

## 第二章 文獻探討

本章呈現幼稚園園長專業發展及專業知能需求之文獻。第一節從專業發展的角度探討園長專業發展的意涵，再從園長專業發展的觀點在第二節中整理歸納出幼稚園園長專業發展的知能內容與影響園長專業知能需求的因素。

### 第一節 幼稚園園長的專業發展

#### 壹、專業的定義

「專業」(profession)一詞，最早出現在我國文字記載上，應為唐書「選舉志」：「律學生以律全專業，書學生以石經說文字為專業」(龔寶善，民71)；而專業在西方最早的起源，一般認為是在歐洲中古時期大學興起時的法學、醫學與神學，具有專門性與學術性的學問，這應是專業觀念的由來。專業的觀念可追溯至中古時期，但真正專業組織的出現應是現代社會的產物。工業革命之後專業不僅止於法學、醫學及神學三大領域，並擴及其他領域。二次大戰後，有關於專業的定義，學者的看法並不完全相同，但都同意專業並非一般的職業或行業，需具有現身公共服務不計較物質報酬的職志，且具有深奧的專業知識與能力，符合社會的需求(鍾任琴，民83)。

Howsam, Corrigan, Denmark & Nash (1976) 進一步描述「專業」的十二項特質 (Spodek, 1995, 蔡敏玲譯)：

1. 專業是一種社會職業，它們的建立與維持在於提供重要的服務。
2. 專業關注某種社會需求或功能。
3. 專業人士具備從事實務所需的知識和技能。一般而言，這種知能是其他人所沒有的。
4. 專業的成員參與做出關於實務的決定。
5. 專業實務植基於基本理論。
6. 專業組成專業協會，而這些協會對於專業工作享有自主性。

- 7.專業對於入行和持續從事實務有一致的標準。
- 8.專業人士必須透過大學的學習，做長期的預備。
- 9.公眾對於專業及其實務工作者有高度的信賴。
- 10.專業實務工作者有強烈的服務動機，對能力也有相當的信諾。
- 11.專業對於實務的權威來自服務的對象，實務工作者必須對專業負責。
- 12.專業人士享有免於接受職務上監督的自由，他/她們是否值得信賴乃是由專業來決定。

Katz（廖鳳瑞譯，民91）在論述幼兒教育專業化時，也曾就「專業」的八項條件加以討論。這八項條件分別是：

- 1.社會必要性：指的是專業工作對社會運作具有重要性。
- 2.利他：指的是專業的任務應該是利他的、服務導向的，而非利益導向。
- 3.自主性：包括對服務對象有自主性，以及不受雇主左右，依據專業特殊的知識、原則與技術行事及判斷。
- 4.倫理規範：指的是協助專業人員克服職業誘惑的行事準則，以保護服務對象的最佳利益。
- 5.與服務對象間保持距離：指的是專業人員一方面對兒童敏感、關愛而同情，同時又能執行專業的判斷，依據專業知識回應兒童的一種理想的距離。
- 6.行為的標準：指的是專業行為的標準。
- 7.長期的訓練：指的是對特殊領域長時間的訓練。
- 8.特殊的知識：指的是抽象而非具體的知識，包括在執行專業的過程中有可依賴的原則；此知識與原則具有社會之實用性，同時也具有排外的特性，非該專業人員便不具備此知識；而專業人員所屬的專業團體應負責以學術期刊、研討會、工作訪等，傳播有關該行業與專業行為的新知。

由以上對專業條件的論述，可看出「專業」嚴謹層面與受人尊敬的特性裡，不僅包含了精深的專業知能與訓練、服務奉獻的專業精神，尚且包括了專業倫理的信守、專業組織的組成與享有專業的自主權等。

## 貳、專業發展

### 一、專業發展之定義

「專業發展」基本上是以「發展」的角度來看待專業人士在其專業上持續學習及在專業行為表現上更精進的現象。例如：饒見維（民 85）在談教師專業發展時，以教師為一專業工作及持續發展的個體角度，認為專業發展即是透過持續學習與探究歷程，提昇專業的水準與專業表現。Spodek（陳雅美譯，民 84）也認為教師專業發展指的是教師功能運作的改變。而這些專業表現上的改變與提昇指的是哪些層面呢？一般討論兒童發展時有多種面向，專業發展是否也包涵多種面向？

饒見維（民 85）認為教師專業發展關注的重點是教師在知識上、心理上、能力上、態度上、或信念上等心理層面的演變與發展，也就是教師內在知能（知識、能力、態度等）的演變與發展；陳美玉（民 88）也指出教師專業發展除了發展專業的知識與技能外，還包括想法與行為的改變；而葉春櫻（民 90）描述國小校長的專業發展時，認為所指的是校長在其任職校長的生涯中，因應校長職務的需求，對校長專業知識、技能及態度之成長與發展，不斷追求卓越與精進的歷程；鄭珊珊（民 91）在討論幼教機構主管專業發展時，也指出專業發展是專業生涯中，專業人員在專業能力、知識、態度上的不斷精進、成長的過程。

綜合上述的看法，研究者認為專業發展是一個專業人士在其專業生涯中與專業工作互動下產生需求，而在其專業知識、技能、態度上持續學習、精進、成長的一個過程。

### 二、專業發展的重要性

專業上的發展對專業人士與專業到底具有什麼樣的意義呢？饒見維（民 85）曾從專業所需具備的條件來論述專業發展與專業之間的關係，他指出「教育專業知能的提升有賴教師的專業發展，專業組織的根本功用應是為了促進教師的專業發展，專業倫理的維護與專業自主的提升更又賴專業發展，最後專業訓練與專業成長則直接標明：教師是否達到專業化的理想，關鍵在於是

否有完整且完善的教師專業發展制度與活動」(p.17)。由此可知，專業品質提昇仰賴的是專業人士在專業發展上的表現。同理，教育在邁向專業化、追求教育理念實現的過程中，相關教育人員之專業發展便不容忽視。

有關教師專業發展相關領域的探討已有許多研究，目前也有研究發現校長對學校與學生的表現，以及學校社會互動的品質具有極大的影響（謝文全，民 82；秦夢群，民 86；吳清山，民 88；張德銳，民 89。引自林明地，民 91）；但幼稚園園長的專業發展目前只有少數研究（如：鄭珊珊，民 91；Caruso & Fawcett, 1986/民 88；Vander Van, 2000；Bloom, 1997, 1998；Catron & Groves, 1999）仍有待開發。

### 參、園長的專業發展

以教育人員專業發展的定義來看幼稚園園長，則幼稚園園長的專業發展可指的是：園長在專業生涯中與其工作互動下產生需求，在專業知識、技能、態度上持續學習、精進、成長的過程。針對園長此持續學習、精進、成長的過程及專業知識、技能與態度上的轉變，有學者認為可以用「階段論」的觀點來瞭解園長的專業發展，例如：Bloom (1998)，Catron & Groves (1999)，Vander Van (2000)，以下分別描述其論點。

#### 一、Bloom (1998)

Bloom 依據她對 20 位幼教機構主管的深度訪談及四個州 257 位營利與非營利之幼教機構主管之問卷調查結果，將幼教機構園長的專業發展分為求生期(The beginning director)、勝任期(The competent director)與成熟期(The master director) 三個層次，每個層次的特徵如下：

