

第一章 緒論

本章旨在說明研究動機與目的：第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為名詞釋義；第四節為研究方法與步驟；第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

本研究從關心幼稚園教育品質為出發點，欲探討幼稚園園長的領導行為。以下將就個人工作經驗的啟發、幼稚園園長身繫幼稚園品質的良窳、幼稚園園長領導研究需再深入探究、以及領導研究需從文化的角度出發四部分來說明本研究的研究背景與動機。

壹、研究者個人工作經驗的啟發

由於社會型態的改變，婦女就業機會增加，幼兒教育的需求大量增加，台灣幼稚園園所數擴展迅速；但近年來幼兒出生數降低，家庭結構少子化，因此，在市場競爭激烈以及父母對學齡前幼兒教育益加重視之下，幼稚園園所教育品質提昇的需求日趨重要。

對於幼稚園園所教育品質的提昇一直是研究者所關心而且感興趣的，但關心的切入點在於課程與教學的研究與推廣。研究者過去曾在一家企業經營管理頗具代表性之幼教機構從事教學推動的工作，致力於該機構所屬 22 家幼兒園所之教育革新，以提昇其課程與教學的品質。在持續推動一年的過程中發現，雖然投注大量的金錢與心力，如添購大量教具與教具櫃、更新設計新教材、聘請師院幼教專家學者在園輔導等等，但效果仍不彰顯。在個人反思以及與專家學者、同事的討論後，體悟到整個組織機構之文化與氣氛深深影響了在此其情境中

的人、事、物，幼稚園課程與教學的發展與改進，並不能獨立於整體之組織環境之外，改進的計畫與策略更應自組織內所有工作人員的觀點為出發點，才有利於教育品質的提昇。更重要的是，組織的整體成長與文化塑造，領導者扮演著導引者、促進者的重要角色（張慶勳，2001；蔡進雄，2000；Schein, 1985, 1992）；園長的角色與領導方式才是影響幼稚園組織成長、課程與教學品質順利推動的重要關鍵。

另一個工作經驗則是實際參與幼稚園評鑑工作。在評鑑工作中，研究者所分配到的任務是幼稚園課程與教學方面的評估與輔導，常常看到幼稚園內的幼教老師縱然受過完整的職前訓練，但在課程安排與實際教學上卻顯現不出幼教的專業，究其原因，發現許多幼稚園老師並無教學自主性，幼稚園園長主導了整個課程與教學的走向。評鑑的過程中，大多數的評鑑委員都認為我國幼兒教育的品質仍有待提昇，且認為幼教品質是否良好，擔任領導者的園所長具有關鍵性的影響力。

基於這些工作經驗，研究者從對課程與教學研究的關心和興趣，開始轉移到重視領導研究以及幼稚園園長領導議題上。

貳、幼稚園園長身繫幼稚園品質的良窳

近三十年來，有關學校改進（school improvement）的研究已愈來愈普遍，但一九八〇年代以後教育研究者才更深入、更具體地系統化研究校長領導者促進學校教育品質的角色和作為（Fullan, 2001）。有關領導的研究也就成為教育行政管理領域的重要議題（林明地，2002；羅虞村，1999；Hallinger, 1995；Hallinger & Heck, 1996a, 1996b, 1997；Heck & Hallinger, 1999）。

事實上，不只是學校組織重視領導者的帶領，其他如商業機構、政府部門、非營利組織、醫療團體等組織的運作與成長，也都與領導者的領導風格密切相關，領導者可說是組織效能的關鍵人物（Purkey & Smith, 1983）。隨著知識經濟時代的來臨，組織的變革與發展面臨挑戰，領導人的角色也就日趨重要。

目前國內有關學校領導以促進教育品質的研究現場大多為國民中小學，有關幼稚園園長領導與教育品質的研究相當有限。而有關衡量幼稚園品質指標的討論，也大部分集中在教師身上（許玉齡，2001；孫立葳，2001），然在幼稚園組織中，園長的領導扮演著極為重要的角色，園長本身的經歷及專業訓練與幼稚園的經營及教育品質具有密切關係（許玉齡，2001；Bloom, Sheerer, & Britz, 1991；Bredenkamp & Willer, 1996；Phillips, Scarr & McCarney, 1987；Powell & Stremmel, 1989）。在私立幼稚園的實務現場中，我們也常會發現，園內教師常會遵循園長所設定的標準和期望進行教學，以達到幼稚園應有的經營品質，也就是說幼稚園的領導者常需要整合全園資源、引領教師教學、促進園家及社區間的相互融合，以確保教育品質與經營成敗。

