有

顯著差異，其中「已婚」的幼稚園教師在幼稚園園長整體領導風格、「個別關懷」、「發展願景」與「激勵士氣」的覺知均大於「未婚」的幼稚園教師。

表 4-17

臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體領導風格	1.未婚	405	5.37	.84	組間	4.74	2	2.37	3.72*	2 > 1
	2.已婚	261	5.54	.72	組內	426.81	669	.64		
	3.其他	6	5.22	1.13	總和	431.55	671			
個別關懷	1.未婚	405	5.44	.79	組間	3.90	2	1.95	3.42*	2 > 1
	2.已婚	261	5.59	.68	組內	381.51	669	.57		
	3.其他	6	5.25	1.22	總和	385.41	671			
發展願景	1.未婚	405	5.34	.93	組間	5.80	2	2.90	3.78*	2 > 1
	2.已婚	261	5.53	.78	組內	512.70	669	.77		
	3.其他	6	5.28	1.16	總和	518.49	671			
激勵士氣	1.未婚	405	5.33	.88	組間	5.06	2	2.53	3.61*	2 > 1
	2.已婚	261	5.50	.76	組內	469.33	669	.70		
	3.其他	6	5.22	1.09	總和	474.39	671			
行為典範	1.未婚	405	5.38	.85	組間	4.39	2	2.20	3.32*	
	2.已婚	261	5.53	.75	組內	442.95	669	.66		
	3.其他	6	5.08	1.10	總和	447.34	671			

* $p < .05$

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-18 可看出，臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的婚姻狀況不同而有所差異。

表 4-18

臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體 領導 風格	1.未婚	28	5.06	.78	組間	.89	1	.89	1.28
	2.已婚	22	4.79	.89	組內	33.24	48	.69	
	3.其他	0	0	0	總和	34.13	49		

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-19 可看出，不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的婚姻狀況不同而有所差異。

表 4-19

臺北縣及臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體 領導 風格	1.未婚	433	5.35	.84	組間	3.08	2	1.54	2.34
	2.已婚	283	5.48	.76	組內	473.81	719	.66	
	3.其他	6	5.22	1.130	總和	476.89	721		

4. 綜合討論

由本研究結果可知，臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上均有顯著差異，「整體領導風格」達顯著差異（ $F=3.72$ ， $p<.05$ ），「個別關懷」構面達顯著差異（ $F=3.42$ ， $p<.05$ ），「發展願景」構面達顯著差異（ $F=3.78$ ， $p<.05$ ），「激勵士氣」構面達顯著差異（ $F=3.61$ ， $p<.05$ ），「行

為典範」構面達顯著差異 ($F=3.32, p<.05$)，再經由薛費法多重事後比較發現，「已婚」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」與「激勵士氣」的覺知均大於「未婚」的幼稚園教師。

臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同婚姻狀況的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異，此項研究結果與國內學者游淑惠（2003）、李明融（2005）及鍾采紋（2006）相同。

（四）不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-20 可看出，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異 ($F=5.06, p<.001$)。

在四個構面中，可看出不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準 ($F=3.84, p<.01$)；「發展願景」構面達顯著水準 ($F=6.74, p<.001$)；「激勵士氣」構面達顯著水準 ($F=5.71, p<.001$)；「行為典範」構面達顯著水準 ($F=2.58, p<.01$)；亦即不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在幼稚園園長整體領導風格中，「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在個別關懷構面中，「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在發展願景構面中，「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼

教學分班」、「師範學院幼二專」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在激勵士氣構面中，「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在行為典範構面中，「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者。

整體而言，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」四構面的得分上均有顯著差異，其中「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體領導風格」與「激勵士氣」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」、「師範學院幼二專」及「其他學歷」的幼稚園教師在「發展願景」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「個別關懷」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「其他學歷」的幼稚園教師在「行為典範」的覺知大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

表 4-20

臺北縣不同教育程度的的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體領導風格	1.研究所(含)以上畢	45	5.41	.71	組間	18.85	6	3.14	5.06***	1 > 6
					組內	412.70	665	.621		2 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.44	.82	總和	431.55	671			3 > 6
										4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.39	.72						10 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.57	.64						
	5.師範學院幼二專	15	5.12	1.11						
	6.專科後幼教學分班	7	4.08	.82						
個別關懷	10.其他	11	5.96	.12						
	1.研究所(含)以上畢	45	5.50	.61	組間	12.89	6	2.15	3.84**	4 > 6
					組內	372.52	665	.560		10 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.49	.78	總和	385.407	671			
	3.公私立大學幼教學程	38	5.47	.66						
	4.學士後幼教學分班	80	5.61	.61						
	5.師範學院幼二專	15	5.13	1.10						
	6.專科後幼教學分班	7	4.48	.95						
發展願景	10.其他	11	5.97	.10						
	1.研究所(含)以上畢	45	5.37	.76	組間	29.72	6	4.95	6.74***	1 > 6
					組內	488.77	665	.74		2 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.41	.89	總和	518.49	671			3 > 6
										4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.43	.71						5 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.59	.69						10 > 6
	5.師範學院幼二專	15	5.10	1.20						
	6.專科後幼教學分班	7	3.64	1.09						
發展願景	10.其他	11	6.00	.00						

表 4-20 (續)

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
激勵士氣	1.研究所(含)以上畢	45	5.37	.77	組間	23.25	6	3.88	5.71***	1 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.40	.85	組內	451.13	665	.68		2 > 6
					總和	474.39	671			3 > 6
										4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.29	.81						10 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.53	.68						
	5.師範學院幼二專	15	5.10	1.07						
	6.專科後幼教學分班	7	3.83	.95						
行為典範	10.其他	11	5.92	.25						
	1.研究所(含)以上畢	45	5.36	.79	組間	11.22	6	1.87	2.58**	10 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.45	.83	組內	436.12	665	.66		
					總和	447.34	671			
	3.公私立大學幼教學程	38	5.33	.80						
	4.學士後幼教學分班	80	5.533	.68						
	5.師範學院幼二專	15	5.17	1.08						
	6.專科後幼教學分班	7	4.54	.77						
	10.其他	11	5.95	.15						

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

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-21 可看出，臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的教育程度不同而有所差異。

表 4-21

臺東縣不同教育程度的的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體 領導 風格	1.研究所(含)以上畢	2	5.27	1.03	組間	3.70	5	.74	1.07
	2.大學幼教系畢	38	4.89	.83	組內	30.43	44	.69	
	3.公私立大學幼教學程	4	4.80	.98	總和	34.13	49		
	4.學士後幼教學分班	3	5.18	.74					
	5.師範學院幼二專	1	4.00	.					
	10.其他	2	6.00	.00					

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-22 可看出，不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異 ($F=5.34$, $p<.001$)。

在四個構面中，可看出不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準 ($F=4.29$, $p<.001$)；「發展願景」構面達顯著水準 ($F=6.70$, $p<.001$)；「激勵士氣」構面達顯著水準 ($F=5.87$, $p<.001$)；「行為典範」構面達顯著水準 ($F=3.21$, $p<.01$)；亦即不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在幼稚園園長整體領導風格中，「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在個別關懷構面中，「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在發展願景構面中，「研

究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在激勵士氣構面中，「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在行為典範構面中，「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者。

整體而言，不同教育程度的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」四構面的得分上均有顯著差異，其中「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「發展願景」與「激勵士氣」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「個別關懷」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「其他學歷」的幼稚園教師在「行為典範」的覺知大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

由本研究結果可知，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上均有顯著差異，「整體領導風格」有顯著差異 ($F=5.06, p<.001$)，「個別關懷」構面達顯著水準 ($F=3.84, p<.01$)，「發展願景」構面達顯著水準 ($F=6.74, p<.001$)，「激勵士氣」構面達顯著水準 ($F=5.71, p<.001$)，「行為典範」構面達顯著水準 ($F=2.58, p<.01$)，整體而言，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」四構面的得分上均有顯著差異，其中「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體領導風格」與「激勵士氣」

的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」、「師範學院幼二專」及「其他學歷」的幼稚園教師在「發展願景」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「個別關懷」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「其他學歷」的幼稚園教師在「行為典範」的覺知大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上均有顯著差異，「整體領導風格」有顯著差異($F=5.34, p<.001$)，「個別關懷」構面達顯著水準($F=4.29, p<.001$)，「發展願景」構面達顯著水準($F=6.70, p<.001$)，「激勵士氣」構面達顯著水準($F=5.87, p<.001$)，「行為典範」構面達顯著水準($F=3.21, p<.01$)，不同教育程度的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」四構面的得分上均有顯著差異，其中「研究所(含)以上畢」、「大學幼教系畢」、「公私立大學幼教學程」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「發展願景」與「激勵士氣」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「個別關懷」的覺知均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師；「其他學歷」的幼稚園教師在「行為典範」的覺知大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

表 4-22

臺北縣及臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體領導風格	1. 研究所(含)以上畢	47	5.40	.71	組間	20.44	6	3.41	5.34***	1 > 6
	2. 大學幼教系畢	514	5.40	.83	組內	456.45	715	.64		2 > 6
	3. 公私立大學幼教學程	42	5.33	.75	總和	476.89	721			3 > 6
	4. 學士後幼教學分班	83	5.55	.64						4 > 6
	5. 師範學院幼二專	7	4.08	.82						10 > 6
	6. 專科後幼教學分班	13	5.97	.11						
	10. 其他									
	1. 研究所(含)以上畢	47	5.51	.60	組間	14.62	6	2.44	4.29***	4 > 6
	2. 大學幼教系畢	514	5.46	.79	組內	406.01	715	.57		10 > 6
	3. 公私立大學幼教學程	42	5.44	.66	總和	420.63	721			
個別關懷	4. 學士後幼教學分班	83	5.61	.61						
	5. 師範學院幼二專	7	4.48	.95						
	6. 專科後幼教學分班	13	5.97	9.245E-02						
	10. 其他									
	1. 研究所(含)以上畢	47	5.35	.78	組間	31.20	6	5.20	6.70***	1 > 6
	2. 大學幼教系畢	514	5.36	.92	組內	555.27	715	.78		2 > 6
	3. 公私立大學幼教學程	42	5.34	.81	總和	586.46	721			3 > 6
發展願景	4. 學士後幼教學分班	83	5.57	.70						4 > 6
	5. 師範學院幼二專	7	3.64	1.09						10 > 6
	6. 專科後幼教學分班	13	6.00	.00						
	10. 其他									

表 4-22 (續)

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
激勵士氣	1. 研究所(含)以上畢	47	5.36	.78	組間	24.75	6	4.13	5.87***	1 > 6
	2. 大學幼教系畢	514	5.36	.87	組內	502.75	715	.70		2 > 6
	3. 公私立大學幼教學程	42	5.24	.83	總和	527.50	721			3 > 6
	4. 學士後幼教學分班	83	5.51	.68						4 > 6
	5. 師範學院幼二專	16	5.03	1.07						10 > 6
	6. 專科後幼教學分班	7	3.83	.95						
	10. 其他	13	5.94	.23						
行為典範	1. 研究所(含)以上畢	47	5.36	.78	組間	12.83	6	2.14	3.21**	10 > 6
	2. 大學幼教系畢	514	5.41	.84	組內	476.09	715	.67		
	3. 公私立大學幼教學程	42	5.27	.83	總和	488.92	721			
	4. 學士後幼教學分班	83	5.52	.68						
	5. 師範學院幼二專	16	5.09	1.09						
	6. 專科後幼教學分班	7	4.54	.77						
	10. 其他	13	5.96	.139						

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

4. 綜合討論

不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異 ($F = 5.34$, $p < .001$)。

在四個構面中，可看出不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準 ($F = 4.29$, $p < .001$)；「發展願景」構面達顯著水準 ($F = 6.70$, $p < .001$)；「激勵士氣」構面達顯著水

準 ($F=5.87, p<.001$) ; 「行為典範」構面達顯著水準 ($F=3.21, p<.01$) ; 亦即不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上有顯著差異，此研究結果與國內學者林合懋 (1995)、何淑妃 (1996)、陳秋蓉 (2001) 及濮世緯 (2003) 的研究結果一致。

究其可能的原因，教育程度較高的幼稚園教師，對於學校事務的認知較能從多面向去理解與考量，所以對於園長的理念與領導方式，較能理解與執行，另外也由於不斷進修取得較高學歷的同時，也增加自己的專業知能，因此覺知園長的領導風格的程度較其他學歷的幼稚園教師為高。

(五) 不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-23 可看出，臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異 ($F=2.66, p<.05$)。

