



我為什麼對女性園長的領導有興趣，這要從我自己的經驗談起。民國八十四年，我剛從研究所畢業，旋即進入一家私立的幼兒園擔任研究員，負責課程督導與師資培訓的工作。第二年，我被調任至同一機構的另一分所擔任園長。初掌所務時，園內共有十個班級，將近三百名幼兒，所內共約三十位教職員，其中除了三位男性司機，其餘均是女性教職員。我的角色是一人（創辦人）之下，萬人（教師）之上，雖居於領導的位置，但是園所當中資歷與年齡比我大的比比皆是，對於老師來說，我只是個沒什麼經驗的菜鳥園長。同時，因為園所之上有董事長，我除了必須對上負責，同時還要讓園所內的教職員感覺到我們是「生命共同體」，是「同一國的」，對我這初出茅廬的主管來說，確實是一大挑戰。

初任園長第一年，我很快就感受到與老師間的一種權力關係，老師對我心存戒心，即使我努力和老師維持關係，避免高高在上的領導風格，並強調與老師之間的平等地位，以獲得老師的認同與喜愛，但是心中卻也經常有種被孤立的無奈。還沒擔任園長之前，下班後老師們經常找我一起吃飯聊天，有時也會因為工作上的挫折，對我大吐苦水，但是成為園長之後，老師對我保持距離，不再與我分享心事，只因為我是他們的上司。雖然我認為自己並未因為擔任園長而有所改變，但是身為主管就會被孤立的宿命，從上任園長第一天開始，那種疏離關係就在我與老師之間漸漸發酵。

雖然我努力想要扮演好一個領導者的角色，但是，對於什麼是好的領導者這個疑問，卻經常浮現在我心中。傳統上對於主管角色的概念，總是認為這是一個集權力於一身，高高在上的角色，所以應該具有果斷力、支配性、理性、男性氣概……等。因此初任園長時，我努力掩飾自己過多的女性特質，深怕被同事認為自己太優柔寡斷與情緒化，沒有主管「應有」的樣子。但是，這樣的偽裝，卻與我原先的個性與特質格格不入，甚至產生許多心理衝突。在我的概念中，一個好

的領導者應該是工作有效率，對部屬又能心存體諒，站在主管的位置，卻沒有主管的架子，凡事應該多為員工著想。但是，既存的「理性」與「經驗」又告訴我，身為一位主管，就應該有「主管」的樣子，與員工太過接近，恐怕會因為同仁之間的情誼考量，而喪失法理應有的分寸。當時的我，總是在要當一個有人情的主管，還是有效率的主管當中搖擺，我以為，一個有人情的主管，就是一個沒有效率的主管，而有效率的主管往往缺乏人情。

只是，在我努力維繫與老師之間的關係，尋求她們認同的同時，以為老師可以感受到我對她們的用心。然而，在我擔任園長即將滿一年時，園裡卻走了三分之一的老師，面對老師的離職，我心中產生更大的疑問，不斷自責的問自己「我到底哪裡做不好？為什麼老師要離開？」。雖然老師們告訴我，她們都認為我是個沒有架子的好主管，但是老師的相繼離職，卻讓我心裡受創頗深。**Rodd (1998)** 指出一些缺乏經驗的園長，總會以為受教職員喜歡就是好的園長。於是，沒經驗的我，也天真的以為只要和老師關係不錯，就是成功的園長，卻沒有意識到每個老師因著不同階段所面臨的問題，會有不同的生涯選擇與考量，而這些並不是單靠與老師建立關係就能留住老師。

