

## 高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究

龔信傑<sup>1</sup>、曾柏璋<sup>2</sup>、吳百祿<sup>3</sup>

<sup>1</sup>國立中山大學中國與亞太區域研究所博士候選人

<sup>2</sup>正修科技大學幼兒保育系碩士

<sup>3</sup>正修科技大學師資培育中心教授

### 摘要

服務領導是當前重要的領導理念之一，尤其幼兒園園長更需具備傾聽、尊重與關懷等服務領導的特性。且在面臨少子化的趨勢下，幼兒園教師的組織承諾關係著幼兒園的園務發展。有鑑於此，本研究即在探討幼兒園園長服務領導與教師組織承諾等兩個變項的關係。

本研究採用問卷調查法，以106學年度服務於高雄市幼兒園教師為研究對象，首先依高雄市幼兒園所在地區立意抽取大約三分之一至四分之一的樣本行政區，再從每一個樣本行政區以五分之一的比例立意抽取樣本幼兒園數，包含公私立(含非營利)幼兒園共計68所，共發出830份問卷，回收644份問卷，有效問卷為612份，回收率為74%。調查所得的資料，分別以平均數、標準差、*t*考驗、單因子變異數分析及皮爾森積差相關等進行統計分析處理。依據研究結果，獲得以下結論：

一、幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾均屬於高的程度，分別以「社群成長」及「留職承諾」表現最佳。

二、年資未滿10年、擔任教保員職務、私立幼兒園與市鎮地區幼兒園的教師對園長服務領導的知覺較高。

三、年齡51歲以上、行政人員(含主管)、私立幼兒園與市鎮地區幼兒園的教師對教師組織承諾的知覺較高。

四、教師對園長服務領導的知覺愈高，則對教師組織承諾的知覺也愈高。

最後，根據本研究結果，提出具體建議供教育行政機關制定政策、幼兒園辦學及未來研究參考。

**關鍵詞：**幼兒園、服務領導、組織承諾



# **A Study of the Relationship between Directors Servant Leadership and Teachers Organizational Commitment of Kindergartens in Kaohsiung**

**Hsin-Chieh Kung<sup>1</sup>, Po-Wei Tseng<sup>2</sup>, Pai-Lu Wu<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Ph. D. Candidates, Institute of China and Asia-Pacific Studies, National Sun Yat-sen University

<sup>2</sup>Master, Department of Early Childhood Care and Education, Cheng Shiu University

<sup>3</sup>Professor, Center for Teacher Education, Cheng-Shiu University

## **Abstract**

Service leadership is one of the most important leadership concepts. In particular, the kindergarten directors need to have the characteristics of service leadership such as listening, respecting and caring. Moreover, in face of the trend of declining birthrate, kindergarten teacher's organizational commitment is related to the kindergarten's development. In view of this, this study is to explore the relationship between director's servant leadership and teacher's organizational commitment in Kaohsiung kindergartens.

The study adopts questionnaire survey. The subjects are kindergarten teachers in Kaohsiung. It is based on purposive sampling. First, 1/3 to 1/4 of all districts in Kaohsiung are selected. Secondly, 1/5 kindergartens are selected from the above selected districts. There are 830 subjects, and a total of 612 usable copies are returned, with a 74% valid response rate. Data is analyzed by means, standard deviation, *t*-test, one-way ANOVA and Pearson's product-moment correlation.

The main findings of this study are as follows: 1. The current situation of kindergarten teacher's perception of director's servant leadership and teacher's organizational commitment is in high level; 2. Teachers experienced with under 10 years, served as educators, in private kindergartens and town kindergartens showed a higher perception for director's servant leadership; 3. Teachers who are above 51 years old, served as administrators, in private kindergartens and town kindergartens



showed a higher perception for teacher's organizational commitment; 4. There is positive and significant correlation between director's servant leadership and teacher's organizational commitment.

According to the research findings, the researcher proposes several suggestions for educational administration agencies, kindergartens directors, and further study respectively.

**Keyword : Kindergartens, Servant Leadership, Organizational Commitment**



## 第一章 緒論

本研究在於探討幼兒園園長服務領導與教師組織承諾之間的關係。本章為緒論，分成下列三節說明，第一節敘述本研究的研究動機；第二節為本研究之研究目的與問題。

### 第一節 研究動機

當今的教育領導者無論服務於中小學或幼兒園，都以成為一位優秀的校長或園長為目標，王惠瑜（無日期）認為做好一個好校長要能具備傾聽、尊重與寬容、有教育理念和目標等；師鐸獎得主徐美鈴校長強調校長要具備傾聽理解和同理心（唐榮麗，2015）；一位不具名的園長在一篇《園長，你一心只為幼師好，她會理解你嗎？》的文章中認為一個好園長須具備用心傾聽、主動溝通、換位思考（同理心）等（無名氏，2017）。綜合上述這些優秀校長的領導特質大多具備服務領導的領導者特性，可見服務領導是當前成為優秀領導者的重要指標之一。

服務領導的英文為 servant leadership，有些學者將其翻譯為僕人領導或僕人式領導。服務領導概念的形成，係 Robert K. Greenleaf（1904-1990）於 1960 年受到 Herman Hesse（1932）的短篇小說《東方之旅》（Journey to the East）的影響而產生。《東方之旅》一書的主角 Leo 平常以僕人姿態默默做事，卻又在關鍵時刻以歌聲和言語鼓舞群眾士氣，其所作所為就如同一位大智若愚的領導者一般（引自林思伶，2004；黃文三、沈碩彬，2017）。Greenleaf 於 1970 年受到《東方之旅》一書的影響，並在自我反省之下，提出服務領導的具體概念。根據 Greenleaf 的說法，服務型領導人係指把別人的需求、抱負及利益放在個人之上的領袖。事實上，服務型領導人主要的動機是先服務，而非領導。不僅如此，服務型領導人會設法改造其追隨者，使他們成為更健康、更聰明、更自由、更自主的人，之後也把追隨者變成服務他人者（引自林思伶，2004）。

園長是幼兒教育的行政樞紐，也是領導幼兒園教師發揮教學專業，並且協助



幼兒獲得學習成就的關鍵角色。因此，在少子化變遷的社會中，幼兒教育面臨諸多挑戰，幼兒園原有的生態環境已經逐漸改變，身為幼兒園領導者的園長，不能再以傳統科層權威的行政思維來帶領教職員工。傳統權威式的園長領導風格，已逐漸轉變為訴諸生命共同體的理念架構，園長已不再高高在上，而是為了創造更好的幼兒園辦學績效，應藉由服務領導理念的實踐，凝聚全體幼兒園員工的共識，真誠的關懷與重視員工福祉，並傾聽員工的聲音，創造團隊的和諧互動，共同形塑幼兒園的優勢與特色而一起努力。

而在新興的領導議題中，服務領導理論的蓬勃發展，可說是近些年來的事情。服務領導強調「服務優先、愛與關懷」、「視員工為夥伴」與「員工願意成為服務他人的領導者」等觀念與主張，研究者認為與當前幼兒教育現場的氛圍頗有相似之處，值得加以探討。

此外，目前在國內有關服務領導的研究，研究者經查國內文獻，大多以高中職、國中、國小或其他領域居多，以幼兒園為研究對象之研究（林素君，2007；黃安妮，2012；劉慧萍，2012；陳琇玲，2013；吳麗敏，2015）仍屬不多。因此，研究者擬進一步以高雄市幼兒園教師為研究對象，探討他們對幼兒園園長服務領導的知覺現況，以及不同背景變項的教師知覺園長服務領導的差異情形，此乃本研究動機之一。

組織承諾（organizational commitment）是當前學校行政與一般組織行政重要探討的議題之一，組織承諾的概念源自於 Whyte（1956）撰寫的《組織人》

（organization man）一書，該書提到組織人為組織工作，隸屬於組織，在組織中尋求個人最終的歸屬之理念。接著，Grusky（1966）發表一篇《生涯動員和組織承諾》（career mobility and organizational commitment）的研究報告，組織承諾一詞正式被提出（李新民、鄭博真，2014）。