在台灣，幼稚園大部分為私人經營，依據教育部教育年報統計資料（國立編譯館，2003）顯示，私立幼稚園數佔 60.17%，而就讀私立幼稚園的幼兒人數超過就讀公立幼稚園幼兒人數的兩倍。而大部分私立幼稚園之經營，兼具私人企業與教育產業特性：一方面領導者同時擁有所有權與經營權，需自負盈虧，考量經營利潤與成本效益；另一方面因其產業特性為教育人（幼兒）的場所，因此領導者在經營成本與利潤的考量之外，也需將教育服務與幼兒福利之精神與權益作為重要的經營管理方針。因此，私立幼稚園園長（領導者）肩負著教育與經營品質成效之重責大任，可見其所扮演領導角色的重要性。

參、幼稚園園長領導研究需再深入探究

雖然幼稚園領導者與幼稚園經營及教育品質有密切關係，但國內外以幼稚園所領導者為對象的研究並不多。李淑惠（2005）曾回顧近二十年來國內外幼稚園園長相關領域研究之發展與趨勢，指出幼稚園園長相關的研究雖涵蓋了「領導與教師之關係」、「領導理念與型式」、「領導觀點與能力」、「園所長角色」、「園所長專業成長」、「園所長培訓與認證」等不同主題，但是真正以園長領導為研究焦點者仍顯不足。

國外學者曾探究幼稚園領導者對幼兒教育領導的觀點，指出大部分領導者對領導知能的準備缺乏，領導知能大都依賴個人和所受教育的經驗或管理知識(Larkin, 1992; Lawrence, 1997)。而在幼稚園環境中最常見的領導方式是參與式、團隊合作式的領導，強調建立園所內溫馨友善的工作環境（Bobula, 1996; Culkin, 1994; Larkin, 1992; Seplocha, 1998）。此外，高品質幼稚園園長的領導方式會建立園所願景，並且鼓勵及支持教職員進修成長，重視團隊合作，關懷教職員，並願意傾聽家長的心聲(Holly, 1998)。

事實上，不僅國外幼稚園領導者領導知能準備缺乏，國內幼稚園園長資格的取得也不需具備領導知能相關訓練。依「幼稚教育法」（1981）第十二條與「幼稚園園長、教師登記檢定及遴用辦法」（1983）第十三條規定，幼稚園園長需為合格教師，且從事幼稚教育工作二至四年（依學歷不同而有不同年資規定）。從園長資格法令規定來看，成為一位園長的基本要件僅為合格教師以及足夠教學年資。而國內合格教師的職前課程中，僅安排一至二科目有關幼稚園行政的課程，對於組織領導、組織經營與運作等議題並未觸及。因此可以瞭解幼稚園園長的許多經營領導知能為透過「從做中學」中累積個人經驗，以及在

職進修相關成長課程而來。但是我們不免憂心，國內有關幼稚園園長領導知能在職成長課程的規劃並不多見、也不完整，這些零星的在職成長課程似乎是不能滿足園長領導園所經營運作的實際需要。若幼稚園園長大都以個人職場經驗和知識來領導幼稚園，那麼這些根植於幼稚園現場與個人知識的領導經驗是什麼樣的面貌呢？或許我們可以透過過去有關幼稚園園長領導相關研究來瞭解。

檢視國內有關幼稚園園長領導的研究（見附錄一），可以發現在2000年以前，園長領導的研究主題大都為探討園所長的領導行為、措施與教師工作滿意度或準備度間的關係（王慧敏，1988；邱德懿，1987；高士傑，1996；許玉齡，1997；許玉齡，1998；黃素華，1997；蔡淑苓，1988）。而研究方法也大都為量化研究，以調查問卷的方式進行統計分析，所得的結果多為建議高關懷、高倡導的領導型式，且園長的領導型式和教師的滿意度、組織承諾具有相關性。但是這些研究多以國外發展出的領導行為量表來探究園長領導與教師工作滿意度或組織承諾相關變項間的關係，無法深入了解這些領導行為的內涵，以及是如何展現出這些領導行為的。

近年來，園長的相關研究開始關注園長的專業發展（廖鳳瑞、保心怡，2002；鄭珊珊，2002），園長領導與組織文化、生態情境間的互動（李安明、簡楚瑛，2001；李淑惠，2005；許玉齡，2000；簡楚瑛，2001；簡楚瑛，2002；蘇慧貞，2002）。其研究方式也大都趨向於訪談、觀察、研究日誌、文件資料等質性資料的分析，研究發現也大多肯定園長領導與組織情境互為影響，其領導作為與情境間關係因研究個案不同而有所差異。其中，蘇慧貞（2002）的研究可說是較可以讓我們一窺國內幼稚園園長所展現的領導策略與面貌，其研究焦點為一位私立幼稚園園長帶領幼稚園課程轉型之前與之後的領導歷程；

