

國立台東大學幼兒教育學系
碩士論文

指導教授：郭李宗文 博士



幼稚園園長領導風格與組織
氣氛之關係研究

研究生：林英春 撰
中華民國九十六年八月

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 林英春 君

所提之論文 幼稚園園長領導風格與組織氣氛之
關係研究

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

郭李宗文

(指導教授)

論文學位考試日期：96年8月1日

國立台東大學

謝 誌

台東大學是改變我生命歷程的學術殿堂，從幼師專時代開始，已有九年的光陰，孕育我從教育的啟蒙到一窺研究視野的開端，感謝台東大學給我成長，心中充滿感恩。論文順利的完成，特別感謝指導教授郭李宗文博士耐心地深入淺出引導，常常犧牲美好的假期不厭其煩為我解惑，在我徬徨不安時，給予我支持和鼓勵，帶領我勇敢往前進，是良師也是益友，在此獻上最高的敬意和感謝。也感謝口試委員曹常仁博士及鄭耀男博士對學生的論文提出寶貴的意見，使論文得以周延，受益良多。

求學期間，感謝好友嘉王、柏弘在量化統計上指點迷津，同事麗雪、姿樺、美月的協助與支持，學生家長安琪、淑芬及佑立阿嬤的援助，及高雄市公私立幼稚園教師們的幫忙，讓本研究得以順利的完成，也感謝幼教系慧娟老師的鼓勵，常常分擔我的壓力，給我信心與力量，還有感謝好友鳳珠、廖姐、梅雀及同門師姐妹們的提攜與激勵，還有同窗好友木蘭、惠蘭及藝芬相互協助研討，種種的愛與關懷，永銘於心。

最後，感謝哥哥旗瑞、弟弟居龍及弟媳明莊，在我無法承歡膝下盡孝道時，分擔照顧媽媽的責任，讓我能專心往返台東、高雄之間，家人的互諒與關懷是我前進的動力，將此篇論文獻給我敬愛的媽媽及在天上守護我慈愛爸爸，您們的栽培才有我的成長，致上無限的感恩，有您們—真好！

林英春 謹誌

中華民國九十六年八月

幼稚園園長領導風格與組織氣氛之關係研究

摘要

本研究旨在了解高雄市公私立幼稚園園長園長領導風格與學校組織氣氛之現況，其次分析不同背景變項在園長領導風格與學校組織氣氛上的差異情形，再探討幼稚園園長領導風格與組織氣氛之關係情形。

本研究採用問卷調查法，進行全面性普查，有效樣本 1082 份。本研究主要發現如下：

- 一、大多數高雄市幼稚園教師所知覺園長領導風格採「低倡導低關懷」及「高倡導高關懷」，兩極化並行方式。
- 二、大多數高雄市幼稚園教師所知覺學校組織氣氛良好，屬於「開放型氣氛」，亦即園長與教師行為都是開放的，園長對教師表現高度支持，而教師間則有較佳的同僚情誼和親密關係。
- 三、高雄市幼稚園教師對園長領導風格的知覺程度，會因不同學歷、職務、園長性別、學校規模及幼稚園成立年資等，而有顯著差異。
- 四、高雄市幼稚園教師對園長領導型式的知覺程度，會因不同年齡、學歷、職務、園長性別、學校類別、學校規模及幼稚園成立年資等，而有顯著差異，但事後比較發現，與類別組間並無顯著差異。
- 五、高雄市幼稚園教師對學校組織氣氛的知覺程度，會因不同學歷及婚姻狀況，而有顯著差異。
- 六、高雄市幼稚園教師對學校組織氣氛型式的知覺程度，會因不同學校類別，而有顯著差異。
- 七、園長領導風格與學校組織氣氛有顯著相關，「園長支持行為」、「教師專業行為」、「教師親密行為」與整體領導風格和組織氣氛呈現「正」相關，而「園長指示行為」、「園長干擾行為」與「教師疏離行為」和整體領導風格和組織氣氛呈現「負」相關。

八、園長領導風格對學校組織氣氛具有預測力，以高倡導高關懷的領導型式為最高。

關鍵字：幼稚園、領導風格、組織氣氛



Study on Relationship between Leadership Style of Kindergarten Director and Organizational Climate

Abstract

This research intended to understand the current status for leadership style of kindergarten director and organizational climate within public or private kindergartens in Kaohsiung City. This research continued with analyzing the variance situation for variables of different backgrounds in kindergarten leadership style and school organizational climate. Furthermore, the relationship between leadership style of kindergarten director and organizational climate was also explored.

This research adopted survey questionnaires to conduct overall survey with effective samples of 1,082 collected. Main findings of this research were as follow:

1. In Kaohsiung City, majority of the kindergarten teacher awareness toward leadership style of kindergarten director in Kaohsiung City were polarized in either adopting the opinion of “low-initiating structure and low-consideration” or “high-initiating structure and high-consideration”.
2. In Kaohsiung City, majority of the kindergarten teacher awareness toward school organizational climate were amicable in nature and could be classified as “open climate”. The behaviors for kindergarten director and teachers were open in spirit, the former was viewed as highly supportive to the performance of the latter in addition that there were better associate or colleague friendship and closeness observed among them.
3. The awareness of kindergarten teacher in Kaohsiung City toward kindergarten director’s leadership style exhibited significant difference based on different academic background, job title, and director’s gender, magnitude of school and the years of existence of kindergarten in interest.
4. The awareness of kindergarten teacher in Kaohsiung City toward kindergarten director’s leadership type exhibited significant differences based on various age group, academic background, job title, and director’s gender, magnitude of school and the years of existence for kindergarten. Nonetheless, post comparison indicates that there were no significant differences observed among categorized teams.
5. The awareness of kindergarten teacher in Kaohsiung City toward school organizational climate showed significantly differences resulted from different academic backgrounds and marital status of the teacher.

6. The degree of awareness toward school organizational climate for Kaohsiung City kindergarten teacher showed significant differences based on different types of school.
7. Kindergarten director's leadership style was closely related with school organizational climate. "Supports for director behavior", "teacher's professional behavior", "teacher's closeness behavior" and overall leadership style and organizational climate were "positively" interrelated. Alternatively, "directive from director behavior", "restrictiveness from director behavior" and "disengagement from teacher behavior" in comparison to overall leadership style and organizational climate were "negatively" interrelated.
8. Director leadership style exhibited prediction capability in regard to school organizational climate with the highest initiation and concern of leadership style.

Keywords: kindergarten, leadership style, organizational climate



目 次

第一章	緒論	1
第一節	研究動機	1
第二節	研究目的	4
第三節	研究問題	4
第四節	名詞釋義	4
第五節	研究範圍及限制	7
第二章	文獻探討	9
第一節	領導風格的理論與相關研究	9
第二節	女性領導	36
第三節	學校組織氣氛的理論與相關研究	41
第四節	領導風格與學校組織氣氛之相關研究	56
第三章	研究設計與實施	61
第一節	研究架構	61
第二節	研究假設	63
第三節	研究工具	65
第四節	研究對象	76
第五節	資料處理	77
第四章	資料分析與討論	79
第一節	填答樣本資料分析	79
第二節	幼稚園園長領導風格與組織氣氛之現況分析	83
第三節	不同背景變項與園長領導風格之差異分析探討	88
第四節	不同背景變項與學校組織氣氛之差異分析探討	113

第五節	園長領導風格與學校組織氣氛相關分析-----	133
第六節	幼稚園園長領導風格對學校組織氣氛之預測分析----	137
第五章	結論與建議-----	139
第一節	結論-----	139
第二節	建議-----	146
參考書目	-----	149
一、中文部份	-----	149
二、英文部份	-----	155
附錄	-----	156
附錄一：	幼稚園園長領導風格量表項目分析摘要表-----	156
附錄二：	幼稚園組織氣氛量表題項分析摘要表-----	157
附錄三：	幼稚園園長領導風格量表信效度分析摘要表-----	158
附錄四：	幼稚園組織氣氛量表信效度分析摘要表-----	158
附錄五：	幼稚園園長領導風格問卷因素分析摘要表-----	159
附錄六：	幼稚園組織氣氛量表因素分析摘要表-----	160
附錄七：	幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛量表（預試問卷）-----	161
附錄八：	幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛量表（正式問卷）-----	166
附錄九：	預試問卷發送與回收統計表-----	171
附錄十：	正式問卷發送與回收統計表-----	172

表 次

表 2-1	中外學者對領導之定義-----	10
表 2-2	領導理論與研究發展趨勢表-----	15
表 2-3	五種情境領導理論之比較分析-----	27
表 2-4	新型領導理論所強調之主張-----	29
表 2-5	男性、女性管理模式表-----	38
表 2-6	學校組織氣氛彙整表-----	42
表 2-7	OCDQ-RE 學校組織氣氛層面與類型得分情形-----	50
表 2-8	近年來國內有關領導風格與學校組織氣氛之實證研究-----	58
表 3-1	幼稚園園長領導風格預試問卷之題號分配表-----	66
表 3-2	幼稚園組織氣氛量表預試問卷各層面題號分配表-----	67
表 3-3	幼稚園園長領導風格問卷題號變更情形-----	70
表 3-4	幼稚園組織氣氛問卷題號變更情形-----	71
表 3-5	幼稚園園長領導風格正式問卷因素分析摘要表-----	73
表 3-6	幼稚園組織氣氛正式問卷因素分析摘要表-----	75
表 4-1	正式問卷有效樣本基本資料分佈情形-----	81
表 4-2	園長領導風格型式之描述統計分析-----	84
表 4-3	幼稚園組織氣氛各層面與部份之平均數與標準差-----	85

表 4-4	學校組織氣氛類型之描述統計分析-----	86
表 4-5	不同年齡幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析-----	89
表 4-6	不同年齡幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	90
表 4-7	不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析--	91
表 4-8	不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	92
表 4-9	不同學歷幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析-----	94
表 4-10	不同學歷幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	95
表 4-11	不同任教年資幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析-	97
表 4-12	不同任教年資幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	98
表 4-13	不同職務幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析-----	99
表 4-14	不同職務幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	100
表 4-15	不同園長性別幼稚園教師對園長領導風格之 t 考驗分析	102
表 4-16	不同園長性別幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	102
表 4-17	不同學校類別幼稚園教師對園長領導風格之 t 考驗分析	104
表 4-18	不同學校類別幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	105
表 4-19	不同學校規模幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析 -----	107
表 4-20	不同學校規模幼稚園教師對園長領導型式交叉表-----	108
表 4-21	不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對園長領導風格之變異	

	數分析-----	110
表 4-22	不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對園長領導型式交叉表 -----	111
表 4-23	不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析----	114
表 4-24	不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表-----	115
表 4-25	不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析 -----	116
表 4-26	不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表—	117
表 4-27	不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析----	118
表 4-28	不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表-----	119
表 4-29	不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析 -----	120
表 4-30	不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表--	121
表 4-31	不同職務幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析----	122
表 4-32	不同職務幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表-----	123
表 4-33	不同園長性別幼稚園教師對學校組織氣氛之 t 考驗分析 -----	124
表 4-34	不同園長性別幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表--	119
表 4-35	不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛之 t 考驗分析	

	-----	126
表 4-36	不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表--	127
表 4-37	不同學校規模幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析	
	-----	128
表 4-38	不同學校規模幼稚園教師對學校組織氣氛型式交叉表--	129
表 4-39	不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對學校組織氣氛之變異	
	數分析-----	130
表 4-40	不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對學校組織氣氛類型交	
	叉表-----	131
表 4-41	園長領導倡導與領導關懷相關分析對照表-----	133
表 4-42	園長開放與教師開放相關分析對照表-----	134
表 4-43	園長領導風格與學校組織氣氛相關分析對照表-----	134
表 4-44	園長領導風格與學校組織氣氛各層面之積差相關-----	135
表 4-45	園長領導風格預測組織氣氛之逐步多元回歸分析摘要表	
	-----	137
表 4-44	園長領導風格預測組織氣氛之逐步多元回歸解釋量摘要表	
	-----	138

圖 次

圖 2-1	俄亥俄州立大學領導行為理論圖-----	19
圖 2-2	領導效能之「權變模式」的要素間之關係-----	21
圖 2-3	Reddin 的四種基本領導型式-----	23
圖 2-4	學校組織氣氛從開放到封閉的連續體-----	45
圖 2-5	OCDQ-RE 學校組織氣氛類型-----	48
圖 3-1	幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛關係之研究架構圖-----	62
圖 4-1	學校組織氣氛類型分配分析-----	86

第一章 緒論

本研究旨在了解幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛的情形，分析教師對園長領導風格與學校組織氣氛的關係，探討園長領導風格與學校組織氣氛的相關情形及預測力，進而根據研究結果，提出結論及建議。在本章中，首先說明研究動機與目的，其次對重要名詞與以解釋定義，最後說明研究範圍及限制。

第一節 研究動機

幼兒教育是一切教育的基礎，在重視並倡導幼兒及早接受教育，是當前世界各先進國家教育發展的趨勢。近年來由於經濟繁榮、民生樂利，加以小家庭制度的形成，年輕一輩的父母忙於工作，無暇照顧幼兒，因此幼稚園迅速增加。依據 1998 年 5 月通過教育部所提「教育改革行動方案」，在「普及幼稚教育」項目中，提出了提高五歲幼兒入學率，普及幼兒教育已是時勢所驅趨；2002 年教育部委託嘉義大學進行全國幼教普查專案調查結果顯示，目前全台幼兒入園率已達九成以上，顯示台灣受教育的年齡層有向下延伸的趨勢。

領導是人類社會中，無所不在的行為，只要是兩個人以上的團體，就有領導的事實存在。而領導的優劣，不但關係到組織的表現與未來發展，同時影響到組織成員需求滿足的程度。幼稚園園長經營一所學校，其領導方式、領導作為、領導風格，也深深的影響到學校的表現與發展，更影響到學校同仁工作的滿意與績效，所以有人說：「有怎樣的園長，就有怎樣的學校；有怎樣的學校，就有怎樣的學生。」可見，園長領導對一所學校影響的既深且遠。幼稚園經營走向和園長領導有著密切的關係，園長的領導風格足以影響經營的成效與方針。園長是幼稚園行政的領導者，而教師是幼稚園主要的教學者，兩者都是幼兒教育發展重要的

關鍵角色。

研究者在教學歷程中曾服務過六所學校，經歷私立幼稚園及公立國小附幼不同領導風格的園長，深覺六位園長的領導風格都不同，雖然大家都有共同的教育目標，但投入與產出的過程，卻是大異其趣，形成不同的學校文化與特色。再者，研究者在就學期間曾就讀企業管理科，教學中也曾任幼稚園園主任的工作，對於行政管理方面頗為關注，因此了解園長領導風格對於幼稚園的運作影響甚大，幼稚園是否經營成功和園長領導有密切關聯。黃素華（1997）研究指出領導者的領導方式及對部屬的體恤、關懷與否，是決定部屬組織承諾高低之重要因素。根據一些研究顯示幼教師流動率高（谷瑞勉，1989；孫立葳，2000），超過其他教育階段的師資。因此，園長的人格會形塑領導風格與影響辦學的方向，個人的領導風格也會隨之展現。可見園長領導風格對於一所學校組織的運作影響既深且遠。因此，針對園長領導風格的現況做一番探討，此乃本研究主要動機之一。

學校的組織氣氛是教師工作滿意度的一個很重要的指標。因此，營造一個良好的環境，是一個重要的課題。學校組織氣氛是在學校環境中，學校成員（校長與教師、教師與教師）交互影響而成的一種內在相當持久的特質，此種特質會影響學校成員的行為，且可透過學校成員的知覺加以描述和衡量，衡量分析的單位為整體的學校而非個別的教師（邱國隆，2000）。在職場上常聽到「組織氣氛」相關的問題，影響許多的老師的工作情緒，觀察幼稚園的職場生態與各教育階段生態並不相同，幾乎清一色為女性工作者，其互動方式是否影響其組織氣氛？令人好奇。在陳麗月（2002）研究也指出教師間有愈多的親密行為，則幼稚園教師組織承諾愈高，組織成員對組織的認同感愈高，願為組織效力及留職傾向程度愈強，則組織氣氛愈好。目前探究組織氣氛以國小、國中研究居多，而幼稚園層面研究仍顯缺乏，幼稚園組織氣氛的重要性與日俱增，目前幼稚園組織氣氛現況為何？因此值得進一步的了解與探討，此為本研究動機之二。

由此可知，園長的領導風格、學校組織氣氛攸關教育改革的成敗，為了解幼稚園園長領導風格、學校組織氣氛的現況與關係，以對教育改革提出建言，乃是本研究的課題。在搜尋文獻資料時也發現：關於幼稚園研究部分大都著重在「課程」與「教學」部分，在行政方面相關研究，大多以國小、國中及高中職為對象，鮮少對幼稚園進行探討，只有幾篇論及園長領導與教師工作價值觀、教師組織承諾、工作壓力、教師準備度、組織效能、工作滿意度、學校效能等因素之相關研究（王慧敏，1987；高士傑，1996；康真娥，2003；許玉齡，1997；黃素華，1997；蔡淑苓，1988）；組織氣氛方面與組織承諾因素之相關研究（陳月麗，2002）；幼稚園與家長互動性較小學、國中頻繁，其組織氣氛及園長領導風格也有所不同。根據國內學者研究領導風格與學校組織氣氛有關之議題發現，目前有托兒所、國小、國中、高中與專科學校進行研究，然而，卻無以探討幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛之關係主題研究，為了讓領導風格與學校組織氣氛相關之研究在各階層都有其研究，因此以幼稚園為研究對象，讓領導風格與學校組織氣氛之探討，從專科、高中、國中、國小、幼稚園、托兒所等成一系統之研究，填補幼稚園階層之不足，因此值得更進一步探討與研究，此乃本研究主要動機之三。

蒐集文獻中發現研究領導風格與學校組織氣氛之研究內容，在領導風格方面大都採用俄亥俄州立大學所發展「領導行為描述問卷」為研究理論基礎，而學校組織氣氛則大都採用 Hoy 和 Clover (1986) 所發展「修訂學校組織氣氛描述問卷」為主，考量研究的一致性與完整性，在選取研究工具時，摒棄目前領導新興理論，選用「領導行為描述問卷」和「修訂學校組織氣氛描述問卷」為研究工具，此乃本研究主要動機之四。

基於上述的體認，本研究旨在了解幼稚園園長領導的風格、學校組織氣氛情形及影響因素，並探討兩者之關係及預測力，提供改進幼稚園行政措施之參考。

第二節 研究目的

依據上述的研究動機，本研究之目的如下：

- 一、了解幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛的現況。
- 二、了解不同背景變項之幼稚園教師，其領導風格與學校組織氣氛的差異情形。
- 三、探討幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛的關係。
- 四、探討幼稚園園長領導風格對學校組織氣氛之預測力。
- 五、整合研究結果提出具體建議，以作為幼稚園、教育行政單位及未來研究參考。

第三節 研究問題

根據上述的研究目的，本研究提出之研究問題如下：

- 一、幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛現況為何？
- 二、不同背景變項之幼稚園教師在其園長領導風格的差異為何？
- 三、不同背景變項之幼稚園教師在其學校組織氣氛的差異為何？
- 四、幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛的相關情形為何？
- 五、幼稚園園長領導風格對學校組織氣氛是否有預測力？

第四節 名詞釋義

本研究主要名詞有三，茲將其概念內涵說明如下：

一、幼稚園園長

本研究之幼稚園園長為高雄市公私立幼稚園園長。其包含專任及兼任園長。

二、領導風格 (leadership style)

在文獻探討中常以領導型式、領導方式等不同的翻譯文字出現，在本研究中

以領導風格稱之。

本研究領導風格是指在團體組織的情境下，領導者為了使組織達成目標，領導者基於個人的人格特質、意圖影響部屬的行事作風與意念的一種領導模式。本研究領導風格採俄亥俄州立大學領導行為理論觀點來探討，包含下列四種型式：

(一) 高倡導高關懷 (high-initiating structure and high-consideration)：此領導方式，園長重視工作目標的達成，也重視教師的需求，彼此尊重信任下，達成二者的目標。

(二) 高倡導低關懷 (high-initiating structure and low-consideration)：此領導方式，園長較重視學校工作目標的達成，而忽視教師的心理需求。

(三) 低倡導高關懷 (low-initiating structure and high-consideration)：此領導方式，園長相當重視教師的需求，能讓教師得到較高的滿足感，但不太重視學校任務的達成。

(四) 低倡導低關懷 (low-initiating structure and low-consideration)：此領導方式，園長對於學校工作目標的達成及教師的需求滿足均不太重視。

其因素為「關懷」與「倡導」兩個層面。「關懷」為園長能關心、重視及了解教師的感受與需求，尋求建立友善、相互尊重與信任的行為。而「倡導」則是園長能界定與教師之間的權責關係，建立明確的幼稚園目標，使員工了解園長的期望，達成學校目標之領導行為。

三、組織氣氛 (organizational climate)

指幼稚園組織中，由園長與教師、教師與教師交互反應，而形成一種相當持久性與獨特性的內在特質，此特質為組織成員所能知覺，並可以描述與測量。本研究中的幼稚園組織氣氛是根據 Hoy 和 Clover (1987) 理論，將幼稚園組織氣氛分為：

(一) 開放型氣氛 (open climate):

指園長與教師行爲都是開放時，稱爲「開放型氣氛」。園長對教師表現高度支持，而教師間則有同僚情誼和親密性行爲。

(二) 投入型氣氛 (engaged climate)

校長表現出封閉行爲，但教師行爲卻是開放的，此爲「投入型氣氛」。如：校長表現出限制或干擾教師的行爲，但教師間彼此仍互相支持，互相幫助。

(三) 疏離型氣氛 (disengaged climate)

園長的行爲開放，教師的行爲封閉，此爲「隔閡型氣氛」。如：園長表現出支持、關心教師，但教師卻不願接受，而教師間則相當的疏離。

(四) 封閉型氣氛 (close climate)

指教師與園長皆表現出封閉的行爲，此爲「封閉型氣氛」。園長對教師表現高度的指示與限制，而教師間也相當的疏離。

其因素包含兩個部份，一爲園長行爲，另一爲教師行爲，各包含以下三個層面：

(一) 園長的行爲

1.支持行爲 (supportive behavior)：指園長對教師真正關心、協助與支持的行爲，支持性的園長尊重教師的專業能力。

2.指示的行爲 (directive behavior)：指園長爲了達成組織的目的與任務，過於工作導向，較少考慮教師人格需求的行爲。

3.干擾的行爲 (restrictive behavior)：指園長交給教師各項繁瑣的行政工作，以致阻礙了教師正常的工作。

(二) 教師的行爲

1.專業的行爲 (collegial behavior)：指教師彼此間，給予支持、尊重，進行專業與教學互動。

2.親密的行爲 (intimate behavior)：指教師彼此間，不管在校內或校外都建立起密切的私人情誼。

3.疏離的行爲 (disengaged behavior)：指教師間、學校情誼淺薄，經常出現批評不滿的情緒，對於專業工作缺乏興趣，沒有共同的目標。

第五節 研究範圍及限制

本研究進行時，因受限於時間、人力、經費及樣本對象等的客觀因素，而產生研究上的限制。茲將研究的範圍與限制，分述如下：

一、研究範圍

(一) 研究對象

本研究係以目前服務於高雄市立案之公私立幼稚園之幼稚園教師為研究分析的對象，進行普查。研究的樣本包含主任、組長、教師及代理教師等，但不包括實習教師、園長及才藝教師。

(二) 研究內容

本研究內容在針對幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛等進行現況調查與關係探討。

二、研究限制

(一) 研究方法的限制

本研究以任教於高雄市之公私立幼稚園教師為研究對象，採用問卷調查的方法進行研究，受試者在填答問卷時，可能受到個人當時情緒、態度、認知等主觀因素，而影響填答問卷的客觀性。因此，研究之設計雖力求完善，仍難免會因研究方法上的限制，而無法得到更深入的訊息，以了解問題所在，使研究結果更具說服力。

（二）研究對象的限制

目前從事幼稚園教育工作人員的性別，因受到性別角色刻板印象影響，男女教師呈現比率不平均的現象。所以能得到教師樣本數太少，以致進行統計分析時，性別變相上差異過大，故不列入背景變項。

公私立園長之教育背景不同，有的為國小校長兼任園長，大多未具備幼教教育相關背景；私立幼稚園園長均有其幼教相關背景，其組織領導上可能會有差異。幼稚園園長之選定有其特殊性與國小有其差異，不能與其他論文相比較。

本研究的之樣本取樣，僅抽取高雄市幼稚園教師為研究對象，然而，每個縣市政府之附設幼稚園園長有的為國小校長兼任，有的則為教師兼任，其組織領導上可能也會有差異，所以本研究結果僅及於高雄市相似之都會型地區，其他研究者應謹慎處理本研究結果至其他地區之推論。

另外本研究問卷以教師為調查的對象，因涉及幼稚園組織氣氛及教師所感受園長領導風格問題，較為敏感，可能使受試者填答問卷或回應時，有所保留或刻意去符合社會期許，可能無法充分反應真實性。

第二章 文獻探討

本章研究旨在探討幼稚園園長領導風格與幼稚園組織氣氛之間關係，蒐集文獻，進行分析、歸納與比較，並以文獻探討的結果作為本研究的基礎，進行研究設計。探討的內容共分四節，第一節為領導風格的理論與相關研究；第二節為女性領導；第三節為學校組織氣氛的理論與相關研究；第四節為領導風格與學校組織氣氛之相關研究。

第一節 領導風格的理論與相關研究

一、領導風格的意義與內涵

(一) 領導風格的意義

1. 領導的意義

幼稚園園長的領導巧拙，影響幼稚園園所的發展。教育行政的良窳，在於行政機關的效能。領導不佳，組織會不安的發展，教育行政領導不良，教育機關便難以和諧與進步（黃昆輝，1988）。領導為誘導人類行為的技巧，管理群眾的能力，是一種藝術，也是一種科學（柯進雄，1998）。對於領導（leadership）一詞的見解，國內外文獻眾多，綜觀學者的看法，對於領導的看法頗為分歧，此現象實乃領導為人類社會中極為複雜的一種現象（羅虞村，1995）。Stogdill（1974）也曾說：「有多少人對領導的概念下過定義，就產生多少有關領導的定義。」（轉引自賀德潤，1997，頁3）。學者們從不同的觀點來論述領導的定義，希望藉此能更進一步了解領導的本質，整理如表 2-1 以期獲得一個概括的認識。

表 2-1

中外學者對於領導之定義

研究者	領導的定義
Stogdill (1974)	領導是一種影響組織性團體活動的過程，使其朝向目標的方向及目標的完成。
Burns (1978)	領導是運用於懷有特定動機和目標的一群人，當他們面對衝突和挑戰時，動員機構的政治、心理及其他種種資源，以引發、從事與滿足成員動機之行爲。
Owens (1981)	指某團體中一個人與其他團體成員間所具有高度動態的一種互動關係；領導即是影響他人達成目標的一種歷程。
Bosler & Bauman (1992)	是一種互動過程，由此互動歷程來提升領導者與部屬的抱負到更高層次，共同爲組織的變革而努力。
Yukl (1994)	領導是一種影響組織成員，使其態度產生改變並進而建立其對組織使命或目標的承諾。
謝文全 (1995)	領導的定義在團體情況裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
陳文瑜 (1996)	領導是領導者運用各種影響力，透過團體的互動行爲，引導成員，以達成組織目標的一種行爲歷程。
鄭雅文 (1996)	領導是透過溝通的技巧與運用管理的藝術，以激發組織成員的士氣，促使成員能發揮潛能與團隊精神，共同爲實現組織目標而努力。
陳木金 (1997)	領導是一種對別人產生影響的歷程，它包括團體或組織目標的選擇、完成既定目標工作活動的組織、激勵部屬達成目標的動機。

江嘉杰 (1998)	學校組織互動的過程中，校長運用各種影響力，來引導全校教師合作努力的方向，以達成學校組織之目標的一種歷程。
許士軍 (2000)	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動程序。
邱榮茂 (2002)	領導是一主影響力，是以管理的技術透過溝通協調的藝術，影響組織成員，獲得成員之信任、尊崇與合作，激發團隊士氣與共識，齊心一致為實現組織目標而努力的過程。
陳志勇 (2002)	在團體組織的情境之下，領導者散發其個人的魅力或特質，並在團體的交互作用之下產生影響力，用糾合群眾、激勵士氣以指引組織的發展，進而達成組織的工作目標。
許明珠 (2002)	領導者因應不同的領導情境，運用個人的人格特質發揮其影響力，試圖影響所屬成員的行為，激發並導引成員建構團體共同的願景目標，並同心協力達成團體願景目標的歷程。
康真娥 (2003)	領導可謂一種運用影響力激勵組織成員，整合團隊士氣以達成確定目標的互動歷程。

資料來源：1.英文部分轉引自李明宗 (2000)，頁 11-12。

2.中文部分由研究者整理。

綜合以上國內外學者對「領導」所下的定義，研究者認為可將歸納領導的定義為：在團體的組織下，運用個人或組織團體的影響力，整合人與人之間交互作用的歷程，達成目標的行為方式。

2.領導風格 (Leadership Style) 的意義

美國學者艾德格·普伊爾（Edger F. Puryear, JR.）說：領導的藝術，以風格代表一切（引自許龍君，2004，頁Ⅲ）。然而，什麼是風格呢？根據王蘭榮（1988）編著「辭海」中對風格的解釋是「風神和格調」，就是人的行事態度、作風格調、行為模式、行事框架。本研究所引各學者對領導風格的定義與觀點如下：

許文寬（2003，頁5）係指領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，所表現出來的外顯行為，經同仁或部屬感受覺知的領導作風。

陳富銘（2004，頁11）在團體組織的情境下，領袖人員散發其個人的魅力特質，在環境的交互作用中所產生的各種具影響力的行為，並發揮通權達變的影響效果，用以糾和群眾、激勵士氣，指引組織的方向，同時兼顧成員個人需求，使能經濟有效達成組織的目標的一種領導行為的模式。

綜合以上學者對「領導風格」的定義，本研究將領導風格定義為在團體組織的情境下，領導者為了使組織達成目標，領導者基於個人的人格特質，意圖影響部屬的行事作風與意念的一種領導模式。

二、中國式領導理論

（一）中國式領導思想

中國式領導係指以中華文化、社會和歷史背景，選取中國傳統優良之領導思維，再加上融合及轉化成為領導理念與架構，表現於領導行為上（康自立，1997）。影響中國文化以三大思想學派為儒家、法家與道家，其思想針對領導理論，分述如下：

