國 立 新 竹 師 範 學 院
「新竹師院學報」第十一期（民國87年）：281～300

桃竹地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究

許玉齡

幼兒教育學系

摘 要

本研究主要的目的乃在探討幼稚園領導人的行政領導措施與教師工作滿意度之間的關係、幼稚園的行政現況與教師的理想狀況是否有顯著的差距、同時並瞭解教師個人背景變項如年齡、婚姻、學歷、薪資、幼教服務年資，以及組織變項如幼稚園的規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等變項是否對幼稚園領導人的行政措施及教師工作滿意度具有關鍵性的影響。

本研究係以郵寄問卷的調查方式進行資料蒐集。研究對象爲八十五學年度台灣省桃園縣、新竹縣、新竹市等三縣市立案幼稚園的服務教師。實際郵寄對象爲這三個縣市抽樣的三百三十九位幼稚園教師。問卷採用幼兒教師工作滿意調查問卷 (ECJSS) 及行政措施調查問卷 (LPS) 兩份。所蒐集的資料主要採用以下幾種統計方式分析：一、描述性統計 (descriptive statistics) 如次數分配、百分比、平均數、標準差、及高低距；二、多元回歸分析；三、二元重複量數變異數分析 (doubly repeated measures ANOVA) 以及T考驗。

研究結果顯示教師個人的不同背景並不影響教師對園長領導措施的看法或工作滿意度。但是，教師會因爲任教的幼稚園有不同的結構而顯著影響教師對園長領導措施的看法和工作滿意度。另外，幼稚園教師對園長領導措施的看法與教師工作滿意度有顯著的關連性。在此，教師工作滿意度是指工作的五個組成面，包括與同事的關係、與上司的關係、工作本質、工作環境、及薪資福利和進修機會。另外，在幼稚園教師的心目中，目前的園長領導方式與他們理想中的領導方式有很大的差距，而且教師對於現在的工作有許多部份是居於低滿意度。

根據本研究結果，建議桃竹地區的幼教管理單位儘速擬定幼稚園領導人，包括園長、老闆、校長和主任的在職進修計畫，以提高教師的滿意度，進而減低教師的流失率。另外，建議師資培育單位多增加幼稚園教師接觸領導理論與實務的課程，期使有經驗的優秀教師也能逐步成爲幼稚園裡的領導人才。

關鍵字：行政領導、幼兒教育、教師工作滿意度、幼稚園行政

桃竹地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究

前言

緣於婦女勞動參與率的增加，以及家長對幼兒教育或保育需求提高的結果，近年來幼兒教育在世界各已開發國家中皆擴展迅速。大多數的現代國家中，幼兒教育的需求均反應在不斷上升的幼兒入園率。以台灣爲例，行政院人力調查統計指出：我國婦女佔就業市場人口的比例已達百分之四十五點五（行政院，民84）。英國的婦女就業比例是百分之四十五點七（United Nations, 1995）。而美國最近的全國統計也顯示有百分之六十二的母親正投身在就業市場中（Hofferth & Kisker, 1992）。

我國近年因國民生活品質提升，以及雙薪家庭增加，幼稚園教育的需求量急遽提高。自民國七十年至七十六年間，幼稚園的園數增加了二點二六倍 （蔡春美，民79）。然而，在需求量急遽增加的同時，幼稚園教師的流動率卻逐年變大。根據蔡春美的研究（民79），七十至七十五學年度幼稚園教師的流失率平均每年約爲百分之十七至百分之二十三。若僅計算初任教師（剛畢業前兩年）而言，則幼稚園教師離職率約爲百分之四十（江麗莉，鐘梅菁，民85）。比國小教師兩成多的離職率高出七點五倍（蔡春美，民79）。在美國，幼教老師的流動率平均每年亦高達百分之四十以上，遠超過其他教育服務業具有的百分之十平均流動率（Whitebook, et al., 1989; Daniel, 1990）。在幼兒教育逐漸進入專業化的過程中，學者及行政者對於這樣高的流動率都非常關注，並且憂心此現象對於幼教品質將有長期不良的影響。

由研究中顯示（Stremmel, 1991），幼教老師離職的原因與個人的工作投入程度、薪資多寡、及升遷機會有顯著的相關性。美國學者莫爾也指出（Moore, 1987），教師的工作滿意度通常與其教育程度、性別、經濟背景、以及年齡因素相關。另外，影響教師工作滿意度的因素，還包括有：教師被賦予的權力、對學生的態度、自信心、以及工作環境（Quaglia, Marion, &McIntire, 1991; Bandura, 1977; Gibson & Dembo, 1984; Little, 1988; Matten & Carlson, 1986; Rottier, Kelly, & Tomhae, 1983）。

在教育領導的領域中也發現了一部份影響教師工作滿意度的因素（Whaley & Hegstrom, 1992），其研究指出校長的溝通效能顯著影響教師對於工作的滿意程度。校長愈能有效溝通教育任務與其理念，則教師對工作的滿意程度愈高。另外，由教師的角度來看，領導者的溝通能力，包括是否能對溝通對象傾聽和理解，都會影響教師工作滿意度。在領導型式的研究方面，學者們指出教師的工作滿意度與領導者是否經常支持、協助、及關懷，有非常顯著的關