在四個構面中，可看出不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」與「發展願景」兩構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準 ($F=2.81, p<.05$) ; 「發展願景」構面達顯著水準 ($F=2.67, p<.05$) ; 亦即不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」及「發展願景」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在幼稚園園長整體領導風格中，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師得分情形大於服務年資「11-15 年」者；在個別關懷構面中，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師得分情形大於服務年資「11-15 年」者；在發展願景構面中，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師得分情形大於服務年資「11-15 年」者。

整體而言，臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」二構面的得分上均有顯著差異，其中服務年

資「5 年以下」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」的覺知均大於服務年資「11-15 年」的幼稚園教師。

表 4-23
臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體領導風格	1.5 年以下	158	5.57	.68	組間	6.76	4	1.69	2.66*	1 > 3
	2.6-10 年	226	5.42	.84	組內	424.79	664	.64		
	3.11-15 年	180	5.30	.91	總和	431.55	671			
	4.16-20 年	51	5.43	.63						
	5.21 年以上	57	5.52	.677						
個別關懷	1.5 年以下	158	5.62	.64	組間	6.39	4	1.60	2.81*	1 > 3
	2.6-10 年	226	5.49	.80	組內	379.02	664	.57		
	3.11-15 年	180	5.35	.86	總和	385.41	671			
	4.16-20 年	51	5.48	.62						
	5.21 年以上	57	5.58	.60						
發展願景	1.5 年以下	158	5.58	.71	組間	8.17	4	2.04	2.67*	1 > 3
	2.6-10 年	226	5.38	.96	組內	510.32	664	.77		
	3.11-15 年	180	5.23	.97	總和	518.49	671			
	4.16-20 年	51	5.42	.64						
	5.21 年以上	57	5.49	.79						
激勵士氣	1.5 年以下	158	5.53	.74	組間	6.56	4	1.64	2.34	
	2.6-10 年	226	5.38	.86	組內	467.83	664	.70		
	3.11-15 年	180	5.26	.95	總和	474.39	671			
	4.16-20 年	51	5.39	.68						
	5.21 年以上	57	5.49	.73						
行為典範	1.5 年以下	158	5.56	.72	組間	6.17	4	1.54	2.33	
	2.6-10 年	226	5.44	.82	組內	441.18	664	.66		
	3.11-15 年	180	5.30	.94	總和	447.34	671			
	4.16-20 年	51	5.43	.77						
	5.21 年以上	57	5.51	.65						

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

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-24 可看出，臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，亦即幼稚園園長的整體領導風格，不會因幼稚園教師的服務年資不同而有所差異。

表 4-24

臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體領導風格	1.5 年以下	10	5.23	.88	組間	1.95	4	.49	.68
	2.6-10 年	15	4.81	.85	組內	32.18	45	.72	
	3.11-15 年	15	5.05	.80	總和	34.13	49		
	4.16-20 年	3	4.52	.50					
	5.21 年以上	7	4.79	.96					

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-25 可看出，不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異 ($F=2.63$, $p<.05$)。

在四個構面中，可看出不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」與「發展願景」兩構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準 ($F=2.91$, $p<.05$)；「發展願景」構面達顯著水準 ($F=2.58$, $p<.05$)；亦即不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」及「發展願景」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在幼稚園園長整體領導風格中，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師得分情形大於服務年資「11-15 年」者；在個別關懷構面中，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師得分情形大於服務

年資「11-15 年」者；在發展願景構面中，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師得分情形大於服務年資「11-15 年」者。

整體而言，不同服務年資的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」二構面的得分上均有顯著差異，其中服務年資「5 年以下」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」的覺知均大於服務年資「11-15 年」的幼稚園教師。

由本研究結果可知，臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」及「發展願景」構面上均有顯著差異，「整體領導風格」有顯著差異（ $F=2.66, p<.05$ ），「個別關懷」構面達顯著水準（ $F=2.81, p<.05$ ）及「發展願景」構面達顯著水準（ $F=2.67, p<.05$ ），再經由薛費法多重事後比較發現，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」的覺知均大於服務年資「11-15 年」的幼稚園教師。

臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面均無顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」及「發展願景」構面上均有顯著差異，「整體領導風格」有顯著差異（ $F=2.63, p<.05$ ），「個別關懷」構面達顯著水準（ $F=2.91, p<.05$ ）及「發展願景」構面達顯著水準（ $F=2.58, p<.05$ ），再經由薛費法多重事後比較發現，服務年資「5 年以下」的幼稚園教師在「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」的覺知程度均高於服務年資「11-15 年」的幼稚園教師。

表 4-25

臺北縣及臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於園長領導風格之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體領導風格	1.5 年以下	168	5.55	.70	組間	6.91	4	1.73	2.63*	1 > 3
	2.6-10 年	241	5.38	.85	組內	469.99	717	.66		
	3.11-15 年	195	5.28	.90	總和	476.89	721			
	4.16-20 年	54	5.38	.66						
	5.21 年以上	65	5.44	.74						
個別關懷	1.5 年以下	168	5.61	.63	組間	6.72	4	1.68	2.91*	1 > 3
	2.6-10 年	241	5.47	.80	組內	413.91	717	.58		
	3.11-15 年	195	5.34	.86	總和	420.63	721			
	4.16-20 年	54	5.44	.64						
	5.21 年以上	65	5.51	.68						
發展願景	1.5 年以下	168	5.55	.75	組間	8.34	4	2.08	2.58*	1 > 3
	2.6-10 年	241	5.33	.97	組內	578.13	717	.81		
	3.11-15 年	195	5.25	.98	總和	586.46	721			
	4.16-20 年	54	5.39	.68						
	5.21 年以上	65	5.39	.87						
激勵士氣	1.5 年以下	168	5.51	.76	組間	6.59	4	1.65	2.27	
	2.6-10 年	241	5.34	.88	組內	520.91	717	.73		
	3.11-15 年	195	5.24	.94	總和	527.50	721			
	4.16-20 年	54	5.34	.71						
	5.21 年以上	65	5.40	.80						
行為典範	1.5 年以下	168	5.55	.73	組間	6.03	4	1.51	2.24	
	2.6-10 年	241	5.40	.84	組內	482.88	717	.67		
	3.11-15 年	195	5.29	.92	總和	488.92	721			
	4.16-20 年	54	5.38	.78						
	5.21 年以上	65	5.46	.67						

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

4. 綜合討論

不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格有顯著差異 ($F = 2.63$, $p < .05$)。

在四個構面中，可看出不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領

導風格之「個別關懷」與「發展願景」兩構面均達顯著差異，其中「個別關懷」構面達顯著水準（ $F=2.91$ ， $p<.05$ ）；「發展願景」構面達顯著水準（ $F=2.58$ ， $p<.05$ ）；亦即不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「個別關懷」及「發展願景」構面上有顯著差異，此項結果與國內學者林合懋（1995）、何淑妃（1996）、白麗美（1998）、陳秋蓉（2001）、濮世緯（2003）、游淑惠（2003）、李明融（2005）、鍾采紋（2006）及鍾萬生（2006）的研究結果相同。

究其可能的原因，服務年資較淺的幼稚園教師由於初任教職，對於教育工作充滿服務熱忱，因而對園長的領導風格的覺知高於服務年資高的幼稚園教師。

（六）不同縣市所在地的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之差異情形

由表 4-26 可以看出，不同縣市所在地的幼稚園教師對於園長整體領導風格，經由卡方檢定之結果， χ^2 值達.001 以上顯著水準。不同縣市所在地幼稚園教師於園長領導風格各構面的差異結果，在個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範的 χ^2 值也同樣達.001 以上顯著水準。

綜合上述不同縣市所在地的幼稚園教師對於園長整體領導風格、個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範皆達.001 以上顯著水準。

表 4-26

不同縣市所在地的幼稚園教師對於園長領導風格之卡方檢定

變項	所在地		總合	顯著性檢定	
	臺北縣	臺東縣			
園 長 領 導 風 格	整體領導風格	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=176.54$ *** df=66
	個別關懷	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=98.09$ *** df=24
	發展願景	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=114.39$ *** df=28
	激勵士氣	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=116.96$ *** df=22
	行為典範	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=93.98$ *** df=17

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

綜合討論

不同縣市所在地的幼稚園教師對於園長整體領導風格，經由卡方檢定之結果， χ^2 值達.001 以上顯著水準。不同縣市所在地幼稚園教師於園長領導風格各構面的差異結果，在個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範的 χ^2 值也同樣達.001 以上顯著水準，此項研究結果與國內學者吳明雄（2001）、徐韶佑（2001）、林漢政（2003）及游淑惠（2003）相同。

究其可能的原因，由於臺北縣地處臺灣北部，所有的政治、經濟、社會及教育文化等資訊較臺東縣發達，臺北縣的幼稚園教師接受的訊息新且多，再者，臺北縣的園長是由國小校長所擔任，在其鼓勵教師重新思考過去解決問題的模式及對於問題的價值、信念和期望重新思考時，會從一個學校經營者的角度去做引導幼稚園教師做思考，而臺東縣的園長是由教師所兼任，負責的範圍以國幼班或是附設幼稚園為主，在鼓勵教師重新思考

過去解決問題的模式及對於問題的價值、信念和期望重新思考時，會以國幼班或是附設幼稚園作為考量的依據。

綜合以上臺北縣及臺東縣不同背景變項，幼稚園教師對於園長領導風格差異情形，可歸納成表 4-27。從表中可以得知幼稚園教師對於園長領導風格會因教育程度、服務年資及縣市所在地而有所差異，而幼稚園教師的性別、年齡及婚姻狀況則不會影響園長領導風格的覺知程度。



表 4-27

不同背景變項的幼稚園教師對於園長領導風格的差異情形一覽表

變項	組別	個別關懷	發展願景	激勵士氣	行為典範	整體領導風格
性別	1.男 2.女		**			
年齡	1.25 歲以下 2.26-30 歲 3.31-35 歲 4.36-40 歲 5.41-45 歲 6.46 歲以上					
婚姻 狀況	1.未婚 2.已婚 3.其他					
教育 程度	1.研究所(含) 以上畢 2.大學幼教系 畢 3.公私立大學 幼教學程 4.學士後幼教 學分班 5.師範學院幼 二專 6.專科後幼教 學分班 7.高中職後幼 教學分班 8.高中職後暑 期(夜間)幼 教學分班 9.師範專科學 校幼進班結 業 10.其他	*** *** 4 > 6 10 > 6	*** 1 > 6 2 > 6 3 > 6 4 > 6 10 > 6	*** 1 > 6 2 > 6 3 > 6 4 > 6 10 > 6	** 10 > 6	*** 1 > 6 2 > 6 3 > 6 4 > 6 10 > 6
年資	1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年 5.21 年以上	* 1 > 3	* 1 > 3			* 1 > 3
所在 地	1.臺北縣 2.臺東縣	***	***	***	***	***

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

第五節 不同背景變項之幼稚園教師工作滿意度之差異情形

本節旨在探討幼稚園教師背景變項對於教師工作滿意度的差異情形，包括：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資及不同縣市所在地。茲將不同背景變項之幼稚園教師對教師工作滿意度之差異情形分別探討如下。

一、不同個人背景變項對於幼稚園教師工作滿意度之差異

（一）不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-28 可看出，臺北縣不同性別的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果，未達顯著差異。不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度在各構面的差異情形，在子構面自我實現 χ^2 值也達.001 以上顯著水準。

綜合上述，不同性別的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係及工作壓力均無顯著差異，但是在自我實現達.001 以上顯著水準。

表 4-28

臺北縣不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度之卡方檢定

變項	性別		總合	顯著性檢定
	男	女		
整體工作滿意度	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=14.71$ df=53
教師工作滿意度	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=16.84$ df=21
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=10.13$ df=20
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=53.96^{***}$ df=16
	4 0.6%	668 99.4%	672 100%	$\chi^2=14.27$ df=13

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

2. 以臺東縣資料分析

由於臺東縣所抽樣的性別全部均為單一性別-女性，固無法利用卡方檢定考驗臺東縣不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面之情形。

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-29 可看出，不同性別的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果，未達顯著差異。在各構面的差異情形，在子構面自我實現 χ^2 值也達.001 以上顯著水準。

表 4-29

臺北縣及臺東縣不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度之卡方檢定

變項	性別		總合	顯著性檢定
	男	女		
整體工作滿意度	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=15.88$ df=53
教師工作滿意度	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=18.31$ df=21
	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=10.97$ df=20
	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=53.53^{***}$ df=16
	4 0.6%	718 99.4%	722 100%	$\chi^2=15.54$ df=13

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

4. 綜合討論

由本研究結果可知，臺北縣不同性別的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果，未達顯著差異。不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度在各構面的差異情形，在子構面自我實現 χ^2 值也達.001 以上顯著水準。

