

·专栏·

幼儿园园长领导知能与领导困境的探索研究*

简楚瑛** 李素银 苏馨容 刘 蓁 刘佩君

(台湾政治大学幼儿教育研究所)

【摘要】通过对台北市24名公办、民办幼儿园园长的访谈发现,公办、民办幼儿园园长认为园长应具备的领导知能包含行政事务、对内关系、对外关系、组织文化与愿景、专业成长等五大方面,而他们面临的领导困境则可分为制度、教师专业成长、压力等三大层面。此外,研究发现,被访者认为园长应具备的领导知能与园长面临的领导困境间存在微妙的交互关系。依据这一研究结果,研究者针对园长领导角色与任用制度等提出了一些建议,供相关单位和个人参考。

【关键词】幼儿园 园长 领导知能 领导困境 相关性

【中图分类号】G617 【文献标识码】A 【文章编号】1004-4604(2010)05-0006-08

台湾现有的关于幼儿园园长的研究大多集中在园长对领导理论的应用与验证^①、园长培养制度^②、园长应具备的能力^③、园长任用制度^④、园长的角色定位^⑤以及园长的领导行为与影响力^⑥等方面,而较少去探讨园长认为一个幼儿园领导者应该具备哪些领导知能以及园长应具备的领导知能

与园长所面临的领导困境之间的相关性问题。若能了解园长对领导知能的需求及其与现在所面临的领导困境间的相关性,将有助于有的放矢,更好地促进园长领导知能的提高。

为更深入地探讨园长认为幼儿园领导者应该具备哪些知能及其与目前所面临的领导困境之间

*本文于2007年发表于《儿童及少年福利期刊》(2007,12:1-18)。经作者同意,本刊在刊登时有所删改。

**通讯作者:简楚瑛,曾任台湾政治大学幼儿教育研究所创所所长、教学发展中心主任、教育学院副院长、教授,香港教育学院幼儿教育系教授及顾问教授。因学术休假一年,2009年8月1日以后,任台湾政治大学教授。1987年6月于台湾政治大学教育研究所获得博士学位,曾先后赴美国波尔州立大学、加州大学、哈佛大学和加拿大卑诗大学做过共计四年的高级访问学者,曾在台湾台南师范学院、台湾新竹师范学院、香港教育学院任教,频繁穿梭于美国、加拿大等国和两岸三地开展学术交流活动,出版过几十种(篇)专著和学术论文,兼任十余个学术组织或大学和政府组织的相关学术职务。
E-mail: zychien@nccu.edu.tw

①卢美贵,许明珠.费德勒权变理论在幼儿园园长领导之应用[J].台北师范学院学报,2002,(33):1-18。

②许逸柔.幼儿园园长专业能力及其培训制度之研究[D].台北:台湾政治大学,2005。陈亭方.幼儿园园长证照制度之可行性初探[D].台北:辅仁大学,2005。

③许玉龄.公立幼儿园园长的行政专业能力来源与工作困境[J].新竹师院学报,2004,(18):169-205。

④张卫族.幼儿园园长专业角色与任用制度研究[D].台北:台北师范学院,2001。张淑敏.公立幼儿园园长任用形式与行政效能之研究[D].屏东:屏东师范学院,2004。

⑤简楚瑛.幼儿园园长与托儿所所长角色及其所处园、所文化环境互动关系之研究[J].教育与心理研究,2001,(24):135-165。

⑥高士杰.幼儿园园长的领导型式、教师准备度与组织效能关系之研究[D].台北:台北师范学院,1996。许玉龄.桃竹地区幼儿园园长领导措施与教师工作满意度之相关研究[J].新竹师院学报,1998,(11):281-300。康真娥.台南地区幼儿园园长领导风格、教师工作价值观与教师组织承诺关系之研究[D].台南:台南师范学院,2002。陈慈娟.幼儿园园长课程领导:以一所幼儿园本位课程发展为例[D].台北:台北师范学院,2003。张美瑶.幼儿园园长服务领导与教师组织承诺关系之研究[D].高雄:高雄师范大学,2004。陈志民.幼儿园园长转型领导与学校效能之研究:以中台湾为例[D].台中:朝阳科技大学,2004。

