

法鼓文理學院生命教育
碩士學位學程論文

托嬰中心主任工作意義感探討

A Study on the Work Meaningfulness of Director
in Infant Daycare Center

指導教授：郭文正博士

研究生：馮祖儀 撰

中華民國 112 年 7 月

法鼓文理學院碩博士論文授權書

中華民國 110 年 10 月 13 日 110 學年度第 2 次教研會議修正通過

中華民國 112 年 05 月 03 日 111 學年度第 6 次教研會議修正通過

- 立書人(即論文作者): 馮祖儀 (下稱本人) 學號: M106207
- 授權標的: 本人於法鼓文理學院(下稱學校) 111 學年度第 2 學期

生命教育 (學系、碩士學位學程) 取得 碩士 之 學位論文
 博士 專業實務報告

論文題目: 托嬰中心主任工作意義感探討
指導教授: 郭文正
(下稱本著作, 本著作並包含論文全部、摘要、目錄、圖檔、影音以及相關書面報告、技術報告或專業實務報告等, 以下同)

緣依據學位授予法等相關法令, 對於本著作及其電子檔, 學校圖書館得依法進行保存等利用, 而國家圖書館則得依法進行保存、以紙本或讀取設備於館內提供公眾閱覽等利用。此外, 為促進學術研究及傳播, 本人在此並進一步同意授權學校、國家圖書館、資料庫廠商等對本著作進行以下各點所定之利用:

一、對於學校之授權部分:

本人 同意 不同意(請勾選其一) 授權學校, 無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營用途之利用, 其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫, 並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向 學校校園內 校外位於全球使用之使用者(請勾選, 可複選) 公開傳輸, 以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

二、對於國家圖書館之授權部分:

本人 同意 不同意(請勾選其一) 授權國家圖書館, 無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營用途之利用, 其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫, 並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向館內及館外位於全球之使用者公開傳輸, 以供使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

三、對於資料庫廠商之授權部分:

本人 同意 不同意(請勾選其一) 由學校將本著作有(無)償授權資料庫廠商(下稱該資料庫廠商或該廠商) 進行以下範圍之利用:

(一) 該資料庫廠商得將本著作重製收錄於其所建置營運之特定數位資料庫(下稱該資料庫), 並透過網際網路向全球訂購該資料庫之使用者公開傳輸, 以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

- (二)該資料庫廠商不得再轉授權第三人將本著作重製收錄於其他資料庫或進行其他營利或非營利利用。但於台灣以外之海外地區，該廠商得委託當地之代理商或經銷商代為處理當地使用者訂購該資料庫事宜。
- (三)若該合作以有償方式進行，則資料庫廠商因本點授權利用本著作所取得之收益，應依該廠商與學校授權契約支付本人合理權利金，支付標準由學校為本人利益而全權與該廠商議定。本人同意，上開權利金(以下請勾選其一)：
- 由資料廠商批次轉與學校，作為校務發展基金。
- 應給付本人，並由該廠商直接通知本人領取，且聯絡資料倘有不全、錯誤或異動而未書面通知，導致權利金無法給付，或收到廠商通知未回覆者，於次年3月31日後，自動將此筆款項由資料廠商批次轉與學校，作為校務發展基金。
- (四)本人保有隨時終止本點授權之權利，並於本人向學校辦理完成終止授權相關程序後，由學校通知該廠商將本著作自該廠商資料庫中刪除且不得再為其他形式之利用。但終止前已完成訂購之使用者，則視該使用者之訂購條件，由學校與廠商協商其提供及刪除時間。

- 四、本授權書第一點至第三點所定授權，均為非專屬且非獨家授權之約定，本人仍得自行或授權任何第三人利用本著作。
- 五、本授權書第一點至第三點所定授權對象，依各該點授權利用本著作時，均應尊重本人著作人格權及權利管理電子資訊等相關權利，不得以任何方式省略、增修或變更本人署名、本著作名稱、本著作內容及相關資料(包括本人原記載取得學位論文之學校全銜、書目等詮釋資料等)。第三點所定資料庫廠商亦應要求其代理商或經銷商遵守。
- 六、依本授權書第一點至第三點將本著作透過網際網路對外公開之時間(請勾選)：
- 於本授權書簽署日，均立即對外公開。
- 本人要求本著作應自民國__年__月__日起始得對外公開，故因本授權書第一點至第三點所定授權而發生得透過網際網路對校外、館外或對資料庫使用者之公開傳輸部分，亦應自該日起始生效力。
- 七、本授權書第一點至第三點分別所定各該授權對象，均應各自遵守其授權範圍及相關約定。如有違反，由該違反之行為人自行承擔一切法律責任。
- 八、本人擔保本著作為本人創作而無侵害他人著作權或其他權利。如有違反，本人願意自行承擔一切法律責任。
- 九、個資利用同意條款：本人同意，學校及國家圖書館為本授權書所定各授權事項目的範圍內(但勾選「不同意」者除外)得蒐集、處理及利用本人所提供之個人資料，學校並可將該等個人資料提供給包括國家圖書館及資料庫廠商在內之相關第三人在同一目的範圍內處理及利用。

研究生簽名：馮祖儀 民國：112年7月31日

授權書2面，需雙面列印並親筆簽署3份。請於送繳紙本論文時一同繳至圖書資訊館辦理離校手續。

法鼓文理學院生命教育碩士學位學程
研究生學位論文口試委員會審定書

111 學年度第 2 學期

研究生：馮祖儀

題目：(中文) 托嬰中心主任工作意義感探討

(英文) A study on the Work Meaningfulness of Director in
Infant Daycare Center

業經本委員會審議通過

學位論文口試委員會委員

✓ 鄭曉楓

✓ 楊蕊

✓ 鄧文正

✓ 指導教授

鄧文正

學程主任

楊蕊

中華民國 112 年 07 月 17 日

托嬰中心主任工作意義感探討

摘要

托嬰中心收托對象為零至二歲嬰幼兒，托育服務重點在促進嬰幼兒健全的身心發展及協助父母學習正向親職。托嬰中心主任綜理中心各項事務，工作攸關中心的托育服務品質。

本研究探討托嬰中心主任之工作樣態與工作意義感。採質性取向，滾雪球方式進行取樣，以訪談法收集資料，主題分析法分析資料，共 6 位參與研究者，平均主任年資約十年。研究結果發現主任之工作樣態為(1)工作時間雖長，但可自主調控；(2)工作內容多樣，重視現場管理；(3)人際互動頻繁，常須溝通協調；(4)遭遇突發事件，承擔職責處理。主任之工作意義感為(1)實踐工作理念，使幼兒、家長與托育人員獲益；(2)獲得家長、托育人員肯定的人際互動經驗；(3)喜歡工作、從工作中感受快樂；(4)經回顧與反思發現自我成長；(5)對自身子女教育產生正面作用或擴大服務利他行動；(6)獲得豐富生活與生命的美好感受。本研究發現，工作意義感多數是良善美好的感受與夾雜辛酸的體驗，這些感受都是主任持續工作的動力來源。六位主任皆擁有多樣之工作意義感，當一項意義感缺失時，仍能由其他來源感受工作意義。此外，工作意義感在日常工作中並不彰顯，是在特殊情節或回顧與反思時才發現。

依據研究結果，研究者建議政府應協助托嬰中心處理經營困境，具體作法為降低繁瑣評鑑項目與加強主任及托育人員專業教育。另外，托嬰中心主任可透過理解自身工作意義感，全心投入工作，營建正向氛圍職場，增進托育服務品質，以獲得家長及社會大眾的理解與支持。

關鍵字：托嬰中心主任、托育服務品質、工作意義感、主題分析法

A Study on the Work Meaningfulness of Director in Infant Daycare Center

Abstract

Infant daycare center play a critical role in the care and development of infants and toddlers aged zero to two years, with a central focus on nurturing their physical and psychological well-being also supporting parents in acquiring essential parenting skills. Center directors play a crucial role in overseeing various aspects of center operations, significantly impacting the quality of infantcare services.

This qualitative study explores the work patterns and the work meaningfulness among infant daycare center directors. Using a qualitative approach and employing a snowball sampling method, data was collected through interviews then thematic analysis was used to analyze the data. The study included six participants, with an average of approximately ten years of experience as center directors. The research findings reveal that the work patterns of center directors encompass: (1) long working hours with the autonomy to manage their schedules, (2) diverse job responsibilities with a strong emphasis on on-site management, (3) frequent interpersonal interactions requiring effective communication and coordination skills, and (4) the ability to handle unexpected events and assume responsibility for their resolution. Furthermore, the work meaningfulness of these directors includes: (1) the fulfillment of their work philosophy, benefiting children, parents, and infantcare providers, (2) acknowledgment and validation form parents and infantcare providers through interpersonal interactions, (3) happiness and joy from their work, (4) personal growth through reflection and self-assessment, (5) positively influencing their own children's education and engaging in altruistic actions, and (6) experiencing a profound sense of fulfillment and appreciation for the beauty of

life. In conclusion, this study underscores the multifaceted nature of the work meaningfulness for center directors, which encompasses both positive and challenging aspects, serving as an enduring source of motivation that sustains their commitment. Importantly, these directors draw upon a rich array of sources of meaningfulness, enabling them to pivot to alternative sources when one facet is lacking. Moreover, the study posits that the work meaningfulness may not always be immediately evident in daily routines but rather manifests itself during exceptional circumstances or upon reflective introspection.

Based on these research findings, the researcher recommends government assistance in addressing operational challenges by simplifying evaluation criteria and enhancing professional education for directors and infantcare providers. Additionally, it emphasizes on the importance of center directors' introspective exploration of their own work meaningfulness as a means to enhance their contributions, foster a conducive work environment, and elevate the overall quality of infantcare services, thereby garnering understanding and support from parents and the wider community.

Keywords: Infant Daycare Center Director, Infantcare Service Quality, Work Meaningfulness, Thematic Analysis.

誌謝

這是一趟自我學習、持續反思研究的旅程，能走到此時此刻，真的得感謝許多從旁扶持的力量。

首先要感謝六位研究參與者，您們真誠地分享了與主任工作脈絡相關的體驗與感受，不但提供回答研究問題的資訊，也讓我有機會由您工作與生活的心得中發現與學習。看到如此貢獻心力於工作的主任，對照自己一路以來工作意義感的變化，為自身的工作與生命灌注了新的養分。

更要感謝指導教授郭文正老師，在論文研究路上帶領我探索與學習，尤其在論文計畫遭遇困境而感到挫折時，給我溫暖的支持；對分析方法感到迷惘而氣餒時，給我關鍵的啟發；這些協助的力量，使我能持續地在學術領域前進並體驗爬升的樂趣。口試委員楊蓓老師與鄭曉楓老師，在論文計畫審查與論文口試時給我專業的指導，用心且深入，讓我在個人經驗與理解之外，學習開放與存疑的態度，耐心地發現更多可能。藉著老師們的學術經驗，提升了這份論文的品質。

最後，謝謝給我協助的同學與家人，回顧種種討論論文時的場景，不但激發我的邏輯思考也加強了你我間的連結，這份論文因你而更顯意義。再次感謝一切助緣，助我在論文閱讀、計畫、研究與書寫的路上收穫滿滿！

目次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iv
目次.....	v
表次.....	vii
圖次.....	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	6
第三節 名詞釋義.....	7
第二章 文獻探討	9
第一節 工作意義感.....	9
第二節 托嬰中心主任之工作內容與角色意涵.....	22
第三節 托嬰中心主任工作意義感相關研究	28
第三章 研究方法	31
第一節 研究取向與設計	31
第二節 研究參與者.....	33
第三節 研究工具.....	38
第四節 研究程序.....	40
第五節 資料分析.....	42
第六節 研究倫理與品質	48
第四章 研究結果	55
第一節 工作樣態研究結果	55

第二節 工作意義感研究結果.....	81
第五章 討論、結論與建議.....	111
第一節 討論.....	111
第二節 結論.....	129
第三節 研究限制與建議.....	132
第四節 研究者的反思與收穫.....	135
參考文獻.....	139
附錄.....	147
附錄一 國內外工作意義感相關研究主題與定義.....	147
附錄二 兒童及少年福利機構主管人員專業訓練課程.....	149
附錄三 受試者說明暨同意書.....	151
附錄四 訪談大綱.....	155
附錄五 修課證明.....	156
附錄六 研習證明.....	157
附錄七 人體研究計畫通過證明.....	158
附錄八 人體研究計畫結案證明.....	159
附錄九 論文比對原創性報告.....	160
附錄十 訪談摘要檢核函.....	161

表次

表 1-1 全台托嬰中心所數及出生人口數統計表	2
表 2-1 工作意義感來源面向分類表	20
表 3-1 訪談時間、地點資料表	35
表 3-2 研究參與者年資、中心規模資料表	37
表 3-3 編碼產生舉例	43
表 3-4 次主題產生舉例	44
表 3-5 主題產生舉例	44
表 3-6 修正次主題發展主題舉例	45
表 3-7 原始資料編碼舉例	46
表 3-8 原始資料引用代表符號	46
表 3-9 訪談摘要檢核結果彙整表	51
表 5-1 主任典型的一天	115
表 5-2 研究參與者工作意義感彙整	122

圖次

圖 2-1 綜合性工作意義感架構圖	18
圖 2-2 工作意義感生態系統架構圖.....	20
圖 3-1 研究程序圖.....	41



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第一章 緒論

托嬰中心是近十餘年興起中的托育服務機構，收托對象為零至二歲嬰幼兒。托嬰中心主任為綜理中心各項事務的重要關鍵，攸關整所中心的托育品質。本研究旨在探討托嬰中心主任之工作樣態及工作意義感。本章共分三節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題，第三節為名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

2011 年是台灣托育服務發展重要的一年，在這之前的托幼機構主要為托兒所與幼稚園，托兒所的收托對象為二至六歲幼兒，附設托嬰中心者可收托零至二歲嬰幼兒，主管單位為內政部；幼稚園的收托對象為四至六歲幼兒，主管單位為教育部。2011 年立法院通過《幼兒教育及照顧法》，整合托兒所與幼稚園，改為「幼兒園」，收托二至六歲幼兒。原本附設的托嬰中心則脫離托兒所獨立設置，收托零至二歲嬰幼兒，成為台灣新興的托育服務機構。

托嬰中心作為一個興起中的托育服務機構，政府管理法令、托育服務質量，都存在不足與待修正的問題（楊金寶，2017）。研究者於托嬰中心擔任主任，在工作現場發現由於多重因素影響，大環境正處於發展與變化中。分述如下：

一、政府政策與法令規範

因少子女化現象日趨嚴重，政府實施許多政策，希望能改善此失衡現象。例如行政院 107 年 8 月核定之「我國少子女化對策計畫」，實施擴大育兒津貼、托育公

共化及準公共化，希望運用津貼與補助，減輕家長育兒負擔，提升育齡家庭之生育意願。托嬰中心作為配合補助計畫的單位，一方面為協助家長申請補助必須增加行政工作；另一方面為符合補助資格，須時時面對政府單位的稽查與評鑑。又例如為維護托嬰中心環境及人身安全，衛生福利部 109 年 1 月訂定發布的《托嬰中心監視錄影設備設置及資訊管理辦法》，托嬰中心需全面裝設攝錄影音設備，引起違反現場工作人員之人權與隱私權之爭議，增加了工作人員之心理壓力。做為托嬰中心主任需時時應變新政策的實施，在符合法令規範的同時，也須安定托育人員之心理負擔，必要時配合家長調閱影音資訊之需求，以稱職扮演主管之角色。每次政府政策的更迭，托嬰中心主任總會增加許多工作，面臨許多挑戰。

二、市場競爭

台灣早期三歲以下的嬰幼兒照顧，多以母親或長輩為主要照顧者；隨著時代變遷，家庭結構改變、婦女就業率提高等因素，托嬰中心成為有托育需求家長之選擇（林彥欣，2012；洪若寧，2013）。也因托嬰中心運作透明與專業、提供符合嬰幼兒身心成長發展的學習環境及同儕互動機會、政府監督教保服務品質，因此日益被家長接受（簡惠娟，2017）。由表 1-1 的統計數字可知，托嬰中心確實在近十年有顯著的成長。但在出生人口降低的現況下，愈見托嬰中心競爭之激烈。

表 1-1

全台托嬰中心所數及出生人口數統計表

年度	所數	出生人口
2014	659	210383
2015	735	213598
2016	808	208440
2017	907	193844
2018	1031	181601
2019	1135	177767
2020	1269	165249
2021	1376	153820

註：取自衛生福利部統計處（2023.3）

三、師資供需

由於幼兒保育工作屬於高勞動、高情緒，造成投入幼教的年輕學子逐年減少（吳金香、張茂源，2012）。根據財團法人技專校院入學測驗中心 2019 年統計，四技二專統測幼保類報考人數從 2010 年的 3238 人，至 2019 年僅 1900 人報名，10 年來降幅達 41.3%（托育政策催生聯盟，2019）。逐年下滑的報考人數，造成投入幼教領域之師資短缺的現象。嬰幼兒照顧現場師資的欠缺，是托嬰中心常須面臨的困擾。

四、托嬰中心主管人員

托嬰中心主管人員（本研究以職稱「主任」稱之）是中心托育品質的領導與管理者。托嬰中心的托育品質影響著嬰幼兒的發展（陳娟娟，2019；廖信達，2019）。國內外研究指出，托育品質的良窳與否，主管具有極大的影響力（許玉齡，2001；陳淑娟，2015；葉郁菁、謝美慧，2019；Click, 2004/2007）。因此需審慎看待托嬰中心主任之工作。

主任工作除了對外必須配合政府政策、面對外來競爭及師資難尋等問題，對內因托嬰中心提供服務的多數為新手家長，如何照顧嬰幼兒常是父母焦慮之所在。楊金寶（2017）指出托嬰中心嬰幼兒是初次接受團體生活，家長對嬰幼兒的教養理念與介入程度，對托嬰中心形成極大壓力。還有近年偶有所聞的嬰幼兒於托嬰中心被不當對待事件，也引發家長焦慮。在與家長的親師互動上，主任須積極的與家長溝通合宜的教養觀，做好親職教育，才能親師協力提供嬰幼兒合宜教育與照顧。

貳、研究動機

研究者就讀生命教育學程期間，隨著課程的進行，開始思考生命意義為何之大

哉問。早期馬斯洛於 1943 年認為藉由自我實現能使個體獲得「有價值的人」之認同（莊耀嘉，1990）。或是晚近 Seligman（2002）倡議愉快的人生、美好的人生與有意義的人生之三大人生目標。郭文正（2013）同時指出在工作中找到自己的目標、參與、和投入是達到美好人生的方式之一。對大多數人而言，自 20 多歲開始工作到 60 多歲由職場退休，生命一半的時光用於工作，工作不只是占用我們若干時數的活動，工作影響著我們的生活與生命。生命中最精華時間用於工作，那麼，若要問生命的意義為何？是不是可藉由瞭解工作意義來探尋人生意義。

研究者目前擔任托嬰中心主任，主任工作除配合政府政策、面對外來競爭及師資難尋等問題，每天從開門到熄燈，平均是 10 小時工作時間，在這段時間發生的大小事都與主任有關。有時嬰幼兒在中心不慎受傷，家長要求觀看監視錄影，不論造成受傷的原因為何，主任都須站在第一線，與家長及托育人員做良性溝通或檢討改進。另外，也常需面對偶發之意外事件，如正處於生理、心理與動作發展期幼兒的情緒不穩、飲食健康及疾病感染等問題，或是托育人員疲憊、疏失之處理。上班時間處理中心事務，下班後帶回做不完的工作在家繼續完成，是常見的事。

托嬰中心的照顧服務對象為零至三歲的嬰幼兒。此階段之嬰幼兒是個體一生中當中最快速的時期，也是生命往後各階段發展的基礎（楊曉苓、段慧瑩，2007；施宜煌，2016）。托嬰中心主任肩負帶領托育人員（以下以口語使用之「老師」稱之）與廚務服務人員（以下以口語使用之「廚師」稱之），提供嬰幼兒優質的托育服務，可以說托嬰中心主任對嬰幼兒一生的影響責任重大。

不論是如研究背景所述，托嬰中心面臨大環境變化所遭遇的挑戰，或是主任日常工作中需付出心力處理的事務，都讓研究者思考，這些問題是個人觀察體驗所得？還是托嬰中心主任普遍的感受？又是甚麼動力讓托嬰中心主任在面對工作挑戰時，能持續不斷地投入心力於工作。對此，Bailey 與 Madden（2016）指出，工作意義感比薪資、獎勵及升遷更能從根本激發工作者的工作承諾。宋萌等人（2018）指出，意義感是使工作者持久投入的內在動機。因此，研究者欲以自身角色出發，探討托

嬰中心主任之工作意義感。此為本研究動機之一。

Cartwright 與 Holmes (2006) 指出，20 世紀人們工作時間越來越多，工作正成為為生活提供意義、穩定性及認同感的一個重點領域。邱珍琬 (2009) 認為工作不僅是養家活口、能獨立生活的一種表現，也是個體建立自信、發現自己的價值與貢獻的重要基石。另外，學齡前工作者需對工作充滿熱情，這種內在動機比外部的物質或經濟報酬更能支持個體持續投入 (Chikutuma, 2013)。做為影響嬰幼兒各方面發展的托嬰中心主任，透過工作發現自己的價值、作出的貢獻或為生活提供的意義是甚麼呢？是因為經濟報酬還是發現了其他工作意義？此為研究動機之二。

托嬰中心是在近十年蓬勃發展的行業，在托育服務專書論著中，有關托嬰中心的研究有其發展的空間 (陳玉娟, 2010)。查之於台灣碩博士論文系統，與托嬰中心相關的研究成果有增加之趨勢，但研究對象多聚焦在托育人員，或是以組織管理之角度探討托嬰中心之經營管理，未有主管人員工作現況之議題。由一般的價值觀來看，托嬰中心主任這個工作是有意義的工作，因為他能在嬰幼兒的啟蒙階段種下愛與學習的種子，而在現場的實務工作者是如何經驗這個工作呢？透過工作發現的意義為何？研究者欲藉此研究探討托嬰中心主任現況之工作樣態與工作意義感，做為正待建立之托嬰中心相關研究參考之一，此為研究動機之三。

第二節 研究目的與研究問題

本研究採質性研究，邀請擔任主任職務三年以上之托嬰中心主任進行訪談，以瞭解托嬰中心主任現況工作樣態並分析其工作意義感，以下分述研究目的與研究問題。

壹、研究目的

- 一、瞭解托嬰中心主任之工作樣態。
- 二、探討托嬰中心主任之工作意義感。

貳、研究問題

根據上述研究目的，本研究探討以下問題。

- 一、托嬰中心主任之工作樣態為何？
- 二、托嬰中心主任體驗之工作意義感為何？



第三節 名詞釋義

壹、托嬰中心

依據《兒童及少年福利與權益保障法》(全國法規資料庫, 2021)第七十五條, 托嬰中心為兒童及少年福利機構。依《兒童及少年福利機構設置標準》(全國法規資料庫, 2013), 托嬰中心指辦理未滿二歲兒童托育服務之機構; 已收托之兒童達二歲, 尚未依《幼兒教育及照顧法》規定進入幼兒園者, 托嬰中心得繼續收托, 其期間不得逾一年, 亦即托嬰中心收托嬰幼兒之年齡為零至三歲。托嬰中心具有收托五人以上之規模, 同時應提供就托嬰幼兒獲得充分發展之學習活動及遊戲, 以協助其完成各階段之發展。

托嬰中心之設立需依《兒童及少年福利機構設置標準》及《私立兒童及少年福利機構設立許可及管理辦法》, 經當地主管機關(社會局/處)審核立案。

貳、托嬰中心主任

依《兒童及少年福利機構設置標準》, 托嬰中心應設專任主管人員一人, 職稱主任, 綜理業務。其資格須符合《兒童及少年福利機構專業人員資格及訓練辦法》主管人員資格。

本研究所指托嬰中心主任, 為經主管機關核備, 擔任主任職務三年以上, 負責托嬰中心托育服務、健康管理、家長關係及行政事務等各項業務者, 亦即整所托嬰中心經營管理之決策與執行者。

參、工作意義感

Yalom (2003) 認為, 意義感的實現與生活中良善、美好的活動有關, 當活動包含利他、為理想奉獻、創造力、快樂、自我實現與自我超越等成分, 個體會因感受滿足與充實而經驗到意義感。

Heine et al. (2006)、王正平(2012)認為意義感為個體與自己的想法或外在事物的關聯，是依預期的方式產生關係的一種心理現象。

個體也可經由工作獲得意義感。Bailey 與 Madden (2016) 發現，工作者除了一般的自豪感、成就感，發現工作富有創造性、得到認可與讚揚時，能感受工作有意義。同時，意義感包含辛酸、情節性、反思、個人化及超越自我等特性。

本研究定義工作意義感為主任工作中，依自己的意圖、目標或期待而產生行動，在行動過程所經驗的感受或體驗。此體驗包含滿足、充實、成就感、得到認可、創造性或辛酸等感受。



第二章 文獻探討

本章旨在針對研究主題進行文獻探討，共分三節，第一節闡述工作意義感概念，第二節敘明托嬰中心主任工作職掌、特性與角色，第三節探討托嬰中心主任工作意義感相關研究，分述如下：

第一節 工作意義感

壹、意義感概念

在心理學中有關意義的探討，多數離不開生命的議題，如早期最著名的學者 Frankl (1991) 認為人無法長時間活在無意義的狀態下，人與生俱有探尋意義的能力，即使在嚴峻的狀態下，也會尋求生活的意義與目的。Frankl 在他所著之《活出意義來》《Man's Search for Meaning》一書中，表達了人在艱困的環境中若能發現自己存在的意義，則能有繼續面對挑戰的力量 (Frankl, 1967/2012)。另一心理學者 Yalom (2003) 亦認為，無意義是人存在最大的壓力，人活著若沒有意義、目標、價值或理想，將引發痛苦甚至結束生命。另外則有學者關注擁有意義的狀態，認為意義能讓人進一步感受到幸福及健康。例如 Seligman (2012/2019) 指出，幸福是人期待擁有及努力追求的目標，人若要感到幸福快樂，就必須感到生活有意義有價值。Corey et al. (2019) 則認為康健 (wellness) 是擁有樂趣人生之基石，在生活中尋求意義、擁有意義能促進個人的康健。

Crumbaugh (1973) 認為，在生活中，意義能賦予個體存在的方向感與目標 (引自游恆山，1987)。對於意義賦予個體存在的方向感，Park 與 Folkman (1997) 說明個體擁有基本層次的信念，包含認為世界是良善，情況會朝有利方向發生的期待等信念；同時，個體具有朝目標去組織規劃及行動的驅力。也就是說個體所擁有的

信念，將影響一個人的行為及對未來的期待。

對於個體如何擁有意義感或經驗到意義感，Baumeister (1991) 將「意義」概念化，認為意義是個體連結到與其發生關係的人、事、物的一種心理現象。當個體知覺有某種待實現的目的，或是有適用於自己的目標與期待，則擁有了意義感 (Yalom, 2003; Steger et al., 2008)。另外，Heine et al. (2006) 也認為意義感是一種關係，當個體與自己的想法或人事物的關聯，是依預期的方式產生連結，則會經驗到意義感。

國內學者顏志龍 (2011)、王正平 (2012) 歸納過去學者對意義感的描述，將其分為兩種類型。(1) 目的性意義感：認為人生有需要實現的目標，意義感即為追求人生的目的；(2) 連結性意義感：個體會追求與外在世界的穩定關係，當個體與外在事物的關係是以所預期的方式產生連結時，則能經驗到意義感。

王正平 (2012) 並以馬斯洛 1943 年發表的層次需求理論舉例，「自我實現」的需求指個體發揮潛能成為「他所想要」或「他能成為」的那種人時，表示完成了自身的生命目標，則擁有目的性意義感；「關係與隸屬」指個體會有想被他者或團體接納的需求，當能依需求發展與他人的穩固關係時，則擁有連結性意義感。

針對連結性意義感的內涵，黃囍莉、洪才舒 (2017) 認為當個體透過連結，觸及真實自我或自我的信念，則使人有義意感。分為以下五種取徑：

1. 跟自我連結：個體在回憶的當下觸及自己不同時間點的經驗，透過自我比較與過去的自己產生連結，而形成意義感。
2. 自己的信念與他者產生連結：「自己的信念」通常包含個體的自我評價、自我效能或價值感。如「幫助需要幫助的人覺得很快樂，是有價值的事」。個體因服務他者，連結幫助他人是有價值的事的信念，而獲得意義感。
3. 來自他人的認可：個體在與他者互動過程中，會表現出好的一面，例如成為別人眼中的榜樣、得到認可，會覺得這個好榜樣的行為是有意義的。
4. 「自我」在關係中：例如在人際關係中，有位「他者」對個體意義重大，

個體會想要做點甚麼才對得起自他之關係，此維繫的行為對個體形成意義。

5. 社會角色中的自我義務：例如自己存在意義是「對親人、朋友有關的責任」。如：「不能讓愛的人失望」，因此扮演好自己的角色義務時會經驗到意義感。

至於目的性意義感，Baumeister 與 Wilson（1996）就已提出，滿足自我需求將獲得意義感。當個體的行為或意圖能滿足目的（purpose）、價值與正當性（value and justification）、效能（efficacy）或自我價值（self-worth）這四種需求，將獲得意義感。說明如下：

1. 目的：為了達成某些理想的結果或目的，個體可以解釋現在的事件或行為是有意義的。
2. 價值與正當性：行為或事件符合一般善、惡、好、壞的標準時，會定義自己的行動是好的、是有意義的。
3. 效能：指個體有足夠的控制力量，能依自己的意圖完成事件或行為，也就是有實現目標的能力與行動時能有意義感。
4. 自我價值：所作的行為或事件讓個體肯定自己是值得稱讚或敬佩的人，在實踐中能獲得意義感。

另外也有學者由價值觀點來論述意義感。如 Frankl（1991）認為人可透過發現價值而實現意義的追尋，並提出三種途徑：

1. 創造性價值（the value of creative）：藉著創造、工作等貢獻，例如功績或成就，而發覺追尋的意義。
2. 經驗性價值（the value of experience）：經驗世界上的真、善、美，例如愛的關係，而獲得意義。
3. 態度性價值（the value of attitude）：當無法選擇遭遇的困境時，仍擁有選擇如何面對困境的自由，例如承受痛苦時能以不放棄的態度面對困境，而發現苦難的意義。

至於意義的主要成分，黃嘸莉、洪才舒（2017）整理過去以成人為主之生命意義實證研究顯示，45%的中年人認為「關係」是核心意義之所在，此「關係」包括與人的關係、事物的關係及與想法的關係；其次為健康（22%）、快樂（19%）；另外，成就、信念、靈性、有生產力等也都是重要的意義成分。

生命中美好與良善的感受，也是意義感的一部分。Yalom 歸納許多學者的論述，認為意義感的實現，與生活中良善、美好的活動有關，若活動目的包含以下這些成分，個體會因滿足、充實而經驗到意義感（Yalom, 2003）。說明如下：

1. 利他：例如為地球永續環境盡力、服務他人、參與慈善等活動。
2. 為理想奉獻：喚起個人潛在崇高性的理想，例如為家庭、國家、政治、宗教與科學的理想奉獻，它能賦予生命意義。
3. 創造力：創造本身就說明了自己的價值，不論是研究、藝術或行政工作，當以創意的方式達成時，它本身即說明存在的理由。
4. 快樂的方式：快樂本身就可以是個體行為的目的。即使是痛苦、不快樂或自我犧牲的行為，也可將之視為快樂的投資，是為了將來得到快樂。
5. 自我實現：個體本身就存有走向平靜、仁慈、勇氣、愛、無私、善良等美好價值的傾向，實現自身存有的潛能，就能擁有意義感。
6. 自我超越：超越自我利益，將自己向外延伸，關心他人的存有，為某種「外在於」或「高於」自己的人或事努力。

Heine et al. (2006) 更進一步提出意義維持模型 (Meaning Maintenance Model)，認為個體可以經由以下三項方式而持續擁有意義感。

1. 意義即是關係：意義是個體以期待的方式來建構世界的一種心理表徵。個體會試著在自我本身、外在世界及自我與外在世界間尋求一致性、同質性。
2. 個體會主動尋找意義感：「人」與生具有將外在的人事物或自己的想法以所預期的方式建構出來的能力，當心理表徵出現不一致時，個體能自我覺察。

3. 意義感有流動補償性 (fluid compensation)：個體有意義感的需求，當某部分意義感無法滿足時，個體會試圖由其他領域獲得意義感，或是藉由某一意義感的滿足而忽略其他需求。

由以上論述可知，意義是個體連結到與其發生關係的人、事、物的一種心理現象 (Baumeister, 1991)。當個體知覺有某種待實現的目的，或是有適用於自己的目標與期待，並依預期的方式進行時則擁有了意義感 (Yalom, 2003; Steger et al., 2008)。

綜上所述，當個體依價值、需求追尋目標時，若能依自己預期的方式實現時，就能經驗到意義感；或是追尋的過程中與外在人、事、物互動連結，這個連結觸及個體的情感、信念、價值與角色義務等，亦能經驗到意義感。同時，意義感具有流動補償性，當某部分的意義感無法滿足時，個體會由其他領域獲得意義感之代償。

貳、工作意義感概念與定義

有關工作與意義感的關係，不論是 Frankl (1991) 認為生命的意義可以藉由創造性、經驗性及態度性價值的追尋；Baumeister 與 Wilson (1996) 指出滿足需求能擁有意義感；Yalom (2003) 發現經驗生活中良善美好的活動使人產生意義感；或是黃嘸莉、洪才舒 (2017) 認為與自己的信念連結，透過自我評估與比較，能使人有意義感。這些價值追尋、需求滿足、經驗善與美的活動或與自我信念產生連結，都能藉由工作來獲得。工作，是現今社會生活的支柱，如果個體面對工作能擁有意義感，則有機會完成個人價值的追尋，經驗世界上的真、善、美，也有力量面對困境，學習成長，使生命活出意義。

有關工作意義的研究，早期是著重在工作本身的特性，如 Hackman 與 Oldham (1976) 認為工作特性是影響個體感知工作意義的因素，並提出工作特性模式 (Job Characteristics Model)，將工作特性分為技能多樣性、任務完整性、任務重要性、任務自主性、任務回饋性；這五種核心工作構面影響個體對工作意義的體驗、工作結果之責任體驗與對實際工作結果之瞭解，並進一步影響個人的行為與工作表現；

同時認為藉由改變工作內容的設計面，可以提高個體所經驗工作的意義。但由工作特性取向來界定工作意義，其焦點是放在工作本身之特性，而非感知工作意義的主體「人」。

後來在 Patrickson (1988) 研究中，提出工作意義不僅是工作特性，更是個體與群體關於工作重要性、價值與信念的看法及態度，並將之稱為「工作意義感」。說明工作不僅僅是一種經濟功能，也能用來實現自己的價值、信念與理想，同時可滿足個體生命中不同的需求。

20 世紀末是焦慮新時代的開始，Vogler 與 Pahl (1994) 表示，生活的特徵是不斷的變化與焦慮。為此，人們嘗試尋求工作與其他義務，如家庭的平衡。而工作中的意義感則是加強生活穩定的工具。Seligman (2002) 也指出注重生活與工作的正向意義感，才能獲得最持久的幸福。

Wrzesniewski (2003) 則進一步將工作意義感內涵，分為三個面向來理解：(1) 職業意義 (Job meaning)，指個人對工作任務的認知與評價；(2) 角色意義 (Role meaning)，指個體對在組織中擔任職位的認知與評價；(3) 自我意義 (Self meaning)，指個體在工作中對自我的認知與評價。國內研究如簡茂雄 (2002)、簡三通 (2006) 及許睦祥 (2015) 亦以價值觀的認知與信念，來定義工作意義感，認為工作意義感是工作者感受到工作本身或相關 (如動機、過程、結果等) 因素，與自身價值觀相近之程度。