連性（Robinson, 1995; Tharrington, 1993; Jang, 1988）。

幼稚園教師是否投入其工作，直接影響幼稚園教育品質之優劣。由相關研究可知，教師的工作滿意度與教師本身的因素具有關連，同時也受到了學校領導者的行政作爲影響。然而，由現有文獻中得知，學校領導者的行政措施對教師的工作滿意度研究多數集中在中小學的範圍，尚未擴及到幼教的領域中。有鑑於幼教的環境與中小學有許多不同之處，因此，對於幼稚園園長的領導措施與教師工作滿意度的研究，實具有其急迫性與必要性。本研究希望藉由幼稚園教師的角度，探討園長所表現出來的行政作爲，是否深切影響教師對工作的滿意程度，進而瞭解造成教師流失的部份因素。對於政府和民間關心幼教的機構而言，本研究之結果可作爲提升幼教品質和留住幼教人材的政策參考。並且，可同時爲各師資培育機構在未來園長養成和在職進修的課程設計方面，提供一部份的方向。

研究目的及過程

本研究主要的目的乃在探討幼稚園園長的行政領導措施與教師工作滿意度之間的關係，並瞭解個人背景變項如年齡、婚姻、學歷、薪資、服務年資，以及組織變項如幼稚園的規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等變項是否具有關鍵性的影響。茲陳述本研究所要探討的問題如下：

一、幼稚園教師對幼稚園園長領導措施的看法是否與個人年齡、婚姻、學歷、薪資、及服務年資有顯著的相關性？

二、幼稚園教師工作滿意度是否與個人年齡、婚姻、學歷、薪資、及服務年資有顯著的相關性？

三、幼稚園教師對幼稚園園長領導措施的看法是否與幼稚園的規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等因素有顯著的相關性？

四、幼稚園教師工作滿意度是否與幼稚園的規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等因素有顯著的相關性？

五、幼稚園教師對園長領導措施的看法是否與教師工作滿意度的五個組成面與同事的關係、與上司的關係、工作本質、工作環境、及薪資福利和進修機會有顯著的相關性？

六、幼稚園教師對園長目前領導措施的看法與他們理想中的領導措施是否有顯著的差別？

第一節 研究範圍與名詞界定

NATIONAL CENTRAL LIBRARY 國家圖書館 ROC

一、研究範圍：

本研究係以服務於桃竹地區立案幼稚園的教師作爲研究樣本母群的分布範圍，以隨機取樣抽取幼稚園教師填答問卷，進而瞭解幼稚園園長行政領導的現況與教師對園長做法的期許。

二、名詞界定：

（一）幼稚園教師：係指目前在桃竹地區立案之公私立幼稚園任職的教師，包括合格教師及代課教師。

（二）幼稚園園長：係指目前在桃竹地區立案之公私立幼稚園任職的幼稚園領導人。此處園長一詞乃爲通稱，係指實際掌管幼稚園園務或直接管理教師的人，可能的職務名稱包括有：園長、老闆、校長、或主任。

（三）學校領導人：與幼稚園園長通用，泛指實際掌管幼稚園園務或直接管理教師的人，可能的職務名稱包括有：園長、老闆、校長、或主任。

（四）上司：泛指實際掌管幼稚園園務或直接管理教師的人，可能的職務名稱包括有：園長、老闆、校長、或主任。

（五）行政領導措施：在此研究中係指主管直接掌握的措施，與老師有直接的接觸，而且能提升行政效能的行爲。此變項是藉由自編問卷來測量，將教師填答的問卷結果計分而得。

（六）教師工作滿意度：係指教師對於其工作正面的觀感程度。在本研究中，此變項是藉由美國學者Jorde-Bloom (1989) 編訂的幼兒教師工作滿意度問卷來測量，將教師填答的問卷結果計分而得。

（七）傳統教法：係指偏重讀、寫、算的課程，且是由教師說，幼兒聽的教學模式。

（八）適合兒童發展的教法：係由教師認定該校課程的編寫及進行方式都是以兒童的興趣及發展根據的教育模式。

第二節 設計架構

本研究主要的目的乃在探討幼稚園園長的行政領導措施與教師工作滿意度之間的關係，並瞭解個人背景變項如年齡、婚姻、學歷、薪資、服務年資，以及組織變項如幼稚園的規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等變項是否具有關鍵性的影響。另外，爲了解教師對於行政領導的滿意程度，本研究亦探討幼稚園教師對現行的行政措施的看法以及其與教師的理想行政措施的差距。依據研究目的及研究問題，本研究之設計採描述性相關設計(descriptive correlational design)。研究架構如圖3-1所示。