的相关性,本研究拟详细分析以下问题:幼儿园园长认为园长应具备哪些领导知能,公办、民办幼儿园园长对于园长所应具备的领导知能的想法有何差异,幼儿园园长在扮演领导者角色时面临哪些困境,公办、民办幼儿园园长在扮演领导者角色时面临的领导困境有何差异,造成公办、民办幼儿园园长各自所面临的领导困境的原因有哪些,园长认为领导者应具备的领导知能与面临的领导困境间存在哪些相关性,等等。

一、研究方法

研究者选取台北市的24名幼儿园园长为研究对象,对其进行深入访谈,以获得第一手资料。其中公办、民办幼儿园园长各12名。研究者以A1~A12指称公办幼儿园园长,以B1~B12指称民办幼儿园园长。针对想要研讨的问题,研究者拟定的访谈大纲包括园长背景资料,园长对领导知能的认识及园长的价值观,园长对园所、自身角色的认识以及园长面临的领导困境与挑战等内容。通过对访谈资料的编码分析,研究者将最终的研究焦点集中在园长的领导知能与领导困境方面。

为深入分析访谈资料,研究者先采用开放式编码,进而使用主轴式编码,最后进行选择式编码,循环分析,以确保资料分析结果能回答本研究拟探讨的问题。^①

开放式编码是指从访谈资料中寻找与主题有关的内容,进而将相关资料归类,并对其进行概念化命名(见表1)。

主轴式编码是指依照各类别间的相互关系来整合资料,以建立类别之间的相关性(见表2)。研究者将制度层面、教师专业成长层面、压力层面等三项较低层次的类别整合成为公办幼儿园园长的领导困境和民办幼儿园园长的领导困境等两个类别,又依照这两类间的相互关系将其整合成为一个最高层次的类别,即园长的领导困境。

由于园长的领导知能与领导困境两项最高层次的类别不断在研究资料中出现,且其出现频率高于其他最高层次的类别,如领导价值观等,因此本研究选择园长的领导知能与领导困境作为核心类别,再从访谈资料中寻找出与领导知能、领导困境相关的内涵、成因与结果等,用以连结核心类别

表1 开放式编码示例

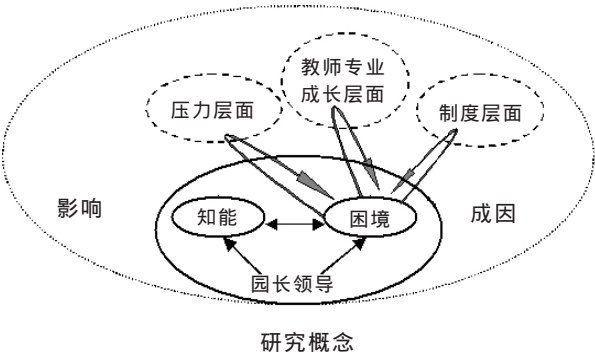
类别	概念	访谈资料
招生不足		A5:幼儿园已面临社区人口老龄化、少子因素所导致的招生问题。
		B3:在招生不足的情况下,我会感到挫败,没有成就感。
教育压力		B11:基于成本考虑,我准备将幼儿园关掉。
		B12:园长和教师在招生方面真的是倍感压力。
理念与家长的取舍		A2:从现在的开放式教学活动看,如果教师没有提前向家长解释清楚教学目的,家长根本无法理解。何况,对大部分家长来说,他们想看到的是教学成果。
		A4:教育专业知识了解得越多,就会感到越无力,总是在理想与现实之间挣扎。
两难		A11:家长的要求不见得都是对的。
		B8:我觉得我们的教师在教学、专业能力提升等方面都很努力。但是,如何才能把幼儿园的优点充分表现出来,争取家长的认同,对此我常常觉得心有余而力不足。