而幼兒教育是一切教育的根基，幼兒期的可塑性是最高的，也是身心發展和創造力等各領域奠定基礎的重要時期。幼兒園教師是默默耕耘幼教園地的園丁，



要面對現今的教育改革，教育當局規劃推動的各種教育政策與相關措施，不論其利弊得失，都是身為第一線的幼兒園教師必須要承受與面對的。而這些變革無形中也會造成幼兒園教師的工作壓力增加，進而影響工作表現、工作績效、離職率、幼兒整體表現等。基於上述，研究者認為幼兒園教師的組織承諾將攸關教師對於所擔任教學工作的專業投入程度與教學工作表現。

綜觀國內相關研究文獻，研究者發現國內學者對組織承諾所做之研究，與服務領導之研究大致相同，其研究對象大多也以中小學及產業界較多，相對的對幼兒園的研究偏少。此外，研究者經查國內碩博士文獻，有關幼兒園組織承諾的研究，如陳月麗（2003）、孫一弘（2012）、潘嘉儀（2014）、謝志佩（2014）、林淑婉（2015）、梁幸惠（2015）、郭姍彥（2015）、沈汶鎂（2016）、許麗娟（2016）、蔡孟庭（2016）、林鏡晴（2017）、黃怡伶（2017）等，這些研究大多以臺灣各縣市的教育人員為研究對象，且研究結果不甚一致。有鑑於此，研究者擬以高雄市幼兒園教師為研究對象，探討他們對幼兒園組織承諾的知覺現況，以及不同背景變項的教師知覺組織承諾的差異情形，此乃本研究動機之二。

此外，幼兒園園長服務領導與教師組織承諾是否存在相關，且服務領導與組織承諾兩個變項都是近年來重要的變革管理概念，研究者想進一步探討服務領導與組織承諾的關係，經蒐集服務領導與組織承諾相關之研究文獻，發現有關幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究，國內之研究大多探討服務領導與組織效能、組織革新及工作績效等變項之關係。因此，研究者認為探討幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究，仍有其必要性，此乃本研究動機之三。

幼兒園在教育體系中是最基礎的機構，園內繁瑣零碎事情常常造成教師沉重的工作壓力。研究者擔任幼兒園教師多年，深感幼兒園教師是幼兒園組織中重要的幼兒活動執行者，也是團隊效能的主要展現者。在幼兒園的現場中，園長和教師除了是主管與部屬的關係之外，同時也是平行的幼教夥伴關係，在園務工作或幼兒活動上，其關係密不可分。因此，園長的服務領導牽動幼兒園運作的力量不



容小覷，且園長的服務領導也可能影響幼兒園的教師組織承諾，再進一步影響整體幼兒教育的品質。有鑑於此，研究者擬進一步探討幼兒園園長服務領導與教師組織承諾相關，乃本研究動機之四。

## 第二節 研究目的與問題

根據上述的研究動機，研究者有鑑於少子化及教育環境的急遽變遷，國人對於幼兒教育的重視與日俱增，且幼兒園組織的經營成效亦備受家長檢視，因此，本研究的主要研究目的在於透過對園長服務領導、教師組織承諾等二個變項之研究，從而瞭解各變項之間的相互關係，並達成下列五項研究目的：

### 一、研究目的

- (一) 瞭解高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾的現況。
- (二) 探討不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導的差異情形。
- (三) 探討不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺教師組織承諾的差異情形。
- (四) 探討高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾的相關。
- (五) 根據研究結果，提出具體建議供教育行政機關制定政策及幼兒園辦學的參考。

### 二、研究問題

- (一) 高雄市幼兒園園長服務領導的現況如何？
- (二) 高雄市幼兒園教師組織承諾的現況如何？
- (三) 不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導之差異情形如何？
- (四) 不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺教師組織承諾之差異情形如何？
- (五) 高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾是否有顯著相關？



## 第二章 文獻探討

本章主要在探討園長服務領導與教師組織承諾的相關研究文獻，分二節說明，第一節為服務領導的意義與理論基礎；第二節為組織承諾之理論與相關研究。

### 第一節 服務領導的意義與理論基礎

本節內容包含：服務領導的意義與理論基礎。茲分述如下：

#### 一、服務領導的意義

根據國內外學者的看法，服務領導強調領導者的服務熱情，具謙卑和奉獻的精神，以服務代替領導，滿足組織成員的需求，視組織成員發展與利益為優先考量，進而達成組織目標和培植更多領導者的一種人性化領導歷程。本研究認為服務領導為幼兒園園長透過傾聽、接納、激勵、關懷等策略，滿足教師需求，並協助教師成長，共同為幼兒園提供優質服務，塑造幼兒園獨特的領導氛圍，這種氛圍能夠被幼兒園教師感受到，且能夠加以描述，以達成幼兒園目標的人性化領導風格與精神，其中包含「傾聽同理」、「社群成長」與「發展願景」等三個層面。

#### 二、服務領導的理論基礎

研究者綜合 Greenleaf 的相關論述，並參考吳清山（2006）和朱麗（2016）對服務領導的理論基礎歸納，大致可以分成下列四點：

##### 1. 哲學的觀點：人文主義

人文主義是一種以人為本的哲學理論與思維，重視人的自由與興趣，關心人的自我意識感，強調的是人性化的教育，以及個性的教育，羅吉斯（Rogers, C. R.）就是人文主義學者之一，他主張教育環境要具備三個基本條件：（1）真誠一致；（2）無條件積極關注；（3）同理心（張春興，2015：190）。



而服務領導是關心人的領導，講求人性的需求，主張照顧部屬、了解部屬、關懷部屬、服務部屬、滿足部屬的需要，藉由關懷、同理、信任等方式與被領導者互動，發揮自身的影響力，進而激勵被領導者成長，是一種以人為本的領導哲學，由上觀知，服務領導是與人文主義為理論基礎。

## 2.心理學的觀點：Maslow 的需求層次論

馬斯洛 (Maslow) 提出需求層次論，他強調人類的動機是由多種不同性質的需求所組成，而各種需求之間，又有先後順序與高低層次之分，依序為生理需求、安全需求、隸屬與愛的需求、自尊需求、知的需求、美的需求以及自我實現需求 (張春興，2015：227)。

而服務領導者主要在於為被領導者服務，以了解、關懷與接納的方式，滿足被領導者的真正需求，提升被領導者的知識和能力，增進其成功的經驗與成就感，滿足其內在需求，以達成個人的自我實現，從此一觀點，服務領導與 Maslow 的需求層次論精神不謀而合。

## 3.行政學的觀點：人群關係學派

人群關係學派的代表人物為梅堯 (Mayo, G. E.)、狄克遜 (Dickson, W. J.)、羅斯勃格 (Roethlisberger, E. J.)。他們三人於 1927 至 1932 年間，在美國芝加哥附近西方電氣公司的霍桑廠從事一系列實驗研究，又稱霍桑實驗研究。此一研究結果認為人是社會人，影響人的生產積極性，除了物質因素外，還有社會和心理的因素，所以，我們應該把工人當作社會人，加以尊重，而不應把人視為機器 (林天佑等，2003：29)。

而服務領導能讓被領導者感受到領導者對他們尊重、關懷與支持，使被領導者獲得心理需求的滿足，進而發揮潛能。服務領導強調對被領導者的尊重，與人群關係學派強調對人的尊重，意義相同。

## 4.神學的觀點：耶穌服務觀

吳清山、林天佑 (2004) 認為服務領導可追溯聖經中，提到有效的領導者必



須具備僕人、管家及牧羊人等三種角色之特質。林梅琴（2008）亦認為身為領導者在生活中應躬行實踐，秉持真誠一致、正直誠信、謙遜奉獻的精神，才能成為被領導者的楷模。在基督教聖經中，耶穌「為門徒謙卑洗腳」即是服務領導的最佳典範（引自朱麗，2016）。

