

主任魅力領導對組織氣氛、留任意願與工作滿意度關係之影響 以公立學校附設幼兒園為例

李思慧¹ 許宜庭^{2*}

1 中華民國，新北市，安坑國民小學附設幼兒園主任

2 中華民國，新竹縣，明新科技大學企業管理系副教授

摘要

在少子化與教保人員流動率升高的情況下，公立幼兒園主任的領導風格對園所發展與人員穩定性影響深遠。過往研究多著重於企業或國小校長領導，鮮少探討魅力領導於幼教領域的應用，尤其對其影響教保人員工作滿意度與留任意願的研究更為稀少，組織氣氛在其中的中介角色亦待釐清。本研究旨在探討主任魅力領導對教保人員留任意願與工作滿意度的影響，並檢視組織氣氛是否具中介效果。研究透過問卷調查法，於 2024 年 7 月一共發放 314 份問卷，回收 314 份問卷，回收率 100%，有效問卷 100%，並以 SmartPLS 4.0 進行結構方程式分析。研究結果顯示，魅力領導對組織氣氛具顯著正向影響，而組織氣氛亦正向影響教保人員的工作滿意度與留任意願，並具中介效果。此結果突顯營造良好組織氣氛對人員穩定性的重要性。本研究補足魅力領導於幼教領域應用之文獻缺口，並對提升主任領導效能與園所永續發展提供實務建議，未來研究可進一步探討不同地區與園所規模下魅力領導的影響差異，並納入質性訪談以深入理解教保人員對領導風格與組織氣氛之主觀感受，提升研究廣度與深度。

關鍵詞：魅力領導、組織氣氛、工作滿意度、留任意願、公立學校附設幼兒園

投稿日期: 2025.05.09

修改日期: 2025.06.20

接受日期: 2025.06.30

刊登日期: 2025.07.07

*通訊作者：許宜庭（副教授） 地址：新竹縣新豐鄉新興路 1 號 Tel：(03)5593142 轉 3590
E-mail：melissa@must.edu.tw

The Influence of Directors' Charismatic Leadership on Organizational Climate, Retention Intention, and Job Satisfaction: A Case Study of Public School-Affiliated Kindergartens

Li, Ssu- Hui ¹ Hsu, Melissa Yi-Ting Ph.D ^{2*}

¹ : Director of the kindergarten attached to Ankeng National Elementary School, New Taipei City, Republic of China

² : Associate Professor, Department of Business Administration, Minghsin University of Science and Technology, Hsinchu County, Taiwan

ABSTRACT

In the context of declining birth rates and increasing turnover among early childhood educators, the leadership style of public kindergarten directors is crucial to institutional development and workforce stability. While prior research has emphasized corporate leaders or elementary school principals, studies on charismatic leadership in early childhood education remain limited. This study distributed 314 questionnaires during July 2024, and achieved a 100% response rate, yielding 314 valid responses. Structural equation modeling was conducted using SmartPLS 4.0. Results indicate that directors' charismatic leadership significantly enhances organizational climate, which in turn positively influences educators' job satisfaction and retention intention. The mediating role of organizational climate is also confirmed. These findings underscore the importance of cultivating a supportive school climate to improve staff stability and address gaps in early childhood leadership research. Future studies may adopt longitudinal designs or investigate additional mediators, such as emotional commitment or self-efficacy, to further understand the mechanisms of leadership impact in early education contexts.

Keywords: Charismatic Leadership, Organizational Climate, Retention Intention, Job Satisfaction, Public School-Affiliated Kindergarten

一、緒論

（一）研究背景與動機

受政策法規與疫情影響，少子化現象更加嚴重，根據美國中央情報局世界概況（The World Factbook）於 2024 年統計，臺灣的生育率仍居全球最低。幼兒園經營已從維持運作轉向國際視野和重視教學品質，從結構控制轉向校本管理和人本積極性，從數量管理轉向追求品質。幼兒園主任是帶領幼教團隊和孩子們的重要角色，園主任的魅力領導特質在幼兒園環境中，扮演著至關重要的角色，因此本研究旨在探討幼兒園主任魅力領導對教保服務人員工作滿意度與留任意願之影響，並以組織氣氛作為中介變項加以分析。園主任的個人魅力對幼兒園整體運作與發展具有關鍵影響，其自信與熱情能激勵團隊、凝聚共識，實踐以幼兒為中心的教育理念；透過了解魅力領導在實務中的展現，能進一步發現教保現場管理中的困境與改進空間。過往相關研究多著重於企業或國中小學，對幼兒園主任的領導風格及其對組織氣氛、工作滿意度與留任意願之影響較為缺乏，故本研究期望補足此一研究缺口。教保人員長期處於高壓與高工時環境，若再加上負面組織氛圍，極易導致離職意圖。因此，營造積極支持的組織氣氛，有效溝通與專業成長機會成為提升滿意度與留任意願的關鍵。研究者目前剛接任公立幼兒園主任，期望藉由研究掌握魅力領導實踐策略，帶領教保團隊朝共同願景邁進，並建立幸福職場文化，最終提升教育品質與幼兒園永續發展。

（二）研究目的

過去的研究主要集中在校長的領導風格，研究結果校長展現的魅力型領導能夠有效提升學校的組織氛圍，對團隊合作與整體士氣產生積極影響（紀惠英、胡忠平、范熾文，2018；蘇淑媛，賴志峰，2019）；工作滿意度與員工的留任傾向呈現正向關聯（陳佳杏，2021；粘倩文，2021）。然而，鮮少有文獻專門探討公立幼兒園主任的魅力領導，因此本研究填補了這方面的空白。根據這些背景，提出六個具體的研究問題，以探索公立幼兒園主任的魅力領導對組織氣氛、工作滿意度和留任意願的影響根據以上所述，本研究之研究目的如下：

1. 公立幼兒園主任的「魅力領導」是否會正向影響「組織氣氛」？
2. 在公立幼兒園裡，「組織氣氛」是否會正向影響「留任意願」？
3. 公立幼兒園主任的「魅力領導」是否正向影響「留任意願」？
4. 公立幼兒園主任的「魅力領導」是否正向影響「工作滿意度」？
5. 在公立幼兒園裡，「組織氣氛」是否正向影響「工作滿意度」？
6. 在公立幼兒園裡，「工作滿意度」是否正向影響「留任意願」？

以上研究問題將有助於深入理解魅力領導在幼兒園組織中的具體影響。

二、文獻探討與假設研究

本研究將依序探討公立幼兒園發展背景與制度基礎、魅力型領導的概念與相關理論，以及說明組織氣氛的定義與理論依據、闡述留任意願的核心內涵與學理基礎，最後則解析工作滿意度的相關理論，綜合上述理論架構與實證基礎，將逐一提出具體研究假設，以建構本研究之研究架構與分析方向並分別提出研究假設。

（一）魅力領導

魅力領導最早源於 Weber (1947) 提出的社會學理論，將權威劃分為傳統、魅力與法定三類，並指出魅力領導源於領導者的個人特質與其對成員的深層影響。House (1977) 進一步關注魅力領導在企業中的行為特徵，Bass (1985) 則將其視為轉型領導的核心要素，Bennis 與 Nanus 於同年提出願景式領導的概念，而 Conger 與 Kanungo (1987) 發展出魅力領導歸因理論，使相關研究更加具體。Shamir (1993) 進一步提出自我概念激發理論，強調領導者與追隨者間的情感互動，後續研究亦發展出行為量表，驗證魅力領導理論的實務基礎。整體而言，魅力領導不僅強調領導者的個人魅力，更著重於與組織成員的互動關係與情感連結，在轉型領導的構面中具有關鍵地位。魅力領導屬轉型領導構面的一項，不論是商業領域、學術單位、醫療體系、運動團隊都成為研究對象，相關研究略分如下：

1. Özgül et al. (2022) 與 Sanggarwati et al. (2024) 探討領導者的魅力風格與部屬情感承諾之間的關聯，指出兩者具有顯著正向關係，有助於提升組織凝聚力。

