

幼稚園園長領導知能與困境之探索性研究

簡楚瑛 · 李素銀 · 蘇馨容 · 劉 蓁 · 劉佩君

中文摘要

本研究旨在探討臺灣地區公私立幼稚園園長在領導時所面臨的困境、園長認為擔任園長應具備之知能以及困境與知能間的交互關係。本研究針對台北市 24 位公私立幼稚園園長採半結構訪談的方式蒐集資料，並以紮根理論資料分析方法進行訪談內容分析。研究結果發現幼稚園園長應具備的知能包含：行政事務、對內關係、對外關係、組織文化與願景、專業成長五大方面。而公私立幼稚園園長所面臨的困境成因可分為：制度、教師專業成長、壓力等三大層面，研究進一步針對二者之交互關係進行探討。最後依據研究結果與發現，針對園長領導角色與任用制度提出建議以供相關單位參考。

關鍵詞：幼稚園、園長領導、幼教領導

壹、研究動機與目的

國內目前現有有關幼稚園園長領導之研究以領導理論在園長領導上的應用與驗證(盧美貴、許明珠, 2002)、園長之培育制度(許逸柔, 2004; 陳亭方, 2005)、園長應具備的能力(許玉齡, 2004a; 孫立

葳, 2001)、園長的任用制度(張衛族, 2001; 張叔敏, 2004)園長的角色定位(簡楚瑛, 2001; 許玉齡, 2004b)、以及園長在領導上的表現與影響力(高士傑, 1996; 許玉齡, 1998; 康真娥, 2002; 陳慈娟, 2003; 張美瑤, 2004; 陳志民, 2004)等居多, 而較少去探討園長認為一個領導者應該具備之知能及所面臨之困境相關性的

簡楚瑛 國立政治大學幼教所教授
李素銀 國立政治大學幼教所研究生
蘇馨容 國立政治大學幼教所研究生
劉 蓁 國立政治大學幼教所研究生
劉佩君 國立政治大學幼教所研究生

研究，以及兩者間是否有其互動關係之研究亦較少見。若能了解園長對領導知能之需求觀點和其面臨之困境問題間的相關性，將有助於幼稚園園長專業知能成長課程之規劃與輔導工作之規劃，此為本研究之動機。

本研究主要目的如下：

- 一、探討幼稚園園長認為「領導」者所應具備之知能。
- 二、探討幼稚園園長在領導上所面臨的困境及其成因之分析。
- 三、探討園長對領導知能之需求與其面臨之困境間的關係。

本研究旨在探討下列待答問題：

- 一、幼稚園園長認為園長應具備哪些領導知能？
- 二、公、私幼兒園長對於領導所需具備之知能，看法上的差異情形？
- 三、幼稚園園長在扮演領導者角色上，所面臨的困境為何？
- 四、公、私幼兒園長在扮演領導者角色上，所面臨的困境差異情形？
- 五、造成公、私幼兒園長各自所面臨的困境之原因為何？
- 六、園長認知應具備之領導知能與困境間的互動關係為何？

貳、研究方法

一、資料蒐集

本研究為先驗性的研究。研究者於研究初期為了探求幼稚園園長所知覺的領導觀點內涵，經參閱 Bolman & Deal (1992, 1999, 2003) 的領導觀點文獻後擬定訪談大綱，內容包括(1)背景資料表(2)幼稚園園長

對領導的知能、價值觀(3)園長對園所、自身角色之隱喻(4)園長在領導上所面臨的困境與挑戰等，來訪問台北縣、市 24 名園長(其中包括公、私幼兒園長各 12 名，本研究分別以 A112、B112 指稱公、私幼兒園長)、獲得第一手資料。研究者於資料分析時發現園長認為所需的領導知能與領導困境等概念，不斷地在研究分析歷程中浮現，因而將研究寫作焦點集中在園長領導知能與困境之方向。

二、資料的分析

本研究採用紮根理論資料分析方法進行分析(吳芝儀、廖梅花譯，2001)。分析過程是從開放式編碼，進而為主軸式編碼，最終進入選擇式編碼之不斷循環的分析歷程，以確保資料分析的結果能確實地回答本研究的待答問題。

首先本研究先採用「開放式編碼」，以「發展」「概念與類別」。即從資料中找出主題，進而擷取與主題相關的資料、賦予概念化命名，並將所獲得的相關「概念」「歸類」，如表一所示。

再者採用「主軸式編碼」以建立「類別之間」的關聯。即依各類別所具備的條件、脈絡、行動策略和產生結果等的相互關係來整合，以建立本研究的典範模型。如表二所示，本研究將「制度層面」、「教師專業成長層面」、「壓力層面」等三項較低層次的類別(層次三的類別)，依此三類別所具備的條件與脈絡，向上提升一個層次，整合成為「公幼兒園長領導困境」和「私幼兒園長領導困境」等二類別(層次二的類別)；再依此二類別所具備的條件與脈絡向上提升一個層次，整合成為一個

表一 開放式編碼示例

類別	概念	訪談資料
	招生不足	A5：「幼稚園已面臨社區老化、少子因素所導致的招生問題」 A4：「因為我們這裡算是工業區，學生人口數本來就比較少…以後孩子生得少，可能會面臨到招生的問題」 B3：「在招生不足的情況下，會感到挫敗、沒有成就感」 B11：「基於成本考量，考慮將幼稚園結束掉」 B12：「園長和老師在招生方面真的會倍感壓力」
壓力	教育專業與家長需求取捨間的兩難	A2：「以現在的一些開放教學方式來說，你沒有辦法告訴人家你在做什麼，人家根本是無法理解，而且對大部分家長來講，他們要看的是成果、現狀」 A4：「其實挫折的部份就是你知道得越多就會更無力，就是理想與現實之間的掙扎」 A11：「家長的要求不見得都是對的」 B11：「這類型(近似於開放教育)的幼稚園是小眾市場，但爲了要堅持自己的一份理想而做自己想做的。如果這個社會不需要(這樣的幼稚園)，我就結束它…這樣的園所雖然不至於說你還有沒有明年，但是真的你若問我還有沒有第3年，我還無法回答」 B8：「我都會覺得我們老師在教學、師資這部分大家都很使力，如何把園方的優點好好的表現出去讓家長認同？我會覺得心有餘而力不足」

