

第二章 文獻探討

本章先說明領導的定義，再討論領導理論之發展脈絡，最後則分析討論幼稚園園長領導相關研究。

第一節 領導的定義

領導 (leadership) 是影響組織效能的重要因素之一，所有的營利、非營利組織均需要有領導者來協助組織運作，而領導者要如何領導整個組織邁向更好的發展與成長，從優秀到卓越 (good to great)，則是學術界與實務界共同關心的議題。究竟什麼是「領導」？學者 Yukl(1998) 歸納過去五十年來，其他學者所提及領導的定義如下：

- (1) 領導是領導者指引團體的活動，使其朝向一個共享式目標之行為 (Hemphill & Coons, 1957)。
- (2) 領導是一種超越組織例行式控制所產生機械式順從，所增加的影響力 (Katz & Kahn, 1978)。
- (3) 領導是影響組織團體的活動，使其朝向目標而邁進的過程 (Rauch & Behling, 1984)。
- (4) 領導是賦予團體成員一個有意義目標，並且能引起自願性努力以達到此目標之過程 (Jacobs & Jaques, 1990)。
- (5) 領導是一種能力，可以暫時地跨出組織文化，而開始漸進式去做改變的過程 (Schein, 1992)。
- (6) 領導是組織成員一起進行的有意義的目標，促使成員瞭解且願意承諾的過程 (Drath & Palus, 1994)。
- (7) 領導是陳述願景、賦予價值，並創造出能達成任務的環境

(Richards & Engle, 1986)。

國內學者謝文全（2000）則認為，領導是在團體情境中，藉由影響力來引導成員努力的方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。吳清山（1991）也指出，領導是團體中的領導者在一定的情境下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。

此外，羅虞村（1999）整理分析文獻後，闡釋領導的定義如下：領導是一種人格或該種人格之效應；領導是一種行為或指引團體的活動之行為；領導是一種倡導作用；領導是一種說服方式；領導是整個團體歷程的焦點；領導是交互作用的功能；領導是影響力的發揮；領導是角色分化的功能；領導是達成目標的手段或工具；領導是一種權力關係；領導是使人順從的一門藝術；領導是團體成員選擇的功能。

可見大部分學者均以領導本質中的團體歷程、人格特質與效應、誘導順從、影響力、領導行為、說服方式、權力關係、達成目標之手段、交互作用、角色分化、倡導作用等各種不同角度來界定領導的意義，界定方式雖分歧，但大部分在本質上相互矛盾之處並不多。

歸納以上各家學者的定義來看，領導的意義雖然多元，但其中「影響力」、「賦予方向或共同價值、願景」以及「帶領團體成員達成目標的過程」，則是普遍定義。此外，領導者的人格特質、行為也與領導的本質相關，對「影響力」的產生應是具有相當的關聯性，而領導者既然能對團體成員產生影響力，影響成員的信念、行為或共同價值，顯示領導者有相當的個人魅力。因此，領導的定義可說是「領導者在組織團體中，發揮個人魅力及影響力，引領共同價值之方向或願景，使其達成目標的過程」。這樣的一個領導過程，實際上可說是領導者

與組織成員之間人際互動的歷程。

也就是說，領導是人格和特質的表現，係透過領導者的角色和行為過程，進而影響部屬價值觀和團隊意識，並能激勵成員樂於貢獻己力，共同為建立組織目標的人際活動歷程(Yukl, 1998)。將領導當作是一種人際關係，是領導者和組織成員之間的人際關係則是近代組織理論者所關注的焦點，其包含三要素：(1)領導者的人格特質、價值觀、動機與領導風格等；(2)屬下的人格特質、對上司的看法、心理需求等；(3)情境因素，包括工作結構與資源、團體性質與大小等(黃英忠，2003)。因此，領導實牽涉到領導者與部屬間的互動關係，以及不同情境因素下所產生的不同互動關係。

若將上述領導定義置於幼稚園現場，則幼稚園園長領導為「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，所表現出的領導理念與行為。

第二節 領導理論回顧

領導的實證研究早在二十世紀初期即受到學者的重視，在不同的世代有不同的研究取向。一九八〇年之前，領導研究的發展途徑可分為三階段：特質理論(trait theories)、行為理論(behavior theories)、以及權變理論(contingency theories)，近年來則受情境權變理論的影響，認為領導需因時、因地、因人而有不同的領導原則與行為，引發許多新興領導取向(謝文全，1998；鍾昆原，1998；羅虞村，1999；

