

## 第三章 研究方法與歷程

本章內容主要在說明研究進行的方法與歷程，共分為五節。第一節主要在說明研究方法；第二節針對研究對象的選擇與背景加以介紹；第三節描述我如何邀請參與者的過程，以及如何進入田野；第四節在說明資料的分析與信實度；第五節則在剖析自己身為研究者的角色。

### 第一節 研究方法

本研究以關心女性幼兒園園長的領導為主體，意欲瞭解女性從成爲一位園長開始，到領導一個幼兒園的經驗以及所面臨的困境之連續過程，特重女性園長所敘說之經驗。黃瑞琴（1991）指出，質性研究的特性在過程中特別注重人類行爲的主觀意義、當事者的內在觀點、自然情境的脈絡，以及人們解釋其經驗的過程，而這正符合本研究以一種全面的觀點探究女性領導經驗脈絡的需要，而這並不是量化研究所能掌握的，因此本研究採用更爲細緻的質性研究作爲研究的方法。而就知識論的立場而言，本研究兼採詮釋學的觀點以及性別的視角，希望從詮釋學的角度與研究參與者達成視野的融合，並以性別的觀點來探尋女性領導的經驗。

本研究的資料蒐集方法主要以訪談法爲主，園所觀察爲主，並參考相關文件檔案，作爲資料檢核之用。

#### 壹、深度訪談

訪談是一個互動的過程，它不是將在訪談之前就已經存在的客觀事實挖掘出來，而是在互動過程中創造新的意義（畢恆達，1996）。因此，訪談是在創造一種情境，讓研究者可以透過口語雙向溝通過程，輔以聆聽與觀察，共同建構出社會現象的本質與行動的意義，並透過詮釋的過程，將被研究的現象與行動還原再現（潘淑滿，2003）。訪談問題依其嚴謹度可以分爲三種類型，一是結構式的訪談（structured interview），又稱爲標準化訪談（standardized interview），是指研究者在訪談過程中，運用一系列預先設定的結構式問題，進行資料收集的工作，強調

的是研究者如何蒐集到具正確性的資料。二是無結構式的訪談（unstructured interview），又稱為非標準化訪談（unstandardized interview）。這種方式是指研究者在進行訪談時，不需預先設計一套標準化的訪談大綱作為訪談指引，其較重視如何在一個自然的情境中，了解複雜現象或行為背後的意義。三是半結構式的訪談（semistructured interview），又稱為半標準化訪談（semi-standardized interview）或引導式的訪談（guided interview）。這種訪談是介於結構式與非結構式訪談中的一種。在訪談進行之前，研究者必須根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作為訪談指引。但是在訪談進行的過程中，研究者不必完全依循大綱進行，可以依實際狀況，彈性調整訪談問題（Berg, 1998）。

本研究採用半結構式訪談，在訪談前先將所有研究關聯的主題列在訪談指引中，在實際訪談時再因應特定情境與對象，彈性調整問題的敘述以及順序。初次進入田野訪談之後，我發現訪談大綱中有些問題對於研究參與者來說太過抽象，對於受訪者產生困擾，於是我將在訪談以及觀察過程中所得的實際例子作為發問輔助參考，並在考量研究目的之下，重新調整與修改訪談內容，形成最後的訪談綱要。本研究訪談指引分為園長（詳見附錄一）與教師（詳見附錄二）兩個部分。園長訪談指引重點包括：一、園長的基本資料；二、園長的成長歷程；三、園長的互動關係與領導經驗；四、園長工作的譬喻與困境等。而教師的訪談指引包括：一、教師的基本資料與成長歷程；二、教師與園長的互動與對園長領導的看法；三、教師對園長領導的譬喻與想法。

## 貳、園所觀察

要了解一個園長的領導經驗，除了訪談之外，觀察是最好的方法。本研究在與園長進行第一次訪談，大致了解園所概況以及園長的想法之後，便進入園所進行實地的觀察，觀察內容主要以園長的工作事項，以及園長與教職員相處的情形。除了平時的園務運作外，我也觀察園務會議情形，藉此更清楚了解園長的領導以及與教師的互動。

為了掌握園長工作基本狀況，在本研究中，每一位園長觀察的時間從四到六

天不等，每次觀察時間均為一整天，從上午八點到下午五點，觀察的目的是希望了解園所運作狀況，以及園長處理事務的過程以及與老師的互動方式，記錄所發生的事件，並於正式訪談或觀察期間做進一步的澄清。

觀察期間，我跟隨著園長的行動，除了去洗手間之外，園長走到哪裡，我儘可能跟著園長工作移動地點，以記錄園長在園所中與教職員、家長或幼兒真實的互動過程，且儘可能不影響園長的工作。對於我如影隨形的觀察，就有園長開玩笑的說：「你好像是我的影子喔！」（桃花園陶園長第一次園所觀察 94/2/21）。而當園長在辦公室處理行政事務時，我就坐在辦公室的接待區靜靜觀察與記錄，偶爾園長也會抬頭與我聊聊天，和我分享當時的工作內容與想法。

我的觀察角色採「參與者即觀察者」（participant-as-observer），也就是說觀察者的角色是公開的，參與整個研究場域或活動過程，且通常可以表現出一位觀察者的行爲，例如記錄或撰寫札記。一開始我進入園所觀察時，發現雖然與園長已經認識，但是仍有園長不是很能適應，甚至因為我的存在而影響了她的工作與習慣。我很快發現園長這種彆扭的感覺，反省可能是因為我在跟隨園長時，爲了怕漏失過程中發生的事件，所以不斷紀錄，在與園長的關係未完全「去冰」之前，導致園長對我記錄內容的擔憂，而影響她接下來的動作與言語。察覺到這樣的問題之後，我改變記錄方式，在跟隨園長到班級或工作時，我盡量先不記錄，跟園長邊走邊聊，或是只是在園長旁邊靜靜等著或在需要的時候給予勞力支援，待她工作告一段落回辦公室之後，我才坐在椅子上將剛才發生的事件與對話盡量筆記下來，而這樣的改變，也讓園長較能自在工作。

## 參、文件分析

除了深度訪談與園所觀察之外，研究期間我也收集了園所相關文件檔案，作爲資料分析的參考。這些文件資料包括園務會議紀錄、教師教學日誌、教學會議紀錄、園所活動檔案、其他相關文件等。對於文件中所產生的問題，我會適時與園長討論澄清。同時，對於園長於文件上的相關批示也會特別留意，以找出其意義。

## 第二節 研究參與者

### 壹、研究參與者選擇的考量

在本研究中，我試圖探尋幼兒園女性園長的領導經驗，因此在研究參與者的選擇上，遵循以下原則：

#### 一、來自不同機構型態的園長：

幼兒園由於成立的背景不同，例如公立、私立、公辦民營、公司或學校附設等型態，在園所組織上也會不同，而不同的組織會影響園長如何與教職員（包括上司與下屬）互動的方式，也會決定園長在園所中的位置。因此，本研究除了考量性別之外，在對象選擇上也找了不同型態的機構，八位園長中，包括了三位自辦園所的園長（負責人兼園長）、一位公幼、一位公辦民營、一位公司附設、一位學校附設、一位私立園所受聘園長。

#### 二、至少具有一年以上的園長經驗

本研究考量第一年的園長在領導上仍處於求生階段，園務工作之外，要長期參與研究恐怕對初任園長造成負擔，同時考量第一年園長的工作穩定性較低，擔心在參與研究的過程中研究對象會因而流失，所以在找尋研究參與者時，以至少擔任園長一年以上者為考量。

