

第五章 結論與建議

第一節 結論

經由第四章研究分析之後，研究者發現大台北地區教師流動率相當嚴重，回收樣本裡有八成以上的幼教師有離職經驗，且公立幼教師亦然，研究者認為，公立幼教師離職經驗應該多是過去曾在私幼任職，在經由徵選考試至公幼任教，但也間接表示教師對於幼教組織的忠誠度還包含其他因素的影響。本節將第四章的分析結果做一比較整理，以釐清變項間之關聯與回應假設的問題。

壹、基本變項與因素

一、工作滿足

在教師工作滿足方面，初始問卷總分 144 分（24 題*6 分），得分最高為 139 分，最低 76 分，平均為 99.34 分，大於平均者共 117 位，低於平均者共 139 位。因素分析後與工作滿足有關的變項（表 5-1）有園所性質、年齡、是否為合幼教、累積年資與教育程度。

表 5-1：與工作滿足的相關分析

變項	園所性質	年齡	離職經驗	兼任行政	合格幼教
相關係數	-0.299**	0.287**	-0.114	-0.094	-0.325**
變項	累積年資	在園年資	教育程度	婚姻狀況	
相關係數	0.198**	0.055	0.244**	0.055	

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

結合第四章的研究分析的結果顯示，與工作滿足激勵因素有關之基本變項除了兼任行政職之外，其餘皆有一定的相關程度，表示激勵因素對於幼教師有相當程度的重要性。在相關方向上，激勵因素方面是公立幼稚園、愈年長、有離職經驗、合格幼教師、累計年資在園年資較高、教育程度愈高的教師對激勵因素滿足

程度較高。與保健因素有關的因素，公立幼稚園、合格幼教師、在園年資愈少者、教育程度高者對保健因素的滿足程度較高。與學校基本因素方面，公立幼稚園、年齡較高、有兼行政職、合格幼教、累計年資多以及教育程度高，對學校基本因素的滿意程度較高。

綜合有關工作滿足因素的論述，顯示私立幼稚園教師在工作滿足三因素方面都較低；年齡對工作滿足的個別差異，表現在激勵因素與保健因素上，年齡愈輕者工作愈不滿足；合格幼教師在工作滿足三因素程度都較高；在累計年資方面，與工作滿足呈正相關，尤其表現在激勵因素與學校基本因素，表示年資高的教師對於教學成就感、參與決策程度以及學校的領導風格等比較滿足；教育程度方面，在工作滿足三因素皆是大學畢業者最高，與合格教師相較，大學畢業者多為合格幼教的機率較大，因此合格幼教與大學畢業者的工作滿足程度較高是相符合的結果。

二、組織承諾

在教師組織承諾方面，初始問卷總分 108 分（18 題*6 分），得分最高為 95 分，最低 45 分，平均為 69.49 分，大於平均者共 130 位，低於平均者共 135 位。因素分析後與組織承諾有關的變項（表 5-2）有是否兼任行政職為合幼教、在園年資與婚姻狀況。

表 5-2：與組織承諾的相關分析

變項	園所性質	年齡	離職經驗	兼任行政	合格幼教
相關係數	0.114	0.058	-0.103	0.269**	-0.039
變項	累積年資	在園年資	教育程度	婚姻狀況	
相關係數	0.087	-0.248**	-0.039	-0.143*	

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

結合第四章的研究分析的結果顯示，組織承諾之情感性承諾在公立幼稚園、年齡較長、在園年資少者的程度較高。與持續性承諾有關者是私立幼稚園、有離

職經驗者、無兼行政職務者、在園年資較少者的程度較高。規範性承諾方面在私立幼稚園、無兼行政職者在園年資低者的程度較高。

綜合有關組徵承諾因素的論述，顯示無兼行政職務者，在組織承諾的程度較高，表現在持續性承諾上；在園年資少表現在組織承諾的三因素上皆為程度較高；在婚姻狀況方面，未婚者比已婚一年以上之程度高，且喪偶者比新婚1年內者程度高，表現在組織承諾之規範性承諾上。