表2 主轴式编码示例

类别 (层次一)	类别 (层次二)	类别 (层次三)	概念
领导困境	公办幼儿园园长的领导困境	制度	幼儿园园长任用制度未臻完善
			幼儿园在小学组织系统中的编制定位不明
			园长角色定位及权责不明
		教师专业成长	教师较缺少积极的学习态度
			招生不足
			教育理念与家长需求间取舍的两难
	民办幼儿园园长的领导困境	制度	缺乏充分的决策权,无法实现自己的教育理念
			教师来源多元,专业表现不一
		教师专业成长	人才难寻
			招生不足
		压力	教育理念与家长需求间取舍的两难

与其他类别,最终形成本研究的理论框架(见下图)。这一编码方式即选择式编码。

^①STRAUSS A, et al. 质性研究入门:扎根理论研究方法[M]. 吴芝仪,廖梅花,译. 嘉义:涛石文化,2001。



二、研究结果与分析

(一) 幼儿园园长认为园长应具备的领导知能

分析发现,幼儿园园长认为园长应具备的领导知能包含五大部分,分别是行政事务、对内关系、对外关系、组织文化与愿景以及专业成长(见表3)。

从表3来看,公办、民办幼儿园园长均最关注处理行政事务的知能,而两者最大的不同是民办幼儿园园长更看重专业成长方面的知能。

仔细分析后发现,在行政事务方面,公办幼儿园园长更看重效率,民办幼儿园园长更看重财务会计;在对内关系方面,公办幼儿园园长更看重沟通协调,民办幼儿园园长更看重适才适任;在对外关系方面,公办幼儿园园长更看重公共关系,民办幼儿园园长更看重营销;在组织文化与愿景方面,公办幼儿园园长和民办幼儿园园长看重的知能相似;在专业成长方面,民办幼儿园园长更看重专业知能。

(二) 幼儿园园长面临的领导困境及其成因

分析发现,公办、民办幼儿园园长面临的领导困境及其成因可以依照制度层面、教师专业成长层面、压力层面三大部分进行解释说明。

1. 公办幼儿园园长面临的领导困境

公办幼儿园园长面临的领导困境如前文表2所示。

(1) 制度层面

公办幼儿园园长在制度层面面临的困境主要包括园长任用制度未臻完善、幼儿园在小学组织系统中的编制定位不明、园长角色定位及权责不明等三个方面。

① 幼儿园园长任用制度未臻完善

目前公办幼儿园园长的任用制度分为轮替制与非轮替制两类,各自都有一定的弊病。

轮替制的弊病如下。

a. 园务工作无法延续,很难进行长远规划

如果园长更替频繁,往往会造成园中行政事务处理与园所发展上的断层或动荡,使得整个园所的中、长期发展规划充满不确定因素,进而影响园所的长远发展。

A10:因为我移交园长工作的可能性有99.9%,所以在处理有些事情时会觉得是不是别做这么多会比较好,可是又觉得应该做,这时候就会很挣扎,很矛盾。

b. 资浅园长经验不足,面临专业领导困境

因为轮替制的关系,往往会有教师在尚未有充足经验时便要担任园长。由于自身行政及教学经验的缺乏,资浅园长往往无法带领教师明确园所发展的长远规划,也没有能力帮助教师处理教学上的问题。

A2:我觉得自己在指导教师改善教学工作方面还不够成熟,所以没有办法为教师提供比较明确的指导。我和教师们一样,在教学上都处在摸索状态。

此外,由于园务工作通常由教师各自分工负

表3 公办、民办幼儿园园长认为园长应具备的领导知能(次数统计)

概念	行政事务(次)						对内关系(次)				对外关系(次)				组织文化与愿景(次)					专业成长(次)			
	财务	环境	网络	园	行	效	关	支	沟	适	公	危	敏	营	团	使	发	组	向	专	进	研	教
会计	2	0	4	4	6	5	1	3	10	0	9	2	1	2	8	1	2	1	2	4	3	1	3
合计	21						14				14				14					11			
民办	5	2	3	6	4	1	1	1	7	7	5	2	3	5	7	2	3	2	1	10	5	3	1
合计	21						16				15				15					19			

