

南 華 大 學

幼兒教育學系碩士班

碩士論文

彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛
與教師工作士氣關係之研究

A study of the relationship among preschool principals' leadership
style, school climate and teachers' work morale in
Chang-Hua County

研究生：鄭力瑋 撰

指導教授：吳培源博士

中華民國一百零四年六月

南 華 大 學
幼兒教育學系碩士班
碩 士 學 位 論 文

彰化縣幼兒園園長領導型態、
學校氣氛與教師工作士氣關係之研究

研究生：鄭力璋

經考試合格特此證明

口試委員：楊淑姿
謝麗慧
吳培源

指導教授：吳培源

系主任(所長)：蘇慧敏

口試日期：中華民國 104 年 03 月 02 日

謝 誌

離開了大學已將近 16 年了，再度重拾書本，進南華這個學術殿堂，雖然工作、家庭與學業三方面需兼顧，但是能再回學校享受當學生的樂趣，吸取新知充實自我，內心充滿無限的感恩與歡喜。

在完成學業的過程當中，首先要感謝恩師—吳培源老師悉心的指導與匡正。如果沒有老師的殷殷教誨，細心的協助與引導，恐怕無法順利的完成學業。老師的善解與包容，具體且細膩，還有處處為學生著想的學者風範，讓我如沐春風，也讓我深深感受與學習身為人師所應具備的特質與榜樣。感謝老師用耐心與愛心地教導我，讓我的論文一點一滴逐步完成，謝謝您在忙碌於行政與教學中，費心指導我！同時，也要感謝論文口試委員楊淑朱老師與謝美慧老師的費心審稿校正，因您們的傾囊相授，提供許多寶貴的建議，使本篇論文更加嚴謹與周延，在此，由衷的感謝老師們對我的勉勵與肯定。

其次，要感謝系主任諸多的指導與鼓勵，以及研究所所有老師的諄諄教誨，奠定研究與論文寫作的基礎。同時，也要感謝一路相挺的同學們，彼此支持與互相勉勵，能跟您們切磋學習，讓我留下了美好的回憶。在學習期間，更要感謝服務小學的工作夥伴，校長的鼓勵進修與關懷勉勵，主任與同學年老師的真情相挺，分擔了不少事務，才能讓我工作與課業兼顧。

最後，謝謝岳父、岳母及我最愛的另一半對我的默默支持與關懷，在求學期間，協助與照顧年幼的女兒，讓我無後顧之憂，能全心全力的完成學業，我的內心充滿了無限的愛與感謝。

鄭力瑋 謹誌

中華民國一百零四年五月

彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛 與教師工作士氣關係之研究

鄭力瑋

南華大學幼兒教育系研究所

摘 要

本研究旨在探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣關係之現況，並了解不同背景之幼兒教保服務人員在園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣的差異性，變項園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣間之關係，及園長領導型態、學校氣氛對教師工作士氣之預測情形。本研究採取問卷調查法，以彰化縣私立幼兒園之教保服務人員為研究對象，利用「園長領導型態量表」、「學校氣氛量表」與「教師工作士氣量表」為研究工具，採分層隨機抽樣方式，寄發問卷共 320 份，回收有效問卷樣本 306 份，調查所得資料以 SPSS 統計分析軟體進行描述性統計分析、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關及簡單直線迴歸分析進行資料之分析與處理。茲將本研究研究結果摘要如下：

- 一、幼兒教保服務人員的園長領導型態的整體感受屬於中上程度。
- 二、幼兒教保服務人員的學校氣氛感受屬於中上的程度。
- 三、幼兒教保服務人員的整體教師工作士氣屬於中上的程度。
- 四、幼兒教保服務人員的園長領導型態不因年齡、教育程度、是否兼任行政工作及服務園所地區的不同而有所差異，但教學年資不同有顯著差異。
- 五、幼兒教保服務人員的學校氣氛不因年齡、教學年資、教育程度及是否兼任行政工作的不同而有所差異，但在「教師投入行爲」及「同僚親和行爲」層面達顯著差異。
- 六、幼兒教保服務人員的教師工作士氣不因年齡、教育程度的不同而有所差異，但在教學年資、是否兼任行政工作及服務學校地區的不同而有部分差異。
- 七、幼兒園園長領導型態愈高，其學校氣氛越好，呈現中至高度正相關。
- 八、幼兒園園長領導型態愈高，其教師工作士氣愈高，呈現中度正相關。
- 九、幼兒教保服務人員學校氣氛愈好，其教師工作士氣愈高，呈現中度正相關。
- 十、幼兒園園長領導型態及學校氣氛能有效預測教師工作士氣。

關鍵字：幼兒教保服務人員、領導型態、學校氣氛、教師工作士氣

A study of the relationship among preschool principals' leadership style, school climate and teachers' work morale in Chang-Hua County

Li-wei Cheng

Graduate Institute of Early Childhood Education, Nanhua University

Abstract

This study aims to investigate the current status of the correlation among kindergarten principals' leadership style, school atmosphere, and teacher morale at kindergartens in Changhua County. Meanwhile, it intends to understand the interplay between school principals' leadership style, school atmosphere, and teacher morale as a result of early child care and education personnel's various backgrounds. By exploring the correlation between school principals' leadership style, school atmosphere, and teacher morale, this study uses school principal's leadership style and school atmosphere to predict teacher morale. Questionnaire survey was used. Early child care and education personnel at kindergartens in Changhua County were chosen as research participants. A "school principal leadership style scale", a "school atmosphere scale", and a "teacher morale scale" were used as research instruments. Stratified random sampling was used as the sampling method. A total of 320 questionnaire copies were distributed, and 306 valid samples were retrieved. SPSS software package was applied to perform descriptive statistics, independent sample t test, one-way ANOVA, Pearson Product-moment correlation, and simple linear regression analysis on the collected questionnaire data. The results are as follows:

1. Overall speaking, early child care and education personnel have a medium-high level of sensitivity to kindergarten principals' leadership style.
2. Early child care and education personnel have a medium-high level of sensitivity to school atmosphere.
3. Overall speaking, early child care and education personnel have a medium-high level of teacher morale.
4. Early child care and education personnel's sensitivity to kindergarten principals' leadership style varies remarkably due to early child care and education personnel's seniority yet is not affected by early child care and education personnel's age, educational attainment, assisting with school administrative

work, and region of kindergartens.

5. Early child care and education personnel's sensitivity to school atmosphere is not affected by early child care and education personnel's age, seniority, educational attainment, or whether assisting with school administrative work or not. However, remarkable differences are shown in "behaviors of teacher involvement" and "amicable gestures of colleague".
6. Early child care and education personnel's teacher morale is not affected by early child care and education personnel's varied age and educational attainment. However, early child care and education personnel's teacher morale is partially different due to their seniority, whether assisting with school administrative work, and region of kindergartens.
7. There is a medium to high correlation between kindergarten principals' leadership style and school atmosphere. The better the principals' leadership style is, the better the school atmosphere is.
8. There is a medium correlation between kindergarten principals' leadership style and teacher morale. The better the principals' leadership style is, the higher the school teacher morale is.
9. There is a medium correlation between kindergarten's school atmosphere and teacher morale. The better the school atmosphere is, the higher the school teacher morale is.
10. Kindergarten principals' leadership style and school atmosphere could effectively predict teacher morale.

Keywords: early child care and education personnel, leadership style, school atmosphere, teacher morale

目 次

封面	I
口試合格證明書	II
謝誌	III
中文摘要	IV
英文摘要	V
目次	VII
圖次	IX
表次	X
第一章 緒論	
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 待答問題與研究假設	3
第四節 名詞解釋	4
第五節 研究範圍與限制	5
第二章 文獻探討	
第一節 幼兒園園長領導型態的理念及相關研究	7
第二節 學校氣氛的理念及相關研究	15
第三節 工作士氣的理念及相關研究	22
第四節 幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之相關研究	34
第三章 研究方法	
第一節 研究架構	39
第二節 研究對象	40
第三節 研究工具	42
第四節 資料處理與分析方法	54
第四章 研究結果與結論	
第一節 彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況分析	57
第二節 不同背景變項對彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣	

之差異分析	-----	62
第三節 彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關係分析	-----	90
第四節 幼兒教保服務人員之園長領導型態與學校氣氛對教師工作士氣之預測分析	-----	94
第五章 結論與建議		
第一節 結論	-----	99
第二節 建議	-----	104
參考文獻		
中文部分	-----	107
英文部分	-----	117
附錄		
附錄一 預試問卷	-----	120
附錄二 正式問卷	-----	124
附錄三 學校氣氛與教師工作士氣內容效度調查表	-----	128
附錄四 領導風格量表使用同意書	-----	135

圖 次

圖2-1-1 俄亥俄州立大學的四種領導行爲	-----	11
圖 2-1-2 情境領導理論	-----	13
圖 3-1-1 研究架構圖	-----	39



表 次

表 2-1-1 西方學者領導定義彙整表	7
表 2-1-2 國內學者領導定義彙整表	8
表 2-2-1 西方學者學校氣氛定義彙整表	15
表 2-2-2 國內學者學校氣氛定義彙整表	16
表 2-2-3 學校氣氛層面表	19
表 2-3-1 西方學者工作士氣定義彙整表	23
表 2-3-2 國內學者對教師工作士氣定義彙整表	23
表 2-3-3 教師工作士氣層面表	25
表 2-3-4 組織認同彙整表	27
表 2-3-5 工作投入彙整表	28
表 2-3-6 團隊精神彙整表	29
表 2-3-7 需求滿足彙整表	30
表 2-3-8 教師工作士氣相關研究摘要表	31
表 2-4-1 領導型態與學校氣氛相關研究	34
表 2-4-2 領導型態與工作士氣相關研究	35
表 3-2-1 彰化縣分區表	40
表 3-2-2 研究樣本之背景變項所需最少樣本數	42
表 3-2-3 幼兒園園數及教師樣本數	42
表 3-3-1 學校氣氛量表相關分析選題一覽表	45
表 3-3-2 學校氣氛量表量表鑑別度分析選題一覽表	45
表 3-3-3 學校氣氛量表之 KMO 值與 Bartlett 球形檢定表	46
表 3-3-4 因素分析結果表	47
表 3-3-5 幼兒園工作士氣量表相關分析選題一覽表	49
表 3-3-6 幼兒園工作士氣量表之 KMO 值與 Bartlett 球形檢定表	51
表 3-3-7 幼兒園工作士氣量表因素分析摘要表	51
表 3-3-8 幼兒園工作士氣量表因素分析轉軸後的成份矩陣表	52
表 4-1-1 幼兒園園長領導型態現況分析摘要表	57
表 4-1-2 幼兒園園長領導型態之成對樣本 t 檢定分析表	58

表 4-1-3 學校氣氛現況分析摘要表	58
表 4-1-4 學校氣氛分量表之成對樣本t檢定分析表	58
表 4-1-5 教師工作士氣現況分析摘要表	59
表 4-1-6 教師工作士氣分量表之成對樣本t檢定分析表	60
表 4-2-1 不同年齡之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之單因數變異數分析摘要表	63
表 4-2-2 不同教學年資之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之單因數變異數分析摘要表	64
表 4-2-3 不同教育程度之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之單因數變異數分析結果摘要表	65
表 4-2-4 是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之獨立樣本t考驗分析摘要表	67
表 4-2-5 服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之獨立樣本t考驗分析結果摘要表	67
表 4-2-6 不同年齡之幼兒教保服務人員學校氣氛各層面之單因數變異數分析摘要表	69
表 4-2-7 不同教學年資之幼兒教保服務人員在學校氣氛各層面單因數變異數分析摘要表	70
表 4-2-8 不同教育程度之幼兒教保服務人員學校氣氛各層面之單因數變異數分析結果摘要表	71
表 4-2-9 是否兼任行政工作在學校氣氛各層面之獨立樣本 t 考驗分析摘要表	73
表 4-2-10 服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員學校氣氛各層面之獨立樣本t考驗分析結果摘要表	74
表 4-2-11 不同年齡之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之單因數變異數分析摘要表	75
表 4-2-12 不同教學年資之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之單因數變異數分析摘要表	76

表 4-2-13 不同教育程度之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之單因數變異數分析結果摘要表	78
表 4-2-14 是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之獨立樣本t考驗分析摘要表	79
表 4-2-15 服務於不同學校地區之教師工作士氣各層面獨立樣本 t 考驗分析結果摘要表	81
表 4-2-16 不同背景變項之幼兒教保服務人員園長領導型態資料分析結果摘要表	83
表4-2-17 不同背景變項之學校氣氛資料分析結果摘要表	86
表 4-2-18 不同背景變項之幼兒教保服務人員教師工作士氣資料分析結果摘要表	89
表4-3-1 園長領導型態與學校氣氛的相關摘要表	91
表4-3-2 幼兒園園長領導型態與教師工作士氣的相關摘要表	92
表 4-3-3 幼兒園學校氣氛與教師工作士氣的相關摘要表	93
表 4-4-1 彰化縣幼兒園園長領導型態預測教師工作士氣各構面之簡單線性迴歸分析摘要表	95
表 4-4-2 彰化縣幼兒園學校氣氛預測教師工作士氣各構面之簡單線性迴歸分析摘要表	97
表 4-4-3 幼兒教保服務人員之整體園長領導型態與整體學校氣氛對教師工作士氣及其分層面之簡單線性迴歸分析彙整摘要表	97

第一章 緒論

本研究旨在探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣關係之研究，分爲五節，第一節爲研究動機，第二節爲研究目的，第三節爲待答問題與研究假設，第四節爲名詞釋義，第五節爲研究範圍與限制。

第一節 研究動機

教育爲百年大計，舉凡個人的發展，社會的進步，與教育是密不可分的。教育不是一蹴可幾，也不是短時間之內就能看到成效，因此，需要教師、家長及社會相互合作。幼兒教育是最基礎且最重要的，因爲幼兒教育是關鍵期，也學生學習成長的基礎。所以，幼兒教育需要專業的人員，教師也需要具備專業的知識，並且付出更多熱忱與愛心。

幼兒教育及照顧法公布於民國 100 年 6 月 29 日，並於 101 年 1 月 1 日正式施行，教育方式由傳統讀、寫、算演變成全方位教育，現代的教育必須兼顧到幼兒教育，也要符合家長的需求，並且符合社會的期待。幼兒教育與照顧法第七條說到了「幼兒園教保服務應以幼兒爲主體，遵行幼兒本爲精神，秉持性別、族群、文化平等、教保並重及尊重家長之原則辦理」(法務部，2013)。所以，身爲教育幼兒第一線的教保人員，其重要性不言可喻。但是，幼兒園教師工作範圍多樣且廣泛，舉凡設計幼兒相關課程之教學，幼兒日常生活學習的指導，以及一般的行政事務，使得幼兒教保服務人員需要不斷的靈活變化，稍有不慎，會對幼兒造成傷害。林世賢(2011)認爲幼兒園教師除了有繁瑣的教學事務之外，也要不斷提升專業知識，加上薪資及福利不合理，在這些因素構成之下，緊張的工作環境對教師形成工作壓力。若是園長無法體恤教保服務人員，或是學校的氣氛不融洽，很容易造成教保人員工作士氣的低落。

Boyd(1994)認爲成功的教育，在於有意願配合執行的教師，如果過多不利因素造成教師工作士氣低落，教育的推動將會育到重的困難。張德銳(1994)提到具有高昂工作士氣的教師，會投注心力，達成學校所要求的目標。因此，在幼兒教

育中佔重要地位之教保服務人員是中流砥柱人物也是幼兒教育的重要推手。所以，教保人員士氣的高低，除了關係到教學品質之外，對學生也會產生重大的影響，而且對於學校整體的發展也影響甚鉅，故此乃是本研究的動機之一。

Hoy 與 Clover(1986)提到校長真心的關切老師，讓教師的專業能力得以適時發揮，讚美教師的表現，接納建議，並能協助教師一起解決問題，這類型的校長行為能激勵教師。校長的領導型態會影響到學校，並塑造出獨特的文化，此文化會關係到學校氣氛，並影響到教師士氣。任何學校的發展都需要有適任的領導者，領導型態則是更進一步透過管理行為的影響，使教師達到學校所訂定的目標。所以，領導者若能成為教師的表率，不僅能提升學校氣氛，也能增進教師工作士氣。所以，探討幼兒園園長領導型態和學校氣氛對於學校的影響，並增進學校效能，帶領學校往上提升，此乃是本研究的動機之二。

學校氣氛與文化影響到學校教師的向心力(陳玉賢，2005)，教師對於工作士氣也產生重大的影響。Halpin 與 Croft(1962)認為，在良好的學校氣氛中，大家凝聚力強，並有良好的團隊精神，校長以身作則，時時關心老師。在此學校當中，個人與團體相結合，彼此少疏離，並具備較高的工作精神。賴俞岑(2009)認為良好的學校氣氛能提高教師團隊精神，認同學校的目標，對學校具有向心力。所以，研究者認為要進行幼兒園學校氣氛與教師工作士氣之研究，提供行政方面推動學校事務之參考，此乃是本研究的動機之三。

本研究以彰化縣私立幼兒園之幼兒教保服務人員感受幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教保人員工作士氣關係為調查內容。因研究者本身於彰化縣任教，有人際脈絡及地緣關係之便有利於調查及研究。另外，彰化縣有較為偏僻的鄉鎮，也有熱鬧的城鎮，組成的份子社經地位及背景也不盡相同。依此而言，彰化縣幼兒園文化有其差異性存在。所以，在區域分布上的差異頗大，不同學校的規模及不同學校的所在地是否會影響幼兒園之教保服務人員感受幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教保人員工作士氣上之差異，值得探究其差異情形，此為研究者欲探究動機之四。

第二節 研究目的

根據研究的動機，本研究想進一步了解彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關聯性，茲將本研究的目的分述如下：

- 一、探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況。
- 二、瞭解不同背景變項之彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之差異情形。
- 三、瞭解彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣三者之相關情形。
- 四、瞭解彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛對教師工作士氣之預測力。

根據研究結果，提出具體建議，並且提供教育主管機關、園所、幼兒教保服務人員與未來研究方向的參考。

第三節 待答問題與研究假設

根據本研究目的，提出下列的待答問題與研究假設：

一、待答問題

- (一)彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況為何？
- (二)不同背景變項之彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣是否具有顯著差異？
- (三)幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣三者之相關程度為何？
- (四)幼兒園園長領導型態、學校氣氛對教師工作士氣是否具有預測力？

二、研究假設

- (一)假設一：不同背景變項之幼兒教保服務人員在幼兒園園長之領導型態有顯著差異。

1-1：不同年齡之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態有顯著差異。

1-2：不同教學年資之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態有顯著差異。

1-3：不同教育程度之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態有顯著差異。

1-4：是否擔任行政職務之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態有顯著差異。

1-5：不同服務學校地區之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態有顯著差異。

(二)假設二：不同背景變項之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

2-1：不同年齡之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

2-2：不同教學年資之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

2-3：不同教育程度之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

2-4：是否擔任行政職務之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

2-5：不同服務學校地區之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

(三)假設三：不同背景變項之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

3-1：不同年齡之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

3-2：不同教學年資之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

3-3：不同教育程度之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

3-4：是否擔任行政職務之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

3-5：不同服務學校地區之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

(四)假設四：幼兒教保服務人員認為幼兒園園長領導型態與教師工作士氣有顯著相關。

(五)假設五：幼兒教保服務人員認為學校氣氛與教師工作士氣有顯著相關。

(六)假設六：幼兒教保服務人員認為幼兒園園長領導型態與學校氣氛有顯著相關。

(七)假設七：彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛對教師工作士氣具有顯著預測力。

第四節 名詞解釋

爲了使本研究所探討的相關名詞的意義更爲明確，將關鍵名詞加以解釋說

明，闡述如下：

一、幼兒教保服務人員

依據「幼兒教育及照顧法」規定係指：在幼兒園服務之園長、教師、教保員及助理教保員。本研究係指服務於彰化縣之私立幼兒園，包括幼兒園之園長、園主任、現職兼任行政工作之班級教師、教保員及代理教師，不包含職員及實習教師。

二、領導型態

領導是一種影響力的展現，是在組織運作的過程當中，領導者透過與成員的互動中發揮影響力，來達到組織目標（謝文全，2004）。本研究以私立幼兒園園長領導型態做研究，將幼兒園園長領導型態分為：關懷型領導與倡導型領導，藉著研究以瞭解幼兒園園長領導型態之現況。

三、學校氣氛

學校氣氛是每個團體特有的特質，它是組織內的所有成員，經由工作、彼此互動的互動及共同實現目標交互作用而形成的，此種交互作用所形成的特質是與其他學校不同的，而且此種特質能透過成員的感受加以描述（林新發，1993）。本研究將幼兒園學校氣氛分為：園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲，藉著研究以瞭解學校氣氛之現況。

四、教師工作士氣

教師工作士氣是教師對學校的認同感增加，使教師主動投入心力，並發揮專業知能，提升教學效能（Devi&Mani，2010）。本研究將幼兒園教師工作士氣分為：組織認同、工作投入、團隊精神與需求滿足，藉著研究以瞭解幼兒園教師工作士氣之現況。

第五節 研究範圍與限制

本研究旨在探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關聯。基於物力、財力與人力，不宜做過度的推論，茲將本研究的範圍與限制分述

如下：

一、研究區域

本研究受限於物力、財力與人力方面的限制，僅選取彰化縣為研究區域。因此，研究結果之推論是否適用於其它的縣市，應再做進一步的研究。

二、研究對象

本研究以一百零三學年度任職於彰化縣私立幼兒園之教保服務人員為研究對象。

三、研究變項

本研究自變項為幼兒園園長領導型態與學校氣氛，依變項為教師工作士氣。但影響教保服務人員工作士氣之變項很多，基於物力、財力與人力的限制，無法納入本研究中一併探究，所以僅就幼兒園園長領導型態與學校氣氛兩個自變項與依變項教師工作士氣的關係進行探討，

四、研究方法

本研究以問卷調查法為主，因為問卷的填寫，受試者可能會因為個人的背景、主觀的經驗、基本的認知與社會的可欲性等因素影響。基於其防衛之心，可能會有保留性作答的情形，填答的結果可能會與實際的感受有所不同。所以，在填答問卷之前，會向對方告知問卷絕對保密，使填答者放心填答，增加其信任度，以利問卷的填答順利完成。

第二章 文獻探討

本章在探討有關領導型態、學校氣氛與教師工作士氣的理論基礎。全章共分為四個部分：第一節探討幼兒園園長領導型態的理念及相關研究，第二節探討學校氣氛的概念及相關研究，第三節探討教師工作士氣的概念及相關研究，第四節探討幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之相關研究，分別敘述如下。

第一節 幼兒園園長領導型態的理念及相關研究

壹、領導型態的意義

一、領導

國內學者與西方學者對領導的意義有不同的看法，以下就國內外學者對領導的定義整理如下：

(1) 西方學者代表性主張

西方學者認為領導者要有明確的目標與積極的信念，確立目標與方向，對被領導者施以有意義的影響力之歷程。綜合學者觀點(Robbins, 1998; Hoy and Miskel, 2005; Yukl, 2006)認為領導是領導者影響力的發揮，以及要有明確的目標，並積極的倡導。

表 2-1-1

西方學者領導定義彙整表

學者	年代	領導的定義
Chemers	1997	領導是一種影響的歷程，在這個過程當中由一方主導並獲得另一方的協助支持，來完成共同目標。
Robbins	1998	領導是影響群體達成目標的能力。
Lussier and Achua	2002	領導者和被領導者之間的影响過程，透過彼此影響共同達成目標。

Howard	2005	領導是領導者與被領導者溝通的歷程，包含激勵、支持與建議。
Hoy and Miskel	2005	領導是一種社會的過程，在過程中，透過權力的應用及團體的過程，以達成組織目標。
Yukl	2006	領導是領導者影響被領導者活動的過程，包括組織目標的選擇及達成，鼓勵被領導者提升動，並能維持團隊的合作。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

(2) 國內學者代表性主張

表 2-1-2

國內學者領導定義彙整表

學者	年代	領導的定義
黃昆輝	2002	領導就是確立組織的方向及育達成的目標，運用智慧發揮其影響力，激發成員向心力，以達成組織目標。
謝文全	2004	領導是在組織運作的過程當中，透過與成員的互動發揮領導者影響力，來達到組織目標。
連銘棋	2008	領導就是組織賦予領導者職權及領導者個人的影響，影響組織內部成員，達成組織的目標。
吳家云	2008	領導是領導者發揮領導功能，引領組織中的成員一起努力，達到組織要求的目標。
林佳慶	2008	領導者利用本身特質及經驗，對組織產生交互作用的行為。
賴芝君	2010	領導是一種社會影響的歷程，領導者指導組織中成員活動達到組織目標。
郭人彰	2013	領導不是單一的個體行為，而存在於團體成員的互動之

		中，藉著影響他人，建立共同目標，使目標達成。
謝必強	2014	在團體組織中，領導者透過自身的經驗與特質，運用個人的領導，引領成員達到目標。
曾文紀	2014	領導是影響組織達成目標的過程。
邱亮貽	2014	領導是領導者賦予責任與權利給被領導者，以達成組織的目標。
許瑩潔	2014	領導是領導者展現領導行為，整合組織，激勵成員，達成目標。
吳蕙如	2014	領導是領導者利用影響力，引領團隊中的成員，彼此相互合作，達成組織的目標。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

所以，領導是一種影響力的展現，重視成員工作績效，要求達成組織目標。藉由彼此交互作用，運用充分的人力物力，而實現目標的一種行政行為。

貳、領導型態的相關理念

任何組織的發展都需要適任的領導者，領導型態則是更進一步透過管理行為的影響，使被領導者願意主動達到組織的目標。好的領導者能調整領導型態，在不同的工作情境中要處理不同的狀況，並滿足被領導者的需求(Hersey & Blanchard,1982)。

有關領導型態理論的研究，因各領域的特性不同及情境的複雜度等因素，大致可分為三個階段，分別是特質理論、行為模式理論及領導權變理論。

(一)特質理論

甚麼是特質論呢？簡明輝(2007)提出，認為人具有特有的特質，而運用特質去影響他人，並引起他人的追隨崇拜。劉玉玲(2001)認為只有在特定的情境當中，個人性格特質能依據環境而衍生出他所具有的領導風格，此即所謂的「特質論」。

學者 Stogdill(1974)對領導特質研究的相關文獻，歸納十項領導特質：追求目標

的活力、任務完成的驅力、社會情境中的原始開創能力、解決問題的冒險性及原創力、願意接受決定及行動結果、個人認同意識、忍受挫折、能夠處理人際關係、組織能力與影響的能力。

另一位學者 Schermerhorn(1999)也說出一個好的領導者都具備一些特質，包括：具有充沛的精神、適應力良好，在面對困難時具有高度的抗壓性；以社會責任為己任；人格特質具有成就取向；情緒智商成熟；堅持去完成正確的事；本質學能強，並且具備豐富的相關專業知識；具有很強的應變能力。