研究發現園長運用分享、關懷和照顧等行動來營造幼兒園的社會環境，其領導策略為以身作則、個人學習、賦權、適時稱讚與鼓勵、對錢慷慨等，並會協助教師實踐教學、提供教師接受訓練與專業發展的機會。此研究中可以看到園長以關懷、分享、支持教師學習與成長等方式，帶領教師順利地進行課程轉型，然在推動的過程中遭遇什麼困難、如何克服等部分較少著墨，應可再深入探究。

歸納所有國內、外幼稚園園長領導研究的分析，可以發現除了在探討其領導者的工作範圍和職責外，大部分的研究多偏重在園長的行政領導行為和措施、以及與組織發展間的互動關係，僅有少數研究實際描述園長在其現場情境中的領導歷程或行為。此外，這些研究所應用到的領導理論觀點也大都為西方領導理論，很少探究到隱藏在領導行為之內的社會文化價值觀。園長領導研究累積量不足，以及西方理論觀點的單一化，顯示了國內幼稚園園長領導研究仍有待耕耘。

肆、領導研究需從文化的角度出發

組織研究學者 Hofstede (1980) 針對不同國家進行的組織領導之跨文化研究中發現，組織中領導角色的展現很可能在不同社會情境中而有所不同；進一步來說，領導作為一種社會影響歷程，也許是全球普遍的現象，並不受國界或文化的阻隔；但是領導的內涵、實務作法卻頗受文化的影響。領導者選擇何種領導作風，在大多數狀況下，會反映其文化價值，而不見得完全是個人意志的決定；同時，究竟何種領導作風有效，也會受限於社會脈絡的影響 (Farh & Cheng, 2000)。因此，研究幼稚園園長領導，應可再從文化角度切入，也就是透過華人社會的文化價值觀來解讀在地幼稚園的各種現象，如此才能夠更深入且貼切地解讀領導者的所思、所為。

Gerstner 和 O'Day (1994) 指出，領導是一種文化現象，不可避免地與人們的價值和習俗連結，不同國家或地區的領導標準因為國家文化的不同而有所差異。我國學者鄭伯璜 (1995a)、Hsu (1981) 也指出，東西方 (尤其指華人社會與美國) 的文化差異是很大的，貿然將西方所發展出來的研究工具與理論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。因為文化會影響個別領導者的偏好，以及學校和社區中與他人互動的本質；此外，文化價值觀會隨國家而有所不同，也會決定學校教育文化系統內的特定教育重點或目標 (Getzels et al., 1968)。因此，「文化」對領導研究的影響不可不重視。

本研究即是在這樣的背景與動機下進行幼稚園園長的領導研究。研究者關心幼稚園現場中，領導者在促進教育品質的過程中，其所扮演的角色，所持的理念觀點以及領導的實際作為。除此之外，當研究者進入現場之後，在蒐集資料以及不斷閱讀組織領導相關文獻的相互循環中，也發現了組織領導的現場脈絡，可能需要再將之置於一個更廣大的社會文化脈絡之下觀之，也就是透過華人社會的文化價值觀來解讀在地幼稚園的各種現象，如此才能夠更深入且貼切地解讀領導者的所思及所為。

有鑑於此，本研究最初的研究重點為觀察幼稚園園長與老師互動的過程所表現出的領導行為，以及瞭解園長置身在整體組織情境中之理念想法與實際作為；而當研究者進入現場蒐集資料之後，在分析資料的過程中，發現園長的領導作為有如華人社會特有的「家長式領導」面貌 (鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2000；Westwood & Chan, 1992；Westwood, 1997)，因此引用「家長式領導」概念，最後也將以家長式領導理論來討論幼稚園園長的領導。

第二節 研究目的與研究問題

綜合上述研究背景與動機，本研究以幼稚園園長領導為研究主題，觀察的重點為園長與老師的互動過程中，園長表現出的領導行為之內涵；並企圖以家長式領導理論來分析討論兩位園長的領導行為。

因此，本研究目的為：

- 壹、透過園長與老師的互動過程，瞭解其領導理念與行為。
- 貳、探究兩位園長的家長式領導行為，並提出幼稚園中組織家長式領導內涵。

基於上述研究目的，欲探討下列研究問題：

- 壹、幼稚園園長在幼稚園中展現出何種領導理念與行為？
- 貳、幼稚園園長在幼稚園中如何展現出這些領導行為？有何領導的困境或難題？
- 參、幼稚園園長的家長式領導內涵為何？