由於臺東縣所抽樣的性別全部均為單一性別-女性，固無法利用卡方檢定考驗臺東縣不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格及各構面之情形。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同性別的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果，未達顯著差異。不同性別的幼稚園教師對於教師工作滿意度在各構面的差異情形也同樣在子構面自我實現 χ^2 值也達.001 以上顯著水準。

不同性別的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果，未達顯著差異。但在子構面「自我實現」有達顯著差異，此項結果與國內學者吳清基（1980）、謝百亮（1995）、吳月娟（1998）、林佳芬（1999）、陳秋蓉（2001）、梁丁財（2002）及李明融（2005）的研究結果相同。

（二）不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-30 可看出，臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的年齡而有所差異。

綜上所述，不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力均無顯著差異。

表 4-30

臺北縣不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.25 歲以下	26	5.61	.5538	組間	2.42	5	.48	1.072
	2.26-30 歲	142	5.59	.6278	組內	300.16	666	.45	
	3.31-35 歲	194	5.51	.7141	總和	302.59	671		
	4.36-40 歲	146	5.43	.6691					
	5.41-45 歲	108	5.51	.6678					
	6.46 歲以上	56	5.46	.6860					

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-31 可看出，臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的年齡而有所差異。

綜上所述，不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管

理、人際關係、自我實現及工作壓力均無顯著差異。

表 4-31

臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.25 歲以下	1	6.00	.	組間	2.23	5	.45	.69
	2.26-30 歲	10	5.32	.65	組內	28.54	44	.65	
	3.31-35 歲	12	5.30	1.04	總和	30.77	49		
	4.36-40 歲	14	4.97	.82					
	5.41-45 歲	11	5.11	.62					
	6.46 歲以上	2	5.700	.42					

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-32 可看出，不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的年齡而有所差異。就各構面而言，不同年齡的幼稚園教師也同樣沒有達顯著差異。

綜上所述，不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力均無顯著差異。

表 4-32

臺北縣及臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.25 歲以下	27	5.63	.55	組間	3.40	5	.68	1.45
	2.26-30 歲	152	5.58	.63	組內	334.46	716	.47	
	3.31-35 歲	206	5.50	.74	總和	337.85	721		
	4.36-40 歲	160	5.39	.69					
	5.41-45 歲	119	5.47	.67					
	6.46 歲以上	58	5.47	.68					

4. 綜合討論

由本研究結果可知，臺北縣及臺東縣不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由單因子變異數分析之結果，未達顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由單因子變異數分析之結果，未達顯著差異。

不同年齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的年齡而有所差異。就各構面而言，不同年齡的幼稚園教師也同樣沒有達顯著差異，此項結果與國內學者郭文景（1985）、邱德懿（1987）及張明麗（1991）的研究結果相同。

（三）不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-33 可看出，臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的婚姻狀況而有所差異。

綜上所述，不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力均無顯著差異。

表 4-33

臺北縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度		405	5.47	.69	組間	2.13	2	1.07	2.374
	1.未婚	261	5.58	.64	組內	300.46	669	.45	
	2.已婚	6	5.40	.91	總和	302.59	671		
	3.其他								

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-34 可看出，臺東縣不同婚姻狀況齡的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的婚姻狀況而有所差異。

綜上所述，不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力均無顯著差異。

表 4-34

臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.未婚	28	5.29	.69	組間	.58	1	.58	.93
	2.已婚	22	5.08	.90	組內	30.19	48	.63	
	3.其他	0	0	0	總和	30.77	49		

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-35 可看出，不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的婚姻狀況而有所差異。

綜上所述，不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力均無顯著差異。

表 4-35

臺北縣及臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.未婚	433	5.46	.69	組間	1.31	2	.66	1.40
	2.已婚	283	5.54	.67	組內	336.54	719	.47	
	3.其他	6	5.40	.91	總和	337.85	721		

4. 綜合討論

由本研究結果可知，臺北縣及臺東縣不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由單因子變異數分析之結果，未達顯著差異。不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度在各構面的差異情形也同樣沒有達顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由單因子變異數分析之結果，未達顯著差異。不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師工作滿意度在各構面的差異情形也同樣沒有達顯著差異。

不同婚姻狀況的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，其差異未達顯著水準，亦即幼稚園教師對於教師工作滿意度，不會因幼稚園教師的婚姻狀況而有所差異，此項結果與國內學者黃隆民（1985）、邱德懿（1987）及林佳芬（1999）的研究結果相同。

（四）不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-36 可看出，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度有顯著差異（ $F=4.26$ ， $p<.001$ ）。

在四個構面中，可看出不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」構面均達顯著差異，其中「考核管理」構面達顯著水準（ $F=4.26$ ， $p<.001$ ）；「人際關係」構面達顯著水準（ $F=4.32$ ， $p<.001$ ）；「自我實現」構面達顯著水準（ $F=4.30$ ， $p<.001$ ）；亦即不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在教師整體工作滿意度中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在考核管理構面中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在人際關係構面中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在自我實現構面中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者。

整體而言，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」三構面的得分上均有顯著差異，其中「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」的滿意度均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

表 4-36

臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體工作滿意度	1.研究所(含)以上畢	45	5.43	.71	組間	11.19	6	1.87	4.26***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.52	.66	組內	291.40	665	.44		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.41	.61	總和	302.59	671			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.62	.58						
	5.師範學院幼二專	15	5.22	.95						
	6.專科後幼教學分班	7	4.56	1.10						
	10.其他	11	5.95	.17						
考核管理	1.研究所(含)以上畢	45	5.43	.68	組間	12.03	6	2.01	4.26***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.51	.70	組內	312.83	665	.47		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.45	.61	總和	324.86	671			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.62	.57						
	5.師範學院幼二專	15	5.18	.99						
	6.專科後幼教學分班	7	4.51	.88						
	10.其他	11	5.94	.22						
人際關係	1.研究所(含)以上畢	45	5.48	.78	組間	12.61	6	2.10	4.32***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.56	.69	組內	323.43	665	.49		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.44	.61	總和	336.04	671			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.63	.56						
	5.師範學院幼二專	15	5.20	1.09						
	6.專科後幼教學分班	7	4.49	1.64						
	10.其他	11	5.93	.24						

表 4-36 (續)

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
自我實現	1.研究所(含)以上畢	45	5.43	.77	組間	11.90	6	1.98	4.30***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	476	5.55	.68	組內	306.54	665	.46		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	38	5.43	.65	總和	318.44	671			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	80	5.66	.57						
	5.師範學院幼二專	15	5.25	.97						
	6.專科後幼教學分班	7	4.60	1.20						
	10.其他	11	6.00	.00						
工作壓力	1.研究所(含)以上畢	45	5.36	.81	組間	7.86	6	1.31	1.91	
	2.大學幼教系畢	476	5.43	.84	組內	456.22	665	.69		
	3.公私立大學幼教學程	38	5.26	.75	總和	464.08	671			
	4.學士後幼教學分班	80	5.50	.85						
	5.師範學院幼二專	15	5.31	.76						
	6.專科後幼教學分班	7	4.76	.96						
	10.其他	11	5.94	.20						

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

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-37 可看出，臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度無顯著差異，亦即幼稚園教師的整體工作滿意度，不會因幼稚園教師的教育程度不同而有所差異。

表 4-37

臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.研究所(含)以上畢	2	5.70	.42	組間	3.98	5	80	1.31
	2.大學幼教系畢	38	5.18	.75	組內	26.79	44	.61	
	3.公私立大學幼教學程	4	4.84	1.32	總和	30.77	49		
	4.學士後幼教學分班	3	5.47	.50					
	5.師範學院幼二專	1	4.00	.					
	10.其他	2	6.00	.00					

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-38 可看出，不同教育程度的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度有顯著差異（ $F=4.68$ ， $p<.001$ ）。

在四個構面中，可看出不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」構面均達顯著差異，其中「考核管理」構面達顯著水準（ $F=4.59$ ， $p<.001$ ）；「人際關係」構面達顯著水準（ $F=4.74$ ， $p<.001$ ）；「自我實現」構面達顯著水準（ $F=4.71$ ， $p<.001$ ）；「工作壓力」構面達顯著水準（ $F=2.33$ ， $p<.05$ ）；亦即不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」構面上有顯著差異。

經由薛費法多重事後比較發現，在教師整體工作滿意度中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在考核管理構面中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在人際關係構面中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分

班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；在自我實現構面中，「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師得分情形大於「專科後幼教學分班」者；另外，在工作壓力構面中，經由薛費法事後兩兩比較發現並無顯著差異。

整體而言，不同教育程度的幼稚園教師對於「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」四構面的得分上均有顯著差異，其中「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」的滿意程度均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

由本研究結果可知，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」構面上均有顯著差異，「整體工作滿意度」有顯著差異（ $F=4.26$ ， $p<.001$ ），「考核管理」構面達顯著水準（ $F=4.26$ ， $p<.001$ ），「人際關係」構面達顯著水準（ $F=4.32$ ， $p<.001$ ），「自我實現」構面達顯著水準（ $F=4.30$ ， $p<.001$ ），整體而言，臺北縣不同教育程度的幼稚園教師對於「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」三構面的得分上均有顯著差異，其中「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」的滿意度均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度及各構面均無顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」構面上均有顯著差異，「整體工作滿意度」有顯著差異（ $F=4.68$ ， $p<.001$ ），

「考核管理」構面達顯著水準 ($F=4.59, p<.001$), 「人際關係」構面達顯著水準 ($F=4.74, p<.001$), 「自我實現」構面達顯著水準 ($F=4.71, p<.001$), 「工作壓力」構面達顯著水準 ($F=2.33, p<.05$), 整體而言, 不同教育程度的幼稚園教師對於「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」四構面的得分上均有顯著差異, 其中「大學幼教系畢」、「學士後幼教學分班」及「其他學歷」的幼稚園教師在「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」及「自我實現」的滿意程度均大於「專科後幼教學分班」的幼稚園教師。

表 4-38

臺北縣及臺東縣不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
整體工作滿意度	1.研究所(含)以上畢	47	5.44	.70	組間	12.76	6	2.22	4.68***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	514	5.49	.67	組內	325.10	715	.46		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	42	5.36	.70	總和	337.85	721			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	83	5.61	.58						
	5.師範學院幼二專	16	5.15	.97						
	6.專科後幼教學分班	7	4.56	1.10						
	10.其他	13	5.96	.15						
	1.研究所(含)以上畢	47	5.43	.67	組間	13.56	6	2.26	4.59***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	514	5.47	.72	組內	352.51	715	.49		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	42	5.39	.69	總和	366.07	721			10 > 6
考核管理	4.學士後幼教學分班	83	5.61	.57						
	5.師範學院幼二專	16	5.11	1.00						
	6.專科後幼教學分班	7	4.51	.88						
	10.其他	13	5.95	.20						

表 4-38 (續)

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值	薛費法事後比較
人際關係	1.研究所(含)以上畢	47	5.50	.77	組間	14.18	6	2.36	4.74***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	514	5.55	.70	組內	356.31	715	.50		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	42	5.40	.69	總和	370.49	721			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	83	5.63	.56						
	5.師範學院幼二專	16	5.13	1.09						
	6.專科後幼教學分班	7	4.49	1.64						
	10.其他	13	5.94	.22						
自我實現	1.研究所(含)以上畢	47	6.81	.95	組間	20.88	6	3.48	4.71***	2 > 6
	2.大學幼教系畢	514	6.92	.86	組內	528.25	715	.77		4 > 6
	3.公私立大學幼教學程	42	6.74	.90	總和	549.13	721			10 > 6
	4.學士後幼教學分班	83	7.07	.71						
	5.師範學院幼二專	16	6.47	1.23						
	6.專科後幼教學分班	7	5.75	1.50						
	10.其他	13	7.50	.00						
工作壓力	1.研究所(含)以上畢	47	5.35	.81	組間	10.21	6	1.70	2.33*	
	2.大學幼教系畢	514	5.39	.86	組內	522.39	715	.73		
	3.公私立大學幼教學程	42	5.17	.92	總和	532.60	721			
	4.學士後幼教學分班	83	5.49	.85						
	5.師範學院幼二專	16	5.23	.80						
	6.專科後幼教學分班	7	4.76	.96						
	10.其他	13	5.95	.18						

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

4. 綜合討論

不同教育程度的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度有顯著差異 ($F = 4.68, p < .001$)。

