

台灣幼兒園園長課程領導 之個案研究

楊于萱* 周淑惠**

摘要

本文旨在探討一位幼兒園園長實施課程領導之挑戰問題與運用策略，為深入了解整體脈絡，採個案研究法，以觀察、訪談、文件資料蒐集等質化方式，歷經13個月探究。研究發現個案園長課程領導現實挑戰包含「人事」、「課程」與「家長」等三大層面，共十大問題；而其策略運用包含「領導者個人」、「人事措施」、「課程與教學」、「與社區、家長互動」等四大層面，共19項策略。深入分析發現：個案園長全時在園並運用多元策略全心致力於課程創新之領導工作，充分顯示其專業堅持與民主領導；而每項挑戰問題均涉及數項策略的運用，每項策略亦牽涉不同的問題層面，可見課程領導問題之錯綜複雜性，涉及幼兒園各層面。最後，根據本研究結論，提出對個案幼兒園、其他幼兒園及未來研究之相關建議。

關鍵詞：幼兒園、課程領導、幼兒園園長

* 楊于萱，親仁幼兒園教師

** 周淑惠，國立新竹教育大學教育學系教授

電子郵件：g039881427@yahoo.com.tw，chou@mail.nhcue.edu.tw

來稿日期：2009年9月8日；修訂日期：2009年10月2日；採用日期：2009年11月26日

The Training of Kindergarten Leadership in Taiwan

Syu Syuan Yang^{*} Su Hui Chou^{**}

Abstract

This paper studies the curriculum of kindergarten leadership. By means of observation, interview, and documentation, we investigate the capacity of a director of kindergarten in mapping strategy, facing challenges, solving problems. As results, we find that the leadership course is shaped (1) to deal with 10 main challenges from personnel, curriculum and parents, (2) to map 19 strategies centered around leadership itself, personnel, curriculum and instruction method and interaction with community and parents. The analysis of the way of dealing with challenges and problems, the choice of strategies and the skill of communication as well as the readiness for innovation would reveal the competence of a kindergarten director. Since to confront challenge requires for a wise adoption of suitable strategies, and since each strategy is mapped to effectively deal with different problems, the leadership curriculum is rather complex and relating to all aspects of a kindergarten.

Keywords: kindergarten, curriculum leadership, kindergarten director

^{*} Syu Syuan Yang, Teacher, GeniusLand Kindergarten

^{**} Su Hui Chou, Professor, Department of Education, National Hsinchu University of Education

E-mail: g039881427@yahoo.com.tw, chou@mail.nhcue.edu.tw

Manuscript received: September 8, 2009; Modified: October 2, 2009; Accepted: November 26, 2009

壹、前言

課程領導是決定課程改革成敗之重要因素（歐用生，2004），在當前台灣占高比例的私立園所以及多數園所意欲課程創新的情境下，探究一位私立幼兒園園長課程創新後的領導經驗。親親幼兒園（化名）是一間由傳統教學轉為主題探究課程的私立幼兒園（托兒所）。2002年具幼教碩士學位的白園長（化名）以家長身分接任之初，旋即發現園所因循的坊間教材嚴重侷限幼兒創思與應變能力的發展。為了培養有能力適應未來變動社會生活的幼兒，毅然決定改變原來的課程與教學型態，停用坊間教材，以教師自行設計的主題課程作為未來課程發展方向。然在課程轉型過程中，園所數度面臨多數教師離職，大量幼兒流失的窘境，幾乎瀕臨無法生存的絕境。面對惡劣處境，白園長仍秉持以幼兒為中心、以生活為內涵的教育理念，並以化危機為轉機的精神，繼續聘請理念相合的教師夥伴，於2003年將園所遷移新址帶入新氣象，共同摸索於創新之道。作者與個案園所相遇是在2006年，當時正值其積極對外尋求輔導協助之際，其置之死地猶不屈不饒的課程轉型經驗，引發作者探究其「課程領導」實際作為之意念。

親親幼兒園在外來輔導協助，課程革新逐漸綻放曙光之際，卻再次被無情的風雨侵襲——2007年六月多位教師因結婚、遷居、創業、健康等個人因素相繼離職，對於課程剛步入穩定、仍待積極成長的親親幼兒園而言，無疑是個重大的打擊。作者非常好奇，白園長在這人事動盪，持續走來的課程革新途中，將面臨何種現實考驗？採用何種策略實施課程領導，以度過難關？

從親親幼兒園一路力排萬難、戮力實踐課程轉型的案例，反觀國內現今幼教課程品質，良莠不齊。教育部在2002年「全國幼兒教育普查」報告（楊國賜，2002）中指出，國內幼稚園課程與教學特徵為分科與才藝教學當道，大部分幼稚園皆過分依賴坊間教材；林佩蓉（1995）根據評鑑、輔導與相關研究報告歸納我國幼兒園教學特徵之一為分科教學與灌輸式教學法；周淑惠（2006）亦指出當前我國幼教課程現況：一、分科與才藝教學當道；二、過分依賴坊間教材；三、教學開放性不足；四、對美語教學與全美語的迷思。作者以為國內許多幼兒園為因應市場生存與競爭壓力，一味地迎合家長需求，缺乏課程創新勇氣；相形之下，親親幼兒園課程革新之舉更顯得可貴。鑒於領導是幼兒園品質良窳的重要因素之一（Galinsky, 1986），領導者是幼兒園品質的守門把關者

（Jorde-Bloom, 1992），領導者的角色與其運作方式成為提供高品質幼教的核心要素（Saracho, 1992）；而課程領導顧名思義是對課程的領導，在國內幼教課程品質普遍有待提升與幼兒園經常面臨人事異動狀況下，探究親親幼兒園園長的課程領導，對有心致力於課程轉型或創新的幼兒園與園長具有啟發與拋磚引玉作用。

綜合上述，本文旨在探索一所私立幼兒園園長在課程領導歷程中所面臨的挑戰問題以及所運用的具體策略，以提供其它欲轉型或創新幼兒園之參考，並累積幼教實徵研究資料。

貳、相關文獻探討

本文所探討的文獻包括課程領導意涵、挑戰問題與運用策略等理論與實徵研究文獻，以作為本文研究之架構與分析之基礎。

一、課程領導意涵

學者對課程領導（curriculum leadership）之定義十分接近，作者綜合其定義為：領導者發揮影響力，透過激勵、溝通與各種引導措施，致力於課程與教學發展的一種領導行為與歷程，最終目的旨在實現學校教育目標，提升教育品質（王為國，2005；吳清山、林天祐，2001；吳清山、黃旭鈞，2004；張維倩，2004；郭芳辰，2005；陳慈娟，2004）。作者復從諸位學者與實徵研究中歸納課程領導包括參與課程發展、重視課程與教學品質、重視教師專業能力、塑造願景、支援教學、營造學校文化、實施課程與教學評鑑與改進，以及建立社區互動關係等九項內涵（何泰升，2002；吳慧真，2005；林明地，2000；郭芳辰，2005；陳慈娟，2004；張碧娟，1997；黃旭鈞，2003；歐用生，2000；Glatthorn, 1997; Henderson & Hawthorne, 2000; Lee & Clive, 1999）。

綜上所述，幼兒園課程領導的意涵為，在幼兒園中，為達成教育目標，領導者在課程與教學發展歷程中，考量整體情境脈絡並整合所有資源，運用個人課程專業知能與影響力，透過引導、激勵、溝通等各種策略形塑組織文化與共同願景，並重視教師專業成長與提供各種支持，同時也與家長、社區保持良好互動關係，使之認同園所的課程與理念。