Dubrin(1998)認為身為成功的領導者所具備的人格特質是：具有自信心、是值得信賴的、挫折容忍度高、能自我認知與自我分析、具有幽默感、是熱心助人的、對事情能果斷的做出處置、溫馨、情緒穩定。

特質理論主要在於說明一個好的領導者所要具備的領袖特質，進而解釋一位成功的領導者所需擁有的特質。但是，忽略不同情境對領導所產生的影響，忽略被領導者的地位與影響作用，也無法有效說明不同特質間的差異性，因此在解釋上遭受質疑。

(二)行為模式理論

於 1950 至 1960 年代間，有關於領導型態理論的研究主要在探討作為一位成功的領導者的領導行為及所表現出來的風格。有相當多的研究聚焦於領導的行為理論，一般以美國的密西根大學、愛荷華大學及俄亥俄州立大學所做的研究貢獻最大，相關研究如下：

1.密西根大學的研究貢獻：

由學者Likert(1967)帶領的研究團隊，研究界定有效能與没有效能的領導方式，其團隊研究結論顯示，一位成功的領導者的領導行為以備領導者為中心導向，則底下的部屬會產生工作滿足感與較高的生產力。他們並且從研究中歸納以下二種領導風格：

- (a)以被領導者為中心：領導者較重視部屬的多元化與個別差異，並且注重與部屬之間的人際關係，而且會主動去瞭解並傾聽部屬的需求。

(b)以工作為中心：領導者則較重視紀律以及要求任務圓滿的達成以追求時效，並且注重作業流程及規範。

2.俄亥俄州立大學的研究貢獻：

俄亥俄州立大學學者研究機關員工描述其機關領導者的行為，歸納出領導行為構面。所謂「倡導」是在組織中，為了讓所有成員都有共同依循的行為模式或標準，由領導者做決策、訂定計畫及目標，並分派下屬任務、建立工作標準，使下屬瞭解如何去實行所訂定的目標。「關懷」是領導者會設身處地的為下屬著想，並向下屬表達尊重、信任和關懷。(蔡培村，1987)

另有學者 Robbins(2001)的研究指出若領導者以高倡導與高關懷方式的領導風格來統御部屬，較能提高部屬的工作效率與在工作中獲得滿足感，但領導者若只是著重高倡導層面的領導行為，則會使部屬在工作中產生抱怨，或是對組織的向心力降低，進而產生曠職或是離職，而導致組織內生產力降低之情形。

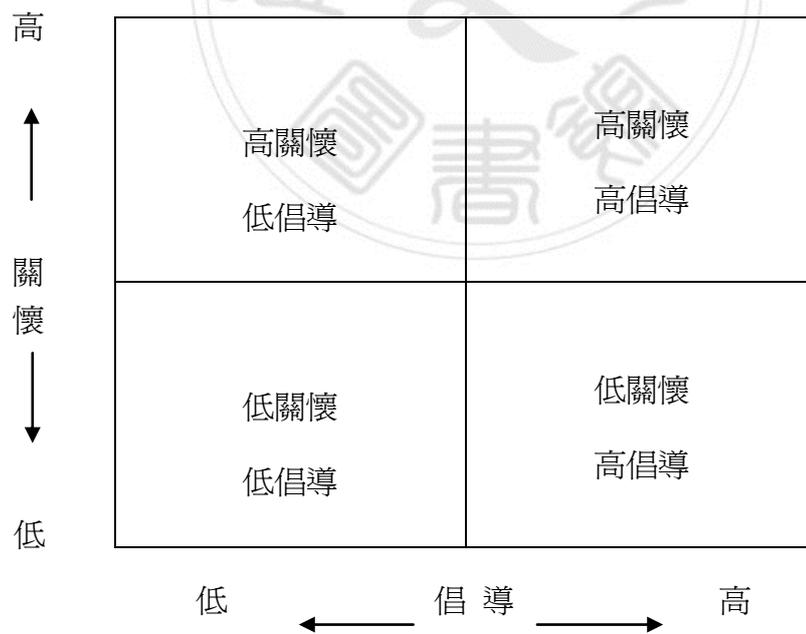


圖2-1-1俄亥俄州立大學的四種領導行為

資料來源：出自蔡培村（2005：115）

- (a) 「高關懷、高倡導」的領導：重視組織目標與部屬需求的行為導向，領導者給員工適當的關懷，讓成員發揮潛力，造成最大的成就。
- (b) 「高關懷、低倡導」的領導：不重視組織目標，但關心下屬需求滿足，因為他們認為只要關心部屬，部屬自然由生感激發揮工作潛能。
- (c) 「低關懷、低倡導」的領導：領導者對於組織目標和下屬需求皆不重視，認為只要不出事，領導者不會有任何作為的。
- (d) 「低關懷、高倡導」的領導：領導者關心工作績效的達成，重視組織目標，較不關心部屬需求。

(三)領導權變理論

以下分別以較具代表性的情境理論研究說明如下：

(1)情境與領導理論：

Hersey與Blanchard(1982)所研發出的情境領導理論認為領導者必須依據情境而定，配合部屬的成熟度，使效果充分發揮。

Hersey與Blanchard 將領導行為分為兩個面向：一是工作導向，二是關係導向，區分為下列四種領導型態：

- 1.說服型領導：對部屬予以詳盡的指導，並向部屬說明決策，領導者會監督工作績效，並對工作成果予以回饋。
- 2.告知型領導：領導者向部屬解釋工作內容，然後自行做決策，提供部屬工作方向，指導協助部屬完成任務。
- 3.參與型領導：領導者和部屬一起制定解決問題的方案，並且會徵詢部屬的意見來做出決策，同時也會給予鼓勵和支持。
- 4.授權型領導：領導者相信員工的能力，會提供資源，完全授權，將工作全權交由部屬負責，讓他們獨立作業。

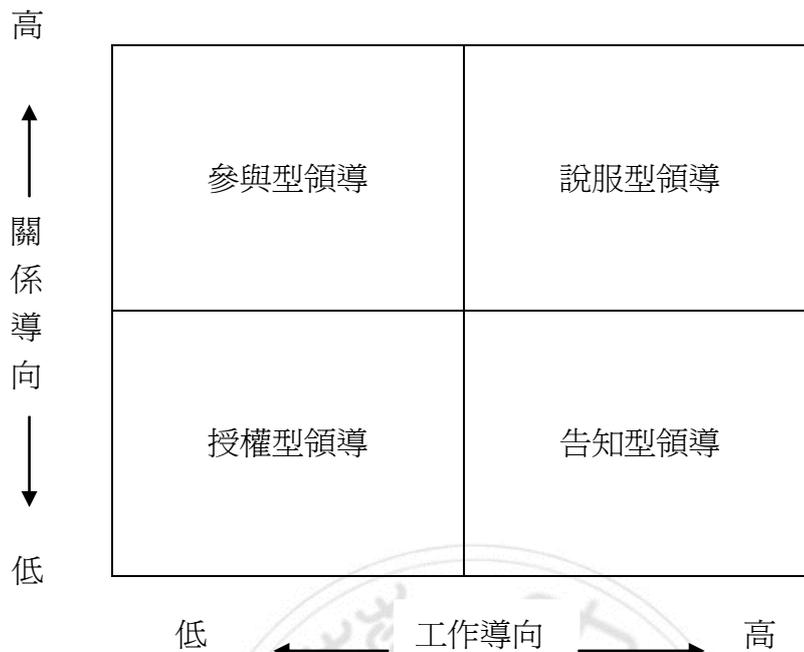


圖2-1-2 情境領導理論 Hersey與Blanchard(1982)

綜合上述，大多數研究者將國內外研究領導型態分類，有的研究分為四類：「高關懷、高倡導」、「高關懷、低倡導」、「低關懷、低倡導」、「低關懷、高倡導」；有的研究分為二類：「倡導」與「關懷」。本研究採用郭靜娟(2014)之研究量表，因為同屬幼兒園及中部地區之研究，故將領導行為分成「關懷」與「倡導」兩個構面，關懷是對下屬表達尊重、信任的領導方式；倡導是重視工作目標，建立工作標準的領導方式。

參、領導型態的相關研究

近年來，領導型態之相關研究，國內外學者都有所著墨，本研究將可能影響彰化縣幼兒園園長領導型態的個人背景變項歸納為五項：年齡、服務年資、教育程度、兼任職務與學校所在地區。在主要研究變項中，經文獻探討，歸納為倡導及關懷兩層面，分述如下：

(一)個人背景變項

1.年齡

大部分的研究中，認為不同年齡教師在感受園長領導型態上有明顯差異(劉瑞梅，2007；林盈男，2011；阮文宣，2012)。但是吳遠志(2011)則認為年齡不會影響老師對於領導型態的知覺。

2.教學年資

在大部分的研究中，認為不同教學年資之教師在感受校長領導型態上有明顯差異(劉瑞梅，2007；葉怡安，2009；林佳慶，2008；莊鴻專，2011)。(劉瑞梅，2007；林佳慶，2008；吳遠志，2011)認為教學年資越高其經驗豐富，對領導型態的感受越深。而(蘇金達，2009；林盈男，2011)卻發現不管資淺或資深，領導型態無顯著差異。

3.教育程度

阮文宣(2012)之研究發現不同教育程度對於領導型態之感受有顯著差異；郭靜娟(2014)研究發現研究所畢業之教師，在園長領導型態之感受較高。而其他研究者(林佳慶，2008；蘇金達，2009；吳遠志，2011；林盈男，2011；莊鴻專，2011)則認為教師之教育程度與校長領導型態無顯著差異。

4.兼任職務與否

兼任職務與否在校長領導型態上有顯著差異(劉瑞梅，2007；林佳慶，2008；蘇金達，2009；林盈男，2011；莊鴻專，2011)，因其認為兼任行政職務與校長接觸頻繁，對行政的事物瞭解，故與非兼任行政工作之教師對性長領導型態感受較深。一些研究顯示兼任行政與否與校長領導型態並無顯著關聯(；張玟慧，2010；吳遠志，2011)

5.學校所在地區

葉怡安(2009)認為學校所在區域不同，領導型態的感受不同。另一方面，一些研究者發現學校所在地區不同不會影響教師對校長領導型態的感受(蘇金達，2009；莊鴻專，2011)。

(二)主要研究變項

1.倡導層面

研究者(謝淵智，2010；周秀娟，2010；林盈男，2011；胡中平，2014；郭靜娟，2014；吳蕙如，2014)指出領導者重視工作的內容、建立明確的組織目標，所以倡導組織是園長領導型態的重要因素之一。

2.關懷層面

研究者(周秀娟，2010；陳妍孜，2011；林盈男，2011；胡中平，2014；郭靜娟，2014；吳蕙如，2014)指出領導者與組織成員建立友誼，以同理心相待，並營造良好的工作環境。

小結

綜合上述研究發現，教師對於校長領導型態的感受來源明顯被不同背景變項所影響，但是一些結果均不一致，原因可能是研究方法不同、研究對象不同、區域屬性不同。所以，校長領導型態的感受高低，年齡、教學年資、教育程度、兼任職務與否及學校所在地區是否為影響的因素，有進一步探討的必要。而且以「園長領導型態」、「學校氣氛」層面檢視教師工作士氣之研究仍較缺乏，所以有深入探討的必要。本研究擬以彰化縣之私立幼兒教保服務人員為對象，深入探討「園長領導型態」、「學校氣氛」與「教師工作士氣」之關聯，提供後續的研究參酌。

第二節 學校氣氛的理念及相關研究

壹、學校氣氛的意義

每一所學校都有其特有的文化，可以很明顯的分辨出與其他學校的不同，這就是每一所學校的獨特性，這些學校氣氛會影響校內所有教職員工的行為與人員相處的和諧。因此，學校氣氛也可以稱為「學校組織氣氛」(柯伯年，2003)。

(1) 西方學者代表性主張

表 2-2-1

西方學者學校氣氛定義彙整表

學者	年代	學校氣氛的定義
Hoy&Miskel	1987	兩位學者認為學校氣氛是指校內人員對學校環境

		的知覺。
Tarter	1992	學者認為學校氣氛是校內成員對環境的感受，也會受到內部人員的特質及校長的領導方式所影響。
Sweetland	2000	學者認為學校氣氛是組織整體的一種獨特性，氣氛會影響組織成員行為表現。
Peterson&Skiba	2001	兩位學者認為學校氣氛為校長、教師、學生及校內所有的成員，經過時間的洗禮及受到內外環境的影響，感受到的學校氣氛。
Lee&Horn	2003	兩位學者認為學校氣氛是每個學校各自具有的獨特屬性。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

(2) 國內學者代表性主張

表 2-2-2

國內學者學校氣氛定義彙整表

學者	年代	學校氣氛的定義
黃昆輝	1992	學者認為學校組織氣氛是組織內所有教職員工及學生等所有成員，努力達成教育目標，並且相互影響之下產生的一種結果。
林新發	1993	學校組織氣氛是每個團體特有的特質，它是組織內的所有成員，透過工作、共同實現組織目標及人與人的互動所交互作用而形成的，此種作用所形成的特質是與其他學校不同的。
蔡培村	1996	學校組織氣氛是學校情境中，由學校領導者與校內所有成員，透過互動所形成的一種獨特的性質，此獨特的性

		質受到內在環境影響之後，它是持久的，且能由每一位成員的感受而加以描述。
秦夢群	1997	學者認為學校組織氣氛是每一所學校所發展出的獨特風格，這種獨特的風格具有持久性質，會影響到校內所有成員的行為。
傅如瑛	2009	學校組織氣氛是在學校情境當中，除了可以被所有成員所感受之外，還能被測量及描述。
陳怡蓁	2010	學校組織氣氛是學校內所有成員相互影響所形成的，它具有獨特性及持久性，而且能被所有成員所覺知，並且能被加以測量及描述。
李國隆	2013	學校組織氣氛是在學校中，成員交互作用所形成之學校特質。
陳浩銘	2013	在學校中，經由學校成員彼此的交互作用，產生具有持久性、獨特性以及整體性的特質，此特質能被組織知覺且可加以描述出來的。
馮淑真	2014	學校成員彼此交互作用，透過學校內外環境描述知覺感受。
許曼珊	2014	學校氣氛是組織成員直接或間接對組織的知覺與衡量，經由彼此的互動而形成穩定持久的獨特特徵，此特徵會影響組織內的成員，並能加以測量與描述。
李諺亮	2014	學校氣氛是學校內所有成員彼此交互作用而形成。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

所以，學校氣氛的意涵是指在學校環境中，由所有成員互動及影響，形成一種具有獨特性質風格，此風格會透過所有成員的覺知加以描述及測量，而且會影響所有成員的行為。

貳、學校氣氛的影響因素及層面

一、學校氣氛的影響因素

影響學校氣氛的因素，綜合學者(詹大岳，2008；許曼珊，2014；李諺亮，2014)就教師個人因素、學校規模、學校組織結構、校長領導型態以及教師參與決策等加以探討：

(一)教師個人因素：因教師個人的人格特質、服務年資及不同的性別而有所差異。

(二)學校規模大小：學校氣氛的感受會因學校規模大小而有所差別。

(三)學校結構：組織結構的開放或封閉程度有著密切關係。

(四)園長領導型態：不同的領導型態，會影響學校氣氛。

(五)教師參與決策：教師參與學校決策，亦與學校氣氛有著密切的關係。

二、學校氣氛的層面

學校氣氛是學校領導者與被領導者彼此交互作用，而形成一種獨特性質的風格，此風格會透過所有成員的覺知加以描述及測量，而且會影響所有成員的行為。

以下就學校氣氛的層面，歸納如下：

(一)、Hoy 與 Clover(1986)的研究：

Hoy 與Clover(1986)兩位學者依據Halpin 與Croft的學校氣氛研究做為基礎而加以改進，共六個層面(邱國隆，2000；徐蕙瑩，2010；李國隆，2013；胡中平，2014)。以下為六個層面，茲分述如下：

(1)校長行為：

1.支持型行為：指校長真心的關切老師，會尊重教師的專業能力，讚美教師平時的表現，接納教師在會議上的建議，並能協助教師一起解決問題，這類型的校長行為是傾向人員導向。

2.指導型行為：指校長為達成組織所訂定的目標，強調一切以工作為重。這類型的校長會嚴格要求教師，並且會嚴密控制，處理事情專斷而缺乏彈性。

3.限制型行為：這類型的校長經常交付給教師與教學無關的額外工作，而且經常更改進行中的各項工作計畫，並占用教學時間，因此加重教師的負擔。

(2)教師行爲：

- 1.同僚型行爲：指教師與教師之間相互合作與支援，彼此互動良好，經常進行專業對話，並積極參與各項進修活動，以提升教師的專業。
- 2.親密型行爲：教師與教師之間的關係非常親密，具有深切的情誼，工作上能彼此互相合作。
- 3.疏離型行爲：教師與教師之間彼此互不關心，常會互相指責，甚至會在公開場合互相批評，或是彼此勾心鬥角，此類型教師行爲對學校無共同願景，也沒有共同的工作目標。

學者對於學校氣氛的層面有著不同的見解與看法。所以，茲將學者對於學校氣氛的層面整理如下表：

表 2-2-3

學校氣氛層面表

研究者 年 代	校長 支持 行爲	校長 指示 行爲	校長 限制 行爲	教師 投入 行爲	同僚 親和 行爲	教師 疏離 行爲
蕭玉琴(2002)	V	V		V	V	
林振成(2003)	V	V	V	V	V	V
周幸誼(2008)	V	V	V	V	V	V
曹仲宇(2010)	V	V		V	V	
吳孟達(2011)	V	V	V	V	V	V
李國隆(2013)	V	V	V	V	V	V
陳浩銘(2013)	V	V	V	V	V	V
劉傳怡(2014)	V	V	V	V	V	V
許曼珊(2014)	V			V	V	
李諺亮(2014)	V	V	V	V	V	V

胡中平(2014)	V	V	V	V	V	V
合計	11	10	8	11	11	8

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

Hoy 與 Clover 更進一步發現，受到上述六種校長與教師行爲的影響，交織形成了四種學校組織氣氛類型，分別是：

- (一)開放型組織氣氛：在開放型組織氣氛當中，校長與教師均展現出開放的行爲，一方面沒有嚴格的監督與指導，另一方面對教師予以鼓勵與讚美，與教師保持良好的關係。
- (二)投入型組織氣氛：校長所表現出的是封閉的行爲，常干擾教師的教學工作，並且對教師增加過多的工作與負擔，上下無法保持良好的關係。但是老師之間互相合作，使教師具有高度專業能力的表現。
- (三)疏離型組織氣氛：校長對於教師是關心且支持的，尊重教師的專業自主能力。但是教師與教師之間則是冷漠而疏離，無法保持良好的關係，教師對於自己的工作不投入，是屬於低同僚與低親和力的。
- (四)封閉型組織氣氛：校長常干擾教師的教學工作，增加過多的工作與負擔。教師與教師之間是冷漠而疏離，無法保持良好的關係，彼此互不尊重。

Hoy 與 Clover 改進發展出 OCDQ-RE，問卷中學校組織氣氛類型及層面劃分的獨立且明確，更是將學生的部分納入測量，這增進了問卷的完整性，也比較符合幼兒園教師的工作環境(引自徐蕙瑩，2010)。

本研究探討幼兒園園長領導型態、園所氣氛對教師工作士氣之關係，經過修訂成幼兒園園所氣氛的教師問卷，本研究將幼兒園學校氣氛分爲：園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲，藉著研究以瞭解幼兒園學校氣氛之現況。

參、學校氣氛的相關研究

學校氣氛受到背景經驗及環境因素影響頗高，對此之相關研究，都有所著墨，本研究將可能影響彰化縣幼兒園學校氣氛的個人背景變項歸納爲五項：年

齡、教學年資、教育程度、兼任職務與否及學校所在地區。在主要研究的變項中，經文獻的探討後，歸納為園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲層面，分述如下：

(一)個人背景變項

1.年齡

詹大岳(2008)認為不同年齡層之教師在感受學校氣氛上有明顯差異。但是(徐蕙螢，2010；胡中平，2014；許曼珊，2014)則認為年齡不會影響老師對於學校氣氛的知覺。

2.教學年資

在一些的研究中，認為學校氣氛上有明顯差異(詹大岳，2008；葉怡安，2009；鐘文緣，2011)。而其他研究者卻發現不管資淺或資深，在領導型態上並無顯著差異(陳浩銘，2013；胡中平，2014；許曼珊，2014；李諺亮，2014；吳蕙如 2014)。

3.教育程度

一些研究者研究認為教育程度不同對學校氣氛之感受有顯著的不同(詹大岳，2008；陳浩銘，2013)。而其他研究者(徐蕙螢，2010；胡中平，2014；許曼珊，2014；吳蕙如 2014)則認為教師之教育程度與校長領導型態無顯著差異。

4.兼任行政與否

一些研究結果發現，兼任行政與否在學校氣氛上有顯著差異(詹大岳，2008；鐘文緣，2011；陳浩銘，2013；李諺亮，2014)。但是，部分的一些研究顯示兼任行政與否與學校氣氛的感受並無顯著關聯(徐蕙螢，2010；許曼珊，2014；胡中平，2014；吳蕙如，2014)。

5.學校所在地區

在不同學校所在地區，教師對於學校氣氛的感受有著明顯的不同(詹大岳，2008；傅如瑛，2009；葉怡安，2009；陳浩銘，2013；許曼珊，2014；李諺亮，2014)認為學校所在區域不同，在學校氣氛上的感受不同。一些研究者發現並不會影響教師對學校氣氛的感受(蘇金達，2009；廖麗君，2002)。

(二)主要研究變項

1. 園長支持行爲

研究者(陳浩銘, 2013; 李諺亮, 2014; 胡中平, 2014; 郭靜娟, 2014; 吳蕙如, 2014)指出領導者對教師的協助與支持、傾聽老師的想法意見、協助老師解決問題及適時給予鼓勵, 所以園長支持行爲係學校氣氛的重要因素之一。

2. 教師投入行爲

研究者(陳浩銘, 2013; 李諺亮, 2014; 胡中平, 2014; 吳蕙如, 2014)指出老師之間彼此相互支持, 所以, 教師投入是學校氣氛的重要因素之一。

3. 同僚親和行爲

研究者(陳浩銘, 2013; 胡中平, 2014; 郭靜娟, 2014; 吳蕙如, 2014)指出老師之間彼此相互了解與信賴、教學及工作上密切合作, 所以, 同僚親和是重要因素之一。

小結

綜合上述研究發現, 教師對於學校氣氛的感受來源明顯被不同背景變項所影響, 其中年齡、教學年資、教育程度、兼任職務與否及學校所在地區等因素是相關研探探討的重點, 但是一些研究的結果均不太一致, 原因可能是研究對象的特質不同、研究的方法設計不同、區域屬性的差異而有所不同。而且以「領導型態」、「學校氣氛」層面檢視教師工作士氣之研究仍較缺乏, 所以有深入探討的必要。本研究擬以彰化縣之私立幼兒教保服務人員為對象, 深入探討「園長領導型態」、「學校氣氛」與「教師工作士氣」的關聯, 提供後續的研究參酌。

第三節 教師工作士氣的理念及相關研究

教師若具有高昂的士氣, 將盡心盡力, 發揮教師的專業(張德銳, 1993), 因此, 若是要提升教育的品質, 不宜忽視提升教師工作士氣, 因為工作士氣對於組織來說, 其成功或失敗, 工作士氣都是重要的關鍵因素之一。

本節闡述工作士氣的意義、內涵及相關研究, 茲分述如下:

壹、工作士氣的意義

「士氣」最早是與軍事組織的關係密不可分。至 1945 年後，隨著心理學的興起，關於士氣的研究從軍隊擴展至教育(顏志龍，2003)。

士氣的概念，會因不同的領域而有不一樣的詮釋，所以，士氣的意義會因為研究的對象而有不一樣的解釋。對於教師的工作士氣，是指教師在教育工作上士氣獲得激發的一種精神表現，全心全力的用心於教育上。Willis和 Varner(2010)認為學生的成績與教師的工作士氣呈現正相關。Lumsden(1998)認為教師的士氣提高，使的教師樂於教學，也會提升學生的學習。

茲匯集國內外學者的看法，歸納整理國外學者如表 2-3-1，國內學者如表 2-3-2：

(1) 西方學者代表性主張

表 2-3-1

西方學者工作士氣定義彙整表

學者	年代	學校氣氛的定義
Evans	1998	工作士氣是個人從工作中對團體感到滿意的狀態。
Thomas	1998	學者認為工作士氣是個人對團體反應出的情感狀態，從工作中獲得滿足，圓滿達成任務。
Hoy&Miskel	2005	兩位學者認為士氣包含：1.隸屬感：個人的期望及動機，與組織相契合。2.合理性：角色合乎期望，並能達到組織所要求的目標。
Devi&Mani	2010	教師工作士氣是教師對學校的認同感增加，提升教學效能。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

(2) 國內學者代表性主張

表 2-3-2

國內學者對教師工作士氣定義彙整表

學者	年代	學校氣氛的定義
嚴靜娜	2001	教師工作士氣是指教師透過學校各項活動的過程當中，彼此的互助合作，達成教學目標。
鄭清波	2002	教師工作士氣是指教師願意努力付出，並且認同學校目標及組織願景。
林振成	2003	教師士氣是指教師透過參與學校相關活動的過程當中，展現出的一種積極的態度。
周欣佳	2004	教師工作士氣是指經由參與教學活動的過程當中，獲得需求滿足，在團體中，教師與教師之間能和諧相處，並能團結一至，彼此互相合作。
何怡欣	2007	教師工作士氣是指學校的教師具有共同的工作目標，能促使學校教師願意為學校及團體目標全力以赴。
許家純	2009	教師士氣是指教師在教學過程中，認同學校遠、教學的認真、充滿信心及對學校無私奉獻的狀態。
楊界雄	2009	教師工作士氣是指教師參與學校的活動，因為獲得需求滿足。
孫明慧	2010	教師工作士氣是教師透過參與團體的過程當中，展現出積極參與、團結、合作。
過修齊	2011	教師工作士氣是教師對學校的願景及學校的目標，從教學的過程當中，展現出對工作的高度熱忱及興趣，並能全心投入並且積極努力的付出，能秉持著專業精神並與學校禍福與共，為團體而努力的一種態度。
施霽倚	2012	教師在學校的相關活動中，認同學校願景與理念，展現積極主動、能凝聚向心力與投入學工作，並實現學校目

		標與達成個人需求。
楊智馨	2013	教師有共同的目標，透過學校的活動獲致個人的需求滿足，並且達成目標後，形成對學校認同，並且彼此互動和諧，且能團結一致。
王弘	2014	團隊之中爲了達成共同目標，藉由成員的積極與堅持所展現出的力量。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合國內外學者的定義與看法知道，教師透過參與學校活動，積極的投入，獲得需求的滿足。對學校展現出團隊精神、對組織產生高度的認同感及積極投入及對組織目標達成的一種心理狀態。