研究者期待透過這樣的研究，能對幼稚園現場中領導者的角色有更多的關注，希冀能對幼稚園領導者在帶領幼稚園朝向更好教育品質的發展上有所裨益。

第三節 名詞釋義

本研究重要的名詞為「幼稚園園長」、「領導」、「家長式領導」，分別說明如下；

壹、幼稚園園長

依據「幼稚教育法」(1981)第十二條與「幼稚園園長、教師登記檢定及遴用辦法」(1983)第十三條規定，幼稚園園長需為合格教師，且從事幼稚教育工作二至四年（依學歷不同而有不同年資規定）。

本研究所指之幼稚園園長，為幼稚園法令上合格之園長，並在幼稚園中實際領導教師進行課程與教學，具有幼稚園經營方向決定權者。

貳、領導

依照文獻探討之領導定義，歸納出幼稚園園長領導為「園長發揮個人魅力及影響力，引領幼稚園中成員共同價值之方向或願景，激勵成員樂於貢獻己力，使其達成目標的人際互動歷程」。本研究的幼稚園園長領導的研究焦點即是幼稚園園長在與老師互動歷程中，所表現出的領導行為。

參、家長式領導

家長式領導（paternalistic leadership）的內涵源自於華人社會中家族主義下父權文化的概念，溯及華人文化淵源，可知其儒家文化影響最鉅；尤其儒家文化中的五倫關係（君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友），強調上對下的階層權力與人際關係間地位的尊重與服從，以塑造集體主義的和諧社會（樊景立、鄭伯壘，2000；Bond & Hwang, 1986；Redding, 1990；Westwood & Chan, 1992；Westwood, 1997）。因此，在華人社會「命令與服從」（order and compliance）以及「和諧」（harmony）兩大社會需求下，家族組織中大家長（父親）對子女或親屬擁有權威

與照顧的責任與義務，而這樣的責任與義務也意味著在上位者（家長）具道德規範與良好德行，以獲得在下位者的尊重與服從。

而這種家長式的領導方式，在家族組織中即有責任、義務與德行的大家長（父親）對子女或親屬的威權命令與仁慈照顧，在企業組織或學校組織中即為領導者（企業主）對部屬的所展現出的威權命令與仁慈照顧等領導行為，以及道德領導行為。

本研究所指的家長式領導，即幼稚園組織中，幼稚園園長營塑出「命令與服從」（order and compliance）以及「和諧」（harmony）的領導情境，所展現出的威權命令、仁慈照顧以及道德領導等領導行為。換句話說，幼稚園園長的家長式領導是在一種人治的氛圍下，顯現出清楚嚴格的權威和紀律，以及對部屬的關心和仁慈，並且展現出合於規範與美德的行為來以身作則，作為部屬的表率。

第四節 研究方法與步驟

本研究的目的是在於探討幼稚園園長之領導理念與作為，注重幼稚園園長領導之現象脈絡，以及現象中意義的詮釋。因此，本研究取向採自然探究典範（Lincoln & Guba, 1985）之質性研究方法，強調透過實地工作，對複雜的人類經驗和所在情境作整體性描述與理解；以個案研究方式針對具有特殊社會脈絡之幼稚園進行幼稚園園長領導研究，透過參與觀察、訪談、文件檔案等方法蒐集資料，並歸納分析所有田野研究資料，以瞭解幼稚園園長的領導理念與行為。本研究在蒐集與分析資料的過程中，發現本研究參與者兩位園長的領導行為與

華人領導理論中的「家長式領導行為」之內涵相似，因此在研究發現分析描述兩位園長之領導理念與行為之後，再進行兩位園長領導行為的分析比較，最後並深入探究家長式領導理論與其相關研究，以及討論兩位園長的家長式領導行為。

詳細的研究方法與步驟將會在第三章加以說明。

第五節 研究範圍與限制

本研究焦點僅在描述幼稚園園長在與老師互動過程中，所表現出的領導理念與實際作為，其領導成效的評估並不在研究範圍之內。而為使研究現場之背景較符合國內幼稚園現況，本研究參與者以具領導權力之私人經營之專任幼稚園園長為主。

此外，為了讓研究能有更深入的理解和發現，研究者需長期在現場中蒐集資料，因此本研究採個案研究方式，研究參與者為兩位績優私立幼稚園園長。

因顧及資深的園長領導經驗豐富，且評鑑績優的幼稚園園長較能展現出領導之理念與作為，本研究參與者選擇行政、教保皆績優之幼稚園園長，未能將一般非績優幼稚園園長納入，這可能為本研究的限制。

本研究撰寫共分為六個章節：第一章緒論；第二章文獻探討；第三章研究方法與歷程；第四章研究發現；第五章討論；第六章結論與建議。值得一提的是，研究者為敘說方便，在第三章開始遂直接以「我」的稱謂來取代「研究者」的稱謂，因為敘說這些實地觀察的經驗或發現，似乎以「我」的稱謂來取代更能表達研究者的發現與感受，也能讓讀者能貼近研究現場。