

南華大學人文學院幼兒教育學系

碩士論文

Department of Early Childhood Education

College of Humanities

Nanhua University

Master Thesis

私立幼兒園園長領導行為評鑑指標建構之研究—以新
北市及新竹市私立幼兒園為例

Study on the Construction of Leadership Behavior

Evaluation Indicators of Private Preschool Directors--In

New Taipei City and Hsinchu City

楊竣嘉

Jyun-Jia Yang

指導教授：盧綉珠 博士

陳木金 博士

Advisor: Hsiu-Chu Lu, Ph.D.

Mu-Jin Chen, Ph.D.

中華民國107年12月

December 2018

南 華 大 學

幼兒教育學系 碩 士 學 位 論 文

私立幼兒園園長領導行為評鑑指標建構之研究—以新北市及新竹

市私立幼兒園為例

Study on the Construction of Leadership Behavior Evaluation Indicators
of Private Preschool Directors--In New Taipei City and Hsinchu City

研究生：楊 竣 嘉

經考試合格特此證明

口試委員：邱 勝 陽
陳 木 金

盧 結 華

指導教授：盧 結 華、陳 木 金

系主任(所長)：范 崑 宏

口試日期：中華民國 107 年 12 月 28 日

謝 誌

回顧這段幼教所的求學生涯，從沒想過自己能如期畢業，在工作與學業中奮鬥，一度以為我會中途放棄，然而現在回想起來卻是人生中最為充實的一段日子。

首先，在研究所的課程和論文的研究及撰寫過程中，感激一路上指導我的老師們，感謝邱馨儀教授、吳慧蘭校長、吳堂鐘主任、郭春在教授、張筱雯主任、莊明達校長的殷殷教誨使我獲益匪淺更開拓了視野，讓我了解台灣以外的幼教行業是如何如火如荼的在進行著，使我在學業上得以獲得佳績，使幼教專業得以持續精進，將其應用於本研究中並順利的完成學業。

此次的論文能夠順利的如期完成，最要感謝我的指導教授盧綉珠 博士和陳木金 博士。這段時間在二位教授的悉心指導與提點下，不時地與我討論論文內容、潤飾不通順的語句、不斷的修正論文方向，給了我相當大的自由空間能夠恣意的發揮，在二位教授費心的指導與督促下，讓我的研究題目和內容都有正確的方向，並讓我得以如期進行研究，並能順利完成碩士論文，在此，謹致上最誠摯的敬意與感恩。

最後要感謝的是這段時間裡，我的家人和工作夥伴們的體諒與協助。有著您們溫暖的支持，讓我有彈性的空間與時間得以進行論文的研究和撰寫；特別感謝參與本研究的幼兒與老師們，您是我完成論文不可或缺的重要人物。因為有大家許許多多的幫助和鼓勵，我才得以完成本篇論文，謝謝身邊的每一個人，謝謝您！

竣嘉 謹至

摘要

本研究旨在探討私立幼兒園園長領導行為對評鑑指標的建構之研究，探討新北市及新竹市私立幼兒園園長領導行為之差異性。首先了解新北市及新竹市私立幼兒園園長領導行為之現況分析；其次根據向度建構指標，進行向度的分析；接著分析不同背景變項對於私立幼兒園園長領導行為之差異；最後則是探討兩者之相關。

本研究調查採抽樣調查有效問卷為178份，新北市147份、新竹市31份。依據樣本 t 檢定、獨立樣本 t 檢定、皮爾森(Pearson)相關分析相關進行統計分析。

本研究的結論發現如下：一、新北市及新竹市私立幼兒園園長領導行為得分程度高，其中以「激勵」向度得分最高，由此可知「激勵」對於新北市及新竹市私立幼兒園園長領導行為是有顯著的相關。二、在不同個人背景變項對於新北市及新竹市私立幼兒園園長領導行為並無明顯差異，表示新北市及新竹市私立幼兒園園長不會因為員工的性別、年齡、服務年資、教育程度、職務類別而有著差別對待皆能一視同仁。三、在不同園所變項中，以園長年齡的差異性最為明顯，並以園長年齡30歲以下之私立幼兒園園長最為顯著。

最後依據上述研究結果所提出之建議，可供給於幼兒教育主管機關，並舉辦相關之研習活動，持續提供私立幼兒園園長能夠更持續提升幼兒教育的品質。

關鍵字:私立幼兒園園長、領導行為

Abstract

This study aims to explore the construction of evaluation indicators for the leadership behavior of private kindergarten directors. Exploring the differences in leadership behavior between the heads of private kindergartens in New Taipei City and Hsinchu City . First, understand the current situation of the leadership behavior of the heads of private kindergartens in New Taipei City and Hsinchu City. Secondly, according to the degree of construction index, the degree of analysis. Then analyze the difference of different background variables for the leadership behavior of private kindergarten directors. The last is to explore the relationship between the two.

This study investigated 178 valid questionnaires, 147 in New Taipei City and 31 in Hsinchu City. Statistical analysis based on sample t-test, independent sample t-test, and Pearson correlation analysis.

The findings of this study were found as follows: 1. The leadership of New Taipei City and Hsinchu City Private preschools has a high score. Among them, the highest score is the "incentive" dimension. It can be seen that "incentives" have a significant correlation with the leadership behavior of private kindergarten directors in New Taipei City and Hsinchu City. 2, There is no significant difference in the leadership behavior of the private kindergartens in New Taipei City and Hsinchu City in different personal background variables. It is said that the heads of private kindergartens in New Taipei City and Hsinchu City will not be treated differently because of their gender, age, length of service, education level and job type. 3. Among the changes in different gardens, the difference in age of the director is the most obvious, and the head of the private kindergarten with the age of 30 is the most prominent and hold related research activities.

Finally, based on the recommendations of the above research results. Can be supplied to the child care authority. The continuous provision of private kindergarten directors will continue to enhance the quality of early childhood education.



Keywords: private preschool director, leadership behavior

目錄

謝誌.....	I
摘要.....	II
ABSTRACT	III
目錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	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	3
第三節 名詞釋義	3
第四節 研究範圍與限制	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 園長領導行為評鑑定義與內涵	7
第二節 幼兒園園長領導行為評鑑目的與功能	12
第三節 幼兒園園長領導行為研究理論	13
第四節 幼兒園園長領導行為評鑑的相關研究	15
第三章 研究設計與實施.....	17
第一節 研究架構	17
第二節 研究對象	18
第三節 研究工具	19
第四節 研究流程	29
第五節 資料處理與分析	31
第六節 研究倫理	33
第四章 研究結果分析與討論	34
第一節 私立幼兒園園長領導行為之現況分析	34
第二節 教職員工背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析	37

第三節 園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析	42
第四節、私立幼兒園園長領導行為之相關分析	46
第五章 研究結論與建議.....	53
第一節 結論	53
第二節 研究建議	54
參考文獻.....	56
附錄一	61



圖目錄

圖3-1 研究架構圖	17
圖3-2 幼兒園園長領導行為評鑑指標層面圖	20
圖3-3 研究流程	29



表目錄

表2-1 國內外學者對領導行為的定義	9
表2-2 國內外學者對領導行為特質論的研究發現	13
表2-3 國內外學者對領導行為行為論的研究發現	14
表2-4 國內外學者對領導行為情境論的研究發現	14
表2-5 國內外學者對領導行為的研究發現	15
表3-1 幼兒園園長領導行為問卷之尊重（初稿）	21
表3-2 幼兒園園長領導行為問卷之關懷（初稿）	21
表3-3 幼兒園園長領導行為問卷之倡導（初稿）	21
表3-4 幼兒園園長領導行為問卷之激勵（初稿）	22
表3-5 園長領導行為量表專家效度問卷邀請對象一覽表	22
表3-6 園長領導習慣量表之專家內容效度分析	23
表3-7 預試對象學校抽樣數及回收情形	24
表3-8 私立幼兒園園長領導行為調查問卷各題與總量表及各向度之相關分析 ...	25
表3-9 預試問卷各面向量表及總量表之CRONBACH A係數簡表	26
表3-10 私立幼兒園園長領導行為量表預試問卷向度分析摘要表	26
表3-11 私立幼兒園園長領導行為各向度與總量表之內在相關摘要表	28
表3-12 私立幼兒園園長領導行為刪題整理	28
表4-1 私立幼兒園園長領導行為問卷發發表	35
表4-2 私立幼兒園園長領導行為各向度與總量表之現況分析摘要	35
表4-3 私立幼兒園園長領導行為各題項之現況分析摘要表	36
表4-4 性別在私立幼兒園園長領導行為量表之T檢定	37
表4-5 年齡在私立幼兒領導行為量表之單因子變異數分析	38

表4-6 服務年資在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析	39
表4-7 教育程度在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析	40
表4-8 職務類別在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析	41
表4-9 園所地區在私立幼兒園園長領導行為量表之T檢定.....	42
表4-10園長年齡在私立幼兒領導行為量表之單因子變異數分析	43
表4-11園長服務年資在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析	44
表4-12園長教育程度在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析	46
表4-13私立幼兒園園長領導行為—尊重之相關分析摘要表	47
表4-14私立幼兒園園長領導行為之相關分析摘要表-1.....	47
表4-15私立幼兒園園長領導行為之相關分析摘要表-2.....	47
表4-16私立幼兒園園長領導行為之相關分析摘要表-3.....	47
表4-17不同背景變項在私立幼兒園園長領導行為得分結果之差異摘要表	49
表4-18不同園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為得分結果之差異摘要表 ..	51

第一章 緒論

本研究旨在探討幼兒園園長領導行為之影響。本章共分為五節，分別是第一節「研究背景與動機」，旨在說明本研究背景狀況及研究動機。第二節為「研究目的」，主要在說明根據本研究的背景動機所延伸的研究之主要目的。第三節為「名詞釋義」。第四節為「範圍與研究限制」，在於界定本研究的主要探討範圍，以及說明因為無法將研究涵蓋至所有使用者而造成研究成果在運用上的諸多限制。

第一節 研究背景與動機

俗諺：「三歲看個性，五歲看一生。」，意思就是說，孩子於三歲到五歲階段，所學習到的行為或知識，將會影響孩子一輩子；因此，除了注重其日常基本照顧外，更需要注意孩子個性與態度的雕琢。簡而言之，三到五歲的學齡前教育，即是人一生中的黃金教育階段，可見在這個階段之教育是最為重要且不可或缺的，而在幼兒園教育品質，則仰賴幼兒園中的各教職員所教導之知識。在過去領導者所面對的是一個工業時代，處在一個穩定的環境，而今日的組織所面對的典範卻是一個資訊時代、一個知識爆發時代，一個充滿變化的環境(Uhl-Bien, 2007)。在面對不同的時代環境，管理典範亦應隨之調整以免無法因應多變的社會環境，倘若園長領導理論與思維無法推陳出新、與時俱進，則將無法有效引導校務之發展。

良好領導會影響一個組織的優劣，優質的領導不僅影響成員的工作滿意度及組織承諾，更能進而影響組織效能(蔡進雄，1993)。依此而論，幼兒園園長領導也會影響一所教師的工作態度及教學士氣，甚至攸關著幼兒園的園務發展。因此，長期以來幼兒園園長領導一直是教育行政之學術研究所關切的重要議題。(Eisler,2003)認為教育應該由支配者模式(dominator model)轉變為夥伴關係模式(partnership model)，在上位的權力應要轉為共享權力，從服從命令轉換為彼此間的團隊合作。因此，基於自我組織之自發性及互動連結概念，學校經營與領導建議朝向建立學習社群的發展方向邁進，所謂學習社群是志同道合的

一群工作夥伴，自發性地時常聚在一起，分享工作上的事(蔡進雄，2000)，換而言之，學校領導者的領導行為應轉換成與組織成員形成夥伴、共同分享相互成長，讓園長與所有相關人員能更具備自我組織之適應環境能力，提升幼兒園競爭力。在這充滿挑戰與競爭的二十一世紀已展現出一個嶄新的領導與管理典範，完全不同於過去組織所面對的傳統典範。

但幼兒園的教學品質提升有賴於教學評鑑的輔助，教育改革更扎根於教學評鑑。所以，教育需要專業來保障，教育品質需要透過評鑑來審視，幼兒園園長的領導行為更決定了一間幼兒園的教育風格。「幼兒教育」的重要性。而幼兒園是否經營成功，教育品質是否能夠達到家長的要求實與園長領導有密切關聯。根據(許玉齡，2004)的調查研究結果顯示，幼兒園園長的職責內容非常廣泛，包括一般行政、人事、總務、幼兒、家長、社區、與其他等七個面向共四十項工作內容，幼兒園園長每日工作生活可謂非常忙碌，在工作上也面臨「行政雜務太多，影響教學品質」、「須兼任教學工作，辦理行政工作之時間常感不足」、「規劃管理能力尚待加強」、「缺乏行政研習，使得行政工作費時費力」等環境及專業上的困境(許玉齡，2004)；幼兒園園長在時間管理上也面臨「因應突發事件，影響時間規劃」、「干擾因素過多，切割時間運用」、「扮演多重角色，教學行政難兼顧」、「行政人力不足，事必躬親負荷大」的問題(簡宏江，2009)。

學校的領導者有著提供優質教育服務的職責，而是需要透過不斷提供新的領導技巧來達成，幼兒教育是一切教育的基礎，它的成敗，關係到個人未來對社會的適應，也關係著家庭未來的美滿與幸福，對社會未來的健全與進步，國家的富強與康樂，更是息息相關，有云「兒童是國家未來的主人翁」、「三歲定終身」更是充分的說明了幼兒教育的重要。以下本研究，分別從：1. 幼兒園園長領導行為評鑑的內涵分析；2. 幼兒園園長領導行為評鑑的指標發展；3. 幼兒園園長領導行為評鑑指標的驗證性因素分析，考驗本研究所建構之各項評鑑指標的向度建立，期盼建構一套可以做為我國推動幼兒園園長專業發展評鑑的指標。

第二節 研究目的

根據第一節之研究動機，本研究先進行幼兒園園長專業評鑑之文獻探討，建構研究理論與架構，再進一步探討北部地區（新北市及新竹市）的私立幼兒園園長領導行為評鑑指標建構之研究。

本研究之研究目的歸類如下：

- 一、了解幼兒園園長領導行為之現況。
- 二、了解不同背景變項（性別、年齡、服務年資、教育程度、職務類別、園所地區）對幼兒園園長對領導行為之差異情形。
- 三、藉由各向度之相關分析，以了解幼兒園園長領導行為評鑑各向度之相關情形。
- 四、依據研究結果提出結論與建議，提供教育機關及後續研究之參考。