在四個構面中，可看出不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長領導風格之「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」構面均達顯著差異，其中「考核管理」構面達顯著水準（ $F=4.59$ ， $p<.001$ ）；「人際關係」構面達顯著水準（ $F=4.74$ ， $p<.001$ ）；「自我實現」構面達顯著水準（ $F=4.71$ ， $p<.001$ ）；「工作壓力」構面達顯著水準（ $F=2.33$ ， $p<.05$ ）；亦即不同教育程度的幼稚園教師對於教師工作滿意度之「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」構面上有顯著差異，此項結果與國內學者吳清基（1980）、顏玉雲（1989）、黃運生（1992）、張忠祺（1998）、陳秋蓉（2000）及范文曦（2001）的研究結果相同。

究其可能的原因，教育程度愈高的幼稚園教師，對於工作職務上（教學或行政）的成長性與成就感；對行政人員的溝通方式、處事態度、工作要求、成績考核與互動關係；對於園長對園務的整合能力、協助教師解決問題的誠意與協調解決幼稚園的行政問題；及對學校同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼。另外，也由於教育程度愈高，能增進自我本身的專業知能，對於園務及教學均能從容處理，故教育程度愈高，其工作滿意度也愈高。

（五）不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之差異情形

1. 以臺北縣資料分析

由表 4-39 可看出，臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度無顯著差異，亦即幼稚園教師的整體工作滿意度，不會因幼稚園教師的服務年資不同而有所差異。

表 4-39

臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.5 年以下	158	5.61	.60	組間	3.29	4	.82	1.83
	2.6-10 年	226	5.52	.70	組內	299.30	667	.45	
	3.11-15 年	180	5.41	.72	總和	302.59	671		
	4.16-20 年	51	5.48	.63					
	5.21 年以上	57	5.53	.60					

2. 以臺東縣資料分析

由表 4-40 可看出，臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度無顯著差異，亦即幼稚園教師的整體工作滿意度，不會因幼稚園教師的服務年資不同而有所差異。

表 4-40

臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1.5 年以下	10	5.42	.94	組間	2.18	4	.55	.86
	2.6-10 年	15	4.96	.94	組內	28.59	45	.64	
	3.11-15 年	15	5.35	.60	總和	30.77	49		
	4.16-20 年	3	4.80	.72					
	5.21 年以上	7	5.26	.62					

3. 綜合臺北縣及臺東縣資料分析

由表 4-41 可看出，不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度無顯著差異，亦即幼稚園教師的整體工作滿意度，不會因幼稚園教師的服務年資不同而有所差異。

表 4-41

臺北縣及臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師工作滿意度之變異數分析摘要表

構面	組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方值	F 值
整體工作滿意度	1. 5 年以下	168	5.60	.62	組間	3.34	4	.83	1.79
	2. 6-10 年	241	5.49	.72	組內	334.52	717	.47	
	3. 11-15 年	195	5.41	.71	總和	337.85	721		
	4. 16-20 年	54	5.44	.65					
	5. 21 年以上	64	5.50	.61					

4. 綜合討論

由本研究結果可知，臺北縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度及各構面均無顯著差異。

臺東縣不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度及各構面均無顯著差異。

綜合臺北縣及臺東縣所有樣本，則不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度及各構面均無顯著差異。

不同服務年資的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度無顯著差異，亦即幼稚園教師的整體工作滿意度，不會因幼稚園教師的服務年資不同而有所差異，此項結果與國內學者吳清基（1980）、林佳芬（1999）、余景達（2002）及劉宏隆（2004）的研究結果相同。

（六）不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師工作滿意度之差異情形

由表 4-42 可以看出，不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果， χ^2 值達.001 以上顯著水準。不同縣市所在地幼稚園教師於教師工作滿意度各構面的差異結果，在考核管理、自我實現及工作壓力的 χ^2 值也均達.001 以上顯著水準。

綜合上述不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度， χ^2

值達.001 以上顯著水準。不同縣市所在地幼稚園教師於教師工作滿意度各構面的差異結果，在考核管理、自我實現及工作壓力的 χ^2 值也同樣達.001 以上顯著水準。

表 4-42

不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師工作滿意度之卡方檢定

變項	所在地		總合	顯著性檢定	
	臺北縣	臺東縣			
教師工作滿意度	整體工作滿意度	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=173.99$ *** df= 53
	考核管理	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=112.21$ *** df= 21
	人際關係	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=25.59$ df= 20
	自我實現	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=110.04$ *** df= 16
	工作壓力	672 93.1%	50 6.9%	722 100%	$\chi^2=118.21$ *** df= 13

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

綜合討論

不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果， χ^2 值達.001 以上顯著水準。不同縣市所在地幼稚園教師於教師工作滿意度各構面的差異結果，在考核管理、自我實現及工作壓力的 χ^2 值也均達.001 以上顯著水準，此項研究結果與國內學者任晟蓀（1985）、舒緒緯（1990）、張明麗（1991）、林佳芬（1999）及游淑惠（2003）相同。

究其原因，以教師工作滿意度之工作壓力而言，臺北縣的幼稚園教師所承受的工作壓力來自：少子化的影響、學校的招生壓力，招生不足則需要寫報告呈教育局，並於學期中持續招生，若招生不足 15 人，則面臨裁

班的困境，但是在臺東縣因試辦國幼班，幼稚園教師雖有少子化的影響，但是卻沒有招生的壓力，另外，因國幼班均為二位老師一班，其中一位為園長，若兩人相處融洽則較無工作壓力，反之，則工作壓力會稍為大一些。

綜合以上臺北縣及臺東縣不同背景變項，幼稚園教師對於教師工作滿意度差異情形，可歸納成表 4-43。從表中可以得知幼稚園教師對於教師工作滿意度會因教育程度及不同縣市而有所差異，而幼稚園教師的性別、年齡、婚姻狀況及服務年資則不會影響教師工作滿意度的程度。



表 4-43

不同背景變項的幼稚園教師對於教師工作滿意度的差異情形一覽表

變項	組別	考核管理	人際關係	自我實現	工作壓力	整體工作滿意度
性別	1.男			***		
	2.女					
年齡	1.25 歲以下					
	2.26-30 歲					
	3.31-35 歲					
	4.36-40 歲					
	5.41-45 歲					
	6.46 歲以上					
婚姻 狀況	1.未婚					
	2.已婚					
	3.其他					
教育 程度	1.研究所(含)以上畢					
	2.大學幼教系畢					
	3.公私立大學幼 教學程					
	4.學士後幼教學 分班					
	5.師範學院幼二 專	***	***	***		***
	6.專科後幼教學 分班	2 > 6	2 > 6	2 > 6	*	2 > 6
	7.高中職後幼教 學分班	4 > 6	4 > 6	4 > 6		4 > 6
	8.高中職後暑期 (夜間)幼教學 分班	10 > 6	10 > 6	10 > 6		10 > 6
	9.師範專科學校 幼進班結業					
	10.其他					
年資	1.5 年以下					
	2.6-10 年					
	3.11-15 年					
	4.16-20 年					
	5.21 年以上					
所在地	1.臺北縣	***		***	***	***
	2.臺東縣					

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

第六節 公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關情形

本研究以典型相關進行分析，以瞭解公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之間的關係。經由文獻探討得知，幼稚園園長領導風格包括「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」四個層面，稱之為 X 變項群；教師工作滿意度包括「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」四個層面，稱之為 Y 變項群，進行典型相關分析，結果分述如下。

一、典型相關係數及顯著性考驗分析

以四個 X 變項與四個 Y 變項進行典型相關分析，得到的四個典型相關係數，進一步進行典型相關係數顯著性考驗，結果如表 4-44 所示，四個典型相關係數中，有三個典型相關係數達到顯著水準，其中第一個典型相關係數為.918，可解釋總變異量 93.04%；第二個典型相關係數為.509，可解釋總變異量 6.07%；第三個典型相關係數為.213，可解釋總變異量 0.83%，故 X 變項主要透過第一對典型變項影響到 Y 變項。因而本研究只取一對典型關係，自 X 變項群抽出之典型變項命名為「幼稚園園長領導風格」，自 Y 變項群抽出之典型變項命名為「教師工作滿意度」。

表 4-44

公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度典型相關分析結果

組別	特徵值	解釋 變異量	ρ	ρ^2	df	顯著性
1	5.347	93.04	.918***	.842	16	.000
2	.349	6.07	.509***	.259	9	.000
3	.047	.83	.213***	.045	4	.000
4	.004	.07	.061	.004	1	.100

*** $p < .001$

二、典型因素的解釋變異量分析

由表 4-45 可知，公立幼稚園園長領導風格共有三組典型相關係數達到顯著水準，依相關係數強度 r 值 0.70 以上屬於高度相關，0.40 至 0.70 屬於中度相關，0.40 以下屬於低度相關的標準來判定，公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度屬於高度相關。

由表 4-44 及表 4-45 可以發現，公立幼稚園園長領導風格的第一個典型相關因素（ χ_1 ），可以解釋教師工作滿意度的第一個典型因素（ η_1 ）總變異量的 93.04%，公立幼稚園園長領導風格的第一個典型相關因素（ χ_1 ）可解釋公立幼稚園園長領導風格總變異量的 94.14%，教師工作滿意度的第一個典型因素（ η_1 ）可解釋教師工作滿意度總變異量的 76.92%。再者，因園長領導風格變項與教師工作滿意度在典型相關因素重疊部分 79.30%，所以四個領導風格變項透過典型相關因素 χ_1 與 η_1 ，可以解釋教師工作滿意度的 79.30%。再進一步分析，園長領導風格變項中，以每一項均與典型因素（ χ_1 ）有極高的相關，個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範和

典型因素 (χ_1) 的相關均高 (.960、.968、.980、.972)，在教師工作滿意度變項中，以考核管理和典型因素 (η_1) 的相關較高 (.991)。因此，公立幼稚園園長領導風格影響到教師工作滿意度的途徑，是由園長領導風格的個別關懷、發展願景、激勵士氣與行為典範而影響到教師工作滿意度的考核管理。

三、典型相關的結構係數分析

根據表 4-44 及表 4-45 可以將公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之路徑以圖 4-1 示之。由圖 4-1 這一個路徑可以看出園長領導風格中的行為典範，係透過第一組潛在變項 (χ_1 、 η_1)，而影響到教師工作滿意度的考核管理。也就是說，公立幼稚園園長個人的行為典範愈佳，則教師工作滿意度的考核管理的程度就會愈高。

從上述的統計分析，驗證了公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度是有相關的，而且相關係數相當高，也就是說，幼稚園教師對於園長領導風格的覺知程度愈高，則教師工作滿意度的程度就愈佳，而它影響的方式是由園長領導風格的行為典範來影響到教師工作滿意度的考核管理，因為教師受到園長的行為典範而能使園務如期推行及各項工作順利完成，則園長在人事考核管理上也會給予教師相當滿意的考核結果。

表 4-45

公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度八典型相關之因素結構

園長領導風格	典型因素			教師工作滿意度	典型因素		
(X 變項)	χ_1	χ_2	χ_3	(Y 變項)	η_1	η_2	η_3
個別關懷	.960	-.270	-.022	考核管理	.991	-.127	.027
發展願景	.968	.115	-.121	人際關係	.769	-.352	.220
激勵士氣	.980	.105	.158	自我實現	.857	-.166	-.224
行為典範	.972	.052	-.017	工作壓力	.876	.313	.086
抽出變異數百分比 (%)	94.14	2.49	1.01	抽出變異數百分比 (%)	76.92	6.64	2.67
重疊量 (%)	79.30	.64	.05	重疊量 (%)	64.80	1.72	.12