除了以個體的認知與評價或價值觀與信念系統，來看待個體的工作意義感之外，1990 年後在探討個體與工作之間的關係時，關於職場靈性 (workplace spirituality)，也引發了越來越多的討論 (Ashmos & Duchon, 2000)。靈性是指個體生命過程中對自我、他人、自然與生命關懷的存在意義經驗 (Elkins et al., 1988)。對於職場靈性的看法，Claude 與 Zamor (2003) 認為是個體於職場環境中，經由各種工作關係，而發掘出更深層的自我生命與工作意義，包括與他人的關係、對於道德的體認及對世界的關懷等 (引自沈介文，2010)。

另外，隨著正向心理學的興起，學者們開始採用動態的、強調個體的感受與體驗之角度看待工作意義感（宋萌等人，2018）。正向心理學是基於人本主義，關注人的快樂與內在深層滿足感，強調人應該擁有：（1）快樂的生活（享受生命）：體會生活中如關係、興趣、娛樂等的正向情感、情緒；（2）美好的生活（參與生命）：沉浸、忘我、和諧地投入活動時的體驗；（3）有意義的生活（生命的歸屬）：參與社會團體或活動，得到幸福感、歸屬感及意義感（Seligman, 2002）。例如 Steger et al. (2012) 描述工作意義感，為個體能感知工作是創造意義的途徑，並體驗到正向或更大的利他意義。

職場靈性與正向心理學兩類，相同的是皆是「以人為本」的方式看待工作意義感，關注的是個體在「自己所從事的工作中」的體驗，在工作關係中發掘更深層自我生命之歸屬感與意義感。此種體驗或感受是主觀的、個人化的一種內心狀態，也是目前研究探討較多之取向。

總括以上所述，工作意義感研究的探討，前期主要是以工作特性為主要取向，主導了個體對工作意義的感受。其後，則是以價值觀、信念為取向，強調的是個體或群體對職業、工作角色或自我的認知與評價。近年來，則漸漸關注在職場靈性與正向心理學，前者探討內在生命意義，後者則是加入正向心理價值的觀點。

茲將國內外研究對工作意義感之定義彙整如附錄一。

參、工作意義感特性

有關工作意義感的特性，Bailey 與 Madden (2016) 以感受、體驗取向之角度，訪談了 135 位從事 10 種不同行業的工作者，發現除了一般的自豪感、成就感，當工作者能發揮潛能、發現工作富有創造性、引人入勝、得到認可或讚揚時，能感受工作有意義，由這些線索可知工作意義感的脆弱與無形性質，並歸納出工作意義感的五項特性，說明如後：

1. 超越自我(Self-transcendent): 指當個體發現工作對他人比對自己重要時，

往往能體驗到工作意義感。此種工作意義感發生於超越個人工作收穫，而對他者、群體或更廣泛的環境產生影響。例如一位垃圾回收者，在垃圾被送往回收利用時的「臨界點」，因為感覺到他的工作，能為後代子孫創造乾淨的環境，會特別有工作意義感；或是一位老師在學生畢業典禮時，特別能感受工作有意義，因為這是他辛勤工作而幫助他人成功的標記。

2. 辛酸 (Poignant)：體驗到工作意義感的經歷不一定是喜悅的，它可能混和不舒服、辛酸甚至痛苦的感受。例如一位護士照護臨終病人的經驗，是在悲傷情緒中，發現工作意義感，這可以說是一種凄美的體驗。如 Frankl (1991) 主張態度性價值 (the value of attitude)，透過對事件的態度，選擇有力量地面對困境，縱使情境苦難亦能使生活顯出意義。
3. 情節性 (Episodic)：指工作意義感不一定持續存在日常的工作中，而是偶然發生於事件的情節，或是經歷了高峰經驗。例如一位教授在成功的講座結束時，經驗到「像明星般的」興奮經歷。也就是說，強烈的高峰經歷使個體獲得難忘的工作有意義之感受。
4. 反思性 (Reflective)：研究發現，受訪者是在被要求講述發現工作有意義的時刻，才意識到某些經歷的重要性。例如一位企業家在公司聖誕晚會後的熄燈時刻，回想一年中與員工一起奮鬥取得的成就，而獲得工作意義感。有意義的感受在工作當下很少被體驗，而是在回顧或反思時，看到完成的工作或成就，就和生活的意義產生連結。
5. 個人化 (Personal)：指個人在廣泛的生活經歷中，亦有可能知覺到工作意義感。例如一位律師受到朋友和家人推薦她的服務時，會感到生活與工作兩個領域都受到信任與重視，而發現工作意義感。亦即被他人認可、讚賞的體驗，是與工作連結時，引發了工作意義感。

就 Bailey 與 Madden (2016) 的研究可知，當個體感知工作的成果對他人比自己更重要，超越了自己的工作收穫時，產生工作意義感；同時，工作意義感不純

粹是快樂與幸福的正向感受，因為獲得意義感的工作經驗，可能是辛酸的；工作意義感是個人化的，可能是對個人意義重大的經驗，或是在反思與回顧過往時光，與自我或他者產生連結，感受內在滿足或自我實現時，往往能體驗到工作意義感。

肆、工作意義感來源面向探討

意義感建立的主要關鍵機制是「連結」(黃嘸莉、洪才舒，2017)，Heine et al. (2006)的意義維持論指出，「意義」的發生乃因人會主動尋找意義，也就是創造事務間的一致性、穩固性，進而產生某種心理表徵，而此過程則是透過「連結」。可以說，在工作過程中，個體連結了內在動機如價值、期待、信念，有了工作目標，透過行動往目標前進，產生了工作意義感；有追尋的方向或目標，進而提高了工作績效。宋萌等人(2018)就提出，能使個體為工作投注熱情的內在動機，一定離不開「意義」的追尋，從「意義」追尋的角度探討工作問題，更能激發和引導高品質的工作與生活之追求，進而達成工作績效與個人幸福感雙贏的理想。

雖然，工作意義感對個體之工作動機、工作態度、工作滿意度、組織承諾、工作績效，都有正向影響(王正平，2012；古素玉，2016；何虹蕨，2016；周庭羽，2017；郭芳婷，2018)。但意義感也並非一成不變，宋萌等人(2018)認為缺乏工作意義感，可能成為有專業技術，但內心冷漠、倦怠、貧乏的工作者；但工作意義感過高時，也可能會產生「過猶不及」效應，例如精力消耗、情緒耗竭等不利於工作的負面傷害。因此，工作意義感對工作者的影響是相對複雜的，工作意義感產生與影響，都有待進一步探討。

工作意義感產生是一個複雜、多面向的概念，來源的組合也有不同的觀點。Chalofsky (2003)透過文獻回顧，將工作意義感的來源，歸納為三個面向，關注自我和工作之間的協調性與平衡狀態，(如圖 2-1)，說明如下：

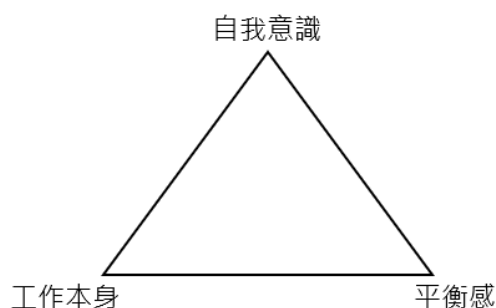
1. 自我意識：如個人能力、價值觀與內在動機等。
2. 工作本身：如工作的自主性、挑戰性與創造性等。

3. 平衡感：如精神自我、工作自我、貢獻他人與貢獻自我之間的平衡。

由自我意識、工作本身及兩者間的平衡感協調整合後，才是個體完整的工作意義感，稱為綜合性工作意義感。

圖 2-1

綜合性工作意義感架構圖



綜合性工作意義感

註：取自 Chalofsky, N. (2003)。An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*,6(1),69-83。

Rosso et al. (2010) 則進一步強調，人際互動也是工作意義感來源，並將其分為自我概念、人際互動、工作脈絡及精神生活等四方面。分述如下：

1. 自我概念 (self)：個體工作的動機、價值觀與信念，個人化感受及工作經驗，都會影響工作意義感。個體會根據其主觀意識、既有經驗及先前情感等因素，主觀性的選擇或建構工作對其本身的意義。
2. 人際互動 (others)：工作環境中的人際關係，包括工作場域中的主管、同事、團體或組織等，以及家庭成員的互動關係，都對個體的工作意義感具有影響力。
3. 工作脈絡 (work context)：包括工作的設計、工作環境、組織任務，及非工作層面如民俗風情與文化等脈絡，交織成工作場景，並孕育出個人的工作意義感。

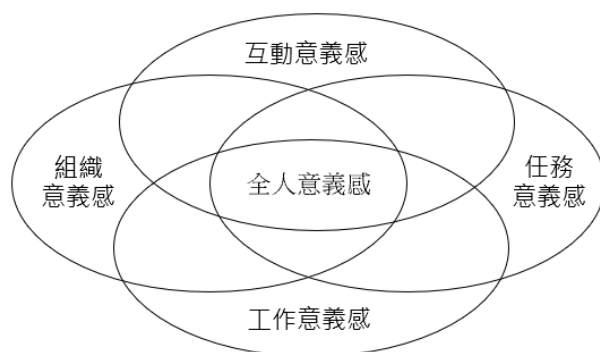
4. 精神生活 (spiritual life)：指個體較高層次的領導能量或信仰系統，會將精神生活與工作交流的工作者，傾向將工作連結到更高的意義或目標，例如工作使命感，便是工作意義感的來源之一。

另外有學者認為，工作意義感是在個體更廣泛的生活中被詮釋，個體可以從組織目的、個體工作、工作中的特定任務或與他人互動的綜合情境，創建個體工作意義感生態系統，進而獲得全人意義感 (Bailey & Madden, 2016)。說明如下：

1. 組織意義感 (Organizational Meaningfulness)：指由較宏觀的層面看待工作，思考組織的核心業務為何？如何實現目標？經營方式的價值觀為何？個體若能了解組織廣泛的宗旨時，更能勃發其工作意義感。
2. 工作意義感 (Job Meaningfulness)：研究發現，意義對人們來說非常重要，所以工作者會積極去擴展或重新打造工作，以提高個人的工作意義感。意指除了常態認定的工作之外，一些特殊工作、廣泛的利社會服務，也是個體工作意義感的來源。
3. 任務意義感 (Task Meaningfulness)：工作通常包含廣泛的任務，其中一些任務會比其他任務被認為較無意義感，例如一些例行性或乏味的任務，但這些任務可能是完善其他任務的一步。因此，只要是能對整體工作或整個組織有貢獻的任務，皆是工作意義感的來源。
4. 互動意義感 (Interactional Meaningfulness)：指個體由其工作上受益的人及環境中支持性的人際關係，兩方面獲得的工作意義感，這兩面向的互動關係，若能給予工作者正向回饋或歸屬感，則能增強個體的工作意義感。

個體可以根據上述四個面向中的任一面向來獲得工作意義感，但當一份工作中有多個意義感來源時，個體的工作意義感就會變得更加豐富，可以結合起來以實現全人意義感 (Holistic Meaningfulness)，如圖 2-2。也就是說，以上四個面向的工作意義感，除了是個體工作意義感的來源，其協同交織成的意義感是橫跨工作與個人生活，超越了工作場所，進入個人更廣泛的生活範疇之體驗。

圖 2-2
工作意義感生態系統架構圖



註：取自 Bailey 與 Madden (2016)。What Makes Work Meaningful — Or Meaningless。Summer MIT Sloan Management Review, 53-61。

由以上論述發現，學者專家關於工作意義感的來源面向，不論是自我意識、工作本身、「人—我」間貢獻的平衡；或是自我概念、人際互動、工作脈絡與精神生活四個面向的組合；或是組織、工作、任務與人際互動四項意義感交織的工作意義感生態系統；大致圍繞著自我、工作脈絡及與他者互動關係三大面向來探討，研究者統整如下表 2-1：

表 2-1
工作意義感來源面向分類表

研究者	來源分類			
	自我	工作	他者	其他
Chalofsky (2003)	自我意識	工作本身	—	平衡感
Rosso 等 (2010)	自我概念、精神生活	工作脈絡	人際互動	
Bailey 等 (2016)	全人意義感	組織、工作、任務	人際互動	

註：研究者自行整理

分析以上來源面向的探討可知，工作意義感是由個體自我意識、概念為基礎，包含工作動機、價值觀、個人能力、反應及過去經驗等。中間的影響因素有與外在世界中的連結，包括工作自主性、挑戰性與創造性，工作環境、組織目的與任務，利社會動機以及非工作層面，如民俗風情等文化脈絡。還有與人際關係的連結互動，如主管、同事、團體、組織以及家庭成員的回饋、支持等。其所交織的工作意義感為動態狀況，個體會尋求平衡，並連結精神生活，以獲得更高層次的自我超越，進而形成全人意義感與生命之歸屬感。對應到托嬰中心主任的工作脈絡，可由托嬰中心主任在工作情境下之自我意識、工作內容及與他者互動關係等面向，了解其工作意義感。

綜合以上論述，本研究承工作意義感概念發展之探討，採目前研究探討較多之體驗、感受取向，關注個體在「自己所從事的工作中」的經驗，關心托嬰中心主任與工作相關情境脈絡連結而引發之感受或體驗，定義托嬰中心主任工作意義感為主任工作中，依自己的意圖、目標或期待而產生行動，在行動過程所經驗的感受或體驗。此體驗包含滿足、充實、成就感、得到認可、創造性、辛酸等感受。在本章第二節，將探討托嬰中心主任之工作職務與內容、與工作相關的人際互動對象等，作為工作意義感來源面向之參考。

第二節 托嬰中心主任之工作內容與角色意涵

由於主任工作意義感與工作內容、角色職責及工作對象之人際互動有關，故探討主任資格、工作職掌及工作特性與角色意涵。

壹、任用資格

托嬰中心為兒童及少年福利機構，中央主管機關為衛生福利部社會家庭署，地方主管機關為當地縣市政府社會局。擔任托嬰中心主管人員者，其資格須符合《兒童及少年福利機構專業人員資格及訓練辦法》（2017）主管人員資格之一。

1. 大學幼兒教育、幼兒保育、家政、護理相關學院、系、所碩士班或碩士學位學程以上畢業，且有二年以上兒童教育、保育及照護經驗者。
2. 大學幼兒教育、幼兒保育、家政、護理相關學院、系學士班或學士學位學程畢業或取得其輔系證書，有二年以上兒童教育、保育及照護經驗，並取得主管人員專業訓練結業證書者。
3. 學士學位以上畢業或專科學校幼兒教育、幼兒保育、家政、護理相關學院、系、所、學位學程、科畢業，有三年以上兒童教育、保育及照護經驗，並取得主管人員專業訓練結業證書者。
4. 專科學校畢業，有四年以上兒童教育、保育及照護經驗，並取得主管人員專業訓練結業證書者。
5. 高等考試、相當高等考試之各類公務人員考試社會行政或社會工作職系及格者，具二年以上社會福利相關機關或社會福利機構工作經驗者。

除具以上資格之一，還須有警察刑事紀錄證明及未有兒童及少年福利與權益保障法第 81 條第 1 項各款情事之切結書等資料，經當地社會局核備才能擔任托嬰中心主管，職稱為「主任」，相當於幼兒園之「園長」一詞，由托嬰中心負責人聘任之。

分析以上任用資格可發現，擔任主任除了有相關科系的學歷要求外，相當重視具有實際兒童教育、保育及照護經驗。學歷代表主任須具備幼兒教育的理論知識，而依不同學歷所要求 2 至 4 年的實際照護經驗，代表主管機關認為托嬰中心主任不是具備理論知識即可擔任的工作，而是需要有現場的實務經驗配合，才具有擔任主任之資格。由此可知托嬰中心主任是一個理論與實務、知識與技能須兼備的工作。

另外所需資格之一為主管人員專業訓練結業，依據衛生福利部（2014）發布之《兒童及少年福利機構專業人員資格及訓練辦法》，主管人員訓練課程計有：兒童及少年福利政策及法規、兒童及少年身心發展、親職教育、督導及專業倫理、人力資源管理、行政暨組織管理、公共關係及危機處理、行銷及經營、兒童及少年問題及處置等共 14 項（如附錄二）。每一項都是非常專業的領域，都是主管的職責所需接觸之內容，由此可知托嬰中心主任在專業上須具備的知識及實務上須處理的工作，十分多樣。

貳、工作職掌

依據《兒童及少年福利機構設置標準》（2020），托嬰中心應提供受托兒童獲得適性之學習活動及遊戲，以協助完成各階段之發展；同時應置專任主管人員一人綜理業務。設置標準對主管之工作內容與職責並無明文規定，故從學者專家之論述及主管機關提供之工作手冊中獲得梗概。

Click（2004/2007）指出幼托機構之管理者扮演了組織者、管理者及溝通者等角色，其職責有以下九項：

1. 一般職責：確保學校符合法規、建立學校願景、設定學校成長計劃等。
2. 學生入學方面：招生、維持足夠入學人數、使新生家長瞭解學校理念方針、制訂家長手冊等。
3. 管理課程方面：建立課程目標、與教職員共同執行和維持此目標、領導教職員評鑑事項、提供最新課程發展資訊。

4. 校園設備和器材方面：有效計畫與利用空間、保管維護及增加學校設備、注意環境衛生和安全。
5. 財政方面：提出預算與控制支出、收退費與薪資管理、各類物品付款與紀錄。
6. 教職員關係方面：徵聘教職員、新進與在職人員訓練、規劃並執行人事組織策略、提供教職員發展需求計畫、解決教職員間各種問題。
7. 家長參與幼兒教育方面：使家長瞭解學校教育目標、計畫並執行親職教育、協助家長瞭解幼童之學習與發展情形、鼓勵家長參與學校活動。
8. 幼兒健康與安全方面：計畫與執行適用之健康及安全課程、督導教職員關心幼童健康情形、與家長商討幼童健康與營養情形、必要時協助家長至當地機關尋求協助。
9. 與社區建立和諧關係方面：維持良好公共關係與行銷、代表學校和社區組織保持聯繫。

陳淑娟（2015）研究指出，幼兒園專任主管人員為園務規劃、督導與統合管理者。人員編制較少的幼兒園，主管需一手包辦行政業務，人力充裕的幼兒園則有組員協助處理採買、填報表單及文書等行政業務。主管工作項目包括：

1. 環境規劃與維護。
2. 幼兒與家長互動。
3. 觀察與討論教學情形。
4. 公文處理與會議。
5. 園內各項事務的溝通與協調等。

另由研究者工作區域之桃園市社會局編印之《托嬰中心管理手冊》，將主任工作執掌歸納為以下四項：

1. 行政管理：規劃托嬰中心基本方針，擬定各項工作計畫，中心財務、總務、安全、托育督導等統籌規劃。

2. 人事管理：人員任用與考核管理，訂定工作職掌、工作規則。工作人員間溝通、協調，每月召開行政及托育會議，安排工作人員在職研習、觀摩活動。
3. 托育管理：幼兒健康安全督導與管理，幼兒個案管理，托育活動管理，幼兒餐點設計與管理。
4. 家長方面：編製家長手冊，規劃辦理親職教育，工作人員與家長間溝通、協調。

參、工作特性與角色義涵

黃義良（2011）指出，幼教人的工作有以下特性：

1. 工作時間長，每日幾乎達 10 小時，工作中的喘息時間少。
2. 工作多樣而繁瑣，包括幼兒生活照顧、課程設計與實施，課室經營等。
3. 工作負荷細節多，因幼兒年齡小，舉凡健康與飲食衛生、疾病預防與安全防护等，皆需注意。出現衝突案例或意外事件時更須謹慎處理。
4. 工作環境吵雜，因室內空間相對狹隘，幼兒活潑好動或有哭鬧情形，使機構常處於吵雜氛圍。
5. 人際互動頻繁，與幼兒、家長、同事的溝通互動，幾乎每日不間斷進行。機構內部同儕 95%以上為女性，接觸頻繁導致摩擦增多。
6. 須兼任行政工作，尤其是辦理大型活動或親職活動時，更有許多臨時交辦的任務。
7. 時間壓力大，常需在同一時間內處理許多事件，如教學、輔導、行政及家長與主管應對，入園後就是忙碌的開始。

由以上幼教人之工作特性來看，工作時間長、工作繁瑣細節多、人際互動頻繁，是日常須因應的問題。因此黃義良（2011）認為，幼教機構的管理者在經營管理時除須具備負責守法、高關懷與高倡導等領導特質，因應時代需求需加強行銷能力、

執行力、知識管理與科技運用能力；還需特別激發團隊之熱情，讓工作不只是工作，激勵工作人員灌注教學熱情，由職業成為「志業」，搭配薪資福利，以建立願景。

國內學者葉郁菁、謝美慧(2019)指出園長、主任是托育機構經營的靈魂人物，對機構發展方向具有關鍵影響，必須領導機構符合教育趨勢以永續經營。園長、主任的職責有以下特色：

1. 是工作的管理者：包括行政管理、人事管理、財務管理、家長溝通與社區融合、接受托育機構評鑑、符合政府規範。
2. 是時間、能力及工作的組織者：須注意教職員工的工作表現，同時維持工作團隊良好的人際關係。
3. 是領導者也是溝通者：具備滿足他人需求的技巧，而自己在工作環境中的需求也能夠滿足與發展。

綜合以上論述及參考托嬰中心評鑑內容，研究者將托嬰中心主任工作職責歸納為行政、人事、托育、家長四類：

1. 行政方面：擬定中心教保理念與願景，招生，收退費管理，擬定人事規章，公文及文書資料處理，財產管理，設施設備選購與維護，辦理相關保險，編訂行事曆，建立嬰幼兒資料與接送管理辦法，監視錄影音設備管理，兒童保護、事故傷害、危機事件處理與通報，熟悉兒童福利政策，辦理托育補助，配合上級之交辦事項、稽查、訪視與評鑑。與社區建立良好關係。
2. 人事方面：甄聘、考核工作人員，編制工作人員手冊，提供新進人員訓練及在職人員專業研習，召開中心會議，辦理員工福利事宜。
3. 托育方面：規劃與督導托育活動實施，托育環境規劃與佈置，督導托育人員專業態度，嬰幼兒日常照護品質督導，嬰幼兒健康管理，感染管控，餐點設計與製備。
4. 家長方面：提供家長幼兒發展專業知識，協助家長瞭解幼兒學習發展狀況，分享嬰幼兒教養資訊，親職講座、親子活動、親師座談，編制家長手冊，

工作人員與家長間溝通協調，回應家長意見，處理家長申訴。

綜合本節所述，托嬰中心主任工作中面對的人事物，在人的方面，除了家長與就托的幼兒，還包括托育人員、廚工與政府官員等；而事的部分，如政府政策、課程規畫、經費收支、餐點設計等；物的部分，如財產管理、設施設備環境維護等。各項工作環環相扣必須兼顧，在有限的工作時間內，主任須完成每日經常性工作，也須按照時程完成計畫事項，對突發事件又需掌握時效立即處理，家長、員工有需求時也須利用時間交流溝通。另外，以上所述是參考幼托機構及主管機關之工作手冊所得，並未有托嬰中心主任工作現況之研究文獻，故托嬰中心主任之工作樣態為何？值得進一步探討；主任與這些工作相關脈絡交織下所經驗之工作意義感，亦是本研究想瞭解之研究問題。



第三節 托嬰中心主任工作意義感相關研究

目前與托嬰中心主任的相關研究並不多，現有研究為與領導方式相關（黃瓊媛，2017；蔡昭卿，2018），角色實踐相關（范玉美，2015）及專業素養相關（黃于軒，2014），缺乏工作意義感之探討。本研究探討托嬰中心主任工作意義感，茲以性質相近之國小教師及非營利組織員工相關研究做為參考。

以國小教師為例，國外學者 Turner 與 Thielking（2019）研究發現，教師感知的工作意義是多元的，分述如下：

1. 提供學生有意義的學習機會。例如培養學生信心、教導學生思考、學習團體合作等。
2. 自我不斷改進的教學知能。例如不斷改進的課程規畫與實踐能力、與同事合作及貢獻想法等。
3. 與學生建立正向關係產生意義。例如創造學生有樂趣的學習體驗、讓學生感受被重視與信任。
4. 提供同事社會支持創造了意義。例如幫生病的同事承擔工作，這種相互支援的方式，對工作意義感的產生非常重要。
5. 因工作而發現的正向感受提高了意義。例如在日常反思中意識到自己做的很好，瞭解與肯定自己的長處與人際關係，讓自我有良好的感受。
6. 以超越課堂的方式對學生生活產生正向影響。例如照顧學生健康，激勵學生在困難情況下盡力而為，用個人經驗與知識幫助孩子裝備未來等。

另外，國內學者郭芳婷（2018）以問卷調查法研究 523 位國小教師工作意義感與工作效能之關係，發現國小教師之工作意義感愈高則教學效能愈高，對於工作意義感的來源，以「內在生命感」感受程度最高，其次為「工作吸引力」、「工作愉悅」之知覺。至於工作意義感的影響因素，古素玉（2016）以 465 位國民小學教師為研

究對象發現，自我效能感高的教師，則較能獲得滿足感，擁有較高工作意義感。陳怡均（2013）訪談 10 位非營利組織之員工發現，員工信念、服務對象及同事的回饋及職場氣氛等因素會影響員工之工作意義感；當工作場域能滿足員工關於目標之追尋或實現、自我效能或自我價值等人生意義感之需求，進而型塑工作意義感，便能提高其留任意願。

綜合以上國內外研究，可發現工作意義感的來源，不盡相同，部分文獻觀點接近於 Baumeister 與 Wilson（1996）認為個體行為或意圖能滿足目的、價值與正當性、自我效能、自我價值這四類其中的需求，將獲得意義感；亦有同質於 Yalom（2003）所指出利他、為理想奉獻、創造力、快樂、自我實現與自我超越的成分。

結合表 2-1 工作意義感來源面向之分類：自我意識、工作本身、他者關係及其他等，研究者將上述工作意義感來源做以下歸類：

1. 自我意識：自我效能、內在生命感、自我價值滿足、工作愉悅、工作有吸引力、擴展工作正向意義等。
2. 工作方面：工作目標、不斷改進的教學知能、提供學生有意義的學習、使學生享受學習等。
3. 他者關係：提供同儕支持、團隊討論貢獻想法、與學生建立正向關係、他者回饋與鼓勵、組織友善等。
4. 其他：超越課堂影響學生生活、自我超越、為比自己更大的事務服務。

托嬰中心主任日常面對的工作有行政事務、人事管理、幼兒托育、家長關係等，本研究嘗試以體驗、感受取向，並參考以上幼教機構工作者工作意義感之來源，探討托嬰中心主任與工作情境人事物交織下所經驗的工作意義感。

綜合本章文獻探討，研究者先從工作意義感之理論開始討論，接著瞭解主任之工作職掌與角色，最後闡述托嬰中心主任工作意義感相關探討。研究者發現國內有關托嬰中心主任之研究，尚處於起步階段，而托嬰中心主任工作意義感的研究更付之闕如，有關托嬰中心主管人員的研究議題，有很多的探討空間，需更多相關研究

累積成果。

幼兒托育服務是目前政府與家長非常重視的議題，也是少子化現況下政府政策的重點，更是一切教育的基礎。作為托嬰中心主任，負責綜理各項事務，是托育品質的守門員。主任的工作意義感可維持熱情以投入工作，才能累積經驗，提高托育服務品質；優良的托育服務品質不但使幼兒能健康成長，更能使家長安心工作。因此，研究者希望邀請托嬰中心主任參與研究，為數量稀缺的托嬰中心主任工作意義感累積研究成果，提供讀者對托嬰中心主任工作的瞭解，促進幼托領域的專業對話。



第三章 研究方法

本章主要說明研究方法，共分為六節，第一節為研究取向與設計，第二節為研究參與者，第三節為研究工具，第四節為研究程序，第五節為資料分析方法，第六節為研究倫理與品質。

第一節 研究取向與設計

壹、研究取向

本研究秉持之研究取向為質性研究。質性研究是專業工作者探討有關人類行為與活動等社會現象議題適合採用的研究方法（黃瑞琴，1997）。本研究欲瞭解之工作意義感，是個體與工作情境連結之經驗；同時本研究採體驗、感受取向探討研究問題，而個體的體驗與詮釋受成長背景、文化脈絡的影響，與社會現象有交互作用，故質性研究非常符合本研究之目的，此乃本研究採質性研究原因之一。

鈕文英（2017）指出，質性研究是一種過程和發現導向的研究，旨在瞭解參與者的經驗和內在觀點及其賦予的意義，探討深度情緒或不尋常現象呈現的意義。本研究關心之工作意義感是個體與工作情境中與人、事、物連結所引發，會因情境之變動而影響個體之感受，或詮釋其經驗之意義。此乃本研究採質性研究原因之二。

Strauss 與 Corbin（1998）指出，質性研究適用於揭露並解釋一些表面鮮為人知的現象，對於一些眾所皆知的事，也能採取新的切入點，對量化方法無法鋪陳的細緻情況也能有著力點。本研究探討之工作意義感，非日常生活表面現象，為個體在工作相關脈絡中實際體驗與反思才能獲得，此為本研究採質性取向原因之三。

貳、資料收集方法

本研究以訪談做為蒐集資料的方法，質性訪談是有目的的談話，研究者藉著提問與傾聽和參與者互動，以瞭解參與者對某個主題的經驗、感受與觀點等(鈕文英，2017)。訪談指的是深入受訪者的內心，探究受訪者內心世界的真實想法，得到更真實的資訊(萬文隆，2004)。同時，畢恆達(1996)亦指出，訪談並非「事實」的再現，是研究者、參與者雙方就先前的理解，在問與答之間透過溝通、反思、協商或折衝，共同建構意義的過程。

瞭解研究參與者的工作意義感為本研究目的。工作意義感非一般表面現象，不持續存在日常生活中，很少當下被體驗，需要回顧、沉澱、反思一些重要經驗，才能與意義作連結(Bailey & Madden, 2016)。因此本研究目的很適合以訪談蒐集資料。藉由不斷詢問包括：你如何看待這些經驗？這些經驗對你而言代表甚麼？感受又如何？你如何看待這樣的想法？它代表了甚麼等。鼓勵參與者描述他們的生活經驗，進而將之意義化，這是參與者的詮釋；之後，研究者詮釋參與者表達的經驗，這是另一種詮釋，經過此雙重詮釋的過程而建構出參與者所經驗之生活現象的理解(鈕文英，2017)。

同時因研究者於托嬰中心工作，與受訪者可以說是同業關係，對於受訪者的工作內容、或是與家長、同事等的互動關係，都較一般非相似群體有更多的理解與經驗，可以發揮研究者的優勢，與受訪者真誠互動，對研究目的一層一層深入透析，深入探詢參與者真正的工作感受，以獲得參與者看待工作世界的真實意涵。

第二節 研究參與者

本節說明研究參與者選擇之考量與研究參與者經歷背景等資料。

壹、研究參與者之選擇

由於托嬰中心是近十餘年新興的幼教相關機構，關於托嬰中心主任工作發展階段之特性研究缺乏，研究者參考學前教師發展階段特性為選擇研究參與者年資之考量。Katz (1972) 指出，工作第一年的新手學前教師忙於應付每日之挑戰；一至三年處於經驗整理期，仍需輔導與討論；三至四年後能與同儕交流經驗與心得，逐漸肯定自己的能力，同時發展個人較大願景。本研究欲探討托嬰中心主任之工作意義感，考量到年資較淺之主任，尚處在解決日常工作挑戰，或是需要全心投入工作，較無餘裕參與研究，或工作經驗尚未累積豐富，未思考到工作帶來的深層意義為何，因此選擇年資三年以上之主任參與本研究。

本研究以訪談法進行，考量到訪談的便利性，主要以北部的台北市、新北市及桃園市三地區，現職托嬰中心主任為對象，年齡 30-65 歲具本國籍，不分性別、學歷及婚姻狀況，邀請 4-6 位主任參與研究。研究參與者的邀請，是於台北市、新北市與桃園市之托嬰中心協會發出招募研究參與者的訊息，尋找有意願參與研究之主任；之後以滾雪球之方式，請研究參與者介紹潛在參與者。

另外，如資料蒐集方法所述，研究者與參與者為同業關係，對托嬰中心工作場域有更深入的瞭解，能發揮優勢對研究問題做深層探討，以獲得參與者看待工作世界的真實意涵；反之，研究者與參與者也有競業關係，為了提高參與者提供資料的品質，降低競業因素可能引起的掩蔽，除了台北市、新北市與研究者工作的南桃園地區已有區域之區隔外，在桃園市招募研究參與者時，選擇北桃園之研究參與者，藉由地區之區隔，降低參與者因經營競爭可能引發之隱蔽考量，提高參與者的真實表達。

貳、研究參與者基本資料

經由托嬰協會推薦或研究參與者介紹而尋得參與者後，正式進入訪談前，研究者先以電話拜訪研究參與者做自我介紹，並取得參與者方便之聯絡方式。接著以電子郵件或 LINE 將受試者說明暨同意書（附錄三）與訪談大綱（附錄四）寄予研究參與者，以方便參與者能先行閱讀。另外以電話拜訪參與者，解說研究目的、研究進行方式、受試者說明暨同意書、訪談大綱及相關權益等內容，幫助研究參與者瞭解研究內容。獲得參與者同意後與參與者約定可行的受訪時間與地點，於訪談時簽署受試者說明暨同意書。訪談時間約 60-90 分鐘，以一對一的方式進行，訪談時盡量維持輕鬆氣氛，不造成參與者任何壓力。整體訪談流程如下：

1. 研究者自我介紹，說明研究目的、受試者說明暨同意書，簽署同意書。
2. 請研究參與者介紹學歷、經歷及主任年資、中心規模等背景。
3. 進入訪談，以不干擾參與者為原則，若離題太遠則適時引導回主題。
4. 結束前詢問參與者是否有其他想補充或說明的事項。
5. 結束訪談。

本研究共尋得 6 位主任參與研究，年齡介於 37 歲至 54 歲，平均年齡約 48 歲，平均主任年資約 10 年。機構立案於台北市者兩位、新北市兩位、北桃園兩位，全部為女性主任，訪談日期與地點皆以參與者方便為考量。本研究自 111 年 3 月開始進行訪談，期間經歷新冠肺炎疫情嚴峻時期，約訪日期因新冠肺炎疫情與托嬰中心人力或停托狀況而更改，至 111 年 9 月完成全部 6 位參與者之訪談。基於研究倫理，研究參與者一律以代號呈現，訪談日期、時間、地點如表 3-1。

表 3-1

訪談時間、地點資料表

參與者代號	訪談日期	訪談時間	訪談地點	工作地點
A	111.3.	約 80 分鐘	住家	桃園市
B	111.3.	約 90 分鐘	辦公室	台北市
C	111.5.	約 75 分鐘	辦公室	台北市
D	111.6.	約 90 分鐘	辦公室	新北市
E	111.6.	約 100 分鐘	辦公室	新北市
F	111.9.	約 80 分鐘	咖啡廳	桃園市

以下說明研究參與者經歷背景。

A 主任大學就讀財稅相關科系，畢業後從事主辦會計 20 餘年。因工作忙碌，小女兒出生後送托嬰中心照顧，發現該托嬰中心有違規事項而退托轉學。不料女兒在第二家托嬰中心受傷，因而感受托嬰中心安全環境的重要性。因為生了小女兒想多陪孩子、不想經常出差而萌生轉業念頭。查了相關法規瞭解設立托嬰中心的門檻較低，與先生商量後開啟了托嬰中心的創業之路。創業立案時因自己不具備主任資格與經驗故外聘主任管理中心。之後考取保母執照，在托嬰中心當嬰兒班的帶班老師，從零開始學習。前三年累積年資與實務經驗，期間利用時間進修，取得大學幼兒教育相關科系學歷。學歷與經歷資格皆具備時開始擔任托嬰中心主任，至今約 7 年。

B 主任選擇高職科系時很想念幼保科系，但因家人不允許而讀了分數較高的國貿科系。高職畢業後到托兒所打工，陸續於工作期間進修取得助理保育員、保育員資格，再念了二專幼保相關科系與取得主管人員資格。從畢業第一份工作至今一直是在 0 至 3 歲的幼教領域工作，包括 12 年托育人員經驗與 16 年主任經驗。在累積了 20 餘年幼教相關知識與經驗後，希望能有實踐自己理想的園所，4 年多前尋得離家近、方便照顧家人的地點，開辦了自己的托嬰中心，擔任負責人與主任。同時期許自己可以給幼兒、家長與托育人員更好的幫助，讓托育現場三贏。