## 第二節 組織承諾的意涵與理論基礎

本節探討組織承諾的意涵與理論基礎，茲分述如下：

### 一、組織承諾的意涵

根據國內外學者的看法，組織承諾是一種成員行為的持續與表現。可說是個人對組織認同與投入的相對程度，進而產生強烈的留職意願，願意持續為組織的存續及成長付出個人心力。本研究將組織承諾將其主體定位為幼兒園教師，其組織承諾代表幼兒園教師認同所任幼兒園組織的目標及價值，身為組織一分子為榮，願意為幼兒園付出努力，且關心幼兒園未來發展，以及希望繼續留在幼兒園服務的態度，其中包含「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」等三個層面。

### 二、組織承諾的理論基礎

為探討組織承諾的理論基礎，以下從組織承諾的理論模式來說明。茲臚列如下：

#### 1. O'Reilly 和 Chatman 的組織承諾理論模式

O'Reilly 和 Chatman（1986）認為組織承諾是一種對組織的心理依附，也是指組織員工內化或採用組織的特徵或觀點的程度。組織承諾是由三個獨立的機制所形成，包含：順從（compliance）、認同（identification）和內化（internalization）。順從是三個機制中最表層的，與酬賞有關，亦即個人採取某些順從的態度和行為，就是為了要獲取得特定的酬賞。認同是進一步深入到組織承諾之中，亦即組織員工以成為該組織的一份子而感到自豪，也因此接受並尊敬該組織的價值和成就，並且與組織中的其他成員建立或保持良好的關係。內化與認同不同之處，在於個



人的價值觀尚未順應到組織的價值觀，因此，內化是最後產生的，並且達到個人與組織的價值觀一致性（引自 Anttila, 2014）。

### 2. Reyes 和 Pounder 的組織承諾理論模式

Reyes 和 Pounder(1990)係採 Mowday 等人的組織承諾前因後果模式為基礎，發展出教師組織承諾模式，且認為學校環境背景變項（包含：社會報酬、外在獎勵、組織取向）、教師背景變項（包含：個人身分變項、內在變項、工作取向）及個人-組織的契合（組織社會化）是影響教師組織承諾的三個因素，如圖 2-5。

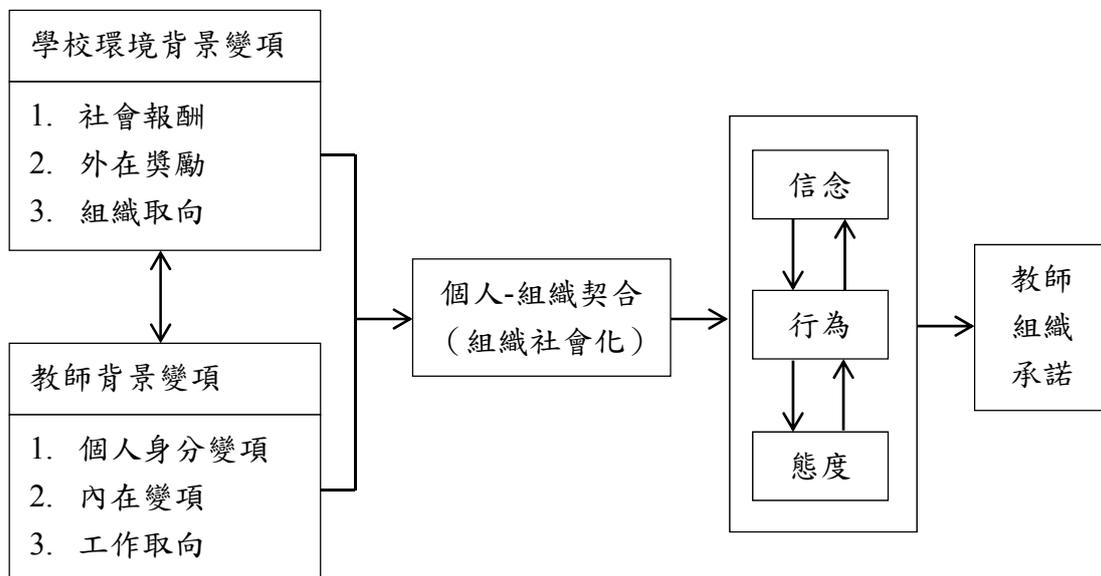


圖 2-5 Reyes 和 Pounder 的教師組織承諾理論模式

資料來源：Reyes, P., & Pounder, D. G. (1990). *Teacher commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of public and private school*. University of Wisconsin, Madison, p.68. (引自張順發、羅希哲，2005)

### 3. Meyer 和 Allen 的組織承諾理論模式

Meyer 和 Allen 發展出一個三種成分的組織承諾模式，並發表於 1991 年的《人力資源管理評論》(Human Resource Management Review) 一書，該模式認為組織承諾是一種心理狀態，它由三個不同成分組成，影響組織員工對其工作組織的感受，這三個成分如下：「對工作有感情 (Affection for your job)」，係為情感性承諾



(affective commitment)」、「害怕失去工作 (Fear of loss)」，係為持續性承諾 (continuance commitment)」、「續留工作的義務感 (Sense of obligation to stay)」，係為規範性承諾 (normative commitment)」。採用此模式能夠提高組織團隊的承諾與參與感，同時還可以幫助組織員工體驗更高的幸福感和工作滿意度 (The Three Component, 2013)。

#### (1) 情感性承諾

當你感覺對組織或對工作有強烈的情感依附時，就會產生情感性承諾，這時候你可能會認同組織的目標和價值，且很純真的想留在組織裡繼續工作。假如你樂在工作，而且對工作有很好的感受，同時也對工作感到滿足，此時，這種增加的工作滿足感，會提昇你的情感性承諾。

#### (2) 持續性承諾

當你衡量離開組織的利弊時，就會產生持續性的承諾。此時，你可能會覺得自己需要留在組織，因為離開它，會帶來的損失大於你認為你在新角色中獲得的利益。這些被認為的損失的包含：薪水、福利、專業（失去花費數年時間獲得的資歷或角色相關技能）或社交（友誼或盟友）。而這些損失的嚴重程度往往隨著年齡和經驗而增加。因此，如果你在組織是一位已成功角色，則你更有可能對組織有持續性承諾。

#### (3) 規範性承諾

當你扮演的組織角色覺得不快樂，或是想追求更好的工作機會時，你卻產生對組織的責任感或義務感，此時，規範性承諾就產生了，你會覺得應該留在原來的組織裡，因為這是正確的事情。這種義務感可以來自幾個因素。例如：因為組織已經投入了你的培訓金錢或時間，或者組織提供獎勵（紅利或進修費用），甚至因道德義務應該忠於組織等因素。

綜上所述，各學者依據不同的研究，建立各種組織承諾理論模式，然而各學者對組織承諾內涵的界定與模式持不同的看法，但本質上卻是相似的。整體而言，



各學者皆認為組織承諾會受到個人背景變項與環境背景變項的交互影響，也有些學者將組織承諾當成結果變項，從各種個人與環境特質作為預測變項。因此，除了上述對於組織承諾的意涵與理論基礎之探討，本研究參考潘嘉儀（2014）歸納國內學者對組織承諾的衡量構面，將組織承諾分為「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」等三個層面。

### 第三章 研究設計與實施

本章旨在說明研究設計及實施過程之情形，根據上述研究目的及相關文獻探討的結果，依序列出本研究架構、研究假設、研究對象、研究工具與資料處理與分析等五節加以說明。

#### 第一節 研究架構

本節依據研究動機與目的，並綜合前述文獻探討與分析，擬定本研究架構，如圖 3-1 所示，藉以瞭解各變項之間的內涵及其相互關係，因此，本研究以背景變項為自變項，「園長服務領導」及「教師組織承諾」為依變項。