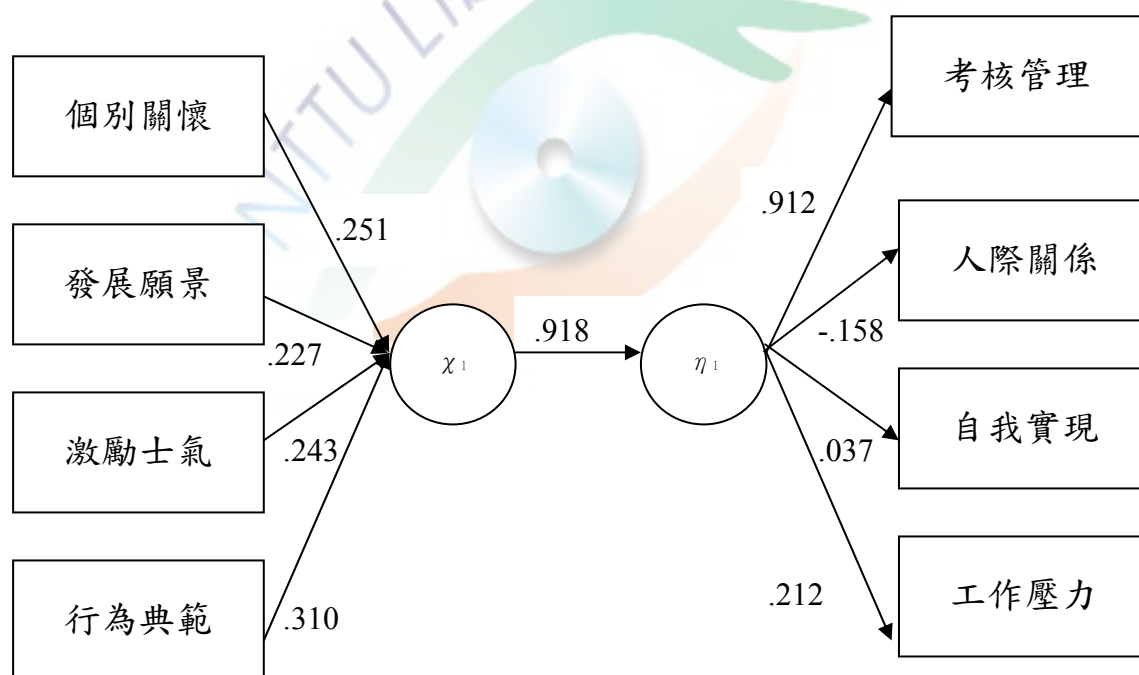


圖4-1公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度第一組典型相關分析路徑圖

四、綜合討論

本研究係以典型相關研究法探討公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的相關情形，結果顯示，典型相關係數為.918，表示公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度具有高度正向相關，即幼稚園教師對於園長領導風格覺知程度愈高，其教師工作滿意度愈高。本研究所發現公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之間的正向關係，可知幼稚園園長領導風格為提昇教師工作滿意度的重要因素，反之亦然。

在典型相關因素解釋變異量方面，就整體而言，本研究發現幼稚園園長領導風格中的「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」可經由透過幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度這一對典型因素說明教師工作滿意度「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」的總變異量76.92%。而教師工作滿意度可透過幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度這一對典型因素說明幼稚園園長領導風格「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」總變異量的94.14%。

由結構係數來說，「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」與「行為典範」四構面與幼稚園園長領導風格的結構係數分別為.960、.968、.980及.972，均為高度結構係數，可見四個構面均為幼稚園園長領導風格的重要內涵。而「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」四構面與教師工作滿意度的結構係數分別為.991、.769、.857及.876，均為高度結構係數，可見四個構面均為教師工作滿意度的重要內涵。

第七節 公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度迴歸

分析

本節主要目的是要分析幼稚園園長領導風格對教師工作滿意度的迴歸分析，瞭解幼稚園園長領導風格、教師工作滿意度的預測力。為達此一

目的，本節採用逐步迴歸分析（stepwise regression）來探討「幼稚園園長領導風格」能否有效預測「教師工作滿意度」。

幼稚園園長領導風格對於教師工作滿意度的預測情形經由逐步迴歸分析結果得到表 4-46 的結果：

表 4-46
幼稚園園長領導風格對教師工作滿意度的迴歸分析情形

投入變項 順序	逐步迴歸 係數 (R)	決定係數 R ² 累積量	決定係數 R ² 增加量	標準化迴 歸係數 (β)	t 值
激勵士氣	.840	.706	---	.263	4.155***
個別關懷	.856	.733	.027	.328	6.678***
行為典範	.861	.741	.008	.294	4.857***

*** $p < .001$

幼稚園園長領導風格對於教師工作滿意度具有預測力的變項有三項，分別是「激勵士氣」、「個別關懷」及「行為典範」層面，並且達到顯著水準，表示本研究所預測的幼稚園園長領導風格有效影響教師工作滿意度，具有相當的解釋作用。

上述三個變項可以預測「教師工作滿意度」的總解釋變異量達 74.1%，其中以「激勵士氣」層面可以解釋教師工作滿意度 70.6% 為最高；再者各預測變項的 β 均係正值，顯示幼稚園園長領導風格中的「激勵士氣」、「個別關懷」及「行為典範」層面表現愈好，其整體的教師工作滿意度就愈高。

對照上一節典型相關的結果，教師工作滿意度確實受到了幼稚園園長領導風格的影響，其中最具預測力的是「激勵士氣」，這正是教師工作滿意度的特性，代表學校領導者必須對教師寄予厚望，並向教師說明園務的重要目的及內容，藉由象徵性符號與具有情緒性的說服力，鼓勵教師對園

務有進一步的瞭解，並努力達成目標，而士氣的激勵則成為影響教師工作滿意度的重要因素。

綜合討論

幼稚園園長領導風格對於教師工作滿意度具有預測力的變項有三項，分別是「激勵士氣」、「個別關懷」及「行為典範」層面，並且達到顯著水準，表示本研究所預測的幼稚園園長領導風格有效影響教師工作滿意度，上述三個變項可以預測「教師工作滿意度」的總解釋變異量達 74.1%，其中以「激勵士氣」層面可以解釋教師工作滿意度 70.6% 為最高；再者各預測變項的 β 均係正值，顯示幼稚園園長領導風格中的「激勵士氣」、「個別關懷」及「行為典範」層面表現愈好，其整體的教師工作滿意度就愈高。





第五章 結論與建議

本研究旨在探討臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的關係，瞭解園長領導風格與教師工作滿意度的現況，並比較不同背景變項的幼稚園教師在園長領導風格與教師工作滿意度的差異情形。首先，蒐集及探討公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度相關文獻，以建立研究架構；其次，編製問卷初稿並進行預試，經統計分析結果，修訂成正式問卷並實施問卷調查，本研究正式問卷共發出 793 份，回收問卷 753 份。剔除填答不完整者，有效問卷為 722 份（臺北縣 672 份；臺東縣 50 份）。本章依據理論及研究結果歸納出結論，並提出相關建議，以供教育行政主管機關、學校行政人員及後續研究之參考。

第一節 研究結論

一、大多數公立幼稚園教師覺知園長的領導風格平均分數是屬於中高程度，其中以「個別關懷」的程度最高

臺北縣及臺東縣幼稚園教師覺知園長的領導風格平均分數是屬於中高程度，其中以「個別關懷」最高，其次為「行為典範」，再次為「發展願景」，而最低為「激勵士氣」。

探究其可能的原因，幼稚園教師一方面希望園長能關心教師個人的需求，並且尊重每位同仁的獨特性，讓同仁能適才適用；另一方面對於自己的道德要求較高，希望園長在園務的推展能以身作則，成為教師的學習楷模；再者，園長為了發展幼稚園願景，努力改善學校現況之缺失，為了能讓幼稚園教師支持園長的辦學與幼稚園的園務發展；另外，希望藉由園長的鼓勵積極參與專業進修機會，能讓教師對園務有進一步的瞭解，並努力達成目標。

二、大多數公立幼稚園教師工作滿意度平均分數是屬於中高程度，其中以「自我實現」最高

臺北縣及臺東縣公立幼稚園教師工作滿意度平均分數是屬於中高程度，其中以「自我實現」最高，其次為「人際關係」，再次為「考核管理」，而最低為「工作壓力」。

探究其可能的原因，多數幼稚園教師一方面希望能對於工作職務上（教學或行政）充分表現自己的才華與能力、從工作表現中獲得成就感及發揮自己專長；另一方面由於學校工作環境較為單純，希望校內同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼；再者，教師對於工作職務上（教學或行政）具有高度的專業自主，希望與教師工作相關的重要決定都能有參與的機會；另外，教師是一個高道德標準及高度專業自主的職業，如果園長對園務的整合能力、協助教師解決問題的誠意與協調解決幼稚園的行政問題均無法解決時，則會造成人員的不安及園務無法順利推展，使教師有較高的工作壓力。

三、臺北縣及臺東縣幼稚園教師對於園長領導風格的覺知程度會因性別、教育程度、服務年資及不同縣市而有顯著差異

（一）不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，但是在發展願景達顯著差異

本研究結果顯示，不同性別的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格無顯著差異，但是在發展願景構面經由卡方檢定之結果達顯著差異，且女性教師的分數高於男性教師。此項結果與國內學者何淑妃（1996）及陳秋蓉（2001）的研究結果相同。

可能的原因是：在女性教師佔絕大多數（99.4%）的幼稚園裡，園長可以透過理念、態度及情緒上的相關表現，較容易獲得女性教師尊重與信任，並透過其個人魅力，激發教師對組織忠誠及參與學校活動的意願，並

且讓教師心悅誠服，而能支持園長推展園務。

(二) 不同教育程度的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格、個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範均有顯著差異

本研究結果顯示，不同教育程度的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面上有顯著差異，此研究結果與國內學者何淑妃(1996)、陳秋蓉(2001)及濮世緯(2003)的研究結果一致。

可能的原因是：教育程度較高的幼稚園教師，對於學校事務的認知較能從多面向去理解與考量，所以對於園長的理念與領導方式，較能理解與執行，另外也由於不斷進修取得較高學歷的同時，也增加自己的專業知能，因此覺知園長的領導風格的程度較其他學歷的幼稚園教師為高。

(三) 不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格、個別關懷與發展願景兩構面均達顯著差異

本研究結果顯示，不同服務年資的幼稚園教師對於幼稚園園長「整體領導風格」、「個別關懷」及「發展願景」構面上有顯著差異，此項結果與國內學者何淑妃(1996)及濮世緯(2003)的研究結果相同。

可能的原因是：服務年資較淺的幼稚園教師由於初任教職，對於教育工作充滿服務熱忱，因而對園長的領導風格的覺知高於服務年資高的幼稚園教師。

(四) 不同縣市所在地的幼稚園教師對於幼稚園園長整體領導風格與個別關懷、發展願景、激勵士氣及行為典範四個構面達顯著差異

本研究結果顯示，不同縣市所在地的幼稚園教師對於「整體領導風格」、「個別關懷」、「發展願景」、「激勵士氣」及「行為典範」構面，經由

卡方檢定結果均達顯著差異。

可能的原因是：臺北縣的園長是由國小校長所擔任，在鼓勵教師對於問題的價值、信念和期望重新思考時，會從一個學校經營者的角度去做引導幼稚園教師做思考，而臺東縣的園長是由教師所兼任，負責的範圍以國幼班或是附設幼稚園為主，在鼓勵教師重新思考過去解決問題的模式及對於問題的價值、信念和期望重新思考時，會以國幼班或是附設幼稚園作為考量的依據。

四、臺北縣及臺東縣幼稚園教師對於教師工作滿意度會因教育程度及縣市所在地的不同而有顯著差異

（一）不同教育程度的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度、考核管理、人際關係、自我實現及工作壓力均有顯著差異

本研究結果顯示，不同教育程度的幼稚園教師對於教師「整體工作滿意度」、「考核管理」、「人際關係」、「自我實現」及「工作壓力」構面上有顯著差異，此項結果與國內學者吳清基（1980）、顏玉雲（1989）、黃運生（1992）、張忠祺（1998）、陳秋蓉（2000）及范文曦（2001）的研究結果相同。

可能的原因是：教育程度愈高的幼稚園教師，對於工作職務上（教學或行政）的成長性與成就感；對行政人員的溝通方式、處事態度、工作要求、成績考核與互動關係；對於園長對園務的整合能力、協助教師解決問題的誠意與協調解決幼稚園的行政問題；及對學校同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼。另外，也由於教育程度愈高，能增進自我本身的專業知能，對於園務及教學均能從容處理，故教育程度愈高，其工作滿意度也愈高。

（二）不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度與考核管理、自我實現及工作壓力等子構面達顯著差異

本研究結果顯示，不同縣市所在地的幼稚園教師對於教師整體工作滿意度，經由卡方檢定之結果達顯著差異，且在「考核管理」、「自我實現」及「工作壓力」構面上也同樣有顯著差異。

可能的原因是：以教師工作滿意度之工作壓力而言，臺北縣的幼稚園教師所承受的工作壓力來自：少子化的影響、學校的招生壓力，招生不足則需要寫報告呈教育局，並於學期中持續招生，若招生不足 15 人，則面臨裁班的困境，但是在臺東縣因試辦國幼班，幼稚園教師雖有少子化的影響，但是卻沒有招生的壓力，另外，因國幼班均為二位老師一班，其中一位為園長，若兩人相處融洽則較無工作壓力，反之，則工作壓力會稍為大一些；因此，臺北縣幼稚園教師所承受的工作壓力高於臺東縣的幼稚園教師。

五、臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度有顯著正相關

本研究經由典型相關分析結果顯示，幼稚園教師對於園長領導風格覺知程度愈高，其工作滿意度也就愈高。此外，園長領導風格四構面之「行為典範」對教師工作滿意度四構面之「考核管理」有高度相關。由此可見，若提升幼稚園教師對於園長領導風格覺知程度，則幼稚園教師工作滿意度也會越高；同樣地，若幼稚園教師工作滿意度越高，則對於園長領導風格覺知程度也會隨之提升。