C 主任高職就讀商業科系，畢業後在一般公司行號工作。工作一段時間後想轉換工作，因與目前老闆是舊識，加上人格特質與性向測驗發現有做老師的特質，故詢問舊識是否缺人而踏進幼教領域。一開始是在機構內做文書行政工作，之後讀了二專幼兒保育系擔任托育人員，繼續進修取得主管人員資格後，於 103 年開始擔任主任，從 92 年進入該機構至今 19 年。

D 主任是本科系畢業，高職、大學皆就讀幼保相關科系，就讀大學時也取得保母證照。畢業後到幼稚園擔任助教，想學習帶班經驗，但因為助教工作內容雜，包括隨車接送幼兒、清潔設備、整理教具與到市場發傳單招生等，工作體驗與期待有落差而轉換工作。因為喜歡小小孩，故在重新找工作時特意尋找托嬰中心，是自己主動詢問目前的工作機構是否缺人而前往應徵。於 98 年進入該機構擔任托育人員，工作表現受到老闆肯定並鼓勵進修主管人員課程，取得主管資格後於 102 年轉任主任至今。

E 主任大學心理相關科系畢。因為對孩子很有興趣，所以畢業後的第一份工作是在美語幼兒園教美語。後來才知道該機構是以補習班名義立案，因此雖然沒有教保員資格還是可以於該機構工作，一路累積幼教相關經驗十餘年。自己孩子兩歲時進入幼兒園就讀，深受孩子就讀學校的教學法吸引，詢問該園長是否能到幼兒園上班，也是從那時才慢慢瞭解到幼兒園上班需要那些資格。在取得保母證照、助理教保員資格及二技幼保文憑後，原想到該幼兒園上班，受到該園長的鼓勵而開辦托嬰中心。開辦初期是先聘請主任，自己一起工作累積實務年資，繼續進修取得主管人員資格後於 105 年擔任主任至今。

F 主任是由居家保母轉職托嬰中心工作。93 年因居家保母可以照顧自己的小孩又能賺錢貼補家用，家庭又有室內設計的背景，所以規劃了家中空間，開始擔任居家保母。擔任居家保母期間照顧幼兒的口碑很好而額滿，但每位居家保母有收托名額的上限，無法滿足排隊等候名額的家長需求，受家長鼓勵於 100 年找到適合場地開辦托嬰中心。之後取得大學幼保相關科系學歷及主管人員資格，於 104 年

擔任主任至今。

六位參與本研究之主任經歷與年資，托嬰中心員工、收托幼兒人數如表 3-2，部分資料以相近範圍呈現，以降低辨識托嬰中心名稱之可能。

表 3-2

研究參與者年資、中心規模資料表

參與者代號	職稱	主任年資	之前幼教工作年資	中心收托幼兒人數	員工人數	專任廚師
A	主任及負責人	7	3	45-50	11	有
B	主任及負責人	16	12	30-35	9	有
C	主任	8	11	20-25	5	有
D	主任	9	6	45-50	10	有
E	主任及負責人	6	12	30-35	7	有
F	主任及負責人	11	8	15-20	6	無

第三節 研究工具

本節說明研究工具包括主要工具研究者的訓練背景，受試者說明暨同意書，訪談大綱與其他輔助工具。分述如下：

壹、研究者訓練背景

研究者曾修習研究方法論及質性研究方法課程，並於課堂中做過質性研究的報告與文獻探討；修畢台灣學術倫理教育資源中心之「學術研究倫理教育課程」(修課證明見附錄五)，亦通過財團法人醫學研究倫理基金會「109 學年研究倫理講習班」研習與認證考試，證書編號 20210120-11 (研習證明見附錄六)。同時具備托嬰中心與幼兒園實務經驗 20 餘年，在學前教育領域有專業的知識與經驗。

工作的實務經歷，有助於與參與者之訪談，使研究者能敏銳於參與者敘說之經驗，給予回應；但會留意保持彈性與開放原則，避免研究者先前理解，影響參與者之真實表達，或影響研究者對資料的解釋與選取。經由訪談對話，深入參與者的工作情境與經驗以蒐集研究資料。

貳、受試者說明暨同意書

本研究之受試者說明暨同意書送輔仁大學人體研究倫理委員會審核通過，受試者說明暨同意書內容，說明研究參與者的權益與研究的保密原則，並使參與者瞭解研究計畫、研究目的、研究內容、邀請參與研究的人數、訪談進行的方式與研究時程，訪談錄音原因與參與者暫停錄音之權利。若資料不足或需釐清資料，可能進行追訪。研究完成後之論文，將會於國家圖書館公開或投稿期刊。

參與者之個人資訊將以匿名處理，同時小心維護參與者之隱私資訊。另外研究過程中，不須任何理由，參與者有隨時撤回同意之權利、退出研究，對於已收集之資料，參與者可自主決定是否願意繼續提供本研究使用。

以上措施，皆希望參與者能對自身權益與本研究皆有充分瞭解，待研究參與者

釐清疑慮簽署同意書後，始正式進入訪談。

參、訪談大綱與其他輔助工具

本研究的資料收集方式採半結構式訪談，半結構式訪談的優點是使參與者對訪談內容有指引方向，但在訪談進行時，可視情況調整訪談問題的順序與內容，亦可以參與者的興趣進行，並不限於訪談大綱的提問。但若參與者偏離主題太遠，甚至閒話家常，可以訪談大綱，友善的請參與者回答，以蒐集資料。

為使資料蒐集完備，本研究所使用的研究工具有「托嬰中心主管工作與意義感訪談大綱」一份。訪談大綱是根據研究問題、文獻探討及參考研究者實務經驗後自編訪談大綱，與指導教授討論後設計而成。訪談大綱的目的在於獲得托嬰中心主任與工作脈絡相關之體驗與感受，瞭解主任工作樣態及探討工作意義感為何。本研究所使用之半結構式訪談大綱經輔仁大學人體研究倫理委員會核准，正式訪談前，研究者先將訪談大綱以電子郵件郵寄給參與者，參與者可預做準備。

其他輔助工具包括錄音筆，於訪談時錄音紀錄，後續譯成文字稿。訪談時做訪談札記，紀錄訪談特殊記事與提醒。

第四節 研究程序

研究者於探究研究目的與研究問題之初，開始蒐集與閱讀文獻，經與指導教授反覆討論以擬定研究問題，同時進入文獻探討與整理，並撰寫研究計畫。110 年 11 月進行論文研究計畫審查，經口試委員、指導教授給予建議及相互討論後，著手確立研究目的、研究問題，選擇適合的資料分析方法並修訂訪談大綱。

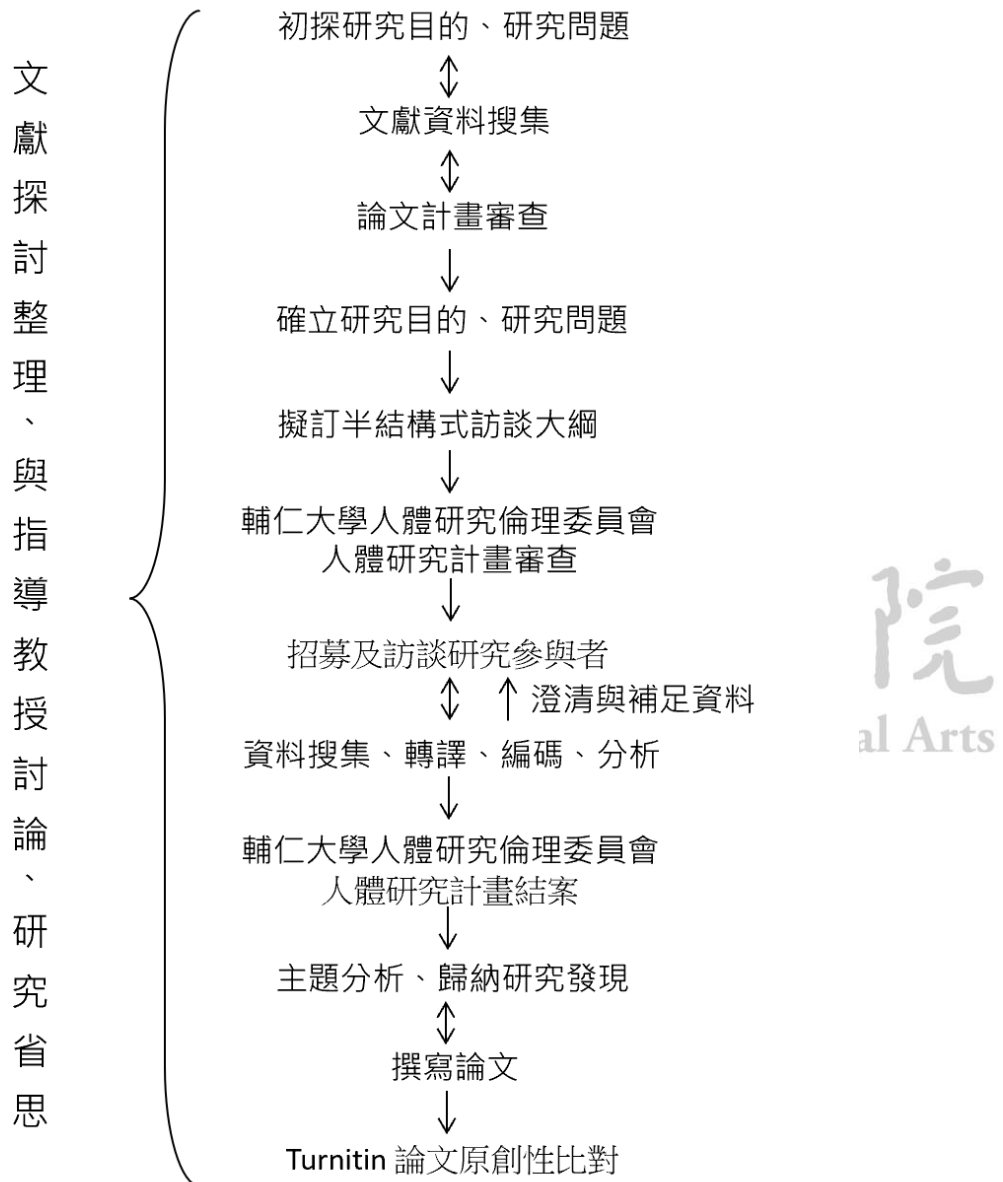
111 年 1 月申請輔仁大學人體研究倫理委員會人體研究計畫審查，審查資料包括研究計畫書、受試者說明暨同意書及訪談大綱等。同年 2 月審查通過（通過證明如附錄七）後著手邀請研究參與者進行訪談。111 年 3 月開始第一位研究參與者訪談，同年 9 月完成全部訪談。訪談結束後撰寫人體研究計畫結案報告，於 111 年 12 月經輔仁大學人體研究倫理委員會審查後結案備查（結案證明如附錄八）。

本研究之資料蒐集歷時 6 個月，過程中研究者一面尋找研究參與者進行訪談，一面將錄音檔轉譯為文字檔、建立文本並編碼，同時反覆閱讀文獻進行資料分析，檢核訪談所蒐集之資料是否回應研究問題。經過如此反覆循環的過程，於完成 6 位參與者之訪談後，分析文本之豐富性已達飽和，同時也達到人體研究計畫招募 6 位研究參與者之上限，結束訪談。接著進行進一步的研究結果分析，過程中不斷進行文獻回顧與蒐集，逐漸形成研究結果。112 年 5 月完成論文初稿撰寫並將論文上傳 Turnitin 論文原創性比對系統，檢測論文之原創性及可信度（比對結果如附錄九）。

本研究自規畫至完成，整體經歷之步驟如圖 3-1 研究程序圖。

圖 3-1

研究程序圖



第五節 資料分析

本研究之資料分析並非在完成全部訪談之後才進行，是伴隨訪談之進行同時實施，資料蒐集期間反覆閱讀文獻與訪談逐字稿，以及時和循環的方式分析資料。以下分為資料分析方法、資料引用與呈現方式說明。

壹、資料分析方法

主題分析法能將訪談資料做系統性的分析，歸納出與研究問題有關的本質，以主題的方式呈現以發現文本所蘊含的意義（高淑清，2008）。本研究關注的工作意義感，是需要主任回顧與反思過去的工作經驗及引發的感受，是主任對過去生活經驗的詮釋。鈕文英（2017）表示，訪談時研究者鼓勵參與者描述他們的生命經驗，這是參與者的詮釋；研究者詮釋參與者表達的生命經驗，這是另一種詮釋。之後以主題分析法將訪談蒐集與研究問題相關之資料進行歸納整理，以獲得主任工作意義感。

主題分析法界定主題有三種方式：（1）由上而下模式，以理論基礎為架構，將文本資料內容進行編碼與歸類；（2）由下而上模式，將資料透過編碼與歸類、調整與組織以形成主題；（3）交互模式，夾雜個人觀點與理論背景，由上而下與由下而上交互應用而歸納出主題（吳啟誠、張瓊云，2020）。本研究經工作意義感文獻探討，對工作意義感之內涵與面向有基礎瞭解，但也並不採用特定的理論基礎作為歸納文本編碼的架構，採交互模式進行文本的主題歸納。首先不預設立場將資料內容進行轉譯與編碼，在由下而上分析歸納時參照文獻理論，來回做主題之對應比較與發現，回應質性研究重視發現個別生活經驗之意涵。

本研究參照高淑清（2008）、鄭曉楓（2018）、吳啟誠與張瓊云（2020）之主題分析步驟，針對訪談口語資料依六大步驟進行主題分析，分述如下：

第一階段「建立逐字稿文本及熟悉文本」。將訪談口語資料轉譯為文本資料，轉譯時除謄寫訪談內容，包括口頭禪、發語詞、停頓、表情狀態與偶發事件都據實描述，忠實呈現現象原貌。繼之整體閱讀文本，進入參與者描述的世界，寫下摘要與省思。

第二階段「編碼」。以整段或幾行為單位選取重要訊息、重點經驗，適切地加以編碼命名。重要訊息、經驗可能是參與者談話的語意或弦外之音，編碼內容可能是一句話或短的語詞，用來反應文本資料所代表的概念。產生「編碼」如表 3-3 舉例：

表 3-3
編碼產生舉例

訪談逐字稿舉例	編碼
如果說是新的學期，通常我們都會比較去輔導老師，因為每個就算是再資深的老師，他碰到那個新的同學，就新生上來，他（老師）不熟悉他（幼兒）。所以他（老師）也會害怕，所以你也是要安撫老師，協助老師去進入這個，這幾個同學的情況去教老師（F 040）。	協助老師、新生適應。 同理、支持老師 維護幼兒身心發展 協助老師課室管理 減少老師焦慮（F 040）
我都跟老師說，你們下班就下班，所以所有的家長的 Line 都是我來接，所以老師就是不會有下班了之後家長的困擾（E38a）。因為妳要下班之後家長不找妳，有一點難，除非是哈啦的，聊天的，那當然，畢竟孩子小，有時候放學回家會有一些突發的狀況，他（家長）想要問清楚的時候，我都跟家長說，你就是找我，所以家長部分的聯繫都是我，對（E38b）。	了解老師心理 希望老師下班能放鬆 體貼老師（E038a） 使家長容易聯絡 使家長安心 願意多承擔、工作負荷（E038b）

第三階段「將編碼歸類成次主題」。反覆思考每項編碼，將概念相似或一致的編碼初步歸類成次主題。次主題一方面是表徵訪談資料的概念，一方面是扣住研究問題的重要訊息。次主題產生如表 3-4 舉例：

表 3-4
次主題產生舉例

編碼	次主題
家長互動良好 C047、C068，家長關係好 D135，與家長互動愉悅 D137	與家長互動良好
家長給予肯定 C070、D136，畢業家長回饋肯定 D047，家長送二胎就托 D137，家長感謝 F136	獲得家長正向回饋
老師悶悶的時候關懷她 B072a，給老師緩衝期 B100，協助老師狀態好 B103，幫老師著想 D071	關懷老師
幫助老師與家長減少摩擦攜手合作 A052，補足老師專業的不足 B027b，幫老師解決問題 D077	發揮主任專業知能 協助老師解決問題

第四階段「發展主題並修正或整併」。思考次主題之關聯性，將相關聯的次主題精煉成主題，確認編碼與訪談內容是否支持主題。命名主題時檢視內部的編碼要有同質性，主題之間具有異質性。主題產生如表 3-5 舉例：

表 3-5
主題產生舉例

次主題	主題
對教育工作的實踐 為角色義務負責盡職不負家長所託 給員工穩定收入或福利 關懷老師幫老師解決問題	實踐工作理念
對子女教育產生正向影響 支持家長家庭生活 分享工作成果服務同業 與社區結合推廣親子閱讀、品格教育	超越工作的正向影響

在此階段，研究者發現主任表達的正向感受來自於以下三項次主題：(1)快樂、喜歡這份工作；(2)自我肯定、自我成長；(3)成就感、滿足感等。考量部分成就感、滿足感是因他者正向回饋而引發，部分快樂感受亦是由他者正向回饋所引發，故整併此兩類次主題於他者正向回饋之次主題。而由參與者自我覺察，因喜歡這份

工作、感覺工作快樂之部分則單獨成為主題。修正次主題發展主題舉例如表 3-6。

表 3-6

修正次主題發展主題舉例

編碼	次主題	修正後次主題	主題
看到幼兒開心上學很快樂	快樂	為工作負責	
能實踐心中理想	滿足感	工作實踐	實踐工作理念
想將工作做好	責任感	為工作負責	
受老師喜愛覺得開心	快樂	老師正向回饋	他者正向回饋
家長肯定時有成就感	成就感	家長正向回饋	
有能力回答家長問題	成就感	自我成長	自我成長
協調能力成長	自我成長	自我成長	
熱愛工作不覺得工作時間長	喜歡這份工作	快樂	快樂
以創造力完成工作	快樂	快樂	

第五階段「界定主題與命名」。統整包含次主題之概念與命名，定義主題。此階段精煉次主題之概念，整合同類概念之次主題合併為一主題，並再次確認主題之間具有異質性，給予主題能回答研究問題之命名。

第六階段「撰寫研究報告」。依得出主題引用訪談內容，以夾論夾敘的書寫方式詮釋所分析的主題。

貳、資料引用與呈現方式

本研究蒐集之資料主要來自訪談，訪談結束後盡快將訪談錄音轉譯為文本並進行編碼。編碼時研究參與者代碼為第一碼，之後數字代表對話段落流水號，例如 A020 為 A 主任接受訪談時的第 20 個對話段落。若訪談段落過長或進行初始編碼時同一對話段落內有不同意義單元，則在流水號後標明 a、b 代表之。舉例說明如

下表 3-7：

表 3-7
原始資料編碼舉例

編碼	逐字稿	摘要	編碼
A020	應該是說，家長對於信任你…信任感這件事情，對不對？才會交付她的那個…那個…心肝寶貝嘛，是不是？	獲得家長的信任感很重要。	完成家長託付
B027	一直以來我覺得這也算是一個我個人的特色，就是我從進入這個行業，就很想跟家長就是像朋友 (B027a)，對，但是當然現在比較多一點就是要…要拿捏是，我們雖然補足老師的某些專業的一個部分，但是還是要讓，還是要幫她們做橋樑讓她們的互動是好的 (B027b)，對，……	想與家長相處如朋友 (B027a) 做老師與家長的橋樑，培養老師成長 (B027b)	重視家長關係 視家長如朋友 給老師舞台 成就老師

撰寫研究結果分析時，研究者盡量以忠於訪談內容的方式呈現參與者的話，僅在必要時為了閱讀的流暢性而稍做修改。引用語句時以縮排的標楷體呈現，並在重要部分加上底線以利閱讀，其後做編碼標註。研究者以「○○○」代替不便呈現的名詞或人名，「…」代表語氣停頓，「……」為節略逐字稿語句，「()」是視閱讀需要補充的說明。舉例如表 3-8：

表 3-8
原始資料引用代表符號

符號	意義	範例
○○○	隱私考量 不便呈現之人名或名詞	我一路遇到很多貴人，像○○○就是我的貴人，然後○○也是我的貴人
…	延長語詞或語氣停頓	因為我覺得…我覺得可能是把她們當家人的想法吧，所以有些時候有些事情真的會比較在乎

符號	意義	範例
.....	節略原文	我們就覺得這個真的就是幫助到一個小孩……就是一個改變孩子的一個很大的工程
()	補充說明	我希望達成她(家長)對於我的信任，好好地把她的小孩帶大



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第六節 研究倫理與品質

本節說明研究倫理與研究品質。研究倫理包括以真誠的態度對待研究參與者、匿名與保護原則、尊重隱私避免傷害與分享研究結果建立互惠關係說明。研究品質依提高信賴度、增加遷移性、可靠性討論。分述如下：

壹、研究倫理

質性研究的場域，為個體或團體的生活所在地，特別強調研究者與參與者之間的互動，當兩者關係密切時，很容易涉及倫理議題（鈕文英，2017）。本研究的參與者，皆為目前任職於托嬰中心之主任，在工作場域不乏交流互動的機會，亦或者有共同認識的幼教工作者，為了避免相同群體的讀者，以直接或間接的方式辨識研究參與者，對研究參與者的隱私保護，是研究倫理的首要守則。另外，研究探討的是工作意義感，是研究參與者對工作情境的體驗與剖析，此內心深刻的感想，是參與者在分享工作與生活的心得與收穫。此時可以說，研究者享有某種特權傾聽參與者的生命故事，透過參與者的眼睛看世界；因此不僅要珍惜，而且要謹慎行使這些特權，避免讓研究參與者受到傷害（陳向明，2011）。以下說明研究者基於研究倫理的幾項做法：

一、以真誠的態度對待研究參與者

在邀約訪談時，研究者即清楚說明自己的身分（包括學生身分與職業身分）及研究目的、訪談所需的時間及可能次數。在訪談之前，將受試者說明暨同意書與訪談大綱提供參與者閱讀。訪談時再次說明研究目的，並說明訪談或研究過程中，參與者隨時有拒絕回答或停止參與研究的權力。在確認參與者瞭解自身權利與流程後，才會簽署受試者說明暨同意書進入訪談。

二、匿名與保密

研究參與者為現職托嬰中心主任，為了避免讀者、同儕、同業或長官等相關工作者，經由研究資料產生對號入座或聯想，故在個人資訊部分，以代號代表中心名稱與主任姓名，例如 A 主任任職於 A 中心；學經歷背景與中心資料採模糊化處理，例如大學幼保相關科系畢、中心規模 20-30 人。

三、尊重隱私、避免傷害

訪談中難免會對工作相關的人事物加以評斷，或某些描述不適合錄音，在隱私資訊部分，會尊重研究參與者的表露意願。研究過程參與者若有不舒服的情緒或心理壓力，可隨時暫停，待釐清想法再討論是否於論文呈現。不論研究過程或發表內容，皆考量參與者的身心狀況與社會關係，不對研究參與者造成傷害。

四、分享工作資源、建立互惠關係

因研究者與參與者皆為托嬰中心的現職工作者，故可相互為研究的合作對象。在訪談或研究過程，不只參與者回應訪談問題，若參與者對研究者有提問，研究者亦會誠心對話。研究者還可分享相關的工作資訊與資源，與參與者互為學習及討論對象，相互鼓勵或解決困難，使參與者能於研究中受益。

貳、研究品質

鈕文英（2017）表示，質性研究不同於量性研究以信度、效度作為研究品質參考指標，針對不同研究策略應選擇適合的指標確保研究品質。研究者參考其資料後以信賴度、遷移性與可靠性三項作為研究品質說明。分述如下：

一、信賴度

本研究增加信賴度方面包括長期投入、研究參與者檢核、三角查證、同儕簡報及省思日誌五項。

1.長期投入

研究者於 111 年 3 月進行兩位參與者訪談後即暫時停止蒐集資料，於建立訪談逐字稿後反覆整體閱讀寫下摘要與省思，嘗試瞭解參與者語言代表之意義或背後之意涵。透過閱讀訪談資料文本，省思研究者訪談時之提問是否有引導或不適切之追問。同時蒐集訪談技巧之資料、反覆閱讀工作意義感相關文獻，以「先前理解和理解」的循環，提升研究者對研究問題與訪談藝術之掌握。之後以提升後的理解再次回到訪談現場，真誠地進行訪談。111 年 5 月初進行第三位參與者訪談，6 月底進行另外兩位參與者之訪談，皆重複以上研究步驟。蒐集到五位參與者之訪談資料後做初步分析，檢視資料之豐富性及是否已回答研究問題。此時研究發現資料已有大致的輪廓可回答研究問題，考量仍有時間進行研究，於 9 月再邀請一位主任參與研究，此時已達人體研究計畫審核研究參與者人數之上限，故停止蒐集資料進行資料分析。之後反覆進行研究循環至 112 年 3 月整理出資料之梗概。自投入訪談至完成分析為期一年，研究者於研究期間投入心力，避免倉促或侷限的理解，期待獲得更寬廣與正確的資料，以提高研究品質。

2.研究參與者檢核

進行研究參與者檢核是質性研究結果品質把關的必要做法（高淑清，2008）。本研究在完成訪談並將口語資料轉譯為文本資料後，研究者反覆閱讀做成訪談摘要稿，並附上訪談摘要檢核函（附錄十），邀請參與者確認訪談摘要與受訪時表達意見之符合程度，同時邀請參與者可修正或補充意見。檢核結果彙整如表 3-9：

表 3-9

訪談摘要檢核結果彙整表

代號	符合程度	修正意見	遺漏意見、回饋、建議等
A	■非常符合 (86%)	有些文字太過於白話，可精簡些。	無
B	■完全符合 (100%)	無	透過訪談，也是自我釐清工作目的的過程。在 0-3 學前教育 28 年工作期間歷經大環境中家長與托育人的世代交替，以及托育政策轉變及各項師資培訓條件的調整，0-3 學前教育面臨長期人才不足與異動率加大的窘境，上至政府主管單位，下至托育人才培訓機構及各托育園所，都必須真正的發現問題與改善，共同重視學前教育師資培訓，且不論公私托育機構能有相同機制的福利與補助，才能使托育現場不因被比較而有不同的取捨與藉口，唯有相同的托育品質，有相同的尊重才能給寶貝更好的未來。
C	■完全符合 (100%)	無	無
D	■完全符合 (100%)	無	謝謝研究者給我訪談的機會，透過這次的訪談，過程中也讓我對自己的工作在心裡重新檢視了一番。工作中累積的生活經驗不論好壞與否，都是滋養我人生的養分，「稻穗越豐實，頭便垂得越低」，勉勵自己學會低頭才能檢視錯誤，並保持謙卑的態度認真過每一天。
E	■完全符合 (100%)	無	謝謝研究者的訪談機會，很少有機會可以談談自己對這份工作的熱情與喜愛，這次的訪談中也重新檢視自己的初衷。過程中研究者的提問讓我覺得沒有壓力的可以說說真實的感受，很喜歡這樣的過程。感謝!
F	■非常符合 (86%)	無	無

註：整理自研究參與者訪談摘要檢核函

經由參與者的檢核，可知研究者詮釋參與者訪談時所表達意見之意涵，符合程度在 86% 以上。同時在分析過程反覆閱聽逐字稿與錄音檔，藉由省思筆記自我提醒降低個人偏見，以增加研究之信賴度。

3. 三角查證

三角查證可分為不同方法、不同資料來源、不同研究者與不同理論共四種三角查證（鈕文英，2017）。由於本研究以訪談法蒐集資料，缺乏場域觀察；個別主任訪談故缺乏不同資料來源所提供之資料；因此選擇不同研究者進行三角查證。研究者定期與指導教授個別討論，協助研究者做自我與方法的省思，同時藉由指導教授不同的經驗知識，提供研究者不同詮釋觀點進行編碼，除了檢視研究者詮釋資料時之偏見或不足，亦能擴大編碼之寬廣度以提升研究品質。

4. 同儕簡報

與指導教授進行個別論文討論之外，研究者亦與論文討論會之同儕定期討論。除可檢視分析相同資料時之一致性，亦藉由同儕之視框檢視研究者對資料所做之詮釋是否適當，或者發現不同之解釋方式，以達到質性研究呈現多元觀點之意涵。

5. 省思日誌

研究者使用省思日誌做檢核貫穿整個研究歷程。尤其在訪談過程與資料分析時更是研究者在本身之價值思考、對參與者的想法、對訪談資料的解讀、閱讀新知識與獲得新的理解等眾多影響因素之間反覆思考之紀錄。在回顧與省思中激發研究者產生不同面向之觀點與新的思維，透過省思日誌使研究者提升對研究的理解與詮釋也提高信賴度。

二、遷移性

研究者親自訪談，在與參與者互動時不只獲得口語訊息，透過身歷其境的觀察與感受，能獲得語言之外參與者身體、表情、眼神、停頓思考等非語言訊息。藉由

語言與非語言訊息，使研究者能更貼近參與者傳達之資料訊息，在描述參與者相關特徵時能有如實的描述，創造研究資料的逼真性。另外，對資料分析方式與研究流程完整說明，提供讀者足夠訊息以瞭解本研究之情境脈絡，而後由讀者自行做適當的遷移。

三、可靠性

本研究於通過論文研究計畫審核後，進行人體研究計畫之審查。審查資料包含研究方法與程序、參與者招募方式、研究對象、納入條件、樣本數量、研究者資歷與相關訓練等，也對受試者說明暨同意書與訪談大綱進行審核。人體研究計畫審核研究者是否依研究倫理保護受試者，完成訪談提出結案報告時，對研究結果亦進行審核，研究者在通過外部審查後撰寫論文，以達資料的可靠性。





法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第四章 研究結果

本章之研究結果主要依據訪談所得之資料進行歸納分析，回應研究目的與研究問題，藉以瞭解托嬰中心主任之工作樣態與工作意義感。以下分為二節，第一節為工作樣態研究結果，第二節為工作意義感研究結果。分述如下：

第一節 工作樣態研究結果

由於托嬰中心主任工作意義感與工作情境脈絡之人與事等相關，故先瞭解其工作樣態。研究者歸納主任工作樣態為以下四項進行說明：

一、工作時間長，處理行政事務時間可自主調控

主任工作時間樣態分為上下班時間及處理行政事務的時間說明如下：

(一) 上班時間較固定、下班時間不定

一般說來，家長是送托幼兒之後自己才能上班，也在自己下班後接回幼兒；因此，托嬰中心的服務時間需長於家長的上下班時間，約於早上七點半開門，傍晚六點半結束工作。而主任非第一線照顧幼兒，上班時間約是上午八點至九點，也有主任提前準備迎接幼兒，於七點上班；下班則依工作事務是否處理完成而定，約是在六點至七點間。

我大概 8:00 到 8:20……就差不多這個時間來學校(C014)。通常……7 點多走算早，有時候忙的事情萬一比較多的話，就比較晚一點了，對(C015)。

我八點上班(D087)。下午六點多下班，托嬰托到六點(D093)。

B 主任談到當行政工作無法在當日完成時，則於下班後加班處理，或是偶爾於假日到中心完成未竟事宜。

尤其是行政，完全沒辦法在當天一定做完，對，因為如果孩子的狀況比較多的時候，去幫忙會比較多，然後行政就變成是可能放學或下班那個時間弄，或者是偶爾禮拜六來，對(B036)。

另外也有主任是沒有明確的上下班時間，工作與生活混合。例如 E 主任是早上親自開門準備迎接幼兒，晚上仍會提供家長連絡管道，以解答家長的問題或安撫新生家長的焦慮。

我就是七點我就會去教室去準備等一下七點二十開門的所有的東西這樣子……(E017a)。……妳要下班之後家長不找妳，有一點難，……畢竟孩子小有時候放學回家，會有一些突發的狀況，他想要問清楚的時候，我都跟家長說，你就是找我，所以家長部分的聯繫都是我，對，然後老師下班就是下班(E038)。如果他們(家長)晚上要找我聊，……只要跟聊孩子有關我就是會跟她聊，譬如有時候是新生的階段就會比較忙，那時候的晚上就是要聯絡比較多。還好嗎？有做惡夢嗎？回去吃的好嗎？情緒好嗎？就是會新生會比較多關懷，對(E078)。

A 主任與 F 主任也會運用假日安排工作。例如 A 主任接受家長預約於假日參觀而到中心工作；F 主任的托嬰中心沒有專任廚師，會利用假日到中心備製餐點。

(訪談時間為周六下午) 我都講很多耶，妳應該很好寫，時間差不多了，我等一下有約家長參觀要去學校，不能一直聊下去 (A 128)。

(訪談時間為周日下午) 我等一下，我等一下就會回去(中心)預約煮稀飯

(F167)。我就會現在預約，到明天早上六點它就會自己煮，那我們老師開門的時候稀飯是煮好的(F169)。

由以上訪談可知，主任的工作時間幾乎等於、甚至大於托嬰中心的服務時間，上班時間較固定，工作順暢可在 6 至 7 點下班，但會在下班後處理工作相關事務，例如完成行政事務、晚間提供家長諮詢的管道、假日帶參觀以招生或備製餐點。整體而言，主任上班工作時間長於一般認知的 8 至 9 小時。

(二) 行政事務需穿插處理

主任工作的兩大項目是托育領導與行政領導，上班時主要是完成這兩類事務。例如 D 主任進入中心首先協助收托嬰幼兒(以下簡稱幼兒)、巡視環境與人員狀況，待幼兒及老師就定位即開始處理行政業務，會以有時效性的事務優先處理，也同時關心現場托育狀況。中午有半小時午休時間，下午則繼續上午未處理完的事務或回覆家長問題。

早上就接送時間嘛 (D088)。小朋友都到齊，老師就定位了，……就開始在自己的位子上做自己的事(D109)。然後就以時效性的公文去處理(D089)。要起來巡一下，對。因為會有哭聲，……看有沒有需要幫忙之類的 (D090)。中午就休息，然後我們有時候會去睡…躺個半小時，那下午的話，其實真的很雜耶，……大概會有家長要回覆的呀，對(D091)。

C 主任到中心先瞭解現場整體狀況，然後安排時間完成須優先處理的事務。工作時間主要是關心幼兒及老師的托育活動情形，家長是否有特別問題須溝通討論，之後處理行政事務。

進到學校通常就是先關心一下目前(幼兒)來的狀況，然後再來就是看看今天有沒有什麼特別必須要完成的事情。然後如果是…，如果有需要特別先完成，

當然就要去排一些時間。反正一天當中就是跟小朋友、老師有關的大概就是教學，然後看看家長有沒有什麼特別的問題，那其他行政就看有沒有…最近有什麼特別的事情需要去做的 (C013)。

B 主任白天工作時間主要是瞭解現場的托育活動情形，行政事務方面是緊急公文優先處理，其他則於中午休息時段或放學時段處理。午休時會與老師討論托育問題，亦有機會外出放鬆轉換情緒。下午放學時段協助幼兒離托，或是處理行政事務，但行政事務幾乎沒辦法在當天做完，經常需要加班處理，

早上來就會先巡視一下小朋友，然後看一下哪些需要幫忙……。除非很緊急的公文，不然其實大概就是中午處理行政的事務，其他時間幾乎都是在各班看，所以白天大概主要就是在忙這個，對(B044)。中午會弄一點行政的事情之類，然後跟老師討論一些事情(B020a)。……有時候就會利用中午，可能就是出去喝個咖啡或什麼的(B129)。放學就是協助一下看有沒有需要支援這樣子，……或者是我就會去忙我自己要忙的行政(B020b)。尤其是行政，完全沒辦法在當天一定做完，對，因為如果孩子的狀況比較多的時候，去幫忙會比較多，然後行政就變成是可能放學或下班那個時間弄，或者是偶爾禮拜六來，對(B036)。

在工作時間方面，主任上班時間大致固定，分別有 7 點或八點至九點。進入中心首先瞭解現場狀況及處理有時效性的事務，或是回覆家長來電。上午及下午時段主要是瞭解托育活動進行狀況，中午時段原則是處理行政工作或與老師討論托育問題，有空閒可午休或外出轉換心情。傍晚若無特殊事件能按時下班，若有需要時則會延長上班時間。行政事務可自主規劃處理時間，穿插於適當時段完成，在行政工作做不完時則加班或假日完成。整體而言，主任上班工作時間長於一般認知的 8 至 9 小時，處理行政事務的時間可自主規劃，而加班工作對主任來說是常態。