Bryman, 1992; Yukl, 1994)。此外，在考慮不同情境對領導行為的影響時，社會文化情境也是所必須考慮的。目前有愈來愈多的組織研究者指出，不同的文化價值觀會影響領導者的偏好，以及在組織中與他人互動的本質（Farh & Cheng, 2000; Gerstner & O'Day, 1994; Harries & Moran, 1996; Hofstede, 1980）；因此，新興的領導理論也不可忽略文化差異下所形成的領導理論。

基於上述領導研究的發展趨勢，領導理論展現了多元的面貌，從特質理論、行為理論、權變理論，以及新興領導理論（如轉型領導、教學領導、道德領導、願景領導、魅力領導、中國式領導、家長式領導等），以下將分別說明這些領導理論之內涵。

壹、領導特質論

領導特質論興起於 1910 年代，將領導者特質視為影響領導效能的主要因素，研究的重點在於探討領導者應具備的特質，大致可區分為二種不同的論點，一為強調一般人格「特質」的發現，另一為著重特質中「共同特性」的發現。

在找出成功領導者共同特質的研究中，以 Stogdill(1948)綜合 1904 年至 1947 年 124 篇領導文獻的結論較具代表性，其歸納出五類成果：（1）能力（capacity）：如智慧、機警、言詞靈敏、判斷力等；（2）成就感（achievement）：如知識、學識、運動成就等；（3）責任（responsibility）：如可信賴、進取、堅持、積極、自信、超越別人期望等；（4）參與（participation）：如社交能力、合作、適應能力、活動力、幽默等；（5）地位（status）：如社會經濟地位、知名度等。

雖然 Stogdill 歸納出五項與領導才能有關的個人因素，但是在整

理文獻的過程中卻也發現有些研究的結果是互相矛盾的，如智力、超越別人的期望這兩項特質，有些研究顯示與領導效能有高度相關，有些研究則發現和領導效能存在負相關關係。因此，Stogdill再繼續歸納1948年至1970年間的163篇領導特質文獻(Stogdill, 1974)，並綜合Stogdill(1948)的研究成果，將領導者特質歸納出十三特質與九項能力。其十三項特質包括：自信 (self-confident)、堅持 (persistent)、有活力 (energetic)、支配性 (dominant)、獨立性 (dependable)、決策力 (decisive)、合作力 (cooperative)、果斷力 (assertive)、壓力承受度 (tolerant of stress)、願意承擔責任 (willing to assume responsibility)、野心與成就取向 (ambitions and achievement)、適應環境能力 (adaptable to situations)、社會環境的警覺性 (alert to social environment)；九項能力為：聰穎 (clever)、創造力 (creative)、說服力 (persuasive)、社會技巧 (socially skilled)、語言流暢性 (fluent in speaking)、概念技能 (conceptually skilled)、交際技巧 (diplomatic and tactful)、有關團體任務的知識 (knowledgeable about group task)、組織行政力 (organized administrative ability)。

綜觀上述所整理出的影響領導才能的個人因素或特質，可以看出這些特質涵蓋層面非常廣，是不是一位成功領導者的特質皆需具備上述十三項特質、九項能力，恐怕也未必如此；或者說到底哪些特質一定是成功領導者所擁有的，這些研究也莫衷一是、多有分歧。事實上，Stogdill(1948,1974)在統整分析過文獻資料後，也發現沒有任何可信的和一致性的人格特質存在，他進一步指出，只有人格特質無法確知是否有領導才能，而成功領導者需要哪些特質應隨著不同情境而有所差別，因此研究成功領導者的特質應該將個人與情境兩者因素共同考慮進去。

綜合言之，這些有關領導特質的研究，歷年來尚未獲得一致的結果，甚至有時還出現互相矛盾的現象；此外，並非所有的領導特質，皆適合所有的領導情境，領導者在各種不同情境中，需要不同的人格特質，若只單純討論領導者的特質，並無法有效說明領導的效能。然而，值得注意的是，近年來有一些特質理論取向的領導理論獲得許多實證研究的支持(House & Adiyta, 1997)，分別是McClelland(1961, 1975, 1985)的成就動機理論與領導者動機組型理論 (Leader Motive Profile)、House(1977)的魅力領導理論，以及Kenny & Zaccaro(1983)的領導者的敏感(sensitivity)與彈性(flexibility)。這些領導理論雖強調領導者的某些人格特質，但實際上領導者更是重視激發部屬的工作動機，強調人性的支持，啟發部屬潛能，其內涵則有如下文中將介紹的新興領導理論。