第三節 名詞釋義

壹、 幼兒園園長

所謂「幼兒園園長」是根據幼兒教育及照顧法(以下簡稱幼照法)自101年1月1日起施行，104年7月1日修改後，其中有關幼兒園園長資格認定有以下幾點：

- 一、具幼兒園教師或教保員資格。
- 二、在幼兒園（含本法施行前之幼稚園及托兒所）擔任教師或教保員五年以上。
- 三、經直轄市、縣（市）主管機關自行或委託設有幼兒教育、幼兒保育相關科系、所、學位學程之專科以上學校辦理之幼兒園園長專業訓練及格。前項第二款之服務年資證明應由服務之幼兒園開立，或得檢附勞工保險局核發之勞工保險被保險人投保證明文件，並均應經直轄市、縣（市）主管機關

確認其服務事實。

第一項第三款之專業訓練資格、課程、時數及費用等相關事項之辦法，由中央主管機關定之。

四、根據教育部101年1月1日起施行的幼兒園園長專業訓練辦法，再經由107年3月27日的修訂版中的規定，符合下列規定資格者，得參加幼兒園園長專業訓練（以下簡稱本訓練）：

（一）具幼兒園教師或教保員資格。

（二）具下列各目之一之實際服務年資滿三年以上：

1. 幼兒園教師或教保員。
2. 幼稚園教師。
3. 托兒所教保人員。
4. 幼兒教育、幼兒保育相關科、系、所畢業之幼兒園（包括托兒所及幼稚園）負責人。

（三）中華民國100年12月31日以前，服務於幼稚園，同時符合下列規定之代理教師：

1. 大學以上學歷。
2. 代理期間具專科以上學校幼兒教育、幼兒保育相關學院、系、所、學位學程、科畢業或取得其輔系證書。
3. 其代理報經直轄市、縣（市）主管機關備查，且代理期間連續達三個月以上。

五、中華民國100年12月31日以前，服務於依兒童及少年福利法設立之托嬰中心，同時符合下列規定之教保人員：

- (一) 任職期間具專科以上學校幼兒教育、幼兒保育相關學院、系、所、學位學程、科畢業或取得其輔系證書。
- (二) 其任職報經直轄市、縣(市)主管機關備查。前項第二款服務年資之證明，依本條例第六條第四項及幼照法第十九條第二項規定辦理。

貳、 領導行為

所謂「領導行為」是指領導者在領導過程中的所作所為，而領導者在領導過程中在組織有限的資源下，善用領導者的職權來管理和教導員工，已達成組織目標。領導者除了指揮外，亦需關心員工，使組織內員工們能夠結合在一起，同心協力為組織付出。

在以下的研究中，針對「尊重」、「關懷」、「倡導」及「激勵」這四個向度所造成的不同影響來做說明與探討。

第四節 研究範圍與限制

壹、 研究地區方面

本研究受限於人力及金錢之限制，僅對北部地區(新北市及新竹市)的私立幼兒園作為研究對象。

貳、 研究對象方面

在幼兒園園長方面，對具有幼教師及教保員這兩個資格作為研究依據，研究進行中，有些幼兒園因規模的不同，而有設置主管級幹部，這部分即沒有列入本研究之對象。

參、 研究內容而言

本研究僅以幼兒園園長之地區、學校規模、性別、學歷、職稱、服務年資做為背景變項。園長領導行為評鑑指標則包括四個向度，分別為(一)園長對

各教職員工的相互尊重、（二）園長對各教職員工的適度關懷、（三）園長對各項校務的倡導及（四）園長對各教職員工的激勵方式等四個層面。



第二章 文獻探討

當前各類教育管理文獻中有關教育領導的概念多達60種。但綜觀這些領導理論的發展與革新，傳統學校領導的觀念忽略道德權威與專業權威的發揮，以致使學校領導者經常面對道德兩難問題時無法有效解決，而領導行為是指領導者在領導過程中的所作所為，領導者在領導過程的不同階段中因情境和任務需要表現出不同領導行為。因此，本研究選擇幼兒園園長領導行為評鑑為研究主題，進一步做探討。本章共分為四節，第一節為園長領導行為評鑑定義與內涵，第二節為園長領導行為評鑑的目的與功能，第三節園長領導行為評鑑的研究趨勢，第四節為園長領導行為評鑑相關之研究。茲就各節說明如下。

第一節 園長領導行為評鑑定義與內涵

教育工作是文化事業，是知識密集的行業，西方諺語曾說：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal,so is the school)，在幼兒園的教育工作以及各項校務推動中，需要的是領導者，而不是老闆，而領導者在組織內是舉足輕重的人物，起著關鍵的作用。而領導行為在組織中起著協調個人的需求和組織的要求的作用。在組織中，一方面有著周詳合理的計劃、精心設計的組織結構和有效的控制方法；另一方面，組織的成員有被人瞭解和激勵的需求，有為實現組織的目標盡其所能作出貢獻的需要。領導行為的作用就是將這兩個方面結合起來、協調起來；因此，幼兒園園長為達成學校目標以及上級所交付的任務，需融合個人理念及組織文化，並妥善發揮個人影響力，以激勵員所內的成員努力朝目標邁進。

在幼兒園園長的正向領導下對教師專業表現給予肯定與回饋，促進教師發現自身工作之優劣，並提供適當之管道，例如教師之在職進修課程，或是專業成長計畫，激勵教師改進其教學方式，達成學習目標，以促進教師的專業發展，提升教學之品質，而教育工作則是持續發展的文化事業，可以透過持續的學習與探究歷程，來提升專業水準與專業表現。(陳木金，2013)的研究亦指出：教師專業發展評鑑為教育部於95學年度起，為支持中小學教師專業成長，

提升教師之專業素養，增進教學品質，所推動之教師評鑑工作。在其研究中指出：提升教師的教學效能及學生學習成效，透過評鑑之監督，增進教師於課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修，以及敬業精神與態度四個層面之能力。

隨著家長受教育程度的提升和經濟能力的改變，越來越重視幼兒身心方面的發展，而近代更有「零歲教育」、「三歲定終身」等教育理念的出現，幼兒的啟蒙學習有著逐漸早化的趨勢，因此對教育機構的需求也越來越高，此時幼兒園園長的經營及領導方式更顯得重要，除了需達成教學目的外，還要不斷提升園所的專業形象，並透過教學品質的追求及提升，來鞏固園所形象，以期望在幼兒權益與家長需求中找到平衡點，為幼兒園的生存與發展找到最佳的出路。

壹、 幼兒園園長領導行為評鑑的定義分析

領導是極為複雜的一種社會現象，領導的發揮可以促使工作效率提升，達成既定的目標，領導係指引導或是明示工作方向，也就是引領工作團隊向目標方向前進，達成共同的目標。由於研究角度的不同，對於領導的意義也不一致，多位學者認為領導行為是指在不同的領導情境下，領導者預期在交互反應中，予以實現的一種需求型態，領導者在其領導過程中，為達成組織目標，所表現出來的領導行為模式或特色（謝文全，1991）。換句話說，領導行為可以說是領導者企圖影響他人活動所展現的一種行為型態，並藉以激發、引導其組織或團體成員，努力達成的組織目標

領導行為是在群體中的個人行為，其目的是在使個人和其他人之間建立起追隨關係；一個人在群體中獲得領導地位，可以採取各種不同的方法，而這些不同方法的有效性，除了與方法本身有關外，還受各種其他因素的制約，如：任務取向、人員取向及環境的差異影響，而任何一種領導行為，都不可能導致其他人對其行為的全面追隨，追隨關係只能存在於某些方面；領導行為並不總是有效的。領導行為僅僅是個人行為，而這種行為能否達到其預期目的，要受各種因素的制約。因此，園長為幼兒園內之首要領導人，透過其領導方式影響

幼兒園組織、課程與教育品質的成長，所以身為領導者必須熟悉學校組織的特性，適時調整自己的領導行為外，還須積極透過倡導與關懷的作為來激勵學校組織的成員，以達到增進學校效能的目的。換句話說，園長的帶領方式及其理念，不僅對園所經營、教學等實際運作產生影響，更關係著園所的生存與發展方向。

表2-1 國內外學者對領導行為的定義

研究者	年代	領導行為的定義
羅虞村	1995	領導是一種指引團體活動之行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。
林琨堂	1998	領導，乃領導者運用影響力，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程。
Robbins	2003	藉由影響他人行為以達到組織或群體目標所採取的行動，也就是領導者的工作。
Colquitt	2007	運用領導策略，給予部屬激勵的動機，並且提升部屬潛力的成長與發展的領導方式。
Covey	2009	領導者指導員工解決問題的統馭方式，使部屬能順利完成工作，以達到組織預期的目標。
陳木金	2004	領導者運用磋商、討價還價、妥協等策略，滿足部屬的要求，促使部屬工作的一種以物易物的領導方式。
謝秦強	2005	領導者以建立組織文化的方式幫助員工透過瞭解工作意義與價值，進而達成具有挑戰工作的慾望。而不僅僅是獲利與報酬。
吳旨啟	2008	領導者以較長期的組織範疇做為柔性因素，運用鼓舞、激勵、願景、參與、價值創造等方式達成組織目標。
陳美蘭	2009	領導者將組織成員之力量或思想聚合在一起，用指令或引導的方式整合他們行動，共同朝實踐並達成組織目標邁進。
關治銘	2009	在一種特定情境下為影響一人或一群人之行為，使其趨向達成某種群體目標之人際互動程式。
陳惠卿	2014	組織中賦予某人特定的權責，有以身作則的態度，教導組織成員應有的基本服務技能並關心部屬工作情況，使其接受指揮、引導與影響和，願意跟從著去達成組織共同目標的管理行為。

呂婉慈	2015	研究認為組織中的領導者通常分成兩種類型，一種是注重工作績效，另一種則是注重人際關係，因此，將主管領導行為分為規範型主管領導行為和關懷型主管領導行為兩種。
宋伊婷	2016	領導者在組織有限的資源下被賦予特定的權限，並以身作則教導組織成員應有的基本技能並關心部屬的工作，讓組織內的成員凝聚在一起，產生彼此相互承諾、相互合作，並在接受主管的指揮、引導與影響下努力達成組織目標的管理行為。

資料來源：本研究整理

貳、幼兒園園長領導行為評鑑的內涵分析

領導者在組織內是舉足輕重的人物有著關鍵的作用，因此領導行為在組織中的作用是在於協調個人的需求和達成組織的要求。在組織中，除了有著周詳合理的計劃、精心設計的組織結構和有效的控制系統外；還需要組織的成員有被人瞭解和激勵的需求，有為實現組織的目標盡其所能作出貢獻的需要。而領導行為的作用就是將這兩個方面結合起來、協調起來。

組織目標與下屬的個人目標不可能完全相同。在組織中，往往只有很少一部分人真正把他們的個人目標和組織目標結合起來。對大多數人來說，必須通過領導的誘發才能為組織目標作出必要的貢獻。下屬人員的工作往往是為了滿足個人的需求，雖然這些需求並不一定和組織的目標完全一致，但它是能夠將組織的利益、目標協調一致的。有效的領導行為應能鼓勵下屬人員去實現他們想要滿足的個人需求，同時又有助於達成組織的目標，即能夠利用個人所追求的目標來實現組織的目標。領導行為不但要使組織成員獲得物質需求上的適度滿足，更需要使他們獲得精神需求上的滿足。

幼兒園園長領導行為專業發展評鑑指標的架構，本研究根據文獻分析，分別從幼兒園園長領導行為的研究來探討，以下分別從尊重、關懷、倡導、激勵這四個向度來探討幼兒園園長領導行為評鑑的內涵分析，歸納幼兒園園長領導行為發展評鑑指標之向度有四點：（一）園長對各教職員工的相互尊重、（二）園長對各教職員工的關懷（三）園長對各項校務的倡導以及（四）

園長對各教職員工的激勵方式，以上所列舉出的四大向度的詳細說明如下：

(一) 園長對各教職員工的相互尊重：

領導者能夠約束自己，用同理心的態度對待別人，體貼考慮他的感受。

(二) 園長對各教職員工的關懷：

領導者能夠與部屬建立友誼、互信、互敬和溫暖關係之行為。

(三) 園長對各項校務的倡導：

領導者能夠畫清與屬下之間的權責關係，確立明確的組織目標與型態，與建立明確工作程序和溝通管道。

(四) 園長對各教職員工的激勵方式：

從心理學角度分析，就是利用某種外部誘因調動人的積極性和創造性，使人有一股內在的動力，朝向所期望的目標前進的心理過程。

由現今領導行為理論發展與趨勢觀察發現，教育領導專家致力於領導的相關理論不僅包括典型的領導理論，如：特質論、行為論與權變理論，更擴及新領導理論如轉型領導理論、競值架構理論等。從中亦可顯現出領導理論隨著環境變化加劇也日漸複雜，然而卻沒有一種理論可以通用於所有的情境，領導者必須視情境需要而選擇合適的領導方式，以獲得最佳的領導成效。

而在領導行為理論中，受到普遍應用的不外乎為美國俄亥俄州立大學所提倡的以關懷與倡導之理論，將園長領導行為分為領導者運用管理方法來界定其與被領導者的定位與角色，重視外在的行動與組織目標達成的要求之倡導層面以及對於組織成員需求的滿足、尊重與信任，並讓組織成員共同參與決定，並在必要之時給予適當的激勵與鼓勵，來策使員工朝著組織的目標繼續邁進。

第二節 幼兒園園長領導行為評鑑目的與功能

領導行為評鑑良好領導會影響一個組織的優劣，優質的領導不僅影響成員的工作滿意度及組織承諾，更能進而影響組織效能(蔡進雄，1993)。依此而論，幼兒園園長領導也會影響一所教師的工作態度及教學士氣，甚至攸關著幼兒園的園務發展。因此，長期以來幼兒園園長領導一直是教育行政之學術研究所關切的重要議題。(Eisler,2003)認為教育應該由支配者模式(dominator model)轉變為夥伴關係模式(partnership model)，在上位的權力應要轉為共享權力，從服從命令轉換為彼此間的團隊合作。因此，基於自我組織之自發性及互動連結概念，學校經營與領導建議朝向建立學習社群的發展方向邁進，所謂學習社群是志同道合的一群工作夥伴，自發性地時常聚在一起，分享工作上的事(蔡進雄，2000)，換而言之，學校領導者的領導行為應轉換成與組織成員形成夥伴、共同分享相互成長，讓園長與所有相關人員能更具備自我組織之適應環境能力，提升幼兒園競爭力。在這充滿挑戰與競爭的二十一世紀已展現出一個嶄新的領導與管理典範，完全不同於過去組織所面對的傳統典範。