六、臺北縣及臺東縣公立幼稚園園長領導風格對於教師工作滿意度具有預測力的變項有三個層面，並且達到顯著水準

本研究經逐步迴歸分析，幼稚園園長領導風格對於教師工作滿意度具有預測力的變項有三項，分別是「激勵士氣」、「個別關懷」及「行為典範」層面，並且達到顯著水準，其中以「激勵士氣」層面可以解釋教師工作滿意度 70.6% 為最高；再者各預測變項的 β 均係正值，顯示幼稚園園長領導風格中的「激勵士氣」、「個別關懷」及「行為典範」層面表現愈好，其整

體的教師工作滿意度就愈高。

第二節 建議

根據上述結論，本研究提出以下幾項具體建議，供教育主管行政機關、公立幼稚園園長及後續研究者參考。

一、對教育主管機關的建議

本研究發現公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度為正相關，而且幼稚園園長領導風格對教師工作滿意度有相當高的預測力，所以建議教育行政機關，加強幼稚園園長對於領導風格的認知與實踐，以增進園長領導效能，進而提升幼稚園教育的品質。具體建議如下：

（一）重視公立幼稚園園長領導風格與領導行為

以臺北縣而言，幼稚園園長是由國小校長兼任，所以教育局在辦理國小校長遴選時，應慎選具有領導能力與管理能力的校長，以利幼稚園園務發展目標的達成。

以臺東縣而言，幼稚園園長是由幼稚園教師兼任，所以教育局應提醒與督促國小校長在推選幼稚園園長時，其資格應具有較佳的領導與管理能力，以利園務發展目標的達成。

（二）加強公立幼稚園園長各種領導知能的教育訓練

教育行政機關（如各縣市教育局）及幼稚園園長儲訓機構應將各種領導知能的教育訓練列入園長在職進修的課程，透過有系統的學習和經驗分享，增進公立幼稚園園長領導的知能。

（三）賦予公立幼稚園園長更多的獎賞權力

本研究發現幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度為正相關，而且「激勵士氣」對教師工作滿意度具有高度正向的預測力，所以建議教育行政機關賦予公立幼稚園園長更多的獎賞權力，以使園長能充分發揮領導效

能，滿足教師的需求，提升幼稚園園長領導效能。

二、對公立幼稚園園長的建議

(一) 宜多充實各種領導的理念，並能充份加以運用

在多元民主社會及教育革新的潮流裡，學校教育環境和文化也不斷在演變，是故幼稚園園長必須不斷吸取領導新知。本研究發現公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度為高度正相關，其中以「激勵士氣」正向預測教師對校長領導滿意度高達 70.6%的變異量，所以建議公立幼稚園園長宜多充實各種領導理念，並且充份加以運用。換言之，幼稚園園長應展現領導的行為典範，適時關懷教師，善用激勵策略，啟發教師專業智能並與教師共同實現教育願景。

(二) 宜充實各種本質學能以培養園長本身的行為典範

本研究發現公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度為高度正相關，其中在典型相關第一個路徑圖中發現，行為典範會直接影響到教師工作滿意度的程度，所以建議幼稚園園長應多充實本質學能以培養其本身的行為典範。

三、對後續研究者的建議

(一) 就研究對象而言

本研究係以臺北縣和臺東縣之公立幼稚園教師為研究對象，未來的研究對象可以推及私立幼稚園及國民中學縣幼的教師或其他地區之教師，甚至比較不同類型學校或不同地區之差異。

(二) 就研究變項而言

本研究採用問卷調查法，無法顧及個別性和特殊性，更遑論完整深入地探究幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之真實全貌，因此，建議後

續研究能以個案研究、深度訪談或長期視察等進行質的研究，詳實蒐集資料，再與量的研究結果相互驗證補充，使研究更加嚴謹。

（三）就問卷內容及研究方法而言

本研究主要是以問卷調查了解公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度的程度，並進行統計分析，但是並未設計開放性問卷讓幼稚園教師充分表達意見。建議後續研究者，可加入開放性問卷部分，以便更深入了解幼稚園教師的看法與意見。

另外，本研究以問卷調查法進行研究，其優點是使用上方便，短時間內可蒐集大量資料，但僅能就數據分析結果，初步證實公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之間具高度正相關，並未包括其他質化研究方法，後續研究可深度訪談及參與觀察等質化研究資料蒐集的方式，以深入瞭解公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度相關因素的關鍵所在。

（四）就縣市所在地而言

本研究係以臺北縣和臺東縣之公立幼稚園教師為研究對象，來探討園長領導風格與教師工作滿意度之關係，主要選擇臺北縣及臺東縣的原因是園長由不同人所擔任為主要依據，再者，由於幼稚教育法尚未修訂的很完善，相關法令的規定各縣市解讀又不同，因此，建議未來的研究縣市可擴及其他縣市，使相關的研究更具參考價值。

參考書目

中文書目

- 王佳玉（1999）。*轉型領導與領導效能關聯之研究-以臺北市政府為個案分析*。未出版碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，台北市。
- 王保進(1999)。視窗版 SPSS 與行為科學研究。台北：心理。
- 白麗美(1998)。國民小學校長領導風格與教師工作動機關係之研究。未出版碩士論文，台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 任晟蓀（1985）。國民小學教師工作現況及工作滿意度之研究。台東師專學報。
- 朱淑子（2002）。國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，國立臺東師範學院教育研究所，臺東縣。
- 李明書（1995）。影響公共職業訓練機構訓練師參與在職進修教育訓練因素及模式之研究。未出版碩士論文，國立彰化師範大學工業教育研究所，彰化縣。
- 李明來（2001）。校長遴選制度對國小校長領導風格的影響研究。未出版碩士論文，銘傳大學公共管理與社區發展研究所，台北市。
- 李明融（2005）。國民小學校長魅力領導與教師工作滿意度關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 余景達(2002)。國民小學學校本位管理與教師工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，臺中師範學院國民教育研究所，台中市。
- 邱德懿（1987）。兒童福利人員工作滿足及其相關因素之探討-以台北市托兒所教保人員為例。未出版碩士論文，中國文化大學兒童福利研究所，台北市。
- 邱秀惠（1993）。專科學校會計教師工作滿意與工作倦怠之研究。台北商專學報，41，721-767。
- 何淑妃(1996)。國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究。未出版碩士論文，國立新竹師範學院初等教育研究所，新竹市。
- 吳清基（1979）。國民中學組織結構與教師工作滿意之關係。未出版碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北市。

- 吳 定 (1988)。組織發展：理論與技術。台北：天一圖書。
- 吳清基 (1992)。教育與行政。台北：師大書苑。
- 吳清山 (1996)。學校行政。台北：心理。
- 吳月娟 (1998)。國民小學資優班教師工作滿意之研究。未出版碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育研究所，彰化縣。
- 吳金香 (2000)。學校組織行為與管理。台北：五南。
- 吳明隆 (2000)。SPSS 統計應用實務。台北：松崗。
- 吳明雄 (2001)。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究。未出版碩士論文，臺中師範學院 國民教育研究所，台中市。
- 周昌柏 (2004)。國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究。未出版碩士論文，國立花蓮師範學院學校行政研究所，花蓮市。
- 林合懋 (1995)。學校主管與企業主管轉型領導之比較研究。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 林坤豐 (1982)。國民中、小學學校校長權力運用方式與教師工作滿足感之關係的比較研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學教育研究所，高雄市。
- 林新發 (1983)。五專校長領導方式與教師工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，台北市。
- 林邦傑 (1993)。如何培養領導能力。台北：遠流。
- 林海清 (1994)。高中教師激勵模式與其工作滿意、服務士氣、教學效能之研究。未出版博士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 林珈夙 (1997)。校長領導風格、教師創意生活經驗、教學創新行為與學校效能之關係。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 林明地 (1999)。校長教學領導實際：一所國小參與觀察。教育研究集刊，44，143-171。
- 林佳芬 (1999)。台北市國民小學資深教師工作滿意度之研究。未出版碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 林貝絲 (2000)。國民小學校長領導行為與學習型學校之研究。未出版碩士論文，台北市立師範學院國民教育研究所，台北市。

- 林雍智（2000）。*台北市國民小學實施學校本位管理與教師工作滿意關係之研究*。未出版碩士論文，台北市立師範學院國民教育研究所，台北市。
- 洪耕燦（1995）。*幼稚園園長經營理念之探討*。未出版碩士論文，私立中國文化大學兒童福利研究所，台北市。
- 林漢政（2003）。*國民小學校長轉型領導行為與教師效能感關係之研究*。未出版碩士論文，國立中正大學教育研究所，嘉義縣。
- 徐韶佑（2001）。*國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以台北市、台北縣及桃園縣為例*。未出版碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 秦夢群（1999）。*教育行政-理論部分*。台北：五南。
- 高士傑（1996）。*幼稚園園長領導型式、教師準備度與組織效能關係之研究*。未出版碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 郭文景（1985）。*國中教師參與決定與工作滿足程度關係之研究*。未出版碩士論文，國立高雄師範大學教育研究所，高雄市。
- 許士軍（1977）。工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究。*政治大學學報*，35。
- 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。
- 許明文（2000）。*公立高職科主任生涯發展、工作滿意、組織承諾之研究-以工業類為例*。未出版碩士論文，國立交通大學經營管理系，新竹市。
- 許玉齡（2001）。幼教品質繫於幼兒園園長。*國教世紀*，196，41-46。
- 許玉齡（2001）。認識我國公立國小附幼的園長。*國教世紀*，206，79-85。
- 許瑞芳（2001）。*國民小學啟聰教育教師工作滿意度之調查研究*。未出版碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育學系在職進修專班，彰化縣。
- 張明麗（1991）。*國小女教師工作壓力、工作滿意度與退休態度之研究*。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 張春興（1992）。*張氏心理學辭典*。台北：東華。

- 張春興、林清山（1992）。*教育心理學*。台北：東華。
- 張慶勳（1996）。*國小校長轉化、交易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究*。未出版碩士論文，國立高雄師範大學教育學系研究所，高雄市。
- 張奕華（1997）。*國民小學組織學習與學校效能關係之研究*。未出版碩士論文，國立台中師範學院國民教育研究所，台中市。
- 張潤書（1998）。*行政學*。台北：三民。
- 張忠祺（1998）。*國小教師工作價值觀與工作滿意及其相關因素之研究*。未出版碩士論文，國立台東師範學院國民教育研究所，臺東縣。
- 張易書（2000）。*國中校長轉型領導、教師開放型/封閉型人格與學習型組織關係之研究*。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 張慧玲（2003）。*幼稚園學校效能指標與權重體系之研究*。未出版碩士論文，彰化師範大學工業教育學系，彰化縣。
- 張衛族（2001）。*幼稚園園長專業角色與任用制度研究*。未出版碩士論文，臺北市立師範學院國民教育研究所，台北市。
- 教育部（2003）。*幼稚教育法*，取自
<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0070007>
（2004/11/22）
- 舒緒緯（1990）。*國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究*。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，台北市。
- 陳世聰（2001）。*屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究—以發揮「小班教學精神」效能為指標*。未出版碩士論文，屏東師範學院國民教育研究所，屏東縣。
- 陳龍彬（2000）。*台灣省中區國小校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習關係之研究*。未出版碩士論文，國立中正大學教育研究所，嘉義縣。
- 陳鏡潭、陳炯彰、黃偉蓉（1994）。師院國小師資班結業生角色知覺、任教職志、求學態度、工作滿意與教學狀況之研究。*教育研究資訊*，2（3），71-88。
- 游淑惠（2003）。*國小校長魅力領導與教師組織承諾及工作滿意度之研究*。未出版碩士

論文，屏東師範學院 國民教育研究所，屏東縣。

陳秋蓉（2001）。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意關係之研究-以台灣北部五縣市為例。未出版碩士論文，新竹師範學院國民教育研究所，新竹市。

梁丁財（2002）。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究。未出版碩文論文，台中師範學院國民教育研究所，台中市。

詹益鉅（2001）。桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文化與教師組織承諾關係之研究。未出版碩文論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。

黃昆輝（1972）。教育行政領導的意義。國立台灣師範大學教育研究所集刊，14，112。

黃隆民（1985）。國民中學教師角色衝突與工作滿意之關係。未出版碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北市。

黃瑞琴（1991）。幼稚園園長的教室觀點之研究。台北師院學報，4，681-715。

黃昆輝（1996）。教育行政學。台北：東華。

黃俊英、林震岩（1994）。SAS 精析與實例。台北：華泰。

黃傳永（1999）。校長轉型領導與家長參與學校教育之研究。未出版碩士論文，國立東華大學教育研究所，花蓮市。

彭昌盛（1993）。轉型領導理論及其應用之研究。未出版碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，台北市。