貳、領導行為論

有別於特質論僅探討領導者內隱的人格特徵，組織領導研究者在一九四〇年代時期，改由領導者的外顯行為來進行探究。行為論研究者相信只要能確認有效的領導者的行為，領導者是可以培養的，可以運用行為改變技術(behavior modification)來培植或訓練領導者，應可收事半功倍之效，因此希望行為取向的研究能對領導效能提供更明確的答案 (Kahn & Katz, 1953; Likert, 1961; Stogdill & Coons, 1957)。

領導行為論研究以美國俄亥俄州立大學研究群與密西根大學研究群所提出的領導行為型態最著名。俄亥俄州立大學研究群發展出倡導結構 (initiating structure) 與關懷 (consideration) 兩種領導行為，前者特徵為指導成員從事特定的任務、期望工作維持一定的水準以及強調達到工作期限的要求，後者特徵則是注重與部屬間的關係、尊重部

屬意見以及關心部屬福利。至於密西根大學研究群則發現了員工導向與生產導向兩個領導行為向度，員工導向的領導者較注重人際關係，他們會試圖了解部屬的需求並且接受成員間的個別差異；生產導向的領導者比較傾向於強調工作技術或作業層面，他們主要關心的是團體任務的達成，而團體成員只是其達成目標的工具（李青芬、李雅婷、趙慕芬，2002；Bowers & Seashore, 1966）。

雖然自俄亥俄州立大學研究群的研究成果發表之後，有許多行為論研究者投入研究有效的領導行為，但是在探討領導行為類型與領導效能之關係上，並未得到一致的結論，但是不管有效領導行為類型為何，最常用的仍是關懷（或人際取向）及倡導（或工作取向）兩類行為（鄭伯璜，1995a）。此外，領導行為論仍然有其限制，如：未能顧及情境因素、易使領導方式流於刻板等（黃昆輝，1989）。因此，領導權變理論開始興起。

參、領導權變論

領導特質理論研究結果，無法指出共同的理想特質；領導行為理論研究也未發現最佳固定的領導方式。因此，嘗試以領導者與組織情境的交互作用來探究領導的效能的權變領導理論開始興起。權變領導理論的共同觀點是：最好的領導方式是隨著情境通權達變，而非一成不變，亦即成功的領導應衡量情境各項因素，採用適宜的領導方式，才能獲得最佳領導效果（蔡進雄，1993）。

領導權變理論研究較為著名者有 Fiedler(1967)的權變論、House(1971)的途徑目標理論、Hersey 和 Blanchard(1977)的領導情境論、Fiedler 和 Garcia 的認知資源理論(1987)等，這些理論的差異在領

導者特質、情境變數方面納入的變數不同而有所不同。

Fiedler 的權變理論 (Fiedler contingency model)，指領導績效是領導者的領導風格與情境的有利程度 (favorability) 互動下的產物；House 的途徑目標論中 (path-goal theory)，工作性質與部屬特性等情境變數會調節領導行為與領導績效之關係；在 Hersey 和 Blanchard 的領導情境論 (situational leadership theory) 中，領導風格與部屬成熟度的搭配是成功領導的要素；Fiedler 和 Garcia 的認知資源理論 (Cognitive resource theory of leadership) 主要在探討領導者與部屬的壓力如何調節領導者的智力與經驗對領導效能的影響。

領導權變模式補充了特質論與行為論的不足，而且又有互動心理學理論作為後盾，近年來因而受到領導學界與實務界的歡迎。但因為大多數權變理論仍偏重實證派典，採取化約式的分類方法，在面對日趨複雜的社會組織環境因素，逐漸不易充分解釋領導實務，因此許多改進過去領導理論缺失的新領導理論開始崛起。

肆、新興領導理論

Bryman(1992)認為 1980 年代以後，領導已成為組織研究的主要焦點，探討組織領導的主題雖然有稍許的差異，但大多在分析領導者所具有的遠景、授權、激勵部屬、對組織現況的挑戰及採取積極前瞻性的視野，也就是分析領導者激發部屬工作動機，及提高組織成員對組織的投入與增進工作績效。而學校組織的領導理論也受組織研究中新興領導理論的影響與啟發，呈現多元的領導概念。