二、工作內容多樣，重視現場管理

主任工作職責在主管機關的工作手冊雖有工作職掌可以參照，但在訪談時發現相關的工作內容繁瑣多樣，有許多細節需要關心注意，以下分為托育現場工作、行政事務內容及評鑑事務三類說明：

(一) 托育現場走動管理參與多樣工作

主任是托嬰中心托育服務的領導者，在幼兒每日就托時間，首要是瞭解托育現場狀況，有關托育活動的工作內容分為以下五點說明。

1. 觀察、瞭解幼兒及老師托育活動情形

幼兒是托嬰中心的工作重心，因此主任首要工作是瞭解老師與幼兒進行學習活動或生活照顧時的狀況。例如 A 主任、F 主任會透過走動巡視或是監視器觀察來瞭解老師照顧幼兒的細節，A 主任曾透過監視器觀察，發現老師為達成家長期待而以餵藥的滴管來餵幼兒喝水。F 主任則於巡班時觀察老師情緒，適時給予老師協助。

每天呢……，第一階段，會先巡班，對。……巡班各班級會了解老師跟孩子的互動狀況。那我會透過兩個管道，一是監視器，二是實地進班……我上午會看一場，下午也會看一場 (A012 b)。舉例來說好了，小朋友不喝水，家長說：「請妳給我小朋友多喝水……水喝太少，老師妳可不可以幫幫忙。」(A038)。後來老師……他用滴管餵的，嗯，因為家長說：「要喝水。」……我以為在餵藥，結果不是在餵藥，是在餵水。妳說，妳如果沒有天天看監視器，妳怎麼會知道她在餵水啊？對不對？ (A041 b)。看了就知道。看了之後呢，就要調整。然後，就要跟她們說，怎麼樣才是對的……如果妳孩子不喝水，妳可以用什麼樣的方式。然後，去…去跟家長溝通(A042)。

我會去看……去巡班，然後或者是說我們會看監視器。如果說是新的學期，通常我們都會比較去輔導老師，因為每個就算是再資深的老師，他碰到那個

新的同學，就新生上來，他(老師)不熟悉他(新生)。所以他(老師)也會害怕，所以你也是要安撫老師(F040)。

主管機關對主任有需運用監視器觀察托育活動情形的要求，但在現場的工作人員對被監看的這件事，是排斥的。B 主任談到雖會看監視器，但盡量不讓老師感覺被監督，只在幼兒受傷頻率較高或是老師狀態不好時，使用監視器觀察，目的是找出受傷原因協助解決問題。

我覺得比較喪氣的應該就是監視器，對，因為我覺得老師真的對監視器是有很大的排斥，因為我覺得年輕人很不喜歡被監督，那不要說年輕人，我們自己也不喜歡，……那是一個無形的壓力，那我們要老師跟孩子面對的時候能夠很自然輕鬆的，我們就不應該用這種高壓的方式去罩著她們，然後還要她笑嘻嘻(B069)。有事時我常常看，但是老師不知道我常常看，……譬如說所謂有事是這個班的孩子受傷頻率高，或者是這個老師最近工作狀態不太好，可能比較疲累，或者是常常心情不好啦，我常常會稍微看一下她們班在幹嘛(B070)。

幼兒是托嬰中心的工作核心，又處於生活無法自理、語言表達正待發展的階段，十分仰賴托嬰中心工作人員的照護，因此主任工作非常重視走動式管理，在各個時段關心現場狀況，才能瞭解幼兒受到照護的情形。除了走動巡班及監視器觀察現場狀況，主任關心現場托育活動的方式，也會因為中心特色而有個別差異，例如 B 主任是每天於托育活動時拍照，以 Line 傳送給家長，作為與家長溝通幼兒學習狀況的素材，同時也能瞭解老師實施學習活動的問題，以便利用中午進行討論。

我會去就是每個班拍照，……我會隨時就及時拍照片傳 Line 給家長。再來就是透過照片跟家長聊一些比較專業的東西，讓老師可以比較專心的去照顧小孩(B018)。……其實對主管來說是雙面的，我可以了解到老師在現場的情況，然後也可以了解到家長對學校的想法，……，那如果說家長有一些比較不清

楚的，我們就可以直接回應她們這樣子(B023)。

2.帶領適性學習活動

也有主任不只觀察托育活動情形，而是實地進班參與教學並帶領適性活動，與老師一起照顧幼兒飲食。除了瞭解托育活動情形，也利用帶領適性活動的機會，瞭解幼兒學習情形，思考教學計劃或環境設計可以改善的方向。

每天早上我都在教室(E161)。一樣就是帶工作(學習活動)，然後講故事，餵飯，我都在做(E162)。我希望我能夠好好的蹲在教室，然後跟這些孩子相處，然後去驗證我在受訓的過程中講的理論，然後再把教室的環境也許去做微調，然後讓教室越來越成熟(E142)。

3.協助生活照顧工作

在觀察或參與托育活動時，主任也會適時協助現場保育工作所需。例如C主任於觀察托育活動時，留意幼兒的情緒是否穩定，是否需要協助老師安撫幼兒情緒或協助餵奶。

老師在帶小朋友的時候，有時候小朋友比較有情緒的時候，是不是需要做一些協助，對。或是比較小的 baby 班，如果他真的有需要協助，譬如說餵奶什麼的，其實這些也都會協助的(C 021)。

4.督導托育活動品質

除了協助現場老師或幼兒的需求，主任也需督導老師是否按教學計畫帶領學習活動，例如D主任於拍照錄影做紀錄時，督導老師教學品質；C主任在走動觀課時，會適時給老師建議，或是將觀察所得在午餐時間與老師討論、交換意見。

前幾天我去幫他們拍照錄影……。但是我居然發現老師不會唱他們當月的手
指謠，我就有一點生氣(D115)。

會看一下老師帶小朋友做活動的時候，有沒有需要給一些建議……雖然不是
經常性，但是有時候也是會去看一下老師上課，對，就是他教學的狀況(C
021)。那老師有時候可能也會在妳看的時候跟妳有一些交流、提問，或者平
常我們用餐的時候，就是一些時候，老師可能會提說，最近小朋友怎麼樣？
那可能也會尋求妳一些意見，妳給他一些建議(C 023)。

5. 支援現場人力

托嬰中心是一個扁平化的組織，主任之下的工作人員為老師及廚師，除非是較大型的托嬰中心會有行政人員，例如 A 中心增聘托育人員兼行政工作，也可以在托育人員請假時進入班級照顧幼兒；否則主任經常性的工作中，一個很重要的工作是當中心有人員請假或有人力需求時，主任需進廚房或進教室遞補人力缺口。或是當有新生時主任暫代老師照顧幼兒，給老師喘息時間，讓老師能有好的情緒或體力面對工作。也因為如此，常使主任原定的工作無法按時完成，需另外找時間處理。

新來的小朋友，他幾乎都不太睡覺，所以老師也沒辦法得到休息(F045)。所
以如果主任可以替代他一下，幫他看一下，這樣也很好(F046)。

老師請假就缺了一個洞。其實我應該是要去補齊那個洞，可是剛好是最近有
一個班停課(因疫情)，然後小孩還在停課中，那個老師就有空(補空缺)，她就
去幫我們(代理請假老師)，對(D084)。

有的時候，那個廚房阿姨年紀大了，請假或什麼，我們也要進去幫忙 (D094)。
這學期就一直在…可能疫情呀、停課呀、然後找人啊、補位子啊。然後，對
呀，然後該例行的事情，有時候因為我進班了，就沒有辦法抽身出來做，對。
就是這樣的事情一直堆疊，就不知不覺從一月堆到六月去了(D156)。可是現

在又找不到老師，然後要去補滿，然後小孩就算都來了，根本沒有老師怎麼辦？對呀，然後我把我自己算進去一個位子(D162)。

以上舉例如觀察、帶領、協助與督導托育活動，檢討托育活動品質，這些工作具有連動性，都必須主任在現場進行，例如觀察現場托育活動的細節，除了確保幼兒得到良好的照顧與學習，也使主任能瞭解老師面臨的問題，在老師須要時協助照顧幼兒，也能藉參與托育活動或拍照以獲得與家長溝通、討論的訊息。而協助或暫代老師、廚師工作，亦是主任常態的工作，當經常需要暫代其他職務時，就會造成主任待辦事項的累積。

(二) 行政事務內容多樣

主任是整所中心托育服務與行政事務的領導者，除了必須時時關心現場幼兒與老師的托育活動，也必須穿插處理行政事務，其中包含了零零總總的各項行政工作，分為對外項目與對內項目，舉例如下：

1. 對外項目

主任對外代表中心參加會議，瞭解政府政策並依指示應對處理，例如擬定符合規範的托育契約、辦理保險及對主管單位申請補助等；還包括招生、帶參觀、徵聘人才、採買用品、郵局寄件及消防局送件等。

就像今天早上的那個社會局的那個會議，真的是厚…(E116)。要快篩之外然後還有那個托育契約，九月份要實施的……(E117)。

像準公有補助，或者是其他什麼一些法規上面的東西(B042)。有的時候我去採購，然後就跑出去一、兩個小時，……然後再回來現場(B126)。

或者是：「消防下禮拜要檢查」，或者是「消防局要送件，我等一下就要去送

件」之類的。新生入學要加保，要幫她那個申請補助呀……(D089)。然後要去郵局，要去哪裡，就自己安排一下。然後中間也要找人呀……看一下人力銀行呀，然後打打電話(D092b)。要畢業了，然後又要開始去打電話(招生)，對(D161)。有時候帶參觀我們都會問說，那你們怎麼會知道？那可能家長介紹、朋友介紹、網路查的呀(D171)。以前沒有加入準公，然後現在又要加入準公，然後……(D201)。就會覺得…妳多了很多事，還要填一些什麼，對呀(D203)。

對於徵聘人才，在訪談中可發現師資難尋是主任工作面臨的挑戰，C主任談到招聘新人不容易，就讀幼保本科系的人才較少應徵托嬰中心工作。應徵的多數是保母人員，保母雖具托育人員資格，但幼兒教育理論的養成背景較缺乏。同時，工作人員需在監視器下工作，降低了有資格的工作者參與托嬰中心工作的意願。

現在新人真的也不好找，對，如果真的有需要招聘新人，其實…我覺得托嬰中心碰到一個困難就是，讀幼保的不太來這邊工作。然後面對的另外一批是保母的。可是，保母她可能比較沒幼教背景……(C040a)。但我覺得現在就是大家比較…做這一塊都是比較辛苦，尤其托嬰中心，妳說要監視器，大家都在監視器底下工作，對。然後，我覺得願意來做這個行業的人可能越來越少(C040b)。

D主任同樣有徵人不易的煩惱，同時發現應徵人才的年齡兩極化，可能是二十歲初入社會或是五十歲左右已有許多社會經驗。

嗯，就打開履歷，好像找不太到人。就是，嗯，找不到…，我有寫了一個，把那個履歷的一到第二十頁，我每一個人我都打過，然後每一個我都記下來。我怕我打過給你，然後又打，你會覺得我很煩呀，你幹嘛一直打給我。所以

我寫了一下紀錄，我寫到最後就你打了一百通，九十通沒接吧(D082)。

就我也不知道為什麼會這樣子，然後來的就是年紀很兩極，可能二十歲，可能五十歲，對。當然就…就沒關係啦，一個是剛出社會，一個可能是歷練很多，我覺得都沒有關係，就一起來學習的 (D083)。

B 主任認為人事問題是托嬰中心普遍的煩惱，具備幼教學歷的人才不做這一行，例如曾有實習生告知全班五十餘人畢業，最後進入幼教領域工作的是個位數。人才荒、人力不足導致現場工作辛苦。

人事應該是大家都麻煩，對啊，我覺得現在的老師做這一行的老師不多，就是這一行畢業的老師願意踏入這一行的，因為其實像我們在徵才，看履歷就會有很大的感觸，就是可能學歷配合妳是OK的，可是她的希望工作並沒有幼教這一行，對，然後之前我們有一個實習生，實習生也說她們學校她們班畢業好像有五十個，走幼教的妳猜猜看有幾個？是個位數喔(B060)。對，那妳說我們怎麼去搶人，根本就沒人想做這件事，對，然後也沒人願意，就是那個意願度沒那麼高啦，所以我覺得，我覺得這會是現場很辛苦的問題(062a)。
我不要這種…這種感覺，我們要的是人力啊(062c)。

2.對內項目

主任對中心內部的行政事務包括召開中心會議，佈達上級行政事項、檢討改進托育活動品質、環境衛生及家長注意事項。擬定教學計劃，對家長的收退費、開立收據，規劃家長會及薪資發放等。

還有……就是做中心會議，檢討我們就是整個月當中，有哪些狀況是需要被檢討、被改進的？……又有哪些東西是我們要注意跟家長溝通的部分 (A012a)。

有時候開會，我還是會再提醒，就是那個衛生環境整潔，就是注意一下(D114)。

除了一般既定的 loading 之外，ok，我們以一個月來看好了，假設這一個月裡頭，我們有什麼時間點應該要做收費，對不對？然後，什麼時間點要開立收據(A012b)。

每學期也一定都會有家長會 (C050)。

老師的課程跟教案這邊，我還是會做修正跟調整(B021a)。因為行政的部分，當然有一些(財務管理)老師沒有辦法經手的，那就是我這邊會做(B037a)。有的時候妳說真的有需要做一些思緒的東西，像準公有補助，或是像老師薪水，或者是其他什麼一些法規上面的東西，妳不可能在很吵雜的環境去思考這些東西……我都用假日來做這些事情，對(B042)。

主任對外代表中心參與會議、因應上級單位政策、申請補助、招生招聘新人，也要外出採滿、送件等；對內規畫教學計畫、召開中心會議及家長會、按時做收退費及薪資發放等；這些事務都需要主任依時依序完成。

(三) 評鑑事項繁瑣

主任的行政事務除了一般對內與對外的事務，最主要的行政事務是製作關於評鑑所需的文書檔案。托嬰中心評鑑指標分為行政管理、托育活動與衛生保健三大類，六位主任皆談到為符合評鑑所做的檔案工作內容。例如 A 主任是將製作評鑑檔案的工作，分組分配給照顧不同年齡段幼兒的老師製作，照顧一歲半以下幼兒的老師負責衛生保健檔案，照顧一歲半以上幼兒的老師負責托育活動檔案，自己及行政老師則負責行政管理檔案。

我並不反對(評鑑)…雖然說，有一些評鑑的一些…就是一些就是條文，我

覺得過於嚴苛，可是呢，我還是…85%以上，我是認同的(A064)。我是從很正面的角度來看這件事（指評鑑）。因為，它是在幫助妳，如何成為一個健全、完善的托嬰機構，對……（A065）。我們是分組（製作評鑑檔案）。對，我們同仁是分組的。……我們呢，例如說，我們二樓呢，是1歲半以下的小孩，她對於這個保育的上面也比較居多。所以，她們…我們就負責衛生。然後，我們1歲半以上在三樓，三樓部分，它屬於托育、就是，教育的部分，就是他們負責托育(A066)。我們一樓呢，行政櫃台的部分，我們就是負責行政類，對(A067)。

B中心是由老師負責與自己工作相關的紀錄，之後由主任彙整。B主任認為現在都是以LINE與家長互動，評鑑所需的資訊於LINE皆有紀錄，但在評鑑時委員是看紙本文書檔案，所以老師、主任需要多花時間將資料騰於紙本供評鑑，而工作時間需照顧幼兒不可能做這些文書資料，只能在下班後加班處理，但這些資料評鑑後就丟棄，雖然認為評鑑沒有意義，還是盡力配合將資料整理成冊。

像一些評鑑她們會要求清潔紀錄，什麼電訪那些還是老師做，那老師做完之後我們這邊會做彙整，對，……（B037）。評鑑非常沒有意義，非常沒有意義，對啊，……我覺得以資料來講這種東西，現在大家都用LINE在跟家長說話，為什麼我還要去印電話給妳？為什麼我還要去寫聯絡本？我為什麼還要去記錄追蹤什麼，因為LINE上面就都有了，但是妳不能接受LINE的形式呈現，所以變成我們得把它再花一個功夫全部寫下來(B047)。對，所以其實那是很多此一舉，那老師就必須拿著手機再去寫她的電訪然後再去那個，其實就是多了一個騰的時間，那這個騰的時間不可能用她照顧小孩的時候，一定是下班，所以那員工需要付加班費，對，那這些紙本paper可能那半天評鑑完就丟掉(B048)。……如果說很重要的資料像公共安全，公安、消

防這些，妳要看從立案到現在我都可以給妳看，因為那是一定要留下來的，但是其他那些很瑣碎，妳說像清潔紀錄表那麼厚一疊，評委可能翻它都不到三秒，但是我們要一直把它累積起來。那我覺得那個就是真的很…很沒有意義，……(B049)。……我就專心照顧小孩，那妳評鑑現場妳是專心看小孩跟老師互動的那一塊。其實行政就不需要花大家那麼多時間，……對啊(B050b)。可是這些東西就還是會去做，……其實我們能做多少就做多少，那真的來不及做的東西也就這樣子，對，(B052b) 那我們就是盡力做，因為其實平常都有做，只是有沒有列印出來，沒有再把它整理成冊(B053)。我覺得有一點，是因為兩年的資料真的太多，對，兩年的資料真的太多(B057a)。

C主任談到製作評鑑檔案是有時間期限的工作，也是工作壓力的來源。但因家長會上網查詢評鑑等第，作為選擇托嬰中心的參考依據，因此還是想拿好成績。能理解評鑑就是要提供資料，委員才能給分數，但評鑑對提升托育服務品質並不是實質的保證，為了評鑑需要花費許多時間完成檔案，但評鑑成績好不代表中心有好好對待幼兒。

……比較辛苦就是三年一次評鑑(C057)，……這種比較有時間點的那種…有時候就會覺得自己事情比較多的時候，沒有辦法把這個進度拿捏得很好，對，……我們當然這邊的壓力也會相對也會比較大(C058)。……我覺得現在的資訊都蠻透明化的，對。家長可能也會去上網，去看妳學校妳在過去的評鑑上的等第是什麼，對。那所以你好像也要有一定的質在那裡吧？……當然我覺得可以理解他們（評鑑委員）來看，他們就是要有東西看，他才覺得他有辦法給你分數。……那說真的，你的那…你要我們做的這麼多的那些…不管是行政管理還是健康，還是托育，要做的那個 paper，我們也不會因為有那些東西而做的…更好。對不對？那個東西都是為了要給他們看的，對。所以，妳說是不是真的有實質的幫助？我覺得，如果妳不知道…妳如果不會好

好的對待孩子，妳就算那些作業做的再好，妳的學校還是不好，可是評委可能…他就是得看那些東西。所以，我覺得評鑑的東西對我們來說，我覺得沒有很大的幫助。可是，你卻一定要做給他看，那…那這當然要花很多的時間(C059)。

D 主任同樣認為評鑑所需製作的檔案太細太雜了，有部分家長責任的工作也要托嬰中心提醒並留下紀錄。該做的工作平時都有做，為了評鑑要多花時間製作表格舉證，同時感覺需製作的檔案越來越多，而從社會新聞發現評鑑績優的中心仍發生虐童事件，評鑑績優不是良好托育品質的保證，希望改為輔導代替評鑑。

如果沒有評鑑會更好啦，如果沒有評鑑會更快樂(D191)。嗯。這真的才…真的很煩耶，我就覺得托嬰怎麼評鑑是一件好多、好雜。有些就覺得看一看，為什麼這也要我們來做？這不是家長應該要自己去打預防針嗎？為什麼要來提醒？你自己的小孩，你自己知道要打預防針呀，為什麼要提醒？……你說電訪表那個可以，然後什麼作業活動日誌，那個本來就得要做的，OK，可是有需要到這麼細嗎？對(D192)。……然後就覺得說，我們真的都有在做，可是你又一定要我們舉證出來，做那一些有的沒有的表格。然後除了原本評鑑的之外，現在又多了那個新冠病毒的資料，又一本，對呀。然後就覺得，好像愈來愈多，沒有變少，對呀(D193)。然後老師又找不齊，然後這些資料又要再整理；就是光想到，我就覺得，哇！我頭好痛，…真的很頭痛，可以不要評鑑最好(D194)。但是評鑑出來，現在不是一堆新聞，它優等，它還是虐童呀。然後它真的有這麼重要嗎？可不可以就進行輔導就好(D199)。

E 主任是自己負責多數的評鑑文書資料，她認為照顧幼兒是最重要的工作，若要老師製作太多評鑑檔案就沒有心思照顧幼兒了。因此自己會想辦法將評鑑資料簡化，讓老師將時間用在照顧幼兒才最重要。

行政文書都是我自己……，然後我還是想盡辦法就是看可不可以盡可能把評鑑要的資料簡單化(E122)。因為我的想法只有就是覺得說，把這些時間都省下來，然後每一個托嬰中心好好的去顧當下你手上有緣分的孩子，對，這才是最重要的，要不然寫那麼多 paper 老師都沒有心思顧小孩了(E129)。

F 中心有聘請副主任專職製作評鑑文書檔案，與幼兒相關的出席、健康狀況的紀錄，則是由老師按時間完成。

就是我的副主任，我的副主任就是做這個，專門在做評鑑的文書，老師比較不需要去做 (F 096)。我會有一個 memo 就是給老師，然後老師的一些東西，我就會在那裡面，就是他們要做的部分(F097)。我…你什麼東西要給我，幾號幾月幾號以前要給我，是屬於這個月的，比方說點名表，還有就是說他(幼兒)出勤的那個，的那個狀況，他流鼻水什麼我們都要記錄，對，然後如果沒有來請假，你也要記錄(F098)。

綜合以上所述，主任工作內容主要是現場走動管理托育活動及穿插處理行政事務。在托育活動部分，於現場觀察或帶領活動、協助保育工作、督導活動進行狀況，也在有需求時作為補充人力，這部分須主任於托育現場隨時注意師生互動狀況，才能瞭解幼兒學習情形、回應家長問題或與老師討論改進托育服務品質；在行政事務部分，對外代表中心參加各種會議、人事徵聘與招生，對內包括課程規劃設計、親職活動規劃、收退費及薪資發放等，其中最花時間的行政事務是製作各個主任都倍感壓力的評鑑檔案。以上種種工作內容繁瑣多樣，須於現場關心與處理，每日托育活動部分在幼兒離托後可暫告一段落，但行政事務則不一定能當日完成。

三、人際互動頻繁，常須溝通協調

托嬰中心是與「人」密切相關的工作行業，托嬰中心受家長之托而照顧幼兒，

幼兒又處於無法為自己主張權利的年齡，語言發展也在培養階段，無法完整表達自己的意見，照顧服務的滿意度，主要是依據家長的意見為參考，因此家長是主任工作重要的互動對象。同時，現場第一線照顧幼兒的是老師，老師的語言行為不但影響幼兒心理、生理的學習發展，也影響家長對托育品質的滿意度，因此主任工作另一互動對象為老師，須確保老師及相關工作人員提供幼兒受到有品質的照護。以下分為家長互動及老師互動說明：

(一) 家長互動部分

主任與家長的互動時機主要是在早晚的接送時段當面溝通討論，或是以電話、LINE 交換意見；互動的家長，除了父母還包括祖父母。溝通討論的內容主要是圍繞在幼兒的生活照顧、發展學習及健康狀況等問題，這都需要有專業知識作背景，配合實務照顧幼兒的經驗，才能使家長瞭解問題所在，得到適切的保育或教育建議。F 主任談到新手父母或祖父母容易有焦慮反應，要預告家長不同發展階段幼兒可能產生的狀況，例如在幼兒易發生推打搶咬等行為的階段，要讓家長有心理準備，也請家長在家一同教導幼兒，學習正確的行為。

家長她生完小孩不會帶小孩，而且會有產後憂鬱。我也有看過那種爸爸很憂鬱的……，還有就是阿公阿嬤沒有當過阿公阿嬤，第一次當阿公阿嬤很焦慮，就會神經緊張這樣子很多，所以你就是一直去安撫。有一些事情要給他打強心針，比方說某個階段到某個階段，他大概會怎麼樣，要先跟家長講(F024)。就是接待的時候就要說(F025)。比方說他現在慢慢長牙了，然後而且走路走的比穩了，會開始搶玩具……有時候會打人然後咬人，那這個都要先跟家長講，然後小朋友就要教，然後請家長回家也要教孩子(F026-1)。

除了父母，祖父母也是主任溝通互動的對象。C 主任談到受父母之託，與祖父母溝通教養的方式，因為父母認為藉由中心專業的說明，祖父母較容易接受。

家長可能碰到一些小朋友成長方面的問題，她也會問妳(C049-3)。……有時候也會希望妳可以幫她跟祖父、祖母(台語)做一些溝通(C049-4)。就是一些教養上的吧(C051)。……，因為我們(父母)講他(祖父母)都不聽，或是不好意思講。那透過我們學校因為比較專業的角度去講，他們(祖父母)可能會比較容易去接受(C052)。

主任與家長間的溝通除了幼兒成長發展的概況，有時也會有家長對幼兒飲食的期待與生理需求有落差，此時主任需提供家長適切的飲食觀念；或是家長需求與老師的負荷有落差，主任需作為家長與老師之間橋樑，協助雙方相互理解與體諒；此時則需要有良好的溝通技巧才能解決問題。例如 B 主任談到家長希望幼兒在中心能喝完一定的奶量，F 主任談到家長對幼兒飲食限制多、希望幼兒一直被抱著等。這類超過幼兒生理需求或老師負荷的家長期待，主任須以專業知識與家長溝通提出解決之道，理解幼兒需求或是接受老師能力所及之負荷，才能使幼兒、家長及老師能和諧互動。

DILA Dharma Drum Institute of Liberal Arts

就像喝奶這件事情好了，明明小孩都不想喝，……父母就會很希望是不是可以在學校把他該喝的都喝完，……硬要老師把這個目標達成，那就變成老師很痛苦，……，因為小 baby 妳不能強灌她，對，所以老師壓力也很大，遇到這種時候就變成我們要去跟家長溝通(B024a)。我們可以少量多餐或之類慢慢幫她調整，……或是讓她吃副食吃好一点，對(B024b)。

一個家長都要抱(希望幼兒被抱著)，這個不能吃那個不能吃，然後衣服要穿很厚，搞到我們老師人仰馬翻，我就說媽媽我跟妳討論一下好不好(F104)，……你這樣我們真的好累，不是說我不要用心，真的壓力太大，我也不能虐待我的老師(F105)。你一定要幫老師著想……你不能把什麼事情都推給老師，讓老師扛(F106)。

D 中心曾發生幼兒有不明瘀青，家長懷疑幼兒受到老師不當對待，到中心要求觀看監視錄影，主任此時須陪同家長檢視錄影資料，說明可能發生的原因。C 主任亦有幼兒連續被咬，家長認為中心是給官方說法，無法接受主任說明的經驗。此時主任須秉持不卑不亢的態度與家長溝通，維持和諧親職關係。

然後那個小孩，我印象中好像手上還是哪裡，手上有一個很像瘀青的一塊。
然後那個爸爸一定很…，想說應該第一胎，然後可能又年長者，才好不容易有這一個。我可以理解，然後…但是相信那個老師絕對不會有虐童。絕對不會，可是他就覺得那個瘀青是老師弄的、捏的，或是什麼，怎麼會一塊這樣子。然後蠻大塊的喔，然後他就有在門口很吵鬧，「我要進去找那個老師」
(D138)。就是那時…那個時候好愛，就是動不動就是：「我要看監視器，我要看監視器。」每一個都說我要看監視器的話，每一個都要看，也是很累(D139)。

……就是曾經碰到一個（幼兒）就是可能連續兩天都被…被咬，可能家長就真的就是比較不能夠接受。……妳跟她說，她就是…她覺得妳對她…妳給她的回答都是官方答案。她覺得沒有辦法，她不想再聽你講話。……那慢慢的了解之後，其實家長後來也跟我們很好。但是，就是當下真的也會碰到類似這樣子（C 048）。

（二）老師互動部分

除了與家長的親職互動，或作為家長與老師間溝通橋樑，主任每天相處時間最多的當屬中心內的工作夥伴。主任扮演著督導、管理、支援等各種角色，督導托育品質也要鼓勵夥伴，同時希望團隊工作開心。此時主任需有細微的觀察力體察夥伴狀況，以包容心知人善用，體諒老師難免疲憊，適時給予關懷，才能帶領團隊創造優良的托育服務品質。

老師就是在一個環境裡面，一定會有能力很好的，可能也有能力比較弱的……都是需要的(D117)。我覺得在人際這一塊，主任她的角色應該是要能夠，我覺得她要了解每一個人……然後去知道怎麼去用她或包容她 (B146b)。

我覺得說，妳要拉近彼此(與老師)的距離，她們才願意為妳敞開心扉嘛。然後，有任何問題的時候，她才願意來尋求妳的協助或支持(A083)。

有時候跟男朋友吵架有時候家裡小孩很煩一定會有，……，有時候可能給一個關懷，老師就會好一點，對(B072a)。我也很希望看到老師很開心(B074a)，……現在壓力真的比較大，……，有時候可能只是一個飲料或者一個蛋糕她們就會開心(B074b)。

在瞭解與關懷老師時，主任還肩負著確保幼兒受到良好照顧、督導老師照顧品質與態度之角色，此時分寸的拿捏，會因老師與主任對幼兒照顧的角度不同，而產生意見相左的狀況。例如幼兒哭鬧時，主任本著關心與協助的想法而介入幫忙，但老師可能認為主任干擾管教，甚至是因不信任而進入教室關心狀況。也有老師之間在照顧幼兒時，因責任歸屬產生紛擾，亦需主任溝通協調，才能使團隊和諧相處工作順暢。

我們對於人的關懷的這一塊，或者是給她支援或協助的這一塊，要怎麼去拿捏，……我們身為管理者對老師，就是真的關心她還是給她壓力(B136b)？就像小孩一哭，她就會跟我說小孩一哭妳就會進來看一下，……那我的立場是我覺得我幫妳解決這個困難，可是她可能就會覺得妳進去她就…干擾她的管教或之類的(B136c)。

跟老師相處，就是人際溝通，……，昨天有發生一個訓練如廁的老師，他讓兩個孩子的褲子穿錯了，然後在放學的時候家長發現了，然後他就說我不知道發生什麼事，那這句話就把另外一個沒辦法改變的那個老師惹毛了，……，

然後兩個(老師)就有點不太愉快，所以我等一下我就想要去跟他們聊(E052)!

對於與老師相處除了溝通協調，培育師資留住人才也是主任的工作重點，有穩定與純熟的老師，不但能給幼兒優質的照顧，也能協助主任帶領新人，提升整體的托育品質。

就算是再資深的老師，他碰到那個新的同學，就新生上來，他(老師)不熟悉他(幼兒)，他(老師)也會害怕，所以你也是要安撫老師，協助老師去進入這個(情況)去教他(老師)(F040)。

他們(資深老師)也會影響到新進來的老師呀，因為他們(資深老師)得要帶領新進人員嘛，對。然後我們就一起共事，一起相處。要幫忙的時候，不會很計較，我們就跟隔壁說喔「要尿尿，問一下喔，幫她(新進人員)看一下。」之類的，對(D224)。

我覺得師資培訓真的是一件很長遠的事情，因為每個人帶著與生俱來的特質還有以前帶孩子的方法還有最主要是自己的成長過程，所以師資培訓真的是一件走不完的路(E048)。

綜合以上敘述，主任在托嬰中心工作脈絡的人際互動，依事件不同而扮演著不同角色，主任是家長的諮商者、指導者與服務者；是家長與老師間的協調者；也是督導老師的指導者，當老師遇到困難時又要變成支持者。這種種角色的拿捏，需依人依事平衡不同對象的需求，在在都考驗著主任溝通協調的智慧與藝術。

四、遭遇突發事件，承擔職責處理

做為主任，必須以托嬰中心代表的身份面對許多突發事件，本研究中的主任遭遇許多與人相關的意外事件或特殊問題。以下分為幼兒與家長面向及老師面向，分

別說明：

(一) 幼兒與家長面向

主任希望幼兒得到妥善的照顧，希望家長能肯定中心的托育品質，盡管用心經營，仍會有一些無法控制的意外事件，其中最不願意看到的就是幼兒受傷，當幼兒在中心發生意外事故或傷害，不但家長心疼、主任自責，嚴重時可能還須面對法律與賠償問題。

通常意外的發生不是妳能夠控制的，可是家長會很傷心，然後自己也會很傷心，……，對，真的是我害這個孩子受傷的，就是這種自責心會很多(E092)。
就在洗手台莫名其妙，他的牙齒，就不見了門牙……，那時候真的是，每天回到家都哭，……，當遺憾的事情發生的時候，那個心情是真的很沉重的(E093)。

幼兒處在身體發展與社會性學習發展的階段，在與同儕玩耍相處時，難免發生爭執而又尚未習得處理方式時，就以本能的行為，發生咬人打人的意外傷害，此時主任不但要預先教育家長幼兒可能發生的行為，發生意外時也要協調家長不同的意見。

因為家裡只有一個(幼兒)，但是這邊是一對多，所以要讓他學習等一下，有時候會打人然後咬人，那這個都要先跟家長講，然後小朋友就要教……這樣子的話糾紛就會少一點，萬一還是有糾紛的時候，然後就是要一直安撫家長，說這不是你的錯，那他本來就會這樣，但是我們還是要從旁協助(F026a)。
……因為一直被咬的那一個(幼兒)，家長會心疼……那這個部分可能就是要多花點心思跟兩邊的家長講。因為我有碰過那個家長，要求另外一個家長要來對質的，要罵人，那要吵架，那這個是不行的。因為在我們這邊是我們的責任(F026b)。

幼兒的意外傷害也可能發生在家庭照顧期間，此時主任需站在兒童保護的角度，做適當的處置，必要時必須通報與處遇。

我有碰過一個家長，……，那爸爸會拿那個鐵衣架打小孩，第二天來就全身都瘀青(台語)，那爸爸自己會跟我們講，他說孩子太皮了然後被打，那我們就是後續會再注意，……，如果有再犯我們就要通報，家暴這一塊(F038)。

除了幼兒的意外傷害，部分家長對中心的照顧服務難免有主觀的意見，當家長與中心產生意見分歧或有責難時，主任需回應處理以取得家長的理解或諒解，以免家長訴諸主管機關或媒體而對中心產生傷害。

有一次就有一個家長，我忘記他為什麼了。但就是「叮咚」，…我開門，他就劈哩啪啦這樣一直狂罵人。然後我就聽完，然後一直笑笑的：「好，好，好，我知道了。」……我自己其實很抖，然後我就跑去廁所去哭 (D126)。

家長啊，家長有哪些點，她是…她跟妳的點是不一樣的(A104)。譬如她調閱監視器，……她看的點跟妳看的點不一樣(A105)。妳解釋了半天，他們不能認同啊，……，我(指家長)就鬧社會局，我就給妳FB，我就怎樣怎樣(A106)。

就好比喔，在我們這邊，被蚊子叮到，家長都要跟我們檢討。她在家裡從床上摔下來，你知道嗎？碰了一個瘀青(台)，眼眶都黑青了，妳知道嗎？都腫了，黑青了，像被人家碰一拳。她(媽媽)小孩送來的時候，我們還問她：「怎麼啦？怎麼會黑青成這樣？」她說：「喔，從床上跌下來，撞到。」她說，撞到眼窩。好像…好像沒有…好像沒事(A109)。一個蚊子喔，唉，主任，妳們家是不是要消毒、清潔啊？怎麼有蚊子呢(A110)？……妳(老師)幫他(幼兒)擦藥，妳幫他冰敷，妳幫他幹嘛，妳(家長)弄得我都要處理。那我們在這邊只要一個、兩(蚊子咬)就要被檢討，妳說，可憐嗎？業者可不可憐，

老師可不可憐？可憐啊！對(A113)。

(二) 老師面向

托嬰中心是一個須團隊合作才能有高品質托育照顧之機構，團隊最倚重的力量來自全體老師。本研究發現多數托嬰中心處於人力短缺的狀況，當人力不足時主任需「補位」或減少招生以免現場人員工作太辛苦。在極需人力的狀況下，主任仍須負責把關以避免聘用不適任之托育人員，聘用之後要負責督導，預防發生不利於幼兒的不當對待，可以說主任對托育人員常處於「既需要又怕受傷害」的狀態。