##### ◎求生期

- (1) 特徵：園長滿懷對此工作的期待，但同時伴隨壓力、焦慮與現實的衝擊（工作上情緒與心理調適的需求、做不完的文書工作、職員與家長的需求廣泛、缺乏他人的支持）；常感到「孤立」感，努力工作希望為他人所接納。但一些 30、40 歲才擔任主管的人，可能因生活歷練較多、較自信，而對出任主管的適應較好。

- (2) 關注點：尋求足以應付眼前工作的管理能力，以及期待被家長、教職員接納，喜歡。
- (3) 需求：求生期主管因面臨每天生存的壓力，非常關心是否能完成所有事情，無法做其他的思考，因此這些主管一開始是處於一種「無意識的無能」(unconscious incompetence)，也就是不知自己缺乏什麼。所以在這個時候做需求評估並無意義，他們需要的是有關技術層面與基礎工作能力的提昇，因此有關這類知能的課程，或實習是滿足其需求不錯的方式。此外，強迫園長在事物處理上做全面性的考量，或建立具有分享與討論的「支持團體」也是很好的方式。

#### ◎勝任期

- (1) 特徵：進入主管的第一至第四年間，主管開始接受下列事實：
- \* 不會被所有人喜歡，即使努力工作也會有不被接受與感謝的現實。
  - \* 不是每個議題只有一個正確答案。
  - \* 成為好老師與好園長的能力是不同的。
- (2) 關注點：不只關心事情如何做，更思考如何能做得更好。
- (3) 需求：處於「有意識的能力」(conscious competence)，知道完成工作所需的能力與方法。但因為要使事情做的更好，此時必須學會權衡不同的事並取得平衡。因此，加強行政管理中概念性與理論性的部分，以及組織運作的理論基礎；可幫助他們澄清自己組織實際運作與理論間的差距，以及澄清自己所做與所想之間的一致性、清楚知道自己在做什麼。

#### ◎成熟期

- (1) 特徵：
- \* 仍會思考如何面對工作上的多樣需求，但不僅於此，他們能掌握組織與環境的變動，了解變動的本質以及自己在變動中所處的位置，並有能力去處理各種的改變。同時，他們對自己的理念非常清楚，在變動中對於自己的角色與領導仍然清晰，能分析自己的領導模式對組織的影響，並在未來運用這樣的影響力。

\*知道事情沒有「絕對」，也沒有「正確的解決方法」，了解幼教行政管理的複雜，需要多面向的思考。他們會開始尋找新的方法來解決舊問題，具有前瞻性不守舊，以及批判思考的能力。同時他們也具有後設思考與反思的能力，清楚了解自己的情緒狀態與防禦機制。因此，與他人工作時可保持客觀、調節情緒，做出正確決定。

\*對自己的領導風格有信心，清楚知道自己在幼稚園的角色；同時有適當的角色期待與良好的溝通，視自己為老師與其他主管的教導者，常用角色模範 (role model)、倡導者 (advocate)、教導者 (mentor)、領導者 (leader) 來描述自己。

(2) 關注點：關心員工的流動、時間的分配、教育的政策，但主要的關注點是自己如何影響幼兒、家長與社區的福祉，如何兼顧過程與目標的完成；同時他們對自己在行政的角色要求清楚、努力達成，不妥協。

(3) 此時期的園長，可安排時間、資源讓他們分享自己的專業興趣，貢獻專業知能，促進他們成長與再充實自己的專業知能。

針對上述的發現，Bloom (1998) 提出三個觀點加以解釋：

(一) 主管時間的運用 (由無法控制時間到能妥善的運用)：求生期的主管多屬於「無法控制」的狀況，因為對事務陌生，所以常覺得事情發生太快、或有太多的事預料不到，無法做周延的思考或預做準備。但隨著能力的建立，他們越來越有自信，能妥善運用時間，將注意力放在重要事項，讓事情處理得更有效率。

(二) 關注層面的轉移：從求生期一開始幾乎花所有時間在處理經營運作的實務及技術性層面，到建立遠景，再到如何領導的層面。他們對自己的期許，會從「理想主義」轉而到「現實主義」，並慢慢發展出合乎實際的期待。

(三) 專業發展的歷程是一個螺旋型的過程，受各項因素的影響，如：正式與非正式的教育機會、經驗、人際關係 (例如：他人給予的支持、鼓勵)

與發展的內涵（包括：自我效能期待、抽象思考、對經驗的解讀、角色取替、反思的能力）。

## 二、Catron & Groves (1999)

繼 Bloom 之後，Catron & Groves (1999) 基於學前教育機構之主管經常是從教師這個職位轉任而來，因此他們統整了 Katz(1977)提出的教師專業發展四階段、Bloom(1998)提出的園長專業發展三層次，以及 Hosmanek (1992)所提的管理發展四階段，提出「教師轉任園長」之四個發展階段及各階段之發展任務。Catron & Groves 認為園長專業發展可分為四個階段，各階段之發展任務與需求如下：

### ◎階段一：組織/生存 (Organizing/Surviving)

- (1) 發展任務：此階段之發展任務為熟練基本的組織任務，學習有效處理許多有關人、經費與設備之事務。這個階段的園長熱情、有能量，但也容易慌張，這樣的狀況通常會持續一年。園長為了管理這個階段的壓力，忙於學習新的技巧。除此之外，因為許多的園長是由教師轉任而來，因此角色轉變的調整經常是園長主要的任務，在此階段園長需建構一個嶄新且修正過的自我形象。
- (2) 訓練需求：園長需要大量且直接的回饋與支持，可加入當地園長的支持團體或成長團體。園長也需要有關立案、健康與安全、法律議題、商業實務、預算、督導與組織結構之資訊。在這個階段，由於角色的調整所帶來巨大的壓力，有關壓力管理與健康的工作坊特別的重要。

### ◎階段二：管理/聚焦 (Managing/Focusing)

- (1) 發展任務：這個階段的開始通常是在園長的第二年，園長對組織基本的任務已經熟練，而開始關注特別的領域，例如，強調員工的成長與評鑑、親職教育與家長參與、課程的發展等。因此，在這個階段園長從管理與生存取向轉至探索新的領域，發展更廣的專業領域。所以時間的管理變成其重要的議題，園長需學習管理時間的技巧能力，兼顧員工與其他特別的需求及組織的基本任務。
- (2) 訓練需求：透過參加工作坊、會議、大學課程、參觀其他園或閱

讀專業書籍，來發展園所改變的想法；另外，參加時間管理的工作坊對這個階段也特別有用。

#### ◎階段三：領導/平衡 (Leading/Balancing)

- (1) 發展任務：園長進入此期通常是在第三、四年間，在這時期園長處於「興盛期 (Blossoms)」，他們對領導角色已經有看法，了解自己的能力和發展出對園有效、具前瞻性的遠景。事實上這個階段對一些領導者可能是最終的階段，然而仍有許多人在第五、六年時進入下一個階段。
- (2) 訓練需求：領導者在此時期對於領導風格與個人風格之相關資訊有興趣，並以此增廣對領導角色的認識。為了成為更有效能之領導者，他們關注於人員的溝通、合作與凝聚力。因此，增強有關有效溝通、建立團隊、以及衝突解決等分方面的技巧，在這個階段是重要的。此外，園長也會收集其他園所之政策、實施步驟與課程實踐的資訊，以評估，建立自己園之目標。