#### 三、願意長期參與研究

由於參與本研究的園長需要長時間反覆接受訪談與園所觀察，所以是否願意長時間維持參與的意願，就成為本研究決定參與者時相當重要的考量。因此，我在徵詢園長參與意願時，會先親自說明我的研究內容與需要進入園所的時間，讓研究參與者能依照園所狀況與個人意願，決定是否參與。

## 貳、研究參與者的背景介紹

### 一、園長背景介紹

表 3-1 八位女性園長背景資料

園長	白園長	應園長	何園長	藍主任	杜園長	項園長	梅園長	陶園長
年齡	34 歲	34 歲	33 歲	47 歲	48 歲	50 歲	45 歲	47 歲
排行	老大	老四	老大	老大	老大	老大	老二	老三
學歷	專科/工管 大學/幼保 碩士/幼保	高職/觀光	高職/幼保 大學/幼保 碩士/幼保	普通高中 大學/幼教	高職/幼保 專科/美工 大學/幼保	普通高中 專科/幼教	高職/幼保 專科/幼教 大學/幼教	普通高中 專科/幼教 大學/幼保
婚姻	已婚	已婚	已婚	未婚	已婚	已婚	已婚	已婚
子女	1 女	1 女	1 男 1 女	無	1 女	2 女	2 女	1 男
幼師資歷	無	無	1 年	8 年	10 年	30 年	25 年	19 年
行政資歷	無	無	無	主任	主任	無	組長	組長 主任
園長資歷	9 年	10 年	7 年	18 年	8 年	17 年	3 年	6 年
園所規模	幼兒： 250 人 教職員： 20 人	幼兒： 100 人 教職員： 9 人	幼兒： 150 人 教職員： 20 人	幼兒： 60 人 教職員： 6 人	幼兒： 270 人 教職員： 28 人	幼兒： 96 人 教職員： 6 人	幼兒： 200 人 教職員： 21 人	幼兒： 200 人 教職員： 32 人
園所屬性	私人設立 創辦人	私人設立 創辦人	私人設立 創辦人	公司附設 受聘園長	公辦民營 受聘園長	小學附設 受聘園長	私人設立 受聘園長	高中附設 受聘園長
訪談次數	7 次	6 次	6 次	6 次	7 次	5 次	6 次	6 次

註：每次訪談時間為 2 到 2.5 小時不等。

### （一）白園長和百合園

百合園是一個由兄弟姊妹合作創立的園所，園所的經營主要由大姐白園長負責。百合園原先園址是一個口字型建築，有十間教室，六坪大的辦公室經常擠得水洩不通。園中幾棵大葉攬仁樹，在夏天的午後，陽光從葉片間穿透而出，灑在鋪設人工草皮的地面，陽光忽隱忽現，襯在地上煞是好看。白園長說家長喜歡這個地方是因為它溫馨又有活力的氣氛。建園十年後，由於姐弟們是在地人，在當地擁有不錯人脈，園所經營日益茁壯，也曾經獲得托兒所評鑑績優，因此在三年前，園所遷至離舊園不遠的位置，舊有的園所依然存在，換了名字之後改走中低價位路線，服務不同客層家長，雖然形成了自家人打自家人的狀況，但是因為新園所走的是中高價位，所以也自然區隔了市場。

新園就矗立在田間小路上，兩旁都是綠油油的稻田，長條型的土地，建築採二棟式設計，前棟主要是辦公室以及二間教室，後棟除了教室尚有其他專業教室，遊樂場規劃在入園的左側，種了幾棵椰子樹，整個園舍建築透露些許休閒風，白園長笑說，以後不做幼稚園，還可以當做住家使用。新園辦公室相當大，大約是普通教室的二倍大，園長說，因為以前的辦公室實在太小了，所以新園有些補償心理，刻意把辦公室打造的較舒適寬敞。目前班級數大約十班，共約二百五十位幼兒，教職員數約二十位，除了身為大姐的白園長之外，其他姊妹分別擔任主任、行政事務協助以及課程組長。白園長說，因為住家離園所不遠，姊妹們雖然都結婚，但是都還住在一起，所以平時可以比較彈性地做人力調配。

現年三十四歲的白園長，外表看起來相當親切，將白園長的園所取名為百合園，主要取百合之高雅潔淨，淡淡清香讓人沒有壓迫感，而白園長給人的感覺正如百合的清新，她的標準穿著是長裙，一頭長捲髮，讓人感覺相當具親和力。白園長在創立園所之前，學的是工業管理，專科畢業後在一個金屬工廠當了一年行政助理，後來進入補習班當老師，並跨足安親班，當初設立百合園是因為原先合作股東想退出，於是白園長把安親班附設托兒部頂下來經營，並擴展為托兒所。白園長笑說，當初也不知道是哪一股傻勁，竟敢就這樣接下來，一做就是十幾年。在這十幾年中，白園長完成了大學以及碩士學位，算是從一個門外漢到家長眼中

的幼教專家，也讓她在實務與理論中更能遊刃有餘。

## （二）應園長和櫻花園

櫻花園當初設立時，在當地是一個家長眼中的貴族園所，經營至今附近也多了許多園所共同競爭，但是櫻花園因為應園長個人獨特的魅力，以及在當地辦學的口碑（櫻花園這幾年曾經榮獲該縣評鑑績優），也吸引許多家長把孩子送來這裡。站在園所外面，銅色的鐵門有點像是一般大戶住家，進門處是一個小型遊樂場，園長辦公室就在一樓，園長一家人住在樓上，左邊是住家主要進出口。辦公室內右邊牆壁有一座大型魚缸，長約三公尺，放在辦公室中特別顯得醒目。園長座位就在中間，另設一個小的助理室，負責協助園長的行政業務。由於園所行政組織只有園長以及一位行政助理，所以辦公室感覺相當寧靜，不太像一般園所熙攘的辦公室氣氛。園所建築是三棟平行連結，辦公室後方以及右側主要是班級。再往後走，則是一大片操場，以及一個安親班教室。目前幼兒部班級數五班，約一百位幼兒，教職員數九位，除了教職員之外，應園長的先生也負責開娃娃車的工作，同時身兼園所董事長一職。

應園長現年三十四歲，外表看起來高挑瘦長，亮麗的外表、具時尚感的穿著與化妝、高亢的聲音以及和她動作一樣快的說話速度，在第一次與她見面時就令我印象深刻。而之所以將應園長的園所取名櫻花園，主要因為櫻花綻放時之爭妍鬥艷，很難不讓人多看一眼，就像應園長亮麗的外表一般。應園長高中唸的是觀光科，高中時就曾經在工廠打工，半工半讀完成學業，她說當時在工廠工作時，自己動作很快，經常同事只做到一半的工作量，她就做完了。後來陸續在夜市擺過攤，賣過飾品，也賣過不同的小吃，還曾經在汽車公司當過秘書，第一天就把公司的倉庫打掃的一乾二淨，快動作嚇壞了公司的同事。她自嘲說，三百六五行，她可能就做過其中的五十行。會開托兒所是因為當初在廣告公司工作時，大家志同道合的想法，只是後來真正實現夢想的只有她自己。這幾年下來，雖然附近園所陸續成立，造成經營上的困境，但是應園長憑著她自己與家長建立像朋友的交情，讓園所招生一直維持穩定的狀態。

應園長雖然沒有唸過幼保相關專業，但是憑藉著她活潑的個性、具創意的想法以及大膽的作風，讓她可以在幼教社出版商提供的教材中，很快嗅到目前幼教市場的潮流，並在園所中執行，認識她的園長都說她真是一個天才，雖然沒唸過幼教，卻都很快能抓到重點，這就是朋友眼中的應園長。