三、專業承諾

在教師專業承諾方面，初始問卷總分 108 分（18 題*6 分），得分最高為 103 分，最低 35 分，平均為 71.89 分，大於平均者共 140 位，低於平均者共 125 位。因素分析後與專業承諾有關的變項（表 5-3）有園所性質、年齡、兼任行政職務、累積年資與教育程度。

表 5-3：與專業承諾的相關分析

變項	園所性質	年齡	離職經驗	兼任行政	合格幼教
相關係數	0.192**	0.342**	-0.077	0.165**	0.001
變項	累積年資	在園年資	教育程度	婚姻狀況	
相關係數	0.262**	-0.060	-0.160**	0.004	

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

結合第四章的研究分析的結果顯示，專業承諾之情感性承諾在私立幼稚園、年齡較長、無兼行政職、累計年資多者的程度較高。與持續性承諾有關者是私立幼稚園、累計年資多者的程度較高。規範性承諾方面在年齡較長、有離職經驗、無兼行政職者、在累計資高者、在園年資低者、教育程度低者的程度較高。

綜合有關專業承諾因素的論述，顯示在私立幼稚園者，其專業承諾的程度較高，表現在情感性承諾與持續性承諾上；26-30 歲教師表現在專業承諾的情感性承諾與規範性承諾上皆為程度較高；在兼行政職方面，無兼行政職者之專業承諾表現程度較高，表現在情感性承諾與規範性承諾；在累計年資方面，累計年資高

者專業承諾三因素程度皆較高；在教育程度方面，高職畢業者的專業承諾皆高於專科、大學、研究所，其表現在規範性承諾上。

四、生涯選擇

在教師生涯選擇方面，初始問卷總分 60 分（10 題*6 分），得分最高為 42 分，最低 10 分，平均為 27.51 分，大於平均者共 135 位，低於平均者共 130 位。因素分析後與生涯選擇有關的變項（表 5-4）有園所性質與年齡。

表 5-4：與生涯選擇的相關分析

變項	園所性質	年齡	離職經驗	兼任行政	合格幼教
相關係數	0.267**	-0.125*	-0.047	0.051	-0.020
變項	累積年資	在園年資	教育程度	婚姻狀況	
相關係數	-0.081	-0.016	0.053	0.023	

**在顯著水準為 0.01 時，相關顯著。*在顯著水準為 0.05 時，相關顯著。

結合第四章的研究分析的結果顯示，生涯選擇之離職傾向在私立幼稚園、年齡較輕、無兼行政職、非合格幼教、在園年資少、教育程度較低者的程度較高。與離業傾向有關者是私立幼稚園、合格幼教、教育程度高者之傾向較高。

綜合有關生涯選擇的論述，顯示在私立幼稚園者，其生涯選擇的程度較高，不管是在離職或離業之傾向上都較高；在年齡方面，較年輕者其生涯選擇傾向較高，尤其表現在離職方面。

貳、專業承諾、工作滿足、組織承諾與生涯選擇之關聯性

一、幼教師專業承諾對工作滿足之影響

在構念間關係方面，教師專業承諾與工作滿足呈現正向關係，表示幼教師對於專業承諾方面的知覺程度高，則在工作滿足的知覺程度也高。在因素間關係方面，幼教師專業承諾之情感性承諾對工作滿足三因素皆呈現正向關係，在持續性

承諾方面則是與工作滿足三因素呈現負相關，在規範性承諾方面，與工作滿足的激勵因素與學校基本因素呈現正相關。表示專業承諾在情感性與規範性承諾方面，幼教師認為高情感投入與對專業忠誠者，則對於工作滿足感亦較高，另外，專業承諾之持續性承諾則顯示，幼教師認為如果離開專業的成本較低，對於工作滿足知覺則較高。因此專業承諾對工作滿足的正向關係主要顯示在情感性承諾與規範性承諾上。