责,所以资浅园长因为经验不足,在某些方面只能配合分管的教师开展工作,无法给予教师专业上的指引。

A4:我们有教师专门负责课程、教学方面的工作,会组织召开教学会议讨论教学活动。(访谈者:那教学的方向就是由这位教师负责确定的吗?)其实应该说是大家互相讨论,一同拟定。(访谈者:那您扮演了什么样的角色?)我基本上是配合教师的工作,有问题时大家再共同讨论。

非轮替制也有一定的弊病。有的公办幼儿园是不换园长的。在这种情况下,教师们都视园长工作为烫手山芋,不愿接替。在任的园长很难辞掉行政职务。公办幼儿园园长由于在组织编制上并非专任园长,而是需要兼顾行政和教学工作,所以园长往往会有心力交瘁之感。这也是导致许多公办幼儿园教师不愿接任园长一职的主要原因之一。

A3:我曾经想辞掉这个职务,可是没人愿意接手,一直辞不掉,所以就一直担任到现在。

②幼儿园在小学组织系统中的编制定位不明

a.小学附属幼儿园的园长无决策权

目前,台北市的公办幼儿园附属小学,但是幼儿园在小学组织系统中的编制定位尚无明确具体的规定,而是交由各县市自行裁定,导致幼儿园的定位不明。幼儿园究竟是与小学各处室平行的行政单位(如与语文处室平行),还是与小学各年级平行的教育单位(即与小学各年级平行)?如果是与小学各处室平行的行政单位,幼儿园园长就应获得该有的决策权。如果是与小学各年级平行的教育单位,幼儿园就应像小学各年级一样,获得各处室的人力、资源支持。

这样一种定位不明的状态导致幼儿园实际上成为了一个独立的教学与行政实体,什么事都得自己来,但是园长却没有获得实质上的决策权,致使园长不知道该以什么样的角色身份去维护园所的权益。幼儿园的重大决定皆需通过小学校长的认可后才能付诸执行。倘若小学校长不支持幼儿园的发展,那他很容易会因为顾及其他方面的利益而牺牲或忽视幼儿园应有的权益。

A3:应该是因为小学校长的不支持吧。其实也不能说校长不支持,但是因为在小学里小学部

占多数,幼儿园是少数,所以当校长必须在小学部与幼儿园里有所选择时,他往往会选择牺牲我们幼儿园这边的利益。

b.小学附属幼儿园的行政事务未获得小学各处室的支持

就幼儿园的行政事务看,部分园务工作与小学部的行政工作其实是有共通性的,例如在物资与人力资源方面是可以共享的。

A3:我觉得幼儿园的部分行政工作可由小学部分分担。例如,小学全校范围的身体检查应包含幼儿园,由小学的校医负责。

然而,实际上部分公办幼儿园园长反映他们不但没有获得来自小学各处室的支持,反而经常为了顺利开展园务工作而必须去找校长或小学各处室的主任争取本该属于幼儿园的资源。许多公办幼儿园园长无法顺利整合幼儿园与小学的资源,所以很难获得整个小学行政系统的支持,全部园务工作只能由幼儿园独自承担。

A10:公办幼儿园必需与小学和平相处,因为幼儿园的很多资源来自于小学各处室……必须让小学各处室的主任觉得公办幼儿园是小学的一部分。只有这样,他们在规划的时候才会把幼儿园考虑在内。

A8:下周学校要举办亲子参观日活动。校长交待下来要做好环境清洁工作,但我了解到各处室工作皆忙,因此如果我协调不好,最后很可能会变成由幼儿园承揽下所有责任。

③园长角色定位及权责不明

许多公办幼儿园园长在访谈中提到自己要同时承担教学及行政工作,但却不能拥有对园务工作的真正决策权,导致园长的角色定位及权责不明确。园长不清楚自己真正的责任究竟是只要完成部分行政工作即可,还是要负有领导园务工作的责任。

A11:公办幼儿园园长没有真正的决策权。我不是老板,没有领导权,和教师们只是同事关系,那我该如何去领导自己的同事呢?