表二 主軸式編碼示例

類別(層次一)	類別(層次二)	類別(層次三)	概念	
領導困境	公幼兒園長領導困境	制度	幼稚園園長任用制度未臻完善	
			幼稚園在國小組編制定位不明	
			園長角色及權責不明	
		教師專業成長	教師較缺乏積極的學習態度	
			壓力	招生不足
				教育專業與家長需求取捨的兩難
	私幼兒園長領導困境	制度	缺乏充分決策權力，無法落實自身理念	
		教師專業成長	人才難尋	
		壓力	招生不足	
教育專業與家長需求取捨的兩難				

最高層次的類別(層次一的類別)，即園長面臨的「領導困境」。

最後採用「選擇式編碼」，由於園長的「領導知能」與「領導困境」兩項最高層次的類別不斷從研究歷程中浮現，且其

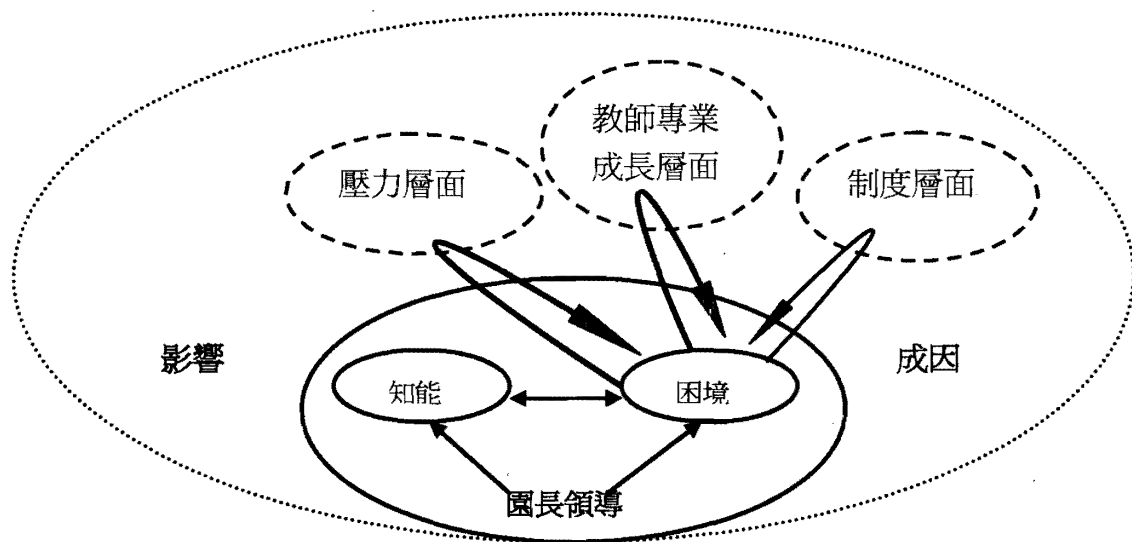
出現頻率高於其他最高層次的類別，如「自我特質」、「領導價值觀」、「教育隱喻」等同屬最高層次的類別，故本研究選擇園長的「領導知能」與「領導困境」作為「核心類別」。進而再從訪談資料中尋找出「領導知能」與「領導困境」分別與其他類別相關的內涵、成因與結果，用以連結核心類別與其他類別，如本研究將同樣在描述「困境」內涵的核心類別「領導困境」，和其它如「公、私幼兒園長領導困境」、「制度、教師專業成長、壓力等

層面的困境」的類別聯繫在一起形成故事線並闡明故事，以建構本研究的理論架構。如圖一所示。

參、研究結果與分析

一、幼稚園園長認為園長應具備之知能分析

幼稚園園長應具備之知能經歸納整理後可分為五大部份，如表三所示，分別為：行政事務、對內關係、對外關係、組織文化與願景，以及專業成長。



圖一 研究概念圖

表三 公、私幼兒園長應具備之知能次數統計表

概念	行政事務						對內關係				對外關係				組織文化與願景				專業成長				
	財務會計	環境規劃	e化管理	園務經營	行政處理	效率	關懷	支持激勵	溝通協調	適才適任	公共關係	危機衝突處理	敏銳觀察力	行銷	團隊合作	使命感	型塑願景	組織文化	帶心向心力	專業知能	進修成長	研究	教學領導
公幼	2	0	4	4	6	5	1	3	10	0	9	2	1	2	8	1	2	1	2	4	3	1	3
小計	21						14				14				14				11				
私幼	5	2	3	6	4	1	1	1	7	7	5	2	3	5	7	2	3	2	1	10	5	3	1
小計	21						16				15				15				19				

從表三來看，公、私幼兒園長均最關注「行政事務」；公、私幼觀點差距最大的是對「專業成長」知能的看重程度，私幼兒園長比公幼兒園長更看重「專業成長」方面的知能。

細觀各部份的知能，在「行政事務」中公幼兒園長比私有園長更看重「效率」的知能，私幼兒園長比公幼兒園長更看重「財務會計」的知能。在「對內關係」上，公幼兒園長比私有園長更看重「溝通協調」的知能，私幼兒園長比公幼兒園長更看重「適才適任」的知能。在「對外關係」上，公幼兒園長比私幼兒園長更看重「公共關係」的知能，私幼兒園長比公幼兒園長更看重「行銷」的知能。在「組織文化與願景」上，公幼兒園長和私幼兒園長看重的知能都差不多。在「專業成長」上，私幼兒園長比公幼兒園長更