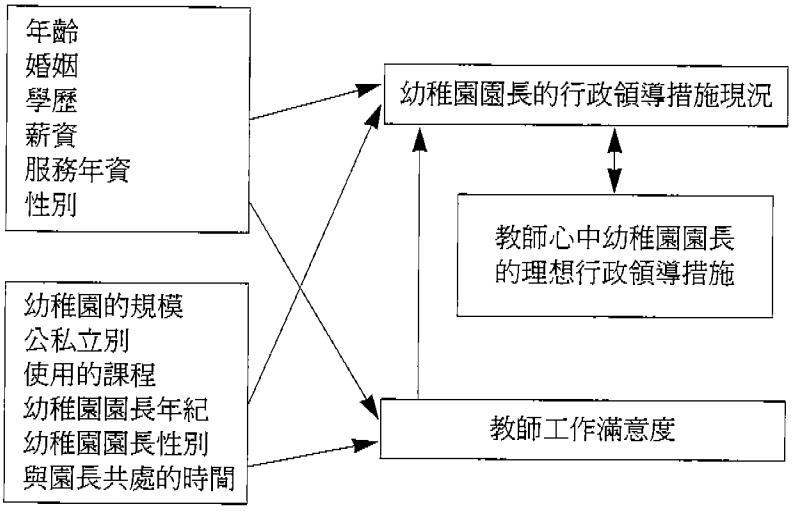


圖3-1 研究架構圖

第三節 研究對象

本研究之對象是服務於立案之公、私立幼稚園教師，並不包括專任行政工作人員在內。樣本母群爲八十五學年度任教於桃園縣、新竹縣、新竹市等三縣市立案幼稚園之教師。研究樣本採分層隨機抽樣法(stratified random sampling design)實施抽取。因本研究預定取三百五十名教師作爲研究對象，約佔以上三縣市的幼稚園教師總數五分之一，又顧及公、私立幼稚園的均衡代表性，故以抽籤方式於每縣市抽公、私立幼稚園裡的教師各五分之一人數。最後共由母群人數1820人中抽取339人作爲樣本人數。各縣市樣本數統計如表1：

表1 各縣市樣本數統計表

		桃園縣	新竹縣	新竹市
幼教師人數	公 立	122	33	112
	私 立	881	294	378
樣本數	公 立	24	6	16
	私 立	171	56	66

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC 國家圖書館

第四節 研究工具之編製

本研究主要使用問卷調查法。研究工具爲兩份調查問卷：一爲中文版的幼兒教師工作滿意調查問卷（簡稱 ECJSS)，另一份爲中文版的行政措施調查問卷 (簡稱 LPS)。ECJSS (Early Childhood Job Satisfaction Survey) 是由美國幼教行政學者 Jorde-Bloom (1989) 編製而成。LPS (Leadership Practice Survey) 則由研究者編自四份普遍使用的教育行政問卷而成。以下分述兩問卷作爲研究工具之特性。

一、幼兒教師工作滿意調查問卷 (ECJSS)

此問卷分爲五部份：（1）與同事關係 （2）與上司關係 （3）工作本質（4）工作環境及（5）薪資和進修，分別測量幼兒教師工作的五個向度。此問卷在美國使用時已具有相當的信度與效度。整體的內部一致性 (internal consistency)指標達到 Cronbach's alpha = .89。而各部份之間的相關性指數 (correlation coefficient)分布於.16 與 .44之間，顯示出各部份測量的是不同的工作向度卻也兼有稍許關連性。ECJSS 每一部份原有十個題目，整份問卷共有五十題，採Liker格式五點量表。經作者試測於桃竹苗地區一百六十四位幼稚園教師後統計分析，結果問卷刪減爲三十七題(見附錄一)，而信度與效度皆略有提高(internal consistency = .93, R square = .97)，故本研究採用經過試測修改過的中文版本(見附錄一)。受試教師須針對每一題所列的情況，比較自己的工作現況，在量表上圈選兩者一致之程度。

二、行政措施調查問卷 (LPS)

此問卷的題目編選自以下四份問卷：組織氣氛描述表 (Organizational Climate Descriptive Questionnaire. OCDQ) (Halpin, 1966)，俄亥俄領導行爲問卷 (Ohio State Questionnaire on Leader Behavior. LBDQ)(Hemphill & Coons, 1957)，決策影響問卷 (Decision-Making Influence Questionnaire)(Jorde-Bloom, Sheere, & Britz, 1991)，以及園長評鑑表 (Evaluation of Director by Staff)(Neugebauer, 1990)。LPS分爲兩大部份，一爲幼稚園的行政領導現況，另一部份爲教師對行政領導的期望。由教師衡量其工作環境的領導者行爲，根據題目中所列的行政措施，圈選Liker格式五點量表所列的頻率。此問卷原有四十五個題目，經作者試測於桃竹苗地區一百六十四位幼稚園教師後，統計分析結果問卷刪減爲二十題（見附錄三)，而信度與效度皆略有提高 (現況：internal consistency = .94, R square = .94；理想：internal consistency = .88, R square = .78)，故本研究採用經過試測修改過的中文版本（見附錄二)。

以上兩份研究工具在正式施用前已經過一百六十四位幼稚園教師試測並修改之。而在試測之前亦皆經過嚴謹的翻譯過程。首先由研究者翻譯完成，經三位任職於師範學院幼教系的

教授校訂後，再請兩位幼稚園教師試填，以減少試測的困難。

第五節 研究資料蒐集過程

研究資料的搜集過程，包括問卷的寄送及回收，共分爲四個階段，實施於民國八十五年九至十二月。第一階段開始於收集桃竹地區幼稚園統計資料至決定抽樣方式和抽樣人數，及至收集該縣市幼稚園教師名冊，最後到決定所有受試者名單。

第二階段便開始郵寄問卷。問卷的內容包括：給受試者的一封信，ECJSS，LPS，個人基本資料及服務學校資料等題目（見附錄五），以及一個貼上郵票的回郵信封。爲保證填答者的隱密性，寄出的問卷並沒有做上任何記號。

問卷寄出後約三個星期便進入第三階段。此時將原來的問卷再全數寄出一次，以提醒尚未填答者。因前次寄發時並未在問卷上做記號，故無法得知受試教師中誰尚未寄回問卷，因此第二次問卷仍以全數受試者爲寄發對象。爲恐已填答者再填一次，此次問卷的第一頁一給受試者的一封信一改用色紙印刷並更換內容，強調已填者不須再填。