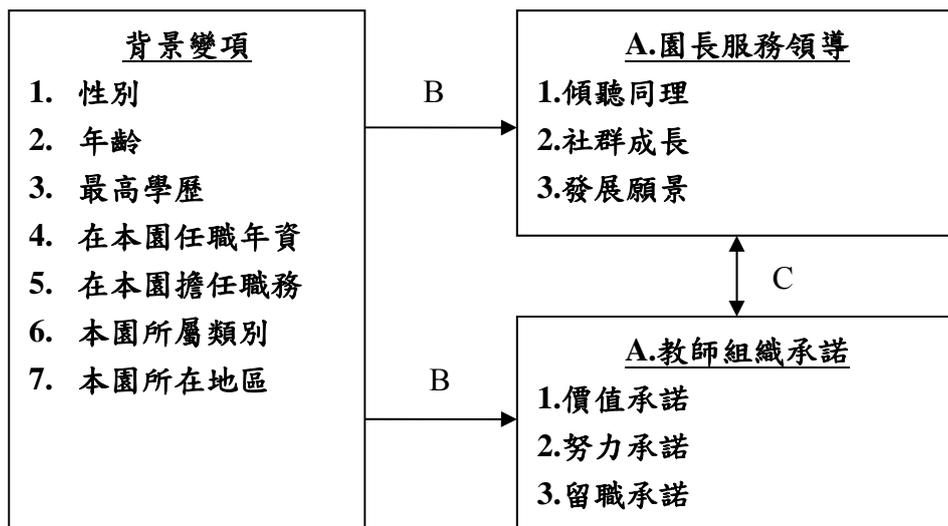


圖 3-1 研究架構圖

關係或路徑說明如下：



路徑 A：探討「園長服務領導」及「教師組織承諾」各層面現況是否有顯著差異。

路徑 B：探討背景變項在「園長服務領導」及「教師組織承諾」各層面及整體層面是否有顯著差異。

路徑 C：探討「園長服務領導」及「教師組織承諾」之間的積差相關。

## 第二節 研究假設

根據研究動機、研究目的、研究問題、文獻探討與研究架構的分析，本研究旨在驗證下列假設：

**假設 1：幼兒園教師知覺園長服務領導及教師組織承諾之各層面有顯著差異。**

假設 1-1：幼兒園教師知覺園長服務領導各層面有顯著差異。

假設 1-2：幼兒園教師知覺教師組織承諾各層面有顯著差異。

**假設 2：不同背景變項之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。**

假設 2-1：不同性別之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

假設 2-2：不同年齡之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

假設 2-3：不同學歷之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

假設 2-4：不同年資之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

假設 2-5：不同職務之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

假設 2-6：不同類別之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

假設 2-7：不同地區之幼兒園教師知覺園長服務領導有顯著差異。

**假設 3：不同背景變項之幼兒園教師知覺組織承諾有顯著差異。**

假設 3-1：不同性別之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。

假設 3-2：不同年齡之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。

假設 3-3：不同學歷之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。

假設 3-4：不同年資之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。



假設 3-5：不同職務之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。

假設 3-6：不同類別之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。

假設 3-7：不同地區之幼兒園教師知覺教師組織承諾有顯著差異。

假設 4：幼兒園教師知覺園長服務領導及教師組織承諾之間有顯著相關。

### 第三節 研究對象

本研究係以 106 年度仍於高雄市公私立幼兒園教師為取樣範圍，包含行政人員（含主管）、幼教師、教保員、助理教保員及其他（如廚工和司機）等。

#### 一、母群體

根據高雄市政府教育局 2017 年 9 月份的統計資料顯示，105 學年度第 2 學期高雄市公私立幼兒園共有 660 所（包含市立國民小學附設幼兒園），教育人員 5,201 人（高雄市政府教育局，2017），此為本研究之母群體總數。

#### 二、幼兒園抽樣方法

本研究採取二階段抽樣法，第一階段採「分層立意抽樣」，先依地區別將高雄市公私立幼兒園數，分成「都會地區」、「市鎮地區」、「鄉地區」和「偏遠地區」等共四個層級，並分別計算地區別之公私立幼兒園數，以大約三分之一至四分之一的比例立意抽取樣本行政區，再從每一樣本行政區以五分之一的比例立意抽取樣本幼兒園數，包含公私立幼兒園共計 68 所。第二階段因研究者難以取得各個樣本幼兒園詳細教師之名單，因此，本階段研究者委請各個樣本幼兒園園長，協助自該園服務的教師中，立意抽取所需教師數填答問卷。

#### 三、正式問卷寄發

為了提高問卷之回收率，研究者由指導教授具函推薦，並透過師長、同事和同儕以電話聯繫的方式，委請抽樣的公私立園長（校長）協助進行發放及回收問卷事宜，再以郵寄方式寄至所抽樣的幼兒園，公立幼兒園原則寄發 10 份，私立幼



兒園原則寄發 12~15 份，唯園長如有表示增加減問卷，則依園長提出的數量寄送。正式問卷於 106 年 09 月 28 日寄發 68 所公私立幼兒園，共計 830 份問卷，並於 106 年 10 月 25 日回收完畢，回收 644 份，經篩選剔除漏頁、資料不全與明顯填答不實之問卷共 32 份，有效問卷樣本為 612 份，回收率為 74%。

本研究有效樣本基本資料如下：

在教師性別分布上，男性有 19 人（3.1%），女性有 593 人（96.9%），顯示女性多於男性。

在教師年齡分布上，年齡 31~40 歲有 240 人（39.2%）為最多，其他依序為年齡 41~50 歲有 179 人（29.2%）；年齡 21~30 歲有 145 人（23.7%）；年齡 51 歲以上有 48 人（7.8%）；年齡 20 歲以下有 0 人（0%）。

在教師最高學歷分布上，大學畢業有 423 人（69.1%）為最多，其他依序為專科畢業有 93 人（15.2%）；研究所以上畢業有 61 人（10.0%）；高中（職）畢業有 35 人（5.7%）；國中（小）畢業有 0 人（0%）。

在教師任職年資分布上，未滿 5 年有 257 人（42.0%）為最多，其他依序為 5 年以上，未滿 10 年有 134 人（21.9%）；10 年以上，未滿 15 年有 95 人（15.5%）；15 年以上，未滿 20 年有 69 人（11.3%）；20 年以上有 57 人（9.3%）。

在教師所擔任職務分布上，教保員有 278 人（45.4%）為最多，其他依序為幼教師有 186 人（30.4%）；行政人員（含主管）有 73 人（11.9%）；助理教保員有 57 人（9.3%）；其他有 18 人（2.9%）。

在幼兒園所屬類別分布上，私立幼兒園有 447 人（73.0%）為最多，其他依序為公立幼兒園有 137 人（22.4%）；非營利幼兒園有 28 人（4.6%）。

在幼兒園所在地區分布上，都會地區有 395 人（64.5%）為最多，其他依序為鄉地區有 163 人（26.6%）；市鎮地區有 31 人（5.1%）；偏遠地區有 23 人（3.8%）。



## 第四節 研究工具

本研究以問卷調查方式進行，本研究之調查問卷使用自陳琇玲（2013）所編製的「幼兒園園長服務領導行為量表」及潘嘉儀（2014）所編製「組織承諾量表」的授權同意。問卷內容區分為「個人背景資料」、「園長服務領導問卷」及「教師組織承諾問卷」等三大部分。以下就問卷編製的依據與架構、填答及計分方式、內容效度、信度分析等步驟，分別說明。

### 一、問卷編製的依據與架構

調查問卷部分，研究者茲就「個人背景資料」、「園長服務領導問卷」及「教師組織承諾問卷」等三大部分來加以說明：

#### （一）個人背景資料：

- 1.性別：分為男性、女性。
- 2.年齡：分為 20 歲以下、21-30 歲、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上。
- 3.學歷：分為國中（小）畢業、高中（職）畢業、專科畢業、大學畢業、研究所以上畢業。
- 4.年資：分為未滿 5 年、5 年以上，未滿 10 年、10 年以上，未滿 15 年、15 年以上，未滿 20 年、20 年以上。
- 5.職務：分為行政人員（含主管）、幼教師、教保員、助理教保員、其他。
- 6.幼兒園類別：分為公立、私立、非營利。
- 7.所在地區：分為都會地區、市鎮地區、鄉地區、偏遠地區。