1. 儒家領導思想

儒家代表人物為孔子、孟子、荀子等人，中心思想為「仁」，曾仕強、劉君政（1993）分析儒家思想，認為中國式的管理，以「人」為主體，強調使用正當原則與方法來獲得部屬最大的向心力，即是中國領導的特質。儒家強調德治的領導

方式，領導者本身要「以身作則」，對部屬要能用心去體恤與關懷，就能被信服。歸納中國人領導特點為：有容乃大、見解超人、充滿活力、表情成熟、剛柔並濟、憂患意識、以德服人、知人善任、賞罰分明、功成不居。

2.法家領導思想

韓非為法家學派集大成者，領導概念為「法、術、勢」，以現代的觀點為「法」則是領導人要依法行政，公正嚴明，這樣屬下才不會違法亂紀；「術」是領導人要運用各主領導理論與技巧，通情達變，以達到佳的領導效果；「勢」為領導者要恩威並重，運用各種職位所賦予的權利來推動各項學校事務的進展，也就是領導者要以法律為依歸、摒除個人私利、運用權術、任用賢能的人及明修內政（王鴻明，2006）。

3.道家領導思想

道家以老莊為代表，其領導概念為「自然無為」為中心，但在領導方法及領導者個人修養方面持不同見解。領導目標以「自然」，領導方法重「無為」，在領導者個人修養方面，則需要真人、聖人、至人、神人的人格特質。其領導者以柔軟身段來管理國家，要能去除個人利益、虛心自省、捨棄權謀、相信部屬的能力給予充分授權；對於小過錯也能及時的捕正，以免擴大到無法收拾，以達完人的境界，如此雙管齊下，達成小國寡民的理想境界（江玫君，2001；林鴻明，2006）。

（二）中國式領導的行為模式

康自立（1997）綜合儒、法、道三家的思想，以文件分析法，探討與領導有關的中國古代典籍、建構出中國式領導行為的三向度，以法、情、理為基礎，分別表現在「作之君」、「作之親」、「作之師」三種領導行為，並據此發展出九種行為構面，說明如下：

- 1.領導向度〈法〉：領導角色〈作之君〉其領導行為構面〈法、術、勢〉。
- 2.領導向度〈情〉：領導角色〈作之親〉其領導行為構面〈以和為貴、尊重

關懷、恕道同理心〉。

3.領導向度〈理〉：領導角色〈作之師〉其領導行為構面〈角色、才智激發、分享參與〉。

綜合上述，中國式領導理論乃是基於中國古代社會的社會思想、人文、環境等因素所形成，講求「情、理、法」文化特色，隨時代變遷，其領導的理念已滲入每個人的思想行為，無形地影響中國人的領導行為與意識。各種領導思想都有其優點，「情、理、法」如何取捨、排列，在運用團體組織中，需視各環境而改變，方能達到最佳領導效能。

三、西方領導理論發展

有關西方領導理論之探究途徑，根據學者 Bryman（1992）將領導理論與研究的發展趨勢，區分為四個時期，如下表 2-2：

表 2-2

領導理論研究與研究發展趨勢表

時 期	領導理論之研究途徑	研究主題
1940 年代以前	特質論的途徑	領導能力是天生的

1940 年代晚期 至 1960 年代晚期	領導型態 (style) 的途徑	領導效能與領導者 行為的關聯性

1960 年代晚期 至 1980 年代早期	權變領導的途徑	領導有賴於所有因素 的結合；有效的領導 受情境影響

1980 年代早期以後	新型領導的途徑	具有遠景的領導者

資料來源：李明宗（2000），頁 10。

（一）領導風格的特質論時期：

最早的領導理論為特質論，領導特質的研究採靜態人格分析，此時期的領導風格重點都在研究領導者應具有的人格特性，偉大或成功的領導者他們應具備哪些素質或特性。特質論者以「英雄造時勢」或「偉人論」的說法，視個人特質為領導成功的關鍵條件，致力於發現領導者與非領導者的差異。

每位學者對成功領導者的特質予以分析，其見解不同，綜合各學者對成功領

導者身上尋求之共同特質，依據白麗美，1998；吳清山，1991；曾仕強，1983；黃昆輝，1988；Davis，1972；Dubrin，1998；Stogdill，1974 等研究，歸類如下：

1.心理特質層面：具有責任感、使命感、智慧、自信、使命感、企圖心、自我定、信賴、幽默感、定力、求進步的欲望、堅毅、有活力、機智力、情緒穩定、自我察覺能力、憂患意識、包容力、內在激勵和成就動機、正直、誠實、氣度恢弘、力求進步的欲望等。

2.社會特質層面：具有對人際關係採取主動、良好人際關係的技巧、適應環境、親和力、高耐挫折力、知人擅用、以德服人、賞罰分明、見解敏銳、專業相關的知識、社交能力、功成不居、具情感表達、表情成熟、社會成熟性與寬容性、對社會環境敏感、協調能力、解決衝突的能力、支配度等。

從事領導特質研究的學者相當多，Robbins（1998）、Stogdill（1974）、Ghiselli（1963）等，認為特質論有四個缺失：

- 1.只注重在領導者的人格特質，忽略跟隨者的需求。
- 2.未能界定各種特質之間相關的重要性。
- 3.未能界分因果關係。
- 4.忽略情境變數。

儘管特質論者提出研究說明成功者必須具備某些人格特質，但因眾說紛紜，難以有一致的研究結果，因此，特質論無法提出一套具預測性的、可信的領導特質來描述成功的領導者。特質論主要是從人格特質來詮釋領導，忽略領導行為與情境的考量，無法包括所有的領導層面。因此，特質理論在 1940 年後期逐漸式微，大多數研究領導行為的學者開始轉向從行為、情境的角度來詮釋領導行為。

（二）領導風格的行為論時期：

行為論研究強調外顯行為風格的研究，認為領導是由環境所決定的，有怎樣的環境就有怎樣的領導，亦為「時勢造英雄」或「環境論」(Environmental Theory)。

其主張領導者不是天生的，也和個人的特質無關，只要經過適當的訓練後，任何人都可能成為領導者。

在研究領導行為中，最著名的研究以愛荷華州立大學（Iowa State University）的民主式、權威式、放任式的領導行為，密西根大學（University of Michigan）的研究任務取向、關係取向、參與式領導行為，以及俄亥俄州立大學（Ohio State University）研究關懷式、倡導式的領導行為。就此領導研究概述如下：

1. 愛荷華州立大學（Iowa State University）的研究

主要由 Lewin、Lippit、White 等人在 1939 年完成的領導行為研究，將其領導行為劃分為：

（1）權威式（Authoritarian）：領導者是權力的中心，所有權力集中於領導者身上，一切的決策均由領導者單獨決定，部屬的態度是服從的。

（2）民主式（Democratic）：領導者尊重所有成員，一切決策由團體共同討論決定，領導者從旁協助，並要時會提供意見，部屬的態度是合作的。

（3）放任式（Laissez Faire）：領導者將權力分散給團體成員，一切決策皆由成員自由決定，領導者不參與也不給意見，部屬的態度是主動的。

研究結果顯示：民主式的領導效果最佳，成員表現相當好，即使領導者不在時，亦有良好表現；其次是權威式領導；至於放任式領導的效果最差（吳清山，1991）。

2. 密西根大學（University of Michigan）的研究

自 1940 年代左右，Katz、Maccoby、Morse 等人進行領導行為的研究，目的在了解領導者的行為，團體歷程和團體表現的關係，期許能找出有助於團體表現的領導行為。Likert（1961）將研究歸納發現有三種領導行能區分有效與無效之管理者（江嘉杰，1998，頁 24）：

（1）任務取向行為：有效的管理者引導部屬建立高度且實際的績效目標。

(2) 關係取向行爲：有效的管理者信任部屬、對部屬有信心、友善體恤、認同部屬的貢獻和成就。

(3) 參與式領導：利用團體會議方式激勵部屬參與決定，增進溝通、促進合作、解決衝突。領導者扮演引導、支持的角色，邁向最終目標的達成。

根據密西根大學研究領導行爲結果分析，有以下三個發現（吳清山，1991）：

(1) 較有效能之領導者要比無效能之領導者傾向於與部屬建立支持性關係，也較能增強部屬的自尊心。

(2) 較有效能之領導要比缺乏效能之領導者在督導及作決定之方面採團體方式，而非採個人對個人的方式。

(3) 較有效能之領導者要比缺乏效能之領導者傾向於建立高層次的成就目標。

3.俄亥俄州立大學（Ohio State University）的研究

俄亥俄州立大學自 1940 年起開始對領導問題進行廣泛的研究。發展「領導行爲描述問卷」（Leader Behavior Description Questionnaire，簡稱 LBDQ），來測量「倡導」及「關懷」兩種領導構面：

(1) 倡導：領導者運用管理功能來界定部屬的行爲，建立明確的組織目標，強調目標的達成及工作的期限，並使員工了解領導者的期望，以達成目標。

(2) 關懷：領導者關心、重視及了解部屬的感受與需求，尋求建立友善、互相尊重與信任的工作環境。

由於這兩種領導行爲彼此相互獨立，領導者一方面可以講求組織目標，一方面也可顧及成員的需求。因此，「倡導」及「關懷」兩個行爲相互交集後，產生四種領導行爲象限，可構成一個領導行爲座標，如圖 2-1 所示：

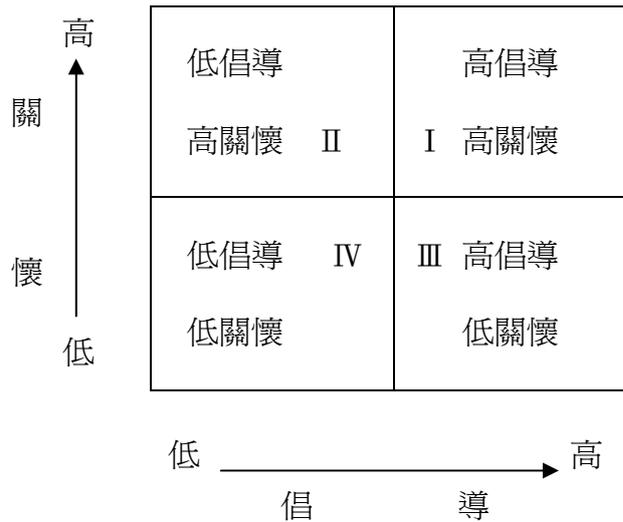


圖 2-1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖

資料來源：Hoy & Miskel (1987), P278

(1) 高倡導高關懷的領導：此領導風格，領導者重視工作目標的達成，也重視部屬的需求，彼此尊重信任下，達成二者的目標與需求。

(2) 低倡導高關懷的領導：此領導風格，能讓部屬得到高度的滿足感，領導者較不重視組織目標的達成。

(3) 高倡導低關懷的領導：此領導風格，領導者重視組織目標的達成，而忽視部屬的滿足。

(4) 低倡導低關懷的領導：此領導風格，領導者既不重視組織目標的達成，也不重視部屬的需求滿足。

從許多的 LBDQ 相關論文中，得到高倡導高關懷領導型式較能使學校效能、教師工作投入、努力意願、組織認同、組織承諾之間有顯著正相關(陳東星，2004；陳富銘，2004；黃素華，1997)。然而，行為論仍有所限制，未能準確指出何種行為適用為何種情境最有效能。鑑於特質論研究未臻客觀及其發現未盡一致，又

基於行為論研究未顧及情境因素對領導效能的影響，學者們進一步發展並提出了情境的探討途徑，進入權變領導論研究的時期。

（三）領導風格的權變論時期：

在 1960 年代後期學者之研究以情境理論為焦點，試圖發現適合各種不同情境的領導型態。而「權變領導理論」(Contingency Theory of Leadership) 與「情境領導理論」(Situational Leadership) 兩者在概念上頗為接近，常被視為同一理論相互為用，皆重視領導的情境特質和強調權便策略的妥善運用 (江嘉杰，1998)。

權變領導理論有些共同的觀點為：權變領導即是通權達變的領導，就是能因應當前的態勢而選擇適應當下環境的領導方式。沒有一種領導行為是最佳的領導方式，成功的領導者必需能考量各種的情境因素，採用最適合的領導方式，方能達到最佳領導成效，亦為最有效能的領導。(邵俊豪，2002；許明珠，2002；蔡進雄，2001)

由此可知，領導者應視不同情境，採取不同的領導行為，適時權變的領導的方式。情境因素包括：領導者的本身、部屬、情境與外在環境因素等。具代表性的情境領導理論以費德勒的權變理論、情境理論、領導者-成員交換理論、途徑-目標理論、領導者參與模式等的研究概述如下：

1. 費德勒權變模式 (Fiedler contingency model)

費德勒在 1967 年提出「權變理論」(Contingency Theory)，受到研究領導的學者相當的採用與驗證，是權變理論研究的先驅，理論結合了特質論與情境論。

羅虞村 (1995) 認為費德勒的權變理論，其基本的假設有四：

假設一：領導者的人格特徵或動機決定了他的領導方式。

假設二：領導者效能是領導方式與情境的有利程度交互作用的功能，個人屬性與組織的屬性對領導者效能具有同等的重要性，領導者的特徵及情境的特徵均不可

能單獨解釋效能的高低。因此領導者、情境與效能成爲權變模式的三個要素，如下圖 2-2：

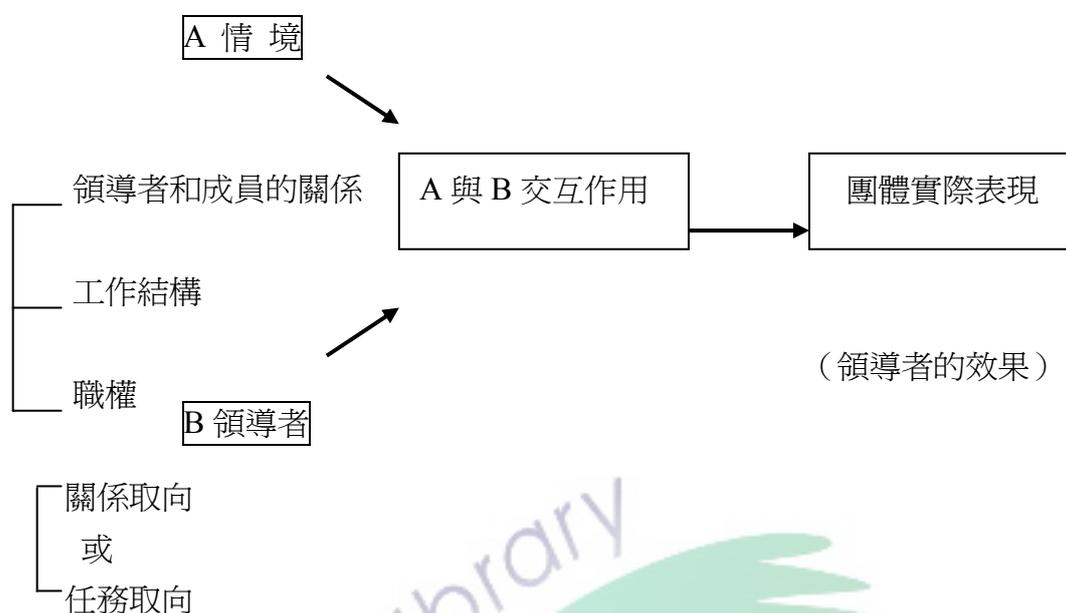


圖 2-2 領導效能之「權變模式」的要素間之關係

資料原來：轉引自許明珠（2002），頁 67。

假設三：領導者既屬領導者之人格特徵或動機的一項功能，因此具有相當穩定性而不易改變，但情境則可以改變，因使安置領導者時，應與留意。

假設四：領導者是用姿態及語文等行爲，將領導者的方向考評及態度等傳遞給成員，俾影響團體的實際表現。

費德勒在 1967 年設計出「最不被喜歡的同事量表」(Least Preferred Co-worker Scale, 簡稱 LPC)，LPC 計分方式來自領導者，首先請領導者回想一個現在或曾經共事的人，其必須是最難相處且不願再和他共事的人，從量表上的回答在表面上呈現是描述別的人格特徵，但實際上卻能反映出領導者的領導型式。費德勒認爲，領導效能取決於領導者個人的領導風格與情境之契合度，發現三個足以影

響領導型式的情境因素所影響：職務的權位、工作結構與領導者與部屬的關係，將領導風格分成工作取向與關係取向兩種（江嘉杰，1998；陳文瑜，1996；廖春文，2000；羅明忠，2003）：

（1）職務的權位：指領導者在職位上所擁有的獎懲權力，使組織內的成員聽從其指揮，而易於推動任務。

（2）工作結構：界定工作指示、工作目標及工作程序的明確程度。

（3）領導者與部屬的關係：成員對領導的忠誠、信賴和支持的程度。

許明珠（2002）曾以幼稚園為研究對象，進行費德勒權變理論在幼稚園領導之應用，其研究發現：

（1）在非常有利的情境下，採取工作取向的領導型式較有效能。

（2）在非常不利的情境下，採取工作導向的領導型式較有效能。

（3）在中度有利的情境中，關係導向的領導型式較有效能。

（4）在非常不利的情境中，只採取一種領導型式可能無法因應此情境下的複雜狀況，應採取更具彈性的領導措施。

2. 瑞汀三層面論（Reddin's Three Dimensions Theory）

瑞汀在 1967 年提出「三層面理論」(Three Dimensions Leadership Theory of Leadership，簡稱 3-D)，將領導行為層面中的「關係層面」及「任務層面」，在加上「效能層面」，形成三層面理論。任務層面係指領導者關心或重視組織工作的完成，相當於「倡導」；關係層面係指出領導者指領導者關心或重視成員需求之滿足，相當於「關懷」（謝文全、林新發、張德瑞、張明輝，1998）。Reddin 將領導行為分為四種型式，如圖 2-3 所示，說明如下：

	高任務	低任務
高關係	統合型	關係型
低關係	盡職型	分離型

圖 2-3 Reddin 的四種基本領導型式

資料來源：修改自吳清山（1991），頁 193

- (1) 關係型 (related style)：低任務高關係取向。
- (2) 統合型 (integrated style)：高任務高關係取向。
- (3) 分離型 (separated style)：低任務低關係取向。
- (4) 盡職型 (dedicated style)：高任務低關係取向。

Luthans(1977)歸納 Reddin 三層面領導效能標準(陳木金,1997,頁 25-26),概述如下：

1.有效能的領導：領導者以執行者的角色扮演一位良好的激勵者，設定高水準、承認個別差異及利用團隊管理，以發展者的角色信任部屬，把人當人看待；以仁慈的專制者的角色，精確地知道其所想的及如何達到而不會引起爭議。

2.無效能的領導：領導者以妥協者的角色做很差的決定，受壓力的影響；以傳道者的角色扮演典型的好好先生，把和諧視為目的；以專制的角色，對他人無信心，並只注意其目前的工作；以失業者的角色，不重視工作、沒有奉獻精神，而且是被動的。

有效與無效的領導方式，Reddin 認為不同的情境，需要不同的領導方式，其取決於情境之因素。

3.赫塞和布蘭查德情境理論(Hersey & Blanchard situational leadership theory)

情境領導理論最初是由 Hersey 和 Blanchard 於 1969 年所提出的領導的生命循環理論 (Life Cycle Theory of Leadership)，是布雷克 (R. R. Blake) 及墨頓 (J. S. Mouton) 於 1964 年所提出的「管理方塊」(the managerial grid) 和雷汀 (W. J. Reddin) 的「三層面領導理論」的延伸，後來於 1967 年將其修正為情境領導理論，到了 1988 年又再次將理論加以修正，以符合實際的需要。情境理論認為領導者的行為可分為「任務導向」與「關係導向」兩種，並可依其構面區分為告知型 (telling)、推銷型 (selling)、參與型 (participating)、授權型 (delegating) 等四種領導型式，其概述如下：

(1) 告知型 (高任務—低關係)：領導者提供明確教導，同時詳細告知部屬做什麼、如何做等工作方法，密切控管其績效。

(2) 推銷型 (高任務—高關係)：領導者提供指導者及監督的行為，解釋決策的背後理由，並傾聽對方感受與意見。

(3) 參與型 (低任務—高關係)：領導者與部屬共享構想與理念，共同參與決策的制定。

(4) 授權型 (低任務—低關係)：領導者提供較少的指導與支援，授權部屬決策及執行的權利。

Hersey 和 Blanchard 認為決定團體成員成熟度的因素有二：一是對於追求更高目標的意願---成熟度高的人在此方面意願較高，而成熟度低的人則喜歡安於現狀。二是對於追求目標所需負責任的能力與技能---成熟度高的人則喜歡在此方面具有較高的專業能力和良好人際關係能達成所負責任，而成熟低的人則恰好相反。

4.途徑-目標理論 (Path-goal theory)

途徑-目標理論乃由 House 於 1971 年提出發展而成的，將激勵之「動機期望

理論」和俄亥俄州立大學的「雙層面理論」（倡導與關懷）結合而成的路徑—目標理論。認為領導者必須盡力提供部屬各項的幫助，以達成高工作績效，滿足部屬的需求。強調有效的領導者必須了解部屬的需要，根據工作目標、內容等因素，幫助部屬排除障礙，釐清可以達成的目標路徑。House 將領導者行為分為指導型、參與型、成就型及支持型等四種類別，概述如下（謝惠卿，2002）：

- （1）指導型：領導者提供明確的工作結構，並嚴密控制部屬的行為。
- （2）參與型：領導者在決策前，徵詢部屬意見並接受其建議。
- （3）成就型：領導者設定挑戰目標，並鼓勵部屬完成。
- （4）支持型：領導者關心部屬的需求，態度親切友善，並與部屬維持良好的關係。

因此，House 認為如果領導者行為愈能澄清達成目標的「途徑」，以促進部屬達成「目標」，則此行為愈能激勵或滿足部屬。所以領導者應該依情境因素而改變，方能獲得最高的領導效能（陳木金，1997）。

5. 弗魯姆（Victor Vroom）和葉頓（Philip Yetton）的規範權變理論（Normative Contingency Theory）

Vroom 和 Yetton 認為領導者的決策行為會影響組織成員的「接受性」和「決策品質」，前項指的是組織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，或是因為成員直接參與決策，所以意願較高。而後項則指除了接受性外，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（陳富銘，2004）。Vroom 和 Yetton 提出的領導模式主要強調管理的決定是受各種不同情境問題的影響，需用不同的領導方式來處理。將領導型式分三種類型，再細分五種型式，其概述如下：

- （1）專制第一型：（簡稱 A I 型）領導者利用所有可能的訊息，搜尋後自行作決策。

(2) 專制第二型：(簡稱 A II 型) 領導者從組織成員中獲得需要的訊息，在參考訊息後自行作決策。

(3) 商議第一型：(簡稱 C I 型) 領導者與組織成員採個別討論的方式，取得可用的觀念及建議之訊息，自行作決策。

(4) 商議第二型：(簡稱 C II 型) 領導者與組織成員作團體討論問題的方式，獲取成員的建議後，而作決策。

(5) 團體歷程：(簡稱 G I 型) 領導者與組織成員採團體討論問題的方式，共同作決策及共同分擔問題的責任。

6. 權變領導理論之綜合比較

權變領導理論和早期的特質論及行為論最大的不同，則是強調最好的領導方式不是一層不變，而是隨者組織情境而轉變，方能達到最佳領導效能。依循權變領導理論之主張，影響領導效能之情境因素，各個權變理論所考慮的情境因素也不盡相同，其比較分析如表 2-3：

表 2-3

五種情境領導理論之比較分析

理論	Fiedler	House	Reddin	Vroom & Yetton	Hersey & Blanchard
要素	權變理論	途徑-目標理論	三層面理論	規範性權變理論	情境領導理論
主要情境變項	工作結構 領導者與成員的關係 職權	工作結構 部屬特徵	組織的心理氣候 工作所用的技術 與上司的關係 與同事的關係 與部屬的關係	八種診斷性問題，包括時間、品質和接納	部屬準備度(能力和意願)
領導方式	工作取向 關係取向	工作中心 員工中心	離散型 關係型 盡職型 統合型	五種領導型式 從專制型到團體參與型	命令式 說服式 參與式 委任式
應用	◎領導者的方式配合情境 ◎改變情境適合領導者 ◎高或低控制情境有利於工作取向領導者 ◎適度控制情境有利於關係取向領導者	◎例行性工作或簡單業務宜採員工中心的領導方式 ◎非例行性和複雜的事務宜採工作中心的工作取向領導方式	◎不同的情境需要不同的領導方式，效能需視情境而定。	◎有效的領導者，選擇何種領導方式端視情境特徵而定。	◎有效的領導型式，需配合成員的準備度，而採取不同領導型式。

資料來源：謝文全等（1998），頁 179。

(四) 領導風格的新興理論時期：

近代眾多的新興領導理論如雨後春筍般紛紛興起，趨勢注重領導者的內在特質及理念動機，並且關心領導歷程中相關的因素。如：真誠領導（authentic leadership）、魅力領導（charismatic leadership）、創意領導（creative leadership）、文化領導（cultural leadership）、課程領導（curriculum leadership）、催化領導（facilitative leadership）、融合領導（fusion leadership）、隱涵領導（implicit leadership）、教學領導（instructional leadership）、知識領導（knowledge-based leadership）、第五級領導（level 5 leadership）、道德領導（moral leadership）、家長式領導（paternalistic leadership）、量子領導（quantum leadership）、僕人領導（servant leadership）、默默領導（silent leadership）、靈性領導（spiritual leadership）、交易領導（transactional leadership）、轉型領導（transformational leadership）及遠景領導（visionary leadership）等（秦夢群，2005），引發學者陸續投入研究與探討。

Bryman（1992）認為新興領導理論與過去所領導理論所強調的有所不同，從表 2-4 可得知（蔡進雄，2006）：

表 2-4

新型領導理論所強調之主題

較不強調	較強調
計畫	願景/使命
分配責任	傳遞願景
控制和問題解決	引起動機和激發鼓舞
例行事項和均衡	創造變革和革新
權力維持	賦予成員自主
順從	創造承諾
契約責任	刺激額外的努力
重視理性，減少領導者對成員的依附	對成員感興趣並靠直覺
對環境的回應	對環境有前瞻做法

資料來源：轉引自蔡進雄（2006），頁 8。

以上各種領導風格，各有其特長，但幼稚園組織型態、成員又與其他教育階段有其差異。根據楊國賜、蔡榮貴（2002）全國幼兒教育普查中，九成三以上為女性教師。而女性教師的特質包括：細心、愛心、耐心、體貼、用心和觀察力敏銳（謝忠修，2005），其領導者如何領導女性員工，其領導型式在女性觀點知覺上，呈現何種現況，值得探討。

四、領導風格在台灣幼教領域之相關研究

本部份針對國內園長、托兒所的領導風格之相關研究其理論，依其量與質性

研究整理如下：

(一) 領導風格在幼教領域以「量」的研究

1. 採用俄亥俄州立大學的雙構面領導理論

(1) 蔡淑苓 (1988) 研究結果指出，整體公、私立或鄉鎮地區幼稚園園長採用領導型式以「高倡導高關懷」為主；而黃素華 (1997) 研究指出大多數公立幼稚園園長採用「低關懷低倡導」的領導型式，私立幼稚園則採用「高關懷高倡導」的領導型式，兩者領導趨向呈現不同風貌。

(2) 公立托兒所女性主管領導風格以「低關懷高體制」為主要導向，而私立托兒所女性主管領導風格以「低關懷低體制」為主要導向 (黃瑜鈞, 2003)。

(3) 幼稚園園長領導在關懷層面與倡導層面與教師整體工作滿意為「正」相關 (王慧敏, 1987; 蔡淑苓, 1988)。

(4) 托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛與保育人員組織承諾「有顯著」的「正」相關 (張瓊云, 2000)。

(5) 女性主管關懷領導與工作負荷「有顯著」的「正」相關；倡導領導與工作負荷「有顯著」的「負」相關 (黃瑜鈞, 2004)。

(6) 黃素華 (1997) 研究指出不同學校組織情境變項 (園所在地、不同類別、不同規模、時間成立的長短、不同課程模式) 之幼兒園園長領導型式有差異。而張瓊云 (2000) 研究則是托兒所所長的領導型式不會隨著托兒所的性質、規模的不同而有所差異。

(7) 園長不同的關懷程度和倡導程度對教師工作滿意之影響「有顯著」之差異 (王慧敏, 1987)。而黃素華 (1997) 研究也顯示園長採取不同領導型式，對教師組織承諾具「有顯著」差異。

(8) 園長以高倡導高關懷領導型式是最有效 (王慧敏, 1987)。

(9) 園長採高倡導的領導型式，其教師組織承諾最高 (黃素華, 1997)，而

蔡淑苓（1988）研究則表示園長關懷行為比倡導行為對提升工作滿意度有較高的效力。

（10）園長領導型式受其教師部份個人特徵因素所影響（蔡淑苓，1988）。

2.採用 Hersey 和 Blanchard 情境領導理論

目前在幼教相關研究中，只有高士傑（1996）採用 Hersey 和 Blanchard 情境領導理，其研究結果如下：

（1）公立幼稚園園長偏向採用參與式及授權式之領導型式，而私立幼稚園園長偏向採用告知式及推銷式之領導型式。

（2）整體而言幼稚園園長偏向採取推銷式的領導型式。

（3）幼稚園園長領導型式受其幼稚園規模與幼稚園性質的影響。

（4）幼稚園整體組織效能與園長領導效能具有相關。

3.採用 Fiedler 權變理論

目前在幼教相關研究中，只有許明珠（2002）採用其理論進行研究，其研究結果如下：

（1）不同產生方式的園長與情境因素感受－園長與教師的關係好壞感受未達顯著差異。

（2）不同產生方式的園長與情境因素感受－工作結構高低及職權之感受達顯著差異。

（3）偏向工作導向的領導型式。

（4）園長與教師的關係好、工作結構高、職位權力強處於非常有利的情境。

4.轉型領導與交易領導

目前以轉型領導與交易領導為研究範疇的，只有康真娥（2003），其研究結果如下：

（1）交易領導、轉型領導與創新變化價值觀，對教師組織承諾「有顯著」

的複相關。

(2) 園長採交易領導對教師組織承諾有較高的影響力，因此教師除了需要園長的關懷，更需要園長提供相對的酬賞與獎勵，來回饋教師們的努力。

在幼教相關研究中，不管是採用採用 Hersey 和 Blanchard 情境領導理論、Fiedler 權變理論，還是轉型領導與交易領導，其研究都在萌芽階段，考量本研究的研究動機，為填補幼稚園階段園長領導風格與組織氣氛之研究，將以俄亥俄州立大學領導行為理論來探討，並忠於理論架構，故採領導雙構面理論，作為了解當前幼稚園園長領導風格之趨向，和各階段研究相呼應。