第四階段始於第二次問卷寄出後的三星期，研究者開始以電話聯絡受試者。因時間及經費限制，電話催收問卷僅止於有登錄家裡電話於教師名冊的受試者，此類人數約佔總樣本數之百分之九十五。

第六節 資料處理

資料蒐集完畢後，即著手進行整理、登錄、統計、分析、解釋，最後撰寫報告。資料的統計分析採用電腦統計套裝軟體 SPSS for Windows，6.0 版 (Statistical Package for the Social Sciences)，統計方式使用次數分配和百分比以說明幼稚園教師的背景概況及服務學校的相關情形。次數分配、平均數、及標準差將用以呈現問卷結果的初步面貌。多元回歸分析將分別用以探索教師背景資料與工作滿意度，教師工作環境與工作滿意度，教師背景資料與行政領導現況，教師工作環境與行政領導現況，以及工作滿意度與行政領導現況之間的關係。二元重複量數變異數分析 (doubly repeated measures ANOVA) 及 T 考驗則用以分析比較行政領導現況與理想的行政領導措施之間的差異。

結 論

本研究共寄出三百三十九份問卷，回收一百八十七份完整問卷，回收率爲百分之五十九點四。由電話催收得知，有一部份受試者未寄回問卷的原因，是認爲工作現況太差，即使填了問卷後，也不會有任何改善。此部份意見將記述於後面的討論與建議部份。根據統計學者

Babbie (1990) 所述，回收率在百分之五十以上且分布平均，便足夠用以分析及報告結果。以下結果即是以回收的187份問卷輸入電腦，分析統計而得。

一、幼稚園教師對幼稚園園長領導措施的看法是否與個人年齡、婚姻、學歷、薪資、及服務年資有顯著的相關性？

本研究結果顯示，教師對園長領導措施的看法並不因教師個人的不同背景而有顯著的差異。雖然變項如年齡、幼教年資、月薪、及已婚無小孩的婚姻狀況，當單獨檢視其與被預測變項的關係，皆具有程度不等的關連，但是所有背景變項一起作用時也僅佔有被預測變項百分之四的變異性。換句話說，幼稚園教師對幼稚園園長領導措施的看法並不受背景因素的影響。因此，研究者無須擔心有哪一個組別的人會因個人背景的不同而對於幼稚園園長領導措施有不同的看法。

二、幼稚園教師工作滿意度是否與個人年齡、婚姻、學歷、薪資、及服務年資顯著相關？

本研究結果顯示，幼稚園教師工作滿意度並不因教師個人的不同背景而有顯著的差異。雖然變項如教師年齡、幼教年資、月薪，當單獨檢視其與被預測變項的關係，皆具有程度不等的關連，但是所有背景變項一起作用時也僅佔有被預測變項百分之九的變異性。換句話說，幼稚園教師工作滿意度受背景因素的影響微乎其微。因此，研究者無須擔心有哪一個組別的人會因個人背景的不同而對於幼稚園教師的工作滿意度有顯著不同的看法。

三、幼稚園教師對幼稚園園長領導措施的看法是否與幼稚園的規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等有顯著的相關性？

本研究結果顯示，教師對園長領導措施的看法會因任教的幼稚園有不同的結構而有顯著的差異。所有組織變項一起作用時佔有了被預測變項百分之三十二的變異性。其中任教園所的幼兒所使用的課程具有關鍵性的影響。統計結果顯示認爲任教的幼稚園使用「適合兒童發展的教法」的教師對園長的領導措施較具正面性的看法，而認爲任教的幼稚園使用「傳統教法」的教師對園長的領導措施持較負面的看法。

四、幼稚園教師工作滿意度是否因幼稚園規模、公私立別、使用的課程、幼稚園園長年紀和性別等有顯著的相關性？

本研究結果顯示，幼稚園教師工作滿意度會因任教的幼稚園有不同的結構而有顯著的差異。所有組織變項一起作用時佔有了被預測變項百分之二十七的變異性。其中，具有顯著影響的組織變項就是任教園所使用的課程。統計結果顯示，教師的工作滿意度會因爲園裡使用「適合兒童發展的教法」與否而有顯著的差異。

五、幼稚園教師對園長領導措施的看法是否與教師工作滿意度的五個組成面－與同事的關係、與上司的關係、工作本質、工作環境、及薪資福利和進修機會－有顯著的相關性？

本研究結果顯示，幼稚園教師對園長領導措施的看法與教師工作滿意度的五個組成面有顯著的關連性。所有工作組成面，包括與上司的關係、同事的關係、工作本質、工作環境、及薪資福利和進修機會一起作用時，佔有了被預測變項百分之七十五的變異性。其中與上司的關係、工作本質及工作環境三個變項都顯著關連到幼稚園教師對園長領導措施的看法。因爲關連性並不代表絕對的因果關係，因此是教師工作滿意度影響了幼稚園教師對園長領導措施的看法，或者是後者影響了前者，在此並無解答。

由本項研究結果可知，欲使得幼稚園教師對園長的領導措施有正面的看法，可以從提升教師與同事的關係或與上司的關係著手，或者改善教師的工作環境及薪資福利和進修機會。此結果與先前的研究相符 (Williams, 1993; Wilcox, 1993)，皆可促使學校領導者正視教師的需求，以使教師的工作滿足感提升，進而與領導人員協力提升幼兒教育的品質。