#### ◎階段四：倡導/教練 (Advocating/Mentoring)

- (1) 發展任務：處於此階段的領導者是專業、成熟的，對於行政角色各方面大都已有把握而勝任。園長最關注的是在指導別人，以及透過各種方式教導或分享經驗給他人，例如：透過工作坊的人員訓練，在專業期刊上發表文章。這個階段的領導者對大部分行政任務已經熟稔，因此需要更多、更新的挑戰與任務，來維持他們對幼兒教育之熱忱與貢獻。
- (2) 訓練需求：可提供更多的機會與幼教領域相關人士做經驗與知識的分享，例如：透過參與幼稚園園長的專業組織、擔任在職進修或工作坊的老師、撰寫專業的期刊文章等。

### 三、Vender Van (2000)

Vender Van(2000)綜合「複雜理論」(complexity theory)與 Bronfenbrenner (1979)之「生態系統論」(ecological system)觀點來解釋園長的專業發展，主要以園長的學歷、經驗背景，區分園長專業發展階段的依據，分成五個階段：



◎ 新手期 (novic)

(1) 屬入門層次的人員，如：助理老師

(2) 關注

\* 可能在現場直接與孩子互動，限制對主管職務的想法。

\* 注意力放在孩子與家長的反應，缺乏廣泛的思考。

\* 屬 Bronfenbrenner 的小系統層面。

(3) 工作能力

\* 工作上不知變通。

\* 做決策受限自己的價值觀與對孩子的看法。

◎ 啟始期 (initial)

(1) 可能是老師

(2) 關注

\* 無法分割教學與管理職務。

\* 注意力放在教學現場，對於其她的外在系統注意力仍有限。

\* 屬 Bronfenbrenner 的小系統層面。

(3) 工作能力

\* 隨著經驗累積、訓練，開始有所成長與改變，在信念系統與知識、  
巧上都有改變。

\* 開始對幼稚園環境的複雜性基本之認識。

◎ 知識期 (informed)

(1) 具有學位 (專科或學士)、具有進階的訓練或經驗，但大部分都沒有經過正式的主管訓練。

(2) 關注

\* 注意力仍在孩子身上，但有些人會注意到自己的督導或管理職責。

\* 開始發現環境的複雜度，知覺每個個體都受到環境的影響。

(3) 工作能力

\* 由單向、直線的思考轉為多方面的思考。

\* 瞭解發展是透過社會、家庭或個體互動而來的。

\* 瞭解很多因素影響他們的專業發展與行為，也同意外在事物會影

響孩子的發展。

\*開始注意課程與行政措施，可能因兼教學而增加角色轉換之困擾。

\*為經過正式訓練，角色轉換可能會遭遇困難，且沒有足夠能力判斷，管理可能因此過於鬆散或過於掌控。

\*需要瞭解更多工作的技巧。

#### ◎複合期 (complex)

(1) 有正式主管預備與訓練。

(2) 關注

\*在工作形式、焦點上，任務範圍廣泛，可能由支持訓練新老師，到與贊助者協商財務，到參與會議。

\*注意力放在孩子與家長的反應，缺乏廣泛的思考。

\*開始注意與孩子有關的社會制度。

\*屬 Bronfenbrenner 的中系統與外部系統。

(3) 工作能力

\*在實務工作上拓展到進階工作，且注意自己領導與管理的角色，二種角色開始混合。

\*剛開始進入此階段之主管，反覆學習基本能力與核心知識。

#### ◎影響期 (influential)

(1) 在幼教領域很久，認知與個人發展上有持續的進步。

(2) 關注

\*工作包括與大系統互動，如地方層級的公共政策。

(3) 工作能力

\*在幼教領域處於領導地位。

\*其專業上核心的信念會與公共政策網絡做結合，進而影響孩子的課程、訓練，甚至影響更多的孩子與家庭。

比較 Bloom、Catron & Groves 與 Vander Van 三者之專業發展階段論述，雖然他們各提出專業發展三、四、五個階段，但都認為園長隨著專業發展的

精進，所關注的事物、影響的範圍也變得越廣越深，而隨著專業發展的精進與關注的不同，其需求的專業知能也不同；同時，專業發展雖然持續不斷的過程，卻並不一定是直線前進的，也不是每個園長都能達到最後階段。此外，有別於 Bloom、Catron & Groves 都提到年資增長在專業發展上的改變，Vander Van 尚考慮學歷的因素，並以「生態系統論」(ecological system) 的觀點來解釋專業發展。

比較 Bloom、Catron & Groves 二個經過實徵性研究對專業發展階段的看法，首先從專業發展階段的內容來看，Catron & Groves 的第一階段（組織/生存），其特徵與 Bloom 的求生期相似；第四階段（倡導/教練）與 Bloom 的成熟期相似，而第二階段（管理/聚焦）、第三階段（領導/平衡）則頗符合 Bloom 勝任期的特徵，其各階段年資的區分，也大致相似。其次是對專業知能的看法，二者都提出不同專業發展階段之園長，有不同的知能需求。Bloom 主張園長的研習、進修課程，應針對不同階段之發展需求，安排「進修內容」；而 Catron & Groves 則強調園長知覺自己的發展狀況與需求，尋求合宜的進修成長課程與方式會有更好的發展。最後是專業發展改變的內容，Bloom 以時間的運用及關注的轉移說明園長專業發展上的改變，而 Catron & Groves 階段論的描述也可看出不同的階段園長，時間運用及關注焦點的轉移（如：一開始無法掌控時間、忙於學習新的技巧，只能關注處理有關人、經費、設備之事務，到學習時間管理，開始關注員工成長與評鑑、親職教育、課程發展，進而發展對園具前瞻性之願景及幫助他人之專業發展）

國內鄭珊珊（民 91）參考 Bloom（1998）及 Catron & Groves（1999）的園長專業發展階段論述，依據工作能力、關注焦點、對工作掌握等三項特徵，將專業發展歷程分為三個層次：「適應階段」、「勝任階段」與「成熟階段」三個層次，再據以探討台北市三位六年主管年資之園長，其專業發展之歷程及影響其發展之因素。她的研究發現：

（一）三位主管都歷經「適應階段」，為時間約兩年，共同出現的表現是：對職位表現出自信與熱誠；對園務與領導沒有時間做深入、長遠的思考；在意別人的看法；遇挫折時需要情緒的支持。三位園長在掌握園所基本狀況

後，開始對園所進行調整、改變，展現出自己的領導與管理特色，而進入「勝任階段」。但三人中只有一人在第六年進入「成熟期」，展現出對事物有更超然的想法與思考，經常參與專業團體分享自己的專業知能與經驗。

(二) 影響園長專業發展之因素包括：個人、組織與環境三項個別因素及此三項因素交互作用的結果。例如：個人因素中自省能力對於專業發展有很大的影響，但是如果組織所展現出來的穩定性與支持性不夠，園長便無法利用自省進行大的轉變。同樣的，即使組織有穩定的架構提供園長發展的空間，但外在環境的招生壓力與家長需求如果過大，仍可能使園長的專業發展受到限制。因此，有利的個人因素會受到組織與外在環境的牽制或推進，共同對園長的專業發展產生影響。