這些新興的領導理論 (如：轉型領導、催化領導、教學領導、道德領導、願景領導、參與式領導、管理式領導...等等) 主要是改進過

去領導理論的若干缺失，並各有不同的著眼處。下文將介紹幾種近年來在學校情境中較重要且較常被討論的領導理論—轉型領導、教學領導、道德領導、願景領導、中國式領導、家長式領導等等。

一、轉型領導

最早提出轉型領導概念的是 Burns(1978)，轉型領導主要在探求部屬潛在性的動機，尋求滿足較高的需求，使部屬能全心投入。轉型領導 (transforming leadership) 理論強調領導者藉由個人魅力和建構前瞻性願景為基礎，使用多項激勵策略和方法，鼓勵部屬提昇工作動機和工作滿足感，為組織發展而努力。

相對於轉型領導，交易領導 (transactional leadership) 強調領導是資源的交換，以獎懲為手段，來遂行領導的目的；轉型領導則不僅顧及部屬需求，也激勵其成長、自我實現和對組織承諾，使成員願自動為組織努力，而不侷限於酬賞的取得 (葉連祺、倪千茹，2002；Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999)。

Bass 和 Avolio (1994) 認為轉型領導有四個主要行為層面，分別是「理想化的影響」(idealized influence)、「動機激勵」(inspirational motivation)、「智能啟發」(intellectual stimulation) 與「個別化關懷」(individualized consideration)。此外，從許多因素領導問卷的分析發現，此類領導行為有四類要素，分別是魅力、激發動機、知識啟發和個別關懷。轉型領導已成為組織領導研究的新焦點，強調塑造理念重建價值，領導者不僅要獲得部屬的尊敬與信賴，更要激發成員去追求自我實現，這樣的領導概念成為之後新進領導理論的根基。

蔡培村、武文瑛 (2004) 整理近年來國內外在教育場域中轉型領

導與交易領導相關研究，歸納出五點發現：（1）轉型領導與交易領導的研究對象非常多元，由最早的政治人物、企業家、軍人，逐漸擴大範圍到督學、校長與大學行政人員；（2）研究方法結合質與量多樣性發展，如問卷調查、個案研究、訪談等；（3）轉型領導應用到學校方面，可以提高學生學習與教師教學成效、有效增進行政人員對組織的承諾、改造組織文化、促進變革，並影響校內外的運作過程；（4）一般來說，轉型領導比交易領導更具效能。轉型領導重視人際關懷的互動層面，交易領導的權變式獎賞與主動介入管理則具較高的領導效能；（5）企業主管對轉型領導的表現，優於校長。

二、教學領導

近年來因受教育鬆綁、民主化等教育改革風潮的影響，主張學校的管理為「以學校為中心」，而校長定位為「首席教師兼行政主管，應重視教學領導」（行政院教育改革審議委員會，1996），因此愈來愈重視學校層級的教學視導，並漸以「教學領導」一詞代表學校為改善教師教學、學生學習及學校成員成長與發展所採取的有關措施與作為（林明地，2002）。

Sergiovanni(1984)指出五種教學領導的力量：技術（technical）、人性（human）、教育（educational）、象徵（symbolic）、文化（cultural）。有關教學領導的技術面向與傳統的管理實務有關，通常涵蓋行政理論的範疇，例如計畫、時間管理、領導理論，以及組織發展。而人性面向則包含所有的人際間的基本問題，如溝通、動機、校長的促動角色。教育的面向則涉及所在教學方面的校長角色—教學、學習，以及實施課程。而在象徵和文化的面向方面，則是教學領導者有能力成為「學校中什麼重要以及學校目標的象徵」，同時假以時日能讓組織的價值

和信念讓人瞭解。

三、道德領導

由 Sergiovanni 提出，認為過去的領導理論研究多偏重行為和技術層面的探討，少觸及領導者信念、價值觀、個人願景等道德層面的課題，有需要修正。道德領導（moral leadership）認為領導者和被領導者間不僅存在權力關係，更有共同的需求、價值觀和期望（Owens, 1998）。本於專業權威和道德權威的基礎，領導者要基於善和正義的責任感和義務感進行領導，並激勵和影響其他成員也本於正義和善而行事，且產生持久的承諾（林明地，1999）。