看重「專業知能」的知能。

二、幼稚園園長在領導上所面臨之困境及成因分析

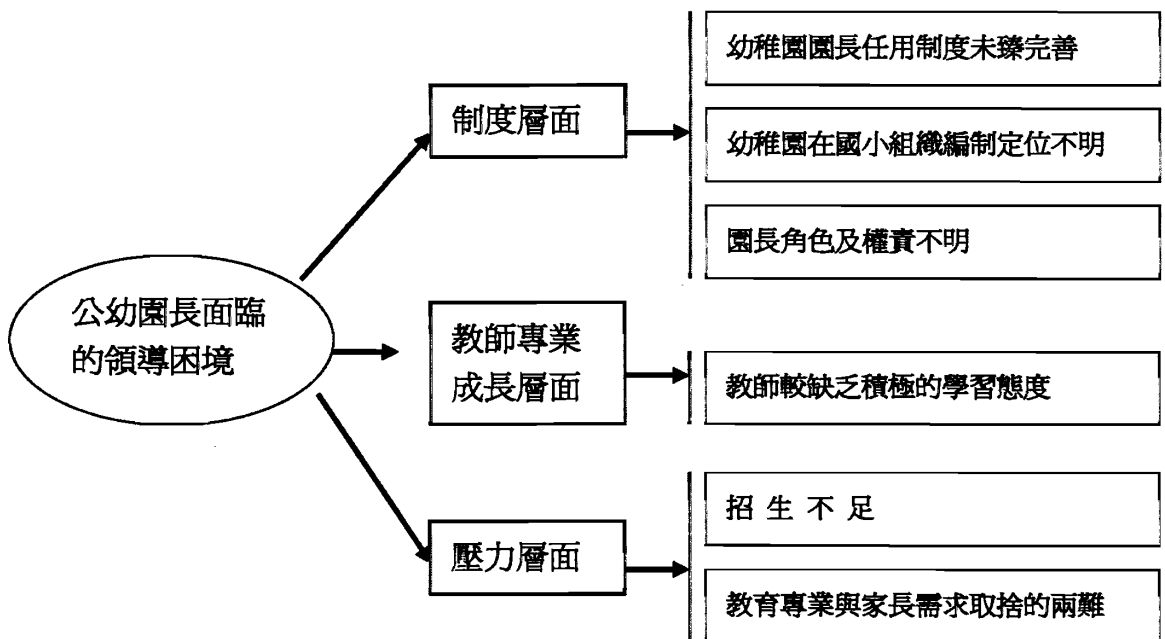
公、私立幼稚園園長在領導上所面臨之困境及成因經歸納分析後，依制度層面、教師專業成長層面、壓力層面三大部分分析說明之。

(一) 公幼兒園長所面臨之困境分析

公幼兒園長面臨的困境及成因如圖二所示，說明如下：

1. 制度層面

公幼兒園長在制度層面所面臨的困境，本研究歸納為「園長任用制度」、「幼稚園在國小組織編制中定位不明」、「園長角色地位的不明確」等三大部分，說明如下：



圖二 公幼兒園長困境及成因

(1) 幼稚園園長任用制度

目前國內公立幼稚園園長的任用，可分為輪替制與非輪替制兩類，其各自有著以下之困境：

A. 輪替制：

a. 園務工作無法延續及進行長遠性的規劃

園長更動頻率頻繁之情形往往容易造成園中行政事務處理與發展上之斷層或動盪，也讓整個園務在中、長程規劃上充滿了不確定因素，進而不易有一個長遠的觀點去規劃園所未來的走向。「因為我大概 99.9% 確定要交接了，所以有些事情就會覺得是不是不要做到這麼多比較好，可是又覺得應該要做，就會有這種掙扎。(A10)」

b. 資淺園長經驗不足，無法擔任起帶領教師專業成長的角色

因輪替制的關係，往往有老師在未有充足經驗時即擔任園長的工作。由於本身行政及教學經驗不足，因此無法帶領園內教師發展清楚的園務方向或是處理教學上的問題。

「我覺得自己在帶領教學上還不夠成熟，所以在這邊沒辦法給老師一個比較明確的方向，所以對我來說對老師們來說，都還在一個摸索的狀態中。(A2)」

此外也由於園務的工作通常是教師分工各自負責為主，資淺的園長由於經驗不足某些層面上只能「配合」，無法給予教師在專業上的指引。

「我們有老師負責課程、教學的部份，我們會召開教學會議討論教學。(那教學的方向就是由這位老師負責囉?)其實應該是說大家會互相討論，一同擬定。(那您是扮演了什麼樣的角色?)我大概就是配合，有問題大家再提出討論。(A4)」

B. 非輪替制：

有的公幼是不換園長的，這種情況下大家視園長工作為燙手山芋，教師不願接替，在任之園長也辭不掉行政職務。公立幼稚園園長由於在組織編制上並非專任，需兼顧行政和教學，這種情形讓園長有心力交瘁之感。這樣的一個現象造成了許多公立幼稚園教師都不願接任園長一職，間接造成了資深的園長想卸任交棒卻沒有人願意接手，因此也無法有經驗傳承與新手經歷成長的機會。