(三) 大部分影響專業發展的因素並無法歸納為絕對的正向或絕對的負向，甚至同一個因素會因主管本身的狀態改變而有不同的影響。例如：主管個人的健康問題在「適應階段」與「勝任階段」的出現，前者造成主管挫折表現，而後者讓主管決定將工作交給老師。

## 小結

比較上述學者對園長專業發展階段之描述，可發現他們都認為園長的專業發展是一個發展的過程，隨著任職年資而前進、成長；而且雖然各學者對於劃分專業發展階段的依據或有不同，但他們都共同指出園長的表現會隨著發展愈來愈越稱職，關注與影響的範圍也會愈廣愈深。同時他們也提出對於園長的培訓應考慮專業發展階段之不同需求。

國內鄭珊珊之研究，支持了園長不同專業發展階段，關心不同工作層次的表現與特徵，而且提供了較詳細的歷程資料。更重要的是她描述了影響園長專業發展因素及機制之錯綜複雜，而其中園所組織與園所的外在環境佔有關鍵性的地位。但鄭珊珊研究的對象僅包括私立幼教機構主管，如果園所組織與園所的外在環境是影響專業發展之重要因素，那麼國內公幼不論在組織或在環境上都與私幼截然不同，公幼園長在工作上關注的焦點與花費的時間上是否會有不同的狀況，進而需求不同的專業知能？例如：在外在環境方面，公幼在財務上因無盈虧成本之要求，財務上較無壓力，因此園長在專業

發展上是否擁有較好的優勢，更易且更早達到較高之專業發展層次，將關注的焦點與時間花費在如何領導幼稚園及影響幼兒、家庭及社區的福祉上，進而需求較高層次之專業知能，值得進一步瞭解。但從組織方面來看，公幼特有的現象，如：公幼園長多為兼任，運用在行政上的時間遠低於私幼園長；且園長一職多為教師輪流擔任，年資短，這些現象是否也會影響其專業發展上的表現與知能的需求，值得關注與探究。

本研究整理 Bloom、Catron & Groves 等人所提出之園長專業發展階段理論中有關園長專業發展過程中，因所處專業發展階段不同，對事物關注的焦點與花費時間也會有所改變的描述，進一步以此作為瞭解公幼園長目前工作上的狀況及專業知能的需求情形。

## 第二節 幼稚園園長的專業知能與需求

### 壹、園長專業知能的內涵

專業的發展指的是知識、技能、態度上的發展，而這些可發展的專業知識、技能與態度，可統稱為「專業知能」，也就是專業發展的內容。

國外學者在提到園長應該具備哪些能力時，常用 competency 一詞。Bloom (1997) 在評論幼稚園園長的領導時，便使用 competence，並引用 Fenichel & Eggber (1990) 對 competence 的定義：competence 指的是為了正確的理由、在正確的時間做正確事情的能力。Bloom 進而提出園長 competence 的三個部分：(1) knowledge competency (知識的能力)：包括團體動力學、組織理論、兒童發展、教學策略和家庭系統理論等相關的知識；(2) skill competency (技術的能力)：包括技術性的、人際的，以及不同任務（如：發展預算、激勵員工或解決問題）的技能；(3) attitude competency (態度的能力)：包括信念、價值觀與支持理想表現的性格與情緒回應。他特別說明 competency 並不是全有或全無，而應視為一個連續向度，因此園長可能精熟於某一部分的能力，但在另一個能力方面則僅為普通。本研究以「知

能」來代表 competence 所涵蓋之意涵。

園長應具備哪些專業知能才能勝任其工作呢？以下呈現不同學者對於園長需具備哪些專業知能的想法。

Bush-Rossnagel & Worman (1985) 將園長應具備之專業知能分為：組織理論及領導、幼兒發展及幼教課程、財物和法令與人際關係方面（引自孫立葳，民 90）。分別為：

#### 1. 組織理論及領導方面

- (1) 清楚了解組織的理論：有能力評估幼稚園的需要，清楚園未來的發展、執行園的目標並評估園的成效。
- (2) 瞭解組織內成員的行為與影響，以及在不同的狀況下展現不同、合宜的領導風格。
- (3) 召攬專業教師、訓練教師及督導教師。
- (4) 有能力將園的理念和目標轉成書面及其他方式讓教師清楚知道，達成一致認同。
- (5) 充分瞭解外在社會、經濟的發展及幼兒教育的發展趨勢。

#### 2. 幼兒發展及幼教課程方面

- (1) 深入瞭解幼兒的發展，並實際應用在幼兒身上。
- (2) 具有好的觀察能力：評估每位幼兒需要，協助教師計劃「發展合宜」(DAP) 之課程，以滿足每位幼兒需要。
- (3) 熟悉環境心理學：知道環境中空間與教材如何安排有助於兒童發展。
- (4) 對幼兒安全、健康、營養的原則與知識，有紮實的基礎。

#### 3. 財務和法令方面

- (1) 熟知中央與地方有關幼稚園之法令規定與行政作業程序。
- (2) 財務計劃：設定學費標準、準備財務報表及清楚相關保險事宜。
- (3) 籌募經費的技巧，熟悉除學費以外其他私立或公立之資助管道。

#### 4. 人際關係方面

- (1) 有效溝通之技巧與能力：向家長及社區內其他人清楚詮釋幼兒成長與發展的重要理念。

- (2) 與社區內相關機構，例如：小學、專業團體、醫院、大學等保持密切的合作關係。
- (3) 對現階段家庭生活的狀況，尤其是特殊社經狀況的家庭現象有充足之知識。

Culkin (1997) 在論述園長的管理與領導時，指出園長需要擁有的知能包括：

- 1.發展與維持一個有效率的組織
  - (1) 瞭解法令與規定的程序。
  - (2) 任務之陳述。
  - (3) 建立在團隊工作、評估上之管理策略。
- 2.計劃、執行管理系統，以有效達成任務、目標與方針
  - (1) 有關任務組織與團隊制定決策的過程、能力與系統。
  - (2) 有關兒童、家庭與社區的計畫，如：個別發展課程、與家長溝通、社會服務等。
- 3.有效做好人員管理與發展
  - (1) 收集有關員工與家長的資訊。
  - (2) 聘用與解雇。
  - (3) 幫助家長、兒童、員工與董事會之間之社群。
  - (4) 維持自己的安定性與自信，提供教師專業成長的支持。
- 4.促進良好的社區關係，影響幼教有關之政策
  - (1) 瞭解社區服務與功能之相關知識，與行政者建立關係。
  - (2) 善用媒體。
  - (3) 有效的溝通技巧，包括公開演說與可供使用之書寫資料。
- 5.維持與發展環境設備
  - (1) 建立相關的程序，確定建築與設備的安全。
  - (2) 建立、維持一個安全的環境。
  - (3) 確認環境與空間的設計能支持兒童的學習與發展。
- 6.具備有效管理之相關法律知識

瞭解一般規定，在相關法律議題上做有關之建議，如：兒童監護、勞工、健康的規定、基本合約等。

#### 7.應用財務管理的技能

- (1) 財務規劃。
- (2) 指導他人做財務計畫與報告。
- (3) 發展回饋員工員工成長之補償制度。

Hayden(1996)引用 Sergiovanni (1984) 對校長領導影響力的觀點，認為園長會依其領導與管理層級而需要或關注不同層面之專業知能（如圖 2-1 所示）。他指出園長從勝任（competence）到卓越（excellence）過程中需要不同的專業知能，這些專業知能的發展具有順序與層次性。其中「技術性知能」與「員工關係知能」是園長有效管理最基本的知識與技能，具備這兩個知能後，園長才會有機會發展更高層之知能。也就是說園長在熟悉財務管理、行事曆安排等技術性的知能後，才能更關注於人事的管理，建立團隊，有效的溝通並提昇員工的專業發展。在這之後，園長才有餘力在「教育課程安排知能」上有所進步最後朝向「公共關係」，並精進至具有「象徵性知能」。各層次之專業知能內容如下（引自 Bloom, 1997）：

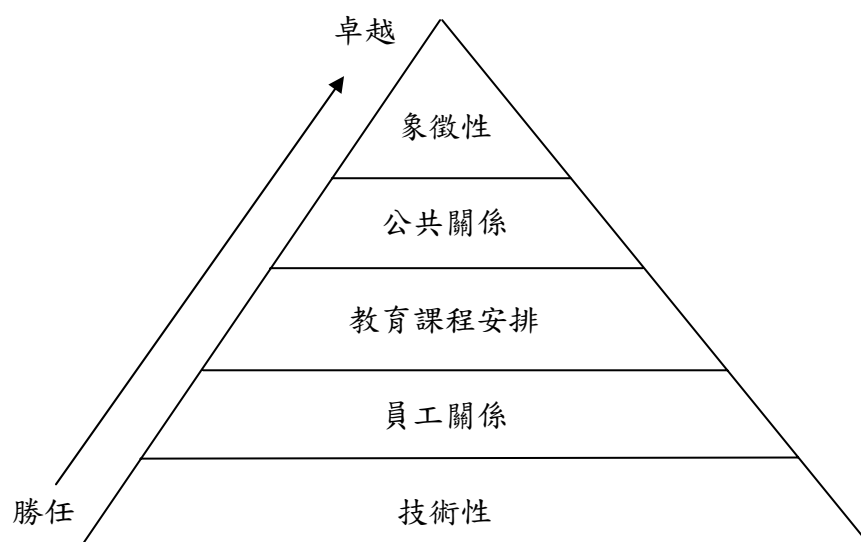


圖 2—1：Sergiovanni (1984) 所提，Hayden(1996)發展的領導與管理能力階層模式

1.技術性知能(technical competency)：指維持機構基本運作的能力，包括



財務運作、財產的維護與管理、規劃行事曆、以及維護孩子健康與安全等的的能力。

2.員工關係知能 (staff relations competency)：包括與員工建立正向的人際互動關係、刺激員工成長，達到有效的溝通。

3.教育課程安排的知識與技巧知能 (educational programming knowledge and skill competency)：包括機構中顧客取向的功能的部分，例如與孩子和家長達成協議、課程計畫、掌握教室中的施行狀況。

4.公共關係知能 (public relations competency)：包括與社區建立關係、與上級主管跟專業組織的互動、市場行銷、籌款或其他特別事項。

5.象徵性知能 (symbolic competency)：包括園長的能力在同行中被當成指標，例如有清晰的願景、清楚與確實的價值觀、具有自省能力、創造並維護持續進步與具有倫理行為的文化。

Morgan (2000) 認為幼兒園品質的提昇，園長應擁有下列知能：

1.計畫與執行一個適切兒童與家長的幼教課程，包括：

- (1) 聘用優秀的員工。
- (2) 瞭解有關之幼教新知。
- (3) 熟知最佳的課程。
- (4) 關注兒童在家庭中的狀況。
- (5) 激勵員工持續的成長與進步。

2.發展與維持一個有效的組織，包括：

- (1) 瞭解組織的合法性，以及哲學基礎、歷史與目標等。
- (2) 知覺與回應有關組織內外的環境影響與重要人士。
- (3) 瞭解與遵守相關法令規定。
- (4) 發展一個管理哲學，包括：清楚的任務呈述與建立在組織價值與家長需求上清楚之目標。
- (5) 發展與運用管理的策略，建立團隊的工作與員工的參與，有效的運用時間與其他資源，投入於短期問題的解決與長期的計畫。
- (6) 成立理事會與諮詢團隊。

- (7) 對組織評鑑並運用其結果改變或改善組織。
  - (8) 瞭解基礎的策略計畫流程。
- 3.計畫、執行管理系統，以有效達成計畫之任務與目標，包括：
- (1) 寫出適合兒童年紀、文化與發展階段之課程執行系統。
  - (2) 定期與家長溝通，尊重他們的價值關與文化、支持改善其生活。
  - (3) 營養與食物的安排設計。
  - (4) 招生，注意有關家長與兒童之議題。
  - (5) 提供適合家長團體需要之社會服務與健康照顧。
  - (6) 組織任務與決策制訂之團隊工作是遍及組織的。
  - (7) 維持環境安全與健康的狀態，設計有利於教學與發展之環境。
  - (8) 基本總體品質管理概念的知識。
- 4.有效的人員管理與發展，包括：
- (1) 給予與接受回饋。
  - (2) 定期與員工、家長溝通，收集需要之資訊。
  - (3) 促進員工、家長、贊助團體、社群、兒童間之發展。
  - (4) 維持個人穩定與自信，以及渴望成長與改變之能力。
  - (5) 制訂聘用之標準，接受、任用不同之成員。
  - (6) 客觀的觀察給予回饋，以幫助個體改變。
  - (7) 激勵與挑戰人們建立一個高的標準。
  - (8) 溝通對表現的期望，確認目標與實際相符。
  - (9) 擁有有效的訓練技術與訓練方法的知識。
  - (10) 監督表現，讓好的獲得認可，並結束差的表現。
  - (11) 擁有不同管理風格、方式之知識，符合不同個體之需要。
  - (12) 示範適宜之行為。
  - (13) 瞭解不同互動、引導與參與的方式。
- 5.促進良好的社區關係，影響幼教有關之政策，包括：
- (1) 擁有社區服務與功能之相關知識，建立一個連結網或聯盟。
  - (2) 具備有效之溝通技巧（如：公開演說、信件書寫、撰寫計

畫、市場與商務計畫)。

6.維持與發展環境設備，包括：

- (1) 建立監督與校正之程序，維持如防火、安全、健康、公共衛生、建築之承諾。
- (2) 維護所有設備，確認安全的工作狀態與整修程序。
- (3) 建立維持安全的防護與設備。
- (4) 確定適當的房間安排與空間設計，支持設計有效率之空間（符合環境哲學與幼教）。

7.瞭解有效管理之相關法律與知識，包括：

- (1) 包括相關權力與證照的規定。
- (2) 瞭解影響兒童照顧監護的議題。
- (3) 瞭解影響兒童照顧之兒童福利法律。
- (4) 瞭解反歧視的法律與影響照顧兒童、雇用員工權益之法律。
- (5) 瞭解責任議題上之工作知識。
- (6) 瞭解有關健康的規定。
- (7) 瞭解影響園所之基本合約。

8.應用財務管理的技能，包括：

- (1) 流通需要之資源，包括：資金籌措、行銷...等。
- (2) 維持、完成財務支出記錄。
- (3) 在有效經費計畫與監控、現金流轉以及收支平衡的分析上運用財務的工具。
- (4) 確認公共與民間可運用之經費資源。
- (5) 瞭解行銷概念。
- (6) 發展適合的酬勞制度。
- (7) 發展一個回饋員工專業成長、增加知識與技能之酬勞制度。

相對於國外有關園長專業知能之論述或研究，國內對園長應具有什麼樣專業知能的論述，多為描述園長的工作職責與內容，如：漢菊德（民85）以其擔任園長的實際工作經驗，歸納出幼稚園園長的十三項職責，包括：1.