因此，在學校組織中，領導者需要增進對決定正義性的敏感性和參與決定，並激起教師和行政人員產生對學生教育的道德承諾、價值觀和信念，以利於增進學校效能，形成民主學校。

四、願景領導

願景領導（visionary leadership）係 Nanus(1992)所提出，強調領導者願景對領導的重要性，認為領導組織成員建立共同願景，將有利於組織的發展。此領導方式將透過團隊合作的方式，塑造組織成員的共同價值觀和文化，形成共同願景，結合成員共同努力，將願景付諸實現。

願景必須能打造啟發人心、獨特的可能性，並且提供能使組織鶴立雞群的新秩序。無法提供清晰且對組織成員有利之未來前景的願景往往會失敗；以價值為中心、可落實、具備超然意向與銜接力等能啟

發人心之可能性，是願景的關鍵特質。因此，願景式領導者應具備與其願景效率相關的三大特質：一、是對他人解釋願景的能力，領導者需要以行動與清晰的口語、文字溝通，勾勒出明確的願景；二、經由領導者自身的行為，來表達願景的能力，這需要能揭示且強化願景等行為模式；三、將願景延伸至不同領導情境下的能力，這也是安排活動使願景在各種情境下落實的能力。

五、中國式領導

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；Westwood & Chan, 1992）。

康自立（1997、1998、1999）認為國內教育領導研究過度移植西方理論和量表，缺乏本土文化的認知，因此提出領導與文化之認知，從儒、道、法三家的領導思想勾勒出「情」、「理」、「法」三個領導行為向度，以作為中國式領導行為架構概念，建構出中國式領導模式之理論。換言之，傳統文化影響之下的領導行為可歸納為三向度：「動之以情」，「說之以理」，「『法』『術』並重、『勢』『利』兼顧」，而領導者扮演著「作之親」，「作之師」，「作之君」的角色。

若進一步探究「情」、「理」、「法」三個領導行為向度之內涵（康自立，1997；許世卿，2000），可知「作之親」指的是領導者將

組織視同一個大家庭，特別重視大家庭之內的和諧相處，尊重關懷家庭成員的需求，特別重視傾聽、理解及包容成員的感受，領導內涵包括「以和為貴」、「尊重關懷」、「恕道同理心」三個層面。領導者在「作之師」角色的扮演，主要是運用其聲譽威望以及知識權的影響力，以身教和言教來帶領從屬人員，其領導內涵包括「角色楷模」、「才智激發」、「分享參與」三個層面。而「作之君」的領導內涵包括了「法」、「術」、「勢」三個層面，即重視規章制度、操縱技巧與賦予權力。

六、家長式領導

除了上述教育領域所探討的「中國式領導行為」之研究外，國內研究組織行為之心理學學術界也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，2003）。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。

家長式領導的內涵主要是展現施恩、樹德、立威三種領導作風，此三種領導行為分別稱之為仁慈領導、德行領導以及威權領導。依據文化觀點分析，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、體諒部屬即樹立典範(樊景立、鄭伯璜,2000)。鄭伯璜、周麗芳、及樊景立(2000)以家長式領導理論架構為依據，進一步發展家長式領導量表，並透過結構方程模式與統計分析檢驗該量表，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。而仁慈領導包含了「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」。

綜合上述二十世紀領導理論的內涵可發現，領導理論的研究由早期的特質論，到行為論及權變論，以至近年來的新興領導理論，可以說是不斷的更新，但是應注意的是各領導理論之間，並不是互斥的，也不是彼此可取代的，而是後期的領導理論在既有的領導理論之上，蘊育產生新的觀點，並豐富了領導理論研究的內容。

領導特質論開啟了領導理論的科學實證研究，讓我們開始理解並注重「領導」與「領導者」。雖然有關領導特質的研究，各家結論分歧，但是並不能全然否定領導者特質研究之價值。DuBrin(1981)認為領導學者研究領導者的特徵、行為、與特質的興趣，雖已式微，但如欲充分瞭解領導，必須從領導者、追隨者、情境三方面著手，即領導

者仍為有效領導的一項重要因素，沒有有效的領導者，組織就不可能發榮滋長，且對領導者不深入認識，則領導者的選擇勢必流於機遇而不切實際，所以領導者特質的研究也有其必要性，相同情境仍須有相同的領導者特質。此外，研究者也認為，具有某些消極特質或負向人格的人，如對人充滿敵意、優柔寡斷、缺乏信心的人，很難成為領導者，故領導者的特質仍有一定的參考價值。只是領導者特質論因未考慮到被領導者以及情境因素，因此充其量領導特質研究只限於在各個不同情境中對領導者進行研究，而不是領導的研究。