貳、教師工作士氣的內涵及層面

一、教師工作士氣的內涵

Adams(1992)認爲在學校當中，校長是主導教師工作環境最重要的人，他是教師行爲正增強或負增強最主要的人物。謝文全(2002)指出：領導人積極的增強，使教師能參與團隊工作，能互相合作，並且認同學校。

謝文全(2002)認爲激勵教師工作士氣的方法：選對工作具有經驗及興趣者、適時的鼓舞、獎勵及升遷、取得教師的配合及社會的支持、正確的行政領導與適時注意教師的情緒及感受。

二、教師工作士氣的層面

楊界雄(2009)研究，歸納出教師工作士氣之特徵包括：高度的組織認同、具有團隊精神、教師之間具有和諧關係及需求獲得滿足等。

根據不同的研究者、研究對象及研究範疇，學者對於教師工作士氣的層面有著不同的見解與看法。所以，茲將國內外學者對於教師工作士氣的層面整理如下表：

表 2-3-3

教師工作士氣層面表

研究者 年 代	組織 認同	工作 投入	團體 凝聚力	團隊 精神	需求 滿足	目標 意識
Siegel (1969)	V	V	V			
許祝瑛(1999)	V	V	V			
邱國隆(1999)	V	V		V		V
林婉琪(2000)	V	V	V			
嚴靜娜(2001)	V	V		V	V	
陳 平(2004)	V	V		V	V	
黎珈伶(2004)	V	V	V			V
郭為希(2005)	V	V		V	V	
林龍和(2005)	V	V		V		
陳冠之(2005)	V	V		V	V	
何怡欣(2007)	V	V	V		V	
王麗惠(2008)	V	V	V			
楊界雄(2009)	V	V		V	V	
許嘉純(2009)	V	V		V	V	
賴俞岑(2009)	V	V		V	V	
蕭慧真(2010)	V	V		V	V	V
沈俊志(2010)	V	V	V			V
合計	17	17	7	10	9	4

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

從表 2-3-3 所歸納的研究資料所示，六項當中以前兩項組織認同與工作投入最多，而團體凝聚力及目標意識最少。茲分別以「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」、「需求滿足」作為教師工作士氣的四變項，分別敘述如下：

(一)組織認同

表 2-3-4

組織認同彙整表

研究者(年代)	組 織 認 同
嚴靜娜(2001)	指出，組織認同是學校教師對學校表示支持與肯定。
徐韶佑(2001)	認同組織是校長的治校的教育理念及推動校務的方式及作為，與學校教師產生一致性，並獲得教師的認同，將此教育理念內化為教師個人意識，以身為學校的一分子為榮。
黎珈伶(2004)	組織認同是教師認同學校教育，並能自動自發與學校成員相互合作將學校教育目標實現，以滿足個人需求的歷程。
何怡欣(2007)	視自己為學校的一分子，認同學校的運作方式與學校教育目標，並將此教育目標與自身之目標相結合，願意為學校的成長與發展盡心盡力去實現。
李宛玲(2008)	認為是自己與團體間產生情感聯結的心理狀態，建立在認同上的心理關係。
許嘉純(2009)	能一起為學校的發展與成長共同努力，以及對於學校能融辱與共。
過修齊(2011)	組織認同指個人對於團體的行為、態度，透過參與的過程，為組織奉獻心力，以增進團體的進步。
楊智馨(2013)	組織認同是教師對學校目標與遠景的認同，並支持其價值，進而融入個人意識，並以身為學校的一分子為榮。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合以上學者對於組織認同是：教師身為學校組織中的一分子，支持學校，對學校有向心力，為學校的發展盡心盡力。願意為學校的進步而努力，因此，教師工作士氣與組織認同的關係非常密切。

(二)工作投入

表 2-3-5

工作投入彙整表

研究者(年代)	工 作 投 入
林龍和(2005)	工作投入是工作績效影響到個人尊嚴的程度。
黃建安(2004)	工作投入是組織環境與個人交互作用的結果。
邱國隆(2000)	工作投入是教師覺知到教學工作的重要性，並積極追求更好的成果，以此來維護自尊、提升自我及聲望的一種狀態。
黎珈伶(2004)	工作投入學校教師以積極的工作態度，達成學校的目標。
侯志偉(2009)	工作投入是教師在校務運作的配合、教學及親師溝通等各方面，能用心於教學工作，並積極參與校務的運作，因而得到支持。
胡椿敏(2009)	教師從教學工作中獲得樂趣與滿足，進而肯定自我的價值。
梁靜芳(2010)	認為是教師對學校有認同感，從工作中獲得肯定及需求的滿足，而產生積極的工作態度。
紀秀娥(2010)	平時樂於付出，對學校教學工作具高度專注力，盡心盡力實現學校教育目標。
過修齊(2011)	指個人對於工作承諾的實現程度。個人因為對於工作的熱衷而貢獻心力，使工作達到完美的境地。
楊智馨(2013)	個人對工作的要求以及對組織承諾，能熱情的為工作而努力，並且主動積極的參與，全力以赴來達成要求，進而追求更高的效能及自我肯定的態度。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合以上所述，工作投入指的是：教師認同學校的目標，努力於教學工作，知道教學工作的重要，願意主動參與，以獲得自我的肯定。

(三)團隊精神

在研究教師工作士氣的相關研究中，發現有兩個向度經常被討論，就是團體凝聚力與團隊精神。下表是學者對團隊精神定義的彙整表：

表 2-3-6

團隊精神彙整表

研究者(年代)	團 隊 精 神
邱國隆(2000)	認為團隊精神是指教師對學校教育目標的認同，為團體付出獲得個人需求滿足。
郭為希(2004)	研究認為學校教師高度的團體凝聚力，能為學校教育目標而付出，以學校利益為重，這就是團隊精神的表現。
潘福來(2004)	研究認為團隊精神是學校教師在互動的過程當中，彼此之間有良好的互動，願意為學校教育目標而努力，教師與教師之間能凝聚在一起。
林龍和(2005)	認為團隊精神是教師之間彼此能相互合作並能密切配合，互動的模式溫馨，學校的每個成員為達成願景及教育目標的實現一起攜手努力。
郭為希(2005)	認為團隊精神的展現是教師與教師能彼此互助合作，和諧的相處，並且能團結一致，未達成學校教育目標而努力付出的一種精神表現。
過修齊(2011)	團隊中每個成員因共同的目標與利益而結合，不分彼此以團體為優先，對組織有高度的凝聚力，使成員為組織努力而達到工作成效。
楊智馨(2013)	團隊精神是指成員具有共同價值觀與意識，不分你我以組織的利益為優先，在團隊中能互相合作、積極參與。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合上述學者的看法，研究者歸納出所謂的團隊精神是指，教師與教師之間

能互信互助，能和諧相處及協同合作，認同學校的教育目標，大家一起為此而努力，並且對學校具有向心力與歸屬感，願意與團隊一起達成學校教育目標而全力以赴。

(四)需求滿足

需求是一個人心理的存在動機，它是促使外在行為動力發展的狀態。Maslow將個人的需求分成兩個層面，分別為生理層面與精神層面，而這些心理需求與滿足，需要藉由行為才能獲得滿足，它將決定個人的人格發展境界(何怡欣，2007)。

表 2-3-7

需求滿足彙整表

研究者(年代)	團 隊 精 神
謝文全(1998)：	一個人的目標達成，並且從學校組織中獲得肯定與滿足時，對於工作士氣的提升有重大的影響。
嚴靜娜(2001)：	教師從工作中獲得精神及物質的需求滿足，才會產生高昂的工作士氣。
何怡欣(2007)：	心理的需求滿足對於士氣的提升有著重要的影響。
廖雪吟(2007)：	認為需求滿足是當學校的老師達成組織目標與自我的目標時，精神或物質層面，都能獲得滿足。
楊界雄(2009)：	認為教師在精神層面與物質層面都能獲得滿足。
許嘉純(2009)：	研究指出，需求滿足是教師在學校當中，無論是教學上或是行政事務上，在心理需求的精神層面(如被尊重、榮譽感)與生理需求的物質層面(如升遷、薪資)，都能獲得滿足的狀態。
過修齊(2011)：	指個人對於工作的情緒反應，無論是精神或是物質都能獲得滿足，有蓄勢待發之工作活力，以迎接工作上的挑戰。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合以上學者的看法，認為教師在學校中，無論是教學或是行政，能從工作

中獲得滿足的狀態。

本研究旨在探討幼兒園園長領導型態、園所氣氛對教師工作士氣關係之研究，因此，以上學者研究為問卷編製的參考，經過修訂成幼兒園教師工作士氣的教師問卷，將幼兒園教師工作士氣分為：「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」、「需求滿足」，藉著研究以瞭解幼兒園教師工作士氣之現況，以期符合實際的需求。

叁、教師工作士氣之相關研究

這些年來，國內教師法的施行，如何讓教師個人需求滿足、具高度的服務熱誠及擁有高昂的工作士氣，讓學校教育的品質提升，這些都是必須注意的。以下先將學者認為影響教師工作士氣的因素彙整，再根據各種變項探討教師工作士氣。

一、教師工作士氣相關研究

表 2-3-8

教師工作士氣相關研究摘要表

研究者	研究主題	主要研究結果
林婉琪 (2000)	國民小學教師士氣與學校效能關係之研究-以台灣北部地區三縣為例	學校效能及教師工作士氣皆是高的表現，而且類型上多是高教師士氣類型較多。另外，學校效能與教師工作士氣成正相關。
康思平 (2001)	國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣相關之研究	兼任行政工作教師在工作士氣上介於中等以上。
黎珈伶	國民小學學校本	是否擔任職務對教師工作士氣達顯著差異。

(2004)	位課程發展下之 人力資源管理與 教師工作士氣關 係之研究	
林龍和 (2005)	高雄市國民小學 校長家長式領導 與教師服務士氣 關係之研究	資深教師有較高之服務士氣；學歷較高之教師 及兼行政工作之教師有較高之工作士氣。
陳冠之 (2005)	台南縣市國民小 學教師工作士氣 現況及其影響因 素之研究	教師認為影響工作士氣的最主要因素：教師與 教師之間之關係，學校如能認為減少行政負 擔，則較能提升工作士氣。
劉文彥 (2007)	影響學校教職員 士氣的主要因素 探討—以某私立 中學為例	士氣層面分為職務、效能與成員三個面向；教 師團體內部的相互作用及環境因素是影響士 氣之主要因素。
賴俞岑 (2009)	彰化縣國小組織 文化與教師工作 士氣關係之研究	國小組織文化與教師工作士氣有顯著相關；以 支持型文化對教師工作士氣的影響最鉅解釋 力。
楊界雄 (2009)	國民小學家長參 與班級事務與教 師工作士氣關係 之研究	國民小學家長參與班級事務與教師工作士氣 有顯著相關。
蕭慧真 (2010)	台南縣國中教師 兼任組長工作壓	教師兼任行政工作知工作士氣呈中高得分，當 中得分最高為團隊精神；性別、年齡、學歷、

	力與工作士氣關係之研究	兼任行政職務年資、服務地區不同之台南縣國中教師兼任組長在工作士氣上有差異。
吳晨瑄 (2013)	少子化對國中教師工作士氣影響之研究	在不同背景變項之教師工作士氣具有顯著差異。
楊智馨 (2013)	特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之研究	教師之工作士氣整體及各分層面平均數皆是中上程度。
徐芬潔 (2014)	台中市國民小學校長角色實踐與教師工作士氣關係之研究	教師的工作士氣高，變項中以團隊精神最好；校長的教學領導對教師工作的投入，有正向的影響力。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

由上述之相關研究，可以發現得到下列事項：

- (一)由表2-3-8所示的研究均將「教師工作士氣」做為主要變項之一，且有不少的學者投入這方面的研究。
- (二)研究對象以行政人員及教師作為主要研究對象。
- (三)在年齡、教學年資、教育程度、兼任職務、學校所在地區等，對於教師工作士氣的覺知產生不一樣的狀況。
- (四)教師工作士氣受到研究者的重視，而且影響教師工作士氣的因素也是多元的。

綜合言之，經由研究發現年齡、教學年資、教育程度、兼任職務與否、學校所在地區等在覺知教師工作士氣上有所差異，但是一些研究的結果均不太一致，原因可能是研究對象的特質不同、研究的方法設計不同、區域屬性的差異而有所

不同，所以有進一步探討的必要。而且以「園長領導型態」、「學校氣氛」層面檢視教師工作士氣之研究仍較缺乏，所以有深入探討的必要。本研究擬以彰化縣之私立幼兒教保服務人員為對象，深入探討「園長領導型態」、「學校氣氛」與「教師工作士氣」的關聯，提供後續的研究參酌。。

第四節 幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之相關研究

一、領導型態與學校氣氛相關研究

本研究將過去有關領導型態與學校氣氛之研究會整如下表：

表 2-4-1

領導型態與學校氣氛相關研究

研究者	研究主題	主要研究結果
林新發 (1991)	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	1.學校氣氛會因不同的領導型式而不同。 2.領導型態與組織氣氛關係密切。
余志柏 (2012)	領導型態、組織氣氛與工作績效關係之研究-以陸軍E兵科學校為例	1.不同教育程度在領導型態與組織氣氛有顯著差異。
林俊吉 (2012)	雲林縣公立國民小學校長領導風格、學校氣氛對學校校能影響之研究	1.校長領導風格與學校氣氛有顯著的相關。
李諺亮	林縣國民小學校長轉	1.校長轉型領導與學校組織氣氛呈現顯

(2014)	型領導、學校組織氣氛	著正相關。
	與教師自我效能關係	2.老師覺知校長轉型領導程度越高，學校
	之研究	氣氛覺知也越高。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合以上之論文研究發現，校長的領導風格型態與學校組織氣氛之間的關係密切，而且呈現正相關，並且具有預測力，學校氣氛會因為不同的領導風格型態而有差異。所以，可以就校長的領導風格型態去推測學校的組織氣氛。

二、領導型態與工作士氣相關研究

表 2-4-2

領導型態與工作士氣相關研究

研究者	研究主題	主要研究結果
Webber (1998)	The effects and initiating structure exhibited by principals on teacher morale in selected Louisiana secondary schools	1.校長領導型態對教師工作士氣有重大的影響。 2.高倡導的領導型態較能產生高程度的教師工作士氣。
徐韶佑 (2001)	國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究：以台北市、台北縣及桃園縣為例	1.校長轉型領導與教師服務士氣關係呈現正相關。
葉香汝 (2003)	國民小學校長轉換型領導方式對教師服務士氣之影響：以彰化縣國民小學為例。	1.國民小學校長轉換型領導方式對教師服務士氣個向度呈現顯著正相關。 2.校長轉換型領導對教師服務士氣具有預測力。

徐文彬 (2005)	南投縣國民中學校長教學領導行為與教師工作士氣關係之研究	1.南投縣國民中學校長教學領導行為與教師工作士氣之關係密切。 2.南投縣國民中學校長教學領導行為對教師工作士氣具預測力。
許嘉純 (2009)	競值架構之校長領導效能與教師工作士氣關係之研究	1.中部四縣市國小教師對於教師工作士氣覺知程度受到年齡、性別等變項影響。
徐芬潔 (2014)	台中市國民小學校長角色實踐與教師工作士氣關係之研究	1.提升老師對校長的角色實踐覺知，能有效預測教師工作士氣。

資料來源：由研究者參考相關資料整理而成

綜合以上之論文研究發現：領導行為與教師工作士氣有顯著相關；領導型態對教師工作士氣有預測力；校長是屬於人性化的領導型態，與教師工作士氣呈現正相關。

三、學校氣氛與工作士氣相關研究

本章前三節所探討的部分，分就領導型態、學校氣氛與教師工作士氣加以探討，以下就有關學者之研究，分別論述之。

邱國隆(1999)在「國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究：以臺北縣、桃園縣及新竹縣為例」中，將國小學校組織氣氛分成：

- 1.校長行為：有支持行為、干擾行為及監督行為三個層面。
- 2.教師行為：有疏離行為、親密行為與同僚行為三個層面。

國外學者有關學校組織氣氛與教師工作士氣之相關研究，如下：

一、Lester&Paula(1990)的研究中：建議學校校長要靈活運用五十種提昇教師士氣的方法。

二、Mattera&McConnell(1991)在他們的研究中指出：學校氣氛與教師士氣有其高度

的相關性。

三、Briggs&Richardson(1992)指出：校長以民主式的領導風格能提昇教師士氣。

四、Bulach(2001)認為：校長的領導型態影響學校的氣氛。校長要定義現在的學校文化是能成功改造學校的秘訣，並能打造新局面，每學年以學校教師對校長領導所做的回應，來作為評估學校組織氣氛。

五、Harris&Lowery(2002)指出：學校教師認為營造積極的學校氣氛，校長扮演著關鍵的角色。

關於學校組織氣氛的研究眾多，但教師工作士氣之相關研究較少，因此本研究即以幼兒園階段之學校氣氛與教師工作士氣之相關研究，並做深入之探討。



第三章 研究方法

本章共分為五節，第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究假設，第四節為研究流程與步驟，第五節為資料處理與分析。

第一節 研究架構

根據本研究目的與問題，研究架構如圖 3-1-1 所示：

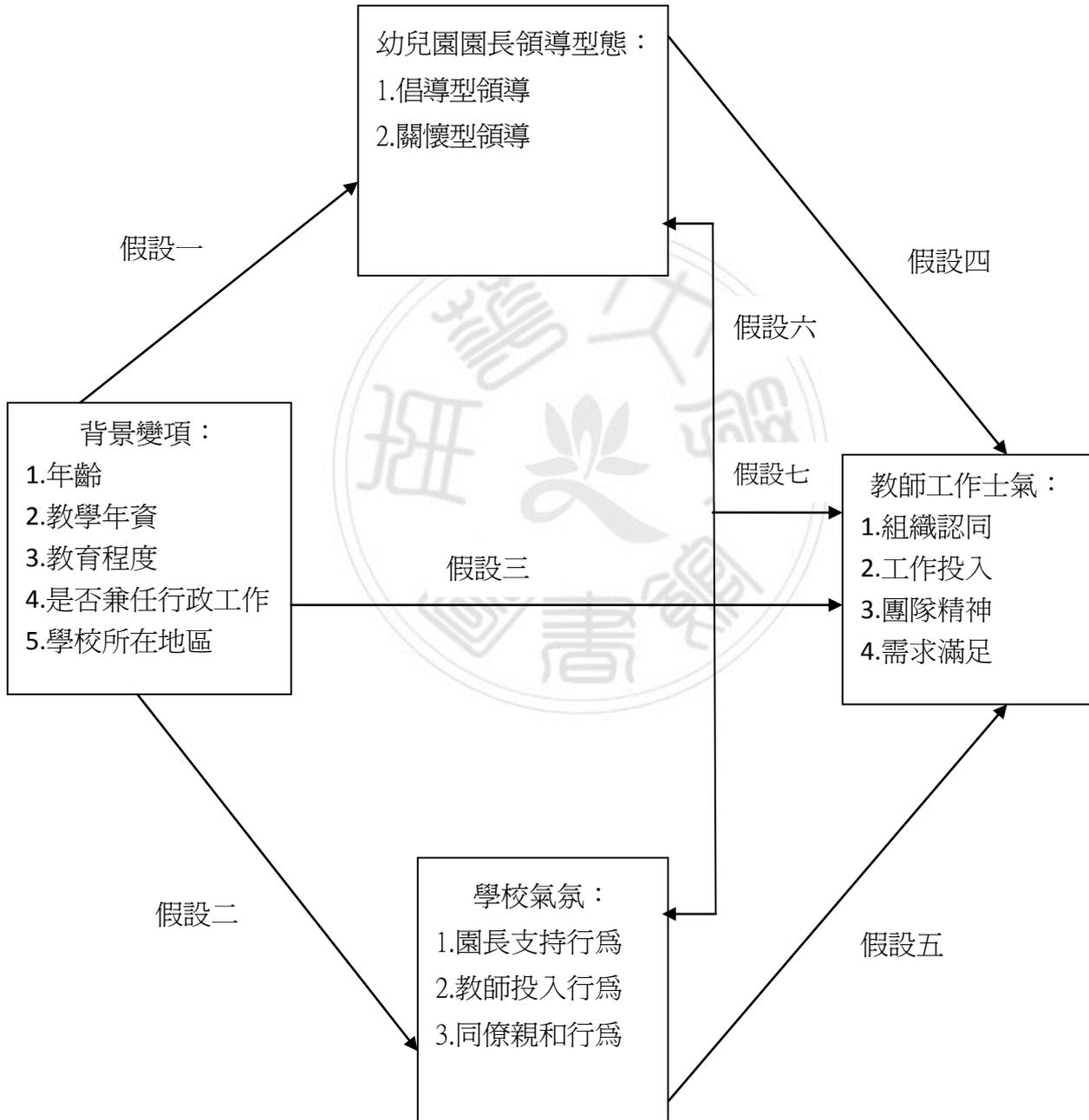


圖 3-1-1 研究架構圖

第二節 研究對象

本研究在探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關係，以彰化縣為研究場域，以彰化縣私立幼兒園教師為研究對象，母群樣本為現職幼兒園教師，含現職班級教師、兼任行政工作之班級教師及代理教師，不包含實習教師及職員。

本研究調查的對象以彰化縣之私立幼兒教保服務人員為母群，根據全國教保資訊網於民國102年11月所公布之【彰化縣102學年度幼兒園概況】的統計資料，彰化縣私立幼兒園之教師有1166人。

依據彰化縣地政處將彰化縣26個鄉鎮市分為八大地區，再將這八區分為南北兩區，北區近台中市及彰化市，政經發達，工廠林立，人口較多且富庶；南區以農漁業為主，經濟不似北區活絡。南北區分別為：

表3-2-1

彰化縣分區表

	地區	鄉鎮市	地區	鄉鎮市
北 區	彰化區	彰化市	溪湖區	溪湖鎮
		花壇鄉		埔鹽鄉
		芬園鄉		埔心鄉
	和美區	和美鎮	鹿港區	鹿港鎮
		伸港鄉		福興鄉
		線西鄉		秀水鄉
南 區	北斗區	北斗鎮	員林區	員林鎮
		田尾鄉		大村鄉
		埤頭鄉		永靖鄉
		溪州鄉		
	二林區	二林鎮	田中區	田中鎮
		竹塘鄉		社頭鄉
		芳苑鄉		二水鄉

資料來源：研究者自行整理

茲從研究樣本規劃及選取兩方面進行說明，分述如下：

一、研究樣本規劃

(一) 預試研究樣本規劃

本研究之間卷共包含個人基本資料、幼兒園園長領導型態量表、學校氣氛量表及教師工作士氣量表四個部分，其中幼兒園園長領導型態量表擬採郭靜娟(2014)所自編之「領導型態量表」。而個人基本資料、學校氣氛量表及教師工作士氣量表，經過專家學者效度修正補遺後，隨即進行預試。吳明隆(2007)指出問卷中最多題項分量表之3-5倍人數，係預試問卷選取人數的準則，而本研究「學校氣氛量表」，其題項數為13題；「教師工作士氣量表」，其題項數為19題，因此本研究所規劃之預試樣本的人數為75人。

(二) 正式問卷樣本規劃

李茂能(2002)指出樣本掌握研究結果，如果樣本太大，統計量不管其實際之效果值為何，都會達到統計上的顯著水準，且容易造成統計考驗力過當（power > .95），使顯著水準達不到實際效益；相反地，如果樣本過小，可能導致統計考驗力不佳。因此，統計考驗力（power）與效果值（effect size）在樣本規劃時應列入考慮，才能達到最佳效益及客觀效果。

統計考驗力，一般設定為大於 .80（power > .80），但不要過大（> .95），而在效果值方面，設定為中效果值。本研究亦依研究特性及需求，將統計考驗力設定為 .80，效果值設定為中效果值，並依據李茂能（2002）之「效果值大、中、小的樣本大小估計與各統計量數效果值的設定表」來估測各組別所需之最少樣本數。

表3-2-2

研究樣本之背景變項所需最少樣本數

變項	項目	所需的最少樣本數
年齡	30歲以下、31-40歲、41-50歲、51歲以上	每組55人 (共220人)
任教年資	5年以下、6~10年、11~15年、16~20年、21年以上	每組44人 (共220人)
兼任行政職務	是、否	每組110人 (共220人)
教育程度	高中/職、專科、四技/二技、大學、研究所	每組44人 (共220人)
園所地區	北區、南區	每組110人 (共220人)

二、研究對象的選取

(一) 預試研究對象之選取

本研究採用立意取樣之方式進行預試，供發放120份問卷，預試研究對象為彰化縣私立幼兒教保服務人員120人，有效之間卷數計有101份。

(二) 正式問卷研究對象之選取

本研究採立意取樣方式，抽取彰化縣私立幼兒園教師（不包含實習教師及特教教師）為樣本，共發出320份。

表3-2-3

幼兒園園數及教師樣本數

幼兒園屬性	幼兒園園數	教師數	教師樣本數
私立幼兒園	244園	1166人	314人

資料來源：研究者自行整理

第三節 研究工具

一、問卷內容

本研究欲探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關

係，在與指導教授討論及參考相關文獻，並取得原作者同意，選擇郭靜娟(2014)的領導型態量表和自編的學校氣氛量表以及自編的教師工作士氣量表，作為本研究之研究工具，分別說明如下：

一、個人基本資料表

本資料表由研究者自編，主要項目包括受試者之年齡、教學年資、教育程度、擔任職務、學校所在地區等五部分，用以了解受試者之各項基本資料以做為資料分析之用，因其性質屬背景資料調查，因此無須進行信效度考驗。茲說明如下：

- 1、年齡：30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上。
- 2、教學年資：5 年（含）以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年以上。
- 3、教育程度：高中(職)、專科、四技(二技)、大學、研究所。
- 4、是否兼任行政工作：是、否。
- 5、服務園所地區：北區(彰化區、和美區、鹿港區、溪湖區)
南區(員林區、田中區、北斗區、二林區)

二、領導型態量表

(一)量表編製

本研究採用郭靜娟(2014)所自編之「園長領導型態量表」，其量表內涵分為 1 至 4 題為倡導型領導，5 至 13 題為關懷型領導。

(二)量表計分方式

本量表採李克特氏 (Likert-scale) 五點量表予以計分，依非常同意、同意、不確定、不同意及非常不同意，分別給予 5、4、3、2、1 分，其量表填答皆採正向敘述。

(三)量表效度

在效度方面，問卷的編製過程得到二個因素，定名為：1.倡導層面；2.關懷層面。因素一：倡導層面，可解釋變異量為 79.680%，各題因素負荷量介於.963 至.574 之間。因素二：關懷層面，可解釋變異量為 5.166%，各題因素負荷量介於.868 至.807 之間。整體而言，此量表具有良好的效度，適合作為本研究工具量表。

(四)