2. 葉淑萍等（2013）與林雅文等（2022）探討主管魅力領導行為對團隊健康氣候及員工健康行為的影響，指出魅力領導有助於促進正向健康行為與良好的組織氛圍。
3. 魅力領導與教師工作滿意度：Hasibuan et al.（2023）與 Naz et al.（2023）的研究指出轉型領導中的魅力行為可提升教師的工作滿意度並降低流動率；Nur Cholis Majid（2022）亦證實，魅力領導風格對提升教師工作滿意度具有顯著影響。
4. 魅力領導與組織氣氛：秦夢群等（2009）轉型領導中的魅力構面對組織氣候具正向影響，蔡培村（1981）：校長的領導型態若能與教師人格特質契合，有助於營造較佳的學校組織氣氛。

儘管魅力領導展現強大影響力，其過度依賴個人特質亦可能產生領導風險，因此適度結合制度性管理、鼓勵多元意見參與，能在發揮優勢同時平衡潛在缺失。至今，關於魅力領導於幼兒教育現場的研究仍相對匱乏，尤其是公立國小附設幼兒園主任在國小體制與幼教文化交錯下，其魅力領導實踐與教保人員工作反應的關聯，仍缺乏系統性探討。有鑑於此，本研究將以幼兒園主任為核心，探究其魅力領導風格如何影響組織氣氛與教保人員的工作滿意度，期望填補研究空白，並為幼教現場提供具體的領導實踐建議與政策參考。

（二）組織氣氛

組織氣氛最早由 Lewin 於 1930 年提出，Litwin 與 Stringer（1968）進一步系統化此概念。Halpin 與 Croft（1962）將其應用於學校，認為由校長與教師互動塑造的氛圍可透過成員知覺測量。組織氣氛具持久、穩定與獨特性，影響成員行為與學校運作（戴志聰等，2019；Uygur 與 Ipek，2023）。Raza（2010）指出，組織氣氛受管理者影響，教師可感知並影響其行為。幼兒園組織氣氛為園內成員與環境互動所形成（林育雲，2018；陳芊蓁，2021），會影響信念與表現。由於 OCDQ 與 OCDQ-RE 源自小學，不完全適用幼兒園，Jorde-Bloom（1987, 1998）據此發展 ECWES 問卷，從社會系統觀點評估幼兒園組織氣氛，涵蓋十個面向（Veziroglu-Celik, 2018），組織氣氛不論是學術單位、醫療體系、運動團隊都成為研究對象，本研究將以學校組織氣氛相關研究

略分如下：

1. 小學校長領導風格與組織氣氛高度正相關，具預測力（蘇淑媛等，2019；Yusup et al., 2022）。
2. 學校組織氣氛與工作滿意度呈顯著正相關（陳棟樑等，2020；Jiang et al., 2019；Shahram, 2013）。
3. 組織氣氛與教師自我效能亦有顯著正向關係（戴志聰等，2019；謝欣君，2021）。
4. 組織氣氛與運動員滿意度密切相關（莊紋娟等，2020）。
5. 良好組織氣氛能提升教師留任意願（劉廷揚等，2023；粘倩文，2021）。

為了平衡魅力領導的影響，避免出現過度依賴個人特質的情況，組織需要將這種正面的領導風格與健全的制度、開放的溝通渠道相結合，以確保組織氣氛在領導變動時依然能夠保持積極和穩定，本研究將探究魅力領導如何影響組織氣氛於幼兒教育領域，填補了該領域的研究空白，本研究依據上述文獻提出第一項假設（H1）：魅力領導對組織氣氛呈現正向影響。

（三）留任意願

教育部國語辭典簡編本中，將「留任」解釋為任期屆滿未調或退休，仍續任原職。「意願」指心願、希望，通常指個人對事物所產生之看法、想法，進而影響個人主觀思維。而「意願」(Intend) 是指心意的方向（陳佳杏，2021；游美慧，2021）。Robbins（1993）將留任分為自願與非自願；Warmbrodt（2023）則強調組織在留任上的角色。留任意願相關文獻較少，學者多以離職過程模式作為討論模型，如 Mobley 1977 認為離職源自工作不滿與外在機會誘因（粘倩文，2021）；Abelson（1986）指出個人、組織、環境皆影響留任；Maslow（1954）與 Herzberg（1959）理論則分別從需求與動機層面解釋留任傾向（呂文，2022；王雅民，2023）。關於留任意願的相關研究有餐飲工作者、醫護人員、工程師、教師等，本研究將以教師留任意願相關研究略分為以下幾個：

1. 學校組織氣氛：研究指出良好的組織氣氛對教師留任意願具顯著正向影響（劉廷揚等，2023；粘倩文，2021）。
2. 薪資福利：薪資福利滿意度與工作價值觀與留任意願呈中上程度相關（郭芯彤，2023）。
3. 工作壓力：工作壓力與留任意願呈負相關，並具預測力（粘倩文，2021；游美慧，2021；蘇育慧，2023）。
4. 工作滿意度：教師工作滿意度越高，其留任意願越強（林秀英，2020；陳佳杏，2021）。
5. 轉換型領導：具魅力的轉換型領導者能提升教師滿意度並降低流動率，進而提升留任意願（Posman Hasibuan，2023；Farah Latif Naz，2023；林永祥，2023；徐凡可，2019）。

積極的組織氣氛能夠促進教保服務人員的留任意願，而負面的組織氣氛則可能導致留任意願下降。幼兒園主任若能通過改善組織氣氛來增強教保服務人員的歸屬感和滿意度，便可有效降低教保服務人員流動率，本研究根據上述文獻提出假設二（H2）：組織氣氛對留任意願呈現正向影響。

綜合研究發現，魅力領導能提升教保服務人員的士氣與歸屬感，進而影響留任意願。然而，若過度依賴個人魅力，當領導者離開或無法滿足成員內在需求時，效果可能短暫。因此，魅力領導應結合制度化支持，方能長期穩定地提升留任意願。基於此，本研究提出假設三（H3）：魅力領導對留任意願呈現正向影響。

（四）工作滿意度

工作滿意度起源於霍桑實驗，最早由 Hoppock 於 1935 年提出，指員工在心理與生理層面對工作內容與環境的滿足感，是對工作情境的主觀評價（鄭雅婷，2015；沈湘縈等，2018）。Locke（1976）則將其定義為個體對工作正向評價後產生的愉悅感，並分類影響滿意的工作層面（楊琇琇，2019）。Robbins（2001）指出，工作滿足代表工作者對工作的整體態度，滿意度越高，態度越正向（林淑芳、華佳慧，2023）。

近年來，教師工作滿意度成為國際教育關注焦點。文獻指出，影響工作滿意度的因素多元，學者從不同角度建構理論模式，本研究整理出六大理論，包括：需求層次理論、生存－關係－成長理論、激勵保健理論（雙因子理論）、期望理論、差距理論與公平理論（楊琇琇，2019；林秀英，2020；金平如，2021；陳佳杏，2021），以上為影響工作滿意度之理論，工作滿意度研究多聚焦於需長期與人互動的職業，如醫護人員、工程師及教師等。針對教師領域，研究可分為五類：

1. 學校組織氣氛：多項研究證實其與教師工作滿意度具顯著正相關（Yusup et al., 2022；陳棟樑等，2020）。
2. 工作滿意度與留任意願：兩者呈顯著正相關（林秀英，2020；陳佳杏，2021）。
3. 人格特質：教師人格特質與工作滿意度具有一定關聯（楊琇琇，2019）。
4. 工作壓力：對工作滿意度具負向影響與預測力（吳璧如、陳俊瑋，2022）。
5. 魅力領導：研究結果分歧，Yamoto (2018) 指出，具備魅力特質的領導方式有助於提升員工對工作的滿意度。然而，Herawati and Ranteallo (2020) 則持不同看法，認為此類領導風格在某些情境下可能對工作滿意產生負面影響。