(2)教师专业成长层面

在师资、组织架构、经费等许多方面,公办幼儿园都比民办幼儿园稳定。这样的稳定状态常常使得公办幼儿园的教师学习新事物、接受新考验的意愿不高,缺少积极的学习态度。如何激励教师

积极主动地致力于促进自身的专业成长,这是园长面临的一大挑战。

A4:我觉得教师应该多学新的东西。现在谈到研讨或是学什么新东西,大家都兴致不高。我觉得可能是环境的关系吧。但是这样可能会很不好,因为会导致公办园与民办园教师之间的竞争力差别显著。

(3)压力层面

公办幼儿园园长在压力层面所面临的困境可归纳为招生不足、教育理念与家长需求间取舍的两难两类。

①招生不足

在少子化社会趋势的影响下,许多公办幼儿园园长开始面临招生不足的压力。

A4:我们这里算是工业区。儿童人数本来就比较少……以后孩子生得少,可能会面临招生不足的问题。

②教育理念与家长需求间取舍的两难

为了减轻招生不足的压力,部分公办幼儿园园长开始提倡“教师是服务行业,服务的对象是幼儿和家长”的观念,会应家长的需求推出相关服务,如幼儿课后留园等。此时园长会面临另一种压力,即教育理念(留园时间太长对幼儿及其亲子关系的发展等不利)与家长需求间取舍的两难问题。有些园长会因此产生挫败感,另一些园长则开始思索如何运用教育者本身的专业能力去影响家长。例如,A11园长在关心家长需要什么的同时会进行反思,“家长的要求不见得都是对的”。园长是应该坚持教育理念,还是应该满足家长的需求,这成为园长的压力来源之一。

2.民办幼儿园园长面临的领导困境

民办幼儿园园长面临的领导困境见前文表2。

(1)制度层面

部分民办幼儿园园长在幼儿园的经营与管理上没有获得绝对、完全的权力,主要的决定权还是掌握在幼儿园投资人的手里,因此园长在对整个园所的经营与管理上难免会感到受束缚。园长不能成为真正的决策者,缺乏充分的决策权,导致园长无法实现自己的教育理念。

B11:自己不是真正的领导者,真正的领导者是后面的投资人,所以园长的权限很有限。如果与投资人的理念不合,那园长的结局都不会太好。

(2)教师专业成长层面

①教师来源多元,专业表现不一

与公办幼儿园相比,民办幼儿园的教师来源更加多元,专业表现不一。当教师的专业表现无法让园长满意时,园长就会面临如何促进教师专业成长的问题。

B1:目前最大的问题应该就是教师跟不上我的脚步吧,也就是说教师没办法达到我所要求的标准……我现在还在努力,希望能够逐渐促进教师成长。

②人才难寻

访谈发现,民办幼儿园园长普遍面临人才难寻的问题。由于人员流动性大,导致园长即使想培养人才、传授经验,也会有使不上力的感觉。

B4:其实我也在找人才,但是人才不好找。

B2:毕竟我们无法像公办幼儿园那样,为教师提供很好的退休福利,所以还是无法避免教师的流失。我还是希望自己能够不断地去培养人才,或者说是培养后继之人。我现在一直在努力。

(3)压力层面

①招生不足

和公办幼儿园一样,民办幼儿园也面临着巨大的招生压力。有些园长在招生不足时会产生挫败感,缺失成就感;有些园长则会基于成本因素而考虑将幼儿园关闭。由于在园幼儿人数攸关幼儿园的存亡,所以园长和教师在招生问题上都会倍感压力。对园长来说,由于不希望自己担任园长时生源流失,导致经营困难,所以会想尽办法来面对招生难题。对教师来说,因为担心失去工作,所以也会主动想办法协助园长解决招生不足带来的问题。

