

第五章 討論

本章比較與討論兩位研究參與者的領導理念與行為，並進一步描繪其領導理念所隱含的意義。我發現兩位研究參與者的領導行為與華人社會所特有的「家長式領導」內涵相似，因此也引用「家長式領導」的概念，作為分析討論的依據，以期瞭解兩位研究參與者領導理念與行為的深層意義。

本章的內容包括：第一節吉園長與利園長領導理念與行為比較討論；第二節家長式領導理論與相關研究；第三節吉園長與利園長家長式領導行為之討論。

第一節 吉園長與利園長的領導理念與行為之比較

研究發現小小幼稚園吉園長與大地幼稚園利園長與教師互動上展現出如第四章所描述之領導行為（圖 4-1、圖 4-2）。此兩所幼稚園雖然組織、規模、經營方式不同，然其教育與經營品質皆受到教育局的肯定，可見園長的領導有相當的成效。本節將討論吉園長與利園長之領導理念與行為，以進一步了解高品質幼稚園之園長表現出哪些共通性或相異性的領導行為。

吉園長在許多情境下常有較多的權威表現或行為，例如會議時的直接指示或責罵；教師進行教學活動時的直接指導等。而利園長是在與老師互動時，非常注意營造團體與團隊的氣氛；與老師對話討論時常尊重老師的意見，對於老師的教學也充分給予教學自主空間。表 5-1 整理出兩位園長領導理念對照表，則是依照園長表現出的領導行為比重多寡來排序。例如，吉園長表現較多「展現權威」的領導理念與行

為、較少「關懷照顧」的領導等理念與行為；而利園長表現較多「營造團隊參與」的領導理念與行為，較少「展現威權」的領導理念與行為。

表 5-1 吉園長與利園長的領導理念對照表

	小小幼稚園吉園長	大地幼稚園利園長
領 導 理 念	展現權威	營造團隊參與
	強調形象	授權尊重
	重視專業倫理	關懷體諒
	關懷照顧	展現威權

資料來源：研究者自行整理

壹、兩位園長共通的領導行為

分析歸納兩位園長展現出的領導行為，發現兩位園長會關懷教師生涯發展、支持並重視教師在職進修與成長、重視工作倫理，而其領導方式會因情境不同而有不同的領導行為。以下分別說明之：

一、關懷並規劃教師未來生涯發展

歸納分析兩位園長領導行為，發現「關懷老師未來生涯發展」是這兩位幼教現場領導者特有的行為。幼教老師需帶領一群活潑好動的學齡前孩子，其工作性質需要腦力也需要體力，如利園長對老師說的：

到了 40 歲以後，你們就需要開始規劃生涯，幼教生命是有限的，人的體力是和年齡成反比的，有些四十幾歲老師在教跳舞時，看起來就比較僵硬，一點都不快樂，和五、六十年次老師比起來，我們怎麼能比，又怎麼有體力陪小朋友。

利園長因此也向教育局申請立案「托育中心」，開設國小學童課後安親班，讓老師可以在未來生涯轉換工作跑道。而吉園長也為園內三位資深教師的未來生涯考量，計畫將小小幼稚園頂讓給老師們經營。

一般企業或學校組織領導之研究中，較少提及領導者對員工未來生涯規劃的關懷；但是在幼教職場上，幼稚園教師的幼教工作生命常會受到年齡的限制，因此幼稚園園長在人事規劃的領導上，若能考量到員工的未來發展性，將可留住優秀的資深老師。從兩位園長的領導行為來看，對老師未來生涯的規劃和考量除了是能提高老師工作的承諾外，似乎也成為領導者對老師的照顧責任之一。

對應有關成功幼稚園領導者或高品質幼稚園園長領導的文獻，對教師關懷的舉動與作為，也常是這些領導者領導特徵之一(李淑惠，2005；蘇慧貞，2002；Bobula, 1996；Culkin, 1994；Seplocha, 1998)。然而文獻所指出的關懷教師的舉動大多僅在生活上的噓寒問暖、工作上的鼓勵或支持，而未能夠如吉園長與利園長這兩位園長將關懷教師的層面放在教師未來的生涯發展與職場生命上。一位領導者除了關心照顧員工目前的生活外，還能將員工未來的生涯列入照顧責任，如此將會使得員工對領導者更為感念，也較能夠激勵員工的工作效能，並進而對組織更有向心力。

二、支持並重視教師在職進修

在小小與大地兩所幼稚園中，皆可以看到教師仍持續進修中。小小幼稚園四位教師中有三位教師仍在進修幼教相關課程——一位修讀二專幼保系，一位則進修空中大學課程，另外一位則同時修讀二專以及空中大學課程。

對於教師們的進修，吉園長是給予支持的。吉園長常談到她認為老師應多吸收資訊、不斷成長，尤其是當園內老師的專業知能與專業資格還不足時，更需要進修取得學位，並再進一步取得專業資格(930713訪)。吉園長表現支持的實際舉動，則是盡量在週末假日不排學校活動，或將學校活動、會議時間與教師上課時間錯開，以方便教師們在週末假日進修。此外，園長也會協助批閱園內老師所進修學校規定的實習作業等，並且與前來訪視進修學校(二專)老師溝通討論園內老師的教學狀況。

大地幼稚園利園長則鼓勵並安排老師進修「兒童福利專業人員課程」中的所長課程，這樣的安排除希望園內老師再充電吸收新資訊外，更重要希望老師取得證照，以做為未來生涯規劃之準備。而對於園內少數未具備教師資格的老師，園長也支持她們在夜間或假日進修學位，有時候其他老師需要籌備園所活動而加班時，園長也會對於這些趕著晚上進修而無法加班的老師，給予包容和體諒。

國外有關高品質幼稚園園長的文獻指出，園長會提供機會並鼓勵教師在職進修與成長(Bobula, 1996; Culkin, 1994; Seplocha, 1998)，國內園長領導研究中也發現園長會提供教師接受訓練與專業發展的機會(蘇慧貞，2002)，可見重視教師在職進修是許多高品質幼稚園園長領導的共同特徵。但是，這些研究所指的教師在職進修或訓練是根基於園內老師已取得專業幼教師資格後，再去進修以獲得新知的研習或訓練課程，或者進一步直接聘請師資於園所進行進修研習活動。這與本研究中兩園所教師在職進修的意義有所不同。研究園所的兩位園長支持教師在職進修，是為了幫助教師取得資格與證照，其前提是在不耽誤工作時間下進行。

我認為幼稚園所積極支持老師在職進修以取得教師證照，確實是一種增進教師專業知能、促進專業成長的方式之一。但可以再思考的是，園內教師個人化的進修方式，雖可以確保幼稚園有一定的教學品質，但是對幼稚園整體品質不斷的提昇與成長來說並不足夠。這與國內私立幼稚園的生態以及組織規模有關，許多私立幼稚園班級常只是安排一位教師，且人事編制上精簡，「一個蘿蔔一個坑」，在人力有限下，也就無法鼓勵教師在上班時間外出參加教育局或其他學術研究單位所舉辦的研習課程。若幼稚園園長能有更長遠的視野，直接聘請師資並在園規劃教師在職成長課程，安排園內老師利用午休時刻或其他時間研習討論，將可幫助幼稚園提昇教育品質，在經營上也能有更長遠的發展。

三、重視工作倫理

研究發現，兩位園長皆強調教師投入工作的態度與品德。小小幼稚園的吉園長會透過耳提面命、以身作則的方式，不斷地在例行會議、家長會、教學觀摩日等各種場合，向老師傳達並示範工作態度認真、踏實的重要性。有時候，對於老師們未按部就班做好工作，也會予以指責，並督促老師時時警惕，務必踏實完成。

大地幼稚園利園長平時與老師互動時雖較輕鬆、愛說笑，但對老師的工作態度也會有所要求。利園長會在私下對表現不佳的老師好言勸說、諄諄教誨，或者透過主任、組長從旁提醒；而對於屢勸不聽且並無改善者，則會直接予以開除。

有關園長對老師工作態度及品德的要求與重視部分，相關研究並無明顯指出，但卻認為建立良好的工作環境和氣氛是必要的(廖鳳瑞、保心怡，2002；蘇慧貞，2002；Bobula, 1996; Culkin, 1994)。我認為

園長若能夠建立良好工作環境和氣氛，自然就能激勵老師認真投入工作，也較能建立起老師們遵守工作倫理的規範與氣氛。

四、因應不同情境而展現不同領導理念與行為

自從費德勒 (F. E. Fiedler) 於 1967 年提出權變領導理論 (Contingency Theory of Leadership) 指出領導效能是由情境與特質兩因素交互作用才能達成 (Fiedler, 1967)。此後，領導行為需考量不同的情境與任務受到普遍的重視，其本研究誠如費德勒提出的權變領導理論，兩所幼稚園園長的領導行為皆會因應不同情境或工作任務而有不同的面貌。

舉例來說，當小小幼稚園的老師在進行課程或活動規劃時，吉園長會表現出權威的態度，也常有直接指導老師該如何做的行為；園所招生期間，至園所參觀的家長和外賓較多，吉園長也會特別重視老師的儀態舉止，以及展現於外的形象，並且叮嚀老師時常面帶笑容。當教師家庭生活或家人有些變化時，吉園長也會表現關心，並實際展現照顧教師家人的行為。

而大地幼稚園利園長對於幼稚園教學活動的安排，會充分授權交給教學組長負責；對擅離工作崗位之老師（離開教室至辦公室聊天）則會諄諄教誨；對於工作表現或工作態度不佳的老師，則會先給予警告或者直接開除；而為考量老師未來的生涯發展，也安排老師取得托兒所所長資格，並且規劃退撫制度。

從兩位園長的領導行為來看，可以發現其領導理念在威嚴、關懷、重視工作倫理三方面皆有所展現。此外，吉園長還重視顯現於外的形象；利園長則著重營造團隊參與，也常表現出授權尊重的行為。綜合而言，兩位園長的領導理念和行為有多種面貌，而這些行為展現則視

不同的情境或工作任務而有不同。

貳、兩位園長領導行為之差異比較

兩位園長的領導行為也有一些差異，例如兩位園長皆有威權的行為表現，但是表現的面向卻有所不同；其他如對人性價值觀假定、凝聚教師的方式也皆有所不同。以下分別說明之：

一、威權的領導理念表現在不同面向

我察覺吉園長與老師互動時之專業權威中隱藏了「上對下的權威」之價值觀，從前文描述中可以發現吉園長的嚴厲指責、直接教導的行為反映了園長認為其專業知識、權力地位高於園內教師，所以園長有權如此對待老師。而這樣的理念和行為，也傳達出園長對老師不信任的訊息，也因為不信任老師的專業與工作投入度，吉園長帶領小小幼稚園老師工作時，常表現出很多權威領導的行為。

