

第五章 結論與建議

本章依據第四章的分析結果來回應先前的預設問題，並以本研究的研究結果對未來幼教政策、幼稚園行政領導與後續相關研究的計畫與執行提出建議。

第一節 結論

本節依據研究目的將所得結論分述如下：

一、幼稚園教師僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意之現況

本研究的結果顯示台北市幼稚園教師在對園長的僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意的程度上大致良好。在僕人領導個別因素中，情感療癒的平均分數最低，而領導信任的個別因素中，教師對園長的善意信任平均分數最低，顯示台北市幼稚園園長的領導行為中，對部屬的情感關懷最需要加強。而工作滿意的個別因素中，則以教師對工作環境的滿意程度為最低，顯示幼稚園教師對其工作環境最感不滿意。

二、幼稚園教師僕人領導、同事信任、領導信任與工作滿意之關係與差異

研究結果顯示幼稚園教師的僕人知覺與同事信任、領導信任及工作滿意間均呈現高度正相關，表示幼稚園教師對於園長的僕人領導知覺程度越高，則在同事信任、領導信任、工作滿意上的程度也越高。而幼稚園教師同事信任、領導信任與工作滿意程度也呈現高度正相關，表示幼稚園教師的同事信任、領導信任程度越高，其工作滿意程度也越高。

教師所任職的幼稚園的性質、規模，教師的年齡、年資、擔任行政職與否在僕人領導、同事信任、領導信任與工作滿意上並沒有顯著差異。唯園長任職的時間長短在教師的僕人領導、同事信任、領導信任與工作滿意方面有顯著差異，園長任職的年資十年以上者，其園內教師的僕人領導知覺顯著高於園長年資在一年

以下及一年以上未滿五年者，園長任職年資十年以上者，教師的同事信任、領導信任與工作滿意也顯著高於園長年資在一年以上未滿五年者。另外，任職於小型規模幼稚園的教師在同事信任上顯著高於任職於中型規模幼稚園的教師。

三、僕人領導、同事信任、領導信任與工作滿意之間的影响與效果

以同事信任為中介變項進行 SEM 模式路徑分析後，結果顯示僕人領導與同事信任對工作滿意有直接效果且達到顯著水準；僕人領導對工作滿意有間接效果且達到顯著水準，表示僕人領導對同事信任與工作滿意皆有正向的影響，且同事信任對工作滿意也有正向的影響。而結構模式路徑檢定值皆達顯著水準，表示模式成立，研究證實同事信任對僕人領導與工作滿意具有中介效果，即幼稚園教師的園長僕人領導知覺可經由提升同事信任而使工作滿意程度增加。

以領導信任為中介變項進行 SEM 模式路徑分析後，結果顯示僕人領導與領導信任對工作滿意有直接效果且達到顯著水準；僕人領導對工作滿意有間接效果且達到顯著水準，表示僕人領導對領導信任與工作滿意皆有正向的影響，且領導信任對工作滿意也有正向影響。而結構模式路徑檢定值皆達顯著水準，表示模式成立，研究證實領導信任對僕人領導與工作滿意具有中介效果，即幼稚園教師的園長僕人領導知覺可經由提升領導信任而使工作滿意程度增加。

四、分別以同事信任與領導信任為中介變項的結構模式比較

將同事信任與領導信任為中介變項的結構模式分析結果兩相比較後發現：

(一) 園長的僕人領導對領導信任的影響高於對同事信任的影響；(二) 領導信任在僕人領導對工作滿意影響路徑的中介效果高於同事信任的中介效果。研究證實，領導信任是僕人領導對工作滿意發揮影響的關鍵。

而從這兩個模式的整體適配情形來看，本研究的調查結果和以領導信任為中介的結構模式之符合程度優於以同事信任為中介的結構模式。表示就本研究的樣本而言，以領導信任為中介的結構模式獲得較佳的支持。

第二節 研究建議

本節將根據本研究所得到的各項研究結論，就幼兒教育行政管理、政府政策與後續研究發展上提出可行的建議。

壹、對幼教行政管理實務上之建議

一、園長應積極增進領導知能與改善領導行為

本研究發現，幼稚園園長的僕人領導程度對教師的組織信任與工作滿意程度有正向的影響，尤其僕人領導能夠經由領導信任的中介效果使工作滿意提升。因此，一位幼稚園園長應積極增進自身的領導知能，尤其建議園長應養成對同仁主動關懷、積極傾聽的習慣，適時提供情感支持，並且秉持誠信原則、以身作則，帶領成員發揮團隊合作精神，以增進彼此的信任與對工作的滿意程度。除此之外，影響力乃是領導的本質，就領導功能而言，任一個體能影響其所處的群體，以促進組織目標之實現為目的，即屬於領導的行為（陳書梅，2002）。在幼稚園組織中，非僅只園長能發揮領導作用，所有的教職員亦可在其崗位上積極從事領導行為，以使幼稚園組織全面發揮其應有之功能與提升教學的品質。