但幼兒園的教學品質提升有賴於教學評鑑的輔助，教育改革更扎根於教學評鑑。所以，教育需要專業來保障，教育品質需要透過評鑑來審視，幼兒園園長的領導行為更決定了一間幼兒園的教育風格。而幼兒園是否經營成功，教育品質是否能夠達到家長的要求實與園長領導有密切關聯。根據(許玉齡，2004)的調查研究結果顯示，幼兒園園長的職責內容非常廣泛，包括一般行政、人事、總務、幼兒、家長、社區、與其他等七個面向共四十項工作內容，幼兒園園長每日工作生活可謂非常忙碌，在工作上也面臨「行政雜務太多，影響教學品質」、「須兼任教學工作，辦理行政工作之時間常感不足」、「規劃管理能力尚待加強」、「缺乏行政研習，使得行政工作費時費力」等環境及專業上的困境(許玉齡，2004)；幼兒園園長在時間管理上也面臨「因應突發事件，影響時間規劃」、「干擾因素過多，切割時間運用」、「扮演多重角色，教學行政難兼顧」、「行政人力不足，事必躬親負荷大」的問題(簡宏江，2009)。

第三節 幼兒園園長領導行為研究理論

一般而言，領導理論可分為三個時期：第一時期從1910年至1945年間，這一時期研究的重心，著重在於探討領導者的心理特質，稱為特質論；第二時期從1945年到1960年間，此時期的研究重點是以領導者本身所表現的行為為主，故稱為行為論；第三時期從1960年迄今，此時期的研究者認為領導是一種複雜的過程，除了以往所研究的特質論和行為論外，領導的效果深受領導情境所影響，故稱為情境論，因此，領導者必須依據情境之變化而作適當的權變措施，以達成領導者的任務，完成組織的共同目標和理想。行政領導的科學實徵研究，將領導研究方式分為特質論(Trait theory)、行為論(Behavioral theory)及情境論(Situational theory)三種為代表，茲分別說明如下：

壹、特質論

傳統領導特質理論盛行於1910年代至1945年代，認為領導者具有特別的人格特性或共同的特徵能領導他人，故稱為特質論，研究者試圖從人格特性上發現有效領導的特徵，並透過有效領導特徵分析，獲取最佳的領導方式，而學者Stogdill於1940年代所提出，該理論強調領導是與生俱來的能力。早期提出領導者與一般人差異之處，主要表現為：自信、責任感、社交性、創始力、機敏度、洞識力、堅持等七個方面，具備這些特質的人，越容易成為領導者（呂婉慈，2015）。而到了後期，Stogdill發現身為領導者並不僅限於這些特質，還應該同時考量其他情境的因素

表2-2 國內外學者對領導行為特質論的研究發現

領導理論	研究者	年代	主要研究發現
特質論	Bass	1990	認為世界的歷史是由偉人創造的，由領導者創造任務讓眾人完成。
	Fairholm	1991	認為領導是基於人格特質，並非人人都適任。
	劉玉燕&李偉娜	2007	每個領導者的人格特質與有效領導方式都不盡相同。
	Dubrin	2009	領導者所具備的特質或魅力與其所發揮的實質影響力有密切關係。

貳、行為論

由於領導特質理論有其限制，恰巧當時行為主義心理學崛起，因此被行為理論取代，該理論盛行於1950年代至1960年代，行為理論從領導者各種情境作為以行為角度探討有效的領導方式，發現較傳統特質理論更明確的有效領導指標，以外顯的行為探討，利用問卷、量表、晤談及觀察等方法，以鑑別哪一種領導方式最為具體有效。該理論認為領導效能並非取決於領導者的特質，而是取決於領導者的行為，且領導者可藉由訓練來加以塑造。在行為理論中目前並無一致的分類

表2-3 國內外學者對領導行為行為論的研究發現

領導理論	研究者	年代	主要研究發現
行為論	Tannenbaum&Schmidt	1973	認為領導行為是具體並且可以觀察的，一些行為理論認為領導者行為是領導者到追隨者的延續。
	黃宗顯	2008	優異的領導者能表現出有效的領導行為
	羅嘉明	2017	領導者的外顯行為與組織效能有木不可分的關係。

參、情境論

前述領導特質理論著重於領導是與生俱來的能力，領導行為理論則強調領導者的行為，但兩者均忽略了領導發生的情境，領導行為理論雖提出明確約有效領導行為指標，但仍有忽略追隨者與情境因素影響、不同衡量工具之準確度兩項缺點，因此於1960年代以後提出領導情境(權變)理論，領導行為隨著追隨者特性，在不同情境進行調整以實現有效領導。

表2-4 國內外學者對領導行為情境論的研究發現

領導理論	研究者	年代	主要研究發現
情境論	Fairholm	1991	領導者應採取有效的指導策略，讓追隨者擁有有效的資訊及技能。
	秦夢群	2005	領導者的工作是在創造一個工作環境，並藉由規劃、支持與酬賞的方式來幫助部屬達到團體目標。
	黃奕源	2006	領導者須因應情境不同，而制定不同的領導策略。

第四節 幼兒園園長領導行為評鑑的相關研究

綜觀過去學者對於領導行為相關議題的研究不勝枚舉，且因探討面向、研究方法及研究對象等因素的差異，而有不同研究結果呈現。茲將近年來有關主管領導行為的主題研究，摘要彙整如表2-5。

表2-5 國內外學者對領導行為的研究發現

研究者	年代	主要研究發現
周志法	2002	就領導行為而言，轉換型領導最能提高員工在公平上的認知，且為最能提高員工工作滿足的一種領導方式。
陳麗雅	2003	參與式領導、授權式領導與員工工作滿足有顯著正向的相關。
張鴻友	2004	主管的領導行為與工作滿意度各構面因素之間均存在顯著關係，特別是相對於工作效率取向，人性關懷取向對內在滿足、外在滿足與一般滿足之影響效果最為明顯。
王傑明	2004	主管領導行為構面中不論是「關懷型領導」或是「績效規範型領導」之子構面，對於工作滿意中「股票分紅制度滿意」、「升遷及發展滿意」子構面以及對於離職傾向均有顯著的相關性。
謝秦強	2005	不同人口統計變項(性別、年齡、家居地、婚姻狀況、教育程度、服務年資、職級)對於主管領導行為與工作滿意度有顯著差異。
蘇英芳 黃賀	2006	工作滿意度受到主管的領導行為影響，在仁慈領導與德行領導上有正向的顯著相關；在威權領導上有負向的顯著相關。
黃奕源	2006	性別、產業、職位、職務、擔任主管與否、學歷、地區等對領導行為與工作滿意度等因素有所影響，且主管領導行為與員工工作滿意度高度相關。
曾秀鳳	2006	校長做決策時需要考量到各方面的實際需求，因此向長的領導行為多在行政方面，而少在教學方面，使教師擁有自主空間得以發揮專業專長。
林博億	2008	領導風格中的關懷型對員工工作滿意度的薪酬滿意、工作滿意、升遷滿意均有顯著的正相關影響。而領導風格中的規範型則較無顯著的影響,結果表示員工較偏向於主管用關懷型的領導風格來管理。
關治銘	2009	員工對於親近友善與績效向的領導行為在實務上均採個人主觀的判斷喜惡，較難因工作方式的調節來影響因領導行為產生的離職傾向，唯尊重溝通的領導行為模式較具彈性與互動因故工作方式才能達到調節的效果。

蘇漢彬	2010	校長利用不同方式促使使教師為發展特色學校，並在運用社區資源的同時，透過參與、合作及互惠的觀念拿到資源共享的目的，且在「轉型」與「整合」的過程中引進專業人才，藉此提升教師專業形象與解決人才不足的問題。
吳遠志	2011	國小教師知覺卓越使得校長領導風格呈現正向領導，而服務年資越長、學歷越高、兼任行政教師及大學學校的教師對卓越校長的領導風格的知覺越高。
胡中平	2014	近半數的班級導師認為女性校長較能支持及尊重教師，能明顯感受到校長展現出尊重、關懷的相處氣氛，而當教師對校長的領導風格感受度越佳，學校的組織氣氛也越佳。
呂婉慈	2015	1.關懷型主管領導行為對部分工時員工之工作敬業心具有顯著之正向影響；2.規範型主管領導行為對部分工時員工之工作敬業心具有顯著之正向影響；3.關懷型主管領導行為對部分工時員工之心理契約履行具有顯著之正向影響；4.規範型主管領導行為對組織之高績效人力資源實務具有顯著之正向影響。
趙詠鋒	2016	華人地區校長領導行為以「教育領導」、「關懷行為」及「父權領導」為主，校長領導行為與教師工作價值觀相互抵觸時，將會影響工作效能。

資料來源：本研究整理

由以上文獻研究中得知：園長領導行為分別包含了倡導行為與關懷行為，以兩個構面為主，幼兒園教師教學效能亦包含了教學準備、教學策略、班級經營與教學評量等四個構面，而幼兒園園長領導行為應會對教師教學效能產生影響，許多認為當幼兒園園長領導行為以關懷層面居多時，教師在其教學準備或教學策略的使用上，應能有較多的自主性，因此在其教學效能也能相對的提升；反觀，當幼兒園園長領導行為以倡導層面居多時，教師在其教學準備甚至教學策略的使用上，可能因為要配合倡導的事項，因而受限較多。

第三章 研究設計與實施

本研究以「幼兒園園長領導行為評鑑指標調查之研究」為題，本章研究設計依據研究目的參酌相關文獻彙整發展而成，藉由文獻探討的方式，確認研究方向，提出研究架構及研究待答問題，最後歸納研究發現，提出結論與建議供幼教機構及其主管單位、幼兒教育工作者、幼兒園園長以及後續相關研究之參考。本章共分為五節分別說明：第一節研究架構；第二節研究對象；第三節研究工具；第四節研究流程；第五節資料處理與分析。

第一節 研究架構

本節說明研究架構圖及研究變項之選擇，本研究依據研究動機，將「個人背景變相」及「園所背景變相」列為研究變項，進行文獻分析探討相關理論及研究，並考量幼兒園特性，研擬設計建立起本研究之研究架構。

壹、本研究研究架構如圖 3-1 所示：

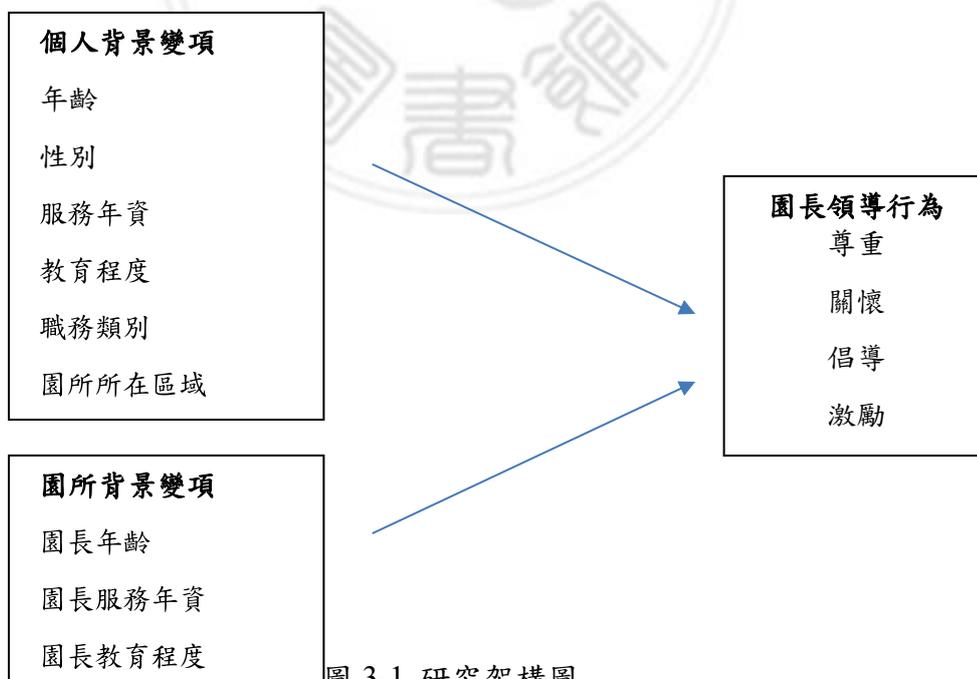


圖 3-1 研究架構圖

貳、研究變項說明

根據研究架構圖選擇之研究變項可分為：教職員工背景變項、園所背景變項兩部分，以下茲就本研究之研究變項予以說明。

一、教職員工背景變項

本研究之背景變項包含個人背景變項、園所背景變項，個人背景變項包含年齡、性別、服務年資、教育程度、職務類別等五項；園所背景變項包含園所所在區域、園長年齡、園長服務年資、園長教育程度等四項。本研究以此進行差異情形之比較，茲說明如下：

(一) 個人背景變項

1. 年齡：30歲（含）以下、31-40歲、41-50歲、51歲以上。
2. 性別：男、女
3. 服務年資：5年（含）以下、6-10年、11-20年、21年以上。
4. 教育程度：專科（含）以下、學士、碩士、博士。
5. 職務類別：園長、主任、組長、教師、教保員、助理教保員。

(二) 園所背景變項

1. 園所所在區域：新北市、新竹市
2. 園長年齡：30歲（含）以下、31-40歲、40-50歲、50歲以上。
3. 園長服務年資：5年以下、6-10年、11-20年、21年以上。
4. 園長教育程度：高中職、專科（含師專）、學士（含師院）、碩士（含40學分班）、博士。

第二節 研究對象

本研究係以北部地區（新北市及新竹市）任教於合法立案私立幼兒園之教育工作者為研究對象採紙本問卷方式進行問卷實施，經文獻探討後形成初步研究架構並編擬預試問卷初稿，為求研究理論於實務兼具，將編擬完成的預試問

卷初稿先行請專家問卷審查，然後再進行問卷預試，最後進行正式問卷調查研究。本節針對編製預試問卷過程中參與的預試問卷調查對象及正式問卷調查對象進行說明。

壹、預試問卷對象

本研究預試問卷發放對象以北部地區（新北市及新竹市）任教於合法立案私立幼兒園之教育工作者為主，根據園所總數依比例隨機發放預試樣本43份

貳、正式問卷調查對象

本研究係以北部地區（新北市及新竹市）任教於合法立案私立幼兒園之教育工作者為施測之母群體，預試後，依據106年度教育局統計資料，統計出臺北地區之幼兒園學校總數及教育人員人數後，正式問卷經根據園所總數預計發放正式問卷200份