除了我個人的主管體驗外，我也深深體會到幼教工作的特殊性。幼教的工作環境迥異於一般的學校組織，幼兒園工作時間長、孩子年齡小，需要老師很多的照顧與協助，從早上孩子入園一直到下午孩子離園，老師幾乎很難有片刻的歇息，而幼教工作長時間「照顧與關懷」的特質，似乎是女性家庭中母職工作的再製，對於一些已婚有子女的幼教老師來說，這種複製家庭母職角色的工作，也特別容易令人厭倦。曾經有一位同事就這樣告訴我：「**我覺得自己來上班，好像是把媽媽角色搬來這裡罷了。我的生活重心好像就是一直照顧小孩，有的時候真的很想逃跑。**」。聽到這樣的抱怨，身為所長的我，只能試著站在同理的角色，其他卻也使不上力。除此之外，幼兒園有許多活動必須配合家長的時間，所以大多安排在晚上或是週末假日，但這些時段卻相對剝奪了幼教教師個人生活時間。由於幼教教師大多是女性，許多人家中也有子女與家人需要照顧，若要求教師晚上或週末假日加班，勢必造成教師在育兒與照顧家人上的不便，教師為了恪盡工作職責與要

求，必須犧牲家庭需要，長久下來，對這些教師而言也造成相當大的壓力。許多教師曾經向我反應：「我們上班時間已經那麼長了，還要經常加班，我覺得壓力很大，有時孩子和先生也會有很大的情緒反彈……」。身為一個幼兒園的女性園長，我可以理解老師工作上的辛勞，以及家庭與工作上的兩難，而老師也認為同樣身為女性，我應該更能體會她們的狀況，也理所當然應該為她們著想。所以經常私下要求我能考量她們的家庭需要，調整園所活動時間。雖然我也曾經試圖要調整學校相關政策，減輕老師壓力與工作負擔，但是礙於我只是一個受聘園長，有一定的權限，同時也須考量園所經營的客觀條件，因此，許多想法也只能放在心中，而無法真正落實。

幾年之後，我進入學校任教，常因為工作而需要接觸不同的園所長與幼教老師，才發現園所長的類型很多，信念也有很大差異，而我也隱隱約約感受到在這些不同信念的背後，似乎牽扯著許多個人背景與社會經驗。我曾經在幼教行政相關課程上，與學生討論園所教師流動的問題。我任課的班級學生正巧大多數都是園長，我們曾就「園所有不適任教師，該如何處理？」的議題進行討論。一位女學生認為「先溝通吧，再給他機會表現，如果不行，只好先忍耐，等到學期末再處理，反正好聚好散嘛，不要破壞感情!」。這種說法雖然無奈，卻獲得大多數學生的認同。當時突然有一位男同學站起來，義憤填膺的說「為什麼要忍耐，就叫她（他）東西收一收，錢算一算，明天就可以不要來了!」。他的這句話，引起女同學一陣譁然與撻伐，認為他太無情了，男同學反駁說：「你們這些女生就是太心軟了啦，不適任就不適任，有什麼好留的!」。當時我和班上多數女同學的感受一樣，對於這位男同學的說法感到印象深刻（當然這與我的經驗與做法有所衝突有關），也讓我聯想到我曾經訪問過一位托兒所的主任，她曾經在一個男所長經營的園所工作過很長一段時間，她說：「男女園長真的很不一樣，男園長只管大方向，就放手讓我們做，但是女園長管的非常細，和女園長工作很辛苦，我知道她是體諒我們，所以事事參與，但是我並不喜歡這樣，我反而比較喜歡和男園長一起工作，因為他們比較阿沙力（台語）!」。雖然這只是個人的經驗，但是似乎也點出男女園長不同的領導，以及在幼教老師心中對於男女園長的觀感。

離開幼教現場那麼多年，當我重新回顧自己過往的經驗，以及分享了許多園長的故事，我發現女性園長即使來自不同的生活背景，但是身處在同一個社會脈絡之下有著相同的社會化歷程，似乎也滋養出了相似的信念，而這些信念又影響了女性園長的領導作為。所以，我回顧自己的過往，聽她們的故事，建構幼兒園女性領導的樣貌與經驗。