彭雅珍（1998）。國民小學校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。

曾燦燈、王家通校訂（1986）。教育行政學-理論、研究與實際。高雄：復文。

賈馥茗、鍾紅柱、陳如山、林月琴、梁志宏、黃恆、吳翠珍、簡仁育、侯志欽（1991）。教育心理學。台北：國立空中大學。

楊益民（2002）。國小教師工作滿意度評量之研究。未出版碩士論文，國立臺南師範學院，台南市。

葉香汝（2003）。國民小學校長轉換型領導方式對教師服務士氣之影響：以彰化縣國民小學為例。未出版碩士論文，彰化師範大學商業教育學系在職進修專班，彰化縣。

蔡進雄（2000）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研

究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，台北市。

廖思先（1999）。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣公立美術館為例。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。

廖春文（2000）。新世紀學校領導的理念與實踐。國教輔導，39(5)，34-39。

劉雅菁（1998）。國民小學校長運用轉型領導之研究。未出版碩士論文，台灣師範大學教育研究所，台北市。

劉宏隆（2004）。台北縣國民小學身心障礙資源班教師工作滿意度調查研究。未出版碩士論文，國立臺東大學教育研究所，臺東縣。

薛婷芳、廖鳳瑞（1999）。從幼稚園參與評鑑之經驗看幼稚園在教保轉變之歷程一個案研究。國立台北師範學院學報，12，571-602。

謝文全（1985）。比較教育行政。台北：五南。

謝文全（1989）。學校行政。台北，五南。

謝文全（1995）。教育行政—理論與實際。台北：文景。

謝百亮（1995）。國民小學行政管理與教師工作滿意之關係。未出版碩士論文，國立台中師範學院初等教育研究所，台中市。

謝佩鴛（2000）。校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究。未出版碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。

鍾采紋（2006）。國小校長魅力領導與學校組織文化特性之相關研究。未出版碩士論文，國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。

鍾萬生（2006）。高職校長魅力領導行為與領導效能關係之研究。未出版碩士論文，國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化縣。

濮世緯（1997）。國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。

簡楚瑛（1995）。我國幼稚園教師教育信念與教學行為之相關因素研究。國科會研究計畫，計畫編號：NSC84-2411-H134-009。

簡楚瑛（1998）。淺談附幼校(園)長在幼稚園教學歷程中的領導角色。國教世紀，179，6-10。

- 簡楚瑛 (2001)。幼稚園園長與托兒所所長角色及其所處園、所文化環境互動關係之研究。《教育與心理研究》，24，135-165。
- 藍瑞寬 (1998)。國小教師工作滿意度調查研究。《屏東師院學報》，11，55-80。
- 顏玉雲 (1989)。校長領導型式及學校行政人員工作滿意之研究。未出版碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 蘇進棻 (1992)。國民小學校長角色衝突與工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，台北市。
- 饒邦安 (1991)。台北國民小學教師行政兼職與工作滿意之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北市。



英文書目

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2000). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organization Psychology*, 2001, 74(1), 1-27.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M.(1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990) , *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press,12.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bergstorm,B.A., & Lunz, M. E.(1998). Measuring job satisfaction: Reliability of subscale analysis. (ERIC Document Reproduction Service No.Ed423288) .
- Bryman, A. (1992) . *Charisma and leadership in organization*. London: Sage.
- Chirichell. M. P. (1997). *A study of preferred leadership style of principals and the organizational climates in successful public elementary schools in New Jersey*. Unpublished doctoral dissertation, Seton Hall University.
- Cooley, E. and Yovanoff, P. (1996). Supporting professionals-at-risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators. *Exceptional Children*, 62(4), 336-355.
- Culver, S.M. et al. (1990). Testing a model of teacher satisfaction for Black and White, *American Educational Research Journal*, 27(2),323-349.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction*. Unpublished doctoral Dissertation. The University of Mississippi.

- Gardner, J. W. (1989) . *On leadership*. New York: Free.
- Gary,A.Y. (1981) . *Leadership in organization*.London:Prentice-Hall International,Inc.
- Goldberg, L. R. ,(1990). An alternative description of personality: The big five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Grant, B. A.(1997) . *Transformational leadership of principal in amid-size school district in Coloraddo*. Unpublished doctoral dissertation,Colorado State University.
- Greenberg.J. (2002) .*Managing Behavior in Organizations* (3rd Ed.) .New Jersey: prentice-Hall.
- House, R.J., (1971). A path-goal theory of leader effectiveness ”. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339 .
- Hoy, W. K. and C. G. Miskel (1982) . *Educational Administration*, 2nd. N.Y.: Radom House, 240.
- Kim, I., and Loadman, W. E. (1994). *Predicting teacher job satisfaction*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED383707).
- Klecker,B.,and Loadman,W.E. (1997) .*Exploring teacher job satisfaction, across years of teaching experience*. (ERIC Document Reproduction Service No.Ed413316) .
- Mcgrattan, R. J. (1997). *The relationship between personality traits and transformational leadership among North Carolina elementary public school principals*. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.
- Michael, J. K. (1998). *Factors Affecting Elementary Principals’ Decisions to Support Outdoor Field Trips* (Doctoral dissertation, Texas University,1998). Dissertation Abstracts International.
- Michael, M. (2000). *Special tteachers for special needs*. *Technology Learning*, 20 (9), 40-44.
- Robbins, Stephen P. (1992). *Management* (4thed) . Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*,

Upper Saddle River. N. J.: Prentice-Hall.

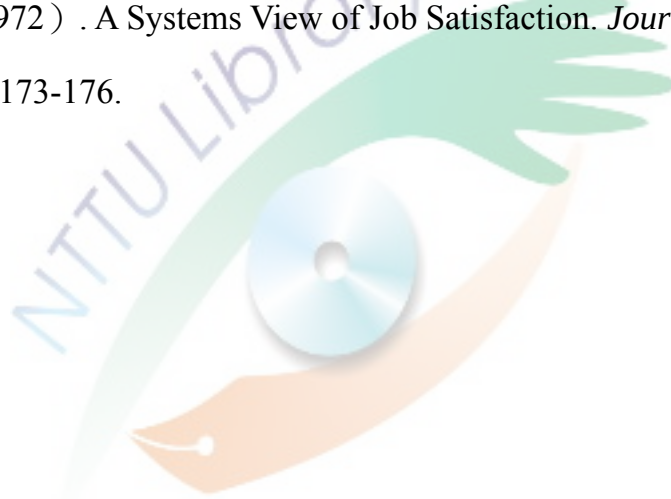
Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (1996). *Organizational Behavior*. New York: John and Sons.

Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Results in Schools* (Orlando, Fla.: Harcourt Brace, 1990).

Shann, M.H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *Journal of Education Research*, 92, 67-79.

Sosik, J. J., and Megerian L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.

Wernimont, P.F. (1972). A Systems View of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 173-176.



附錄

附錄一

公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究預試問卷

親愛的幼教老師：

您好！非常感謝您抽空填寫這份問卷。這份問卷的主要目的在了解您對於幼稚園園長領導風格及教師工作滿意度之相關意見，請您依實際的想法來填答，您的回答將有助於日後相關單位對於民眾參與學校志願服務人力資源的運用與規劃及學術研究。

本問卷採匿名方式，答案無所謂的對錯，請不要有所顧慮。您的回答非常寶貴，將會絕對保密，且不作個別的探究，只作整體分析，敬請放心撥空詳實填答，謝謝您的協助。

敬祝

工 作 愉 快 身 體 健 康

國立臺東大學幼兒教育研究所

指導教授：郭李宗文 博士

研 究 生：李安華 敬上 95 年 12 月

第一部份【基本資料】請在適當的☐中打✓

1.性別：☐ (1) 男 ☐ (2) 女

2.年齡：☐ (1) 25 歲以下 ☐ (2) 26-30 歲 ☐ (3) 31-35 歲
☐ (4) 36-40 歲 ☐ (5) 41-45 歲 ☐ (6) 46 歲以上

3.婚姻狀況：☐ (1) 已婚 ☐ (2) 未婚 ☐ (3) 其他

4.教育程度：☐ (1) 研究所(含)以上畢 ☐ (2) 大學幼教系畢
☐ (3) 公私立大學幼教學程 ☐ (4) 學士後幼教學分班
☐ (5) 師範學院幼二專 ☐ (6) 專科後幼教學分班
☐ (7) 高中職後幼教學分班 ☐ (8) 高中職後暑期(夜間)幼教學分班
☐ (9) 師範專科學校幼進班結業 ☐ (10) 其他

5.服務年資：☐ (1) 5 年以下 ☐ (2) 6-10 年 ☐ (3) 11-15 年
☐ (4) 16-20 年 ☐ (5) 21 年以上

6.園長性別：☐ (1) 男 ☐ (2) 女

7.國小規模：_____班；幼稚園：_____班

第二部份【園長領導風格預試量表】請在適當的□中打✓

園長領導風格定義為：在動態的組織中，園長能瞭解、滿足進而提昇教師的需求與動機，以個人魅力運用各種領導策略，轉化改變教師的態度與價值，使教師為現實學校共同願景而努力，以獲得組織永續發展。

非 不 有 有 同 非
常 點 點 常
不 同 不
同 同 同 同
意 意 意 意 意 意

願景形成【園長能夠超越目前的情境，預想未來的發展，與教師們對話，聽取建言，建立一個明確的共同願景，增加組織成員工作的確定性，及對組織的歸屬感，成為激勵成員努力工作的重要動力。】

1. 園長了解幼稚園未來的發展。-----□□□□□□
2. 園長為了發展幼稚園願景而努力改善學校現況之缺失。-----□□□□□□
3. 園長常與我們討論發展幼稚園願景的作法。-----□□□□□□
4. 園長自行訂定幼稚園願景，而且不採納我們的看法。-----□□□□□□
5. 園長會結合教師、家長的共同理想，作為幼稚園發展的方向。□□□□□□

魅力影響【園長透過理念、態度及情緒上的相關表現，讓人尊重與信任，並透過個人魅力

激發教師對組織忠誠及參與學校活動的意願且讓教師心悅誠服的特質或行為。】

6. 園長具親和力，我們喜歡與他（她）接近。-----□□□□□□
7. 園長的經驗豐富，善於引導我們從事教學工作。-----□□□□□□
8. 園長能營造開放的氣氛，讓我們發揮創造力。-----□□□□□□
9. 園長對於園務的發展沒有強烈的企圖心及自信心。-----□□□□□□
10. 園長會「以身作則」做事，做為我們的楷模。-----□□□□□□

激勵士氣【園長對教師寄予厚望，並向教師說明園務的重要目的及內容，藉由象徵性符號

與具有情緒性的說服力，鼓勵教師對園務有進一步的瞭解，並努力達成目標。】

11. 園長常鼓勵我們積極參與專業進修機會，並全力以赴。-----□□□□□□
12. 園長很少與我們共同討論教學的策略。-----□□□□□□
13. 園長會激發團隊意識，促進我們專業智能，分享彼此成功經驗。-----□□□□□□
14. 園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長。-----□□□□□□
15. 園長會尊重我們專業自主，充分授權部屬。-----□□□□□□

個別關懷【園長關心教師個人的需求並且尊重每位同仁的獨特性，協助同仁提昇能力和動機以及促進組織需求的達成。】

16. 園長會體諒我們教學工作之辛勞，給予關心與嘉許。-----□□□□□□
17. 園長能協助新進同仁，使其早些了解學校現況。-----□□□□□□

非不有有同非
常 點點 常
不同不
同 同同 同
意意意意意意

- 18.園長會注意我們在教學上的需要，提供必要的協助。-----☐☐☐☐☐☐
- 19.園長會關懷我們，了解我們內心的想法。-----☐☐☐☐☐☐
- 20.園長很少主動關懷我們個人身體健康狀況。-----☐☐☐☐☐☐

智性刺激【園長鼓勵教師重新思考過去解決問題的模式，使教師對於問題的價值、信念和期望重新思考，並能支持園長與幼稚園。】

- 21.園長鼓勵我們學習新知識，以為將來教學所需。-----☐☐☐☐☐☐
- 22.園長會透過各種方式，啟發我們的創意，嘗試創新的教學。--☐☐☐☐☐☐
- 23.園長處理問題圓融順利，可以從他身上學到很多智慧。-----☐☐☐☐☐☐
- 24.園長很少利用機會，讓我們以開放的態度來自我反省與自我發展。-----☐☐☐☐☐☐
- 25.園長鼓勵我們以創新的方式來思考問題。-----☐☐☐☐☐☐