魅力領導對工作滿意度具有正反兩面影響，若園主任具備魅力領導特質，並注意避免給予過高期望、忽視個人需求，並結合制度化管理與真誠承諾，將有助提升教保服務人員的工作滿意度。魅力領導若缺乏系統支持，可能反而產生負面效果。本研究將探討魅力領導對工作滿意度的影響，填補相關研究空白，並提出假設四（H4）：魅力領導對工作滿意度呈現正向影響。

研究指出，教師授權、領導風格與組織氣氛皆顯著影響工作滿意度（Jiang et al., 2019；Yusup et al., 2022）。良好的組織氣氛可促進合作、提升歸屬感與成就感，進而提高滿意度與留任意願。然而，若氣氛充滿壓力或缺乏支持，則可能導致員工不滿與焦慮，降低工作滿意度。本研究將探討組織氣氛對工作滿意度的影響，並提出假設五（H5）：組織氣氛對工作滿意度呈現正向影響。

工作滿意度對留任意願具有正向影響，能提升教保服務人員的歸屬感並降低離職

意圖。然而，若忽視壓力管理與職涯發展等因素，仍可能削弱留任意願。因此，學校除提升工作滿意度外，亦應關注工作壓力與成長機會，建立完善支持系統。本研究將探討工作滿意度如何影響留任意願，並提出假設六：

假設六 (H6)：工作滿意度對留任意願呈現正向影響。

(五) 公立學校附設幼兒園

為提升幼兒教育品質及普及率，並回應家長對公共教保資源的高度需求，政府於 2011 年制定《幼兒教育及照顧法》，自 2012 年 1 月 1 日施行，將教育與照顧納入整合服務，提供 3 至 6 歲幼兒完整的學前教育機會，並奠定我國幼教制度法源基礎。《幼教法》第 16 條規範，幼兒園應設置專任教師或教保人員，確保教保品質。《幼兒園行政組織及員額編制標準》第七條亦明訂，附設於國小的幼兒園應設園主任，當招收人數逾 150 人時，應設專任主任。隨著少子化趨勢與公幼需求提升，附設幼兒園成為推動公共化政策的關鍵，不僅能善用國小資源，也便利幼兒就近入園，提升教育資源可及性。然而，設於國小內的幼兒園在組織文化、人力配置與行政運作方面，與獨立園所不同，其管理與領導模式值得進一步探討，本研究透過「臺灣碩博士論文索引系統」進行資料蒐集與分析，發現公立國小附設幼兒園已為眾多研究關注焦點，主題涵蓋：

1. 邱文筠 (2024) 探討附設幼兒園中親師溝通的實務情形及其影響因素，關注家園合作與教師溝通技巧。
2. 謝貴青 (2024) 與吳姣姣 (2022) 探討附設幼兒園教保人員所面臨的工作壓力來源，包含多重職責、行政負荷及與家長互動等挑戰，並分析壓力對工作效能與情緒反應的影響。
3. 劉慧敏 (2020) 探討幼兒園主任採用僕人領導風格管理團隊，強調服務精神、成員關懷與支持成長；陳芊蓁 (2020) 聚焦主任運用願景領導引導園所發展，提升團隊目標感與使命感；謝昕妤 (2024) 則探討教師兼任幼兒園主任之意願及其影響因素，包括角色衝突、工作負荷與職涯發展等面向。另有林淑媛與蔣姿儀 (2018) 探討在增置人力資源後，附設幼兒園於行政與教學運作層面所展現的效能與面臨之挑

戰。

整體而言，多數研究聚焦於行政管理、人力負荷與領導模式等實務面挑戰，顯示附設幼兒園在實務運作層面備受學界重視。然而，針對主任魅力領導風格及其對教保人員工作滿意度影響之探討仍付之闕如。附設於國小體系的幼兒園主任，需面對國小與幼兒園兩種不同組織文化，並同時承擔行政協調與教學領導角色，領導風格對教保人員之情感支持與工作投入影響甚鉅。魅力領導強調願景傳遞、個人魅力與情感連結，若能有效實踐，將有助於提升教保團隊士氣與穩定度。有鑑於此，本研究擬探討魅力領導於公立國小附設幼兒園（簡稱「公幼」）中的實踐情形，並分析其與教保人員工作滿意度之關聯性，期望補足研究空白，並為教育行政機關與實務單位提供具體參考，進一步強化公幼領導效能與服務品質。

根據相關研究文獻及研究動機與研究目的，擬定研究架構如圖1-1所示：

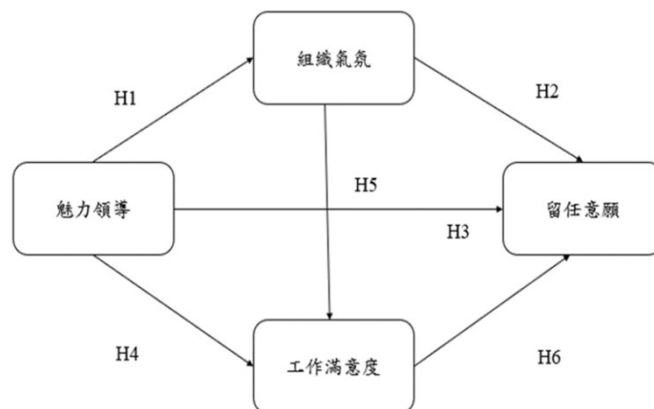


圖 1.1 研究架構圖

三、研究方法與設計

本研究採調查研究法，首先透過文獻分析建立理論基礎，發展出「魅力領導」、「組織氣氛」、「留任意願」與「工作滿意度」四個變項之間的關係架構，並以問卷設計蒐集資料，採用結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM）進行統計分析與驗證理論模式。研究架構如圖 1-1 所示，作為本研究之理論依據。

（一）研究參與者與抽樣程序

本研究施測對象以全台灣公立學校國民中學與國民小學附設幼兒園教保服務人員為研究對象，包含教師、代理教師、教保員、助理教保員與代理教保員，其中教師也包含兼任主任當作研究母群體，主要原因在於公立幼兒園在教育政策實施及資源分配上具有高度代表性，同時兼顧研究資源與時間的可行性。前測問卷和正式問卷皆採用便利抽樣的方式進行，使用網路表單請公立幼兒園教保服務人員填寫網路問卷，並於 2024 年 7 月 7 日至 7 月 10 日進行前測，一共發放 53 份問卷，回收 53 份有效問卷。正式施測部分，2024 年 7 月 21 日到 2024 年 7 月 25 日底止一共發放 314 份問卷，回收 314 份問卷，回收率 100%，有效問卷 100%，對回收的問卷進行整理和統計分析，具體整理統計結果，並根據 Z 分析結果提出本研究的建議。

（二）研究工具

本研究方法採用問卷調查法，經回顧參考相關的文獻之後，編製「主任魅力領導對組織氣氛、留任意願與工作滿意度關係之影響-以公立學校附設幼兒園為例」作為研究工具，完成收集量化資料。問卷內容成二個部份，第一部份為四個段落，依序分別為魅力領導、組織氣氛、留任意願與工作滿意度四個變數，第二部份為基本資料。問卷衡量方式，除了第一部份的基本資料外，其他題項皆採用李克特五點尺度量表

（Likert, 1932）計分，計分標準為 1-5 分，分別代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」。題項得分越高，表示受訪者的同意程度越高，影響也越明顯。

1. 魅力領導量表

研究者定義魅力領導為幼兒園主任能清楚表達園所教育理念及展望，並以實際行動展現專業精神與態度，且能適時的了解教師、家長、幼兒的需求，當遇衝突時園主任能從中協調並當溝通橋樑，同理及重視每個人，營造出園內互信的氛圍，善用個人魅力與領導風格，鼓勵園內教保服務人員創新教學，並提升工作滿意度，建立和諧的工作環境。本研究將參考吳麗惠（2012）主管魅力領導與賦權、員工當責與組織績效之互動關係探討，此研究參考 Conger and Kanungo (1998) 與 Shamir et al(1993)的文獻所設計的魅力型