(二) 領導風格在幼教領域以「質」的研究

1. 許玉齡 (2000) 研究「影響幼兒園園長領導措施的情境與理念」，其主要發現與結論為：園長的個性、對工作的看法、與個人的經驗會對工作人員期許有相當的影響。

2. 蘇慧貞 (2002) 研究「幼兒園園長領導之個案研究」，其主要發現與結論為：園長以家為圖像的隱喻幼稚園、並分享、關懷和照顧等行動來營造幼稚園的社會環境。

3. 李淑惠 (2004) 研究「尋找一個位置：幼兒園女性園長的領導經驗」，其主要發現與結論為：(1) 成長歷程、家庭教養與幼教工作特性，建構出女性園長關懷領導的特質。(2) 女性園長的晉升受個人、家庭與環境所影響。(3) 女性園長的領導位置視園所屬性差異而有所不同。(4) 女性園長對自己角色與園所文化的譬喻以「家庭」為核心的概念。(5) 女性園長的領導充分展現一種對人的關懷與網絡式的領導風格。(6) 男人是女性園長領導背後無形的舵手。(7) 女性園長工作後的進修受制於家庭因素。(8) 女性園長面臨來自個人、家庭、園所組織結構與社會文化結構的困境。

4. 李文正 (2004) 研究「一位幼兒園園長領導風格之個案研究」，其主要發現

與結論為：(1) 園長強勢領導作風會影響正常課程的運作並且打擊老師們的工作士氣。(2) 園長獨特領導風格包括個性執著、相信現場的效果、招生第一，以及強勢的領導作風。

5.陳宗賢(2004)研究「一位男性幼稚園園長領導之研究」，其主要發現與結論為：園長領導風格的形成，是受到其過去經驗的影響，領導風格的呈現與特色包括：(1) 運用行政分層。(2) 有限制的授權。(3) 具有責任心與擔當。(4) 關懷行為的表現。(5) 與教職員工的溝通方式。(6) 具有敏銳的觀察力。(7) 與教師維持等距關係。(8) 致力建立園所特色。

綜合以上之研究發現，園長領導的風格，其因素有很多，如：個人特質、個性、價值觀、個人人生歷練、對未來的願景等有很大的影響，還有強勢的領導作風會影響教師的工作士氣，所以領導受多種因素而形成個人的風格，其因素須加以關注與了解。

五、領導風格相關研究變項之探討

綜觀國內領導風格研究之研究，其背景變項整理如下：

(一) 性別

研究指出教師對領導行為的知覺，因教師不同性別而有所差異，男性教師在整體領導行為高於女性教師(張仁川，2001；許文寬，2003；羅明忠，2003)。由此可知，性別會影響領導風格的知覺，但考量幼稚園教師受性別刻板印象所致，男女比率懸殊，男性教師所佔比例不到1%，故不將性別變項列入探討。

(二) 年齡

研究顯示領導風格會因不同年齡背景之變項影響，而有不同的知覺(羅明忠，2003、蘇枚夙，2004)。

(三) 婚姻狀況

陳東星（2004）研究指出不同婚姻狀況之背景變項之教師，對領導行為之知覺有其影響，已婚教師在知覺校長「關懷領導風格」及「整體領導風格」層面均顯著高於未婚教師；蘇玫夙（2004）的研究卻指出領導風格不受其婚姻狀況之背景變項的影響。

（四）教育程度

張川仁（2001）、康真娥（2003）的研究指出領導風格受其教育程度之背景變項的影響。

（五）任教年資

研究顯示領導風格不因任教年資的背景變項，而有所差異（康真娥，2003；羅明忠，2003）；蘇枚夙（2004）的研究指出，任教年資對領導風格之知覺，有顯著差異。

（六）職務

根據研究指出教師任職的職務之背景變項，對領導風格而有不同知覺差異（陳東星，2004；戴振浩，2001；羅忠明，2003）。

（七）領導者性別

戴振浩（2001）研究指出男女校長其領導風格會因性別而有所差異。

（八）學校類別（公私立）

根據研究顯示，學校類別（公私立）之背景變項，其園長領導風格有顯著差異（高士傑，1996；黃素華，1997；黃瑜鈞，2004；蔡淑苓，1988）。

（九）學校規模

研究指出不同學校規模之教師對領導格之知覺有顯著差異存在（高士傑，1996；陳東星，2004；黃素華，1997；蘇玫夙，2005）。

（十）學校成立時間

研究指出不同學校成立時間之教師對領導格之知覺有顯著差異存在（黃素

華，1997；蘇玫夙，2005)。

綜合上述之研究結果得知，教師的婚姻狀況、職務、對者領導性別、學校類別(公私立)、學校規模大小及學校成立時間等對領導風格知覺會有其差異存在。但在教師的年齡、教育程度及任教年資等因素，對領導風格的影響，有些因素有差異，有些則未具差異性，但大多研究以國小為主，但在幼稚園部分有公私立區別、園長專兼任問題，可能會導致結果之不同，最後均會影響其結果，需再做深入之研究。因此本研究在幼稚園教師背景變項中，將年齡、婚姻狀況、教育程度、任教年資、職務、園長性別、學校類別、學校規模大小、學校成立年資等列入探討之項目。



第二節 女性領導

本節將針對女性領導相關研究來做探討，內容分三部份：女性領導的特質、性別差異與領導風格及女性領導的實證研究等。分別加以論述如下：

一、女性領導的特質

近年來，隨著社會平權觀念的盛行，女性參予教育行政及任職管理者的比率逐漸升高，目前擔任幼稚園園長除了公立國小附設幼稚園外，大多數的私立幼稚園的領導者均以女性居多。女性領導的特質與領導的方式，為本研究探討之重點。綜觀各學者之研究對女性領導特質的發現如下(李莉莉, 2003; 武曉霞, 2002; 蔣麗君, 2002; 賴佳敏, 2000; 顏秀香, 2003)：

(一) 心理特質層面

溫柔婉約、觀察細膩、觀察力、耐心、包容、諒解、較會替他人著想、具有強烈推求成功的動機、成就驅動力、彈性多元的思考、追求成長企圖心、重視自身品德操守、

(二) 社會特質層面

深知母親的期望、適應多元角色的彈性、學校女同事較多，能與女同事有共同關心的話題、重視良好溝通、重視衝突管理、視權利為責任、講求人合及人際導向、重視分享、關懷、敏銳與人際關係、領導者傾向民主化、清楚自身角色與責任、訊息分享、講求人和。

綜合以上觀點發現，女性領導具有母性特質、細膩、分享、重關懷、人際導向、注重溝通及注重個人的成長與操守、強調團隊支持等，女性領導風格在公私立幼稚園所呈現的狀況為何，值得深入了解。

二、性別差異與領導風格

社會上普遍存在許多男女性別的刻板印象的觀念，認為男女兩性具有各自性別上的特質，如：勇敢、果斷、理性、負責、重事業、有領導能力、並具有較強的侵略性等；而女性要順服、溫柔、端莊、體貼、善解人意、重家庭、較擅長於溝通技巧或人際關係等。在思考的歷程上亦不同，如：男性具理性、邏輯思考清晰，女性表現則較直覺反應、感情用事等。何麗香（2003）指出：許多的研究證實男女確實在著性別差異，但是性別會不會對於領導造成影響，女性是否適合擔任管理者角色，學者從性別角色社會化的焦點解釋，女性多處於低階層工作職位，很少有機會擔任高層角色，乃是因為長久以來，在社會化歷程中所塑造而成男、女不同的性別角色規範所致。Basow（1992）的研究資料顯示，兩性在行為及性格上的差異，大多數是由社會因素所造成的，如：社會化、社會酬賞、個人出生背景因素、他人的期待導致男女兩性在許多生活接觸機會是不平等的，因此產生性別的差異（引自劉秀娟，1998，頁 63）。

Henry Mintzberg 曾對男性、女性管理的模式敘述如表 2-5（Helggesen，引自林宴夙、徐荷譯，1995）：

表 2-5

男性、女性管理模式表

男性方面	女性方面
1.工作步調絲毫不鬆懈，活動從不間斷。	1.女性的工作步調穩定，但工作中會有幾次短暫的休息。
2.不斷被干擾，以及無連慣性。	2.重視人際關係、不會將一些不在預定中的工作及談話視為干擾，此對於推動事務時有相當的助益。
3.不會花太多的時間在和工作沒有直接關係的活動上。	3.會抽取時間來從事一些工作沒有相關的活動，不會把只讀有關工作上的書籍。
4.較喜歡一些生動有活力的接觸（電話及面對面的會晤是他們較喜歡獲得資訊的方式）。	4.喜歡活動主動的接觸，會安排時間親自處理信件。
5.在公司以外，都維持一個複雜的人際關係網。	5.在公司以外，女性經理人也維持一個複雜的人際關係網。
6.由於每天都埋首於讓公司保持正常營運的工作中，缺少反省的時間。	6.重視領導的環境生態學，會把焦點放在長程的規劃上。
7.與工作融為一體的，身分認同與工作不可分開。	7.重視自己是具有複雜而且多重身份的人。
	8.會規畫時間來與人分享資訊。

資料來源：林宴夙、徐荷譯（1995），*柔性優勢—女人的領導風格*。台北：允晨。

三、女性領導的實證研究

綜合文獻中對女性領導的實證研究結果，歸類如下：

(一) 人際關係方面

1. 重視直覺與良好的溝通（吳珮菁，2006；武曉霞，2002；侯怡楓，1998）。
2. 強調人際關係網路的建立、注重合作（吳珮菁，2006；周正儀，1997；武曉霞，2002；侯怡楓，1998）。

(二) 人格特質方面

1. 注重分享（吳珮菁，2006；周正儀，1997；侯怡楓，1998）。
2. 溫柔婉約、具母性、溫柔而有堅持、理性與感性兼具，具有韌性與耐性等（周秀梅，2004；侯怡楓，1998；梁文綦，2000；黃美惠，2004）
3. 多元的思考方式（吳珮菁，2006）。

(三) 處理事情態度方面

1. 鼓勵參與與授權（侯怡楓，1998；黃美惠，2004）。
2. 積極、處事謹慎、事必躬親，以及做事有時稍顯急躁（侯怡楓，1998）。
3. 視權利為責任（武曉霞，2002）。
4. 重視衝突管理策略（吳珮菁，2006；武曉霞，2002；侯怡楓，1998）。

(四) 限制問題方面

角色扮演多重、時間分配不足、女性的刻板印象（周秀梅，2004；林芬英，2002；賴佳敏，2000）。

(五) 自我成長方面

重視專業成長與生涯規劃（吳珮菁，2006；黃美惠，2004）

(六) 其他方面

1. 在影響領導風格的因素中，個人特質會大於環境因素（黃美惠，2004）。

2. 確實與男性領導風格有程度上的差異（張菁芳 2005）。
3. 女性領導風格女性教育主管的領導風格會因階層位置不同而產生差異（張菁芳 2005）
4. 女性領導者的工作哲學中最重要的三個因素為興趣、使命感及自我實現（林芬英，2002）。
5. 女性領導者的 EQ 表現高於男性，其領導型態趨向輕工作重人際，且效能較男性為高（周正儀，1997）。

從以上實證研究發現，許多女性領導都具有一些共同的特點，如：強調和諧互動的人際關係、柔性管理、擅於解決問題、強調合作性、衝突管理、重視員工及自我的成長、較具耐性與韌性等。男女確實有顯著性別差異，但是幼稚園領導者性別會不會影響其領導風格，為本研究之要項。



第三節學校組織氣氛的理論與相關研究

一、學校組織氣氛的意義

組織氣氛概念最早由 Lewin 所提出，在一九五三年研究場地論所提的心理氣氛（psychological atmosphere），以 $B=f(P * E)$ 來說明行爲與環境的關係，B 爲個別行爲（Behavior），P 爲個體的特徵（Person），E 爲環境（Environment），即人類的行爲是個體與環境交互作用的函數（蔡培村，1980）。各學者專家陸續提出對組織氣氛的觀點、看法，茲敘述如表 2-6，一窺其要義：



表 2-6

學校組織氣氛彙整表

研究者	學校組織氣氛的意義
Halpin & Croft (1962)	即是學校具有的獨特風格，是由校長領導行為與教師行為交互作用影響所形成的特色。
Hoy & Clover (1986)	是存在學校環境中相當持久的特性，乃由校長行為與教師行為交互作用影響所產生，能影響組織成員的行為，可由整體的教師所知覺而加以描述的。
Hoy & Miskel (1987)	指教師對學校一般環境的知覺，他受到正式組織、非正式組織、成員人格及組織領導所影響。
鄭悅琪 (1998)	學校環境中，校長與教師、教師與教師彼此交互作用，所形成的一種有別於其他學校的持久特質，並透過成員的知覺加以描述。
邱國隆 (2000)	在學校環境中，學校成員交互影響而成的一種內在環境相當持久的特質，此種特質會影響學校成員的行為，可透過學校教師的知覺加以描述和衡量，衡量分析的單位為整體的學校而非個別的教師，其性質可利用一系列數值加以描述。
陳月麗 (2003)	學校成員交互影響而成的一種持久特質，能為學校所知覺，且影響學校成員的行為，可透過學校教師的知覺加以描述和衡量。
李政穎 (2003)	在學校環境中，學校成員（校長與教師、教師與教師）之間彼此交互作用，所形成之具持久性與獨特性的內在特質，這種特質並可透過學校成員的知覺加以描述和測量。
黃金茂 (2005)	學校環境中，學校中的成員與環境彼此交互影響，所形成的一種相當持久性、獨特性的風格，會影響學校成員的行為，為成員所知覺，且可加以描述與測量。

資料來源：1.引自洪秋玲（2002），頁 6。

2.研究者參考文獻整理。

由以上國內外學者對學校組織氣氛的看法與定義，彙整以下幾項特點：

- (一) 組織氣氛是可經由描述的。
- (二) 組織氣氛是由組織成員所覺知的感受。
- (三) 組織氣氛是具有持久性的獨特特質。
- (四) 組織氣氛會影響組織成員的行為呈現。
- (五) 組織氣氛為整體性之呈現，而非以單獨個體的成員為主體。

基於以上觀點，因此，本研究之學校組織氣氛的定義是指幼稚園學校組織中，由園長（校長）與教師、教師與教師交互反應，而形成一種相當持久性與獨特性的校園內在特質，此特質為組織成員所能知覺，並可以描述與測量的。

二、學校組織氣氛的層面與類型

研究組織氣氛的層面與類型，各學者切入角度、觀點不同，其所定義也不一，但最主要研究為校長與教師之間的關係為最多，以下根據組織氣氛的層面及類型，敘述如下：

(一) Halpin 與 Croft (1962) 理論——描述組織氣氛之八層面

Halpin 和 Croft 認為學校組織氣氛的形成是由校長行為與教師行為兩個因素交互作用發展而成，進而發展出「組織氣氛描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire，簡稱 OCDQ)。Halpin 和 Croft 以美國七十一所小學為研究對象，研究其組織氣氛的性質，整理出八個層面影響因素，其中四個層面描述校長領導行為，而另四個層面則與教師之間的互動有關，簡述如下：

1. 校長行為

(1) 疏遠 (aloofness)：指校長的行為是正式的，非人際取向的，一切公事公辦，不了解老師的需求與感受，經常與老師保持相當的距離。

(2) 強調成果 (production emphasis)：指校長的行為重視成果，為達組織

任務對老師採取嚴密的監督，講求單項的溝通，不重視老師的需求與反應。

(3) 以身作則 (thrust)：指校長的行為表現認真，推動學校事務，並以身作則帶頭示範，激發教師跟進，雖然以工作取向為主，但仍然身受教師們的肯定。

(4) 關懷 (consideration)：指校長行為能體恤、關懷及尊重教師，並能協助解決問題及爭取福利，以仁慈的態度來對待教師。

2. 教師行為

(1) 疏離 (disengagement)：描述在工作取向的情境中，指教師彼此間以及對整個學校的疏離程度而言，教師之間關係不佳，相互攻訐批評，共同合作性低，校務推動上，工作不盡力，效能欠佳。

(2) 阻礙 (hindrance)：指教師覺知學校施加許多額外的雜務工作，以及和教學無關的工作責任，導致教師負擔加重，影響阻礙教師教學的工作。

(3) 工作精神 (esprit)：指教師的士氣而言，教師懷有高度的工作精神，愉悅進行教學工作，同時也覺知其社會需求的滿足感，亦享有成就感的喜悅，教師間相互尊重、協助，對學校工作盡乎職守。

(4) 同事情誼 (intimacy)：指同事間的情誼，教師彼此間相處融洽、相互信任、親密的程度，此種良好的社會關係，未必與工作上的表現成就有關。

Halpin 和 Croft 透過「學校組織氣氛描述問卷」的測量，將上述八個層面交互影響形成，歸納出六種不同程度的學校組織氣氛類型，分別稱為開放型、自主型、控制型、親密型、管教型及封閉型等，此六種類型從開放到封閉型形成一個連續體，如圖 2-4，概述如下：

校長行爲

低強調成果	低強調成果	高強調成果	低強調成果	高強調成果	高強調成果
低疏遠	高疏遠	高疏遠	低疏遠	低疏遠	高疏遠
高關懷	低關懷	低關懷	高關懷	高關懷	低關懷
高以身作則	中以身作則	中以身作則	中以身作則	中以身作則	中以身作則
開放型	自主型	控制型	親密型	管教型	封閉型
低阻礙	低阻礙	高阻礙	低阻礙	低阻礙	高阻礙
低隔閡	低隔閡	低隔閡	高隔閡	高隔閡	高隔閡
高同事情誼	高同事情誼	低同事情誼	高同事情誼	低同事情誼	中同事情誼
高工作精神	高工作精神	高工作精神	中工作情誼	低工作精神	低工作精神

教師行爲

圖 2-4 學校組織氣氛從開放到封閉的連續體

資料來源：引自謝文全等（1998），頁 127。

1. 開放型氣氛（open climate）

其特點為教師懷有高度的工作精神、同事間能相處融洽、相互信任，擁有較佳同事情誼，而校長能以身作則，也能在掌控整個工作環境去體恤、關懷及尊重教師，不疏離也不過分強調工作成果與績效。

2. 自主型氣氛（autonomous climate）

特點為教師擁有高度的工作精神，學校不會額會給予教學以外的雜務，而影響阻礙教學的工作，同事間相處愉悅、融洽，校長行爲採以非人際取向的，一切公事公辦，不會過分強調工作績效，經常與老師保持相當的距離，較少表現主動關懷之情。

3. 控制型氣氛 (control climate)

特點為教師對學校工作盡乎職守，具高工作精神，教學中覺知常有額外雜務工作而影響正長的教學，工作負擔加重，教師之間互動較少，缺乏共同合作性，校長尚能以身作則，高強調工作成果，為掌控命令的型態，不了解老師的需求與感受，與老師關係疏離。

4. 親密型氣氛 (familiar climate)

特點為教師雖然對工作上有很多意見，尚能用心於工作，同事互動頗佳，校長尚能以身作則，不過份強調工作成果，對關懷、體恤老師，與教師關係良好。

5. 管教型氣氛 (paternal climate)

特點為教師額外工作負擔少，不會影響正常的教學工作，教師間關係不佳，無法互助合作，團隊精神較差，校長雖能以身作則，卻缺乏示範作用，強調工作績效，對教師表現關懷，而教師卻不了解、感受。

6. 封閉型氣氛 (close climate)

特點教師缺乏高度的工作精神，工作負擔重，同事間合作性低，關係疏離，校長強調工作績效，一切公事公辦，未了解老師的需求與感受，與教師距離甚大，因此團隊精神不佳。

以上六種組織氣氛類型，從開放型到封閉型，分別以八種層面的高低而決定，根據 Halpin 和 Croft 的研究以開放型的學校氣氛較佳，而封閉型的學校組織氣氛則最差。Halpin 和 Croft 之 OCDQ 中某些測驗已不合時宜，致使某些分測驗的可靠性亦已大為降低，P. F. Silver 曾批判 OCDQ 概念架構，欠缺明確的邏輯基礎。因此，繼之而起又有修訂版描述問卷的出現。

(二) Hoy 和 Clover (1986) 理論—描述組織氣氛之六層面

Hoy 和 Clover (1986) 根據 Halpin 與 Croft 所提的「組織氣氛描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire，簡稱 OCDQ) 之缺失加以改

進，發展出「修訂學校組織氣氛描述問卷」(The Revised Organizational Climate Descriptive Questionnaire for Elementary School，簡稱 OCDQ-RE)，該理論將學校組織氣氛層面分為兩大部分，一為校長行爲，另一為教師的行爲，各為三個層面，其組織氣氛概述如下：

1.校長行爲

(1) 支持行爲 (supportive behavior)：指校長對教師發自內心表現出關懷與支持，也能請聽接納教師的意見，並賞識教師及尊重其專業能力。

(2) 指示行爲 (directive behavior)：指校長對老師的需求不太注重，亦缺乏給予關懷，為達成學校績效，過於工作導向，對於教師與學校活動，時常進行嚴密的監督與掌控，學校大小事務須親自經手處理。

(3) 干擾行爲 (restrictive behavior)：指校長時常給予教師許多額外的工作負擔，或與教學無關的工作，因而影響阻礙正常的教學工作。

2.教師行爲

(1) 專業行爲 (collegial behavior)：指教師與同事相處融洽，彼此之專業互動均與以支持，樂於接納與尊重。

(2) 親密行爲 (intimate behavior)：指教師與同事間不只建立同事情誼，更深層深交至私人友誼，彼此間互相信賴、緊密合作，給予關懷與助力。

(3) 疏離行爲 (disengaged behavior)：指教師間、學校情誼淺薄，經常出現批評不滿的情緒，對於專業工作缺乏興趣，沒有共同的目標。

Hoy 和 Clover 修訂後的「學校組織氣氛描述問卷」，經分析發現，以上六個層面交互作用，可分析出教師、校長行爲的開放性之因素，交織成四種不同的學校組織氣氛類型，如圖 2-5，分述如下 (林新發，1993，頁 23-25)：

		校長行爲	
		開放型	封閉型
教師行爲	開放的	開放型氣氛	投入型氣氛
	封閉的	疏離型氣氛	封閉型氣氛

圖 2-5 OCDQ-RE 學校組織氣氛類型

資料來源：Hoy & Clover (1986)，頁 108.

1. 開放型氣氛 (open climate)

校長和教師行爲都是開放的，這種氣氛即屬於開放型氣氛。開放的校長行爲，其特徵反映在教師之間的關係上，校長積極創造一個環境，支持教師的努力，鼓勵教師參與和貢獻，減免老師們繁重的例行公事，使他們可以專心於教學工作。開放的教師，其特徵是教職員之間的關係非常真誠、積極和相互支持；彼此交互反應密切、友善和溫和熱情；教師相互尊敬，對於不同的意見和行爲都持寬容的態度。

2. 投入型氣氛 (engaged climate)

即校長表現封閉性的行爲，而教師則表現開放型的行爲。如校長表現嚴密監督、干擾和控制之封閉性行爲，但教師之間卻相親相愛、精誠團結、相互支持和彼此接納。教師不理會無效能校長的控制和干擾的行爲，只顧於各自的教學行爲。

3. 疏離型氣氛 (disengaged climate)

即校長表現出開放性的行爲，而教師卻表現封閉性的行爲。如校長表現支持、關心、以彈性、之變通，也不採取控制手段，但教師之間卻是不和的、互不相容忍、冷漠和疏離。校長方面一頭熱，似乎很有效能，但教師這一頭冷，陰奉陽違，叫也叫不動，無法動員，且不專心於本身的工作，破壞校長的領導企圖。

4. 封閉型氣氛 (close climate)

校長和教師的行爲都是封閉時，這種氣氛即是封閉型氣氛。封閉的校長行爲，其特徵爲僵化、嚴厲、封閉、控制和非支持性的行爲。封閉的教師行爲，期特徵爲無意義、不合、冷漠、孤立、不寬容、和不支持的行爲。

綜合以上論述，茲將 OCDQ-RE 學校組織氣氛層面與類型整理如表 2-7 所示：



表 2-7

OCDQ-RE 學校組織氣氛層面與類型得分情形：

學校組織氣氛層面與類型		開放型氣氛	投入型氣氛	疏離型氣氛	封閉型氣氛
教師行為	專業行為 (同僚， collegial)	高	高	低	低
	親密行為	高	高	低	低
校長行為	疏離行為	低	低	高	高
	支持行為	高	低	高	低
	指導行為 (指示， directive)	低	高	低	高
	限制行為 (干擾， restrictive)	低	高	低	高

資料來源：江滿堂（2003），頁 34。

綜觀以上各學者對學校組織氣氛所持的觀點不一，主張亦不同，由於本研究對象為幼稚園，而且 OCDQ-RE 可以明確地區分出四種不同學校組織氣氛類型，在研究上受到各研究者的肯定與運用。因此本研究以 Hoy 和 Clover 的 OCDQ-RE 為依據。

三、學校組織氣氛之測量工具

學校組織氣氛的研究日益蓬勃發展，也發展出許多評量組織氣氛之測量工具。然而，各學者所持之見解與角度不同，選取測量工具也各異，故僅以上述學者所發展出來的測量工具，作簡要之說明：

(一) 組織氣氛描述問卷 (Organizational Climate Description Questionnaire, 簡稱 OCDQ)

此問卷是由 Halpin 和 Croft(1962)所設計出來的，主要設計是用來測量中、小學的學校組織氣氛，尤其適用小學層面。問卷包括八個層面六十四個問題，受試者針對各項行為的實際表現狀況，在四點量表上填答，分數經統計分析後，區分其學校組織氣氛之類型。

(二) 小學組織氣氛描述問卷 (The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools, 簡稱 OCDE-RE)

由 Hoy 和 Clover (1986) 年根據 Halpin 和 Croft 編制的組織氣氛描述問卷修訂而成的，主要是用來描述小學組織氣氛。將學校組織氣氛劃分為校長行為與教師行為兩部分，又將其行為均分為三個層面，並以四個氣氛型態解釋其組織氣氛。問卷以個六層面，四十二個題目讓受試者依各項行為的實際表現狀況，在四點量表上填答，分數經統計分析後，區分其學校組織氣氛之類型。

上述之測量工具，可依不同學校層級之組織氣氛的特性，分別編製適用不同學校情境的問卷工具，並進行信度與效度的考驗。

四、學校組織氣氛在幼教領域之相關研究

本部分針對國內幼稚園、托兒所研究學校組織氣氛之相關研究，整理分述如下：

(一) 張瓊云 (2000) 採用 OCDQ-RE 作為研究組織氣氛之工具，研究指出，不同職務的保育人員對組織氣氛上有顯著差異，保育人員知覺的組織氣氛開放程度高於助理保育人員；托兒所所長領導型式、組織氣氛與保育人員組織承諾之間有顯著正相關及因果關係。

(二) 陳麗月 (2003) 採用 OCDQ-RE 作為研究組織氣氛之工具，研究指出，教師在組織氣氛的知覺上，因年齡、婚姻狀況、現職年資、薪資、兼職情形、學校類別、成立時間及規模的不同而有差異；組織氣氛與組織承諾有顯著相關，並達顯著水準。

(三) 蘇玫夙 (2005) 採用 OCDQ-RE 作為研究組織氣氛之工具，只採用組織氣氛之六個層面其中的三個層面而已，為「親和」、「專業」及「疏離」等層面。研究指出，不同教育程度、服務年資及托兒所所在地區的教保人員，在組織氣氛上有差異存在；托兒所所長領導風格的「關懷」、「體制」層面與組織氣氛「親和」、「專業」及「整體組織氣氛開放程度」層面呈正相關，與「疏離」呈負相關。

根據以上研究結果，統整如下：

(一) 採用 OCDQ-RE 作為研究組織氣氛之工具。

(二) 研究顯示組織氣氛會因背景變項之不同，顯著差異與未顯著差異各有其結果。

(三) 研究顯示組織氣氛不管是與領導風格（型式）、組織承諾或托育品質均有一定程度之相關性。

學校組織氣氛在幼教領域之研究，因本研究忠於 Hoy 和 Clover (1986) 描述組織氣氛之六層面理論，與蘇玫夙 (2005) 採用 OCDQ-RE 作為研究組織氣氛之工具，只採用組織氣氛之六個層面其中的三個層，為「親和」、「專業」及「疏離」等不一樣，以祈更讓研究更完善。

五、學校組織氣氛相關研究變項之探討

綜觀國內學校組織氣氛之研究，其背景變項整理如下：

(一) 性別

研究顯示組織氣氛會因不同性別背景之變項影響，而有不同的知覺（江滿堂，2003；張簡憶如，1996；黃金茂，2005；楊淑麗，2003；廖麗君，2002）；而蔡家廷（2004）研究卻指出，在不同性別的教師，所知覺組織氣氛層面無顯著差異。

(二) 年齡

研究顯示組織氣氛會因不同年齡的教師，而有知覺不同之顯著差異存在（陳月麗，2003；楊淑麗，2003；廖麗君，2002；蔡家廷，2004）。張瓊云（2000）與蘇玫夙（2005）研究卻指出，在不同年齡之教保人員，所知覺組織氣氛層面無顯著差異。

(三) 任教年資

張嘉王（2004）與楊淑麗（2003）研究卻指出，在不同年齡之教師，所知覺組織氣氛層面無顯著差異；但陳月麗（2003）研究指出在不同年齡之教師，所知覺組織氣氛層面有顯著差異。

(四) 婚姻狀況

根據陳月麗（2003）研究指出不同婚姻狀況的教師其所知覺得組織氣氛，除了在疏離行為層面外，均有顯著差異存在；已婚教師對組織氣氛的知覺優於未婚教師。

(五) 教育程度

研究顯示組織氣氛在不同教育程度背景的教師，所知覺組織氣氛層面無顯著差異（江滿堂，2003；張嘉王，2004；楊淑麗，2003；廖麗君，2002；蔡家廷，2004）。蘇玫夙（2005）研究卻指出，組織氣氛會因不同任教年資的教師，而有知覺不同之顯著差異存在。

（六）職務

張嘉王（2004）與楊淑麗（2003）研究卻指出，在不同擔任職務之教師，所知覺組織氣氛層面無顯著差異。

（七）領導者性別

根據邱國隆（2000）研究指出：男性校長領導的學校組織氣氛較「女性」校長領導的開放；而張毓芳（2002）研究指出，領導者性別與學校組織氣氛無顯著差異。

（八）學校類別（公私立）

根據陳月麗（2003）研究指顯示：公立幼稚園與私立幼稚園的教師在組織氣氛知覺上，具有顯著差異存在。

（九）學校規模

研究顯示組織氣氛會因不同學校規模的教師，而有知覺不同之顯著差異存在（江滿堂，2003；李政穎，2003；陳文瑜，1996；陳月麗，2003；黃金茂，2005；楊淑麗，2003；廖麗君，2002；蔡家廷，2004）。而蘇玫夙（2005）研究卻指出，在不同托兒所規模之教保人員，所知覺組織氣氛層面無顯著差異。