相對的，大地之利園長在領導上，則非常注重人際關係，營造出團隊參與的氣氛。利園長曾對我說道，她的領導沒什麼，就是「信任老師」，這樣的理念從利園長充分授權、給予教師教學自主空間的行為中可以感受到。但是，雖是如此，利園長仍有其威嚴的一面。

利園長的威嚴表現在每年教師的聘任權上，以及教學、活動形式方向的主導上。雖然利園長平時與老師關係親和，但是由於她握有「生殺大權」（在我進現場前一年，她即開除了幾位教師），使得老師在工作努力上不得不警惕；另外，私立幼稚園一園之長的職位似乎就意味著園所經營方向的引導者，園長一旦決定了整體的經營方向與教學方式，老師也就自然地順從園長的想法了。

因此，比較兩園園長，可以清楚看到小小吉園長在平時教學進行或活動時，要不斷督促、責罵，以讓教學與園務的運作有一定的品質；而利園長可以只要掌握住大方向，平常帶領老師則可較輕鬆面對。究其原因，除了是園長性格使然外，教師聘任是否容易也是影響的因素之一。吉園長覺得園所的困境是聘不到合格教師（931111 觀、931129 訪、940109 訪師），教師聘任不易使得園長在與教師互動時，還需留意顧忌教師是否離職；而利園長在聘任教師就無此顧慮。觀察中發現，當大地幼稚園登報徵人時，還有多位教師前來應徵面試和試教，因此利園長在聘任用人上也就較無顧忌了。

本研究發現兩位園長都有其威權的一面，只是其威權行為的表現面向有所不同。有趣的是，國內外有關高品質幼稚園或成功園長領導的研究中，卻未發現這樣的領導策略或行為。相關研究皆指出民主式、參與式、關懷式的園長領導行為是較容易被員工所接受的領導行為，似乎表現出這樣的領導行為才是成功的園長？我認為威權的領導行為並非就是不好的、負向的，應該視園長展現這些行為的時機或情境來論斷，如何運用才能達到最好的效能。本研究中的兩位園長皆非常要求教師教學工作的品質，但對教師工作要求中所顯現出的威權方式卻不相同：小小幼稚園因為組織規模較小，吉園長直接帶領四位教師，在許多工作細節上嚴格要求，以維持良好的教學品質；大地幼稚園則利園長組織規模較大，設有主任、教學組長等幹部，充分授權給組織幹部，只是在經營與教學大方向的決定上堅持，並在評估是否繼續聘任教師上表現出威權的一面，讓教師能心生警惕，保持最佳工作態度。兩位園長因幼稚園的組織情境、運作方式而有不同的威權領導行為，而這樣的威權領導行為也維持了教師工作與教學的一定品質。

Larkin(1992) 的研究指出園長雖努力降低階層關係與員工拉近關係，但是其與部屬之間仍會有一種權力關係與距離。園長身為一位領導者，很難避免與老師之間權力的不對等，但也是因為有這樣不對等的關係，園長負有組織經營成長與發展的重責大任，因此適度適時且視時地運用威權的領導是必要的。

二、對人性價值觀假定的不同

比較兩位園長的領導行為，可以發現吉園長的領導方式雖是威權中帶有仁慈照顧的領導理念，但還是較偏向具威權的領導者；相較之下，利園長的領導方式為民主參與中含有威權，其威權行為的展現較少，利園長在與老師的互動上，可以看得出是非常注重人際間的關係與和諧。

這不同領導行為的背後其實是展現了園長對人性假定的價值觀。利園長認為，帶領老師工作就是要信任老師，她在園務與教學行政事務上充分授權給主任、組長，在教學運作上給教師自主空間，規劃進行教學或節慶活動（如「服裝變變變」單元主題服裝秀、教學萬聖節遊行、聖誕節戲劇等），相信老師的專業和能力，並以鼓勵和激勵的方式讓老師投入準備，這樣信任的態度與行為成為激發老師潛能的動機和力量，我在現場參與這些活動時，發現活動總是能夠在共同合作參與中順利進行，也可以看到老師所獲得的成就感和滿足感。

管理學家 McGregor 提出 X 理論和 Y 理論來說明領導者對人性的看法，這兩種不同的理論在激勵部屬趨向更高生產力上有著相對的基本假定(McGregor, 1974)。X 理論認為人性本惡、不負責、厭惡工作、不喜變遷，領導者必須以管制、威權與懲罰的方式，才能帶領組織達成目標。Y 理論則認為人都具有潛能，有自我發展與努力的傾向，員

工之所以在工作表現上未如人意，並非是人性本身的限制，而是領導者未能充分開發員工潛能(蔡培村、武文瑛，2004)。

從利園長的領導行為來看，可知利園長看到老師內在的潛能，她利用各種教學活動的舉辦，讓老師有表現與努力的方向，進一步讓老師們有自我發展的滿足感與成就感，如同 Y 理論中對人性假定一般。

相對於利園長的人性價值觀，小小幼稚園吉園長的人性假定則趨向於 X 理論。在小小幼稚園的教學會議上，常見的是吉園長不斷地指示教學活動如何進行，園所活動的規劃（如畢業旅行、家長參觀日、聖誕餐會等）也大都是遵從吉園長的想法來進行，而這樣威權式的領導行為，似乎是根植於吉園長對老師的不放心。吉園長在幾次會議中，也會直接指責認為老師都在打混，若園長不盯著，老師的教案、觀察評量表、教室布置等工作就會怠惰，因此要達成園所的工作目標園長需要不斷地指導與管制。

值得思考的是，園長的領導效能在此兩所評鑑績優幼稚園皆已受肯定，換句話說，兩種不同人性假定的領導方式皆能帶領組織有高效能的表現，因此究竟何種人性價值觀才是最佳領導行為的導引方向，也是未來研究值得爭辯、討論的議題。

三、凝聚教師的方式不同

研究發現利園長會使用各種領導方式，如舉辦聚會聯誼、慎選搭班人選、借力使力等來凝聚教師團體參與，而這些方式也確實得到不錯的效果。大地幼稚園中的老師在教學研討、活動舉辦、教學情境布置等都表現了極高的參與力和團隊合作精神，這樣的團隊參與，讓所有的教學或園務活動能更順利的進行。

相較於大地幼稚園，小小幼稚園之吉園長似乎並不著重於教師團隊的凝聚力，但有趣的是，我卻發現小小幼稚園的教師彼此間也有高度的情感凝聚力。舉例來說，雖然小小幼稚園的老師個人工作非常忙碌，但在幼兒放學後的下班時間，常會留在教室處理未完成的工作，在此時間會互吐苦水，分享工作上的不滿或疲憊感，以釋放情緒，也因此產生了深厚的情感（94109訪教師）。在一次參與觀察看到：

真老師在因行動研究撰寫不佳而遭園長指責後，她無意中與我提及倦勤之感，並說了句：「其實我要走隨時都可以走，但是我一想到走了後，其他老師的工作負擔就更重了，就不忍心走。」這樣的說辭，讓我印象深刻，也更加感受到小小幼稚園中老師之間的情誼（931021札記）。

團隊的凝聚力會影響團體績效，目前有關團體凝聚力的研究都是關心團體的大小、團體份子的組合方式等關係，鮮少提及領導者的領導方式對團體凝聚力的影響。對小小幼稚園而言，吉園長的領導方式，使得教師之間在工作感受上有著革命情感，無形中形成情感上的團體凝聚力。而大地幼稚園的利園長在與教師互動時，運用凝聚團隊參與的領導行為，也成功地讓老師們有很好的凝聚力。因此，領導者運用怎樣的領導方式，以讓團體成員有更好的凝聚力，也是值得思考的方向。

參、兩位園長的領導難題

身為幼稚園領導者，兩位園長在領導幼稚園過程中有何困難或難題呢？在我進入幼稚園觀察數十次的時間中較少發現園長的領導難題，透過正式與非正式的訪談後，也發現兩位園長在這方面的敘述或說明皆不多。

吉園長提到，以她多年的經驗來領導經營一個規模不大的幼稚園並不難，但是這幾年來聘任不到具專業資格的老師，讓她深感困擾。因為老師聘任不易，園內無專屬行政教師，使得園所人手明顯不足，老師們常要分擔許多行政瑣事，如接電話、打字整理資料與公文等。因此在要顧慮老師的工作負擔的狀況下，園長的許多教學理念和想法也就較難以完全施展實踐出來（93060訪）。

對於園長沒有聘任到足夠的師資與行政人員，使得園長許多教學理念無法實踐出來，小小幼稚園老師也認為這部分是目前幼稚園運作的困境。小小幼稚園老師認為，現在幼稚園的教師編制不夠，她們又要支援許多行政工作，許多事真的無法面面俱到，做到園長所要求的標準。她們也認為園長應該也有認知到這一點，所以有一些事也就「睜一隻眼，閉一隻眼了」（940109訪老師）。

在我進行研究期間，小小幼稚園曾有兩次登報求才，吉園長也透過朋友尋找合適的老師和行政主任，雖有聘任到一、兩位老師，但是都是到職不久即離開。一位老師是工作一天後，隔天則不再出現，也沒有任何回音；而經朋友介紹的行政主任，則因為先生調職搬家至中部，在工作約兩個月後離職，之後我就沒有見到新聘的老師或主任至小小幼稚園任職。吉園長在談論聘任老師不易如何因應時，提到新聘教師突然離開之事，令她百思不解，只好推論現在年輕人的一些行為總會讓人不解；而新聘主任離職則是因為搬家，所以也就不好挽留。總之，對於如何克服聘任教師不易之事，吉園長似乎也沒有更積極有效的策略，只能繼續登報或拜託朋友尋找，等待適合的人選出現。

至於大地幼稚園的領導難題方面，利園長則提到她從當工讀生開始就在幼稚園服務，接著再進修當老師多年直到擔任園長，幼稚園內的事物並不會難倒她，但是每年五月份，她都會感到心煩，因為五月

開始，可能就會有教師異動的情形出現，幼稚園就會有一些浮動氣氛，幼稚園也會在六月中發放下一學期的教師聘書。利園長說明雖然大地幼稚園一直以來，教師異動並不多見，但是在那段時間，老師們仍會思考去與留的問題，老師的心思不定，也會使得整個幼稚園氣氛不太穩定，這是她最大的困擾（930604 對話）。