### （三）何園長和荷花園

荷花園是一個新遷址的園所，早期剛設立時，園所建築主要是三層樓透天建築改裝而成，何園長爲了給孩子一個較大的活動空間，還刻意在園所旁邊租用了一塊空地，當作孩子的戶外遊樂場。約在三年前，何園長和一起經營的先生決定買下另一塊更大的土地，從畫圖、設計到施工，都由夫妻倆一手包辦，雖然是建築的門外漢，兩人卻也憑著對藝術的熱愛與堅韌的鬥志，胼手胝足的創立了今天的園所。新園所佔地約一千坪，屬於該城鎮的外圍，位置雖然偏僻，但是來參觀過的人都對它特別的設計與用心的經營留下深刻的印象。除了一般普通教室外，何園長也將她和先生喜歡的音樂與藝術融入，所以創立了一般幼稚園少有的個人琴房、藝術教室等，以延伸她們創業當初把藝術融入幼教的想法，空間中每一個小小的設計都令人驚喜萬分。

荷花園班級數約有十班，特別的是，班級的設計採用社群方式，一班十到十二人，一位老師，兩個班級是相通的設計，所以兩班可以依照課程需要共同進行活動，也間接促進孩子之間的交流與溝通。荷花園在去年的托兒所評鑑中，獲得三項績優的最高榮譽，夫妻倆的辦學精神與理念，深受當地家長的肯定。目前幼兒人數約一百五十位，教職員數約二十位。除了夫妻倆之外，尚有何園長的妹妹、妹夫以及先生的妹妹都在此工作，也算是家族經營，但是何園長刻意把這樣家族經營的色彩降低，在我訪談過程中，從未主動提及。她說在這裡工作的每個人都是平等的，所以即使有家族成員一起幫忙，她還是屬於所有教職員的學校，在我研究期間，可以深刻感受到園所教職員間溫馨如家庭般的氣氛，而這也是她帶人的理念。

何園長高中唸的是幼保科，她說原先自己的興趣與第一志願是美工科，但是陰



錯陽差錯過了登記時間，所以只好唸幼保科。也因為這樣，她在幼保科學了她喜歡的音樂，奠定了她日後專科生涯中在西餐廳駐唱的基本功力。高職畢業後，她曾經到托兒所擔任老師一年多的時間，然後考上專科專攻美工，完成了她高中未竟的志願，同時也在這裡認識了自己的先生。

結婚後，兩人合力創辦了才藝班，然後轉戰經營小型托兒所，在當地口碑不錯。何園長外表清秀柔和，就像荷花給人清秀典雅的感受，出汗泥而不染的脫俗氣質。在經營托兒所期間，何園長陸續完成了幼保系大學學位，然後攻讀幼保研究所。她曾感慨的說，父母親生了四個女兒，沒有兒子是唯一的遺憾，身為大姐，她一直想讓父母覺得生女兒也是一種幸福與榮耀，所以她努力把事情做到最好，雖然他們只是一個鄉下的平凡家庭，沒有傲人的財力，一切都要靠自己，但是她和姊妹以及先生的努力，也獲得父親的肯定。讓她欣慰的是，這二年父親告訴她，雖然沒有兒子，但是女兒帶給她的光榮，卻是父親這輩子最大的驕傲，何園長說，這就是支持她繼續前行的重要動力。

#### （四）藍主任和蘭花園

蘭花園坐落在市區熱鬧的道路旁，因為鄰近天橋的關係，園所招牌小又被附近店家擋住，不仔細找，很容易就錯過了。園所進出大門和一般住家大門一樣小，佔地面積不大，從門口看進去一眼就可以看穿。園所建築相當老舊，主要為左右兩棟舊式平房，中間以棚子連接，成為園所的戶外遊戲空間，全園佔地約二百坪，左邊建築主要是二間中大班幼兒教室以及寢室，右邊則是辦公室、廚房、廁所、小幼班教室以及後方的小型第二遊樂場等。

蘭花園是一所公司附設的托兒所，早期專收員工子女，後來員工子女漸漸長大，托兒所考慮生存，因此目前也和一般園所一樣，只要有缺額，隨時歡迎報名。但是因為現有建築物相當老舊，如果要繼續經營，恐怕會是最大瓶頸，因此，目前已經著手規劃托兒所遷所事宜，預計一年內會搬遷到新的園址。目前園所大中小各有一班，共三班，約六十位幼兒，教職員工總共六人，成立至今二十餘年，是一個相當小型且歷史悠久的園所。

也因為是公司附設，所以蘭花園的行政架構最高是董事會，然後董事長，園長由公司內部挑選一位具有園長資格的長官擔任，因為只是掛名，對幼教不熟，所以園長並不直接負責園所運作，所有園務均由藍主任全權負責，所謂「園長」只有每個月來參加一次園所會議，或是園所有大型活動時才出席，所以藍主任雖為主任，但實際上執行的是園長角色。

藍主任今年四十七歲，外表看起來嬌小柔弱，但卻有著一付溫和堅定的臉龐，眼神中散發著自信，是一位相當容易親近的主管。藍主任高中唸的是教會學校，畢業後經過修女介紹到幼稚園工作，這一路走來，將近三十年的歲月裡，除了擔任約八年第一線老師之外，之後就都擔任主管的角色，曾經幫一間工廠附設的托兒所做得有聲有色，後來托兒所因時代轉變，工廠決定關閉，於是，藍主任離開到一家大型園所擔任主任，一年後毛遂自薦到蘭花園擔任主任，至今已三年。這幾十年的歲月中，藍主任也完成了大學幼教系學位，同時還曾經暫停幼教工作在修會修習宗教哲學，是一位相當虔誠的天主教徒。

走進藍主任的辦公室，約四坪大的空間，映入眼簾的只有幾個鐵櫃，鐵櫃內放的是園所的圖書與教具，主任辦公桌上僅有一具電話，桌上完全沒有堆放任何物品，桌墊下放著的是藍主任最愛的狗兒子照片，我第一次去拜訪她時，她就非常高興的與我分享狗兒子的生活趣事。藍主任是一位會享受生活樂趣的人，單身的她喜歡蒔花種草，園所中的開花植物，都是藍主任來之後種植的成果，她笑說無法忍受混亂的環境，她來了之後，把原先髒亂的環境加以改造，所以蘭花園看起來雖然老舊，但是整體環境卻相當乾淨，有一種小家碧玉簡單的美，藍主任簡約卻耐人尋味的氣質，就像蘭花的香氣一樣，清香持久，卻沒有刺鼻的濃烈。

#### （五）杜園長和杜鵑園

杜鵑園是一個由民間基金會接辦的公辦民營托兒所，創園至今邁入第七年，目前全園共十班，約二百七十位幼兒，教職員數約二十八人，在當地屬於大型園所，從成立以來歷次的托兒所評鑑，均得到相當不錯的肯定。由於屬於政府公辦民營托兒所，又鄰近政府相關部門，所以杜鵑園和政府公部門之間的連結相當密切，

經常協助政府舉辦相關幼兒教育推廣活動，但是因為其公辦民營身分，也經常造成外界誤解以為是公家單位，杜園長說，有活動要參與時，它們便屬於「公家單位」，若是來自公家的福利，他們又處於無法享受的尷尬地位，不過，和外面托兒所比起來，杜鵑園的教師薪資福利算是相當不錯的，所以老師的流動率並不高。杜鵑園學費相當平民化，成立以來招生一直相當穩定。杜鵑園最大的特色是當地少數走學前融合教育的托兒所，同時與學界也保持頻繁的互動，園所中經常有大專院校老師在此從事相關研究。