從標準化係數 ($\beta=0.285$) 亦可得知，專業承諾對工作滿足是具正向影響的，表示幼教師專業承諾愈高其工作滿足愈高。整體而言，幼教師對於專業承諾承諾愈高，其對於工作滿足是具正向影響，假設一成立。

二、幼教師工作滿足對組織承諾之影響

在構念關係方面，教師工作滿足與組織承諾呈現正向關係，表示幼教師對於工作滿足的知覺程度高，則在組織承諾方面的知覺程度也高。在因素間關係方面，幼教師工作滿足之激勵因素與組織承諾之情感性承諾與持續性承諾皆呈正向關係，在工作滿足之保健因素方面與組織承諾之情感性承諾呈正向關係，在工作滿足之學校因素方面與組織承諾三因素皆呈正向關係。表示工作滿足在激勵因素方面，幼教師知覺在教學活動、自我成長等程度較高者，則對於組織承諾之情感性與持續性承諾較高，另外，幼教師在學校基本因素方面其滿足知覺高者，幼教師之組織承諾皆較高，表示幼教組織承諾的知覺主要在於學校領導風格、學校決策過程與形成、學校基本設施等方面的知覺。因此工作滿足對組織承諾的正向關係主要顯示在學校基本因素，其次是激勵因素，最後才是保健因素。

從標準化係數 ($\beta=0.537$) 亦可得知，工作滿足對組織承諾是具正向影響的，表示幼教師工作滿足愈高其組織承諾愈高。整體而言，幼教師在工作滿足知覺程度對組織承諾有顯著的正向影響，假設二成立。

三、幼教師工作滿足對生涯選擇之影響

在構念關係方面，幼教師工作滿足與生涯選擇呈現負向關係，表示工作滿足知覺高之幼教師，其生涯選擇傾向較低。在因素分析方面，幼教師工作滿足之激勵因素知覺較低，生涯選擇程度則高，表示幼教師如果在自我成長、教學活動等方面無法得到滿足，則選擇離職或離業的程度則相對提升；在保健因素方面，與離業傾向呈現負向關係，表示保健因素影響幼教師離業傾向，保健因素包括有薪資、教師社會地位、與同事關係等等；在學校基本因素方面，也同時影響幼教師之生涯選擇，如果幼教師對於學校領導風格、決策形成過程、學校基本設施等無法得滿足，則選擇離職或離業的傾向則提升。

從標準化係數($\beta = -3.325$)亦可得知，工作滿足對生涯選擇是具負向影響的，表示幼教師工作滿足愈高其生涯選擇愈低。整體而言，幼教師對於工作滿足愈高，其生涯選擇愈低。假設三成立。

四、幼教師組織承諾對離職傾向之影響

在構念關係方面，幼教師組織承諾與生涯選擇呈現負向關係，表示組織承諾高之幼教師，對於生涯選擇之傾向意圖較低。在因素關係方面，幼教師組織承諾三因素皆與生涯選擇之離職傾向呈現負項關係，表示幼教師在組織承諾的情感性承諾、持續性承諾或是規範性承諾的知覺程度不高，則容易有離職傾向的意圖。

從標準化係數($\beta = -0.285$)亦可得知，組織承諾對離職傾向具負向影響的，表示幼教師組織承諾愈高其離職傾向愈低。整體而言，幼教師對於組織承諾愈高，其生涯選擇之離職傾向愈低，假設四成立。

五、幼教師專業承諾對離業傾向之影響

在構念關係方面，幼教師專業承諾與生涯選擇呈現負向關係，表示專業承諾

高之幼教師，對於生涯選擇之傾向意圖較低。在因素關係方面，幼教師專業承諾之情感性承諾與規範性承諾與生涯選擇之離業傾向呈現負向關係，表示幼教師在專業承諾的情感性承諾和規範性承諾的知覺程度若不高，則容易有離業的傾向。