六、幼稚園教師對園長目前領導措施的看法與他們理想中的領導措施是否有顯著的差別？

比較園長領導措施現況與教師理想中的領導措施之後，結果顯示所有二十個題項都有統計上的顯著差異，也都達到了實務上的有效差異 (practical significance)。由此可知，在幼稚園教師的心目中，目前的園長領導方式與他們理想中的領導方式有很大的差距。歸納前幾項差異最大的敘述，可得知目前幼稚園教師對於園長的領導措施的期望是「努力徵求教師們的意見」「直接影響教師的事由老師們參與決定」等民主式的做法。在溝通方面，老師期望園裡的政策和工作程序有足夠清楚的書面資料可查詢，園長有更多時候能傾聽老師們的意見。另外，教師們亦強烈希望園長們能更爲他們爭取福利，並且提供專業成長必要的資源和資訊。由此可知，園長在作好學校行政工作的同時，也必要不斷地充實幼教專業的知識，才能與教師們一同成長，在領導教師們的過程裡也才會較爲順利。

七、教師個人的背景資料

由教師的個人背景資料統計結果，可以提供給研究學者一個較清楚的台灣省幼稚園教師概況，進而針對問題來從事未來的研究。本研究的結果顯示幼稚園教師比起其他各級教師要來得年輕。有幾乎三分之一的教師 (28.8%) 是集中在二十二歲至二十六歲之間。另外，有近五成的教師是已婚且有小孩的婦女（47.6%）。而非幼二專或師院畢業的教師數超過了總教師數的四成。

以上的三項結果顯示出一些值得注意的地方。對學校的領導者而言，想要提高教師的工作滿意度須先對於年輕的教師加強專業的技能輔導，尤其是臨場的教學技能和與家長溝通的

方法，或甚至是個人事務的處理方法。對於已婚且有小孩的教師，提高工作滿意度的方法之一便是替他們考慮小孩的照顧問題，例如，安排值班的時間時，已婚且育有幼兒的教師應盡量避免安排值較晚的班。

另外一個發現是，幼稚園教師的服務年資雖由一年至三十年不等，但是年資一至三年的教師就佔了總教師數的百分之三十。由此顯示幼稚園教師的流動率非常高，不得不引起教育行政當局重視。

以上有關教師個人背景的研究結果，希望促使立法單位重視幼稚園教師登記的相關法令，以符合目前幼兒及教師所需，使幼教改革能夠在有法可依的情況下逐步落實。同時，各縣市的執法單位應更加強督導，協助幼稚園盡量依法辦理，減低教師的流動率，並維護教師及幼兒的權利。

八、教師工作環境資料

本項統計結果顯示，所有教師皆爲女性，有近八成五的教師服務於私立幼稚園，二分之一的教師任教於六班以上的中大型幼稚園。以學校領導人的性別而言，七成多是女性，近二成是男性，且年紀絕大多數 (80.7%) 集中在三十一歲至五十歲。以上呈現出來的幼稚園概況提出了幾個值得注意的問題。第一、讓幼兒在學校生活裡模仿的成人都是女性適合嗎？第二、老師全爲女性，但是有不少的園長爲男性，是否會在幼兒心目中留下一個性別的刻板印象？第三、幼教目前的行政理論並未考慮學校規模的大小，用在小型幼稚園的領導方法適用於中大型的規模嗎？第四、我們的政府是否應該全力籌設公立幼稚園使得多數的幼兒能受到合理的照顧，同時也顧及到幼稚園教師的福利？

由幼教領域裡男性領導者佔兩成的事實而言，可知性別造成的問題很值得探討。爲什麼在一個從業人員都是女性的行業裡，領導者卻有兩成是男性呢？依照法令規定（教育部，民72），園長必須是具有教師資格者，且曾教學一定的年限，方可擔任。若是如此，則那些男性的園長或領導者便應該曾經是幼稚園教師。然而事實並不然，幼稚園裡的「專任」男老師幾乎是不曾見過，或者微乎其微。他們不曾教幼兒，卻擔任幼稚園裡領導者的角色，其管道便是：一者，自行辦理幼稚園，成爲「老闆兼園長」；二者，擔任國小校長身兼園長。這兩種成爲領導者的管道都屬於空降型，一來不具有幼教教學經驗，對於現實的狀況較難合理的掌握與應變，亦較難在幼教專業上令幼稚園教師信服 （江麗莉等，民83），二來與被領導的幼稚園教學者之間沒有共同經驗，較難拉近彼此距離。

幼稚園裡男性領導者超過一般正常的比例還引起另一個討論問題，那就是性別的刻板印象對女性選擇從事領導階層的阻礙。本項的研究結果不得不令人探究以下幾點：一、教師的家人對她們想進一步從事領導工作是否支持？二、幼教的行政領導工作有哪些部份令女性怯

步？三、具有決定權的人如出資者和政府首長是否給予女性平等的工作選擇權？四、即使幼教行業明顯的存在陰盛陽衰，是否教師們還是認爲由男性擔任領導者較爲自然且適當？換句話說，幼教工作雖然向來都是由女性從事，但是一般人仍然認爲女性較不適合擔任領導者的角色。若本節討論的推測屬實，那麼將來便有必要探討社會因素在幼教行政界所產生的影響了。