杜鵑園佔地約一千坪，擁有相當完善的硬體設備，以及寬敞的戶外空間，園舍採回字型設計，一進到園內，就可以看到園所內部大略概貌。園長辦公室是一個獨立空間，佔地約五坪，進門右側陳列相當多園長自己的書籍，我第一次去拜訪園長時，她就非常主動慷慨的拿了幾本書籍與我分享，而也因為她樂於分享的個性，所以在我每一次拜訪時，都會和我分享她近日所獲取的幼教相關訊息。園長辦公室中有一套灰藍色沙發供來訪客人使用，我們幾次的訪談都是在這裡完成的。特別的是，園長辦公桌旁邊放置了許多一罐一罐的糖果以及一些布偶，她說這是特別為孩子準備的，有時候有些孩子會跑來辦公室找她，她就會請孩子吃糖果。杜園長喜歡音樂，辦公室中經常流瀉著輕柔的樂音，感覺相當溫馨。

杜園長，高職家政科畢業後，曾經在一家連鎖知名幼稚園擔任老師逾十年，後來回到南部，擔任過幼稚園主任與園長職務，同時也完成了專科以及大學學位。杜園長本身是一位基督教徒，從杜鵑園一創辦，便由基金會系統轉入擔任所長至今第七年，是一位同時擁有豐富現場教學經驗以及理論的園長。現年四十八歲的她，育有一女，言談中相當有自信，屬於動作派的她，經常有過人的體力與記憶力，做事講求效率，不說話時看起來有些嚴肅，但是與人的相處卻又十分熟絡，令第一次與她見面的人不會感受到任何壓力，就像三月的杜鵑，熱情迎人。

#### （六）項園長和向日葵園

向日葵園是一所國小附設幼稚園，園所設立時間相當早，在民國七十八年當時，教育廳將全省國小幼稚園教師納編之前，就已經以自立幼稚園的形式存在，

歷史相當悠久。而目前向日葵園裡的六位老師，全部都是當時納編之前就已經進來的資深老師，平均年齡大約 50 歲，平均年資都超過 20 年以上。

向日葵園目前有三個班級六位老師，無專屬職員，幼兒數約九十位。由於國小部正在興建新教室大樓，所以整個學校班級拆成幾個部分，向附近社區借用空間。項園長是在納編之前進來的老師，在向日葵園的年資已經逾三十年，擔任園長年資十七年。她說，當時可能是校長信任她的能力，經常將幼稚園相關行政業務委交她處理，後來便自然而然的接了園長的工作。依照法令規定，國小附設幼稚園的園長主要由校長兼任，因此項園長在園中主要是帶班教師並兼任園長的行政工作。項園長普通高中畢業後，曾到國小代課一年，後來經父親學生介紹到幼稚園工作，並在因緣際會之下到當時的向日葵自立幼稚園工作至今，期間，她完成了專科的學位。

項園長雖然在幼教界已經有三十年的年資，但是看起來相當年輕，臉上經常帶著笑意，就像向日葵般熱情綻放，她笑說可能是因為經常和孩子在一起的關係吧。項園長目前和一位老師合帶一個班級，沒有專屬園長辦公室，也因為身兼教師與園長，所以園長經常工作到晚上七、八點，才有辦法回家，寒暑假比照行政人員到校上班，這樣長的工作時間，似也打破一般人對公幼老師上班時間短的刻板印象。

#### （七）梅園長和梅花園

梅花園是一個經營多年的家族式幼稚園，位於小公園旁，所以梅花園便將公園認養下來，除了當做園所戶外延伸場地，也是與社區區民融合的一個媒介。梅花園建築類似一個不規則的 H 型，由於早期法令只要不同門牌，就可以同時立案幼稚園與托兒所，所以梅花園目前具有幼托的雙重身分。

梅花園早期成立時是家族式企業，成立至今已經超過十五年，算是當地老字號的幼稚園。雖然目前家族中仍有六、七人分別擔任董事長、執行長、安親班主任、老師等不同職務，但是自從梅園長加入工作團隊之後，董事長也將許多經營權限下放給梅園長，由梅園長統籌負責園所行政與教學。梅花園目前幼兒總人數約二

百位，教職員數二十餘人，在同一區競爭激烈的狀況下，梅花園憑藉著去年幼稚園評鑑績優成績，招生狀況相當不錯。

梅園長本身是高職幼保科出身，畢業後因表現優異，被母校幼稚園留任，一做就是二十五年，因為前年學校有優退制度，所以梅園長在優退潮中選擇退休，希望有機會往幼教行政工作邁進，開啓事業第二春。梅園長豐厚的幼教資歷以及傑出的表現深受肯定，經其他園長介紹到梅花園擔任主任，在前一個工作結束後的第二天，就進入梅花園。梅園長的能力受到董事長以及梅花園家族的賞識，一個月後升任園長一職。

梅園長外表看起來有些嚴肅，但是與她熟識之後，發現她是一位相當誠懇、務實、有原則與衝勁的人，平常打扮穿著相當輕鬆，大多時候是穿著學校運動服或制服，短短的頭髮顯得俏麗，看起來相當有活力，梅園長笑說，自己的個性就像梅花一樣，面對逆境，更能堅強以對。梅園長雖然有二十五年的教學經驗，但事實上她才四十五歲，因為豐富的教學資歷，讓她在擔任園長的角色時更具說服力。而梅花園也在梅園長的帶領之下，由一個傳統型幼稚園蛻變成一所較開放的園所，並在去年幼稚園評鑑中，一舉獲得評鑑的最高殊榮，除了幫園所打了一記強心劑，也再次驗證梅園長的能力不容小覷。

#### （八）陶園長和桃花園

桃花園是一所高中附設的托兒所，校園是由當初高中部教室撥出使用，目前園所辦公室樓上仍是高中部使用空間，所以也會有高中部學生在上下課時間穿越托兒所，但是因為有不同出入口，所以托兒所幼兒安全無虞。桃花園目前共有十二個班，幼兒人數二百人，教職員數共三十二位。

一進托兒所，首先映入眼簾的是辦公室，辦公室右側是一個櫃檯，標示著服務台，會計坐在這個位置，家長繳費均在此，有時老師聯絡家長也會利用服務台後面的電話。左側是行政人員辦公桌，園長坐在最靠內側的位置，視線正好可以直視門口人員出入狀況。其他位置包括教學組長、美語部主任與美語部行政老師。辦公室中間則放了一組灰色沙發，供會客使用。穿過辦公室，後面則是戶外遊樂

場，以及一整棟幼兒教室。桃花園和一般園所不同的地方是分爲雙語部以及美語部，桃花園的全美語班級在這幾年的經營中已經小有名氣。

在這一棟教室建築中的二樓，還有一間園長專用辦公室，據陶園長說，她每星期二、四會在這間獨立的園長室辦公，專心處理園所行政事務。在這間專屬園長室中，除了園長辦公桌外，還有一組灰藍色系的沙發，茶几上放了一盆人造花，顏色相當柔和，整體也很搭配，角落則擺設一盆大的乾燥花盆栽，枯枝上繞著聖誕節的彩帶，一進辦公室就會注意到它。我每次到園所的訪談，都是在這個空間進行。