行為，將魅力領導人格特質作為問卷，衡量內容有：1.心胸開闊 2.正直誠信 3.身先士卒 4.明訴願景 5.凝聚團隊 6.鼓舞人心 7.啟迪追隨者，共設計 7 個題項作為本研究的問卷設計。

2. 組織氣氛量表

研究者將組織氣氛定義為從幼兒園的集體環境中，由園主任引導所創造的獨特氛圍，對教保服務人員、家長和幼兒之間的互動結果產生影響，而這些行為皆能被教保服務人員覺知，可藉由觀察與測量來表示。本研究將參考林育雲（2018）新北市公立幼兒園組織氣氛與教保服務人員專業成長關係之研究，此研究參考 Jorde-Bloom(1987)的文獻所設計的組織氣氛量表，組織氣氛衡量內容有同事關係、主任支持、目標共識、任務取向四個構面，共設計 21 個題項，用以了解公立學校附設幼兒園主任魅力領導、組織氣氛、工作滿意度及留任意願關係之研究。

3. 留任意願量表

研究者將留任意願定義為教保服務人員在幼兒園裡工作一段時日後，因認同園所理念，也在工作中獲得成就感並經過深思熟慮後，任職屆滿仍願意繼續在此園所服務。本研究參考郭芯彤(2023)的幼兒園教保服務人員留任意願問卷設計作為基礎，以「我覺得目前園所比初到職時更好，使我願意繼續留任」、「目前園所工作氣氛融洽，使我願意繼續服務」、「未來五年內我願意繼續留在目前園所服務」、「若沒有其他不可抗因素，我不會離職」、「即使使有更好的工作條件，我依然願意留在目前園所服務」，共設計 5 個題項，作為教保服務人員的留任意願量表。

4. 工作滿意度量表

各學者對於工作滿意度的定義不完全相同，但構面內容卻是相同的，本研究將教師工作滿意度的操型

定義為：在學校職場環境裡，從工作中獲得主管、同事支持、家長認同、幼童給予的回饋，影響教保服務人員個人主觀的感受，當獲得評價越高時，工作滿意度越高；反之，若評價越低，工作滿意度越低。因此本研究參考林華祺(2022)的教保服務人員工作滿意

度問卷設計作為基礎，以「工作成就」、「薪資與福利」兩大構面，共設計 10 個題項，作為教保服務人員工作滿意度的量表。

（三）資料分析

本研究採用偏最小平方法(Partial Least Squares, PLS)，軟體為 Smart PLS 4.0。此研究方法是一種探測或建構預測性模型的分析技術，特別適用於潛在變項之間的因果模型(causal model)分析，其效果優於傳統的線性結構關係模型(LISREL)。最小平方法 Smart PLS (Partial Least Square) 基於迴歸分析，源自於路徑分析 (Path Analysis)和結構方程模式的分析技術(Wold, 1985)。它能同時檢驗研究工具的測量模型和研究構面所組成的結構模型。PLS 有以下優點：（1）處理多個依變數和多個自變數；（2）克服多變量共線性問題；（3）強健處理干擾資料及遺失值；（4）對潛在變項有強預測力；（5）同時處理反應性指標和形成性指標；（6）適用小樣本數；（7）不受資料分配限制(Pirouz, 2006)。

為了評估潛在構面間的關係，使用了結構方程模型(SEM)，在本研究中的所有構面均被視為反映變量。在包含反映變量和形成變量的模型中，偏最小平方法(PLS)的程序非常有用。因此本研究將採用 Smart PLS 4.0 進行分析。

四、研究結果

本研究以「主任魅力領導對組織氣氛、留任意願與工作滿意度關係之影響-以公立學校附設幼兒園為例」作為研究工具，蒐集教保服務人員填答問卷所得之態度資料。研究者採用偏最小平方法 (PLS, Partial Least Squares) 進行資料分析，以檢驗問卷中潛在構面與各題項之效度與信度。原始問卷共計 50 題，研究者依據因素負荷量 (factor loading) 最低接受標準值 0.5 進行題項刪除，以符合偏最小平方法對題目效度之要求。表 4.1 為本研究之信度分析結果，由表中可見，各變數的 Cronbach's α 值皆超過 0.7，其中魅力領導為 0.947，組織氣氛為 0.970，留任意願為 0.929，工作滿意度為 0.928 且各構面的組合信度也均高於 0.7，顯示問卷具備充分的一致性，符合先前研究學者的建議 (Hair et al., 1998; Cooper & Emory, 1995)。

表 4.1 信度值分析

構面 ^o	問項題數 ^o	Cronbach's α 值 ^o	組合信度(CR) ^o
魅力領導 ^o	6 ^o	0.947 ^o	0.958 ^o
組織氣氛 ^o	21 ^o	0.970 ^o	0.972 ^o
留任意願 ^o	5 ^o	0.929 ^o	0.946 ^o
工作滿意度 ^o	10 ^o	0.928 ^o	0.939 ^o

因素分析的標準是各題項的因素負荷量需大於 0.5，本研究中各構面的題項因素負荷量介於 0.677-0.923，均符合此標準，顯示各題項與構面之間具備足夠的關聯性，無需進行任何刪題。故魅力領導、組織氣氛、留任意願、工作滿意度各構面均維持原命名。將因素分析彙整如表 4.2 所示。

表 4.2 因素分析結果

構面 ^o	題號 ^o	因素負荷量 ^o	構面 ^o	題號 ^o	因素分析 ^o
魅力領導 ^o	1 ^o	0.882 ^o	組織氣氛 ^o	16 ^o	0.794 ^o
	2 ^o	0.903 ^o		17 ^o	0.861 ^o
	3 ^o	0.915 ^o		18 ^o	0.856 ^o
	4 ^o	0.859 ^o		19 ^o	0.677 ^o
	5 ^o	0.911 ^o		20 ^o	0.688 ^o
	6 ^o	0.866 ^o		21 ^o	0.702 ^o
組織氣氛 ^o	1 ^o	0.730 ^o	工作滿意度 ^o	1 ^o	0.722 ^o
	2 ^o	0.715 ^o		2 ^o	0.678 ^o
	3 ^o	0.838 ^o		3 ^o	0.725 ^o
	4 ^o	0.748 ^o		4 ^o	0.649 ^o
	5 ^o	0.727 ^o		5 ^o	0.655 ^o
	6 ^o	0.792 ^o		6 ^o	0.755 ^o
	7 ^o	0.815 ^o		7 ^o	0.810 ^o
	8 ^o	0.839 ^o		8 ^o	0.708 ^o
	9 ^o	0.818 ^o		9 ^o	0.761 ^o
	10 ^o	0.798 ^o		10 ^o	0.770 ^o
	11 ^o	0.826 ^o	留任意願 ^o	1 ^o	0.894 ^o
	12 ^o	0.858 ^o		2 ^o	0.925 ^o
	13 ^o	0.869 ^o		3 ^o	0.944 ^o
	14 ^o	0.796 ^o		4 ^o	0.869 ^o
	15 ^o	0.810 ^o		5 ^o	0.725 ^o

本研究將 Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)矩陣資料放在表 4.3 中，當 HTMT 值低於 0.9 時，表示區別效度良好 (Gold, Malhotra, & Segars, 2001 ; Teo, Srivastava, & Jiang, 2008)。由表可知，各構面之 HTMT 值皆符合此標準，說明問卷具備良好的區別效度。

表 4.3 HTMT 結果

構面 [↙]	工作滿意度 [↙]	留任意願 [↙]	組織氣氛 [↙]	魅力領導 [↙]
工作滿意度 [↙]	↙	↙	↙	↙
留任意願 [↙]	0.805 [↙]	↙	↙	↙
組織氣氛 [↙]	0.859 [↙]	0.826 [↙]	↙	↙
魅力領導 [↙]	0.689 [↙]	0.712 [↙]	0.820 [↙]	↙