九、電話訪談

在蒐集資料的第三階段，研究者曾電話聯絡取樣調查的教師，以提高問卷回收率。在聯絡中有一些教師表達了對於本身工作的熱愛。而有一部份的教師一再強調幼稚園的領導人並無心或者無能力有效經營該幼稚園，幼教事業只是他們的賺錢工具罷了。一些人表達了幼稚園裡的多頭馬車現象，那就是事權不一，老師們無所適從。另外，有一些未寄回問卷的教師表示出對工作有相當的無力感，她們認爲填寫問卷表達意見並不曾改善她們的地位與工作環境，所以雖然牢騷滿腹，她們已不再具有以往對於改善工作的熱誠與希望。

因爲以上的原因，在未來相關的研究上，研究者建議改變蒐集資料的方法，用其他的研究方法取代問卷調查，以免因教師厭煩填答問卷而降低了研究資料的眞實性與代表性。

建　議

一、理論與學術研究

教師工作滿意度的理論模式已經發展了超過三十年，主要是借用工業界及心理學的研究結果。這些模式包括有「動機理論 (Motivation theory)」(Maslow, 1954)，「期望理論 (Expectancy theory)」(Vroom, 1964)，「落差理論 (Discrepancy theory)」 (Locke, 1976; Lawer, 1973; Locke, 1969),「工作動機雙因素理論 (Motivation-Hygiene theory)」(Herzberg, 1968)，以及最近較爲受到矚目的「生態系統理論(Ecological Systems theory (Bronfenbrenner, 1979; Hoy & Miskel, 1991: Beer, 1980」。所有以上的理論都有一些相同的假設，那就是工作滿意度會受周圍環境包括心裡層面及物理層面的影響。然而，在本研究中，教師的個人背景資料及任教幼稚園的組織因素並未對教師滿意度產生顯著的影響。這種結果的產生必須回到理論本身的探討。因爲幼兒教育還是一個相當新的領域，有關教師的滿意度，目前大部份列出的項目多半趨向於外在因素，例如工作環境、薪資與進修機會、與同事和上司的關係等。事實上，內在因素如工作本身尚包括有許多值得探討的地方。舉例來說，教師的個人目標、家人的支持程度、教師如何看待自己的成就、能獲得認可的機會、教學的自主權、個人的規劃、及如何看待自己在幼兒教育的角色等都值得再探討。

另外，從生態系統理論的觀點而言，本研究結果證實了幼教行政措施的確在影響教師的工作滿意程度上，扮演了一個重要的角色。未來的研究可以使用其他的方法，進一步探討它們之間除了相關之外的互動關係，以增進我們對於此生態系統的了解。

二、實務工作

根據本研究的結果，以下列出幾點作爲對實務工作的建議：

1. 師資培育單位應設法多招收男性學生，使得幼稚園裡的幼兒能同時有男女兩性教師作爲觀察模仿的對象。
2. 師資培育單位及各地方的教育行政機構應多提供訓練機會，提高有領導潛能的女性幼稚園教師擔任園長的機會。
3. 師資培育單位應在培育教師的課程中加入領導技能的訓練，使得男女教師在培育的過程中，都能接觸到管理學校和領導同儕的經驗。這樣的經驗可以幫助教師較具有行動力。當他們不滿意於工作的現狀，至少知道如何主動發起改變。
4. 教師的培育過程中（含職前及在職），應使他們學習到如何同時與一位以上的領導者工作。由於幼兒教育的環境較爲特殊，幼兒年紀小、人數多、且學校規模多半較其它各年級小，因此教師人數少，在幼稚園中常有團隊工作的機會及與家長合作的機會。學習如何在團體中扮好一位稱職的隊員，讓討論有效地進行，不僅能使團隊工作更有效率，且能提高教師對工作的滿意程度。
5. 因爲教師期望的領導措施與目前幼稚園中實施的狀況有明顯的差距，因此有必要舉辦幼稚園現職行政領導人的在職進修活動，除了一般的學校管理技能外，應強調溝通技能、人際關係建立、以及團體做決策的必要知識與能力。
6. 幼稚園的領導人不論是園長、校長、主任、還是出資的老闆，只要是直接掌管課程與教學，隨時與教師互動的人，都需要不斷進修幼兒發展與教學的專業知識，因爲由教師的角度而言，學校所採用的課程影響他們對工作的滿意，也影響他們與領導者合作的意願。爲使幼稚園運作得有效率，領導人的專業進修不僅重要而且必要。
7. 在安排領導技能的在職進修時，應使得一般教師與領導人能有機會共同參加，而非僅限於園長或主任。如此，幼稚園領導者才能針對問題與實際教學者共同討論改進之道。領導技能只是改進學校的方法之一，要使它有效，最重要是必須由有關的雙方開始對談，交換意見，作爲改進的基礎。

三、未來研究

對於幼教行政領導以及教師工作滿意度的相關課題，本研究結果建議以下幾個未來可行

的研究方向：

一、以幼稚園作爲取樣的單位，調查全園教師對於該園園長行政作爲的看法。如此，可以獲得較爲客觀的資料，並且可以比較同園服務的教師彼此的差異。

二、以園長作爲研究的對象，了解由園長的角度來看幼稚園行政領導的措施與教師的觀點有何不同，以達到溝通的效果，進而拉近彼此認知的距離。

三、以成功的幼稚園園長作爲研究的對象，用個案研究方法深入探討他的行政措施與該園教師的看法，作爲有心經營幼稚園的其他領導人的工作參考。

四、探討優秀的資深教師的工作動機與成就來源，幫助幼教界了解如何提高教師工作滿意度，以達到留住優秀人才的目的。

五、每個人有不同的價值取向。換句話說，每位幼稚園教師在衡量工作的組成面時，所使用的標準並不相同。以半結構性的訪談或半開放性的問卷調查可以獲得教師對於工作滿足的來源，可作爲補充本研究的結果或與本研究對照的資料。

六、因爲本研究發現幼稚園使用的課程與教學法對教師的工作滿意及行政看法有顯著的關係，因此有必要探討教師如何定義「適合兒童發展的教法」以及她們如何實施此種教法。

NATIONAL CENTRAL LIBRARY 國家圖書館 ROC

參考文獻

一、英文部份

Babbie, E. (1990). Survey research methods (2nd ed.). Belmont, Ca: Wadsworth.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215.