（十）學校成立時間

陳月麗（2003）研究顯示組織氣氛會因不同學校成立時間的教師，而有知覺不同之顯著差異存在。研究指出以服務於成立在 26 年以上的幼稚園教師對組織氣氛的知覺感受最好，服務於成立 5 年以下的幼稚園教師對組織氣氛的知覺感受則居四組之末。而張瓊云（2000）研究卻指出組織氣氛不會因托兒所成立時間不同而有所差異。

綜合上述之研究結果得知，教師的婚姻狀況、對領導者性別、學校類別（公私立）等對學校組織氣氛知覺會有其差異存在。但在教師的年齡、教育程度、任教年資、職務、對學校規模及學校成立時間等因素，有些因素有差異，有些因素

則未具差異性，但大多研究以國小為主，幼稚園其組織性與國小不同，幼稚園部分有公私立、園長專任、兼任等問題，可能會導致結果之不同，需再做深入之研究。因此本研究在幼稚園教師背景變項中，將年齡、婚姻狀況、教育程度、任教年資、職務、園長性別、學校類別、學校規模大小、學校成立年資等列入探討之項目，而性別方面則受到幼稚園性別刻板印象影響，目前男性擔任幼教教師人口比例不到 1% ，故不列入背景變項之中。



第四節 領導風格與學校組織氣氛之相關研究

一、領導風格與學校組織氣氛的相關研究

(一) 蔡培村 (1980) 的研究指出，校長的領導特質較佳，則學校的組織氣氛愈佳；教師工作滿意度也愈高，校長的督導能力是學校組織氣氛的最佳預測變項。

(二) 劉麗慧 (1985) 的研究指出，校長所知覺本身領導方式隨著性別的不同，而有所顯著的差異；學校組織氣氛著校長不同之領導方式而有顯著差異。

(三) 鄭彩鳳 (1990) 的研究指出，高系統高個人取向的領導行為，組織氣氛最開放；校長為女性、服務 10 年以下，一般大學畢業，其學校組織氣氛較為開放；校長領導行為取向及教師角色衝突對學校組織氣氛有顯著交互作用；校長領導行為取向變項是有效預測學校組織氣氛的指標。

(四) 林新發 (1990) 的研究指出，校長行為與組織氣氛具有密切相關性；校長的「倡導」、「關懷」行為與「教師行為開放度」，呈中度相關，「倡導」、「關懷」的影響最大。

(五) 張瑞村 (1991) 的研究指出，高級職業學校校長領導行為與學校組織氣氛之間有密切之關係；學校組織氣氛會因校長領導型態的不同而有顯著差異；校長領導行為對學校組織氣氛具有預測效果。

(六) 張瓊云 (2000) 的研究指出，托兒所所長領導型式、托兒所的組織氣氛與保育人員組織承諾之間具有顯著正相關；托兒所所長領導型式、托兒所的組織氣氛與保育人員組織承諾之間具有顯著因果關係存在。

(七) 梁馨文 (2004) 的研究指出，校長領導行為與學校組織氣氛、學校組織氣氛和教師工作滿意度之間兩兩相關；校長領導行為與學校組織氣氛對教師

工作滿意度有預測作用。

(八) 蘇玫夙(2005)的研究指出,托兒所所長領導風格的「關懷」及「體制」層面與托兒所組織氣氛「親和」、「專業」及「整體組織氣氛開放度」層面呈現正相關,與「疏離」呈現負相關。

(九) 陳華樹(2004)的研究指出,遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛均變的稍好;校長領導行為與學校組織氣氛具有具相關。

(十) 張文寧(2006)的研究指出,不同的領導風格對組織氣氛與工作投入有顯著差異;文教機關內之主管領導風格與工作投入呈顯著相關;主管領導風格與組織氣氛呈顯著相關;在領導風格與組織氣氛對工作投入的預測方面,以權責分工、人際關係及獎酬制度最具有預測力。

綜合以上實證研究,歸納如下:

(一) 學校組織氣氛會因領導者風格而有所差異(張瑞村,1991;劉麗慧,1985;蔡培村,1980)。

(二) 研究顯示學校組織氣氛與領導風格呈現一定之相關性(林新發,1990;張文寧,2006;張瓊云,2000;陳華樹,2004;蘇玫夙,2005)。

(三) 研究顯示領導者之領導行為對學校組織氣氛具有預測力(陳文瑜,1996;梁馨文,2004;鄭彩鳳,1990)。

(四) 學校組織氣氛與領導風格之相關研究之對象為何,其研究結果顯示均有一定程度關係存在。

二、領導風格與學校組織氣氛的關係

以下將近年來國內針對領導風格與校組織氣氛之關係的實證研究,其相關性為何?歸納整理下表 2-8 所示:

表 2-8

近年來國內有關領導風格與學校組織氣氛之實證研究

研究者	研究主題	研究結果相關情形
蔡培村（1980）	國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛的關係	有差異
劉麗慧（1985）	國民小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係	有顯著之差異
鄭彩鳳（1990）	高級中等學校校長領導行為取向、教師角色衝突與學校組織氣氛關係之研究	有效預測指標
林新發（1990）	我國工業專科學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效關係之研究	具有密切的相關
張瑞村（1991）	高級職業學校校長領導型態與學校組織氣氛關係之研究	有顯著差異
張瓊云（2000）	托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究	具有正相關
梁馨文（2004）	綜合高中校整領導行為、學校組織氣氛及教師工作滿意度關係之研究—以台灣北部六縣市為例	有相關
陳華樹（2004）	國小校長遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛之研究	具有正相關
蘇玫夙（2005）	基隆市托兒所所長領導風格、托兒所組織氣氛與托育服務品質之相關研究	呈正相關
張文寧（2006）	主管領導風格、學校組織氣氛與部屬工作投入關係之研究-以高雄市文教機關為例	顯著相關

資料來源：本研究整理

經由上述實證研究發現，不管針對托兒所、國小、國中、高中職、專科學校或文教機關人員為研究對象，其結果都指出領導風格與組織氣氛之間具有關係存在，組織氣氛會因領導型態的不同而有差異存在。目前國內雖然有托兒所相關之研究，但托兒所與幼稚園不管是在主管機關、園所長資格、教師資格、立案條件及課程綱要等均存在其差異。然而，目前尚無針對幼稚園方面進行領導風格與學校組織氣氛相關之研究，其研究結果是否與上述研究結果相同？值得進一步探討。

三、結語

公私立幼稚園不管在園長資格方面，如：專任與兼任，教師成員的組織方面，如：公立與私立、合格與未合格教師等，均存在其差異性，幼稚園有其特殊性與其他學部不同。本研究在園長領導風格採俄亥俄州立大學領導行為理論來探討，幼稚園組織氣氛則採 Hoy 和 Clover 的 OCDQ-RE 為依據來進行研究，並以一個院轄市為研究樣本，進行普查，其結果僅能呈現一個縣市之觀點與概況。



第三章 研究設計與實施

本研究的目的是在探討高雄市公私立幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛之情形及其影響因素。本研究為期獲得具體之研究結果，以調查研究為主進行研究。本章共分五節，分別說明本研究架構、研究假設、研究工具、研究對象及資料處理等，依序加以說明之。

第一節 研究架構

為配合本研究的動機及研究目的，本研究根據上述文獻探討，規劃本研究架構，以圖 3-1 扼要表示，藉以了解各研究變項的關係。



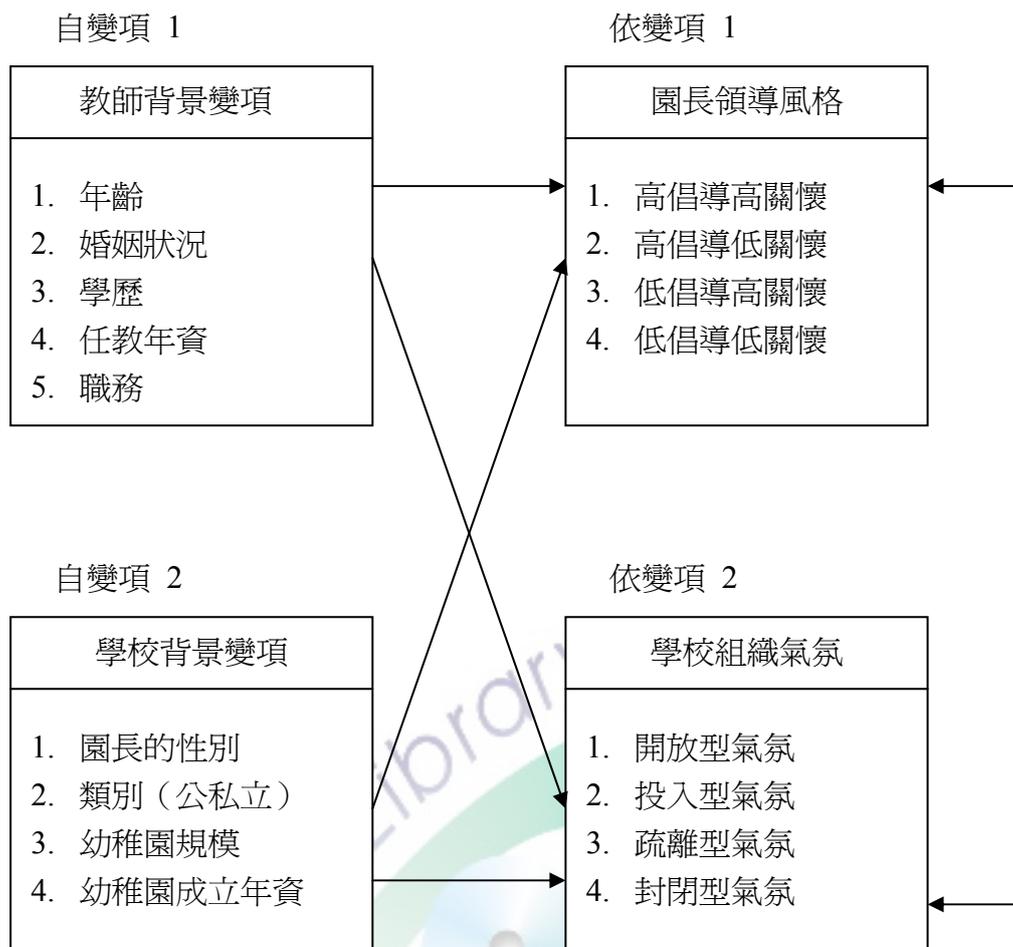


圖 3-1 「幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛關係」之研究架構圖

由圖 3-1 來看，本研究有二個自變項與兩個依變項，自變項包含：教師背景變項之年齡、婚姻狀況、學歷、任教年資、職務，及學校背景變項之園長性別、類別（公私立）、幼稚園規模、幼稚園成立年資。而依變項 1 包含：園長領導風格之高倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導高關懷及低倡導低關懷。依變項 2 則包含：學校組織氣氛之開放型氣氛、投入型氣氛、疏離型氣氛、封閉型氣氛。本研究旨在探討兩個自變項對兩個依變項的影響，同時探討兩個依變項之間的關係與預測力。

第二節 研究假設

茲根據上述之研究目的及研究架構，本研究採取問卷調查法，擬提出下列研究假設：

假設一：不同背景變項之幼稚園教師在其園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-1 不同年齡之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-2 不同婚姻狀況之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-3 不同學歷之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-4 不同任教年資之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-5 不同職務之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-6 不同園長性別之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-7 不同學校類別之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-8 不同規模之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

1-9 不同幼稚園年資之幼稚園教師對園長的領導風格及型式有顯著差異。

假設二：不同背景變項之幼稚園教師在所知覺學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-1 不同年齡之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-2 不同婚姻狀況之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-3 不同學歷之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-4 不同任教年資之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-5 不同職務之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-6 不同園長性別之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-7 不同學校類別之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-8 不同規模之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

2-9 不同幼稚園年資之幼稚園教師對學校組織氣氛及類型有顯著差異。

假設三：高雄市公私立園長的領導風格與學校組織氣氛之間有顯著相關。

假設四：高雄市公私立園長的領導風格對學校組織氣氛有預測力



第三節 研究工具

本研究為探討幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛的關係，以問卷調查方式進行資料之蒐集，以作為分析及驗證理論的依據。本研究所採用問卷有兩種，一為「幼稚園園長領導風格問卷」，用以測量幼稚園園長領導風格；另一為「幼稚園組織氣氛問卷」，用以測量幼稚園組織氣氛。問卷內容茲說明如下：

一、「填答者的基本資料」部分

(一) 教師個人背景資料

1. 年齡：分為「25」歲以下、「25-35」歲、「36-45」及46歲以上等四類。
2. 婚姻狀況：分為「已婚」、「未婚」、「其他」等三類。
3. 幼教相關學歷：分為「高中職幼保科」、「高中職、專科後20學分班」、「幼二專」、「大專以上非相關科系」、「大學幼教相關科系」、「學士後學分班」、「幼教研究所」及「其他」等八類。
3. 教學年資：分為「未滿5年」、「5-10年」、「11-15年」及「16年以上」等四類。
4. 擔任職務：分為「班級教師」、「帶班兼任行政工作」、「行政工作」等三類。

(二) 幼稚園背景資料

1. 園長的性別：分為「男」園長及「女」園長兩類。
2. 學校的類別：分為「公立」幼稚園及「私立」幼稚園兩類。
3. 學校的規模：分為「3班以下」、「4-6班」、「7-9班」及「10班以上」等四類。
4. 幼稚園成立時間：分為「未滿5年」、「5-10年」、「11-15年」及「16

年以上」等四類。

二、量表問卷部分

(一) 預試量表的編製

1. 幼稚園園長領導風格問卷

本研究所採用量表依據俄亥俄州立大學發展出來的「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, 簡稱 LBDQ) 為架構, 並參考國內相關學者: 鄭雅雯 (1996)、陳文瑜 (1996)、黃素華 (1997) 所使用之問卷編修, 經指導教授與張慶勳教授評審後而成, 將領導風格分為「關懷」及「倡導」兩個層面。問卷題號分配情形如表 3-1:

表 3-1

幼稚園園長領導風格預試問卷之題號分配表

領導層面	題數	預試題號 (畫底線者為反向題)
關懷	11	1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11
倡導	13	12、13、14、15、16、17、 <u>18</u> 、19、 <u>20</u> 、21、22、23、24

本量表採 Likert 四等量表的方式填答計分, 受試者依據自己心裡感受和實際情況選填答案, 以「總是如此」、「經常如此」、「偶爾如此」、「極少如此」等四個等級, 來描述幼稚園園長領導風格之情形。各以四分、三分、二分、一分計算, 反向題則反向計分。分數愈高則表示幼稚園園長領導趨向某種領導風格。

2. 幼稚園組織氣氛問卷

本問卷根據 Hoy & Clover (1986) 所發展之「修訂小學組織氣氛描述問卷」(The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools, 簡稱 OCDE-RE) 為架構。並參考國內相關學者張簡憶如 (1996)、邱

國隆（2000）、張嘉王（2004）所使用之問卷編修，經指導教授與張慶勳教授評審後而成，將學校組織氣氛分為園長行為及教師行為兩部分。園長行為包括「支持行為」、「指示行為」與「干擾行為」層面。教師行為則包括「專業行為」、「親密行為」與「疏離行為」層面。問卷題號分配如表 3-2：

表 3-2

幼稚園組織氣氛量表預試問卷各層面題號分配表

層面	題數	預試題號（畫底線者為反向題）
園長支持	7	1、2、3、 <u>4</u> 、5、 <u>6</u> 、7
園長指示	5	8、9、10、11、12
園長干擾	7	13、14、15、16、17、18、19
教師專業	7	20、 <u>21</u> 、22、23、24、 <u>25</u> 、26
教師親密	7	27、 <u>28</u> 、29、 <u>30</u> 、31、32、33
教師疏離	7	34、35、36、37、38、39、40

本量表採 Likert 四等量表的方式填答計分，受試者依據自己心裡感受和實際情況選填答案，以「總是如此」、「經常如此」、「偶爾如此」、「極少如此」等四個等級，來描述學校組織氣氛之情形。各以四分、三分、二分、一分計算，反向題則反向計分。

（二）預試問卷分析結果

1. 項目分析

（1）幼稚園園長領導風格問卷

問卷回收後，進行項目分析，計算每位受試者總分，選取問卷得分最高分組 73% 與最低組 27% 之樣本，進行 t 檢定，分別求得每個題項之決斷值（Critical

ratio)、再分別求得每個題項之得分與整體總分的相關性，作為篩選題項的依據。預試有效樣本為 124 人，其項目分析摘要如（附錄一）。

項目分析結果發現，園長領導風格之倡導層面中第 18、20 題，其決斷值與總分之相關均未達.05 之顯著水準，應予刪除，顯示與整個問卷較不一致。

（2）幼稚園組織氣氛問卷

預試問卷回收後要進行項目分析前，因「園長行為開放程度」得分 = 「園長支持」 - 「園長指示」 - 「園長干擾」，而「教師行為開放型度」得分 = 「教師專業」 + 「教師親密」 - 「教師疏離」。所以需將題項中之「園長指示」、「園長干擾」及「教師疏離」等層面作反向計分，再進行進行項目分析，其項目分析摘要如（附錄二）。

項目分析發現，所有題目其決斷值與總分之相關均達.05 之顯著水準，應予保留。顯示與整個問卷一致性頗高。

2. 信度分析

項目分析之後，再進實施信度分析。刪除未達顯著水準之題項，對所保留下來的題目進行信度的計算，目的在了解問卷的可靠程度、一致性或穩定性。

（1）幼稚園園長領導風格問卷

a. 信度：本量表以 Cronbach α 係數，來考驗量表內部一致性，分量表園長的關懷行為.9623、園長的倡導行為.9329，而總量表之 Cronbach α 係數為.9644，顯示本問卷題目間一致性頗高，亦即題項的信度甚佳，驗證結果如（附錄三）。

b. 效度：計算分量表與總分之相關係數，探討對單一因子之負荷量，其相關係數介於.91 至.94 之間，均達.01 顯著水準。（附錄三）

（2）幼稚園組織氣氛問卷

a. 信度：本量表以 Cronbach α 係數，來考驗量表內部一致性，驗證結果如（附錄四）所示，分量表園長的支持行為.9097、園長的指示行為.8777、園長的干擾行為.8631、教師專業行為.7741、教師親密行為.8098、教師疏離行為.7420，而總量表之 Cronbach α 係數為.9362，顯示本問卷題目間一致性頗高，亦即題項

的信度甚佳。

b.效度：計算分量表與總分之相關係數，探討對單一因子之負荷量，其相關係數介於.69 至.81 之間，均達.01 顯著水準。(附錄四)

3.因素分析

本問卷經項目分析與信度分析之後，對所保留下來的題目所構成的問卷進行因素分析，以了解本問卷中所能解釋的變異量。

(1) 幼稚園園長領導風格問卷

根據 134 位預試樣本的填答得分，進行本量表之因素分析，選取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因子，發現所有的題目因素負荷量均大於.40，統計結果如(附錄五)所示。

由(附錄五)了解到「關懷」與「倡導」兩個因素可解釋總量表的總變異量達 62.348%，其中因素一可解釋變異為 34.991%，因素二可增加解釋為 27.357%，可見效度良好。

(2) 幼稚園組織氣氛問卷

根據 134 位預試樣本的填答得分，進行本量表之因素分析，選取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因子，發現第 6 與第 30 題因素負荷量小於.40，應予以刪除外，其餘題目之因素負荷量均大於.40，統計結果如(附錄六)可知在所有預試填答中，六個因素可解釋總量表的總變異量達 54.807%，其中因素一可解釋 11.583，因素二可增加解釋 10.280，因素三可增加解釋 10.203，因素四可增加解釋 8.168，因素五可增加解釋 7.325，因素六可增加解釋 7.248，可見效度良好。

三、正式問卷

(一) 幼稚園園長領導風格問卷

幼稚園園長領導風格預試問卷經過項目分析與因素分析，刪除不適用題目外，編成正式問卷「幼稚園園長領導風格行為問卷」共 21 題，其題項如下表 3-3：

表 3-3

幼稚園園長領導風格問卷題號變更情形

預試問卷題號	項目分析	因素分析	正式問卷題號	層面
1			1	
2			2	
3			3	
4			4	
5			5	
6			6	關懷
7			7	
8			8	
9			9	
10			10	
11			11	
12			12	
13			13	
14			14	
15			15	
16			16	
17			17	倡導
18	x		18	
19			18	
20	x		19	
21			20	
22			21	
23				

(二) 幼稚園組織氣氛問卷

幼稚園組織氣氛預試問卷經過項目分析與因素分析，刪除不適用題目外，編成正式問卷「幼稚園園長領導風格行為問卷」共 38 題，其題項如下表 3-4：

表 3-4

幼稚園組織氣氛問卷題號變更情形

預試問卷題號	項目分析	因素分析	正式問卷題號	層面
1			1	
2			2	
3			3	
4			4	園長支持
5			5	
6		x		
7			6	
8			7	
9			8	
10			9	園長指示
11			10	
12			11	
13			12	
14			13	
15			14	
16			15	園長干擾
17			16	
18			17	
19			18	
20			19	
21			20	
22			21	教師專業
23			22	
24			23	
25			24	
26			25	
27			26	
28			27	
29			28	
30		x		教師親密
31			29	
32			30	
33			31	
34			32	
35			33	
36			34	
37			35	教師疏離
38			36	
39			37	
40			38	

本研究依據預試（詳見附錄七），將問卷進行項目分析、因素分析、淘汰無效題目後，並經過信度與效度考驗，再加上第一部份的基本資料，而彙整編製成正式問卷（詳見附錄八）。

四、正式問卷回收處理

將正式問卷回收再次進因素分析，檢視題項類別及刪除未達顯著水準之題項，來考驗量表內部一致性或穩定性。

(1) 幼稚園園長領導風格問卷

第一次因素分析，KMO 取樣適切性量數檢定為 .964，接近 1。Bartlett 球型檢定卡方值為 18116.96，達顯著水準，表示此量表適於進行因素分析，因此抽取兩個因素，共可解釋總變異量為 65.332%，其各層面分別可解釋 54.814%、10.519%，其統計結果發現所有題目因素負荷量，均大於 .40，第 12 題兩個因素負荷量都超過 .40，其數值接近，故刪除。其餘試題進行第二次因素分析，共可解釋總變異量為 65.574%，其各層面分別可解釋 54.531%、11.043%。Cronbach α 係數，園長關懷行為 .950，園長倡導行為 .922，總 Cronbach α 係數 .955，亦即信度甚佳。如表 3-5 所示。

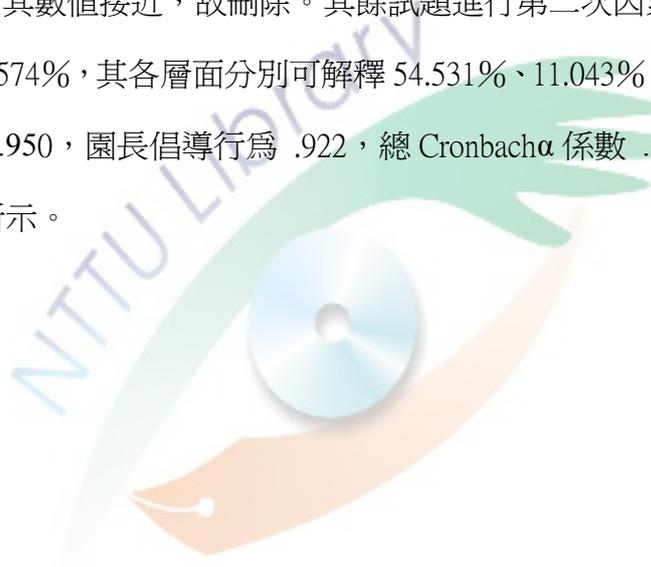


表 3-5

幼稚園園長領導風格正式問卷因素分析摘要表

因素名稱	正式量表題號	因素負荷量一	因素負荷量二	α 係數
關懷	6	.828		.950
	3	.816		
	11	.805		
	7	.800		
	4	.796		
	2	.780		
	9	.748		
	10	.745		
	5	.743		
	1	.725		
8	.716			
倡導	14		.814	.922
	13		.796	
	15		.778	
	16		.717	
	19		.699	
	17		.694	
	21		.680	
	20		.649	
	18		.612	
		特徵值	10.906	
	變異量(%)	54.531	11.043	
	累積變異量(%)	54.531	65.574	
	總 α 係數			.955

(2) 幼稚園組織氣氛問卷

第一次因素分析，KMO 取樣適切性量數檢定為 .936，接近 1。Bartlett 球型檢定卡方值為 22492.149，達顯著水準，表示此量表適於進行因素分析，抽取六個因素，共可解釋總變異量為 60.284%，其各層面分別可解釋 28.428%、12.823

%、8.165%、3.919%、3.600%、3.348%，其統計結果發現因素負荷量，第 20 與第 24 題因素負荷量小於 .40，應予以刪除外，其餘題目之因素負荷量均大於 .40，故保留其題項。而原本在教師親密題項中的第 27 題跑到教師疏離題項下，而教師親密題項中的第 28 題跑到教師專業題項下，園長支持中第 4 題則跑到園長指示題項。所餘試題項進行第二次因素分析，跟據負向題到正向題項中，必需轉回之需要，其可解釋總變異量為 62.346%，其各層面分別可解釋 29.045%、13.452%、8.465%、4.132%、3.748%、3.504%。Cronbach α 係數，教師疏離行為 .883、園長干擾行為 .899、園長指示行為 .851、教師專業行為 .867、園長支持行為 .891、教師親密行為 .688，總 Cronbach α 係數為 .812，亦即信度甚佳。其題項如表 3-6 所示。

依據回收正式問卷資料進行因素分析後，所得各層面之題項作為分析研究問題的最後資料。

表 3-6

幼稚園組織氣氛正式問卷因素分析摘要表

分量表名稱	正式量表題號	因素負荷量一	因素負荷量二	因素負荷量三	因素負荷量四	因素負荷量五	因素負荷量六	α 係數
教師疏離行爲	37	.843						.833
	35	.802						
	34	.758						
	36	.718						
	32	.694						
	27	.664						
	33	.571						
	38	.432						
園長干擾行爲	14		.758					.899
	12		.752					
	13		.751					
	18		.638					
	16		.636					
	15		.625					
	17		.624					
園長指示行爲	7			.707				.851
	4			.695				
	9			.693				
	10			.657				
	8			.648				
	11			.597				
教師專業行爲	21				.828			.867
	23				.807			
	22				.741			
	19				.709			
	25				.664			
	28				.587			
園長支持行爲	1					.839		.891
	2					.829		
	3					.800		
	5					.785		
	6					.716		
教師親密行爲	30						.770	.688
	26						.699	
	29						.601	
	31						.469	
	特徵值	10.456	4.843	3.047	1.488	1.349	1.262	
	變異量(%)	29.045	13.452	8.465	4.132	3.748	3.504	
	累積變異量(%)	29.045	42.497	50.961	55.093	58.842	62.346	
	總 α 係數							.812

第四節 研究對象

本研究對象擬以以高雄市教育局九十五學年度立案公私立幼稚園為調查依據，共有公幼 67 所，私幼 104 所。研究對象的選取分為預試樣本及正式施測樣本兩部分。

一、預試問卷

本研究基於便利考量，預試樣本的選取採取立意抽樣方式，配合行政區域、班級數、公私立幼稚園等客觀因素，選取願意配合的園所之教師進行施測，總共預計抽取公私立幼稚園 12 所，問卷回收，計發出 130 份預試問卷，回收 128 份，回收率為 98.46%，剔除無效問卷有 4 份，無效問卷比率 3.13%，可用問卷 124 份，有效問卷比率為 96.88%（附錄九），進行問卷內容分析，並加以修訂成為正式施測問卷，並考驗問卷的信度與效度。

二、正式問卷

正式問卷之研究對象以高雄市立案之公私立幼稚園之幼稚園教師為研究分析的對象，進行普查。研究的樣本包含幼稚園主任、組長、教師及代理教師等，但不包括實習教師、園長及才藝教師。

本研究根據教育局公告之公私立幼稚園立案班數，共發出 1682 份問卷，實際回收 1195 份，刪除無效問卷 113 份，留有效問卷 1082 份，問卷回收率為 71.05%，有效問卷回收比率為 90.54%（附錄十）。

第五節 資料處理

本研究所得之有效樣本資料，將以量化的方式處理，並利用 SPSS/10.0 版統計套裝軟體進行分析處理，採用之統計方法如下：

- 一、各因素分析問卷題數不一，依據文獻顯示需將題數做加權平均數處理，使其保持題數代表量一致。
- 二、為了解幼稚園園長領導風格、學校組織氣氛之現況、以描述性統計、平均數、標準差來分析，也以 t 考驗、卡方考驗、單因子變異數分析來檢定不同學校背景變項、教師背景變項，在園長領導風格與學校組織氣氛類型之差異情形。分析差異若達.05 顯著水準，則繼以薛費法 (Scheffe method) 或百分比事後比較，以回答問題二、問題三。
- 三、以皮爾遜積差相關，分析園長領導風格與學校組織氣氛之相關情形。
- 四、最後以逐步多元回歸分析的方法，處理園長領導風格對學校組織氣氛之預測力。



第四章 資料分析與討論

本研究係根據問卷調查所蒐集之資料，進行統計分析，以了解幼稚園園長領導風格與組織氣氛之關係。依據本研究問題將本章研究結果分為六節，第一節為填答樣本資料分析；第二節為幼稚園園長領導風格與組織氣氛之現況分析；第三節為不同背景變項與園長領導風格之差異比較分析；第四節為不同背景變項與組織氣氛之差異比較分析；第五節為幼稚園園長領導風格與組織氣氛現況關係之探討；第六節為幼稚園園長領導風格對學校組織氣氛之預測分析。

第一節 填答樣本資料分析

一、填答者背景變相之分析

(一) 學校類別方面

公立學校教師數為 390 人 (佔 36%)，私立學校教師數為 692 人 (佔 64%)，由統計數字可知，私立幼稚園教師多於公立幼稚園教師。

(二) 園長性別方面

男性園長 244 人 (佔 22.6%)，女性園長 838 人 (佔 77.4%)，在幼稚園環境裡，男性當園長的人數遠遠低於女性。

(三) 幼稚園規模方面

4 至 6 班為多數，有 428 人 (佔 39.6%)；依序為 10 班以上，有 301 人 (佔 27.8%)；7 至 9 班，有 187 人 (佔 17.3%)；3 班以下佔少數，有 166 人 (佔 15.3%)。