二、課程領導面臨的問題

幼兒園課程領導方面文獻極為有限，多數課程領導文獻焦注於小學層級。作者根據文獻歸納課程領導有領導者、教師、家長、組織與資源面向等四大層面問題，如表1所示。領導者層面包括缺乏課程領導專業知能與缺乏時間；教師層面主要為教師異動，其次是缺乏時間、專業知能不足與參與意願低；組織與資源層面主要是組織資源不足，其次是措施不足、組織規模引起管理不易；家長層面主要是未獲得家長支持。

表1 課程領導面臨問題表

面 臨 問 題 層 面 作者/年代	領導者		教師				家長與社區		組織與資源		
	乏專業知能	乏時間	乏專業知能	低參與意願	乏時間	教師異動	乏社區支持	乏家長支持	乏組織措施	規模不易管理	資源不足
林蔡麗雪（2005）				√							
邱靜宜（2005）										√	
陳芸慧（2006）	√	√	√			√		√			√
陳慈娟（2004）	√	√	√		√				√		√
張益仁（2003）	√	√									
游家政（2005）	√	√			√			√			√
黃超陽（2002）	√		√			√		√		√	√
葉興華（2001）	√	√		√		√		√	√		
潘慧貞（2001）	√	√				√					√
饒見維（2002）	√				√	√			√	√	√
蘇美麗（2003）				√		√	√				√
龔素丹（2002）			√		√			√			√
Glatthorn（2000）		√									
Solow（1995）	√	√									

三、課程領導之運用策略

作者歸納課程領導運用策略，計有促進教師專業成長、塑造願景、建立組織制度與改良措施、領導者專業成長與專業堅持、支持教學、營造組織氣氛與

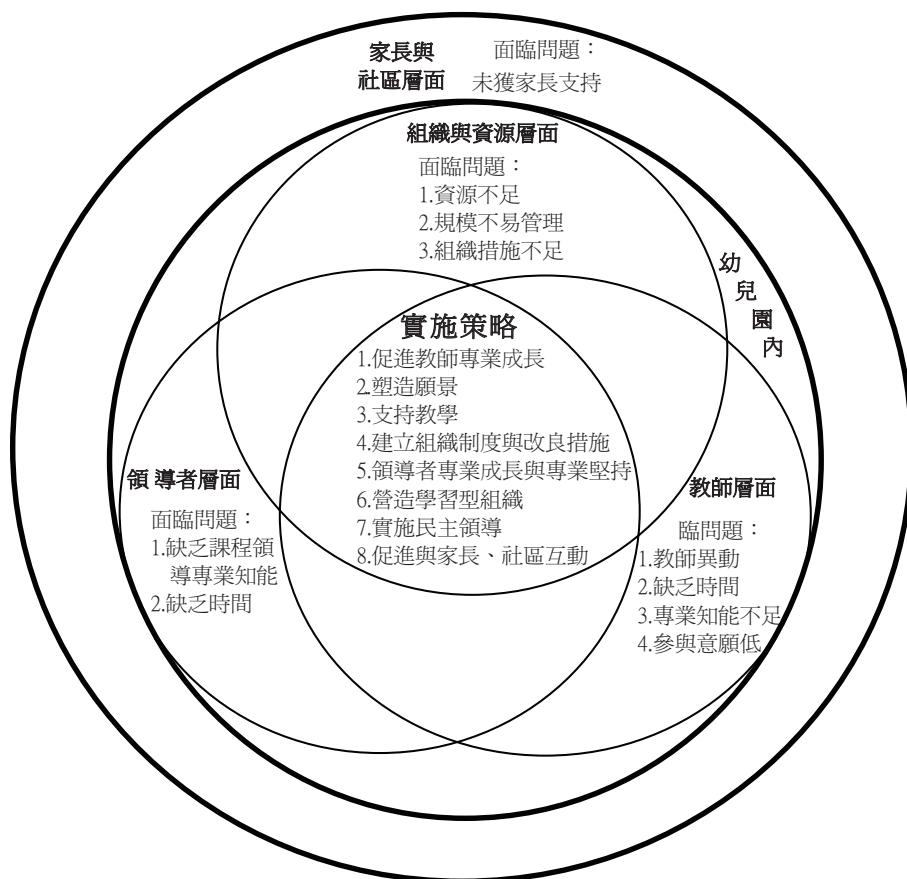
學習型組織、實施民主領導、促進與家長社區互動八項，如表2所示。表2顯示課程領導者所採策略頗為一致，均為多元運用，與彭富源（2003）之發現相呼應。

表2 課程領導實施策略表

實施策略 作者/年代	營造組織氣氛 與學習型組織	塑造願景	領導者專業成長 與專業堅持	實施民主領導	支持教學	促進教師專業成長	建立組織制度 與改良措施	促進與家長社區互動
王為國（2005）		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
方德隆（2001）		✓		✓		✓	✓	
吳清山、黃旭鈞（2004）	✓	✓			✓	✓	✓	✓
吳耀明（2005）		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
林佳芬、林新發、林佳宜、陳文家（2008）	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
胡協豐（2003）	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
張益仁（2003）	✓		✓		✓	✓		
張維倩（2004）	✓	✓	✓		✓	✓		
陳慈娟（2004）	✓		✓	✓	✓	✓		✓
郭芳辰（2005）	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
蔡清田、王霄燕（2002）		✓			✓	✓		
羅熊熙（2002）		✓	✓	✓		✓	✓	
蘇美麗（2003）			✓	✓	✓	✓	✓	✓
蘇慧貞（2002）			✓	✓	✓	✓	✓	
Aronsyein & DeBenedicts（1988）	✓	✓	✓	✓		✓		
Bradley（1985）								
Doll（1996）	✓	✓			✓	✓	✓	
Glatthorn（1997）		✓					✓	
Krug（1992）	✓	✓	✓		✓		✓	
Murphy（1990）	✓	✓			✓	✓	✓	✓

綜上顯示，課程領導是為達成學校之課程與教學目標，面對涉及組織內外各層面的諸多現實挑戰，運用多元策略以克服之並進而實現目標。圖1顯示課程領導涉及多層面問題，而且領導者、教師與組織諸層面問題，甚而家長與社區層面問題，其實是彼此交疊、相互影響的，必須運用多元策略因應之。由於現有課程領導文獻多集中於國小層級，幼兒園研究甚為少量（如陳慈娟，2004；張維倩，2004；王為國，2005），因此本文藉由探究一所私立幼兒園園長之課程領導，揭開其所面臨挑戰與因應策略，進而提供其他有心進行課程領導、課程轉型之幼兒園參考外，並能累積幼教實徵研究資料。