②教育理念与家长需求间取舍的两难

为了响应外在环境与家长需求的变化,民办幼儿园园长会思考不同的应对措施,此时园长往往会面临坚持教育理念与满足家长需求间的两难选择。

为了减轻招生不足的压力,有些民办幼儿园园长开始思考如何扩大生源,例如是否可以应家长之需成立安亲班,是否要开设儿童美语、才艺课程等;另一些民办幼儿园园长则会坚持自己的教育理念,坚持不开设美语、才艺等课程,但是这种因坚持自己的教育理念而开办的幼儿园往往只能

获得少数家长的认同。园长的这种坚持会非常辛苦,因为大部分家长虽然选择了这所幼儿园,但还是会担心孩子因为没有参加美语、才艺等课程而比其他幼儿园的孩子落后。园长也会对幼儿园的未来发展产生高度的不确定感。

B11:如果社会不需要这样的幼儿园了,我就关掉它……我们不太有资格谈发展愿景。虽然不至于说幼儿园没有明年,但是如果你问我幼儿园是否能坚持到第三年,我还不能肯定。

可见,当民办幼儿园园长所坚持的教育理念与家长需求间有冲突时,很容易产生生源流失的问题。如何在两者间作出选择便成了民办幼儿园园长必须面对的压力。

(三)领导知能与领导困境间的交互关系

综合上述分析可以发现,公办、民办幼儿园园长认为园长应具备的领导知能与公办、民办幼儿园园长面临的领导困境间可能存在微妙的交互关系。现将公办、民办幼儿园园长面临的领导困境及公办、民办幼儿园园长认为园长应具备的领导知能整理如表4所示,以便针对园长面临的领导困境与园长应具备的领导知能之间的交互关系进行分析说明。

由表4可知,公办、民办幼儿园园长皆重视行政事务方面的知能,可见行政事务知能是目前公办、民办幼儿园园长认为担任园长应具备的重要知能之一。这可能与幼儿园园长需要处理繁杂的行政事务有关。此外,与公办幼儿园园长比,民办幼儿园园长更重视对内关系、对外关系、组织文化与愿景、专业成长等知能,说明民办幼儿园园长所重视的领导知能比公办幼儿园园长更多元。这一情况隐含了民办幼儿园园长在担任园长职务时需承担更多的责任与压力。

在行政事务方面,公办幼儿园园长强调网络化管理、行政处理、效率的重要性,这可能与公办幼儿园园长面临园长任用制度不完善、组织编制以及角色与权责定位不明的困境,需要更有效率地处理园务工作有关。民办幼儿园园长则强调财务会计、环境规划、园务经营等知能,这可能与民办幼儿园园长面临由招生不足直接导致的园所经营困境有关。

在对内关系上,公办幼儿园园长重视的是支持激励、沟通协调的知能,这可能是因为公办幼

表4 公办、民办幼儿园园长认为园长应具备的领导知能与其所面临的领导困境间的对照

公办、民办幼儿园园长认为园长应具备的领导知能	公办、民办幼儿园园长面临的领导困境	
	公办	民办
(一)行政事务◎: ◎:网络化管理、行政处理、效率 * :财务会计、环境规划、园务经营 (二)对内关系*: ◎:支持激励、沟通协调 * :适才适任 ◎:关怀 (三)对外关系*: ◎:公共关系 * :敏锐观察力、营销 ◎:危机冲突处理 (四)组织文化与愿景*: ◎:团队合作、向心力 * :使命感、发展愿景、组织文化 (五)专业成长*: ◎:教学领导 * :专业知能、进修成长、研究	(1)幼儿园园长任用制度未臻完善 ①轮替制 a.园务工作无法延续,很难进行长远规划 b.资浅园长经验不足,面临专业领导困境 ②非轮替制 视园长工作为烫手山芋,教师不愿接替,在任园长很难辞掉行政职务 (2)幼儿园在小学组织系统中的编制定位不明 ①小学附属幼儿园的园长无决策权 ②小学附属幼儿园的行政事务未获得小学各处室的支持 (3)园长角色定位及权责不明	园长缺乏充分的决策权,无法实现自己的教育理念 (1)教师来源多元,专业表现不一 (2)人才难寻
	教师专业成长层面	
	压力层面	(1)招生不足 (2)教育理念与家长需求间取舍的两难