第一節 研究動機

教育領導者的議題，在教育領域的研究中一向是備受重視的一環，教育領導者的領導特質、型式或風格，以及其領導對於學校效能的影響等，在一般教育領導研究中也累積不少成果，而幼兒教育領導研究則是在近幾年才開始受到重視。

王慧敏（1988）與蔡淑苓（1988）可以說是國內研究幼稚園園長領導的開端，兩人的研究都是針對園長的領導形式與教師工作滿意度的關係進行研究，理論觀點同樣都是採用俄亥俄州立大學所發展出來的倡導與關懷的領導行為分類，以問卷調查的方式，研究的結果都發現園長最常採用高倡導高關懷的領導行為，同時這種領導行為對教師的工作滿意度最高。然而，這兩個研究都是針對幼稚園教師進行調查，所以從研究中看不到園長本身對於自己領導上的意見與看法。在這之後，高士傑（1996）也以幼稚園園長的領導型式出發，以了解其對教師準備度與園所組織效能的影響。不同於前面兩個研究，高士傑的研究採用 Hersey 與 Blanchard（1977）關係導向與任務導向的領導行為分類，並加入教師準備度的概念，將園長領導從對教師工作滿意度的部份，延伸到對組織效能的影響，同時除了針對老師的問卷調查之外，也使用了訪談的方法，研究發現，園長偏向使用推銷式（高任務高關係）的領導方式，其與組織效能具有相關，而教師準備度大多偏向高準備度的狀態。高世傑（1996）的研究採用了和前面兩篇研究不同的理論觀點，以及質量並重的方法（事實上是以量為主，質性資料為輔），但是研究發現和前面兩篇卻有異曲同工之妙，也就是說，幼稚園園長領導都偏好採用高任務（或高倡導）

導向與高關係導向的領導方式。

教育領導研究取徑從量化轉向質化，這股風潮也影響了幼教的園長研究。蘇慧貞（2002）以訪談及觀察的方式，深入了解一位園長的領導；萬淑娟（2002）則以園長的溝通行為為研究焦點、鄭珊珊（2002）研究幼兒園主管的專業發展、葉俊伶（2004）著重幼兒園主管的適應歷程、李珮如（2004）研究公幼主任之行政決定等，而這些也是目前幼教領導研究中，採用質性取向的研究，雖然數量不多，但是在幼教領導研究取徑的轉變上，仍具有重要的意義。

檢視國內幼教領導的研究可以發現以下幾個現象。首先是理論的單一化。從國內有關幼教領導者的研究可以發現，目前研究主要採用俄亥俄州立大學所發展出來的倡導與關懷的領導行為分類，此理論固然經過嚴謹的發展過程，在一般教育領域應用的也相當普遍且獲得證實，然而，幼教生態特性畢竟迥異於一般學校體系，若單只用一種觀點來解釋園長的領導，恐怕也會犯了應用上的錯誤。

再者，是方法與對象的單一化。綜觀目前幼教研究現況，主要還是以量化取向為多，其中問卷調查是主要工具。問卷方式固然可以大量採樣，對於了解普遍現象也有所幫助，但是卻無法掌握領導圖像的全貌。除此之外，研究對象以教師為主，從教師感受出發評斷園長的領導，然而園長自己的聲音在研究中卻是隱而不見的，因而造成對於園長的領導，只能透過教師來了解，而園長的想法是什麼反而在領導研究中消音。

第三是缺乏性別觀點。檢視過去幼教領導研究可以發現，園長的性別因素並未被充分考量。也就是說，所有的研究焦點主要放在園長的領導型式，至於園長的性別是否影響領導，或是男女性園長在領導型式上是否有所不同，也都因為幼兒園中以女性領導者居多的現象而被自然忽略。綜觀目前園長相關的研究，研究者多半未考量到性別與領導之間的關係。