Beer, M. (1980). Organization change and development: A systems view. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.

Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Daniel, J. (1990). Child care: An endangered industry. Young Children, 47(5), 39-42.

Gibson, S., & Dembo, M. H. (1984). Quality of work life: Rural teachers' perceptions. The Canadian Administrator, 23(2), 1-6.

Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees?" Harvard Business Review, 46, 53-62.

Hofferth, S. L., & Kisker, E. E. (1992). The changing demographics of family day care in the United States. In Donald Peters & Alan Pence (Ed.), Family day care: Current research for informed public policy. New York: Teachers College Press.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). Educational administration: Theory, research and practice (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Jang, M. S. (1988). Principal's leadership and communication, and teacher job satisfaction in Korea (Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia, 1987). Dissertation Abstracts International, 48(12), 3032A.

Jorde-Bloom, P. (1989). Measuring work attitudes in the early childhood setting: Technical manual for the early childhood job satisfaction survey & early childhood work environment survey. Evanston, IL: Early Childhood Professional Development Project, National-Louis University.

Lawler, E. E. (1973). Motivation in work organization. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Little, J. W. (1988). Assessing the prospects for teacher leadership. In A. Lieberman (Ed.), Building a professional culture in school (pp. 78-106). New York: Teachers College Press.

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

Matten, W. A., & Carlson, R. V. (1986). Conditions for practice: Why teachers select rural school. Journal of Rural and Small Schools, 1, 25-28.

Moore, B. M. (1987). Individual difference and satisfaction with teaching. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Washington, DC. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 282 851)

Quaglia, R., Marion, S. F., & McIntire, S. G. (1991, Winter). The relationship of teacher satisfaction to perceptions of school organization, teacher empowerment, work conditions, and community status. Education, 112, 206-216.

Robinson, G. H. (1995). A study of the relationship of leadership styles of principals and teacher job satisfaction (Doctoral dissertation, University of Arkansas, 1993). Dissertation Abstracts International, 55(8), 2239A.

Rottier, J., Kelly, K., & Tomhae, W. (1983). Teacher burnout: Small and rural school style. Education, 104(1), 72-79.

Stremmel, A. J. (1991). Predictors of intention to leave child care work. Early Childhood Research Quarterly, 6(2), 285-298.

Tharrington, D. E. (1993). Perceived principal leadership behavior and reported teacher job satisfaction (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill, 1992). Dissertation Abstracts International, 53(7), 2198A.

United Nations. (1995). Statistical yearbook. New York: Author.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley.

Whaley, K. W., & Hegstrom, T. G. (1992). Perceptions of school principal communication effectiveness and teacher satisfaction on the job. Journal of Resesarch and Development in Education, 25(4), 224-231.

Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1989). Who cares? Child care and the quality of care in American. Final report, National Child Care Staffing Study. Berkeley, CA: Child Care Employee Project. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 323 031)

Wilcox, H. D. (1993).The relationship between the teachers' perception of the high school

principal's leadership style and the correlates job satisfaction and teacher morale (Doctoral dissertation, The University of Akron, 1992). Dissertation Abstracts International, 53(9), 3079A.

Williams, C. G. (1993). Development and test of a conceptual model of teacher job satisfaction (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1993). Dissertation Abstracts International, 54(3), 772A.

二、中文部份

蔡春美（民79）台灣地區幼稚園教師離職狀況調查研究。台灣省立台北師範學院。

江麗莉、鐘梅菁（民85）初任教師的困擾問題。國科會專題研究計畫報告。

江麗莉等（民83）台灣省輔導幼兒教育發展成果評估與改進之研究。台灣省政府教育廳專案。

行政院（民84）台灣地區人力調查統計。主計處。

教育部（民72）幼稚園園長、教師之登記、檢定及遴用辦法。台北：正中書局。

NATIONAL CENTRAL LIBRARY 國家圖書館 ROC

附錄一

幼兒教師工作滿意調查問卷

填答說明：以下每一題請根據您的感覺，在所附的答案中圈選回答。

在幼稚園裡，我大部份同事們都.....

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
1.關心我.....	0	1	2	3	4
2.鼓勵並支持我.....	0	1	2	3	4
3.很難令人瞭解.....	0	1	2	3	4
4.互相競爭.....	0	1	2	3	4
5.不太相互幫忙.....	0	1	2	3	4
6.不可信任.....	0	1	2	3	4
7.可以愉快地一起工作.....	0	1	2	3	4

在幼稚園裡，我的上司...

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
8.尊重我的工作.....	0	1	2	3	4
9.太忙了，根本不知道我在做什麼.....	0	1	2	3	4
10.盯我很緊	0	1	2	3	4
11.提供有用的幫助.....	0	1	2	3	4
12.徵求我的意見.....	0	1	2	3	4
13.不太可靠.....	0	1	2	3	4
14.鼓勵我試驗新點子.....	0	1	2	3	4
15.使我覺得自已很無能.....	0	1	2	3	4
16.是個很難預測的人.....	0	1	2	3	4
17.很會令人引發潛力.....	0	1	2	3	4

在幼稚園裡，我的工作本身...