注:◎表示公办幼儿园园长提及次数较多,*表示民办幼儿园园长提及次数较多,◎表示公办、民办幼儿园园长提及次数相同。

园园长面临园长角色定位与权责不明以及教师容易缺乏积极的学习态度等困境,所以需要利用沟通协调的知能来建立与教师间的良好关系,使园务工作顺利完成,同时还需要激励教师的专业成

长。民办幼儿园园长重视的则是适才适任的知能,这可能与民办幼儿园园长面临人才难寻的困境,希望找到优秀人才有关。此外,关怀的知能是公办、民办幼儿园园长皆提及且重视的知能之一,显示出公办、民办幼儿园园长均重视对组织成员的关怀。

在对外关系上,公办幼儿园园长重视的是公共关系知能,这可以从两方面来解释:一是公办幼儿园园长在面临招生不足的困境时更需要与外界(如所在社区)保持良好的互动关系;二是公办幼儿园园长在面临公办幼儿园组织定位不明的困境时,为了替幼儿园争取到资源,需要与小学各处室建立良好的关系。民办幼儿园园长强调的则是敏锐观察力及营销的知能,显示出民办幼儿园园长在面临招生不足的问题时可能更重视外界环境的变化以及运用适当的营销策略。危机冲突处理的知能则是公办、民办幼儿园园长皆提及且重视的知能之一,这可能是因为外在环境变化迅速,迫使不论公办还是民办幼儿园的园长都应作好应变准备。

从组织文化与愿景看,公办幼儿园园长重视的是团队合作、向心力等知能,也许这与公办幼儿园园长面临因为园长角色定位及权责不明,使得园务工作难以顺利开展的困境有关。在民办幼儿园方面,园长强调的是使命感、发展愿景与组织文化等知能。这可能是因为民办幼儿园园长面临教师专业表现不一及人才难寻的困境,所以更重视有助于解决这些问题的知能。

在专业成长方面,公办幼儿园园长重视的是教学领导的知能,这可能与公办幼儿园园长面临教师较缺少积极的学习态度、因轮替制产生的资浅园长经验不足以及在教育理念与家长需求间取舍两难等困境有关。民办幼儿园园长强调的则是专业知能、进修成长、研究等。这可能与民办幼儿园园长面临教师专业表现不一以及教育理念与家长需求间取舍两难的困境有关。

三、结论与建议

综合上述研究结果,研究者提出下列建议。

(一) 园长任用制度与权责定位宜有明确的规范

目前台湾适用的对幼儿园园长任用资格的规定是“园长应具备幼儿园教师资格,并曾任幼儿园教师2年以上,且担任教育行政相关工作、幼儿园或各级学校行政工作1年以上,成绩优良者”。由此可见,相关法令对幼儿园园长在行政、教学等方面的专业能力并未有特别高的要求,这使得我们无从考量公办、民办幼儿园园长是否具备专业能力来领导园所发展。

有关小学附属幼儿园园长的权责与定位,目前也没有相关法令予以规范,导致园长在“名不正”的前提下面临许多“言不顺”的问题。民办幼儿园目前在经营上一般采用经营权与所有权合一的方式,致使许多被聘用的民办幼儿园园长事实上没有完全决策权,在面临重大园务决策时往往须顾及拥有幼儿园所有权的股东们,无法充分实现自己的教育理念,面临许多身不由己的领导困境。

目前台湾已有的针对园长的研究^①均建议相关单位应明确规范园长的任用制度、专业素养以及权责定位。本研究也发现园长任用制度与权责定位的不明确是目前公办、民办幼儿园园长面临诸多领导困境的根源,而且并非仅符合法令条件就足以胜任园长一职,而是需要具备相关专业知能才能胜任。因此,有必要明确园长资格任用规定,也有必要明确园长的权责定位与专业发展规划。