二、提供幼稚園同事間良好的互動與溝通機會，以增進同事彼此的信任

本研究發現，任職於小型規模幼稚園的教師，在同事信任顯著高於任職於中型規模幼稚園的教師，雖然本研究的研究結果並不能直接推論至其他地區的幼稚園，然不諱言的，幼稚園的規模較大，則組織中的個人與群體的需求將更趨複雜，溝通也較為困難。因此，建議幼稚園經營者應提供組織同事間良好的互動或合作機會，促進彼此的認識與瞭解，並特別注意溝通管道的暢通，以增進同事之間的信任程度。

貳、對政府政策制定與園長培訓機構之建議

一、建立合理的幼稚園園長遴選與任期制度

本研究發現，園長的任職年資在教師的僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意上皆有顯著差異。園長任職年資在十年以上者，其園內教師的僕人領導知覺、同事信任、領導信任與工作滿意也顯著高於園長的年資在一年以上未滿五年者。這樣的結果表示目前的公立幼稚園園長任期制度似乎有審慎評估其效果與效能的必要。幼稚園園長的角色直接影響到幼稚園的辦學的績效與園務經營成果的良窳，故公立幼稚園園長之任用不應僅由園內教師彼此輪流兼任，而應建立妥善之任期與遴選制度，對私立幼稚園園長的資格與條件也應作合理的規定，並詳加考核。對辦學成績優良之園長，應建立獎勵制度或配課辦法，使優秀、能力強且有理想的園長有機會、有意願去經營改善幼稚園組織。

二、藉由園長培訓課程的規劃以提高幼稚園教師對其組織的信任及工作滿意程度

本研究發現幼稚園園長的僕人領導程度對教師的組織信任與工作滿意程度有正向的影響，而僕人領導的重點即是在於藉由服務，建立領導者與被領導者間良好的互動關係。因此除一般的學校管理技能之外，幼稚園園長的培訓與在職進修課程應強調溝通的技能、人際關係的建立，以及團體決策等必要的知識與能力。此外，鑒於法令規定，幼稚園園長必須具有教師資格及一定的教學年限，建議各幼教師資培育機構，開設領導理論與實務探討之相關課程，俾利學生發展高品質的領導才能，以支持其未來之生涯發展。

三、改善幼稚園教師工作環境

本研究發現，五個影響教師工作滿意的因素之中，以工作環境的平均得分最低，顯示幼稚園教師對其工作的環境最感不滿意，建議未來欲提升幼稚園教師的

工作滿意程度應先從改善幼稚園工作環境方面著手，實際作法如：降低師生比、給予教師更多課程規劃的自主性與充足的備課時間。

叁、對未來研究的建議

一、以其他樣本驗證與修正研究模式

本研究限於時間和人力，抽取的樣本侷限於台北市幼稚園教師，因此冀盼後續研究者能繼續深入研究，利用複核效化 (cross-validation) 檢驗研究模式在其他地區的幼稚園樣本或其他類型組織的可行性及進行模式的修正。複核效化是指一個樣本在許多不同群樣本下，而非只是在其所衍生的樣本下，能夠複製的程度 (黃芳銘, 2006)。邱皓政 (2004) 指出複核效化是研究者從不同樣本上重複獲得證據來證明測量分數有效性的一個動態性、累積性的過程，但是單一一次的複核效化檢驗不足以作為測量分數在不同樣本或情境下的證據，需要多次的反覆驗證，才能累積充分的證據。

二、納入其他重要的影響變項

SEM重點在檢驗整個研究模式，本研究僅考量僕人領導、組織信任與工作滿意之效果，而未考量其它可能之影響變數，如此將降低研究發現的有效性。後續研究可以考量根據文獻將背景變項納入統計模式之中，以便提升內部效度。另外，從許多文獻中發現，不同的領導型態在不同的組織氣氛下對組織承諾、組織效能、組織公民行為等有影響，然而這些變項在本研究中無法加以討論，建議後續的研究可以考慮納入其他重要的影響變項，以使架構更於完善。

三、採用其他研究工具

本研究依據文獻探討，採用 Barbuto 和 Wheeler (2006) 所發展出的僕人領導問卷、改編自 Jorde-Bloom (1989) 的幼兒教師工作滿意調查問卷與自編的組織信任問卷。雖然各問卷經刪題後以 CFA 進行信效度檢驗的結果良好，然而原始問卷資料的 CFA 結果，僕人領導、組織信任與工作滿意問卷中少數題目信度不甚理想，建議爾後的研究者以此問卷進行調查時，可將問卷題目作適度修正，使整體穩定性再提升。此外，近年來學術理論與測驗編製技術發展快速，不同的觀點與研究工具陸續被提出，建議後續的研究者可以採用新的理論與研究工具來進行探討。

四、兼採其他研究方法

本研究是以問卷調查的方式進行資料的蒐集，研究結果雖然證實了同事信任與領導信任對僕人領導與工作滿意影響的中介效果，然而組織中領導者的行為、成員的信任與工作滿意之間的影响歷程複雜且微妙，非僅藉由單單的問卷調查結果就可以分析得透徹明白。為增進研究的真實性與價值、並使研究結果更臻於完善，建議後續的研究者可以兼採質化的研究方式實際進行深入訪談或觀察，或以個案研究的方式，長期觀察施行僕人領導機構中領導者行為對組織信任與工作滿意的影響，以使研究結果能更貼近實務。