圖1 課程領導困境與實施策略歸納圖



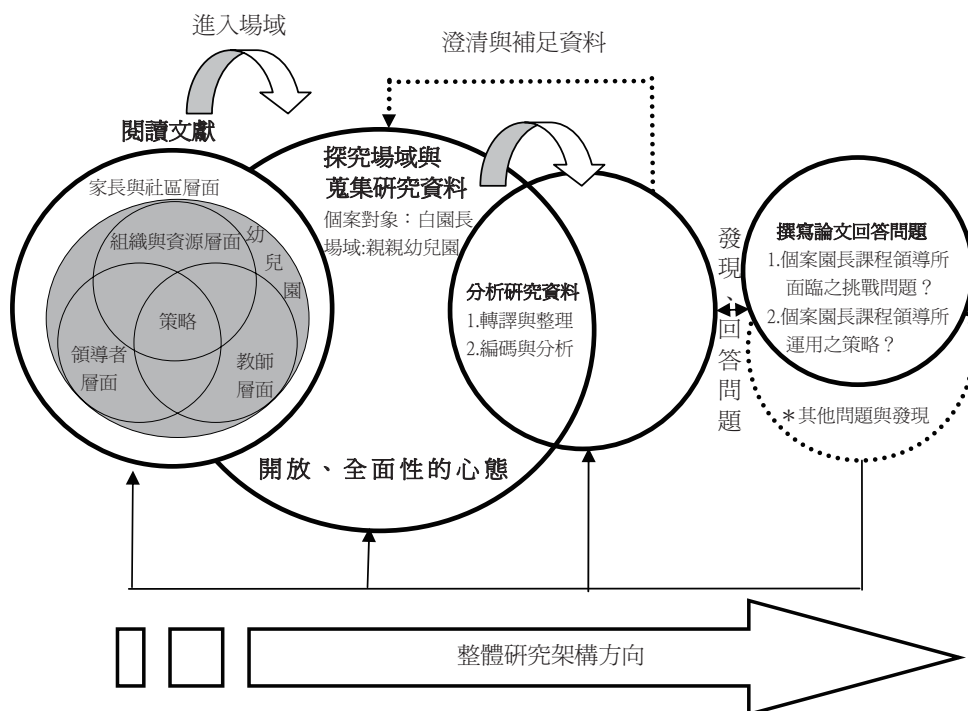
參、研究方法

為深入探討個案園長課程領導所面臨的挑戰問題與所實施的策略，須深入瞭解其課程領導歷程中的整體脈絡與前因後果，故本文採個案研究法，以質化方式探究之。以下就研究架構、研究對象、資料蒐集與分析敘述之。

一、研究架構

作者之研究架構如圖2。首先，先行閱讀文獻再進入研究場域，同時持續閱讀文獻，以迅速掌握現場全貌與可能狀況。蒐集資料過程，作者秉持開放、全面探究態度，完全沉浸於現場，以發現問題；在過程中若迷失於複雜的現象時，文獻則協助作者掌握探究焦點與方向。在場域蒐集資料的同時，亦同步進行資料整理與分析，若有疑慮之處，便再度回到研究場域加以澄清與補足；且將資料分析結果與文獻進行對話，產生有意義的研究結果與發現。

圖2 研究架構圖



二、研究對象

親親幼兒園共有5班，職工計有10位教師、1位園長、1位廚房阿姨、1位娃娃車司機，成立於1987年，老園長患病後，2002年由身兼家長的白園長取得經營權，旋即致力於課程創新，歷經師生流失幾乎無法生存的窘境；2004年園所遷移至新址，繼續摸索創新之道，2006年對外尋求輔導教授協助。白園長具國外幼教碩士學位，因童年受到傳統教學不愉快的學習經驗，經常被成人誤解、貼上負面標籤，而萌生其自行辦學意念，期盼其不幸遭遇不再發生於下一代身上；再加上先生為高階工程師，常有感於創新、應變為未來謀事生存之道，因此促其長期致力於發展開放、優質的幼兒課程，在課程領導過程始終秉持著「以幼兒為中心，以生活為內涵」的理念，並以幼兒興趣為探究取向力促教師落實開放教學。也由於在過去課程創新中歷經教師、幼兒流失慘狀，深知課程革新涉及多面向問題，必須積極面對與運用策略，故成為本文之探究對象。

三、資料蒐集與分析

本文運用觀察、訪談與文件蒐集等質性研究多元方式，進行為期13個月的資料蒐集（2007年七月至2008年八月）。作者平均每週入園2次，每次在園中均停留一整天（有時到晚上），實地觀察、紀錄以園長為中心的人、事、物互動，以正式與非正式方式訪談園長、教師、家長，參與相關會議（如每週二的教學會議與2週1次的讀書會），以及蒐集教學會議紀錄、園所輔導會議紀錄、教學雙週報、部落格資料、園所發表論文等相關文件等。第二位作者亦兼個案園所之輔導教授，平均每月入園1次實地觀察與輔導，並撰寫輔導報告，間或以電訪隨時瞭解園所概況，以及與另一位作者定期討論研究進程與發現；所蒐集的資料則透過紮根理論的「持續比較方法」，一面蒐集資料，一面進行分析，資料蒐集與分析幾乎交疊進行，並將資料分析結果與文獻比照對話，以產生有意義的研究結果與發現。此外，以三角檢證、同儕檢核、研究參與者檢證、長期觀察等方式提高研究的可信度。

肆、研究發現

個案園長實施課程領導所面臨的挑戰問題與所運用的策略如下分析：

一、暴風雨過後的慘狀——個案課程領導之現實挑戰

個案園長在經歷教師大幅異動之暴風雨後，從2007年七月至2008年八月期間，實施課程領導所面臨的挑戰問題無數，涉及數層面，依時間序——學年初期、中期、末期三大階段敘之。

（一）土石流過後地基鬆動（學年初期）

2007年六月教師大幅異動後的2、3個月間，猶如土石流沖垮地基般的鬆動狀態，所浮現的挑戰問題包括人事如同散沙、家長信心浮動，以致於課程走向茫然。

1.人事如同散沙：10位教師中有8位因結婚、遷居、改換跑道等個人因素相繼離職（訪談園長960702），白園長持續招聘8位新人，由於招聘不易，教師學經歷與背景參差，多數為新手與新進教師，對園所主題課程缺乏了解與共識（訪談園長960807；訪談H師960808），整個組織人事狀態猶如一盤散沙（表3），確實影響組織的凝聚力，而且也影響課程的落實進程。

C師：「.....在混齡教學中，主題到底是要以大組（大班年齡的幼兒）的孩子為主？還是中組（中班年齡的幼兒）的？如果應以大組的孩子為主，又怕年紀小的跟不上.....。」（園所受輔會議960920）

2.家長信心浮動：個案園所教師大幅異動情形，自然引起家長議論，不僅有家長於園所部落格對園長提出質疑（訪談園長960724）；亦有家長擔憂教師的專業知能無法勝任，先後有3位孩子轉學。在學期初就有家長親自到園所向園長提出對新手教師的質疑（觀察紀錄960717），認為新任教師與原離職教師教育方式不同，無法「壓」住孩子，萌生轉學念頭（訪談園長960717；訪談C師9600816）。此舉讓原本處在幼教職涯求生階段的新手教師倍感壓力，對自我專業開始產生懷疑，連帶影響本就難以整合的散沙人事狀態，讓課程領導更加困難。

表3 教師背景資料表

班級	小花班		小愛班		小兔班		小龍班		小海班	
	主教	助教	主教	助教	主教	助教	主教	助教	主教	助教
教師	▲ 小葡 (A)	小A (B)	▲★ 小玲 (C)	▲ 小苗 (D)	▲★ 小琦 (E)	▲ 小芸 (F)	▲ 詩詩 (G)	▲★ 美姿 (H)	小莓 (I)	▲★ 小橘 (J)
學歷	幼保系	幼保系	幼教系	幼保系	幼教系	幼保系	幼教系	幼保系	幼保系	幼保系
證照		幼教師證	幼教師證		幼教師證	幼、特教師證				
實務經驗	5年	5年	0年（實習1年）	5年	0年（實習1年）	2.5年	5年	0年	2年	0年
主題教學經驗		●	○		○		●		●	
備註	▲：新進教師 ★：新手教師 ●：有主題經驗 ○：主題實習經驗									

H師：「……有家長打電話來，要讓小朋友轉學，如果你是教師你聽到這樣子，你會有很大的壓力，就是你會覺得是不是你沒有把他（幼兒）帶好……，且那時候畢竟我才第一學期，就有更多的疑惑在裡頭，像在主題一開始會高估孩子能力，家長就會比較質疑你是第1年新手教師，你真的做的到嗎？」（訪談H師960816）

3.課程走向茫然：由於園中多數為新進與新手教師，對主題課程與教學，甚至是一般性課程實施之相關事項大多處於生手狀態（教學會議960809；訪談園長960808；教學會議960816），特別是對園所以整學期為單位的主題探