因為領導者特質研究受到批評，以及由於行為主義運動的影響，領導行為的研究開始發展。領導行為研究擺脫了內隱之人格特質之研究，而以領導者的行為作為研究內容，並闡明領導現象的複雜性，而將領導者行為分成「關懷」及「倡導」兩個層面或「系統導向」及「人員導向」兩個層面，這兩個行為層面的提出，有助於研究者認清領導者的類型、角色及功能，而領導方式之描述，以及量化領導行為之工具，對後來的領導研究，貢獻匪淺。

但同樣的，領導行為論未能顧及情境因素，且以行為描述領導方式流於機械化，人類的內在思想與外顯行為常難完全一致，加上領導行為的測量有失客觀，使用不同測量工具會造成差異，使得注重組織情境與領導者交互作用的權變領導理論開始發展。

權變領導理論研究由於兼顧了領導者個人特徵（領導方式）與情境因素，並以兩方面之交互作用來瞭解領導的效能，所以備受重視。但是面對日趨複雜的社會組織環境因素，使用量化實證派典化約的分類方式進行研究可能無法深入瞭解領導實務的真正內涵，因此，新領導理論隨之興起，而領導研究的方法也漸以質化研究的方式進行。

新興領導理論主張領導者在組織變革活動中應扮演積極的角色，如激勵部屬、授權、與組織成員共同架構可落實之願景等，以及帶領組織成員自我導引、自我成長等。總之，新興領導理論開拓了更寬廣、多元的視野，可以歸納出以下特色：

- (1) 傳統領導理論（如特質、行為、權變理論）將領導者界定為完成任務取向的人，以達成部屬工作績效、滿足感為主；而新興領導理論則是領導者能提出共同願景、授權、鼓舞部屬，具有能影響部屬產生態度與想法改變的能力。
- (2) 傳統領導理論常將「領導者」與「從屬」角色二分化，忽略了組織成員自我導引、自我要求的可能性。
- (3) 傳統領導理論常將「領導者」與「管理者」混為一談，而未能辨明管理者的主要任務在於「控制」，針對短期性與例行性的組織作業進行管制；而領導者的任務在於「創造」，基於對組織使命的深切體認和個人積極主動的開創精神，引導組織整體的變革方向。

此外，回顧西方領導理論，可以發現領導效能從最早的單一因素（如特質論、行為論）的影響研究，至開始注重組織內部運作等全面性的情境理論，而後再考量整個組織系統，將組織文化與組織生態觀念納入組織領導相關概念中。新興的領導理論從轉型領導開始，將組織文化的形塑、組織願景視為組織長遠發展的關鍵，領導者應激勵並帶領組織成員形成共同的價值觀與組織目標。然而，整個組織系統與組織文化的形塑，應再置於更廣大的社會文化下觀之，不同社會文化差異使得不同地區的人們有不同的文化價值觀，進而影響到領導行為。未來的領導理論研究實應考慮到文化差異，跨文化的領導研究以及本土型領導研究應是未來領導研究的發展方向之一。

上述的中國式管理或中國式領導行為的探究，以及近十多年來華人組織行為學術界在組織領導上的研究，皆是以華人文化觀點為出發的領導研究，這些研究雖已發展出穩定的領導行為量表，以及初步的研究結果，但其領導的過程，以及其適用的情境為何都是值得進一步探討。幼稚園組織在台灣是一相當特殊的場域，因其未納入我國學制之中，使得大部份的幼稚園為私人經營，具市場競爭之壓力，而教育的內容是其產品；因此，幼稚園的領導者需兼顧市場經營的效能與教育的品質。在這樣的組織中，園長如何帶領老師以促進幼稚園的發展和進步，有何領導的理念與作為等等，都是研究者感興趣且欲進一步探究的。

第三節 幼稚園園長領導相關研究

國內外幼兒教育領導者相關研究議題自 1980 年代末期才漸受重視，以幼教領導者為研究對象的研究雖逐年增加，但累積研究量仍嫌不足。這些研究探討了幼教領導者的專業訓練與資格認證(張衛族，2002；Allen,1980; Baptiste,1992; Kuykendall,1986; Wylie,1999)、專業成長(廖鳳瑞、保心怡，2002；鄭姍姍，2002)、工作內容(許玉齡，2001；Gordon, 1986; Culkin,1994; Larkin, 1992)等議題，但研究焦點在「領導」上的研究並不多。整理分析幼教領導者的領導研究，發現可分為兩類研究方向，一為領導行為與教師反應關係，另一則為探討領導者的領導理念與型式。以下分別說明討論之。