從標準化係數 ($\beta = -0.307$) 亦可得知，專業承諾對離業傾向具負向影響的，表示幼教師專業承諾愈高其離業傾向愈低。整體而言，幼教師對於專業承諾愈高，其生涯選擇之立離業傾向愈低，假設五成立。

六、幼教師工作滿足、組織承諾對離職傾向之影響

在構念關係方面，幼教師工作滿足與組織承諾呈現正向關係，組織承諾與離職傾向呈現負向關係，工作滿足與生涯選擇呈現負向關係。從第四章研究分析得知，工作滿足透過組織承諾則與離職傾向意圖的相關強度，從工作滿足與離職傾向的-0.523，降至-0.370，表示如果工作滿足三因素的滿足知覺可以透過對組織承諾三因素的轉化，降低幼稚園教師的離職傾向意圖。因此幼稚園如何使得幼教師提升對組織的認同與忠誠是相當重要的。

整體而言，從工作滿足經由組織承諾來探討幼教師離職的傾向之模式僅部份成立。

七、幼教師專業承諾、工作滿足對離業傾向之影響

在構念關係方面，幼教師專業承諾與工作滿足呈正向關係，工作滿足與生涯選擇傾向呈現負向關係，專業承諾與離業呈現負向關係。從第四章研究分析得知，專業承諾透過工作滿足則與離業傾向意圖的相關強度，從專業承諾與離業傾向的-0.353，降至-0.307，表示如果專業承諾知覺欲透過對工作滿足的轉化，降低幼稚園教師的離業傾向意圖之解釋力很小。

整體而言，從專業承諾經由工作滿足來探討幼教師離業傾向之模式不成立。

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意涵提出適當的建議，以供幼稚園在提升幼教師工作滿足程度及組織承諾之參考。此外，本節亦將針對幼教師專業承諾，提出對於政府政策後續發展上的可行建議。本研究建議：

壹、對幼教行政管理實務上之建議

一、提升工作滿足，以提高幼教師對幼稚園之組織承諾及向心力

調查資料顯示幼教師對幼稚園工作滿足的感受程度在部份題項明顯偏低，其中「教學以外活動」及「教師社會地位」「與領導者或教學團隊間之親密感」等都偏屬於低認同。而本研究結果亦發現，幼教師對幼稚園「薪資制度」、「參與管理」、「一起學習與成長」、「學校基本設施」的知覺程度愈好，對幼稚園本身的組織承諾愈高。因此幼稚園應加強提升幼教師的工作滿足，以提高幼教師對幼稚園的組織承諾，從而降低離職意願。

二、設計適合幼教師的福利與薪酬制度，以提升幼教師之持續性承諾

目前關於女性工作者的協助方案，雖然在國內已漸有人提倡，在幾乎都是女性工作者為主的幼稚園，對於幼教師在工作上的需求，建議幼稚園可以綜合公私立之優點，漸次發展混合性的方案內容，如工作時間、薪酬、幼教師進修計畫、產假與婚假等

本研究建議幼稚園減少讓教師參與非教學相關之活動，避免幼稚園教師因同樣工作職位，卻因不同幼稚園之工作負荷量不同而萌生離職念頭。而薪酬制度則除了既有的加班費發放外，應搭配其他適合的員工福利及報酬，以收其工作付出

與所得報酬達公平合理之效。

三、加強行政人員的溝通與領導能力

由於幼稚園教師年齡層大多屬於31-40歲者，加上高職與專科畢業後即投入幼教師，所以在年齡分佈上，屬於年輕化與成熟型混合的趨勢。對於幼教師來說，在工作上要能有教學自主權，對於教學工作要能表達自己的看法，也希望能與其他教師主動討論工作上的問題，甚至能參與決策意見。如果無法在教學活動、自我成長和參與決策形成等方面獲得滿足，根據樣本顯示，幼稚園教師在離職經驗方面是愈年輕的教師愈有離職經驗，且對於離職傾向也較高。