第三節 研究工具

本研究為達成研究理論與實務兼容並進，以研究架構為基礎，採問卷調查進行，發展本研究問卷初稿、經由專家問卷建立專家效度後，針對問卷內容進行修改與調整，以利進行研究，並於問卷調查結果後進行分析、綜合歸納、比較研究之結果。所使用之研究工具為研究者自編「幼兒園園長領導行為發展評鑑之調查研究量表」進行資料蒐集，分為三部分，第一部分為「基本資料」包含教職員工本人的年齡、性別、服務年資、教育程度、職務類別等五項，亦有「園所基本資料」包括園所所在區域、園長年齡、園長服務年資、園長教育程度等四項；第二部分為「園長領導習慣量表」測量幼兒園園長領導習慣之情形。

以下將問卷調查法過程中重要的程序以問卷初稿架構、問卷初稿內容、建立專家效度、填答及計分方式、進行問卷預試與信度分析等五點說明，茲將「園所基本資料」及「園長領導習慣量表」之編製，分別詳述如下：

壹、問卷初稿架構

本研究所使用的「幼兒園園長領導行為評鑑指標之調查研究量表」參酌特質論、行為論以及情境論的領導行為理論歸納而成，將園長領導習慣分為四個向度分別為：「尊重」、「關懷」、「倡導」、「激勵」等四個向度，並參考胡中平（2014）、呂婉慈（2015）、趙詠鋒（2016）之研究觀點進行編製形成本研究問卷，量表層面圖如下的圖3-2

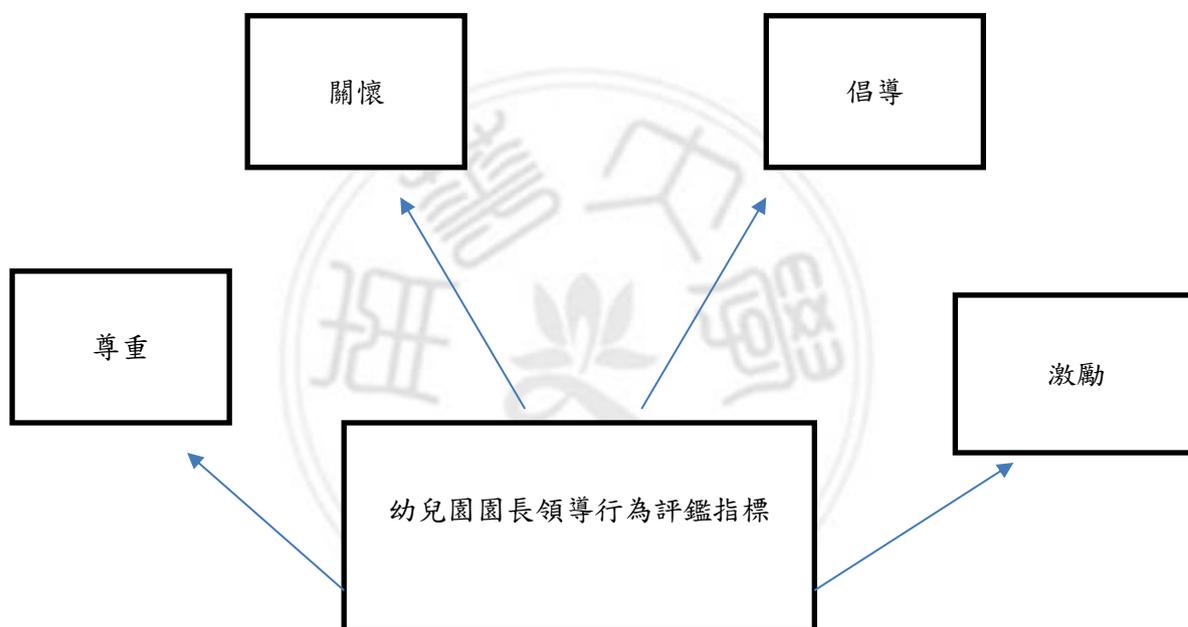


圖3-2 「幼兒園園長領導行為評鑑指標」層面圖

貳、問卷初稿內容

根據上述問卷初稿架構，再參酌理論基礎與相關研究，進行問卷初稿內容編製，與指導教授討論經教授修正問卷之適切性後編製而成。本研究文卷「幼兒園園長領導行為評鑑指標」初稿包含四個向度各向度涵義與內容如下表3-1至表3-4。

表 3-1 幼兒園園長領導行為之尊重（初稿）

幼兒園園長領導行為專業發展評鑑之調查研究量表向度涵義及內容之一：尊重

尊重 涵義：領導者能夠約束自己，用同理心的態度對待別人，體貼考慮他的感受。
1. 園長能設身處地為別人著想。 2. 園長做事會考慮別人的感受。 3. 與園長說話時，園長會專心傾聽。 4. 園長會說有攻擊意味的話語。 5. 園長盡量不隨便開別人的玩笑。 6. 園長不隨便發脾氣或遷怒他人。

表 3-2 幼兒園園長領導行為之關懷（初稿）

幼兒園園長領導行為專業發展評鑑之調查研究量表向度涵義及內容之二：關懷

關懷 涵義：領導者能夠與部屬建立友誼、互信、互敬和溫暖關係之行為。
1. 園長會主動關心園內的教職員工。 2. 當我反映工作有困難時，園長會主動幫助我。 3. 園長會幫助需要幫助的人。 4. 園長能適時的指導員所內各教職員的工作內容。 5. 園長對他人不幸的遭遇感同身受。 6. 當我遇到不熟悉的工作內容時，會有可協助的管道。

表 3-3 幼兒園園長領導行為之倡導（初稿）

幼兒園園長領導行為專業發展評鑑之調查研究量表向度涵義及內容之三：倡導

倡導 涵義：領導者能夠畫清與屬下之間的權責關係，確立明確的組織目標與型態，與建立明確工作程序和溝通管道。
1. 園長能夠協調不同部門的教職員工共同工作。 2. 園長能夠公平得分配工作給每位教職員工。 3. 當學校有大型活動時，園長能確實指揮每位教職員工。 4. 當我遇到工作守則內沒有的狀況時，園長能及時的給我協助。 5. 教職員工對於工作內容有認知落差時，園長能適時的調配工作。 6. 當我認為工作目標太困難時，園長能及時的調整工作內容。

表 3-4 幼兒園園長領導行為之激勵（初稿）

幼兒園園長領導行為專業發展評鑑之調查研究量表向度涵義及內容之四：激勵

<p>激勵</p> <p>涵義：從心理學角度分析，就是利用某種外部誘因調動人的積極性和創造性，使人有一股內在的動力，朝向所期望的目標前進的心理過程。</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 園長能夠讓員工在工作中能自行判斷處理事情。 2. 園長能夠讓員工在工作能發揮所長的程度。 3. 園長能夠讓員工在工作給予單獨表現的機會。 4. 園長能夠讓員工在工作中獲得的成就感。 5. 園長能夠讓員工在做好工作時得到讚許。 6. 讓各教職員認同園長的決策能力。

參、建立專家效度

為求本研究能夠拉近理論與實務之間的落差，故研究者透過文獻探討後，形成研究架構，進一步編擬問卷初稿，除了經指導教授討論修正外，邀請相關領域專家學者（詳見下表3-5「園長領導行為量表」專家效度問卷邀請對象一覽表）進行問卷調查（專家問卷詳見附錄一）進行分析，根據建議刪除或修改不適切之題目，將題目調整至符合向度內涵之題目以編製成預試問卷。

表3-5「園長領導行為量表」專家效度問卷邀請對象一覽表

姓名	職稱	任職單位
蔡裕丰	負責人	Happy Play教育機構
吳堂鐘	主任	新北市坪民國中
吳慧蘭	校長兼園長	新北市重慶國中
周德銘	校長兼園長	新北市復興國小
周麗珍	園長	台北市君格幼兒園
張育綺	園長	新北市育全幼兒園

本量表之初稿共計 24 題，採用「適合」、「修正後適合」、「不適合」三點量表，函請五位專家學者填答「專家意見調查」，協助鑒定量表的題意是否適合是否與各向度相符，並提供修正意見。在問卷初稿中，專家認為「適合」及「修正後適合」兩者合計比值 80%以上者，予以保留；低於 80%一下者，予

以刪除；同時根據專家所提供之意見，進行適當之修正，專家內容效度分析詳見表 3-6，從表中之次數分配與百分比結果得知，本表之試題具有良好的內容效度。

表 3-6 園長領導習慣量表之專家內容效度分析

向度	題號	適合		修正後適合		不適合		分析結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
尊重	1	3	60%	2	40%			保留
	2	3	60%	2	40%			保留
	3	4	80%	1	20%			保留
	4	3	60%	2	40%			保留
	5	3	60%	1	20%	1	20%	保留
	6	2	40%	3	60%			保留
關懷	1	4	80%	1	20%			保留
	2	4	80%	1	20%			保留
	3	5	100%					保留
	4	4	80%	1	20%			保留
	5	3	60%	2	40%			保留
	6	2	40%	3	60%			保留
倡導	1	4	80%	1	20%			保留
	2	2	40%	3	60%			保留
	3	2	40%	3	60%			保留
	4	4	80%	1	20%			保留
	5	3	60%	2	40%			保留
	6	3	60%	2	40%			保留
激勵	1	3	60%	2	40%			保留
	2	3	60%	2	40%			保留
	3	4	80%	1	20%			保留
	4	5	100%					保留
	5	2	40%	3	60%			保留
	6	3	60%	2	40%			保留

肆、填答及計分方式

本問卷採李克特氏 (Lickert-type) 六點式量表，受試者根據題目所陳述的感知與認同程度的程度分為「非常認同」(記分6分)、「大多認同」(記分5分)、「有點認同」(記分4分)、「有點不認同」(記分3分)、「大多不認同」(記分2分)到「非常不認同」(記分1分)六個等級進行填答。因此最後

統計總得分越高，代表受試者對於該題項向度認感知度與認同感較高，反之則對於該題項感知度與認同感較低。

伍、預試問卷發放及回收統計

依據教育部106年公布之合法立案的私立幼兒園數量，按照新北市及新竹市的合法立案的私立幼兒園比例進行預試問卷之發放。新北市共發放33份回收25份，回收率為76%；新竹市共發放10份回收7份，回收率為70%，平均回收率為75%回收率佳。

而新北市回收的25份問卷中，有效問卷23份，可用率達92%；新竹市回收的7份問卷中，有效問卷7份，可用率達100%，平均可用率為73.8%，因此預試問卷的可信度優，如表3-7之整理：

表3-7 預試對象學校抽樣數及回收情形

所屬縣市	發放數	回收數	回收率	可用數	可用率
新北市	33	25	76%	23	92%
新竹市	10	7	70%	7	100%
總和	43	32	75%	30	93.8%

陸、各題與量表總分以及各向度之相關

預試問卷完成後，研究者開始進行調查問卷預試，為使預試結果達到佳成效，乃採取立意取樣方式，選取新北市、新竹市的私立幼兒園進預試，共發出43份預試調查問卷，問卷回收32份，回收率76.1%，填答不完整之問卷，有效問卷計2份，有效問卷率93.8%。

茲就預試問卷回收後所進行各題與量表總分以及各向度之相關分析，作為正式選題之依據，從表3-8中分析可以得知，各題與「私立幼兒園園長領導行為調查問卷」相關程度均達.01顯著水準；各題與與各向度之相關均達.01顯著水準，詳見表3-8。

表 3-8 私立幼兒園園長領導行為調查問卷各題與總量表及各向度之相關分析

向度	題號及題目內容	各題與總分之相關	各題與各向度之相關
尊重	1. 園長能設身處地為別人著想	.769	.929
	2. 園長做事會考慮別人的感受	.734	.929
	3. 與園長說話時，園長會專心傾聽	.665	.930
	4. 園長會說有攻擊意味的話語	.080	.940
	5. 園長不隨便開別人的玩笑	.245	.937
	6. 園長不隨便發脾氣	.483	.933
關懷	1. 園長會主動關心園內的教職員工	.816	.928
	2. 當我反應工作有困難時，園長會主動幫助我	.758	.929
	3. 園長會幫助需要幫助的人	.735	.929
	4. 園長能適時的指導園所內各教職員的工作內容	.532	.932
	5. 園長對他人不幸的遭遇感同身受	.709	.930
	6. 當我遇到不熟悉的工作內容時，園長會幫助我獲得協助的管道	.627	.931
倡導	1. 園長能夠協調不同部門的教職員工共同工作	.570	.932
	2. 園長能夠公平的分配工作給每位教職員工	.637	.931
	3. 當有大型活動時，園長能確實指揮每位教職員工	.617	.931
	4. 當我遇到工作守則內沒有的狀況時，園長能及時的給我協助	.611	.931
	5. 教職員工對於工作內容有認知落差時，園長能適時的協調與說明	.653	.931
	6. 當我認為工作目標太困難時，園長能及時的調整工作內容	.676	.930
激勵	1. 園長能夠讓教職員工在工作中能自行判斷處理事情	.598	.932
	2. 園長能夠讓教職員工在工作上發揮所長	.490	.933
	3. 園長能夠給予教職員工在工作上有單獨表現的機會	.549	.932
	4. 園長能夠讓教職員工在工作中獲得成就感	.592	.932
	5. 園長能夠讚許教職員工在工作上的好表現	.604	.932
	6. 園長讓園所內各教職員工認同他的決策能力	.494	.933

柒、內部一致性分析

(一) 總量表

總量表的信度 (Cronbach's α 值) 在 .80 以上為最好的，如果在 .70 至 .80 之間，則屬可接受範圍；如果是分量表，其信度係數最好的是在 .70 以上，如果是

在.60 至.70 之間，則屬還可以接受使用，如果分量表的內部一致性 α 係數在.60 以下或總量表的信度係數在.80 以下，應考量重新修訂量表或增加題項（吳明隆，2007）。統計結果詳表 3-9，從三個量表及總量表來看，各面向量表之 Cronbach's α 係數皆在.673 以上，且小於總量表的 Cronbach's α 係數 (.832)，顯示問卷整體內部一致性高，信度頗佳。

表 3-9 預試問卷各面向量表及總量表之 Cronbach α 係數簡表

向度	向度 Cronbach's α 值	總量表的 Cronbach's α 值
尊重	.673	.832
關懷	.813	
倡導	.780	
激勵	.844	

(二) 各面向量表

本研究採 Cronbach's α (Cronbach's α coefficient) 係數考驗私立幼兒園園長領導行為量表各向度與總量表之內部一致性 (inter-item consistency) 信度分析。如果一個量表的信度越高，代表量表越穩定。如果一個量表的信度越高，代表量表越穩定約好。