在我剛進入現場觀察後不久，當時大地幼稚園教學組長的何老師向園長提出辭呈，欲自行創業開辦托兒所。何老師在大地幼稚園年資將近十年，她是在園長的鼓勵和支持下進修，剛取得托兒所所長資格。利園長認為何老師剛取得所長證照不久後，就要離職創業，未免太不近人情，雖然在與何老師懇談分析創業優劣後，何老師仍堅定辭職，也讓園長有些感嘆，認為園方盡力幫助老師發展後，老師並不會為園方設想。

另一件讓利園長傷心難過，並考驗園長管理教師智慧的事情是，七月中旬一位老師在接下聘書後突然向園長提出辭意，並且在未完全辦理好交接手續的狀況下，八月初就沒有再來上班。利園長認為她已經盡最大的體諒同意老師離職，但是她離職的程序上卻完全不依照程序，這會讓其他老師在旁觀望園長如何處理，對整個行政制度有所傷害。雖然最後園長仍是不與其計較，但是當時利園長與主任的對話中，卻透露出應該好好管理教師，應該以較威嚴的方式要求老師，並進教室巡堂（930811 觀察）。

還有一次，利園長特別提起，當大地幼稚園獲得績優榮譽後，老師們的態度也讓她感到挫折，老師們的工作態度起了變化，似乎不再那麼投入於工作熱忱中了（930420 對話、930602 訪園長）。從這些例證中，可以發現對利園長而言，幼稚園領導的難題在於教師的管理與離職異動的處理上。

利園長面對每年五月份老師心思浮動的處理方式，則是個別地與每位老師懇談，親自邀請並發放下一年度的聘書，在一一約談的過程中，也進一步瞭解每位老師的想法，互相溝通，釐清老師可能有的疑慮。至於在老師工作態度的管理上，利園長會透過主任或組長先行向老師溝通提醒，並以不定時至教室巡堂之方式，來瞭解老師與孩子的互動情形。此外，若老師工作態度與表現不佳，在經過提醒並給予機會後，下一年度則可能就不再發予聘書。

綜合上述，本節從兩位園長的領導行為進行比較分析，歸納出一些領導的共通行為與差異，並進行討論；另外也發現兩位園長的領導難題是在教師的聘任與管理上。

在歸納比較兩位園長的領導行為時，可以發現兩位園長的領導方式皆呈現出權威、關懷、注重工作倫理與品德等面貌，其中大地幼稚園利園長還特別注重人際關係的和諧與營造。這樣的領導理念與行為與華人社會下所特有的「家長式領導」概念頗為類似，因此在下面的討論中也試圖引用家長式領導理論來做對應討論。下一節將先詳細介紹家長式領導理論與相關研究，而有關兩位園長家長式領導行為的討論則在第三節中呈現。

第二節 家長式領導理論與相關研究

本節先探討家長式領導的起源與理論，再進一步分析討論家長式領導相關研究，以作為對應討論兩位園長之家長式領導行為之依據。

壹、華人社會下的家長式領導理論

國內領導研究的架構大都源自西方領導理論，但在 1980 年以後，許多研究者開始注意到領導內涵頗受文化的影響，領導也許是全球共有的現象，但領導的內容卻是鑲嵌在文化之下的，隨著文化的不同，領導的內涵與其領導效能的關係是有差距的(康自立，1997；康自立、許世卿，2001；鄭伯璜、黃敏萍，2000；鄭伯璜、樊景立，2001；Chemers, 1993；Hofstede, 1980)。

因此，國內研究組織行為之心理學學術界開始發展本土型研究，認為必須將探討對象所處的社會、文化、歷史的特徵納入考慮，採用內發性本土化 (endogenous indigenization) 的作法，以建立一種不受西方組織行為學宰制、符合本土契合性要求的華人組織行為知識(鄭伯璜，2005)。而華人組織行為在領導研究上，主要的研究重點為華人家族主義下的兩種重要領導行為—家長式領導與差序式領導，其隱含了華人文化脈絡中的文化價值—家長權威與關係差異(鄭伯璜，1991)。鄭伯璜、黃敏萍(2000)進一步從文化分析的觀點，指出基於家族主義的文化傳統，華人社會主要的人際法則在於尊尊原則與親親原則，其中尊尊原則最重要的為家長權威價值，表現在企業領導方面則出現家長式領導，而部屬也會依據領導者的行為而有相對應的反應；另一方面，親親原則最重要的則為關係差異價值，表現在企業領導方式上則出現差序式的領導，領導者會對其部屬進行歸類並給予差異化的對待，而部屬也會據此採用不同的交換原則與領導者互動。

家長式領導觀點的發展脈絡有幾個重要的研究，包括台灣企業組織領導個案研究(Silin, 1976)、亞洲跨文化家族企業研究(Redding, 1990)、家長式首腦領導研究(Westwood & chan, 1992)、三元領導模式(鄭伯璜等人，1995b, 1995c, 2000)、家長式領導風格內涵解析與

情境因應模型(謝金青，2002，2003，2004)之研究：

一、台灣企業組織領導個案研究

1960年代末期，哈佛大學博士候選人 Silin 來到台灣，針對一家台灣民營企業進行長期的個案研究，他深度訪談了企業領導人、管理人員、以及公司員工上百小時後，詳細描述了企業領導人與管理人員的領導理念與行為模式，歸納出東方社會特有的組織領導文化(Silin, 1976)。60年代的台灣，社會仍然相當封閉，經濟也還未蓬勃發展，在西方平權、個人主義以及民主文化背景下生活的 Silin，對於他所描述的台灣企業領導人與管理人員威權式的領導方式提出強力批判，他認為這是台灣企業邁向現代化的主要障礙之一。

Silin 的研究歸納出其研究個案企業領導人主要的領導理念與行為，包括了教誨式領導、德行領導、中央集權、上下保持距離、領導意圖、及控制(Silin, 1976)。

(一) 教誨式領導

領導者的主要功能是提供部屬方法，教導部屬如何成功地達成工作目標。

(二) 德行領導

部屬會認為領導者應該是道德高超的人，除了技術能力高人一等外，也具有各種神秘的理解能力，能夠將抽象的理念或構想轉化為具體的經濟績效與經營成效。此外，領導者也需有綜攬大局的能力，能夠犧牲私利，顧全團體利益；犧牲小我，完成大我。

（三）中央集權

管理權力集中在企業領導者手中，決策沒有一定的制度與規範可以遵循。權力不但不會與下屬分享，也不容易授權。領導者並不認為必須依賴部屬來執行工作，所有行動成敗操之在自己。

（四）刻意與部屬保持距離

領導者會刻意與部屬保持距離，包括人際接觸與日常工作等方面。領導者需有老闆的尊嚴，要能夠望之儼然，像個長上的樣子。

（五）不明確表明意圖

企業領導者不會明確表達真正想法，以維護自己的權威，並保留控制權。其行為內容可分為三個面向：第一、領導者書面指示十分簡短，點到為止；第二、組織內欠缺工作說明書；雖然領導者的一般性理念是清楚的，如努力工作、忠誠、節儉等，但是履行這些理念的政策與行動，卻時常改變。因此，部屬必須花相當多時間來體察上意，站在領導者立場來考慮事情。領導者判斷下屬是否值得信任，與部屬是否站在「同一陣線」關係頗大。

（六）施展控制手法

嚴格控制要比營運彈性來得重要。老闆直接控制了許多人與事。Silin指出至少有四種控制手段是領導者與企業主管常用的：第一、在公開場合，領導者很少表現對部屬具有高度的信心，目的在維持雙方權力的不平衡。但是私下裡，領導者會對部屬表示他對部屬能力與忠誠的信任。第二、領導者會採用分化管理的策略(divide-and-rule tactics)，鼓勵部屬彼此互相競爭，甚至加以分化，以達成個人或團體目標。第三、領導者不會讓任何主管完全知悉他的計畫，以免部屬擁

有控制權。最後，他會同時提拔一些忠誠的部屬位居要津，並向他報告，使他能夠綜攬整個組織，而不致被蒙蔽。

綜合上述，Silin 在台灣所做的華人領導個案研究，其內涵具有華人文化區域性的特殊現象，是組織領導研究的跨文化觀察，不只是呼應西方組織行為學者相關觀點(Hofstede, 1980, 2001)，也開啟了華人組織領導行為研究的另一面向。

值得一提的是，Silin 在研究中雖未討論這種領導方式與經營績效、部屬工作表現有何關係，但是他卻頗不認同這樣的威權領導方式，認為華人這樣的領導方式有礙於企業的成功與發展；然而後續研究者以華人企業為研究對象，卻是肇因於海外華人企業經營的成功。

二、亞洲跨文化家族企業研究

Silin 於 60 年代末期在台灣進行企業領導個案研究，當時台灣的經濟發展並不出色，但接下來的年代台灣經濟發展就開始起飛了。Redding 受到香港、新加坡、台灣、及印尼海外華人家族企業在 70、80 年代成功的啟發，以深度訪談的方式訪談 72 位華人企業領導者，研究發現指出華人地區特有的領導文化風貌，稱之為中國式資本主義(Chinese capitalism)，而家長式的作風(paternalism)是影響此領導風格的重要因素。

Redding(1990)研究的一開始，先回顧 Silin(1976)、Deyo(1978, 1983)以及 Pye(1985)等人的研究，將家長式領導概念分為七大議題：

- (一) 在心態上，部屬必須依賴領導者。
- (二) 對領導者個人化的忠誠 (personalized loyalty)。

- (三) 領導者會明察部屬的觀點，據以修正自己的專斷。
- (四) 當權威被大家認定時，是不能視之不見或置之不理的。
- (五) 層級分明，社會權力距離大。
- (六) 沒有清晰的權威或嚴格的制度，領導者的意圖未能明確表達出來。
- (七) 領導者是一位楷模與良師。

Redding 接下來的訪談研究，進一步肯定華人家族企業領導者的確有以上的特性，對領導的描述也頗類似 Silin 的研究。其研究時間縱貫二十年，橫向樣本包含了港、台、菲以及東南亞等華人家族企業，確認了家長式領導的普遍現象，並提出了「仁慈領導」、「世襲主義」、「人治主義」(personalism) 等相關概念。

與 Silin 研究不同的是，有關「仁慈領導」的概念在此被 Redding 提出來，他認為仁慈指的是領導者像父親般地照顧或體諒部屬，並且對於部屬的反應具有敏感度。領導者的仁慈並非一視同仁，是因人而異的，這是華人社會相當強烈的「人治主義」，這樣的傾向使得領導者可以專斷的做決策。

三、家長式首腦領導研究

在 Silin(1976)與 Redding(1990)的研究基礎上，Westwood 和 Chan(1992)以家長式首腦領導(model of paternalistic headship)一詞來解釋華人文化下的領導風格，其論述呈現了較為完整的文化脈絡與實境面貌，所建立的首腦領導研究模式如圖 5-1。

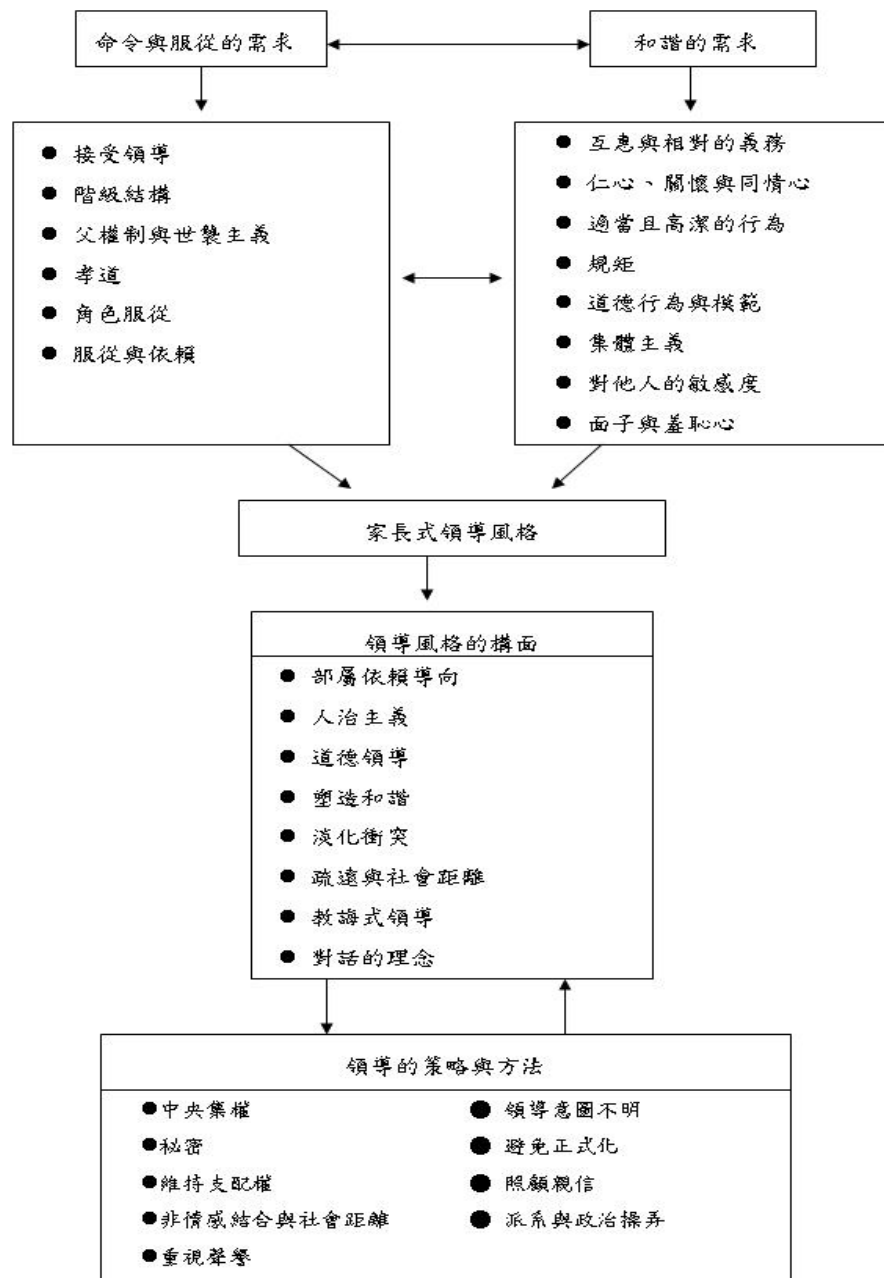


圖 5-1 家長式首腦領導模式（東方文化觀點）

資料來源：Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood (Ed). *Organizational behavior: Southeast Asian perspectives* (p.125). H.K.: Longman

家長式首腦領導風格建立在兩項基本的需求上：一、命令與服從；二、和諧的需求。由此兩大需求產生了家長式的領導風格，其領導風格具有八項領導構面：(1) 部屬依賴導向。(2) 人治主義。(3) 道德領導。(4) 塑造和諧。(5) 淡化衝突。(6) 疏遠與社會距離。(7) 教誨式領導。(8) 對話的理念。在這八大領導構面下，產生了九種領導策略和作風：(1) 中央集權。(2) 秘密。(3) 維持支配權。(4) 非情感結合與社會距離。(5) 重視聲譽。(6) 領導意圖不明。(7) 避免正式化。(8) 照顧親信。(9) 派系與政治操弄。

Westwood 和 Chan(1992)的家長式首腦領導風格顯示了完整的東方領導架構，其中命令與服從的需求來自於華人文化價值與傳統，也就是儒家的五倫關係，君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友間的關係，是一種上下的階層結構和權力關係(Bond & Hwang, 1986)。華人文化價值中的五倫與孝道教導人們階層權威下的服從觀，在下位者需服從和尊敬在上位者。此外，社會和諧的需求是華人社會的終極價值，因此首腦必須要提醒團體成員避免公開的衝突，並加以化解或預防。

比較 Silin(1976)和 Redding(1990)所提出的家長式領導內涵，可以看到 Westwood 等特別提出「對話的理念」之概念，其指的是領導者會透過非正式的溝通方式與部屬交換意見，以維護部屬的尊嚴，而這也是關懷部屬的方式之一。

Westwood(1997)則又再指出華人企業中道德領導的兩個面向，一為領導者個人要能展現合於規範與美德的行為，以做為其他人的表率；另一為領導者必須表明角色中所具有的權威，並非完全只為了他的個人利益而展現，而是將眾人所關懷之事亦納入考慮。換言之，前者即是道德上的以身作則，但是後者則近似仁慈領導中的關懷層面。

家長式首腦領導風格雖提供了完整的領導內涵與架構，不僅指出領導的八大面向，還更細緻地將領導的策略分析歸納出來。但是這樣的內涵與架構卻只是論理式的文獻分析，缺乏實證研究加以檢證，因此，國內學者如鄭伯璜、謝金青等人陸續依此為研究基礎，陸續在國內進行系統化的家長式領導實證研究。

四、三元領導模式




1980年代末期，鄭伯璜(1995b)以個案研究與深入訪談的方式，探討台灣家族企業領導者的領導作風，研究發現和 Silin(1976)與 Redding(1990)研究所指出的家長式領導很類似。之後，在1993年至1994年，他又訪談了18位台灣家族企業領導者及24位一級主管，結果肯定了家長式領導遍佈在這些企業組織中(鄭伯璜，1995c)。

根據鄭伯璜的研究(1995b、1995c、1996)，台灣家族企業的家長式領導具有兩種普遍的行為類型：立威與施恩。「立威」指的是領導者個人權威與支配部屬兩大特色，包含專權作風、貶抑部屬、形象整飾、及教誨部屬等行為；「施恩」則強調對部屬做個別、全面而長久的照顧，涵蓋了對部屬個別照顧與維護部屬等行為。在此架構中，領導者的美德或操守被視為理所當然，因此，有關領導者的德行領導則被歸類於仁慈領導之中(鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000)。之後，樊景立與鄭伯璜(2000)回顧有關家長式領導的研究之後，指出家長式領導可能包括了第三個重要面向，即德行(moral)領導。

根據前述研究的基礎，鄭伯璜、周麗芳、及樊景立(2000)進一步進行家長式領導模式的建構與測量工具的發展，透過構念探討與因素分析發現，家長式領導呈現清楚的三元領導結構—仁慈、德行以及威

權領導。而所發展出的家長式領導量表，經結構方程模式與統計分析檢驗，其因素結構有相當的穩定性與有效性，運用在組織屬性截然不同的企業與學校單位中，主管、職員及老師所感受到的直屬上司與校長之領導，確實呈現仁慈、德行及威權等三種領導風格。其中，仁慈領導包含了「個別照顧」、「體諒寬容」兩個向度；德行領導涵蓋了「正直盡責」、「不佔便宜」及「無私典範」三項因素；威權領導則涵蓋了「威服」、「專權」、「隱匿」、「嚴峻」及「教誨」。其理論模式以表 5-2、圖 5-2 呈現。

表 5-2 家長式領導行為與部屬反應

領導行為		部屬反應
<u>威權領導</u> 1. 專權 2. 威服 3. 隱匿 4. 教誨 5. 嚴峻		<u>敬畏順從</u> 1. 順從行為 2. 服從行為 3. 敬畏行為 4. 羞愧行為
<u>仁慈領導</u> 1. 個別照顧 2. 寬容體諒		<u>感恩圖報</u> 1. 感恩 2. 圖報
<u>德行領導</u> 1. 無私典範 2. 正直盡責 3. 不佔便宜		<u>認同效法</u> 1. 認同 2. 效法

資料來源：研究者修正自鄭伯璜、周麗芳、樊景立(2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14，p. 12。

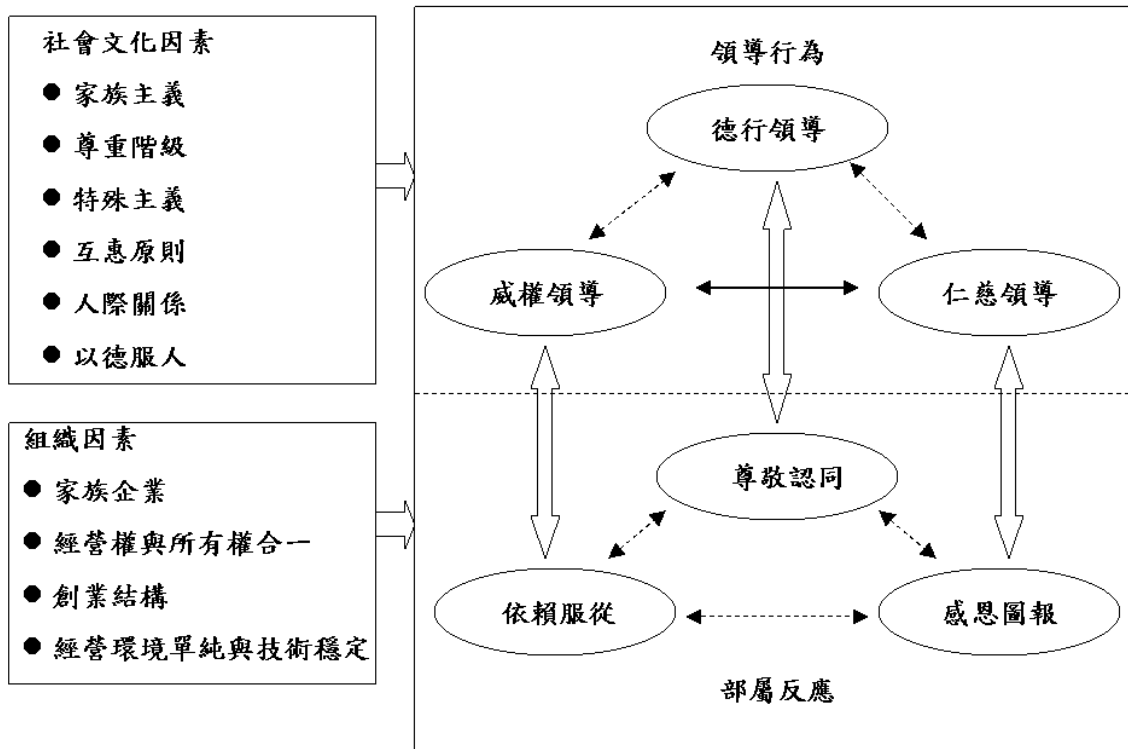


圖 5-2 家長式領導的初步模型

資料來源：鄭伯壘、樊景立(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，p.168。

鄭伯壘、樊景立(2000)所提出的家長式領導初步模型(圖 5-2)顯示出家長式領導的現象是根植於社會文化和組織因素的脈絡之中，社會文化因素指的是家族主義和儒家傳統價值，如對階級的尊重、人治主義(personalism)與特殊主義(particularism)、互惠原則、人際和諧、以德服人等。而組織因素則是依循 Redding(1990)與 Westwood(1997)的研究，在具有家族企業、所有權與經營權不分、創業性的結構(指歷史較短、規模較小、內度結構較簡單之組織)、企業的經營環境簡單且技術穩定等特徵之組織中較易存在家長式領導行為。由此可知，家長式領導較可能在家族企業中發揮作用；而對於傳統中華文化價值較認同

者，對家長式領導會有正向反應；家長式領導在小型企業中運作的效能比大企業來得有效。

鄭伯壘的研究從企業領導個案研究出發，在 Silin(1976)、Redding(1990)、Westwood & Chan(1992)等人的華人領導研究基礎上，開始進行實證研究，證實華人組織中家長式領導風格普遍存在著。為了再探究家長式領導風格理論基礎與西方領導理論的不同之處，樊景立與鄭伯壘(2000)則從文化觀點來分析家長式領導的內涵，以探尋華人傳統文化價值觀下與家長式領導行為間的關係。

依據樊景立與鄭伯壘(2000)對家長式領導的文化根源探求指出，仁慈、德行及威權領導分別淵源儒家的互惠、人治傳統及儒家的三綱以及法家的思想，呈現出類似父權的作風，展現清楚而強大的權威，並照顧、體諒部屬及樹立典範，也就是施恩、樹德、立威三種領導作風(圖 5-3)。

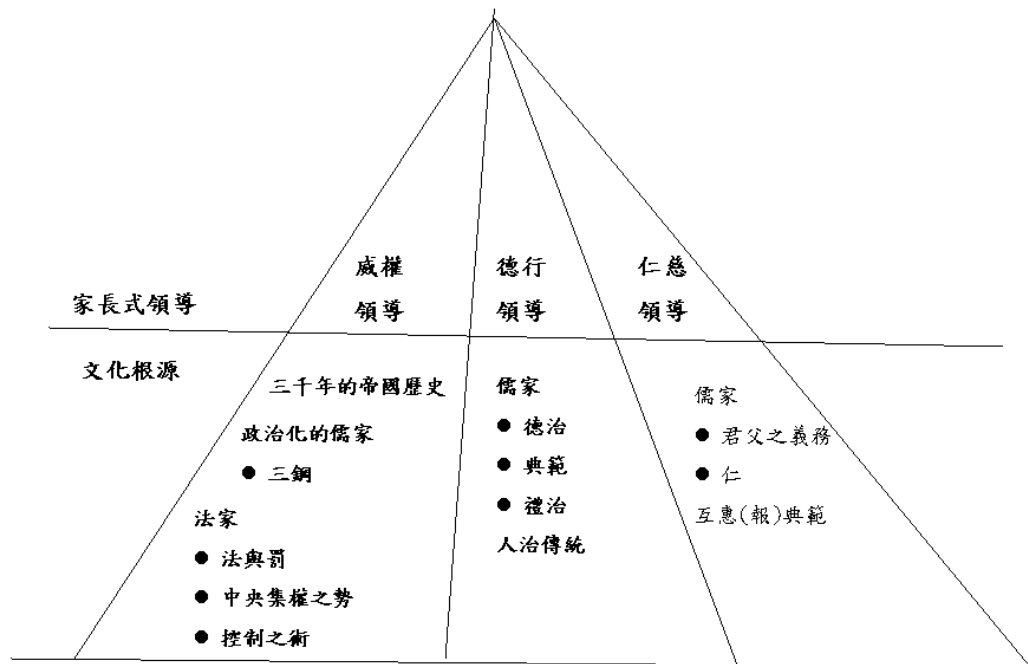


圖 5-3 家長式領導的文化根源

資料來源：鄭伯壘、樊景立（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，13，155。

威權領導與傳統中國家庭的社會結構有關。在中國父權的傳統下，父子軸是最重要的關係，父親的權力要遠高於子女及其他的家庭成員，權力可以說是絕對的，這種父權來自於儒家思想，其本質是所謂的孝道，而「孝」指的是屈從父親的意志。此外，法家思想也強化了中國社會的父權制權威概念。

在儒家理想中，國家社會應是和諧的。因此理想的社會關係應是「君令，臣共，父慈，子孝，兄愛，弟敬，夫和，妻柔，姑慈，婦聽，禮也。君令而不違，臣共而不二，父慈而教，子孝而箴，兄愛而友，弟敬而順，夫和而義，妻柔而正，姑慈而從，婦聽而婉，禮之善物也。」《禮記，第九章》因此，社會中兩人的角色關係是相互性的，上位者必須以慈愛來對待下位者，而下位者則應以服從尊敬來對待長上。

這種對部屬的慈愛與照顧，似乎與西方傳統領導研究中的所強調

的關懷(consideration)有所雷同(Fleishman, 1953)，但本質上差異頗大。因為慈愛所涵蓋的範圍較廣，並不僅限於與工作有關事項，常常表現在生活照顧上；而且慈愛含有上對下、長輩對晚輩的施捨，而非只是為了工作目標的達成(引自鄭伯璜，2005，頁 101)。由此可知華人領導者的慈愛具有上下位階的關係在，含有相當大的情感成分，上位者施以慈愛，下位者則心存感恩，無形中提高了員工的工作滿意度與組織承諾。

至於在道德品行的倡導方面，「倫語」書中也多有著墨。在儒家思想中，領導者的基本條件是展現合於禮節的行為，以證明高超的品德。傳統中國受到法家思想的影響，法律過份強調刑罰，以維護君權與社會秩序的完整，缺乏對人民權利的保護。因此，品德對中國帝制下的官員也就格外重要；即使到現在，以人治取代法治的傾向，仍相當程度地存在華人社會當中(凌文輕，1991)。

值得思考的是，家長式領導是一種深植於華人文化與組織脈絡的領導風格，隨著社會的現代化，傳統價值逐漸鬆動，華人社會服從權威的傳統逐漸式微，中西方多元價值並存於現代社會中。鄭伯璜等(2000)所建構出的家長式領導內涵與量表面臨了挑戰，必須考慮時代性而有所轉變。因此，鄭伯璜、周麗芳(2005)進行了家長式領導現代轉化下的構念修正與再驗證之研究。經過深入訪談，蒐集相關事例後，進行家長式領導內涵的修正，然後再以問卷調查方式，蒐集企業領導者領導行為資料，進行新量表之構念效度的驗證。

結果發現，威權領導不僅包括展現領導者個人權威，引發部屬的服從、順從與畏懼，也包含監控程序、要的求績效、維護規範與制度等，務使部屬能夠提昇工作績效。仁慈領導，除了對部屬生活關懷外，亦包括工作支持，如適當的訓練、鼓勵、情緒支持及工作體恤；另外

對部屬全面照顧，包含解決生活難題、關懷家人福祉、以及規劃生涯發展等都是仁慈領導的內涵。

在德行領導方面，除了對待部屬能公平無私、不求私利、及以身作則之外，領導者心胸開闊有道德勇氣、誠信、廉潔、及做事擔當負責，也成為部屬重視的領導者德行(黃敏萍、鄭伯壘、周麗芳、徐瑋玲，2003；鄭伯壘、周麗芳，2005)。

綜合上述，可知鄭伯壘等人的研究開創了華人組織領導的本土化研究，透過個案研究、文獻理論分析、實證研究等方法，建構出家長式領導的三元領導模式，並編制家長式領導量表。鄭伯壘等人的研究不僅帶動了近年來華人研究者對家長式領導議題的研究，其研究團隊也持續地在時代脈動下，進行家長式領導內涵的現代化修正與驗證。由此看來，組織領導研究上文化情境影響(Hofstede, 1980)，已經是愈來愈多的組織研究者所加以考量而投入研究的方向了。然而，鄭伯壘等人的研究場域大都在企業組織中，以學校為研究場域則為數較少，因此，家長式領導風格是否也普遍存在學校組織中，則需更進一步的探討。

五、家長式領導風格內涵解析與情境因應模型之建立

教育研究者謝金青(2003)以 Westwood 和 Chan(1992)所提出的家長式首腦領導研究風格為研究和分析的基礎，以參與觀察的方式至兩所國小蒐集資料，再以觀察所得為基礎訪談 18 位校長，發現家長式領導風格確實存在學校環境中，但其構面內涵與傳統之價值認知有部分落差，最後研究並編製了「家長式領導行為測驗量表」。該量表以 Westwood 和 Chan(1992)領導模式中的九大領導策略為基礎，經不斷修

正與驗證後，謝金青(2004)將家長式領導行為指標的 45 道題目，分隸於九大向度：貫徹中心領導、個人意圖隱藏、個人互動距離、團體社會距離、人際關係和諧、維護領導權威、獎賞親信幹部、政治運作積極、及塑造個人聲望，作為檢驗家長式領導風格工具設計之基礎。

謝金青(2004)針對家長式領導行為指標內涵修正後，進一步結合理論基礎與研究成果，建立家長式領導風格情境因應模型(圖 2-4)。在此情境因應模型中，提出服從與和諧兩大需求是促使學校效能展現的重要因素，這與 Westwood 和 Chan(1992)所提出的領導模型一致，但謝金青研究進一步指出，若學校情境產生衝突，領導者則需先營造和諧的情境，待和諧情境營造成功後，再塑造服從情境，以創造學校效能的表現。

家長式領導風格情境因應模型主張優秀的學校領導者在組織情境衝突時，會先施行營造和諧情境領導策略與行為，也就是需先運作溝通人際關係和諧，並塑造個人聲望，以求整個組織先和諧後，再貫徹領導的目標與意圖。但是，組織在求變創新的過程中，常會導致組織人員的不合作或意見相左等情境衝突，以這幾年來的學校教育改革來看，阻礙與衝突比比皆是，學校領導者若先以塑造和諧為前提，那麼就需要學校老師都願意投入改變，但實際上執行並不容易。因此，或許領導者需要一些魄力來貫徹執行學校目標與理想，否則教育革新的路途可能會遙遙無期。當然，學校領導者並不容易以領導權威來貫徹意志，這與中小學教師獎懲有一定的制度規範有關，並不能任由學校領導者施予壓力。然一般的企業組織或私人經營之幼稚園是否以和諧需求為組織領導者的優先選擇，則還有待深入探究。

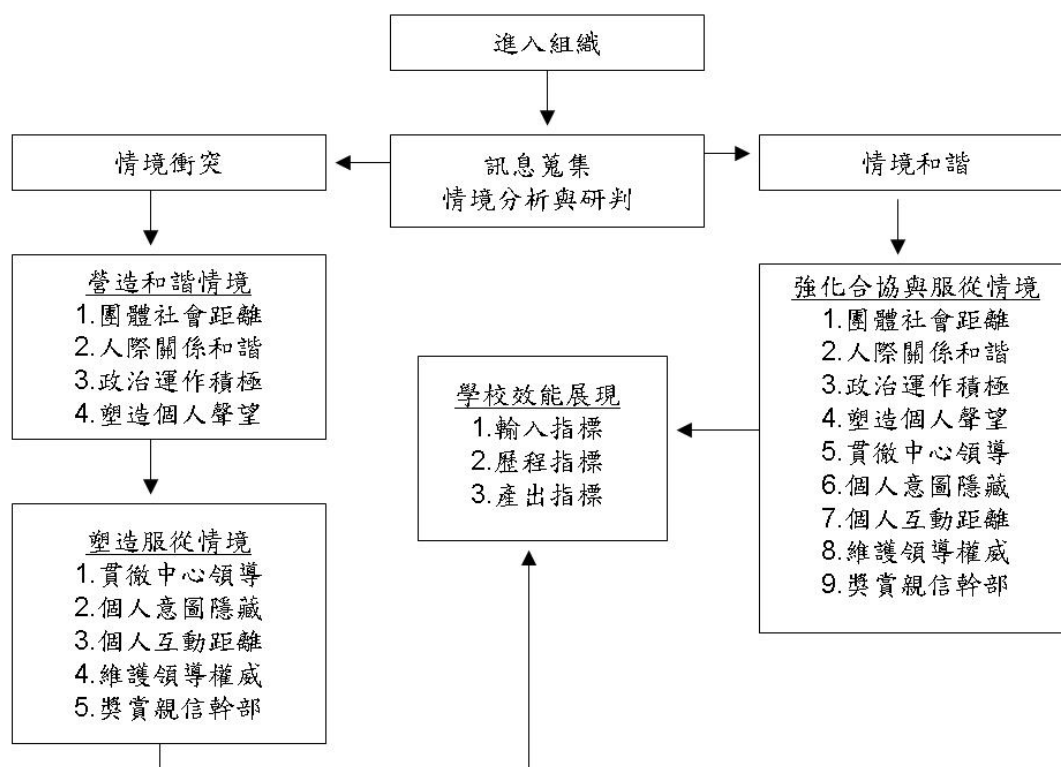


圖 5-4 家長式領導風格情境因應模型

資料來源：謝金青(2004)。家長式領導風格內涵解析與情境因應模型之建立(I)。國科會補助專題研究計畫(計畫主持人)。計畫編號：NSC 92-2413-H-134-006。

綜合言之，謝金青的家長式領導行為指標與內涵的研究場域為小學教育現場，對學校場域的家長式領導內涵提供了另一具體觀察的面向，唯其量表的信效度還有待檢驗，且架構內涵仍著重在理論論述上，目前尚未進入量化實證研究階段，是未來研究者可再努力的方向。

從上述「家長式領導理論」發展的脈絡來看，可以發現雖然 Silin 研究台灣企業個案中指出領導人表現出威權、德行領導、中央集權、控制、上下保持距離等領導行為，這些領導行為即具家長式領導行為

的一些特徵，但真正提出家長式領導一詞(paternalistic headship)者為 Westwood 和 Chan(1992)以東方文化觀點角度切入，所提出的家長式（首腦）領導模式。之後，鄭伯璜等人(1995b, 1995c, 2000)與謝金青(2002, 2003, 2004)以此為基礎，進一步探究家長式領導的文化淵源，提出三元領導模式與家長式領導風格情境因應模型。

若將以東方文化觀點為出發的家長式領導內涵與西方領導理論比較，家長式領導中威領導的許多行為面向與西方領導行為論中的倡導(initiating structure)類似，如要求高績效、嚴密控制等。然而東方文化和西方對權威的概念並不相同，東方文化中的權威隱含了上對下地位間所形成之權威感，而在上位者這樣的權威也包含了對下位者的愛護責任和義務。

而家長式領導中德行領導，領導者是位楷模或良師，其以身作則的行為與文化領導(Schein, 1992)中角色楷模內涵相似，透過領導者實際行動，自我犧牲、完成義務之外的工作，來與組織成員進行價值與期望的溝通。再者，德行領導中的正直無私、負責有擔當等具有魅力的領導特質，也是轉型領導者(Burn, 1978)能夠訴諸理想與道德方式去激勵部屬的重要特質。

此外，前文曾提及的仁慈領導，與領導行為論中的關懷取向內涵雖有相似，但本質卻有所差異。家長式領導理論中的慈愛與關懷常表現在生活照顧上，也具有領導者與部屬間上下位階關係存在。

從家長式領導理論內涵與西方領導理論比較來看，西方的一些領導理論似乎不能完全解釋華人組織的一些領導現象，兩者之間存在著文化上的差異，對其相同或相似領導行為（如威權、關懷等）解讀也就不一樣。因此，瞭解領導者的領導行為有必要從文化的角度切入觀之。

貳、家長式領導相關研究

從家長式領導理論發展的脈絡來看，可知其為華人文化下特有的領導現象，Silin(1976)、Redding(1990)、Westwood 和 chan(1992)等人的研究場域都是擁有相同文化背景下的東亞國家，如台灣、香港、日本、韓國、泰國、馬來西亞、新加坡等地。少數以英文發表的文獻，除了 Silin(1976)、Redding(1990)、Westwood & chan (1992)、Westwood (1997)等人外，也有韓國學者與日本學者討論韓國財霸(Chaebol)企業以及日本會社(Zaibatsus)企業之家族式家長式領導特徵(Yoo & Lee, 1987; Lee & Yoo, 1987)，指出韓國財霸與日本會社以家族式經營方式，為韓國與日本帶來經濟成長，而其領導人的領導特徵為由上而下的決策方式、儒家的工作倫理(Confucian work ethic)、家長式領導(paternalistic leadership)與對領導者的忠誠(loyalty)。

有鑑於家長式領導行為為華人社會文化下特有的領導現象，且相關的英文實證研究僅有幾篇，因此本節所探討的家長式領導相關研究將以國內研究為主。

自 2000 年以來，國內有關家長式領導研究愈來愈多，研究者透過國家圖書館「全球博碩士論文資訊網」及「期刊文獻資訊網」資料庫搜尋，發現家長式領導相關之博碩士論文三十四篇（詳附錄八），期刊論文二十篇。期刊論文中有三篇與碩博士論文內容重疊，有四篇是家長式領導一般論述，有九篇是鄭伯璜等人近年來陸續在「本土心理學研究」及其他相關期刊發表之家長式領導理論架構，故在這裡不列入討論。本節僅以與家長式領導相關之三十四篇碩博士論文，以及所查詢到的四篇期刊論文(湯慧娟、宋一夫，2004；許金田、胡秀華、凌孝慕、鄭伯璜、周麗芳，2004；宋一夫、湯慧娟，2005；陳龍弘、蔡英美，2005)作為分析討論的依據。

從這些文獻研究趨勢中可以歸納出家長式領導研究日益受到重視；而其理論應用也從企業界逐漸擴展至軍事組織、學校組織、運動員團體等不同領域；而其研究方式大都以問卷調查為主；研究結果發現仁慈領導與德行領導對組織效能最有正面影響；而部屬的特質會影響家長式領導行為的表現；另外也有研究重點在家長式領導行為與轉型領導行為之比較。以下分別一一說明之：

一、家長式領導研究日益受到重視

自鄭伯璜(1995b、1995c)發表了有關家長式領導理論後，國內研究者也漸漸注意到東西方文化的不同，其領導理論的適用性。而在鄭伯璜等人(2000)發表因素結構相當穩定與有效的「家長式領導行為量表」後，應用家長式領導理論所做的實證研究似乎也有增多的趨勢(表 5-3)。從 2004 年驟然增多的研究篇數來看(2005 年之研究可能還未完全登錄於資料庫系統中)，可見家長式領導應是一新興的研究方向。

表 5-3 國內家長式領導相關研究發表年代篇數

發表年代	1998-2000	2000	2001	2002	2003	2004	2005
篇數	1	1	5	4	4	17	6

資料來源：研究者自行整理。

二、家長式領導理論從企業界的應用逐漸擴展至其他領域

家長式領導研究從 Silin(1976)研究為濫觴，研究台灣一家族企業的領導風格與行為，之後，Redding、Westwood & Chan 的研究皆以華

人企業界為研究場域。國內學者鄭伯璫等人開始有系統地研究華人社會下的家長式領導，也是從企業領導人開始，然後逐漸研究學校(鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳，2002)、軍事組織(許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯璫、周麗芳，2004)等領域家長式領導之效能。此外，教育行政學者謝金青也以 Westwood & Chan(1992)所提的家長式首腦領導模式為基礎，發展出家長式領導行為測驗量表；在實際至國民小學觀察驗證，以及訪談多位小學校長之後，建立家長式領導情境因應模型，將教育領導研究置於華人社會價值脈絡下觀之，開啟了另一個視野。

分析所蒐集來的家長式領導相關研究，可以發現研究場域方面，家長式領導在軍事組織軍官領導以及體育界教練領導上也有相當的多的著墨(表 5-4)，軍事組織與運動員團體具有類似的組織特徵，皆需嚴謹的紀律且相當團隊凝聚力，組織內成員常是共同生活在一起，組織本身是另外一個「家」，因此組織領導者相當程度上也擔任「家長」的角色，尤其領導者在戰時(比賽)策略運用、人員調度等，通常都有完全的決策權。在這樣的組織中，透過家長式領導概念來研究領導者與成員間的關係，以及其所產生的效果，份外貼切。

表 5-4 國內家長式領導相關研究研究場域篇數

研究場域	企業界	軍事組織	體育界	學校	公家機構	醫療機構
篇數	15	9	7	4	3	1

資料來源：研究者自行整理。

如凌孝棊(2001)以轉型式、交易式及家長式領導三種領導模式來比較台灣軍事組織中階主管領導與效能，發現家長式領導完全取代來自西方的「轉型式」與「交易式」領導理論，最能滿足台灣軍事組織主

管與其部屬在領導思維與行為的需要；黃仲天(2004)與張德偉(2001)也有類似的發現，軍官領導偏向於展現家長式領導風格，而家長式領導風格仍較適用於軍事單位。此外，教練領導的研究也顯示家長式領導能提升運動員的團隊承諾與參與動機(高三福，2001；陳鈺芳，2004；湯惠娟、宋一夫，2004；鄭家勝，2004)。

而企業界的研究除針對本國企業（如電子業、銀行業、石化鋼鐵業等）也擴展到大陸台商企業，探討台商經理人與大陸員工間互動(陳善治，2004；鍾昆原，1998)，可見國內研究者研究家長式領導的場域漸漸擴至兩岸三地，而大中華地區家長式領導的運用與效能也可是未來研究的方向之一。

其他如學校場域、公部門機構等也漸有研究者注意家長式領導的適用性。公部門顯示家長式領導行為並不是此場域中最佳的領導行為(林道欽，2002；蔡居隆，2002)；學校領域則發現「命令與服從」需求是領導者最為期待的需求，然而「組織和諧」與否則是影響領導者命令貫徹及部屬服從領導的關鍵要素(蔡秉峰，2004)。

比較特別的是女性領導場域的家長式領導研究，如游麗芳(2004)調查台北縣三家區域醫院護理人員，發現護理人員對護理長之家長式德行及仁慈領導感受較高，威權領導感受較低；類似的研究發現在女性軍官領導上，並將此種具有女性特質的家長式領導定名為「柔性家長式領導」(黃仲天，2004)。

家長式領導的文化根源為傳統中國社會下的家父長制度，其擁有絕對的權威，但負有照顧子女親人的義務與責任。這是以父權為主的社會情境所展現出的領導風格，若是由女性領導者來領導以女性員工為主的組織，是否仍有家長式領導的特徵，而其風貌又是如何？上述游麗芳(2004)與黃仲天(2004)的研究或可一窺端倪。然而，同樣是以女

性員工為主的幼稚園組織，女性園長的領導風格是否也是如此，這是本研究研究發現將會加以討論的。

三、家長式領導研究大都透過問卷來調查變項與變項間的關係

檢視這些家長式領導相關文獻，可以得知大部分是以鄭伯壘等人(2000)所發展出來三元領導模式以及家長式領導量表作為問卷調查的工具之一，僅有少數以質性訪談的方式探求組織領導者所表現出的家長式領導內涵或歷程（表 5-5）。

表 5-5 國內家長式領導相關研究研究方法篇數

研究方法	問卷調查(量化)	訪談（質性）	訪談+問卷
篇數	30	4	4

資料來源：研究者自行整理。

大部分的量化研究，在調查家長式領導三元素威權領導、仁慈領導與德行領導與組織承諾(王新怡，2003；林龍和，2005；吳慧君，2004；陳善治，2004；；曹際旺，2004；游麗芳，2004 謝佩鴛，2000)、部屬工作滿意度(吳慧君，2004；周俊三，2003；曹際旺，2004；張倩怡，2004；游麗芳，2004；蔡麗萍，2005)、團隊績效(陳秀清，2004；楊相中，2003；謝淑萍，2004)、部屬身心健康(陳皓怡，2004)、部屬工作壓力(趙安安，2004)、部屬參與動機(鄭嘉勝，2004)等變項之間的關係。

而四篇以訪談為主要的研究，吳秋慶(2005)以焦點訪談的方式訪談陸軍基層連長，歸納出「武德領導」概念性內涵為「智」、「信」、「仁」、

「勇」、「嚴」，其內涵與威權、仁慈、德行領導內涵頗為類似；林秀貞(2005)則藉由蒐集檔案文件與訪談等方式，探討國內 TGP 高科技公司的經營特色與上市的歷程，發現 TGP 公司由兩位領導人各扮白臉與黑臉，如同家長式領導中的恩威並行，以集體領導的方式達到共同管理的目的。

另兩篇研究，一篇在分析女性軍官的領導行為(黃仲天，2004)，另一篇則是探究國小校長的家長式領導角色與領導策略(蔡秉峰，2004)。蔡秉峰(2004)的論文，為延續謝金青(2003、2004)之研究，對國小校長家長式領導者的角色深入分析，指出其內涵包括「法職權」、「專家權」、「掌控資訊」、「樹立權威」、「關懷部屬」及「以德服人」六個向度。

本研究參與者的性質與蔡秉峰(2004)的研究對象同是教育領導者，與黃仲天(2004)女性軍官的研究在性別上同是女性領導者，但本研究與其研究方法不同的是：上述女性領導者（軍官）之研究為訪談十位女性軍官所歸納出女軍官的領導風格為「柔性家長式領導」，重仁慈與德行領導；而教育領導者之研究則是先透過推薦找尋具家長式領導風格之國小校長，再經實地觀察與訪談，歸納出國小校長的領導行為內涵。而本研究則是以參與觀察者角色進入幼稚園現場，在長期的觀察下，漸漸發現園長的領導理念與行為與家長式領導內涵相仿，因此以此為立論點來加以討論幼稚園園長家長式領導風格展現何種面貌。

四、仁慈領導與德行領導的影響最為顯著

從家長式領導相關文獻的研究結果來看，可以發現家長式領導中

威權、仁慈、德行三層面的領導，以仁慈領導與德行領導對於組織效能、組織承諾、工作滿意度有正向的影響，而威權領導則會帶來反向影響效果(邱盛林，2001；陳善治，2004；陳龍弘、蔡英美，2005；許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，2004；游麗芳，2004；湯慧娟、宋一夫，2004；蔡麗萍，2005；謝淑萍，2004)。

同樣的，在學校組織中也有類似的發現。謝佩鶯(2000)的研究發現國小校長的仁慈領導與德行領導最能夠解釋教師組織公民行為，研究最後指出對華人的學校領導者而言，採用施恩與樹德的領導方式，將是有效而適切的領導作風。林龍和(2005)的研究也支持了這個論點，其研究問卷調查高雄市五十所國小教師，發現校長展現「德行領導」、「仁慈領導」時，教師士氣隨之提升，而展現「威權領導」則教師士氣隨之下降。

此外，吳慧君(2004)研究某私立醫學大學主管領導與行政人員組織承諾、工作滿意度關係的研究，指出「均衡取向」及「仁德並濟」的主管領導型態，其員工組織承諾高於「威權取向」領導型態；而「仁德並濟」領導型態下員工的工作滿意度高。

綜而言之，組織中員工若能感受到領導者的仁慈領導與德行領導，則較易對組織產生認同，有較佳的工作士氣，也因而較能表現出工作績效。

五、部屬特質與主管家長式領導行為間的互動關係

領導既然是領導者與部屬之間的互動關係，那麼，部屬的特質是否會影響領導者的領導行為，也是研究者探討的焦點之一。張倩怡(2004)的研究發現主管展現何種領導方式並非是主管自己性格所致，

而是與部屬性格有關，當主管面對「勤儉恆毅」的部屬，其所表現出來的領導行為是德行領導，較不傾向表現權威領導。當部屬是「精明幹練」的，則主管的德行領導低於其他兩種。

雖然研究顯示仁慈領導德行領導對部屬的工作滿意、組織承諾有正向影響，但對某些特質的部屬時，威權領導仍有一定的效果。許逸華(2004)研究銀行理財銷售人員個人特質與主管家長領導對工作績效的影響，指出部屬的「領導性」與「人情性」人格特質對工作績效的關係會受到主管領導型態的調節，當主管威權與德性領導較高時，「領導性」與「人情性」人格特質對工作績效的正向關係會愈強。

陳秀清(2004)的研究也顯示，參與積極型部屬與獨立思考型部屬，對於不同領導作風的接受度不同，參與積極型部屬較能接受仁慈、與德行領導作風，而獨立思考型部屬則較參與積極型部屬更能接受威權領導作風。鍾昆原(1988)也指出，當部屬具有較高權威價值觀時，恩威並濟型領導是部屬心目中理想的領導類型。

由此可知，領導者的領導型態與部屬的特質或性格有密切關係，組織中的領導者應展現何種領導風格，也應將部屬個別因素考量進去，才有助於組織效能的提昇。

六、家長式領導與轉型領導的比較

雖然從許多相關研究中，證明家長式領導普遍存在於華人組織，但與西方所熱衷探討的領導概念有何差異？其對部屬效能或團體效能之預測效度有何不同？因此，有愈來愈多的研究者注意到西方領導理論與華人領導理論的比較。

鍾昆原(1998)研究大陸台商經理人轉型領導行為與家長式領導之比較，發現影響員工領導滿意上，家長式領導行為向度比轉換型領導行為更具預測力；影響員工領導績效上，轉換型領導行為向度比家長式領導行為向度更具預測力。這樣的結果顯現了家長式領導行為著重在滿足員工個人的、情感上的需求，而轉型領導則對整體組織效能較有幫助。

然而在軍事組織中，張德偉(2001)與凌孝綦(2001)的研究都顯示家長式領導風格較適用於軍事單位中。尤其凌孝綦(2001)研究台灣軍事組織中階主管領導與效能，特別指出家長式領導完全取代來自西方的「轉型式」與「交易式」領導理論，最能滿足該階段(2001)台灣軍事組織主管與其部屬在領導思維與行為的需要。

綜合上述，將「領導」置於本土文化脈絡下而發展出的「家長式領導」研究愈來愈多，且大都以鄭伯壘等人所編制的家長式領導行為量表作為研究工具，進行問卷調查。其研究場域也從企業界開始，逐漸擴及至軍事界、運動界、教育界等不同領域，發現家長式領導普遍存在在各領域中。然而，這些研究大都只見變項與變項之間的關係，其家長式領導行為如何展現的過程並不清楚，值得深入探究。此外，幼稚園組織在台灣是一相當特殊的場域，因其未納入我國正式學制之中，使得大部份的幼稚園為私人經營，具市場競爭之壓力，在這樣具備企業與教育產業特性的組織，家長式領導風格是否適用，如何展現出來，是本研究所欲加以探究的。

第三節 吉園長及利園長家長式領導行為之討論

研究發現小小幼稚園吉園長的領導理念表現在「展現權威」、「關懷照顧」、「重視專業倫理」、「強調形象」四方面；而大地幼稚園利園長則展現出「營造團隊參與」、「授權尊重」、「關懷體諒」、「展現威權」等領導思維與行為。經進一步對應文獻理論，整合分析兩位園長的領導風貌，以尋找兩位園長領導歷程中更深層的意義，發現其中許多內涵與華人社會中的家長式領導風格有許多相似之處。

事實上，我在進入現場半年多以後，在閱讀文獻、蒐集資料、與分析資料的研究循環過程中，發現兩位園長與老師的互動態度與行為頗具家長式領導樣貌。當時除了更深入閱讀家長式領導理論與文獻外，也向國內持續研究家長式領導理論與應用的研究團隊請益（此部分在第三章已有說明），並取得「家長式領導量表」，計畫邀請研究現場的幼稚園老師們填答，以瞭解老師們對園長領導的看法。

但是，身為一位實地參與觀察的質性研究者，在觀察現場各種現象以及與現場人們互動的過程中，我也不斷地提醒自己觀察、分析、解釋資料應避免落入理論的框架之中，以現象為師，抱持著好奇的、謹慎的學習者態度。因此，為了避免預設立場影響判斷，我並沒有立即請老師們填答「家長式領導問卷」，而是持續以謹慎且開放的觀點在田野現場中蒐集資料。直至民國九十四年一月中旬，漸漸要淡出現場時，我才邀請兩個研究現場之幼稚園老師們填答問卷。

問卷採六點量表的方式設計，經統計後，結果得知兩位幼稚園園長皆呈現出家長式領導風格，其中吉園長在威權領導與德行領導的得分分別為 4.31、4.67，皆比平均值高出許多，仁慈領導部分則 3.7，也高出平均值，顯示小小幼稚園老師皆感受到吉園長家長式領導的三種領導型態。至於利園長方面，在威權領導上得分 4.06、仁慈領導為

4.50、德行領導則是 4.14，也可得知大地幼稚園老師對利園長所表現出威權、仁慈、德行領導行為有相當的肯定。

然而，問卷資料結果僅為本研究分析資料的參考。我檢視研究發現分析得來的資料，同樣的也發現兩位園長領導理念與行為，包含了家長式領導的內涵，展現出「恩威並濟的領導行為」、「重視工作倫理」、「注重面子與形象」等。

壹、恩威並濟的領導行為

在小小幼稚園中，吉園長認為自己的角色如同媽媽一般，視老師如同女兒或家人，在公事上雖會公事公辦，但私底下對老師的情感如同家人，會去關心照顧她們，甚至關心到她們的家庭；而吉園長所謂的公事公辦，就是嚴格地要求老師，她認為老師的工作應做到「天衣無縫、滴水不漏、鋼的紀律」（931028 訪），而這樣嚴峻的要求卻如同中國文化中父親威權的角色。我認為，小小幼稚園中的成員大都為女性，吉園長也身為女性，對於老師，有如母親般仁慈關懷；然身為領導者，卻也有著領導者上對下之威權精神，展現出如同父親般的威嚴和紀律。

小小幼稚園的老師面對吉園長的教導或教誨，表現出順從，也對園長為她們著想與規劃其未來生涯而心存感念，整個幼稚園的氣氛，皆由吉園長所扮演的這種華人文化中的大家長之領導角色所牽引著。老師們的態度與行為也會隨著吉園長情緒的起伏而有不同。如「子夏問孝，子曰：『色難』」（《論語·為政》），孔子認為，父母對兒女的面孔總是非常敏感的，做兒女的也必須面對父母察言觀色。其實小小幼稚園的老師總是對園長察言觀色，經常是扮演著聽從指示、不隨意發表自己想法的員工。

而大地幼稚園利園長與老師們互動時，雖然不像吉園長常表現出嚴峻指責、直接指示等較權威的領導行為，但是利園長會以「巡堂」的方式作為監管教師工作的手段；在維持教師應有的工作態度或規範上，也會「快刀斬亂麻」，對那些已經給予警告後，工作態度仍不理想的老師，做出「開除」的處分，只是這樣的領導行為並不常出現。比較吉園長所表現的威權行為，利園長的威權領導內涵反而像是現代化社會下轉化的威權領導(鄭伯壘、周麗芳，2005)。

除了威權的領導行為外，兩位園長對於老師也表現出相當程度的慈愛與照顧。吉園長對老師的家人與家庭生活常會表達關懷之意，利園長則會給予教師工作上的支持與體諒。值得一提的是，兩位園長皆會為老師們規劃及考量未來生涯的發展，此部分也與鄭伯壘和周麗芳(2005)因應中西多元價值所進一步修正的現代社會下轉化的仁慈領導內涵相同。

鄭伯壘(1995)曾在一民營企業進行個案研究，發現企業領導者一人會同時扮演仁慈與威權領導角色，這種恩威並濟的領導行為，就好像是領導者一人同時扮演了如父親的黑臉、以及母親的白臉之雙重角色。其他研究場域如軍事單位(凌孝綦，2001；張德偉，2001；黃仲天，2004)、運動界(宋一夫、湯惠娟，2004；陳鈺芳，2004)也發現領導者同時扮演著恩與威兩種角色。本研究中兩位幼稚園園長也有同樣的領導行為，顯示無論在教育或企業、軍事、運動等不同場域中，華人的領導者皆有恩威並濟的領導作風。

然而，值得思考的是，雖然領導者扮演著兩種角色，但展現恩與威的比重卻有所不同，這會對園所氣氛產生影響。以本研究為例，吉園長威權的領導作風強於仁慈領導作風，所以小小幼稚園氣氛較為嚴肅；而利園長仁慈作風強於威權作風，大地幼稚園展現的氣氛也就顯

得輕鬆。

貳、重視工作倫理

吉園長非常注重專業倫理，尤其是老師們的工作態度、習慣和品德。她認為認真、努力、不計較，按部就班地把該做的工作做好，是老師基本的工作態度，而她也透過以身作則的態度表現對工作態度上的重視。重視專業倫理是一種職業道德與操守的表現，這與家長式領導內涵中的注重品德頗為契合，為德行領導中的一部份。

利園長則是透過巡堂的方式表現對工作倫理上的重視，在資料分析中此部分列在威嚴領導的範圍內，所以，相較於吉園長的重視工作倫理的德行表現，利園長所重視的工作倫理是透過威嚴領導的方式讓老師遵守工作倫理。

雖然在利園長的參與觀察資料中，較看不到德行領導部分，但是她與教師的互動常表現出體貼包容的行為，如接納寬容教師的突然離職。正如現代化社會下轉化的德行領導；而研究也指出，仁慈領導的內涵包含了德行領導在內(鄭伯壘、周麗芳，2005)。

有關家長式領導的實證研究中並未觸及領導者重視工作倫理，這也是本研究中另一有趣的發現。可見家長式領導風格在不同的場域中會有不同的內涵，值得再深入探究。

參、注重面子與形象

研究發現「強調形象」是吉園長所表現出的領導作風之一；我認為，外在形象的講究如同中國人所在意的「面子」，這樣的領導思維

也反映了中國人的文化價值觀。在中國社會中，「顧面子」是一件和個人自尊密切關聯的重要事情，涉及到個人在其所處社會關係網中的地位高低，而且也涉及被別人接受，以及可享受到的特殊權力(黃光國，2004)。

吉園長特別叮嚀老師注意儀容氣質，這是一種形象的表現，也是一種專業的表現，比較容易被家長所接受。雖然這也可能是招生期的策略之一，卻反映了她對面子與形象的重視。當負責撰寫行動研究報告的真老師將總結報告交給吉園長時，吉園長不是很滿意其所撰寫出來的報告，所以當場批評，此時真老師表現出不悅的神色，吉園長因此大怒，覺得自己的權威被挑戰了，有失面子。領導者這種維護自己面子的表現，顯示家長領導風格內涵的家長權威價值，換句話說，吉園長強調華人文化社會下的服從需求(Westwood & Chan,1992)。

而利園長在與老師互動時，則會顧全老師的面子。她尊重教師的教學，給予老師們彈性的空間，但如果老師們的作法她不認同時，她會請主任、組長或其他老師去規勸、提醒當事人，或者園長不當眾批評，而是私底下另找機會再與老師談談。如此的作法反映了利園長重視華人社會文化下的和諧需求(Westwood & Chan,1992)。

吉園長維護自己的面子與利園長顧全老師的面子，雖然其維護的對象是截然不同，但同樣都是注重面子與形象。我認為有關重視面子與形象也是家長式領導的內涵之一，但這樣的議題也未出現在其他家長式領導相關研究中被討論。

總而言之，本研究發現兩位園長的領導理念與行為皆是家長式領導風格，表現出「恩威並濟的領導行為」、「重視工作倫理」與「注重面子與形象」的作風。其中，「恩威並濟的領導行為」中「恩」與「威」的比重有所不同；在「重視工作倫理」方面，兩位園長展現方

式有所不同一為德行，另一則較為威權；此外，「注重面子與形象」其維護面子的主體不同，一為老師，一則為園長本身。

此外，本研究中所發現的「重視工作倫理」與「注重面子與形象」議題，與家長式領導理論與實證研究尚未見，或者將可作為將來進一步探究及理論修正之參考。

綜合本章的討論內容，研究指出兩位園長與教師互動時，有一些共通的領導行為：如重視教師在職進修、關懷教師生涯發展、重視工作倫理等；但在權威的行為表現、人性價值觀的假定、凝聚教師的方式等方面的領導行為有所差異；而教師的聘任與管理是兩位園長認為的領導難題。本章從兩位園長的領導行為中，發現這些領導理念和行為與「家長式領導」概念類似，因此也進一步說明家長式領導理論與相關研究，並且討論出兩位園長的家長式領導內涵表現在恩威並施、重視工作倫理與注重面子與形象等方面。