表 4.4 顯示了區別效度分析結果，本研究採用 Fornell & Larcker (1981)提出的比較方法。其標準是各構面的 AVE 平方根需大於該構面與其他變數之間的相關係數值，表示具有區別效度。本研究中，各構面的 AVE 平方根皆大於其他構面的相關係數值，區別效度表現符合標準。

表 4-4 區別效度結果

構面 [↙]	工作滿意度 [↙]	留任意願 [↙]	組織氣氛 [↙]	魅力領導 [↙]
工作滿意度 [↙]	0.779 [↙]	↙	↙	↙
留任意願 [↙]	0.752 [↙]	0.883 [↙]	↙	↙
組織氣氛 [↙]	0.820 [↙]	0.787 [↙]	0.791 [↙]	↙
魅力領導 [↙]	0.655 [↙]	0.672 [↙]	0.794 [↙]	0.890 [↙]

註二：下三角為各變數之相關係數

表 4.5 為本研究收斂效度分析結果，根據 Fornell 與 Larcker (1981) 的建議，收斂效度應滿足 CR 值大於 0.7 以及 AVE 值大於 0.5 的標準。本研究中，各構面的 CR 值介於 0.939 至 0.972 之間，AVE 值介於 0.608 至 0.779 之間，皆符合這些標準，顯示構面具備足夠的收斂效度。

表 4.5 整合信效度與變項相關係數分析表

構面	Cronbach's α	Rho-A	組合信度 (CR)	平均變異數抽取 (AVE)	1	2	3	4
魅力領導	0.947	0.948	0.958	0.792	0.779			
組織氣氛	0.970	0.972	0.972	0.625	0.752	0.883		

構面	Cronbach's α	Rho-A	組合信度 (CR)	平均變異數抽取 (AVE)	1	2	3	4
留任意願	0.929	0.933	0.946	0.779	0.820	0.787	0.791	
工作滿意度	0.928	0.931	0.939	0.608	0.655	0.672	0.794	0.890

1. 各構面的 Cronbach's α 、Rho-A 與組合信度 (CR) 皆高於 0.9，顯示各量表具備極佳的內部一致性與信度表現。
2. 此外，平均變異數抽取量 (AVE) 均高於 0.5，符合收斂效度的標準，表示潛在變項能有效解釋其觀察指標的變異。
3. 在區辨效度部分，表中對角線數值為各構面 AVE 之平方根，均大於其與其他構面間的相關係數，顯示各構面彼此間具有良好的區別性，符合 Fornell 與 Larcker(1981) 所提出之判準。

本研究共收回有效正式問卷 314 份，使用 SEM 進行後續理論假設的驗證。SEM 可以處理多變數之間的共變關係，PLS-SEM 模型由外模式 (Outer model) 和內模式 (Inner model) 兩部分組成。表 4.7 為 SEM 模式係數分析表，由表可知魅力領導對工作滿意度不會產生正向影響($b=0.011$, $p=0.863$)；魅力領導對留任意願不會產生正向影響($b=0.124$, $p=0.080$)；工作滿意度對留任意願產生正向顯著的影響($b=0.323$, $p<0.001$)；組織氣氛對工作滿意度產生正向顯著的影響($b=0.811$, $p<0.001$)；組織氣氛對留任意願產生正向顯著的影響($b=0.423$, $p<0.001$)；魅力領導對組織氣氛產生正向顯著的影響($b=0.794$, $p<0.001$)。

表 4.6 SEM 模式係數分析表

	Original-sample (O) 路徑係數 (b 值)	Sample-mean (M) 路徑係數 均值(M)	Standard-deviation- (STDEV) 標準差(STD)	T-statistics- (O/STDEV) T 值	P-values P 值
工作滿意度 -> 留任意願	0.323	0.323	0.065	4.985	0.000 <.001***
組織氣氛 -> 工作滿意度	0.811	0.813	0.057	14.296	0.000 <.001***
組織氣氛 -> 留任意願	0.423	0.426	0.084	5.053	0.000 <.001***
魅力領導 -> 工作滿意度	0.011	0.011	0.063	0.173	0.863 >0.05
魅力領導 -> 留任意願	0.124	0.124	0.071	1.752	0.080 >0.05
魅力領導 -> 組織氣氛	0.794	0.796	0.025	31.317	0.000 <.001***

表 4.7 為 SEM 模式係數總表，由表可知工作滿意度 R^2 為 0.672，調整後 R^2 為 0.670，留任意願 R^2 為 0.659，調整後 R^2 為 0.656；組織氣氛 R^2 為 0.631，調整後 R^2 為 0.630。

表 4.7 SEM 模式係數分析表(解釋力)

構面	R^2	調整後 R^2
工作滿意度	0.672	0.670
留任意願	0.659	0.656
組織氣氛	0.631	0.630

驗證結果：本研究使用 Smart PLS 4.0 進行分析，設定 Bootstrapping 樣本數為 10000 筆，以檢測模型路徑係數、T 值、P 值及其顯著程度。整理如表 4.8

表 4.8 本研究之假設檢定驗證結果表

本研究之假設		實證結果
H1	「魅力領導」對「組織氣氛」呈現正向影響。	支持
H2	「組織氣氛」對「留任意願」呈現正向影響。	支持
H3	「魅力領導」對「留任意願」呈現正向影響。	不 支 持
H4	「魅力領導」對「工作滿意度」呈現正向影響。	不 支 持
H5	「組織氣氛」對「工作滿意度」呈現正向影響。	支持
H6	「工作滿意度」對「留任意願」呈現正向影響。	支持

本研究透過上述分析可知研究假設 H1、H2、H5、H6 達顯著，H3、H4 未達顯著。

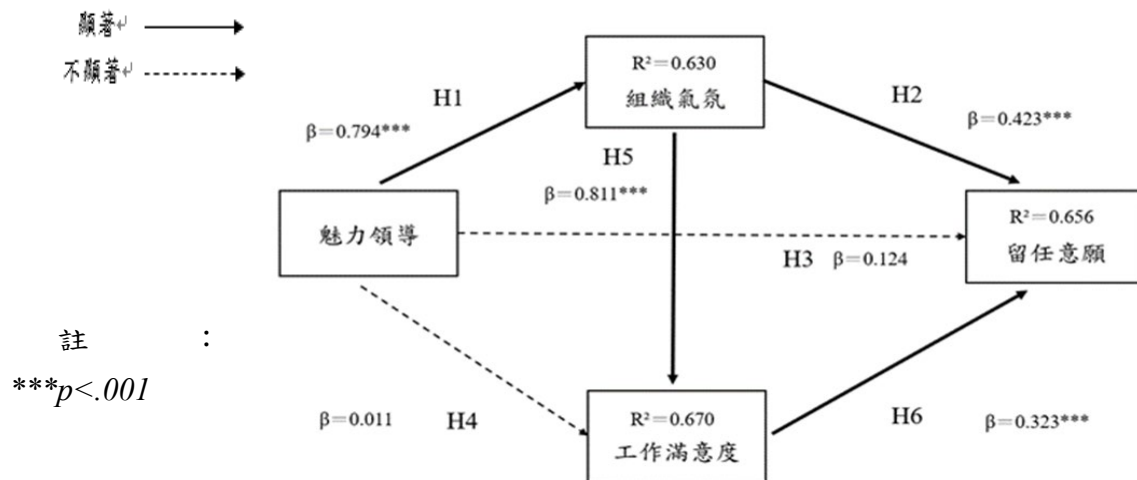


圖 4.1 PLS-SEM 之結構模型圖

表 4.9 本研究中介效果說明表

路徑	β (路徑係數)	中介效果說明
魅力領導 $\rightarrow$ 組織氣氛	0.794	無 (為中介變項的前因)
組織氣氛 $\rightarrow$ 工作滿意度	0.811	為魅力領導影響工作滿意度的完全中介
工作滿意度 $\rightarrow$ 留任意願	0.323	為組織氣氛影響留任意願的部分中介
組織氣氛 $\rightarrow$ 留任意願	0.423	部分中介 (亦有直接效果)
魅力領導 $\rightarrow$ 留任意願	0.124	組織氣氛為完全中介
魅力領導 $\rightarrow$ 工作滿意	0.011	組織氣氛為完全中介