「也曾經想推掉這個職務，可是一直堆不掉，所以一直擔任這個職務到現在。(A3)」、「希望未來有人能接我主任的工作…因為我的理念其實經過了這樣的時間其實該發揮的也都差不多了，很希望新的主任有新的風格再帶進來，等於有

點新的氣象吧。(B3)」

(2) 幼稚園在國小組織編制中定位不

明

A. 附幼稚園長無決策權力

根據現行法令規定公立幼稚園附設於小學，但法令並未明確規定幼稚園「在小學中的行政組織中層級與職工編制情形」，而是交由各縣市小學自行裁定，而產生了幼稚園在小學裡的地位究竟是與小學處室平行的行政單位？還是與各年級平行的教育單位(即小學學制中的k年級)？如果是與其它各處室平行的行政單位，幼稚園就應獲得其該有的決策權力；如果是屬學年中的k年級，幼稚園就應獲得國小行政各處室的資源、人力上的支援。

這樣一個位階不明的狀態，讓幼稚園成為實質上是一個獨立的教學與行政實體，什麼事都得自己來。然而園長卻未獲有實質上決策權力，讓幼稚園園長不知該以什麼樣的角色去維護園所的權益，則重大事項的決定皆需通過小學的校長的認可後才能付諸執行。倘若國小校長不支持幼稚園發展，則易因校長在考量多數利益的情況下犧牲或忽視幼稚園應有的權益。如：「應該是校長的不支持吧，曾經啦，其實他不能說他不支持拉，因為在

小學裡，國小部是多數人，而幼稚園是弱勢團體，當他必須在國小部與幼稚園裡必須有所選擇時，他會犧牲我們幼稚園這邊(A3)」。

B. 附幼的行政事務未獲得國小各處室的支援

就幼稚園的行政事務來看，部份的園務工作與小學部的行政工作其實是有共通性的，所以在資源與人力上是可以相互支援的。「園長由教師兼任。我覺得部分行政可由小學分擔。如：全校身體健康檢查應包含幼稚園，由專業的校護安排檢查(A9)」。再者依據幼稚教育法第八條：「幼稚園行政組織及職員編制，由各該主管教育行政機關定之」，並根據臺北縣公立幼稚園行政組織及職工編制基準第二、三項對國小附設幼稚園的規定：「幼稚園的編制，每園設園長一人，得由國小校長兼代；設主任與組長(三班以下不設組)各一人，由幼稚園教師兼任；總務、人事及主計業務，由國小之總務處、人事室及會計室兼辦」，因而我們知道幼稚園具備了國小部支援幼稚園行政的法源基礎。

然而實際上部分公幼園長反應不但未獲得支援，反而經常是爲了順利推動園務工作，而須向校長或小學各處室爭取

幼稚園的行政資源與支援。如：「公立幼稚園必需能夠與小學相處得很好，因為它有很多資源來自於小學各處室…必須讓小學各處室的主任覺得公立幼稚園是小學的一環，在規畫的時候，才會把你(指幼稚園)納進來(A10)」。因此若公幼園長無法順利整合幼稚園與國小的資源，則園長就不能獲得整個學校行政系統的支持，就得獨自承擔所有的責任。如：「下週要舉辦親子參觀日，校長交待下來要做好環境清潔，但我了解各處室皆忙，因此若我統整的不好，最後可能變成自己承攬下所有責任(A8)」。

C. 園長角色定位與權責的不明確

許多公幼園長在訪談中提到自己在園內的角色與教師是平等的，同時擔負教學及園務行政工作與責任。然而身兼園長的工作卻不能擁有對於園務領導的真正決策權，形成園長真正的責任究竟是只要完成行政工作即可還是有領導園務的責任的問題？「公幼園長沒有強力的權力，在這樣的情況下，我既不是老闆，只是同事的關係，我要如何去領導只是同事的關係？(A11)」

2. 教師專業成長層面：教師較缺乏積極的學習態度

公幼的環境無論在師資、組織

架構、經費等許多方面皆較私幼來的穩定，但也由於這樣的穩定狀態常使得園內教師對於學習新事物接受新考驗的意願往往不高，興致缺缺。如何激勵教師主動積極的進行教師專業成長，是園長面臨的一大挑戰。「我覺得老師應該多學新的東西。因為可能講到研習、上課或是學什麼新的東西，大家都會興致缺缺。我覺得可能是環境的關係吧。可是這樣可能很不好，因為變成公立與私立教師的競爭力就有差別了。(A4)」

3. 壓力層面

公幼園長在壓力層面所面臨的困境，可歸納為「招生不足」、「教育專業與家長需求取捨間兩難」等二大部分，說明如下：

(1) 招生不足

在少子化社會趨勢衝擊下，許多公幼園長已開始面臨「招生不足」的壓力。「因為我們這裡算是工業區，學生人口數本來就比較少…以後孩子生得少，可能會面臨到招生的問題(A4)」。

(2) 教育專業與家長需求取捨間兩難

爲了因應招生課題，部分公幼園長開始出現「教師是服務業，服務的對象是幼兒和家長」的觀念(A11)，因此符合家長需求的相關措施(如課後留園)便應運而生，但是此時園長卻面臨了另一種壓力～「教育專業觀點(留園時間太長對幼兒本身及親子關係等都不合適)與家長需求

取捨間的兩難」。這對有些園長來說是一種挫折：「其實挫折的部份就是你知道得越多就會更無力，就是理想與現實之間的掙扎(A4)」，但對有些園長而言，會開始思索如何運用教育者本身的專業能力去影響家長(A11)。

園長在關懷「家長要的是什麼」的同時進行了另一方面的反思：「家長的要求不見得都是對的(A11)」，如是否應該教孩子讀寫注音符號的問題，過去公幼遵守教育局規定不教孩子注音符號的結果造成學生流失、招生不足，此一現象在公幼開放認字後獲得改善，這突顯出家長傾向孩