桃花園在八十年成立後陸續經過二任所長，陶園長是第三任園長。陶園長看得出來相當注重形象穿著，就我認識她以來，她的打扮總是相當合宜，手上擦著淡玫瑰色的指甲，身上散發出來的淡淡香水味，臉上精緻的化妝，說話輕輕柔柔，讓雖然已經年過四十七的她，外表看起來仍相當年輕有活力。注重生活品味的陶園長，連給訪客使用的仿畢卡索畫作花紋的咖啡杯，都顯得氣質逼人。園長的個性，就像她說話的樣子，輕柔不帶威脅性，就像三月的桃花，姹紫焉紅，充滿詩意。她笑說自己這樣的個性，當園長似乎顯得太柔性了，但是她說這就是真實的自己，無須隱藏。

陶園長普通高中畢業後，就毛遂自薦進入中部鄉鎮農忙托兒所，當了八年的托兒所老師，也陸續完成當時托進班、幼師科的學業，後來結婚後南牽至高雄，到幼稚園工作。由於剛結婚又對環境不熟悉，初始生活相當不適應，經常在陽台上流淚，後來在家人支持下渡過那段最難熬的時期。桃花園成立之初，本來陶園長應徵的是主任工作，但是當時應徵者都是佼佼者，學校從中選了一位有行政經驗者，其他人都留下來當老師，當然包括陶園長。陶園長在桃花園當了八年老師之後，升任主任，並於六年前獲得拔擢升任園長至今。

## 二、教師背景介紹

參與本研究之教師共有十五位，原則是依照園所規模大小決定訪談之教師人數，這些參與的老師主要來自園長的推薦，並由我徵詢過老師意見，經過老師

同意後決定。教師訪談的次數以一到二次為原則，每次訪談時間約二到三個小時不等。

表 3-2 參與訪談教師背景資料

教師名	年齡	教師年資	訪談次數/時數
玲玲老師	24 歲	6 年	3 次/4.5 小時
丁丁老師	30 歲	7 年	2 次/4 小時
惠惠老師	25 歲	2 年	2 次/3.5 小時
雲雲老師	28 歲	4 年	2 次/3 小時
如如老師	36 歲	10 年	1 次/2.5 小時
宣宣老師	25 歲	4 年	1 次/2.5 小時
珍珍老師	32 歲	8 年	1 次/2.5 小時
萍萍老師	29 歲	5 年	2 次/4.5 小時
麗麗老師	34 歲	8 年	2 次/4 小時
歡歡老師	32 歲	3.5 年	2 次/3.5 小時
親親老師	43 歲	23 年	2 次/3 小時
妙妙老師	25 歲	2 年	1 次/2 小時
敏敏老師	40 歲	14 年	1 次/2 小時
娟娟老師	27 歲	2.5 年	2 次/4 小時
君君老師	36 歲	8 年	2 次/3.5 小時

## 第三節 進入研究田野

### 壹、邀請參與研究的過程

在研究之初，我以自己認識的園長為主要邀請對象，一開始是在電話中說明我的研究內容與重點，在初步獲得園長的同意後，便與園長約好見面時間，帶著我的研究計畫與「園長參與研究同意函」（附錄三）、「園長背景資料表」（附錄四）等相關文件到園所拜訪園長，除了親自說明研究方向與研究過程中需要園長協助之處，也藉著拜訪園所，了解園所概況，與園長建立進一步的關係，並約定第一次的訪談時間。之後幾次的訪談與觀察時間，則是在每一次離開園所前與園長事先約好。其他後續的研究參與者，除了包括我先前認識的園長外，有些則是請園長以滾雪球的方式幫忙推薦。

由於參與本研究的大多數園長我都認識，所以在建立關係上省去不少時間，往往在訪談時就能很快進入主題，也不會因為不熟悉對方而有彆扭或陌生的感覺。但是，這樣的優勢卻也潛藏著隱憂。因為熟識的關係，有些園長在說話時會省略一些她自認為我已經知道的事，例如蘭花園的藍主任在我第一次進行訪談時就說：「**都很熟了，要從哪裡開始講？**」（蘭花園田野筆記 93/10/27-2）。我也因為這層關係，在省視這些園所時，不自覺的以我先前的概念來解讀，造成研究視野上的矇蔽，所以持續的省思就成了自我提醒相當重要的工作。

至於藉由滾雪球方式成為研究對象的園長，因為彼此不熟悉，所以需要較多時間與園長建立關係，才進入訪談，而這樣的園所投入的時間也相對拉長。不過因為這些園長被推薦時已口頭應允推薦者願意參與研究，所以在我連絡的過程中，也出乎意外的順利，她們都是在我第一次連絡時，立刻就答應我的研究邀約。但是，這些園長雖然答應參與我的研究，卻也不免擔心自己的經驗是否足以提供研究所需，也很擔心自己的敘述，是否能講到「研究所要的重點」。例如我第一次拜訪桃花園的陶園長時，她表達了相當樂意參與研究的意願，但是卻擔心的說：「**我覺得自己的經驗很平凡，我有點擔心自己能幫你多少。**」（桃花園田野筆記 94/1/27-1）。相同的擔憂也出現在向日葵項園長、梅花園梅園長以及荷花園何園長



身上。對於園長這樣的擔心，我抱著一種學習的態度與心情，告訴她們：「**我是想聽聽你們的故事，希望從你們的身上有所學習。**」。當園長聽到我這樣說之後，就會放心的告訴我，「**如果是要聽我的故事那就比較簡單**」，園長的反應讓我頓悟當研究回到園長的主體時，她們比較能從一個自身的角度，去除對「研究」的擔憂，放心的與我分享。

至於邀請老師的部分，則是在我進行園長訪談與觀察期間，請園長推薦兩位教師受訪。推薦方式以一位老師，一位行政人員；一位資深，一位資淺的原則相互搭配加以選定，但是有些園所較小，老師身兼行政工作，所以有的園所訪談的對象就以老師為主，沒有行政人員。在獲得園長的推薦名單後，我利用到園所訪談與觀察園長的機會，到教師班級當面邀約，並說明訪談重點與內容。由於有些被園長推薦的老師碰巧我也認識，所以在邀請上不會有太大困難，但是也有老師知道被園長推薦時，顯得有些擔憂，這種擔憂除了對於「雀屏中選」感到懷疑外（園長為什麼推薦我？），也會不由自主的擔心自己能為研究提供些什麼樣的資料。例如我在百合園進行研究時，其中被推薦的玲玲老師就明白的表達了她的憂慮：「**我從來沒有被人家訪談過，而且我不太會說話，我擔心我說的不是你要的，這樣就不太好。**」(百合園田野筆記 93/09/01-2)。這樣的反應在別的園所也有出現，但是就我的經驗了解，老師們通常是擔心自己表達不夠清楚，或不知道研究者「要什麼」，甚至擔憂自己說的話不小心傳到園長耳朵。面對這種狀況，我會當場說明這只是想聽聽老師工作的經驗與心得，並保證這些訪談內容是保密的，以獲取老師的體諒與參與，並於第一次訪談前，附上「教師參與研究同意函」(附錄五)以及「教師背景資料表」(附錄六)，向老師充分說明研究目的後，請老師協助填寫。

老師的擔憂也表現在不同層面，並與先前經驗息息相關。例如我與麗麗老師第一次接觸時，她就非常關心與好奇我的研究內容（雖然我已經在事前說明過），我再次詳細說明我的研究，麗麗老師這才娓娓的說道，曾經有一位研究生到園所來做園長研究，當時她也是希望訪談老師，結果園長把麗麗老師叫到園長辦公室接受訪談，且園長就在旁邊聽。麗麗老師覺得她是在一個不了解的狀況下被迫參與，那次的經驗讓她相當不舒服，她以極不滿與輕蔑的語氣說：「**你知道嗎？我莫**

名其妙被叫到園長室，然後她就開始問我我們園長的領導是怎麼樣，當時我們園長坐在那裡，你想我能說什麼，而且她還錄音，還好我也不是省油的燈，反正就給它繞來繞去，說些表面話就好。」（麗麗老師訪談田野筆記 93/11/24-3）當下我可以明顯感覺到麗麗老師對於參與研究的不安，以及省思到研究中不對等的權力關係。於是，在進入正式訪談前，我先讓麗麗老師隨興談一些她想分享的部份，我被動的隨著她說話的節奏與內容前進，慢慢的化解了她的憂慮。或許也因為我們的訪談是在下班後，在餐廳邊吃飯邊聊，跳脫園所的情境氣氛，讓麗麗老師願意開放她自己與我分享。

## 貳、進入田野

由於過去我曾經在托兒所擔任過所長工作，對於幼教現場的運作與情形並不陌生，再加上我目前在學校任教，所以一開始我有點擔心身為教師的背景，對園長產生無形的壓迫，而影響園長參與的意願與心情。所以我在與園長聯絡時，儘可能說明我的研究目的，並讓她們知道我對她們的領導經驗與故事充滿高度的興趣，而這與我先前有無所長經驗無關，因為每個人的經驗都有值得我學習之處，這樣的分享也讓園長寬心不少。

我倒是比較擔心因為我身為老師的角色，影響她們與我的互動關係，進而影響到她們選擇提供的資料內容。所以我在進入現場的時候，儘可能以一個參與者的角色，視園所狀況提供需要的協助。而因為我嬌小的外表與特質給人的感覺比較沒有壓迫感（這是多數與我接觸過的人給我的回饋與評價），以及和一些研究參與者本來就認識，所以省去了一些建立關係的尷尬期。園所老師對於我經常出現在園所中，也早見怪不怪，見到我時也都會親切與我打招呼，這種融入園所的感覺，讓我在研究期間，感受到雖然我是園所局外人，但園所老師對我都相當友善，還會主動關心我的進度，也讓彼此的關係更加緊密。例如我剛進荷花園研究期間，園長在畢業典禮彩排活動的準備空檔，告訴園所老師我的身分與出現在園所的目的，並告訴老師不用擔心或刻意作哪些事，一位老師笑著回答：「**我們不覺得有外人在啊！**」（荷花園第二次園所觀察 93/07/30-4），言下之意是說我的存在並未對她

們造成心理負擔，而老師這樣的反應也讓我比較放心。

## 第四節 資料的分析與研究信實度

### 壹、資料呈現方式

#### 一、訪談資料的引述

訪談是本研究主要的研究方法之一，在撰寫分析的過程中，會視內容需要引用園長或教師的訪談內容，如果是整段引用，在不影響說話者原意之下，會刪除話語中重複出現的口語用字，例如：「然後」、「對呀對呀」、「那、那」等等文字，變換字體，以單一段落呈現。如果是在行文之中的引述，則會加註「」，以區辨參與者與我之間的說話。而不管是整段或是行文中引述，在引述後面均會加上資料來源，例如（百合園白園長第一次訪談 93/02/26-28），代表 93 年 2 月 26 日百合園白園長第一次訪談逐字稿的第 28 頁。引述資料中若有劃上底線者，則代表受訪園長或老師以閩南語敘說，例如：「搞不好老師想說，這個所長閒閒，閒閒沒事做，她們以為當所長很簡單，我不知道是不是這樣。」（杜鵑園杜園長第四次訪談 93/12/13-14）。以上劃線部份即是標註研究參與者以閩南語敘說的內容。

#### 二、園所觀察或田野札記資料的引述

在園所觀察資料的引用上，主要出現在行文中，若引用觀察資料，則會在資料末端標註引用資料來源，例如（荷花園第二次園所觀察 93/07/31-2），代表這段資料主要來自 93 年 7 月 31 日第 2 頁荷花園第二次觀察逐字稿。如果是引述我的田野札記，也會標註資料出處，例如（杜鵑園田野札記 93/02/25），代表這是 93 年 2 月 25 日我在杜鵑園的田野筆記內容。

### 三、文件檔案的引述

本研究中的文件檔案資料類型，主要包括教學日誌、園務會議紀錄、書信等。在行文中，若引述文件資料檔案，則會註明資料來源，例如（桃花園園務會議 93/02/05），代表這段資料是 93 年 2 月 5 日桃花園的園務會議紀錄。如果是引述教學日誌，也會註明來源，例如（玲玲老師教學日誌 93/11/10），代表這是玲玲老師 93 年 11 月 10 日的教學日誌。

## 貳、資料分析

Buberman 和 Miles 認為，「資料管理」是研究者對於研究過程所收集的資料，無論是從資料的儲存，或到資料取用的過程，都能夠發展出一致性的、系統性的邏輯，並根據此一原則循序漸進，進行質性資料分析（引自潘淑滿，2003：321）。因此，我在資料收集之前，先擬定了資料的管理方式。

首先，本研究的資料來源包括：園所長的深度訪談、教師訪談、園所觀察、相關文件、現場筆記與田野札記等，我依照以上各個資料發生的時間序列以及來源作為資料分類管理的基準，將資料依照日期順序以及資料來源鍵入電腦中，方便我隨時查閱資料內容，每一份文件表頭均有詳細標示，如表 3-3。

表 3-3 園長訪談逐字稿相關資料標註

梅花幼稚園梅園長第一次訪談
訪談時間：94.1.20（四）10：20~12：00
訪談地點：園所二樓教師會議室
訪談者：李淑惠
謄稿者：李淑惠

每份完成的錄音帶均備註訪談或觀察日期、受訪者或受觀察者編號、訪問或觀察園所地點、訪問或觀察時間等資料，並同時於電腦中編列相同資料名冊。最

後，將訪談以及現場觀察的錄音帶，逐一轉譯成文本資料，同時進行分析，轉譯相關符號請見表 3-4。

表 3-4 轉譯符號表

符號	意義
I	訪談者（我）
D	受訪園長
T	受訪老師
(……)	說話中因沉思停頓
(★)	受訪者邊說邊笑
(▼)	受訪者流淚敘說
【】	訪談過程因偶發事件中斷（括弧中會註明時間）
(台)	受訪者使用閩南語

至於在文件收集、現場筆記與田野札記部分，原則上管理的方式亦是採用時間發生的先後順序來處理，在文件方面依照目的分類，例如會議記錄、通知單、日誌等。田野札記內容除了按時間順序排列外，也保留了後續可以反覆省思紀錄的空間，讓省思產生持續性的功能。對於筆記或田野札記的處理，我的處理規範是：第一，盡量於當天完成，當天如果沒辦法完成，那麼在事後將盡快做完。第二，將筆記的原始寫法建檔保存，以保留筆記完整風貌，以利於之後的提醒。第三，在之前的觀察筆記或省思尚未整理好時，不會進入下一個新的觀察或訪談。

當資料一面收集、彙整管理之時，分析的工作也一邊在進行。在資料分析時，我反覆閱讀所收集的資料內容，將其中比較重要的資料在電腦上做反白標記，並標示出段落的「主題」(topic)。之後，我重複閱讀與思索現場筆記內容，將訪談與觀察資料中類似的的主題發展為「類別」(category)，透過命名予以概念化，並找出面向屬性，發展出類別與次類別（詳見表 3-5），然後分析類別之間的關係，最後歸納出「組型」(pattern) 這個上層的概念。以本研究的資料為例，在園長的領

導理念方面，我先區分出提供相關支持與資源、置身其中的領導以及階段式尋求老師合作等不同主題，再從這些主題中發展出「合作式的領導」的類別，最後將幾個相關的類別，包括對人的關懷、經常的激勵、維繫人際關係、不斷的省思等，歸納為園長領導理念的分析架構，並舉例闡述。

表 3-5 訪談資料編碼部分內容

段落編號	訪談內容	編碼內容	備註
01	<p>I：上次您在最後提到自己太重情，您覺得不是很好，可不可請您再多談一談這部分的想法？</p> <p>D：因為我覺得如果太多情的話，可能就變成沒有制度，因為每一個人在當下，所放的那種情的量，其實不一樣的，也許是同一件事情吧，然後，我在當下我自己本身的，也許情緒，也許是當下的那種氣氛啊，就會有做出不公平的一個決定，嘿我有覺得，就我，就我察覺到這個樣，可能一件事情，這個人來跟我講，跟那個人來跟我講，可能如果說我，忘記前面是怎麼樣的話，就會有那種差異，那老師之間的話，其實他們都會有他們自己本身的情誼，啊，有時候如果說在討論的，他們如果說在談的過程中，發現到的話，那其實我覺得都不是說很好，啊，其實我也有體諒到這點，那到最後的...像如果慢慢慢慢現在的話，幾乎我就比較(.....)，不去說，哦，把那麼多的私人的那個感情就是說加諸在所有的制度裡面，會比較用回來偏向整個的制度面，該怎麼樣就怎麼樣，然後，可是我在處理的過程中，我當然，一定很委婉的去跟老師談。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 太重情的後果(沒制度)。</li> <li>● 每個人標準不一。</li> <li>● 太重情的後果(不公平的決定)。</li> <li>● 不一致的做法影響老師情誼。</li> <li>● 從情面轉回制度面。</li> <li>● 從人情轉到制度。</li> <li>● 委婉與老師溝通。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重情=沒制度嗎？反之是否代表法理=制度？為什麼園長會這麼認為？其他女性園長是否也是如此？</li> </ul>

註：【反白部分是分析部分】

另外，本研究雖然是以女性園長為主要對象，不過為了增加研究的敏感度，因此在本研究進行過程中，曾經找了兩位男性園長訪談，試圖從男性園長的想法當中，增加自己對於訪談資料的敏感度，作為訪談大綱與資料分析的參考依據，惟因本研究目的不在做性別上的比較，所以男性園長的訪談分析並未呈現在本研究中。

## 參、研究的信實度

信實度是一項研究之所以能夠成立的重要依據（潘慧玲，2003），質性研究是研究者從現場的情境脈絡中，由參與者的想法和行為所展現的「真實」，進行描述與解釋，所以研究信實度（trustworthiness）的說明就顯得相當重要。本研究的信實度包括多方資料的核對、研究者與參與者建立良好關係以及研究者的自我檢視等。

### 一、多方資料的核對

三角測定是檢視資料的重要方式之一，包括多元資料蒐集方法、資料來源的一致性、多個分析者的檢測、以及多種理論觀點的測定（Patton,1990）。而運用多種方法，蒐集多元資料，是為確保對現象的深度瞭解並且使其更為周全，比僅是單獨的資料來源會更完善（蔡敏玲，2001）。在本研究中，我如何確定所聽到、看到或解釋的是真實的，以下幾點足以說明：

#### （一）研究對象的檢核

在本研究中，研究參與者包括園長和老師，在園長的檢核方面，我在完成每一個園長的訪談與觀察之後，將期間所收集的相關資料，寫成園長成長與領導的故事線（story line），以及訪談原始稿，交由受訪園長與老師做資料的檢核，聽取園長與老師的意見，並做適度的修改。例如我在訪談與觀察白園長後，就收集之資料撰寫故事線，其中我下了一個標題是「重家長甚於老師」，她看過之後，告訴我她對於老師與家長同樣重視，於是我參考自己在園所的觀察以及對園長的認識，接受其建議修改了這個標題，成為「重視家長與老師的感受」。至於在老師的部分，我於訪談結束後幾週，將訪談的逐字稿交由老師審視，依照老師回覆意見

做適度修改，以避免造成偏誤。

## （二）同儕的檢核

除了研究參與者的檢核之外，我也邀請了具有性別意識且受過質性研究訓練的研究同儕，與我一起討論資料的分析，其中她就資料的分類給予我一些建議與看法，以避免個人的盲點與對資料可能產生的偏見。

## 二、研究者與參與者建立良好的關係

我在進入田野研究期間，雖然主要是觀察者的角色，但是我會視園長與園所需求，擔任協助者的角色。也因為長時間出現在園所做訪談與觀察，所以園所老師對我都不陌生，偶爾我會請老師喝飲料，幫忙瑣碎的行政事務，無形中建立了一種融洽關係。這種關係，尤其有助於我和老師之間訪談的進行，減少她們對我角色的疑慮，也讓我能聽到更真實的聲音。

## 三、研究者的自我檢視

在質性研究中，研究者本身就是一個工具（高敬文，1996），對於園所來說，我的出現很難不對他們造成影響，尤其我身為學校幼保科系老師又擔任過園長的角色，對她們來說某種程度也是一種「專業」權威，所以我必須隨時省視自己的角色，以及可能對園長或園所的影響，以避免造成對園所的衝擊以及資料收集上的偏差。例如我剛進入園所觀察園務會議時，就有園長直接問我對於活動的意見（荷花園第一次園所觀察 93/07/29-2），以及對於學校人事制度的看法（桃花園第二次園所觀察 94/03/03-3），當時的我警覺到自己對於園所尚未十分了解，若冒然給予建議，恐怕不恰當，於是我告訴園長自己的難處，也獲得園長的諒解。



## 第五節 研究者的角色

### 壹、我的研究背景

在我博士班修課期間，主要的訓練背景一直都以幼教相關議題為主，論文焦點產生之初，原先只是想將焦點鎖定在幼教園長的領導，後來閱讀行政領導以及園長相關文獻之後，發現性別可能是一個影響領導與決策的因素，於是在和指導教授討論之後，確認以幼兒園的女性領導為焦點。然而，在省視了自己過往的修課背景，發現自己在性別教育方面的訓練嚴重不足。自此，我開始調整閱讀與修課方向，除了系上行政相關課程之外，我也到教育系選修吳清基老師開設的「教育行政與領導」一課，以及到高師大性別研究所旁聽謝臥龍老師開設的「女性主義理論研究」，同時在研究期間也參加了幾場有關性別的研討會，並努力持續閱讀性別與領導的相關文獻，以補足自己這方面的不足。而為了對質性與紮根理論的研究方法有更多的了解，除了選修王天苗老師「質的研究」的課程之外，也到台大旁聽畢恆達老師開設的「紮根理論」課程，以戒慎恐懼的心情，希望能對性別以及質性研究的精神能有更深的認識與掌握。同時，在研究過程中，我仍不斷收集與閱讀與論文主題相關資料，以充實研究的內容。

### 貳、我在田野的角色

在進入研究田野之前，我一直有些擔心我先前園長的經驗以及目前在幼保系的教職角色，會影響園長對我的看法以及期待。所以在與園長連絡之初，我都是以一個學生學習的角色，來說明我的研究內容與目的，試圖降低園長對我目前工作角色的擔憂，也提醒自己勿以一個「老師」的角度去看園所的運作，儘可能淡化研究者與參與者之間的權力關係。在進入田野期間，我也儘量融入園所的活動，或提供園長必要的協助，讓這種研究關係能產生互惠與互動。