分析結果：

本研究探討「魅力領導」、「組織氣氛」、「留任意願」與「工作滿意度」之間的關係。

研究結果顯示，部分研究假設獲得支持，部分則未達顯著水準，說明如下：

(1) 魅力領導對組織氣氛之影響

「魅力領導」對「組織氣氛」具有正向影響，結果獲得支持。顯示園主任展現魅力領導行為，有助於促進良好互動與正向氛圍，形塑有利的工作場域。此結果與秦夢群等人 (2009)、湯博榮 (2014) 研究一致，領導行為對組織氣候具正向影響，Uygur 與 Ipek (2023) 亦指出領導行為對組織成功具中度正向關係。Yıldız (2021) 認為魅力領

導能強化學校績效與組織氣氛，Ioanna Giannoukou（2023）則強調魅力領導可提升員工能力與決策品質，創造積極氛圍。

（2）組織氣氛對留任意願之影響

「組織氣氛」對「留任意願」具有正向影響，結果獲得支持。研究顯示，良好的組織氣氛能促進教保服務人員的留任意願。此結果與劉廷揚、孫兆瑩、何映婷（2023）、粘倩文（2021）研究相符，均指出組織氣氛對留任意願具顯著正向影響。此外，錢昭仰（2023）亦認為當學校營造良好組織氛圍時，能有效提升教職員的留任意願，顯示本研究結果具高度一致性與實務價值。

（3）魅力領導對留任意願之影響

「魅力領導」對「留任意願」的正向影響未獲支持。教保服務人員的留任意願多源自對園所理念的認同與工作成就感，較不易受到主任魅力領導行為的直接影響。此結果與Posman W. H. Hasibuan（2023）、林永祥（2023）及徐凡可（2019）研究結果有所差異。推測原因可能與公立幼兒園主任多採輪值制、非專任編制有關，導致教保人員對主任的認同感較低，進而影響其領導行為的展現與實際效能。此一現象值得未來研究進一步深入探討。

（4）魅力領導對工作滿意度之影響

「魅力領導」對「工作滿意度」具正向影響，結果未獲支持。教保服務人員的工作滿意度多受薪資福利、工作條件及穩定性影響，與主任的魅力領導行為關聯性較低。此結果與jibuan et al（2023）、Naz et al（2023）、Majid（2022）研究不同，推測原因可能為公立幼兒園短期輪值主任制度、行政管理需求高，以及其他實質因素對滿意度影響較大，值得未來深入探討。

（5）組織氣氛對工作滿意度之影響

「組織氣氛」對「工作滿意度」具正向影響，結果獲得支持。研究發現，良好的組織氣氛有助於提升教保服務人員的工作滿意度，與Yusup et al（2022）、陳棟樑等（2020）、趙彼得（2019）、Jiang et al（2019）、藍天雄與崔家豪（2018）等研究結果一致。顯示積

極的工作氛圍不僅能提升教保服務人員滿意度，也能增強其自我效能，因此營造互助合作、和諧友善的園所文化，是提升工作滿意度的重要關鍵。

(6) 工作滿意度對留任意願之影響

「工作滿意度」對「留任意願」具正向影響，研究結果顯示，教保服務人員工作滿意度越高，留任意願越強，與林秀英（2020）、金平如（2021）、陳佳杏（2021）等研究結果一致。良好的工作滿意度可提升教保服務人員工作熱忱與正向心態，進而穩定人力資源。本研究亦呼應廖月華（2022）研究，工作滿意度的提升有助於降低離職意圖，增強留任意願。

五、結論與建議

本章針對第四章問卷蒐集後的資料分析與統計結果，提出研究結論、理論貢獻、實務貢獻、研究限制與未來研究，以供相關單位及後續研究者參考。

(一) 研究結論

1. 「魅力領導」會正向影響「組織氣氛」

研究結果顯示，園主任的魅力領導行為，包含心胸開闊、誠信正直、身先士卒、勾勒願景、鼓舞士氣與專業指導等，皆能有效提升幼兒園的組織氣氛。當園主任具備魅力領導特質，能肯定教保服務人員的行為與價值，進而在園內營造出良好、正向的互動氛圍，促進園所內部合作與信任，使組織氣氛提升，與研究假設相符。

2. 「組織氣氛」會正向影響「留任意願」

研究結果指出，良好的組織氣氛，包括同事關係、園主任支持、目標共識及任務取向等構面，皆能正向影響教保服務人員的留任意願。學校成員間的互動與合作，建立正向的工作氛圍，能促進教保服務人員與孩子、同事及家長的良好關係，進而提升其留任意願，降低離職傾向，研究結果支持本研究假設。

3. 「組織氣氛」會正向影響「工作滿意度」

研究結果發現，組織氣氛四大構面：同事關係、園主任支持、目標共識與任務取

向，均對工作滿意度有正向影響。當教保服務人員在正向和諧的工作環境中，能促進教學成效與彼此支持，增加工作中的成就感與歸屬感，因此良好的組織氣氛有助於提升教保服務人員的工作滿意度，符合本研究假設。

4. 「工作滿意度」會正向影響「留任意願」

研究結果顯示，工作成就與薪資福利兩大構面，皆能正向影響教保服務人員的留任意願。當教保服務人員在工作中獲得主管肯定、同事支持、家長認同及幼童回饋時，會提升工作滿意度，進而增強其留任意願。顯示良好的工作環境與待遇能穩定人力資源，有助於學校留任優秀人員，研究結果獲得支持。

5. 「魅力領導」不會正向影響「工作滿意度」

研究結果指出，魅力領導行為對工作滿意度未產生直接影響。園主任的魅力領導能提升組織氣氛，但未必直接影響教保服務人員的工作滿意度。要提升工作滿意度，領導者須給予支持、理解與認同，協助教保服務人員感受到內在價值與穩定感，因此魅力領導較偏向間接影響，而非直接改變工作滿意度的主要因素。

6. 「魅力領導」不會正向影響「留任意願」

研究結果顯示，魅力領導行為無法直接影響教保服務人員的留任意願。園主任的魅力領導能強化團隊認同感及組織歸屬感，增進組織氣氛，但留任意願主要仍取決於工作滿意度與實際工作條件。若要提升留任意願，領導者應先致力於提升教保服務人員的工作滿意度，再透過良好的組織氛圍間接促進其留任行為。

（二）理論貢獻

本研究探討主任魅力領導對組織氣氛、留任意願與工作滿意度關係之影響-以公立學校附設幼兒園為例的關聯性，結果顯示魅力領導能正向影響組織氣氛，並透過良好的組織氣氛提升教保服務人員的工作滿意度與留任意願。然而，魅力領導對工作滿意度與留任意願無直接影響，須經由組織氣氛中介。此結果補充幼兒教育領域魅力領導相關研究之不足，並提出新的理論模型，說明魅力領導需結合良好的組織氣氛，方能提升教保服務人員的工作滿意度與留任意願，作為未來研究與實務應用之參考。

(三) 實務貢獻

本研究結果為公立幼兒園主任提供具前瞻性的實務管理建議。研究指出，魅力領導可透過強化組織氣氛，間接提升教保服務人員之工作滿意度與留任意願，進而增進其自我效能與職場幸福感。研究發現，組織氣氛不僅能有效促進工作滿意度，更對留任意願具有關鍵影響。此一結果揭示，建構積極正向的組織氛圍，是幼兒園管理者強化團隊穩定性與教學品質的重要策略方向。良好的組織氣氛有助於促進教保團隊合作、激發工作動力，並強化教保人員間的互動與支持系統，最終提升整體教育服務品質與園所效能。