壹、領導行為與教師反應相關性研究

這方面的研究大多在探討園長領導行為、措施與教師工作滿意度或組織承諾間的關係（王慧敏，1988；邱德懿，1987；高士傑，1996；許玉齡，1997、1998；張瓊云，2000；黃素華，1997；蔡淑苓，1988；Hsue,1997；Vachrinsavee,1995）。其研究方法為問卷調查之量化研究，而園長的領導行為幾乎皆以俄亥俄州立大學所發展出來的「領導者行為描述問卷」（LBDQ）或修改此問卷為主要研究工具，尤其國內這類型的研​​究使用最多。

研究發現，大多數園長皆採用高關懷、高倡導的領導行為，而園長領導行為和教師的滿意度、組織承諾具有顯著相關（王慧敏，1988；邱德懿，1987；高士傑，1996；許玉齡，1997、1998；張瓊云，2000；黃素華，1997；蔡淑苓，1988；Hsue,1997；Vachrinsavee,1995）。許玉齡（1997、1998）的研究則指出，園長致力於提昇教師與同事跟上司的關係、或者改善教師的工作環境及薪資福利與進修機會，可以提高教師對園長領導措施及工作的滿意度。

由此可知，領導者高關懷、高倡導的領導行為頗受教師員工肯定，但這樣的領導行為是否就是最有效的領導型式，恐怕未竟然。領導是領導者與員工互動的歷程，而學校組織情境變項也會影響到教師所感受到的園長領導行為（高士傑，1996；許玉齡，1997、1998；黃素華，1997；Hsue,1997），因此，員工特質與組織情境因素皆會影響到領導者的領導行為與措施，也會影響到領導行為實施的有效性。此外，高關懷、高倡導的領導行為，究竟指的是何種領導行為，在不同組織情境下也可能有不同的解讀，這也是相關性的研究需再進一步探究瞭解的細節。

貳、領導理念與型式之研究

近年來，園長領導研究者開始以質化研究的方法關注園長的領導理念、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；許明珠，2002；簡楚瑛，2000；簡楚瑛，2002；蘇慧貞，2002；Bobula, 1996; Culkin, 1994; Larkin, 1992; Lawrence, 1997; Seplocha, 1998）。其研究方式大都趨於訪談、觀察、研究日誌、文件資料等質性資料的分析，研究發現也大都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。

Larkin(1992) 曾探究幼稚園園長對幼兒教育領導的觀點，她訪談了十六位非營利組織的幼稚園園長，指出大部分幼稚園園長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；在幼稚園環境中最典型的管理方式是參與式管理，園長重視溝通，透過分享方式來做決策，淡化階層式關係，並對園所員工予以支持。這些園長也表示雖努力降低階層關係與員工拉近關係，但園長的領導者地位仍有著權力上的不平等，因此園長角色有被孤立的現象。

Lawrence(1997) 則進一步調查美國舊金山州立幼兒園主管之領導知識、技巧和行為，發現主管在經營幼兒園時，依賴「管理」多於「領導」的知識、技巧和行為，而最常運用的方式為提供消息、諮商、資源、回饋教師的教學問題。在對於領導與管理的部分，則有不同的發現。國內簡楚瑛、李安明（2000）的研究發現，在領導風格上公私立園長在面臨不同情境的問題時，大多偏向採用「領導」的行為來處理問題，只有少數會偏向「管理」的行為來處理問題。

幼稚園所教育品質的良窳與其領導者的領導有密切關係，一些研究者（Bobula,1996; Culkin,1994; Seplocha,1998）遂以高品質的幼稚園

所園長為研究對象，探究這些領導者的領導理念與作為，以瞭解何種領導作為較能經營出良好的幼稚園所。Culkin(1994) 訪談十一位園長與八位幼教專家，研究結果顯示高品質幼稚園園長的領導理念強調參與式、合作式的領導，注重溝通與賦權、建立園所內溫馨友善的工作環境與氣氛，並適時提供機會以支持教職員工的在職進修與專業發展。