究課程，教師們認知模糊，不知該如何具體發展與延伸課程。形成個案園長帶領園所課程發展之重大限制。

C師：「……在混齡教學中，主題到底是要以大組（大班年齡的幼兒）的孩子為主？還是中組（中班年齡的幼兒）的？如果以應大組的孩子為主，又怕年紀小的跟不上……。」（園所受輔會議960920）

（二）災情搶救中問題叢生（學年中期數月）

2007年十月至2008年四月間，園所狀況猶如災情搶救中問題不斷浮現，其遭遇的挑戰包括，教師主題課程知能有待強化、教師共同班磨合困難、人事非預期性動盪、園所整體人力調配困難以及課程接軌進程緩慢等五項問題。

1.教師主題課程知能有待強化：教師在園所輔導會議中，陸續提出課程與教學實施的相關問題，足以顯示教學經驗與專業知能不足。如在主題進行中，教師不知如何掌握課程進度與方向，是否依照原訂課程進度或依孩子學習速度？如何兼顧幼兒興趣？教師專業知能不足，阻礙了以提升課程品質為目標之課程領導之實質運作。

B師：「我有個疑問就是在上主題的時候，我到底要趕進度？還是說我們也要看孩子的腳步？……」（園所受輔會議970527）

C師：「我們主題是以孩子為興趣嘛！那我們主題在進行的時候，我們教師應該要完全順應幼兒興趣？還是將幼兒興趣拉回主題？」（園所受輔會議970114）

2.教師共同帶班磨合困難：學期中，有部分帶班教師因幼教理念差異，逐漸出現帶班磨合問題，例如主教教師為順應幼兒興趣與步調，容許班級作息時間彈性調整，而助理教師則認為應以原有作息時間為主（訪談園長960827；訪談E師960823），二者浮生情緒、關係僵凍，最後助理教師離職；而且有班級助理教師在認知與行動上未能參與或支援主題教學活動（觀察紀錄961012），形成主教教師在課程與教學上的壓力，不僅影響班級課程與教學品質，而且過程中個案園長必須居中溝通協調，形成個案園長課程領導之額外負擔。

3.人事非預期性動盪：災情搶救中問題不斷，整學年共有4位教師因意外事件突發請假或停職。上學期有2位教師因流產跡象、交通事故頸椎受傷意

外事件被迫請長假療養身體（觀察紀錄9611等29；教學會議961129；網路部落格961204），致使當時兩個班級均僅有1位教師獨力帶班（觀察紀錄961129；觀察紀錄961212；觀察紀錄961220），雖有實習教師暫時支援，但仍形成教師的壓力（教學會議970219；訪談H師970103）。下學期有2位教師因身心狀況相繼停職；1位教師因孩子多病須常請假照護，爾後因家庭、工作雙重壓力無法調適，經醫師診斷須休養（觀察紀錄970401；訪談園長970520；訪談A師970722）；另一位教師則突發暈倒數次，礙於身體健康與安全考量，停職休養（觀察紀錄970506；訪談園長970506）。層出不窮的人事突發狀況讓個案園長窮於應付，為課程領導任務增加難度。

4.園所整體人力調配困難：期初，行政工作人員臨時辭去職務，白園長需承擔所有行政工作，如填寫全園幼兒學費明細、點收學費或處理公文，接應此起彼落的電話（觀察紀錄960823；觀察紀錄960927；觀察紀錄961012）；此外，亦須接待訪客或向家長解說園所收托方式、課程特色等（觀察紀錄960824；觀察紀錄960927；觀察紀錄961129；觀察紀錄961213）。2007年十月白園長由班級借調在園任職最久與家長熟稔的小A教師支援行政，另聘一位教師填補其職缺，讓自己有時間進行課程領導（訪談園長960830；觀察紀錄961018）。然好景不常，十一月間，新任行政職的小A教師因交通意外頸椎受傷，須長期請假（觀察紀錄961213；訪談B師970110；教學會議970219）；爾後，雖然小A教師返校任職，但有教師因子女生病請假頻頻，她須機動性進班代課，白園長也須機動支援行政工作（觀察紀錄970311；觀察紀錄970527）。再加上長期臥床安胎、暈眩休職、身心失調的教師，不斷的意外事件形成園所人力調配上的困難（訪談970520園長；觀察紀錄970527）。

5.課程接軌進程緩慢：園所在多數新進與新手教師的情況下，再加上家長信心浮動與非預期性人事動盪，無法立即承續園所原有的「以幼兒興趣為探究取向的主題課程」，課程之接軌進程緩慢。作者發現，部分教師教學時主導成分較高，幼兒探究、發現部分較薄弱，與園所強調孩子探究精神仍有差距。例如在「關懷」主題中，教師透過圖片向孩子解說地震房屋倒塌原因，帶領幼兒調製水泥漿，水量與水泥量均由教師決定，幼兒沒有機會決定實驗變項、預測與驗證結果（觀察紀錄970527；園所受輔會議970527）。白園長雖然希望新手教師在課程上均能上手，但是為避免教師因壓力過大無法負荷，也不敢給予太多要求。

園長：「我也希望教師主題都能上手，但是你急也沒有用啊……。新教師我就不會給他太多要求，這是一定要的！不然他剛來你就給他那麼大的壓力，他就沒辦法繼續啊……。」（訪談970416）

（三）災情趨緩下風雨復來（學年末期）

動盪情勢逐漸平緩，在2008年五月至八月間，白園長課程領導面臨人事再度異動、課程統整尚待強化二項問題。

1.人事再度動盪：2008年五、六月間再次面臨教師異動問題，有2位教師因身體健康被迫離職，2位因有新生兒須親自哺育，2位則因創業、遷居相繼離職（教學會議970219；訪談園長970506；觀察紀錄970520；園所受輔會議970620）。園所人事再度異動，個案課程領導再度面臨徵聘新人問題。

2.課程聯貫統整尚待強化：學年即將結束，各班在主題課程與教學上逐漸步入軌道，但整體而言，在課程連貫與統整部分仍有努力空間。舉例而言，主題為「旅行」，在參訪航空館後，意外引發孩子對外太空高度好奇，逐漸脫離原本主題，教師在歷程中未設法拉回或試圖統整兩個不同主題（教學會議960927；觀察紀錄961001；訪談B師961004）；在期末課程成果展時也未將先前與旅行相關的學習內容統整呈現（園所受輔會議970114；課程成果展970118；教學會議970122）。再則，主題為「關懷社區」，幼兒發揮愛社區的情操，以行動關心社區，如撿拾垃圾、寫信與錄製陳情影片給市長，請求在園所附近市場設置垃圾「子母車」（觀察紀錄970304；教學會議970304；網路部落格970508；訪談園長970718）；然期末成果展時，並未將此部分統整呈現（課程成果展970704；教學會議970708），未落實個案園所強調的課程聯貫統整之精神。

二、災勢動盪中的舵手——個案課程領導之實際運作

面對以上困境，個案園長針對「領導者個人」、「人事措施」、「課程與教學」、「與社區、家長互動」等四大層面進行課程領導。

（一）領導者個人方面

課程領導要進入課程與教學的核心，當然需要課程專業素養（歐用生，2004），白園長為能順利施展課程領導，不時以如參加各類研習與研討會等各種方式充實課程與教學專業知能。透過全時在園實施課程領導，即使有行政教師在園，她幾乎每日全時在園坐鎮處理園務，以利自身進行課程領導。其園務

包括處理公文、閱讀親師聯絡簿與班級主題教學相關資料，如雙週報、學期主題課程與教學檔案等，以及協助接待家長或訪客等（觀察紀錄961012；觀察紀錄961122；觀察紀錄961213）。同時她善用教師至辦公室休息、準備教材的機會與其閒聊，藉此了解班級課程實施情形並提供建議，例如有2位教師在辦公室製作有關幼兒數學領域之學習單，白園長亦加入討論並提供相關建議（觀察紀錄960719）；重要的是在空檔時間，她會到各班觀察與支援，如協助教師教學紀錄、傳達家長訊息等（觀察紀錄960710；訪談園長960712）。