人事應該是大家都麻煩，對啊，我覺得現在的老師做這一行的老師不多……(B060)。我覺得這會是現場很辛苦的問題(062-1)。然後找得到人還要怕不要碰到黑天鵝，我們都有把名單寫下來啊，……，那些名單都是妳很好防範的，因為她已經被公布出來了，不好防範是那一些沒有被公布出來，然後她可能心理或者生理上有問題的老師，妳可能要相處才知道，那個才會比較客觀，對(B064)。

然後還要溝通老師，你的目光一定要不能離開小孩，如果你要離開小孩，一定要協力，然後另外一個老師看著你才可以走。如果有什麼事情，我會馬上紀錄不適任的行為，日期、還有中間的過程，跟後面老師的後續，然後我就會寫紀錄下來。……那就你如果有改正就不會不適任，可是你一直不改正，就是不適任。……你(老師)有簽名你某天某年，某月某日某個時間，對小朋友怎麼樣，然後你在做什麼，你就要寫清楚，要自我保護。因為以前的托嬰中心有很多，就是這種勞資糾紛，我們都是給人家教乖的(F027)。你還要注意老師有沒有凌虐小孩，有的老師會情緒不 ok，他會藉故打小孩，把情緒發洩在小孩身上，所以這就很危險的就要注意(F039)。

主任對中心內部的人事管理，在發現老師的照顧方式與中心理念或家長需求

不符時，必須與老師溝通討論。部分老師若不認同、不願意接受主任建議，可能以無預告的方式斷然離職，這不但使托嬰中心突然面臨人力短缺的窘境，主任最不願看到的是幼兒遭遇主要照顧者突然消失的不適。另外，部分老師有主觀意見時，也可能不與主任溝通而直接訴求於上級單位，這也是主任工作中會面臨的突發事件。

我就跟她(托育人員)講說:「這樣是不對的啦，因為畢竟我們的家長是職業婦女，……，我跟她在溝通的過程當中，我發現她不太能夠接受別人的建議，對，跟勸導(A055)。她當天晚…她當天就決定她不要做了，對(A056)。

老師如果不 ok，她會去告勞工局，……然後，家長不 ok，她會不會告社會局嘛，然後，社會局也會… (A063)。

綜合以上敘述，主任不但是實務的領導者也是責任的承擔者，當幼兒發生意外傷害時須立即危機處理，以降低後續產生的問題；當家長對照顧服務有意見或投訴時，需代表中心回應並妥善處理才能達成親職和諧的目標；對內的管理要把關工作人員服務品質，預防不適任行為，同時要兼顧人力資源之量能，才能提供幼兒良好的托育品質。

總括本節工作樣態研究結果，主任工作時間與中心服務時間幾乎相同甚至更長。雖然不需在中心開門時就打卡上班，但自進入中心，即開始關心幼兒與老師的動態，與家長聯繫或處理緊急的公文，並穿插處理行政事務。每日托育活動在幼兒離托後即能結束，但行政事務則不一定能當日完成，此時需另外加班完成。也有主任於晚上提供家長聯繫方式，或是為方便上班族的家長，於假日提供參觀中心的機會。可以說，主任處理行政事務的時間雖可自主調控，但工作時間不分平日假日，是以完成工作為考量。

工作內容一言以蔽之為「綜理中心事務」。其中最重要的是帶領老師使幼兒獲得良好的生活照顧與適性學習活動，並提供家長親職教育。為了確保幼兒獲得良好

的身心照顧，必須時時關心現場幼兒與老師的互動情形。本研究的主任是透過實地進班、監視器觀察、參與活動等方式以瞭解師生的托育活動狀況；不論以何種方式，都需要主任於現場執行與管理。主任另一重要工作為支援人力，有員工請假時代理托育人員或廚師，以補足人力缺口。行政事務方面包括對外對內的多樣工作，還有繁雜的評鑑文書檔案，都是主任需負責領導完成的工作。

在人際互動方面，主任工作高度與「人」相關，尤其與家長及老師互動頻繁，經常有機會交流，期望提升幼兒托育品質、滿足家長需求並維持中心良好的工作氣氛。但過程中，難免與家長、老師有主觀意見不一致的狀況，這時則須以專業知能溝通協調，以維持和諧的人際關係。

在突發事件之承擔與處理方面，幼兒是托嬰中心的工作核心，主任最期待的是寶貝們健康成長快樂學習，但三歲以下的幼兒極其脆弱，身心狀況仰賴成人保護；當發生幼兒意外事故或傷害，主任不但無法對家長交代，還要安撫中心員工，自我也產生挫折感等。突發事件還包括人事流動與不適任行為，又想督促老師用心照顧幼兒，又須理解老師的辛勞，時時給予關懷；對於老師的不適任行為尤其需要預防與檢討改進，如何做到平衡管理，是主任需面對的挑戰。主任對外代表中心，對內領導同仁，概括承擔所有事物盈虧，是主任工作之職責。

第二節 工作意義感研究結果

本研究根據訪談資料作主題分析，發現托嬰中心主任經由工作所感受或體驗之意義感有六大主題，分述如下：

一、實踐工作理念

主任之工作理念，包括提供幼兒愉快的學習經驗、培養幼兒面對往後人生的能力；對家長負責、盡力完成家長託付；提供員工穩定薪資福利；協助老師解決問題、平衡老師工作負荷共四項。分述如下：

(一) 提供幼兒愉快的學習經驗、培養幼兒面對往後人生的能力

主任工作需針對 0-3 歲嬰幼兒，統籌規劃健康安全的托育服務並提供適性發展的學習活動，內容包括了身體動作、社會情緒、語言溝通、認知探索與生活自理等。這些主任規劃的教育內容，透過托嬰中心團隊，提供幼兒學習活動，在過程中實踐主任的教育理念。例如 C 主任期望透過工作，能為 0 至 3 歲的孩子培養往後人生發展所需要的能力，包括好習慣、好品格及學習與生活能力。

我覺得就是…，在孩子的前兩、三年，妳可以幫他塑造一個型吧……就是很多好的習慣的養成(C069)。那現在我們在托嬰……因為幼兒園希望他後來什麼學習能力，或者是什麼樣的好習慣，或是什麼好品格，一定也跟我們前面這段時間有關係(C099)。希望他後面要這樣，我們前面這段就要做的好。……希望在這一塊(零到三歲)做的很好，這樣子，最後才能夠好(C100)。

E 主任的工作理念是以提供幼兒愉快的學習經驗為使命，希望透過中心的教學法讓幼兒在中心裡渡過快樂的三年，同時種下影響孩子往後健全身心發展的種子，迎接往後的人生。

就是基於一種你會覺得說如果我可以透過○○○教學法把 0 到 3 的孩子帶好，然後讓他去幼兒園的時候，幼兒園的老師好帶這就是我的責任，對，這是我想做的事(E023)！這個工作，會讓自己覺得每天都是很開心的去開那個門，對，妳知道這件事情，去播的這個種子對他(幼兒)往後的人生是可以有影響的，妳就覺得都值得(E033)。我就會覺得說，其實老師們也會很開心，就是說我們讓他(幼兒)在生命中的這三年是愉快的，然後好去迎接他以後的人生，我們都有這種使命(E034)。

B 主任則認為工作中教育特殊幼兒的經歷，更能展現教育的意義。在面對未依時程完成發展任務的特殊幼兒時，發揮專業知能提供孩子適性的學習環境，協助孩子慢慢趕上發展任務，也帶領老師及家長一同發揮平等關懷幼兒的精神，當看到特殊幼兒進步時，比教育普通的孩子更能體會教育的重要性。

這個孩子其實很可愛，但是就是 1 歲半還不會走，在地上爬，……就是很明顯就是發展遲緩(B077)，他的手就是…是沒有辦法張…張開的(B078)。那我配了一個…一個單獨帶他的助教，對，所以我也不需要一開始造成導師的壓力，……但第二週就碰到家長發現這個問題，然後其他就有一個家長就說，為什麼我們班上有這樣的孩子，……所以我就跟這個班的家長很坦誠的說這件事情，然後也給他們一個教育的機會就是……他的樣貌上看起來可能妳會覺得他有一點怪怪的，可是他沒有攻擊性……學校安排的做法就是全體老師同意，然後有一個單獨老師帶他，所以其實不會影響正常(班上其他同儕)太多，所以之後就是家長能夠可以比較接納他(B079a)。

……後來他是走上台領畢業證書的，那爸爸媽媽很開心，對，對，所以我覺得真的是覺得很感動的事情(B079b)，因為我覺得除了這個孩子的成長讓人家覺得很開心，另外一個是我覺得，團體願意接納他的那個事情，我覺得是

一個，就是妳會覺得做教育的那一種感動，對(B079c)。我覺得在那種很特殊的時候，妳真的會…會體驗什麼叫教育的意義(B080a)，我們就覺得這個真的就是幫助到一個小孩……我們就是一個改變孩子的一個很大的一個工程，那我覺得在這種事情上，妳會看到比正常孩子更多的一種改變的感覺(B080c)。

以上舉例主任工作中透過行動，帶領老師給予幼兒適當的生活照顧與學習活動，促進幼兒健全的身心發展，期待幼兒獲得學習成果，是主任實踐對幼兒的教育理念。

(二) 對家長負責、盡力完成家長託付

主任工作的對象不只是幼兒，還包括家長，因為家長才是與托嬰中心簽訂托育契約者，主任有對家長負責的認知。例如 A 主任以孩子健康成長、具備獨立自主的生活能力為目標，作為實踐對家長負責的使命感。B 主任認為自己對家長有承諾，縱然因新冠疫情而使中心財務處於虧損狀態，也要讓幼兒吃得好、學得開心，使家長安心。E 主任提及家長所繳的學費是辛苦錢，落實照顧與教學，才不辜負家長的信任。以上這些主任角色職責概念，如同黃囍莉(2017)的論述，當扮演好社會角色的自我義務時會經驗到意義感。

我覺得說，一個主管的使命……就是要對於託付給妳的家長…小孩的家長負責，對(A017)。我認為托嬰中心的主管工作帶給我是什麼意義？我覺得，這是我對家長負責的態度(A026)。我對於家長是有一份使命感的。對，使命感。我希望達成她(家長)對於我的信任，好好地把她的小孩帶大。然後呢，好好的教導她的小孩，能夠獨立自主的生活。這就是我現階段該做的責任跟義務(A027)。

所以(吃的好)對我來說我覺得這件事情是有意義的，比較不會去衡量說金錢那一塊，所以當然負擔會比較重(B083b)。我會覺得因為我們是對家長承諾的

人，所以我會覺得說，我比較會把他們(幼兒)當做好像自己小孩，所以我都
會覺得，我可能可以不要吃到那麼貴，但是還是要吃好一點(B096b)。看他們
(幼兒)長大很開心，然後家長覺得很放心交給學校那個…那個部分很開心，
對(B099)。……昨天會計師還跟我說，妳去年虧○○○萬，我說喔○○○萬
(B160)。真的，因為去年整個疫情，然後學生沒有進來，然後，對(B161)。

我們在落實這個教學法，因為畢竟跟家長收的學費是高的，那我們就是不要
掛羊頭賣狗肉，那我就一直把這句話一直當作是一件很重要的，就是好好的
落實，因為家長交的每一分錢都是辛苦錢(E066)。我們有家長是那種夫妻租
房子租一萬塊的房子，然後自己只有一台車，所以先生就是騎摩托車上班，
然後車子給媽媽開，然後就是接送小孩，就是有那種台語講非常省錢(台)的
家長，然後為了就是信任我們，對，我覺得這些東西真的都是很感動的，對
(E069)。

以上這些落實照顧與教學，使孩子吃得好學得開心、健康成長才不負家長所託，
是主任對家長需負責盡職使家長安心的理念，在往目標推進之過程，能依期待執行
自己的角色職責，則擁有了工作意義感。

(三) 提供員工穩定薪資福利

主任日常的工作對象除了幼兒與家長，另外一類當屬工作團隊中的老師了，主任
需用心經營托嬰中心，使中心有穩定的收入，以提供員工穩定的福利薪資，亦是
主任角色職責中對工作的目標與期待。如 A 主任認為托嬰中心肩負了許多員工家
庭的經濟來源，妥善經營托嬰中心才能有充足的學生以獲得學費收入，才能給員工
穩定薪資以照顧員工。

一個企業體之所以成立，它也負擔了很多家庭經濟，不是嗎？對，也是…也
是提供了一些家庭它的經濟來源。所以呢，跟著我們的員工也是…也是我們

的一個責任啊(A021)。如果妳經營得當……大家都會把小孩託付給妳，那是不是妳會有穩定的收入，相對的，妳有穩定的收入流入，妳就有辦法照顧這些…依附在妳身上的這些員工阿，是不是？(A022)

E 主任也認為給員工穩定經濟來源是自己的責任，即使發生新冠肺炎疫情而停課不停班使學費收入銳減，也要努力發出老師的薪水。

發生疫情，那這是老天爺的考驗(E023)。對，就活的下來就好了，我現在就覺得說，過好每一天活的下來就好了，對，然後老師的部分，就是只要你喜歡這個工作，對，我也努力的發的出薪水這樣(E024)。那像去年疫情不是都很慘，老師要上班孩子不能來，那也好險政府有給補助，對！那因為老師也可以看得出來可能我對於這個教室的用心！所以他們真的需要共體時艱他們也是能夠體諒，對，像去年有疫情正嚴重的時候，好像我就有晚發一點薪水，然後去年的年終(獎金)也有受影響！然後他們也都願意體諒(E027)。

另外 D 主任則談到會將工作表現優秀的老師反映給負責人，幫老師爭取薪資；也爭取喝飲料的福利金，讓老師有小小的幸福感。B 主任自身經歷過作老師的辛勞，所以會以甜點飲料讓老師開心來緩解壓力。

我比較替老師著想……就我能力所及的，可以幫老師爭取的，我就會幫他們爭取，對(D071)。爭取可能就是…最基本的，就是老闆在發薪水的時候，……她可能會問我說：「那個老師的表現？」我說：「她可以，她很棒。」……我可以說出來的，我就會跟她(老闆)說(D072)。他們(老師)想要喝飲料呀，然後老師要自己出錢呀，可能他們想要上班來個小確幸，每週五的時候，然後我就爭取到一個福利金，然後我可以利用那個福利金，來請他們喝飲料之類的，對(D074)。

我也很希望看到老師很開心，因為像我自己一路就是從助理一路做上來，就會覺得老師真的很辛苦，那個辛苦那種辛苦跟我們以前那種勞力的辛苦是不一樣的，就是現在壓力真的比較大，所以我覺得能夠有支援的感覺對老師來說，有時候可能只是一個飲料或者一個蛋糕她們就會開心(B074-B)。

這些提供老師福利與穩定薪資的作為，是主任依理念完成職責的行動，尤其遭受新冠疫情重創收入時，不損及老師薪資的做法，除了在完成自我角色義務時有意義感，也更顯關懷員工之意義。

(四) 協助老師解決問題、平衡老師工作負荷

老師是托嬰中心照顧幼兒的第一線人員，過程中可能會面對許多班級經營管理的問題，此時主任的角色需作為老師的支持者，隨時關心老師並協助老師解決工作難題。如 D 主任經常留意老師的求救訊號並與老師討論，以期能改善課室管理的問題；或是不擅溝通的老師面對家長時，會有緊張不敢面對的狀況，尤其在幼兒受傷時，更容易發生老師畏懼向家長說明事件始末的焦慮。主任此時需要陪同老師向家長說明，補充老師溝通技巧的不足、支持老師，緩解老師面對家長時的壓力。

我自己回家洗澡可能會想一下……今天那個老師，好像有提出什麼求救訊號，我到底有沒有解答到她或什麼的？(D077)。或是上班時間：「嗯，我跟你講，我想到一個更好的之類的，對。」然後跟…跟那一個人討論……然後達成一個共識，然後我就覺得，喔，還不錯，就是這樣子(D078)。……最重要是可以幫她(老師)解決她要解決的問題啦，對(D113)。或者是平常他們不太敢面對的家長，他們會請我去說 (D119)。可以解決掉她真的問題，就是比較重要吧。他們會覺得說，叫我是有用的 (D121)。

F 主任也提到當老師不知如何與家長溝通時，需出面為老師扛起困擾的理念，這樣才能獲得老師信任，安心賣力工作。這些幫老師解決問題、提高老師信任度的做法，都是主任職責中須完成的任務，當能依意圖完成工作時，能有工作意義感。

你一定要幫老師著想，不然誰要幫你賣命，你不能把什麼事情都推給老師，讓老師扛。所以你要幫老師扛起來，然後我們就會跟老師說，什麼事情要趕快反應給我們，我們趕快跟家長講。你這樣老師就會信任中心，那他信任中心，而且你又體恤他的話，他會很賣力他不會一直，一天到晚要走(F106)。

人事管理也是主任的工作之一，適當安排老師工作以降低老師工作負荷、提高老師成就感或關懷老師、營造友善的組織氣氛是主任期待的工作目標。例如 B 主任多聘一位老師作為支援人力可以進班支援，也使當組長的老師能在工作時間內完成行政工作，不須加班；或是在老師情緒不佳時給予關懷，延緩進新生的速度給老師喘息空間。

如果說像老師裡頭就會有很願意當組長也很願意承擔責任(指評鑑檔案製作)，但是她很介意她的時間跟金錢，那我就會讓她用她不要那麼多加班的時間去做，所以我們的人力上會多一個支援的人力(B038)。有時候跟男朋友吵架有時候家裡小孩很煩一定會有，但一、兩天我覺得還可以……有時候可能給一個關懷，老師就會好一點，對(B072)。新生進來的速度我會看老師能不能…承受……就是會讓老師有一點那個緩衝時間(B100)。我覺得老師狀態好，小孩的狀態我就不用擔心……所以我覺得…我覺得那一塊讓老師準備好，其實後面有很多東西妳不用太擔心，或者是妳不用去一直盯著她很多，對(B103)。

E 主任的做法則是透過降低師生比，讓老師不會太累，能享受與孩子相處的樂趣；同時一肩扛起下班後家長想瞭解幼兒白天狀況的工作，也是希望減輕老師工作負荷，下班後能無負擔地好好休息。

的確(一歲以下)一比三是成人比較可以 enjoy 在帶孩子的，我覺得這個很重

要，你每天都覺得說，要去帶孩子好煩那個心態，跟你會享受孩子看著孩子成長的過程，這就很大的差別(E022)。(師生比 1：3)這樣子 run 下來的情況之下，第一老師他會覺得他不會太累，他可以去好好的去欣賞帶孩子的樂趣……對，所以第一個老師會覺得他們比較容易上手，然後再來的話，就是孩子真的是他的需求比較容易可以被照顧的到，對(E021)。……畢竟孩子小有時候放學回家，會有一些突發的狀況，他(家長)想要問清楚的時候，我都跟家長說，你就是找我，所以家長部分的聯繫都是我，對，然後老師下班就是下班，我就跟老師說，妳就是從上班的第一分鐘開始一直到下班，那妳下班了之後就是下班了，沒關係，就是所有發生的事情我來處理這樣子(E038)。

F 主任則是在老師日常餵奶換尿布的生活照顧工作之外，給老師參與課程規劃的機會，增加老師工作的學習性，以提高老師成就感。或是在老師情緒不佳時，暫代老師工作陪伴幼兒午休，鼓勵老師小睡片刻緩解壓力。

就是把權力放給老師，這樣老師他會有自我肯定，就不會說只是做保母而已，因為做保母其實有點枯燥，那你讓他去學習布置教室學習教案，然後或是節慶的那個布置……那小朋友也覺得很好玩，老師也有成就感(F019)。如果主任可以替代他一下，幫他看一下，然後老師去真正的睡一個小時，這樣也很好(F046)。就是我會跟老師說，你不管怎麼樣，你睡五十分，嗯、三十分鐘也好，十分鐘也好，你就是睡一下，那個…那個時間是你真的有睡著，這樣情緒才會好不會煩躁(F047)。

以上例子，可以看到主任協助老師解決問題、希望老師工作不要太辛苦的期待。在主任的職權下適度調配工作，減輕老師工作壓力，是對老師的關懷，也是希望幼兒能獲得優質的照顧。主任在實踐自己工作理念的行動中蘊含了對老師、對幼兒的關懷。

總括而言，主任在工作中實踐自己的理念或需求的行動，包括使幼兒獲得優質

的照顧，期待幼兒學習良好；對家長負責盡職，期待不負家長所託；重視老師、盡力提供穩定收入或福利、希望老師樂於工作；幫老師解決問題、適當安排工作降低老師工作負荷、提高老師成就感及關懷老師。每位主任各自依其理念對幼兒、家長與老師以行動完成職責，在日常工作中實踐理念，能體驗工作意義感，而繼續往目標前進。

二、人際互動獲得正向回饋的體驗

主任經由工作脈絡之人際互動而獲得的正向回饋體驗包括獲得家長正向回饋；友善融洽的團隊氣氛、獲得老師認可；獲得上司或外界的肯定等三項。分述如下：

（一）獲得家長正向回饋

主任每天早晚接送幼兒的時段會與家長互動，一方面瞭解家長對幼兒教養的態度與理念，一方面傳達幼兒於中心生活照顧及學習發展之狀況。也多數是在這個時段，獲得家長對送托幼兒的回饋意見。A 主任提到在幼兒畢業時收到家長的感謝卡，感到悸動與溫暖。B 主任亦有家長表達感謝的經驗，並被家長肯定中心有「大愛」。

當家長要離開妳這邊(畢業)的時候，就是，除了她捨不得走之外，甚至她很謝謝妳這段時間的…對孩子、對她們家的照顧。對，當你打開那個感謝卡的時候，那份溫暖，那份悸動久久不散(A033)。

比較感動的是這個爸爸來學校說謝謝，因為從參觀開始爸爸就不出現，也不承認這個孩子有這樣(發展落後)的狀況，……那後來爸爸還特別寫了一封信來謝謝學校(B079B)。……所以有的…有的家長就笑稱說我們不是○愛托嬰中心，我們是大愛托嬰中心，對(B083a)。

C 主任的中心有家長口碑相傳而介紹入學的新生，也有幼兒才就托一個月，家

長就回饋幼兒進步許多的經驗。E 主任則談到因學習環境的品質準備好，感受到家長的尊重。

妳的學校很好，但她也要來讀了之後才知道。或是當然我們的…我們很多學生都是…也是家長互相介紹。對，但是她要真的進來之後，成為妳的家長之後一段時間之後，她可以感受到妳的好。那在還沒有感受之前，就是聽別人講跟也許上網去查查妳的那個（評鑑）等第(C066)。我們有時候當然也會碰到那種…都快兩歲才來的，對，……然後，他(幼兒)來是只要來上個一個月，家長就會說，真的進步好多(C070)。

以前在○○幼兒園跟現在在○○當老師(主任)，妳會發現家長看妳的樣子不同，我不知道為什麼(E151)。……而且托嬰更小更是把屎把尿的，反而家長對妳的尊重程度是截然不同的，我不知道為什麼這個教學法的魔力這麼大，我不知道為什麼，然後○○是跟我說，因為妳把環境準備好了，譬如說妳用的東西是好的，譬如說布置教室的東西那些東西，妳讓家長感受到那個(品質)(E152)。就是我以前在○○幼兒園當老師跟現在在當○○老師真的很大的不同，家長的尊重有很大的不同(E153)。

還有 D 主任提到，幼兒畢業後家長仍會與中心保持聯絡，告知孩子後續學習狀況，感謝老師當時的教導，或是將家中老二老三送托等；F 主任也有幼兒在中心的生活紀錄受家長肯定、幼兒畢業後家長帶孩子回學校，感謝老師將幼兒教得很好的經驗。

(關係)很不錯的家長，其實蠻多個耶，就是到現在還會保持聯絡，他們會跟妳加 LINE 呀，加臉書呀，對呀(D135)。前天就有一個從這邊畢業的，要上國一了，然後拿到什麼校長獎什麼的，Wow。然後還有一個不知道是怎樣，也是長大了要去…要念哪裡我忘了，然後我就寫說「生日快樂」什麼的。然後媽媽就在下面寫說：「欸，人生的第一個老師，謝謝第一個老師(D136)。然後

就是好的話，就是妳跟她(家長)相處不錯，然後…小孩照顧的也很好，她的第二胎、第三胎就會跟著來，對呀。然後平常跟她互動，你會很開心呀(D137)。

我快樂孩子長大了，回來看我們就很快樂，然後家長肯定我們，我們也很快樂，然後還有我們的聯絡簿做得很好，有時候爸爸就會講說……那個聯絡簿一定要帶，因為他會看著聯絡簿的作息來帶那孩子，……那爸爸說很準，所以就是我們的聯絡本，可以做為他教育的一個…一個參考值(F050)。我現在很多小孩都已經唸幼稚園了，不是幼稚園，唸國小五六年級，那都會跟爸爸媽媽再回來，回來看我們這樣子，然後媽媽有時候就會說，她很感謝我們那時候幫她教小孩，通通教的很好，對，就會覺得很有成就感(F136)。

以上這些主任與家長互動時所獲得的體驗與感受，是主任在回顧過去難忘的經驗時，感到滿足與美好的回憶。這些來自家長的正向回饋使主任覺得開心並有成就感。

(二) 友善融洽的團隊氣氛、獲得老師認可

黃嘸莉、洪才舒(2017)指出自我與他者的聯繫感會對個體形成意義。主任每天工作的人際互動，與員工相處的機會當屬最多。照顧幼兒需要團隊合作，因此主任須經營自己與員工或員工之間的良好關係，良好的人際互動不但使人工作愉快，也增加向心力。在談到與老師的相處經驗時，E主任認為與老師就如同朋友般在一起工作，相處時的共同話題經常是討論如何解決幼兒的飲食問題，而經過團隊合作使幼兒改善飲食習慣時，感到喜悅有成就感。

工作的時候妳會遇到各式各樣，就是同事就是妳的朋友……而且這個朋友因為你們共同在一個教室，妳會有共同的話題，然後妳會為了某一個孩子不吃東西不吃某個東西傷腦筋，後來克服了的這種成就感跟喜悅(E028)。我們就是花兩個月，把它克服了，然後現在那個孩子就吃得很好，然後大便是固體的，所以他尿道的發炎也沒再復發，就是這些的成就是跟同事在工作上才

得到的(E031)。

這類的成就感是在工作中與團隊共同克服困難而獲得，主任與老師在共同克服種種困難的經驗中建立了革命感情，團隊共同的難忘經驗加強了主任與老師的聯繫感或歸屬感，也逐漸培養團隊間的瞭解與信任，當遇到需協調的狀況時就比較不擔心破壞關係，能直話直說同時能相處和樂。

現在就是慢慢會去抓到，可能也跟這些同事的感情變不同了，有革命情感了，所以他們也比較知道我的個性，然後我也比較知道他們的個性，所以該直話直說的我覺得也不用拐彎抹角，感覺好像現在到了這一種情感的部分了……，對(E056)。所以就跟同事間目前就是都還不錯！對(E173)。就是還在進行中，對！可是至少是…(相處)還算是和樂，然後他們也是喜歡上班的，不會因為為了錢不得不上班……對(E180)。

主任與老師間的話題也不限於工作，也會在輕鬆時刻聊聊休假時想去哪兒玩或是一些私事，同時留下有趣的記憶。這種雙向的情感互動，能給予主任及老師歸屬感，也能增強主任的工作意義感。如 C 主任與 D 主任都談到與老師相處和諧的經驗或輕鬆愉快的時光。

就覺得跟老師們講一些建議的時候，其實應該都還好(C024)。跟老師相處還算蠻融洽的(C025)。其實我們老師也…人都蠻不錯的。然後，有時候大家下班之後，有的人…就是大家也會留下來聊聊天。然後，比較有趣的是，有時候譬如，她有出糗的事情，她會叫妳不要講。然後，那就好像妳們之間的秘密，但都是一些有趣的，對(C031)。

不一定是討論小孩呀，或者是她個人想休假，或者是…或者是你的私事呀，或者是都可以，對。有時候…現在就跟這批老師相處的還不錯(D079)。

另外，主任希望專業知能獲得老師信任、工作時大家能感受到開心氣氛及人事穩定。例如 A 主任獲得老師的認同，遇到問題時願意向她尋求支援；D 主任獲得老師喜愛，喜歡一起工作；F 主任經營有方，老師留任率越來越高。這些來自老師的認可，使主任有成就感，會覺得工作中的付出是有價值、有意義的。

……還有我們同仁們信任的表情，對。同仁們有任何的問題，有任何的苦楚，她都會第一時間。主任…我就說，妳找主任就對了(A072)。

我覺得那個開心的氛圍還是很重要。然後你說成就感就是，老師會給我回饋……就是有時候老闆開玩笑：「我把你(老師)調到幼兒園去。」然後他們(老師)就說：「不要，我要跟著○○老師(主任)。」他們就說：「我不要走，我不要走，我要留在這裡，妳要陪我。」……(D110)。對，對，他們有的時候會自己黏過來說：「妳要不要喝飲料？」就是那種感覺還蠻開心的啦(D111)。

我當主任的成就感就是，就是越來越有規模，然後老師的離職率越來越低，家長的信任度越來越好，但是就是營收還有待加強這樣(F107)。

(三) 獲得上司或外界的肯定

本次參與研究的六位主任，有兩位是受聘請的主任，他們談到與老闆的互動情況。D 主任談到無論公事私事，受到老闆的關心與照顧特別感動，也因為受到老闆的肯定，會思考還能如何使工作做得更好。C 主任則感受到老闆的賞識與信任，不但遇到問題能相互討論，也發展出亦師亦友的情誼，除了上司與下屬的關係，也建立了如朋友般的連結。這些被疼愛、被肯定或提升人際關係的美好感受，也是主任工作人際互動的意義感之一。

其實他們(老闆)也蠻疼我的，對呀。因為當然我有很多自己私事嘛，對呀。無論是工作上，那私事他們也都還蠻關心的。妳會感受到他們對妳的照顧跟

那種疼愛。所以妳就會很感動，然後當然就是，講白了，我就領她薪水，我就要做好我自己的事之外，我可以再更好的是什麼？是這樣子，對(D181)。

老闆應該…應該是助力吧。然後，因為她也是幼教的，對。所以，她對於教育有很好的想法，對，那一路跟著她，我是覺得，她在幼教這一塊的認真跟想法，都是我很認同……那我有碰到問題我可能就會找她討論。那應該…就是她需要我執行的事情，應該還是…對我算是放心的，這樣子(C056)。妳也知道，妳一路工作上來…可能妳的老闆都會蠻賞識妳的(C076)。當然…今天自己已經進了 5 字頭的年齡的時候，那有時候會跟我老闆我們聊天。因為，我們有時候當然就是…人家說亦師亦友，對，雖然我們…她是我老闆，但我們可能也有時候就像朋友。(C080)

主任與工作相關的人際互動除了家長、老師與上司，也有機會中心以外的人員互動而獲得回饋。如 E 主任，因為所照顧幼兒在畢業後升到幼兒園就讀，得到幼兒園老師的讚許，而覺得自己的努力有被看見。這種透過他者的肯定而獲得自我肯定的現象，能讓人有快樂開心的感受，也是工作意義感的來源之一。

成就感跟快樂，就是有看到孩子他去了幼兒園之後，那因為有蠻多孩子都是會直接去○○幼兒園的，那我就會問幼兒園老師，怎麼樣，那當然如果有表現的很不錯的，就譬如說幼兒園老師覺得說，他真的是我的得力助手或什麼的，妳就會覺得很開心，對(E108)。因為自己手邊的孩子永遠妳看到都是好的，所以妳必須要透過別人來證明就是說，他是真好還是假好，對(E109)。

綜合以上敘述，主任在工作中主要的人際互動對象有家長、老師、老闆或外界人員。在家長面向，獲得家長的感謝、肯定中心的照顧與教學，經驗到的是溫暖、開心與成就感。在老師面向，共同克服困難時加強了連結感，與老師相處和諧愉快、受老師喜愛或信任，喜歡一起工作而有滿足感、歸屬感。在上司面向，獲得疼愛與

賞識。由外界單位獲得正向回饋，藉由他者的肯定而能自我肯定。這些與工作相關的他者互動時獲得正向感受的經驗，使主任感到滿足與愉悅而擁有工作意義感。

三、喜歡這份工作、感受快樂

主任自我覺察喜歡這份工作感覺快樂，包括喜歡這份工作、全心投入；工作能發揮才能或創造力兩類。分述如下：

(一) 喜歡這份工作、全心投入

Bailey & Madden (2016) 指出，當個體發現工作引人入勝時，能感受工作有意義。A 主任熱愛這份工作而完全投入，不覺得工作時間長；B 主任發覺工作符合興趣，喜歡這個行業；D 主任覺得上班能有人際互動，工作得很開心。當工作本身就帶來快樂時，會使人不知時間流逝而盡情享受它；或是因為喜歡而樂於投入工作，就算又忙又累只要能完善工作就覺得很開心。

當你熱愛這個工作的時候，妳…妳投入再多的時間，妳都覺得還好，對，只要把事情完善就好(A076)。……我就完全投入(A077)。

我覺得我應該是屬於那種工作符合興趣的，所以就一直在這一行裡頭打轉，對(B012)。我覺得我的…我的興趣在這，所以我不介意(下班後繼續工作)，對(B038)。就是覺得這個行業是我很喜歡的行業，對對對(B123)。在這個領域我很開心，所以我覺得雖然很忙很累，有時候也是…也是會有發脾氣的時候，但是就是來得快去得快，對(B125)。

上班還蠻開心的，我現在反而比較怕假日，因為我帶自己的小孩，我不知道要幹嘛(D098)。我覺得下班我們還比較…開始比較害怕，對。所以上班的時間，我還比較開心，因為你還可以遇到同事呀，你還可以大家…，就是早班的時候接小孩，你就可以跟她聊聊天什麼的，對呀(D106)。上班會比較…比我在家裡有成就感(D109)。

(二) 工作能發揮才能或創造力

除了喜歡這份工作，覺得工作快樂，C 主任發現自己的許多想法能帶領幼兒學得更好，覺得適合這份教育工作，工作能發揮自己的才能。另外，對於一般覺得枯燥的文書工作，當能發揮創造力，完成的工作成果即證明它存在的理由。如 E 主任投注心力於優化符合評鑑指標的行政檔案表格，這種發揮創意的活動，本身就讓人覺得快樂，而克服挑戰有了好的成果也讓人有滿足感。工作能發揮才能或創造力而感到滿足與快樂，這些都是工作意義感之成分。

在這邊跟這邊人相處得開心，我覺得那就很重要。妳一天這麼多時間在這裡，對。所以，我覺得常常是工作的那個氛圍吧(C110)。其實就是愉快的，所以妳才會繼續做，是，不然妳一個工作不開心，妳怎麼做得下去(C116)。我覺得，我們成為現在的我們，當然也是部分來自妳小時候的成長經驗種種。然後有時候碰到帶小朋友的一些事情，可能會從自己小時候的一些經驗，覺得現在可能怎麼做比較好？然後…，不知道，就覺得自己的那些想法都挺好的。所以，就會覺得自己還蠻適合做教育的(C126)。

假日，妳就會去想說怎麼樣可以把它（評鑑檔案）的流程怎麼的表格，能夠一個表格能夠涵蓋越多項目越好，免得要做十個表格去涵蓋十個項目，那如果也許做兩個表格我就可以涵蓋十個項目，都一直還在優化，我都稱之為優化，對，所以看今年評鑑的結果怎麼樣(E123)。……做起來還蠻有趣的，這是一種克服的過程，對(E126)。

如同 Yalom (2003) 認為，快樂本身就可以是個體行為的目的，又忙又累這種暫時的不舒服可視為是一種快樂的投資，是為了將來能得到快樂。

四、獲得自我成長

因工作而發現自我成長的體驗，包括自我肯定與成長；挫折帶來成長的體驗；與藉工作修養自我品格。分述如下：

（一）自我肯定與成長

自我肯定的評價使個體提升自我價值感而獲得意義感(黃嘸莉、洪才舒, 2017)。六位參與者都談到擔任主任是需要時間累積經驗而慢慢知道如何當主管。其中 A 主任談到她從零到有的過程，由一開始擁有熱情但毫無托育領域的經驗，一路走來從做中學，到現在能娓娓道來如何經營管理托嬰中心。這些經由時間累積而獲得成長就是最大的收穫，也對 10 年來投入工作的成果感到滿意，好似立下生命的里程碑。