Seplocha(1998) 訪談六位被認為是高品質幼稚園園長的領導方式，發現他們會建立園所願景，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；此外，他們也會傳達明確的個人價值觀，並活躍於幼教社群之中。

Bobula(1996) 的研究也是採訪談方式，訪問四位園所領導者，發現這些領導者皆重視教師員工的感受與工作環境氣氛，適時提供機會與支持教師員工的在職進修與專業發展，強調參與式、合作式的領導。

從以上高品質幼稚園園長的領導方式來看，發現共同特徵是參與式、合作式的領導型式，重視團隊與工作環境氣氛，並關懷教師員工、鼓勵在職進修成長，這是一種注重「員工需求」的領導，有如轉型領導般顧及部屬需求，激勵其成長、自我實現，使成員願自動為組織努力。幼稚園組織的產業特性與「人」息息相關，其經營產品是教育，需藉由組織中的所有教職員工努力付出並不斷成長，才能將教育辦得好。因此，教職員工的素質與投入是教育品質良好與否的關鍵因素之一，教育領導者若能關懷與重視員工的需求，激勵成長並提昇工作其動機，自然對組織的效能與品質能有所助益。

國內研究方面，廖鳳瑞、保心怡（2002）在探討幼稚園主管專業成長內涵時，透過訪問成功的幼稚園園長來蒐集資料，並先歸納這些成功幼稚園園長的特徵。研究指出，成功幼稚園園長強調尊重、民主、信任，以柔性、團隊討論作為管理與決策模式。可見重視與尊重教職

員工，強調團隊工作，建立良好的工作環境氣氛，民主式、參與式的領導與決策，都是國內外高品質或成功幼稚園園長的領導方式。

許玉齡（2000）的研究以兩位幼稚園園長為對象，透過訪談、實際參與園務會議、訪談老師來蒐集資料，結果發現，園長以幼稚園發展階段、工作人員的經驗個性態度、以及事情的急迫性為行政措施的情境考量因素，而尊重、體諒、共識、動機、團隊精神則為園長最常提起的領導理念。

蘇慧貞（2002）研究一位私立幼稚園園長帶領幼稚園課程轉型的領導歷程，以瞭解園長所展現的領導策略與面貌。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。

李淑惠（2005）研究八位園長的領導經驗，顯示出園長共通的領導行為包括對人的關懷、合作式領導、經常的激勵、維繫人際關係、不斷省思等。園長會在平常的生活中關心老師，當老師有狀況時及時給予關懷；會提供相關支持與資源，協助老師教學與工作的執行，並放下主管身段，以身作則親身參與，在推行相關政策上會以階段性與漸進式的方式，尋求老師認同；會利用許多正式與非正式場合，給予老師讚美與鼓勵；會努力維繫各種不同層面的關係，包括老師、家長、公部門與幼兒的關係；另外，園長會不斷反省以促使在領導過程中不斷修正，找出最適切的領導方式。

歸納這些國內外有園長領導的研究，大致可描繪出幼稚園園長共通的領導方式為：參與式、合作式的領導決策，重視團隊，提供教師支持並關心老師在職成長，建立良好的工作環境等。這樣的領導方式大多為關懷的、民主式的領導，著重於人際的互動，並激勵老師之工

作動機，以促使老師願意投入工作，而有更有的教育品質。然而，究竟幼稚園園長是如何表現這些領導方式的，其領導的過程為何，多數的研究並無清楚的描述。大多數的園長領導研究採以訪談方式為主，對於園長領導整個幼稚園的過程並無長期的觀察，因此，在本研究中，研究者欲進入幼稚園現場，長期地近身觀察園長的所言所行，並輔以訪談方式，以期能更貼近於這些領導行為產生的時空背景，而對園長的領導理念與行為有更深入的瞭解。

此外，近年來的領導理論考量到文化差異的影響，幼稚園園長的領導行為背後的深層意義為何，是否受到文化價值觀的影響而有不同的展現，若以文化角度切入，從不同文化觀點的領導理論來對應幼稚園園長的領導，其領導的內涵與意義又有何發現，這也是本研究欲探究的。

總之，本研究先將研究焦點放在幼稚園園長的領導理念與行為之探究上，再試圖以不同文化觀點的領導理論來討論分析幼稚園園長的領導行為，以期能深入瞭解幼稚園園長領導的內涵，而更能幫助幼教實務工作者進行教育革新，提昇幼教辦學品質。