最後，則是累積研究不足。研究顯示，國內從 1988 年至今，有關幼教領導的研究總共有二十一篇，研究分析的範圍包含所有幼教領導的研究，如果再縮小到幼教園長的領導，那麼只剩下九篇（李淑惠，2005），和一般教育領導研究平均一年約有二十篇的量比較起來，確實是相當稀少。在這麼少量的研究成果之中，要

看出幼教領導者的領導樣貌，確實不太容易。

綜上所述可以發現，幼教領導的研究仍有許多發展的空間，尚待更多研究者共同投入，以充實這方面的研究成果，因此產生本研究以下的研究動機。

壹、探索幼教女性領導者領導經驗之必要性

在傳統的社會中，位居領導管理階層者通常是男性，女性能夠晉升到組織高層的職位相當少見，而此種「玻璃天花板」(glass ceiling effect) 效應長久以來一直是不被察覺的現象。但是隨著社會觀念的改變、女性主義以及婦運的影響，女性擔任領導者的比例也逐漸增加，女性領導者在舊有觀念的桎梏下，從摒棄與掩飾女性特質，複製男性的領導方式以鞏固自身領導，到逐漸珍視女性領導者的經驗，走出女性領導的風格，促成大眾對於女性領導經驗開始產生正面的看法。而在幼教園所中，女性領導者是否也面對一般女性主管所面對的玻璃天花板效應，而其領導在一個以女性為主的組織中，是否呈現不同的經驗，這些都值得深入討論。

貳、性別研究欠缺幼教女性領導者之研究

長久以來，教育行政領域中有關女性以及少數族群的研究似乎較不受到重視，教育領導研究主要以男性觀點為主流。近年來受到女性主義的影響，使得性別的議題也逐漸熱絡了起來，教育領導研究也開始以女性校長為主體，從女性角度的立場書寫女性個殊生命經驗及其歷程。然而，其大多數以小學或中學女性校長為主，幼兒園女性園長的經驗，在這一波女性領導者的研究風潮中卻是缺席的。基於我個人多年的幼教領導經驗，我深知幼教女性領導者因為所處的工作場域特性與一般學校不同，在領導的作為上也會因應環境特性調整，所以我認為更有必要深入了解幼教女性領導者的經驗與歷程。

參、園長領導研究應以園長為主體深入探究

目前國內有關園長的領導研究大都是從教師的單一角度出發，探索園長的領導以及其領導行為對教師的影響。雖然在領導的過程中，被領導者的感受很重要，

但是缺乏園長本身的意見，也只能算是片面之詞，教師的詮釋也只是第三者的感受，至於園長心中真正的想法，卻無從得知。況且，單從被領導者（老師）的角度，並無法全然推斷領導者（園長）的行為與想法。因此，本研究擬從女性園長出發，以園長為主體，深入探究園長的想法，並輔以教師的觀點，以交織出園長的領導。

肆、從質性取向出發的女性園長領導

在研究緣起中，我曾經分析過目前的領導研究之研究取向主要仍以量化觀點為主，量化研究雖然有助於掌握整個現象，但是對於更細緻的現象卻無法提供一個更深入的訊息，而質性取向正能彌補這樣的不足。陳向明（2002）指出，質的研究主要目的是對被研究者的個人經驗和意義建構作「解釋性理解」或「領會」，研究者通過自己親身體驗，對被研究者的生活故事和意義建構作出解釋。女性園長的生命或領導經驗是一個複雜的歷程，無法單從量化研究獲得理解，因此質性研究會是探索女性經驗適切的方法。

第二節 研究目的

綜合以上緣起與研究動機，本研究採用質的研究，以性別觀點從八位女性幼兒園園長的生命成長故事出發，探討幼兒園女性園長的領導經驗以及所遭遇之阻礙與困境。

因此本研究之目的如下：

- 壹、探索女性園長成為園長的歷程。
- 貳、探討女性園長的領導經驗。
- 參、瞭解女性園長在領導過程中所面臨的困境。
- 肆、提供幼兒園女性園長領導之參考。