在信度方面，以 Cronbach' s α 係數考驗內部一至性，各題 α 係數介於.977 至.975 之間，總量表之 α 係數為.978，顯示此量表具有良好的信度，適合作為本研究工具量表。

三、學校氣氛量表

(一) 量表編製

本研究所採用之幼兒教保服務人員學校氣氛問卷主要參考江滿堂(2002)、林英春(2007)、林俊吉(2013)、郭靜娟(2014)及吳蕙如(2014)等人的研究，並依據國內、外相關研究文獻及訪談數位幼兒教保服務人員之意見，經歸納重新加以編製修訂。學校氣氛量表共13題，1至4題為園長支持行爲，5至9題為教師投入行爲，10至14題為同僚親和行爲。

(二) 量表計分方式

本量表採李克特氏 (Likert-scale) 五點量表予以計分，依非常同意、同意、不確定、不同意及非常不同意，分別給予5、4、3、2、1分，其量表填答皆採正向敘述。本問卷共有三個分測驗，包括園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲。園長行爲的開放度與教師行爲的開放度分數愈高，顯示學校氣氛愈開放；園長行爲的開放度與教師行爲的開放度分數愈低，顯示學校校氣氛愈封閉

(三) 實施預試

預試問卷於專家學者及現場教育工作者檢核資料確定後，於民國103年6月採立意抽樣進行預試。

(四) 預試結果分析

預試問卷回收後，整理有效問卷並加以建檔，再以SPSS統計套裝軟體來進行資料分析。茲將各項分析結果分述如下：

1. 項目分析

本研究進行項目分析，分別為相關分析法(correlation analysis)與臨界比(critical ration；簡稱 CR)。王保進(1999)認為在鑑別度的決策標準中，合理可

用的題目指數必須在.3 以上，因此相關係數大於.3 或決斷值達.01 的顯著水準，該題則予以保留，有關預試問卷之項目分析，分述如下：

(1)相關分析法

表 3-3-1

學校氣氛量表相關分析選題一覽表

題號	相關分析	選取標示
1	.224 (*)	✓
2	.291 (**)	✓
3	.270 (**)	✓
4	.302 (**)	✓
5	.533 (**)	✓
6	.632 (**)	✓
7	.240 (*)	✓
8	.488 (**)	✓
9	.338 (**)	✓
10	.319 (**)	✓
11	.269 (**)	✓
12	.269 (**)	✓
13	.339 (**)	✓

** $p < .01$

(2)決斷值

本方法是藉由預試之資料，先計算受試者在樣本的得分總和，依其高低分排序，運用 t 考驗，以考驗高低分組各題之 t 值做為決斷值(CR 值)。本研究依表 3-4-2 的 p 值來選取適當題目，設定顯著水準為.01。

表 3-3-2

學校氣氛量表量表鑑別度分析選題一覽表

題號	t 值 (CR) P 值	選取標示
----	--------------	------

1	2.449	.018**	v
2	2.96	.005**	v
3	3.116	.000***	v
4	6.652	.000***	v
5	5.605	.000***	v
6	2.99	.004**	v
7	4.228	.000***	v
8	3	.004**	v
9	3	.002**	v
10	4.828	.000***	v
11	2.186	.034*	v
12	2.069	.044*	v
13	4.048	.000***	v

2.效度分析

測量工具是否可以測出研究者想要了解的某種特質，也是測驗結果的一致性（consistency）程度，效度是以衡量的變異理論為基礎（吳萬益，2011）。效度高表示該測驗能達成所測量的目標。吳明隆（2005）指出當取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin, KMO）值越大時，表示變項間的共同因素愈多，進行因素分析的效果愈好。依據下表 3-3-13 所示，本量表 KMO 值為 .669，表示本研究的資料適合做因素分析。

表3-3-3

學校氣氛量表之KMO值與Bartlett球形檢定表

Kaiser-Meyer-Olkin	取樣適切性量數	.669
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	837.458
	自由度	300

本研究採主成份分析法進行因素分析，並配合最大變異法行正交轉軸以利分析量表之因素結構，分析結果如表 3-3-14。

根據因素分析結果，選取因素個數的準則係依據 Kaiser 準則，特徵值大於 1 者予以保留。其結果如表 3-3-4 所示。配合轉軸後的成分矩陣，將各共同因素中題目的因素負荷量由大到小排序。

表 3-3-4

因素分析結果表

	元件		
	1	2	3
b4	.724	.084	.080
b3	.681	.094	.404
b10	.652	.048	.193
b9	.639	.280	.200
b2	.606	.395	.321
b6	.575	.257	.320
b7	.565	.184	.242
b11	.563	.278	.213
b12	.498	.292	.149
b1	.457	.317	.375
b13	.293	.641	.138
b5	.210	.596	.242
b8	.491	.580	.017

3.信度分析

本研究所編製並施測完成之預試量表，為求得各題項間的一致性並考量其是否符合一般的信度檢驗要求，故用 Cronbach' s α 係數進行內部一致性考驗，以確定量表的一致性與穩質性。若 α 係數愈高，表示題目之間的一致性愈高。

本量表的 Cronbach' s α 在信度方面，以 Cronbach α 係數考驗「學校氣氛量

表』，得到「園長支持行爲」的 Cronbach α 值爲.554，「教師投入行爲」的 Cronbach α 值爲.498「同僚親和行爲」的 Cronbach α 值爲.587，「學校氣氛量表」的 Cronbach α 值爲.618，代表此量表的信度良好。由以上資料顯示此量表具備適當的信度與效度。

(四) 教師工作士氣量表

(一) 量表編製

本研究問卷採用幼兒教保服務人員教師工作士氣問卷主要參考賴俞岑(2009)、楊界雄(2009)、陳嘉碩(2013)與徐芬潔(2013)等人的研究，並依據國內、外相關研究文獻及訪談數位幼兒教保服務人員之意見，經歸納、彙整重新加以編製修訂而成。

(二) 量表計分方式

本量表採李克特氏 (Likert-scale) 五點量表予以計分，依非常同意、同意、不確定、不同意及非常不同意，分別給予5、4、3、2、1分。教師工作士氣共19題，組織認同(1至4題)、工作投入(5至9題)、團隊精神(10至14題)、需求滿足(15至19題)等四個層面。

- 1.組織認同：教師贊同學校目標與價值信念，將學校目標當作個人目標的一部分，支持學校之作爲，並竭盡所能爲達成學校目標而努力的態度。
- 2.工作投入：教師能熱愛自己的工作，體認到工作的義意與重要性，並藉由積極主動參與、全力以赴的工作以追求更高的績效與自我肯定的態度。
- 3.團隊精神：教師間相互信任、協同合作，對學校團隊擁有強烈的歸屬感，並能爲達到學校目標而全力以赴的一種行爲模式與意願。
- 4.需求滿足：在學校情境中，教師從中獲得物質與精神需求滿足的心理狀態。

(三) 實施預試

預試問卷於專家學者及現場教育工作者檢核資料確定後，於民國103年6月進行預試。

(四) 預試結果分析

預試問卷回收後，整理有效問卷並加以建檔，再以SPSS統計套裝軟體來進行資料分析。首先，將遺漏值超過5%的題目視為高遺漏值，先加以刪除，本研究各題項無遺漏值，故在此階段不刪題。接著，進行項目分析作為驗證題目之篩選，並考驗其信度與效度，茲將各項分析結果分述如下：

1.項目分析

本研究進行項目分析，採用兩種方法來決定題目的鑑別度，分別為相關分析法(correlation analysis)與臨界比(critical ration；簡稱 CR)。其中，以相關分析法求出各題及總分間之相關係數，也就是以內部一致性效標分析法進行；另一方法為依據受試者在預試量表之得分總和，依高低分排序，再求高、低二組在每個題項的平均差異顯著性，即為每一個題目的決斷值。王保進(1999)認為在鑑別度的決策標準中，合理可用的題目指數必須在.3 以上，因此相關係數大於.3 或決斷值達.01 的顯著水準，該題則予以保留，有關預試問卷之項目分析，分述如下：

(1)相關分析法

本研究由相關分析法之相關係數來選取題目，刪除相關係數未達.3 的題目，相關分析法結果顯示，其結果如表 3-3-10，顯示相關係數均達.3 之水準，故所有題目予以保留。

表 3-3-5

幼兒園教師工作士氣量表相關分析選題一覽表

題號	t 值 (CR) P 值	選取標示
1	.495 .000***	v
2	.508 .000***	v
3	.838 .000***	v
4	.487 .000***	v
5	.497 .000***	v

6	.507 .000***	v
7	.513 .006**	v
8	.523 .000***	v
9	.500 .000***	v
10	.498 .000***	v
11	.504 .000***	v
12	.512 .000***	v
13	.504 .000***	v
14	.516 .000***	v
15	.494 .000***	v
16	.510 .000***	v
17	.510 .000***	v
18	.505 .000***	v
19	.493 .000***	v

** $p < .01$

(2) 決斷值

本方法是藉由預試之資料，先計算受試者在樣本的得分總和，依其高低分排序，運用 t 考驗，以考驗高低分組各題之 t 值做為決斷值(CR 值)。本研究依表 3-3-5 的 p 值來選取適當題目，設定顯著水準為.01，若未達顯著差異($p < .01$)，即表示不能有效鑑別不同受試者之反應程度，該題予以刪除。結果顯示均達顯著水準。

2. 效度分析

測量工具是否可以測出研究者想要了解的某種特質，也是測驗結果的一致性 (consistency) 程度，效度是以衡量的變異理論為基礎 (吳萬益，2011)。效度高表示該測驗能達成所測量的目標。吳明隆 (2005) 指出當取樣適切性量數

(Kaiser-Meyer -Olkin, KMO) 值越大時，表示變項間的共同因素愈多，進行因素分析的效果愈好。依據下表 3-3-6 所示，本量表 KMO 值為 .901,表示本研究的資料適合做因素分析。

表3-3-6

幼兒園教師工作士氣量表之KMO值與Bartlett球形檢定表

Kaiser-Meyer-Olkin	取樣適切性量數	.765
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	446.776
	自由度	171
	顯著性	.000

本研究採主成份分析法進行因素分析，並配合最大變異法行正交轉軸以利分析量表之因素結構，分析結果如表 3-3-7。

表 3-3-7

幼兒園教師工作士氣量表因素分析摘要表

成份矩陣*

	元件			
	1	2	3	4
c1	.671	-.204	.024	-.313
c3	.216	.492	-.258	.021
c2	.402	.311	-.091	-.043
c4	.711	-.058	-.234	-.296
c5	.609	-.141	-.208	-.068
c7	.288	.506	.472	-.238
c6	.440	.260	-.101	.459
c9	.549	.143	.213	.030
c8	.274	-.203	.677	.316
c11	.474	.506	-.405	-.091

c12	.462	-.418	.326	-.062
c10	.567	-.139	.117	.093
c14	.456	-.376	-.144	.261
c13	.529	.116	-.154	.483
c16	.414	.322	.122	.308
c15	.653	-.207	-.194	.126
c17	.478	-.191	.353	.084
c19	.600	-.076	.157	-.196
c18	.556	.054	-.074	-.449

萃取方法：主成分分析。

a. 萃取了 4 個成份。

成份矩陣^a

	元件			
	1	2	3	4
量表 3 第 12 題	.780	-.281	-.078	.185
量表 3 第 13 題	.758	.288	-.281	.078
量表 3 第 1 題	.736	-.285	.083	.351
量表 3 第 8 題	.727	-.421	.181	.019
量表 3 第 11 題	.726	.057	-.271	.286
量表 3 第 15 題	.721	.345	-.239	-.076
量表 3 第 14 題	.686	.315	-.240	-.116
量表 3 第 7 題	.663	-.410	-.130	.086
量表 3 第 5 題	.654	.204	-.047	-.120
量表 3 第 4 題	.626	.072	.177	-.191
量表 3 第 6 題	.626	.022	.088	-.499
量表 3 第 2 題	.587	-.017	.207	-.085
量表 3 第 9 題	.569	-.044	.532	-.294
量表 3 第 3 題	.243	.511	.589	.498

根據因素分析結果共得二個因素，選取因素個數的準則係依據 Kaiser 準則，特徵值大於 1 者予以保留。其結果如表 3-3-8 所示。配合轉軸後的成分矩陣，將各共同因素中題目的因素負荷量由大到小排序。

表 3-3-8

幼兒園工作士氣量表因素分析轉軸後的成份矩陣

成份矩陣^a

	元件			
	1	2	3	4
c1	.671			
c3	.216			
c2	.402			
c4	.711			
c5	.609			
c7		.506		
c6		.260		
c9		.143		
c8			.677	
c11			-.405	
c12			.326	
c10				.093
c14				.261
c13				.483
c16				.308
c15				.126
c17				.084
c19				-.196
c18				-.449

萃取方法：主成分分析。

a. 萃取了 4 個成份。

選出特徵值大於 1 的三個因素，共可解釋量 48.428% 的總變異量，各因素依其內容特質分別命名為：「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」及「需求滿足」。本量表經因素分析後所得四個因素，其解釋變異量「組織認同」為 25.945%、「工作投入」為 8.348%、「團隊精神」為 7.609%、「需求滿足」為 6.526%，總變異量為 48.428%，總變異量達基本社會科學研究水準，由此可見，本量表具有良好的建構效度。

本研究所編製並施測完成之預試量表，為求得各題項間的一致性並考量其是否符合一般的信度檢驗要求，故用 Cronbach' s α 係數進行內部一致性考驗，以確定量表的一致性與穩質性。若 α 係數愈高，表示題目之間的一致性愈高。

在信度方面，以 Cronbach α 係數考驗「幼兒園工作士氣量表」，「組織認同」

的 Cronbach α 值為 0.491、「工作投入」的 Cronbach α 值為 0.470、「團隊精神」的 Cronbach α 值為 0.430、「需求滿足」的 Cronbach α 值為 0.573，代表此量表的信度良好。由以上資料顯示此量表具備適當的信度與效度。

第四節 資料處理與分析方法

本研究將正式問卷調查所得的有效樣本資料，首先將有效問卷編號，其次輸入建檔、再以中文版統計軟體SPSS進行資料處理與統計分析，本研究所採用的統計方法說明如下：

一、問卷的資料處理

先進行人工方式逐一檢視問卷的內容，再加以整理、分類，凡漏答問卷、沒填寫資料、資料填答不全或不符合規定的問卷，均予以刪除，列入無效問卷，茲將處理原則說明如下：

(一)受試者基本資料及問卷量表內容

受試者於填答時，漏答題目及重覆勾選或圈選者，該問卷列入無效問卷，不予採計。

(二)有效問卷編號

在確定填答問卷的有效性後，將其以三位數進行編碼，並針對受試者基本資料及各變項題目的選項，逐一編碼，分別輸入電腦軟體中，先利用中文版統計軟體SPSS之程式檢驗資料的合理性與真實性，為求慎重，再隨機抽取10%的問卷資料以核對電腦統計之準確性，雙重確認登錄資料之正確性。

二、問卷的統計分析

(一)描述性統計分析(descriptive statistics analysis)

針對問卷中個人背景資料採用次數分配、百分比、平均數及標準差進行比較歸納，以分析個人背景變項的分佈情形及分析彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況。

(二)獨立樣本 t 考驗(t -test)

運用獨立樣本 t 考驗分析比較個人背景變項中的二個選項的題目，即年齡、教學年資、教育程度、是否兼任行政與服務園所地區之幼兒教保服務人員，在「園長領導型態量表」、「學校氣氛量表」及「工作士氣量表」三個分量表的差異情形，以驗證本研究的假設一之1-4，1-5，1-6，1-7；假設二之2-4，2-5，2-6，2-7；假設

三之3-4，3-5，3-6，3-7。

(三)單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

以單因數變異數分析個人背景資料中不同年齡、不同教學年資、不同教育程度等三個水準以上的題項，分析其在「園長領導型態量表」、「學校氣氛量表」及「教師工作士氣量表」與各項因素間的關連性，進而瞭解各變項的差異情形。當各組差異之F值達顯著水準 ($p < 0.5$)，便以雪費法(Scheffe method)進行事後比較，找出差異組別並考驗各組間實際的差異情形。

(四)皮爾森積差相關 (Pearson product-moment correlation)

以皮爾森積差相關分析「園長領導型態量表」、「學校氣氛量表」及「教師工作士氣量表」各分量表的關聯情形，考驗幼兒園園長領導型態、學校氣氛及教師工作士氣間之相關性。

(五)簡單直線迴歸分析 (simple linear regression analysis)

採用簡單直線迴歸分析方法來探討預測變項，即園長領導型態及學校氣氛，分別對於效標變項教師工作士氣與各分層面之預測力。

第四章 研究結果與討論

本研究旨在探討彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關係，本章節將研究統計量化的結果做進一步分析，共分為四節：第一節為彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況分析；第二節進行不同背景變項的幼兒教保服務人員，其對於園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之差異分析；第三節分析彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之相關情形；第四節為彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之預測力分析。

第一節 彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況分析

本節旨在瞭解彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況分析，依據受試者在「幼兒園園長領導型態」、「學校氣氛」及「教師工作士氣」量表的得分結果，以平均數與標準差的分析比較，分述如下：

一、彰化縣幼兒園園長領導型態之現況分析

本研究將幼兒園領導型態分為「關懷」及「倡導」兩種研究構面來分析，其分析之摘要結果列於表4-1-1：

表4-1-1

幼兒園園長領導型態現況分析摘要表

構面	平均數	標準差	題數	排序
關懷型領導	3.83	1.00	9	2
倡導型領導	4.04	0.84	4	1
整體領導型態	3.96	0.87		

N=306

由表4-1-1，就幼兒園園長領導型態各構面及整體現況，高於平均數3分，表示幼兒園園長領導風格偏於中上程度。而在領導型態各分層面之得分情形來看，其

中教師「倡導型領導」之平均數為4.04，屬於高倡導型領導；其次是「關懷型領導」，其平均數為3.83，屬於高關懷型領導。根據結果進行成對樣本t檢定，以比較倡導型領導及關懷型領導兩個分層面上的平均數是否有差異，結果如表4-1-2所示：

表4-1-2

幼兒園園長領導型態之成對樣本t檢定分析表

成對樣本配對	每題平均分數	標準差	t值
關懷型領導	3.83	0.91	1.620
倡導型領導	4.04	0.50	

由表4-1-2，結果顯示幼兒園園長領導型態未達顯著差異。

二、學校氣氛之現況分析

本研究將學校氣氛分為三個層面，茲將學校氣氛分為「園長支持行爲」、「教師投入行爲」及「同僚親和行爲」等三個層面來分析。現況分析之結果列於表4-1-3

表4-1-3

學校氣氛現況分析摘要表

學校氣氛層面	平均數	標準差	題數	排序
園長支持行爲	4.32	5.96	4	1
教師投入行爲	4.27	2.81	5	1
同僚親和行爲	4.24	1.80	4	1
總量表	4.28	9.38	13	

N=306

由表4-1-3，就整體學校氣氛現況而言，其平均得分為4.28分，高於平均數3分，表示彰化縣幼兒教保服務人員之學校氣氛感受程度偏於中高程度。而在學校氣氛各分層面得分情形，其平均數頗為接近，分別為4.32、4.27及4.24。根據此現況進行成對樣本t檢定，以比較學校氣氛三個分層面上的平均數是否有差異，結果如表4-1-4所示：

表4-1-4

學校氣氛分量表之成對樣本t檢定分析表

成對樣本配對	每題平均分數	標準差	t值
園長支持行爲	4.32	0.58	1.630
教師投入行爲	4.27	0.55	
園長支持行爲	4.32	0.58	1.753
同僚親和行爲	4.24	0.61	
教師投入行爲	4.27	0.58	.430
同僚親和行爲	4.24	0.61	

由表4-1-4，結果顯示學校氣氛三個分層面上的平均得分，其平均數均未達顯著差異。綜合表4-1-3與表4-1-4發現，彰化縣幼兒教保服務人員之學校氣氛，於「園長支持行爲」、「教師投入行爲」及「同僚親和行爲」並未有明顯差異，其平均數分別為4.32、4.27及4.24。

三、教師工作士氣之現況分析

本研究將教師工作士氣分為四個層面，分為「組織認同」、「工作投入」、「團隊精神」及「需求滿足」等四個層面來分析，其分析之摘要結果列於表4-1-5：

表4-1-5

教師工作士氣現況分析摘要表

工作士氣層面	平均數	標準差	題數	排序
組織認同	3.95	6.38	4	2
工作投入	4.41	2.09	5	1
團隊精神	4.05	2.52	5	2
需求滿足	3.61	5.27	5	3
總量表	4.01	12.68	19	

N=306

由表4-1-5，就整體教師工作士氣現況而言，其每題平均得分為4.01分，高於平均數3分，表示彰化縣教師工作士氣程度偏於中高程度。而在教師工作士氣各分層面之得分情形來看，其中「工作投入」之平均數最高，為4.41，其次是「團

隊精神」與「組織認同」，其平均數分別為4.05及3.95，「需求滿足」之平均數最低，為3.61。根據此現況結果進行成對樣本t檢定，以比較教師工作士氣四個分層面上的平均數是否有差異，結果如表4-1-6所示：

表4-1-6

教師工作士氣分量表之成對樣本t檢定分析表

成對樣本配對	每題平均分數	標準差	t值
組織認同 工作投入	3.95 4.41	0.91 0.50	-7.323***
組織認同 團隊精神	3.95 4.05	0.91 0.53	-1.915
組織認同 需求滿足	3.95 3.61	0.91 0.77	5.874***
工作投入 團隊精神	4.41 4.05	0.50 0.53	10.053***
工作投入 需求滿足	4.41 3.61	0.50 0.77	14.239***
團隊精神 需求滿足	4.05 3.61	0.53 0.77	10.954***

*** P < .001

由表4-1-6，結果顯示教師工作士氣四個分層面上的平均得分「組織認同」及「團隊精神」之平均數未達顯著差異外，其餘各層面的感受有明顯差異。綜合表4-1-5與表4-1-6的發現，彰化縣幼兒教保人員之工作士氣，其中以「工作投入」為最高，平均數為4.41，其次是「團隊精神」與「組織認同」，其平均數分別為4.05、3.95，「需求滿足」之平均數最低，為3.61。

四、綜合討論

(一)在園長領導型態方面

1.由表4-1-1，就幼兒園園長領導型態各構面及整體現況，高於平均數3分，表示

幼兒園園長領導風格偏於中上程度屬於高關懷高倡導。此結果與蘇玫夙(2004)、黃寶園(2008)與郭靜娟(2014)等人研究部分相符。

- 2.大多數教保服務人員認為園長會主動關懷，行政上給予老師參與的機會，當老師需幫忙時，也會給予老師協助，而且園長對待老師沒有差別待遇，不會讓老師感到壓力，將老師當成是園所的一分子。
- 3.對於園所的事項，園長會以會議的方式，轉達給老師知道，讓老師可以有充分的表達意見，藉由討論的過程取得共識，讓園長及老師可以為園所共同努力。

(二)在學校氣氛方面

綜合以上分析：

- 1.由表4-1-3的統計分析可知，學校氣氛的平均數為4.28，高於五點量表的平均數3，可見學校氣氛良好，屬於中上程度。此結果與林英春(2007)研究結果相符，與郭靜娟(2014)研究結果不符。
- 2.學校氣氛的各層面上，全部的平均數皆高於3分，顯示彰化縣幼兒教保服務人員無論在「園長支持行爲」、「教師投入行爲」與「同僚親和行爲」的層面上，都獲得極高的評價與肯定。
- 3.由表4-1-4的統計分析可知，學校氣氛各層面間之平均得分均未達顯著差異水準。
- 4.學校氣氛以「園長支持行爲」得分最高，可見園長面對各種事情時，都會與教師進行討論，也會和老師進行交流與協助老師解決問題，不會讓老師感到負擔。另外，同事之間互動良好，面對挫折與困難能互相協助，少有不愉快之情形發生。

(三)在教師工作士氣方面

綜合以上分析：

- 1.由表4-1-5的問卷調查統計分析可知，彰化縣幼兒教保服務人員的工作士氣之平均數為4.01，高於五點量表的平均數3，可見幼兒教保服務人員有較高的工作士氣，屬中上程度。此與嚴靜娜(2001)、林龍和(2005)與何欣怡(2007)等人之

研究部分相符。

2. 幼兒教保服務人員在工作士氣各層面上，「工作投入」層面的平均數最高，顯示幼兒教保服務人員在教學工作上能為學生的學習而努力付出，並時常反省自己的教學及工作上的表現，在教學中充滿熱情與活力。
3. 幼兒教保服務人員在工作士氣方面，以「工作投入」的平均數4.41為最高，而以「需求滿足」3.61為最低，顯示對幼兒教保服務人員而言，從教學工作中，獲得較多的滿足與肯定，而可能因為教學或行政工作負荷較重，園所給予的支持較低，造成個人需求滿足之滿意度較低。
4. 由表4-1-6的調查統計分析可知，幼兒教保服務人員在教師工作士氣各分層面，除了在「組織認同」與「團隊精神」之平均得分未達顯著差異水準，其餘各層面均達顯著差異。

第二節 不同背景變項對彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之差異分析

本節主要探討不同背景變項之幼兒教保服務人員，在幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣的差異情形進行分析。本研究是以單因數變異數的統計方式分別探討不同年齡、教學年資、教育程度的幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣上的差異情形；以獨立樣本T檢定探討是否兼任行政、不同服務地區的幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣的差異情形，並分述如下：

一、不同背景變項對幼兒園園長領導型態之差異分析

(一)年齡

不同年齡之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態之各層面之差異比較情形，經資料分析結果如下表4-2-1，其結果顯示：

1. 整體園長領導型態：

不同年齡之幼兒教保服務人員在園長領導型態之認知未達顯著差異水準。

2.園長領導型態各層面：

就園長領導型態各層面而言，不同年齡之幼兒教保服務人員在倡導型領導及關懷型領導層面上未達顯著差異，茲分別說明如下：

(1) 倡導型領導層面：

不同年齡之幼兒教保服務人員在園長領導型態層面上未達顯著差異水準（ $F=1.235, p>.05$ ），顯示幼兒教保服務人員不論處在何種年齡層，其在倡導型領導層面上均未有所差異。

(2) 關懷型領導層面：

就關懷型領導層面來看，不同年齡之幼兒教保服務人員在此方面未達顯著差異水準（ $F=1.160, p>.05$ ），可見幼兒教保服務人員在關懷型領導層面不因年齡的不同而有所差異。

表4-2-1

不同年齡之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之單因數變異數分析摘要表

層面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析				F值
					來源	平方和	自由度	平均平方和	
					SV	SS	df	MS	
倡導型領導	30歲以下	72	15.70	6.88	組間	150.696	3	50.255	1.235
	31-40歲	138	17.38	5.90	組內	12271.684	302	40.636	
	41-50歲	79	16.24	6.22	總和	12423.380	305		
	51歲以上	17	18.33	8.36					
關懷型領導	30歲以下	72	12.08	5.83	組間	102.369	3	34.123	1.160
	31-40歲	138	13.24	5.14	組內	8872.368	302	29.379	
	41-50歲	79	11.55	4.48	總和	8974.737	305		
	51歲以上	17	11.56	9.53					
整體領導	30歲以下	72	57.40	21.45	組間	1556.403	3	518.128	1.401
	31-40歲	138	61.14	18.13	組內	91653.02	302	303.152	