(四) 幼稚園成立時間

16 年以上為多數，有 598 人（佔 55.3%）；依序為 5 至 10 年，有 220 人（佔 20.3%）；11 至 15 年，有 202 人（佔 18.7%）；未滿 5 年佔少數，有 62 人（佔 5.7%）。

(五) 教師年齡

25 至 35 歲為多數，有 551 人（佔 50.9%）；依序為 36 至 45 歲，有 317 人（佔 29.3%）；46 歲以上，有 142 人（佔 13.1%）；25 歲以下為少數，有 72 人（6.7%）。

(六) 婚姻狀況

已婚為多數，有 634 人（佔 58.6%）；未婚有 437 人（佔 40.4%）；其他則有 11 人（佔 1%）為少數。

(七) 幼教相關學歷

大學幼教相關科系為最多數，有 571 人（佔 52.8%）；依序為幼二專，有 186 人（佔 17.2%）；大專以上非相關科系，有 104 人（佔 9.6%）；學士後學分班，有 73 人（佔 6.7%）；高中職專科後 20 學分班，有 48 人（佔 4.4%）；高中職幼保科，有 47 人（佔 4.3%）；幼教研究所，有 37 人（佔 3.4%）；其他選項，有 16 人（佔 1.5%）。

(八) 教學年資

5 至 10 年為最多數，有 305 人（佔 28.2%）；依序為 16 年以上，有 288 人（佔 26.6%）；未滿 5 年，有 251 人（佔 23.2%）；11 至 15 年，有 238 人（佔 22%）。

(九) 擔任職務

班級教師為多數，有 777 人（佔 71.8%）；其次是帶班兼任行政工作，有 231 人（佔 21.3%）；專任行政工作為少數，有 74 人（佔 6.8%）。

以上研究樣本的分布情形如表 4-1 所示。

表 4-1

正式問卷有效樣本基本資料分佈情形

類別	項目	人數	百分比率
學校類別	公立	390	36
	私立	692	64
園長性別	男	244	22.6
	女	838	77.4
規模	3 班以下	166	15.3
	4-6 班	428	39.6
	7-9 班	187	17.3
	10 班以上	301	27.8
成立時間	未滿 5 年	62	5.7
	5-10 年	220	20.3
	11-15 年	202	18.7
	16 年以上	598	55.3
教師年齡	25 歲以下	72	6.7
	25-35 歲	551	50.9
	36-45 歲	317	29.3
	46 歲以上	142	13.1
婚姻狀況	已婚	634	58.6
	未婚	437	40.4
	其他	11	1.0
幼教相關學歷	高中職幼保科	47	4.3
	高中職、專科後 20 學分班	48	4.4
	幼二專	186	17.2
	大專以上非相關科系	104	9.6
	大學幼教相關科系	571	52.8
	學士後學分班	73	6.7
	幼教研究所	37	3.4
	其他	16	1.5
教學年資	未滿 5 年	251	23.2
	5-10 年	305	28.2
	11-15 年	238	22.0
	16 年以上	288	26.6
擔任職務	班級老師	777	71.8
	帶班兼任行政工作	231	21.3
	行政工作	74	6.8

n=1082

二、綜合討論

依據樣本來源，私立幼稚園教師人數比率佔 64%，高於公立幼稚園教師人數比率佔 36%；女性當園長的人數遠遠高於男性；幼稚園規模以 4-6 班為最多數；成立時間以 16 年以上為多數；教師年齡以 25 至 35 歲為多數，佔一半以上；婚姻狀況以已婚為多數，未婚者也佔四成左右；學歷方面以大學幼教相關科系佔一半以上；教學年資以 5-10 年為多數，但其他年資所佔比率相差不多，均在 20% 至 30% 之間；擔任班級教師為佔七成以上，為樣本多數。



第二節 幼稚園園長領導風格與組織氣氛 之現況分析

一、園長領導風格現況分析

本研究將園長領導風格行爲分園長關懷行爲及園長倡導行爲層面。以算術平均數做爲園長領導型式之決斷分數，倡導層面平均數（3.61）、標準差（.32）得分均高於平均數（3.05）、標準差（.61）且關懷層面平均數（3.49）、標準差（.38）得分均高於平均數（2.85）、標準差（.69）以上，則爲「高倡導高關懷」；倡導層面平均數（2.51）、標準差（.45）得分均低於平均數（3.05）、標準差（.61），且關懷層面平均數（2.21）、標準差（.49）得分低於平均數（2.85）、標準差（.69）以下，則爲「低倡導低關懷」；而倡導層面平均數（2.87）、標準差（.25）得分低於平均數（3.05）、標準差（.61），且關懷層面平均數（3.11）、標準差（.25）得分高於平均數（2.85）、標準差（.69），爲「低倡導高關懷」；倡導層面平均數（3.47）、標準差（.29）得分高於平均數（3.05）、標準差（.61），且關懷層面平均數（2.45）、標準差（.37）得分低於平均數（2.85）、標準差（.69），則爲「高倡導低關懷」。由表 4-2 可知，目前園長領導風格中，知覺「低倡導低關懷」類型有 392 人（36.2%）最多，依比例高低排列爲「高倡導高關懷」有 373 人（34.5%）、「低倡導高關懷」有 211 人（19.5%）及「高倡導低關懷」有 106 人（9.8%）。但「高倡導高關懷」的領導風格人數也不少，值得注意。

表 4-2

園長領導風格型式之描述統計分析

	人 數	百分 比率	倡 導 平均數	倡 導 標準差	關 懷 平均數	關 懷 標準差
低倡導低關懷	392	36.2%	2.51 (低)	.45	2.21 (低)	.49
低倡導高關懷	211	19.5%	2.87 (低)	.25	3.11 (高)	.25
高倡導低關懷	106	9.8%	3.47 (高)	.29	2.45 (低)	.37
高倡導高關懷	373	34.5%	3.61 (高)	.32	3.49 (高)	.38
合 計	1082	100%	3.05	.61	2.85	.69

二、幼稚園組織氣氛現況分析

根據本研究之受試者所填答組織氣氛量表上分為六個層面，計算每層面平均數，由表 4-3 可知，組織氣氛為園長支持平均數 (2.94) 標準差 (.69)、園長指示平均數 (1.67) 標準差 (.62)、園長干擾平均數 (1.66) 標準差 (.66)、教師專業平均數 (3.14) 標準差 (.60)、教師親密平均數 (2.61) 標準差 (.64) 與教師疏離平均數 (1.46) 標準差 (.53) 等，又將園長支持、園長指示與園長干擾合併為「園長開放」；教師專業、教師親密與教師疏離合併為「教師開放」。計算方式為「園長開放=園長支持-園長指示-園長干擾」，故園長開放平均數為 (-.40) 標準差 (1.61)，而「教師開放=教師專業+教師親密-教師疏離」，所得教師開放平均數為 (4.28) 標準差 (1.38)。

表 4-3

幼稚園組織氣氛各層面與部份之平均數與標準差

層 面	題 數	平均數	標準差
園長支持	5	2.94	.69
園長指示	6	1.67	.62
園長干擾	7	1.66	.66
園長開放的部分	18	-.40	1.61
教師專業	6	3.14	.60
教師親密	4	2.61	.64
教師疏離	8	1.46	.53
教師開放的部分	18	4.28	1.38

n=1082

以算術平均數作為學校組織氣氛類型之決斷分數，園長開放得分平均數（.88）標準差（.67）高於平均數（-.40）標準差（1.61），且教師開放平均數（5.37）標準差（.71）得分均高於平均數（4.28）標準差（1.38）以上，屬於「開放型氣氛」；園長開放得分平均數（-1.92）標準差（1.24）低於平均數（-.40）標準差（1.61），且教師開放平均數（2.98）標準差（.95）得分均低於平均數（4.28）標準差（1.38）以下，屬於「封閉型氣氛」；園長開放平均數（.47）標準差（.58）得分高於平均數（-.40）標準差（1.61）以上，且教師開放平均數（3.24）標準差（.89）得分低於平均數（4.28）標準差（1.38）以下，屬於「疏離型氣氛」；園長開放平均數（-1.71）標準差（1.30）得分低於平均數（-.40）標準差（1.61）以下，且教師開放平均數（5.19）標準差（.65）得分高於平均數（4.28）標準差（1.38）以上，屬於「投入型氣氛」。表 4-4、表 4-5 為所有樣本對學校組織氣氛類型分析，將學

校組織氣氛分爲「封閉型氣氛」、「投入型氣氛」、「疏離型氣氛」與「開放型氣氛」。目前教師所知覺學校組織氣氛中，「開放型氣氛」類型有 401 人（37.1%）最多，依高低排列爲「封閉型氣氛」有 296 人（27.4%）、「疏離型氣氛」有 205 人（18.9%）及「投入型氣氛」有 180 人（16.6%）。

表 4-4

學校組織氣氛類型之描述統計分析

	人 數	百分 比率	園長開放 平均數	園長開放 標準差	教師開放 平均數	教師開放 標準差
封閉型氣氛	296	27.4%	-1.92 (低)	1.24	2.98 (低)	.95
投入型氣氛	180	16.6%	-1.71 (低)	1.30	5.19 (高)	.65
疏離型氣氛	205	18.9%	.47 (高)	.58	3.24 (低)	.89
開放型氣氛	401	37.1%	.88 (高)	.67	5.37 (高)	.71
合 計	1082	100%	-.40	1.61	4.28	1.38

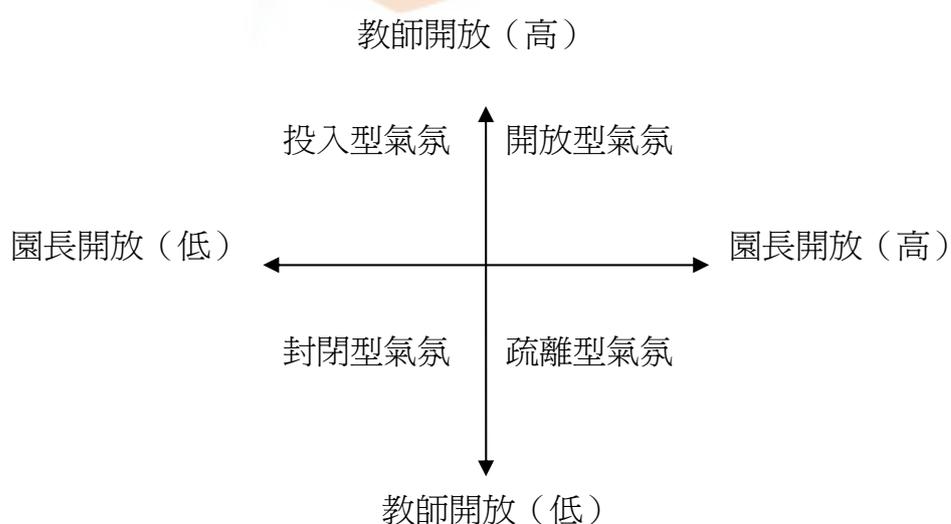


圖 4-1 學校組織氣氛類型分配分析

三、綜合討論

本研究結果發現目前高雄市幼稚園教師所知覺園長領導風格前二名為「低倡導低關懷」及「高倡導高關懷」與黃素華（1997）以高雄縣市、屏東縣等地區幼稚園教師為樣本所得結果，以「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」的結果不同。究其可能原因為研就時間、地區樣本不同，隨著環境的改變及樣本結構性不同，而有所差異。本研究結果推論為，目前高雄市公私立幼稚園園長領導風格屬於「低倡導低關懷」及「高倡導高關懷」兩者並列，老師所知覺園長領導型式呈現兩極化不同的感受。

本研究結果發現目前高雄市幼稚園組織氣氛前二名為「開放型氣氛」、「封閉型氣氛」，與蘇玫夙（2005）以基隆市托兒所為研就樣本所得結果相似。本研究可能推論：目前大多數學校組織氣氛呈現「開放型氣氛」，亦即園長與教師行為都是開放的，園長對教師表現高度支持，而教師同僚間有良好情誼和親密的行為。

第三節 不同背景變項與園長領導風格之 差異分析探討

本節在探討不同個人變項幼稚園教師對公私立幼稚園園長在其領導風格、型式之差異探討，採用卡方檢定分析領導型態，也運用單因子變異數分析，對其他不同背景變項（年齡、婚姻狀況、學歷、任教年資、職務、園長性別、學校類別、幼稚園規模與幼稚園成立年資）部分，如 F 值達顯著水準($p < .05$)，則再以以薛費法（Scheffe method）或百分比事後比較進行分析，以瞭解各組差異。

一、不同年齡幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

（一）不同年齡幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以教師年齡為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-5 可知，不同年齡教師對其園長領導風格 ($F = 1.890$, $p = .129$) 並無顯著差異。而針對領導風格兩個層面進行單因子變異數分析發現，不同年齡教師其領導關懷 ($F = 1.621$, $p = .183$) 並無顯著差異，但領導倡導 ($F = 3.041$, $p = .028$) 雖有顯著差異，但以薛費法比較，組間與組間並無顯著差異存在。

表 4-5

不同年齡幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.25 歲以下	72	2.96	組間	1.99	0.664	1.890	0.129	-
	2.25-35 歲	551	2.98	組內	378.82	0.351			
	3.36-45 歲	317	2.89	總和	380.81				
	4.46 歲以上	142	2.99						
	總樣本數	1082	2.95						
領導倡導	1.25 歲以下	72	3.13	組間	3.33	1.111	3.041*	0.028	-
	2.25-35 歲	551	3.09	組內	393.90	0.365			
	3.36-45 歲	317	2.97	總和	397.24				
	4.46 歲以上	142	3.04						
	總樣本數	1082	3.05						
領導關懷	1.25 歲以下	72	2.79	組間	2.32	0.773	1.621	0.183	-
	2.25-35 歲	551	2.87	組內	514.05	0.477			
	3.36-45 歲	317	2.80	總和	516.37				
	4.46 歲以上	142	2.94						
	總樣本數	1082	2.85						

* p < .05

(二) 不同年齡幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同年齡教師與園長領導型式交叉表，由表 4-6 可知 χ^2 為 17.583 (p < .05) 且達到顯著差異，故再進行百分比事後比較，分析同一年齡組內領導型式之百分比事後比較，分析結果並無顯著差異，表示不同年齡與類別間有顯著差異，但組間與組間並無顯著差異存在。

表 4-6

不同年齡幼稚園教師與園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
25 歲以下	人數	31	7	11	23	72
	比率	43.1%	9.7%	15.3%	31.9%	
25-35 歲	人數	189	110	59	193	551
	比率	34.3%	20%	10.7%	35%	
36-45 歲	人數	129	59	28	101	317
	比率	40.7%	18.6%	8.8%	31.9%	
46 歲以上	人數	43	35	8	56	142
	比率	30.3%	24.6%	5.6%	39.4%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.2%	19.5%	9.8%	34.5%	

$\chi^2=17.583$ ， $p < .05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現不同年齡教師對整體領導風格、領導關懷並無顯著差異存在，但領導倡導有顯著差異 ($F=3.041$ ， $p=.028$)，薛費法事後比較，組間與組間並無顯著差異存在，與蘇玫夙 (2005) 對整體領導風格、領導關懷有顯著差異存在，研究結果不同。究其原因可能為：托兒所與幼稚園的領導者不同、研究工具、地區不同所致。本研究結果推論可能是：教師對園長領導風格的感受，不管是在領導倡導、領導關懷等層面，都不會因教師的年齡層不同而有所差異。

本研究結果得知，不同年齡教師對領導風格型式方面有顯著差異 χ^2 為 17.583 ($p < .05$)，以百分比事後比較分析，結果並無顯著差異，表示年齡與類別間有差異存在，但組間之間並無顯著差異，與羅明忠 (2003) 研究採「高倡導高關懷」、「低倡導高關懷」有顯著差異，研究結果不同。究其原因可能為國小與幼稚園領導者不同，且教師結構性也不一樣，故有不同研究結果。本研究結果推

論可能是：園長領導型式與年齡間有顯著差異存在，但組間與組間之間，顯著性差異不大，故無顯著差異結果。

二、不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

(一) 不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以婚姻狀況為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-7 可知，不同婚姻狀況教師對其園長領導風格 ($F=1.615, p>.199$) 並無顯著差異，而對領導倡導 ($F=1.126, p>.325$)、領導關懷 ($F=1.664, p>.190$) 兩個層面進行分析，也無顯著差異。

表 4-7

不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.已婚	634	2.95	組間	1.14	0.568	1.615	0.199	-
	2.未婚	437	2.94	組內	379.68	0.352			
	3.其他	11	3.26	總和	380.81				
	總樣本數	1082	2.95						
領導倡導	1.已婚	634	3.05	組間	0.83	0.414	1.126	0.325	-
	2.未婚	437	3.05	組內	396.41	0.367			
	3.其他	11	3.32	總和	397.24				
	總樣本數	1082	3.05						
領導關懷	1.已婚	634	2.86	組間	1.59	0.794	1.664	0.190	-
	2.未婚	437	2.83	組內	514.78	0.477			
	3.其他	11	3.21	總和	516.37				
	總樣本數	1082	2.85						

(二) 不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同婚姻狀況教師與園長領導型式交叉表，由表 4-8 可知 χ^2 為 4.552 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示婚姻狀況與領導型式之間沒有顯著差異。

表 4-8

不同婚姻狀況幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
已婚	人數	228	121	62	223	634
	比率	36%	19.1%	9.8%	35.2%	
未婚	人數	162	86	44	145	437
	比率	37.1%	19.7%	10.1%	33.2%	
其他	人數	2	4	0	5	11
	比率	18.2%	36.4%	0.00%	45.5%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.2%	19.5%	9.8%	34.5%	

$\chi^2=4.552, p > .05$

(三) 綜合討論

本研究結果可知，不同婚姻狀況幼稚園教師對園長在其整體領導風格 ($F=1.615, p > .05$)、領導倡導 ($F=1.126, p > .325$)、領導關懷 ($F=1.664, p > .190$) 並無顯著差異，與蘇玫夙 (2005) 研究結果相同。但與陳星東 (2004) 研究指出「已婚」教師對園長領導風格知覺高於「未婚」教師，研究結果不同。究其原因可能為國小與幼稚園樣本結構、園長與校長性質等不同，故有不同研究結果。本研究結果推論可能是：不管在北部或是南部的托兒所或幼稚園，對園長領導風格覺知不因婚姻狀況不同而有所差異，有別於國小研究。

本研究結果可知，不同婚姻狀況幼稚園教師對園長在其領導型式 (χ^2 為

4.552, $p > .05$) 未達顯著差異，目前搜集文獻中未發現相關之結果，故無探討。本研究結果發現：教師所知覺的園長領導型式，不因學歷的不同而有顯著差異存在。

三、不同學歷幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

(一) 不同學歷幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以學歷為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-9 可知，不同學歷教師對其園長領導風格有顯著差異 ($F=8.632, p=.000$)，「大學幼教相關科系」與「幼教研究所」畢業教師其園長領導風格有顯著的低於其他學歷的教師。而針對領導風格兩個層面進行單因子變異數分析，領導倡導層面 ($F=7.325, p=.000$) 也達顯著水準，「幼二專」顯著高於「大學幼教相關科系」學歷，「幼教研究所」畢業教師有顯著的低於「高中職幼保科」、「幼二專」、「大專以上非相關科系」及「學士後學分班」學歷的教師，而領導關懷層面 ($F=7.589, p=.000$)，「大學幼教相關科系」與「幼教研究所」畢業教師其領導關懷有顯著的低於「幼二專」、「大專以上非相關科系」學歷的教師。

表 4-9
不同學歷幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.高中職幼保科	47	3.17	組間	20.28	2.898	8.632***	.000	
	2.專科後 20 學分班	48	3.05	組內	360.53	.336			(1)>(7)
	3.幼二專	186	3.09	總和	380.81				(2)>(7)
	4.大專以上非相關科系	104	3.12						(3)>(5)
	5.大學幼教相關科系	571	2.86						(3)>(7)
	6.學士後學分班	73	3.05						(4)>(5)
	7.幼教研究所	37	2.57						(4)>(7)
	8.其他	16	2.95						(6)>(7)
	總樣本數	1082	2.95						
領導倡導	1.高中職幼保科	47	3.27	組間	18.10	2.586	7.325***	.000	
	2.專科後 20 學分班	48	3.08	組內	379.14	.353			
	3.幼二專	186	3.19	總和	397.24				
	4.大專以上非相關科系	104	3.20						(1)>(7)
	5.大學幼教相關科系	571	2.98						(3)>(7)
	6.學士後學分班	73	3.11						(4)>(7)
	7.幼教研究所	37	2.61						(6)>(7)
	8.其他	16	2.96						
	總樣本數	1082	3.05						
領導關懷	1.高中職幼保科	47	3.06	組間	24.34	3.477	7.589***	.000	
	2.專科後 20 學分班	48	3.02	組內	492.03	.458			
	3.幼二專	186	3.00	總和	516.37				
	4.大專以上非相關科系	104	3.05						(3)>(5)
	5.大學幼教相關科系	571	2.74						(4)>(5)
	6.學士後學分班	73	2.99						(4)>(7)
	7.幼教研究所	37	2.53						
	8.其他	16	2.94						
	總樣本數	1082	2.85						

*P < .05 **P < .01 ***P < .001

(二) 不同學歷幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同學歷教師與園長領導型式交叉表，由表 4-10 可知 χ^2 為 57.353 ($p < .05$) 達顯著差異，故再進行百分比事後表比較，其結果並無顯著差異。表示不同學歷與領導類別間有顯著差異，但組間與組間並無顯著差異存在。

表 4-10

不同學歷幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
高中職幼保 科	人數	8	12	5	22	47
	比率	17.02%	25.53%	10.64%	46.81%	
專科後 20 學分班	人數	16	9	3	20	48
	比率	33.33%	18.75%	6.25%	41.67%	
幼二專	人數	53	36	18	79	186
	比率	28.49%	19.35%	9.68%	42.47%	
大專以上非 相關科系	人數	27	22	5	50	104
	比率	25.96%	21.15%	4.81%	48.08%	
大學幼教相 關科系	人數	233	116	63	159	571
	比率	40.81%	20.32%	11.03%	27.85%	
學士後學分 班	人數	25	14	7	27	73
	比率	34.25%	19.18%	9.59%	36.99%	
幼教研究所	人數	24	1	4	8	37
	比率	64.86%	2.70%	10.81%	21.62%	
其他	人數	6	1	1	8	16
	比率	37.5%	6.3%	6.3%	50%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

$\chi^2 = 57.353$, $p < .05$

(三) 綜合討論

本研究研究結果分析發現，不同學歷對整體領導風格有顯著差異 ($F=8.632, p=.000$)，「大學幼教相關科系」與「幼教研究所」畢業教師所知覺領導倡導與領導關懷有顯著的低於其他學歷的教師。與張仁川(2001)、康真娥(2003)研究結果相似。本研究結果推論：可能為「大學幼教相關科系」與「幼教研究所」畢業教師，專業自主性最高，對自己工作有一套方式，領導者是否領導倡導、領導關懷感受較不顯著，故低於於其他學歷的教師。

本研究結果可知，不同學歷對園長領導型式也達顯著差異 χ^2 為 57.353 ($p < .05$) 進行百分比事後比較分析，發現組間與組間並無顯著差異，與羅明忠(2003)研究指不同教育背景對領導型式無顯著差異，結果不同。究其可能原因為：國小與幼稚園領導者、樣本不同，故有不同研究結果。本研究可能推論為：園長領導型式與不同學歷有顯著差異存在，但組間與組間並無顯著差異。

四、不同任教年資幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

(一) 不同任教年資幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以任教年資為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-11 可知，不同任教年資教師對其園長領導風格 ($F=1.689, p=.168$) 並無顯著差異，對領導風格兩個層面進行分析發現，得到相同的結果，不同任教年資教師其領導倡導 ($F=1.606, p=.186$) 與領導關懷 ($F=1.445, p=.228$) 均無顯著差異。

表 4-11

不同任教年資幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.未滿 5 年	251	3.02	組間	1.782	0.594	1.689	0.168	-
	2.5-10 年	305	2.96	組內	379.033	0.352			
	3.11-15 年	238	2.90	總和	380.815				
	4.16 年以上	288	2.93						
	總樣本數	1082	2.95						
領導倡導	1.未滿 5 年	251	3.11	組間	1.767	0.589	1.606	0.186	-
	2.5-10 年	305	3.07	組內	395.470	0.367			
	3.11-15 年	238	3.01	總和	397.237				
	4.16 年以上	288	3.01						
	總樣本數	1082	3.05						
領導關懷	1.未滿 5 年	251	2.92	組間	2.069	0.690	1.445	0.228	-
	2.5-10 年	305	2.85	組內	514.301	0.477			
	3.11-15 年	238	2.79	總和	516.369				
	4.16 年以上	288	2.85						
	總樣本數	1082	2.85						

二、不同任教年資幼稚園教師對園長領導型式之差異分

析

下表為不同任教年資教師與園長領導風格交叉表，由表 4-12 可知 χ^2 為 10.768 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同任教年資與領導類別之間沒有顯著差異。

表 4-12

不同任教年資幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
未滿 5 年	人數	94	41	23	93	251
	比率	37.45%	16.33%	9.16%	37.05%	
5-10 年	人數	101	70	37	97	305
	比率	33.11%	22.95%	12.13%	31.80%	
11-15 年	人數	91	43	26	78	238
	比率	38.24%	18.07%	10.92%	32.77%	
16 年以上	人數	106	57	20	105	288
	比率	36.81%	19.79%	6.94%	36.46%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

$\chi^2=10.768$ ， $p>.05$

(三) 綜合討論

本研究結果可知，不同任教年資教師對其整體領導風格、領導倡導、領導關懷並無顯著差異，與蘇玫夙（2004）研究結果顯示，任教年資 16 年以上教師感受高於 11-15 年與 6-10 年，其結果相異。究其可能原因為：托兒所與幼稚園領導者、研究樣本或區域等差異的關係，而有不同研究結果。本研究結果推論可能為：教師對於園長領導風格的感受知覺，不因任教時間長短不同，而有所差異存在。

本研究結果可知，不同任教年資教師對園長領導型式的知覺感受，並無顯著差異，與羅明忠（2003）研究結果相同。本研究結推論可能為：任教年資不管有幾年，對於幼稚園教師對於園長領導型式的感受並無顯著差異。

五、不同職務幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

(一) 不同職務幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以職務為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-13 可知，不同職務教師對其園長領導風格有顯著差異（ $F=6.833$ ， $p=.001$ ），擔任行政工作教師其園長領導風格顯著的優於其他職務教師。而針對領導風格兩個層面進行單因子變異數分析發現，倡導層面也有顯著差異（ $F=6.511$ ， $p=.002$ ），教師所知覺「行政工作」職務教師高於「帶班兼任行政工作」職務教師；而關懷層面有顯著差異（ $F=5.573$ ， $p=.004$ ）擔任「行政工作」職務教師顯著的高於其他職務教師。

表 4-13

不同職務幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	職務	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.班級教師	777	61.80	組間	2155.228	1077.614	6.833**	.001	
	2.帶班兼任行政工作	231	60.06	組內	170157.646	157.699			(3)>(1)
	3.行政工作	74	66.24	總和	172312.873				(3)>(2)
	總樣本數	1082	61.73						
倡導	1.班級教師	777	30.44	組間	471.073	235.537	6.511**	.002	
	2.帶班兼任行政工作	231	29.40	組內	39031.445	36.174			
	3.行政工作	74	32.22	總和	39502.518				(3)>(2)
	總樣本數	1082	30.34						
關懷	1.班級教師	777	31.36	組間	638.845	319.422	5.573**	.004	
	2.帶班兼任行政工作	231	30.66	組內	61841.854	57.314			(3)>(1)
	3.行政工作	74	34.03	總和	62480.699				(3)>(2)
	總樣本數	1082	31.40						

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

（二）不同職務幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同職務教師與園長領導型式交叉表，由表 4-14 可知 χ^2 為 15.660 ($p < .05$) 達顯著差異，表示類別與不同職務間有顯著差異，故再進行百分比事後

比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異。

表 4-14

不同職務幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
班級教師	人數	282	149	75	271	777
	比率	36.29%	19.18%	9.65%	34.88%	
帶班兼任 行政工作	人數	89	54	29	59	231
	比率	38.53%	23.38%	12.55%	25.54%	
行政工作	人數	21	8	2	43	74
	比率	28.38%	10.81%	2.70%	58.11%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

$\chi^2=29.268$ ， $p < .05$

(三) 綜合討論

本研究結果可知，不同職務教師對其園長整體領導風格有顯著差異（ $F=6.833$ ， $p=.001$ ）擔任「行政工作」教師所知覺園長領導風格顯著的高於其他職務教師，與陳東星（2004）、戴振浩（2001）、羅忠明（2003）研究結果相似。本研究結果推論：可能為目前「帶班兼任行政工作」者大都是公立幼稚園教師，而擔任「行政工作」大都是私立幼稚園教師，擔任行政工作教師直接上對園長的校務推展任務，及下對帶班教學老師，在園長與老師之間扮演重要橋樑，故對園長關懷及倡導感受顯著高於其他職務老師。

本研究結果可知，不同職務教師對園長領導型式方面有顯著差異（ χ^2 為

15.660, $p < .05$), 故進行百分比事後比較, 其結果發現組間與組間並無顯著差異, 與羅明忠 (2003) 研究結果在「高倡導低關懷」、「低倡導高關懷」、「低倡導低關懷」均呈現擔任「主任」職務感受大於擔任「級任教師」職務, 其結果不同。究其可能原因為: 國小與幼稚園領導者性質、教師樣本、研究工具不同, 故有相異之結果。本研究結果推論可能為: 在幼稚園中老師不管擔任哪一種職務, 領導者的領導型式對教師而言, 並沒有特別領導型式上的感受差異。

六、不同園長性別幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

(一) 不同性別園長幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以園長性別為自變項, 園長領導風格為依變項, 進行 t 考驗, 由表 4-15 可知, 不同性別園長對其園長領導風格是有顯著差異 (t 值 = -6.912, $p = .017$), 「女性」園長其領導風格顯著的高於「男性」園長。此外, 對領導風格兩個層面進行 t 考驗, 發現領導倡導 (t 值 = -6.194, $p = .024$) 層面, 發現「女性」園長其領導倡導行為顯著的高於「男性」園長。但在領導關懷 (t 值 = -6.397, $p = .024$) 上, 不同性別園長在領導關懷層面分析, 並無顯著差異。