第三部份【幼稚園教師工作滿意度預試量表】請在適當的□中打✓

本研究所稱之「工作滿意度」，係指教師在從事教學工作時，在工作各層面中對自己工作所抱持的一種積極性的情意取向，與特殊性的情感表現。

非不有有同非
常 點點 常
不同不
同 同同 同
意意意意意意

行政管理【教師對行政人員的要求所覺知到的滿意程度，如行政人員的溝通方式、處事態度、工作要求、成績考核與互動關係等。】

1. 幼稚園的人事考核及獎懲很公平。-----☐☐☐☐☐☐
2. 幼稚園的行政運作能配合教學的需要。-----☐☐☐☐☐☐
3. 與我工作相關的重要決定，我參與的機會很多。-----☐☐☐☐☐☐
4. 教師的工作能讓我充分表現自己的才華與能力。-----☐☐☐☐☐☐
5. 幼稚園園務缺乏協調整合，往往因而妨礙教學工作。-----☐☐☐☐☐☐
6. 在幼稚園中教師表達意見的管道很暢通。-----☐☐☐☐☐☐

工作本身【教師對於工作職務上（教學或行政）的履行所覺知到的滿意程度，如工作抱負、成長性、創造性、意義感與成就感等。】

7. 我對自己的工作感到有意義。-----☐☐☐☐☐☐
8. 教學工作帶給我很大的工作壓力。-----☐☐☐☐☐☐

非不有有同非
常 點點 常
不同不
同 同同 同
意意意意意意

9. 我能從工作表現中獲得成就感。-----□□□□□□
10. 我的工作有發揮自己專長的機會。-----□□□□□□
11. 我的工作可以實現自己的理想。-----□□□□□□

園長領導【教師對園長的領導風格所覺知到的滿意程度，如園長做決定的能力、協助教師解決問題的誠意、鼓勵教師進修的用心與體諒教師辛勞的關懷等。】

12. 園長的為人處事公正沒有私心。-----□□□□□□
13. 園長無法有效協調解決幼稚園的行政問題。-----□□□□□□
14. 園長平日對工作的要求和態度合理可接受。-----□□□□□□
15. 園長能耐心傾聽教師內心的想法與感受。-----□□□□□□
16. 園長對教師的領導與監督能兼顧人性與績效。-----□□□□□□

同僚關係【教師對學校同仁間的互動情形所覺知到的滿意程度，如校內同仁和諧相處、相互支持與彼此合作，建立良好人際關係與工作情誼。】

17. 幼稚園的同事能與我和諧相處。-----□□□□□□
18. 幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持。-----□□□□□□
19. 同事間能分享新知，共同學習及成長。-----□□□□□□
20. 學校的同事之間有很多小團體，常各自為政。-----□□□□□□
21. 我覺得與幼稚園同事情誼良好。-----□□□□□□
22. 我覺得與幼稚園同事的工作理念一致。-----□□□□□□

【本問卷已填妥，非常謝謝您的協助！】

附錄二

專家效度修正意見

壹、園長領導風格預試量表

領導風格構面	題目	專家修正意見
願景形成	1.園長了解幼稚園未來的發展並提出前瞻性計畫。	◎ 郭李宗文：園長了解幼稚園未來的發展。（一題不兩問）
	3.園長常主動與我們討論發展幼稚園願景的作法。	◎ 郭李宗文：刪除「主動」
	4.園長做事及下決策具有遠見與前瞻性。	◎ 郭李宗文：刪除「做事」 ◎ 曹常仁：將「策」改成「定」 ◎ 鄭耀男：「下決策具有遠見與前瞻性」是否屬於願景
	6.園長會結合我們、家長的共同理想，作為幼稚園發展的方向。	◎ 郭李宗文：將「我們」改成「教師」
魅力影響	7.園長具親和力，我們喜歡與他（她）接近。	◎ 曹常仁：將「（她）」移至「他」的前面
	8.園長的辦學理念正確，善於引導我們從事教學工作。	◎ 郭李宗文：一題兩問
	10.園長對於園務的發展沒有強烈的企圖心及自信心。	◎ 信義附幼：「園長對於園務有強烈的企圖心及自信心」
	12.園長辦學理念符合潮流，善於引導我們從事園務發展。	◎ 曹常仁：將「符合潮流」改成「符合時代潮流」
激勵士氣	13.園長常鼓勵我們積極參與園務行政及專業進修機會，並全力以赴。	◎ 郭李宗文：一題多問 ◎ 曹常仁：一題兩問
	17.園長會尊重我們專業自主，充分授權部屬，分層負責。	◎ 郭李宗文：刪除「分層負責」 ◎ 鄭耀男：「尊重我們專業自主，充分授權部屬，分層負責。」與本層面內涵不甚一致
	18.園長常鼓勵我們表達自己的想法和意見。	◎ 郭李宗文：與定義不符合
個別關懷	23.園長會為我們的福利、權益、與需求設想，與我們站在同一陣線。	◎ 曹常仁：文字須作修正 ◎ 信義附幼：「園長會為我們的福利、權並與需求設想」
	24.園長很少主動關懷我們個人身體健康狀況。	◎ 信義附幼：「園長很少主動關懷我們個人及家庭的情況」
智性刺激	25.園長鼓勵我們學習新知識，以適應未來社會及教學所需。	◎ 曹常仁：一題兩問
	29.園長會突破幼稚園現狀，帶領我們趕上社會變動的脈絡。	◎ 郭李宗文：與定義不相符需修改 ◎ 曹常仁：將「社會變動」作修正

貳、幼稚園教師工作滿意度預試量表

工作滿意度構面	題目	專家修正意見
工作本身	8.我的工作有助於幫助自我的成長。	◎ 曹常仁：將「自我的成長」作修正
園長領導	17.園長領導教師及主任的方式能令人信服。	◎ 曹常仁：將「及主任」作修正
同僚關係	19.幼稚園的同事能與我和諧相處。	◎ 郭李宗文：變成負向題
	23.我覺得能與幼稚園同事建立工作情誼。	◎ 曹常仁：修正成「我覺得與幼稚園同事情誼良好」

參、整體意見

- ◎ 曹常仁：不錯，用字遣詞精簡。
- ◎ 信義附幼：對於公幼及私幼的園長似乎應該釐清，甚或是私幼又分為獨資（園長即負責人）、合資、基金會、財團法人、機構附設、實驗性質…等，建議在基本資料中分類。



附錄三

公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究正式問卷

親愛的幼教老師：

您好！非常感謝您抽空填寫這份問卷。這份問卷的主要目的在了解您對於幼稚園園長領導風格及教師工作滿意度之相關意見，請您依實際的想法來填答，您的回答將有助於日後相關單位對於民眾參與學校志願服務人力資源的運用與規劃及學術研究。

本問卷採匿名方式，答案無所謂的對錯，請不要有所顧慮。您的回答非常寶貴，將會絕對保密，且不作個別的探究，只作整體分析，敬請放心撥空詳實填答，謝謝您的協助。

敬祝

工 作 愉 快 身 體 健 康

國立臺東大學幼兒教育研究所

指導教授：郭李宗文 博士

研 究 生：李安華 敬上 96 年 3 月

第一部份【基本資料】請在適當的□中打✓

1.性別： ☐ (1) 男 ☐ (2) 女

2.年齡： ☐ (1) 25 歲以下 ☐ (2) 26-30 歲 ☐ (3) 31-35 歲
☐ (4) 36-40 歲 ☐ (5) 41-45 歲 ☐ (6) 46 歲以上

3.婚姻狀況：☐ (1) 已婚 ☐ (2) 未婚 ☐ (3) 其他

4.教育程度：☐ (1) 研究所(含)以上畢 ☐ (2) 大學幼教系畢
☐ (3) 公私立大學幼教學程 ☐ (4) 學士後幼教學分班
☐ (5) 師範學院幼二專 ☐ (6) 專科後幼教學分班
☐ (7) 高中職後幼教學分班 ☐ (8) 高中職後暑期(夜間)幼教學分班
☐ (9) 師範專科學校幼進班結業 ☐ (10) 其他

5.服務年資：☐ (1) 5 年以下 ☐ (2) 6-10 年 ☐ (3) 11-15 年
☐ (4) 16-20 年 ☐ (5) 21 年以上

6.園長性別：☐ (1) 男 ☐ (2) 女

7.國小規模：_____班；幼稚園：_____班

第二部份【園長領導風格預試量表】請在適當的□中打✓

園長領導風格定義為：在動態的組織中，園長能瞭解、滿足進而提昇教師的需求與動機，以個人魅力運用各種領導策略，轉化改變教師的態度與價值，使教師為現實學校共同願景而努力，以獲得組織永續發展。

非 不 有 有 同 非
常 點 點 常
不 同 不
同 同 同 同
意 意 意 意 意

- 26.園長支持幼稚園各項活動，讓我們盡情發揮所長。-----□□□□□□
- 27.園長會尊重我們專業自主，充分授權部屬。-----□□□□□□
- 28.園長會體諒我們教學工作之辛勞，給予關心與嘉許。-----□□□□□□
- 29.園長能協助新進同仁，使其早些了解學校現況。-----□□□□□□
- 30.園長會注意我們在教學上的需要，提供必要的協助。-----□□□□□□
- 31.園長會關懷我們，了解我們內心的想法。-----□□□□□□
- 32.園長了解幼稚園未來的發展。-----□□□□□□
- 33.園長為了發展幼稚園願景而努力改善學校現況之缺失。-----□□□□□□
- 34.園長常與我們討論發展幼稚園願景的作法。-----□□□□□□
- 35.園長的經驗豐富，善於引導我們從事教學工作。-----□□□□□□
- 36.園長會透過各種方式，啟發我們的創意，嘗試創新的教學。--□□□□□□
- 37.園長處理問題圓融順利，可以從他身上學到很多智慧。-----□□□□□□
- 38.園長會結合教師、家長的共同理想，作為幼稚園發展的方向。□□□□□□
- 39.園長對於園務的發展沒有強烈的企圖心及自信心。-----□□□□□□
- 40.園長常鼓勵我們積極參與專業進修機會，並全力以赴。-----□□□□□□
- 41.園長很少與我們共同討論教學的策略。-----□□□□□□
- 42.園長會激發團隊意識，促進我們專業智能，分享彼此成功
經驗。-----□□□□□□
- 43.園長很少主動關懷我們個人身體健康狀況。-----□□□□□□
- 44.園長自行訂定幼稚園願景，而且不採納我們的看法。-----□□□□□□
- 45.園長具親和力，我們喜歡與他（她）接近。-----□□□□□□
- 46.園長會「以身作則」做事，做為我們的楷模。-----□□□□□□
- 47.園長很少利用機會，讓我們以開放的態度來自我反省與自我
發展。-----□□□□□□

第三部份【幼稚園教師工作滿意度預試量表】請在適當的□中打✓

本研究所稱之「工作滿意度」，係指教師在從事教學工作時，在工作各層面中對自己工作所抱持的一種積極性的情意取向，與特殊性的情感表現。

非常不同
有點不同
有
同
非常

23. 幼稚園的人事考核及獎懲很公平。-----□□□□□□
24. 幼稚園的行政運作能配合教學的需要。-----□□□□□□
25. 與我工作相關的重要決定，我參與的機會很多。-----□□□□□□
26. 在幼稚園中教師表達意見的管道很暢通。-----□□□□□□
27. 園長平日對工作的要求和態度合理可接受。-----□□□□□□
28. 園長能耐心傾聽教師內心的想法與感受。-----□□□□□□
29. 園長對教師的領導與監督能兼顧人性與績效。-----□□□□□□
30. 幼稚園的同事能與我和諧相處。-----□□□□□□
31. 幼稚園老師之間的相處很友善且相互支持。-----□□□□□□
32. 同事間能分享新知，共同學習及成長。-----□□□□□□
33. 我覺得與幼稚園同事情誼良好。-----□□□□□□
34. 我覺得與幼稚園同事的工作理念一致。-----□□□□□□
35. 教師的工作能讓我充分表現自己的才華與能力。-----□□□□□□
36. 我能從工作表現中獲得成就感。-----□□□□□□
37. 我的工作有發揮自己專長的機會。-----□□□□□□
38. 我的工作可以實現自己的理想。-----□□□□□□
39. 園長的為人處事公正沒有私心。-----□□□□□□
40. 幼稚園園務缺乏協調整合，往往因而妨礙教學工作。-----□□□□□□
41. 教學工作帶給我很大的工作壓力。-----□□□□□□
42. 園長無法有效協調解決幼稚園的行政問題。-----□□□□□□

【本問卷已填妥，非常謝謝您的協助！】