型態	41-50 歲	79	57.63	15.56	總和	93209.423	305
	51 歲以上	17	71.19	32.02			

$P > .05$

(二)教學年資

不同教學年資之幼兒教保服務人員在園長領導型態之各層面之差異比較情形，經資料分析如下表4-2-2，結果顯示：

1.整體園長領導型態：

不同教學年資之幼兒教保服務人員在園長領導型態之認知未達顯著差異 ($F=2.115, p > .05$)，顯示在整體園長領導型態方面，幼兒教保服務人員並無顯著的差異。

2.園長領導型態各層面：

就園長領導型態各層面而言，不同教學年資之幼兒教保服務人員在倡導型領導層面上達顯著差異 ($F=3.218^*, p < .05$)，從事後比較發現，教學年資在1~5年與6~10年之幼兒教保服務人員平均數分別為15.28及19.03，顯示在倡導型領導方面，教學年資在6~10年者大於教學年資在1~5年者，而在11~15年、16~20年及21年以上之倡導型領導並無顯著的差異。

另一方面，在關懷型領導層面上，不同教學年資之幼兒教保服務人員未達顯著差異水準，所以，幼兒教保服務人員在關懷型領導方面與其教學年資之多寡並未有所差異。

表4-2-2

不同教學年資之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之單因數變異數分析摘要表

層面	教學年資	人數	平均數	標準差	變異數分析				F值	事後比較
					來源	平方和	自由度	平均平方和		
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>		
倡導	1~5 年	59	15.28	6.42	組間	504.325	4	124.340	3.218*	2>1

型領	6~10年	99	19.03	6.43	組內	11480.636	301	38.142	
導	11~15年	74	16.55	6.53	總和	11984.961	305		
	16~20年	56	15.16	4.37					
	21年以上	18	18.45	6.24					
	1~5年	59	11.96	5.62	組間	185.218	4	46.317	1.586
關懷	6~10年	99	14.30	5.94	組內	8794.816	301	29.218	
型領	11~15年	74	12.66	5.50	總和	8980.034	305		
導	16~20年	56	11.78	3.72					
	21年以上	18	12.02	5.18					
	1~5年	59	57.13	20.60	組間	3073.946	4	768.736	2.115
整體	6~10年	99	66.25	20.06	組內	79836.612	301	265.238	
領導	11~15年	74	58.84	20.95	總和	82910.558	305		
型態	16~20年	56	55.46	11.66					
	21年以上	18	60.64	17.38					

* $p < .05$

(三)不同教育程度

不同教育程度之幼兒教保服務人員在園長領導型態之各層面之差異比較情形，經資料分析結果如下表 4-2-3，其結果顯示：

1. 整體園長領導型態：

不同教育程度之幼兒教保服務人員在整體園長領導型態之認知未達顯著差異($F=.282, p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員在整體園長領導型態上不因其教育程度不同而有所不同。

2. 園長領導型態各層面：

就園長領導型態各層面而言，不同教育程度之幼兒教保服務人員在倡導型領導與關懷型領導層面上，均未達到顯著差異水準，可見，不同教育程度之幼兒教保服務人員在倡導型領導與關懷型領導方面，其園長領導型態並未有所不同。

表4-2-3

不同教育程度之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之單因數變異數分析結果摘要表

層面	教育程度	個數	平均數	標準差	變異數分析				F值
					來源	平方和	自由度	平均平方和	
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	
倡導 型領 導	高中/職	19	14.63	3.69	組間	190.768	4	48.169	1.175
	專科	36	16.14	6.04	組內	12234.496	301	40.648	
	四技/二技	52	15.65	5.35	總和	12425.264	305		
	大學	151	17.23	6.61					
	研究所	48	18.12	8.11					
關懷 型領 導	高中/職	19	9.74	2.75	組間	52.356	4	12.827	.933
	專科	36	10.66	3.81	組內	4246.368	301	14.108	
	四技/二技	52	10.75	3.78	總和	4298.724	305		
	大學	151	11.24	3.77					
	研究所	48	10.07	4.35					
整體 領導 型態	高中/職	19	55.45	10.24	組間	442.760	4	110.173	.282
	專科	36	58.90	21.31	組內	95376.012	301	316.864	
	四技/二技	52	59.18	16.81	總和	95818.772	305		
	大學	151	60.07	20.04					
	研究所	48	61.72	22.51					

$p > .05$

(四)是否兼任行政工作

幼兒教保服務人員是否兼任行政工作在園長領導型態差異之比較情形，經分析結果如下表4-2-4，從此表中可得知：

1. 整體園長領導型態：

幼兒教保服務人員兼任行政工作與否在整體園長領導型態之認知未達顯著差異水準($t=.270$, $p > .05$)，即幼兒教保服務人員不論是否兼任行政工作，在整體園長領導型態上未有顯著的差異性。

2. 園長領導型態各層面：

就園長領導型態各層面而言，幼兒教保服務人員是否兼任行政工作，在倡導型領導與關懷型領導兩個層面上均未達顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在倡

導型領導與關懷型領導方面，其園長領導型態與其是否兼任行政工作並未有所不同。

表4-2-4

是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之獨立樣本t考驗分析摘要表

層面	是否兼任行政工作	個數	平均數	標準差	t值
倡導型領導	是	117	17.73	6.55	1.678
	否	189	16.23	6.25	
關懷型領導	是	117	13.02	6.14	.864
	否	189	12.37	4.99	
整體園長領導型態	是	117	30.84	10.55	.270
	否	189	28.68	9.23	

n.s. $p>.05$

(五) 不同服務地區

不同服務地區之幼兒教保服務人員在園長領導型態之各層面差異比較情形，經資料分析結果如下表 4-2-5，結果顯示：

1. 整體園長領導型態：

不同服務地區之幼兒教保服務人員在整體園長領導型態之認知未達顯著差異($t=.675, p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員在整體園長領導型態上不因其服務地區不同而有所不同。

2. 園長領導型態各層面：

就園長領導型態各層面而言，不同服務地區之幼兒教保服務人員在倡導型領導與關懷型領導兩個層面上均未達顯著差異。可見，幼兒教保服務人員在倡導型領導與關懷型領導方面，園長領導型態與其服務地區並未有所區別。

表 4-2-5

服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員園長領導型態各層面之獨立樣本t考驗分析結果摘要表

層面	服務學校地區	個數	平均數	標準差	t值
倡導型領導	北區幼兒園	171	17.53	6.81	1.833
	南區幼兒園	135	15.89	5.68	
關懷型領導	北區幼兒園	171	11.24	3.89	1.512
	南區幼兒園	135	10.42	3.37	
整體園長領導型態	北區幼兒園	171	28.34	8.83	.675
	南區幼兒園	135	26.57	7.14	

二、不同背景變項對學校氣氛之差異分析

(一)年齡

不同年齡之幼兒教保服務人員在學校氣氛之各層面之差異比較情形，經資料分析結果如下表4-2-6，其結果顯示：

1.整體學校氣氛：

不同年齡之幼兒教保服務人員在學校氣氛方面未達顯著差異水準 ($F=.656, p>.05$)，即幼兒教保服務人員不論年齡為何，在學校氣氛的感受上未有顯著的差異性。

2. 學校氣氛各層面：

就學校氣氛各層面而言，不同年齡之幼兒教保服務人員在園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲層面上均未達顯著差異水準，茲分別說明如下：

(1)園長支持行爲層面：

不同年齡之幼兒教保服務人員在園長支持行爲層面上未達顯著差異水準 ($F=.702, p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員不論何種年齡層，對於園長支持行爲層面的學校氣氛未有所差異。

(2)教師投入行爲層面：

就教師投入行爲層面來看，不同年齡之幼兒教保服務人員在此方面未達顯著差異 ($F=.587, p>.05$)，可見幼兒教保服務人員不因年齡的不同在教師投入行爲層面的學校氣氛有所差異。

(3)同僚親和行爲層面：

不同年齡之幼兒教保服務人員在同僚親和行爲方面未達顯著差異($F=.632$ ， $p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員不論年齡爲何，對於學校氣氛的同僚親和行爲未有所差別。

表4-2-6

不同年齡之幼兒教保服務人員學校氣氛各層面之單因數變異數分析摘要表

層面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析				F值
					來源	平方和	自由度	平均平方和	
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	
園長 支持 行爲	30歲以下	72	43.26	4.57	組間	75.413	3	25.103	.702
	31-40歲	138	42.77	5.60	組內	10831.836	302	35.868	
	41-50歲	79	44.18	8.16	總和	10907.249	305		
	51歲以上	17	43.20	7.08					
教師 投入 行爲	30歲以下	72	21.64	2.53	組間	14.139	3	4.712	.587
	31-40歲	138	21.04	2.85	組內	2416.586	302	8.002	
	41-50歲	79	21.45	3.09	總和	2430.725	305		
	51歲以上	17	20.85	3.61					
同僚 親和 行爲	30歲以下	72	12.70	1.62	組間	6.142	3	2.047	.632
	31-40歲	138	12.63	1.88	組內	994.89	302	3.295	
	41-50歲	79	13.15	2.04	總和	1001.032	305		
	51歲以上	17	12.98	1.61					
整體 學校 氣氛	30歲以下	72	77.50	8.24	組間	172.673	3	57.562	.656
	31-40歲	138	76.45	9.36	組內	26796.320	302	88.730	
	41-50歲	79	78.65	11.04	總和	26968.993	305		
	51歲以上	17	75.68	10.54					

$p>.05$

(二)教學年資

不同教學年資之幼兒教保服務人員在學校氣氛之各層面之差異比較情形，資料分析結果如下表4-2-7，結果顯示：

1. 整體學校氣氛：

不同教學年資之幼兒教保服務人員在整體學校氣氛方面未達顯著差異水準($F=.628, p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員不論教學年資為何，在整體學校氣氛感受上未有顯著的差異性。

2. 學校氣氛各層面：

就學校氣氛各層面而言，不同教學年資之幼兒教保服務人員在園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲三個層面上，均未達到顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲方面，學校氣氛感受不因其教學年資不同而有所差異。

表4-2-7

不同教學年資之幼兒教保服務人員在學校氣氛各層面單因數變異數分析摘要表

層面	教學年資	個數	平均數	標準差	變異數分析				F值
					來源	平方和	自由度	平均平方和	
					SV	SS	df	MS	
園長支持行爲	1~5年	59	42.83	4.86	組間	145.652	4	35.415	1.022
	6~10年	99	42.41	5.80	組內	10141.694	301	33.694	
	11~15年	74	44.12	5.33	總和	10287.346	305		
	16~20年	56	44.36	8.51					
	21年以上	18	42.15	6.21					
教師投入行爲	1~5年	59	21.31	2.71	組間	12.737	4	3.182	.397
	6~10年	99	21.05	2.92	組內	2422.368	301	8.048	
	11~15年	74	21.72	2.55	總和	2435.105	305		
	16~20年	56	21.26	2.81					
	21年以上	18	21.09	3.46					
同僚親和	1~5年	59	12.58	1.81	組間	5.326	4	1.324	.403
	6~10年	99	12.75	1.85	組內	995.534	301	3.308	

行爲	11~15 年	74	12.73	1.93	總和	1000.86	305		
	16~20 年	56	12.91	1.68					
	21 年以上	18	13.02	1.95					
	1~5 年	59	76.71	8.76	組間	224.821	4	56.203	.628
整體	6~10 年	99	76.21	9.66	組內	26794.358	301	89.018	
學校	11~15 年	74	78.55	8.56	總和	27019.179	305		
氣氛	16~20 年	56	78.56	10.57					
	21 年以上	18	76.28	10.68					

$p>.05$

(三)教育程度

不同教育程度之幼兒教保服務人員在學校氣氛之各層面之差異比較情形，資料分析如下表 4-2-8，其結果顯示：

1.整體學校氣氛：

不同教育程度之幼兒教保服務人員在整體學校氣氛方面未達顯著差異 ($F=.768, p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員不因其教育程度不同在整體學校氣氛的感受上而有所不同。

2.學校氣氛各層面：

就學校氣氛各層面而言，不同教育程度之幼兒教保服務人員在園長支持行爲 ($F=.570, p>.05$)、教師投入行爲 ($F=1.132, p>.05$)、同僚親和行爲 ($F=.964, p>.05$) 三個層面上，均未達到顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在園長支持行爲、教師投入行爲及同僚親和行爲方面，對學校氣氛之知覺不因教育程度不同而有所差異。

表4-2-8

不同教育程度之幼兒教保服務人員學校氣氛各層面之單因數變異數分析結果摘要表

層面	教育程度	個數	平均數	標準差	變異數分析	F值
----	------	----	-----	-----	-------	----

				來源	平方和	自由度	平均平方和		
				<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>		
高中/職	19	42.25	4.36	組間	82.368	4	20.582	.570	
園長 專科	36	43.80	4.54	組內	10826.318	301	35.968		
支持 四技/二技	52	42.09	5.04	總和	10908.686	305			
行爲 大學	151	43.49	6.64						
研究所	48	42.64	5.83						
高中/職	19	21.10	2.86	組間	36.275	4	9.068	1.132	
教師 專科	36	21.88	2.23	組內	2388.712	301	7.936		
投入 四技/二技	52	20.42	3.06	總和	2424.987	305			
行爲 大學	151	21.38	2.91						
研究所	48	21.78	2.64						
高中/職	19	12.78	1.66	組間	12.716	4	3.181	.964	
同僚 專科	36	12.97	1.49	組內	988.745	301	3.285		
親和 四技/二技	52	12.36	1.91	總和	1001.461	305			
行爲 大學	151	12.85	1.78						
研究所	48	12.17	2.12						
高中/職	19	76.10	8.08	組間	273.271	4	68.318	.768	
整體 專科	36	78.61	7.86	組內	26718.546	301	88.766		
學校 四技/二技	52	74.92	8.81	總和	26991.817	305			
氣氛 大學	151	77.78	10.02						
研究所	48	76.62	9.56						

$p > .05$

(四)是否兼任行政工作

針對是否兼任行政工作在學校氣氛的感受差異之比較情形，資料分析結果如下表4-2-9，從中可得知：

1.整體學校氣氛：

兼任行政工作與否在整體學校氣氛上未達顯著差異($t=1.455, p>.05$)，即不論是否兼任行政工作，在整體學校氣氛的感受上未有顯著的差異性。

2.學校氣氛各層面：

就學校氣氛各層面而言，不論是否兼任行政工作在園長支持行爲、教師投入行爲及同僚親和行爲三個層面上，均未達到顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在園長支持行爲、教師投入行爲及同僚親和行爲方面，學校氣氛感受不因是否兼任行政工作而有所差異。

表4-2-9

是否兼任行政工作在學校氣氛各層面之獨立樣本t考驗分析摘要表

層面	是否兼任 行政工作	個數	平均數	標準差	t值
園長支持行爲	是	117	43.82	6.96	1.231
	否	189	42.76	5.31	
教師投入行爲	是	117	21.64	2.56	.596
	否	189	21.17	2.98	
同僚親和行爲	是	117	13.01	1.63	1.763
	否	189	12.60	1.91	
整體 學校氣氛	是	117	78.50	9.61	1.455
	否	189	76.48	9.24	

(五)不同服務地區

不同服務地區之幼兒教保服務人員在學校氣氛之各層面之差異比較情形，資料分析如下表 4-2-10，其結果顯示：

1.整體學校氣氛：

不同服務地區之幼兒教保服務人員在整體學校氣氛方面未達顯著差異 ($t=1.772$, $p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員不因其服務地區不同在整體學校氣氛的感受上而有所不同。

2.學校氣氛各層面：

就學校氣氛各層面而言，不同服務地區之幼兒教保服務人員在教師投入行爲 ($t=2.356^*$, $p<.05$)及同僚親和行爲 ($t=2.981^*$, $p<.05$)上達顯著差異，此即表示服務於北區之幼兒教保服務人員在教師投入行爲及同僚親和行爲上的感受，高於服務

於南區者，但於園長支持行爲則未有所差異。

表4-2-10

服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員學校氣氛各層面之獨立樣本t考驗分析
結果摘要表

層面	服務學校地區	個數	平均數	標準差	t值
園長支持行爲	北區幼兒園	171	43.41	5.79	.767
	南區幼兒園	135	42.81	6.26	
教師投入行爲	北區幼兒園	171	21.67	2.96	2.356*
	南區幼兒園	135	20.76	2.51	
同僚親和行爲	北區幼兒園	171	13.05	1.82	2.981*
	南區幼兒園	135	12.31	1.69	
整體 學校氣氛	北區幼兒園	171	78.19	9.89	1.772
	南區幼兒園	135	75.93	8.63	

* $p < .05$

三、不同背景變項對教師工作士氣之差異分析

(一)年齡

不同年齡之幼兒教保服務人員在教師工作士氣各層面之差異比較情形，經資料分析如下表4-2-11，其結果顯示：

1. 整體教師工作士氣：

不同年齡之幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣上未達顯著差異 ($F=.106, p>.05$)，即幼兒教保服務人員不因年齡爲何，在整體教師工作士氣的感受上未有顯著的差異性。

2. 教師工作士氣各層面：

就教師工作士氣各層面而言，不同年齡之幼兒教保服務人員在組織認同、工作投入、團隊精神及需求滿足四個層面上均未達顯著差異，可見，不同年齡之幼兒教保服務人員在組織認同、工作投入、團隊精神及需求滿足四個層面上，其教師工作士氣之感受與其年齡並未有所不同。

表4-2-11

不同年齡之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之單因數變異數分析摘要表

層面	年齡	人數	平均數	標準差	變異數分析				F值
					來源	平方和	自由度	平均平方和	
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	
組織 認同	30歲以下	72	26.95	4.15	組間	35.473	3	11.985	.317
	31-40歲	138	28.08	6.03	組內	12311.864	302	40.768	
	41-50歲	79	27.86	8.97	總和	12347.337	305		
	51歲以上	17	27.83	4.51					
工作 投入	30歲以下	72	19.15	2.12	組間	29.136	3	9.786	1.986
	31-40歲	138	16.98	1.86	組內	1316.682	302	4.362	
	41-50歲	79	17.23	2.31	總和	1345.818	305		
	51歲以上	17	16.98	2.46					
團隊 精神	30歲以下	72	20.73	2.58	組間	14.326	3	4.782	.758
	31-40歲	138	21.05	2.42	組內	1928.257	302	6.386	
	41-50歲	79	21.12	2.65	總和	1942.583	305		
	51歲以上	17	20.96	2.49					
需求 滿足	30歲以下	72	25.19	4.86	組間	1.968	3	.732	.023
	31-40歲	138	25.09	5.69	組內	8580.136	302	28.412	
	41-50歲	79	25.32	5.12	總和	8582.104	305		
	51歲以上	17	25.14	5.90					
整體 教師 工作 士氣	30歲以下	72	91.38	11.19	組間	50.134	3	16.801	.106
	31-40歲	138	90.36	12.01	組內	49348.682	302	163.412	
	41-50歲	79	90.92	16.11	總和	49398.816	305		
	51歲以上	17	90.69	14.09					

$p > .05$

(二)教學年資

不同教學年資之幼兒教保服務人員在教師工作士氣之各層面之差異比較情形，經分析如下表4-2-12，其結果顯示：

1. 整體教師工作士氣：

不同教學年資之幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣上未達顯著差異 ($F=1.298, p>.05$)，即幼兒教保服務人員不論教學年資為何，在整體教師工作士氣感受上未有顯著的差異性。

2. 教師工作士氣各層面：

就教師工作士氣各層面而言，不同教學年資之幼兒教保服務人員在工作投入層面上達顯著差異 ($F=3.498^{**}, p<.01$)，從事後比較發現，教學年資11~15年及16~20年之幼兒教保服務人員其平均數分別為18.18及16.59，顯示在工作投入之教師工作士氣方面，教學年資在11~15年者大於16~20年者，而教學年資在1~5年、6~10年及21年以上之幼兒教保服務人員在工作投入層面之教師工作士氣並無顯著的差異。

另一方面，在組織認同、團隊精神及需求滿足三個層面上，不同教學年資之幼兒教保服務人員均未達到顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在組織認同、團隊精神及需求滿足方面，教師工作士氣之感受與教學年資的多寡並未有所差異。

表4-2-12

不同教學年資之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之單因數變異數分析摘要表

層面	教學年資	個數	平均數	標準差	變異數分析				F值	事後比較
					來源	平方和	自由度	平均平方和		
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>		
組織 認同	1~5年	59	27.42	4.31	組間	172.984	4	42.968	1.103	
	6~10年	99	28.29	6.96	組內	12355.085	301	41.047		
	11~15年	74	29.12	10.24	總和	12528.069	305			
	16~20年	56	24.84	3.06						
	21年以上	18	28.04	4.32						

工作 投入	1~5 年	59	17.87	2.09	組間	59.012	4	14.748	3.498**
	6~10 年	99	17.32	1.81	組內	1239.109	301	4.109	
	11~15 年	74	18.18	1.79	總和	1298.121	305		3>4
	16~20 年	56	16.59	2.02					
	21 年以上	18	17.48	2.49					
團隊 精神	1~5 年	59	20.32	2.81	組間	46.368	4	11.613	1.768
	6~10 年	99	20.36	2.53	組內	1865.183	301	6.197	
	11~15 年	74	21.09	2.28	總和	1911.551	305		
	16~20 年	56	18.95	2.12					
	21 年以上	18	20.18	2.75					
需求 滿足	1~5 年	59	25.08	4.78	組間	114.036	4	28.513	1.116
	6~10 年	99	24.78	4.47	組內	8131.397	301	27.015	
	11~15 年	74	26.36	5.12	總和	8245.433	305		
	16~20 年	56	25.61	6.94					
	21 年以上	18	24.12	5.74					
整體 教師 工作 士氣	1~5 年	59	91.13	12.16	組間	884.968	4	221.313	1.298
	6~10 年	99	90.72	12.13	組內	48118.571	301	159.863	
	11~15 年	74	93.63	15.59	總和	49003.539	305		
	16~20 年	56	88.13	9.62					
	21 年以上	18	88.97	13.48					

** $p < .01$

(三)教育程度

不同教育程度之幼兒教保服務人員在教師工作士氣之各層面之差異比較情形，經分析如下表 4-2-13，結果顯示：

1.整體教師工作士氣：

不同教育程度之幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣方面未達顯著差異 ($F=2.198, p>.05$)，顯示幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣上不因教育程度不同而有所不同。

2.教師工作士氣各層面：

就教師工作士氣各層面而言，不同教育程度之幼兒教保服務人員在組織認同、工作投入、團隊精神及需求滿足四個層面上均未達顯著差異，可見，不同教育程度之幼兒教保服務人員在組織認同、工作投入、團隊精神及需求滿足四個層面上，其教師工作士氣與其教育程度並未有所不同。

表4-2-13

不同教育程度之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之單因數變異數分析結果摘要表

層面	教育程度	個數	平均數	標準差	變異數分析				F值
					來源	平方和	自由度	平均平方和	
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	
組織 認同	高中/職	19	32.13	14.47	組間	300.158	4	75.068	1.782
	專科	36	27.95	3.18	組內	12067.986	301	40.094	
	四技/二技	52	28.06	4.12	總和	12368.144	305		
	大學	151	26.94	5.59					
	研究所	48	27.13	5.04					
工作 投入	高中/職	19	16.87	1.47	組間	13.072	4	3.297	.779
	專科	36	18.14	2.13	組內	1319.769	301	4.385	
	四技/二技	52	17.36	2.26	總和	1332.841	305		
	大學	151	17.72	2.17					
	研究所	48	17.19	2.36					
團隊 精神	高中/職	19	22.92	2.52	組間	36.642	4	9.196	1.549
	專科	36	21.23	2.31	組內	1892.259	301	6.287	
	四技/二技	52	20.12	2.74	總和	1928.901	305		
	大學	151	20.15	2.62					
	研究所	48	21.02	2.81					
需求 滿足	高中/職	19	26.76	4.17	組間	255.134	4	63.803	2.286
	專科	36	27.49	3.64	組內	8220.868	301	27.312	
	四技/二技	52	24.96	4.87	總和	8476.002	305		
	大學	151	24.39	4.68					
	研究所	48	25.28	8.85					

整體 教師 工作 士氣	高中/職	19	96.31	19.13	組間	1294.196	4	323.592	2.198
	專科	36	95.14	8.56	組內	47518.134	301	157.868	
	四技/二技	52	89.91	11.51	總和	48812.330	305		
	大學	151	89.42	12.12					
	研究所	48	90.18	14.47					

$p>.05$

(四)是否兼任行政工作

針對是否兼任行政工作在其教師工作士氣的感受差異之比較情形，經資料分析如下表4-2-14，其結果得知：

1.整體教師工作士氣：

是否兼任行政工作在整體教師工作士氣上未達顯著差異($t=.398, p>.05$)，也就是不論是否兼任行政工作，在整體教師工作士氣的感受上並未有顯著的差異性。

2.教師工作士氣各層面：

就教師工作士氣各層面而言，是否兼任行政工作在團隊精神方面達顯著差異($t=2.193^*, p<.05$)，且兼任行政工作及未兼任行政工作之平均數分別為20.82及20.13，顯示兼任行政工作之幼兒教保服務人員在團隊精神層面上教師工作士氣大於未兼任行政工作之幼兒教保服務人員；另一方面，是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員在組織認同、工作投入、及需求滿足方面未達顯著差異，可見，是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員在組織認同、工作投入、及需求滿足方面，其教師工作士氣不會因兼任行政工作與否而有所差異。

表4-2-14

是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員教師工作士氣各層面之獨立樣本t考驗分析摘要表

層面	是否兼任行政工作	個數	平均數	標準差	t值
組織認同	是	117	27.62	3.81	-.214
	否	189	27.81	7.38	

工作投入	是	117	17.67	1.87	1.426
	否	189	17.38	2.21	
團隊精神	是	117	20.82	2.29	2.193*
	否	189	20.13	2.58	
需求滿足	是	117	25.51	4.36	.486
	否	189	25.13	5.68	
整體教師工作士氣	是	117	91.72	10.34	.398
	否	189	90.29	13.92	

* $p < .05$

(五)不同服務地區

不同服務地區之教師工作士氣各層面之差異比較情形，經分析如下表

4-2-15，結果顯示：

1. 整體教師工作士氣：

不同服務地區之教師工作士氣方面達顯著差異($t = -2.486^*$, $p < .05$)，且幼兒教保服務人員服務於南區及北區幼兒園之平均數分別為93.34及88.88，顯示服務於南區之教保服務人員其整體教師工作士氣優於服務於北區幼兒園者。