表 4-15

不同園長性別幼稚園教師對園長領導風格之 t 考驗分析

層面	項目內容	樣本數	平均數	標準差	T 值	P
領導風格	男	244	2.77	0.60	-6.912*	0.017
	女	838	3.05	0.56		
	總樣本數	1082	2.95	0.59		
領導倡導	男	244	2.85	0.62	-6.194*	0.024
	女	838	3.17	0.57		
	總樣本數	1082	3.05	0.61		
領導關懷	男	244	2.70	0.70	-6.397	0.062
	女	838	2.94	0.67		
	總樣本數	1082	2.85	0.69		

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

(二) 不同園長性別幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同園長性別教師與園長領導型式交叉表，由表 4-17 可知 χ^2 為 37.933 ($p < .05$) 達顯著差異，表示不同園長性別與類別之間有顯著差異，故再進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在。

表 4-16

不同園長性別幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
男	人數	128	40	21	55	244
	比率	52.46%	16.39%	8.61%	22.54%	
女	人數	264	171	85	318	838
	比率	31.50%	20.41%	10.14%	37.95%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

 $\chi^2=37.933$ ， $p < .05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同性別園長對其園長領導風格是有顯著差異（ t 值 -6.912 ， $p = .017$ ），教師對不同園長性別的知覺感受，「女性」園長在領導風格顯著的高於「男性」園長，在領導倡導行為方面也呈現相同現象。與戴振浩（2001）研究，不同性別領導者對其領導風格是有顯著差異，結果相似。但領導關懷層面的感受卻無顯著差異，與文獻顯示女性領導者講求人合及人際導向、重視分享、關懷等，研究結果不同，究其可能原因為：私立幼稚園園長大都為女性，雖然女性園長具柔性特質，但在幼稚園學校林立，競爭激烈下，園長必須運用更多的倡導行為，方能推動園務，符合營運目標，所以教師感受女性領導者關懷相對較少。本研究結果推論：可能是目前在幼稚園生態中，男性園長大多是公立國小校長兼任，對幼稚園事務較生疏，許多事務都交由幼稚園教師處理，所以老師對園長倡導行為的知覺感受較少。相反的，私立幼稚園園長大多數為女性，私立幼稚園園長有招生壓力，肩負園務推展，所以教師對私立園長倡導行為感受較深。

本研究結果可知，不同園長性別與園長領導型式（ χ^2 為 37.933 ， $p < .05$ ）有顯著差異，故再進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在，目前幼教領域尚未搜尋到相關研究結果，故無探討。本研究結果推論：教師所知覺不同園長性別對園長領導型式有顯著差異存在，但顯著差異不大，故組間與組間並無顯著發現。

七、不同學校類別幼稚園教師對園長在領導風格、型式之差異分析

(一) 不同學校類別幼稚園教師對園長在領導風格之差異分析

以學校類別為自變項，園長領導風格為依變項，進行 t 考驗，由表 4-17 可知，不同學校類別教師對其園長領導風格（ $t = -7.738$ ， $p = .055$ ）並無顯著差異。對領導風格兩個層面，倡導（ $t = -8.623$ ， $p = .186$ ）、關懷（ $t = -5.705$ ， $p = .173$ ）考

驗分析，也並無顯著差異。

表 4-17

不同學校類別幼稚園教師對園長領導風格之 t 考驗分析

層面	學校類別	樣本數	平均數	標準差	T 值	顯著性
領導風格	公立	390	2.77	0.60	-7.738	0.055
	私立	692	3.05	0.56		
	總樣本數	1082	2.70	0.70		
倡 導	公立	390	2.77	0.60	-8.623	0.186
	私立	692	3.05	0.56		
	總樣本數	1082	2.70	0.70		
關 懷	公立	390	2.94	0.67	-5.705	0.173
	私立	692	2.85	0.62		
	總樣本數	1082	3.17	0.57		

(二) 不同學校類別幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同學校類別教師與園長領導型交叉表，由表 4-18 可知 χ^2 為 36.063 ($p < .05$) 達顯著差異，表示不同學校類別與類別間有顯著差異，故再進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在。

表 4-18

不同學校類別幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
公立	人數	185	72	32	101	390
	比率	47.44%	18.46%	8.21%	25.90%	
私立	人數	207	139	74	272	392
	比率	29.91%	20.09%	10.69%	39.31%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

$$\chi^2=36.063, p < .05$$

(三) 綜合討論

本研究結果不同學校類別教師對其園長整體領導風格並無顯著差異，與高士傑（1996）、黃瑜鈞（2004）、蘇玫夙（2005）研究結果相異。究其原因可能為南北地區、托兒所保育員與幼稚園樣本的不同，而有不同結果。本研究結果推論：可能為高雄市幼稚園教師願意參加樣本受試者，較勇於表達想法，對園長領導風格感受有自己體會，不會因公私立學校類別而有特別差異存在。

本研究結果不同學校類別教師對其園長領導類型上有顯著差異（ $\chi^2=36.063, p < .05$ ），再進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在。與黃素華（1997）、蔡淑苓（1988）研究結果指出私立幼稚園採「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」，公立幼稚園採「低倡導低關懷」，研究結果相異。究其原因：可能是樣本差異、研究工具及事後比較方式不同而研究結果呈現差異性。本研究結果推論可能為：園長領導型式不因公私立學校類別而有特別感受差異存在。

八、不同學校規模幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異

分析

(一) 不同學校規模幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以學校規模為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-19 可知，不同學校規模教師對其園長領導風格有顯著差異 ($F=13.355$, $p=.000$)，「3 班以下」教師與「4-6 班」教師其園長領導風格有顯著的低於其他規模的教師。而針對領導風格兩個層面進行單因子變異數分析發現，領導倡導 ($F=20.016$, $p=.000$) 與整體領導風格有相同的結果。而領導關懷 ($F=6.994$, $p=.000$) 則有些不同，「3 班」以下教師與「4-6 班」教師其領導關懷有顯著的低於其他規模的教師，但「3 班以下」教師與「4-6 班」教師兩個則無顯著差異。



表 4-19

不同學校規模幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	學校規模	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.3 班以下	166	2.74	組間	13.646	4.549	13.355***	.000	(2)>(1)
	2.4-6 班	428	2.91	組內	367.169	.341			(3)>(1)
	3.7-9 班	187	3.05	總和	380.815				(4)>(1)
	4.10 班以上	301	3.07						
	總樣本數	1082	2.95						(4)>(2)
領導倡導	1.3 班以下	166	2.80	組間	20.960	6.987	20.016***	.000	(2)>(1)
	2.4-6 班	428	3.01	組內	376.277	.349			(3)>(1)
	3.7-9 班	187	3.10	總和	397.237				(4)>(1)
	4.10 班以上	301	3.22						(4)>(2)
	總樣本數	1082	3.05						
領導關懷	1.3 班以下	166	2.69	組間	9.858	3.286	6.994***	.000	
	2.4-6 班	428	2.82	組內	506.511	.470			(3)>(1)
	3.7-9 班	187	3.00	總和	516.369				(3)>(2)
	4.10 班以上	301	2.91						(4)>(1)
	總樣本數	1082	2.85						

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

(二) 不同學校規模幼稚園教師對園長領導型式之差異分析

下表為不同學校規模教師與園長領導型式交叉表，由表 4-20 可知 χ^2 為 47.636 ($p < .05$) 且達到顯著差異，表示不同學校規模與類別間有顯著差異，故

再進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在。

表 4-20

不同學校規模幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
3 班以下	人數	84	31	10	41	166
	比率	50.60%	18.67%	6.02%	24.70%	
4-6 班	人數	166	94	31	137	428
	比率	38.79%	21.96%	7.24%	32.01%	
7-9 班	人數	56	39	17	75	187
	比率	29.95%	20.86%	9.09%	40.11%	
10 班以上	人數	86	47	48	120	301
	比率	28.57%	15.61%	15.95%	39.87%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

$\chi^2=47.636, p < .05$

(三) 綜合討論

由統計結果顯示，不同學校規模教師對其園長整體領導風格有顯著差異 ($F=13.355, p=.000$) 「3 班以下」教師與「4-6 班」教師其園長領導風格有顯著的低於其他規模的教師，與蘇玫夙 (2005) 研究指出「1-2 班」規模托兒所教師知覺感受大於「3-4 班」及「5-6 班」教師，研究結果不同。究其原因為托兒所與幼稚園類型、領導者資格背景及樣本種種不一樣，故在不同學校規模上，感受知覺上呈現相異情形。本研究結果推論：可能為規模較小的學校，園長與教師間互動頻繁，園長易於掌握推行園務，老師對於園長有較多的了解，成為「平常化」的交流，對於整體領導風格感受較少；而規模大的學校，階級化較清楚，對園長領導與倡導較在乎，園長需要用更多心思來推動園務、達到營運目標，對老師的

關懷相對要多付出，方能掌控規模較大的學校，所以教師對於園長的關懷與倡導相對感受較多。

本研究結果可知，不同學校規模教師對園長領導型式有顯著差異 ($\chi^2 = 47.636, p < .05$)，表示不同學校規模與類別間有顯著差異，但進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在，與黃素華 (1997) 研究指出學校規模在 11-15 班採取領導型式為「高倡導高關懷」，而學校成立年資 5-10 班則採「低倡導低關懷」型式，研究結果不同。究其原因可能為：研究年代、研究工具、事後比較方式不一樣所造成的結果。本研究結果推論：教師所知覺不同學校規模教師對園長領導型式有顯著差異，但百分比事後比較發現組間與組間之間並無顯著差異存在，可能為顯著性不大，故無法比較領導型式。

九、不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對園長領導風格、型式之差異分析

(一) 不同幼稚園成立年資之教幼稚園教師對園長領導風格之差異分析

以幼稚園成立年資為自變項，園長領導風格為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-21 可知，不同幼稚園成立年資教師對其園長領導風格有顯著差異 ($F = 7.924, p = .000$)，教師所知覺園長領導風格，以幼稚園成立年資「5-10 年」教師，顯著高於幼稚園成立年資「16 年以上」教師。而針對領導風格兩個層面進行單因子變異數分析發現，領導倡導 ($F = 9.649, p = .000$) 層面與領導關懷 ($F = 4.674, p = .003$) 層面，均得到與領導風格相同之結果。

表 4-21

不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對園長領導風格之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
領導風格	1.未滿 5 年	166	2.95	組間	8.216	2.739	7.924***	.000	
	2.5-10 年	428	3.10	組內	372.599	.346			(2)>(4)
	3.11-15 年	187	2.99	總和	380.815				
	4.16 年以上	301	2.88						
	總樣本數	1082	2.95						
領導倡導	1.未滿 5 年	166	3.00	組間	10.388	3.463	9.649***	.000	
	2.5-10 年	428	3.22	組內	386.849	.359			(2)>(4)
	3.11-15 年	187	3.10	總和	397.237				
	4.16 年以上	301	2.98						
	總樣本數	1082	3.05						
領導關懷	1.未滿 5 年	166	2.91	組間	6.630	2.210	4.674**	.003	
	2.5-10 年	428	2.99	組內	509.740	.473			(2)>(4)
	3.11-15 年	187	2.88	總和	516.369				
	4.16 年以上	301	2.79						
	總樣本數	1082	2.85						

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

(二) 不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對園長在領導型式之差異分析

下表為不同幼稚園成立年資教師與園長領型式格交叉表，由表 4-22 可知 χ^2 為 18.282 ($p < .05$) 且達到顯著差異，表示不同幼稚園成立年資與類別間有顯著差異，但進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在。

表 4-22

不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對園長領導型式交叉表

		低倡導 低關懷	低倡導 高關懷	高倡導 低關懷	高倡導 高關懷	總計
未滿 5 年	人數	24	13	3	22	166
	比率	38.71%	20.97%	4.84%	35.48%	
5-10 年	人數	63	41	25	91	428
	比率	28.64%	18.64%	11.36%	41.36%	
11-15 年	人數	61	43	24	74	187
	比率	30.20%	21.29%	11.88%	36.63%	
16 年以 上	人數	244	114	54	186	301
	比率	40.80%	19.06%	9.03%	31.10%	
總計	人數	392	211	106	373	1082
	比率	36.23%	19.50%	9.80%	34.47%	

$\chi^2=18.282$, $p < .05$

(三) 綜合討論

由統計結果顯示，不同幼稚園成立年資教師對其園長領導風格有顯著差異，教師所知覺園長領導風格，以幼稚園成立年資「5-10 年」教師，顯著高於幼稚園成立年資「16 年以上」教師，與蘇玫素夙 (2005) 研究指出托兒所成立年資「6-10 年」，顯著高於「11 年以上」的成立年資，其結果有相似之處。本研究結果推論：可能是成立 16 年以上的學校，在幼稚園招生競爭激烈下，能營運 16 年以上，表示行政、人際互動均達一定穩定階段，所以園長對倡導與關懷投入遠比剛成立幾年的幼稚園低，剛成立年資 5-10 年，可能處於幼稚園轉型或突破的關卡，園長對於園務推展或人事問題較為顯著關注，故教師對於整體領導風格感受較高。

本研究結果顯示，不同幼稚園成立年資教師對園長領導型式有其顯著差異存在 ($\chi^2=18.282$, $p < .05$) 表示不同幼稚園成立年資與類別間有顯著差異，但進行百分比事後比較，其分析結果發現組間與組間之間並無顯著差異存在，與黃素

華（1997）研究指出：成立五年下之幼兒園，其園長領導型式採「高倡導高關懷」者為最多；而成立 25 年以上之幼兒園，其園長採用「低倡導低關懷」者最多，研究結果不同。究其可能原因為：研究區域或採用統計方式不一樣所造成的結果。本研究結果推論：教師所知覺不同學校成立年資教師對園長領導型式有顯著差異，但組間與組間之間並無顯著差異存在。



第四節 不同背景變項與學校組織氣氛之差異分析探討

本節在探討不同個人變項幼稚園教師對公私立幼稚園組織氣氛之差異探討，採用卡方檢定分析組織氣氛類型，也運用單因子變異數分析，對其他不同背景變項（年齡、婚姻狀況、學歷、任教年資、職務、園長性別、學校類別、幼稚園規模與幼稚園成立年資）部分，如 F 值達顯著水準($p < .05$)，則再以以薛費法 (Scheffe method) 或百分比事後比較，以瞭解各組差異。

一、不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛之差異分析

以教師年齡為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-23 可知，不同年齡教師對其學校組織氣氛有顯著差異 ($F=4.671, p=.003$)，也就是說園長的行為與教師的行為兩層面，對組織氣氛都有顯著差異存在，「46 歲以上」教師對組織氣氛的感受高於「25-35 歲」教師及「25 歲以下」教師。對學校組織氣氛兩個層面進行單因子變異數分析發現，結果在教師開放向度有顯著差異 ($F=3.180, p=.023$)，但事後比較並無顯著差異存在，而在園長開放有顯著差異 ($F=3.301, p=.020$)，「46 歲以上」教師對組織氣氛感受高於「25-35 歲」教師。

表 4-23

不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性	事後比較
組織氣氛	1.25 歲以下	72	1.72	組間	21.240	7.080	4.671**	.003	
	2.25-35 歲	551	1.88	組內	1633.913	1.516			(4)>(1)
	3.36-45 歲	317	1.95	總和	1655.153				(4)>(2)
	4.46 歲以上	142	2.27						
	總樣本數	1082	1.94						
園長開放	1.25 歲以下	72	-0.60	組間	25.492	8.497	3.301**	.020	
	2.25-35 歲	551	-0.48	組內	2775.070	2.574			
	3.36-45 歲	317	-0.37	總和	2800.563				(4)>(2)
	4.46 歲以上	142	-0.03						
	總樣本數	1082	-0.40						
教師開放	1.25 歲以下	72	4.04	組間	18.036	6.012	3.180**	.023	
	2.25-35 歲	551	4.24	組內	2038.025	1.891			
	3.36-45 歲	317	4.27	總和	2056.061				
	4.46 歲以上	142	4.58						
	總樣本數	1082	4.28						

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

(二) 不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同年齡教師與組織氣氛類型交叉表，由表 4-24 可知 χ^2 為 15.620 ($p > .05$) 且未達到顯著差異，表示不同年齡與組織氣分類型之間，並無顯著差異。

表 4-24

不同年齡幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
25 歲以下	人數	25	11	14	22	72
	比率	34.72%	15.28%	19.44%	30.56%	
25-35 歲	人數	155	101	110	185	551
	比率	28.13%	18.33%	19.96%	33.58%	
36-45 歲	人數	89	47	51	130	317
	比率	28.08%	14.83%	16.09%	41.01%	
46 歲以上	人數	27	21	30	64	142
	比率	19.01%	14.79%	21.13%	45.07%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=15.620$ ， $p>.05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同年齡教師對整體學校組織氣氛有顯著差異 ($F=4.671$ ， $p=.003$)，「46 歲以上」教師對組織氣氛的感受高於「25-35 歲」教師及「25 歲以下」教師，與陳月麗 (2003) 研究指出，年齡大的教師對組織氣氛的之知感受程度顯著優於年齡較小的教師，有相似之處。本研究結果可能推論為：年紀大的教師對於學校環境、人際互動，教師彼此個性較熟悉，比年齡較小剛入教學領域之教師，在整體組織氣氛感受較高。

統計結果發現，不同年齡對組織氣氛類型並無顯著差異，與張瓊云 (2000)、蘇玫夙 (2005) 研究結果相似。本研究結果可能推論為：不同年齡教師對組織氣氛類型的感受，不因年齡的不同而有所差異。

二、不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛差異分析

以婚姻狀況為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-25 可知，不同婚姻狀況教師對學校組織氣氛無顯著差異。

表 4-25

不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性
組織氣氛	1.已婚	634	2.01	組間	8.610	4.305	2.821	.060
	2.未婚	437	1.84	組內	1646.543	1.526		
	3.其他	11	2.21	總和	1655.153			
	總樣本數	1082	1.94					

(二) 不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同婚姻狀況教師與組織氣氛類型交叉表，由表 4-26 可知 χ^2 為 9.778 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同婚姻狀況教師與組織氣氛類型之間，沒有顯著差異。

表 4-26

不同婚姻狀況幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型	投入型	疏離型	開放型	總計
		氣氛	氣氛	氣氛	氣氛	
已婚	人數	161	103	112	258	634
	比率	25.39%	16.25%	17.67%	40.69%	
未婚	人數	131	76	91	139	437
	比率	29.98%	17.39%	20.82%	31.81%	
其他	人數	4	1	2	4	11
	比率	36.36%	9.09%	18.18%	36.36%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=9.778, p > .05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同婚姻狀況教師對學校組織氣氛無顯著差異，與陳月麗（2003）研究指出「已婚」教師對組織氣氛的知覺高於「未婚」教師的結果相異。本研究結果發現，同樣以高雄市為樣本研究但結果卻相異，究其原因可能是：年代的社會變遷，樣本中已婚與未婚比例差異，而呈現不同的研究結果。本研究結果推論為：不管結婚與否對組織氣氛的感受，都沒有顯著差異。

本研究結果發現，不同婚姻狀況教師對學校組織氣氛類型的感受，呈現無顯著差異。目前搜集文獻尚未發現相關結果，故無探討。

三、不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛之差異分析

以學歷為自變項，學校組織氣氛差為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-27 可知，不同學歷教師對學校組織氣氛並無顯著差異。

表 4-27

不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性
組織氣氛	1.高中職幼保科	47	1.90	組間	19.574	2.796	1.836	.077
	2.專科後 20 學分班	48	1.68	組內	1635.579	1.523		
	3.幼二專	186	2.12	總和	1655.153			
	4.大專以上非相關科系	104	2.02					
	5.大學幼教相關科系	571	1.87					
	6.學士後學分班	73	2.23					
	7.幼教研究所	37	1.78					
	8.其他	16	1.97					
	總樣本數	1082	1.94					

(二) 不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同學歷教師與組織氣氛類型交叉表，由表 4-28 可知 χ^2 為 19.588 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同學歷與組織氣氛類型之間沒有顯著差異。

表 4-28

不同學歷幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
高中職幼保 科	人數	14	5	9	19	47
	比率	29.79%	10.64%	19.15%	40.43%	
專科後 20 學分班	人數	14	6	15	13	48
	比率	29.17%	12.50%	31.25%	27.08%	
幼二專	人數	49	30	32	75	186
	比率	26.34%	16.13%	17.20%	40.32%	
大專以上非 相關科系	人數	28	11	16	49	104
	比率	26.92%	10.58%	15.38%	47.12%	
大學幼教相 關科系	人數	162	106	109	194	571
	比率	28.37%	18.56%	19.09%	33.98%	
學士後學分 班	人數	16	13	12	32	73
	比率	21.92%	17.81%	16.44%	43.84%	
幼教研究所	人數	9	7	8	13	37
	比率	24.32%	18.92%	21.62%	35.14%	
其他	人數	4	2	4	6	16
	比率	25.00%	12.50%	25.00%	37.50%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=19.588, p > .05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同學歷教師對學校組織氣氛差並無顯著差異，與張嘉王（2004）研究相同。但與蘇玫夙（2005）研究指出組織氣氛以「專科」學歷優於「大學」學歷的結果相異。究其原因，可能為地區差異、托兒所與幼稚園對象不同而有所差異。本研究結果推論可能是：在學校園長與教師、教師與教師間的互動，形成氣氛的走向，可能影響因素很多，學歷的高低不是主要影響的因素，故

不同學歷教師對學校組織氣氛差並無顯著差異。

本研究結果發現，不同學歷教師對學校組織氣氛類型的感受，呈現無顯著差異存在。目前搜集文獻中尚未發現相關之結果，故無探討。

四、不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛之差異分析

以任教年資為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-29 可知，不同任教年資教師對學校組織氣氛並無顯著差異。

表 4-29

不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性
組織氣氛	1.未滿 5 年	251	1.88	組間	2.600	.867	.565	.638
	2.5-10 年	305	1.93	組內	1652.553	1.533		
	3.11-15 年	238	1.93	總和	1655.153			
	4.16 年以上	288	2.02					
	總樣本數	1082	1.94					

(二) 不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同任教年資教師與組織氣氛類型交叉表，由表 4-30 可知 χ^2 為 8.350 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同任教年資與組織氣氛類型之間沒有顯著差異。

表 4-30

不同任教年資幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
未滿 5 年	人數	76	31	57	87	251
	比率	30.28%	12.35%	22.71%	34.66%	
5-10 年	人數	84	54	54	113	305
	比率	27.54%	17.70%	17.70%	37.05%	
11-15 年	人數	63	45	42	88	238
	比率	26.47%	18.91%	17.65%	36.97%	
16 年以上	人數	73	50	52	113	288
	比率	25.35%	17.36%	18.06%	39.24%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=8.350$ ， $p>.05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同任教年資教師對學校組織氣氛無顯著差異，與楊淑麗（2003）、張嘉王（2004）結果相似。但與陳月麗（2003）研究指出會因不同任教年資而有差異，結果不同。究其原因可能為：研究年代、研究工具的不同，而有所差異。本研究結果可能推論為：經過幾年的社會變遷，教育環境的轉變，任教年資對於高雄市公私立幼稚園教師對學校組織氣氛沒有顯著差異存在，較可能影響因素在於領導者方式、組織文化及同事人格特質等。

本研究結果發現，不同任教年資教師對學校組織氣氛類型無顯著差異，本研究結果可能推論，不管任教時間長短對組織氣氛類型沒有特別感受差別，較可能影響因素在於領導者方式、組織文化及同事人格特質等。

五、不同職務幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同職務幼稚園教師對學校組織氣氛差異分析

以職務為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-31 可知，不同職務教師對其學校組織氣並無顯著差異。

表 4-31

不同職務幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性
組織氣氛	1.班級教師	777	1.95	組間	5.914	2.957	1.935	.145
	2.帶班兼任行政工作	231	1.86	組內	1649.239	1.528		
	3.行政工作	74	2.18	總和	1655.153			
	總樣本數	1082	1.94					

(二) 不同職務教師對學校組織氣氛型式之差異分析

下表為不同職務教師與組織氣氛類型交叉表，由表 4-32 可知 χ^2 為 5.023 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同職務與組織氣氛類型之間沒有顯著差異。

表 4-32

不同職務幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型	投入型	疏離型	開放型	總計
		氣氛	氣氛	氣氛	氣氛	
班級教師	人數	212	128	149	288	777
	比率	27.28%	16.47%	19.18%	37.07%	
帶班兼任 行政工作	人數	69	42	41	79	231
	比率	29.87%	18.18%	17.75%	34.20%	
行政工作	人數	15	10	15	34	74
	比率	20.27%	13.51%	20.27%	45.95%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=5.023, p > .05$

(三) 綜合討論

根據統計分析結果得知，不同職務教師對學校組織氣氛並無顯著差異，與陳淑麗（2003）、張嘉王（2004）研究結果相同。再分析不同職務教師對組織氣氛類型也呈現無差異存在，目前搜集文獻尚未發現相關結果，故無探討。本研究結果推論可能是：不管老師是班級教師、帶班兼任行政或擔任行政工作，他們對園長開放行為、教師開放行為等覺知均無顯著差異，參與填答問卷的教師其自主性、對工作環境、人際互動上的瞭解，有自己的想法，所以不因擔任任何種職務而對學校組織氣氛、學校組織氣氛類型而有所不同。

六、不同園長性別幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同性別園長之幼稚園教師對學校組織氣氛之差異分析

以園長性別為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行 t 考驗，由表 4-33 可知，不同性別園長對學校組織氣氛沒有顯著差異。此外，針對學校組織氣氛兩個層面進行 t 考驗，發現在園長開放 (T=1.873, p= .025) 方面有顯著差異，「女性」園長的園長開放程度低於「男性」園長的園長開放程度；而在教師開放程度則無性別差異。

表 4-33

不同園長性別之幼稚園教師對學校組織氣氛之 t 考驗分析

層面	項目內容	樣本數	平均數	標準差	T 值	P
組織氣氛	男	244	1.97	1.25	0.391	0.552
	女	838	1.94	1.24		
	總樣本數	1082	1.94	1.24		
園長開放	男	244	-0.23	1.49	1.873*	0.025
	女	838	-0.44	1.64		
	總樣本數	1082	-0.40	1.61		
教師開放	男	244	4.17	1.51	-1.482	0.095
	女	838	4.32	1.34		
	總樣本數	1082	4.28	1.38		

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

(二) 不同園長性別幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同園長性別教師與組織氣氛類型交叉表，由表 4-34 可知 χ^2 為 3.836, (p > .05) 未達顯著差異，表示不同園長性別與組織氣氛類型之間沒有

顯著差異。

表 4-34

不同園長性別幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
男	人數	64	35	56	89	244
	比率	26.23%	14.34%	22.95%	36.48%	
女	人數	232	145	149	312	838
	比率	27.68%	17.30%	17.78%	37.23%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=3.836, p>.05$

(三) 綜合討論

本研究發現，在園長開放（ $T=1.873, p=.025$ ）方面有顯著差異，園長開放程度以「男性」園長高於「女性」園長，與邱國隆（2000）研究發現「男性」校長所領導的學校組織氣氛較「女性」校長領導的學校開放，其研究結果相似，但與張毓芳（2002）的研究不同。究其原因可能為研究對象、研究範圍及研究工具不同所造成的差異。本研究結果推論：可能為男女性別之刻板印象所致，又一可能現象是幼稚園以男性當園長大都是公立幼稚園，高雄市的規定以國小校長兼任園長，對於老師的指示行為、干擾行為相對間接減少，而私立幼稚園園長大多為女性擔任，私立學校負有招生、盈虧之壓力，相對對教師的指示行為、干擾行為增加，故有男性園長的園長開放程度高於女性園長的園長開放程度的現象出

現。

本研究發現，不同園長性別教師與組織氣氛類型分析，結果無顯著差異。因所搜集的文獻中尚未獲得相關結果做探究，故無法進行討論。

七、不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛之差異分析

以學校類別為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行 t 考驗，由表 4-35 可知，不同學校類別教師對其學校組織氣氛感受並無顯著差異的。此外，再針對學校組織氣氛兩個層面進行 t 考驗，發現「公立」學校園長開放程度顯著高於「私立」學校園長開放程度；而在教師開放不同學校類別則無顯著差異。

表 4-35

不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛之 t 考驗分析

層面	項目內容	樣本數	平均數	標準差	T 值	P
組織氣氛	公立	390	2.02	1.22	1.461	0.299
	私立	692	1.90	1.25		
	總樣本數	1082	1.94	1.24		
園長開放	公立	390	-0.21	1.53	2.864*	0.023
	私立	692	-0.50	1.64		
	總樣本數	1082	-0.40	1.61		
教師開放	公立	390	4.24	1.54	-0.711	0.477
	私立	692	4.30	1.28		
	總樣本數	1082	4.28	1.38		

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

(二) 不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同學校類別教師與學校組織氣氛類型交叉表，由表 4-36 可知 χ^2 為 15.707 ($p < .05$) 達顯著差異，表示不同學校類別與校組織氣氛類型間有顯著差異，進行百分比事後比較，其分析結果發現在「封閉型氣氛」有顯著差異存在，以「私立」學校在顯著高於「公立」，其他組間則無顯著差異存在。

表 4-36

不同學校類別幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
公立	人數	86	65	95	144	390
	比率	22.05%	16.67%	24.36%	36.92%	100%
	比率	29.05%	36.11%	46.34%	35.91%	36.04%
私立	人數	210	115	110	257	392
	比率	22.05%	16.67%	24.36%	36.92%	100%
	比率	70.95%	63.89%	53.66%	64.09%	63.96%
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.35%	16.63%	18.94%	37.06%	100%
	比率	100%	100%	100%	100%	100%

$\chi^2=15.707$ ， $p < .05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同學校類別教師對園長開放感受，以「公立」幼稚園園長開放程度高於「私立」幼稚園園長開放程度，與陳月麗（2003）研究發現「公

立」幼稚園的教師對組織氣氛的覺知感受優於「私立」幼稚園，其研究果相似。本研究結果推論可能是：公立學校大多為國小校長兼任，公立幼教老師受良好師資培育，故公立幼稚園園長，指示與干擾行為相對較少；然而，私立幼稚園園長身負招生壓力、園務的推展，雖對老師採取支持多但在指示及干擾行為相對較高，於是呈現公立幼稚園組織氣氛優於私立幼稚園。

本研究結果發現不同學校類別與組織氣氛類型的分析，「封閉型氣氛」有顯著差異存在，以「私立」學校在高於「公立」，其他組間則無顯著差異存在。因搜集文獻中 尚未獲得相關結果做探究，故無進行討論。本研究結果發現：目前在「私立」幼稚園教師感受「封閉型氣氛」顯著高於「公立」幼稚園教師，亦是私立幼稚園教師感受園長行為有高度的指示與限制，而且教師間情感也較疏離，此種知覺感受較多。