1. 優化教學領導與會議運作：園主任可善用園務與教學會議，定期分享最新教保知識與親師溝通策略，引導教保人員激發創意與教學反思，提供溝通與共識平台，使教保人員能安心表達專業理念，進而凝聚團隊認同與歸屬感，提升自我認同與價值實現。
2. 強化專業發展支持：園主任可規劃增能研習，並鼓勵教保人員參與外部教學社群與專業研討會，不僅提升教學品質與專業成長，也強化其工作滿意度與職涯信心，進而增進其自我效能與職場幸福感。
3. 建構學習型組織文化：主任可藉由觀課與成果分享，肯定教保人員專業表現，激發教育熱情。例如推動跨班共學小組，促進同儕扶持與實務討論，活絡社群動能，建構正向組織文化，提升整體教學品質與人員穩定性。
4. 提升領導實務與行政協調能力：幼兒園主任需具備跨處室溝通與整合能力，以因應附設國小情境下的資源協調與行政需求。主任應熟悉公文流程、園所空間與歷史背景，並掌握總務業務如帳務處理、設備採購、計畫撰寫與經費申請，清楚各項經費之使用規範與報支流程。
5. 深化人事與行政管理知能：面對多元人力編制，主任需處理廚工、護理師、正式與代理教師、教保員、行政與特教助理、月薪制助理人員、巡輔教師及外聘治療師等之進用、投保與薪資事宜。若遇人事異動（如調職、育嬰留停、請假或公假研

習)或新增業務,須與人事單位密切配合,掌握如調薪、工時調整等相關行政作業。

6. 強化校內合作網絡:園主任應與總務處建立良好合作關係,處理修繕工程、財產管理與場地借用等事宜;亦需於舉辦聯合活動(如運動會、畢業典禮)時與學務、教務處密切合作,統整資源,提升園務整體運作效率。

七、培養魅力領導核心素養:從實務經驗中可見,魅力領導者須同時具備溝通協調力、制度整合力與情感支持力,方能引領教保團隊穩定成長,營造幸福職場環境。

綜上所述,期許自身持續從實踐中反思與精進,成為具備領導力與人本關懷的專業園主任,攜手教保團隊共創安坑國小附設幼兒園的卓越願景。

(四) 研究限制

本研究樣本以公立幼兒園為主,結果可能不適用於私立幼兒園,限制研究的普遍性。問卷調查法易受受試者主觀填答影響,可能存在偏差。此外,問卷設計上可能存在引導性問題,影響回答結果。本研究未納入其他影響因素,如組織特性與工作特質,研究結果較為單一,且採橫斷面設計,無法觀察變項間的長期因果關係。此外,研究理論框架多來自企業管理領域,應用於幼兒教育可能存在適用性限制。

(五) 未來研究

未來研究可擴大樣本至私立幼兒園、非營利及準公共化幼兒園,以提升研究結果的代表性與普遍性。建議採用縱向研究與質性研究方法,深入探討魅力領導、組織氣氛、留任意願與工作滿意度之間的長期影響與互動機制,並納入組織特性、工作特質等變項,提升研究完整性。此外,可進一步驗證與擴充本研究之理論模型,探討魅力領導或其他領導方式在不同幼兒園類型中的應用效果,提供幼兒教育領域更多理論與實務參考。

六、參考文獻

- 王雅民 (2023)。偏鄉地區國小公費教師工作適應與留任意願之研究。國立台北教育大學教育學院教育學系碩士論文，台北市教育大學。
- 吳姣佼 (2023)。臺灣地區公立學校附設幼兒園主任工作壓力及組織承諾關係之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系技職行政管理碩士在職專班，彰化縣師範大學。
- 吳璧如、陳俊瑋 (2022)。國小教師工作壓力與工作滿意度之關係研究：教師自我效能感的中介效果。教育研究與發展期刊，181，2，6，51-92。
- 吳麗惠 (2012)。主管魅力領導與賦權、員工當責與組織績效之互動關係探討。國立台中教育大學事業經營碩士學位學程碩士論文，台中市市立教育大學。
- 呂文 (2021)。金門縣國民小學教師留任意願因素與因應策略之研究。國立清華大學教育與學習科技學系教育行政碩士在職專班，新竹市清華大學。
- 沈湘縈、張瑞顯 (2018)。從工作滿意度及工作動機探討領導風格與組織承諾之研究。管理資訊計算，7，2，57-68。
- 林永祥 (2023)。轉換型領導、工作滿意度與留任意願之相關研究-以製造業為例。修平科技大學人力資源管理與發展系碩士學位論文，台中市修平科技大學。
- 林秀英 (2020)。幼兒園教保服務人員工作壓力、工作滿意度與留任意願之關聯性研究。國立高雄師範大學成人教育研究所組織發展與領導碩士在職專班碩士論文，高雄市師範大學。
- 林育雲 (2018)。新北市公立幼兒園組織氣氛與教保服務人員專業成長關係之研究。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所，台北市市立教育大學。
- 林淑芳、華佳慧 (2023)。工作滿意度與留任意願關聯性探討-以領導方式為調節因子。商管科技季刊，24，2，195-218。
- 林淑媛、蔣姿儀 (2018)。中部地區公立國小附設幼兒園增置教保員人力運用現況與差異調查研究。師資培育與教師專業發展期刊，11，2，95-123。
- 林華祺 (2022)。組織氣氛、自我效能與工作滿意度之相關研究-以桃園市幼兒園教保服務人員為例。健行科技大學國際企業經營系碩士班，桃園市健行科技大學。
- 林雅文、鐘玉珠 (2022)。醫院護理主管領導行為、團隊健康氣候及護理人員職場幸福感之多層次研究：護理人員健康行為之中介效果驗證。台灣衛誌，595-577。
- 邱文筠 (2024)。中投地區公立國小附設幼兒園教師親師溝通效能感與情緒勞務之探究。國立暨南國際大學心理健康與諮詢碩士學位學程在職專班，南投縣國立暨南國際大學。
- 金平如 (2021)。學校內部行銷對教師工作滿意度與留任意願關係之探討-以南投縣仁愛鄉原住民重點學校為例。遠東科技大學行銷與流通管理系碩士班碩士論文，台中市遠東科技大學。
- 紀惠英、胡中平、范熾文 (2018)。國小女性校長領導風格與學校組織氣氛之相關研究。學校行政雙月刊，116，1-21。

- 徐凡可 (2019)。轉換型領導與留任意願關係之研究-以北部打擊旅為例。國立政治大學科學學院行政管理碩士學程，台北市政治大學。
- 秦夢群、吳勁甫 (2009)。國中校長轉型領導、學校組織健康與組織效能之研究：中介效果模式之檢驗。當代教育研究季刊，83-124。
- 粘倩文 (2021)。國小附幼兼任行政教師的工作壓力、組織氣氛與留任意願之研究-以中部地區公立幼兒園為例。亞洲大學經營管理學系碩士論文，台中市亞洲大學。
- 莊紋娟、黃全成 (2020)。大專桌球選手對教練領導行為、組織氣氛與運動滿意度之研究。休閒事業研究，18，4，1-17。
- 郭芯彤 (2023)。幼兒園教保服務人員薪資福利滿意度、工作價值觀及留任意願之相關研究。南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班碩士學位論文，台南市南臺科技大學。
- 陳芊蓁 (2021)。公立學校附設幼兒園主任願景領導與組織氣氛之研究：以教保服務人員教學信念為中介變項。國立清華大學幼兒教育學系碩士在職專班，新竹市清華大學。
- 陳佳杏 (2021)。公立國小附設幼兒園教保服務人員工作滿意度與留任意願之關係研究-以南投縣國幼班為例。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文，南投縣暨南大學。
- 陳棟樑、陳俐文、郭育伶 (2020)。宜蘭縣國民小學教師職務分配公平知覺、學校組織氣氛與工作滿意度關係之研究。兩岸職業教育論叢，4，1，21-31。
- 游美慧 (2021)。台南市公立幼兒園教保員工作壓力與留任意願之相關研究。台南應用科技大學生活服務產業系生活應用科學碩士班碩士論文，台南市台南應用科大。
- 湯博榮 (2014)。屏東縣國中校長轉型領導與學校組織氣氛之相關研究。國立屏東大學教育行政研究所碩士論文，屏東市屏東大學。
- 楊琇琇 (2019)。教師人格特質、教學效能與工作滿意度關係之統合分析。中臺科技大學文教事業經營研究所，台中市中臺科大。
- 葉淑萍、林雅雯 (2013)。員工健康行為的多層次影響因素初探-團隊健康氣候與主管魅力領導。健康管理學刊，11，85-98。
- 廖月華 (2022)。在組織領導、職場友誼、工作特性及工作滿意度及職涯規劃對留任意願探討-以中小型工程顧問工程師為例。國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文，台南市成功大學。
- 趙彼得 (2019)。雲林縣國民小學學校組織氣氛與教師工作滿意之研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士班，嘉義市嘉義大學。
- 劉廷揚、孫兆瑩、何映婷 (2023)。老師，你會不會回來？偏遠地區學校教師留任抉擇探究。公共事務評論。20，1，24-49。
- 蔡培村 (1981)。國中校長領導型態、教師人格特質與學校組織氣氛之關係。教育與心理研究，101-103。