2. 教師工作士氣各層面：

就教師工作士氣各層面而言，服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員在組織認同及需求滿足層面均達顯著差異，但在工作投入及團隊精神層面上未達顯著差異，茲分別說明如下：

(1) 組織認同層面：

服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員在組織認同層面上達顯著差異($t = -1.986^*$, $p < .05$)，且服務於南區及北區幼兒園之幼兒教保服務人員，其平均數分別為28.68及26.86，顯示服務於南區之教保服務人員在組織認同層面之教師工作士氣高於服務於北區之幼兒教保服務人員。

(2) 工作投入層面：

服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員在工作投入層面上未達顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在工作投入層面之教師工作士氣不因其服務之地區

不同而有所差異。

(3)團隊精神層面：

服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員在團隊精神層面上未達顯著差異，可見，幼兒教保服務人員在團隊精神層面之教師工作士氣不因其服務之園所地區不同而有所差異。

(4)需求滿足層面：

服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員在需求滿足層面上達顯著差異 ($t=-3.096^{**}$, $p<.01$)，且服務於南區及北區之幼兒教保服務人員，其平均數分別為26.39及24.31，顯示服務於南區之教保服務人員在需求滿足層面之教師工作士氣高於服務於北區之教保服務人員。

表4-2-15

服務於不同學校地區之教師工作士氣各層面獨立樣本t考驗分析結果摘要表

層面	服務學校地區	個數	平均數	標準差	t值
組織認同	北區幼兒園	171	26.86	5.78	-1.986*
	南區幼兒園	135	28.68	6.87	
工作投入	北區幼兒園	171	17.42	1.69	-.416
	南區幼兒園	135	17.56	9.47	
團隊精神	北區幼兒園	171	20.08	5.87	-1.203
	南區幼兒園	135	20.46	4.19	
需求滿足	北區幼兒園	171	24.31	8.32	-3.096**
	南區幼兒園	135	26.39	1.88	
整體教師工作士氣	北區幼兒園	171	88.74	12.98	-2.486*
	南區幼兒園	135	93.28	11.75	

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

四、綜合討論

本節主要探討不同背景變項對幼兒教保服務人員在園長領導型態、學校氣氛及教師工作士氣之差異情形，茲依次分別歸納如下：

(一)園長領導型態

不同背景變項之幼兒教保服務人員在園長領導型態各分層面及整體層面的差異情形，整體而言，不同教學年資的幼兒教保服務人員，在「倡導型領導」層面上有顯著差異存在，其餘變項則在園長領導型態上並無顯著差異。茲將結果整理於表 4-2-16，說明如下：

1.年齡

本研究顯示，不同年齡的幼兒教保服務人員在園長領導型態各分層面及整體上均無顯著差異。此與郭騰展(2007)、郭真善(2010)之研究結果相符，與林華英(2009)、張夏銘(2012)之研究結果不符。

究其因可能因為社會進步，人與人在應對進退中更為圓融，使得彼此互動更為良好；在倡導型領導上，幼兒教保服務人員皆能參與園務的運作；在關懷型領導上，園方能主動關心、傾聽同仁的心聲，協助老師處理困難，再加上不管年齡為何，都對教學充滿理想，所以在年齡變項部份，對於園長領導型態並無差異水準。

2.教學年資

根據表 4-2-2，不同教學年資的幼兒教保服務人員在「倡導型領導」層面達顯著差異，其中 6~10 年教學年資的幼兒園幼兒教保服務人員較教學年資 1~5 年者在倡導型領導層面感受較大。此與楊淑貞(2012)、林華英(2009)之研究結果部分相符，與李素銀(2006)、廖芬娟(2008)之研究結果不符。

究其原因可能是教學年資 6~10 年之幼兒教保服務人員參與園方事務較久也較熟悉，因此在倡導型領導部分較教學年資 1~5 年者感受較大。

3.教育程度

由表 4-2-3 可見，幼兒教保服務人員之教育程度，在園長領導型態各分層面或總量表上均未達顯著水準。此與廖芬娟(2008)、林華英(2009)之研究結果部分相符，與李安華(2007)、楊淑貞(2012)之研究結果不符。

究其因，可能由於幼兒照顧法的頒布實行，教育當局規劃幼教相關研習，提供進修、研習的機會，讓老師獲得充足的資訊，因此不同教育程度之幼兒教保服

務人員在園長領導型態並無顯著不同。

4.是否兼任行政工作方面

由表 4-2-4，幼兒教保服務人員是否兼任行政工作，在園長領導型態各分層面及整體上均未達顯著差異。此與廖芬娟(2008)、林華英(2009)之研究結果部分相符，與林英春(2007)、王心玫(2009)之研究結果不符。

探究其因，可能因為在大多數幼兒園中，無專職行政人員，所以，幼兒教保服務人員皆要輪流承辦相關行政工作，而且還需配合政令的宣導執行，因此，幼兒教保服務人員的園長領導型態不因兼任行政工作與否而有所不同。

5.服務學校地區

依據研究顯示，服務於不同地區之幼兒教保服務人員，在園長領導型態各分層面及整體上均未達顯著水準。此與王心玫(2009)、李素銀(2006)之研究結果部分相符，與李安華(2007)、張君如(2007)之研究結果不符。

推究其因，可能是家長關心幼兒教育，加上少子化現象，使得幼兒教保服務人員會自我要求與期待，再加上幼兒教保服務人員能具備教學使命感，因此，幼兒教保服務人員的園長領導型態不因服務學校地區不同而有所差異。

表 4-2-16

不同背景變項之幼兒教保服務人員園長領導型態資料分析結果摘要表

自變項	依變項	園長領導型態			
		倡導型 領導	關懷型 領導	整體 情形	
背 景 變	年齡	1.30歲以下	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
		2.31-40歲			
		3.41-50歲			
		4.51歲以上			
景 變	教學年資	1. 1~5年	<i>2>1</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
		2. 6~10年			
		3. 11~15年			
		4. 16~20年			
		5. 21年以上			

項	教育程度	1.高中/職 2.專科 3.四技/二技 4.大學 5.研究所	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	是否兼任行政工作	1.是 2.否	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	服務園所地區	1.北區幼兒園 2.南區幼兒園	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>

註：*n.s.*表示無顯著差異

綜合上述，本研究假設 1-2「不同教學年資之幼兒教保服務人員在幼兒園園長領導型態有顯著差異」獲得部分支援。就整體而言，本研究結果部分支援研究假設一：不同背景變項之幼兒教保服務人員在幼兒園園長之領導型態有顯著差異。

(二)學校氣氛

不同背景變項之幼兒教保服務人員在學校氣氛方面的差異情形，整體而言，只有不同服務地區的幼兒教保服務人員，在「教師投入行爲」與「同僚親和行爲」部分有顯著差異，其它變項則無顯著差異。茲將結果整理於表 4-2-17，並說明如下：

1.年齡

本研究顯示，不同年齡之幼兒教保服務人員在學校氣氛各層面或整體上均未達顯著水準。此與林振成(2003)之研究結果不符。推測其原因可能是幼兒教保服務人員不論年齡多寡，彼此之間互助合作且相互支持，加上園長也重視大家的意見及福利，因此年齡並不影響其在園長支持行爲、教師投入行爲及同僚親和行爲的情形。

2.教學年資

本研究顯示，不同教學年資之幼兒教保服務人員在學校氣氛整體及各層面均

未達顯著水準，因此幼兒教保服務人員之教學年資並不會影響其學校氣氛。此與劉妙珍(2006)之研究結果部分相符，與李冠儀(2000)、蔡金田(1996)之研究結果不符。

推測其因可能因學校氣氛良好是基於彼此的互動情形與園長是否支持，所以，當大家有志一同一起為園所努力，為彼此加油時，教學年資在園長支持行爲、教師投入行爲與同僚親和行爲的情形，故未達顯著差異。

3.教育程度

本研究顯示，不同教育程度之幼兒教保服務人員在整體學校氣氛及各層面均未達顯著水準，因此幼兒教保服務人員之教育程度不會影響其學校氣氛。此與李冠儀(2000)、劉妙珍(2006) 之研究結果部分相符，與邱憲義(1996)、蔡金田(1996)之研究結果不符。

推測其因是幼兒教保服務人員之學校氣氛與時代變遷，大家對資訊及知識的獲得增加且快速，並且能隨時充實自我，因此教育程度不影響其學校氣氛，故未達顯著差異。

4.是否兼任行政工作

本研究顯示，兼任行政工作與否，幼兒教保服務人員在學校氣氛整體及各層面均未達顯著水準，表示是否兼任行政工作並不影響學校氣氛。此與李冠儀(2000)之研究結果部分相符，與邱憲義(1996)、劉妙珍(2006)之研究結果不符。

推究其原因，老師們不論有無兼任行政工作，大家都一起為園所而努力，與他人及同事間的互動關係良好，分工合作的結果，讓大家更有興趣進行選擇參與，所以與是否兼任行政較無關聯，因此是否兼任行政工作並不影響其學校氣氛。

5.服務園所地區

研究顯示，幼兒教保服務人員在服務園所地區，整體學校氣氛上未達顯著水準，但在各層面上的結果卻不同，研究結果顯示不同服務園所地區之幼兒教保服務人員在「教師投入行爲」及「同僚親和行爲」層面上之學校氣氛達顯著水準，服務於北區之幼兒教保服務人員在「教師投入行爲」及「同僚親和行爲」兩個層

面上對學校氣氛的感受較服務於南區之幼兒教保服務人員高。與蔡金田(1996)、邱國隆(2000)之研究結果部分相符，與廖麗君(2002)之研究結果不符。

推究其因，彰化縣北區為政經中心，老師易於參加相關研習與進修，生活水準及休閒活動地區較高且多，加之鄰近台中市，讓教師之間更有機會彼此互動，增進情感交流，與南區農業為主的經濟活動不同，因此，服務於北區之幼兒教保服務人員在「教師投入行為」及「同僚親和行為」層面上較有深切的感受，其學校氣氛較服務於南區之幼兒教保服務人員為高。

表 4-2-17

不同背景變項之學校氣氛資料分析結果摘要表

自變項	依變項	學校氣氛				
		園長支持 行為	教師投入 行為	同僚親和 行為	整體情形	
背 景	年齡	1.30歲以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲以上	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	教學 年資	1. 1~5年 2. 6~10年 3. 11~15年 4. 16~20年 5. 21年以上	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
變	教育 程度	1.高中/職 2.專科 3.四技/二技 4.大學 5.研究所	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	是否 兼任 行政 工作	1.是 2.否	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
項	服務 學校 地區	1.北區幼兒園 2.南區幼兒園	<i>n.s.</i>	1>2	1>2	<i>n.s.</i>

註：*n.s.*表示無顯著差異

綜合上述，本研究假設 2-5 「不同服務學校地區之幼兒教保服務人員在學校

氣氛有顯著差異」獲得部分支持。整體而言，本研究結果部分支持研究假設二：不同背景變項之幼兒教保服務人員在學校氣氛有顯著差異。

(三)幼兒教保服務人員之教師工作士氣

不同背景變項之幼兒教保服務人員在教師工作士氣的差異情形，整體而言，不同教學年資在「工作投入」層面有顯著差異；而是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員在「團隊精神」層面達顯著差異；不同服務園所地區幼兒教保服務人員，在「組織認同」和「需求滿足」層面及整體教師工作士氣有顯著差異，其餘變項無顯著差異。茲將資料整理於表 4-2-18，並說明如下：

1.年齡

本研究顯示，不同年齡之幼兒教保服務人員在教師工作士氣各層面或整體上均未達顯著水準。此與林龍和(2005)之研究結果部分相符，與嚴靜娜(2001)、陳冠之(2005)之研究結果不符。

究其原因，年齡較輕的幼兒教保服務人員會為了學習而全心投入，並在組織中認同別人與獲得認同，並從教學中獲得滿足；而年齡較大的幼兒教保服務人員已認同園所，並發揮了團隊默契，在工作中獲得家長的肯定與支持。因此不分哪個年齡階段，幼兒教保服務人員在工作中獲得支持，因此教師不會因年齡的大小而在工作士氣上有所不同。

2.教學年資

本研究顯示，不同教學年資之幼兒教保服務人員在「工作投入」層面達顯著水準，且教學年資在 11~15 年之幼兒教保服務人員比教學年資在 16~20 年者在「工作投入」層面上感受到較高之工作士氣。此與徐紹佑(2001)、林龍和(2005)、陳冠之(2005)之研究結果部分相符。

推究其原因，在工作投入上，教學年資 11~15 年之幼兒教保服務人員無論是經驗或是體力，皆達到最佳高峰交叉點，在教學上能得心應手，在職場上，可以協助同事，這些皆有助於獲得同事信任。而教學年資在 16~20 年之幼兒教保服務人員，雖然經驗豐富，但是資訊的快速變換讓他們無法跟上，加上體力下滑，對

於職場工作易產生倦怠感，下班後更因家庭因素而忙，以致減少其與同事間的互動，所以研究顯現教學年資 11~15 年之幼兒教保服務人員在教師工作士氣之「工作投入」層面感受上較教學年資 16~20 年者大。

3.教育程度

本研究顯示，幼兒教保服務人員在不同教育程度之教師工作士氣各層面或整體上均未達顯著水準。此與何欣怡(2005)、賴俞岑(2009)之研究結果部分相符，與林龍和(2001)、陳冠之(2005)之研究結果不符。

究其原因，教育程度之高低與其工作投入、團隊精神與需求滿足及對組織認同程度並無影響，加上只要努力於教學及工作上獲得肯定，教育程度不是影響其工作士氣之所在。因此幼兒教保服務人員不論教育程度高低，在教師工作士氣上不會有所不同。

4.是否兼任行政工作

本研究顯示，是否兼任行政工作在「團隊精神」層面達顯著水準，且兼任行政工作比未兼任行政工作者在「團隊精神」層面上感受到較高之工作士氣。此與嚴靜娜(2001)、林龍和(2005)、陳冠之(2005)、賴俞岑(2009)之研究結果部分相符。

究其原因，可能幼兒教保服務人員兼任行政工作更具使命感，想讓園所更好，雖然其工作量增加，但獲得行政的支援、培養工作的能力、獲得同事的信任與敬重，亦由團隊中獲得肯定與成就，因此幼兒教保服務人員兼任行政工作在教師工作士氣之「團隊精神」層面感受上較大。

5.服務學校地區

本研究顯示，幼兒教保服務人員服務於不同園所地區，除在「工作投入」及「團隊精神」層面未達顯著水準外，其在「組織認同」、「需求滿足」及整體教師工作士氣上皆達顯著水準，且服務於南區之幼兒教保服務人員教師工作士氣皆大於服務於北區之幼兒教保服務人員。此與賴俞岑(2009)之研究結果部分相符，與邱國隆(2000)、徐紹佑(2001)、何欣怡(2005)之研究結果不符。

推究其原因，可能因為彰化縣南區政經較北區不發達，家長的要求較不多，

教育單位所賦予的工作較少，園所要求較少，而且鄉下地區爲了留住人才而滿足教師之需求，因此服務於南區之幼兒教保服務人員在教師工作士氣之「組織認同」、「需求滿足」及整體教師工作士氣的感受較大。

表 4-2-18

不同背景變項之幼兒教保服務人員教師工作士氣資料分析結果摘要表

自變項	依變項	教師工作士氣					
		組織 認同	工作 投入	團隊 精神	需求 滿足	整體 情形	
背 景	年齡	1.30歲以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲以上	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	教學年資	1. 1~5年 2. 6~10年 3. 11~15年 4. 16~20年 5. 21年以上	<i>n.s.</i>	3>4	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
變	教育程度	1.高中/職 2.專科 3.四技/二技 4.大學 5.研究所	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
項	是否兼任行政工作	1.是 2.否	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	1>2	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	服務學校地區	1.北區幼兒園 2.南區幼兒園	2>1	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	2>1	2>1

註：*n.s.*表示無顯著差異

綜合以上所述，本研究假設 3-2「不同教學年資之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異」、3-4「是否擔任行政職務之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異」、3-5「不同服務學校地區之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異」獲得部分支援。整體而言，本研究結果部分支援研究假設三：不同背景變項之幼兒教保服務人員在教師工作士氣有顯著差異。

第三節 彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關係分析

本節旨在探究幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣的關連，經由皮爾森積差相關（Pearson's correlation），來求得三者的關係及進行相關分析與考驗。

針對相關係數的大小的界定，相關係數絕對值 1.00 定義為「完全相關」，相關係數絕對值在.70 至.99 間為「高度相關」，「中度相關」為相關係數絕對值介於.40 至.69 間，相關係數絕對值在.10 至.39 間是「低度相關」，而相關係數絕對值在.10 以下係「微弱或無相關」。

針對彰化縣幼兒園園長領導型態各層面、學校氣氛各層面與教師工作士氣各層面之相關分析結果，分別說明如下：

一、幼兒園園長領導型態與學校氣氛之相關分析

由表 4-3-1 可知，幼兒園園長整體領導型態與學校氣氛的園長支持行爲、教師投入行爲、同僚親和行爲及整體學校氣氛皆呈現正相關，其中整體園長領導型態與整體學校氣氛的相關係數最高（ $r=.814, p<.01$ ），教師投入行爲（ $r=.807, p<.01$ ）次之，此即表示幼兒園的整體園長領導型態與整體學校氣氛及其教師投入行爲層面的關聯性較強，為高度正相關。另就園長領導型態各層面而言：

(一)倡導型領導：

在幼兒園園長領導型態中，其倡導型領導與學校氣氛的園長支持行爲、教師投入行爲、同僚親和行爲及整體學校氣氛皆呈現顯著正相關，其中與教師投入行爲層面的相關係數最高（ $r=.773, p<.01$ ），此即表示倡導型領導與教師投入行爲的關聯性較強，呈現高度正相關。

(二)關懷型領導：

在幼兒園園長領導型態中，其關懷型領導與學校氣氛的園長支持行爲、教師投入行爲、同僚親和行爲及整體學校氣氛皆呈現正相關，其中與園長支持行爲層

面的相關係數最高 ($r=.794, p<.01$)，整體學校氣氛 ($r=.782, p<.05$) 次之，此即表示關懷型領導與整體學校氣氛及其園長支持行為的關聯性較強，呈現高度正相關。

表 4-3-1

園長領導型態與學校氣氛的相關摘要表

學校氣氛 \ 領導型態	倡導型 領導	關懷型 領導	整體領導型態
園長支持行為	.762**	.794**	.802**
教師投入行為	.773**	.764**	.807**
同僚親和行為	.547*	.657*	.672*
整體學校氣氛	.712**	.782**	.814**

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

二、幼兒園園長領導型態與教師工作士氣之相關分析

由表 4-3-2 可知，幼兒園整體園長領導型態與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足及整體教師工作士氣皆呈現顯著正相關，其中與工作投入的相關係數最高 ($r=.687, p<.01$)，組織認同 ($r=.681, p<.01$) 次之，此即表示幼兒園整體園長領導型態與工作投入及組織認同層面的關聯性較強，呈現中度正相關。另就園長領導型態各層面而言：

(一) 倡導型領導：

在幼兒園園長領導型態中，其倡導型領導與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足及整體教師工作士氣皆呈現顯著正相關，其中與工作投入相關係數最高 ($r=.643, p<.01$)，整體教師工作士氣 ($r=.604, p<.01$) 次之，此即表示倡導型領導與整體教師工作士氣及其工作投入層面的關聯性較強，呈現中度正相關。

(二) 關懷型領導：

在幼兒園園長領導型態中，其關懷型領導與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足及整體教師工作士氣皆呈現顯著正相關，其中與工作

投入相關係數最高 ($r=.672, p<.01$)，整體教師工作士氣 ($r=.656, p<.01$) 次之，此即表示關懷型領導與整體教師工作士氣及工作投入的關聯性較強，呈現中度正相關。

表 4-3-2

幼兒園園長領導型態與教師工作士氣的相關摘要表

領導型態	倡導型	關懷型	整體領導型態
教師工作士氣	領導	領導	
組織認同	.592**	.621*	.681**
工作投入	.643**	.672**	.687**
團隊精神	.434*	.316**	.382**
需求滿足	.578*	.642**	.615**
整體教師 工作士氣	.604**	.656**	.642**

** $p<.01$

三、幼兒園學校氣氛與教師工作士氣之相關分析

由表 4-3-3 可知，幼兒園整體學校氣氛與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足及整體教師工作士氣皆呈現正相關，其中與團隊精神層面相關係數最高 ($r=.712, p<.01$)，整體教師工作士氣 ($r=.702, p<.01$) 次之，此即表示幼兒園的整體學校氣氛與整體教師工作士氣及團隊精神層面的關聯性較強，呈現高度正相關。另就教師工作士氣各層面而言：

(一)園長支持行爲：

在幼兒園學校氣氛中，其園長支持行爲與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足層面，及整體教師工作士氣皆呈現正相關，其中與整體教師工作士氣相關係數最高 ($r=.694, p<.01$)，此即表示幼兒園學校氣氛的園長支持行爲與整體教師工作士氣的關聯性較強，為中度正相關。

(二)教師投入行爲：

在幼兒園學校氣氛中，其教師投入行爲與教師工作士氣的組織認同、工作投

入、團隊精神、需求滿足層面，及整體教師工作士氣皆呈現正相關，其中與團隊精神層面 ($r=.695, p<.01$) 與整體教師工作士氣 ($r=.698, p<.05$) 的相關係數最高，此即表示幼兒園學校氣氛的教師投入行為與整體教師工作士氣及團隊精神層面的關聯性較強，呈現中度正相關。

(三)同僚親和行為：

在幼兒園學校氣氛中，其同僚親和行為與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足層面，及整體教師工作士氣皆呈現正相關，其中與團隊精神層面的相關係數最高 ($r=.751, p<.01$)，此即表示幼兒園學校氣氛其同僚親和行為與團隊精神的關聯性較強，為高度正相關。

表 4-3-3

幼兒園學校氣氛與教師工作士氣的相關摘要表

學校氣氛 教師工作士氣	園長支持 行為	教師投入 行為	同僚親和 行為	整體 學校氣氛
組織認同	.690**	.636**	.587**	.643**
工作投入	.692**	.675*	.646*	.681**
團隊精神	.563*	.695**	.751**	.712**
需求滿足	.610*	.692**	.517*	.621**
整體 教師工作士氣	.694**	.698**	.680**	.702**

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

四、綜合討論

依據上述之研究分析，彙整出下列發現：

(一) 幼兒園園長領導型態與學校氣氛的關係

幼兒園「園長領導型態」與「學校氣氛」呈現顯著正相關。此與葉宜安(2009)、余志柏(2012)與郭靜娟(2014)之研究結果相符。意即當幼兒園園長越重視組織的倡導，對老師的關懷越強烈，園所中的氣氛感受會提升，使得學校氣氛越好，所以，一位懂得關心別人，一位好的領導者，對整個園所之氣氛具有正向影響力。本研

究顯示，整體領導型態與整體學校氣氛及其各層面的相關係數均高，呈現高度及中度正相關，意即園長懂得關懷部屬及領導下屬，老師及整個園所的氣氛也愈好。

(二) 幼兒園園長領導型態與教師工作士氣的關係

幼兒教保服務人員「園長領導型態」與「教師工作士氣」呈現顯著正相關，此結果與葉香汝(2003)、許嘉純(2009)與王麗雅(2010)之研究結果部分相符。意即當幼兒園園長越重視組織的倡導，對老師的關懷越強烈，其工作士氣就越高。而其中關懷型領導與教師工作士氣的組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足層面及整體教師工作士氣的相關係數均高，意即當領導者主動關懷老師，讓老師在行政、教學及彼此之間的相處都很好時，其工作士氣會越提升。所以，當幼兒教保服務人員對園長的關懷越能感受，顯示幼兒教保服務人員對工作士氣的知覺會反應其對整體工作士氣、組織認同、工作投入、團隊精神及需求滿足的感受。

(三) 幼兒園學校氣氛與教師工作士氣的關係

幼兒園「學校氣氛」與「教師工作士氣」全部呈現顯著正相關，此結果與林振成(2003)與李振康(2006)之研究結果部分相符。意即當幼兒教保服務人員在園所中感受越好，其工作士氣的感受就愈高。而其中整體學校氣氛及其各層面與教師工作士氣之各層面的相關係數均高，呈現中度及高度正相關，顯示在園所中的氣氛越好，教師能更提升士氣，為園所及教學而努力。

綜上所述，本研究假設四：「幼兒教保服務人員認為幼兒園園長領導型態與教師工作士氣有顯著相關」獲得支持，屬於正相關；本研究假設五：「幼兒教保服務人員認為學校氣氛與教師工作士氣有顯著相關」獲得支持，屬於正相關；本研究假設六：「幼兒教保服務人員認為幼兒園園長領導型態與學校氣氛有顯著相關」獲得支持，屬於正相關。

第四節 幼兒教保服務人員之園長領導型態與學校氣氛對教師工作士氣之預測分析

本節旨在探討彰化縣幼兒教保服務人員之園長領導型態與學校氣氛對教師

工作士氣之預測分析，意即園長領導型態整體得分對教師工作士氣各分層面之影響力，以及學校氣氛整體得分對教師工作士氣各分層面之提昇度為何。以下即以園長領導型態與學校氣氛整體得分為預測變項，以整體教師工作士氣、組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足為效標變項，進行簡單直線迴歸分析。

一、彰化縣幼兒園園長領導型態與教師工作士氣之簡單線性迴歸分析

(一) 整體園長領導型態對整體教師工作士氣之預測分析

由表 4-4-1 之結果顯示整體園長領導型態對整體教師工作士氣達顯著水準(F 值為 24.486, $p < .001$)，而整體園長領導型態可以預測「整體教師工作士氣」6.9%的變異量。就標準化迴歸係數而言，教師工作士氣整體之 β 係數為.276，表示其對整體教師工作士氣的影響為正向，即彰化縣幼兒園在整體園長領導型態測量值分數愈高，其整體教師工作士氣的分數會愈高，可見幼兒教保服務人員在園長領導型態之感受愈大，其整體教師工作士氣會愈高。

(二) 整體園長領導型態對教師工作士氣四項構面之預測分析

由表 4-4-1 之結果顯示整體園長領導型態對教師工作士氣四項構面：組織認同 (F 值為 41.412, $p < .01$)、工作投入 (F 值為 31.171, $p < .001$)、團隊精神 (F 值為 44.981, $p < .001$)、需求滿足 (F 值為 36.783, $p < .01$)，皆達顯著水準。而整體園長領導型態可以預測「組織認同」16.5%的變異量、「工作投入」18.2%的變異量、「團隊精神」17.5%的變異量、「需求滿足」20.2%的變異量。在標準化迴歸係數方面，「組織認同」($\beta = .281$)、「工作投入」($\beta = .273$)、「團隊精神」($\beta = .264$)、「需求滿足」($\beta = .236$)均為正值，表示其對教師工作士氣四項構面的影響為正向，即彰化縣幼兒教保服務人員在整體園長領導型態測量值分數愈高，其組織認同、工作投入、團隊精神與需求滿足的分數會愈高，可見幼兒教保服務人員對園長領導型態之感受愈大，其組織認同、工作投入、團隊精神與需求滿足之感受程度也會愈高。