八、不同規模幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

(一) 不同學校規模幼稚園教師對學校組織氣氛差異分析

以學校規模為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-37 可知，不同學校規模教師對學校組織氣氛並無顯著差異。

表 4-37

不同學校規模幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性
組織氣氛	1.3 班以下	166	1.91	組間	10.064	3.355	2.198	.087
	2.4-6 班	428	2.01	組內	1645.089	1.526		
	3.7-9 班	187	2.05	總和	1655.153			
	4.10 班以上	301	1.80					
	總樣本數	1082	1.94					

(二) 不同學校規模幼稚園教師對學校組織氣氛型式之差異分析

下表為不同學校規模教師與學校組織氣氛類型交叉表，由表 4-38 可知 χ^2 為 15.465 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同學校規模與組織氣氛類型之間沒有顯著差異。

表 4-38

不同學校規模幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
3 班以下	人數	42	27	40	57	166
	比率	25.30%	16.27%	24.10%	34.34%	
4-6 班	人數	111	67	90	160	428
	比率	25.93%	15.65%	21.03%	37.38%	
7-9 班	人數	46	28	33	80	187
	比率	24.60%	14.97%	17.65%	42.78%	
10 班以 上	人數	97	58	42	104	301
	比率	32.23%	19.27%	13.95%	34.55%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=15.465, p > .05$

(三) 綜合討論

本研究結果發現，不同學校規模教師所知覺對組織氣氛感受，無顯著差異，與陳月麗（2003）研究指出以服務「10 班以上」規模的幼稚園教師對組織氣氛的

覺知感受最好，研究結果相異。究其原因可能為研究年代、研究工具不同而有不同之研究結果。本研究結果推論：不同規模教師對學校組織氣氛的知覺感受，無顯著差異。

本研究結果發現，不同學校規模教師所知覺對組織氣氛類型分析，並無顯著差異，與陳文瑜（1996）研究指出大型學校為開放型組織氣氛，顯著低於其他規模學校，研究結果不同。究其原因：為研究樣本不同，國小與幼稚園生態不一樣，所造成差異。本研究結果推論：幼稚園的規模大小並不會影響教師對組織氣氛類型的感受，是否另有其他因素，如：領導者方式、組織文化或是同事的人格特質都是值得關注的。

九、不同幼稚園成立年資幼稚園教師對學校組織氣氛、類型之差異分析

（一）不同幼稚園成立年資幼稚園教師對學校組織氣氛差異分析

以幼稚園成立年資為自變項，學校組織氣氛為依變項，進行單因子變異數分析，由表 4-39 可知，不同幼稚園成立年資教師對學校組織氣氛並無顯著差異。

表 4-39

不同幼稚園成立年資之幼稚園教師對學校組織氣氛之變異數分析

層面	項目內容	人數	平均數	變異來源	平方和	均方	F 值	顯著性
組織氣氛	1.未滿 5 年	62	1.79	組間	8.660	2.887	1.890	.129
	2.5-10 年	220	1.95	組內	1646.492	1.527		
	3.11-15 年	202	2.11	總和	1655.153			
	4.16 年以上	598	1.90					
	總樣本數	1082	1.94					

(二) 不同幼稚園成立年資幼稚園教師對學校組織氣氛類型之差異分析

下表為不同幼稚園成立年資教師與學校組織氣氛類型交叉表，由表 4-40 可知 χ^2 為 13.172 ($p > .05$) 未達顯著差異，表示不同幼稚園成立年資教師與組織氣氛類型之間沒有顯著差異。

表 4-40

不同幼稚園成立年資幼稚園教師對學校組織氣氛類型交叉表

		封閉型 氣氛	投入型 氣氛	疏離型 氣氛	開放型 氣氛	總計
未滿 5 年	人數	21	4	15	22	62
	比率	33.87%	6.45%	24.19%	35.48%	
5-10 年	人數	61	37	33	89	220
	比率	27.73%	16.82%	15.00%	40.45%	
11-15 年 以上	人數	47	34	36	85	202
	比率	23.27%	16.83%	17.82%	42.08%	
16 年以上	人數	167	105	121	205	598
	比率	27.93%	17.56%	20.23%	34.28%	
總計	人數	296	180	205	401	1082
	比率	27.36%	16.64%	18.95%	37.06%	

$\chi^2=13.172, p > .05$

(三) 綜合討論

本研究結果顯示，教師所知覺幼稚園成立年資對組織氣氛的感受並無顯著差異，與張瓊云(2000)研究指出組織氣氛不會因托兒所成立時間不同而有所差異，結果相同，但與陳月麗(2003)研究指出服務在成立「26 年以上」幼稚園教師對

組織氣氛得知覺感受最好，其結果相異。究其原因為研究年代的社會變遷、研究工具的不同，而有不同之結果呈現。

本研究結果發現，不同幼稚園成立年資教師與組織氣氛類型，並無顯著差異。目前搜集文獻中尚未獲得相關結果做探討，故無法討論。本研究結果推論：幼稚園教師知覺對學校成立時間的長短，並未感受到顯著之不同，是否另有其他因素，如：領導者方式、組織文化或是同事的人格特質都是值的關注的。



第五節 園長領導風格與學校組織氣氛相關分析

本節主要是探討領導風格與學校組織氣氛之間的關聯是否達到顯著，且探討兩個向度之前的關聯強度為何。本節將以皮爾森積差相關為分析方法探討兩者之間關聯。

一、園長領導風格、領導關懷與領導倡導相關分析

下表 4-41 為園長領導關懷與領導倡導相關分析對照表，由表 4-41 可知，領導倡導與領導關懷兩個向度之間的關聯為 .673，屬於中上關聯，表示領導關懷與領導倡導之間的關聯屬於高度關聯。

表 4-41

園長領導倡導與領導關懷相關分析對照表

		領導關懷
領導倡導	相關係數	.673**
	顯著性	.000

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

二、學校組織氣氛、園長開放與教師開放相關分析

下表 4-42 為園長開放與教師開放相關分析對照表，由表 4-42 可知，園長開放與教師開放之間的關聯為 .368，屬於中下關聯，表示園長開放程度與教師開放程度之間的關聯並不高。

表 4-42

園長開放與教師開放相關分析對照表

		園長開放
教師開放	相關係數	.368**
	顯著性	.000

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

三、園長領導風格與學校組織氣氛相關分析

下表4-43為園長領導風格與學校組織氣氛相關分析對照表，從表4-43可知，領導風格與組織氣氛之間的關聯為 .587，屬於中度關聯。

表 4-43

園長領導風格與學校組織氣氛相關分析對照表

		領導風格
組織氣氛	相關係數	.587**
	顯著性	.000

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

四、園長領導風格與學校組織氣氛各層面之積差相關

由下表 4-44 可知在領導關懷層面相關分析中，園長支持與領導關懷相關程度最高，為 .855；此外，教師專業、教師親密與整體組織氣氛和領導關懷皆為正相關，其相關程度大約介於 .29 ~ .63 之間（皆達顯著水準），而園長指示、園長干擾與教師疏離和領導關懷則為負相關，其相關程度大約介於 -.27 ~ -.37（皆達顯著水準）之間。而在領導倡導層面相關分析中，其結果與領導關懷相關結果

雷同，園長支持與領導倡導相關程度最高，為 .620；教師專業、教師親密與整體組織氣氛和領導倡導皆為正相關，其相關程度大約介於 .35 ~ .43 之間（皆達顯著水準），而園長指示、園長干擾與教師疏離和領導關懷則為負相關，其相關程度大約介於 -.05 ~ -.19（皆達顯著水準）之間。在整體領導風格相關分析中，園長支持與領導風格相關程度最高，為 .814；其他向度之間與領導風格相關與上述結果雷同。教師專業、教師親密與整體組織氣氛和領導風格皆為正相關，其相關程度大約介於 .35 ~ .59（皆達顯著水準）之間（皆達顯著水準），而園長指示、園長干擾與教師疏離和領導風格則為負相關，其相關程度大約介於 -.22 ~ -.28（皆達顯著水準）之間。整體而言，各層面與領導關懷、領導倡導與領導風格之間的相關均相似，而領導關懷和各層面之間的相關高於領導倡導、領導風格與各層面之間的相關。

表 4-44

園長領導風格與學校組織氣氛各層面之積差相關

各層面	關懷	倡導	整體領導風格
園長支持行爲	.855**	.620**	.814**
園長指示行爲	-.326**	-.052**	-.216**
園長干擾行爲	-.371**	-.132**	-.283**
教師專業行爲	.287**	.351**	.347**
教師親密行爲	.324**	.318**	.351**
教師疏離行爲	-.267**	-.189**	-.252**
整體組織氣氛	.632**	.430**	.587**

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

本研究根據研究統計分析發現，園長支持行爲、教師專業、教師親密與整體組織氣氛和領導風格皆為正相關，其相關程度大約介於 .35 ~ .81（皆達顯著水準）之間（皆達顯著水準），而園長指示、園長干擾與教師疏離和領導風格則為負相關，其相關程度大約介於 -.22 ~ -.28（皆達顯著水準）之間。整體導風格與組織氣氛之間的有相關存在為 .587（達顯著水準），與林新發（1990）、張文寧（2006）、

張瓊云（2000）、梁馨文（2004）、蘇玫夙（2005）等研究均有相關，其結果相同。都。本研究可能推論為：不管研究對象是文教機構主管、專科學校、高中、國小、托兒所或幼稚園，領導風格與組織氣氛之間有一定相關存在。原因為領導者在團體中是一個決策角色，人際互動的方式影響著團體中人與人的交流，教師間的互動也是如此，園長開放、教師開放程度高，其組織氣氛感受則佳，兩者存著密不可分之關係。



第六節 幼稚園園長領導風格對學校組織氣氛之預測分析

本研究以領導風格四種型式對組織氣氛進行多元回歸預測分析，因領導風格為類別變項，因此轉換為虛擬變項，以低倡導低關懷為基準，其他三類為預測變項進行逐步回歸分析。由表 4-45 可知，領導風格四類型均能有效的預測組織氣氛，此外以高倡導高關懷為最有效之預測變項，低倡導高關懷次之，高倡導低關懷為第三（因低倡導低關懷為基準，因此無法與其他三類進行比較）。

表 4-45

領導風格預測組織氣氛之逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	回歸係數	標準化回歸係數	T值	顯著性
低倡導低關懷	1.183		22.393	0.000
高倡導高關懷	1.492	0.573	19.719	0.000
低倡導高關懷	1.113	0.356	12.458	0.000
高倡導低關懷	0.296	0.071	2.583	0.010

由表4-46可知領導風格能解釋28.7%組織氣氛變異，其中以高倡導高關懷解釋量最高，為18.4%組織氣氛變異，此外，在模式中已有高倡導高關懷後，低倡導高關懷能再增加9.9%組織氣氛變異；而高倡導低關懷則能再增加0.4%組織氣氛變異。根據張簡憶如〈1996〉將解釋力高低劃分之級距，.000到未滿.160為低解釋力，.016到未滿.049為中解釋力，.049到未滿1.000為高解釋力，也就是說，領導風格可解釋及預測量學校組織氣氛總變異量產的28.7%，具有很高解釋力。與陳文瑜（1996）、梁馨文（2004）及鄭彩鳳（1990）研究指出，領導者的領導

行為對學校組織氣氛具有預測力，其研究結果相同。本研究結果可能推論為：不管是幼稚園、國小或高中的領導者，其領導者的領導風格與組織氣氛有一定的關係存在，其領導風格並能預測其組織氣氛，所以園長的領導如果能兼具關懷和倡導並行，相信園內的組織氣氛會更佳。

表 4-46

領導風格預測組織氣氛之逐步多元迴歸解釋量摘要表

選出的變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R ²	增加解釋量△R
高倡導高關懷	0.429	0.184	0.184
低倡導高關懷	0.532	0.283	0.099
高倡導低關懷	0.536	0.287	0.004

第五章 結論與建議

本研究旨在了解高雄市公私立幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛之現況；其次分析不同背景變項在園長領導風格與學校組織氣氛上的差異情形，再則探討幼稚園園長領導風格與組織氣氛之關係情形。首先，先搜集、閱讀、整理、歸納有關領導風格、組織氣氛的理論與相關研究，透過文獻探討的方式，對主題進行探究。其次提出研究架構、編製問卷、選取樣本進行預試、修訂成正式問卷、進行全面性普查、回收調查資料、整理資料進行統計分析。

本研究採用問卷調查法，發出正式問卷 1682 份，回收 1195 份，刪除填答不全者，有效樣本 1082 份，問卷有效回收率為 90.54%。本章將本研究之主要發現整理歸納做成結論，提出建議，以供幼稚園、教育行政單位及未來後續研究之參考。

第一節 結論

根據統計分析結果，將本研究之主要發現歸納成以下結論：

一、大多數高雄市幼稚園教師知覺園長領導風格採「低倡導低關懷」及「高倡導高關懷」，兩極化並行方式。

本研究發現，高雄市公私立幼稚園教師知覺園長整體領導風格，採「低倡導低關懷」最高，其次為「高倡導高關懷」，再次為「低倡導高關懷」，而「高倡導低關懷」領導風格列居為最低。

本研究結果可能原因為：大多數幼稚園教師知覺目前園長領導風格採「低倡導低關懷」，亦即園長不太重視學校工作目標的達成及教師的需求與滿足。但也有不少的教師對園長領導風格知覺是採「高倡導高關懷」，也就是幼稚園教師知

覺目前園長重視工作的達成，也會重視教師的需求。此兩種領導風格式為教師感受較顯著，存在整個領導氛圍，兩極化並行方式。與蔡淑苓(1988)、黃素華(1997)及蘇玫夙(2005)研究採「高倡導高關懷」結果相部份相似。本研究結果發現：目前幼稚園教師知覺園長採「低倡導低關懷」及「高倡導高關懷」領導風格各佔三分之一，根據研究顯示，「高倡導高關懷」的領導型式是最有效的(王慧敏，1987；黃素華，1997)，目前仍有一大部份園長領導行為仍待提升。

二、大多數高雄市幼稚園教師知覺學校組織氣氛良好，屬於「開放型氣氛」，亦即園長與教師行為都是開放的，園長對教師表現高度支持，而教師之間有較佳的同僚情誼和親密行為。

高雄市公私立幼稚園教師知覺整體組織氣氛得分在平均數以上，顯示目前組織氣氛狀況良好，細分組織氣分類型以「開放型氣氛」居多，其次為「封閉型氣氛」，再次為「投入型氣氛」，「疏離型氣氛」列居最少。

本研究結果可能原因為：大多數幼稚園教師知覺目前學校組織氣氛是「開放型氣氛」，亦即園長與教師行為都是開放的，園長對於教師表現高度支持，而教師間則有較佳同僚情誼和親密行為。本研究結果發現，目前高雄市幼稚園組織氣氛趨向為「開放型氣氛」，與李政穎(2003)、蔡家廷(2004)、蘇玫夙(2005)所得結果相同。顯示高雄市園長對教師或教師對同僚間的支持與情誼均佳。

三、高雄市公私立教師對園長領導風格的知覺程度會因不同學歷、職務、園長性別、學校規模及幼稚園成立年資等，而有顯著差異。

(一) 不同學歷教師對整體領導風格有顯著差異，大學幼教相關科系與幼教研究所畢業教師對園長領導風格感受顯著低於其他學

歷的教師。

本研究結果顯示，不同學歷教師對其園長領導風格有顯著差異，大學幼教相關科系與幼教研究所教師對園長領導風格之感受，顯著低於其他學歷的教師。與張川仁（2001）、康真娥（2003）研究結果相似。本研究結果可能原因為：大學幼教相關科系與幼教研究所畢業教師，專業自主性較高，對自己工作有一套方式，較不在乎領導者是否領導關懷、領導倡導；而大專以上非相關科系畢業教師對幼教領域熟悉狀況較其他教育程度弱，故對園長領導倡導與關懷感受相對較多。

（二）不同職務教師對整體領導風格有顯著差異，擔任行政工作教師對其園長領導風格顯著高於其他職務教師。

本研究結果顯示，不同職務教師對其園長整體領導風格有顯著差異，擔任「行政工作」教師知覺園長領導風格顯著的高於其他職務教師，與陳東星（2004）、戴振浩（2001）、羅忠明（2003）研究結果相似。本研究結果可能原因為：擔任行政工作教師直接上對園長的校務推展任務，及下對帶班教學老師，在園長與老師之間扮演重要橋樑，故對園長倡導及關懷感受顯著高於其他職務老師。

（三）不同園長性別之教師對整體領導風格及領導倡導層面有顯著差異，女性園長領導風格顯著高於男性園長，但在領導關懷層面並無顯著差異。

本研究結果顯示，不同性別園長對其園長領導風格是有顯著差異，教師對不同園長性別的知覺感受，「女性」園長在領導風格顯著的高於「男性」園長，在領導倡導行為方面也呈現相同現象。與戴振浩（2001）研究，不同性別領導者對領導風格是有顯著差異，結果相似。本研究結果可能原因為：目前在幼稚園生態中，男性當園長的大多是公立國小校長兼任，對幼稚園採取自行管理方式，所以老師對園長倡導行為的知覺感受較少。相反的，私立幼稚園園長大多數為女性，

私立幼稚園園長有招生壓力，處理園務事必躬親，所以教師對私立園長倡導行為感受較深。

(四) 不同幼稚園規模教師對整體領導風格有顯著差異，3 班以下教師與 4-6 班教師對園長領導風格，感受低於其他規模的教師。

本研究結果顯示，不同幼稚園規模教師對其園長整體領導風格有顯著差異，「3 班以下」教師與「4-6 班」教師其園長領導風格有顯著的低於其他規模的教師，與蘇玫夙（2005）研究指出「1-2 班」規模之托兒所教師知覺感受大於「3-4 班」及「5-6 班」教師，研究結果不同。究其原因，托兒所與幼稚園類型、領導者資格背景及樣本種種不一樣，故在不同學校規模上，感受知覺上呈現相異情形。本研究結果可能原因為：幼稚園環境的領導氛圍，為規模較小的學校，園長與教師間互動頻繁，園長易於掌握推行園務，老師對於園長有較多的了解，成為「平常化」的交流，對於整體領導風格感受較少；而規模大的學校，階級化較清楚，對園長領導與倡導較在乎，園長需要用更多心思來推動園務、達到營運目標，對老師的關懷相對要多付出，方能掌控規模較大的學校，所以教師對於園長的倡導與關懷相對感受較高。

(五) 不同幼稚園成立年資之教師對整體領導風格有顯著差異，幼稚園成立年資 5-10 年對園長領導風格感受顯著高於成立年資 16 年以上學校。

本研究結果顯示，不同幼稚園成立年資教師對其園長領導風格有顯著差異，教師知覺園長領導風格，以幼稚園成立年資「5-10 年」教師，顯著高於幼稚園成立年資「16 年以上」教師，與蘇玫夙（2005）研究指出托兒所成立年資「6-10 年」，顯著高於「11 年以上」的成立年資，其結果有相似之處。本研究結果可能原因為：成立 16 年以上的學校，在幼稚園招生競爭激烈環境下，能營運 16 年以上，表示行政、人際互動均達一定穩定階段，所以園長對倡導與關懷投入遠比剛

成立幾年的幼稚園低，剛成立年資 5-10 年，可能處於幼稚園轉型或突破的關卡，園長對於園務推展或人事問題較為關注，故教師對於整體領導風格感受較高。

四、高雄市幼稚園教師對園長領導型式的知覺程度，會因不同年齡、學歷、職務、園長性別、學校類別、幼稚園規模及幼稚園成立年資等，而有顯著差異，但事後比較發現，與類別組間並無顯著差異。

本研究結果顯示，不同年齡、學歷、職務、園長性別、學校類別、幼稚園規模及幼稚園成立年資等，對園長領導型式有顯著差異，分析同一背景變項組內領導四種領導型式，事後分析發現，類別組間並無顯著差異存在。

五、高雄市幼稚園教師對於整體學校組織氣氛的知覺程度會因年齡、婚姻等不同而有顯著差異。

(一) 不同學歷教師對整體學校組織氣氛有顯著差異，46 歲以上教師對組織氣氛的感受高於 25-35 歲及 25 歲以下教師，在園長開放層面 46 歲以上教師對組織氣氛感受高於 25-35 歲教師。

本研究結果顯示，不同年齡教師對整體學校組織氣氛有顯著差異，「46 歲以上」教師對組織氣氛的感受高於「25-35 歲」教師及「25 歲以下」教師，與廖麗君（2002）、陳月麗（2003）研究指出，年齡大的教師對組織氣氛的之知感受程度顯著優於年齡較小的教師，有相似之處。本研究結果可能原因為：年紀大的教師對於學校環境、人際互動，教師彼此個性較熟悉，比年齡較小剛入教學領域之教師，在整體組織氣氛感受較高，所以園長及資深的教師對於剛入教學領域的教師，要多給予關懷與支持，有利組織氣氛的提升。

(二) 不同學校類別教師對整體學校組織氣氛有顯著差異，公立學校

園長開放程度高於私立學校

本研究結果顯示，不同學校類別教師對園長開放感受，以「公立」幼稚園園長開放程度高於「私立」幼稚園園長開放程度，與陳月麗（2003）研究發現「公立」幼稚園的教師對組織氣氛的覺知感受優於「私立」幼稚園，其研究果相同。本研究結果可能原因為：目前公立學校園長大多為國小校長兼任，公立幼教老師受良好師資培育，公立幼稚園園長，其指示與干擾行為相對較少；然而，私立園長身負招生壓力、園務的推展，雖對老師採取支持行為較多，但因其指示及干擾行為相對較高，於是呈現公立幼稚園組織氣氛優於私立幼稚園。

六、高雄市幼稚園教師對於學校組織氣氛類型的知覺程度，會因學校類別不同，有顯著差異。在「封閉型氣氛」中私立幼稚園顯著高於公立幼稚園，其他組織型式則無顯著差異。

本研究結果顯示，不同學校類別教師對組織氣氛類型的知覺，以「封閉型氣氛」為私立幼稚園教師感受較為顯著，大於公立幼稚園教師，其它組織氣氛型式則無顯著差異。由此可知，私立幼稚園園長對教師的表現，相對於公立幼稚園園長是採取高度的指示和干擾行為，缺乏高度支持行為，而教師間情感及園內組織氣氛則較公立幼稚園封閉。

七、園長領導風格與學校組織氣氛有顯著相關，園長支持行為、教師專業行為、教師親密與整體領導風格和組織氣氛呈現正相關，而園長指示、園長干擾與教師疏離和整體領導風格和組織氣氛呈現負相關。

本研究結果顯示，幼稚園園長整體領導風格與整體組織氣氛呈現相關，達顯著水準，園長支持行為、教師專業行為、教師親密行為與整體領導風格和組織氣

氛呈現「正」相關，也就是園長對教師能真正關心、協助與支持、尊重老師的專業能力，還有教師彼此間給與支持、尊重，進行專業與教學互動，及教師間不管在校內外都能建立良好的情誼，此三種行為增加，相對整個組織氣氛和領導風格都會更佳。相反的，園長指示行為、園長干擾行為及教師疏離行為對整體領導風格和組織氣氛呈現「負」相關，所以隨著園長過於指示行為、干擾行為及教師間情感的疏離等越增加，則組織氣氛越不佳。所以領導者的領導風格與學校組織氣氛之間具有相關性，與林新發（1990）、張文寧（2006）、張瓊云（2000）、梁馨文（2004）、蘇玫夙（2005）等研究均有相關，其結果相同。本研究可能推論為：不管研究對象是文教機構主管、專科學校、高中、國小、托兒所或幼稚園，領導風格與組織氣氛之間有一定相關存在。原因為領導者在團體中是一個決策角色，人際互動的方式影響著團體中人與人的交流，教師間的互動也是如此，園長開放、教師開放程度高，其組織氣氛感受則佳，兩者存著密不可分之關係。要有良好的領導風格與組織氣氛，必需增進園長支持行為、教師專業行為和教師親密行為，並減少園長指示行為、干擾行為及教師疏離行為等，此結果值得幼教工作者重視與關切。

八、園長領導風格對學校組織氣氛具有預測力，以高關懷高倡導的領導型式為最高。

本研究經逐步回歸分析發現，園長領導風格對組織氣氛具有解釋力（為28.7%），由研究結果可知，園長領導風格對組織氣氛具有預測力，其中高倡導高關懷解釋量最高，與陳文瑜（1996）、梁馨文（2004）及鄭彩鳳（1990）研究指出，領導者的領導行為對學校組織氣氛具有預測力，其研究結果相同。本研究結果可能原因為：不管是幼稚園、國小或高中的領導者，其領導者的領導風格與組織氣氛有一定的關係存在，其領導風格並能預測其組織氣氛，所以園長的領導如果能兼具關懷和倡導並行，相信園內的組織氣氛會更佳。

第二節 建議

一、對教育行政機關的建議

(一) 進行幼稚園園長領導風格與組織氣氛之訪視，發現問題給予適時之輔導

根據本研究結果發現，目前高雄市公私立幼稚園園長採用領導型式以「低倡導低關懷」及「高倡導高關懷」，兩極化並行方式的領導氛圍，根據研究顯示，「高倡導高關懷」的領導型式是最有效的（王慧敏，1987；黃素華，1997），目前仍有一大部份園長領導行為仍待提升。本研究發現幼稚園教師對於學校組織氣氛的知覺程度會因學校類別不同，私立幼稚園組織氣氛類型在「封閉型氣氛」高於公立幼稚園，有鑑於以上的研究發現，所以建議教育行政機關聘請專家學者對幼稚園進行訪視工作，對園長領導風格及學校組織氣氛進行了解，主動發現問題，適時給予幼稚園建議與輔導，也讓幼稚園的領導者及教師體認自己在組織中的所扮演的角色，有助園長在領導時注意其領導方式、園長與教師、教師與教師間之互動，經由發現問題適時調整與改善。

(二) 辦理學校組織氣氛之研習，以提升私立幼稚園組織氣氛現況

本研究結果發現，幼稚園教師對於學校組織氣氛的知覺程度會因學校類別不同，私立幼稚園組織氣氛類型在「封閉型氣氛」高於公立幼稚園，因此可瞭解到私立幼稚園教師之間人際關係較疏離，而園長對教師表現高度的指示行為與限制行為，相對支持行為較少，而學校組織氣氛以「開放型氣氛」最佳，即是園長對教師表現高度的支持，而教師之間有著良好的情誼與互動。有鑑於此建議辦理學校組織氣氛之相關研習，讓私立幼稚園領導者了解到園長的行為涵蓋支持行為、指示行為、干擾行為等，對學校組織氣氛的相關性，也讓教師覺知到教師行為包含專業行為、親密行為、疏離行為等，與學校組織氣氛有密不可分之影響，經由

研習管道，園長與教師學習人際互動之較佳方式，有助於提昇私立幼稚園組織氣氛的現況。

二、對公私立幼稚園的建議

(一) 園長領導行為應兼具關懷與倡導平衡施行，營造良好學校組織氣氛

本研究結果顯示，園長領導風與學校組織氣氛有一定程度關係與預測力，為了營造良好學校組織氣氛，園長除了運用倡導行為去推展園務，達到幼稚園營運目標，也要能多關懷教師，了解教師需求，在尊重互信下，學校組織氣氛融洽，促使園務推行更加順利。根據陳文瑜（1996）、梁馨文（2004）及鄭彩鳳（1990）研究指出，領導者的領導行為對學校組織氣氛具有預測力，且採高倡導高關懷的領導風格其預測力最高，所以園長的領導如果能兼具關懷和倡導並行，相信園內的組織氣氛會更佳。

(二) 教師應了解自己在組織氣氛中影響的地位

根據本研究結果顯示，教師開放層面中的專業行為、親密行為及疏離行為都會影響組織氣氛，一個團體的組織氣氛不是領導者單方面形成的，組織成員中每一位教師都有責任，所以教師要了解自己是影響組織氣氛的一個關鍵因素，平時在園內與人維持良好的人際互動，深入了解園方的行政運作，學校組織氣氛必然因為老師的投入與付出，有良好的工作氛圍。

三、對未來研究的建議

(一) 研究對象方面

本研究限於研究者的時間與物力，研究僅以高雄市立案之公私立幼稚園教師為研究對象，研究結果之推論僅及高雄市。未來的研究者可擴大樣本取樣範圍，以全國公私立立案幼稚園教師為研究對象，比較不同地區變項的差異，使研究結果更具推論性及代表性，更具參考價值。

（二）研究變項

本研究僅以教師不同背景變項、學校情境變項為自變項、園長領導風格與學校組織氣氛為依變項，探討期間之差異與相關情形，雖獲得具體結論，然而對影響領導風格與學校組織氣氛的因素甚多，未來可增加教師個人家中排行順序、經濟等背景變項來探討研究，對研究更能深入探討。

（三）研究方法

本研究採用問卷調查為主要研究方法，以封閉式題型，由教師依主觀的知覺來勾選填答，與現實情境會有所落差，後續研究者可增加開放式題型，以便更了解幼稚園教師的想法和意見。另外，雖已初步證實園長領導風格與學校組織氣氛有一定程度之影響，後續研究者可加入深入訪談及觀察等質性資料搜集分析，方能更了解教師們對領導風格與組織氣氛的關係，獲得較客觀的相關因素與結果。



參考書目

一、 中文部分

- 王慧敏 (1987)。教師成就動機、園長領導方式對台北市幼稚園老師工作滿意影響之調查研究。未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 王蘭榮 (1988)。辭海。台北市：中華。
- 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。未出版之碩士論文，台北市立師範學院國民教育研究所，台北市。
- 江玫君 (2001)。中國式領導模式之比較。未出版之博士論文，彰化師範大學工教系，彰化縣。
- 江嘉杰 (1998)。國民小學校長領導行為與教師衝突反應方式關係之研究。未出版之碩士論文，國立台中師範學院國民教育研究所，台中市。
- 江滿堂 (2003)。國民小學校長領導策略與學校組織氣氛對教師知識分享意願影響之研究。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 李文正 (2004)。一個幼兒園園長領導風格之個案研究。台東大學教育學報，15 (2)，217-246。
- 李明宗 (2000)。桃園縣國民小學校長領導行為與教師工作壓力之關係研究。未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 李政穎 (2003)。國民小學組織氣氛與教師專業成長關係之研究。未出版之碩士論文，國立台中師範學院教育研究所，台中市。
- 李莉莉 (2003)。國小女性校長領導風格之研究—以台北地區為例。未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 李淑惠 (2004)。尋找一個位置：幼兒園女性園長的領導經驗。未出版之博士論文，國立台灣師範大學人類發展與家庭學系研究所，台北市。
- 吳珮菁 (2006)。一位國中女性校長領導風格之研究。未出版之碩士論文，國立屏東教育大學行政教育研究所，屏東市。
- 吳清山 (1991)。學校行政。台北市：心理。
- 何麗香 (2003)。花蓮縣國小女性校長學校公共關係之研究。未出版之碩士論文，國立花蓮師範學院國民教育研究所，花蓮市。