#### （二）園長服務領導問卷：

本研究之園長服務領導問卷係採用陳琇玲（2013）所編製的問卷內容，分別為「傾聽同理」、「社群成長」與「發展願景」等三個層面，共 21 題。

#### （三）教師組織承諾問卷：

本研究之教師組織承諾問卷係採用潘嘉儀（2014）所編製的問卷內容，分別



「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」等三個層面，共 15 題。

## 二、填答及計分方式

本研究的園長服務領導問卷和教師組織承諾問卷計分方式，皆採李克特 (Likert-Type Scale) 五點量表，計分時「非常符合」5 分、「大部份符合」4 分、「部分符合」3 分、「不符合」2 分、「非常不符合」1 分，受試者在各層面得分愈高，代表受試者在該層面所知覺得程度愈高，反之，得分愈低，則愈低。

問卷平均得分在 2 分以下者，表示受試者之感受程度為低程度，超過 2 分至 3 分為中下程度，超過 3 分至 4 分為中上程度，超過 4 分為高程度。

## 三、內容效度

本研究調查問卷係採用陳琇玲 (2013) 編製之「幼兒園園長服務領導行為量表」及潘嘉儀 (2014) 編製之「組織承諾」問卷，經同意使用，並完成本研究之「高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之調查問卷」正式問卷。陳琇玲 (2013) 之「幼兒園園長服務領導行為量表」的編製過程包含二階段，首先透過第二章文獻探討，藉以綜合、歸納並建構本研究問卷各構面之初稿，再請指導教授、相關學者及實務專家，分別就題項適切性、題意表達、文字敘述的完整性與明確性，加以增刪，以建立專家內容效度；第二階段選取適量的預試對象，進行問卷預試，並就預試所得資料進行統計分析，經過項目分析之相關分析與決斷值檢定及因素分析以建構本研究工具的效度。另外，潘嘉儀 (2014) 之「組織承諾」問卷的編製過程首先依據第二章文獻探討的歸納後編擬問卷初稿，函請相關研究經驗之教授學者、資深幼兒園主任，分別就題項檢閱並提供意見，進行專家內容效度的檢核，爾後進行施測預試問卷，預試問卷回收後，再進行項目分析、因素分析及信度分析，以瞭解問卷題項穩定性及效度。

## 四、信度分析

本研究採用 Cronbach  $\alpha$  係數，來考驗高雄市幼兒園教師知覺之園長服務領導



與組織承諾關係之研究中各分量表的內部一致性。依據吳明隆、涂金堂（2010）的看法，各分層面的 Cronbach  $\alpha$  係數最好在.70 以上，總量表的 Cronbach  $\alpha$  係數最好在.80 以上。茲就園長服務領導問卷與教師組織承諾問卷之信度分析如次：

### （一）園長服務領導問卷

園長服務領導的 Cronbach's  $\alpha$  值為.96，三個分層面的 Cronbach  $\alpha$  係數值分別為「傾聽同理」Cronbach's  $\alpha$  為.97，「社群成長」Cronbach's  $\alpha$  值為.85，「發展願景」Cronbach's  $\alpha$  值為.97，代表此量表的信度頗佳。

### （二）教師組織承諾問卷

教師組織承諾的 Cronbach's  $\alpha$  值為.92，三個分層面的 Cronbach  $\alpha$  係數值分別為「價值承諾」Cronbach's  $\alpha$  值為.90，「努力承諾」Cronbach's  $\alpha$  值為.93，「留職承諾」Cronbach's  $\alpha$  值為.92。經信度分析後，顯示具相當理想的內部一致性。

## 第五節 資料處理與分析

本研究俟問卷調查資料回收後，將全部有效問卷資料整理編碼與建檔儲存，再運用統計軟體 SPSS for Windows 18.0 中文版對數據資料進行資料分析，以驗證各項研究假設，其資料統計分析方法說明如次：

### 一、描述性統計（Descriptive Statistics）

以人數和百分比描述有效樣本基本資料，另以平均數、標準差描述統計，呈現「園長服務領導問卷」及「教師組織承諾問卷」之現況。

### 二、 $t$ 考驗（ $t$ -test）

以  $t$  考驗分析不同背景變項的工作人員在「園長服務領導問卷」及「教師組織承諾問卷」知覺上之差異。考驗假設 2-1、假設 3-1。

### 三、單因子變異數分析（one-way ANOVA）

先以相依樣本單因子變異數分析來探討「園長服務領導問卷」及「教師組織



承諾問卷」各層面是否達顯著差異，並考驗假設 1-1 及假設 1-2。再以獨立樣本單因子變異數分析來探討不同背景變項的教師在「園長服務領導問卷」及「教師組織承諾問卷」知覺上之差異情形。若  $F$  值達顯著水準 ( $p < .05$ )，則進一步進行事後比較法 (採 Scheffe 法)。考驗假設 2-2 至 2-7、假設 3-2 至 3-7。

#### 四、皮爾森積差相關 (Pearson's Product-moment Correlation)

利用皮爾森積差相關分析檢定「園長服務領導問卷」及「教師組織承諾問卷」兩變項之間的相關情形。考驗假設 4。

### 第四章 結果與討論

本章主要在於針對研究結果進行分析，並與文獻相互對照進行討論，亦即探討高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾的現況、差異性與彼此之相關，並驗證所提的假設。本章共分為四節，第一節為幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾之現況分析與討論；第二節為不同背景變項之高雄市幼兒園教師在知覺園長服務領導差異分析之討論；第三節不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺教師組織承諾差異分析之討論；第四節高雄市幼兒園教師在園長服務領導與教師組織承諾之相關分析與討論。

#### 第一節 幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾之現況分析與

##### 討論

#### 一、園長服務領導現況之分析與討論

高雄市幼兒園教師知覺之園長服務領導變項，分成「傾聽同理」、「社群成長」與「發展願景」等三個層面。以下就整體和三個層面的平均情形加以分析與討論，並將服務領導之現況，整理成表 4-1。



表 4-1 園長服務領導現況摘要表 (N=612)

層面名稱	題數	平均數	標準差	F 值
A.傾聽同理	7	4.11	.77	19.43
B.社群成長	7	4.12	.74	
C.發展願景	7	4.10	.77	
整體層面	21	4.11	.73	

從表 4-1 顯示：就園長服務領導現況而言，本研究發現幼兒園教師對園長服務領導的知覺，整體的平均數為 4.11，屬於「高」的程度。對園長服務領導各層面的知覺其高低依次為：「社群成長」層面的平均數為 4.12（最高）、「傾聽同理」分層的平均數為 4.11 和「發展願景」分層的平均數為 4.10（最低）。唯各層面的差異未達顯著水準 ( $F=19.43, P>.05$ )。

此一研究結果與劉慧萍（2012）和吳麗敏（2015）之研究相符，另與黃安妮（2012）之研究結果屬於中高的程度，相當接近。就服務領導各層面而言，本研究發現「社群成長」之得分最高，與陳琇玲（2013）和吳麗敏（2015）之研究相符。可見，當前幼兒園園長能重視幼兒園教師間的互動與合作，能充分授權，且也能不斷創造學習機會，並鼓勵教師進修研習以吸收新知。另本研究發現「發展願景」之得分最低，與陳琇玲（2013）之研究相符。研究者認為，可能是園長在面對幼兒園願景時，無法勇於改革現狀，也未能有具體可行的行動策略，來因應幼兒園未來的願景與園務的永續經營。

## 二、教師組織承諾現況之分析與討論

高雄市幼兒園教師知覺之教師組織承諾變項分成「價值承諾」、「努力承諾」、與「留職承諾」等三個層面，以下就整體和三個層面的平均情形加以分析與討論，並將教師組織承諾之現況，整理成表 4-2。



表 4-2 教師組織承諾現況摘要表 (N=612)

層面名稱	題數	平均數	標準差	F 值	事後比較
A.價值承諾	7	4.06	.69	25.25***	B>A
B.努力承諾	7	4.16	.66		C>A
C.留職承諾	7	4.25	.68		C>B
整體層面	21	4.15	.65		

\*\*\* $P<.001$ 

從表 4-2 顯示：就教師組織承諾現況而言，本研究發現高雄市幼兒園教師對教師組織承諾的知覺，整體的平均數為 4.15，屬於「高」的程度。對教師組織承諾各層面的知覺，其高低依次為：「留職承諾」層面的平均數為 4.25（最高）、「努力承諾」層面的平均數為 4.16 和「價值承諾」層面的平均數為 4.06（最低）。且各層面的差異達顯著水準 ( $F=25.25$ ,  $P<.001$ )。