除以上兩項策略外，她也是位面對問題很能自我省思的園長，身兼輔導者的作者經常提醒她「教師是幼稚園的資本」，其後就發現園所人事與福利措施有所調整（輔導日誌960920；輔導日誌970114；輔導日誌970620）。再如，對於家長在部落格針對教師大幅異動所提出的質疑，她勇敢面對並立即省思與善意回應。

園長：「我也是有上網很勇敢的去回應他（家長）……，我確實抹心自問也自我反省……我在管理層面上有很多不足之處需要再學習努力與改進……。我就誠懇跟他說假如造成家長你很大困擾……我真的在此很誠懇的致上十二萬分的歉意！」（訪談園長960726）

（二）人事措施方面

在人事措施方面共計六項策略，首先降低班級師生比例，慎選與配置搭班教師，繼而協助新進教師調融作新舊傳承，激勵士氣與肯定教師專業，同時善待有難教師與重視福利，以及理性解決教師搭班與去留問題。因篇幅所限，本文僅以前四項策略為例說明之。

1.降低班級師生比例：為減輕教師教學負擔，白園長將班級師生比降為1：10，每班約20位幼兒，配置主教與助教教師各1名。降低師生比確實減輕教師工作負擔，教師均有體認（訪談I師960808）。

I師：「嗯！這邊師生比例和其他地方（幼兒園）比的話已經比較低，其實多一位孩子就有差，真的！就會比較累……。」（訪談I師970716）

2.慎選與配置搭班教師：雖幼教教師難覓，白園長還是藉園所異動機會慎選教師以提升園所素質。除刊登廣告外，並商請輔導教授推薦優質人選。主

要教學教師以具有幼師合格證與對主題課程熟稔者為優先考量，助理教師則基本需幼保系畢業並具有保育經驗者，同時兼重「課程」與「保育」。

園長：「……其實我們有很多的家長，多半是為了我的課程而來的……，就是不管你的經驗再好，就算你有10年經驗，你沒有主題課程的經驗，你來到親親好像還是要歸零重學……。然後像那個小琦教師和小玲教師是比較沒有保育經驗的……，像他們的助教，我要幫他們找比較有經驗（保育）的……。」（訪談園長960705）

3.協助新進調融與新舊傳承：白園長為促進新進教師對園所整體運作的了解，在離職教師尚未正式離開前，支薪請新進教師提前半個月至1個月到職；當新進教師無法提前到職，請原任教師延後離職以進行班級事務交接（觀察紀錄960710；訪談園長970506；觀察紀錄970617），包括熟悉班級作息流程、保育工作以及課程與教學實施狀況等（觀察紀錄960703；訪談園長960807；觀察紀錄970716）。

4.激勵士氣與肯定專業：由於新進教師占多數，園長為激勵教師，提升教師對課程與教學之信心，經常透過教學會議、讀書會、家長座談會、園所輔導會議等機會公開讚揚；或將園所輔導教授、家長以及外界人士給予教師正面肯定的部分轉述給教師知道（園所受輔會議960906；教學會議961117；實習生檢討會961220；教學會議970110；教學會議970610）。

園長：「今天教師（輔導教授）給大家很多回饋唷！說大家都帶的很好，尤其是小苗教師……。她說妳很棒，敏銳度很高，妳很知道主教需要妳幫她的部分。」（教學會議960906）

園長：「其實這群教師，爸爸媽媽真的給他們鼓鼓掌，他們每一個星期三還自己組了一個讀書會（家長掌聲）……。可是你真的看不出是新手。」（家長座談會970328）

（三）課程與教學方面

課程與教學方面共計勾勒近、中、遠程目標，持續宣導園所課程理念，設法促進教師專業成長，提供支持性教學環境，尊重各班主題發展的獨特性容許教學自主，以及將美語融入主題課程統整實施等六項策略。

1.勾勒近、中、遠程目標：白園長為教師們勾勒願景：近程目標——將園所主題課程與教學紀錄集結成冊；中程目標——參與學術研究；遠程目標——出版課程與教學專書。其目的在激發教師致力於優質課程與教學，不僅為個人幼教職涯留下軌跡，同時將園所課程與教學與社會大眾分享（課程理念導入會議960823；園所受輔會議960920）。這些目標在應徵新進教師時即傳達，將應徵者對目標之認同作為任用考量（訪談園長960705；觀察紀錄960906；觀察紀錄970506；訪談C師970429）。

2.持續宣導園所課程理念：在新舊教師完成交接後，特地召開「課程理念導入會議」，藉由昔日園所主題課程教學檔案、幼兒學習檔案與電腦簡報，向全園教師闡述園所「以幼兒興趣為探究取向的主題課程」之特色、教學實施原則、未來課程與教學目標等，促進教師對園所課程的瞭解（教學會議960823；觀察紀錄960823；課程理念導入會議960823）。再如，運用每月園所輔導會議，協同輔導教授共同傳遞園所的理念與精神，如於第2、4、5、6、7、8、9次的園所輔導會議中皆提及有關園所「探究取向主題課程」之相關理念與精神（園所受輔會議960920；園所受輔會議970114；園所受輔會議970305）。此外，亦藉學術研討會發表園所課程轉型經驗，帶領全體教師共同參與，帶給教師與有榮焉的效果，如在園所改革與創新研討會中發表園所課程革新的經驗（訪談H師961025；觀察紀錄961104）；或接受其他園所邀約分享園所課程與教學經驗時，帶領新進教師共同參與（觀察紀錄970718；觀察紀錄970722），再次達到園所課程理念導入之目標。

3.促進教師專業成長：白園長藉由聘請專家入園輔導，傳遞研習資訊並積極鼓勵與補助參與，以及運用各種機會提供同儕專業對話機會等提升教師專業知能。以提供同儕交流學習機會為例，她善於運用教學會議、讀書會與園所受輔會議時間，邀請教師分享研習所得、主題課程實施情形與建議等（教學會議960823；教學會議961025；教學會議961108），此對教師而言亦是一種支持；另外，亦請教師將各班每學期「主題課程與教學歷程檔案」燒製成光碟，提供各班相互觀摩機會（教學會議970226；教學觀摩970312）。

園長：「你們上禮拜參加研討會有沒有什麼感想嗎？可以跟大家分享一下。」

G師：「很多教師都很努力，研習可以看到別人在做什麼，然後想到自己、看自己到底在忙什麼，你才知道怎麼做才會更好……。」（教學會議961108）

I師：「像我們中午開會或是讀書會都會有，我們都會分享我班上現在主題進行的怎麼樣，就同事之間都會講，有時候別人也會給你意見，我覺得那是一種支持，然後園長也會講啊，我覺得也滿讚的……。」（訪談I師970716）

4.提供支持性教學環境：

（1）營造關懷之組織氣氛與行動支持：從園長以行動支持教師有關家長不信任的例子可以看到園長最大的協助，當家長對新進教師管教方式與整體教學缺乏信心時，園長全力支援教師（訪談園長960719；觀察紀錄960719），無懼園所幼生數流失，教師亦感到園長的支持。

C師：「上次戀戀（幼兒）媽媽的事，像園長她就會幫忙教師和家長溝通，然後會叫我不要擔心，她說那是家長的問題；我就覺得園長她還滿站在我們教師這邊的，不會因為招生或是怎麼樣讓我們教師有壓力……。」（訪談C師960807）