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
18.很受學生家長尊重	0	1	2	3	4
19.變化性很小.....	0	1	2	3	4
20.不太具有創造性.....	0	1	2	3	4
21.對學生的學習有很大的幫助.....	0	1	2	3	4
22.與我受的專業訓練不合.....	0	1	2	3	4
23.讓我有成就感.....	0	1	2	3	4

NATIONAL CENTRAL LIBRARY 國家圖書館 ROC

24.大多可以由我自已滿意地控制.....	0	1	2	3	4

在幼稚園裡，我的工作環境...

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
25.時間很有彈性.....	0	1	2	3	4
26.很容易找到我要的東西.....	0	1	2	3	4
27.很擁擠.....	0	1	2	3	4
28.找不到一個可以單獨談話的地方.....	0	1	2	3	4
29.園裡的政策和工作程序很清楚.....	0	1	2	3	4

在幼稚園裡，我的工作待遇和進修...

	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
30.待遇算是很好.....	0	1	2	3	4
31.以我的背景和能力來說，待遇算是不錯...	0	1	2	3	4
32.和我的同業比起來，待遇算是不錯.....	0	1	2	3	4
33.沒什麼可期待的.....	0	1	2	3	4
34.福利不太好.....	0	1	2	3	4
35.我覺得隨時會被解聘.....	0	1	2	3	4
36.我現在拿的薪水低於我所應得的數目.....	0	1	2	3	4
37.進修的機會很有限.....	0	1	2	3	4

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC 國家圖書館

附錄二

行政措施調查問卷

以下每題請您依自已的感覺，提供兩個答案：一個針對您服務的園所現況作答，另外一個以您認爲的理想狀況作答。問題中的「上司」僅是統稱，指在園裏統籌一切事務的人，例如園長、老闆、主任、或校長等領導人。請您針對「一位」實際統籌園務或直接管理幼稚園老師的人來答。

＊以下您所要描寫的上司，職稱是：（如一人兼多職，請複選）1.□園長　2.□老闆　3.□主任　4.□校長。

以下題目請在所附的答案中圈選回答

	本園現狀 從來不曾 很少 有時候 經常 總是如此	我的期望 從來不曾 很少 有時候 經常 總是如此
例：我的上司很信賴老師的處事能力	0 1 (2) 3 4	0 1 2 (3) 4
1.在我的上司面前，我很容易表達內心的感覺	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2.園裡對每個人工作的期望都很明確	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3.我的上司很努力徵求老師們的意見	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
4.園裡的政策和工作程序都有清楚的書面資料可查	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
5.園務會議中每個人都有表達意見和建議的機會	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
6.處理重要事情時，上司會徵求我的意見	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
7.園裡面對於有關直接影響老師的事，由老師們自已做決定	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
8.我的上司會儘可能傾聽並接受老師們的意見	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
9.我的上司邀請我們一起訂定工作目標及個人的工作責任	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
10.我的上司會給我們適當的支持和幫助	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
11.我的上司提供進修機會並鼓勵老師們專業成長	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
12.我的上司對員工的考績很公平	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
13.老師如有良好表現和成就，我的上司會給與稱讚	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
14.我的上司提供必要的資源和資訊以幫助我專業成長	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
15.我的上司對我的工作能力表示信任	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
16.我的上司瞭解每個人有不同的興趣、能力和個性	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
17.我的上司以身作則，工作努力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
18.我的上司會支持我對家長和孩子的處理方法	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
19.我的上司會爲我們爭取福利	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
20.我的上司會適時授權給老師	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHER JOB SATISFACTION AND THEIR PERCEPTIONS OF LEADERSHIP PRACTICES IN TAIWANESE KINDERGARTEN SETTINGS

Yuling Hsue

Department of Early Childhood Education

ABSTRACT

The purposes of this study were to examine the relationship between perceived leadership practices and job satisfaction of early childhood teachers, and investigate the differences between teachers' perceptions of current school leaders' behaviors and ideal school leaders' behaviors in Taoyuan County, Hsinchu County, and Hsinchu City.

A survey method was used to collect data on two research instruments: the Early Childhood Job Satisfaction Survey (ECJSS) and the Leadership Practice Survey (LPS). Analyses included the computation of descriptive statistics, multiple regression, doubly repeated measures analysis of variance, and paired *t* tests. The study sample consisted of 339 kindergarten teachers selected from Taoyuan County, Hsinchu County, and Hsinchu City.

The study found that the demographic variables did not make a significant contribution to the prediction of either current leadership practices or teacher job satisfaction. The school variables make a significant contribution to the prediction of both current leadership practices and teacher job satisfaction. The curriculum identified as Developmentally Appropriate Practice made significant contributions to the prediction of both current leadership practices and teacher job satisfaction when other variables were controlled. Other findings included teachers' perceptions of school leadership practices were highly associated with teachers' job satisfaction and teachers' perceptions of current leadership practices were both statistically and practically different from their ideal leadership practices. Demographic analyses showed male leaders composed an overwhelming percentage of administrators when compared with the all-female teachers; over 40% of the teachers did not receive formal teacher education training and about 30% of the teachers worked 3 years or less in early childhood education.

Key words: leadership, early childhood education, teacher job satisfaction, educational administration, management of early childhood programs

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC