國立政治大學「教育與心理研究」
民國 90, 24 期，135-166

幼稚園園長與托兒所所長角色及其所處園、所文化環境互動關係之研究*

簡 楚 瑛**
政治大學幼兒教育研究所

摘 要

本研究目的在探尋園、所長認知上對自己角色上的定位，該認知與行爲間的關係以及幼稚園、托兒所文化特性與園、所長角色的互動關係。

本研究選了兩個園、所長及其工作的園、所爲研究對象。運用了園、所長的反思日誌、到園、所觀察、晤談以及相關文獻的收集等方法來蒐集本研究資料。反思日誌書寫的目的在於：了解園、所長工作的內容、各項重要工作所遭遇到的處境，以及園、所長對該事項的處理策略與理念。觀察工作的目的在於：了解園、所長的工作內容，同時也了解園、所生態環境與園、所長工作的互動關係，以及互動行爲背後的意涵。晤談工作的目的在了解園、所長對自己角色的認定，以及老師和其主管對園長角色的期望，同時，也是了解園、所生態環境與園、所長工作的互動關係，以及互動行爲背後的意涵之主要資料來源。

研究結果發現：園、所長對於自己角色上之定位，其認知上的定位會影響到其扮演園、所長角色之行爲走向。同時，資料也顯示了文化環境因素對園、所長角色的影響力。本研究對園、所文化特性亦提供了可參考之資料。

關鍵詞： 幼稚園、托兒所、文化、園長、所長角色

---

* 本文爲國科會補助之研究計畫成果之一(NSC 89–2413-H-134-008-F22)。初稿承黃瑞琴教授與蔡敏玲教授惠賜意見，整個研究過程中助理曾嘉彥的協助，以及兩個園所長和其他相關人士的支持與協助，謹此一併致謝。

** 國立政治大學幼兒教育研究所教授兼所長。

壹、緒 論

自二十世紀初，學界即對領導的現象做系統化的研究（Bass, 1990），經歷特質論、行爲論以及權變主義三個階段後，在 1980 年代時，由於「效能學校」相關研究及其之後各項學校課程與教育改革運動，教育界興起「教學領導」的新論點（Zheng, 1996；李安明，民 86）。有關領導的研究旨在瞭解領導與組織達成目標的種種關係；「教學領導」與「行政領導」概念的分化，也在瞭解不同領導概念與行爲對教育效能的影響。

相關研究（簡楚瑛，民 84）指出：老師教學信念與教學行爲間產生差異的主要因素之一來自於幼稚園園長的影響；影響幼稚園課程轉型成功與否的要素之一也是園長對自己角色（行政領導角色？教學領導角色？管理者？經營者？）未能釐清所致（簡楚瑛、林麗卿，民 87）。因此，對於園、所長領導角色的了解是一值得探究的議題。國內幼教領域中探討「領導」方面之研究不多（簡楚瑛、李安明，民 88；許玉齡，民 86；高士傑，民 85；；黃瑞琴，民 80；蔡淑苓，民 78；邱德懿，民 76）。歸納國內幼教有關領導方面之研究的特性，有如下幾點：（一）多數在探討領導型式與教師工作滿意度之間的相關性；（二）多數採用國外理論與研究工具；（三）多數採用問卷調查法；（四）多數屬量化性研究。其中只有黃瑞琴一文屬於質性研究，該文嘗試從詮釋角度去了解園長個人觀點和園長對園裡教室經驗之安排的脈絡關係。

許多研究（楊國樞，民 84；鄭伯勳，民 84；黃光國，民 87）指出由於西方文化價值觀與我國的殊異，西方的理論未必適合國內的組織。國內幼稚園的型態多樣，有私立的（包括家庭式、財團式、公司附設的、教會附設的）和公立的（包括市立的和小學附設的）。不同型態下的幼稚園，其組織文化是否會不同，而不同的組織文化是否會影響園、所長角色上的扮演？在國內相關研究極少。

從上述及現有的文獻發現，有關幼稚園組織內之領導的相關研究以及本土化之研究闕如，而園長領導對教育改革與品質的影響又如此的顯著，個人遂產生從事此研究之動機。

綜合上述之動機，本研究目的在探尋園、所長認知上對自己角色上的定位，是屬於行政領導？教學領導？園長認知上是否區分，該認知與行爲間的關係以及幼稚園文化特性與園長角色的互動關係。

貳、方 法

一、研究對象與場域

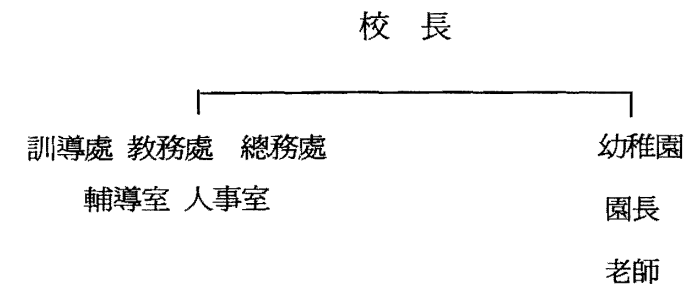
本研究選了兩個園、所長及其工作的園、所爲研究對象。選擇對象的原則包

括：1.自願；2.一位是公立的，一位是私立的；3.園、所長都是上面有主管的（譬如：市立幼稚園和國小附設幼稚園的比較之下，雖然市政府對市立幼稚園有主管權，但事實上，園長是較直接的主管，擁有較完整的自主權；而國小附設幼稚園較直接的主管是國小校長；私立幼稚園，如屬家庭式的或是獨資式的，園長本身就是主管）。爲了研究的目的，找位階上較一致的園、所；4.文化差異可能較大的園、所。綜合上述之原則，本研究選了一個國小附幼和一個科學園區內的托兒所。因爲研究者認爲研究對象不管是幼稚園，還是托兒所，對研究目的並不會有影響。因此，在托兒所所長願意參與以及各項條件符合上述原則情況下，本研究案以一位幼稚園園長、一位托兒所所長及其服務之園、所作爲研究對象。由於研究者與兩位研究對象有過多年之工作上的接觸，因此，彼此間的接納度與關係是相當和諧的。以下皆以「張園長」、「林所長」「甲園」和「乙所」稱呼研究對象（皆爲假名）。

(一)張園長與甲園

甲園位於新竹市內，是一所小學附設的幼稚園。園長 50 餘歲，初中畢業之後，就到工廠去工作，半工半讀念完高中夜間部。後來因爲小孩要上幼稚園，才漸漸接觸到幼教，進而去讀「幼進班」，之後就在甲園當園長，至今逾 20 年。張園長本身也是地方宗教的領袖，她的宗教家胸襟，對於她在處理很多事務上，具有一些影響，尤其是在對人處事、人際關係、資源人脈上是很明顯的。

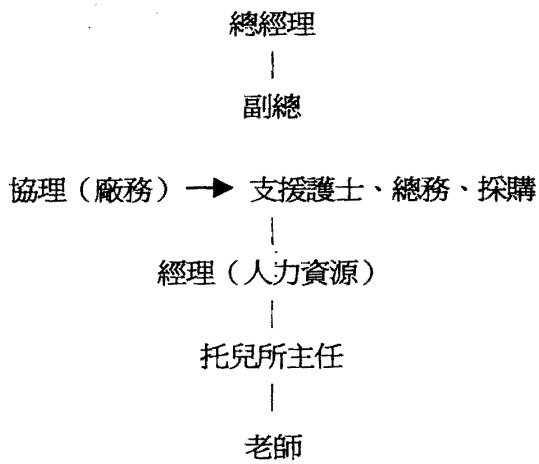
甲園屬於中型的公立幼稚園，有 5 個班級，學生數有 150 人，共有 10 位老師，其中較年長的老師有 5 位，較年輕的有 5 位（年輕的五位老師是在民國 83 年幼稚園每班增加爲兩位老師的時候，加入甲園）。年長的老師年紀大約在 50 歲左右，而年輕的老師年紀大約在 30 歲左右，具有新舊年代不同觀念的交會，這也是這個園的一個特色。其行政組織圖如下：



(二)林所長與乙所

乙所位於科學園區，是所企業附設的托兒所。林所長 40 餘歲，擁有美國的語言學碩士，在美國期間修讀蒙特梭利課程，拿到蒙特梭利執照，並且有蒙特梭利講師、老師的資格，但是不具有國內幼教老師或是所長資格。在美國待了 12 年，回國後，曾在幾家私立幼稚園當過老師，有帶班、規劃園務 2 年的經驗。自己創辦過一間私人托兒班，經營了 1 年，之後轉任到乙所。

乙所目前有三個班級，70 餘個孩子，另外還附設有一個安親班。其行政組織圖如下圖所示：



二、資料的蒐集

本研究中，運用了園、所長的反思日誌、到園、所觀察、晤談以及相關文獻的收集等方法來蒐集本研究的資料。

(一)園、所長反思日誌：

我們事先設計好反思日誌之型式（如附件一），在民國八十八年八月下旬邀請園、所長共同開會。說明研究動機、目的以及反思日誌之寫作重點。期望園、所長自開學第一天開始記錄。反思日誌書寫的目的在於：了解園、所長工作的內容、各項重要工作所遭遇到的處境，以及園、所長對該事項的處理策略與理念。這項工作，張園長進行了三天即停止了，因爲她的手有故疾，無法書寫，因此改爲以晤談爲主；林所長在 10 月中旬之前都天天記錄，而在十月中旬之後，遇有重大事件才記錄下來，共持續了八個月之久。

(二)觀察

研究助理進入現場，跟隨著園、所長的作息時間紀錄。自園、所長入園之後，開始記錄園、所長所經歷的事件（如附件二）。這項工作的目的在於：了解園、所長的工作內容，以及做園、所長反思日誌和晤談資料間相互校準，以便確切地掌握工作內容資料、園、所長角色之主、客觀認知上的一致性。同時也了解園、所生態環境與園、所長工作的互動關係，以及互動行爲背後的意涵之主要資料來源。每位園、所長作息時間的觀察次數爲兩次(原訂分學期初、學期中、學期末及週一、週五均做一次觀察的，後來因爲張園長不願讓校方知道他跟我們有研究案的合作關係，因此，甲園觀察次數只去了兩次，爲配合甲園之觀察天數，乙所即隨機取兩天之資料分析。甲園園長、老師的晤談場所也就移到校外了)，每次約自上午 8 時至下午 4 時，而上午 8 時前及下午 4 時以後的作息，則以反思日誌的資料爲主。

(三)晤談

根據研究目的園、所長反思日誌、座談會與觀察記錄等資料，來匯集晤談的問題，分別晤談園、所長、該園、所的老師，以及其主管(甲園晤談之校長是指前任校長，非現任校長)。將晤談資料彙集後，再視需要決定再次晤談之人選與問題。這項工作的目的在了解園、所長對自己角色的認定，以及老師和其主管對園、所長角色的期望。同時，也是了解園、所生態環境與園、所長工作的互動關係，以及互動行爲背後的意涵之主要資料來源。

(四)文件檔案

研究資料除了上述途徑取得之外，同時收集園、所內相關文件資料，包括：一學期的行事曆、家長手冊、會議記錄、行政公文檔案、與家長、主管通訊之文件等。

三、資料的分析

本研究自第一次觀察作息記錄結果後，即開始進行初步資料分析與編碼的工作，隨著第二次觀察之記錄，園、所長日誌資料之初步分析，以及晤談資料的分析結果，不斷進行修正園、所長工作分類與編碼系統（如附件三）外，同時思索在其生態環境中，組織文化可分析、比較之重點所在。以下將綜合相關文獻資料，及現場所收集到之資料，綜合討論，對照比較兩位園、所長對自己角色的定位，以及該認知與行爲間的關係；同時，在對照分析情況下，了解生態環境與園、所長角色間的互動關係。

參、結果

一、園、所長認知上角色的定位

(一)張園長

歸納觀察記錄、園長日誌和晤談資料顯示：張園長認爲園長的角色主要是上、下行間與親師間的橋樑；是協調與督促、教導老師的長者；是爭取資源者。

1.上、下間的橋樑

對張園長而言，園長主要的工作之一是做老師和校長之間的橋樑。

「我要承上啟下，下面（指老師而言）的情緒我們要安撫他，上面（指校長）的我們要應付他。然後你又要將上面很關心他們（老師）的意思、很認同他們的意思表達給他們知道，所以要從中做這個角色」（園長晤談 DIR19991008）

「真正決策的是校長，但是我們提出建議要能達到，這一定是透過園長，我們不會直接去校長。要先讓園長認同我們的需求，他常會幫我們呈上去。」（老師 2 晤談 TIR19991018）

2.安撫者

張園長認爲自己要做老師的支持者，要常安撫老師們的情緒。

「家長跟我說這個老師不好，他說他表現在我面前的不是那回事，我覺得這個老師很好。因此，當她遇到挫折時，我跟她說：『不要難過，你將來還要走更遠的路，將來會遇到的事情更多，這是需要歷練的，以後就會知道要如何面對家長。越是經歷一次，越能增長一次，下次你遇到時就不會那麼難過。』」（園長晤談 DIR19991008）

3.督導、教導老師的長者

張園長在工作中不僅督導與教導老師的工作，同時會以長輩的身份教導老師做人處世的道理，以及倫常關係的開導。

「我對老師說：『假如我今天去校長室，有客人來，要是工友不在，我都會主動去倒杯茶給客人和校長』。我要老師知道老師不只是教學而已，老師也要懂真正做人的道理，這是我常常和老師溝通的。有時後老師會說：『園長管得真多！』」（園長晤談 DIR19991008）

「我有時候聽到他們（指老師）和先生、婆婆鬧，我會干涉，因為我覺得他們夫妻感情或是婆媳關係不好，會影響到學校的上班的情緒，我會用各種方式開導他們。」（園長晤談 DIR19991008）

「我會告訴老師說，第一要先保護自己，我覺得年輕人好處沒有得到，有事情要扛責任。採購時，若沒有看到東西，你不要去蓋章。若是違規的，像以前多收的，你千萬不要做，有事就是你扛，這你要保護自己。違法的不要做。」（園長晤談 DIR19991008）

「她每一次對老師所講的，不只是在教育上、學校的範圍內，並且鼓勵在家裡要如何侍奉你的父母、你的婆婆公公，你怎麼樣去幫助你的先生，照顧你的孩子啊，她都會教他們。」（校長晤談 PIR19991022）

4.向校內、校外爭取資源者

在附屬於國小的情勢下，張園長不僅需向校外爭取資源，同時還得向校內爭取資源。

「因為幼稚園替學校爭光，校長喜歡這個榮譽，他就會重視這個幼稚園。還有教育局的課長不錯，他很認同我們做事的態度，他有告訴校長：『希望你多支持幼稚園。』在國小對幼稚園很重視的校長沒有很多，大部分都會將幼稚園的用到小學部去，我就要去爭取。」（園長晤談 DIR19991008）

「問：我發現你常常提到家長會會長，你扮演園長角色時，不只是要跟校長做關係，還要跟其他人運作？

答：對，因為他們（指家長會會長）支持我會影響到校長對我的器重，同時也會提供資源給我們，像今年的會長，我跟他說我要什麼東西，他就會拿來了。我想要將教具室歸類，他就說：『多少？你跟我說，我提供給你。』」（園長晤談 DIR19991008）

(二)林所長

從觀察記錄、所長日誌與晤談資料顯示：林所長認爲自己的角色在：鼓勵、促進老師的專業成長、提升教學品質，以及大家對於幼兒教育的重視、加強家長對幼兒教育的相關知識、做個有相關人員的（包括老師、家長和學生）的支持者與協調者以及爭取支援者。

1.促進老師專業成長與管理教學品質者

林所長很多時間是花在教師教學品質的提升上。她進教室親自教學，一方面旨在控制一定的教學品質；同時也在做示範教學的工作，希望藉此提升老師的專業知能。

「我跟老師說：『我沒有辦法幫你們爭取到多少，我盡力去爭取，我們一起寫書。』，我說我們可以將個案整理、整理，我們公司有力量去發行這些書。我都鼓勵他們！」（所長晤談 DIR19991001）

「我現在弄教案是跟老師討論，我覺得很多教學東西是坊間找不到的，我陪著老師一起討論教案，同時教導他們教案設計。」（所長晤談 DIR19991001）

「我去上英文課，其實這些都可以外聘老師去上英文課，可是我不要讓家長認為是才藝課，我在沒有找到一個可以瞭解我們孩子的老師之前，我每天各班帶 20 分鐘，第一可以接觸幼兒，讓他們認識我。第二，我在教的時候，他們班上一定有一個老師留著，讓他知道要如何去帶孩子。」（所長晤談 DIR19991001）

2.提供家長及相關人士正確幼教觀念與知識者

林所長認爲她的工作內容不只是在讓幼兒得到高品質的教育，同時包括了建立家長與公司同仁正確幼兒教育的觀念。因此，她會花很多時間與家長和上司溝通。

「我一直覺得一開始他（指總經理）辦托兒所只是一個員工福利，他完全不知道幼教是什麼！我們做了之後，他們（指總經理和副總）才開始覺得幼教工作很重

要。」（所長晤談 DIR19991001）

「我常辦一些親子講座、聯誼活動，我覺得家長很 respect 我，我甚至都敢直接指責家長。這是在外面幼稚園看不見的。家長會要求小孩子會唸 123、ABC，我跟他們說：『你送錯地方了，你要 ABC 就要送去何嘉仁，不是送來這裡，我要你看到小孩子會自己綁鞋帶、穿衣服，你看到他的自信了沒有！』結果 3 個月之後，又開了一次家長座談會，這個家長是第一個舉手：『所長，我看到我的孩子的自信耶！』我要讓家長知道，利用他僅有一點時間，回到家如何去與小孩子互動，能夠幫助他（指幼兒）在學校和家庭間有一些連貫！」（所長晤談 DIR19991001）

「我常常都會跟他們（指家長）個別溝通，因為他們不懂小孩子的發展過程，他們會說：『為什麼會這樣？』像有一個小孩子，他其實快 5 歲了，他一直很怕進入到很多人的環境。有一本書關於幼兒氣質的書中指出『趨避性』的小孩子，從小就是這樣子，只要看到人多就會大叫。他（指家長）本來以為他的小孩子異常，他現在就知道原來有的小孩子是有這樣的特質，他就更接受他的小孩子。我就是要去協助他，讓他心理建設去接受自己的孩子」（所長晤談 DIR19991001）

3.支持與協調者

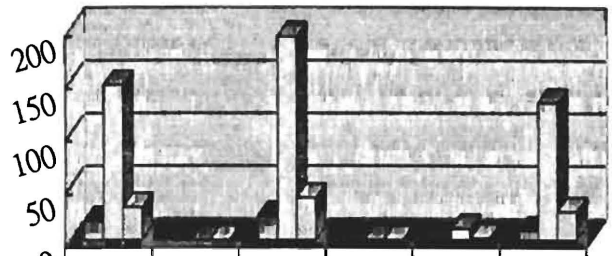
林所長扮演著老師、公司、家長與學生之間的協調與支持者。

「那個時候長水痘，傳染得很嚴重，得病的小孩，我們會讓他們在家裡休息比較好。有一次家長帶小孩子來，老師說：『你也長啦！那怎麼還來」那個家長憤怒異常，他說：「在這裡得的，不來這裡要去哪裡』，後來我居中協調，老師與父母雙方都感受到自己不對之處，也都互相道歉。」（所長晤談 DIR19991001）

「我跟經理說，因為他們都是生病請假，我覺得第一個生病，員工要請假在家裡陪小孩，第二個他們要交學費，我覺得這樣是不合理的。所以我覺得我們應該要退部份費用給他們，他們心理會比較平衡！經理就覺得我們可以這樣做，因此，連續請假五天的即退部分費用。」（所長晤談 DIR19991001）

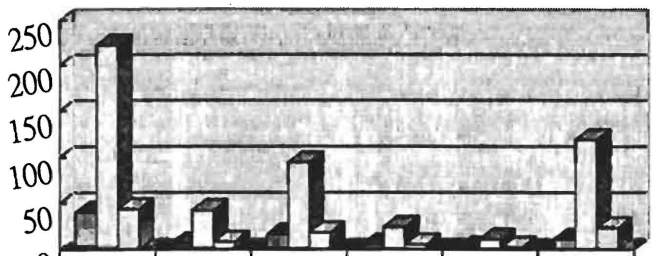
二、園、所長角色定位上之認知與行為之間的關係

從張園長兩天作息之觀察記錄統計分析結果，如圖 1-1、圖 1-2，以觀察記錄總時間為分母，各類別工作事項總時間數為分子，算出每類工作時數的百分比。



	行政	教學	總務	保育	親師	其他
件數（件）	18	0	23	0	2	9
時間（分）	147	0	193	0	11	130
佔總時間百分比	31	0	40	0	2	27

圖 1-1 張園長作息圖（1）



	行政	教學	總務	保育	親師	其他
件數（件）	40	6	16	5	2	11
時間（分）	222	42	94	24	11	119
佔總時間百分比	43	8	18	5	2	23

圖 1-2 張園長作息（2）

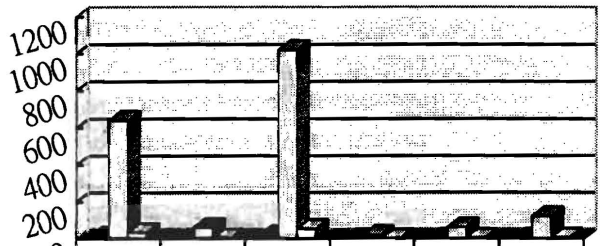
從圖 1-1 可知，張園長在行政事務上做了 18 件事情，占整天工作時間的 31% ；沒有從事教學、保育方面有關的工作。關於總務方面了 23 件事情，占工作時間量的 40 % ；關於親師互動則有 2 件，時間占了 2 % ；其他事物則有 9 件事，時間占了 27% 。

從圖 1-2 可知，張園長在行政事務上做了 40 件事情，約占整天工作時間的 43% ；教學方面做了 6 件事情，占了 8% ；總務方面之工作做了 16 件事情，約占工作時間 18 % 。保育方面，做了 5 件事情，約占 5% ；關於親師互動則有 2 件，時間約占了 2% ；其他事物則有 11 件事，時間約占了 23% 。

歸納來看，張園長在從事行政事務、總務，以及其他事物上，占了較多的時間。而關於教學、保育和親師互動上，則比較少！

從張園長三天的反思日誌去做統計分析結果如圖 2：

從圖 2 可知，張園長反思日誌顯示：在這三天中，張園長在行政事務上做了 15 件事情，約占整天工作時間的 33% ；教學相關工作做了 1 件事情，占了 3% ；總務工作了做 19 件事情，約占工作時間的 53% ；保育方面，做了 1 件事情，約占 3% ；關於親師互動則有 2 件，時間約占了 3% ；而其他事物則有 4 件事，時間約占了 6% 。



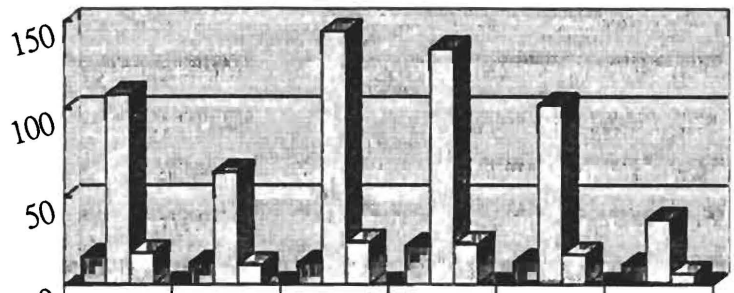
	行政	教學	總務	保育	親師	其他
件數（件）	15	1	19	1	2	4
時間（分）	640	60	1020	20	60	120
佔總時間百分比	33	3	53	1	3	6

圖 2 張園長作息圖（2）

歸納來看，張園長在行政事務、總務方面工作占了較多的時間；而關於教學、保育、親師互動、其他事物上，則比較少！

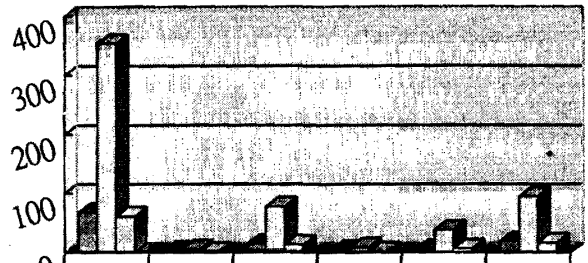
從觀察資料和張園長自己反思日誌資料來看，我們可以發現：我們的觀察與園長反思記錄的統計結果是很相近的，也就是說，不管是從觀察統計，還是從園長自己的反思記錄統計，園長的工作重點在於行政工作與總務工作，觀察記錄與反思日誌中，差別較大的項目在於「其他」項目上。這或許是因爲其他部分有許多是屬於處理私人事務的事情，園長較避開記錄，例如，園長有時候中午會午睡、吃點心；處理個人事情，像是找要買的房子，處理宗教團體的事務。

歸納上述各項資料的結果，可以看出張園長在認知上是將自己角色定位在行政角色上；對於教學方面，只強調剛開學時的常規教育和畢業前的幼小銜接的課程，其餘的部分，則由老師全權處理。即使張園長經常巡堂，但其主要目的在檢視環境。在行政角色方面，與校長、老師們間的關係較屬於上下權威關係。因此與校長的關係較多承命的觀念；與老師的關係，也較屬上下長輩的關係。在行爲上的觀察與記錄顯示，張園長的表現與認知上的園長角色是一致的。



	行政	教學	總務	保育	親師互	其他
件數（件）	16	12	12	22	13	11
時間（分）	108	64	144	134	102	37
佔總時間百分比	18	11	24	23	17	6

圖 3-1　林所長作息圖（1）



	行政	教學	總務	保育	親師互動	其他
■件數（件）	68	2	14	5	6	19
■時間（分）	354	5	78	9	38	95
□佔總時間百分比	61	0.7	13	1.6	7	16

圖 3-2 林所長作息圖（2）

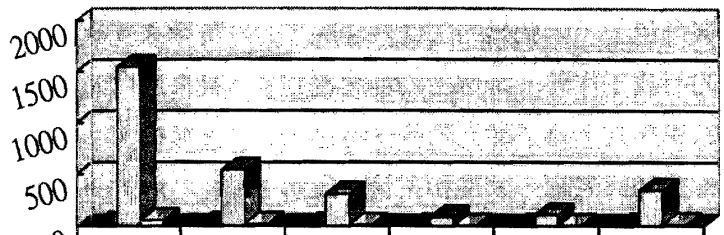
從林所長作息之觀察記錄統計分析結果圖 3-1、3-2，以觀察記錄總時間爲分母，各類別工作事項總時間數爲分子，算出每類工作時數的百分比。

從圖 3-1 記錄顯示，林所長在行政事務上做了 16 件事情，約占整天工作時間的 18% ；從事教學做了 12 件事情，占了 11% ；總務工作做了 12 件事情，約占工作時間的 24% ；保育方面，做了 22 件事情，約占 23% ；關於親師互動則有 13 件，時間約占了 17% ；而其他事物則有 11 件事，時間約占了 6% 。

從圖 3-2 可知，林所長在行政事務上做了 68 件事情，約占整天工作時間的 61% ；教學方面做了 2 件事情，占了 0.7% ；總務工作做了 14 件事情，約占工作時間的 13% ；保育方面，做了 5 件事情，約占 1.6% ；親師互動則有 6 件，時間約占了 7% ；其他事物則有 19 件事，時間約占了 16% 。

歸納來看，林所長在從事行政事務、總務工作占了較多的時間，其次是保育、親師互動和教學事務。

從林所長一週反思日誌去做統計分析，結果如圖 4。



	行政	教學	總務	保育	親師互	其他
■件數（件）	22	22	14	4	3	11
▨時間（分）	1540	540	310	85	110	345
□佔總時間百分比	53	18	11	3	4	12

圖 4　林所長作息圖（2）

從圖 4 可知：在這五天中，林所長在行政事務上做了 22 件事情，約占整天工作時間的 53% ；教學相關工作做了 22 件事情，占了 18% ；總務工作了 14 件事情，約占工作時間 31% ；保育方面，做了 4 件事情，約占 3% ；關於親師互動則有 3 件，時間約占了 4% ；而其他事物則有 11 件事，時間約占了 12% 。

歸納來看，林所長在行政事務上花了較多的時間，其次是教學、其他、總務；相較之下，保育和親師互動的工作比例較輕。

從圖 3-1、3-2 與圖 4 中，我們可以發現：圖 3-1 與 3-2 有一些差異，這些差異是來自於在第二次觀察時（即圖 3-2），林所長當天的工作正好在安排下學期的行事曆，這導致她的工作內容都偏向於行政工作，其它像是保育、總務的工作則比較少。但是，若將圖 3-1 與圖 4 來比較，就可以發現林所長的工作內容中則以行政工作爲最重，其次依序教學、總務、親師互動和保育。

歸納各項資料的結果，可以看出林所長在認知上將自己角色上的定位在兼顧行政與教學兩種角色。這種認知與其行爲上的表現具一致性。

小結：

基本上，在認知上，張園長將自己的角色定位在行政溝通、協調與督導的角色上，因此，她的工作內涵上也偏向於執行上面交代下來之工作或例行工作，如有上

下意見不合之處，則進行溝通與協調性的工作。林所長將自己的角色定位在行政與教學領導角色上，因此她的工作內涵除了例行性的行政工作外，她還主動地想建立該所的教學模式，爲了建立乙所的特色，林所長會主動與老師、家長和主管人員溝通有關教學方面的理念。由此可見，園、所長對自己角色上之定位，其認知上的定位會影響到其扮演園、所長角色之行爲的走向。

張園長和林所長對自己角色的認定，除了是受個人的認知觀點的影響外，是否同時也是深受環境因素所影響的？這是下段文章中所擬回答的問題。

三、園、所文化特性與園、所長角色間的關係

「因為他們是在小學部設立的，所以很多事情要跟小學部配合。園長所有的課程規劃、園裡面的設備、教具的採購，都必須要透過小學部的會計、出納，還有校長。」（校長晤談 PIR19991022）

「經理一直要我們能融入企業文化，我跟經理說：『不可能，因為我們做的是幼教！』然後他有時後到這裡訓話：『告訴你們，現在所長很像我們公司的人，你們（指老師）都沒有，繼續加油！』」我就想什麼是我們公司的文化？他（指經理）所謂的公司文化是要跟員工連成一片，而不是我們單獨一個小角落，自己在這裡孤軍奮鬥，你要用公司來支援你，而公司運用你來支援公司。企業文化會影響我們，從來沒有人會去想到說我們會跟1000人扯上關係。」（所長晤談 DIR20000202）

從上述之晤談資料可以看出：園、所長是身處在一個組織的環境中的，這個環境對園、所長的角色是否會產生影響？這影響會是什麼呢？從收集的資料發現，在甲園和乙所中都有一些衝突的事件發生，以及主管、行政人員常常提到「形象」和「我們園、所的文化是...」的字眼。因此，本段擬分析這些文化特性及其與園、所長角色的關係，有關「文化」的定義非常分歧，本文不擬深入探討，因此，以 Schein 之定義爲準。所謂「文化」，Schein 將其定義爲：「群體在解決其外在適應與內部整合的問題時，學得的一組基本假定，因爲它們運作得很好，而被視爲有效，因此傳授給新成員，做爲當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方向。」（轉引自，陳千玉譯，民85，頁12）。分析收集到之資料，研究者將甲園、乙所的文化歸納如下：

(一)園、所文化之特性

每個組織中都有其特殊的文化存在。每種文化間的關係可能是相輔相成的關係；也可能是互相對抗的關係；也可能是一個獨立的次文化，彼此間具有互動關係

存在。

1.甲園

a.「貶抑」文化

附幼是附屬於小學的一個單位與其他單位應屬平行單位，但在校長、小學老師與行政單位人員的觀念上，並未將幼稚園視爲平行單位，而是隸屬單位，使得幼稚園在小學環境中的地位，總是有矮人一截的感覺。許多決策都是以小學爲優先，對於幼稚園的需求相對之下，就顯得比較不重視。

「國小對幼稚園重視的校長沒有很多，大部分都會將幼稚園的錢用到小學部去」；「我申請了五台電腦，要讓每一班都有一台電腦。結果送來的是舊的。校長對我說：『因為小學那邊說你們用很可惜，因此新的給小學用，他們原有的給你們用。』，事務組長跟我說：『我怎麼敢這個樣子，最大的權力是校長啊！是校長的意思』，結果舊電腦放在教室中不能用，因為現在的教育光碟走得很快。舊電腦無法配合。」；

「以前我們很可憐，小學部老師和行政人員都會看不起我們，把我們幼稚園當成是救濟院，所以我們必需要和他們相處好一點。若處不好就會有不一樣的待遇，譬如：教室就會安排到垃圾場旁邊，還說幼稚園需要偏僻一點的地方」（園長訪談 DIR19991008）

b.「行政干涉」文化

原本行政是支援教學的，是屬於服務性工作，但在甲園文化中顯現的卻是權威式的行政干涉文化。

「那個最後來做工程的人還是校長介紹的。家長就說不要給『老闆』（指校長）介紹，他說：『你們老闆介紹的，貴又不好，我們要自己叫人家來弄』」（園長訪談 DIR19991008）；

「一個學校最好賺的就是油漆，油漆可以從 2000 元到 2 萬元，他（校長）可能想要給那個人做油漆，而我卻爭取來做木板。有人說我擋人財路，總務主任就跟我說：『好可憐喔！照道理，他應該跟你說謝謝才對，反而是你去跟他說對不起』，所以有時候就是有很多事情覺得多做多錯，滿有挫折感的！」（園長訪談 DIR19991008）；

「就拿老師要選教材來講，我們（指幼稚園老師和園長）已經決定了我們的主題，忽然間老闆（指校長）拿著名片介紹誰誰誰來做教材，那家又沒有你要的教材，你只好就將就它的。有時候我們感到很困擾。」（園長訪談 DIR19991008）；

「像是學生的平安保險啊，老闆（指校長）會指定某一家，我就說那家的服務不好啊，他就說他會打電話要他們改善。我覺得他就是這樣，有時就是要明白他就是老闆。」（園長訪談 DIR19991008）

c.「禮尚往來」文化

因爲小學整個生態環境上，未視幼稚園爲學校平等的一個單位（即前面敘述之貶抑文化），而幼稚園又常常需要小學的協助，因此，園長有許多的行爲是在爭取資源上，其爭取資源的方式較強調禮尚往來的方式。

「比如說小學一個處室辦活動，他會希望老師去支援。原因是因為我們有這樣付出，他們才會給你回饋。比如說學校舞蹈班發表時，他希望我們中午有時間撥空出去欣賞。因為我們有給別人這些支持，等到我們有活動的時候，人家也會給我同樣的協助和支持。他很注重禮尚往來。」（老師2晤談 TIR19991018）

另外，一個有關「紅包」的事件，在晤談園長、兩位老師和前任校長時均有提到。老師會認爲他們與小學那位要結婚的主任沒有什麼關係，因此不擬包紅包；但園長認爲平時會麻煩到那位主任的協助，因此應該包。

「那個主任，我結婚的時候，他沒有包，也沒有去參加我的婚禮，那我現在要包嗎？」結果他（指園長）就很生氣的說：『我跟你講，你們班上以後要打掃，你自己去求人家！』，我很生氣說：『你講這是什麼話？教室是我的，還是幼稚園的？為什麼打掃要去求人家？』後來我想想，他要去請人來打掃，會遇到一些壓力，他才會覺得說要跟小學打好關係，這些行政工作都是園長幫我們去處理，我可能也不知道他的辛苦。」（老師 2 晤談 TIR19991018）

「因為我們掃地常常要要訓導主任支援，他幫你派比較認真的老師、比較高年級的學生，你就會減輕很多負擔，而我們要去請他們幫忙也是要溝通。現在他要結婚，送個禮，以後才好麻煩他呀！」（園長晤談 DIR19991008）

「幼稚園有點心、有禮物也要送小學部去讓大家吃和享用，這樣有事情麻煩人家的時候，人家才肯幫忙。」（園長晤談 IR19991008）

d.「形象」問題

園長希望別人看重幼稚園，尊重幼教老師，因此，非常強調幼稚園和幼教老師形象上的問題。

「我不喜歡老師穿太短的褲子，還有那個褲子很透明。我認為老師要有老師的氣質，家長對你才會有認同、肯定。還有老師和家長講話太...『你不要這樣啦！』（模仿老師的聲調，尖尖的、撒嬌），我常常跟老師說：『人要自重，而後人重』，要家長尊敬你，而不是將你看成是『顧孩子』的。我常常和老師強調：『我們是老師，不是顧孩子的』。」（園長晤談 DIR19991008）

「剛剛說的包禮的事情，比方說他們

一個人想要包XX元，我們是新來的老師，和他的關係沒有哪麼深，我們只想要包一半，他就會覺得我們包出去的錢不同，這是不是就表示幼稚園不團結，要求我們要包一樣多，好讓別人覺得我們是很團結的。」（老師1晤談TIR19991110）

「他希望給別人的感覺是園裡的老師很團結。」（老師1晤談）

「雖然她是這樣說，但是她的心理還是希望你是配合的，因為這是團體的形象。」（老師2晤談TIR19991018）

張園長在附幼是兼任園長，本職是應該與另一位老師共同搭班教學的，但她的作法是：找一位願意和她合班的老師合作，然後那位老師不必輪流帶小班，她一直負責帶大班。每年將升大班孩子中最乖的挑30位到該班去。同時，只帶上午班，到下午的時候，30位學生則打散分到其他班級去。換言之，透過行政上的安排，園長不帶班了。從園長工作分析資料顯示，張園長花大部分的時間在行政協調和總務事務工作上。從學校文化來看，張園長的確會需要花很多時間去做協調工作，因爲大家對幼稚園和幼兒教育都視爲低於小學一階的單位與教育。因此，附幼在小學中的地位不平等，形成一種上下隸屬的關係，加上校長對總務有關之事件特別感興趣與關心，使得園長必須向外「多做關係」，好爭取所需之資源；向內（幼稚園內）多求一致性的表現，好讓別人對幼稚園尊重，進而支持、協助幼稚園的需求。

2.乙所

a.「團隊」文化

乙所負責籌備該所成立的人是訓練發展部的經理。他非常強調團隊的文化。

「我（指經理）要引導這些老師，朝著我們的文化去成長。初期一年都是花在這些身上，這樣公司跟托兒所老師都是一家人的感覺才可以塑造出來。」（經理晤談MIR20000202）

「我們公司有這樣的成功案例，完全是來自於高階主管的指定要做的事情，所以，我們基層的主管就會深入的去探討問題，並確切的執行。所以，從董事會、總經理、副總的支持，承辦人員的執行，以及後勤部門（如總務、會計、廠務）的支援，我們公司托兒所在園區是成功的案例。所以整個公司就是一個團隊。」（經理晤談MIR20000202）

這種強調不僅是理念層面上的，同時在執行面上，無論是面試新聘老師或是教師在職進修時，經理都會花時間去解釋、溝通團隊合作的重要性。

「以前在貿易公司工作，你不會覺得你是一個團隊，你只會覺得你是一個幫她們做事的雇員，甚至到了幼稚園，我不會感覺到團隊。來到這邊，我感覺很強烈，整個公司是一個團隊。這需要每一個人的

付出。」（所長晤談 DIR19991001）

b.「興學」理念

許多公司不願意附設托兒所都是因爲「安全」上的顧慮，乙所面對著安全問題是以積極的態度去面對的。

「我們會分月，給小朋友、老師、家長做一些安全措施的演練；在基本設施上也做一點預防。如果可以做到意外事件發生的機率減到最低這一點，就可以克服我們（指領導階層）心中的障礙。」（經理訪談 MIR20000202）

乙所不僅克服了辦托兒所的恐懼，同時辦的相當成功，得到勞委會的績優獎勵。其原因之一在於總經理的「興學」理念。

「總經理的理念是從興學回饋社會，所以他現在才會規劃托兒所，之後就是小學、中學。」（經理晤談 MIR19991001）

「我覺得我們在做托兒所，公司一下子能瞭解到幼兒教育是重要的，關鍵在於我們總經理興學的理念。」（所長晤談 DIR19991001）

c.「尊重」文化

乙所在強調團隊合作的重要性的同時，亦尊重每個人工作上的分工與專業性，不僅是公司主管尊重所長、老師的專業，所長也非常強調自己以及家長對老師和孩子的尊重。

「我們是將孩子當成一個個人來看，雖然他們很細微，很小，但是他們所做的行為我都很尊重他們，我也要求父母和老師也是這樣看重孩子。」（所長晤談 DIR19991001）

「我還沒來的時候，公司雖已登報找老師，但他們覺得要找幼兒老師，要讓所長去 interview 才夠專業，他們 interview 我，但是不自己 interview 老師。」（所長晤談 DIR19991001）