擬定工作計劃（分長程、短程計劃）、2.環境規劃、3.草擬課程目標及大綱、4.計畫親職教育、5.計畫在職進修、6.提供資訊新思潮與政策等、7.尋求各類社會資源、8.溝通協調及接洽、9.督導教學、保育及輔導等工作、10.督導各類工程的興建或修建之全部過程、11.參與考評會及人評會的工作、12.召集園內會議、13.代表幼稚園出席校外會議。

較有系統整理園長工作職責與內容，有信誼基金會（民79）及許玉齡（民91）一項全國性公幼兒園長工作職責與角色調查研究，所整理出的公幼兒園長七個面向、四十一個工作職責內容，其詳細內容呈現如表 2-2-1。比較二者對國內園長工作職責的看法，可發現相同的工作職責分類名詞下，所包含的內容略有不同，例如：信誼基金會將「管理園所的財務」與「建立園所的社區關係」至於「一般行政」之下，但許玉齡則將其分別置於「總務」與「社區」的分類。此外，許玉齡之分類主要針對公幼兒園長的工作內容，其分類項目較為詳細（多了「總務」、「社區」與「其他」類），內容也較為完整。

表 2-2-1 國內文獻對園長工作職責之看法

工作職責	信誼基金會 (民 79)	許玉齡 (民 91)
一般行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>*熟悉幼稚園、托兒所現行有關法令</li> <li>*擬定園、所的基本方針</li> <li>*擬定招生、註冊、收費的辦法</li> <li>*管理園、所的財務</li> <li>*建立園、所的社區關係</li> <li>*劃定園、所的行政組織關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*擬定幼稚園願景與工作計劃</li> <li>*處理招生事宜</li> <li>*處理及批閱公文</li> <li>*建立文書檔案資料</li> <li>*處理緊急事件</li> <li>*對外擔任園方代表，出席會議</li> <li>*熟悉幼稚園現行有關法令</li> <li>*提供教職員最新資訊</li> </ul>
人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>*教職員的工作分配</li> <li>*徵選、聘任教職員</li> <li>*擬定園、所的人事規則</li> <li>*召開教職員會議</li> <li>*策劃教師在職進修活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*分配與協調教職員的工作。參與教職員徵選</li> <li>*召開教職員會議</li> <li>*策劃教師在職進修</li> <li>*督導教師之行政工作</li> <li>*督導教師之教學工作</li> <li>*擬定團隊之工作標準與道德規範</li> <li>*提供工作人員回饋與鼓勵</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>*戶外場所的規劃、設計</li> <li>*室內場所的規劃、設計</li> <li>*設備的購置與維護</li> </ul>	
幼兒	<ul style="list-style-type: none"> <li>*幼兒健康的管理</li> <li>*幼兒安全的管理</li> <li>*幼兒輔導的計畫</li> <li>*教學活動的整體計畫</li> <li>*幼兒餐點的管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*規劃與督導幼兒健康工作事項</li> <li>*規劃與督導幼兒安全工作事項</li> <li>*擬定幼兒輔導工作事項</li> <li>*規劃與督導幼兒餐點工作事項</li> <li>*安排校外教學活動事宜</li> <li>*計畫、執行與評估全園課程</li> </ul>
家長	<ul style="list-style-type: none"> <li>*策劃與家長聯繫的方式</li> <li>*處理家長對園、所的抱怨問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*策劃家長聯繫方式</li> <li>*處理家長對幼稚園的抱怨問題</li> <li>*規劃辦理各項親子活動</li> <li>*定期提供家長親職訊</li> <li>*規劃辦理親職教育活動</li> </ul>
總務		<ul style="list-style-type: none"> <li>*規劃設計室內和室外場所</li> <li>*購置與維護設備</li> <li>*規劃管理幼稚園的財務</li> <li>*處理應付帳款</li> <li>*檢核園舍公共安全</li> <li>*保管與登錄圖書教具及財產</li> </ul>
社區		<ul style="list-style-type: none"> <li>*建立與社區的良好關係</li> <li>*帶領全員參與社區活動</li> </ul>
其他		<ul style="list-style-type: none"> <li>*秉承上級或校長指示，配合辦理活動</li> <li>*與上級主管保持聯繫，建立重要關係</li> <li>*轉移來自上級之壓力，避免影響士氣</li> <li>*協助校外提升幼教專業的工作</li> <li>*爭取補助經費</li> <li>*尋求各類社會資源</li> </ul>

## 小結

從國內外學者所提之園長專業知能內容來看，園長所需的專業知能牽涉許多面向，包括提供適切的幼教課程，對組織進行有效的領導與管理，其中包含了人員、環境、財務的管理，以及瞭解相關法律知識和社區維持良好的關係等。而 Hayden 認為這麼多知能中，不是所有知能都會被需要、被關注，而以發展連續性的角度思考園長的專業知能，他進一步指出園長所需的知能具有先後發展的順序，以及層次的差別。研究者認為從「專業知能」定義中具發展性的角度來看，Hayden 領導與管理知能階層模式中專業知能的分類與專業發展的精神最為符合。

## 貳、園長專業知能的發展需求

從前文所述，Hayden (1996) 與 Bloom (1997) 都指出專業知能有其「發展性」。所謂「發展性」涵義有二：一是園長的專業知能不是一開始就「有或無」的問題，而是視工作的需求，陸續且持續發展出來的。因此，專業知能之發展是有其順序的。二是園長的專業知能並不是「全有或全無」的概念，園長可能某個能力做的很好，但另一種能力確處於學習階段。Bloom 與 Hayden 都指出勝任的園長需具有技術性、員工關係、教育課程方面之知能，而卓越的園長則需具有更高階的知能，如：公共關係與象徵性知能。雖然專業知能有層次的差別，但每一個知能得以發展都建立在穩固的前一層知能上；因此園長專業知能雖有層次、發展順序的差別，但就園長專業發展而言，不同層次的專業知能對園長的專業發展都有其重要性。

由前文 Bloom、Catron & Groves (1999) 和 Vander Van (2000) 所述，不同專業發展階段的園長有不同的知能需求。而 Bloom 與 Hayden 所提的專業知能發展和 Bloom、Catron & Groves 所論述的不同專業發展階段，不同知能需求，其內容是否有所相通呢？研究者進一步以 Bloom、Catron & Groves 以及 Hayden 三者有關專業知能之內容加以比較（呈現於表 2-2-2），分析是否有共通之處，期冀能從中統整出幼稚園園長專業知能之內容。