- 鄭雅婷 (2015)。教師組織信任、學校組織氣氛對工作滿意度的影響：階層線性模式分析。**新竹教育大學教育學報**，32，2，32-58。錢昭仰 (2023)。內部行銷、組織氣候與留任意願關係之探討-以台南市六班以下國民小學為例。遠東科技大學行銷與流通管理系碩士班碩士論文，台南市遠東科大。
- 戴志聰、洪惠娟、張美瑤、陳信宏 (2019)。學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究-以高雄市立國民中學為例。**數據分析**，14，1，49-72。
- 謝昕妤 (2024)。基隆市國民小學附設幼兒園教師兼任園主任的意願及影響因素之研究。國立台灣師範大學教育學系教育領導與政策碩士在職專班，台北市國立師範大學。
- 謝欣君 (2021)。幼兒園組織氣氛與教保服務人員自我效能。國立台南大學幼兒教育學系碩士在職專班碩士論文，台南市台南大學。
- 謝貴青 (2024)。高雄地區公立幼兒園教保服務人員工作壓力與工作滿意度關係之研究。國立屏東科技大學人文暨社會科學院幼兒保育系碩士班，屏東縣屏東科技大學。
- 藍天雄、崔家豪 (2018)。組織氣候影響組織文化與工作滿意度之研究。**管理資訊計算**，7，2，44-56。
- 蘇育慧 (2023)。新竹地區國中小學代理代課教師工作壓力與留任意願之研究。明新科技大學企業管理系管理碩士班碩士學位論文，新竹市明新科技大學。
- 蘇淑媛、賴志峰 (2019)。台中市國民小學較知覺校長學習領導與組織氣氛相關研究。**學校行政專論**，120，35-60。
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Conger, Jay A. and Kanungo R.N. (1987). Toward a behavior theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. 12(4),627-647.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*,18(1), 39-50.
- Giannoukou, I. (2023). Personality Traits and Charismatic Leader: An Innovative Perspective on Leadership. *Technium Business and Management*, 6,105-125.
- Halpin, A. W., and Croft, D. B. (1962). The organizational climate of schools. *Chicago: The University of Chicago*.
- Hasibuan, P. W., Barus, I., Brinda, S., Sakti, B. P., & Mulyani, N. (2023). ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PRINCIPALS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF PUBLIC PRIMARY SCHOOL TEACHERS. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 14(5), 10531-10539.
- Hasibuan, P. W., Barus, I., Brinda, S., Sakti, B. P., & Mulyani, N. (2023). ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PRINCIPALS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF PUBLIC PRIMARY SCHOOL

- TEACHERS. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5), 10531-10539.
- Herawati, N., & Ranteallo, AT. (2020). The Effect of Leadership Style on Employee Job Satisfaction at PT JMS Jakarta”. *Journal of Economics, Social & Humanities*, 1(10), 1-14.
- Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2019). *The relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(5), 1–10
- Jorde-Bloom, P. (1987). Closing the gap: An analysis of teacher and administrator perceptions of organizational climate in the early childhood setting”. *Teaching & Teacher Education*, 4(2), 111-120.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Majid, N. C., & Setyaningrum, R. P. (2022). “The Influence of Charismatic Leadership Style, Job Training, And Work Self Efficacy on Job Satisfaction at PT. Wijaya Stelindo: Human Resource Management”.. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 154-168.
- Naz, F. L., Afzal, A., and Javed, K. (2023). Impact of Transformational Leadership on Teacher Job Satisfaction and Retention. *Journal of Policy Research*, 9(1).
- Özgül, B., Karaca, D., and Zehir, C. (2022). Testing Job Satisfaction as a Mediator Between Managers’ Charismatic Leadership and Followers’ Affective Organizational Commitment”. *Ege Academic Review*, 22 (1), 1-15.
- Raza, S. A. (2010). Relationship between Organizational Climate and Performance of Teachers in Public and Private Colleges of Punjab. Dissertation. Rawalpindi, Pakistan: University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah, Arid Agriculture University.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). Prentice Hall.
- Sanggarwati, D. A., Subiantoro, B., and Adi, T. W. (2024). The Impact of Charismatic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Discipline”. *Media Bina Ilmiah*, 18(6), 1405-1406.
- Shahram. S.; Hamid, J. and Rahim, N. M. (2013). The Relationship between Organizational Climate with Job Satisfaction of Educational Teachers at High School Grade of Ardabil City. *European Journal of Experimental Biology*, 3(5), 566-572.
- Shamir, B., House R. and Arthur M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”. *Organizational Science*. 4(4), 577-594.
- UYGUR, M., and Cemalettin, İ. P. E. K. (2023). Examining the Relationship Between Organizational Climate and Leadership in Educational Institutions: A Meta-Analysis

- Study”. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(2),402-421.
- Veziroglu-Celik, M., and Yildiz, T. G. (2018). Organizational Climate in Early Childhood Education. *Journal of Education and Training Studies*, 6(12),88-96.
- Veziroglu-Celik, M., and Yildiz, T. G. (2018). Organizational Climate in Early Childhood Education. *Journal of Education and Training Studies*, 16(12),88-96.
- Warmbrodt, G. (2023). Teacher Perceptions of Challenges and Supports That Influence Their Decisions to Stay in or Leave the Profession.*Doctoral dissertation, Walden University.*
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations, *Henderson AM, Parsons T* (Eds). New York:Free Press.
- Yanoto, A. (2018). The influence of leadership style on job satisfaction through employee motivation and performance of PT Nutrifood Indonesia in Surabaya. *Journal of the Agora*, 6(1), 1–10.
- Yıldız, S. (2021). *Okul müdürlerinin ruhsal liderlikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* .Master’s thesis, İstanbul Sabahattin Zaim University. National Thesis Center.
- Yusup, M., Marzani, M., Aprianto, I., and Loviani, G. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Teacher Job Satisfaction in Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Batang Hari. *At-Tasyrih: jurnal pendidikan dan hukum Islam*, 8(1),10-19.
- TechNews 科技新報. (2025 年 2 月 23 日). 研究：全球每千位新生兒，台灣嬰兒僅一例！台灣生育率驚人低。檢索日期：2025 年 4 月 20 日，取自 <https://technews.tw/2025/02/23/taiwans-fertility-rate-is-very-low/>
- 教育部. (2012 年 8 月 1 日). 幼兒教育及照顧法及幼兒園行政組織及員額編制標準。檢索日期：2024 年 11 月 8 日，取自 教育部主管法規共用系統：
<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000689>