

---

---

## 幼兒園園長道德領導量表建構之研究

---

---

鄭鈞元

國立台南大學幼兒教育學系

### 摘 要

本研究發現有關學校道德領導的研究主要集中在中小學領域，以幼兒園為對象者仍寥寥可數。研究目的在找出適合描述幼兒園園長道德領導的構面，並進而建立一套幼兒園園長道德領導的量表。為解決上述等問題，本研究透過量化分析加上深度訪談收集 15 位高雄市私立幼兒園教保服務人員對園長道德領導的看法，進行質性分析。本研究的主要發現包括，第一，本研究發展出來的幼兒園園長道德領導量表，具有良好的信度、聚斂效度、區別效度及效標關聯效度。第二，五種競爭模式的驗證結果顯示二階四因素模式為最適配模式，也就是代表著幼兒園園長之道德領導是由「人性關懷」、「公平正義」、「道德修為」及「專業道德」等四個構面所組成。

**關鍵詞：**幼兒園、園長專業、培訓課程、新手園長

## 壹、緒論

根據學者葉連祺（2004）的整理，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。因此，若能考量倫理學的觀念，並善加運用領導的專業與道德權威，則可彌補傳統領導觀念的不足（林明地，1999）。因為領導者除能力之外，其品德良好是否能獲得組織成員尊重與信服，且領導者的道德觀點、操守都是組織成員的模範，更是會影響其工作表現（Brown & Treviño, 2006）。因此，Leithwood（1995）曾提出，在眾多教育領導的概念中，「道德領導」為其具代表性之一。但這也產生了重要的問題：什麼是道德領導？它要如何評估？道德領導如何影響追隨者的態度和表現？然而，我們對於實際的道德領導特徵以及它的積極影響力，所知甚少。因為，迄今對於道德領導的研究不多（Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Treviño, Brown, & Hartman, 2003）。

根據林明地（2000）檢視國內近三十年來有關校長領導的研究發現，目前學校行政領導的文獻主要集中在中小學校長，而以學前機構園所長為對象者仍寥寥可數。且根據本研究經由「台灣博碩士論文系統」及政治大學社會科學資料中心「博碩士論文全文影像系統」，以「幼兒園和領導」、「幼稚園和領導」、「托兒所和領導」以及「園所長和領導」等四組關鍵詞檢索 1988 年至 2012 年的相關論文，經檢視論文內容與摘要後，排除未述及有關園所長領導的文章後共得 76 篇。再經由上述二個檢索系統，以「道德領導」再次進行檢索時，共得 36 篇相關論文，排除 4 篇並非以教育組織為研究場域的研究後，共獲 32 篇。然而其中以中小學為研究場域的就有 31 篇，僅有 1 篇以幼兒園為研究場域，這樣的結果與林明地（2000）的研究結果不謀而合。

但是，幼兒園的生態環境實與小學、中學等教育單位不同，此不同處包括：幼教機構的組織較為扁平且編制簡單、其成員多為女性、且多為私立，並有著生存與競爭的壓力（黃寶園、周莎涵、陳淑觀、張起梅、吳水仙、陳秋蓮，2008）。另外，目前我國中小學教育單位與幼兒園生態，中小學校長多為男性，且較講求科層體制關係的領導（潘慧玲、梁文蓁、陳宜宣，2000）；但，根據國內外的研究均可發現，在園所長的領導形式上，特重個體間關係的營造與平等社群的形成（李淑惠，2005）。因此若將中、小學教育階段有關道德領導的研究成果，置於幼教領域中，其適用性將面臨諸多的質疑。第三，在檢視這些中小學校長或領導者的道德領導研究上，其研究對象大多以男性校長或主管為主，但在應用上，卻放諸四海皆準，認為所有的校長或學校領導者都應該如此。這種站在男性霸權的文化脈絡中，利用已然建立的、以男性為中心的研究規範解讀研究結果，並以此結果來統合代表男性與女性時，便是錯誤的（畢恆達，1996；潘慧玲、梁文蓁、陳宜宣，2000）。對應此現象，那又該如何將中小學校長道德領導的研究結果，置入於多是女性園長的幼兒園所生態中呢？因此，最好的方法便是實際在幼教場域中進行幼兒園園長道德領導的研究，此為本研究動機之一。

道德領導除了在實務上重要之外，在實證研究上仍存在著研究缺口，第一個缺口就是道德領導是單一的概念還是多面向的概念呢？大多數的學者都認為學校組織之道德領導是由多面向概念所構成（Sergiovanni, 1992; Shapiro & Stefkovich, 2011; Starratt, 2004; Yukl, 2011）。因為，若將道德領導視為單一構面，且以整體量表衡量道德領導會很難了解道德領導的不同層面（Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011）。既然評估道德領導時最好採多面向構面觀點，因此第二個研究缺口便是應包括哪些面向呢？許多學者在探討道德領導的成份時，其結果會因研究者不同的研究觀點而獲得不同的構面。但哪些構面才足以解釋幼教現場中教保服務人員對園長道德領導行為的知覺呢？若要解決此問題，唯有進入幼教現場並透過深度訪談的方式，再與過去文獻相結合，以尋找出適合幼教現場的園長道德領導行為的構面，此為本研究動機二。

另外，第三個研究缺口便是研究工具，因為就研究工具而言，Brown 等人（2005）所發展之單一構面的 10 道題目的「道德領導量表」(Ethical Leadership Scale, ELS)，是目前發展最早且也是最常被直接利用或修正成衡量、評估領導者的道德行為的工具 (Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009; Stouten, Baillien, Van den Broeck, Camps, De Witte & Euwema, 2010; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen, 2011)。雖然「ELS」簡短好用，但仍不免難以一窺領導者道德領導行為的全貌。因此，Kalshoven 等人（2011）便利用文獻探討方式，並參考 Brown 等人（2005）及 De Hoogh 與 Den Hartog（2008）和 Resick、Hanges、Dickson 與 Mitchelson（2006）及 Yukl（2006）等人的理論與實務性研究，建構了衡量領導者道德領導行為 7 個構面的衡量工具，稱之為「道德領導工作量表」(Ethical leadership at work questionnaire, ELW)，以測量不同形式的道德領導行為。雖然 Brown 與 Kalshoven 等人的研究結果不同，但他們皆主張，道德領導者會設立清楚的道德標準，並且利用獎賞及懲罰促進道德行為。

但無論是 ELS 或是 ELW 皆是以追隨者對領導者所展現的道德領導行為進行道德的判斷。長久以來心理學領域對道德決定或判斷的相關研究多數沿襲 Kohlberg 認知發展的理論，以道德推理、公平正義作為道德行為表現的關鍵因素 (李宜玫、林世華, 2009)。然而女性學者 Gilligan 則提出女性觀點的關懷導向的道德判斷，質疑 Kohlberg 的公平正義性的道德判斷只反映了男性的認知 (簡成熙, 2000)。藉此觀點檢視了 ELS 與 ELW 的發展背景為企業領域，且該量表發展的研究對象雖涵蓋了不同性別的訪談及測量，但並未真正深入去了解、探究女性領導者真實的生活及工作經驗。這樣的結果，也可能只不過是將男性思維解讀的研究結果，以一種「假置入」的方式處理女性經驗而已 (潘慧玲、梁文秦、陳宜宣, 2000)。因為，以幼教生態來看，其組成分子大多以女性為主，且園長之領導方式、特色等，與一般女性領導的特色其實是相似的，這與一般組織生態是有些不同的 (李淑惠, 2005)。但本研究仍能認同 Brown 與 Kalshoven 等人所提的概念，包含了透過顯而易見的行動的角色模範，只是本研究期待能建立一種融合 Kohlberg 與 Gilligan 的觀點，發展一套符合 Smith (1997) 所言，同時融入男女特質之「陰陽同體」(androgynous) 的園長道德領導量表。因為在幼教現場中，幼兒園園長的角色是多元的，有時需扮演好媽媽的「母職角色」，對幼兒、教保服務人員及家長進行關懷與照顧；但又必須扮演社會所期待的「男性角色」，有效管理或領導工作團隊，以達工作績效。此為本研究動機三。

最後，就道德領導而言，已有的理論認為，道德領導能夠對下屬的態度和行為產生影響。也有諸多相關實證研究證實了道德領導與下屬的組織公民行為具有實質的影響力 (吳成豐、黃莉雅, 2005; Kalshoven et al., 2011; Ling, Chang, Hsieh, Lee & Liao, 2011; Paoching & Chichun, 2009; Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012)。至於在學校組織方面，亦有學者的實證研究，證實教師知覺校長道德領導作為，對教師組織公民行為有其一定的影響 (李怡璇、吳宗立, 2009; 吳煥烘、方啓陽, 2007; 范熾文、林加惠, 2010)。由此可預測，教保服務人員對園長之道德領導行為展現的態度或認知，亦會影響其組織公民行為。因此，為使本研究所編製之幼兒園園長道德領導量表具有良好的預測效度，故本研究將以幼兒園教保服務人員的組織公民行為當作預測效標，以建構本研究量表良好的效標效度。

基於上述研究背景與動機，本研究的主要研究目的，包括：融合 Kohlberg 與 Gilligan 的觀點，建構多構面之幼兒園園長道德領導的量表；以幼兒園教保服務人員之組織公民行為為效標，建構具有良好預測效度的幼兒園園長道德領導量表。

而本研究進行的主要步驟是：先由訪問教保服務人員獲得原始資料，將口述內容轉成文字稿，經內容分析找出園長道德領導的衡量題目，並參考過去文獻編製問卷，再來收集量化資料，經由統計程序過濾題目，並將園長道德領導加以分類，最後檢測各型態園長道德領導量表的信度與效度，並提出最佳的道德領導模式。

## 貳、文獻探討

### 一、幼兒園園長道德領導的意涵與特質

何謂幼兒園園長道德領導呢？本研究探討過去諸多學者對學校道德領導的描述與主張後，強調道德領導應具備「堅守道德價值」、「言行一致性」及「不畏障礙的道德行爲」等三個核心要素。而本研究也將藉此三個核心要素，定義幼兒園園長道德領導。

#### （一）特質一 堅守道德價值

價值是有關行爲的理想狀態或表現的穩定信念，藉以做爲判斷及證明行動的基準規範（Rokeach, 1973）。因爲價值操控了選擇及行爲，所以適當的價值被視爲道德行爲的根源（Lord & Brown, 2001）。而提倡道德領導的學者，正是主張領導價值在於堅守正當信念、道德的信仰及價值觀念（林明地、陳威良，2010；林純雯，2002；李宜璇、吳宗立，2009；吳清山、林天佑，2005；Brown & Treviño, 2006；Emler & Cook, 2001；Hudson, 1997；McCann & Holt, 2009；Starratt, 2004）。

#### （二）特質二 言行一致性

許多研究者強調，做爲一位道德領導者也應包含透過顯而易見的行動努力傳達道德價值，而不只是空談而已（Brown et al., 2005）。且基於心理學家 Kelley 歸因理論的觀點，如果個人的表現達到接受者所認爲的言行一致性非常高時（跨時間或環境），以及跨越許多接受者亦有同感時，接受者較會將此行爲歸因於該人的本質，並推斷出其個人的特徵（時蓉華，1996）。因此根據相關文獻（林明地、陳威良，2010；范熾文、林加惠，2009；Kalshoven et al., 2011），本研究認爲，道德領導的領導者之言論及行動間的一致性，必須在跨時間及情境下反覆地被論證。亦即，一位道德領導者隨著時間及情況的轉移，他或她所主張的道德立場，以及顯而易見的行爲，是可以被追隨者描繪出該領導者的的領導行爲是具有可靠性及完整性的特質（Kalshoven et al., 2011）。

#### （三）特質三 不畏懼的道德行爲

本研究透過相關文獻的分析（范熾文、林加惠，2009；Emler & Cook, 2001；Shapiro & Stefkovich, 2011；Starratt, 2004），認爲真正的道德領導者會以道德判斷作爲行動的正確指引，並且願意從事這樣的行爲，而且不畏懼組織外部或內部壓力。因此，本研究將「不畏懼的道德行爲」視爲一個道德領導者應有的特性，是期待這樣的領導者即使需要爲自己的領導行爲付出很大的代價，但還能不畏障礙有所堅持，如此才能夠讓追隨者心悅誠服的繼續追隨（Starratt, 2004）。

研究者綜合諸位學者對道德領導之見解，及本研究所歸納之道德領導的核心要素後，將「幼兒園園長道德領導」定義爲：園長本身除應具備良好的品德修爲外，還能堅守道德價值，並不畏懼外部或內部壓力，仍能言行一致，使其教保服務人員樂於追隨園長的魅力，共同爲幼兒園目標與願景努力，進而帶動幼兒園的進步與永續發展。

### 二、學校道德領導構面

面對傳統領導理論規則化的領導方法，1970 年代的 Greenfield 與 1990 年代的 Sergiovanni、Hodgkinson 與 Starratt 等學者，便不約而同地批判 1950 年代“理論運動”（theory movement）時期所遵守的領導哲學，認爲實證主義或邏輯實證主義完全抹煞了「價值」存在的空間，將教育領導研究帶入無限理性的情境中（Hodgkinson, 1991；Sergiovanni, 1992；Starratt, 1994、2004），便不約而同地提出強調價值與道德倫理的學校道德領導。而這些學者的論著也是目前在學校道德領導的論述中，最是完整的。其中明確勾勒出學校道德領導的構面的，包括 Sergiovanni (1992) 的《Moral leadership: Getting to the heart of school improvement》及 Starratt 分別於 1994 年及 2004 年所著的《Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools》、《Ethical leadership》，

將其歸納後可發現「正義道德」、「批判道德」及「關懷道德」等三個構面。

除此之外，參酌國內外其他學者們對學校道德領導構面的看法，整理如表 1 所示，可看出學校道德領導較常出現的構面可包括「德行修為」、「正義道德」、「批判道德」、「關懷道德」及「專業道德」等五部分（林明地、陳威良，2010；林純雯，2002；李宜璇、吳宗立，2009；范熾文、林加惠，2009；黃建皓，2008；Sergiovanni, 1992; Starratt, 1994、2004; Shapiro & Gross, 2008; Shapiro & Stefkovich, 2011），茲分別說明如下。

### （一）批判道德

Sergiovanni（1992）提及，批判道德係指具有批判精神，對於不合理之處，能做理性的檢討改善，領導者能夠自我省思，並有批判反省的勇氣。因此，Starratt（1994）認為道德領導者應思量其促進學校道德環境的責任，且應當養成批判的能力，以助揭露隱藏在語言與社會結構背後的宰制力量，處理社會正義與人性尊嚴的問題；如此一來，學校領導者方可勇於面對改革時難免遭遇的弔詭（paradox），善盡為個體、為專業、為社會、為大眾服務的道德責任。此外，Capper（1993）表示，立基在批判理論的批判道德，其目的旨在挑戰現狀，並替邊緣化的社會階層發聲。由此可見，批判道德是驅使道德領導的重要因素之一（Starratt, 1994）。

許多理論與實證研究結果，亦支持批判倫理是道德領導的重要構面，（Capper, 1993; Giroux, 1991; Parker & Shapiro, 1993）。在一份有關道德領導與工作投入關係的調查研究中，梁淑娟（2008）發現，批判道德係影響道德領導的重要關鍵因素，並對教師工作投入有較高的解釋力。相似的，林衍伸（2009）的研究結果顯示，批判道德對於教師組織承諾有相當的影響，並且是道德領導組成要素之一。

### （二）正義道德

Evans（2000）認為領導者與成員之間的相互信任，是道德領導的重要原則，而領導者的正直、公平又是彼此之間相互信任的基礎。然而道德價值具有多元性，許多道德價值間存在相互拮抗、對立之現象，進而造成教育情境中道德兩難困境的複雜與難解。Starratt（1994）便指出正義道德可探索多元文化差異之原因，進而建立學校中的正義秩序。如此一來，才能創造公平與關懷的系統，使學校成員信賴（Jenkins, 1991）。

另外，在有關學校道德領導研究中，Sergiovanni（1992）表示，領導者的行為應要能夠合乎正義，才能稱為道德領導。Bowers（2009）也主張，領導者應以正義道德為核心，並以同樣的待遇、平等、尊重和公平競爭對待所有學校成員。另外，Starratt（2004）認為，正義道德係指處理問題時，應根據正義原則，例如：善待組織與個體權益、關心成員參與、資源分配以及政策形成與實施等議題。

正義道德是道德領導的構面之一，除了理論上的支持外，許多研究亦提供有關實證上的支持（Beauchamp & Childress, 1984; Kohlberg, 1981; Strike, Haller & Soltis, 2005）。近年來，Bowers（2009）更是進一步強調，正義道德是影響道德領導的重要關鍵因素之一。

### （三）關懷道德

「關懷」極其重視人與人之間的關係，且領導者需對部屬或同事衷心關懷，且要認同其專業、肯定其能力（林純雯，2002）。另外，領導者在遭遇衝突無法做出適當決定時，或僅過於簡單思考公平正義時，正義道德與批判道德常有其疏漏，並使其領導者陷入決定的困境，此時關懷道德恰可彌補其不足（Starratt, 1991、1994、2004）。因此，回顧廣范文獻可以發現，關懷道德亦是許多道德領導相關研究中，另一項經常出現的構面（Beck, 1994; Blackburn, 2001; Gilligan, 1982; Noddings, 1984）。例如，Sergiovanni（1992）指出，領導者對人要能夠關心與照顧，在完成任務之餘，也要關懷成員的需要與福祉。此外，在一份以學校教師為研究對象中，Bowers（2009）亦認同，關懷倫理是道德領導的一項重要的構成因素。

在學校道德領導相關研究中，Bowers (2009) 強調，近幾年，因兩性平等及弱勢族群等問題，爲了使教育領導人，能有效領導，似可強化一種賦有關懷的領導模式。另外，范熾文、林加惠 (2010) 的研究發現，校長道德領導中的「尊重關懷」層面與教師組之公民行爲之「認同學校」層面相關程度最高。因此該學者也建議，校長應尊重教師的專業自主，同時加強與教師的互動與交流，關懷其在教學或生活上的需要，讓教師能感受到校長的關懷，增進對學校的認同，進而有助於其教師組織公民行爲的表現。

#### (四) 德行修養

學校道德領導注重領導者的以德服人、以理服人，而非以力服人 (林純雯, 2002)，且 Lashway (1996) 也指出道德的領導源自於有道德的領導者，並認爲道德領導者在面對兩難問題時，應具備道德修爲。另外，Hitt (1990) 也提出領導人必須表現出相當高程度的道德特質，如此方可激發部屬潛能、充分授權、幫助部屬成爲好的領導者、提升部屬的價值觀及動機的品質。也就是說，道德領導是指領導者在正當信念的基礎上，先對自我做道德要求，致力於提升自身的道德修爲，展現道德勇氣，再以自身高尚的德行修爲與使人追隨的道德魅力，發揮對成員潛移默化之影響力，來引領組織成員，使其心悅誠服地接受其帶領。

而學校領導者的以身作則，被領導者即能於耳濡目染之下感受其道德魅力，進而自願發心地認同與仿效。如此一來，學校之師生當可秉持理性與善心，相互成就。由此可知，領導者的德行修養應是道德領導相當重要的一個面向，且許多理論上與實際上的證據也支持德行修養爲道德領導的重要構面 (林明地、陳威良, 2010; 林純雯, 2002; 李宜璇、吳宗立, 2009; 范熾文、林加惠, 2009; 黃建皓, 2008; Lashway, 1996; Sergiovanni, 1992; Yukl, 2011)。

#### (五) 專業道德

Shapiro 與 Stefkovich (2011) 認爲，在學校情境中，即便領導者結合了正義道德、批判道德與關懷道德等層面的道德思考，仍不足以描繪出學校領導者做道德決定時所需的適當圖像，因此提出專業道德 (professional ethics) 以彌補以上幾個道德面向的不足。也就是說，專業道德除包含了正義道德、批判道德與關懷道德等層面所提之具體化的各種規範之外，還包括了專業上的判斷與決定；並能注重社區家長及學生的多元性，將不同文化、種族、宗教、社會階層、性別及個別差異納入考量，以爲學生最佳福祉而服務 (Shapiro & Gross, 2008; Shapiro & Stefkovich, 2011)。

然而，並非只有 Shapiro 與 Gross (2008) 和 Shapiro 與 Stefkovich (2011) 提出專業道德爲道德領導構面之學者。在最近幾年裡，仍有許多學者 (Beck, 1994; Beckner, 2004; Begley, 1999; Begley & Johansson, 2003; Greenfield, 1995; Mertz, 1997; Normore, 2004; Starratt, 1991、2004) 提倡在未來學校裡，學校領導者除重視本身的道德特質之外，最重要的是需要爲成爲一位專業道德的領導者做準備。因此，基於學生的最佳利益考量之下，Shapiro 與 Stefkovich (2011) 認爲學校領導者必須隨時檢視其專業道德是否與個人道德核心相衝突，並充分了解社區家長及學生的多元性價值需求爲何，以避免造成無必要的專業衝突。如此，才可做出專業的決定，以保障學生的福祉 (Shapiro & Gross, 2008)。

另外，專業道德是無法單獨存在的，必須與個人的道德判斷及專業行爲做連結的 (Shapiro & Stefkovich, 1998)。因此，一個學校領導者在發展他的專業道德時，他們不僅需要考慮各種不同的道德典範，還需整合正義道德、批判道德及關懷道德，如此才可提供他們專業的判斷與決定 (Shapiro & Gross, 2008)，甚至在面對多元且複雜的社會環境時，身爲學校領導者，不僅要重視服務對象的需求，更要有社會責任，來解決多元環境所衍生的問題。如果我們缺乏適當的指引，去解決學校中任何有關道德的課題，將嚴重影響到服務對象的福祉，甚至危害到本身之專業形象 (范熾文、林加惠, 2009)。

而且，在不同的領域，便需要不同的專業領導技術 (Gini, 1997)。因此，專業道德是需要透

過專業訓練的 (Shapiro & Gross, 2008; Shapiro & Stefkovich, 2011)。也就是說，領導者可以透過專業訓練，讓領導者在關懷成員、考慮多元差異及展現公平正義上，皆能展現專業的道德氛圍。甚至朱建民 (2003) 提及，一個有良好專業道德教養的專業人士應該具備良好的一般道德教養；且在專業方面具有相當的知識，足以認清事實，做出正確的事實判斷；方能夠將一般倫理原則應用到自身專業領域涉及的倫理議題上，以闡明或解決問題。就此而言，學校領導者為能解決充斥於教育現場的道德判斷問題，該領導者則必須同時具備良好的一般道德原則及與自身專業領域有關的道德訓練，方能為全校師生進行專業的決定、關懷與解決問題。

表 1 學校道德領導的構面

作者 (年代)	德行修為	正義道德	批判道德	關懷道德	專業道德
林明地、陳威良 (2010)	具有正確的 教育價值與 理想，採取 樂觀並懷抱 希望的態度	關心人群關 係中普遍的 善及個別權 利議題	重視對於隱 藏在社會結 構、教育體 系背後的宰 制力量	將每一位成 員視為具有 尊嚴及價值 的獨立個 體，給予人 性的對待	以專業規範 為依歸，進 行專業判 斷、決定
林純雯 (2002)	應有高尙的 道德修養以 影響成員	秉持正義原 則	堅持道德理 想，抗拒外 力的不當干 涉	發揮道德關 懷，視人如 己	實踐專業倫 理
李宜璇、吳宗立 (2009)	以身作則成 為師生的楷 模，並以崇 高的道德理 想影響他人	強調公平看 待每位成員	具有批判意 識	主動關懷他 人的需求感 受，尊重成 員的人權與 尊嚴	
范熾文、林加惠 (2009)	以身作則， 謹守自身道 德規範	追求公平正 義為目標	對不合理之 事，檢討修 正	關心成員需 求的滿足與 理想的實現	努力充實專 業
黃建皓 (2008)	秉持倫理道 德的標準， 做出獨立的 判斷、最佳 的選擇	領導者行為 需合乎倫理 正義	對於不合理 的地方，能 勇敢地作理 性的檢討改 進	對於從屬者 的需要與福 祉，予以尊 重、鼓勵和 支持	隨時接受新 知識，重建 道德與專業 的權威

續後頁

接前頁

作者 (年代)	德行修為	正義道德	批判道德	關懷道德	專業道德
Sergiovanni (1992)	領導者需做 好道德選擇	領導者的行 為應符合正 義	對於不合理 之處，能作 理性的檢討 改善	領導者需要 關懷成員的 需要與福祉	以專業審慎 處理問題
Starratt (1994、2004)		處理問題 時，應根據 正義原則	揭露隱藏在 語言與社會 結構背後的 宰制力量	重視人與人 之間的關 係，考量授 權增能	
Shapiro 與 Gross (2008)		利用公平正 義解決道德 兩難的問題	喚起覺醒以 看待存在於 教育中的不 公平	重視成員的 需求及解決 其問題	扮演合理、 合法的專業 角色
Shapiro 與 Stefkovich (2011)		解決教育兩 難問題，需 要符合正義 公平原則	重視社會階 級、種族、 性別的差異	重視成員的 需求與慾望	發展專業道 德理念，以 專業處理學 生問題
總計	6	9	9	9	7

### 三、道德判斷之理性與感性的整合

從事道德判斷基本上是屬於一種「價值判斷」而非「事實判斷」(葉光輝, 1998)。而這樣的道德判斷依據, 長久以來常以 Kohlberg 的理性認知歷程作為依歸。但仍有許多研究者認為: Kohlberg 的理論只強調道德判斷的男性理性認知歷程, 以及西方文化所重視的正義價值觀, 而華人的道德判斷卻還包含情感與關懷他人的層面(陳舜文、邱振訓, 2011)。例如, 方志華(2000)、葉紹國(1996)、蔡進雄(2007)、簡成熙(2000)便援引了 Gilligan 的論點, 指出 Kohlberg 的理論強調「正義取向」的理性認知, 欠缺女性「關懷取向」的感性方面的道德發展。

然而反觀幼兒園之工作現場, 其組成分子以女性為主, 此時若以男性觀點為中心的論述來看待女性工作職場, 有可能使女性主體性未能彰顯, 甚至其女性經驗被忽視、省略或扭曲(李淑惠, 2005)。由此推論, 若要探討幼兒園之教保服務人員對園長之道德判斷, 應以 Gilligan 的論點作為依據才好。但是, 亦有女性學者不認為以 Gilligan 的關懷論來論述女性的道德是適合而恰當的, 因為關懷充其量只是正確的描述女性過去生命的道德經驗, 面對現代女性掙脫被壓迫與被剝削的



生命處境的努力並無助益，更甚者還可能成為女性在道德的行動與能力上繼續被宰制與弱化的論述，因此不贊成以關懷的論述作為發展女性的道德判斷理論(游惠瑜, 2008)。而且 Noddings(1984)也認為關懷的觀念並非是限於女性，而是要成就一個超越男性與女性的道德行為，且關懷情感的提出，也能補足道德以理性、公平為動力的不足夠與不充分，因為情感與理性既皆為人的能力，也是實踐道德的動力與能力，因此須同時重視情感與理性的面向才是完整的道德實踐能力。

#### 四、道德領導量表之評析

近年來，隨著企業界、宗教組織、學校組織甚至政府部門一系列道德醜聞的曝光，使得越來越多人開始重視組織中領導者的道德領導(Mendonca, 2001; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006)。更有學者基於組織實務經驗的觀點預期，組織中領導者若能展現道德領導，對其組織績效將有其正面的影響(Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Treviño et al., 2003)。其中 Brown 等人(2005)及 Kalshoven 等(2011)便在這樣的背景下，進行道德領導的研究，除各自提出對道德領導的看法之外，主要還各自發展一套道德領導量表，以期在實務工作上有所貢獻。且 Brown 等人(2005)所研究編製的「道德領導量表」(Ethical Leadership Scale, ELS)及 Kalshoven 等人(2011)所研究編製的「道德領導工作量表」(Ethical leadership at work questionnaire, ELW)，是目前較為完整且較為其他研究者沿用的研究工具。

然而 Brown 等人是基於 Bandura 的社會學習理論並基於單一構面的觀點，研究編製而成「道德領導量表」(Ethical Leadership Scale, ELS)。但基於社會交換理論的觀點，Cropanzano 和 Mitchell(2005)認為組織成員對領導者行為的判斷，除來自於是否達到「互惠」的原則，且組織成員還會按領導者是否具公平正義與真正關懷的特質而有所回應領導者(Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador, 2009)。另外 Gronn(1999)指出，若要真正了解道德領導，則需從領導者與追隨者的關係脈絡中，了解其道德觀點、生活經驗及個人主觀意義的詮釋。也就是說，對領導者道德領導的判斷，主要來自於現象場中個體對其領導行為知覺的價值判斷(Greenfield, 2004)。也有學者持價值論的觀點解釋道德領導(Hellmich, 2007)，並也有實證研究指出，價值判斷是道德領導的核心(Greenfield, 2004)。另外，Greenfield(2004)在分析有關學校道德領導的實證研究，發現大都以「個人」的角度來分析領導者的道德領導行為。也就是說，道德領導常基於「個人」的「價值判斷」觀點，探討領導者的道德領導行為。因此，幼兒園中之組織成員是否認同園長的道德領導行為，主要來自於其個人的價值判斷，而非只是對園長道德領導行為的觀察與模仿學習而已。

而且幼兒園是一個充滿道德兩難情境的教育場域，也是充滿了許多價值判斷的情境。而且，所有的領導形式皆是試圖建立一種立基於價值判斷的指引(Gini, 1997)。因此，若能採用價值判斷觀點當作幼兒園園長道德領導量表編製的依據，方可有效詮釋園長之道德領導行為的適切性，也才可以提供園長了解哪些領導行為是足以讓園內成員模仿學習的。

另外，Brown 等人的 ELS 將道德領導視為單一構面，並以整體量表衡量道德領導會很難了解道德領導的不同層面(Kalshoven et al., 2011)，而有許多學者(Sergiovanni, 1992; Shapiro & Stefkovich, 2011; Starratt, 2004)都認為學校道德領導是由多面向概念所構成的。由此可知，Brown 等人利用單一構面解釋道德領導則凸顯了解釋力不足的缺失。因此，本研究將幼兒園園長道德領導的構面視為是一個多面向的領導型態，而本研究所欲發展的量表，便以多面向為考量予以編製。

另外，Kalshoven 等(2011)雖參考了 De Hoogh 與 Den Hartog(2008)、Resick 等人(2006)與 Yukl(2006)等人的理論與實務性研究，發展一種多構面的「道德領導工作量表」(Ethical leadership at work questionnaire, ELW)，但該量表只能視為是 ELS 的後續研究而已。

最後，就 ELS 與 ELW 的研究，都是西方社會的研究產物及以商業組織作為研究場域的結果。而根據鄭伯勳(1995)的建議，若貿然將西方社會所發展出來的研究工具套用在華人組織的領導

上，將會忽略了許多更重要而且獨特的現象。因此，本研究便以深入幼兒園現場，深度了解該文化特性，以便能發展出適合於幼兒園領域的園長道德領導量表。

### 參、研究設計與結果

本研究是個量表建構的研究，其實證目的在於檢驗及界定幼兒園園長道德領導構面的分類，並編製幼兒園園長道德領導量表，最後能找出最佳的幼兒園園長道德領導的構面模式，以說明各構面之間的關係。

為能達到上述的目的，在研究方法上，本研究的研究方法包括質性與量化。在質性方面，主要利用深度訪談方式，取得幼兒園教保服務人員對道德領導的看法，接著對訪談結果的內容進行內容分析，再輔以參考相關學者的研究內涵進行量表內容的編製。在量化方面，採用問卷調查法收集實證資料，請受測的幼兒園教保服務人員來回答問卷，並透過包括探索性因素分析、驗證性因素分析、信度分析、皮爾遜相關分析等統計分析的方法進行量化資料的分析。以下詳細說明本研究幼兒園園長道德領導量表的建構步驟：

#### 一、衡量題目的產生

本研究衡量園長道德領導所選擇的初步題目，主要來自經由幼兒園中之教保服務人員的深度訪談來發掘題目或確認題目。統整由深度訪談而得到的題目之後，再委請幼保系系主任、幼兒園園長與教保員共六位，對於衡量題目進行內容檢視，請其提供意見，經由他們的意見回饋，幫助本研究改善衡量題目。衡量題目修正之後，各構面的衡量題目數為人性關懷13題，公平正義9題，分享權力7題，道德修為6題，專業道德6題，一致性4題，本研究以這些題目進行第一階段量化資料收集與純化。

#### 二、第一階段預試量表衡量題目的資料收集與純化

以立意取樣方式，針對幼兒園教保服務人員收集了300份有效問卷，回收率達100%。接著以統計套裝軟體SPSS18.0 進行分析。首先，針對幼兒園園長道德領導各個構面內的題目，分別計算單項對總項相關係數與刪除題目後的Cronbach's alpha 係數，對於單項對總項相關係數較低（小於0.35）或是刪除後可提高Cronbach's alpha 係數的題目，予以刪除（丁學勤，2008）。其次，將剩餘的題目混合，進行探索性因素分析（exploratory factor analysis），以主成份分析法（principal component analysis）抽取共同因素，保留特徵值（eigen value）大於1.0 以上的共同因素，再以最大變異法（varimax solution）進行共同因素正交轉軸處理，使轉軸後題目在各共同因素上的因素負荷量盡量達到最大的差異。最後，依據探索性因素分析的結果，檢視同一構面中各題的因素負荷量是否低於0.5或有跨因素之嫌的題目（因素負荷量差距小於0.2）（丁學勤，2008）。

經由上述的純化過程後，基於心理學家Kelley 歸因理論的觀點，如果個人的表現達到接受者所認為的言行一致性非常高時（跨時間或環境），及跨越許多接受者亦有同感時，接受者較會將此行爲歸因於該人的本質，並推斷出其個人的特徵（時蓉華，1996）。因此，將「一致性」構面題目併入「道德修為」構面中。接著將同一構面題數少於五題之構面的題目全數刪除後，最後保留剩餘之「人性關懷」、「公平正義」、「道德修為」及「專業道德」等四個構面共30題，進行第二階段資料的收集與純化。

#### 三、第二階段預試量表衡量題目的資料收集與純化

重複步驟二以立意取樣的方式，但選擇不同於第一階段的教保服務人員，收集第二次的問卷

資料，共收集了 300 份有效問卷，回收率也達 100%。並進行第二階段量表純化的工作。依據表 2 結果顯示，本研究工具內各題內容皆符合標準。故，依據第二次因素分析的結果，確定道德領導構面及各構面題目的選項後，依此進行正式量表的施測，全部的題目內容呈現在附錄一中。

**表 2 第二階段量表純化：探索性因素分析與信度檢測**

構面與題號	因素一	因素二	因素三	因素四	單項對 總項相 關	刪除該題後 Cronbach's alpha	信度 值
<b>人性關懷</b>							0.956
1	.731	.166	.226	.143	.866	.944	
2	.763	.285	.201	.164	.855	.939	
3	.792	.210	.173	.126	.816	.942	
4	.784	.249	.151	.133	.821	.941	
5	.747	.177	.143	.222	.840	.944	
6	.815	.304	.205	.109	.879	.938	
7	.777	.258	.204	.140	.831	.941	
8	.787	.184	.198	.253	.860	.939	
9	.749	.207	.221	.202	.802	.942	
10	.772	.156	.285	.218	.833	.941	
<b>公平正義</b>							0.921
11	.347	.264	.769	.167	.816	.894	
12	.226	.271	.637	.349	.815	.896	
13	.178	.337	.758	.250	.833	.890	
14	.303	.285	.727	.245	.841	.888	
15	.266	.195	.841	.175	.806	.895	
16	.336	.200	.777	.274	.859	.885	
<b>專業道德</b>							0.968
17	.203	.384	.190	.765	.890	.951	
18	.193	.346	.279	.780	.908	.948	
19	.293	.382	.267	.688	.887	.951	
20	.251	.410	.274	.745	.931	.945	
21	.244	.365	.285	.775	.934	.944	
22	.303	.363	.291	.687	.889	.951	
<b>道德修為</b>							0.957
23	.283	.767	.234	.303	.866	.948	
24	.265	.791	.230	.309	.877	.947	
25	.291	.718	.241	.295	.875	.947	

接前頁

26	.301	.756	.248	.286	.918	.944
27	.275	.712	.268	.299	.876	.947
28	.242	.736	.186	.269	.845	.950
29	.307	.728	.269	.295	.861	.949
30	.260	.729	.235	.319	.848	.950
解釋變異百分比	24.795	20.596	15.720	15.645		
累計解釋變異百分比	24.795	45.391	61.111	76.756		

#### 四、正式量表資料收集

由於本研究將進行SEM模型的分析，而本研究之正式量表題數為30題，依據Thompson（2000）的建議，進行SEM模型分析時，如果從模型觀察變項數（即題數）來分析樣本人數的話，則樣本數與觀察變項數的比例至少為10：1至15：1之間。另外，Hair、Black、Babin、Anderson 與 Tatham（2006）建議進行測量模式檢定時，樣本數需大於100，且需小於400，因為樣本數若超過400，將會使得「適合度指標」變差。因此，本研究正式施測對象依高雄市政府教育局（2013）高雄市101學年度私立幼兒園名冊為抽樣底冊，採立意取樣抽取32所高雄市私立幼兒園，共350位教保服務人員進行正式施測，而此研究對象，有別於第一階段及第二階段預試資料收集時的研究對象，其樣本結構如表3所示：

表 3 第二階段量表純化：探索性因素分析與信度檢測

填答者基本資料	分類	人數	百分比
性別	男	4	1.1
	女	346	98.9
服務職稱	幼教師	100	28.6
	教保員	191	54.6
	助理教保員	53	15.1
	代課教師	6	1.7
	高中（職）	25	7.1
學歷	專科	71	20.3
	二技	52	14.9
	四技	40	11.4
	大學	158	45.1
	研究所	4	1.1
年齡	滿 20 歲～未滿 25 歲	28	8.0
	滿 25 歲～未滿 30 歲	87	24.9
	滿 30 歲～未滿 35 歲	83	23.7

續後頁

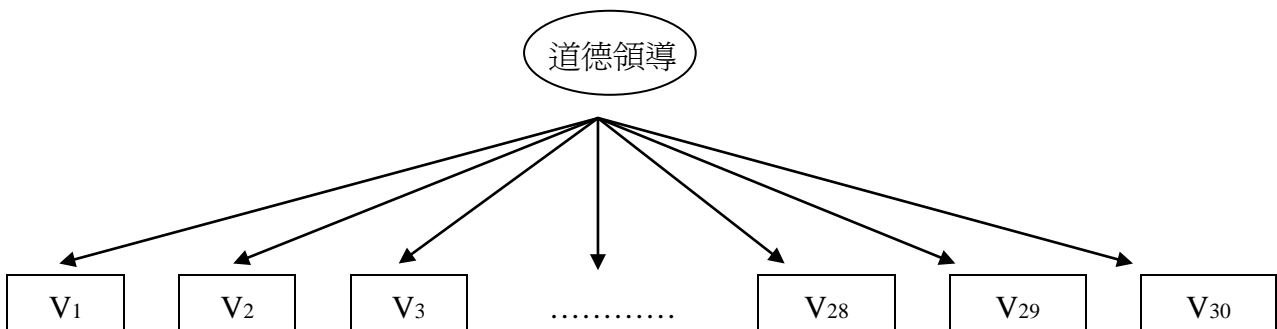
接前頁

至本園之服務年資	滿 35 歲~未滿 40 歲	83	23.7
	滿 40 歲 (含以上)	69	19.7
	未滿 1 年	55	15.7
	滿 1 年~未滿 4 年	125	35.7
	滿 4 年~未滿 7 年	72	20.6
	滿 7 年~未滿 10 年	31	8.9
	滿 10 年 (含以上)	67	19.1
兼任其他行政職務	否	311	88.9
	是	39	11.1

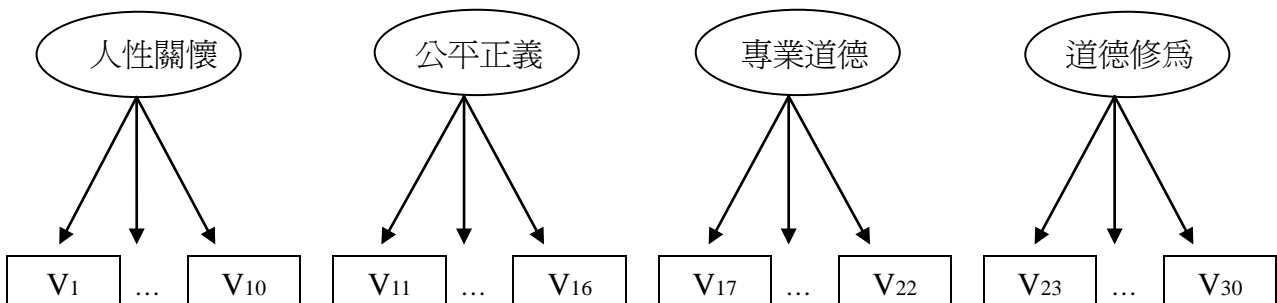
### 五、競爭模式之檢驗

本研究根據吳明隆 (2009) 所建議的標準，進行包括一階單因素模式 (one-factor model)、多因素直交模式 (uncorrected factors model)、多因素斜交模式 (corrected factors model) 以及二階多因素模式 (hierarchical model) 等四種模式之整體適配度檢定 (如圖1所示)。最後，再從中選取最適配的模式，以當作最後的模式。

#### 一階單因素模式



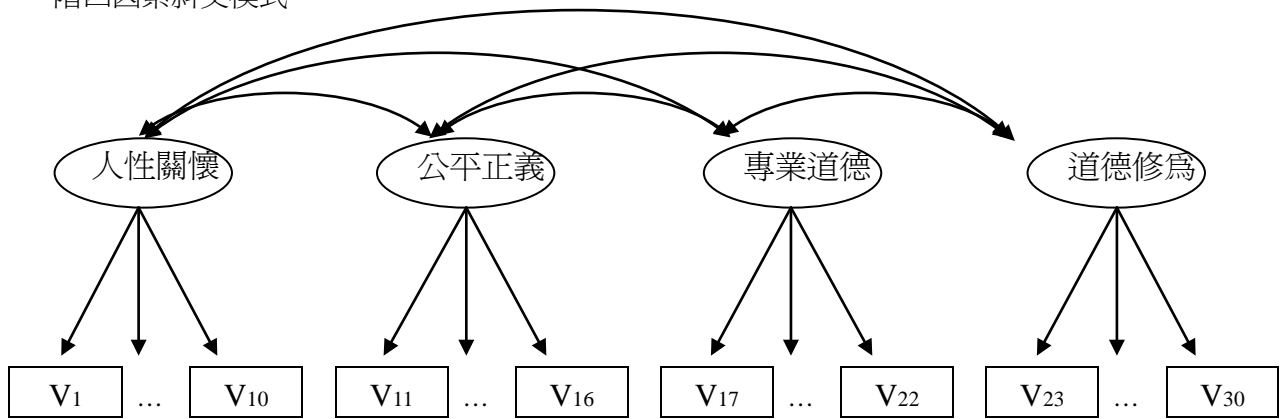
#### 一階四因素直交模式



續後頁

接前頁

一階四因素斜交模式



二階四因素模式

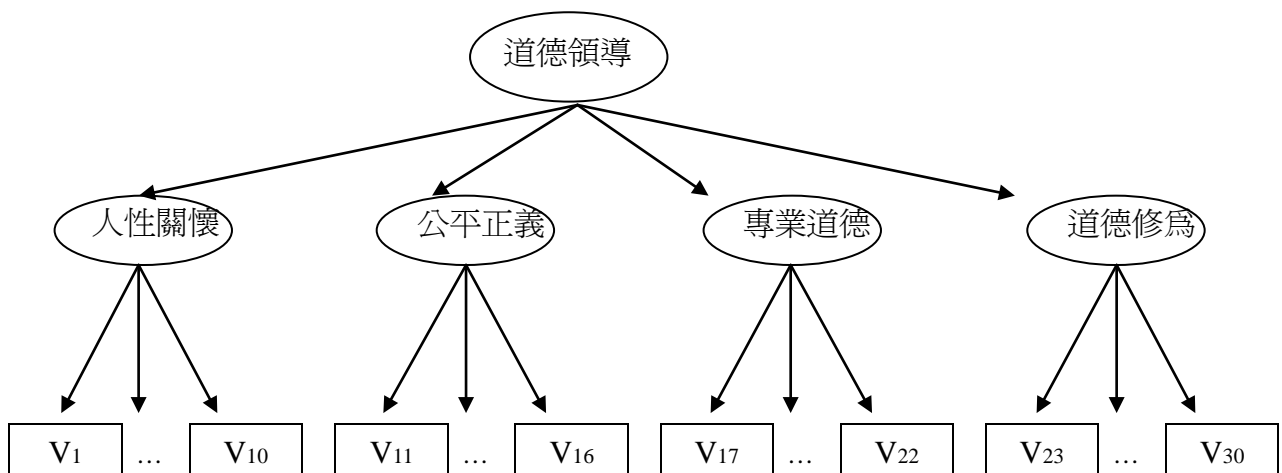


圖1 競爭模式

由表4結果顯示，二階四因素模式具有可接受的模式適配水準，而且是本研究提出的競爭模式比較中最佳的。首先， $\chi^2/df$  為2.848，達到小於3的標準；另外，在絕對適配指標中的 GFI 值為.912，達高於.90的標準，但 AGFI 值為.891，雖未達大於.90的標準，但 AGFI 指標大於.80，被認為提供可接受的模型適合度 (Hair et al., 2006)。而 RMSEA 與 SRMR 的值分別為.042與.039，均小於.05的標準。且相對適配指標中的 NFI 及 CFI 分別為.972與.979，均大於.90的標準。最後的簡約適配指標中，PNFI 與 PGFI 值分別為.896與.741，均達大於.50的標準，且 CN值為225也達大於200的標準。因此，本研究採用二階四因素模式做為進一步驗證之模式，其標準化參數估計與路徑圖呈現於表5及圖2中。

表4 競爭模式整體適配評鑑表

	一階 單因素模式	一階四因素 直交模式	一階四因素 斜交模式	二階四因素模 式
$\chi^2$ (p>.05, 未 達顯著)	8427.141 p<.05	2120.832 p<.05	1300.833 p<.05	1142.061 p<.05
df	405	405	399	401
$\chi^2/df \leq 3$	20.808	5.237	3.260	2.848
RMSEA<.05	.347	.116	.044	.042
SRMR<.05	.143	.426	.043	.039
GFI>.90	.231	.694	.753	.912
AGFI>.90	.117	.649	.712	.891
NFI>.90	.685	.851	.969	.972
CFI>.90	.681	.841	.978	.979
PNFI>.50	.787	.895	.889	.896
PGFI>.50	.202	.604	.646	.741
CN>200	21	79	108	225

註：1.□表示該數值未達理想標準。

表 5 二階四因素模式估計參數顯著性及完全標準化系數摘要表

參數	完全標準化參 數估計值	標準誤	t 值	參數	完全標準化 參數估 計值	標準誤	t 值
$\lambda_{11}$	0.934	-	-	$\varepsilon_1$	0.128	0.006	11.294*
$\lambda_{21}$	0.896	0.021	29.426*	$\varepsilon_2$	0.198	0.008	12.076*
$\lambda_{31}$	0.921	0.020	32.342*	$\varepsilon_3$	0.151	0.007	11.641*
$\lambda_{41}$	0.891	0.023	28.911*	$\varepsilon_4$	0.207	0.009	12.138*
$\lambda_{51}$	0.924	0.020	32.631*	$\varepsilon_5$	0.147	0.006	11.588*
$\lambda_{61}$	0.918	0.021	31.968*	$\varepsilon_6$	0.157	0.007	11.706*
$\lambda_{71}$	0.898	0.022	29.681*	$\varepsilon_7$	0.193	0.008	12.044*
$\lambda_{81}$	0.903	0.021	30.251*	$\varepsilon_8$	0.184	0.007	11.969*
$\lambda_{91}$	0.886	0.022	28.447*	$\varepsilon_9$	0.215	0.009	12.191*
$\lambda_{101}$	0.865	0.024	26.535*	$\varepsilon_{10}$	0.252	0.011	12.383*
$\lambda_{12}$	0.934	-	-	$\varepsilon_{11}$	0.127	0.005	10.860*
$\lambda_{22}$	0.917	0.019	31.721*	$\varepsilon_{12}$	0.159	0.006	11.400*
$\lambda_{32}$	0.916	0.020	31.551*	$\varepsilon_{13}$	0.161	0.006	11.435*
$\lambda_{42}$	0.869	0.022	26.792*	$\varepsilon_{14}$	0.245	0.009	12.162*
$\lambda_{52}$	0.888	0.021	28.571*	$\varepsilon_{15}$	0.211	0.008	11.937*
$\lambda_{62}$	0.902	0.021	30.041*	$\varepsilon_{16}$	0.186	0.007	11.712*
$\lambda_{72}$	0.916	0.019	31.537*	$\varepsilon_{17}$	0.162	0.006	11.437*
$\lambda_{82}$	0.887	0.022	28.441*	$\varepsilon_{18}$	0.214	0.009	11.955*
$\lambda_{13}$	0.974	-	-	$\varepsilon_{19}$	0.052	0.004	8.260*
$\lambda_{23}$	0.961	0.016	49.254*	$\varepsilon_{20}$	0.076	0.005	9.919*

續後頁



接前頁

$\lambda_{33}$	0.958	0.016	48.166*	$\epsilon_{21}$	0.082	0.005	10.173*
$\lambda_{43}$	0.891	0.022	32.909*	$\epsilon_{22}$	0.205	0.012	12.196*
$\lambda_{53}$	0.881	0.023	31.506*	$\epsilon_{23}$	0.223	0.012	12.299*
$\lambda_{63}$	0.792	0.030	22.893*	$\epsilon_{24}$	0.373	0.023	12.774*
$\lambda_{14}$	0.925	-	-	$\epsilon_{25}$	0.144	0.008	11.638*
$\lambda_{24}$	0.959	0.021	36.394*	$\epsilon_{26}$	0.080	0.005	10.152*
$\lambda_{34}$	0.933	0.022	32.705*	$\epsilon_{27}$	0.130	0.007	11.432*
$\lambda_{44}$	0.950	0.022	35.036*	$\epsilon_{28}$	0.097	0.006	10.740*
$\lambda_{54}$	0.936	0.023	33.157*	$\epsilon_{29}$	0.123	0.007	11.320*
$\lambda_{64}$	0.948	0.022	34.774*	$\epsilon_{30}$	0.101	0.006	10.834*
$\gamma_1$	0.721	0.052	13.942*	$\gamma_3$	0.651	0.052	12.603*
$\gamma_2$	0.893	0.049	18.091*	$\gamma_4$	0.797	0.051	15.627*

註： - 表示該參數做為對應的觀察變項做為參照指標，故無需估計。

\*  $p < .05$

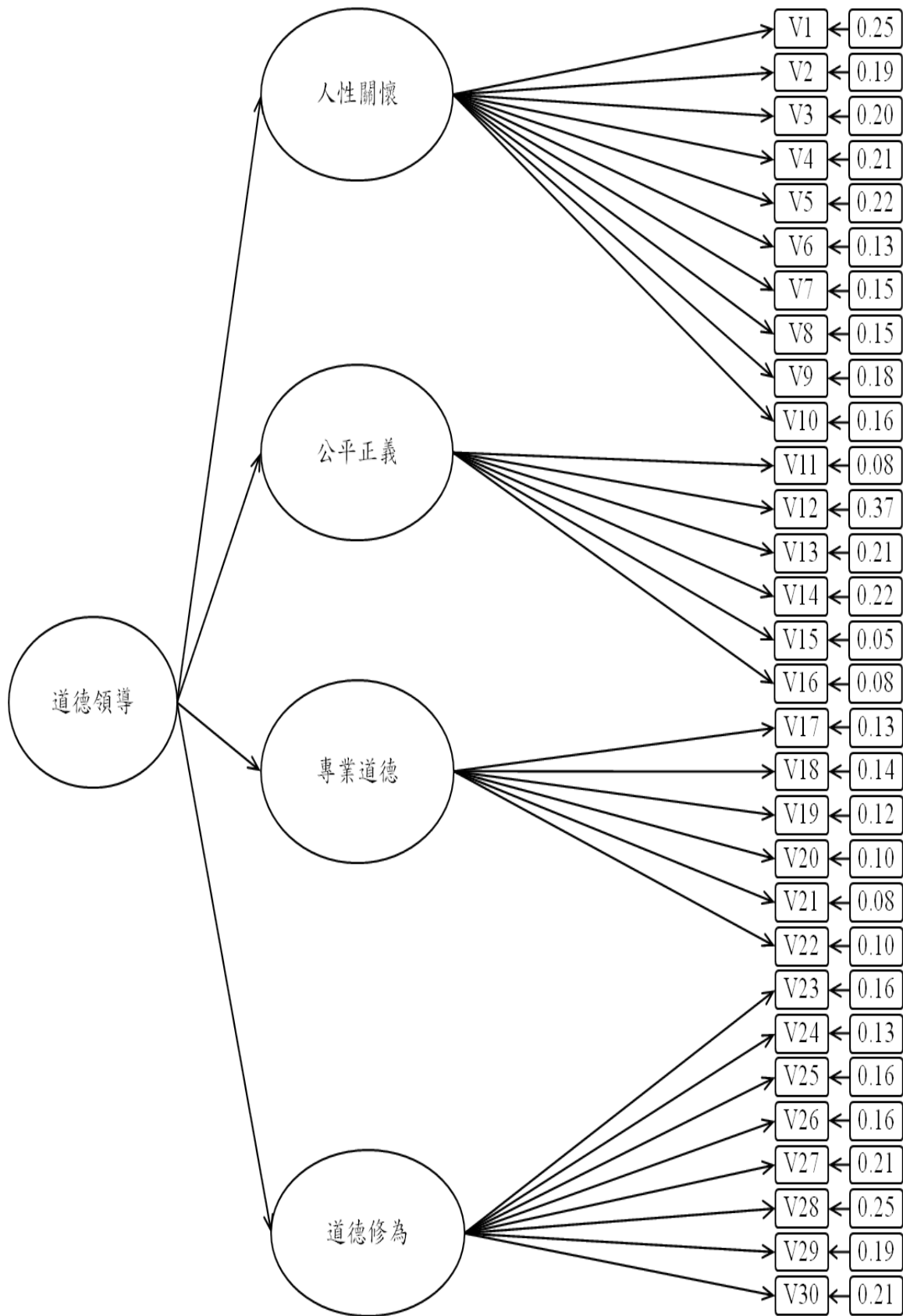


圖 2 幼兒園園長道德領導二階四因素分析路徑圖

## 六、正式量表的信度與效度分析

### (一) 信度的結果

本研究利用組合信度CR值須大於0.7，做為評定量表具有良好信度的標準 (Hair et al., 2006)。而本研究中之潛在變項的組成信度值分別為人性關懷 (0.98)、公平正義 (0.97)、專業道德 (0.98)、道德修為 (0.97) 皆大於0.7，表示本研究的構面具有良好的內部一致性。

### (二) 效標關聯效度的結果

在效標關聯效度方面，根據諸多學者的實證研究顯示道德領導與組織公民行為之間有極顯著正向的關係 (Avey, Palanski & Walumbwa, 2011; Den Hartog & Belschak, 2012; Kacmar, Bachrach & Harris, 2011; Kalshoven et al., 2011; Kim, & Kim, 2013; Shin, 2012)。因此本研究以組織公民行為作為幼兒園園長道德領導的效標變數，最後以皮爾遜相關分析檢驗本量表的效標關聯效度。由表6的結果顯示本研究之量表中的人性關懷、公平正義、專業道德、道德修為等四個構面，都與組織公民行為達顯著相關 ( $P < 0.01$ )，所以本研究的道德領導衡量具有效標關聯效度。

**表6 道德領導各構面與組織公民行為相關係數**

	人性關懷	公平正義	專業道德	道德修為
組織公民行為	.776**	.734**	.721**	.795**

\*\*表示皮爾遜相關係數達 $P < 0.01$  顯著性

### (三) 聚斂效度的結果

由表4顯示所有觀察變項對其個別潛在變項的因素負荷量 ( $\lambda$ ) 的值介於.792到.974之間，足見每題皆達大於.70的標準 (施俊名、吳裕益, 2008)。另外，Hair et al. (2006) 曾提出可將潛在變項組成信度 (CR) 及潛在變項的平均變異萃取 (Average Variance Extracted; AVE) 之值列為評估聚斂效度的參考，且其標準是CR 值須大於0.7，AVE 值須大於0.5 (Fornell & Larcker, 1981)。而本研究中之潛在變項的CR 值皆大於0.7，且人性關懷、公平正義、專業道德及道德修為等四個構面的平均變異萃取分別是0.82、0.83、0.89及0.82，皆達大於0.5的標準。故表示本研究工具具有良好的聚斂效度。

### (四) 區別效度的結果

本研究利用卡方差異檢定 (chi-square difference test) 檢測本研究正式量表的區別效度，此方法是限制模式估計中限制兩個潛在變數之間的相關係數為1，而自由模式估計則界定相關係數為自由參數，接著檢查限制模式估計與自由模式估計之卡方值的差是否超過3.84，若二者之間之卡方值的差達此標準，則表示這兩個構念具有區別效度 (丁學勤, 2008; 施俊名、吳裕益, 2008)。

分析結果如表7顯示，本量表任兩因素的受限模式估計與自由模式估計的卡方差異量皆大於3.84，均達顯著水準，表示各因素間均有區別，亦即本研究發展出來的道德領導四個構面的衡量具有良好的區別效度。

表7 卡方差異檢定

配對模式	限制模式估計 (A)		自由模式估計 (B)		卡方差異量
	$\chi^2$	df	$\chi^2$	df	(A-B) $\Delta\chi^2$
人性關懷與道德修為	3026.094	135	707.510	134	2318.584*
人性關懷與公平正義	2858.303	104	494.630	103	2363.673*
人性關懷與專業道德	3203.352	104	503.887	103	2699.465*
道德修為與公平正義	2701.111	77	495.014	76	2206.097*
道德修為與專業道德	2585.424	77	605.143	76	1980.281*
公平正義與專業道德	2560.392	54	330.661	53	2229.731*

註：\*表示受限模式與未受限模式的卡方差異量大於 3.84，達 0.05 顯著水準。

## 肆、結論與建議

本研究之主要貢獻在於編製適合測量幼兒園園長道德領導行為的工具，並推導出其道德領導的構面及最適配之模式，進而探討本量表與教保服務人員之組織公民行為有其預測效度。以下將依據本研究之主要結果逐一說明本研究之結論：

### 一、研究結論

#### (一) 幼兒園園長道德領導構面

本研究歸納出幼兒園園長的道德領導共有四個構面，其內涵為：

1. 人性關懷構面：園長應具備同理心，主動關懷師生之需求、感受與福祉，進而開發其潛能，並肯定其價值。
2. 公平正義構面：園長應具公平、正義之信念，時時檢視各種合理性，並保障所有人之權益。
3. 專業道德構面：園長以專業規範為依據，在複雜社會環境中進行專業判斷與決定。
4. 道德修為構面：園長應具備崇高的道德及正直的品格，並能信守承諾與遵守法令，進而潛移默化影響園內成員，作為師生之典範。

#### (二) 幼兒園園長道德領導正式量表之驗證

本研究將正式量表施測後的結果，進行驗證性分析，其主要的結果分述如下：

##### 1. 二階四因素模式為幼兒園園長道德領導最適配之模式

本研究根據吳明隆（2009）所建議的標準，進行五種模式整體適配度的比較驗證。結果發現，二階四因素模式是本研究提出的競爭模式比較中最適配的模式。也就是說，幼兒園園長的道德領導是由人性關懷、公平正義、專業道德及道德修為等四個因素構面所組成。

##### 2. 本量表之內在品質佳

經由個別項目信度( $R^2$ )、組合信度(CR)、平均變異粹取(AVE)及卡方差異檢定(chi-square difference test)等方法的檢驗後發現，本研究所發展出來的幼兒園園長道德領導量表內容之內在品質頗佳。也就表示，本量表具有良好的信度與效度。

### 3. 園長道德領導與教保服務人員之組織公民行為有顯著正向關係

根據研究結果發現，本量表之 4 個構面與組織公民行為之相關程度介於 .721 至 .795 之間，代表本量表具有不錯的效標關聯效度。

## 二、研究建議

### (一) 對後續研究者的建議

#### 1. 跨族群調查研究，進行不同族群比較

本研究雖總共利用 950 位研究對象進行研究，但仍只限於高雄市私立幼兒園的場域而已。因此，研究結果便無法推估至公立幼兒園或偏鄉地區的幼兒園。例如，有些原住民區的公立幼兒園，它隸屬於鄉公所，因此園長（或稱主任）多是鄉長指派或由其他行政人員輪調而已。由此可推，這些地區的教保服務人員對園長（或稱主任）的道德領導判斷，可能在專業道德該構面的判斷，會大於其他本研究所建構的構面。因此，建議後續的研究可以嘗試跨族群的研究，進而比較其道德領導的差異性，俾能提升本研究所建構之模式的廣度與應用價值。

#### 2. 以家族企業經營觀點，建構不同之幼兒園園長道德領導內涵

由於在國內私立幼兒園的現場中不難發現，仍有不少幼兒園的經營原本是由母親擔任園長，母親退休後便交棒給子女或親人繼續執業的情況，彷彿將幼兒園視為是家族事業來經營，而這樣的情況與鄭伯壘（1995）所研究台灣家族企業所提的家長式領導的概念是相似的。由於有學者認為家長式領導是華人家族企業極為普遍的現象（樊景立、鄭伯壘，2000），基於此，建議後續研究可基於家族企業的觀點，研究國內私立幼兒園園長的道德領導，以建構一個新的道德領導模式。

#### 3. 增加不同之變項，探討與幼兒園園長道德領導之關係

由於本研究只以組織公民行為作為預測效標，其預測結果難免較為侷限。建議後續研究，可以加入其他一些變項，例如，組織氣氛、組織承諾、忠誠度、滿意度、幸福感等，除可更強化其預測效果之外，更可探討這些變項與幼兒園園長道德領導之前後因果關係。

#### 4. 調整研究設計，增加樣本代表性

就研究設計而言，本研究採立意抽樣方式進行深度訪談及樣本調查，其結果難免有失其代表性。故，建議未來之研究，若能在研究設計上予以調整，例如採分層比例隨機抽樣的方式進行選樣，可能會大大提高其研究結果的代表性。

#### 5. 發展具體園長道德領導策略

本研究雖建構了四個道德領導構面，且也證實了教保服務人員知覺園長道德領導行為與其組織公民行為表現有正向關係。但本研究未繼續研發可行的具體領導策略。若後續之研究，能基於本研究所建構之構面的內容，採行動研究之設計，研發一套適用該幼兒園的道德領導策略，將對幼兒園園長提供具體且實質的幫助。

### (二) 對實務業者的建議

#### 1. 建議園長實施道德領導

根據本研究結果指出，教保服務人員對園長道德領導行為的知覺與其組織公民行為表現有正向關係。且諸多實證研究也發現，道德領導會影響追隨者的信任感、心理幸福感和工作滿意度及對組織的正向承諾和表現。因此，建議園長若能落實道德領導，勢必將會影響園內工作人員的表現與績效，甚至提高忠誠度，進而降低流動率。

#### 2. 建議園長充分利用本量表，做為發展適當道德領導策略之參考

本研究發展出來的幼兒園園長道德領導量表，可做為收集幼兒園內教保服務人員對園長

道德判斷的資料的工具。因此，建議園長可利用本量表來追蹤教保服務人員對園長在道德領導各構面的看法，進而幫助園長藉此分辨出那些構面的道德領導需再加強，進而發展適當的道德領導策略以增進領導效能。

## 參考文獻

- 丁學勤 (2008)。零售商承諾量表的發展與驗證。《管理學報》，25 (2)，195-220。
- 方志華 (2000)。二十一世紀道德哲學的開發與困境—女性主義關懷倫理學概說。《鵝湖月刊》，25 (9)，46-51。
- 朱建民 (2003)。專業倫理教育的理論與實踐。《通識教育季刊》，10 (2)，147-170。
- 吳成豐、黃莉雅 (2005)。倫理領導、組織公民行為與組織績效之相關研究—以服務業、製造業為例。《經營管理論叢，第一屆管理與決策2005年學術研討會特刊》(頁71-87)。
- 吳明隆 (2009)。《結構方程模式-方法與實務應用》。台北：麗文。
- 吳清山、林天佑 (2005)。《教育新辭書》。台北：高等教育出版社。
- 吳煥烘、方啓陽 (2007)。國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究。《嘉義大學通識學報》，5，1-29。
- 李宜玫、林世華 (2009)。國小教師倫理決定模式之驗證。《教育心理學報》，41 (1)，147-166。
- 李宜璇、吳宗立 (2009)。國民小學校長倫理領導與教師組織公民行為之相關研究。《初等教育學刊》，32，1-28。
- 李淑惠 (2005)。近二十年國內外幼兒園園長相關領域研究之發展與趨勢分析-兼從性別與幼教任務觀點討論未來研究之方向。《教育經營與管理研究集刊》，1，99-130。
- 林明地 (1999)。重建學校領導的倫理學觀念。《教育政策論壇》，2 (2)，129-157。
- 林明地 (2000)。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。《國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學》，10 (2)，232-254。
- 林明地、陳威良 (2010)。國小校長道德領導對學校組織文化與學生學習表現之影響。《教育學刊》，35，129-165。
- 林衍伸 (2009)。《屏東縣國民小學校長道德領導與教師組織承諾關係之研究》。未出版之碩士論文，國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東。
- 林純雯 (2002)。國民中學校長道德領導之研究。《教育研究集刊》，48 (2)，69-111。
- 施俊名、吳裕益 (2008)。「大學生身心健康量表」構念效度驗證之研究。《教育研究與發展期刊》，4 (4)，201-229。
- 范熾文、林加惠 (2010)。國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究。《市北教育學刊》，36，23-50。
- 時蓉華 (1996)。《社會心理學》。台北：東華書局。
- 高雄市政府教育局 (2013)。《高雄市101學年度私立幼兒園名冊》。線上檢索日期：2013年3月31日。網址：<http://www.kh.edu.tw/releaseRedirect.do?unitID=183&pageID=4354>
- 梁淑娟 (2008)。《國民小學校長道德領導與教師工作投入關係之研究》。未出版之碩士論文，國立屏東教育大學社會發展學系，屏東。
- 畢恆達 (1996)。詮釋學與質性研究。載於胡幼慧主編，《質性研究-理論、方法及本土女性研究實例》(頁27-45)。台北：巨流。
- 陳舜文、邱振訓 (2011)。道德判斷的「雙重歷程模式」：認知、情緒與文化的整合觀點。《本土心理學研究》，36，33-76。
- 游惠瑜 (2008)。關懷倫理是女性所獨有的道德特質嗎？。《哲學與文化》，35 (4)，171-180。
- 黃建皓 (2008)。道德領導。載於黃宗顯主編，《學校領導新理論與實踐》(頁249-266)。台北：五南。
- 黃寶園、周莎涵、陳淑觀、張起梅、吳水仙、陳秋蓮 (2008)。臺中市幼兒園所教師知覺園所長領導風格與教師工作投入關係之研究。《臺中教育大學學報》，22 (1)，51-73。

- 葉光輝(1998)。一種、兩種還是多種道德：如何界定道德判斷的判準。《本土心理學研究》，9，187-204。
- 葉紹國(1996)。道德推理中關懷導向與正義導向思考之區辨及其在中國社會實踐的特徵。《本土心理學研究》，5，264-311。
- 葉連祺(2004)。鳥瞰教育領導之叢林。《教育研究月刊》，8，84-101。
- 樊景立、鄭伯壘(2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。《本土心理學研究》，13，127-180。
- 潘慧玲、梁文蕤、陳宜宣(2000)。台灣近十年教育領導碩博士論文分析：女性主義的觀點。《婦女與兩性學刊》，11，151-190。
- 蔡進雄(2007)。論正義倫理與關懷倫理對學校行政領導的啓示。《中等教育》，58(3)，42-54。
- 鄭伯壘(1995)。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。《中央研究院民族學研究所集刊》，79，119-173。
- 簡成熙(2000)。正義倫理與關懷倫理的論辯：女性倫理學的積極意義。《教育資料集刊》，25，132-162。
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98, 573-582.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (1984). Morality, ethics and ethical theories. In P. Sola (Ed.), *Ethics, education, and administrative decisions: A book of readings*. NY: Peter Lang.
- Beck, L. G. (1994). *Reclaiming educational administration as a caring profession*. NY: Teachers College Press.
- Beckner, W. (2004). *Ethics for educational leaders*. Boston: Pearson Education.
- Begley, P. T. (Ed.). (1999). *Values and educational leadership*. Albany, NY: State University New York Press.
- Begley, P. T., & Johansson, O. (Eds.). (2003). *The ethical dimensions of school leadership*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Processes*, 97, 117-134.
- Capper, C. A. (1993). Educational administration in a pluralistic society: A multiparadigm approach. In C. A. Capper (Ed.), *Educational Administration in a Pluralistic Society*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35-47.
- Emler, N., & Cook, T. (2001). Moral integrity in leadership: Why it matters and why it may be difficult to achieve. In B. W. Roberts, & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace, decade of behavior*. Washington, DC: APA Press.
- Evans, R. (2000). The authentic leader. In M. Fullan (Ed.), *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.



- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
- Giroux, H. A. (Ed.). (1991). *Postmodernism, feminism, and cultural politics: Redrawing educational boundaries*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a theory of school administration: The centrality of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31(1), 61-85.
- Greenfield, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174-196.
- Gronn, P. (1999). Leadership from a distance: Institutionalizing values and forming character at Timbertop. In P. T. Begley, & P. Leonard (Eds.), *The values of educational administration*. London: Falmer Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (sixth ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hellmich, D. M. (2007). *Ethical leadership in the community college: Bridging theory and daily practice*. Bolton, MA: Anker Publishing Company, Inc.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practices*. Columbus: Battelle Memorial Institute.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. NY: State University of New York.
- Hudson, J. (1997). Ethical leadership: The soul of policy making. *Journal of School Leadership*, 7(5), 506-520.
- Jenkins, H. O. (1991). *Getting it right: A handbook for successful school leadership*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kacmar, M. K., Bachrach, D. G., & Harris, K. J. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155-166.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper & Row.
- Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. Retrieved October 24, 2011 from the World Wide Web: <http://scholarsbank.uoregon.edu/jspui/bitstream/1794/3329/1/digest107.pdf>
- Leithwood, K. (1995). Cognitive perspectives on school leadership. *Journal of School Leadership*, 5(2), 115-135.
- Ling, H. C., Chang, J. C., Hsieh, S. Y., Lee, C. S., & Liao, M. Y. (2011). Leadership behavior and subordinate effectiveness of Chinese hospitality: Mediating process of loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9340-9347.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7-16.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.

- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *Journal of Business Ethics, 87*, 211-220.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*, 266-276.
- Mertz, N. T. (1997). Knowing and doing: Exploring the ethical life of educational leaders. In L. G. Beck, J. Murphy, & Associates (Eds.), *Ethics in educational leadership programs: Emerging models*. Columbia, MO: University Council for Educational Administration.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics, 90*, 157-170.
- Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press.
- Normore, A. H. (2004). Ethics and values in leadership preparation programs: Finding the North Star in the dust storm. *Values and Ethics in Educational Administration, 2*(2), 1-18.
- Paoching, C., & Chichun, H. (2009). The relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of upward communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 5*(2), 66-73.
- Parker, L., & Shapiro, J. P. (1993). The context of educational administration and social class. In C. A. Capper (Ed.), *Educational administration in a pluralistic society*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 63*, 345-359.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. NY: Free Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shapiro, J. P., & Gross, S. J. (2008). *Ethical educational leadership in turbulent times: (Re)Solving moral dilemmas*. NY: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (1998). Dealing with dilemmas in a morally polarized era: The conflicting ethical codes of educational leaders. *Journal for a Just and Caring Education, 4*(2), 117-141.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. NY: Routledge Press.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 108*, 299-312.
- Smith, D. M. (1997). Women and leadership. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and practice* (pp. 204-238). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly, 27*(2), 185-202.
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in school*. London: Falmer Press.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics, 95*, 17-27.
- Strike, K. A., Haller, E. J., & Soltis, J. F. (2005). *The Ethics of school administration* (3<sup>rd</sup> ed.). NY: Teachers College Press.

- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding more multivariate statistics* (pp. 261-283). Washington, DC: American Psychological Association.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 55*, 5-37.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies, 43*, 1703-1725.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*, 204-213.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly, 23*, 953-964.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (sixth ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2011). *Leadership in organizations* (seventh ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

# A Study on the Development of Moral Leadership Scale for the Kindergarten Principals

Chun-Yuan, Cheng

Department of Early Childhood Education,  
National University of Tainan

## Abstract

This study found that the researches about school moral leadership are mainly about primary and secondary schools but about kindergartens are very few. Many scholars believe that multiple dimensions are best while assessing moral leadership. The current measurement instruments of moral leadership are mainly from enterprise field, are they appropriate for kindergartens? This study adopted in-depth interview together with past literature. The purpose was to find the dimensions suitable for moral leadership of kindergarten principals and set up a scale for it. The main findings are, first, the scale of moral leadership of kindergarten principals has good reliability, convergent validity, discriminant validity and criterion-related validity; second, the testing result of five competing models shows that second-order and four-factor model is the best that is moral leadership of the kindergarten principals is composed by humanity and care, fairness and justice, moral cultivation and professional morality.

**Keywords:** kindergarten principals, moral leadership, scale