由於幼稚園行政團隊的形成大多為一位園長加上多位幼教師為一個教學團隊，本研究建議幼稚園應針管理方面加強彼此溝通機會與團隊運作的觀念，在執行工作目標及決策時，能多與幼教師做充份的溝通及討論，讓幼教師有和園長以及其他行政人員共同參與團隊事務的感受，如此便可提高整個團隊的向心力，同時提升幼教師對組織的忠誠度。

四、推動幼稚園教學分享、調整教育學習方向，以增進幼教師之專業承諾

許多幼稚園教師工作上的期望不一定是薪資上的滿足，他們愈來愈關心是否可以在工作上有所學習與成長，故本研究建議幼稚園應更加速推動教學分享的管理系統，有專責專人負責整理幼教相關資訊，提供給幼教師運用，使幼教師在工作中能隨時學習到新的資訊，隨時使自己保持優越的教學能力。此外，提升幼教專業發展訓練一直是幼教環境人力資源政策之一，以往大多以提供專業訓練課程為主，建議除專業課程的持續規劃外，幼稚園自身可設計更多元的訓練課程，譬如，讀書會、自我管理課程等活動分享的方式，以促進幼教師在專業上的依附與認同，進而提升幼教師在專業之規認同範性承諾上的程度。

五、提升幼稚園對幼教師生涯選擇的重視程度

在每年 6、7 月份學期結束後，部份幼教師可能因工作時數與薪資不成比例、在教學活動上與自我成長上無法獲得滿足，而有離職或離業的念頭，為幼稚園流動率或流失率偏高的主要原因之一。教師離職率或離業率過高將導致幼教師人力有不足之虞，除了幼兒教育品質受到影響之外，對續留幼教師的工作壓力及工作量負荷更大，幼稚園新培訓幼教師成本將相對提高，所以幼稚園應該對於要非常關心幼教師的離職或離業傾向。本研究樣本顯示，有 81.1% 的幼教師曾有離職的經驗，建議幼稚園園長與經營者，應關心幼教師的生涯選擇狀態，透過對幼教師離職傾向以及離開現有專業傾向的了解，幫助幼稚園更有效的配置組織的人力資本，進而提升整體績效。

貳、對政府政策制定之建議

一、創造更具專業的工作環境及社會形象

國內外關於教育的問題似乎有著差不多的見解，Bacharach 與 Conley (1986) 對當時教育方面的問題提出當務之急的目標有：(1) 增加教育專業人才；(2) 組織結構設計以教師能完成目標為主；(3) 教師成就必須被獎勵。

本研究發現，具有高專業承諾的幼教師，對於工作滿足的知覺程度有顯著影響，並會關心幼稚園所提供的工作環境（學校基本因素），因此在工作上發揮自我專業成就及挑戰性，會藉由對工作滿足知覺的高低而選擇是否離開幼教工作。本研究建議國家政策應該明確制定幼兒教育工作者的基本工作保障與證照制度，以利創造更專業性的工作環境及足以擔任教育未來主人翁之任務，讓幼教師能擁有發揮專業的工作空間，以吸引專業的幼教師留在幼兒教育領域裡。

二、專業教師是教育品質的核心

在幼兒教育環境裡，幼教師資是提供幼教品質的關鍵，如果要提供有品質的教育是學校的目標，那麼就應該將學校發展的重心放在形成教師對專業行為的責任以及自主方式等的組織氛圍上（Verdugo et al., 1997）。幼教環境的形式與一般教育不同，在國內幼兒教育雖非正規教育，但是台灣在社會變遷之下，幼兒入園率大增，慢慢形成幼教商品化現象，模糊了幼兒教育的主要對象，使得幼兒教育出現許多不正常化。

既然幼兒教育的品質是由教師直接創造，那麼就不應該完全由市場帶領教育的發展，國家應制定相關保障與要求教師專業的政策，讓專業教師願意繼續投入在幼兒教育領域裡，才能讓幼兒教育品質真正的獲得解決。