在提供協助方面，我在向日葵園研究期間，項園長因為要舉辦全市的親職講座，想邀請有關幼兒文學方面的專家擔任講師，卻苦無適當人選。她在與我閒聊時，無意中透露這個煩惱，我當下告訴她，我知道有哪些兒童文學方面的專家以

及哪些現場幼教老師正在做這方面的課程，並提供園長人選名單，她非常高興的說：「**謝謝你解決了我的難題**」（向日葵園第三次園長訪談田野札記 94/01/26-1）。

另外在百合園以及桃花園研究期間，我也曾經應園長請求，提供行政相關意見。我在百合園觀察的時候，白園長曾經向我提及園所老師抱怨每月要處理的文件太多，影響教學工作。白園長知道我曾經擔任過托兒所所長，拿出相關表格要我幫忙提供意見。翻閱完相關文件，我發現園所表格內容有許多重疊之處，建議園長需思考老師的工作負荷，避免造成老師過度負擔（百合園第一次園所觀察田野札記 93/08/26-4）。隔天，我去觀察時，園長把她初步調整過的表格拿給我看，並詢問我相關修改的意見。也因為我提供了不少想法，因此園長邀請我能來幫她講解新的教學日誌的寫法，她認為以我的角色，我說的話，老師比較願意聽。基於研究互惠原則，我慨然應允，並利用八月底的一個中午時間，與園長一起跟園所老師分享新的教學日誌的寫法，並聽取老師的意見（百合園第二次園所觀察田野札記 93/08/27-1）。

在桃花園觀察期間，陶園長也曾經就園所教師考核制度，請我提供一些意見（桃花園第二次訪談田野札記 94/02/01-3）。類似這種「意見提供者」的角色，雖然並不是經常發生，但是一開始我不免擔心自己是否因此介入園長的領導，或是因為我提供「指導」的角色，無意中形成與園長之間不對等的權力關係，我把這樣的擔心與研究同儕分享，研究同儕認為這只是提供意見，未介入園長的執行，應該沒有太大影響。我後來透過與園長閒聊與觀察，發現園長並未因為我的意見，影響太多她原來的領導方式，這才比較放心。

除了提供意見之外，我在園所研究期間，也儘量協助園務工作。例如荷花園畢業典禮那天，我就刻意留下來幫忙，會前協助老師灌氣球，會後也幫忙整理善後清潔工作，而因為和園所老師已經熟稔，所以老師們也都覺得我的幫忙很自然（荷花園第三次園所觀察田野札記 93/07/31-7）。我也曾經在梅花園觀察期間，遇上園所新學期的開學，許多孩子尚在適應階段，在教室外遊蕩哭泣，而因為辦公室人手有限，所以我主動幫忙照顧情緒不穩定的孩子（梅花園第二次園所觀察田野札記 93/02/16-1），也曾在園訊出刊的時間，幫忙辦公室老師分發園訊（梅花園

第一次園所觀察田野札記 94/01/27-5)。

對我來說在田野中的角色，比較特別的是意外成爲「調停者」的角色。我在梅花園觀察期間，曾經遇到家長因爲不滿園所承諾給予學費打折後來又了了之，到學校找園所理論。我靜靜坐在辦公室一角，看著園長、執行長與家長的互動。家長情緒有些激動指責執行長出爾反爾，園長不斷安撫家長情緒，執行長也向家長賠不是，表明自己也很爲難，然後轉向我跟家長說：「**我今天是把我的苦衷告訴你，園長也沒聽過，而且還有一位老師在這裡做研究，我何苦這樣呢？**」，家長看了看我，語氣轉而趨緩的說：「**好啦，就看在那個老師〔我〕的面子，還有你〔執行長〕很誠懇，我就不要爲難你啦！**」（梅花園第二次園所觀察田野札記 94/02/16-6）。就這樣我意外成了這場風暴的「沉默調停者」。其他有關研究者的省思，請詳見論文最後之論文外一章~研究者的省思一節。

### 參、研究倫理的關懷

研究倫理是研究者在整個研究過程必須遵守研究社群對研究行爲的規範與要求，這些倫理規範說明哪些是合法哪些是不合法的行爲（Neuman, 1997）。而由於本研究採用質性的方法，研究者本身(我)就是一個很重要的研究工具，所以在進行資料收集的過程當中，往往因爲研究的需要以及研究者身分關係，有機會深入這些女性園長與教師的生活領域中，了解她們內在的生命經驗，甚至園所的隱私。

在研究進行之前，我先以研究同意函向園長與老師說明我的身分、研究目的、研究步驟、資料收集方式，以及對於資料保密的承諾，同時讓園長與老師知道在參與研究的過程中，她們隨時保有退出的權力等。在進入研究之前，我就察覺到因爲我的研究者角色以及工作角色，我與研究參與者之間可能存在著一種權力關係，而研究進行過程中，參與者顯現的擔憂，也一再的提醒我，如何保護這些研究參與者，因此，對於可能涉及的研究倫理，我更是小心謹慎面對。例如我第一次到向日葵園訪談時，項園長在訪談未了，再次提及她的擔憂：「**我還是有點擔心我說的這些內容會流出去**」，園長繼續問：「**那你上課時會把這些資料當作例子嗎？會說是哪一個幼稚園嗎？因為幼教界很小，我怕這些事情會傳出去，對老師也不**

好，尤其我說了一些我們校長的事，這些事我從來沒有跟別人說過，算是很私密的話，萬一傳出去，又被扭曲了也不好。我知道您就是想來了解我的工作狀況，所以我知無不言，累積了那麼多年的工作經驗，說實在的，也有一些心得，我會盡量說不會隱瞞，但是不希望這些訪談的話傳出去影響老師還是校長。」（向日葵園田野札記 94/01/24-4）

類似的擔憂也來自受訪的老師。由於有些老師對於園長的領導作為並不是那麼認同，在訪談過程中也透露對園長的諸多怨言，老師擔心自己的想法被園長知道，一再叮嚀我不能告訴園長。對於園長以及老師的擔憂，我以非常誠懇的態度再三保證，並且說明之後相關資料的呈現都會經過對方的同意，藉此讓受訪園長與老師了解我對資料使用的保密性以及尊重的態度。

另外，研究的參與者雖然都同意我在訪談過程中錄音，但是在說到一些她們認為敏感的問題時，還是會要求我先關掉錄音機。對於園長或老師這樣的要求，我都予以尊重，並且即刻關掉錄音機，讓園長或老師能比較放心的談，而未錄音的部分則以事後筆記方式記錄。

在資料處理方面，研究進行的初期，主要由我親自處理謄打逐字稿，但到中期之後因為資料累積速度太快，考量個人力量無法跟得上資料速度，擔心因而影響資料的分析以及下一次進入現場的時間，在不得已的狀況下，找了四位學生一起協助謄打逐字稿，並在事前透過講習，訓練學生謄打逐字稿的能力。每一份原始訪談在交給學生謄打前，一定先將園所名與參與者姓名匿名處理，並要求學生恪守保密原則。撰寫報告時，也將所有名稱匿名，避免無意中暴露參與者身分。而在撰寫報告上，也儘可能針對事件描述，不批評園長的作為。在研究過程中，我也盡力維護研究參與者的隱私，尊重其立場，避免對研究參與者造成傷害，並在個人能力可及的狀況下，提供園所協助。