表 4-4-1

彰化縣幼兒園園長領導型態預測教師工作士氣各構面之簡單線性迴歸分析摘要

表

變項順序	多元 相關係數 R	決定係數 R^2	增加量 (ΔR^2)	標準化 迴歸係數 β	F值
組織認同	.387	.165	.165	.281	41.412**
工作投入	.421	.182	.182	.273	31.171***
團隊精神	.312	.175	.175	.264	44.981***
需求滿足	.442	.102	.102	.236	36.783**
整體教師 工作士氣	.462	.210	.210	.276	24.486***

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

二、彰化縣幼兒園學校氣氛與教師工作士氣之簡單線性迴歸分析

(一) 整體學校氣氛對整體教師工作士氣之預測分析

由表 4-4-2 之結果顯示整體學校氣氛對整體教師工作士氣達顯著水準 (F 值為 34.182, $p < .001$)，而整體學校氣氛可以預測「整體教師工作士氣」19.6%的變異量。就標準化迴歸係數而言，教師工作士氣整體之 β 係數為.238，表示其對整體教師工作士氣的影響為正向，即彰化縣幼兒教保服務人員在整體學校氣氛測量值分數愈高，其整體教師工作士氣的分數也會愈高，可見幼兒教保服務人員在學校氣氛之感受愈大，其整體教師工作士氣會愈高。

(二) 整體學校氣氛對教師工作士氣四項構面之預測分析

由表 4-4-2 之結果顯示整體學校氣氛對教師工作士氣四項構面：組織認同 (F 值為 45.347, $p < .001$)、工作投入 (F 值為 34.431, $p < .001$)、團隊精神 (F 值為 36.817, $p < .001$)、需求滿足 (F 值為 29.315, $p < .01$)，皆達顯著水準。而整體學校氣氛可以預測「組織認同」18.2%的變異量、「工作投入」25.1%的變異量；可解釋「團隊精神」16.3%的變異量、「需求滿足」20.5%的變異量。在標準化迴歸係數方面，「組織認同」($\beta = .419$)、「工作投入」($\beta = .217$)、「團隊精神」($\beta = .312$)、「需求滿足」($\beta = .216$)均為正值，表示其對教師工作士氣四項構面的影響為正向，即彰化縣幼兒教保服務人員在整體學校氣氛測量值分數愈高，其組織認同、工作投入、團隊精神與需求滿足的分數會愈高，可見幼兒教保服務人員對學校氣

氛之感受愈大，其組織認同、工作投入、團隊精神與需求滿足之感受程度亦會愈高。

表 4-4-2

彰化縣幼兒園學校氣氛預測教師工作士氣各構面之簡單線性迴歸分析摘要表

變項順序	多元 相關係數 R	決定係數 R^2	增加量 (ΔR^2)	標準化 迴歸係數 β	F值
組織認同	.403	.182	.182	.419	45.347***
工作投入	.517	.251	.251	.217	34.431***
團隊精神	.392	.163	.163	.312	36.817***
需求滿足	.416	.205	.205	.216	29.315**
整體教師 工作士氣	.381	.196	.196	.238	34.182***

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

三、綜合討論

本節旨在分析彰化縣幼兒教保服務人員之園長領導型態與學校氣氛對教師工作士氣的預測力，其研究結果整理如表 4-4-3 所示：

表 4-4-3

幼兒教保服務人員之整體園長領導型態與整體學校氣氛對教師工作士氣及其分層面之簡單線性迴歸分析彙整摘要表

預測變項	效標變項				
	組織認同	工作投入	團隊精神	需求滿足	整體 教師工作士氣
	決定係數 R^2				
整體園長領 導型態	.165	.182	.175	.102	.210
整體學校 氣氛	.182	.251	.163	.205	.196

由表 4-4-3 可知：

- (一)彰化縣幼兒園整體園長領導型態及整體學校氣氛對教師工作士氣及其分層面具有顯著預測力，解釋量介於 10.2%至 25.1 %之間。
- (二)彰化縣幼兒園整體園長領導型態、整體學校氣氛對整體教師工作士氣具有預測力，解釋量分別為 21.0%與 19.6%。
- (三)彰化縣幼兒園整體園長領導型態對教師工作士氣各分層面以對「工作投入」具有較高的預測力，解釋量皆為 18.2%。
- (四)彰化縣幼兒園整體學校氣氛對教師工作士氣各分層面以對「工作投入」具有較高的預測力，解釋量達 25.1%。

由本研究可知彰化縣幼兒園整體園長領導型態、整體學校氣氛對教師工作士氣具有預測作用，尤其以「整體學校氣氛」對「工作投入」最具有預測力，而在不同的變項中，整體園長領導型態及整體學校氣氛對彰化縣幼兒教保服務人員之教師工作士氣亦有預測作用。綜而言之，幼兒教保服務人員如能有良好的領導及和諧愉快的學校氣氛，將有助於提升教師的工作士氣。

由以上結果顯示，本研究假設七獲得支持，其假設為：彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛對教師工作士氣具有顯著預測力。

第五章 結論與建議

本章根據研究統計分析結果，分為二節。第一節歸納主要之發現，並形成結論；第二節為研究建議，根據研究結論，來針對教育行政機關、幼兒園、幼兒教保服務人員及未來研究提出具體建議。

第一節 結論

本節旨在依據研究結果與分析，將本研究的發現歸納整理，敘述如下：

一、彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之現況

(一)幼兒園園長領導型態之現況

本研究發現，依平均數高低，幼兒園園長領導型態屬於高關懷高倡導。

(二)幼兒園學校氣氛的平均數較高，其中以「園長支持行爲」最大

就幼兒園的學校氣氛之分析，整體學校氣氛及各層面得分均屬中上程度，而依學校氣氛各層面而言，其中以「園長支持行爲」最高，其次是「教師投入行爲」，而以「同僚親和行爲」最低。綜而言之，幼兒園目前所呈現出來之學校氣氛較高。

(三)幼兒教保服務人員的教師工作士氣偏高，其中以「工作投入」之教師工作士氣最大

就幼兒教保服務人員的教師工作士氣之分析，整體教師工作士氣及各層面得分均屬中上程度，而依教師工作士氣各層面而言，其中以「工作投入」最高，其次是「團隊精神」及「組織認同」，而以「需求滿足」最低。綜而言之，幼兒教保服務人員對目前工作士氣感受偏高。

二、不同背景變項之幼兒教保服務人員，在幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之差異情形部份具有顯著差異

(一)在園長領導型態方面，教學年資 6~10 年之幼兒教保服務人員在「倡導型領導」大於教學年資在 1~5 年之幼兒教保服務人員。

1.年齡

不同年齡的幼兒教保服務人員在園長領導型態各分層面及整體上均未達顯

著差異水準。

2.教學年資

(1)不同教學年資之幼兒教保服務人員在整體園長領導型態方面未達顯著差異水準。

(2)就園長領導型態各層面而言，不同教學年資之幼兒教保服務人員在「倡導型領導」層面上達顯著差異，且教學年資在6~10年者大於教學年資在1~5年者，其餘層面則未達顯著差異水準。

3.教育程度

不同教育程度之幼兒教保服務人員在園長領導型態整體層面與各層面均未達顯著差異水準。

4.是否兼任行政工作

是否兼任行政工作的幼兒教保服務人員在園長領導型態整體層面與各層面均未達顯著差異水準。

5.服務學校地區

不同服務學校地區之幼兒教保服務人員在園長領導型態整體層面與各層面均未達顯著差異水準。

(二)在學校氣氛方面，服務於彰化縣北區之幼兒教保服務人員在「教師投入行爲」及「同僚親和行爲」層面之學校氣氛高於南區幼兒園

1. 年齡

不同年齡之幼兒教保服務人員在學校氣氛整體層面及各層面均未達顯著差異水準。

2.教學年資

不同教學年資之幼兒教保服務人員在學校氣氛整體層面及各層面均未達顯著差異水準。

3.教育程度

不同教育程度之幼兒教保服務人員在學校氣氛整體層面及各層面均未達顯

著差異水準。

4.是否兼任行政工作

是否兼任行政工作之幼兒教保服務人員在學校氣氛整體層面及各層面均未達顯著差異水準。

5.服務學校地區

(1)服務於不同學校地區之幼兒教保服務人員對於整體學校氣氛未達顯著差異水準。

(2)就學校氣氛各層面而言，服務於不同學校類別之幼兒教保服務人員在「教師投入行為」及「同僚親和行為」層面均達顯著差異，在「園長支持行為」層面上則未達顯著差異水準。

(三) 在教師工作士氣方面，教學年資 11~15 年者，在「工作投入」大於 16~20 年者；兼任行政工作者在「團隊精神」大於未兼任行政工作者；服務於南區幼兒園者在「整體教師工作士氣」、「組織認同」及「需求滿足」大於服務於北區者

1.年齡

不同年齡的幼兒教保服務人員在教師工作士氣整體層面及各層面均未達顯著差異水準。

2.教學年資

(1)不同教學年資的幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣方面未達顯著差異。

(2)就教師工作士氣各層面而言，不同教學年資的幼兒教保服務人員在「工作投入」層面上達顯著差異，且教學年資 11~15 年者之工作士氣大於 16~20 年者，其餘層面則沒有顯著差異水準。

3.教育程度

不同教育程度的幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣方面均未達顯著差異水準。

4.是否兼任行政工作

(1)是否兼任行政工作的幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣未達顯著差異水準。

(2)就教師工作士氣各層面而言，是否兼任行政工作的幼兒教保服務人員在「團隊精神」方面達顯著差異，且兼任行政工作的幼兒教保服務人員工作士氣大於未兼任行政工作者；其餘層面未達顯著差異水準。

5.服務學校地區

(1)服務於不同學校地區的幼兒教保服務人員在整體教師工作士氣上達顯著差異，且服務於南區之幼兒教保服務人員其整體教師工作士氣大於服務於北區幼兒園者。

(2)就教師工作士氣各層面而言，服務於不同學校地區的幼兒教保服務人員在「組織認同」及「需求滿足」層面均達顯著差異，在「工作投入」及「團隊精神」層面則未達顯著差異水準。

三、彰化縣幼兒園之園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣間部份具顯著相關

(一)彰化縣幼兒園的園長領導型態與學校氣氛呈現顯著正相關。

1.彰化縣幼兒園的園長領導型態整體及各層面與學校氣氛整體及各層面之間，均呈現中度至高度正相關，顯示彰化縣幼兒園的園長領導型態整體及各層面與學校氣氛整體及各層面均有相關存在。

2.彰化縣幼兒園的園長領導型態整體及各層面與學校氣氛整體及各層面之間，可發現「整體學校氣氛」與「教師投入行為」的相關最高，屬於「高度」相關。

(二)彰化縣幼兒園的園長領導型態與教師工作士氣具有顯著正相關。

1.彰化縣幼兒園的園長領導型態整體及各層面與教師工作士氣整體及各層面之間，均呈現低度至中度正相關，顯示彰化縣幼兒園的園長領導型態整體及各層面與教師工作士氣整體及各層面均有相關存在。

2.從彰化縣幼兒園的園長領導型態整體及各層面與教師工作士氣整體及各層面的相關中，可發現「整體領導型態」與「工作投入」的相關最高，屬於「中度」相關。

(三)彰化縣幼兒園的學校氣氛與教師工作士氣具有顯著正相關。

- 1.彰化縣幼兒園的學校氣氛整體及各層面與教師工作士氣整體及各層面之間，均呈現中度至高度正相關，顯示彰化縣幼兒園的學校氣氛整體及各層面與教師工作士氣整體及各層面均有相關存在。
- 2.從彰化縣幼兒園的學校氣氛整體及各層面與教師工作士氣整體及各層面之間的相關中，可發現「整體學校氣氛」、「同僚親和行爲」與「團隊精神」的相關最高，屬於「高度」相關。

四、彰化縣幼兒園整體園長領導型態與整體學校氣氛分別對整體教師工作士氣具有顯著預測力

(一) 整體園長領導型態

彰化縣幼兒園整體園長領導型態對整體教師工作士氣之預測，其決定係數為.210，亦即表示這個變項可以預測「整體教師工作士氣」21.0%的變異量。

(二) 整體學校氣氛

彰化縣幼兒園整體學校氣氛對整體教師工作士氣之預測，其決定係數為.156，亦即表示這個變項可以預測「整體教師工作士氣」15.6%的變異量。

五、整體園長領導型態與整體學校氣氛對教師工作士氣各層面具有預測力，其中以「整體學校氣氛」對「工作投入」最具預測力

(一) 整體園長領導型態

彰化縣幼兒園整體園長領導型態對教師工作士氣各分層面之預測，其決定係數分別為「組織認同」.165、「工作投入」.182、「團隊精神」.175 及「需求滿足」.102，亦即表示這個變項對幸福感各分層面的變異量分別為 16.5%、18.2%、17.5%及 10.2%。

(二) 整體學校氣氛

彰化縣幼兒園整體學校氣氛對教師工作士氣各分層面之預測，其決定係數分別為「組織認同」.182、「工作投入」.251、「團隊精神」.163 及「需求滿足」.205，亦即表示這個變項對教師工作士氣之「工作投入」層面最具預測力，其變異量達

25.1%，其他依序為 18.2%、16.3%及 20.5%。

綜上所述，彰化縣幼兒園整體園長領導型態及整體學校氣氛對教師工作士氣及其分層面具有顯著預測力，解釋量介於 10.2%至 25.1%之間，其中以「整體學校氣氛」對「工作投入」最具預測力，達 25.1%的解釋量。

第二節 建議

本研究以彰化縣私立幼兒教保服務人員為研究對象，探討幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之關係，並分析五個背景變項與其相關為何。以下依據研究發現的結果，提出建議，以提供教育主管機關、幼兒園及幼兒教保服務人員與未來研究之參酌。

一、對教育行政機關之建議

本研究結論發現彰化縣幼兒園的園長領導型態、學校氣氛及教師工作士氣之間，呈現顯著正相關，顯示園長領導越高關懷高倡導，學校氣氛越和諧融洽，教師的工作士氣就越高。因此，對教育行政機關提出以下建議。

(一)培養與訓練園長之養成，並加強幼兒園園長領導知能的訓練

提供幼兒園園長進修之機會與管道，加強園長對領導之重視與認知，積極建立良好的領導風格，來提升園所之氣氛，以促進教師工作士氣之提高。

二、對幼兒園之建議

本研究發現幼兒園的園長領導型態、學校氣氛及教師工作士氣之間，呈現顯著正相關，且整體園長領導型態與學校氣氛對教師工作士氣及其各層面也具預測力，因此建議園所可由提升園長領導知能及增進教師積極參與著手，以有效提高教師的工作士氣。

(一)辦理進修研習，增進教師教學專業

園所可以積極辦理相關進修活動及鼓勵教師參加增進知能之學習，如研討會、讀書會、研習，並鼓勵幼兒教保服務人員在課程設計創新，以提升幼兒教保服務人員之專業知能，符合其需求滿足，促使工作之投入。

(二) 保有優質學校氣氛，打造良好人際關係，增進團隊精神

建議園所建立協同班群，善用教育資源，行政工作訂定輪流辦法，營造幼兒教保服務人員的優質職場，讓學校之良好氣氛繼續保持。園所主管可以關心老師的需求與困境，主動給予幫助；鼓勵老師溝通不同的教學方式或教學理念，營造友善空間。另一方面，利用各項活動，增進園長與老師、老師之間及老師與家長聯誼，讓整個幼兒園保有良好之氣氛，使得親師互信互賴，創造親、師、生三贏的局面。

(三) 充實領導知能，並充分加以運用

園長多吸收新的領導知識，並且充分加以運用。本研究發現園長領導型態與教師工作士氣具有正相關，建議園長繼續保持高關懷及高倡導之領導方式，而園所之優良氣氛繼續提升與保持，讓教師呈現高昂的工作士氣。

三、對幼兒教保服務人員之建議

本研究發現整體園長領導型態與學校氣氛對教師工作士氣及其各層面具有預測力，整體園長領導型態與學校氣氛及其各層面對於教師工作士氣具有顯著正相關。因此：對幼兒教保服務人員提出下下建議：

(一)積極參與園所事務，增進溝通能力

積極的投入工作，並與園長及老師之間做充分的溝通與協調，透過彼此的互動解決困難，並增進彼此之間的情感，建立大家都認同之組織，並營造一個優質團隊，從中獲得回饋與鼓勵，讓自己樂在工作中。

(二)積極參與進修

幼兒教保服務人員可以積極參與進修，增進自己的專業知能，因為培養與提升自己是建立教學最重要的後盾，讓自己能拓展視野並提升能力，然後應用於教學及同事之間的教學相長，讓自己能投入工作，增進同僚之間的關係，建立團隊以提高組織認同。

四、對未來研究之建議

(一)研究對象

受限於研究預算、研究能力及研究時間，僅能以彰化縣幼兒教保服務人員為研究母體，因此研究結果及推論有其限制，未來可以將研究對象擴展至其它縣市，增加研究母體，比較幼兒教保服務人員在園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣之差異，以獲得更具推論性和代表性的資料，以提昇研究的價值。

(二) 研究方向

根據本研究結果，幼兒園園長領導型態與學校氣氛對教師工作士氣具有預測力，但影響教師工作士氣的因素錯綜複雜，例如幸福感、自我效能、教師個人信念價值、人格特質等，其範圍廣大浩瀚，礙於研究者的專業不足。因此，將不同角度的因素或變項納入研究，或許能獲致不同之研究結果，藉此提高後續研究的價值性。

(三) 研究方法

本研究採用問卷調查法進行蒐集資料與分析，其優點是能在短時間內達成目的，但只能得知結果的普遍性是其缺點，礙於受試者可能具防衛心或會依個人主觀之偏頗，甚至填答結果與受試者實際感受的誤差，導致造成本研究結果的偏斜。所以建議未來研究除了保留問卷調查法之外，還可以增加採量化、質性研究並重的方式雙軌並行，以增加研究的價值與飽和度，提供更精確之估計。

參考文獻

一、中文部分：

- 王心玫(2009)。幼稚園園長教學領導與教師創意教學關係之研究。朝陽科技大學大學碩士論文，未出版，台中市。
- 王弘(2014)。國軍組織再造中工作士氣、專業承諾與組織形象之關聯性研究。國防大學政治作戰學院新聞系碩士論文，未出版，台北市。
- 王麗惠(2008)。國小教師知覺初任校長行政決定模式與教師服務士氣關係之研究。國立嘉義大學，未出版，嘉義市。
- 王麗雅(2010)。國民小學校長分散式領導與教師服務士氣之研究：以教師內外控信念為調節變項。國立台南大學碩士論文，未出版，台南市。
- 江滿堂(2002)。國民小學校長領導策略與學校氣氛對教師知識分享意願影響之研究。國立屏東師院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 李美珠(2012)。國小校長領導風格與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 李吉立(2009)。組織氣候、獎勵制度、領導型態與工作績效之關係—以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆市。
- 李安華(2007)。公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究以台北縣台東縣為例，國立台東大學碩士論文，未出版，台東縣。
- 李宛玲(2008)。自我認同、角色認同、組織認同與工作績效關聯性之研究。銘傳大學管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李素銀(2006)。自幼托機構園(所)長領導取向及其相關因素之研究。國立政治大學碩士論文，未出版，台北市。
- 李國隆(2013)。國小教師知覺學校組織氣氛與專業成長對其參加教師專業發展評鑑計畫意願之研究。國立東華大學課程設計與潛能開發學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 李諺亮(2014)。雲林縣國民小學校長轉型領導、學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 何怡欣(2007)。台南縣市國民小學教務主任服務領導與教師工作士氣關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。

- 阮文宣(2012)。高雄市國民小學校長領導風格、教師人格特質與教師參與行政決定的關係之研究。國立台東大學碩士論文，未出版，台東縣。
- 余志柏(2012)。領導型態、組織氣氛與工作績效關係之研究-以陸軍 E 兵科學校為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 沈俊志(2010)。臺北市國民小學創新經營與教師士氣關係之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳孟達(2011)。學校組織氣氛與教師對教師會參與關係之研究—以苗栗縣國民小學為例。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 吳家云(2008)。臺北縣國民中學校長領導風格、專職行政人員工作滿意度及組織承諾關係之研究。淡江大學教育政策與領導研究所在職專班碩士論文，未出版，新北市。
- 吳晨瑄(2013)。少子化對國中教師工作士氣影響之研究。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，為出版，台中市。
- 吳遠志(2011)。國民小學教師知覺卓越校長領導風格與學校效能關係之研究。國立台南大學碩士論文，未出版，台南市。
- 吳蕙如(2014)。台中市教保服務人員心理資本、主管領導風格與組織氣氛關係之研究。國立嘉義大學幼兒教育系碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 法務部(2013)。幼兒教育及照顧法。台北市，法務部。
- 林志成(1990)。動機理論對提振國民中小學教師士氣之啓示。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林佳慶(2008)。花蓮縣國民小學校長遴選制度下之校長領導風格與學校效能之研究。國立花蓮教育大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 林俊吉(2012)。雲林縣公立國民小學校長領導風格、學校氣氛對學校效能影響之研究。南華大學企業管理系碩士論論文，未出版，嘉義縣。
- 林英春(2007)。幼稚園園長領導風格與組織氣氛之關係研究。國立台東大學幼兒教育學系碩士班碩士論論文，未出版，台東縣。
- 林盈男(2011)。國民小學校長領導風格、教師溝通滿足與學校效能關係之研究-

- 以台南市為例。長榮大學碩士論文，未出版，台南市。
- 林華英(2009)。台北市公立幼稚園教師領導技巧與班級經營效能之研究。國立台北科技大學碩士論論文，未出版，台北市。
- 林清山(1992)。心理與教育統計學。台北：東華。
- 林振成(2003)。國民中學學校氣氛與教師士氣之相關研究。國立彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 林新發(1993)。學校組織氣氛意義、層面與類型之探討。國立台北師範學院學報，6，頁1-42。
- 林新發(1991)。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。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 林婉琪(2000)。國民小學教師士氣與學校效能關係之研究-以台灣北部地區三縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林龍和(2005)。高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究。國立高雄師範大學教育學系所碩士論文，未出版，高雄市。
- 周幸誼(2008)。國民小學教師對教師會態度與學校氣氛關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 周秀娟(2010)。高雄縣國民小學校長領導風格、組織文化與學校創新經營關係之研究。私立樹德科技大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 周欣佳(2004)。高職階段特殊教育教師工作士氣之研究。國立彰化師範大學特殊教育學系碩士班，未出版，彰化縣。
- 邱亮貽(2014)。領導型態、個人-組織契合度與組織承諾關聯性之研究-以台灣會計師事務所為例。國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆市。
- 邱國隆(1999)。國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究：以臺北縣、桃園縣及新竹縣為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 紀秀娥(2010)。高雄縣市國民小學校長領導風格、教師工作投入與學校組織文化關係之研究。高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

- 洪秋玲(2002)。國民小學學校組織氣氛之評量研究。國立台南師範學院研究所，未出版，台南市。
- 侯志偉(2009)。學校創新經營與教師工作投入之關係研究—以校長領導風格、行政服務品質及教師專業成長為干擾變項。國立台南大學教管所學校經營與管理教學碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 胡中平(2014)。花蓮縣國小女性校長領導風格與學校組織氣氛之相關研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 胡椿敏(2009)。國民小學組織文化與教師工作投入關係之研究。國立屏東教育大學社會發展學系碩士論文，未出版，屏東縣。
- 施霽倚(2012)。新北市國民小學教師對職務編配滿意度與工作士氣關係之研究。國立臺北市立大學教育行政碩士學位班碩士論文，未出版，台北市。
- 柯伯年(2003)。我國高職(中)工業類科學校學校本位管理、學校氣氛與學校效能相關之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 孫明慧(2010)。交易領導轉型領導及工作士氣關係之研究以桃竹苗三縣市軍訓主管為例。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 徐文彬(2005)。南投縣國民中學校長教學領導行為與教師工作士氣關係之研究。國立暨南國立大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 徐芬潔(2014)。台中市國民小學校長角色實踐與教師工作士氣關係之研究。國立台中教育大學教育學系碩士論文，未出版，台中市。
- 徐蕙瑩(2010)。南花蓮縣學前教師對其學校組織氣氛之調查研究。國立東華大學幼兒教育學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 徐韶佑(2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以臺北市、臺北縣及桃園縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 唐美玲(2008)。地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

- 秦夢群(1997)。教育行政一理論部分(第二版)。台北：五南圖書出版公司。
- 康思平(2001)。國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣關係之研究。國立高雄師範大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 連銘棋(2008)。國小教師對校長領導風格之知覺與其組織承諾關係之研究---以新竹縣、市為例。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳平(2004)。國民中學校長行政倫理與教師工作士氣關係之研究-以南投縣為例。國立暨南國際大學教育政策與行政學系所碩士論文，未出版，南投縣。
- 陳玉賢(2005)。如何營造優質的學校組織文化。人文及社會學科教學通訊。15(6)，99-105。
- 陳怡蓁(2010)。從組織氣氛分析校長與教師對校長領導行為的知覺、差異與回應以一所小學為例。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 陳妍孜(2011)。高雄市國民小學教師知覺校長領風格、組織科技素養與組織績效關係之研究。國立屏東教育大學碩士論文，未出版，屏東縣。
- 陳冠之(2005)。台南縣市國民小學教師工作士氣現況及其影響因素之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 陳浩銘(2013)。國民小學教師組織氣氛與學校效能關係之研究-以屏東縣為例。美和科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 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。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳嘉碩(2013)。國民中學校長領導行為、教師工作士氣、教師組織公民行為關係之研究。國立嘉義大學教育系研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 張君如(2007)。我國幼托園所長教學領導知覺之相關性研究。國立政治大學碩士論文，未出版，台北市。
- 張玟慧(2010)。台北縣市國小教師知覺校長領導風格與學校本位課程發展之關係