就整體教師組織承諾現況而言，此一研究結果與廖芬娟(2008)、陳馨羽(2014)、潘嘉儀(2014)、謝志佩(2014)、林淑婉(2015)和林鏡晴(2017)之研究相符。就教師組織承諾各層面而言，本研究發現「價值承諾」之得分最低，與李新民等人(2005)之研究頗為相符。可見，幼兒園教師對學校的形象及未來展望的問題，沒有很強烈的感受與知覺。另外，本研究發現「留職承諾」之得分最高，與潘嘉儀(2014)之研究相符，可知當前高雄市幼兒園對待教師是友善的，且與幼兒園教師在工作上受益良多有關。



## 第二節 不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導差異之

### 分析討論

表 4-3

不同背景變項與「園長服務領導」各層面及整體差異分析表

依變項及層面 背景變項	園長服務領導			
	傾聽同理	社群成長	發展願景	整體層面
A.性別				
B.年齡	4>2			
C.最高學歷				
D.在本園任職年資	1>3 2>3	1>3 2>3	2>3	1>3 2>3
E.在本園擔任職務	1>2 3>2	3>2		3>2
F.本園所屬類別	2>1	2>1	2>1	2>1
G.本園所在地區	2>1 2>3	2>1 2>3	1>3 2>1 2>3	2>1 2>3

A.性別：1：男性；2：女性

B.年齡：1：21-30 歲；2：31-40 歲；3：41-50 歲；4：51 歲以上

C.最高學歷：1：高中（職）畢業；2：專科畢業；3：大學畢業；4：研究所以上畢業

D.在本園任職年資：1：未滿 5 年；2：5 年以上，未滿 10 年；3：10 年以上，未滿 15 年；  
4：15 年以上，未滿 20 年；5：20 年以上

E.在本園擔任職務：1：行政人員（含主管）；2：幼教師；3：教保員；4：助理教保員；  
5：其他（含廚工、司機）

F.本園所屬類別：1：公立幼兒園；2：私立幼兒園；3：非營利幼兒園

G.本園所在地區：1：都會地區；2：市鎮地區；3：鄉地區；4：偏遠地區

#### 1.就性別、年齡和最高學歷而言

本研究發現高雄市幼兒園教師的性別、年齡和最高學歷背景變項對整體園長服務領導的知覺未達顯著差異，因此，研究假設 2-1、2-2 及 2-3 未獲支持。

#### 2.就年資而言



本研究發現高雄市幼兒園教師的年資背景變項對整體園長服務領導的知覺達顯著差異，亦即未滿5年和5年以上，未滿10年比10年以上，未滿15年的教師對園長服務領導的知覺較高。因此，研究假設2-4獲得支持。此一研究結果與劉慧萍（2012）、黃安妮（2012）和吳麗敏（2015）之研究相符；與陳琇玲（2013）之研究不相符。探究原因可能是本研究的幼兒園園長對年資未滿10年的年輕教師表現出較多的傾聽、寬容、關懷與鼓勵等服務領導態度，因此，才會對園長服務領導的知覺較高。此外，年資背景變項對整體園長服務領導的知覺是否達顯著差異，仍沒有一致性的研究結果，有待進一步作更深入的探討。

### 3.就職務而言

本研究發現高雄市幼兒園教師的職務背景變項對整體園長服務領導的知覺達顯著差異，亦即教保員比幼教師對園長服務領導的知覺較高。因此，研究假設2-5獲得支持。此一研究結果與劉慧萍（2012）和黃安妮（2012）之研究相符；與陳琇玲（2013）之研究不相符。探究原因可能是本研究的幼兒園園長對教保員較能充分授權和鼓勵進修研習以吸收新知等服務領導精神，因此，才會對園長服務領導的知覺較高。此外，職務背景變項對整體園長服務領導的知覺是否達顯著差異，仍沒有一致性的研究結果，有待進一步作更深入的探討。

### 4.就所屬類別而言

本研究發現高雄市的所屬類別背景變項對整體園長服務領導的知覺達顯著差異，亦即私立幼兒園比公立幼兒園的教師對園長服務領導的知覺較高。因此，研究假設2-6獲得支持。此一研究結果與劉慧萍（2012）和黃安妮（2012）之研究相符。可見，私立幼兒園的教師對園長服務領導的知覺確實比公立幼兒園高。探究原因可能是本研究的公立幼兒園教師與園長接觸的機會比較少，比較難對園長的服務領導有所感受。

### 5.就所在地而言

本研究發現高雄市的所在地背景變項對整體園長服務領導的知覺達顯



著差異，亦即市鎮地區比都會地區和鄉地區幼兒園的教師對園長服務領導的知覺較高。因此，研究假設 2-7 獲得支持。唯大多數的學者並沒有針對「幼兒園所在地」背景變項在幼兒園園長服務領導作差異研究，研究者考量當前城鄉教育均衡發展，無論是都會地區、市鎮地區，甚至偏遠地區，皆有設立幼兒園，僅差別於設立數量多寡。因此，本研究將「幼兒園所在地」列為背景變項之一，研究發現對園長服務領導的知覺達顯著差異，其結果對未來研究有參考性。

### 第三節 不同背景變項之高雄市幼兒園教師知覺教師組織承諾差異之分析討論

表 4-4  
不同背景變項與「教師組織承諾」各層面及整體差異之分析表

依變項及層面 背景變項	教師組織承諾			
	價值承諾	努力承諾	留職承諾	整體層面
A.性別				
B.年齡	4>2 4>3	4>2 4>3	4>2	4>2 4>3
C.最高學歷				
D.在本園任職年資				
E.在本園擔任職務	1>2	1>2	1>2	1>2
F.本園所屬類別	2>1	2>1	2>1	2>1
G.本園所在地區	2>1 2>3	2>1 2>3	2>1 2>3	2>1 2>3

A.性別：1：男性；2：女性

B.年齡：1：21-30 歲；2：31-40 歲；3：41-50 歲；4：51 歲以上

C.最高學歷：1：高中（職）畢業；2：專科畢業；3：大學畢業；4：研究所以上畢業

D.在本園任職年資：1：未滿 5 年；2：5 年以上，未滿 10 年；3：10 年以上，未滿 15 年；  
4：15 年以上，未滿 20 年；5：20 年以上

E.在本園擔任職務：1：行政人員（含主管）；2：幼教師；3：教保員；4：助理教保員；



5：其他（含廚工、司機）

F.本園所屬類別：1：公立幼兒園；2：私立幼兒園；3：非營利幼兒園

G.本園所在地區：1：都會地區；2：市鎮地區；3：鄉地區；4：偏遠地區

### **1.就性別、最高學歷和任職年資而言**

本研究發現高雄市幼兒園教師的性別、最高學歷和任職年資背景變項對整體教師組織承諾的知覺未達顯著差異。因此，研究假設 3-1、3-3 及 3-4 未獲支持。

### **2.就年齡而言**

本研究發現高雄市幼兒園教師的年齡背景變項對整體教師組織承諾的知覺達顯著差異，亦即 51 歲以上比 31~40 歲和 41 歲~50 歲的教師對教師組織承諾的知覺較高。因此，研究假設 3-2 獲得支持。此一研究結果與陳月麗(2003)、廖芬娟(2008)、潘嘉儀(2014)、謝志佩(2014)、蔡孟庭(2016)和黃怡玲(2017)之研究相符。可見，幼兒園教師不分年齡對教師組織承諾的知覺大致相同。推測原因可能是本研究的較年長教師可能因家庭、婚姻及經濟穩定等因素的考量，故有較高的留職傾向，反觀年輕教師，因個人生涯規劃尚未穩定，故對教師組織承諾較低。

### **3.就職務而言**

本研究發現高雄市幼兒園教師的職務背景變項對整體教師組織承諾的知覺達顯著差異，亦即行政人員（含主管）比幼教師對教師組織承諾的知覺較高。因此，研究假設 3-5 獲得支持。此一研究與陳月麗(2003)和孫一弘(2012)之研究相符；與廖芬娟(2008)和許麗娟(2016)之研究不相符。推測原因可能是幼兒園之行政人員（含主管）大多由幼教師或教保員升任，其工作投入與犧牲奉獻，以及關心服務學校的形象及未來發展，均比原擔任幼教師或教保員時更佳，因此，對教師組織承諾的知覺愈高。