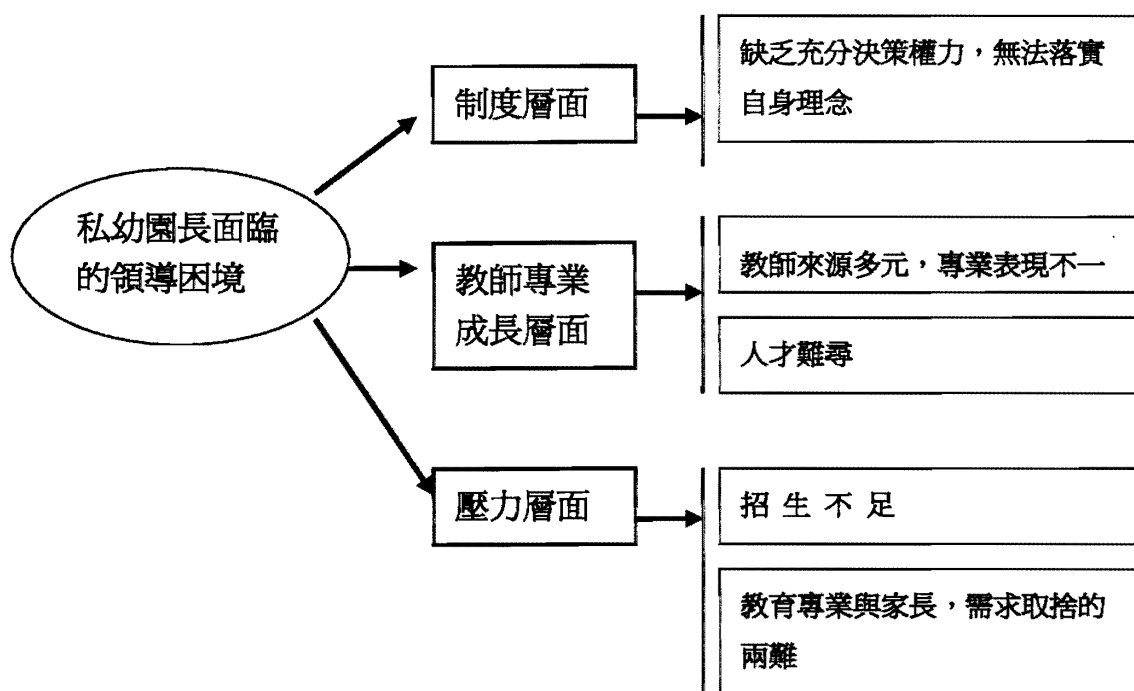
子認知方面的學習。因此園長是應堅持教育專業還是服務家長需求即成爲其壓力來源之一。

(二) 私幼兒園長面臨之困境分析

私幼兒園長面臨的困境如圖三所示，說明如下：

1. 制度層面：缺乏充分的決策權力，無法落實自身理念

根據此次的研究結果，部分私幼兒園長在幼稚園的經營與領導上並未獲得絕對、完全的權力，主要的決定權還是落在負責人的身上，因此在對於整個園所的領導與經營上難免會受到束縛：「自己不是真正的領導者，真正的領導者是後面的負責人，那擔任一個園所長他的權



圖三 私幼兒園長困境及成因

限也有限，若理念不合的話，那結局都是一樣的。(B11)」。造成園長不能成為園所的決策者，即使自己再怎麼有理念也無法完全地實現與落實。

2. 教師專業成長層面：

(1) 教師來源多元，專業表現不一

由於私幼的師資來源較公幼多元，專業程度不一，所以私幼兒園長在要求園內教師幼教專業表現上便有更高的期待。然而當園所教師無法達到園長的期待時，便使得園長面臨如何帶領教師進行專業成長的困境。「目前最大的問題應該就是老師跟不上我的腳步吧，也就是說老師沒辦法達到我所要求的標準…我現在還在努力中，希望能夠慢慢地把老師給帶上來(B1 園長)。」

(2) 人才難尋

根據訪談結果可以發現私幼兒園長普遍面臨人才難尋的問題。「其實我也在找人才，但是人才不好找。(B4)」、「畢竟我們沒有像公幼那樣，能夠提供老師很好的退休福利，所以還是會有老師會走」(B2)。由於人才上的流動造成即使園長對於人才的培訓以及經驗的傳承有著很深的期待，也會有使不上力的問題：「我還是希望自己能夠不斷地去培養人才或者是說後繼之人，這也是我現在一直在努力的目標。(B2)」。

3. 壓力層面

(1) 招生不足：

正如公幼，招生亦是私幼的主要壓力來源，有些園長在招生不足的情況下會感到挫敗、沒有成就感(B3)，有些園長會基於成本因素(B11)而考慮將幼稚園結束掉。由於學生數攸關幼稚園的存廢，所以園長和老師在招生方面真的會倍感壓力。對園長來說由於不希望自己擔任園長時學生流失導致經營困難，所以會想盡辦法來面對招生的問題(B12)；對老師來說則因擔心失去工作而會主動想要協助解決招生所帶來的壓力(如：去菜市場招生)(B11)。

(2) 教育專業與家長需求的兩難

為了回應外在環境與家長需求的改變，私幼兒園長開始思考不同的因應措施，然而在回應外界的變與不變之間，私幼兒園長面臨了如何在教育專業與家長需求上的兩難抉擇。

為了解決招生壓力，有些私幼兒園長便開始思考如何擴大大學生來源？例如是不是要依家長需求成立安親班？要不要開兒童美語、才藝課程(B4)？另一種私幼兒園長則為了堅持教育專業的理念，園內並無安排美語、才藝課程、注音符號讀寫等課程，然而這種因堅持自己的理想而辦的園所，卻可能只能獲得少數家長認同，屬於小眾市場，而這樣的堅