從表 2-2-2 可看出 Bloom 的求生期、Catron & Groves 階段一（組織/生

存)所需求之知能與 Hayden 技術性知能內容有所一樣；而勝任期與階段二(管理/聚焦)、階段三(領導/平衡)所強調的行政管理、組織運作、有效溝通及建立團隊等與員工關係知能也有所重疊。唯 Catron & Groves 階段三(領導/平衡)與階段四(倡導/教練)尚有提及有關教育課程安排及公共關係之知能需求，但 Bloom 則未強調此二部分之知能需求；不過 Bloom 之成熟期與 Catron & Groves 階段四(倡導/教練)所提之知能則也可見諸於 Hayden 的象徵性知能。由上可見 Bloom、Catron & Groves 與 Hayden 三者知能發展順序上的精神是相通，都由較基礎、技術性之知能，發展擴及更多更深之知能內容。

表 2-2-2 園長專業知能內容之比較

Bloom	Hayden 領導與管理知能 階層模式	Catron & Groves
《求生期》 ----- 技術層面、基礎工作知能	技術性知能 (technical competency)	階段一：組織/生存 ----- 有關立案、健康與安全、 法律議題、商業實務、預 算、督導與組織結構知能
《勝任期》 ----- 行政管理知能、組織運作 知能	員工關係知能 (staff relations competency)	階段二：管理/聚焦 ----- 員工成長與評鑑、親職教 育與參予以及課程發展 ----- 階段三：領導/平衡 ----- 有效溝通、建立團隊、以 及衝突解決、收集其他園 所之政策、實施步驟與課 程實踐的資訊，以評估， 建立自己園之目標。
未提及	教育課程安排知能 (educational programming knowledge and skill competency)	
未提及	公共關係知能 (public relations competency)	階段四：倡導/教練 ----- 分享經驗與知識、指導他 人，參與專業組織與撰寫 專業文章
《成熟期》 ----- 如何影響幼兒、家長與社 區福祉，分享專業興趣與 專業知能	象徵性知能 (symbolic competency)	

本研究主要是探討園長專業知能之需求狀況，從上述文獻討論可知園長專業發展階段不同，專業知能需求的差異，透過 Bloom (1997) 與 Catron & Groves (1999) 以及 Hayden (1996) 三者比較後，可看出他們三者對於專



業知能內容與發展性的論述是相通的，但 Hayden 專業知能的分法較周延、仔細。本研究以 Hayden 領導與管理知能階層模式為架構，參考國內外園長專業知能之相關文獻，整理出公幼兒園長五個工作層面 42 項之專業知能為預試問卷（詳見第三章之研究工具），內容如下：

1. 技術性層面：共 10 項

- (1) 規劃幼稚園教學、園務工作之行事曆。
- (2) 瞭解有關幼兒健康、安全相關知識。
- (3) 執行各項設備檢核制度（如；消防設備、遊戲場所、器材，飲水設備...等）以維持安全。
- (4) 有效規劃管理幼稚園之經費（如；學生活動費、學生材料費、餐點費等代辦經費）。
- (5) 整理、歸納文書檔案資料。
- (6) 提供有助於幼兒學習與發展之環境（含室內外）。
- (7) 定期更新、維護教學設備，提供完善教學資源。
- (8) 提供教職員最新資訊（包括幼教政策、新知以及有關家長與兒童照顧、福利之議題）。
- (9) 熟知現行有關幼稚園之法令、規定與作業程序。
- (10) 有效處理校園危機事件。

2. 員工關係層面：共 9 項

- (1) 分配、協調教職員之工作。
- (2) 運用管理策略，建立團隊工作與員工參與模式。
- (3) 運用溝通技術達成共識，完成幼稚園既定的目標。
- (4) 督導行政與教學工作，給予適當協助與指導。
- (5) 維持自己良好的心理衛生，保持健康的身心狀態。
- (6) 包容、接納園內同事不同之意見與看法，建立正向之人際關係。
- (7) 提供教職員工作上的回饋與鼓勵。
- (8) 找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長。
- (9) 提供幼教徵選條件與意見，協助學校聘用優秀之幼稚園教職員工。

### 3.教育課程安排層面：共 8 項

- (1) 策劃執行家長的聯繫方式（如；親師座談會、家訪、親子聯絡手冊...等）。
- (2) 瞭解教育理論與課程發展的趨勢。
- (3) 擬定適合幼兒年齡、文化與發展之課程。
- (4) 規劃、執行全園課程並進行各班教學評鑑。
- (5) 計畫與執行個別幼兒輔導工作事項。
- (6) 定期與家長溝通，尊重、瞭解其價值觀與文化。
- (7) 規劃親職教育活動，提供親職資訊。
- (8) 處理家長對幼稚園之抱怨問題。

### 4.公共關係層面：共 9 項

- (1) 秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動。
- (2) 與上級機關維持良好的互動關係。
- (3) 瞭解行銷概念與策略，並運用於幼稚園之招生事宜。
- (4) 行銷幼稚園之特色與形象。
- (5) 具備有效溝通之技巧與能力（包括公開的演說、書面資料的提供），向家長及社區內其他人清楚解說幼兒成長與發展的重要理念。
- (6) 爭取補助經費（包括政府或其他可運用之經費資源）。
- (7) 與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教。
- (8) 妥善整合及運用社區資源，增進與社區之互動。
- (9) 引導家長與社區適當參與幼稚園園務之發展與運作。

### 5.象徵性層面：共 6 項

- (1) 對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致的共識。
- (2) 參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫。
- (3) 定期檢核園務發展計畫之執行成效。
- (4) 擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步。
- (5) 凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文

化與關係。

(6) 具備自我反省能力，能視不同狀況做自我調整，以解決問題。

前述專業知能內容，透過預試因素分析考驗其建構效度後（詳見第三章之研究工具），得到三個因素共計 29 項公幼兒園長需求之專業知能內容。依據所得之因素及其題目性質，重新將公幼兒園長需求之專業知能分為：「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」三個工作類別，做為正式問卷內容及分析之用，三個工作類別包含之專業知能內容如下：

1. 領導與課程：領導指的是引導團體成員合力達成團體共同目標之行為（簡楚瑛、李安明，民 89），課程在此指的是園內課程執行及協助課程執行之相關制度，共 15 項。

- (1) 定期檢核園務發展計畫之執行成效。
- (2) 對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致的共識。
- (3) 凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係。
- (4) 運用溝通技術達成共識，完成幼稚園既定的目標。
- (5) 擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步。
- (6) 參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫。
- (7) 運用管理策略，建立團隊工作與員工參與模式。
- (8) 秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動。
- (9) 具備有效溝通之技巧與能力（包括公開的演說、書面資料的提供），向家長及社區內其他人清楚解說幼兒成長與發展的重要理念。
- (10) 規劃、執行全園課程並進行各班教學評鑑。
- (11) 督導行政與教學工作，給予適當協助與指導。
- (12) 提供有助於幼兒學習與發展之環境（含室內外）。
- (13) 定期更新、維護教學設備，提供完善教學資源。
- (14) 策劃執行家長的聯繫方式（如；親師座談會、家訪、親子聯絡