表 3-10 顯示，私立幼兒園園長領導行為總量 Cronbach's α 係數高達.934。其餘各向度的 Cronbach's α 係數分別是。由此顯示本量表之總量表與各向度內部一致性高、信度極佳。詳細如下表：

表3-10 私立幼兒園園長領導行為量表預試問卷向度分析摘要表

向度	題號及題目內容	更正後項目總數相關	向度 Cronbach's α	Cronbach's α (如果該題已刪除)
尊重	1. 園長能設身處地為別人著想	.769	.673	.929
	2. 園長做事會考慮別人的感受	.734		.929
	3. 與園長說話時，園長會專心傾聽	.665		.930
	4. 園長會說有攻擊意味的話語	.080		.940
	5. 園長不隨便開別人的玩笑	.245		.937
	6. 園長不隨便發脾氣	.483		.933
關	1. 園長會主動關心園內的教職	.816	.813	.928

懷	員工			
	2. 當我反應工作有困難時，園長會主動幫助我	.758		.929
	3. 園長會幫助需要幫助的人	.735		.929
	4. 園長能適時的指導園所內各教職員的工作內容	.532		.932
	5. 園長對他人不幸的遭遇感同身受	.709		.930
	6. 當我遇到不熟悉的工作內容時，園長會幫助我獲得協助的管道	.627		.931
倡導	1. 園長能夠協調不同部門的教職員工共同工作	.570	.780	.932
	2. 園長能夠公平的分配工作給每位教職員工	.637		.931
	3. 當有大型活動時，園長能確實指揮每位教職員工	.617		.931
	4. 當我遇到工作守則內沒有的狀況時，園長能及時的給我協助	.611		.931
	5. 教職員工對於工作內容有認知落差時，園長能適時的協調與說明	.653		.931
	6. 當我認為工作目標太困難時，園長能及時的調整工作內容	.676		.930
激勵	1. 園長能夠讓員工在工作中能自行判斷處理事情	.598	.844	.932
	2. 園長能夠讓員工在工作上發揮所長	.490		.933
	3. 園長能夠給予教職員工在工作上有單獨表現的機會	.549		.932
	4. 園長能夠讓教職員工在工作中獲得成就感	.592		.932
	5. 園長能夠讚許教職員工在工作上的好表現	.604		.932
	6. 園長讓園所內各教職員認同他的決策能力	.494		.933

捌、各向度與總量表之內在相關

考驗「私立幼兒園園長領導行為」各因素與量表之內在相關，是為了探討

量表的內在結構是否良好。經過分析發現，各因素內在相關皆達到顯著水準，各因素與總量表之相關程度，「尊重」達.796，「關懷」達.930，「倡導」達.850，「激勵」達.874，看見本量表之內在結構良好，詳見表3-11。

表 3-11 私立幼兒園園長領導行為各向度與總量表之內在相關摘要表

相關					
	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
尊重	1				
關懷	.715**	1			
倡導	.522**	.741**	1		
激勵	.539**	.752**	.686**	1	
總量表	.796**	.930**	.850**	.874**	1

玖、編製正式問卷

預試問卷題項經由專家意見調查分析、各題與量表總分以及各向度之相關分析、內部一致性分析，對問卷內容進行篩選。其中各題與量表總分以及各向度之相關分析均達顯著；內部一致性分析後，刪除各向度中，更正後項目總數相關與Cronbach's α （如果該題已刪除）中最差的那題，之後各個向度保留五題，形成 23 題之正式問卷。如表 3-12：

表3-12 私立幼兒園園長領導行為刪題整理

向度	相關分析刪除題項	內部一致性分析刪除題	綜合判斷後保留題項
尊重	4		1、2、3、5、6
關懷			1、2、3、4、5、6
倡導			1、2、3、4、5、6
激勵			1、2、3、4、5、6

第四節 研究流程

本研究屬於量化研究，採用問卷調查法搜集資料後，運用統計方法進行資料分析，詳細研究流程說明及研究流程圖如下圖3-3：

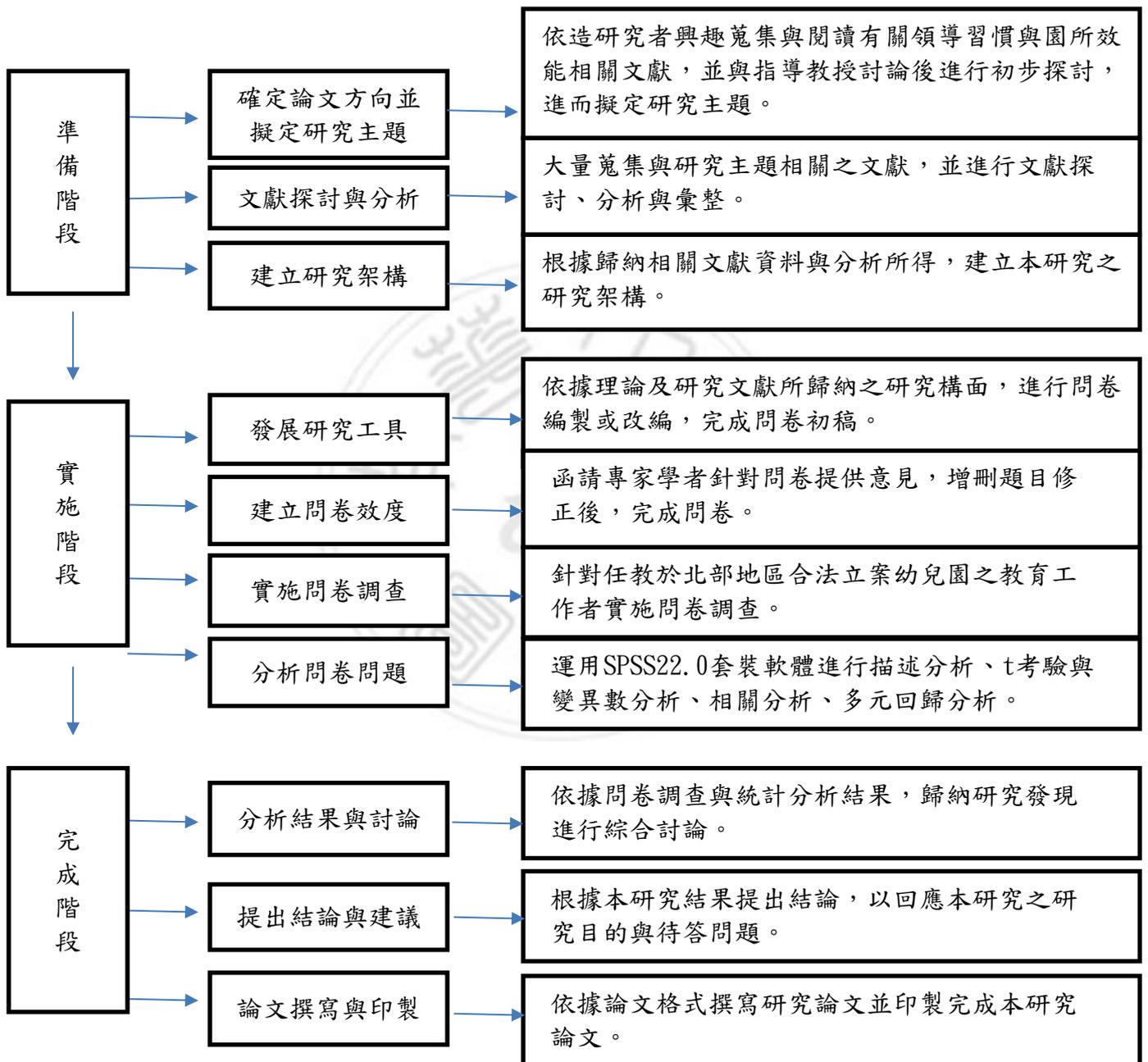


圖3-3研究流程

壹、準備階段

一、確定研究主題

根據研究者興趣與幼教現場教育工作者所觀察幼教現況產生研究動機，蒐集並閱讀有關領導習慣與園所效能相關文獻，與指導教授討論後進行初步探究，進而擬定研究主題及範圍，根據研究動機擬定研究目的及待答問題。

二、文獻探討與分析

進一步大量蒐集更多與研究主題相關之文獻，包含：書籍、期刊、碩博士論相關論文，探討相關理論及研究成果，加以歸納統整自我充實與研究主題相關之知能力求資料之周延完整，奠定研究基礎使研究結過能更趨近於事實符合幼教現場需求。

三、建立研究架構

根據文獻探討歸納後開始著手撰寫研究計畫書，與指導教授討論透過研究動機、研究目的、研究問題建立本研究之研究架構並決定研究向度，作為本研究基礎及分析依據。

貳、實施階段

一、發展研究工具

根據準備階段的文獻探討與研究目的，決定採用問卷調查法進行，結合理論與相關研究文獻組成研究構面，參考相關研究之問卷進行編修，與指導教授充分討論後，組成本研究之問卷初稿。

二、建立問卷效度

為進一步確立本研究問卷之效度，懇請指導教授推薦專精於園長領導習慣及園所效能研究主題之專家學者與實務工作者，函請專家學者協助填寫專家效度問卷，問卷回收後，依據專家學者所提供的建議進行問卷內容修正，完成本

研究調查問卷。

三、實施行問卷調查

本研究之正式問卷發放以個人為單位，對任教於北部地區合法立案私立幼兒園教育工作者採取發放紙本問卷方式。發放問卷之前先以電話徵求園所之同意，將問卷寄送至園所，商請其於一週內填答並回覆。

四、分析問卷資料

問卷回收後進行篩選，剔除無效問卷後，以SPSS22.0 for Windows統計套裝軟體進行統計分析。

參、完成階段

一、結果分析與討論

依據統計分析後，綜合出本研究之研究結果，並回顧文獻探討之理論內容進一步進行討論與分析。

二、提出結論與建議

根據分析與討論結果提出本研究之結論，回顧本研究之目的及待答問題，據以提出結果與建議以提供幼教機構及其主管單位、幼兒教育工作者、幼兒園園長以及後續相關研究者之參考。

三、論文撰寫與印製

將研究結果依據規範撰寫成研究論文初稿，與指導教授討論後，經過反覆修改、校對與潤飾後，再將之印製完成研究論文

第五節 資料處理與分析

本節主要說明研究資料的處理與分析，本研究屬於量化取向的調查研究，以探討「幼兒園園長領導行為評鑑發展之研究」，將結果採用SPSS22.0 for

Windows電腦統計套裝軟體程式進行資料統計與分析。茲將原始資料處理步驟及統計分析方法分別說明如下：

壹、資料處理

本研究問卷經專家意見審查問卷調查後進行修正發展正式問卷，經正式問卷調查後回收問卷資料採下列步驟進行資料整理。

一、資料檢核

將回收後的正式問卷逐一檢視填答情形，凡有遺漏或資料填答不全者視為廢卷，逐一剔除。

二、資料編碼

完成資料檢核後，針對每一份施測結果所得之原始資料進行編碼並且建檔儲存於電腦上，以利後續進行統計分析工作。

三、資料確認

再次核對每一份施測結果所得知原始資料與輸入資料是否完全相符，以避免研究分析產生人為錯誤而影響研究結果

貳、統計分析

茲將本研究擬採用的統計考驗方法分別說明如下：

一、描述性統計分析

以描述性統計計算出「幼兒園園長領導習慣調查問卷」與「幼兒園園所效能問卷」施測結果之人數、平均數、標準差，以了解幼兒園教育工作者知覺園長領導習慣與園所效能之看法與現況，以瞭解研究目的之一。

二、t考驗分析（t-test）與變異數分析

(一) t 考驗分析

以受試者背景變項之「性別」與「園所地區」為自變項，「私立幼兒園園長領導行為」為依變項，使用t 考驗分析 (t-test) 瞭解不同「性別」與「園所地區」之幼兒園教育工作者在「私立幼兒園園長領導行為量表」各向度及總量表比較，以了解不同背景變項之下，私立幼兒園園長領導習慣與園所效能之差異情形，以瞭解研究目的二。

(二) 單因子變異數分析

本研究應用以受試園所之教職員工的「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「職務類別」為自變項，私立幼兒園園長領導行為為依變項，以探討不同背景變項在私立幼兒園園長領導行為的差異情形。

第六節 研究倫理

本研究採取專家意見及問卷調查等方式進行研究，為求研究倫理，凡涉及個人身分個資與隱私部分皆嚴格保密，問卷採無記名方式處理。相關問卷資料特別注意資料之保密，資料之分類、檢核與繕打等皆由研究者自行處理，以達成研究資料的保密，避免外洩之虞。

第四章 研究結果分析與討論

本章是根據正式問卷調查所得之資料進行統計分析，旨在瞭解現今私立幼兒園園長領導行為評鑑發展指標之現況、影響因素及兩者之關係。本章共分為五節。1.私立幼兒園園長領導行為之現況分析、2.個人背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析、3.園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析、4.私立幼兒園園長領導行為之相關分析、5.問卷調查結果之綜合分析與討論

第一節 私立幼兒園園長領導行為之現況分析

本節旨在分析私立幼兒園園長領導行為之現況，量表中的每個題向代表一種指標或能力，採用平均數、標準差、每題平均得分、每題標準差等統計方法，藉此了解受試者在各題項上的反映情形。

壹、私立幼兒園園長領導行為之現況

為了解私立幼兒園園長領導行為之現況，先發放正式問卷後，再依問卷內容進行資料分析。據教育部106年公布之合法立案的私立幼兒園數量，按照新北市及新竹市的合法立案的私立幼兒園比例進行正試問卷之發放，新北市共發放166份回收147份，回收率為88.6%；新竹市共發放34份回收31份，回收率為91.1%，平均回收率為89%回收率佳。

新北市回收的147份問卷中，有效問卷147份，可用率達100%；新竹市回收的31份問卷中，有效問卷31份，可用率達100%，可信度優，以下為私立幼兒園園長領導行為問卷發放表。

表4-1 私立幼兒園園長領導行為問卷發放表

地區	學校數	發放數	回收數	回收率	可用數	可用率
新北市	827	166	147	88.6%	147	100%
新竹市	133	34	31	91.1%	31	100%
總和	960	200	178	89%	178	100%