持確實蠻辛苦，因大部份家長還是會擔心沒有美語、才藝、讀寫，孩子跟不上別人，所以對於幼稚園的未來存在著高度的不確定感：

「如果社會不需要(這樣的幼稚園)，我就結束它…我們不太有資格談願景，雖然不至於說你還沒有明年，但是真的你若問我有沒有第3年，我還不敢承認」(B11)。

可見當私幼稚園長所堅持的教育理念和家長需求有衝突時會有學生流失的問題，如何在二者間進行抉擇便成為私幼稚園長需面臨的壓力。

三、領導知能與困境的互動關係

綜合上述研究可發現公、私幼稚園長認為擔任「園長應具備的知能」與「公、私幼稚園長面臨的領導困境」二者可能存有微妙互動關係，茲將「公、私幼稚園長面臨的困境」及「公、私幼稚園長應具的知能」整理如表四所示，以下針對園長領導所面臨的困境與應具知能之間的交互關係分析說明之。

整體來說，由表四可知公私幼稚園長皆重視「行政事務」方面的知能，顯示出「行政事務」是目前公私幼稚園長認為擔任園長應具備的重要知能。這可能隱含著公私幼稚園長需處理繁雜的行政事務有關。另一方面私幼稚園長又較公幼稚園長重視「對內關係」、「對外關係」、「組織文化與願景」、「專業成長」等知能，顯示出私幼稚園長所重視的領導知能可能較公幼稚園長多

元，另一方面也隱含了私幼稚園長在領導時需承擔更多的責任與壓力的情況。

就領導知能各個概念來說，以「行政事務」來看，公幼稚園長強調了e化管理、行政處理、效率的重要性，可能與公幼稚園長面臨任用制度不完善、組織編制以及角色與權責不明的困境，需更有效率的處理園務工作有關。而私幼稚園長強調財務會計、環境規劃、園務經營等知能，則可能與私幼稚園長面臨招生不足所直接帶來園所經營的困境有關。

以「對內關係」來看，公幼稚園長重視的是溝通協調、支持激勵的知能。這可能與公幼稚園長因為面臨園長角色與權責不明，以及教師容易缺乏積極的學習態度等困境，需透過溝通協調的知能來建立與老師間之良好關係使園務工作順利完成，以及需支持激勵教師們在專業上之成長有關。在私幼稚園長部分，重視的是適才適任的知能，可能與私幼稚園長面臨人才難求的困境，希望找到好人才有關。此外關懷的知能則是公私幼稚園長皆提及且重視的部份，顯示出公私幼稚園長重視對於組織成員的關懷。

以「對外關係」來看，公幼稚園長重視的是公共關係的知能，這可從兩方面來看，首先公幼稚園長在面臨招生不足的困境下更需要建立起對外(如社區)的良好互動關係有關；此外公幼稚園長在面臨公幼組織定位不明的困境，為了替幼稚園爭取到資源亦需建立此與國小內其他處室單位間的良好關係。另在私幼部分，私幼稚園長強調的是敏銳觀察力及行銷的知能，顯示出私幼稚園長在面臨招生不足的困境下，可能

表四 公、私幼稚園長認為應具的領導知能與其所面臨之困境對照表

公私幼稚園長認為擔任園長應具知能	公私幼稚園長面臨的困境		
	公幼稚園長困境	私幼稚園長困境	
(一) 行政事務◎： ◎：e化管理、行政處理、效率 *：財務會計、環境規劃、園務經營 (二) 對內關係*： ◎：溝通協調、支持激勵 *：適才適任 ◎：關懷 (三) 對外關係*： ◎：公共關係 *：敏銳觀察力、行銷 ◎：危機衝突處理 (四) 組織文化與願景*： ◎：團隊合作、帶心向心力 *：使命感、型塑願景、組織文化 (五) 專業成長*： ◎：教學領導 *：專業知能、進修成長、研究	制度層面	(1) 幼稚園園長任用制度 (A) 輪替制： a. 園務工作無法延續及進行長遠性的規劃 b. 資淺園長經驗不足，面臨專業領導的困境 (B) 非輪替制：視園長工作為燙手山芋，教師不願接替，在任之園長也辭不掉行政職務。	聘僱園長缺乏充分決策權，無法落實自身理念
		(2) 在國小組編制定中，定位不明 (A) 附幼稚園長無決策權力 (B) 附幼的行政事務未獲得國小各處室的支援 (C) 園長角色及權責不明	
	成長層面 教師專業	教師較缺乏積極的學習態度	教師素質多元，專業表現不一
			人才難求
壓力層面	招生不足	招生不足	
	教育專業或家長需求取舍的兩難	教育專業或家長需求取舍的兩難	

註：◎：表公幼提及次數較多，*：表私幼提及次數較多，◎表公私幼稚園長提及次數相同。

更需重視外界環境的變化以及運用行銷策略有關。而危機衝突處理的知能則是公私幼稚園長皆提及且重視的部份，這可能是外在環境變遷快速造成不管是公幼或是私幼都應做好應變的準備。

以「組織文化與願景」來看，公幼稚園長重視的是團隊合作、帶心向心力等知能，也許跟公幼稚園長因為面臨園長角色及權責不明，使得園務工作難以順利推行的

困境有關。在私幼方面，私幼稚園長強調的是使命感、型塑願景與組織文化，則可能因私幼稚園長面臨教師素質多元及人才難求的困境，所以更需重視教師使命感以及型塑願景與組織文化有關。