「公司中處長很大，在辦公室中都是呼風喚雨的。有一天他來這邊，跟老師講話，連看老師都沒有，我覺得老師很沒有受尊重，我用了方法讓他警覺到他應該尊重老師，從那件事情之後，他跟老師講話就會面對面了，不再有欠缺尊重的感覺。」（所長晤談 DIR20000202）

「我（指經理）過去在托兒所中所扮演的角色就是從事規劃，再將托兒所 set up 起來，招募師資，討論所有的運作的模式，我在裡面就是配合總經理、副總，還有一位廠務協理，共三位，我是配合他們三位的理念、構想，我是在執行面執行，教學完全都是 depend on 所長和老師的規劃，因為他們學有專長，我們只是 support 這個教學，使得更近完善。我們提供一些 idea 和可以使用公司的資源來提供他們的教學。至於幼兒教育，我們只有靠老師來執行，我們也完全尊重老師的專業理念去推展。」（經理晤談 MIR20000202）

d.「公司」文化

在晤談經理以及看文件檔案時，可以很強烈的感覺到托兒所不是一個獨立的單位，而是附設在公司員工需求下才得以存在的。因此，老師能了解公司文化，要去滿足公司的需求，同時要能融入公司文化的思維下去思考問題。老師與所長在強調自己的專業性，想去影響主管人員對幼教的看法與尊重的同時，他們也要修改自己一些以前的學校制度上的觀念。

「每次的月會，我都會給他們一些 talk，一直 share 我們的政策。就是在文化中去建立這個 service 的觀念。」（經理晤談 MIR20000202）

「有關老師薪水的事，在我們半導體的行業，我們不在乎薪水，而是在乎股票的價值，我要去建立老師對於股票的認知，你不要看你的薪水差多少，你要看你的總收入多少。調薪的時候，他們（指老師）可能會很在乎多一千、少一千。這樣心胸就放不開，在教育上就不會很投入。我大部分就在做文化的轉變。」（經理晤談 MIR20000202）

「我在面試時，我就有告訴他們，你現在要先思考你過去在一般業界所接受的待遇是以『老師』身份領待遇但在本所是以『員工』的身份領待遇。所以，在教師節是沒有獎金的，但是在很多節日時，會得到很多的分紅獎金。在面試時，我就已經講好了，他們和員工的福利是一樣的，所以他們就不會去期望教師節時還要領教師禮金。」（經理晤談 MIR20000202）（按：因爲所長爲了教師節禮金與公司溝通要發教師節禮金才引發經理舉這個例子）

e.「行政支援與支持」文化

對乙所而言，整個公司是他的一個龐大的支援系統，這不僅是組織、硬體上的被動支援，更是實質上充分發揮功能的支援系統，精神上提供關懷與支持。

「像戶外教學，行政部門會請警衛全部來支援；還有防災演習，所有訓練部的小姐都來支援，他們怕小孩子慌亂，然後受傷。」（所長晤談 19991001）

「會計支援我們財務，總務支援我們所有東西，像是租車，他們會給我們 deal 很好的價格給我們，可是還是由我去跟他租。還有採購，若我們買什麼運動器材，上萬的，採購去訂，我給他們廠商，他們去殺價，殺到合理的價格，我就去訂購。他們不 involved，可是他們幫我將前面的程序都做好。我只要打一通電訂就好了。所以，這些他們都支援，還有廠務的護士支援我們、餐廳支援我們餐點。」（所長晤談 DIR19991001）

「剛開始的時候，餐點做得很不好，因為他們不會做小孩吃的東西，我就寫很多 complain 說要怎麼做，我們總經理最後下了一道命令：『你這個食品公司，若這個星期還不改善，讓托兒所滿意的話，我

們就換一家來經營我們公司的餐廳！』，哇...那個食品公司立即改善。我覺得公司支持到這個程度，他可以撤換做這麼久的食品公司來支援托兒所的餐點，我覺得很高興。」（所長晤談 DIR19991001）

f.「學習」文化

乙所在「教育人」和「企業人」不同文化相對撞時，呈現的氣氛是和諧的，因爲他們彼此都開放自己去學習另一種文化。

「我們經理改變最多！他說：『我告訴你，我現在進去都會蹲著跟小孩子說話』，他以前會說：『怎麼可以亂跑！』他現在的語言都改了。」（所長晤談 DIR19991001）

「剛開始的時候比較辛苦，上面的主管不知道要對幼教老師有什麼 respect，他們覺得托兒所就是看顧的工作，並不知道幼教老師跟小學的老師一樣是老師，剛開始他們會覺得『很簡單』，一個老師可以照顧 40 個小孩子，接觸後，他們就愈來愈肯定幼教的專業性，也對我們更尊敬了。」（所長晤談 DIR19991001）

「以前沒將 E-mail 用在托兒所裡的業務上，我到這裡就用 E-mail 作為與主管和家長溝通的管道之一，這是需要學習的。」（所長晤談 DIR19991001）

林所長過去的經驗都是教學經驗，因此當她接下乙所所長工作時，教學在她對自己角色的定位上，仍然是一個主要角色之一。每天要應對的人（老師、家長、學生、其他部門的行政人員、主管）那麼多，事情那麼複雜（從保育、總務、教務到會計等事務），還堅持維持自己帶班教學與自行設計教案工作，林所長認爲都是拜組織支持之賜。若不是組織（尤其是經理）的鼎力支持，迅速地回應與解決她的行政與教學上的需求，她可能無法兼顧教學角色，也無法帶領老師教學上的專業成長。對林所長最直接且提供最具體支持的人是執行層面的經理，但從晤談資料顯示，大家（老師、所長、經理）認爲若沒有總經理的興學理念，乙所是不會辦的這麼成功的。經理在整個托兒所籌備、成立，以及正式運用過程中都是一個靈魂人物，他對「自己」、「公司」、「所長」、「托兒所」的定位清晰，且掌握的相當有分寸。上述乙所的文化是如何形成的，是未來值得探討的一個課題，由於有了上述的文化，才使得林所長在角色上的認定與執行面上相當地一致。同時，在表現上，不僅她個人滿意外，（指可以兼顧行政與教學角色而言），公司相關主管以及托兒所同業人員都一致地給予肯定。

(二)園、所文化與園、所長角色間的互動關係

張園長與林所長在扮演園長與所長的角色時，都受到了與環境文化互動的影響。其影響除了在角色行爲上顯現，同時

也會影響到他們兩位的情緒上。情緒上的正負面會影響園、所長對自己角色認定程度以及其行爲上的表現，這種互爲影響的關係，持續久了，該組織的文化就更爲堅固不可動搖。

張園長說：「我從來也沒有這些挫折感過！我現在的心境是能提早退休就提早，最近我和老師說：『我們不管其他的，我們要學習得過且過的心理，不要什麼都急著要把他做好。』」（園長晤談）

林所長說：「他們（主管）是完全的trust、支援我，給我很大的發展空間，因此，可要努力塑造一個我們托兒所的模式出來，好讓他們肯定設托兒所的決策是對的」（所長晤談）

在前文中，分析的資料是兩位園、所長所處的文化。下面將以案例來比較不同文化對園、所長角色上之扮演的影響，換言之，下面將嘗試以案例方式來探討園、所長角色上的扮演與文化間的互動關係。

1.申請器材

不管是幼稚園，或是托兒所，器材的申請是必要的，尤其是大項的器材，必須經由上級單位的核准，才可能會撥款下來購買。我們將從甲園「申請電腦」，和乙所「申請運動器材」，來看看這兩個園、所的處理過程，以及園、所長對於這件事情的角色認知和溝通方式。

在前文中，我們曾經提及甲園園長向校長申請了數台電腦，但是學校卻送來舊的電腦。張園長一開始並不知情，而是由老師反應之後，才知道這些是舊的電腦，於是詢問校長事情的緣由，校長告知是「小學部」反應做這樣的決定，而後張園長再去詢問小學部的事務組長，而他告知是校長的意思，園長再向校長反應之後，得到的只是校長「神秘地笑一笑」（園長晤談DIR19991008）。

分析這個事件的過程，顯示出幾個特質：第一，「貶抑文化」在這個例子中很清楚地呈現出國小單位或是國小老師對於幼稚園的不重視；第二，園長「上、下間的橋樑」的角色有發揮出它的作用，但是，由於行政干涉與貶抑文化的因素，園長雖然爭取了、反應了，但結果還是不能使用的舊電腦，使得園長夾在老師與校長間，成爲裡外不是人的夾心餅乾；第三：「行政干涉」，如果今天幼稚園的款項是「專款專用」，幼稚園想要添購電腦，就應該可以獲得全新的電腦，而不是小學部的舊電腦。