在工作上的關懷，諸如為減輕教師教學工作的負擔，將原本的週報調整為雙週報（園所受輔會議961017；觀察紀錄961017；教學會議961018）；且在考量新學期新進教師適應問題時，也延緩各班主題課程正式實施時間，讓教師擁有充分適應環境與備課的時間（訪談園長、B師970729）。

（2）提供課程與教學支援：在課程與教學支援方面可分為人力支援與教學支援。在人力支援部分，園長特別聘請1位儲備教師，機動性支援教師請假或協助新進教師（訪談園長960802；觀察紀錄961129；觀察紀錄961212；觀察紀錄970701）。值得一提的是，她為減輕教師工作負擔，特地聘請資料轉譯人員，協助轉譯教學影音資料，提供教師分析與撰寫雙週報（園所受輔會議960920；教學會議961206；教學會議961122；教學會議970229）。

在提供教學支援部分，簡化教學資源採購程序，教師可填寫申請單或直接向園長反應需求；若是急需的物品，教師可先行採購，再附上收據請款（教學會議960703；教學會議970311）。此外，她每學期提供各班每月新台幣2,000元額度的班費，讓教師自由添購小型教學教材（訪談E師960807；教學會議960703）；每學期提供新台幣10,000元經費，支持讀書會運作（讀書會970226；訪談園長970227）。

E師：「……她並沒有控制我們金錢上的使用，現在就變成你要買什麼你就拿發票給他，他就會給你錢。那如果比較大的東西，就會跟媽咪（園長）說我要買什麼可不可以，她就會說好好好，然後就去買，她沒有說過不好。」（訪談E師970718）

5.容許教師教學自主：各班教師可在全園大主題下，依幼兒興趣與教師專業，共同發展班級特色之主題活動。如在九十六學年下學期「關懷」大主題下，各班的小主題分別為「關懷社區」、「關懷學校」、「關懷家人與動物」、「關懷植物」、「關懷我的家」（教學會議970226；網路部落格970319；雙週報970321）。

6.將美語融入主題課程中統整實施：園長雖然因應家長對幼兒美語課程的需求，外聘2位美語教師實施幼兒美語教學，然為落實以幼兒興趣為探究取向之主題課程，主張將美語課程融入主題課程中實施，顯現課程統整精神。各班教師須向美語教師說明目前班級主題課程內容，請美語教師依各班主題內容設計美語課程，包括相關的英文詞彙、句型、故事等；換言之，美語教學需視班級主題課程內容而定（教學會議960830；觀察紀錄960920；雙週報970306）。

園長：「……假如有什麼要英文教師配合都可以跟他們講，他會做預備……我們英文完全就是沒有課程就對了，他就是要跟著我們的主題去走。」（教學會議960703）

（四）與家長、社區互動方面

首先善用時機，誠心溝通以獲家長認同，繼而設法讓家長瞭解幼兒進步情況，並邀請家長參與教學活動支援課程所需，以及鼓勵課程與社區互動等四項策略。

1.善用時機溝通以獲家長認同：白園長開誠布公，盡量透過如網路部落格、幼兒接送時間、電訪、家長座談會等各種管道與家長進行良性溝通，可以說無時不致力於與家長溝通。舉例而言，她善用幼兒接送時，親自與家長解說幼兒班級在「美食達人」主題課程下如何探索、製作蛋糕之歷程。

園長：「媽媽進來坐啦……。媽媽妳要不要吃一塊（蛋糕）？這是他們小兔班今天自己做的……，他們班現在主題在走美食達人，他們就自己查資料，自己

去研究怎麼做，真得滿好吃的，妳吃吃看。」（觀察紀錄960906）

特別是她全程參與各班家長座談會，協助教師適時回答家長問題（教學會議960913；家長座談會960926）；並於家長座談會結束後，發回饋單讓家長填寫意見，同時將家長座談會內容以影音、文字方式紀錄，公布於網路，讓未參與的家長了解（教學會議970401；網路部落格970404；網路部落格970413）。家長對家長座談會持以肯定態度，對幼兒班級學期課程內容也大致瞭解。

A家長：「他們（個案園所）學校每學期都有辦（家長座談會），教師他們這學期還有事先調查，問我們有沒有什麼問題，還滿用心的，座談會的時候教師他們有介紹課程，大概就知道這學期他們班課程大概會上什麼……。」（訪談A家長970721）

2.設法讓家長瞭解幼兒進步情況：除了透過學期初家長座談會外，並且改變雙週報內容，採深度分析方式，不僅呈現課程轉折點與幼兒進步情形，亦呈現教師搭構鷹架與努力之處；此外，也不定時將班級教學影音、照片、雙週報呈現於部落格，例如某班教師將在關懷植物主題下，將載有孩子至社區公園觀察、收集樹葉整個歷程之圖文並茂的雙週報，上傳至網路部落格（網路部落格970328）。在學期結束時也邀請家長參與「主題課程成果展」，各班透過家長參與多元活動方式，呈現幼兒整學期學習內容與成果，家長亦從中喜見子女的學習與成長，感受到園方與教師的用心。同時將活動過程錄製下來呈現於網路部落格，讓未能及時參與的家長也能上網瀏覽（課程成果展970118；網路部落格970119；網路部落格970120；課程成果展970703）。

B家長：「學校成果展我每次都有來參加，每次參加從裡面的活動就可以看到自己的孩子在校學的東西，有時後很你會很訝異他會，那些都是在家裡看不到的……。學校和教師都很用心……。」（訪談B家長970722）

3.邀請家長參與教學活動：園長經常鼓勵教師善用家長資源與專長，支援課程與教學實施（訪談園長960703）。舉例而言，在「美食達人」主題課程時，邀請家長進班教導幼兒製作奶酪（觀察紀錄961206；網路部落格961226）；在「演戲達人」主題課程時，邀請家長來園表演戲劇、教導製作布

偶、與幼兒合製戲服及提供幼兒參觀舞台場地等（訪談C師960703；觀察紀錄960906；家長座談會961001；網路部落格961112；網路部落格961212）。

4.鼓勵課程與社區互動、融合：白園長經常鼓勵教師善用社區資源並回饋社區，促進園所與社區間的互動。例如在全園「關懷」大主題之下，班級進行「關懷動物」主題，收留社區流浪狗，張貼認養海報並為其找到新家（觀察紀錄970311；網路部落格970411）；或有班級進行「關懷社區」主題時，經常至社區菜市場撿拾垃圾，訪問路人、商家意見，錄製影片寄給市長，期盼市政府能在社區菜市場設置子母車（裝置垃圾）等（觀察紀錄970304；教學會議970304；網路部落格970508；訪談E師970718）。

伍、結果討論

綜合上述發現，將個案園長課程領導所面臨挑戰問題、運用策略與文獻相互對照並提出如下討論。

一、個案課程領導困境

承上分析，作者歸納個案園長課程領導期初、中、末三大階段之挑戰問題為「人事」、「課程」與「家長」三個層面（表4）。其中以人事為關鍵層面影響其他層面甚鉅，人事動盪與有如散沙自然形成後續的搭班磨合與人力調配困難，甚而再度發生異動；最直接的影響是課程進程緩慢，連帶引發家長的不信任。

作者繼而將個案課程領導三大層面問題與文獻所示之四大層面課程領導困境進行對照（如表5）。文獻所示之「領導者」、「教師」、「家長」及「組織與資源」等四大層面課程領導困境中，領導者與教師層面可歸屬於人事層面，而文獻中領導者層面之缺乏課程領導專業知能與缺乏時間，是個案領導者所未呈現的，這是因為個案園長透過多元方式持續充實個人課程與教學專業知能，並且全時在園、投入課程領導事務。其次，個案浮現諸多課程層面問題，包括課程走向茫然、課程接軌進程緩慢、課程聯貫統整尚待強化問題，溯本正源為教師專業知能不足所造成，文獻雖無特別顯示課程層面問題，但也暴露教師專業不足問題。