手冊...等)。

(15) 整理、歸納文書檔案資料。

2.人事與行政管理：指的是執行園內有關人與人之間互動之事務及一般行政工作，共 11 項。

(1) 有效處理校園危機事件。

(2) 處理家長對幼稚園之抱怨事件。

(3) 熟知現行有關幼稚園之法令、規定與作業程序。

(4) 計畫與執行個別幼兒輔導工作事項。

(5) 瞭解有關幼兒健康、安全相關知識。

(6) 有效規劃管理幼稚園之經費(如；學生活動費、學生材料費、餐點費等代辦經費)。

(7) 瞭解教育理論與課程發展的趨勢。

(8) 提供教職員工作上的回饋與鼓勵。

(9) 找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長。

(10) 提供教職員最新資訊(包括幼教政策、新知以及有關家長與兒童照顧、福利之議題)。

(11) 妥善整合及運用社區資源，增進與社區之互動。

3.公共關係：指的是與幼稚園以外之家庭、社區、幼教文化機構之互動情形，共 3 項。

(1) 規劃親職教育活動，提供親職資訊。

(2) 引導家長與社區適當參與幼稚園園務發展與運作。

(3) 與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教。

## 小結

從「發展」的角度來看，園長專業知能的內容與需求有其層次性與順序。以 Hayden 領導與管理知能階層模式所整理出的園長專業知能需求內容，根據預試的結果及因素分析後，公幼園長需求之專業知能重新分為：「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」三個工作類別共計 29 項之內容。期冀透過前述 Bloom 與 Catron & Groves 專業發展階段論所提，園長

在「花費時間」與「關注的焦點」上二個專業發展向度的改變，進一步瞭解園長隨著專業發展在工作上時間花費與關注焦點的狀況，及專業知能之需求情形。

### 參、影響園長專業知能需求之因素

#### 一、年資

在國外園長專業發展階段論之論述中，都提及園長隨著年資增長、專業發展精進，而有不同工作關注的焦點與角色的調適，也因此會有不同之專業發展知能需求。例如 Bloom (1997) 指出園長在擔任主管第一年，面臨工作的壓力，通常只尋求能應付眼前工作的管理能力，並期待為他人所接納；進入第一至第四年的園長，則關注於如何把事情做得的更好，也漸能接受即使努力工作也會有不被接受之情形；而因應這樣的轉變，園長會有不同之專業知能需求。Catron & Groves (1999) 也有同樣的看法，他們指出園長剛擔任的第一年，只能關注處理有關人、經費、設備之事務，且忙於學習新的技巧及建構一個嶄新之自我形象；進入第二至四年的園長，開始關注員工成長與評鑑、課程發展、親職教育，及發展對園具前瞻性之願景，他們也對自己的能力與領導角色較為瞭解與清楚。

但台北縣市公幼兒園長普遍採兼任及輪流的制度，使得園長的年資短淺。依據政府的資料，台北市園長年資在 1-2 年者，佔 69.66% (台北市公立幼稚園一覽表，民 89、90、91)；台北縣年資 1 年的園長，更佔了 59.63% (台北縣各公私立幼稚園行政人員電話通訊錄，上列有擔任園主任之姓名，民 90、91)。如果年資真會牽動園長在工作上所花費的時間與關心的焦點，進一步影響到專業知能的需求，那麼公幼兒園長在「任期短、年資淺」的效應下，如何發展其專業知能，其專業知能的發展是否受到限制，是一值得更多關注與研究的議題。

鄭珊珊 (民 91) 以三位同主管年資的園長為研究對象，研究其專業發展狀況，卻發現即使相同年資，發展並不相同，顯示年資並不一定是影響園

長專業發展的絕對因素；其研究指出影響園長專業發展的因素，包括：個人、組織與環境三項個別因素及此三項因素交互作用的結果。然而，由於其研究重點為園長之專業發展，並非園長之專業知能需求，且研究對象為私立幼稚園。對於較不需要面對財務、生存壓力的公立幼稚園而言，年資與專業發展、需求之間是否仍存在著關係，仍屬不明，值得進一步探究。

## 二、年齡

許玉齡（民 91）在一個全國性公幼兒園長專業能力來源、工作困境以及對工作看法的的調查研究裡，發現不同年齡對於工作職責重要性與工作上困境的看法會有不同。在工作職責重要性的看法上，年長之園長（46 歲以上）對「策劃教師進修活動」、「督導教師教學工作」、「規劃與督導幼兒安全與餐點」等工作，較年輕之園長（35 歲以下）認為重要。工作困境的部分，年長之園長對於「缺乏行政研習，使得行政工作費時費力」、「教學領導能力常感不足」遠少於 30 歲以下之園長。

Bloom（1997，1998）從專業發展階段論的角度來看，曾提出如果一個園長是在三十歲以上才開始接觸園長工作時，可能因為生活歷練較多、較自信，不像新手園長焦慮於處理不完的事，希望得到他人的支持與接納，而較能適應工作上的挑戰。由此，關於年齡對專業知能需求或對工作的看法是否也有影響，值得探討。

## 三、學歷

Bloom（1997，1998）指出正式的教育機會也是影響專業發展的因素，而 Vander Van（2000）園長專業發展階段的劃分也提到學歷的因素。但林志昇（民 92）分析一位資深幼教者之生命故事時，認為研究對象的專業發展若以學歷來看其在 Vander Van 專業發展階段上之發展，學歷不必然是最重要的考量。同樣的，許玉齡（民 91）也發現學歷並不影響國內公幼兒園長對工作重要性與困境的看法。因此，學歷是否與國內公幼兒園長的專業知能需求有關？是否會影響公幼兒園長對工作的看法，也有待研究釐清。

## 四、行政經驗

國內公幼兒園長因兼任多為幼稚園教師輪流擔任，任期短；且公幼普遍多為 1 至 2 班，能輪流的教師少，因此公幼兒園長常會出現斷斷續續、多段的行

政資歷。這些行政經驗對於下次出任園長是否在適應上有所幫助，是否能累積，進而影響專業知能需求，也是一個值得探究的問題。

#### 五、幼稚園規模

許玉齡（民 91）在一個全國性公幼兒園長專業能力來源、工作困境以及對工作看法的的調查研究裡，發現班級數 2 班以上與 1 班者之園長，對工作重要性、角色重要性與困境上有不同的看法。班級數 2 班以上在「處理及批閱公文」與「召開教職員會議」工作上，較 1 班者認為重要；對於「上級交辦活動或配合國小之活動過多」之困境，班級數 2 班以上則少於 1 班者。幼稚園規模是否會影響園長的專業知能需求，值得探究。

#### 六、幼稚園所在地區

關於地區性對園長專業發展或需求之探討尚未出現，研究者認為各縣市可能因為教育、行政資源不同，讓園長專業發展的條件也有所不同。本研究之研究對象為台北縣、台北市之公幼兒園長，對於服務於台北縣、台北市之公幼兒園長，其專業知能需求是否也會有所差異，想進一步瞭解。

#### 小結

由以上對於專業發展階段與專業知能內容的論述，可知專業發展階段不同產生不同之專業知能需求；而不同發展階段的園長，對工作關注的焦點與花費的時間上也有不同。因此，本研究除了想瞭解園長專業知能需求狀況，進一步想透過專業發展階段論中對工作關注的焦點、花費時間的角度，探究園長的專業知能需求，希望能透過研究呈現公幼兒園長專業知能需求的現況，並對可能影響專業知能需求的因素有基本的瞭解。