以「專業成長」來看，公幼稚園長重視的是教學領導的知能，可能與公幼稚園長面臨教師容易缺乏積極的學習態度、因輪替制產生資淺園長經驗不足，無法擔任起帶

領教師專業成長的角色以及在教育專業或家長需求取捨兩難的困境有關。在私幼方面，私幼園長強調的是專業知能、進修成長、研究等知能，則可能因面臨私幼教師素質多元，專業表現不一以及教育專業或家長需求取捨兩難的困境有關。

肆、討論與建議

綜合上述研究結果，本研究提出下列討論與建議：

一、園長「任用制度」與「權責定位」宜有明確規範

根據幼稚教育法(1983)第 12 條【附註】對於幼稚園園長任用資格的規定：「園長應具幼稚園教師資格，並曾任幼稚園教師 2 年以上，且擔任教育行政相關工作、幼稚園或各級學校行政工作 1 年以上，成績優良者。」由此可知，法令對於幼稚園園長在行政、教學等專業能力並未有特別高標準的要求，這使得公私幼園長是否具備專業能力帶領園所，成為各幼稚園自由心證的問題。

針對國小附幼園長的權責與定位目前亦無相關法令予以規範，更加使得國小附幼園長在工作場域「名不正」的前提下產生許多「言不順」的問題；在私幼方面，傳統私立幼稚園在經營上乃採「經營權」與「所有權」合一的方式經營，使得許多被聘雇的私幼園長無法完全掌握經營權，在面臨重大園務決策時往往須顧及擁有幼稚園所有權之股東們無法充分發揮自身理念，而造成私幼園長在領導過程中面臨許多身不由己的困境。

國內已有針對園長的研究(盧美貴、許明珠，2002、簡楚瑛，2001、簡楚瑛、廖鳳瑞、林佩蓉，1996)建議相關單位應清楚規範園長任用制度、專業素養以及權責定位，本研究亦發現園長任用制度與權責定位的不明確是目前公私幼園長面臨諸多領導困境的根源，且園長一職並非僅符合法令條件就足以勝任，更有必要具備專業知能。因此為了確保園長領導過程中所呈現的幼教專業風貌，應對園長角色訂定更明確的資格任用，以及權責定位與專業知能的規劃。

然而在相關法令未給予園長明確定位與規範之際，研究者認為園長應體認到自身該扮演的角色與承擔的責任，以及對園裏的教師、幼兒、家長應有的功能與貢獻，找出適合自己的領導風格及重視的價值觀，不因體制或制度的限制而成為逃避、推拖責任的藉口。

二、積極思考如何讓教育專業與教學成果外顯化

由公、私幼園長的訪談內容可知「招生」的問題乃是目前公、私幼園長所共同面臨的最大挑戰。為了解決招生問題，本研究亦發現無論是公幼或私幼園長，一方面出現針對家長需求而改變課程結構、重視行銷等趨勢；另一方面也陷入如何在「教育專業」與「家長需求」二者間取捨的兩難困境。

兩難困境的根本概念指的是「當兩個核心價值相互衝突，且無法藉由選擇其一來作為解決問題的可行性方案之情況」。所以當我們面對兩難困境的挑戰時，並不是陷入如何在二者間選擇的迷霧中，而是

積極設法創造另外的替代方案以解決此兩難困境 (Berlak & Berlak, 1981)。因此本研究建議園長應避免讓「教育專業」與「家長需求」成爲二選一的難題，不妨換個角度思考如何在幼教專業的基礎上，將「家長需求」與「幼教專業」二者間進行知識轉化。唯有回歸到教教的本質與重心，真正的讓教教的專業「被看見」才能使得幼教專業與家長需求達到雙贏的局面，而公私幼園長也能因此減輕其面對「招生不足」以及「教育專業與家長，需求取捨的兩難」的壓力。

三、回歸專業倫理

身爲園長常需要面臨很多來自於家長、教師、行政機關、社會等不同層面的難題，在每個決策之間都考驗著園長的專業與智慧。所謂的「幼教專業」牽涉到的層面包括教育、健康、福利、安全等方面，雖然「幼兒的興趣」是許多幼兒教育指引中的優先考量，然而究竟「什麼是對幼兒最好的？」並不容易去定義(Susman, 2004)。例如幼兒該否以全美語的方式學習外語？方案課程好還是蒙氏課程好？在既強調本土化又重視國際化的趨勢下該怎麼統整園所的課程？Susman 認爲這些道德、專業等兩難議題多半牽涉到「目的」與「責任」間的互相衝突，而在做出抉擇的過程中如何使各方皆不受傷害更是一項挑戰。通常而言當園長面臨問題與決策時，相關的法律條文(如：幼稚教育法、教師法、憲法等)可以指引方向，而園長所有的決策皆須以遵從法律爲最基本的原則。但除了遵守相關法律之外，國際幼兒教育協會(NAEYC, 2005、2006)亦曾針對幼教工作者在幼兒、家庭、同事、社會／國家等不同層面可能面臨的道德、倫理之

兩難問題提出了「幼教人員工作倫理及承諾之聲明」，供幼教工作者進行相關決策時的依循之參考準則。我國幼改會(2001)也提出了「中華民國幼教專業倫理守則」，主要內容分爲幼兒、家庭、同事、社會四大層面。其中在針對「幼兒」的倫理方面，主要是基於尊重幼兒之權利與獨特性，善盡照顧與保護之責，提供適性發展之教保方案的理念。在針對「家庭」的倫理方面，主要乃基於尊重及信任所服務的家庭，了解家長的需求，協助或增進家長的幼教理念及爲人父母的技巧的理念。在針對「同事的道德責任」方面，則是基於專業知識與工作夥伴、雇主或部屬建立及維持信任與合作的關係，共同營造有益於專業成長的工作環境的理念。在針對「社會」的倫理方面，則是基於讓社會了解幼兒的權利與教教的專業，提供高品質的教保方案與服務，重視與社區的互動，並關懷幼兒與家庭福祉的政策與法令。守則中並列出了各層面的具體遵守原則供幼教工作者參考。