在相关法令作出明确规范之前,研究者认为园长应该明确自身该扮演的角色与承担的责任,确定适合自己的领导风格及重视的价值观,不要将体制或制度的限制看作是逃避、推诿责任的借口。

(二) 积极思考如何让教育理念与教学成果外显化

访谈得知,招生不足是目前公办、民办幼儿园园长共同面临的最大挑战。为了解决招生难题,无论是公办还是民办幼儿园园长,要么会针对家长需求改变课程结构,并且重视营销手段,要么会陷

^①卢美贵,许明珠.费德勒权变理论在幼儿园园长领导之应用[J].台北师范学院学报,2002,(33):1-18.简楚瑛.幼儿园园长与托儿所所长角色及其所处园、所文化环境互动关系之研究[J].教育与心理研究,2001,(24):135-165.简楚瑛,廖凤瑞,林佩蓉.当前幼儿教育问题与因应之道[R].台北:台湾教育改革审议委员会,1996.

人在教育理念与家长需求间取舍的两难困境。

研究者建议园长应努力避免让教育理念与家长需求成为二选一的难题,例如可以换个角度去思考如何在坚持幼教专业理念的基础上,将家长需求与幼教理念两者进行转化。只有让幼教专业理念真正被家长看见,即被家长认可,才能促使幼教专业理念与家长需求达到一致,从而为公办、民办幼儿园园长减轻招生不足以及在教育理念与家长需求间取舍两难的压力。

(三) 回归专业伦理

身为园长,常常面临很多来自家长、教师、行政机关、社会等不同层面的压力。这些压力均是对园长领导知能的考验。究竟怎么做才会对幼儿

最好? 答案往往很难定义。^①例如,幼儿是否该以全美语的方式学习外语? 方案课程好还是蒙台梭利教学法好? 在既强调本土化又重视国际化的趋势下,应该怎么统整园所课程? 这些道德、专业等方面的两难议题多半会牵涉到目的与责任的冲突,而在作出选择时如何使各方皆不受到伤害更是对园长的挑战。通常来说,园长在作决策时可以将相关的法律条文作为最基本的原则。在遵守相关法律的基础上,全美幼教协会(NAEYC)针对幼教工作者在幼儿、家庭、同事、社会和国家等不同层面可能面临的道德伦理之两难问题而提出的《幼教人员工作伦理及承诺之声明》^②也可供幼教工作者在进行相关决策时参考。

An Exploration into Kindergarten Manager's Leadership Capacity and Leadership Dilemma

Jian Chuying, Li Suyin, Su Xinrong, Liu Zhen, Liu Peijun

(Institute of Early Childhood Education, Taiwan Politics University)

[Abstract] Interview with 24 managers of public and private kindergartens in Taipei revealed that they generally believe that a kindergarten manager should possess leadership capacity in administrative affairs, internal relationship, external relationship, organization culture and vision and professional development. While the dilemma they are confronted with is in the aspects of system, teacher's professional development and stress. In addition, the researchers found that the leadership capacity and dilemma have subtle interrelationship. Based on these results, the researchers put forward some suggestions on the role and employment system of kindergarten leadership for the reference of concerned organizations and individuals.

[Keywords] kindergarten; manager; leadership capacity; leadership dilemma; relativity

^①BERLAK A, BERLAK H. Dilemmas of schooling[M]. London: Mechuen, 1981. SUSMAN M. Ethical dilemmas for early childhood educators: The ethics of being accountable[J]. Young Children, 2004, 59(6).

^②NAEYC. Code of ethical conduct and statement of commitment [EB/OL]. [2006-12-21]. <http://www.naeyc.org>. NAEYC. NAEYC code of ethical conduct supplement for early childhood program administrators[EB/OL]. [2006-12-21]. <http://www.naeyc.org>.