一、私立幼兒園園長領導行為各向度與總量表之現況分析

表4-2為受試者在「私立幼兒園園長領導行為習慣量表」各向度與總量表之得分情形。可以歸納一下幾點發現：

(一) 私立幼兒園園內的教職員工對私立幼兒園園長領導行為的評價良好

就私立幼兒園園長領導行為習慣總量表得分而言，每題平均得分為5.14，各向度的平均值介於5.08-5.32之間，均高於量表的平均數（ $M=3.50$ ），且分數逼近高分組（ $M=5.11$ ）。顯示老師對私立幼兒園園長領導行為的評價屬於良好。

(二) 「激勵」向度平均數比其他向度略高

私立幼兒園園長領導行為習慣量表之各向度，以「激勵」（ $M=5.32$ ， $SD=0.71$ ）向度得分最高。顯示在私立幼兒園園長領導行為在「激勵」上，表現最佳。

表4-2 私立幼兒園園長領導行為各向度與總量表之現況分析摘要（ $N=178$ ）

向度名稱	題數	平均數	標準差	平均數/題數	標準差/題數
尊重	5	25.42	3.67	5.08	0.73
關懷	6	30.46	4.52	5.08	0.75
倡導	6	30.40	4.55	5.08	0.76
激勵	6	31.94	4.26	5.32	0.71
總量表	23	118.22	15.60	5.14	0.68

二、私立幼兒園園長領導行為各題項之現況分析

表4-3為受試者在「私立幼兒園園長領導行為」各向度與總量表之得分情形。可以歸納一下幾點發現：

在「尊重」向度中，以第3題「與園長說話時，園長會專心傾聽」

(M=5.30, SD=0.82) 得分最高。以第5題「園長不隨便開別人的玩笑」(M=4.88, SD=0.98) 得分最低。

在「關懷」向度中，以第4題「園長能適時的指導園所內各教職員的工作內容」(M=5.14, SD=0.80) 得分最高。以第1題「園長會主動關心園內的教職員工」(M=5.033, SD=0.90) 得分最低。

在「倡導」向度中，以第5題「教職員工對於工作內容有認知落差時，園長能適時的協調與說明」(M=5.28, SD=0.82) 得分最高。以第6題「當我認為工作目標太困難時，園長能及時的調整工作內容」(M=4.82, SD=0.96) 得分最低。

在「激勵」向度中，以第2題「園長能夠讓員工在工作上發揮所長」(M=5.37, SD=0.80) 得分最高。以第3題「園長能夠給予教職員工在工作上有單獨表現的機會」(M=5.30, SD=.81) 得分最低。

表4-3 私立幼兒園園長領導行為各題項之現況分析摘要表 (N=178)

向度名稱	題目	平均數	標準差
尊重	A1園長能設身處地為別人著想	5.24	.79
	A2園長做事會考慮別人的感受	5.06	.89
	A3與園長說話時，園長會專心傾聽	5.30	.82
	A5園長不隨便開別人的玩笑	4.88	.98
	A6園長不隨便發脾氣	4.94	.92
關懷	B1園長會主動關心園內的教職員工	5.02	.90
	B2當我反應工作有困難時，園長會主動幫助我	5.10	.80
	B3園長會幫助需要幫助的人	5.10	.80
	B4園長能適時的指導園所內各教職員的工作內容	5.14	.80
	B5園長對他人不幸的遭遇感同身受	5.11	.87
	B6當我遇到不熟悉的工作內容時，園長會幫助我獲得協助的管道	5.13	.89
倡導	C1園長能夠協調不同部門的教職員工共同工作	4.96	.89
	C2園長能夠公平的分配工作給每位教職員工	4.90	.95
	C3當有大型活動時，園長能確實指揮每位教職員工	5.21	.91
	C4當我遇到工作守則內沒有的狀況時，園長能及時的給我協助	5.23	.82

	C5教職員工對於工作內容有認知落差時，園長能適時的協調與說明	5.28	.82
	C6當我認為工作目標太困難時，園長能及時的調整工作內容	4.82	.96
激勵	D1園長能夠讓員工在工作中能自行判斷處理事情	5.30	.79
	D2園長能夠讓員工在工作上發揮所長	5.37	.80
	D3園長能夠給予教職員工在工作上有單獨表現的機會	5.30	.81
	D4園長能夠讓教職員工在工作中獲得成就感	5.31	.82
	D5園長能夠讚許教職員工在工作上的好表現	5.35	.78
	D6園長讓園所內各教職員認同他的決策能力	5.31	.81

第二節 教職員工背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差

異情形分析

本節旨在探討不同背景變項（含性別、年齡、服務年資、教育程度、職務類別、園所地區）在私立幼兒園園長領導行為習慣總量表及分向度得分之差異情形。

壹、「性別」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

本研究以 t 考驗來瞭解「男性」、「女性」之私立幼兒園園長領導行為上的差異。由表 4-4 可知，在四大向度中均未達到顯著水準 ($p < .05$)，從中可得知私立幼兒園園長領導行為不因私立幼兒園教職員的性別不同而有所差異。

表4-4 「性別」在私立幼兒園園長領導行為量表之t檢定

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	T考驗	顯著性
尊重	男	37	26.14	4.55	1.36	.181
	女	141	25.23	3.39	1.13	.272
關懷	男	37	30.865	6.18	.62	.545
	女	141	30.35	4.00	.48	.633
倡導	男	37	31.19	5.80	1.18	.241
	女	141	30.20	4.16	.98	.342
激勵	男	37	32.20	5.41	.58	.572
	女	141	31.84	3.92	.48	.643
總量表	男	37	120.49	20.71	.93	.321
	女	141	117.62	13.99	.79	.432

貳、「年齡」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解不同年齡之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05 顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-5 顯示，不同年齡之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現四個向度及總量表均未達顯著 ($p < .05$)。亦即私立幼兒園園長領導行為不因對於私立幼兒園教職員工的年齡不同而有所差異。

表4-5 「年齡」在私立幼兒領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey 事後比較
尊重	30歲以下	80	25.77	3.54	1.58	.201	
	31~40歲	78	24.80	3.88			
	41~50歲	14	26.64	3.05			
	51歲以上	5	26.20	3.03			
關懷	30歲以下	80	30.78	4.32	1.01	.393	
	31~40歲	78	29.83	4.91			
	41~50歲	14	31.71	3.65			
	51歲以上	5	31.00	3.60			
倡導	30歲以下	80	30.63	4.44	1.19	.311	
	31~40歲	78	29.81	4.89			
	41~50歲	14	32.14	3.39			
	51歲以上	5	30.40	2.30			
激勵	30歲以下	80	32.19	4.03	1.15	.333	
	31~40歲	78	31.33	4.59			
	41~50歲	14	33.29	3.98			
	51歲以上	5	32.80	2.17			
總量表	30歲以下	80	119.36	15.00	1.41	.241	
	31~40歲	78	115.78	16.69			
	41~50歲	14	123.79	13.21			
	51歲以上	5	120.40	10.85			

參、「服務年資」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解不同服務年資之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05 顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-6 顯示，不同服務年資之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現四個向度及總量表均未達顯著 ($p < .05$)。亦即私立幼兒園園長領導行為對於私立幼兒園教職員的服務年資不同而有所差異。

表4-6 「服務年資」在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey 事後比較
尊重	5年以下	60	25.23	3.63	1.58	.181	
	6~10年	73	25.33	3.14			
	11~15年	33	25.85	3.10			
	16~20年	8	27.50	3.55			
	21年以上	4	22.25	11.62			
關懷	5年以下	60	30.40	4.60	1.77	.142	
	6~10年	73	30.14	3.77			
	11~15年	33	31.18	4.00			
	16~20年	8	32.88	4.45			
	21年以上	4	26.25	13.67			
倡導	5年以下	60	30.40	4.65	2.16	.081	
	6~10年	73	30.27	3.63			
	11~15年	33	30.64	4.54			
	16~20年	8	33.25	3.88			
	21年以上	4	25.25	12.89			
激勵	5年以下	60	31.77	4.32	1.83	.123	
	6~10年	73	31.89	3.29			
	11~15年	33	32.61	3.91			
	16~20年	8	33.38	4.10			
	21年以上	4	27.00	14.07			
總量表	5年以下	60	117.80	15.88	2.12	.084	
	6~10年	73	117.63	11.91			
	11~15年	33	120.27	13.81			

	16~20年	8	127.00	15.67			
	21年以上	4	100.75	52.17			

肆、「教育程度」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解不同教育程度之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05 顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-7 顯示，不同教育程度之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現四個向度及總量表均未達顯著 ($p < .05$)。亦即私立幼兒園園長領導行為對於私立幼兒園教職員工的教育程度不同而有所差異。

表4-7「教育程度」在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey事後比較
尊重	高中職	13	25.38	4.17	.145	.93	
	專科(含師專)	31	25.03	3.35			
	學士(含師院)	106	25.53	3.35			
	碩士(含40學分班)	28	25.46	4.89			
關懷	高中職	13	29.77	4.90	.35	.792	
	專科(含師專)	31	30.00	4.60			
	學士(含師院)	106	30.53	4.15			
	碩士(含40學分班)	28	31.00	5.69			
倡導	高中職	13	30.08	4.79	.37	.783	
	專科(含師專)	31	29.71	4.12			
	學士(含師院)	106	30.54	4.31			
	碩士(含40學分班)	28	30.82	5.80			
激勵	高中職	13	31.62	4.86	1.55	.202	
	專科(含師專)	31	31.03	3.60			
	學士(含師院)	106	32.49	3.66			
	碩士(含40學分班)	28	31.00	6.24			
總量表	高中職	13	116.85	17.25	.39	.761	
	專科(含師專)	31	115.77	14.58			

	學士 (含師院)	106	119.08	13.84			
	碩士 (含40學分班)	28	118.29	21.71			

伍、「職務類別」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解不同職務類別之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05 顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-8 顯示，不同職務類別之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現四個向度及總量表均未達顯著 ($p < .05$)。亦即私立幼兒園園長領導行為對於私立幼兒園教職員工的職務類別不同而有所差異。

表4-8 「職務類別」在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey 事後比較
尊重	園長	16	26.69	6.23	1.58	.161	
	主任	11	25.72	2.50			
	組長	18	26.78	2.98			
	教師	43	25.56	3.18			
	教保員	66	24.61	3.31			
	助理教保員	24	25.42	3.83			
關懷	園長	16	32.19	7.45	2.39	.042	
	主任	11	31.27	3.38			
	組長	18	32.17	3.31			
	教師	43	31.07	4.36			
	教保員	66	29.18	4.00			
	助理教保員	24	30.04	4.36			
倡導	園長	16	31.56	7.45	1.89	.393	
	主任	11	31.45	2.65			
	組長	18	32.22	3.38			
	教師	43	30.91	4.16			
	教保員	66	29.29	4.06			
	助理教保員	24	29.96	4.99			
激勵	園長	16	32.31	7.45	1.07	.341	

	主任	11	32.55	3.88			
	組長	18	32.89	3.69			
	教師	43	32.74	3.51			
	教保員	66	31.29	3.79			
	助理教保員	24	31.04	4.39			
總量表	園長	16	122.75	28.39	1.90	.091	
	主任	11	121.00	11.05			
	組長	18	124.05	11.36			
	教師	43	120.27	13.75			
	教保員	66	114.36	13.20			
	助理教保員	24	116.45	16.18			

陸、「園所地區」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

本研究以 t 考驗來瞭解「園所所在地區」之私立幼兒園園長領導行為上的差異。由表 4-9 可知，在四大向度中均未達到顯著水準 ($p < .05$)，從中可得知私立幼兒園園長領導行為不因私立幼兒園所所在的地區不同而有所差異。

表4-9 「園所地區」在私立幼兒園園長領導行為量表之T檢定

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	t考驗	顯著性
尊重	新北市	123	25.23	3.69	-.83	.406
	新竹市	55	25.76	3.59	-.84	.402
關懷	新北市	123	30.47	4.57	.07	.942
	新竹市	55	30.41	4.45	.07	.942
倡導	新北市	123	30.34	4.67	-.27	.783
	新竹市	55	30.54	4.30	-.28	.777
激勵	新北市	123	32.06	4.36	.59	.554
	新竹市	55	31.65	4.04	.61	.543
總量表	新北市	123	118.14	16.03	-.09	.926
	新竹市	55	118.38	14.72	-.09	.924

第三節 園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析

本節旨在探討不同背景變項（含園長年齡、園長服務年資、園長教育程

度) 在私立幼兒園園長領導行為習慣總量表及分向度得分之差異情形。

壹、「園長年齡」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解不同園長年齡之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05 顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-10 顯示，園長年齡的不同之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現四個向度及總量表均有達顯著 ($p < .05$)。在「尊重」的向度上園長年齡為31-40歲的園長得分比41-50歲以及51歲以上的園長高，換而言之。在尊重這方面園長年齡為31-40歲的園長會做的比41-50歲以及51歲以上的園長來的更好；在「關懷」、「倡導」、「激勵」這三個向度中園長年齡為30歲以下的園長得分均比園長年齡為51歲以上的園長來的高，表示園長年齡為30歲以下的園長會做的比51歲以上的園長更好。

表4-10 「園長年齡」在私立幼兒領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey事後比較
尊重	30歲以下	6	27.66	2.94	5.20	.002	2>3 2>4
	31~40歲	56	26.62	3.50			
	41~50歲	88	25.00	3.19			
	51歲以上	28	23.85	4.60			
關懷	30歲以下	6	34.16	2.40	3.09	0.28	1>4
	31~40歲	56	31.03	5.00			
	41~50歲	88	30.37	3.82			
	51歲以上	28	28.75	5.29			
倡導	30歲以下	6	35.00	1.54	3.13	.027	1>4
	31~40歲	56	30.94	4.94			
	41~50歲	88	30.11	3.90			
	51歲以上	28	29.25	5.39			
激勵	30歲以下	6	35.16	1.60	1.54	.204	1>4
	31~40歲	56	32.08	3.98			
	41~50歲	88	31.88	3.93			
	51歲以上	28	31.10	5.76			

總量表	30歲以下	6	132.00	6.60	3.29	.022	1>4
	31~40歲	56	120.69	16.07			
	41~50歲	88	117.37	13.33			
	51歲以上	28	112.96	20.07			