由幼教專業倫理守則的理念與原則來看，不難發現準則中已爲園所長可能面臨的幼兒、家庭、同事以及社會的問題指引了依循的方向。此外研究者認爲園長自身的充足及豐富的幼教專業知識與積極樂觀的人格特質，不僅能適時的提供幼兒、教師、家長、社會等各方面需求的滿足，更是體現這些原理原則的堅固基石。亦能協助園長在法律、專業、道德與倫理中釐清問題的本質與解決的策略，讓園長能在身處混沌不明的困境中尋出對專業該有的堅持以及問題解決的契機。

附註：幼稚教育法第 12 條規定：「除由校長兼任者外，幼稚園園長應具幼稚園教師資格，並曾任幼稚園教師 2 年以上，且擔任教育行政相關工作、幼稚園或各級學校行政工作 1 年以上，成績優良者。」

參考文獻

一、中文部分

- 中華民國幼兒教育改革研究會(2001).*幼教專業倫理守則*。取自：<http://accer.org/modules/mydownloads/singlefile.php?cid=8&lid=10> 幼稚教育法(1983)。
- 吳芝儀、廖梅花譯, Strauss, A. et al. 著 (2001)。質性研究入門：紮根理論研究方法。嘉義市：濤石文化。
- 高士傑(1996)。幼稚園園長的領導型式、教師準備度與組織效能關係之研究。台北：國立台北師範學院碩士論文，未出版。
- 許玉齡(1998)。桃竹地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究。新竹師院學報，11，281-300。
- 許玉齡(2004a)。公立幼稚園園長的行政專業能力來源與工作困境。新竹師院學報，18，169-205。
- 許玉齡(2004b)。公立幼稚園園長的工作職責與角色之調查研究。國教學報，16，249-278。
- 許逸柔(2005)。幼稚園園長專業能力及其培訓制度之研究。台北：國立政治大學碩士論文，未出版。
- 孫立葳(2001)。幼兒園品質的把關者需要什麼？國教世紀，196，47-50。
- 陳慈娟(2003)。幼稚園園長課程領導—以一所幼稚園本位課程發展為例。台

北：台北市立師範學院碩士論文，未出版。

陳志民(2004)。幼稚園園長轉型領導與學校效能之研究—以中台灣為例。台中：朝陽科技大學碩士論文，未出版。

陳亭方(2005)。我國幼稚園園長證照制度之可行性初探。台北：輔仁大學碩士論文，未出版。

康真娥(2002)。台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。台南：台南師範學院碩士論文，未出版。

張衛族(2001)。幼稚園園長專業角色與任用制度研究。台北：台北市立師範學院碩士論文，未出版。

張淑敏(2004)。公立幼稚園園長任用形式與行政效能之研究。屏東：屏東示範學院碩士論文，未出版。

張美瑤(2004)幼稚園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究。高雄：國立高雄師範大學碩士論文，未出版。

簡楚瑛(2001)。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。教育與心理研究，24(上)，135-165。

簡楚瑛、廖鳳瑞、林佩蓉(1996)。當前幼兒教育問題與因應之道。教育革審議委員會委託之專題研究。

盧美貴、許明珠(2002)。費德勒權變理論在幼稚園園長領導之應用。台北市立師範學院學報，33，1-18。

二、英文部分

- Berlak, A. & Berlak, H. (1981). *Dilemmas of schooling*. London: Mechuen.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1992). *Leading*

- and managing: effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28, 314-329.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1999). Four steps to keeping change efforts heading in the right direction. *Journal for Quality & Participation*, 22(3), 6-12.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). Reframing organizations. *Artistry, choice and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- NAEYC(2005). Code of Ethical Conduct and Statement of Commitment. <on line>: <http://www.naeyc.org/about/positions/PSETH05.asp>
- NAEYC(2006). NAEYC Code of ethical conduct supplement for early childhood program administrators.<On line>: http://www.naeyc.org/about/positions/PSETH05_supp.asp
- Susman, M. (2004) Ethical Dilemmas for Early Childhood Educators: The Ethics of Being Accountable. *Young Children* ; 59(6). <on line >: <http://www.naeyc.org/about/positions/pdf/ethics04.pdf>

An Exploratory Study of Kindergarten Principal's Leadership Capacity and Difficulties

**Chu-Ying Chien · Su-Yin Li
Hsin-Jung Su · Jhen-Liu · Pei- Jyun Liu**

Abstract

The purpose of this study is to investigate the undue hardships and stressors faced by the Taiwan public and private kindergarten principals in the leadership role and their views on the leadership capacity of a kindergarten principal and the inter-relationship between the capacity and the difficulty faced by the principals.

Data were collected from 24 Taipei kindergarten principals in form of semi-structured interview. With reference of grounded theory, the contents of the interviews were analyzed. The findings showed that kindergarten principals demonstrate their capacity in five major areas, which were administrative work, internal relationship, external relationship, organization culture and vision and professional development. We also found that the three major sources of difficulties encountered by the public and private principals were system, teachers' professional development and personal stress. The study further discussed the inter-relationship between the principals' capacity and the difficulty they encountered. Suggestions for the leadership role of kindergarten principals and the policy of delegation were made in this report.

Key words : Kindergarten 、 Kindergarten principal's leadership 、 leadership of early childhood education