收穫最多的就是呢…我從…就是…對這個領域不太熟悉，到現在可以侃侃而談。講出我的想法啊，講出我的作法，講出我…嗯…怎麼樣去經營這家托嬰中心或管理人才，這件事情。我覺得這就是收穫啊。這就是經驗值的累積。對，這就是從零到有，然後嗯…不斷的尋尋覓覓，累積這些經驗(A088)。就像一個生命的里程碑，它記錄了你這段時間…譬如說，我 40 歲創業，到我現在 50 歲。這一個…這一段的成…我的成果…對，我對於這個工作努力的成果(A127)。

C 主任則是在工作中學習溝通的技巧而獲得成長。以前將心力放在「處理事」，現在學會要先「關心人」，不同的人要用不同的溝通方式，討論如何處理事；或是透過觀察同事如何做人處世，調整自己的溝通方式而得到成長。

如果走到現在的話，會覺得跟老師溝通是比較容易的。就是，我覺得其實這當中學習到，就是這一路學習到的……以前就是工作就是先衝，就覺得這些應該都要完成。……但是現在會知道，妳要先關心人，再關心事情。然後，

不同的人可能有時候妳的…要怎麼跟她說？可能也會有一些不同的方法(C024)。一路慢慢磨磨磨，磨過來之後，妳也自己做了一些轉變，所以我覺得，也才比較有可能到後來，可能溝通的時候是順暢的……(C029)。……或者可能透過別人…別人之間的一些方式的觀察。那你可能會知道說，原來好像這樣子比較適合。妳自己也會做調整，對(C030)。

E 主任也發現經由工作的洗禮使自己越來越成熟，同時，這份成熟的狀態，使自己越來越有價值，可以到不同學校分享經驗。

這是一份妳可以做一輩子，然後餓不死，然後也不是大富大貴的，然後可是他會讓妳越來越成熟(E183)。我就是說，有很多像一些長輩，也許五十歲了他就會被優退，那就真的不知道該怎麼辦，對，可是幼教老師就是你可以去不同的學校去跟人家分享你的帶班經驗，很多學校都是會歡迎的(E184)。

(二) 挫折帶來成長的體驗

除了累積工作經驗而獲得經營管理知能的成長外，遇到挫折也帶給主任成長的機會。此時 A 主任將挫折視為試煉，在錯誤中學會溝通的細節，不斷調整與家長溝通的方式，正向解讀工作挑戰。

有些挫折，我也看淡，就是家長給我們有一些……可能把一些小問題放大，家長會比較容易這樣，但是我們也謝謝這些家長，給我們這些指教，對。因為畢竟呢，家長溝通這件事情呢，我原本沒有想過會這麼難，對，但是後來我才發現說，它其實有很多眉眉角角是要注意的，對(A089)。家長給予我們的一些負面評價，其實就是…就是上天給我們的一個試煉，那就會讓妳就是不斷的調整跟家長的溝通模式。那我們只要正向看待，我其實我並不會覺得說，有什麼不妥，雖然可能那個當下，我們好受傷，我們可能哭了……(A090)。
(A090)。

B 主任也談到，遭遇工作問題時，可能會受傷。只要願意學習，調整解決問題的方式，慢慢地，自己比較有復原的力量。回顧十年前的自己，發現現在自我修復的能力提升了。

可能十年前我的修復能力並沒有這麼好，可是可能慢慢碰到事情妳願意去修正的話，妳的這個力量就會慢慢好一點好一點這樣(B166)。

D 主任則將工作挫折視為歷練，日久，心境就越來越不受影響，正向看待磨練而獲得自我成長。

有一次就有一個家長，我忘記他為什麼了。但就是「叮咚」，然後就開始…我開門，他就劈哩啪啦這樣一直狂罵人。然後我就聽完，然後一直笑笑的：「好，好，好，我知道了。」反正聽完了，然後罵完了，結束了，然後我自己其實很抖，然後我就跑去廁所去哭……(D126)。……我既然坐上來(主任)，我就把它做好吧，對呀。我就覺得，中間一定會跌跌撞撞，很正常呀，哭呀，什麼的。然後別人說話(批評指教)就長大，你會愈來愈不在意那些小事情……(D212)。

(三) 藉工作修養自我品格

F 主任則將工作視為修行，在給幼兒、家長及老師正面影響時，施與受的雙方都能成長也提升自我品格。

這個當中我們也有在成長，老師也有在成長，而且我覺得這個跟修行也很有關係，因為我們做的教育的行業，所以給家長的是正面的，給老師也是正面的，給小孩子的也是良好的那種教育，日常的生活的規範，對(F117)。所以這個其實跟修行是很有息息相關的。就是…就是品格。自我的品格的這一塊(F118)。

總結以上敘述，主任工作難免碰到考驗，經由時間累積了工作經驗，再回頭看到當初的自己，發現自己已有改變。A 主任、C 主任與 E 主任都提到經由時間累積了主任工作經驗，使自己做人做事的技巧提升了；A 主任、B 主任與 D 主任提到修復力提升，開始學習正向看待挫折；F 主任更將工作視為修行，藉以自我提升。這類跟自我連結，回憶不同時間點的經驗，發現自己的智慧、性格或處世的技巧往成熟溫潤的方向轉變，觸及自我的成長而擁有意義感。

五、超越工作的正向影響

超越工作的正向影響包括對自身子女教育產生正面作用與超越工作服務利他。分述如下：

（一）對自身子女教育產生正面作用

Bailey 與 Madden (2016) 研究發現，有意義的感受在工作當下很少被體驗，而是在回顧與反思，或被要求講述發現工作有意義的時刻，就和更廣泛的生命意義產生連結。除了工作中的體驗，主任在回顧與反思工作對自己生活或生命產生的影響時，三位主任談到的經驗是超越工作的人與事，對自身子女的教育產生正面作用。例如 A 主任未接觸托嬰中心工作領域前，教育子女沒有經驗，遵循長輩的意見採打罵教育，接觸托嬰中心工作及在職進修後，對子女教育多了耐心也嘗試與孩子做朋友。

可能我們在第一個小孩的時候，我們就是手忙腳亂，甚至觀念不正確的，對。我坦言說，我很對不起我第一個小孩。對，所以，我曾經有跟我第一個女兒說：「媽媽真的很對不起妳，希望妳原諒我。」……我呢自從開了托嬰中心之後，我發現的是，我發現，我覺得，我以前對待妳的方式或照顧妳的方式或教育妳的方式，其實都有些偏頗。」對……我發現我在對妹妹的時候，唉，我就比較多了一份耐心，也多了一個…就是，多了一些自己的想法。然後，

比較知道想要怎麼做(A029)。長輩說打罵教育就是打罵教育。所以，我覺得，那時候對我大女兒是很殘忍的一件事情。……就是涉及托嬰中心之後，然後，有…又去進修了，才發現，其實，教養小孩不見得一定要打、罵。可以透過其他方式，當…不管是當朋友也好，或者是亦師亦友也罷。就是，可以跟她聊聊……彼此交換一下意見(A030)。

D 主任因為工作而獲得幼兒教育的經驗，在自己有了孩子後，對孩子不禮貌的行為知道如何引導，看到妯娌的教育方式不適當雖不便干涉，但會堅定教育自己的小孩對長輩應有的禮貌，也能與先生分享教養知識。

這個工作就…，我覺得自己帶小孩有差。……因為我知道，像一般家長，可能就不會跟她這樣耗那一個小時(D206)。……然後婆婆也有曾經講說，就是…，因為另外一個，就另外一個小孩(妯娌的孩子)，另外一個比較容易動不動就：「你很煩耶，走開啦。」然後我就會聽起來很刺耳(D207)。對我來講，如果是我的小孩在那邊有狀況，我會跟她好好說。而且她是有禮貌的：「跟阿嬤說晚安，跟阿嬤說謝謝照顧，跟阿嬤說什麼的。」然後她動手打阿公，然後…因為學哥哥打阿公……我說：「怎麼打阿公？」然後因為大庭廣眾我不能罵她，所以我就會教，「請你跟阿公說對不起。」而且我沒有大聲，我就是小聲的這樣，她就有說：「阿公對不起。」……然後可能他們(長輩)就會看在眼裡吧，我覺得(D208)。然後可以跟老公分享一些我教她的方式，他才不會跟一般的家長一樣，動不動就生氣、罵，或是什麼的…… (D210)。

E 主任將工作進修而學習的教學法運用於子女的家庭教育，在家也是依工作的教育理念培養孩子身心發展；目前孩子國中了，覺得與過去的自己相比較，孩子有更好的人格滋養、好溝通，生活不是只有考試、讀書也知道自己的喜好。

譬如說，因為我真的太愛○○○教學法了，我孩子兩歲在○○○在這個裡面，雖然他現在十五歲了國三了，我還是讓他在這個環境……我會覺得說，人的

那個人格養成，真的是一件很奇妙的事，然後書上面講的我就很想要去印證，
0 到每一個階段的發展，他的心理特質、生理特質跟需要的環境是什麼，然
後我就很好奇這是真的，然後我就把我孩子就丟進去實驗，這是真的！所以
妳剛剛問我說，他十五歲了，青少年怎麼樣，我就覺得很好，就是也很好溝
通，然後很清楚自己要的是什麼，對……我現在看我兒子，跟我自己十五歲
的時候很不同，對，就是他們的生活不是只有考試讀書考試讀書，他有太多
的東西是在滋養他的人格，這件事情是我很喜歡的(E137)。

(二) 超越工作服務利他

除了對子女教育產生正面作用外，也有主任超越工作對家長家庭生活給予支持。E 主任過去需要於假日進修以取得保母執照時，與兒子同幼兒園的同學家長伸出援手幫忙照顧兒子長達四個月，這種獲得他人無條件支持的感動，到現在仍令 E 主任由衷感謝。因此，當現在的家長於課後需要人力支援，幫忙照顧孩子時，主動給予幫助。這種超越工作範圍服務利他的行動是發自內心對人的關懷，而不是出自家長有繳學費的考量。這種美好的關懷是主任超越工作的利他行為，是因工作而延伸的意義感。

像我們有一個家長昨天去 PCR 今天就要去生產了，我說我真的是發自內心的
說，妳有任何的狀況妳都可以 Line 我，我可以幫妳顧妳的孩子……當妳很能
夠去感受到就是說妳的孩子還小，然後妳工作又忙的時候，妳真的需要有幫
手……我就覺得我能夠做我就做，而且那個做是其實是不是覺得說，好煩，
或者是說，為了這一個這一份月費，我是沒有這個心情，因為自己經歷過那
一種人家幫助過妳的，對，連續四個月的六、日，我真的覺得沒有那些家長
我也拿不到保母證照(E071)。如果我這一端可以幫助家長把家裡的他困擾的
事情解決，然後他也願意求救我覺得也很好，那我就是會盡可能的幫助
(E075)。

跨越工作服務利他的行動，也展現在服務同業。例如 E 主任將設計好符合評鑑指標的表格分享給同業的朋友，讓朋友不需要花太多時間處理檔案事務，將節省的時間用於照顧幼兒。這種服務利他的做法不但使人感受溫暖，也讓一般被認為枯燥的文書工作更具意義。

……（設計表格）做起來還蠻有趣的，這是一種克服的過程，對(E126)。然後有誰（其他托嬰中心）要我就給他，因為這是一種打團體仗，大家不要一起浪費那麼多時間(E127)。因為我的想法只有就是覺得說，把這些時間都省下來，然後每一個托嬰中心好好的去顧當下你手上有緣分的孩子，對，這才是最重要的……(E129)。

F 主任超越工作服務利他的行為是展現在利社會部分。作為托嬰中心主任，對三歲前的幼兒教育具有專業知識，會在工作中推行親子閱讀與品格教育。F 主任認為可以將活動擴大，與鄰里、社區結合，推廣親子閱讀、品格教育，讓有緣的幼兒或長輩一起參加活動，這種超越工作希望推廣美德教育，使社會更美好的行動與期待，也使主任能擁有工作意義感。

我覺得托嬰中心真的可以結合，我們地方的鄰里長，然後配合活動這樣子(F150)。對。……然後就是推廣那個親子讀經、親子閱讀，然後再去把那個孔孟思想有沒有…再放回來，然後就是品格教育再建立這樣(F156)。對對對，就是開放給附近的社區，或是有緣的人，就覺得很美好(F157)。

總括以上敘述，由工作而引發之意義感已超越工作本身。有主任發現因工作之學習而改善了對子女的教育方式並產生正向影響，也有主任超越工作支援家長之家庭生活，或是服務同業分享評鑑表格，或是推廣品格教育期待社會大眾重視美德。這種超越工作向外延伸產生正面作用的體驗，加深了主任之工作意義感。

六、豐富生活與生命的美好感受

豐富生活與生命的美好感受包括工作有目標使生活有目的感；生命中處處是善緣與生命有滿足感三類。分述如下：

(一) 工作有目標使生活有目的感

生活目的感為生命意義感的來源 (Yalom, 2003)。在談到如何看待對這份工作或對未來有任何期待時，A 主任肯定自己過去的工作成果，使托嬰中心日漸茁壯，同時規劃在未來五年培養幾位主任將經驗傳承，期待能擴大組織團隊。A 主任有明確的工作目標，能使生活有目的感。這種不但自己好也期待將經驗傳承，讓優秀的老師能更上一層樓擔任主任的意圖，使得因工作而累積的經驗更顯價值。它不但代表自己過去生命的紀錄，也因努力創造未來，使自己與員工的生命共好。

我做托嬰中心，我未來的五年規劃，我是希望就是…漸漸地轉到幕後，就是呢，可以把…就是托嬰中心呢，訓練幾個主任出來，然後呢，讓她們在實地現場。對，因為，畢竟要傳承(A117)。這就好比你的小孩一樣。妳創妳的這個…家托嬰中心，是不是妳就等於妳就生了一個小孩？妳從小慢慢扶持她到長大，逐漸成長，逐漸茁壯。然後，到一家變成兩家，兩家變成三家這樣子喔，一路繁衍下去。它對你的價值是無價的吧？對…(A125)。它的價值是無法衡量的，對對對。因為，不是用金錢可以去衡量它。是這個是一個…就好比自己的生命里程碑(A126)。

與 A 主任相似，F 主任亦肯定自己過去的努力，使中心漸具規模，老師留任率及家長的信任度逐漸提高，這是使 F 主任能繼續投入工作的動力；但在營收部分尚有努力空間，想繼續朝期待的目標前進。工作有成就感是 F 主任的工作意義感，而有期待的工作目標亦是生活目的感的來源。

我當主任的成就感就是，就是越來越有規模，然後老師的離職率越來越低，

家長的信任度越來越好，但是就是營收還有待加強這樣(F107)。營收不理想為什麼會繼續做？因為還是要生活，單親媽媽還是要養家，對對對，還是再撐撐看(F112)。結算下來差不多算平衡，對對對，但是因為我本身，我不是跟你講我之前就有負債（向銀行借款開辦托嬰中心）(F114)。對。賺大錢沒有，就是說持平可以（F115）。

（二）生命中處處是善緣

B 主任談到因為這份工作讓她遇到許多貴人，這些貴人曾經是同事、曾經一起學習，雖然現在不再一起工作了，但已成為自己的精神支柱，感恩這些因工作而累積的善緣。這種因工作而建立的良善人際關係，不單純是工作組織或工作任務的意義感，而是與更廣泛的生活連結，得到精神支持與鼓勵向上的力量，因而豐富自己的生命。

我覺得很開心我覺得在這個行業，我一路遇到很多貴人，像○○○就是我的貴人，然後○○也是我的貴人，○○○也是我的貴人，所以一路上有很好的，就是很好的夥伴，所以我覺得雖然說可能我們現在不在同一個體系，但是我覺得大家還是可以當朋友的那個感覺，我覺得那種會變成是一種精神支柱概念，雖然我們不是說每天都會見面，可是有時候就是一種…一種精神的鼓勵這樣子(B168)。○○一直鼓勵我就是去念她們國北護的那個碩士班，我才想說那我去報名看看好了，對，所以我覺得這都是一路上就是會…會扶持妳…扶持妳的人(B171)。那個過程就像我們說其實可能我們慢慢累積慢慢搭，妳會去回想妳曾經有過什麼，然後妳剩下的是什麼，妳其實會還蠻感恩的，那個部分還是佔比較大，對(B172)。

與 B 主任類似，談到工作使自己累積善緣的還有 F 主任。F 主任提及因為工作而能桃李滿天下，除了教好孩子，也能透過工作散播人要互相寬容與體諒的理念。當行為符合一般善、惡、好、壞的標準，滿足個體的道德價值，因而獲得意義感

(Baumeister & Wilson, 1996)。這種工作中廣結善緣，傳達美德提升人品的道德實踐，不但產生工作意義感，也使人感受人性的美好。

我們會也會跟家長講，有時候也要寬容老師，老師真的很辛苦，然後也會跟老師說，你要體諒家長，因為有的家長他沒有經驗，剛組織一個家庭，那你也要寬容家長，其實就是互相體諒。就是大家是以心出發，人心去出發就美好(F123)。這個工作對我生活或生命的意義就是認識很多人，結了一個好的善緣，然後就我們的經驗去改善他們(指老師與家長)的生活，或是改善他們的一些想法(F135)。我現在很多學生都已經唸幼稚園了……那都會跟爸爸媽媽再回來，回來看看我們這樣子，然後媽媽有時候就會說，她很感謝我們那時候幫她教小孩，通通教的很好，對，就會覺得很有成就感。因為當老師的好處就是桃李滿天下(F136)。

(三) 生命有滿足感

B 主任是由助理保育員、托育人員一路走來到現在成為主任及負責人，幾乎歷練了托嬰中心所有工作角色。想實踐自己的教育理念而創辦托嬰中心，是自我實現的一部份；而看到助理保育員的自己到現在成為主任的自己，在工作上能肯定自我價值，也對目前的人生狀態感到滿足。不論是自我實現或是滿足自我價值的需求，都能擁有工作意義感，同時也是人生意義感之一。

我在這個行業從最小的角色到最大的角色都做過，所以我就覺得說，我好像體驗完了所有角色應該有的那個，然後我現在選擇了一個我覺得我想做 ending 的角色，然後去做去實踐它這樣子，那所以其實我覺得那一塊是我覺得我自己應該很滿足那一塊，對(B156)。我其實已經很…很滿足我現在的現況…… (B157)。

Chalofsky (2003) 指出工作意義感是多面向的概念，著重自我和工作之間的協

調性與平衡狀態。C 主任談到了在自我與工作間能取得平衡的經驗，也認為目前托嬰中心主任工作是人生蠻好的段落，因工作而使自己成長與成熟，工作中印證自己對幼兒教育的想法並付諸行動，瞭解到自己適合做教育。這種獲得與自己才能適配的工作，潛能得到發揮的狀態，是自我實現的一部份。Yalom (2003) 指出，自我實現能使個體感到充實與滿足因而擁有意義感。也如馬斯洛 (1943) 的需求理論認為，自我實現能滿足個體的需求，進而感知自己沒有白活而發現生命意義。

因為做這行業這麼多年了，當然慢慢會去看看這之中到底應該怎麼平衡？另外一半才不會對於妳要花這麼多時間在這份工作上有太多的意見。那平衡的方法就是，假日的時間當然就盡量留給他。……基本上，能夠這樣應該就比較不會有什麼問題(C018)。……今天自己已經進了5字頭的年齡的時候……我不會想說，那我花這個時間或我的聰明才智，我是不是應該值得更好的？還是說可以找輕鬆的，我覺得，既然做了，我就是會想把它做好，不會東想西想，……做到現在可能有時候妳會有一種…是一種責任吧！也會是一種責任(C106)。就是在人生的這所有段落之中，這是一段蠻好的一個段落吧，對，……目前這個段落應該是清楚的，就是它也幫助妳有很多的成長(C117)。比起以前工作那段，它算是一個比較成熟的階段，也比較有所獲得吧(C118)！然後有時候碰到帶小朋友的一些事情，可能會從自己小時候的一些經驗，覺得現在可能怎麼做比較好？然後……就覺得自己的那些想法都挺好的。所以，就會覺得自己還蠻適合做教育的(C126)。

D、E 兩位主任同樣認為這是一份會做一輩子的工作。D 主任覺得很幸運在此時能做到主任這個職位，也很幸運遇到好老闆、受到老闆賞識與疼愛，抱著回饋與珍惜的心態想做到老，這裡面包含了對工作狀態的滿意與人生狀態的滿足。E 主任覺得能在工作中找到平衡感，有機會付出但也不會太忙，對成為老園長時的樣貌有

期待。兩位主任這種想做這份工作一輩子的想望，工作已不只是職業，而是職涯的選擇已與生命合而為一，是一種關於生命藍圖的期待而成為生命意義感。

就是覺得，我可能就是做到老吧，就不會想要離開呀。因為…因為我很感謝老闆，所以我覺得那才是最重要的，其實他們也蠻疼我的，對呀(D181)。然後跟同齡的來講，我覺得就多了一塊幸運吧。變成說我可以…，就是可以做到這個位子，我一直還蠻感謝的，對呀，就是要珍惜呀(D211)。

這就是一個可以做一輩子的的工作，對(E111a)。真的是一個可以做一輩子的的工作，因為學校小，所以人不多，然後就小小的，也不會讓自己真的太忙，對，然後這一份工作邊做，也是會提醒自己就是說身體健康是很重要的，對，也不要因為創一個事業之後，把自己的身體都搞砸了(E111b)。每天就是可以很累的睡著，然後早上起來(E113)。對，不會怕失眠這件事情，……(E114)。……妳就想到那以後如果我變成老園長的時候，我要成為什麼樣子的園長(E135)。是，這會是我做一輩子的的工作(E136)。

綜觀以上六位主任，A主任、F主任因工作而有生活目的感；B主任因工作與同事、家長、貴人等累積善緣，進一步感受生命有支持力量；F主任透過工作廣結善緣傳遞美德，期待人性美好；C主任在工作中自我實現而滿足生命需求；D主任與E主任談到職涯與生命合一的現象，工作意義感與生命意義感能契合與呼應。這些感受或體驗是經由工作而衍生的意義，豐富了主任的生活與生命。

總結本節所述，主任經由工作情境脈絡所經驗到的工作意義感有六大主題，統整其概念如下。

1. 實踐工作理念

主任與工作連結，向對象散發實踐理念的需求或行為，在往目標靠近的過程中，體驗到工作意義感。

2. 人際互動感受正向回饋的體驗

是家長、老師、上司或外界人員給主任的回饋，這些經由人際關係所獲得的正向回饋，使主任感受工作行為得到認可，而擁有工作意義感。

3. 喜歡這份工作、感受快樂

主任自我覺察到喜歡這份工作，工作是快樂的、或是能發揮創造力，就算有短暫的辛苦也不以為苦而感受工作有意義。

4. 發現自我成長

是主任經由回顧與反思，將過去的自己與現在的自己比較，發現不同時間點的自己已有成長，能以放下或正面看待的心態面對工作的不如意或挫折，心性越發成熟而形成意義。

5. 超越工作的正向影響

是超越工作內容與工作對象，向工作以外的人與事延伸，對子女教育產生正面作用而形成意義；服務他人的利他行為，也為主任提供了生命意義。

6. 豐富生活與生命的美好感受

是主任透過工作自我實現而滿足生命需求；廣結善緣，感受到生命有支持的力量；職涯與生命契合。此時主任不但回顧過去的人生肯定自我，也對往後的人生有所期待，獲得工作意義感時也豐富了生活與生命。



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

第五章 討論、結論與建議

本章統整研究結果進行討論，說明結論與建議，共分四節。第一節依研究結果進行討論；第二節敘明結論；第三節說明研究限制與建議，第四節為研究者的反思與收穫。分述如下：

第一節 討論

本節旨將研究結果與相關文獻進行對話，分為三部分，包括工作樣態討論、工作意義感討論及綜合討論。分述如下：

壹、工作樣態討論

本研究發現主任之工作樣態在工作時間方面工作時間長，處理行政事務時間可自主規劃；工作內容方面事務內容多樣，重視現場管理；人際關係方面互動頻繁，常需溝通與協調；突發事件方面因職責所在，遇特殊事件需承擔處理。以下先就各類樣態分別討論，之後統整主任典型的一天並討論工作樣態與工作意義感之關係。

一、工作時間長，處理行政事務時間可自主調控

本研究發現主任的上班時間較固定，而下班時間較模糊，需要時彈性加班，甚至工作與生活混合，於晚間或假日繼續處理工作相關事項。處理行政事務的時間可以彈性規劃，以有時效性的公文回覆或突發事件優先處理。

在一般工作時間外加班，例如 A 主任會於假日接受家長預約參觀；B 主任用假日做薪資、準公共化補助或法規相關工作；C 主任下班不立即回家，而是留在中心與老師閒聊聯絡感情；D 主任只要有需要就於假日加班，可以一整年幾乎不用休

息；E 主任晚上手機不關機，提供家長連絡管道；F 主任於假日到中心備製餐點。主任為甚麼願意加班的原因則各不相同，A 主任認為職責在身，因此完全投入、該做就做；B 主任認為工作是興趣，所以不介意下班後繼續工作；D 主任認為領老闆薪水，本就該盡力將工作做好，同時有經濟需求，假日加班工作能增加收入；E 主任則表示可能因為這是自己的事業，所以不介意加班。

因為職責、興趣、經濟需求、自己的事業等原因而加班，不同理念、價值觀及需求，卻有著相同行動，說明工作意義感的驅動力之多樣性，進一步形成不同的感受及意義感；另一方面也顯示，工作時間長的狀態下，意義感成為支撐主任持續工作的驅動力。

本研究發現主任的工作時間及處理行政事務之時間與陳淑娟（2015）探討幼兒園主管之工作時間相似，陳淑娟指出幼兒園主管從入園開始忙碌，以陪同的心態與老師一起下班；處理行政事務的時間可自主規劃。托嬰中心主任依事務之輕重緩急自行調配工作內容與時間，工作運作平順時可按時下班，有需要時則配合加班，隨時將工作放在心上願意承擔。

二、工作內容多樣，重視現場管理

工作內容方面，主要是管理現場幼兒及老師的托育活動情形，與家長保持良好親職互動，而需穿插處理的行政事務內容相當繁雜。配合上級社會局、衛生局、消防局、工務局、勞工局及環境保護局等單位的政策做執行與處理。另外如中心會議、學習計畫及托育問題討論、招生、收退費、新生加保、申請補助、徵聘人員及薪資發放等則安排時間完成。另外利用空檔兼顧中心內部設施設備的維護或更新、總務採買、幼兒及工作人員飲食及廚房的管理、安排人員進修等，老師或廚師請假時補足人力缺口，也是主任常態需承擔的工作。

以這些事務來看，呼應了 Click（2004/2007）幼托機構主管包括法規、學生、家長、課程、設備與器材、財政、教職員關係、幼兒健康與安全等各方面職責內容

之論述。行政事務方面，六位主任皆親自處理，唯獨有增聘人力的中心，例如 A 中心與 F 中心會由老師分擔主任的行政工作，C 主任與 D 主任本身為受聘的主任，因此會負責所有行政事務，而有關薪資等中心財務，則是由負責人處理，例如 A、B、E、F 四位主任亦為負責人，皆負責財務管理。

關於評鑑，本研究發現主任的看法存在差異。例如 A 主任將評鑑視為督促全體工作人員進步的動力，藉由評鑑不但提升中心的托育品質，也使工作人員能增進文書檔案整理的能力，但對評鑑內容項目，認為部分條文過於嚴苛，基本認同 85%。

B 主任則認為評鑑非常沒有意義，她認為與安全相關如建築、消防安全一定依規定辦理並保留檔案。但現在是以 LINE 與家長聯繫，評鑑時只接受紙本資料，因此要花時間將手機中的資料謄到紙本，而紙本可能評鑑完就丟掉，所以認為沒有意義。B 主任希望老師工作時專心照顧幼兒，不要用幼兒托育時間做行政文書工作午休時段亦希望老師休息，因此只能加班處理，而中心也需支付加班費，增加了經營成本。B 主任並不是反對評鑑，而是對評鑑時須檢視紙本資料的方式覺得可以調整，主要是希望不要增加老師的工作負荷，但還是會努力完成評鑑指標的項目

與 B 主任相似，E 主任認為要老師寫太多 paper 就沒有心思照顧幼兒了，幼兒才是工作的重點，希望老師好好照顧孩子，不要增加老師工作負擔，是由自己完成多數評鑑文書資料。C 主任認為家長會上網查詢中心的評鑑等第做為選擇托嬰中心的參考依據，所以還是必須盡力而為，但是評鑑文書做得好要花許多時間，卻不是實質使幼兒受到良好照顧的保證。不會好好對待幼兒的托嬰中心，評鑑作業做得再好還是不好。D 主任認為評鑑項目好多好雜，例如按時帶幼兒施打預防針是家長的工作，就不須再要求托嬰中心紀錄；建議以輔導代替評鑑。

本研究發現主任對評鑑事務較不認同的是項目繁多，無法在工作時間內完成；同時，評鑑等第優良並不代表托育服務品質優良。主任尤其希望老師專心照顧幼兒，不要為了文書工作而忽略幼兒，因此需要增聘人力或請老師加班才能完成評鑑文

書工作，這也增加老師工作負擔及中心的經營成本。評鑑是政府透過實地業務訪視，瞭解托嬰機構的營運狀況，用來評估或輔導的依據，目的是激發托嬰中心學習自我管理，改善托育服務品質。立意雖良善，但對主任而言，除了繁雜的行政事務，維持中心營運資金與人事的運轉，又要面對上級監督與繁瑣的評鑑文書作業；要維持工作熱情，確實不容易。

三、人際互動頻繁，常需溝通與協調

複雜的人際溝通，不管老師、家長、幼兒各有要解決的疑難雜症。六位主任皆付出許多心力於人際溝通與協調，包括與幼兒父母、祖父母討論教養問題，協助老師解決課室管理問題，師資培養及不適任行為之輔導等。

主任工作的人際互動樣態支持陳淑娟（2015）的研究，她指出幼兒園主管表示與人相關的問題最難解決，普遍有「做事不難做人難」之體悟。以重視溝通協調之工作樣態而言，與黃義良（2011）所指出人際互動頻繁為幼教人的工作特性之一相呼應。

托嬰中心裡，最多的工作人員是老師，人事變動最多的也是老師。訪談中也發現，主任最關注的是老師工作態度、工作負荷及薪資福利，對於新進員工或資深老師，希望能透過輔導溝通，營造良好的工作環境，降低人事異動，進一步維護良好的托育品質。

工作中幾乎每日不間斷地需與幼兒、家長、同事等溝通互動，主任需應用溝通技巧及專業知能，隨時扮演各種不同角色面貌，維持良好人際互動及工作氣氛，才能使老師、家長或幼兒的需求獲得滿足。當做人或做事的技巧獲得成長，是自我肯定的來源；獲得家長感謝、老師正向回饋時，也是自我價值與成就感的來源。

四、職責所在，遇特殊事件需承擔處理

特殊事件包括家長不滿意學校的照顧，訴諸媒體或社會局尋求解決，主任需危

機處理；遇到幼兒事故時，部分家長對中心信任不足，要求調閱監視器，主任需全程陪同檢視，不但耗時，也常因觀點不同引發誤解；另外，老師對中心管理不滿意時也可能訴諸勞工局；新冠疫情下面臨學生不足的招生壓力等。都是主任需獨自面對的問題。

如同黃義良（2011）研究發現，幼教人工作負荷細節多，出現衝突案例或意外事件時更須謹慎處理的特性。為了能面對不斷變化的挑戰，主任定期進修提升專業知能，或學習面對壓力的因應策略來調適壓力。

綜合以上四項主任工作樣態，研究者統整主任典型的一天如下表 5-1：

表 5-1
主任典型的一天

時間	托育活動事務	行政事務	特殊事件
7：30～9：30	幼兒就托 家長互動時間		支援人力 緊急公文處理
9：30～12：30	現場觀察與 協助托育活動	托育活動規劃、開會、 公文處理、家長問題回	幼兒疾病、 意外事故
12：30～14：30	輪替老師休息 與老師工作討論	覆、招生、帶參觀、收 退費、徵聘人才、財務	家長意見處理 老師不適任行為處
14：30～16：30	現場觀察與 協助托育活動	薪資處理、採買、製作 評鑑檔案文書等	理 勞資問題處理
16：30～18：30	幼兒離托 家長互動時間		員工間問題協調 上級稽查
18：30～	未竟事宜處理	中心會議、家長聯繫 未竟事宜處理	假日 接受預約參觀、餐 點備製、在職進修 未竟事宜處理

註：研究者自行整理

以典型的一天而言，主任工作大致分為托育活動事務、行政事務及特殊事件處理三類。首要任務是在幼兒就托時間現場管理托育活動事務，例如上午及下午時段觀察並瞭解老師及幼兒的托育活動狀態。觀察的方式會因中心的規模、教室的配置、與家長溝通方式或教學法而有差異，例如 A 主任主要透過監視器觀察，

在需要時才會進班指導。C 主任主要是進入教室給老師協助或建議。B 主任在托育活動時間會進入班級為孩子拍照，藉以瞭解老師上課的狀況，同時作為與家長溝通幼兒學習情況的素材。E 主任於上午時段是實際進到班級參與教學，藉此瞭解幼兒的學習狀況，作為教學活動設計或調整之參考。

托嬰中心是目前所有幼教機構中，唯一必須設置無死角之錄影音監視設備的機構，目的是維護嬰幼兒人身安全，但也有反對的聲音認為這是違反人權的政策。在訪談中 B 主任提到，需在監視器下工作，不但造成現場工作人員極大的心理壓力，也是托嬰中心人才難尋的因素之一，多數人不希望在監視器不停歇地錄影下工作。以研究者個人的經驗，包括初入社會的幼教類新鮮人及其父母，也擔心在托嬰中心工作具有高風險，照顧幼兒的行為稍有不甚，在監視器的影片中即具有爭議，對進入托嬰中心工作諸多考慮。因此，主管機關要求主任每天上下午須以監視器觀察托育活動情形，以發現不當照顧的情況，但主任會視情況使用，或是現場觀察瞭解，以免造成老師有被監控的感受。

與家長互動的時段主要是在幼兒早上收托及傍晚離托時間，溝通內容包括幼兒健康及飲食狀況或教養問題。中午時段會與老師討論學習活動實施狀況、幼兒教養問題、處理行政文書、替換老師工作給老師喘息時間，若有空閒自己亦能午睡。

主任依其教育理念領導托育活動，在管理現場托育活動期間，穿插處理行政事務，若現場須處理的托育狀況多，或是發生突發事件，則以現場托育事務優先處理。看似可以自主規劃處理時間的行政事務，也是最容易被延遲處理的事務，處理未竟行政事務是造成主任加班的原因之一；幸好可以彈性運用時間，所以壓力大時可有喘息空間休息，有突發狀況時就依輕重緩急處理。另外，現場托育活動需改善時需與老師溝通協調，早晚接送時間也需與家長溝通討論幼兒各項健康、飲食與教養問題，尤其在發生突發事件時，需主任運用專業知能妥善處理，這更需主任溝通的技巧與智慧。人際互動頻繁是主任的工作樣態，當工作能順利

推進，得到家長、老師的肯定，人際互動亦是主任獲得工作意義感的管道之一。

基本上，主任工作樣態是忙碌、但保有彈性規劃工作的自主權；與人互動多，須付出心力調解不同需求；必要時須面對突發事件。典型的一天，主任須落實人在現場的走動式管理，才能隨時關心現場人員的專業態度與行為，營造溫馨和諧的工作氣氛與幼兒照護情境。忙碌的一天看著老師工作愉快，幼兒受到妥善照護，主任自己方能安心。

綜合以上論述，主任之角色任務為綜合處理中心各項事務，是中心各項事務之執行者與決策參與者，呼應了葉郁菁、謝美慧（2019）指出園長、主任是工作的管理者，時間、能力及工作的組織者，是領導者也是溝通者。以工作時間來看，偶而加班可以是正常，但所有主任基本認為加班是常態，甚至犧牲假日時間；說明事情太多做不完，或人手不足事務無法於正常上班時間完成而不得不的做法。理念、需求雖然是支撐工作持續的動力，但不應過勞。