表4 個案課程領導三大層面問題表

個案課程領導問題	
人事層面	1.人事如同散沙。
	2.教師搭班磨合困難。
	3.教師主題課程知能有待強化。
	4.人事非預期性動盪。
	5.園所整體人力調配。
	6.人事再度動盪。
課程層面	1.課程走向茫然。
	2.課程接軌進程緩慢。
	3.課程聯貫統整尚待強化。
家長層面	1.家長信心浮動。

最後，個案園所並未浮現文獻所示之組織與資源層面問題，可能原因為國中、小學組織規模較大，產生不易管理問題，而個案園所屬於中、小型幼兒園；而且個案為獨資經營，園長一心以課程創新、課程領導為念，因此能彈性調配資源及制定組織相關措施，如降低師生比例、簡化資源採購、補助各班班費等，以支持教師落實課程與教學。

綜言之，文獻與個案園長課程領導之共通問題為人事與家長層面問題，個案課程層面問題，溯源為文獻所示之教師專業知能不足的問題；然人事部分，個案並無出現領導者層面問題；而文獻與個案出入之處為組織與資源層面部分。

表5 個案課程領導挑戰問題與文獻歸納困境對照表

個案園長課程領導現實挑戰		文獻所示之困境問題	
人事層面	1.人事如同散沙。 2.教師搭班磨合困難。 3.教師主題課程知能有待強化。	領導者層面	1.缺乏課程領導專業知能。 2.缺乏時間。
	4.園所整體人力調配困難。 5.人事非預期性動盪。 6.人事再度動盪。	教師層面	3.教師異動。 4.時間不足。 5.專業知能不足。 6.參與意願低。
課程層面	1.課程走向茫然。 2.課程接軌進程緩慢。 3.課程聯貫統整尚待強化。		
家長層面	1.家長信心浮動。	家長層面	1.未獲家長支持。
		組織與資源層面	1.資源不足。 2.組織措施不足。 3.規模引起管理不易。

二、個案課程領導策略

個案園長課程領導所運用策略包含「領導者個人」、「人事措施」、「課程與教學」、「與家長、社區互動」等四個層面。作者發現以上四層面所有具體的課程領導策略之主要目的均在支持園內教師落實主題課程與教學，如降低師生比、慎選與配置教師、協助新進融入與新舊傳承、容許教師教學自主、提供支持性教學環境、善用時機溝通以獲家長認同等；而且幾乎所有的課程領導策略都在展現個案園長在課程領導上的專業與堅持，尤以面對問題自我省思、全時在園、持續宣導園所理念、將美語融入主題課程中統整實施等策略為甚。此外，個案園長多數課程領導策略均顯現「民主領導」的實施，如激勵士氣與肯定專業、提供支持性教學環境、容許教師教學自主、理性解決主副教師搭班與去留問題等策略，以上這些民主領導策略也間接支持課程與教學的實施。

作者再將個案課程領導十九項策略與綜合文獻所示八項策略相互對照，發現二者大致吻合，如表6所示。特別值得一提的是，個案園長降低班級師生比例之舉，在以營利考量的私立幼兒園情境中誠屬少數，又將美語融入主題課程中

統整實施，不僅滿足家長需求，而且也符合園長的專業理念。

表6 個案課程領導十九項策略與文獻所示八項策略之對照表

策略層面	個案課程領導之策略	文獻所示之策略
領導者	1.充實課程與教學之專業知能。	領導者專業成長與專業堅持。
	2.全時在園實施課程領導。	領導者專業成長與專業堅持。
	3.面對問題自我省思。	領導者專業成長與專業堅持。
人事措施	1.降低班級師生比例。	支持教學。
	2.慎選與配置搭班教師。	支持教學。
	3.協助新進調融與新舊傳承。	支持教學。
	4.善待有難教師與重視福利。	建立組織制度與改良措施。 實施民主領導。
	5.激勵士氣與肯定專業。	實施民主領導。
	6.理性解決教師搭班與去留問題。	實施民主領導。
課程 與 教學	1.勾勒近、中、遠程目標。	塑造願景。
	2.持續宣導園所課程理念。	領導者專業堅持。
	3.促進教師專業成長。	促進教師專業成長。 營造組織氣氛與學習型組織。
	4.提供支持性教學環境。	支持教學。 實施民主領導。
	5.容許教師教學自主。	實施民主領導。 支持教學。
	6.將美語融入主題課程中統整實施。	領導者專業堅持。
與家長、 社區互動	1.善用時機溝通以獲家長認同。	促進家長互動與參與。 支持教學。
	2.設法讓家長瞭解幼兒進步情況。	促進家長互動與參與。 支持教學。
	3.邀請家長參與教學活動。	促進家長互動與參與。 支持教學。
	4.鼓勵課程與社區互動。	促進社區互動與參與。 支持教學。

三、個案課程領導困境與策略關係

作者將個案園長課程領導之三層面十大挑戰問題與四層面十九項策略相互對照，發現個案課程領導十九項課程領導策略大致因應十大現實挑戰；且個案園長課程領導三大層面十大問題，每一問題均涉及數項策略的運用。舉例而言，就「人事如同散沙」的問題，個案園長藉由全時在園實施課程領導，整個歷程涉及數項策略的運用：首先慎選與配置搭班教師，協助新進教師調融與新舊傳承，繼而持續向教師宣導園所課程理念，勾勒課程近、中、遠目標，促進教師專業成長，激勵教師士氣與肯定專業，並提供支持性教學環境，善待有難教師與重視福利等；再如「課程接軌進程緩慢」問題，個案園長不僅全時在園實施課程領導，整個歷程亦涉及多項策略的運用：首先充實個人課程與教學專業知能，降低班級師生比例，慎選與配置搭班教師並協助新進調融與新舊傳承；繼而持續宣傳園所課程理念，為教師勾勒近、中、遠程目標，促進教師專業成長，激勵士氣與肯定專業，容許教師教學自主，以及提供支持性教學環境，善待有難教師與重視福利，並且將美語融入主題課程統整實施，以達主題課程統整目標。

另外，作者發現個案課程領導對不同問題亦會採取相同策略。舉例而言，全時在園實施課程領導策略幾乎運用至每項問題上；持續宣導園所課程理念策略主要運用於人事如同散沙、教師主題課程知能有待強化、人事再度動盪、課程走向茫然、課程接軌進程緩慢、課程聯貫統整尚待強化等數項問題上；促進教師專業成長策略則運用於人事如同散沙、課程走向茫然、課程接軌進程緩慢、課程聯貫統整尚待強化、教師主題課程知能有待強化諸項問題等。綜上可見，課程領導問題之錯綜複雜性，其與組織各層面皆有關聯。

陸、結論與建議

作者根據上述討論，提出以下結論與建議：

一、結論

個案園長課程領導所面臨之問題與運用策略總結如下：

（一）個案課程領導的問題

個案園長實施課程領導面臨十大問題包含人事、課程與家長等三大層面，且以人事層面問題最具關鍵性，影響其他層面甚鉅。在人事層面面臨「人事如同散沙」、「教師主題課程知能有待強化問題」、「教師搭班磨合困難」、「人事非預期性動盪」、「園所整體人力調配困難」，與「人事再度動盪」等六項問題；在課程層面先是浮現教師對「課程走向茫然」，導致「課程接軌進程緩慢」，最後課程雖已漸入佳境，但「課程聯貫統整尚待強化」；在家長層面為園所教師大幅異動，引發「家長信心浮動」問題。