### **4.就所屬類別而言**

本研究發現高雄市的幼兒園的所屬類別背景變項對整體教師組織承諾的知覺達顯著差異，亦即私立幼兒園比公立幼兒園的教師對教師組織承諾的知覺較高。因



此，研究假設 3-6 獲得支持。此一研究結果與陳月麗（2003）和蔡孟庭（2016）之研究相符，其中與陳月麗（2003）之研究雖然相符（達顯著差異），但陳月麗（2003）之研究卻是公立幼兒園比私立幼兒園的教師對組織承諾知覺較高，研究者認為，可能與問卷調查的地區屬性或調查問卷內容有關；與許麗娟（2016）之研究不相符。可見，幼兒園所屬類別背景變項對整體教師組織承諾的知覺是否達顯著差異，仍沒有一致性的研究結果，有待進一步作更深入的探討。

#### 5.就所在地而言

本研究發現高雄市幼兒園的所在地背景變項對整體教師組織承諾的知覺達顯著差異，亦即市鎮地區幼兒園比都會地區和鄉地區幼兒園的教師對組織承諾的知覺較高。因此，研究假設 3-7 獲得支持。此一研究與潘嘉儀（2014）、蔡孟庭（2016）和林鏡晴（2017）之研究相符。可見，幼兒園所在地背景變項對整體教師組織承諾的知覺有一致性的研究結果。

### 第四節 高雄市幼兒園教師在園長服務領導與教師組織承諾之相關分析與討論

本節主要在分析「園長服務領導」與「教師組織承諾」彼此之間的相關情形，茲以皮爾森（Person）積差相關之統計方式，以考驗本研究的假設 4。

本研究以皮爾森積差相關法求出高雄市幼兒園教師在「園長服務領導」與「教師組織承諾」各層面之相關係數，其結果如表 4-5。

表 4-5

幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾之積差相關分析摘要表 (N=612)



園長服務領導	教師組織承諾			
	價值承諾	努力承諾	留職承諾	整體層面
傾聽同理	.75**	.72**	.73**	.77**
社群成長	.78**	.76**	.76**	.80**
發展願景	.76**	.72**	.71**	.76**
整體層面	.79**	.76**	.76**	.81**

\*\* $p < .01$

從表 4-3 顯示，高雄市幼兒園教師知覺整體園長服務領導與整體教師組織承諾達顯著相關 ( $r = .81, p < .01$ )。因此，園長服務領導的做法與觀念會直接影響教師組織承諾的表現。

## 第五章 結論與建議

本研究主要在探討高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾之關係，並瞭解不同背景變項的幼兒園園長服務領導和教師組織承諾之差異情形。本章共分為兩節，首先，根據第四章的研究結果與討論，歸納整理提出本研究結論；其次，依據研究結論，針對教育行政機關、幼兒園園長及未來研究，提出相關建議。

### 第一節 結論

研究者根據研究動機與目的，蒐集相關資料，擬定研究架構、研究問題與假設，經統計分析後得到相關研究結果，歸納出本研究結論如下。

#### 一、高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導屬於高的程度，其中對

「社群成長」層面的知覺較高，對「發展願景」層面的知覺較低

本研究結果發現：幼兒園教師知覺園長服務領導的平均數為 4.11，介於「非



常符合」與「大部分符合」之間，屬於高的程度。其中以對「社群成長」的知覺為較高 ( $M=4.12$ )，依次為傾聽同理 ( $M=4.11$ ) 和發展願景 ( $M=4.10$ )。

## 二、高雄市幼兒園教師知覺教師組織承諾屬於高的程度，其中對

「留職承諾」層面的知覺較高，對「價值承諾」層面的知覺較低

本研究結果發現：幼兒園教師知覺教師組織承諾的平均數為 4.15，介於「非常符合」與「大部分符合」之間，屬於高的程度。其中以對「留職承諾」的知覺為較高 ( $M=4.25$ )，依次為努力承諾 ( $M=4.16$ ) 和價值承諾 ( $M=4.06$ )。

## 三、年資未滿 10 年、職務為教保員、私立幼兒園、市鎮地區幼兒園的

教師對園長服務領導的知覺較高

本研究結果發現：幼兒園教師的年資未滿 5 年與 5 年以上未滿 10 年的知覺高於 10 年以上未滿 15 年，其差異達顯著水準 ( $F=4.09, p<.01$ )。教師職務為教保員比職務為幼教師，對園長服務領導的知覺達顯著差異 ( $F=3.45, p<.01$ )。私立幼兒園比公立幼兒園的教師，對園長服務領導的知覺達顯著差異 ( $F=9.65, p<.001$ )。市鎮地區比都會地區和鄉地區幼兒園的教師，對園長服務領導的知覺達顯著差異 ( $F=8.19, p<.001$ )。

## 四、年齡 51 歲以上、行政人員 (含主管)、私立幼兒園、市鎮地區的

教師對教師組織承諾的知覺較高

本研究結果發現：年齡 51 歲以上的幼兒園教師，對教師組織承諾的知覺高於 31~40 歲和 41~50 歲，其差異達顯著水準 ( $F=4.21, p<.01$ )。教師職務為行政人員 (含主管) 比職務為幼教師，對教師組織承諾的知覺達顯著差異 ( $F=3.86, p<.01$ )。私立幼兒園比公立幼兒園的教師，對教師組織承諾的知覺達顯著差異 ( $F=7.36, p<.01$ )。市鎮地區比都會地區和鄉地區幼兒園的教師，對教師組織承諾的知覺達顯著差異 ( $F=7.12, p<.001$ )。



## **五、高雄市幼兒園教師對園長服務領導的知覺愈高，則對教師組織承諾的知覺也愈高**

本研究結果發現：高雄市幼兒園教師知覺園長服務領導與教師組織承諾達顯著相關（ $r=.81$ ， $p<.01$ ）。換句話說，高雄市幼兒園的教師對園長服務領導的知覺愈高，則對教師組織承諾的知覺也愈高。

### **第二節 建議**

根據本研究之研究結果及結論，研究者提出下列建議，包括對教育行政機關、對幼兒園園長及未來研究的建議，茲分述如下：

#### **一、對教育行政機關的建議**

##### **（一）輔導幼兒園園長強化服務領導的理念與行為實踐，尤其服務於公立幼兒園以及非市鎮地區的幼兒園**

本研究發現：私立幼兒園教師比公立幼兒園教師，對園長服務領導的知覺較高，且市鎮地區幼兒園教師比都會地區和鄉地區幼兒園教師，對園長服務領導的知覺較高。因此，建議教育行政主管機關，重視公立幼兒園園長以及都會地區和鄉地區幼兒園園長的服務領導理念與行為實踐，希望藉由教育行政主管機關在推動園長專業成長的活動中，融入服務領導的理念與行為實踐，使幼兒園園長與時俱進，具備較新且符合脈絡的服務領導知能。

##### **（二）透過幼兒園教師的專業成長活動，宜融入組織承諾的理念，以激發幼兒園教師努力意願與認同組織，尤其服務於公立幼兒園以及非市鎮地區幼兒園的教師**

本研究發現：私立幼兒園教師比公立幼兒園教師，對教師組織承諾的知覺較高，且市鎮地區幼兒園教師比都會地區和鄉地區幼兒園教師，對教師組織承諾的知覺較高。因此，當公立幼兒園教師、都會地區和鄉地區幼兒園教師舉辦教師專



業成長活動時候，建議將教師組織承諾的理念納入專業成長活動的主題，使這些幼兒園教師能充分理解組織承諾對幼兒園未來發展的重要性，同時也能確保幼兒園教師本身的生涯發展與福利，並進一步激發幼兒園教師努力意願與認同組織。