- 研究。國立台北教育大學碩士論文，未出版，台北市。
- 張夏銘(2012)。教師領導與教師專業發展關係之研究：以台南市國民中學為例。南台科技大學碩士論文，未出版，台南市。
- 張德銳張妤玥(2010)，轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯—人格特質為調節變項，**中華管理學報**，第 11 卷，第 2 期，1-30 頁。
- 曹仲宇(2010)。國中教師工作價值觀、工作特性、學校氣氛與兼任行政職務意願關係之研究---以臺東縣為例。國立台東教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺東縣。
- 梁靜芳(2010)。國小教師知覺校長激勵語言與教師工作投入之研究。中華大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 莊鴻專(2011)。校長領導風格與教師工作態度之關係研究-以南投縣國小為例。私立玄奘大學碩士論文，未出版，新竹市。
- 許祝瑛(1999)。台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 許曼珊(2014)。教保員工作特性、組織氣氛與工作滿意度之相關研究-以新北市、台中市、高雄市公立國小附設幼兒園為例。朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文，未出版，台中市。
- 許惠茹(2010)。教育行政機關公務人員知覺主管領導型態、工作滿意度與離職傾向之研究。國立彰化師範大學教育研究所，未出版，彰化縣。
- 許嘉純(2009)。競值架構之校長領導效能與教師工作士氣關係之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 許瑩潔(2014)。領導型態、激勵制度與工作績效之關聯性研究-以休閒飯店為例。國立暨南大學經營管理碩士學位班在職專班碩士論文，未出版，南投縣。
- 傅如瑛(2009)。桃園縣國民小學組織氣氛與學校效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 游進年(1990)。國民中學學校組織氣候與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 曾文紀(2014)。探討組織氣候、LMX領導型態對組織承諾的影響：以人力資源管理機制為調節變項。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
- 葉香汝(2003)。國民小學校長轉換型領導方式對教師服務士氣之影響:以彰化縣國民小學為例。彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 葉怡安(2009)。屏東縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 郭人彰(2013)。主管領導風格與激勵機制對組織創新與學習的影響---以遊戲美術為例。南台科技大學多媒體與電腦娛樂科學系碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 郭真善(2010)。基隆市國民教育輔導團教師領導現況之研究。國立台灣海洋大學碩士論文，未出版，基隆市。
- 郭為希(2005)。校長激勵教師士氣作為之研究—以明日國中為例。國立嘉義大學幼兒教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 郭靜娟(2014)。嘉義縣幼兒園園長人格特質對領導風格、園所氣氛之關係研究。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 郭騰展(2007)。台北縣國民小學教師領導與學校文化關係之研究。輔仁大學碩士論文，未出版，台北縣。
- 馮淑真(2014)。國小校長感恩領導的具體作為與對學校組織氣氛之影響-以兩間台南市國小為例。國立台南大學教育經營與管理碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 黃昆輝(1992)。教育行政學，台北：東華書局。
- 黃昆輝(2002)。教育行政學。第五版。台北：東華。
- 黃建安(2004)。工作投入的理論與相關研究之探討。教育研究，12，25-33。
- 黃寶園、周莎涵、陳淑觀、張起梅、吳水仙、陳秋蓮(200)。台中市幼兒園所教師知覺園所長領導風格與教師工作投入關係之研究。國立台中教育大學學報，

22(1), 51-74。

- 過修齊(2011)。**競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究**。國立暨南大學教育政策與行政學系博士論文，未出版，南投縣。
- 路君約(1987)。**雲五社會科學大辭典(9)：心理學**。台北：商務。
- 詹大岳(2008)。**國民小學校長領導態度、組織氣氛與教師職業倦怠關係之研究**。國立彰化師範大學碩士論文，未出版，彰化縣。
- 楊界雄(2009)。**國民小學家長參與班級事務與教師工作士氣關係之研究**。國立台中教育大學教育學系碩士論文，未出版，台中市。
- 楊智馨(2013)。**特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之研究**。國立台灣師範大學特殊教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 楊淑貞(2012)。**高雄市幼稚園園長領導風格與組織績效關係之研究**。國立高雄師範大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 廖芬娟(2008)。**台北市私立幼稚園園長轉型領導與成員組織承諾之相關研究**。淡江大學碩士論文，未出版，新北市。
- 廖雪吟(2007)。**桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師工作士氣之研究**。國立新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 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**。國立台中師院碩士論文，未出版，台中市。
- 潘福來(2004)。**國中校長營造學校團隊凝聚力之行動研究**。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 鄭清波(2002)。**台中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究**。國立臺中師範學院，未出版，臺中市。
- 黎珈伶(2004)。**國民小學學校本位課程發展下之人力資源管理與教師工作士氣關係之研究**。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉玉玲(2001)。**組織行爲**。台北：新文京開發出版有限公司。
- 劉瑞梅(2007)。**台南縣市國民小學校長領導風格、行政溝通行爲與學校效能之關係研究**。國立台南大學碩士論文，未出版，台南市。

- 劉傳怡(2014)。國民小學教師參與教師專業發展評鑑與學校組織氣氛關係之研究。台北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡培村(1987)。學校行政與教學。高雄市：復文。
- 蔡培村(1996)。教師生涯與職級制度。高雄市：麗文文化公司。
- 蕭玉琴(2002)。嘉義縣市國民小學校長遴選制度改變後學校氣氛及學校效能之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 蕭慧真(2010)。臺南縣國中教師兼任組長工作壓力與工作士氣關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 賴俞岑(2009)。彰化縣國小組織文化與教師工作士氣關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 賴芝君(2010)。高雄地區國小校長領導風格與學校團體動力之相關研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 謝文全(2002)。教育行政(第八版)。臺北市：五南。
- 謝文全(2004)。教育行政學。台北：高等教育。
- 謝文全(2006)。教育行政—理論與實務。台北：文景書局。
- 謝必強(2014)。後山國民小學校長領導風格之敘說研究---以一位校長為例。國立台東大學教育學系學校行政碩士專班碩士論文，未出版，台東縣。
- 謝淵智(2010)。台灣中部地區新設立學校校長領導風格與學校效能關係之研究。國立暨南大學碩士論文，未出版，南投縣。
- 鐘文緣(2011)。屏東縣國民小學校長領導風格與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學碩士論文，未出版，屏東縣。
- 簡明輝(2007)。組織行為。台北：新文京開發出版有限公司。
- 顏志龍(1999)。軍隊士氣之研究與測量工具之發展。應用心理研究，1，187。
- 顏志龍(2003)。士氣研究之回顧及其本質之探討。應用心理研究，1，115-135。
- 蘇金達(2009)。彰化縣國小校長轉型領導與學校組織氣氛之關係研究。國立中正大學碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 蘇玫夙(2004)。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。中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蘇信杰(2008)。臺南市國民小學行政處室空間配置及組織氣氛之探究。國立台南

成功大學教育研究所碩士論文，未出版，台南市。

嚴靜娜(2001)：國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。



二、英文部分

- Adams, C. F. (1992). Finding psychic rewards in today's school: Are budgets too tight. *Clearing House*, 56(6), 346-347.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Boyd, W. A. (1994). *Teacher morale and sense of efficacy as psychosocial variables: Perceptions of social class, occupational status, and occupational prestige*. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Colorado.
- Briggs, L.D. & Richardson, W. D. (1992). *Causes and effects of low morale among secondary teachers*. *Journal of Instructional Psychology*, 19(2), 87-92.
- Bulach, C. R. (2001). Reshaping school culture to empower its partners. *Education Digest*, 67(1), 8-11.
- Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Devi, U. , & Mani, R. S. (2010). Teacher Morale' – the magic behind Teacher Performance. *Academic Leadership [the online journal]* ,8(2), Retrieved from http://www.academicleadership.org/article/Teacher_Morale_the_magic_behind_Teacher_Performance.
- Dubrin, R. (1998). Central Life Interests and Organizational Commitment of Workers. *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp.411-421.
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Athenaeum.
- Harris, S. L. & Lowery, S. (2002). A View from the classroom. *Educational Leadership*, 59(8), 64-65.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- House, R.J. (1971). *A path-goal theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

- Howard, W.C. (2005). *Leadership: Four Styles*. Education; Winter 2005; 126, 2.
- Hoy, W.K. , & Miskel, C.G. (1987). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2005). *Educational administration: Theory research and practice*. (7th ed). NY: Random House.
- Jung, D. & Avolio, B. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Values on Performance Under Different Task Structure Conditions, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 208-218.
- Lee, M. & Horn, V. (2003). Assessing the unit of measurement for school climate through psychometric and outcome analysis of the school climate survey. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 1002-1009.
- Lester, P. E. & Paula (1990). Fifty ways to improve teacher morale. *Clearing House*, 63(6), 274-275.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*, New York : McGraw-Hill.
- Lumsden, L. (1998). *Teacher morale*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED422601).
- Lussier, R.N. & C.F. (2002). *Leadership-theory, application, skill development*. South-Western College Publishing.
- Mattera, J., & McConnell, D. (1991). Speaking of morale. *Clearing House*, 64(6), 403-411.
- Peterson, R. L. , & Skiba, R. (2001). Creating school climates that prevent school violence. *Social Studies*, 92(4), 167-175.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications*, 8th ed., New York : Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management for Productivity, 3rd Edition*. New York : John Wiley & Sons.

- Siegel, L. (1969). *Industrial psychology. Ill. : Richard D. Irwin Inc*, p. 457.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership behavior description*. New York: Free Press.
- Sweetland, S.R. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle school. *Educational Administration Quarterly*, 36, 703-729.
- Thomas, V. (1997). *What research says about administrators' management style, effectiveness, and teacher morale*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 411569).
- Thomas, V. (1998). *What research says about administrators' management style, effectiveness, and teacher morale*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 411569).
- Tarter, C.J. (1992). Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. *NASSP Bulletin*, 76(547), 74-79.
- Waters, J.T., Marzano, R.J., & McNulty, B.A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Webber, R. W. (1998). The effects consideration and initiating structure exhibited by principals on teacher morale in selected Louisiana secondary schools (Doctoral dissertation, Louisiana Tech University). *Dissertation Abstracts International*, 60, 615.
- Willis, M., & Varner, L.W. (2010). Factors that Affect Teacher Morale. *Academic Leadership* [the online journal], 8(4), Retrieved from <http://www.academicleadership.org/article/factors-that-affect-teacher-morale>.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organization, (6th ed)*. Englewood Cliffs, Nj. Prentice Hall.

附錄一：幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣問卷(預試問卷)

幼兒園園長領導型態、園所氣氛與教師工作士氣問卷

敬愛的老師，您好：

感謝您抽空填寫本問卷，這是一份學術問卷，目的在了解目前幼兒園園長領導型態、園所氣氛與教師工作士氣的關係。本調查結果僅供學術研究之用，您的填答資料將會予以保密，絕不對外公開，請您放心填答。您的意見相當寶貴，懇請您能撥空填答，請根據您的感受及實際狀況逐題「圈選」，感謝您撥冗填答，萬分感謝！

敬祝

平安健康

南華大學 幼兒教育學系碩士班

指導教授 吳培源 教授

研究生 鄭力瑋 謹上

※ 個人基本資料

*填答說明：請在適當的□內打√。

一、年齡：1. 30歲以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲以上

二、教學年資：1. 5年以下(含) 2. 6~10年 3. 11~15年 4. 16~20年
5. 21年以上

三、教育程度：1. 高中/職 1. 專科 2. 四技/二技 3. 大學 4. 研究所

四、目前是否有兼任行政工作：1. 是 2. 否

五、服務園所地區：1. 北區(彰化區、和美區、鹿港區、溪湖區)
2. 南區(員林區、田中區、北斗區、二林區)

第一部分：領導型態量表

*填答說明：

本量表共計 13 題。下列各題是有關領導型態的描述，請您客觀的依照個人感受，圈選您認為最適當的答案。每題都要圈選，且一題只有一個答案，每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。請您惠予填答，謝謝！

題項	題 項 內 容	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意
1	本園園長會透過討論方式來進行重要決策。	5	4	3	2	1
2	本園園長在決定方案前會先徵求同仁的意見。	5	4	3	2	1
3	本園園長在開會時能讓同仁有充分討論的機會。	5	4	3	2	1
4	本園園長會以公正平等的原則對待每一位同仁。	5	4	3	2	1
5	本園園長相當信任同仁的工作能力和表現。	5	4	3	2	1
6	本園園長相當支持同仁的教學計畫。	5	4	3	2	1
7	本園園長相當尊重同仁的想法與意見。	5	4	3	2	1
8	本園園長樂於接納同仁所提出的建議。	5	4	3	2	1
9	本園園長會為同仁排解生活中的困難。	5	4	3	2	1
10	本園園長會主動關心同仁的生活。	5	4	3	2	1
11	本園園長會出面化解同仁之間所發生的衝突。	5	4	3	2	1
12	本園園長很樂意傾聽同仁們的心聲。	5	4	3	2	1
13	本園園長會為同仁爭取該有的福利。	5	4	3	2	1

第二部分：學校氣氛量表

*填答說明：

本部分共有 13 題，目的在瞭解貴校氣氛的現況，請依照您的感受與實際情形，在適當空格中圈選，並逐一填答。每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。每題都要圈選，且一題只有一個答案，請您惠予填答，謝謝！

題項	題 項 內 容	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意
1	園長會主動協助教師解決問題	5	4	3	2	1
2	園長有足夠的時間與教師進行意見交流	5	4	3	2	1
3	園長重視教師的福利	5	4	3	2	1
4	園長重視園務會議決定的事情	5	4	3	2	1
5	教師以在本園所認教為榮	5	4	3	2	1
6	園所教師對學生很友善	5	4	3	2	1
7	園所教師會互相幫忙與支持	5	4	3	2	1
8	園所裡教師的工作情緒高昂	5	4	3	2	1
9	教師在園所中任教很愉快	5	4	3	2	1
10	教師相處氣氛和諧且相處愉快	5	4	3	2	1
11	教師彼此會互相關心感情深厚	5	4	3	2	1
12	教師了解其他同事的家庭背景	5	4	3	2	1
13	教師會邀請其他同事一起聚餐	5	4	3	2	1

第三部分：教師工作士氣量表

*填答說明：

本量表共計19題。目的在瞭解您「工作士氣」的實際情形，請依個人認為的實際情況圈選適當的答案最適合的答案。每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。每題都要圈選，且一題只有一個答案，請您惠予填答，謝謝！

題項	題 項 內 容	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意
1	園所的辦學理念與目標和我的目標一致。	5	4	3	2	1
2	我認同園所的教學方針與教育理念。	5	4	3	2	1
3	我會樂於向別人介紹本園所。	5	4	3	2	1
4	我以身為園所的一份子為榮。	5	4	3	2	1
5	在教學之前我會準備好各項工作。	5	4	3	2	1
6	我常反省並改進自己教學及工作上的表現。	5	4	3	2	1
7	我會為了學生的學習而付出更多的精力與時間。	5	4	3	2	1
8	我覺得教學工作非常有趣且充實。	5	4	3	2	1
9	教學工作中，我總是充滿活力與熱情。	5	4	3	2	1
10	我和同事彼此協助，並解決教學或工作上遇到的困難。	5	4	3	2	1
11	我與同事間的理念相投，彼此志同道合。	5	4	3	2	1
12	我和同事間彼此相處融洽，有良好默契。	5	4	3	2	1
13	同事間會相互合作，以爭取園所榮譽。	5	4	3	2	1
14	我會遵守園所學校的團體規範。	5	4	3	2	1
15	園所能提供我們充足的教學設備與資源。	5	4	3	2	1
16	在園所，我們的意見能夠受到重視。	5	4	3	2	1
17	目前的行政或教學工作可以讓我有成就感。	5	4	3	2	1
18	園所能維護我應有的權益。	5	4	3	2	1
19	園所能提供進修的管道和機會，來滿足我進修之需求。	5	4	3	2	1

感謝您的撥冗填答，並煩請檢查是否有遺漏未填之題目。

附錄二：幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣問卷(正式問卷)

幼兒園園長領導型態、園所氣氛與教師工作士氣問卷

敬愛的老師，您好：

感謝您抽空填寫本問卷，這是一份學術問卷，目的在了解目前幼兒園園長領導型態、園所氣氛與教師工作士氣的關係。本調查結果僅供學術研究之用，您的填答資料將會予以保密，絕不對外公開，請您放心填答。您的意見相當寶貴，懇請您能撥空填答，請根據您的感受及實際狀況逐題「圈選」，感謝您撥冗填答，萬分感謝！

敬祝

平安健康

南華大學 幼兒教育學系碩士班

指導教授 吳培源 教授

研究生 鄭力瑋 謹上

※ 個人基本資料

*填答說明：請在適當的□內打√。

一、年齡：1. 30歲以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲以上

二、教學年資：1. 5年以下(含) 2. 6~10年 3. 11~15年 4. 16~20年
5. 21年以上

三、教育程度：1. 高中/職 1. 專科 2. 四技/二技 3. 大學 4. 研究所

四、目前是否有兼任行政工作：1. 是 2. 否

五、服務園所地區：1. 北區(彰化區、和美區、鹿港區、溪湖區)
2. 南區(員林區、田中區、北斗區、二林區)

第一部分：領導型態量表

*填答說明：

本量表共計 13 題。下列各題是有關領導型態的描述，請您客觀的依照個人感受，圈選您認為最適當的答案。每題都要圈選，且一題只有一個答案，每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。請您惠予填答，謝謝！

題項	題 項 內 容	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意
1	本園園長會透過討論方式來進行重要決策。	5	4	3	2	1
2	本園園長在決定方案前會先徵求同仁的意見。	5	4	3	2	1
3	本園園長在開會時能讓同仁有充分討論的機會。	5	4	3	2	1
4	本園園長會以公正平等的原則對待每一位同仁。	5	4	3	2	1
5	本園園長相當信任同仁的工作能力和表現。	5	4	3	2	1
6	本園園長相當支持同仁的教學計畫。	5	4	3	2	1
7	本園園長相當尊重同仁的想法與意見。	5	4	3	2	1
8	本園園長樂於接納同仁所提出的建議。	5	4	3	2	1
9	本園園長會為同仁排解生活中的困難。	5	4	3	2	1
10	本園園長會主動關心同仁的生活。	5	4	3	2	1
11	本園園長會出面化解同仁之間所發生的衝突。	5	4	3	2	1
12	本園園長很樂意傾聽同仁們的心聲。	5	4	3	2	1
13	本園園長會為同仁爭取該有的福利。	5	4	3	2	1

第二部分：學校氣氛量表

*填答說明：

本部分共有 13 題，目的在瞭解貴校氣氛的現況，請依照您的感受與實際情形，在適當空格中圈選，並逐一填答。每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。每題都要圈選，且一題只有一個答案，請您惠予填答，謝謝！

題項	題 項 內 容	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意
1	園長會主動協助教師解決問題	5	4	3	2	1
2	園長有足夠的時間與教師進行意見交流	5	4	3	2	1
3	園長重視教師的福利	5	4	3	2	1
4	園長重視園務會議決定的事情	5	4	3	2	1
5	教師以在本園所認教為榮	5	4	3	2	1
6	園所教師對學生很友善	5	4	3	2	1
7	園所教師會互相幫忙與支持	5	4	3	2	1
8	園所裡教師的工作情緒高昂	5	4	3	2	1
9	教師在園所中任教很愉快	5	4	3	2	1
10	教師相處氣氛和諧且相處愉快	5	4	3	2	1
11	教師彼此會互相關心感情深厚	5	4	3	2	1
12	教師了解其他同事的家庭背景	5	4	3	2	1
13	教師會邀請其他同事一起聚餐	5	4	3	2	1

第三部分：教師工作士氣量表

*填答說明：

本量表共計19題。目的在瞭解您「工作士氣」的實際情形，請依個人認為的實際情況圈選適當的答案最適合的答案。每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。每題都要圈選，且一題只有一個答案，請您惠予填答，謝謝！

題項	題 項 內 容	非常同意	同意	不確定	不同意	非常不同意
1	園所的辦學理念與目標和我的目標一致。	5	4	3	2	1
2	我認同園所的教學方針與教育理念。	5	4	3	2	1
3	我會樂於向別人介紹本園所。	5	4	3	2	1
4	我以身為園所的一份子為榮。	5	4	3	2	1
5	在教學之前我會準備好各項工作。	5	4	3	2	1
6	我常反省並改進自己教學及工作上的表現。	5	4	3	2	1
7	我會為了學生的學習而付出更多的精力與時間。	5	4	3	2	1
8	我覺得教學工作非常有趣且充實。	5	4	3	2	1
9	教學工作中，我總是充滿活力與熱情。	5	4	3	2	1
10	我和同事彼此協助，並解決教學或工作上遇到的困難。	5	4	3	2	1
11	我與同事間的理念相投，彼此志同道合。	5	4	3	2	1
12	我和同事間彼此相處融洽，有良好默契。	5	4	3	2	1
13	同事間會相互合作，以爭取園所榮譽。	5	4	3	2	1
14	我會遵守園所學校的團體規範。	5	4	3	2	1
15	園所能提供我們充足的教學設備與資源。	5	4	3	2	1
16	在園所，我們的意見能夠受到重視。	5	4	3	2	1
17	目前的行政或教學工作可以讓我有成就感。	5	4	3	2	1
18	園所能維護我應有的權益。	5	4	3	2	1
19	園所能提供進修的管道和機會，來滿足我進修之需求。	5	4	3	2	1

感謝您的撥冗填答，並煩請檢查是否有遺漏未填之題目。

附錄三：彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣關係之研究

-----學校氣氛及教師工作士氣內容效度調查表

敬愛的教育先進，您好：

學生是南華大學幼兒教育研究所的研究生，目前正進行「彰化縣幼兒園園長領導型態、學校氣氛與教師工作士氣關係」之調查研究，懇請惠允撥冗協助指導問卷內容，使學生的研究能更具嚴謹性。

本問卷主要為了瞭解彰化縣幼兒教保服務人員對於「學校氣氛」及「教師工作士氣」之感受，隨函附上問卷初稿。「學校氣氛」問卷內容計13題，「教師工作士氣」問卷內容計19題，請您就問卷中之各題的適切性進行審視。若有修正意見，請直接書寫於該題後方意見欄；若有其他修正意見，亦請惠予書於卷末。最後，煩請寄回諮詢問卷，以便學生能修正問卷初稿。

感謝您撥冗指教！

敬祝

平安喜樂！

南華大學幼兒教育研究所

指導教授：吳培源 博士

研究生：鄭力瑋 敬上

日期：103年6月

一、【基本資料】：請在適當的方格中打勾

※本資料內容以填答者目前情況為準

※本問卷採用不記名方式，敬請安心填寫

1. 年齡： (1) 30歲以下 (2) 31-40歲 (3) 41-50歲
 (4) 51歲以上

適當 修正 不適當

意見：_____

2. 資 歷： (1) 5年以下(含) (2) 6-10年 (3) 11-15年
 (4) 16-20年 (5) 21年以上(含)

適當 修正 不適當

意見：_____

3. 教育程度：1. 高中/職 2. 專科 3. 四技/二技 4. 大學 5. 研究所

適當 修正 不適當

意見：_____

4. 目前是否有兼任行政工作：1. 是 2. 否

適當 修正 不適當

意見：_____

5. 服務園所類別：1. 北區(彰化區、鹿港區、和美區、溪湖區)

2. 南區(員林區、田中區、北斗區、二林區)

適當 修正 不適當

意見：_____

二、【填答說明】

本問卷填答採圈選方式，每一個問題均有五個選項，分別代表您對該問題的態度；其中5表示「非常同意」、4表示「同意」、3表示「不確定」、2表示「不同意」、1表示「非常不同意」，請選擇最符合您想法的號碼畫圈。

例如：◎我認為我有吸引力。

如填答⑤，則表示填答者認為該項目是「非常同意」。

*本問卷是為瞭解學校氣氛，請依照您的感受與實際情形，在適當空格中圈選，並逐一填答。每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。每題都要圈選，且一題只有一個答案，請您惠予填答，謝謝！

一、園長支持行為	適 當	修 正	不 適 當
1. 園長會主動協助教師解決問題	1	2	3
意見：_____			
2. 園長有足夠的時間與教師進行意見交流	1	2	3
意見：_____			

3. 園長重視教師的福利 1 2 3

意見：_____

4. 園長重視園務會議決定的事情 1 2 3

意見：_____

二、教師投入行為

適當 修正 不適當

1. 教師以在本園所任教為榮 1 2 3

意見：_____

2. 園所教師對學生很友善 1 2 3

意見：_____

3. 園所教師會互相幫忙與支持 1 2 3

意見：_____

4. 園所裡教師的工作情緒高昂 1 2 3

意見：_____

5. 教師在園所中任教很愉快 1 2 3

意見：_____

三、同僚親和行為

適當 修正 不適當

1. 教師相處氣氛和諧且相處愉快 1 2 3

意見：_____

2. 教師彼此會互相關心感情深厚 1 2 3

意見：_____

3. 教師了解其他同事的家庭背景 1 2 3

意見：_____

4. 教師會邀請其他同事一起聚餐

1 2 3

意見：_____

感謝您的寶貴意見，如果您認為尚需增加哪些問題或另有修正建議，請填於下列欄中：

感謝您的配合及協助!

專家簽名：_____

*本問卷是為瞭解貴校教保服務人員工作士氣的現況，請依照您的感受與實際情形，在適當空格中圈選，並逐一填答。每題的答案由「非常同意」到「非常不同意」，依照不同程度分為五個等級。每題都要圈選，且一題只有一個答案，請您惠予填答，謝謝！

一、組織認同	適當	修正	不適當
1. 園所的辦學理念與目標和我的目標一致	1	2	3
意見：_____			
2. 我認同園所的教學方針與教育理念	1	2	3
意見：_____			
3. 我會樂於向別人介紹本園所	1	2	3
意見：_____			
4. 我以身為園所的一份子為榮	1	2	3
意見：_____			
二、工作投入	適當	修正	不適當
1. 在教學之前我會準備好各項工作	1	2	3
意見：_____			
2. 我常反省並改進自己教學及工作上的表現	1	2	3
意見：_____			
3. 我會為了學生的學習而付出更多的精力與時間	1	2	3
意見：_____			
4. 我覺得教學工作非常有趣且充實	1	2	3
意見：_____			

5. 教學工作中，我總是充滿活力與熱情 1 2 3

意見：_____

三、團隊精神

適當 修正 不適當

1. 我和同事彼此協助，並解決教學或工作上遇到的困難 1 2 3

意見：_____

2. 我與同事間的理念相投，彼此志同道合 1 2 3

意見：_____

3. 我和同事間彼此相處融洽，有良好默契 1 2 3

意見：_____

4. 同事間會相互合作，以爭取園所榮譽 1 2 3

意見：_____

5. 我會遵守園所學校的團體規範 1 2 3

意見：_____

四、需求滿足

適當 修正 不適當

1. 園所能提供我們充足的教學設備與資源 1 2 3

意見：_____

2. 在園所，我們的意見能夠受到重視 1 2 3

意見：_____

3. 目前的行政或教學工作可以讓我有成就感 1 2 3

意見：_____

4. 園所能維護我應有的權益 1 2 3

意見：_____

5. 園所能提供進修的管道和機會，來滿足我進修之需求 1 2 3

意見： _____

感謝您的寶貴意見，如果您認為尚需增加哪些問題或另有修正建議，請填於下列欄中：

感謝您的配合及協助！

專家簽名： _____

同意書

本人同意將所修訂之「領導風格量表」提供南華大學幼兒教育系碩士班研究生鄭力瑋同學，於其研究之論文--「彰化縣幼兒園園長領導型態、園所氣氛與教保人員工作士氣關係之研究」中參考使用。

同意人：鄭靜娟

中華民國一百零三年九月