本研究發現以主任典型的一天之工作樣態呼應 Hackman 與 Oldman（1976）指出，工作中的技能多樣性、任務完整性、任務重要性、任務自主性與任務回饋性是影響個體感知工作意義的影響因素。例如主任的人際溝通技巧、專業知識需要有多樣技能才能符合工作需求，具有技能多樣性；主任是中心領導人，須對中心整體運營負責，具有任務完整性；主任工作不但影響幼兒托育品質，也肩負親職教與與員工生計之責任，任務重要性；工作內容及時間可自行依輕重緩急規劃時間完成，具有任務自主性；主任工作常須溝通與協調，與老師、家長與幼兒互動頻繁，能於工作中獲得人際回饋，具有任務回饋性。也就是說，由工作樣態來看，托嬰中心主任是一份能感知是否有意義的工作。

貳、工作意義感討論

研究者嘗試探討主任對工作的意圖、目標、價值或信念，分析工作過程獲得之感受或體驗，進一步瞭解托嬰中心主任與工作相關脈絡連結時所產生的工作意義

感，並與相關文獻進行對話。以下依工作意義感研究結果主題面向進行探討。

一、實踐工作理念面向

由於各個主任的理念、工作目標或理想有個別差異，所以重視的焦點不同。A 主任重視責任，要不負家長所託好好教養小孩。B 主任重心在幼兒與老師，幼兒快樂及老師的狀況好，家長自然安心。C 主任工作焦點在幼兒，重視幼兒的學習。D 主任工作焦點為老師，期待自己能為老師解決問題與爭取福利。E 主任落實教學，重視幼兒能在愉快的氣氛中學習才不辜負家長信任。F 主任工作重心為老師，期待給老師成就感、關心老師情緒。

本研究發現所有主任都依自己的理念執行各項工作內容，向目標前進而獲得意義感。呼應了 Baumeister 與 Wilson (1996) 指出個體的行為是為了達成某些理想的結果或目的，會因滿足目的性需求而獲得意義感。也呼應 Yalom (2003) 及 Steger et al. (2008) 指出當個體知覺有某種待實現的目的，或是有適用於自己的目標與期待，則擁有了意義感。

以工作意義感來源面向來看，實踐工作理念則呼應了 Rosso et al. (2010) 研究中，自我概念與工作脈絡面向，在個體動機、信念，與工作設計、組織任務等脈絡交織下而孕育之工作意義感。

二、人際互動獲得正向回饋面向

六位主任都有獲得正向回饋的經驗，例如 A 主任 B 主任收到家長的感謝函而感到悸動與滿足；C 主任收到家長口耳相傳的好口碑、與老師相處如朋友；D 主任與畢業生家長仍有聯絡或家長送托第二、三胎，受到老師喜愛；E 主任感受到家長的尊重；F 主任獲得家長肯定。

人際互動獲得正向回饋表示主任有足夠的力量依自己的意圖完成事件，能滿足個體效能需求而獲得意義感 (Baumeister & Wilson, 1996)。同時，完成事件而獲

得他人的認可、滿足自我價值之需求更體驗到意義感（黃嘸莉、洪才舒，2017；Baumeister & Wilson, 1996）。

在工作意義感來源面向則呼應了 Rosso et al.(2010)及 Bailey 與 Madden(2016) 工作環境中的人際關係之互動意義感。

三、喜歡這份工作、感受快樂面向

A 主任熱愛工作並全心投入；B 主任發現工作符合興趣；C 主任工作覺得工作是開心的、喜歡工作；D 主任工作得很開心同時覺得適合這份工作；E 主任透過發揮創意優化文書表格而獲得快樂。

這些使人感到快樂或工作能發揮創意的現象，呼應了 Yalom(2003)認為快樂、創造力本身就可以是行為的目的。當工作包含快樂或創意的成分時，個體會因滿足、充實而經驗到意義感。

以來源面向來看，則呼應了 Rosso et al. (2010) 的自我概念與工作脈絡面向，是主任主觀性的選擇而建構了工作任務對工作者的意義。

四、自我成長面向

六位主任都發現因工作而獲得成長。A 主任感到從門外漢到能侃侃而談的進步；B 主任、D 主任發現自己修復力提升、看淡挫折；C 主任學會做人做事的技巧；E 主任感受自己工作經驗成熟而有價值；F 主任視工作如修行能提升自我品格。

六位主任在反思與回顧不同時間點的經驗，這是跟過去的自己產生連結，發現自己的成長而形成的意義感（黃嘸莉、洪才舒，2017）。

以意義感來源面向討論，則屬於 Rosso et al. (2010) 指出的自我概念與工作脈絡面向交織，所孕育之工作意義感。

五、跨越工作的正向影響面向

A、D、E 三位主任都因工作的學習而對子女教育產生正向影響，以主任角度來看，對子女教育產生正向影響可以視為主任得到自利；而子女是獨立的個體，亦可視為利他。利他部分 D 主任更在家長需要時給與家長人力支援及服務同業，F 主任則對社會作利他服務。

利他、服務他人這類生活中良善、美好的活動能使個體經驗到意義感；而將工作意義感向外延伸，關心他人的存有，對自己之外的人或事產生影響，也呼應了自我超越之意義感（Yalom, 2003）。

以意義感來源面向討論，A、D、E 三位主任因工作的學習而對子女教育產生正向影響，是來自家人給予主任的正向回饋，增強了主任的工作意義感，屬於 Bailey 與 Madden（2016）之互動意義感。而 D 主任跨越工作支持家長家庭生活及服務同業，F 主任利社會的服務行為，呼應了 Rosso et al.（2010）精神生活面向之工作意義感，是將工作連結到更高的意義或目標，為「大我」而服務奉獻。

DILA Dharma Drum Institute of Liberal Arts

六、生活與生命面向的美好感受面向

六位主任都透過工作而收穫與生活或生命相關的美好感受。A 主任計畫擴大事業版圖，使自己與員工的生活能更加穩定，也對自己的成就感到滿足。B 主任一路由助理保育員到成為托嬰中心的主任與負責人，對這將近 30 年的生命歷程感到滿足，也想在此成熟階段貢獻經驗於托嬰中心的幼兒、家長與老師，使幼兒有更好的未來，也感受因工作而遇到許多成為精神支柱的貴人而豐富了生命。C 主任因工作能發揮潛能經驗美好感受，也對目前生命狀態感到滿足。D 主任覺得幸運能在此時成為主任感到滿足與珍惜，也因工作找到生命方向。E 主任覺得工作與生活能平衡，工作能隨時間累積經驗價值並想做這工作一輩子。F 主任覺得工作能廣結善緣，使自己與幼兒、家長及老師的品格越來越好而感到美好。

C 主任談到，到底要怎麼樣在工作與生活中取得一個平衡？花這麼多時間在一個工作上，未來的人生到底想要得到什麼？是一個很大的功課。E 主任表達工作與生活能平衡，也發覺這工作愈有經驗愈有價值。呼應 Chalofsky (2003) 關注自我與工作間之平衡狀態，工作意義感為自我意識、工作本身及平衡感三者間的綜合性意義感。

主任超越工作產生正向影響與豐富生活與生命的美好感受，如同 Bailey 與 Madden (2016) 認為工作意義感是在個體更廣泛的生活中被詮釋。主任由工作脈絡的延伸情境所建構的工作意義感生態系統，是橫跨工作與個人生活，超越工作場所，進入更廣泛的生活範疇之體驗，進而獲得全人意義感，因此豐富了生活與生命。

如上所述，每位主任與工作脈絡交織下都經驗到多樣的意義感。如表 5-2 研究參與者工作意義感彙整：



表 5-2

研究參與者工作意義感彙整

研究參與者	工作意義感主題					
	工作實踐	他者正向回饋	快樂	獲得自我成長	超越工作產生正向影響	豐富生活與生命的美好感受
A	不負家長所託好好教導小孩、提供員工穩定薪資	家長感謝 老師信任	熱愛工作並投入	累積解決問題的能力	對子女教育產生正向影響	擴大事業版圖使自己與員工生命共好
B	不負對家長的承諾、平衡老師工作負荷	家長肯定	工作符合興趣	自我修復力提升		滿足目前工作狀態、工作中的貴人豐富了生命感受
C	培養幼兒的好習慣好品格與學習能力	家長好口碑、老師與主任相處愉快	工作得很開心	學會做人做事的技巧		自我實現而滿足目前人生狀態
D	協助老師解決問題、爭取老師薪資福利	家長肯定、畢業家長仍保持聯絡、獲得老師喜愛	自己工作得開心也發現適合教育工作	看淡挫折	對子女教育產生正向影響	找到生命方向、覺得幸運並珍惜
E	期待幼兒在愉快氣氛中習得好能力、不辜負家長信任、盡力提供老師薪資	家長尊重	能透過工作發揮創意而感到快樂	工作使人成熟	對子女教育產生正向影響、支持家長家庭生活、服務同業	工作與生活能平衡、找到生命方向
F	提升老師成就感給老師喘息時間	家長肯定		工作帶來品格成長	推廣品格教育於有緣之長者或幼兒	藉工作廣結善緣提升自我的品格修養而覺得生命美好

註：研究者自行整理

A 主任以不負家長所託好好教導小孩、提供員工穩定薪資為使命；獲得家長感謝；熱愛工作並投入；因工作而累積解決問題的能力；跨越工作對子女教育產生正向影響；努力擴大事業版圖，使自己與員工生命共好。

B 主任幫助發展落後的幼兒趕上發展任務、不違對家長的承諾、留意老師工作負荷狀態；獲得家長肯定；工作符合興趣；修復力提升；滿足目前工作的狀態、工作中的貴人豐富了生命感受。

C 主任透過工作培養幼兒的好習慣、好品格與學習能力；獲的家長好口碑、與老師相處愉快；工作得很開心；學會做人做事的技巧；能自我實現且滿足目前人生狀態。

D 主任協助老師解決問題、爭取老師薪資福利；家長肯定、畢業家長仍保持聯絡、獲得老師喜愛；自己工作得開心也適合教育工作；看淡挫折；跨越工作對子女教育產生正向影響；找到生命方向覺得幸運。

E 主任期待幼兒在愉快氣氛中習得好能力、不辜負家長信任、降低師生比、盡力提供老師薪資；經驗家長尊重；透過工作能發揮創意而感到快樂；工作使人成熟；跨越工作對子女教育產生正向影響、支持家長家庭生活、服務同業；覺得生活能平衡並找到生命方向。

F 主任提升老師成就感、給老師喘息時間；家長肯定；工作帶來品格成長；跨越工作服務有緣的老人或小孩；藉工作廣結善緣提升自他的品格修養而覺得生命美好。

如表 5-2，每位主任擁有多樣的工作意義感，雖然並不是六項主題皆有，但絕對不是只有一項。主任工作意義感的組成狀態呼應了 Rosso et al. (2010) 及 Bailey 與 Madden (2016) 的論述，個體可以由多重來源獲得工作意義感。Bailey 與 Madden (2016) 同時指出工作意義感是脆弱的，而 Heine et al. (2006) 指出意義感具有代償性，當某部分意義感無法滿足時，個體會試圖由其他領域獲得意義感。因此，若主任喪失任何一種工作意義感，仍有其他的工作意義感存在，當各種意義感

結合時，便能增強其工作意義。

參、綜合討論

前述內容已將主任工作樣態與工作意義感之研究結果與過去文獻進行對話，以下針對研究發現，做綜合討論。

首先，主任如同一般人，為了滿足生命中的需求，選擇了工作。在工作時間長、事務繁多的工作樣態裡，難免會焦慮或倦勤，進而降低工作效率。為了保持工作與生活的活力，Vogler 與 Pahl (1994) 表示工作中的意義感是加強生活穩定的工具。Seligman (2002) 則指出生活與工作的正向意義感，能獲得持久的幸福。說明意義感是讓工作穩定的重要因素，工作意義感則是維持工作效率不可或缺的一環。

主任帶領托嬰中心工作人員提供嬰幼兒與家長專業托育服務，是主任經由工作來實踐理念，滿足個人需求。首先感受的是目的性意義感為主，過程中透過行動連結他人與外在事務，感受到如人際互動的正向回饋、快樂、自我成長及生命的美好等體驗，維持了與外在世界良善穩定的關係，觸及到連結性意義感。意義感被學者概分為目的性與連結性兩種類型（顏志龍，2011；王正平，2012），前者指人生有需要實現的目標，意義感即為追求人生的目的；後者指個體會追求與外在世界的穩定關係，當個體與外在事物的關係是以所預期的方式產生連結時，則能經驗到意義感。本研究發現主任的工作意義感是涵蓋目的性意義感與連結性意義感，包括滿足需求、理念，追尋目標，而行動過程中足夠的意義感，才能讓主任們願意持續的工作。

將主任工作意義感之特性與文獻做比較。Bailey 與 Madden (2016) 研究發現工作意義感是脆弱及無形的，並歸納出五項工作意義感的特性，包括（1）超越自我：發現工作對他者或更廣泛的群體產生影響時，能經驗到工作意義感；（2）辛酸：體驗到工作意義感的經歷可能混和著不舒服、甚至是痛苦的感受；（3）情

節性：工作意義感不一定持續存在日常工作中，而是偶然發生於事件的情節或是經歷了高峰經驗；(4) 反思性：有意義的感受很少在工作當下被體驗，而是在回顧與反思時，才意識到某些經歷的重要性；(5) 個人化：在個異的廣泛生活經歷中，亦有可能發現工作意義感。以下討論幾例主任不同主題之工作意義感特性。

如六位主任回顧過去的自己與現在的自己比較，發現不同時間點的自己已有成長，能以放下或正面看待的心態面對工作的不如意或挫折，心性越發成熟，而擁有「自我成長」的工作意義感。此類工作意義感即呼應了工作意義感特性中的「反思性」。

六位主任皆有一位以上之子女，主任工作歷程皆曾經伴隨著孩子的成長期，其中三位主任發覺因工作而對子女教育產生正向影響，三位主任並未將工作意義感與生活經歷中的子女教育做連結。此研究發現呼應了工作意義感為「個人化」之特性。

除此，本研究也發現，這五項工作意義感特性，不僅是單一存在，有時是混合存在，一事件包含多項工作意義感之特性，如 B 主任曾收托發展落後之幼兒的經驗。收托發展落後的幼兒時，要特別付出相較於收托一般幼兒更多的心力與經費，例如為了不造成導師的壓力而多配置一位助教協助教導幼兒，與其他家長多作溝通，強調孩子與特殊兒同班時，並不會影響自家孩子的受教權。這些一開始不被接受，需要特別安排與說明的過程並不喜悅，是混和著辛勞甚至犧牲利潤的辛酸感受。這除了是他「個人化」的體驗之外，也包含了「辛酸」的工作意義感特性。

而當這位幼兒能走上台領畢業證書的時刻，B 主任經歷了高峰經驗。回顧過去的辛勞付出，看到此時完成的工作成就，在畢業典禮的時刻特別感動，這包含了「反思性」與「情節性」的工作意義感特性。而帶領團隊以「大我」的態度一起發揮教育的意義，是超越個人工作收穫而對老師與其他家長產生影響，是「超越自我」的工作意義感特性。

在這特殊的事件中呼應了自我超越、辛酸、情節性、反思性及個人化五項工作

意義感特性 (Bailey & Madden, 2016)。同時，B 主任教育特殊幼兒需付出比教育一般幼兒更多的心力與經費的行動，也呼應了 Bailey 與 Madden (2016) 指出，工作意義感比薪資、獎勵與升遷更能從根本激發工作者的工作承諾。教育幼兒是托嬰中心主任的工作，B 主任在收托特殊兒的工作實踐中灌注了「愛」，為特殊兒裝備了面對未來人生的能力，也同時在工作中為老師與家長示範了不分條件的人性關懷，這呼應了 Frankl (1991) 指出的經驗性價值，藉由經驗生活中的真、善、美而賦予生命意義；及 Yalom (2003) 指出包含良善、美好等成分的活動，能使人經驗到意義感。是在教育工作中注入生命教育而令人敬佩的例子。

有關工作中的辛酸，Park 與 Folkman (1997) 及 Folkman (2010) 認為，透過重新解釋事件的意義，改變認知來緩衝壓力影響進而獲得意義感。如本研究發現主任在談到工作中酸甜苦辣的經驗時，有一些工作中的壓力事件藉由調整認知，重新解釋事件的意義而呼應此類感受。

A 主任談到曾經發生幼兒在家從床上跌落，家長輕輕帶過；幼兒到中心後，老師要幫幼兒擦藥、冰敷做護理。而當幼兒在中心被蚊子叮咬，家長就提出中心須檢討清潔消毒是否執行徹底的要求，此種標準不一的經驗，讓主任覺得委屈。近年，幼兒被不當對待的事件，是家長、托嬰中心管理者及主管機關極力關注及防止發生的議題。托嬰中心的幼兒處在發展階段，學習走路及操作教具、玩具時難免發生跌撞摩擦，與同儕互動偶有老師無法防範之推擠咬打等狀況。若家長對中心的信任不足，當幼兒身上有不明印跡時，會懷疑幼兒在中心遭到不當照顧。D 主任曾有家長質疑幼兒於中心被不當對待，要求檢視錄影音資料的經驗，陪同家長檢視錄影音資料是一件非常耗時的工作，而且花了一天時間也不一定能順利找到原因化解家長疑慮。這些例子對於主任而言，在當下也都因為職責關係，願意忍耐承擔處理，事後回憶是一種辛酸體驗的感受。

遭遇工作困境時，A 主任並不單純將家長帶來的挑戰視為工作挫折，而是調整認知或價值認定，將挑戰視為磨練的機會。雖然遭遇困境事件的當下感到難過或辛

酸，但藉由這些考驗，提升自己溝通處理問題的能力，使自己獲得成長，這是在主任工作意義感中六位主任皆有體驗到之「自我成長」的工作意義感。也呼應 Frankl (1991) 認為，面對無可避免的困境時，仍存在選擇如何面對困境的機會。透過選擇面對事件的態度，以自我提升的心態，將挫折視為磨練的機會，當跨越挑戰時能獲得「自我成長」意義的追尋，也是藉由「態度性價值」而使工作顯出意義。

另外，態度性價值也展現於中心收支面臨困境時。B 主任及 E 主任皆談到因新冠肺炎疫情，政府停課不停班的政策，突然沒有學費收入導致經營困難，但仍抱著縱然虧損也必須善待員工的態度，堅守信念對員工的經濟收入負責，努力發出薪水。這呼應 Frankl (1991) 主張，透過「態度性價值」能完成意義的追尋。作為主任，使中心有合理穩定的盈餘，才能有健康的財務進而提升員工福利薪資。B、E 兩位主任亦為負責人，經營虧損是所有企業負責人所不樂見，面臨收入銳減的困境仍不負員工期待，盡力發出薪資或獎金，這之中雖然擁有「態度性價值」之意義感，同時也如同 Bailey 與 Madden (2016) 研究指出工作意義感五項特性之一，是辛酸、淒美的體驗。

F 主任工作中也有生命意義感中態度性價值的展現。F 主任談到經營托嬰中心在營收上雖然沒有豐厚的營利所得，但在收支可以持平的狀態下，還是想再撐撐看。這其中包含因為中心規模慢慢成長而有成就感，獲得家長正向回饋及老師認同等工作意義感的支持，還有藉由工作使自己生活有目標有期待，呼應了 Crumbaugh (1973) 認為，意義能賦予個體存在的方向感與目標，並藉由實現目標讓個體獲致「有價值的人」之認同。

C 主任認為工作是開心與辛苦混和存在，有壓力是在所難免，既然做了主任，就會認真將主任工作做好，不會東想西想，自己是不是值得更好的收入或是找輕鬆的工作；尤其在進入 5 字頭的年齡後，感覺有「責任」將工作做好，而不貪求錢多事少，這已不只是工作態度而是生命態度了。C 主任談到的「責任」，也是呼應了 Frankl (1991) 生命意義可藉由「態度性價值」完成意義的追尋。C 主任認為工作

的體驗包含酸甜苦辣的感受，沒有全然的樂、也不會是全然的苦。這樣的觀點，似乎可以適用於六位主任的工作體驗。當遭遇辛苦的事件時並不逃避，會以負責任的態度面對它，超越挑戰時不但擁有工作意義感，也使人生顯出意義。

綜觀以上論述，A、D 兩位主任因家長不滿意中心的托育品質，體驗了負向回饋；B、E、F 三位主任營業利潤不理想時，仍以對員工負責的態度發出薪資或獎金，這些情境都包含了辛酸的體驗。C 主任點出工作都有它的酸甜苦辣，壓力在所難免。這些受苦的體驗，主任以負責任的態度面對與處理，這種「態度性價值」更顯出工作意義感。這呼應意義感具有流動補償性，當一部分意義感無法滿足時，個體會企圖在其他領域獲得意義感，或是藉由某一意義感的滿足而忽略其他需求（Heine et al., 2006）。幸運的是，由表 5-2 研究參與者工作意義感彙整可知，每位主任皆擁有多樣工作意義感，且多數工作意義感是良善美好的感受，才能在遭遇負向或辛酸的工作體驗時，藉由不同意義感的支持而有力量繼續向前行。



第二節 結論

托嬰中心收托對象為零至三歲嬰幼兒，托育服務重點在促進嬰幼兒健全的身心發展，也肩負指導嬰幼兒父母學習正向親職的責任。托嬰中心主任綜理中心各項事務，攸關中心的托育服務品質。自 2011 年幼托整合後托嬰中心快速興起，因發展時間短，相關之政府政策更新變動，常造成托嬰中心應變不及；為提升生育率，政府實施許多優惠政策，卻加劇市場競爭；同時又加強管理托嬰機構，讓托嬰中心需時時面對政府評鑑訪視，稽查檢視錄影音記錄等，增加工作人員壓力。還有當代父母教養觀的變化及投入幼教領域的年輕學子逐年減少等狀況常帶來主任工作上的諸多挑戰。基於此，是甚麼動力讓托嬰中心主任在面對工作挑戰時，能持續不斷地投入心力於工作？過往研究指出，意義感是使工作者持久投入的內在動機，強調工作意義感是維持熱誠以繼續投入工作之要素，擁有意義感之主任較能累積經驗進而提升托育服務品質。工作意義感也與工作內容、角色職責有關。因此，本研究探討托嬰中心主任之工作樣態，瞭解主任在工作現場的感受與體驗，分析其工作意義感。

研究採質性取向，滾雪球方式進行取樣，訪談法收集資料，以主題分析法進行資料分析。在研究過程恪遵研究倫理，並通過輔仁大學人體研究倫理委員會審查通過（案件編號為 C110120），納入條件為擔任托嬰中心主任職務超過三年以上者。本研究共訪談 6 位研究參與者，機構分別立案於台北市、新北市與桃園市，年齡介於 37 歲至 54 歲，平均主任年資約 10 年，性別皆為女性。

研究結果發現主任之工作樣態為下列四項：

1. 工作時間雖長，但可自主調控。
2. 工作內容多樣，重視現場管理。
3. 人際互動頻繁，常須溝通協調。

4. 遭遇突發事件，承擔職責處理。

主任工作內容主要是規劃、監督與管理現場的托育活動，並穿插處理行政事務。處理行政事務的時間雖可自主調控，但常因現場托育活動忙碌或發生突發事件，而拖延行政事務故需加班處理。本研究同時發現主任會謹慎使用監視器監督托育活動，以免造成托育人員受監視之心理壓力。由研究背景中可知四技二專幼保類報考人數逐年下滑，在現況工作樣態中發現托育人員人才難尋，徵聘師資比招生困難是主任之工作挑戰。在監視器下工作，特殊事件家長要求調閱錄影音資料，遇教養觀點不同之家長對事件有不同解讀，是主任需運用專業知能處理之事務，也是托育人員對此工作諸多考慮而不樂意投入幼教領域造成人才難尋因素之一。另外，主任行政事務中負荷最重的是評鑑文書檔案的製作，須加班或增聘人員處理。

主任工作意義感主要來源有以下六項：

1. 實踐工作理念，使幼兒、家長與托育人員獲益。
2. 獲得家長、托育人員肯定的人際互動經驗。
3. 喜歡這份工作、從工作中感受快樂。
4. 經回顧與反思發現自我成長。
5. 對自身子女教育產生正面作用或擴大服務利他行動。
6. 獲得豐富生活與生命的美好感受。

此外，主任可在同一事件，同時擁有多種面向的工作意義感，這些不同來源的意義感能增強主任之工作動力。主任每天工作存在使其感受工作意義的來源，亦存在影響工作意義感的因素；例如家長的正向回饋使主任感受被肯定而有成就感，但當家長不滿意服務品質或給予負面評價，造成挫折時會對工作意義感產生負面影響。遭遇工作挫折、困境時，主任是透過調整對事件的看法，例如將工作挫折視為磨練的機會，正向解讀藉以提升自我的專業知能而發現困境的意義，是主任態度性價值的展現。

本研究發現，主任工作意義感多數是良善美好的感受與夾雜辛酸的體驗，這些

感受都是主任持續工作的動力來源。六位主任都擁有多樣之工作意義感，當一項意義感缺失時，仍能由其他來源感受工作意義。研究過程也進一步得到結論，意義感在日常生活中並不彰顯，是在特殊情節或回顧與反思時才發現。所以有意義感並不會讓主任每天的工作變得輕鬆，且工作意義感是多重且動態存在的。當工作順利或得到正向回饋時就滿意地結束一天，若工作做不完或有突發事件難以處理就覺得苦澀辛酸。如果有足夠的意義感則繼續工作，若失衡了，覺得付出沒有價值、沒有得到期待的結果，意義感無法持續存在時，則可能覺得工作無意義甚至放棄這工作。

本研究之主任透過工作，貢獻專業知能帶領工作人員實踐工作理念，透過行動服務嬰幼兒與家長時，獲得他人認可、自我肯定與發現自我價值，也在工作中感受快樂、自我成長與生命的美好等體驗，為人生提供方向感與穩定性，工作意義感豐富了主任生活也是人生意義感之一。

研究者認為托嬰中心是重要的兒童福利機構，如何提升托育品質，維持主任工作上的熱情，降低意義感損耗，對主任工作意義感省視與研究有其必要。建議政府積極面對托嬰中心經營困境，降低繁瑣評鑑項目，讓托嬰中心能留住師資人才，降低主任經營管理壓力；主管機關舉辦在職教育課程，可加強托嬰中心主任與托育人員對幼兒教育的價值與信念。托嬰中心主任可透過理解自身工作意義感，全心投入工作，營建正向氛圍職場，協助嬰幼兒健全發展與父母學習正向親職，增進托育服務品質。托嬰中心工作人員應嚴格自律，以符合專業倫理的言語、行為與工作態度，給孩子足夠的愛與關懷，同時尊重家長積極爭取社會認同。

透過本研究，希望提供幼托工作人員或對此工作有興趣之讀者對主任工作樣態，尤其是對主任工作意義感之瞭解，激發有意投入此工作之人士一同追求更高品質的工作及生活的追求。除了能穩定托嬰中心的托育品質，也期許主任能傳達更多對生命的體悟，本著愛與學習的理念，關懷工作脈絡相關之人與事，並將此份愛意向外延伸發揮影響力，是研究者真切的期待。

第三節 研究限制與建議

本節說明研究限制，分別對研究參與者之性別與角色，托嬰中心之規模與型態，檢討研究限制。最後依據研究結果及限制提出建議。

壹、研究限制

一、研究參與者性別之侷限

本研究透過台北市、新北市與桃園市三地托嬰中心協會推薦研究參與者，同時以滾雪球方式，請研究參與者介紹潛在參與者。納入條件不分性別、學歷與婚姻狀況，年齡 30-65 歲，現職擔任托嬰中心主任三年以上經驗者。招募參與者的過程，研究者試圖請參與者推薦男性主任參與研究，但成效不彰。最後共有 6 位主任參與研究，性別全部為女性。研究結果在性別部分缺乏男性主任之觀點，未能使不同性別之觀點得到平衡，以致研究解釋範圍有限。

二、研究參與者角色之差異

托嬰中心主任為兒童及少年福利機構主管人員，需要通過專業課程的培養及考試始能取得資格，因此本研究在研究設計時是以具三年以上經驗之托嬰中心主任為研究參與者，希望以具專業主管人員之資格者進行工作意義感之探討，並未對主任是否同時為托嬰中心負責人加以限制。參與本研究的六位主任中，兩位為受負責人聘請之主任，四位為同時兼具負責人角色之主任。經研究結果分析發現，同時兼具負責人角色之主任與受聘主任，在工作意義感形成因素或影響因素可能具有差異。例如一位身兼負責人之主任表示願意下班後繼續加班，可能因為這是自己的事業；另一位身兼負責人之主任則談到遭遇疫情使中心處於虧損，為照顧老師經濟需求仍努力發出薪水；而受聘之主任較少談及遭遇經營虧損或加班時之感受。此乃

訪談時並未對這兩類主任做區別的而設計問題，實為可惜之處。

三、中心規模之差異

本研究參與者服務之托嬰中心，收托人數由 15 名至 50 名不等。研究者發現，因中心規模不同，不論工作人員數與教室分布皆有差異，無法在相同條件做主任工作樣態之討論與比較。例如小規模的托嬰中心是由主任兼任廚務人員，備製餐點。較大規模之托嬰中心除有專任廚務人員外，亦有可能增聘托育人員，平時協助主任行政工作，當有老師請假時能補足人力缺口。另外，教室為一平面樓層或是分布於三個樓層時，也會對主任之管理方式形成差異。因此本研所獲致之研究發現若要推論至其他托嬰中心主任，須考量中心規模、人員與教室配置之差異，作適當之推論。

四、缺乏公設民營托嬰中心之研究參與者

目前台灣之托嬰中心分為公設民營及私立兩大類型，公設民營托嬰中心是由地方政府提供場地，委由民間團體經營管理。私立托嬰中心為私人、團體或機構申請設立。兩類皆需依《兒童及少年福利機構設置標準》及《私立兒童及少年福利機構設立許可及管理辦法》，經當地主管機關（社會局/處）審核立案。本研究之參與者皆任職於私立托嬰中心，缺乏公設民營托嬰中心主任參與研究，無法瞭解其工作樣態及工作意義感，影響了研究資料的豐富性。

貳、對未來研究之建議

一、增加男性研究參與者

研究者每學期參加由社會局召開之托嬰中心聯繫會議時發現，參加之主任以女性占極大比例，男性主任極為少數。在托嬰中心主任以女性居多之現況下，本研究之參與者皆為女性，未能招募到男性主任參與本研究，建議未來研究能邀請男性

研究參與者，以瞭解不同性別參與者之觀點。

二、區分受聘主任與負責人兼主任進行探討

本研究於招募研究參與者時是以現任托嬰中心主任為對象，因此是以主任工作為考量設計訪談大綱。經研究結果分析發現，受聘主任與負責人兼主任在工作樣態與工作意義感可能具有差異，因此建議未來研究可區分這兩類之主任設計研究問題，可以對此兩類主任之工作樣態與意義感有更深入的探討，提供有志成為托嬰中心主任或創業成為托嬰中心負責人之主任參考。

三、探討托育人員之工作意義感

本研究是針對托嬰中心主任之工作意義感進行探討，建議未來研究可以托育人員為研究對象。因為托育人員為第一線照顧嬰幼兒的工作人員，瞭解托育人員之工作意義感，可作為托嬰中心主管人員、主管機關之參考，以瞭解如何提高托育人員之工作意義感，不但能使托育人員有更高的工作投入及幸福感，亦能提高托嬰中心嬰幼兒之托育品質。

第四節 研究者的反思與收穫

進行本研究的初衷，是研究者好奇於為何持續投注心力於當下的工作。當研究進入尾聲時，除了省思是否解答了這個疑惑，回首來時路，發現不只是完成論文，同時對工作與生命的意義有了不同的看法。

剛開始尋找文獻時，除了因找到相關資料而喜悅，文獻內容也常不知不覺中影響工作方式。例如讀到破壞工作意義感的因素，雖然未引用於論文中，當下卻深受震撼，進一步反思，是否做了破壞同仁工作意義感之行為或話語；同時，也將此理論練習運用於工作中，思考如何增加同仁之工作意義感，期待同仁能感受到來自我的支持，一同為提升托育服務品質努力。

接著在訪談時感受了深入傾聽的重要性，尤其是初次訪談時，過程中忘了自己是研究者的角色，過度關注與自己有相同工作的受訪者如何解決問題，或是分心思考受訪者是否回答了研究問題等，忽略了他們如何看待該經驗或感受，未深入探詢該經驗代表的意義。還好及時發覺，再次反覆閱讀訪談技巧的資料，對照逐字稿思考如何提問。之後訪談時學習放掉有所求的意念，擱置自己評價，融入參與者敘述，提醒自己專注聆聽用心提問，嘗試體會受訪者語言背後的意義，練習進入受訪者的世界。

我也將這樣的體驗，帶入工作。主任工作繁多，常有一長串待辦事項等著完成。討論各類工作問題時，總希望老師長話短說、說重點，想直接討論如何解決問題，忽略老師的感受。經過訪談的體驗，省思我與老師討論問題時的情境，似乎就是倉促沒溫度了。所以開始在工作時，多花時間傾聽，聽老師訴苦，慢慢發現多聽老師說話也是拉近關係的方式，再討論如何解決問題也容易了。藉由閱讀訪談理論、累積訪談經驗，不但完成訪談資料收集，也幫助我提升人際互動時真誠用心溝通的智慧，這是因論文所需而延伸的收穫。

與論文相關的理論知識，也引領我嘗試探索自己生命的意義。記得讀到一篇國內文獻，曾有學者詢問 120 位受試者是否曾經思考過生命的意義，其中僅 3 人未曾想過這樣的問題。我非常吃驚，僅有少數也包括我未曾想過這問題。進而思考，為什麼我很少想問生命的意義為何？這是一個目前還沒有答案的問題。另外，回顧論文計畫審查前，對許多理論是硬生生吞下，表達出來的論述其實很心虛。經過訪談、歸納分析工作意義感，再讀這些文獻，也有了比較明白專家學者所言為何的感受，例如 Frankl 認為，生命的意義為何？是我要回應他，而不是有我既定的生命意義待我去發現。

分析歸納六位參與研究的主任之工作意義感時，也反思我的工作意義感。探討分析的過程，如同有一面鏡子，映照出自己一路工作意義感的變化。例如有主任想擴大事業版圖，發展成四家、五家的幼托機構。我早期也有這樣的期待，但現在已不想再擴大，只想用心提升品質。我也有因工作而對子女教育產生正向影響的體驗，但若無參與者給我回顧與對照的機會，我已不復記憶。

回首 20 餘年的幼教相關工作歷程，發現隨著自己的年紀增長、家長及同仁的變化、社會的變遷、政府政策的變動，自己的工作意義感真如本研究的結論，工作意義感是變動的。近兩年找老師比找學生困難，工作的重心由幼兒教育轉至師資培育；工作的核心目標是培養老師瞭解幼兒發展，感染同事以愛與關懷的態度照顧幼兒，因為這才能由根本提升托育品質；也以愛與關懷的態度與同事、家長相處，希望能發揮些微影響力，提升人際互動時的連結感，感受人性溫暖的一面。

從多元評價系統中選擇如何看待自己，從自己身上找到價值與意義，然後有自覺地活出自己的樣子（楊蓓，2019）。這段話一直在研究後期陪伴我，想釐清自己工作的價值與意義感。以功利取向的評斷標準來看，自己並不覺得工作越來越成功，因為中心規模不再擴大，營收不再上升，只求能維持平衡。看到同業朋友的中心規模持續擴大時，有時會對自己的能力產生懷疑。如此，在自己存在的價值與成功的定義中拉扯。自忖工作意義感已轉向為追求更高品質的工作實踐，進而提升與工作

相關的人與事之品質；但又想確認這是我對意義感的流動補償？還是有自覺、主動的選擇。將成功的價值追求轉變為平實的日常工作實踐，想告別原來認為能證明自己的道路，追尋另一條道路？在來回反覆中，想解開束縛走向選擇，是目前對工作意義感追尋的方向。