在這個例子中，園長的角色是做溝通，買到適合使用的電腦，在拿到舊的電腦之後，也立即去反應了，只是在甲園文化中，幼稚園地位被貶抑，加上「行政的介入」，使得園方和校方之間的溝通是單向的。

乙所在添購體育器材時，林所長先要

評估這樣器材是不是屬於「大項器材」，（即不是運用零用金5000元就可以購得的項目），若是屬於大項器材，則需要先申請，再利用公司的總務系統，由他們先去比價、殺價之後，再由托兒所向那家廠商購買，之後就可以成交、送貨了。在企業文化之下，所有的採購必須依循著一定的程序，從申請、比價、議價，到最後的購買，都必須要遵循著公司的規定，附設的托兒所亦是要如此。

在採購過程中，最不好處理的就是比價與議價，乙所在「公司支持」下，這些過程都是由公司的總務系統去處理。因爲從所長、經理到整個公司，都認同托兒所是屬於公司的一部分，所以，公司的其他部門都要來支援托兒所。當托兒所有採購上的需求時，只要是合理正當的用途，公司就會允許，就可以透過總務系統將器材購得。

這樣的採購過程，就像是一般的公司文化一樣，只要是合理的申請，器材自然就可以購得。這樣的公司支援文化，不只是滲入到公司本身，連帶的托兒所也有這樣的認知。因此，在林所長與公司其他單位的認同下，器材的採購，沒有過多的人情、壓力與其他不相干的因素所干擾。

同樣是一個採購的事件，甲園園長花了許多時間去爭取與溝通，所得的結果是令她沮喪與挫折的，「老師也會跟我抱怨：『我們申請的是新的，怎麼會是舊的呢？拿了他們的東西（指舊電腦）來，結果都不能用！』，所以，我要面對老師和家長，家長也會跟老師說：『你們園長外行，買人家舊的！』，所以，罵得...我是第一線！」（園長晤談 DIR19991008）；乙所所長則只需花極少的時間，依程序去處理，即可得到所需要的器材，這使得乙所所長在得到環境支持的激勵下，更有意願與時間去努力於建立乙所的模式出來，「我要好好將這個所提升到我要達到的境界，像是『成長托兒所』的教學程度。」（所長晤談 DIR20000202）。

2.園內的裝潢

「我要做裝潢，我會考慮要怎麼做，考慮這個東西的長久性、實用性，但是上面（校長）會說：『我請外面的人做，讓他們設計就好！』。」（園長晤談 DIR19991008）

甲園在裝潢教室的情況中，園長考慮的是「實用性」與「長久性」，而校長考慮的可能不是從幼稚園的角度來想，而是在幼稚園之外的「價值」，這樣只是滿足了校長那一方的需求，而園方自己的需求，被放在後頭。

就一個幼稚園的園長來說，園內的裝潢、擺設大部分都是要滿足學生和老師的需求，但是在甲園中，在「行政干涉」之下，被犧牲的是幼稚園的權益，她們原本

可以要求到一個符合他們自己需求的設備，但是，在校長的介入下，園長仍是得屈服於這個壓力，同時還要面對老師對於此項設備的不滿。這樣的文化環境 會讓園長更加強其爭取資源與做橋樑角色的扮演。在她扮演這些角色的時間，會更強調「禮尚往來」和「建立形象」的觀念去行事。這樣一來，甲園的各次級文化就更根深蒂固地存在下去了。

「我進來之後，有一些設備我看到了就改，像是體能設施，我都會改進，因為我覺得這些不好，不符合小孩的需要，那我就要求改。」（所長晤談 DIR19991001）

乙所林所長在幼稚園剛剛開始裝潢的時候，就進入這個園，面對花費數十萬元設計的托兒所，所長並不是完全接受，而是見到設計不符合小孩子的高度、或是爲了老師使用上的方便性，就會提出建議，而讓施工單位改進。

從這樣的溝通結果來看，公司本身對所長的「專業」見解給予很高的尊重，畢竟一個專門製造高科技產品的公司，還是不懂幼教的東西，公司完全信賴於林所長的幼教專業。再從公司本身認爲托兒所是「員工福利」及「興學」的認知下，托兒所的設備當然不在於「便宜」，而是在於「實用」與「安全」，當然所長不需要去擔當一些額外的「人情壓力」，因此在設備上，自然可以以學生和老師爲主要的考量。這樣的文化促使林所長更容易也更願意在教學品質方面努力。

3.提升幼兒教育專業

不管是甲園或是乙所，都處於一個不完全都認知與了解幼兒教育的場所之中，甲園是國小附設的幼稚園，國小各單位仍是以國小學生爲最重要的考量；而乙所更是在園區的公司之中，公司的目標是在於製造高科技的產品，而不是在托顧幼兒。因此，張園長和林所長都希望在這樣的環境中，突顯出「幼兒教育」的專業，也希望在這樣的環境中，能夠提昇幼兒教育的專業性，獲取整個組織的認同。

甲園附設在國小之中，而很多國小老師或是家長會認爲幼稚園不過是「顧小孩」、「吃點心」、「玩遊戲」的地方，根本不是一個教育的場所。在這樣的環境下，張園長希望幼稚園可以展現出幼稚教育是專業的形象出來，這可以從以下幾點來看：第一，園長對老師的要求，例如，老師必須要端莊，要有老師的樣子，穿著不可以太暴露等。第二，幼稚園展現於外的整體形象，例如老師要團結一致。第三，園長常常提醒老師要有「老師」的認知，不要讓別人認爲幼稚園的老師只是「顧小孩的」。第四，讓小孩子顯現出「有禮貌」、「有生活常規」的生活舉止表現。

乙所是公司的員工福利設施之一，托兒所本身要滿足「照顧員工的需求」的精

神， 所以必須要配合員工要求，例如，配合員工下班時間，必需要托顧到晚上 6 點，或是晚上 8 點。在這些配合公司的要求之下，乙所林所長的信念是：「我希望我能讓公司了解到幼教的重要性，讓他們（公司）覺得做對了」、「不要他們（公司）要你做什麼，你就好吧！也不要看大家的走向就跟著走，你要堅持你的幼教理念...你要讓他們看的是幼教，也要公司上上下下覺得托兒所是屬於公司的單位」（所長晤談 DIR19991001）。而公司本身的看法是：「我們是生產高科技的，至於幼稚教育，只有靠老師來執行，我們也完全尊重老師的專業去推展」、「老師要展現專業教學」。（經理晤談 MIR19991001）

從甲、乙兩園所來看，園所長都想要在他們所處的環境中，讓其他的單位認同他們所從事的是專業幼教，而不是只是看顧小孩的地方而已。由於乙所有「尊重」與「學習」的文化，因此，在企業人碰到自己不懂的幼教領域時，先是給予專業上的尊重，同時自己努力學習，最後使得企業人也逐漸地有教育心了（如：蹲下來和小孩說話；對老師的專業性更給予尊敬了）。

從上面三個例子來看，一個處於國小附幼的園長，深受來自上級單位的介入文化與人情壓力文化，園長必須要更努力去做禮尚往來的互動關係，以及更努力的去呈現幼稚園正面的形象。

乙所在一個公司的支援文化之下，所長努力的目標不只是滿足公司的期望（托育工作），也努力呈現出托兒所的價值。因此，托兒所不只是看顧的單位，更是可以堅持幼教理念，發揮幼教理想的地方。

肆、結語

在結果的分析中，首先呈現了園、所長對自己角色的認定與行爲間一致性的比較；然後分析了甲園與乙所的文化環境特色及其與園、所長間行爲的互動關係。接下來要問的問題是：若這兩個園、所長互調所處的環境，張園長還會這麼強調禮尚往來的重要性，與努力建立所謂的幼教老師的形象嗎？林所長還可以堅持她的意念，發揮她心中的幼教理念嗎？就如同林所長在晤談中所言，*「若有人請我去當所長，他可能收不到學生！」*，因爲若沒有適當環境的配合，林所長可能也要面臨許多和張園長一樣的處境，而必須做更多的努力或是改變自己以遷就環境。因此，我們可以來想想，一個園、所長角色的扮演，不只是園、所長本身的認知問題，還有很大一部分是這個環境因素的影響力。

本文的結果再次回應了研究者個人的信念，即每一個人的行爲是深受自己的定位與環境的互動因素所影響的。

參考書目

李安明（民 86）*我國國小小校長教學領導之研究*。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。

邱德懿（民 76）*兒童福利人員工作滿足及其相關因素之探討---以台北市托兒所教保人員為例*。私立中國文化大學青少年與兒童福利研究所碩士論文。

高士傑（民 85）*幼稚園園長領導型式、教師準備度與組織效能關係研究*。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

許玉齡（民 86）*台灣省幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究*。台灣省政府教育廳委託專案研究成果報告。

黃瑞琴（民 80）幼稚園園長的教室觀點之研究。*台北師院學報*，第四期（八十年七月）681-716。台北：國立台北師院學院。

黃光國（民 77）中國式家族企業的現代化。楊國樞曾仕強主編，*中國人的管理觀*，業 243-273，台北：桂冠圖書公司。

楊國樞（民 84）家族化歷程、泛家族主義及組織管理。台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會宣讀之論文。台北：信義文化基金會。

蔡淑苓（民 78）*幼稚園園長領導型式與教師工作滿意之關係*。國立台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。

鄭伯燻（民 84）家長權威與領導行爲之關係：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*，第 79 期，119-176 頁。

簡楚瑛 (民 84)我國幼稚園教師教育信念之相關因素研究.國科會計劃。

簡楚瑛、林麗卿 (民 87) 幼稚園課程轉型之相關因素探討。*教育與心理研究*。台北：政治大學。

簡楚瑛，李安明 (民 88) *幼稚園園長對領導者與管理者概念之調查研究計劃*。台灣省政府專題研究計劃。

Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill`s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.

Schein, E. H. (1992) Organizational *Culture and Leadership.* 陳千玉譯，*組織文化與領導* 台北：五南出版社。

Zheng, H. Y. (1996) School *Contexts, Principal Characteristics, and Instructional Leadership Effectiveness: A Statistical Analysis.* Presented at the Annual meeting of

the American Education Research Association. New York April 8-12, 1996.

89/ 5/ 1 收件
89/ 7/20 修改
89/10/25 接受

◎ 附件一

【反思日誌】

(1)寫明日期

(2)簡述當天發生的事

將當天發生的事，依時間先後做簡短的紀錄。不管當天發生的事是大或是小，對自己有沒有影響，都盡量將所有的事件列出。

如：

8:00 以前　　準備開會資料

8:00~8:30 園務會議

8:30~8:40 與家長溝通

(3)詳細描述對自己有特殊意義（或有影響）的事件

(4)分析

分析是整個省思過程中最重要的一部份。在這個階段，要讓自己去思考下列幾個問題：

- 「為什麼這件事情對你對做園長角色而言很特殊？」你做了什麼？你怎麼解釋自己的行為？這個事件呈現了自己在信念上、行為上的哪些質疑或問題？
- 「你從這件事學到什麼？」這是省思中最重要的一步，也是成長所在。要思考這件事教了你什麼？在幼兒的發展學習、自己的教學或理念上，你得到了什麼教訓、看法？新的領悟是一個人改變的關鍵，也是成長的起點。
- 「你將來要如何做？」從這個經驗所學到的，要如何運用在未來的活動中，或要如何改變自己的行為。

◎ 附件二

甲園 20000117 之觀察記錄（部分摘錄）

0735	到園，到處看看，巡視校園
0740	巡視來打掃的學生
0745	到小學開會
0804	回到園內，告知老師待會不用升旗，請每一班派一位老師來開晨會。準備開會的東西（即園長的筆記本）
0807	拿鐵棍將後門關上，因爲天氣變冷了，而且後面有工程在做，會吵到學生。某老師跟園長談學生的事情，因爲學生家長需要有園車接送的幼稚園，但是，公立幼稚園並沒有這項服務，另一方面家長也希望學生可以留園到晚上。園長認爲這兩項要求園方都無法達到，所以建議學生轉到另外的幼稚園
0810	開晨會：（園長在開會之前，先看她的筆記簿，想想剛剛在小學開會的內容） 一、報告小學事項 二、報告校長交代之事項 三、報告幼稚園事項 1.下學期的學習區依照學生的興趣，可以有陶土區，可以請外面的老師來教「這和才藝班不一樣，讓孩子依照他們的興趣去選」還有一些像是體能的活動都可以。像是舞獅隊也不錯，可以增添一點文化的氣息。若有一些區沒有人選，那我們就來抽籤。 2.「我想跟小學接洽，設一間電腦室」 3.常常有學生家長打電話來說：「幫學生多加一件衣服」園長交代老師要常常問學生冷不冷，要訓練他們可以自己照顧自己，尤其是午睡起來的時候，很容易感冒。 4.其它事項
0840	園長向老師們說：「今天有一個老師請假（因爲婆婆住院）」。園長至 A 班看學生，同時協助實習老師
0845	唱早安歌。園長帶領著學生一起唱歌、做唱遊、一起做動作

乙所 20000118 之觀察記錄（部分摘錄）

0740	所長到園，巡視各教室
0815	所長幫忙看顧到園的小孩
0816	老師來問 CD 有沒有套子可以裝起來。所長就找一個信封將 CD 裝起來
0820	所長帶學生到教室中，帶領學生拿東西，和老師談天，協助學生吃早餐
0825	吃早餐，一邊吃早餐一邊開電腦，收信
0831	吃完早餐，打電話給某小姐，問問托兒所期末家長座談會要請哪個長官參加，要如何邀請上級長官。
0834	上去見新的總經理，因爲原來的總經理辭職了。星期六要開家長座談會，副總寫 E-mail 來提醒所長要請新的總經理來參加。
0855	所長回到托兒所，處理一些公文、信件
0858	老師來問鹽巴放在哪裡。所長向老師說：「新的總經理人不錯，總經理一聽到托兒所要辦座談會，一口就答應要參加，但是他並不知道托兒所的狀況，請所長請一位經理級的一起來參加。」
0900	泡茶
0905	所長到班級中攝影，進入教室中，引導學生進行今天的主題--醃蘿蔔乾 **所長說明：要拍攝學生平時活動的情形，到時候剪輯起來，在星期六開家長座談會時，放給家長看
0907	所長未拍攝成功，因爲老師不太願意，所長回辦公室處理公文、簽名
0910	再度進入教室中拍攝學生醃蘿蔔乾的情形
0915	再進入另一間教室中拍攝學生醃蘿蔔乾的過程

◎附件三

【觀察紀錄編寫方式】

園長工作內容的分類

行政(AA)	教務(TA)	總務(GA)	保育(N)	親師互動(TP)	其他(O)
公文往返	課程安排	餐具消毒	預防接種、健康檢查	與家長閒聊	閱報
開會	實際教學	器材維修	學生接送	討論學生情況	打私人電話
聘請老師	教室佈置	餐點問題	生病處理	溝通學生事務	處理私人事務
印製手冊	準備上課教具	添購教具、圖書	受傷處理	傳遞園所消息	午休（休息）
人事請假		添購設備	生活習慣輔導		
升旗		學生繳費	情緒安撫		
整理學籍資料		清點教具	行爲規勸		
研習活動之安排		帳務整理			
巡視教室		器材保管			
閱讀親子手冊		巡視校園（檢查器材）			
閱讀教室日誌					
影印文件					
和其他處室的往來					
印發資料					
處理老師之間的問題					
學生註冊					
辦理保險					

Kindergarten and Day-Care Center Directors' Role and Its Interaction with the Culture

Chu-ying Chien
Graduate School of Early Childhood Education
National Chengchi University

Abstract

This research project studied: 1. What the directors recognize as their role as a director. 2. What the relationship is between the director's cognition and her behaviors. 3. What the interactive relationship is between the culture of the kindergarten and day-care center and their directors' role.

The subjects in this study are one kindergarten and its director, and one day-care center and its director. This research adopts the methods of the reflective diary of the directors, observation, interview, and relevant materials to collect data.

The results show: 1. The kindergarten's director thinks her role is more administration oriented, and the day-care center's director thinks her role is not only as an administration leader but an instruction leader as well. 2.The behaviors of the directors are influenced by their cognition of the role as a director. 3. Each organization has its unique culture, which therefore, influences the behaviors of the directors.

Key words: kindergarten, day-care center, culture, director's role