貳、「園長服務年資」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解園長服務年資的不同之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-11 顯示，園長服務年資的不同之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現「尊重」及「倡導」均達顯著 ($p < .05$)，在「尊重」的向度上園長服務年資為6-10年的園長得分比16-20年以及21年以上的園長高，換而言之。在尊重這方面服務年資為6-10年的園長會做的比服務年資16-20年以及21年以上的園長來的更好；在「倡導」的向度上園長服務年資為6-10年的園長得分比16-20年以及21年以上的園長高，換而言之。在尊重這方面服務年資為6-10年的園長會做的比服務年資16-20年以及21年以上的園長來的更好。亦即私立幼兒園園長領導行為對於園長服務年資的不同而有所差異。

表4-11 「園長服務年資」在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey 事後比較
尊重	5年以下	2	27.00	4.24	5.51	.000	2>4 2>5
	6~10年	38	27.34	2.81			
	11~15年	58	25.75	3.59			
	16~20年	58	24.32	2.95			
	21年以上	22	23.95	5.15			
關懷	5年以下	2	31.00	4.24	2.29	.062	
	6~10年	38	31.84	4.39			
	11~15年	58	30.96	4.59			
	16~20年	58	29.58	3.66			
	21年以上	22	28.95	5.93			

倡導	5年以下	2	34.50	2.12	3.42	.010	2>4 2>5
	6~10年	38	32.47	3.42			
	11~15年	58	30.15	4.84			
	16~20年	58	29.62	3.88			
	21年以上	22	29.18	6.02			
激勵	5年以下	2	29.00	3.53	1.37	.245	
	6~10年	38	33.2	3.26			
	11~15年	58	31.71	4.06			
	16~20年	58	31.50	3.98			
	21年以上	22	31.50	6.39			
總量表	5年以下	2	122.00	14.14	3.02	.019	
	6~10年	38	124.94	11.96			
	11~15年	58	118.62	15.80			
	16~20年	58	115.03	13.11			
	21年以上	22	113.59	22.59			

參、「園長教育程度」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之差異情形

為了解園長教育程度的不同之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度得分的差異情形，採單因子變異數分析，單因子變異數分析若達.05顯著水準，則以 Tukey 法進行事後比較。

由表 4-12 顯示，園長教育程度的不同之私立幼兒園教職員工對於私立幼兒園園長領導行為各向度之得分，經單因子變異數分析，發現「尊重」、「關懷」及「倡導」這三個向度及總量表均達到顯著 ($p < .05$)，在「尊重」的向度上，園長教育程度為學士的園長得分比專科以及高中職的園長高，換而言之。在尊重這方面服園長教育程度為學士的園長會做的比教育程度為專科以及高中職的園長來的更好；在「關懷」的向度上，園長教育程度為學士的園長得分比專科以及高中職的園長高，換而言之。在尊重這方面服園長教育程度為學士的園長會做的比教育程度為專科以及高中職的園長來的更好；在「倡導」的向度上，園長教育程度為學士的園長得分比專科以及高中職的園長高，換而言之。在尊重這方面服園長教育程度為學士的園長會做的比教育程度為專科以及高中職的園長來的更好。

表4-12 「園長教育程度」在私立幼兒園園長領導行為量表之單因子變異數分析

向度名稱	組別	樣本數	平均數	標準偏差	F值	顯著性	Tukey事後比較
尊重	高中職				5.35	.002	3>4 3>5
	專科(含師專)	22	26.54	3.18			
	學士(含師院)	51	26.72	2.67			
	碩士(含40學分班)	76	24.71	3.53			
	博士	29	24.13	4.93			
關懷	高中職				4.12	.007	3>4 3>5
	專科(含師專)	22	31.05	3.40			
	學士(含師院)	51	32.09	3.82			
	碩士(含40學分班)	76	29.68	4.44			
	博士	29	29.19	5.76			
倡導	高中職				3.70	.013	3>4 3>5
	專科(含師專)	22	31.27	3.13			
	學士(含師院)	51	31.86	4.04			
	碩士(含40學分班)	76	29.72	4.31			
	博士	29	28.96	6.05			
激勵	高中職				2.01	.113	
	專科(含師專)	22	31.90	3.63			
	學士(含師院)	51	33.11	3.12			
	碩士(含40學分班)	76	31.26	4.08			
	博士	29	31.65	6.22			
總量表	高中職	0	0	0	4.16	.007	
	專科(含師專)	22	120.77	11.76			
	學士(含師院)	51	123.80	11.27			
	碩士(含40學分班)	76	115.38	15.13			
	博士	29	113.89	22.16			

第四節、私立幼兒園園長領導行為之相關分析

本節旨在探討私立幼兒園園長領導行為之相關情形，由表 4-13 得知，私立幼兒園園長領導行為總量表與「尊重」之相關係數分別為.893，顯著水準 ($p < .005$)，顯示私立幼兒園園長領導行為各向度，達顯著之正相關且強度正相關。

表 4-13 私立幼兒園園長領導行為—尊重之相關分析摘要表

	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
尊重	1	.811**	.770**	.726**	.893**

由表 4-14 得知，私立幼兒園園長領導行為總量表與「關懷」之相關係數分別為.937，顯著水準 ($p < .01$)，顯示私立幼兒園園長領導行為效能各向度，達顯著之正相關。

表 4-14 私立幼兒園園長領導行為之相關分析摘要表-1

	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
關懷	.811**	1	.847**	.767**	.937**

由表 4-15 得知，私立幼兒園園長領導行為總量表與「倡導」之相關係數分別為.936，顯著水準 ($p < .01$)，顯示私立幼兒園園長領導行為效能各向度，達顯著之正相關。

表 4-15 私立幼兒園園長領導行為之相關分析摘要表-2

	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
倡導	.770**	.847**	1	.798**	.936**

由表 4-16 得知，私立幼兒園園長領導行為總量表與「激勵」之相關係數分別為.899，顯著水準 ($p < .01$)，顯示私立幼兒園園長領導行為效能各向度，達顯著之正相關。

表 4-16 私立幼兒園園長領導行為之相關分析摘要表-3

	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
激勵	.726**	.767**	.798**	1	.899**

由以上數據顯示出「尊重」、「關懷」、「倡導」、「激勵」，這四個向度與私立幼兒園園長領導行為各向度，達顯著之正相關外，其中更以「關懷」此向度的相關程度為最高。

本節根據前四節之研究結果，進行進一步的分析與討論。除了填答情緒之

平均數與標準差，分析說明私立幼兒園園長領導行為的現況外，亦運用變異數分析的統計方法，分析不同背景資料之私立幼兒園園長領導行為的差異情形，以探討兩者之相關。

壹、私立幼兒園園長領導行為的現況

為了解私立幼兒園園長領導行為之現況，以下就以私立幼兒園園長領導行為的現況分析進行討論說明。

根據本研究發現，私立幼兒園園長領導行為調查問卷得分之平均數為 118.21，平均數/題數為 5.14，在六點量表中，換算成百分制後相當於 85.67 分（ $5.14 \div 6 \times 100$ ），得分程度較高，由此可見，私立幼兒園園長領導行為的實際狀況良好。

私立幼兒園園長領導行為「尊重」、「關懷」、「倡導」、「激勵」四個向度之得分情形其平均數除以題數，得分依序為 5.08、5.08、5.08、5.32，在六點量表中，換算成百分制，相當於 84.7、84.6、84.6、88.7 分，各向度得分情形良好。

由上述整理後的資料可知，私立幼兒園園長領導行為的四個向度中，以「激勵」得分最高，以「關懷」與「倡導」得分最低，但是各向度之間之得分情形差距並不大，對照研究者曾觀察之現場，的確存在相應的現象，推究其原因：1.可能是規模較大的私立幼兒園還設有其他管理幹部，導致私立幼兒園園長並不會直接與教職員工接觸。2.私立幼兒園的工作環境是由大家共同維持的，因此資深的私立幼兒園園長以及其教職員工都能熟知工作內容且能獨立運作。3.「激勵」得分最高的原因可能在於可以透過相關的物質獎勵來提振員工士氣。4.「關懷」與「倡導」得分最低的原因可能在於工作現場處於忙碌的狀態下，若教職員工沒有適時的表達出自己的需求以及難處，則私立幼兒園園長或是其幹部無法適時的給予適當的幫助。

貳、個人背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析

為了解不同背景變項對於私立幼兒園園長領導行為得分之差異，以下就以私立幼兒園園長領導行為的差異分析進行討論說明。

一、不同背景變項對私立幼兒園園長領導行為之差異

本研究在不同背景變項下，私立幼兒園園長領導行為之得分差異情形，歸納如表 4-17。說明如下：

表 4-17 不同背景變項在私立幼兒園園長領導行為得分結果之差異摘要表

	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
性別	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
年齡	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
服務年資	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
教育程度	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
職務類別	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
園所地區	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異

(一) 教職員工「性別」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同性別之私立幼兒園教職員工在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同性別之教保服務人員在得分上無顯著差異，推就其原因可能是幼兒園的學習環境是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏許多的教職員工會對校務進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異。

(二) 教職員工「年齡」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同年齡之私立幼兒園教職員工在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同年齡之教保服務人員在得分上無顯著差異，推就其原因1.可能是幼兒園的學習環境是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏資深的老師以及有經驗的園長及主任會進行協助所以才無顯著差異。2.幼兒園的學習環境最主要的還是以幼兒園園長領導行為來決定幼兒園的教學風格以及品質，因此教職員工的年齡並不會影響教學品質。

（三）教職員工「服務年資」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同服務年資之私立幼兒園教職員工在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同服務年資之教保服務人員在得分上無顯著差異，推就其原因可能是1.幼兒園的學習環境是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏許多資深的老師以及有經驗的園長及主任會進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異。2.認同該園所教育理念的教職員工有著相同的目標，能夠一同打拼前進、能充分展現出教學品質與教學專業，所以服務年資對於私立幼兒園園長領導行為並無明顯差異。

（四）教職員工「教育程度」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同教育程度之私立幼兒園教職員工在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同教育程度之教保服務人員在得分上無顯著差異，推就其原因可能是1.幼兒園的學習環境是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏許多資深的老師以及有經驗的園長及主任會進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異。2.由經驗豐富的園長及主任進行教學品質的把關，因此教職員工的教育程度對於校務發展上並無明顯差異。

（伍）教職員工「職務類別」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同職務類別之私立幼兒園教職員工在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同職務類別之教保服務人員在得分上無顯著差異，推就其原因可能是幼兒園的學習環境是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏許多資深的老師以及有經驗的園長及主任會進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異。2.一間幼兒園能夠順利運行並不全然仰賴園長的領導行為，而是要由有經驗的園長及主任會凝聚團隊向心力來合作，因此私立幼兒園園長領導行為對於職務類別並無明顯差異。

（六）教職員工「園所地區」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同園所地區之私立幼兒園教職員工在私立幼兒園園

長領導行為及各向度得分上，不同園所地區之教保服務人員在得分上無顯著差異，推就其原因可能是幼兒園的學習環境是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏許多資深的老師以及有經驗的園長及主任會進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異

參、園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析

表 4-18 不同園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為得分結果之差異摘要表

	尊重	關懷	倡導	激勵	總量表
園長年齡	2>3 2>4	1>4	1>4	1>4	1>4
園長服務年資	2>4 2>5	無顯著差異	2>4 1>5	無顯著差異	無顯著差異
園長教育程度	3>4 3>5	3>4 1>5	3>4 1>5	無顯著差異	無顯著差異

(一) 私立幼兒園園長「年齡」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同年齡之私立幼兒園園長在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同年齡之私立幼兒園園長在得分上有顯著差異，在「尊重」這項向度中園長年齡31-40歲的園長得分均高於41-50歲及50歲以上的園長，而在「關懷」、「倡導」及「激勵」這三項向度中平均得分最高的則是園長年齡30歲以下的園長，推就其原因可能是年紀越輕的園長越需盡快掌握園所內的所有情形，因此與園所內的教職員工互動較多，相對的能夠更加了解所有教職員工的狀況，並適時給予協助。

(二) 私立幼兒園園長「服務年資」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同服務年資之私立幼兒園園長在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同服務年資之私立幼兒園園長在得分上無顯著差異，不同服務年資的私立幼兒園園長在「尊重」及「倡導」這兩項向度上呈現明顯差異，其中以服務年資6-10年的私立幼兒園園長的分均高於服務年資16-20年及服務年資21年以上之私立幼兒園園長，推就其原因可能是幼兒園的學習環

境是一個大家共同建立的空間，所以其中校務的推動有賴於所有教職員工的共同努力，並由有經驗的園長及主任進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異。

(三) 私立幼兒園園長「教育程度」對私立幼兒園園長領導行為之差異分析

從本研究結果可得知不同教育程度之私立幼兒園園長在私立幼兒園園長領導行為及各向度得分上，不同教育程度之私立幼兒園園長在得分上無顯著差異，而不同教育程度的私立幼兒園園長在「尊重」、「關懷」及「倡導」這三項向度上呈現明顯差異推就其原因可能是不同教育程度之私立幼兒園園長恰巧對應上不同年齡的私立幼兒園園長，然而幼兒園的校務推動是一個大家共同建立的空間，所以其中不乏許多的教職員工會對校務進行協助，使得幼兒園能順利運作所以才無顯著差異。

肆、私立幼兒園園長領導行為之相關分析

根據本研究發現，整體私立幼兒園園長領導行為呈現顯著高度的正相關，由表4-13、表4-14、表4-15及表4-16尊重 ($r=.893, p<.01$)、關懷 ($r=.937, p<.01$)、倡導 ($r=.936, p<.01$)、激勵 ($r=.899, p<.01$)，也就是說私立幼兒園園長領導行為得分愈高，其教職員工感受越深刻。

再者討論私立幼兒園園長領導行為各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「關懷」與之相關程度最高。分析討論上述之研究結果，本研究主要探討私立幼兒園園長領導行為關係，這代表私立幼兒園園長對於教職員工的關懷度越高，其教職員工越能感受的私立幼兒園園長的正向領導行為。

第五章 研究結論與建議

本章旨在探討私立幼兒園園長領導行為之關係，經過文獻探討，建立研究架構及實證調查等過程，本章將以研究目的與問題的架構來依序討論資料分析之結果，依據前述的研究結果，並在本章節歸納並提出本研究之結論與建議。此結論與建議則可供給於幼兒園的教育人員、幼兒家長及政府單位和社會人士等，整理並分析研究結果。本章共分兩節分述如下：第一節研究結論，第二節研究建議。

第一節 結論

本節乃根據研究結果之分析，提出本研究之結論：

壹、私立幼兒園園長領導行為之現況分析

本研究發現，私立幼兒園園長領導行為的得分程度高。私立幼兒園園長領導行為得分程度較高，由此可見，私立幼兒園園長領導行為的實際狀況良好，而其中更以「激勵」此向度的得分為最高，其次為「關懷」，接著是「倡導」，最次則是「尊重」。