進入幼教職場工作，接觸的是兒童發展、幼兒課程等理論，想的是做好幼兒教育、做好工作，感覺理論知識與個人工作外的生活好似並無關係。近幾年，從進入生命教育研究所，慢慢發現學習到的理論知識可以運用於生活，不同於以往，因為應付考試或工作所需而閱讀，第一次發現理論知識的趣味。為論文而大量閱讀文獻，接觸到生命意義、存在主義相關的文獻資料，體悟到這些知識不但與工作、論文相關，也與自身之生命相關。同時，經由一次次的重複閱讀，原本陌生的知識變得熟悉、理解進一步深化，不僅拓展了學術的視野，也慢慢能體會如同在想像的階梯爬升的喜悅。

若理論知識僅僅在自我進階的階梯爬升，未落實於身外，那麼到生命盡頭，終究是一份無法發酵的意義。如果我能將知識運用於實務，如同園丁在工作的花園裡撒下更多愛與關懷的種子，那將使我與你、與他連結，產生了多樣的工作意義感；這不但能使你、他產生改變，我的生命也將因工作而豐富美好。

如果沒有了工作，知識都是虛妄；

如果沒有了愛與關懷，工作將失去意義；

愛與關懷能將我跟我自己連結在一起，

讓我與您連結，

讓您與我同在。

若問生命的意義是甚麼？

我正用我的工作回應她！

若問工作的意義是什麼？

我正用我的生命回應她！



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

參考文獻

中文部分

- 王正平 (2012)。生命意義感的雙重建構：「目的性」與「連結性」意義感對「自我實現」與「關係」需求滿足程度之預測效果（未出版之碩士論文）。國防大學。
- 古素玉 (2016)。國小教師知覺工作意義與自我效能關係之研究—以社會支持為干擾（未出版之碩士論文）。大葉大學。
- 托育政策催生聯盟 (2019)。公共化幼兒園人才招募記者會。
<http://cpaboom.blogspot.com/2019/06/>。
- 何虹葳 (2016)。國小教師知覺工作意義與工作壓力關係之研究—以社會支持為干擾（未出版之碩士論文）。大葉大學。
- 吳和堂 (2016)。教師職場靈性量表之發展。健康促進與衛生教育學報, 46, 1-37。
- 吳金香、張茂源 (2012)。少子女化趨勢下幼兒園經營之探討。學校行政, 80, 120-137。 <https://doi:10.6423/HHHC.201207.0120>
- 吳啟誠、張瓊云 (2020)。主題分析在教育研究上的應用。特殊教育發展期刊, 69, 29-42。
- 宋萌、黃忠錦、胡鶴顏、綦萌 (2018) 工作意義感的研究述評與未來展望。中國人力資源開發, 9, 85-96。
- 沈介文 (2010)。職場靈性前因後果之研究---組織內情境。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號: NSC 96-2416-H-263-001-MY3), 未出版。
- 周庭羽 (2018)。郵差知覺工作意義與離職傾向關係之研究 (未出版之碩士論文)。大葉大學。
- 林彥欣 (2012)。托育人員對托嬰機構現況及期待之探討-以新竹地區托嬰中心為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北護理健康大學。

- 邱珍琬 (2009)。心理衛生。五南。
- 洪若寧 (2013)。托嬰中心托育人員工作壓力與工作滿意度之研究~以臺中市為例
(未出版之碩士論文)。朝陽科技大學。
- 施宜煌 (2016)。探討 0-3 歲嬰幼兒生命教育的做法。長庚科技學刊, 25, 157-166。
- 高淑清 (2008)。質性研究的 18 堂課—首航初探之旅。麗文文化。
- 畢恆達 (1996)。詮釋學與質性研究。胡幼慧編著, 質性研究: 理論、方法與本土
女性研究實例, 27-46。巨流。
- 范玉美 (2015)。初任新設公辦民營托嬰中心主管角色實踐歷程之行動研究 (未
出版之碩士論文)。國立嘉義大學。
- 鈕文英 (2017)。質性研究方法與論文寫作。雙葉書廊。
- 許玉齡 (2001)。幼教品質繫於幼兒園園長。國教世紀, 196, 41-46。
- 許睦祥 (2015)。工作特性與知覺工作意義關係之探討—以人格特質為干擾項 (未
出版之碩士論文)。國立宜蘭大學。
- 郭文正 (2013)。正向快樂行-談運用敘事治療來實踐正向心理學。諮商與輔導, 328,
5-14。
- 郭芳婷 (2018)。高雄市國小教師工作意義感與教學效能關係之研究 (未出版之
碩士論文)。高雄師範大學。
- 陳向明 (2011)。社會科學質的研究。五南。
- 陳玉娟 (2010)。托嬰中心經營動機與困境分析研究。幼兒教育, 299, 38-54。
- 陳怡均 (2013)。從營利組織轉職至非營利組織員工之工作意義感與留任意願相
關探討 (未出版之碩士論文)。國立臺灣大學。
- 陳娟娟 (2019)。托嬰教保品質研究綜述。幼兒教育, 327, 37-50。
- 陳淑娟 (2015)。幼兒園主管工作壓力與因應策略之研究 (未出版之博士論文)
國立臺灣師範大學。
- 黃義良 (2011)。幼托機構經營與管理。新文京。

- 黃瑞琴 (1997)。質的教育研究方法。心理。
- 黃于軒 (2014)。托嬰中心主管專業素養與嬰幼兒照護環境關係之研究 (未出版之碩士論文)。中臺科技大學。
- 黃嘸莉、洪才舒 (2017)。學習的意義感：建立、失落及再創生。教育科學研究期刊, **62** (1), 133-162。
- 黃瓊媣 (2017)。托嬰中心主管領導之研究 (未出版之碩士論文)。長榮大學。
- 楊秉毅 (2016)。家長式領導對工作意義感的影響：工作目的與正向自我的中介效果 (未出版之碩士論文)。國立政治大學。
- 楊金寶 (2017)。機構式托育服務。載於編者 (馮燕), 托育服務 (159-185 頁)。國立空中大學。
- 楊蓓 (2019)。翻轉人生的禪機。法鼓文化。
- 楊曉苓、段慧瑩 (2007)。0-2 歲嬰幼兒適性發展學習活動綱要之研究。內政部委託專案報告。國立台北護理學校。
- 莊耀嘉 (編譯) (1990)。馬斯洛。桂冠圖書。
- 萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育, **37** (4), 17-23。
- 簡惠娟 (2017)。載於編者 (葉郁菁), 托嬰中心教保活動指引。衛生福利部社會及家庭署。
- 葉郁菁、謝美慧 (2019)。托育機構行政管理與領導。載於編者 (葉郁菁), 托育服務 (297-323 頁)。心理。
- 廖信達 (2019)。從托育人力缺口談托育品質提升—新北市公共托育營運管理中心經驗分享。幼兒教育, **328**, 52-57。
- 鄭曉風 (2018)。大學生品味書寫之主題與經驗。臺灣諮商心理學報, **6** (1), 111-144。
- 蔡昭卿 (2018)。托嬰中心主管轉型領導與托育人員工作滿意對離職傾向之影響 (未出版之碩士論文)。樹德科技大學。

- 謝淇任 (2019)。國軍人員工作壓力與留營意願之關聯性—工作意義的調節效果 (未出版之碩士論文)。國防大學。
- 簡三通 (2006)。工作意義介入對工作意義與工作投入影響之研究-以汽車零件製造業為例 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學。
- 簡茂雄 (2002)。工作意義與工作投入之關聯研究-以專業人員為例 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學。
- 顏志龍 (2011)。意義的追尋與獲得：雙元模式之建立。國科會計畫 (NSC100-2686-H-606-001)。
- 譚鵬 (2016)。教師知覺工作意義與工作耗竭關係之研究 —以社會支持為干擾 (未出版之碩士論文)。大葉大學。
- Click, P. (2007)。幼托機構經營與管理 (吳百祿, 譯)。華騰文化。(原著出版於 2004 年)
- Corey, Corey, & Muratori (2019)。生命抉擇與個人成長 (張大光、張浩維、黃惠珍、簡麗姿, 譯)。新加坡商勝智學習。
- Crumbaugh, J. C. (1987)。生命的主題：如何從意義分析中獲得自我實現 (游恆山, 譯)。書泉出版社。(原著出版於 1973 年)
- Frankl, V.E. (2012)。活出意義來 (趙可式、沈錦惠, 譯)。光啟文化。(原著出版於 1967 年)
- Frankl, V.E. (1991)。生存的理由 (游恆山, 譯)。遠流出版社。
- Seligman, M. (2019)。邁向圓滿 (洪蘭, 譯)。遠流出版。(原著出版於 2012 年)
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998)。質性研究概論 (徐宗國, 譯)。巨流圖書。
- Yalom, I. D. (2003)。存在心理治療 (易之新, 譯)。張老師文化。

外文部分

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
<https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 53-61.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Wilson, B. (1996). Life stories and the four need for meaning. *Psychological Inquiry*, 7(4), 322-325.
<https://doi.org/10.1207/s15327965pli07042>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
<https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Chikutuma, T. (2013). The quality of early childhood development programmes in Harare primary schools in Zimbabwe. University of South Africa, Pretoria.
<http://hdl.handle.net/10500/13511>
- Crumbaugh, J. C. (1973). *Everything to gain: A guide to self-fulfillment through logoanalysis*. Nelson-Hall.
- Elkins, D., Hedstrom, J., Hughes, L., Leaf, J. & Saunders, C. (1988). Toward a humanistic-phenomenological spirituality: Definition, description, and measurement. *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4), 5-18.
<https://doi.org/10.1177/0022167888284002>

- Folkman, S. (2010). Stress, coping, and hope. *Psycho-Oncology*, *19*(9), 901-908. <https://doi.org/10.1002/pon.1836>
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, *63*(3), 355-363. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00295>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, *16*(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heine, S. J., Proulx, T., & Vohs, K. D. (2006). The meaning maintenance model: On the coherence of social motivations. *Personality and Social Psychology Review*, *10*(2), 88-110. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1002_1
- Katz, L. G. (1972). Developmental stages of preschool teachers. *The Elementary School Journal*, *73*(1), 50-54.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, *16*(4), 426-447.
- Park, C. L., & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*, *1*(2), 115-144. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.2.115>
- Patrickson, M. G. (1988). Book Reviews: The Meaning of Working, MOW International Research Team, Academic Press, 1987. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *26*(2), 103. <https://doi.org/10.1177/103841118802600214>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In Snyder, C. & Lopez, S. (Eds.) *Handbook of positive psychology* (pp.3-9). Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A. & Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life: Personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of Personality, 76*, 199-228. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00484.x>
- Turner, K., & Thielking, M. (2019). Teacher wellbeing: Its effects on teaching practice and student learning. *Issues in Educational Research, 29*(3), 938-960.
- Turner, K., & Thielking, M. (2019). How teachers find meaning in their work and effects on their pedagogical practice. *Australian Journal of Teacher Education, 44*(9), 70-88.
- Vogler, C., & Pahl, J. (1994). Money, Power and Inequality within Marriage. *The Sociological Review, 42*(2), 263-288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1994.tb00090.x>
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp.296-308). Berrett-Koehler.
- Wu, H. T., & Chou, M. J. (2015). Development of Taiwan teacher's sense of community scale— from perspective of workplace spirituality. *Sociology and Anthropology, 3*, 564-574.



法鼓文理學院
Dharma Drum Institute of Liberal Arts

附錄

附錄一 國內外工作意義感相關研究主題與定義

作者	年代	研究主題	工作意義感的定義
簡茂雄	2002	工作意義與工作投入之關聯研究-以專業人員為例	個體對其工作能幫助或妨礙達成個人價值觀程度之認知。
簡三通	2006	工作意義介入對工作意義與工作投入影響之研究-以汽車零件製造業為例	工作價值認知的信念。
陳怡均	2014	從營利組織轉職至非營利組織員工之工作意義感與留任意願相關探討	個體在工場域滿足目標實現、效能感、自我價值及價值觀等不同層面的人生意義需求而形成工作意義感。
許睦祥	2015	工作特性與知覺工作意義關係之探討-以人格特質為干擾項	工作者感受到工作本身或相關(如動機、過程、結果等)因素與自身價值觀相近之程度。
吳和堂	2016	教師職場靈性量表之發展	是個體與工作場所關聯的靈性狀態，也是職場社群關係的締結、組織價值觀之一致及自我超越、與整全的知覺。
楊秉毅	2016	家長式領導對工作意義感的影響：工作目的與正向自我的中介效果	個人對於工作中扮演角色的理解與工作上歸屬的理解，並感受到正向的自我。
譚鵬	2016	教師知覺工作意義與工作耗竭關係之研究－以社會支持為干擾	個體主觀的獨特邏輯思維方式，依循此思維判斷、評價，造成個體工作時外顯的各種表現。
周庭羽	2018	郵差知覺工作意義與離職傾向關係之研究－以工作壓力為干擾變項。	工作意義是個人對工作價值與使命產生之認同感。
謝淇任	2019	國軍人員工作壓力與留營意願之關聯性－工作意義的調節效果	工作本身能幫助工作者達成個人價值觀的程度。
郭芳婷	2018	高雄市國小教師工作意義	感受工作吸引力、工作愉悅及內在

		感與教學效能關係之研究	生命感的知覺。
Ashmos& Duchon	2000	工作中的靈性概念與測量	工作時感到滿足與快樂，體驗到自我成長，工作重要性與內在生命有希望感、個人價值觀的覺醒。
Milliman et al.	2003	職場精神與員工工作態度	著重於愉悅的工作、工作中獲得能量、工作賦予個人意義與目的。
Cartwright & Holmes	2006	工作的意義：員工敬業態度與玩世不恭	個體內心世界與外在工作環境的相互關係。
Steger	2012	有意義的工作	工作意義感為個體能感知工作是創造意義的途徑，並體驗到正向或更大的利他意義。
Wu & Chou	2015	台灣教師工作意義量表發展	個人在職場的精神意義，包括工作態度積極、享受工作、自我實現與超越，內心生活與精神上的聯繫、正知正念。



法鼓文理學院

Dharma Drum Institute of Liberal Arts

附錄二 兒童及少年福利機構主管人員專業訓練課程

編號	課程名稱	課程內容
1	兒童及少年福利政策及法規	整體兒童及少年福利之發展趨勢、政策、精神與立法要旨；檢視現行的兒童及少年福利政策意涵、現況以及相關法規，主管人員有必要理解的相關政策與法規的內涵與應用。
2	兒童及少年身心發展	影響人類身心發展的因素；兒童及少年發展理論及其觀點；兒童及少年的生理與認知發展歷程；兒童及少年心理與社會發展歷程；古典及當代兒少身心發展的可能困境與挑戰。
3	親職教育方案及家庭支援的規劃及管理	家庭的概念及相關議題、個案管理的概念及相關議題。家庭支援服務（資訊提供、福利補助、人力支援、專業諮詢、親職教育、家庭訪視、轉介服務等）的意義、內容、服務方式，與家庭合作的溝通技巧、家庭支援服務的工作表格、計畫的擬定、實施、督導機制、績效評量，實做與討論。家長會組織運作、兒童及少年相關權益申訴及案例討論。親職教育方案設計的基本概念、類型與分析、方案推廣、可能問題及因應、不同家庭型態（如單親家庭、重組家庭、收養家庭、隔代教養家庭或跨國婚姻家庭等）與親職教育方案設計及推廣。
4	督導及專業倫理	督導的功能、原則、方法與技術與專業倫理
5	安全管理	安全教育的規劃與實施（安全教育的意義內涵實施原則、行政組織、規劃要點、具體措施）環境規劃與安全、機構外的活動安全（戶外活動、車輛管理）、機構內安全管理（危險物品的管理、設施設備的管理、門禁管理、接送制度、保險制度、天然災害防治機制）、事故傷害處理。無障礙環境的規劃、運用和維護的原理、方法與注意事項。
6	健康照護	醫療轉介機制（定期健康檢查、傳染/非傳染疾病防禦及處理、藥品管理）、衛生教育（員工及個案自我保護）、環境衛生（廢棄物處理、環境維護、儲藏空間管理）、膳食管理（工作人員的健康檢查和專業證照、膳食的規劃與實施、餐具及廚具清潔、進食方式、依個案需求提供

		服務)。個人、特殊群體、組織和社區的健康行為特質及其影響因素；流行病、當前的公共衛生問題、公共衛生政策、環境保護新知有害物質的防護措施。
7	人力資源管理	機構人事管理、策略規劃角色、人事規劃、招募、工作分析、領導與溝通、績效評估、勞資關係、機構人員生涯規劃、安全與健康。
8	行政/組織管理	行政決策、規劃、組織設計、組織的理論、組織行為、激勵、領導、溝通、控制、組織衝突。危機的形成、危機因應策略與方法、性別與權力。
9	財務管理	機構財務管理的重要性、基本原理、實施方式，預算、會計、財物調整、捐募等等實務問題探討等。
10	公共關係及危機處理	公共關係的重要性、基本理念、規劃原則、計劃執行與技巧、評估、社區關係與資源應用、關係的維持與擴展；公共關係與機構經營的關係；機構危機處理。社區資源的介紹與運用；網路資源的介紹與運用；機構在社區的角色與任務、機構與社區發展的關係。
11	行銷及經營	競爭者分析、市場分析、環境分析、機構內部分析、成長策略、多角化策略、營利企業與非營利事業的行銷概念、行銷的各領域及應用；消費者行為、行銷研究、區隔、定位、產品開發、決策理論等。
12	方案規劃及評估	方案之設計原則、目的、實施等考量以及效益評估之探討。
13	兒童及少年問題及處置	瞭解安置機構兒童及少年常見之問題及處置策略，包括偏差/保護管束、受虐及受疏忽、受性侵害、身心障礙、家庭變故等兒童少年問題之特徵及處置，安置機構兒童及少年發生偷竊、鬥毆、霸凌、性越界、性侵害、逃院...等事件之通報與處遇。
14	特殊兒童教保服務	特殊教育的鑑定安置與輔導、個案管理及個別化教育計畫（IEP）、特殊兒童的轉銜計畫、學前融合教育與早期療育、特殊兒童與親職教育。

附錄三 受試者說明暨同意書

FJU-IRB F-017/20201110

計畫編號: A1017

輔仁大學人體研究倫理委員會 受試者說明暨同意書

請依核准版本執行。

我們邀請您參加本研究，此份同意書提供您本研究相關資訊，
研究主持人或研究人員將為您詳細說明並回答任何問題。請您
慎重考慮後簽名。您須簽署同意書後才能參與本研究。

本同意書由受試者本人簽署 本同意書非受試者本人簽署

計畫主持人簽名：郭文正 111.01.18 111年01月18日

計畫名稱	中文	托嬰中心主管工作與意義感之探討		
	英文	A Study on the Work and Meaningfulness of Director in babysitting Center		
研究機構名稱	法鼓文理學院生命教育碩士學位學程	經費來源	研究者自籌	
主持人姓名	郭文正	主持人職責	統籌、督導、執行研究	
主持人職稱	助理教授	聯絡電話	092-2192115	
研究人員	馮祖儀	聯絡電話	098-2936171	
24小時緊急聯絡人	郭文正	聯絡電話	092-2192115	

受試者姓名		性別		出生年	
連絡電話					

一、研究背景或計畫簡述：

2011年立法院通過《幼兒教育及照顧法》，整合托兒所與幼稚園，改制為幼兒園，收托二至六歲幼兒。另建置托嬰中心，收托零至二歲嬰幼兒，托嬰中心開始成為台灣的兒童及少年福利機構之一。

托嬰中心主要功能為補充家庭照顧人力之不足，服務內容是提供零至二歲嬰幼兒適合其發展與成長的托育活動。托嬰中心主管人員為中心各項事務的經營與管理者，不但主導著機構的托育理念，經營得當與否攸關整所托嬰中心的托育品質，托育品質直接影響了就

同意書版本：第一版，2022/01/18



托嬰幼兒的成長與發展，同時包含了指導嬰幼兒父母學習正向親職的責任。

查閱相關文獻發現，有關主管人員在面臨政府政策與法律規範的變動、少子化現象、市場競爭、家長需求、幼兒托育、人事領導等工作管理時，其工作現況的研究相當缺乏。

研究指出，工作需要熱誠才能持久，熱誠的前提就是在工作找尋意義以及可以追求的目標。研究同時指出，在工作中使他人獲益、使他人的生命因此豐富，是個體工作意義感之所在也是工作投入的主因。工作意義感能從根本激發工作者，引導工作者產生更高的工作效能與滿意。

基於此，研究者計畫於 2022 年期間訪談四至六位任職於台灣北部地區之托嬰中心主管，以解目前托嬰中心主管之工作樣態，探討托嬰中心主管工作中的經驗與感受，進一步想瞭解托嬰中心主管在工作中體驗的意義感為何？希望藉此研究能發揮拋磚引玉功能，提供讀者對托嬰中心主管工作的瞭解，促進幼托領域的專業對話。

二、研究目的：

瞭解托嬰中心主管之工作現況及角色經驗，探討其與工作相關之意義感。

三、研究對象之條件：本研究預計招募 4-6 位研究參與者。

(一)納入條件：年齡 30-65 歲，具本國籍身分，不分性別、學歷與婚姻狀況，目前擔任私立托嬰中心主管人員三年以上工作經驗，工作地點位於台灣北部地區(台北市、新北市、桃園市)皆可。

(二)排除條件：a.不願意簽署研究參與同意書。b.不願意接受錄音。

四、研究方法與程序：

研究者計畫聯絡台北市、新北市、桃園市托嬰中心協會，請協會推薦可能之研究參與者，同時以滾雪球方式，請研究參與者介紹潛在參與者。

在正式進入訪談前，研究者會以電子郵件將受試者說明暨同意書與訪談大綱寄予研究參與者，以方便參與者能先行閱讀。研究者會以電話拜訪參與者，解說研究目的、研究進行方式、受試者說明暨同意書、訪談大綱、研究風險及相關權益…等內容，以幫助研究參與者瞭解研究內容，獲得參與者同意後於訪談時簽署受試者說明暨同意書。

訪談前將與參與者約定可行的受訪時間與地點，以一對一的方式進行訪談，時間約 60-90 分鐘。研究者會邀請參與者述說自身的工作經驗、工作內容、工作意義感…等相關問題，參與者可根據自己的經驗，分享想法和觀點。為了完整紀錄訪談內容，訪談過程將會錄音及做訪談筆記。訪談過程若有任何讓參與者不舒服的問題，參與者有權拒答或隨時停止訪談。在進行訪談時請放輕鬆，不要有任何壓力。若資料不足或需釐清資料，可能進行追訪。

參與者之個人資訊將以匿名處理，同時小心維護參與者之隱私資訊。另外研究過程



中，不須任何理由，參與者可隨時撤回同意之權利、退出研究，對於已收集之資料，參與者可自主決定是否願意繼續提供本研究使用。

五、研究對象參與研究時可能產生之不便及應配合之事項：

訪談過程會全程錄音。每次訪談時間約為 60 至 90 分鐘，預計訪談 1 至 3 次。訪談所得之資訊研究者將做成摘要稿，邀請參與者協助檢核資料符合真實性之程度，給予回饋。

六、可預見之風險及造成損害時之救濟措施：

訪談過程可能讓您說說目前工作狀況或回憶起一些往事，若讓您覺得不舒服時，您可隨時停止或休息。若在研究期程，因訪談而有身心不適症狀，可尋求計畫主持人郭文正(電話 0921-9211)諮詢或協助。

如依本研究訂計畫執行，因而引起傷害時，由法鼓文理學院負損害賠償責任。您不會因為簽署本同意書，而喪失在法律上的任何權利。若您不願意接受這樣的風險，您有權選擇不參與這項研究。

七、研究預期效益：

參加此項研究未必會帶給您益處。但所得的研究結果與發現，將可讓我們更加了解托嬰中心主管工作現況與工作意義感之樣態。

八、研究材料之保存期限及運用規劃：

您提供的原始資料，僅使用在與托嬰中心主管工作與意義感之相關研究或論文，不會提供給其他個人或單位。訪談錄音與後續謄打之文字資料，將保存於不與外部網路連接，且為本研究專屬之個人電腦硬碟中，由研究人員專責保管，電腦檔案以加密處理。紙本文件資料存放在主持人研究室上鎖的檔案櫃中，鑰匙由主持人保管。

對於您參與研究的資料，研究團隊將持保密的態度，以一個研究號碼取代您的姓名，小心維護您的隱私。您的資料將於研究結束後 3 年，由主持人負責銷毀。

研究所得資料可能使用於論文發表或學術期刊，但不會公佈您的姓名，同時研究團隊將謹慎維護您的隱私權，如姓名等足以辨識個人身份等資料，視為機密並妥善保存。

您亦瞭解法鼓文理學院、衛生福利部、教育部及輔仁大學人體研究倫理委員會在不危害您個人隱私的情況下，依法有權檢閱您的資料，以確保研究過程與數據符合相關法律及法規要求，上述人員亦會遵守保密之倫理。

九、研究對象之權益及個人資料保護機制：

參加本研究計畫，您不需負擔任何費用。為感謝您參與本研究，我們將在您每次完成訪談，致贈您 300 元現金或等值禮券，以茲感謝。

研究過程中，如有新資訊可能影響您繼續參與研究計畫意願的任何重大發現，都將即時提供給您。如果您因為參與本研究，而發生任何不適或疑問，可以隨時和計畫主持人聯



絡，計畫主持人 郭文正，手機：092 882113。

若您對參與研究的相關個人權益有疑慮，您可和輔仁大學人體研究倫理委員會聯絡，電話：02-2905-6277、傳真：02-2903-3546、E-mail：irb@mail.fju.edu.tw 或郵寄地址：242062 新北市新莊區中正路 510 號(羅耀拉 SL102)輔仁大學人體研究倫理委員會收。

十、研究對象得隨時撤回同意之權利及撤回之方式：

您可自由決定是否參加本研究，如您選擇參加，研究過程中，您不需要任何理由，可隨時撤銷同意、退出研究，且不會引起任何不愉快及後續不良結果。若您決定撤回同意或退出研究時，您可以要求計畫主持人以下列方式處理您已提供之資料。此外，您已充分了解，必要時，研究主持人也可能中止本研究之進行。

如果您在提供本研究之相關資料後、改變心意，您可以要求主持人以下列方式處理已經從您個人所提供之資料：

已收集資料願意繼續提供主持人於本研究計畫中使用，計畫結束後請依所定時程處理或銷毀。

已收集資料不願意繼續提供主持人於本研究計畫中使用，計畫結束後請依所定時程處理或銷毀。

十一、研究可能衍生之商業利益及其應用之約定：

本研究預期不會衍生專利權或其他商業利益。

十二、簽名欄

(一) 解說同意書人(本計畫中擔任之職稱 計畫主持人 研究人員 _____)

本人已詳細解釋說明本研究計畫的內容，及參與本研究可能產生的風險與效益，並已回答受試者之疑問。

解說人員簽名：_____ 日期：____年__月__日(務必填寫)

(二) 受試者

經由說明後本人已詳細瞭解上述研究計畫內容，及可能產生的風險與效益，有關本研究計畫的疑問，亦獲得詳細解釋。本人同意、自願參與此研究，且將持有同意書副本。

受試者簽名：_____ 日期：____年__月__日(務必填寫)

聯絡電話：

(三) 計畫主持人簽名：_____ 日期：____年__月__日(務必填寫)



附錄四 訪談大綱

C110120

訪談大綱

計畫名稱：托嬰中心主管工作與意義感之探討

主持人：郭文正

研究人員：馮祖儀

半結構式訪談題綱：

1. 背景概況

1-1. 請問您個人的學經歷？成為托嬰中心主管的經歷多久？

1-2. 您為什麼成為一位托嬰中心主管？

2. 瞭解托嬰中心主管的工作內容

2-1. 您通常如何在學校度過一天？

2-2. 可否談談您負責的工作內容。

3. 探究托嬰中心主管工作中的經驗與感受及托嬰中心主管工作相關之意義感。

3-1. 能不能說說在您的工作中，有哪些快樂或有成就感的經驗嗎？

3-2 又有哪些棘手或困擾的經驗嗎？或是有甚麼印象深刻的事？

3-3. 是甚麼原因您想繼續在托嬰中心工作？

3-4. 您對這份工作的看法是甚麼？對您個人的意義與價值為何？

4. 請問是否有其他想補充或想說的事項？

主持人簽名： 郭文正

郭文正

日期：

2022.01.18

請依核准版本執行

訪談大綱版本：第一版，2022/01/18



附錄五 修課證明

臺灣學術倫理教育資源中心 修課證明

證書第 S106067704 號

法鼓學校財團法人法鼓文理學院

馮祖儀 FENG, TSU-YI 君

茲證明 已修畢臺灣學術倫理教育資源中心之「學術研究倫理教育課程」，並通過課程總測驗，修課時數累積共 6 小時 0 分鐘。

修業課程單元 (20 分鐘/單元)	測驗通過日期
0101_研究倫理定義與內涵	111/01/04
0102_研究倫理專業規範與個人責任	111/01/04
0103_研究倫理的政府規範與政策	111/01/04
0104_不當研究行為：定義與類型	111/01/04
0105_不當研究行為：捏造與篡改資料	111/01/04
0106_不當研究行為：抄襲與剽竊	111/01/04
0108_學術寫作技巧：引述	111/01/04
0109_學術寫作技巧：改寫與摘要	111/01/04
0107_不當研究行為：自我抄襲	111/01/04
0111_論文作者定義與掛名原則	111/01/04
0112_著作權基本概念	111/01/04
0113_個人資料保護法基本概念	111/01/04
0114_隱私權基本概念	111/01/04
0115_受試者保護原則與實務	111/01/04
0201_研究中的利益衝突	111/01/04
0110_學術寫作技巧：引用著作	111/01/04
0116_研究資料管理概述	111/01/04
0117_認識學術誠信	111/01/04

此證



中 華 民 國 111 年 1 月 4 日

重新修課：0 下載日期：111/01/04 22:30:26

附錄六 研習證明



財團法人醫學研究倫理基金會
Medical Research Ethics Foundation

證書編號：20210120-11

訓練證明

茲證 馮祖儀 君(身分證字號前五碼 H2206*****)參加 2021 年 1 月 20 日由法鼓文理學院主辦，財團法人醫學研究倫理基金會協辦之「109 學年研究倫理講習班」，共計 4 小時(含認證考試及格 1 小時)，特此證明。

課程與講師：

研究倫理與受試者保護	戴伯芬 教授 輔仁大學社會學系
社會人文科學研究的倫理審查	
申請研究倫理審查輕鬆上手- 系統申請教學與案例分享	游慧婷 秘書 輔仁大學 人體研究倫理委員會行政中心

何橈通

財團法人醫學研究倫理基金會
董事長

中 華 民 國 110 年 1 月 20 日

附錄七 人體研究計畫通過證明

FJU-IRB F-034 /20201110

輔仁大學人體研究倫理委員會 通過證明

- 一、計畫編號：C110120
- 二、執行單位：法鼓文理學院生命教育碩士學位學程
- 三、主持人：郭文正助理教授
- 四、研究團隊成員：馮祖儀/法鼓文理學院生命教育碩士學位學程
- 五、計畫名稱：托嬰中心主管工作與意義感之探討
- 六、計畫書版本/日期：第一版，2022/01/18
- 七、受試者說明暨同意書版本/日期：第一版，2022/01/18
- 八、計畫執行地點：法鼓文理學院
- 九、研究方式/工具：
 1. 訪談大綱：第一版，2022/01/18
 2. 招募廣告：口頭招募說帖/第一版，2022/01/18
- 十、追蹤審查頻率：1年1次

上述計畫業於 111 年 02 月 08 日經本委員會審查通過，本通過證明有效期限自 111 年 02 月 08 日 至 112 年 02 月 07 日有效，主持人最遲應於本通過證明有效期前 4 周，提交期中報告至本委員會進行審查，並經審查通過後，方可繼續執行。研究計畫執行結束，應於結束後 90 個日曆日內依規定向本委員會辦理結案，繳交結案報告。

計畫執行期間，若有變更或修正，計畫主持人需依相關規定提出修正(變更)申請，經本委員會審查通過後方可繼續執行。計畫執行中如有偏差或違規情事，應依規定及請求，向本委員會提出報告。

計畫執行期間，若有嚴重不良反應事件或其他無法預期情況，計畫主持人需依相關規定向本委員會通報。

本計畫如有修正(變更)、展延，請依本委員會核發之最新通過證明執行。

計畫如申請終止或經本委員會會議決議終止研究時，本通過證明自本委員會同意終止日起自動失效。

輔仁大學人體研究倫理委員會

主任委員



111 年 02 月 09 日

附錄八 人體研究計畫結案證明

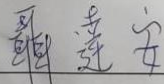
FJU-IRB F-038 /20201110

輔仁大學人體研究倫理委員會 結案證明

輔仁大學人體研究倫理委員會於 111 年 12 月 06 日同意下列計畫結案備查。研究所收集的研究資料(含檢體)請依計畫所訂定之期限妥善保存及進行銷毀。

計畫編號： C110120
申請單位： 法鼓文理學院生命教育碩士學位學程
主持人： 郭文正助理教授
計畫名稱： 托嬰中心主管工作與意義感之探討

輔仁大學人體研究倫理委員會

主任委員簽章：  111 年 12 月 08 日

Fu Jen Catholic University Institutional Review Board

510 Chung Cheng Rd, Hsinchuang District, New Taipei City 242062, Taiwan
TEL : 886-2-2905-6277, FAX : 886-2-2903-3546

To whom it may concern,

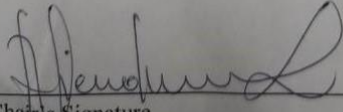
RE:

FJU-IRB NO : C110120

Title of protocol : A Study on the Work and Meaningfulness of Director in babysitting center

Investigator : assistant professor Wen-Cheng Kuo/Master of Life Education/ Dharma Drum Institute of Liberal Arts

This final report was approved by the Fu Jen Catholic University Institutional Review Board. The data (including specimens) were collected by the research should be saved and disposed within the established schedule of the protocol.


Chair's Signature
Institutional Review Board

12 / 08 / 2022
Date (mm / dd / yyyy)

附錄九 論文比對原創性報告

馮祖儀112.5.30論文

原創性報告

6%	5%	2%	2%
相似度指數	網際網絡來源	出版物	學生文稿

主要來源

1	rportal.lib.ntnu.edu.tw 網際網絡來源	1%
2	ndltd.ncl.edu.tw 網際網絡來源	1%
3	socbu.kcg.gov.tw 網際網絡來源	<1%
4	rportal.lib.ntnu.edu.tw:8080 網際網絡來源	<1%
5	Submitted to National Defense University 學生文稿	<1%
6	www.sfaa.gov.tw 網際網絡來源	<1%
7	dspace2.lib.nccu.edu.tw 網際網絡來源	<1%
8	Submitted to Da Yeh University 學生文稿	<1%
9	Submitted to Asia University 學生文稿	<1%

共 12 頁，以下略。

附錄十 訪談摘要檢核函

親愛的____主任，您好！

感謝您在忙碌的工作中接受我的研究邀請，在訪談時與我分享您工作中的體驗與感受，使研究者對托嬰中心主任的工作情形有更多的瞭解。

為了確保訪談紀錄能貼近您的意見，麻煩您協助檢核此份訪談摘要與您受訪時表達意見之符合程度，有需要修正、補充之處，請寫下您的寶貴意見，感謝您。

一、請問此份訪談摘要內容與您受訪時所表達的意見是否符合(請勾選)：

- 完全符合
- 非常符合
- 大部分符合
- 符合程度普通
- 大部分不符合
- 非常不符合
- 完全不符合

二、對此份訪談摘要內容，我想修正或補充的部分為：

三、對此次訪談，我還想說的是(遺漏意見、回饋、建議等)：

再次感謝您撥冗接受訪談，不但協助我獲得托嬰中心主任工作與意義感的相關資訊，也對我個人在工作與生命的道路上，提供學習的養分，產生正面影響。

如在檢核的過程中有任何疑問，歡迎隨時與我聯繫，我的聯絡方式如下：
電話：098……，e-mail：M106207@dila.edu.tw。

祝福您 平安 健康 順利

法鼓文理學院生命教育學程

研究生馮祖儀 敬上

2022.11.24