## 二、對幼兒園園長的建議

### (一) 幼兒園園長宜重視服務領導，尤其宜加強建立幼兒園同仁對願景發展的共識

本研究結果發現：幼兒園園長服務領導與教師組織承諾呈正相關，亦即幼兒園教師感受到良好的園長服務領導，便會增強教師的組織承諾。因此，幼兒園園長宜更重視服務領導。此外，本研究發現幼兒園教師對園長服務領導的知覺，以「發展願景」層面為最低，因此，幼兒園園長宜更重視幼兒園的願景發展，尤其整個幼兒園園務的中長程發展計畫，宜充分讓幼兒園教師瞭解，並傾聽幼兒園教師的心聲。在制定園務改革時，宜集思廣益，並注意制定過程與結果之公平、公正及公開程度。整體而言，幼兒園需要發展美好的願景，這些未來的願景需要不斷的發展與改革，藉由幼兒園教師的參與，大家形成共識，也讓幼兒園園長充分發揮服務領導的精神，讓整個幼兒園未來願景是永續的。

### (二) 建立正向的組織文化，提升幼兒園的教育品質，以強化幼兒園教師的價值承諾

本研究發現幼兒園教師對教師組織承諾的知覺，以「價值承諾」的層面為最低。因此，幼兒園園長宜重視幼兒園的正向的組織文化，提升幼兒園的教育品質，讓外界的家長給予很高的肯定，同時也能吸收更多有志趣的幼兒園教師前來甄選與服務，一旦獲得錄取，成為幼兒園的教師，相信他會以這所幼兒園教師為榮，且會為這所幼兒園犧牲奉獻，因為他們已經對這所幼兒園產生了組織承諾中的價值肯定。



### 三、對未來研究的建議

#### (一) 宜自編調查問卷，並進行問卷的信效度的考驗，以求調查問卷的良好品質

本研究之問卷是直接採用陳琇玲（2013）所編製的「幼兒園園長服務領導行為量表」及潘嘉儀（2014）所編製的「組織承諾量表」。因教育情境變遷迅速，如果能夠依據服務領導與組織承諾的理念之文獻探討，自行研編調查研究問卷，並進行信效度考驗，施測結果再進行統計分析，其所得的研究結果，可能會較符合當時的時空環境。

#### (二) 如能兼顧觀察或訪談的研究方法，可能會使研究效度更好

本研究以問卷調查法為主，問卷結果可能因受試者的主觀喜好或情境等因素影響，而難以完整呈現幼兒園教師的真實感受，進一步使問卷統計結果產生偏差。研究者認為，如能配合觀察或訪談的研究方法，進一步作質性分析，再以量化研究結果進行比對，其所得的研究結果之效度會更佳。



## 參考文獻

- 王惠瑜（無日期）。如何做一個好校長【新聞群組】。取自  
<http://www.tw.org/newwaves/44/1-e.html>。
- 朱麗（2016）。校長服務領導與教師專業學習社群關係之研究（未出版碩士論文）。  
臺北市立教育大學，臺北市。
- 李新民、戴嘉南、黃美惠（2005）。幼兒教師的組織文化知覺與組織承諾初探。南  
大學報，39（1），21-40。
- 李新民、鄭博真（2014）。分布式領導與幼兒園教師組織承諾相關研究初探。華醫  
社會人文學報，29，35-59。
- 吳清山、林天佑（2004）。僕人領導。教育研究月刊，120，154。
- 吳清山（2006）。服務領導的理論與實踐。「輔仁大學第五屆教育領導與發展學術  
研討會」發表之論文，輔仁大學。
- 吳明隆、涂金堂（2010）。SPSS 與統計應用分析（修訂版）。臺北：五南圖書出版  
公司。
- 吳麗敏（2015）。新北市公立幼兒園主任服務領導與行政效能關係之研究（未出版  
碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 沈汶鎂（2016）。公立學校附設幼兒園兼任園主任工作滿意度與組織承諾關係之研  
究—以新北市為例（未出版碩士論文）。元智大學，桃園市。
- 林天佑、吳清山、張德銳、湯志民、丁一顧、周崇儒、蔡菁芝（2003）。教育行政  
學。臺北：心理出版社。
- 林思伶（2004）。析論僕人式/服務領導的概念與研究。高雄師大學報，16，39-57。
- 林素君（2007）。幼稚園僕人領導、組織信任與工作滿意關係之研究（未出版碩士  
論文）。國立政治大學，臺北市。
- 林梅琴（2008）。學校領導人實踐服務領導作法的探究。教師天地，152，18-25。
- 林淑婉（2015）。臺北市公立幼兒園教保員工作滿意度與組織承諾之研究（未出版  
碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 林鏡晴（2017）。幼兒園組織氣氛、教師組織承諾、教師幸福感與教師工作績效之  
關係（未出版碩士論文）。臺灣首府大學，臺南市。



- 孫一弘 (2012)。新北市公立幼稚園教師工作滿意度對組織承諾影響之研究 (未出版碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 唐榮麗 (2015)。稱傾聽理解：師鐸獎校長用愛融冰【部落格文字資料】。取自 <http://teachersblog.edu.tw/19/487>。
- 高雄市政府教育局 (2017)。105 年學年度第二學期幼兒園名錄。2017 年 09 月 01 日取自 <http://www.kh.edu.tw/forms/getDirectory/101>
- 張順發、羅希哲 (2005)。國小教師工作價值觀與組織承諾關係之研究。國民教育研究學報，14，79-111。
- 張春興 (2015)。教育心理學-三化取向的理論與實踐。重修二版。臺北：東華書局。
- 許麗娟 (2016)。幼兒園園長轉型領導、教保人員組織承諾與教學效能關係之研究 (未出版博士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 陳月麗 (2003)。高雄市幼稚園教師組織承諾與組織氣氛相關之研究 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳琇玲 (2013)。幼兒園園長服務領導與園所組織效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東大學，屏東市。
- 陳馨羽 (2014)。幼兒園教保人員成就動機、自我效能與組織承諾之相關性研究 (未出版之碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 梁幸惠 (2015)。教保服務人員組織承諾與工作滿意之相關研究 (未出版碩士論文)。樹德科技大學，高雄市。
- 郭姍彥 (2015)。幼兒園教師工作價值觀、組織承諾與工作績效之關係 (未出版碩士論文)。臺灣首府大學，臺南市。
- 黃安妮 (2012)。幼稚園園長服務領導與學校效能關係之研究—以桃園縣為例 (未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。
- 黃文三、沈碩彬 (2017)。國中校長服務領導量表編製與應用。教育理論與實踐學刊，35，143-171。
- 黃怡伶 (2017)。高雄市公立國小附設幼兒園教師角色壓力與組織承諾之研究 (未出版碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 廖芬娟 (2008)。臺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 (未出版碩士論文)。淡江大學，新北市。



- 無名氏 (2017)。園長，你一心只為幼師好，她會理解你嗎？【線上論壇】。取自 <http://www.coms.pub/n/137216>。
- 潘嘉儀 (2014)。《幼兒園教師學習社群、教師專業能力、組織承諾與工作滿意度之研究》(未出版碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 蔡孟庭 (2016)。《中部地區教保服務人員在幼兒園組織氣氛、組織承諾與工作滿意度之相關研究》(未出版碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 劉慧萍 (2012)。《幼兒園園長僕人領導之研究》(未出版之碩士論文)。朝陽科技大學，臺中市。
- 謝志佩 (2014)。《新北市公立幼兒園主任團隊領導與教保服務人員組織承諾關係之研究》(未出版碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- Anttila, E. (2014). *Components of organizational commitment-A case study consisting line managers from Finnish industrial company* (Unpublished Master's dissertation). University of Tampere School of Education, Finland, USA.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Hesse, H. (1932). *The journey to the east*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Reyes, P., & Pounder, D. G. (1990). *Teacher commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of public and private school*. University of Wisconsin, Madison, p.68.
- The Three Component Model of Commitment: Improving Commitment and Engagement. (2013, November). *Management Training and Leadership Training*. Retrieved from <https://www.mindtools.com/pages/article/three-component-model-commitment.htm>
- Whyte, W. H. (1956). The organization man. New York: Simon and Schuster, Work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