貳、個人背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析

私立幼兒園教職員工的「性別」、「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「職務類別」、「園所地區」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之均無顯著差異，表示私立幼兒園園長不因私立幼兒園教職員工的背景不同，其領導行為就跟著改變。

參、園所背景變項在私立幼兒園園長領導行為之差異情形分析

私立幼兒園「年齡」、「服務年資」、「教育程度」對私立幼兒園園長領導行為及分向度得分之均有顯著差異，其中以「園長年齡」的差異性最高；以園長年齡為30歲以下的園長得分最高，也表示出園長年齡為30歲以下的園長

較會主去關心園所內的所有教職員工。

肆、私立幼兒園園長領導行為之相關分析

本研究發現，整體私立幼兒園園長領導行為呈現顯著高度的正相關，尊重 ($r=.893$)、關懷 ($r=.937$)、倡導 ($r=.936$)、激勵 ($r=.899$)，也就是說私立幼兒園園長領導行為得分愈高，其教職員工感受越深刻。

第二節 研究建議

根據本研究之結果與討論，將提出下列建議，提供相關之參考。

壹、對幼兒教育主管機關之建議

根據本研究之結果發現，在差異情形中關懷的部分最為顯著，簡單來說人是群聚動物，在人與人的相處中適度的關懷與激勵能提高工作的效率，因此，冀望幼兒教育主管機關能舉辦幼兒園園長領導行為相關之研習課程，使各園所長們都能參與精進，並持續提升臺灣幼兒教育的整體環境。

幼兒教育主管機關能設計出一套檢視私立幼兒園園長領導行為是否妥當的。

貳、對幼兒園之建議

根據本研究之結果發現，在私立幼兒園園長領導行為量表中，多項數據都呈現高度正相關，雖然現況中看來園長領導行為的情況良好，但是為了保證有更好的教學品質也需要重視工作環境。

參、對未來研究之建議

一、研究對象方面

本研究僅限於新北市、新竹市的私立幼兒園進行施測調查，其施測結果並

無法廣泛的推論至其他地區之公、私立幼兒園。期盼未來的相關研究能擴大樣本範圍及擴大擇取樣本之地域性，讓其數據範圍可以更加廣泛，而研究準確度將更加理想，對研究結果將能更具完整性及代表性。

二、研究內容方面

研究僅限於新北市、新竹市的私立幼兒園，並將園內所有教職員工為研究對象，但是目前領導行為尚有多種形態，未來研究者也可以進一步針對形態不同之領導行為在幼兒園進行研究與比較。

三、研究方法方面

本研究採取問卷調查法，問卷中以私立幼兒園內所有教職員工知覺評分作為研究資料來源，透過填答問卷的方式蒐集量化資料，容易因填答者個人的主觀認知、填答時間及環境或情緒等...其他因素影響填答問卷的內容及分析結果，因此研究者建議未來研究者可以採用更多元的研究方法，例如增加深度訪談、實地觀察...等方式進行質量並重的資料收集。

參考文獻

中文部分

- 王傑明 (2004)。主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究~以高科技產業員工為例，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi?randomimg=n78BJw_1547833953&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2Fn78BJw_1547833953__NWpzNGt0&validinput=5js4kt&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 吳旨啟 (2008)，主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以半導體產業為例，出處：<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=xLz8Jw/record?r1=1&h1=1>
- 吳明隆 (2007)。SPSS操作與應用：問卷統計分析實務。臺北市：五南。
- 吳遠志 (2011)。國民小學教師知覺卓越校長領導風格與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 呂婉慈。(2015)，主管領導行為對部分工時員工工作敬業心影響之研究—以心理契約履行及高績效人力資源實務為中介變項，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi?randomimg=ykpwJ1_1547834225&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FykpwJ1_1547834225__ZHc4djNr&validinput=dw8v3k&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 宋伊婷 (2016)。國小巧固球隊選手教練領導行為與滿意度對學習成效之研究，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi?randomimg=y3.rJ2_1547834286&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2Fy3.rJ2_1547834286__ejI1dTR3&validinput=z25u4w&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 李元墩、張麗華、林琨堂。(1998) 非民營企業領導型態、溝通滿足與領導效能之研究。應用心理學 (2)，33-41。
- 周志法 (2002)。領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi?randomimg=ZtjVJ4_1547834437&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FZtjVJ4_1547834437__NWg4ZHd2&validinput=5h8dvw&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 林博億 (2008)。工作特性、領導風格對員工工作滿意度與工作績效之相關研究-

以半導體設備商為例，出處：

<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=U0026-0812200914234958>

胡中平（2014）。花蓮縣國小女性校長領導風格與學校組織氣氛之相關研究，出處：[https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=VQNCJ7_1547834615&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FVQNCJ7_1547834615__Zjh3dDg0&validinput=f8wt84&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)

[bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=VQNCJ7_1547834615&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FVQNCJ7_1547834615__Zjh3dDg0&validinput=f8wt84&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=VQNCJ7_1547834615&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FVQNCJ7_1547834615__Zjh3dDg0&validinput=f8wt84&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)

秦孟群（2005）。教育領導新理論與研究取向之分析。教育研究月刊，136，106-118。

張同廟、吳明隆、劉世閔（2015）。領導風格、責任感對工作表現之影響—以南
部大專校院學生事務處為例。教育行政論壇，7，1，1-26。

張鴻友（2004）。領導風格，勞資協商與工作滿足關係之研究，出處：

[https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=RHinJ8_1547834664&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FRhinJ8_1547834664__MzVyN3Y1&validinput=35r7v5&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)
[bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=RHinJ8_1547834664&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FRhinJ8_1547834664__MzVyN3Y1&validinput=35r7v5&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=RHinJ8_1547834664&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FRhinJ8_1547834664__MzVyN3Y1&validinput=35r7v5&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)

許玉齡（2004）。公立幼稚園園長的工作職責與角色之調查研究，出處：

https://www.naer.edu.tw/files/15-1000-875_c121-1.php?Lang=zh-tw

陳木金（2004）。知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啟示。教育研究，
119，94-104。

陳木金（2013）。建構教師專業支持、回應教師評鑑制度。屏縣教育季刊，54，
6-12。

陳美蘭（2009）。桃園縣國民小學行政人員知覺校長領導風格與工作滿意度關係
之研究，出處：<http://cycuir.lib.cycu.edu.tw/handle/310900400/2968>

陳惠卿（2014）。跨國產學合作模式可行性之研究，出處：

<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=U0103-3006201418253100>

曾秀鳳（2006）。一位國小校長領導行為之個案研究，出處：

[https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=cpH0J_1547834845&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FcpH0J_1547834845__NzRzYTd1&validinput=74sa7u&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)
[bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=cpH0J_1547834845&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FcpH0J_1547834845__NzRzYTd1&validinput=74sa7u&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=cpH0J_1547834845&validpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FcpH0J_1547834845__NzRzYTd1&validinput=74sa7u&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)

- 黃宗顯- (2008) 。學校領導：新理論與實踐 (頁1-26) 。台北市：五南出版社。
- 黃奕源 (2006) 。人格特質、工作特性、領導行為與工作滿意度之關聯性—以台灣高科技產業不同職務員工為例，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=vV.fKA_1547834887&validpath=%2Ftmp%2F%5Encldr__doschk%2FvV.fKA_1547834887__ZHBkNzh2&validinput=dpd78v&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 趙詠鋒 (2016) 。校長領導行為、教師工作價值觀與領導效能關係之研究—以台灣、大陸、美國華人小學為例，出處：
<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh1?DocID=U0055-2507201615241900>
- 劉玉燕&李偉娜 (2007) 淺析領導風格。商場現代化，519，298。
- 蔡進雄 (1993) 。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，出處：
https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=89ugKB_1547834964&validpath=%2Ftmp%2F%5Encldr__doschk%2F89ugKB_1547834964__bjRoNDJu&validinput=n4h42n&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 蔡進雄 (2000) 。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=n4jqKC_1547835010&validpath=%2Ftmp%2F%5Encldr__doschk%2Fn4jqKC_1547835010__NXM1Yzgy&validinput=5s5c82&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 謝文全 (1991) 。教育行政：理論與實務。台北市：文景書局。
- 謝秦強 (2005) 。主管之領導行為與工作特性對員工工作滿意度及組織承諾影響之研究—以台南市銀行為實證，出處：https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/g32/gswweb.cgi?randomimg=hcX.KD_1547835062&validpath=%2Ftmp%2F%5Encldr__doschk%2FhcX.KD_1547835062__MzQ0Y3p6&validinput=344czz&check=%E7%A2%BA%E5%AE%9A
- 簡宏江 (2009) 。教練領導理論對幼兒園行政領導的啟示。育達學院學報，19，61-76。
- 簡宏江 (2011) 。公立幼稚園園長時間管理之研究。育達科大學報，27，35-64。
- 羅虞村 (1989) 。領導理論研究。台北市：文景書局。
- 關治銘 (2009) 。主管領導行為、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究：以V保全公司為例，出處：<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi->

bin/g32/gsweb.cgi?randomimg=qclsKD_1547835095&validpath=%2Ftmp%2F%5
Enclcdr__doschk%2FqclsKD_1547835095__dmM3M2Fr&validinput=vc73ak&che
ck=%E7%A2%BA%E5%AE%9A

蘇英芳&黃賀（2006）。魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究。

中山管理評論，12，14，4，939-968。

蘇漢彬（2010）。校長領導與特色學校發展之個案研究，出處：

<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi->

bin/g32/gsweb.cgi?randomimg=_scAKE_1547835129&validpath=%2Ftmp%2F%5
Enclcdr__doschk%2F_scAKE_1547835129__N3NoZjgz&validinput=7shf83&chec
k=%E7%A2%BA%E5%AE%9A



西文部分

- B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto; CA.
- Bass, Bernard M., & Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.), Mahwah, N.J.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London : Sage Publications.
- Colquitt, J.A. and Scott, B.A. (2007). *Are organizational justice effects bounded by individual differences ? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five*. Group & Organization Management.
- DuBrin, A. J. (2009). *Leadership research findings, practice, and skills* (6th ed.). Commonwealth of Massachusetts, MA.
- Eisler, R. (2003). *The power of partnership: Seven relationships that will change your life*. Novato, CA
- Fairholm, G. (1991). *Values leadership: Toward a new philosophy of leadership*, New York, NY.
- Robbins, S. T. (2003). *Organizational Behavior, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson Education
- Stephen Richards Covey. (2009). *The Leader in Me - How Schools and Parents Around the World Are Inspiring Greatness, One Child at a Time*. New York, NY.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1973), *How to Choose a Leadership Pattern*. (pp.3-12). Commonwealth of Massachusetts, MA
- Uhl-Bien & Mary (EDT) (2007). *Complexity Leadership: Conceptual Foundations*. Information Age Pub Inc. North Carolina, NC.

附錄一

私立幼兒園園長領導行為評鑑指標調查之研究調查問卷

本研究為瞭解私立幼兒園園長領導行為評鑑指標調查之研究，編製了「園長領導行為調查問卷」。為了建構專家效度並拉近理論與實務的落差，懇請惠賜卓見。本問卷向度之建構根據國內外專家學者對於私立幼兒園園長領導行為評鑑指標調查發展而成。此兩份問卷需要您給予晚輩珍貴的意見，已臻理想。特殷懇填寫專家問卷，賜予寶貴卓見，以增益本問卷之內容效度。

您的鼎力支持，後輩不勝感激！

指導教授：陳木金 博士

研究生：楊竣嘉 敬上

行動電話：

E-mail：

中華民國107年10月21日

【第一部分】個人基本資料

1. 性別：1. 男 2. 女
2. 年齡：1. 30歲以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲以上
3. 服務年資：
 1. 5年以下
 2. 6-10年
 3. 11-15年
 4. 16-20年
 5. 21年以上
4. 教育程度：
 1. 高中職
 2. 專科（含師專）
 3. 學士（含師院）
 4. 碩士（含40學分班）
 5. 博士（含博士班）

5. 職務：
- 1. 園長
 - 2. 主任
 - 3. 組長
 - 4. 教師
 - 5. 教保員
 - 6. 助理教保員
6. 園所所在地區：
- 1. 新北市
 - 2. 新竹市
7. 園長年齡：
- 1. 30歲以下
 - 2. 31-40歲
 - 3. 41-50歲
 - 4. 51歲以上
8. 園長服務年資：
- 1. 5年以下
 - 2. 6-10年
 - 3. 11-15年
 - 4. 16-20年
 - 5. 20年以上
9. 園長教育程度：
- 1. 高中職
 - 2. 專科（含師專）
 - 3. 學士（含師院）
 - 4. 碩士（含40學分班）
 - 5. 博士（含博士班）



【第二部分】園長領導行為調查問卷

私立幼兒園園長領導行為評鑑指標調查之研究調查問卷 本研究擬定之「私立幼兒園園長領導行為評鑑指標調查之研究」將私利幼兒園園內工作環境設計調分為四個向度分別為：「尊重」、「關懷」、「倡導」、「激勵」。茲分述如下，共計 24 題。	適合	不適合	其他
1. 園長能設身處地為別人著想			
2. 園長做事會考慮別人的感受			
3. 與園長說話時，園長會專心傾聽			
4. 園長會說有攻擊意味的話語			
5. 園長不隨便開別人的玩笑			
6. 園長不隨便發脾氣			
1. 園長會主動關心園內的教職員工			
2. 當我反應工作有困難時，園長會主動幫助我			
3. 園長會幫助需要幫助的人			
4. 園長能適時的指導園所內各教職員的工作內容			
5. 園長對他人不幸的遭遇感同身受			
6. 當我遇到不熟悉的工作內容時，園長會幫助我獲得協助的管道			
1. 園長能夠協調不同部門的教職員工共同工作			
2. 園長能夠公平的分配工作給每位教職員工			
3. 當有大型活動時，園長能確實指揮每位教職員工			
4. 當我遇到工作守則內沒有的狀況時，園長能及時的給我協助			
5. 教職員工對於工作內容有認知落差時，園長能適時的協調與說明			
6. 當我認為工作目標太困難時，園長能及時的調整工作內容			
1. 園長能夠讓員工在工作中能自行判斷處理事情			
2. 園長能夠讓員工在工作上發揮所長			
3. 園長能夠給予教職員工在工作上有單獨表現的機會			
4. 園長能夠讓教職員工在工作中獲得成就感			
5. 園長能夠讚許教職員工在工作上的好表現			
6. 園長讓園所內各教職員認同他的決策能力			