- 谷瑞勉 (1989)。幼兒教師流動狀況探析。屏東師院學報, 2, 99-135。
- 周正儀 (1997)。企業領導者情緒商數對領導型態與效能之研究。未出版之碩士論文, 中國文化大學國際企業管理研究所, 台北市。
- 周秀梅 (2004)。女性領導人個人特質、領導風格與經營績效關係之研究。未出版之碩士論文, 國立台北大學會計學系, 台北市。
- 林芬英 (2002)。女性領導者領導特質與領導風格之研究。未出版之碩士論文, 國立中山大學企業管理學系研究所, 高雄市。
- 林新發 (1990)。我國工業專科學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效關係之研究。未出版之博士論文, 國立台灣師範大學教育研究所, 台北市。
- 林新發 (1993)。學校組織氣氛意義、層面與類型之探討。台北師院學報, 6, 1-42。
- 林新發 (1999)。教育與學校行政研究-原理與應用。台北市: 師大。
- 林鴻明 (2006)。中國式領導理論的發展與運用。網路社會學通訊, 59, 1-16。
- 邵俊豪 (2002)。台北市國民中學校長轉型領導、交易領導與學校本位管理決策類型之關係研究。未出版之碩士論文, 國立政治大學教育研究所, 台北市。
- 武曉霞 (2002)。台北縣國中小女性校長領導行為及生涯發展之研究。未出版之碩士論文, 國立中正大學教育研究所, 嘉義市。
- 邱國隆 (2000)。國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究。未出版之碩士論文, 國立台北師範學院國民教育研究所, 台北市。
- 邱皓正 (2006)。量化研究與統計分析。台北市: 五南。
- 邱榮茂 (2002)。台中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究。未出版之碩士論文, 國立台中師範學院進修推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班, 台中市。
- 侯怡楓 (1998)。一位國小女校長領導實際之個案研究。未出版之碩士論文, 國立中正大學教育研究所, 嘉義市。
- 柯進雄 (1998)。學校行政領導。台北市: 商鼎。
- 高士傑 (1996)。幼稚園園長的領導型式、教師準備度與組織效能關係之研究。未出版之碩士論文, 國立台北師範學院國民教育研究所, 台北市。
- 秦夢群 (2005)。教育領導新理論與研究取向之分析。教育研究月刊, 136, 106-118。
- 孫立葳 (2000)。幼兒教師工作壓力之研究。新竹師院學報, 13, 265-279。

- 康自立 (1997)。中國式領導模式之建構在技職教育之應用研究。國科會專題計劃 (計畫編號：NSC-86-2516-S-018-002-TG)。
- 康真娥 (2003)。台南地區幼稚園領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。未出版之碩士論文，國立台南師範學院國民教育研究所，台南市。
- 張仁川 (2001)。特殊學校校長領導特質與學校效能之研究。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學特殊教育研究所，彰化縣。
- 張文寧 (2006)。主管領導風格、組織氣氛與部屬工作投入關係之研究—以高雄市文教機關為例。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。
- 張菁芳 (2005)。桃園縣國民小學女性教育主管領導風格之分析比較。未出版之碩士論文，國立新竹教育大學職業繼續教育研究所，新竹市。
- 張瑞村 (1991)。高級職業學校校長領導型態與學校組織氣氛關係之研究。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學工業教育研究所，彰化縣。
- 張毓芳 (2002)。台北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究。未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 張嘉王 (2004)。特殊教育學校組織氣氛與學校效能之研究。未出版之碩士論文，彰化師範大學特殊教育研究所，彰化縣。
- 張簡憶如 (1996)。國民小學組織氣氛與教師工作動機關係之研究。未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，台北市。
- 張瓊云 (2000)。托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究。未出版之碩士論文，私立中國文化大學兒童福利研究所，台北市。
- 梁文蓁 (2000)。中學女性校長權力運用之研究：以兩位女校長為例。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，台北市。
- 梁馨文 (2004)。綜合高中校長領導行為、學校組織氣氛及教師工作滿意度關係之研究—以台灣北部六縣市為例。未出版之碩士論文，國立台灣科技大學技術及職業教育研究所，台北市。
- 許士軍 (2000)。管理學。台北市：東華。
- 許文寬 (2003)。國小校長領導風格與教師參與決定之研究。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 許玉齡 (1997)。桃竹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。

- 許玉齡（2000）。*影響幼兒園園長領導措施的情境與理念*。國科會專案研究成果報告（計畫編號：NSC89-2413-H-134-005）。
- 許明珠（2002）。*費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用*。未出版之碩士論文，台北市立師範學院國民教育研究所，台北市。
- 許龍君（2004）。*台灣世界級企業家領導風範*。台北市：智庫。
- 陳木金（1997）。*國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教師效能關係之研究*。未出版之博士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 陳文瑜（1996）。*國民小學校長領導型式、學校組織氣氛與教師疏離感之關係*。未出版之碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，嘉義市。
- 陳月麗（2003）。*高雄市幼稚園教師組織承諾與組織氣氛相關之研究*。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班，高雄市。
- 陳志勇（2002）。*屏東縣國小教師領導風格與班級經營效能關係之研究*。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 陳東星（2004）。*屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究*。未出版之碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，嘉義市。
- 陳宗賢（2004）。*一位男性幼稚園園長領導之研究*。未出版之碩士論文，國立花蓮師範學院幼兒教育研究所，花蓮市。
- 陳富銘（2004）。*校長領導風格與學校組織效能關係之研究*。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 陳華樹（2004）。*國小校長遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛之研究*。未出版之碩士論文，國立中正大學教育研究所，嘉義市。
- 陳慶瑞（1989）。*費德勒權變領導理論研究*。台北市：五南。
- 曾仕強、劉君政（1993）。*中國的經權管理*。台北市：國家。
- 黃金茂（2005）。*國小校長溝通行為與學校組織氣氛及教師工作滿意度關係之研究*。未出版之碩士論文，屏東師範學院行政教育研究所，屏東市。
- 黃昆輝（1988）。*教育行政學*。台北市：東華。
- 黃美惠（2004）。*國小校長領導實際之質性研究：臺北市一位資深女校長的故事*。未出版之碩士論文，國立台北市立師範學院國民教育研究所，台北市。
- 黃素華（1997）。*幼兒園園長領導型式與教師組織承諾之研究*。未出版之碩士論文，

- 國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 黃瑜鈞（2004）。*台北市托兒所女性主管領導風格與保育人員工作壓力之相關研究*。未出版之碩士論文，國立台北護理學院嬰幼兒保育研究所，台北市。
- 賀德潤（1997）。*領導型為與工作滿意整合分析：以國內碩博士論文為例*。未出版之碩士論文，私立高雄醫學院行為科學研究所，高雄市。
- 楊國賜、蔡榮貴（2002）。*全國幼兒教育普查計畫*。教育部委託專案計畫成果報告。台北市：教育部。
- 楊淑麗（2003）。*國民中學學校氣氛、教師工作壓力與教師身心健康之研究*。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學教育研究所，彰化縣。
- 廖春文（2000）。*組織變革思潮對教育行政理論建構與實踐影響之研究*。行政院國家科學委員會專題研究計畫（計劃編號：NSC89-2413-H-142-001-S）。
- 廖麗君（2002）。*國民小學學校組織氣氛與課程革新教師專業現況關係之研究*。未出版之碩士論文，國立台中師範學院國民教育研究所，台中市。
- 蔣麗君（2002）。*新世紀話女性領導特質*。*女直雜誌*，340，15-16。
- 劉秀娟（1998）。*兩性關係與教育*。臺北市：揚智
- 劉麗慧（1985）。*國民小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係*。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北市。
- 蔡家廷（2004）。*國民小學學校本位管理、組織氣氛與教師教學效能關係之研究*。未出版之碩士論文，國立台東大學教育研究所，台東市。
- 蔡培村（1980）。*國中校長領導形式、教師人格特質與學校組織氣氛的關係*。未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所，台北市。
- 蔡淑苓（1988）。*幼稚園園長領導型式與教師工作滿意之關係*。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學家政教育研究所，台北市。
- 蔡進雄（2001）。*學校行政領導*。台北市：師大。
- 蔡進雄（2006）。*論校長轉型領導與學校組織在造*。*教育研究月刊*，144，4-13。
- 鄭悅琪（1998）。*國民小學組織氣氛、教師制握信念與教師溝通恐懼之關係研究*。未出版之碩士論文，國立台南師範學院國民教育研究所，台南市。
- 鄭彩鳳（1990）。*高級中等學校校長領導行為取向、教師角色衝突與學校組織氣氛關係之研究*。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北市。
- 鄭雅文（1996）。*國民小學校長領導型態與教師溝通滿足感關係之研究*。未出版

- 之碩士論文，國立台南師範學院國民教育研究所，台南市。
- 賴佳敏（2000）。*她的故事一位國小女校長領導風格之個案研究*。未出版之碩士論文，台北市立師範學院國民教育研究所，台北市。
- 戴振浩（2001）。*國民小學男女校長領導特質與學校效能影響之研究*。未出版之碩士論文，國立台北學師範學院國民教育研究所，台北市。
- 謝文全(1995)。 *教育行政學*。台北市:空大。
- 謝文全、林新發、張德瑞、張明輝（1998）。 *教育行政學*。台北市：空大。
- 謝忠修（2005）。 *一年級家長對幼兒園男、女教師班級經營態度之比較*。未出版之碩士論文，國立台東大學教育研究所，台東市。
- 謝惠卿（2002）。 *國中導師領行爲、班級氣氛與學習滿意度之研究—以高雄市某國中爲例*。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 顏秀香（2003）。 *國小校長領導特質、工作壓力與因應策略之研究*。未出版之碩士論文，國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 羅明忠（2003）。 *台中市國民小學校長領導行爲與教師工作滿意度相關之研究*。未出版之碩士論文，國立台中師範學院國民教育研究所，台中市。
- 羅虞村（1995）。 *領導理論研究*。台北市：文景。
- 蘇玫夙（2005）。 *基隆市托兒所所長領導風格、托兒所組織氣氛與托育服務品質之相關研究*。未出版之碩士論文，私立中國文化大學青少年兒童福利研究所，台北市。
- 蘇慧貞（2002）。 *幼兒園園長領導之個案研究*。未出版之碩士論文，國立政治大學幼兒教育研究所，台北市。
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage — Women's Ways of Leadership*. 林宴夙、徐荷譯（1995）：*柔性優勢 — 女人的領導風格*。台北市：允晨。

二、 英文部分

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London : Sage.
- Davis, H. (1972). *Human behavior at work : Organizational behavior*, (5th ed), New York : Mcgrae-Hill.
- Dubrin, R. (1998). Central life interests and organizational commitment of workers, *trative Admini Science Quarterly*, 20, 411-421
- Hoy, W. K. & Clover, S. I. R. (1986). Elementary school climate : A revision of the Organizational Climate Description Questionnaire . *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 93-110.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration theory, research and practice (3rd)*. New York : Random House.
- Reddin, W. J. (1970). The 3-D management style theory : A typology based on task and relationship orientation. *Training and Development Journal*, 21, 11-22.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*, New Jersey : Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : A survery of theory and research*. NY : The Free Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior : Utilizing human source*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

附錄一

幼稚園園長領導風格量表項目分析摘要表

向度	題號	決斷值(CR)	與總分之相關	分析
關懷	1	10.197**	.727**	
	2	10.178**	.791**	
	3	13.838**	.839**	
	4	11.175**	.780**	
	5	12.329**	.767**	
	6	13.308**	.834**	
	7	10.367**	.789**	
	8	11.389**	.797**	
	9	11.620**	.721**	
	10	16.031**	.821**	
	11	18.776**	.869**	
倡導	12	15.862**	.857**	
	13	9.362**	.710**	
	14	7.519**	.686**	
	15	6.544**	.632**	
	16	6.621**	.632**	
	17	8.228**	.705**	
	18	.993	.150	刪除
	19	8.427**	.748**	
	20	.427	.139	刪除
	21	8.450**	.698**	
	22	10.519**	.791**	
	23	8.655**	.755**	

**p < .01

附錄二

幼稚園組織氣氛量表題項分析摘要表

向度	題號	決斷值(CR)	與總分之相關	分析
園長支持行爲	1	5.265**	.552**	
	2	6.006**	.601**	
	3	4.889**	.533**	
	4	6.969**	.537**	
	5	6.935*	.602**	
	6	3.285**	.321**	
	7	8.186**	.575**	
園長指示行爲	8	3.341**	.329**	
	9	4.004**	.492**	
	10	8.070**	.671**	
	11	8.566**	.661**	
	12	4.289**	.509**	
園長干擾行爲	13	6.225**	.520**	
	14	9.726**	.647**	
	15	5.687**	.477**	
	16	8.069**	.593**	
	17	7.090**	.588**	
	18	6.058**	.587**	
	19	4.827**	.483**	
教師專業行爲	20	5.095**	.443**	
	21	2.984**	.382**	
	22	6.046**	.516**	
	23	7.232**	.562**	
	24	8.916**	.690**	
	25	3.847**	.382**	
	26	9.616**	.737**	
教師親密行爲	27	3.240**	.266**	
	28	5.447**	.545**	
	29	7.512**	.607**	
	30	3.716**	.383**	
	31	5.997**	.505**	
	32	2.742*	.264**	
	33	9.511**	.549**	
教師疏離行爲	34	6.461**	.686**	
	35	2.903**	.455**	
	36	7.397**	.649**	
	37	6.632**	.681**	
	38	8.921**	.760**	
	39	6.306**	.681**	
	40	7.115**	.658**	

**p < .01

附錄三

幼稚園園長領導風格量表信效度分析摘要表

向 度	α 係數	與總分之相關
園長關懷行爲	.9623	.940**
園長倡導行爲	.9329	.918**
全量表	.9644	

**p < .01

附錄四

幼稚園組織氣氛量表信效度分析摘要表

向 度	α 係數	與總分之相關
園長支持行爲	.9097	.805**
園長指示行爲	.8777	.731**
園長干擾行爲	.8631	.717**
教師專業行爲	.7741	.793**
教師親密行爲	.8098	.693**
教師疏離行爲	.7420	.702**
全量表	.9362	

**p < .01

附錄五

幼稚園園長領導風格問卷因素分析摘要表

因素名稱	預試量表題號	因素負荷量一	因素負荷量二	正式量表題號
關懷	11	.911		11
	6	.900		6
	3	.900		3
	7	.875		7
	4	.855		4
	2	.854		2
	10	.844		10
	9	.829		9
	1	.822		1
	5	.813		5
	8	.798		8
倡導			.864	20
			.862	21
			.842	14
			.813	17
			.808	18
			.769	15
			.768	16
			.736	12
			.736	19
			.717	13
	特徵值	8.048	6.292	
	變異量(%)	34.991	27.357	
	累積變異量(%)	34.991	62.348	

附錄六

幼稚園組織氣氛量表因素分析摘要表

分量表名稱	預試題號	因素負荷量一	因素負荷量二	因素負荷量三	因素負荷量四	因素負荷量五	因素負荷量六	正式量表題號
教師疏離行爲	39	.897						37
	38	.889						36
	37	.874						35
	36	.811						34
	34	.788						32
	40	.741						38
	35	.667						33
園長干擾行爲	16		.867					15
	15		.804					14
	17		.784					16
	14		.769					13
	18		.759					17
	19		.683					18
	13		.682					12
園長支持行爲	2			.904				2
	1			.895				1
	5			.879				5
	3			.847				3
	7			.749				6
	4			.575				4
	6			.285				
教師專業行爲	24				.895			23
	22				.787			21
	26				.784			25
	23				.781			22
	20				.500			19
	21				.447			20
	25				.415			24
園長指示行爲	11					.860		10
	10					.842		9
	9					.757		8
	12					.756		11
	8					.579		7
教師親密行爲	29						.799	28
	31						.788	29
	33						.756	31
	32						.654	30
	28						.520	27
	27						.468	26
	30						.390	
特徵值		4.633	4.112	4.081	3.267	2.930	2.899	
變異量(%)		11.583	10.280	10.203	8.168	7.325	7.248	
累積變異量(%)		11.583	21.863	32.066	40.234	47.559	54.807	

幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛量表（預試問卷）

指導教授：郭李宗文 博士

親愛的教育先進：您好！

十分感謝您抽空填寫這份問卷，這是一份學術問卷，目的在了解目前幼稚園教師對園長領導風格與學校組織氣氛的知覺情形。本問卷所蒐集到的資料，只提供學術研究之用，絕不對外公開您個人的資料，請您放心填答。

您的鼎力相助，將使本研究得以順利進行，感謝您的合作與支持！

敬祝

教安

國立台東大學幼兒教育研究所
研究生 林英春 敬啟
TEL：07-5715133 轉 53
中華民國九十五年十一月

【填答說明】本份問卷分成三大部分，包含基本資料及兩部分問卷，請您依目前的情況、感受來選擇最適合的勾選填答，並在□內打「V」。

第一部分：個人基本資料

- 1.學校類別： (1) 公立 (2) 私立
- 2.園長性別： (1) 男 (2) 女
- 3.幼稚園規模： (1) 3 班以下 (2) 4-6 班 (3) 7-9 班
 (4) 10 班以上
- 4.幼稚園成立時間： (1) 未滿 5 年 (2) 5-10 年 (3) 11-15 年
 (4) 16 年以上
- 5.教師年齡： (1) 25 歲以下 (2) 25-35 歲 (3) 36-45 歲
 (4) 46 歲以上
- 6.婚姻狀況： (1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他_____
- 7.幼教相關學歷： (1) 高中職幼保科 (2) 高中職、專科後 20 學分班
 (3) 幼二專 (4) 大專以上非相關科系

- (5) 大學幼教相關科系 (6) 學士後學分班
 (7) 幼教研究所 (8) 其他_____

8.教學年資： (1) 未滿5年 (2) 5-10年 (3) 11-15年 (4) 16年以上

9.擔任職務： (1) 班級教師 (2) 帶班兼任行政工作 (3) 行政工作

第二部份

	總	經	偶	極
	是	常	爾	少
	如	如	如	如
	此	此	此	此
01. 園長在公事之外，會關心教師的生活。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 園長會使教師對學校有歸屬感。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 園長會以行動來支持教師的教學工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 園長會注重並給予教師們的相關福利。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 園長在推動重要計畫前，會與教師共同討論並聽取意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 園長會體恤教師們的辛勞。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 園長會滿足教師的需求。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 園長會針對教師的個別狀況，而給予適度地工作調整。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 面對教師間的意見不和時，園長會適時給予關懷和排解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 當教師遇到家長問題而感到困擾時，園長會給予關懷和協助。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 當教師在工作上遇到困難時，園長會適時給予關懷和協助。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	總 是 如 此	經 常 如 此	偶 爾 如 此	極 少 如 此
12. 園長會運用新觀念，予以落實在幼稚園中。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 園長會要求教師的教學成效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 園長會要求教師執行工作時，保持一定的效能。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 園長會擬定工作事項，要求教師依進度完成。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 園長會要求教師們遵守教育上的法規。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 園長會利用適當時機，讓教師了解他對教學的期望。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 園長不會運用適當的方式，去激勵教師用心來完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 園長會留意教師間的工作分配及執行。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 園長不會在意幼稚園的競爭力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 園長會重視並強調會議決議事項的執行情形。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 園長會明確地告知教師學校的發展方向。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 園長能促使教師達成幼稚園的經營目標。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份

	總 是 如 此	經 常 如 此	偶 爾 如 此	極 少 如 此
01. 當教師遇到問題時，園長會設法協助解決。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 園長願意聆聽教師的想法與見解。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	總 是 如 此	經 常 如 此	偶 爾 如 此	極 少 如 此
03. 園長會幫教師謀取權益福祉。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 園長不太信賴教師的教學及處理事務能力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 園長願意接納教師有建設性的建議。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 園長很少給教師正向回饋與讚賞。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 園長能平等對待所有的教師。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 園長對於教師處理園內各項事務，都會干涉。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 園長處理園務以依據法令規章為範疇，缺乏彈性。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 園長經常直接指派工作，未顧及教師的能力與權責。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 園長會嚴格要求教師達成園務目標，未考慮教師的感 受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 園長會當眾指責教師的缺失。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 教師的教學工作常因學校行政事務的干擾，而受到影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 園內的行政工作，會影響教師的教學進行。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 教師會因學校的招生工作，而影響其教學。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 園長經常更動原定的工作計畫，致使教師的工作量增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 園內的各項會議佔用了教師許多的時間。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 園長會給教師許多與教學無關的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 教師的教學工作常因園長額外交付的事務，而受影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 教師們常聚在一起研討和解決教學上的問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 在教學上，教師們彼此很少給予協助與支持。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 教師間能尊重、支持他人的教學特色。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	總	經	偶	極
	是	常	爾	少
	如	如	如	如
	此	此	此	此
23. 教師們樂於參加各項研習及專業上的進修。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 教師間能在和諧的氣氛下，完成團隊工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 教師不太願意在下班後，留在學校討論教學工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 教師間能彼此合作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 教師間在下班後，仍會有社交活動。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 教師間相處，會經常因一些小事而產生不愉快。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 教師聚在一起時，相處非常地融洽。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 教師間婚喪喜慶，很少相互參加。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 最值得信賴的朋友是園內的教師。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 教師們對於某些教師的家庭狀況有相當的了解。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 教師樂於參與學校舉辦的社交活動。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 教師間各自形成小團體，彼此很少來往。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 教師們對於學校事務，經常以應付了事的態度去處理。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 教師間經常因工作分配問題，而產生不滿情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 教師間會為爭取表現，而有勾心鬥角的情形。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 教師在許多場合，批評園長及同事的教學或工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 教師間彼此存有心結，因而會與他人唱反調。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 本園教師會想離開，去另謀更好的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*請再檢查一下，是否有遺漏未填答的問題。再次謝謝您熱心的協助！

幼稚園園長領導風格與學校組織氣氛量表（正式問卷）

指導教授：郭李宗文 博士

親愛的教育先進：您好！

十分感謝您抽空填寫這份問卷，這是一份學術問卷，目的在了解目前幼稚園教師對園長領導風格與學校組織氣氛的知覺情形。本問卷所蒐集到的資料，只提供學術研究之用，絕不對外公開您個人的資料，請您放心填答。

您的鼎力相助，將使本研究得以順利進行，感謝您的合作與支持！

敬祝

教安

國立台東大學幼兒教育研究所
研究生 林英春 敬啟
TEL：07-5715133 轉 53
中華民國九十六年一月

【填答說明】本份問卷分成三大部分，包含基本資料及兩部分問卷，請您依目前的情況、感受來選擇最適合的勾選填答，並在□內打「V」。

第一部分：個人基本資料

- 1.學校類別： (1) 公立 (2) 私立
- 2.園長性別： (1) 男 (2) 女
- 3.幼稚園規模： (1) 3 班以下 (2) 4-6 班 (3) 7-9 班
 (4) 10 班以上
- 4.幼稚園成立時間： (1) 未滿 5 年 (2) 5-10 年 (3) 11-15 年
 (4) 16 年以上
- 5.教師年齡： (1) 25 歲以下 (2) 25-35 歲 (3) 36-45 歲
 (4) 46 歲以上
- 6.婚姻狀況： (1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他_____
- 7.幼教相關學歷： (1) 高中職幼保科 (2) 高中職、專科後 20 學分班
 (3) 幼二專 (4) 大專以上非相關科系

- (5) 大學幼教相關科系 (6) 學士後學分班
 (7) 幼教研究所 (8) 其他_____

8.教學年資： (1) 未滿5年 (2) 5-10年 (3) 11-15年 (4) 16年以上

9.擔任職務： (1) 班級教師 (2) 帶班兼任行政工作 (3) 行政工作

第二部份

	總	經	偶	極
	是	常	爾	少
	如	如	如	如
	此	此	此	此
01. 園長在公事之外，會關心教師的生活。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 園長會使教師對學校有歸屬感。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 園長會以行動來支持教師的教學工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. 園長會注重並給予教師們的相關福利。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 園長在推動重要計畫前，會與教師共同討論並聽取意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 園長會體恤教師們的辛勞。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 園長會滿足教師的需求。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 園長會針對教師的個別狀況，而給予適度地工作調整。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 面對教師間的意見不和時，園長會適時給予關懷和排解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 當教師遇到家長問題而感到困擾時，園長會給予關懷和協助。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 當教師在工作上遇到困難時，園長會適時給予關懷和協助。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	總	經	偶	極
	是	常	爾	少
	如	如	如	如
	此	此	此	此
12. 園長會運用新觀念，予以落實在幼稚園中。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 園長會要求教師的教學成效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 園長會要求教師執行工作時，保持一定的效能。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 園長會擬定工作事項，要求教師依進度完成。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 園長會要求教師們遵守教育上的法規。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 園長會利用適當時機，讓教師了解他對教學的期望。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 園長會留意教師間的工作分配及執行。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 園長會重視並強調會議決議事項的執行情形。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 園長會明確地告知教師學校的發展方向。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 園長能促使教師達成幼稚園的經營目標。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份：

	總	經	偶	極
	是	常	爾	少
	如	如	如	如
	此	此	此	此
01. 當教師遇到問題時，園長會設法協助解決。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. 園長願意聆聽教師的想法與見解。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. 園長會幫教師謀取權益福祉。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	總 是 如 此	經 常 如 此	偶 爾 如 此	極 少 如 此
04. 園長不太信賴教師的教學及處理事務能力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. 園長願意接納教師有建設性的建議。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. 園長能平等對待所有的教師。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. 園長對於教師處理園內各項事務，都會干涉。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. 園長處理園務以依據法令規章為範疇，缺乏彈性。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. 園長經常直接指派工作，未顧及教師的能力與權責。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 園長會嚴格要求教師達成園務目標，未考慮教師的感 受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 園長會當眾指責教師的缺失。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 教師的教學工作常因學校行政事務的干擾，而受到影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 園內的行政工作，會影響教師的教學進行。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 教師會因學校的招生工作，而影響其教學。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 園長經常更動原定的工作計畫，致使教師的工作量增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 園內的各項會議佔用了教師許多的時間。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 園長會給教師許多與教學無關的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 教師的教學工作常因園長額外交付的事務，而受影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 教師們常聚在一起研討和解決教學上的問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 在教學上，教師們彼此很少給予協助與支持。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 教師間能尊重、支持他人的教學特色。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 教師們樂於參加各項研習及專業上的進修。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 教師間能在和諧的氣氛下，完成團隊工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	總	經	偶	極
	是	常	爾	少
	如	如	如	如
	此	此	此	此
24. 教師不太願意在下班後，留在學校討論教學工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 教師間能彼此合作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 教師間在下班後，仍會有社交活動。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 教師間相處，會經常因一些小事而產生不愉快。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 教師聚在一起時，相處非常地融洽。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 最值得信賴的朋友是園內的教師。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 教師們對於某些教師的家庭狀況有相當的了解。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 教師樂於參與學校舉辦的社交活動。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 教師間各自形成小團體，彼此很少來往。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 教師們對於學校事務，經常以應付了事的態度去處理。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 教師間經常因工作分配問題，而產生不滿情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 教師間會為爭取表現，而有勾心鬥角的情形。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 教師在許多場合，批評園長及同事的教學或工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 教師間彼此存有心結，因而會與他人唱反調。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 本園教師會想離開，去另謀更好的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*請再檢查一下，是否有遺漏未填答的問題。再次謝謝您熱心的協助！

附錄九

預試問卷發送與回收統計表

班級數	行政區域	幼稚園名稱	發出份數	回收份數	問卷回收 %	無效卷	無效卷率 %	有效卷	有效卷率 %
3 班以下	旗津區	中洲國小附幼	2	2	1.54%	1	50%	1	50%
	前鎮區	仁愛國小附幼	4	4	3.08%	0	0	4	100%
	鼓山區	中山大學附幼	6	5	3.85%	0	0	5	100%
4-6 班	小港區	小港國小附幼	8	8	6.15%	0	0	8	100%
	新興區	信義國小附幼	10	10	7.69%	0	0	10	100%
	苓雅區	巧生慈幼稚園	10	10	7.69%	1	10%	9	90%
	左營區	哈利幼稚園	10	10	7.69%	0	0	10	100%
	楠梓區	莒光國小附幼	12	12	9.23%	0	0	12	100%
7-9 班	苓雅區	四維國小附幼	16	16	12.31%	1	6.25%	15	93.75%
	三民區	樹德家商附幼	16	16	12.31%	0	0	16	100%
10 班以上	前金區	前金幼稚園	16	16	12.31%	1	6.25%	15	93.75%
	鹽埕區	鹽光幼稚園	20	19	14.61%	0	0	19	93.75%
合計			130	128	98.46%	4	3.13%	124	96.88%

附錄十

正式問卷發送與回收統計表

行政區域	類別	發出份數	回收份數	問卷回收%	無效卷	無效卷率%	有效卷	有效卷率%
旗津區	公立	6	6	0.36%	0	0	6	100%
	私立	0	0	0	0	0	0	0
前鎮區	公立	76	67	3.98%	8	11.94%	59	88.06%
	私立	78	49	2.91%	11	22.45%	38	77.55%
鼓山區	公立	36	26	1.54%	2	7.69%	24	92.31%
	私立	116	85	5.05%	7	8.24%	78	91.76%
小港區	公立	44	44	2.62%	2	4.55%	42	95.45%
	私立	110	93	5.53%	14	15.05%	79	84.95%
新興區	公立	30	25	1.49%	4	16%	21	84%
	私立	12	11	0.65%	2	18.18%	9	81.82%
苓雅區	公立	80	57	3.39%	3	5.26%	54	94.74%
	私立	196	141	8.38%	15	10.64%	126	89.36%
左營區	公立	46	42	2.50%	2	4.76%	40	95.24%
	私立	192	98	5.83%	6	6.12%	92	93.88%
楠梓區	公立	46	37	2.20%	3	8.11%	34	91.89%
	私立	142	97	5.77%	2	2.06%	95	97.94%
三民區	公立	76	62	3.69%	8	12.90%	54	87.10%
	私立	302	173	10.29%	17	9.83%	156	90.17%
前金區	公立	54	52	3.09%	4	7.69%	48	92.31%
	私立	10	0	0	0	0	0	0
鹽埕區	公立	10	10	0.59%	2	20%	8	80%
	私立	20	20	1.19%	1	5%	19	95%
合計		1682	1195	71.05%	113	9.46%	1082	90.54%

* 旗津區無立案之私立幼稚園。