（二）個案課程領導策略運用

個案園長課程領導策略大致分為「領導者個人」、「人事措施」、「課程與教學」、「與家長、社區互動」等四大層面，共十九項策略。在領導者個人層面包括「充實課程與教學專業知能」、「全時在園實施課程領導」與「面對問題自我省思」等三項策略；在人事措施層面包括「降低師生比例」、「慎選與配置搭班教師」、「協助新進調融與新舊傳承」、「善待有難教師與重視福利」、「激勵士氣、肯定專業」與「理性解決教師搭班與去留問題」等六項策略；在課程與教學層面的六項策略為教師「勾勒近、中、遠程目標」、「持續宣導園所課程理念」、「促進教師專業成長」、「提供支持性教學環境」、實施民主領導「容許教師教學自主」，同時堅持「將美語融入主題課程中統整實施」，以維持課程統整精神；最後，與家長、社區互動層面包括「善用時機溝通以獲家長認同」、「設法讓家長瞭解幼兒進步情況」、「邀請家長參與教學活動」及「鼓勵課程與社區互動」等四項策略。

（三）課程領導問題與運用策略之關係

本文發現，個案園長藉由全時在園實施課程領導，全力面對人事、課程與家長層面所有課程領導的現實挑戰；其所運用的課程領導策略，無論是領導者個人、人事以及與家長、社區互動層面，均在支持教學實施，且幾乎所有策略均顯示個案園長的專業與堅持，並展現民主領導。同時也發現個案園長課程領導策略具多元性，其課程領導每一問題均涉及數項策略的運用，每項策略亦運用至不同問題之上，顯示課程領導現實挑戰問題之錯綜複雜性，涉及組織各層面，領導者必須多管齊下，方能順利推展課程領導。

二、建議

作者依據在研究場域的觀察以及發現與討論，提出對個案園所、其他幼兒園及未來研究之建議。

（一）對個案園所之建議

雖然個案園長已經運用許多課程領導策略，根據作者之長期觀察，仍有以下四項策略可資運用：

1.開放教師參與願景規劃：個案園長為教師規劃願景，使其有努力方向與目標，建議願景與目標由全體教師開放討論並凝聚共識，建立民主氛圍並加速其實現。

2.加強同儕教學觀摩：建議實施教師教學觀摩，讓教師藉由相互觀摩、回饋機制，重新檢視、反思班級的課程與教學，以達同儕學習與專業成長之目的。

3.實施課程評鑑制度：建議建立課程、教師評鑑制度，作為教師改進課程與教學之依據，同時可透過園內教師自評、外聘專家評鑑等方式協助領導者檢視、省思園所課程實施的成效。

4.建置家長、社區資源庫：家長與社區是課程領導的焦點，可建立家長、社區資源系統庫，讓教師能迅速從中搜尋有利教學之資源，提高家長與社區參與課程之比例。

（二）對其他幼兒園之建議

課程領導涉及包括領導者個人、教師、課程與教學、家長與社區等多面向層面。由於各幼兒園之生態環境與特性不同，其所呈現的問題與實施策略勢必有所差異，未來有心進行課程領導，或人事異動頻繁之私立幼兒園領導者，細思園所自身特性與情境，以研擬園所本位之課程領導策略。

（三）對未來研究之建議

在研究議題方面，本文因時間與人力之限制，未能進一步探討「影響課程領導之因素」，建議未來研究可朝此方向努力。

參考文獻

- 王為國（2005，11月）。**幼稚園課程領導之研究——以一所私立幼稚園園長為例**。論文發表於國立台灣師範大學教育學系主辦之「2005華人教育學術研討會」，台北市。
- 方德隆（2001，12月）。學校本位的課程領導。載於台北市立師範學院課程與教學研究所舉辦之「**課程領導理論與實務**」國際學術研討會論文集（頁129-140），台北市。
- 吳清山、林天祐（2001）。教育名詞——課程領導。**教育資料與研究**，38，47。
- 吳清山、黃旭鈞（2004）。**校長課程領導模式實踐策略之研究：以國民小學為例**（國科會專題研究：93-2413-H-133-002），台北市：中華民國行政院國家科學委員會。
- 吳慧真（2005）。**台中縣市國小校長課程領導角色知覺與踐行關係之研究**。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 吳耀明（2005）。校長課程領導理念與實踐之研究：以屏東縣一所國小長為例。**國民教育研究學報**，15，157-182。
- 何泰升（2002）。**校長課程領導之個案研究——以桃園縣一所國中為例**。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林明地（2000）。校長課程領導與學校本位課程發展。載於財團法人國立台南師院校務發展文教基金會（主編），**九年一貫課程——從理論、政策到執行**（頁155-183）。高雄市：復文。
- 林佳芬、林新發、林佳宜、陳文家（2008，11月）。幼稚園課程領導指標之研究以台灣為例。論文發表於澳門大學教育學院主辦之「**華人社會的教育發展系列——課程與教學改進**」研討會，澳門。
- 林佩蓉（1995）。幼稚園教學實務中反應的兒童發展觀點。**教育資料與研究**，4，180-183。
- 林蔡麗雪（2005）。**園長帶領全園教師進行主題概念教學歷程**。國立嘉義大學幼兒教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 周淑惠（2006）。**幼兒園課程與教學——探究取向之主題課程**。台北市：心理。

- 邱靜宜（2005）。屏東縣國民小學校長課程領導之研究。國立屏東師院教育行政研究所碩士論文，未出版。屏東市。
- 胡協豐（2003）。國小校長課程領導行為實踐之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 陳芸慧（2006）。雲嘉地區小型國民小學校長課程領導現況之調查研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 陳慈娟（2004）。幼稚園園長課程領導——以一所幼稚園本位課程發展為例。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 郭芳辰（2005）。幼稚園園長課程領導與教師教學效能之研究。朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文，未出版，台中市。
- 張益仁（2003）。校長在變遷時代的新角色——課程領導。北縣教育，45，66-70。
- 張碧娟（1997）。國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 張維倩（2004）。幼托園所主管教學領導行為與教師教學效能關係之研究。國立政治大學幼兒教育所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃旭鈞（2001）。中小學校長實施課程領導的重要課題與策略。初等教育研究月刊，10，107-128。
- 黃超陽（2002）。國小校長課程領導行為之研究——以花蓮縣實施九年一貫課程為例。國立花蓮師範學院國民教育研究碩士論文，未出版，花蓮市。
- 游家政（2005）。國中校長的轉型課程領導。北縣教育，54，16-20。
- 彭富源（2003）。國內「課程領導」學位論文之分析——現況與前瞻。教育研究月刊，113，45-60。
- 楊國賜（2002）。全國幼兒教育普查計畫——教育部委託專案計畫成果報告。嘉義市：國立嘉義大學。
- 葉興華（2001）。從課程領導者的角色期望談我國國小校長課程領導之困境與展望。載於台北市立師範學院課程與教學研究所舉辦之「課程領導理論與實務」國際學術研討會論文集（頁155-177），台北市。
- 歐用生（2000）。轉型的課程領導及其啟示。國民教育，41（1），2-9。
- 歐用生（2004）。課程領導：議題與展望。台北市：高等教育。
- 蔡清田、王霄燕（2002）。國小校長課程領導實際行動之探究：以一所台灣南部鄉村小學的安校長為例。課程與教學季刊，5（2），21-36。

- 潘慧貞（2001）。國民小學校長課程領導角色與任務之研究。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 饒見維（2002）。一所國民小學的學校本位教育革新經驗——家長參與、校務決策與課程發展。載於陳伯璋、許添明（主編），**學校本位經營的理念與實務**（頁257-306）。台北市：高等教育。
- 蘇美麗（2003）。國小校長課程領導角色與策略之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 蘇慧貞（2002）。幼兒園園長領導之個案研究。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 羅熊熙（2002）。課程領導的原則與運用。**師友**，418，76-79。
- 龔素丹（2002）。台北縣國民小學校長課程領導行為及困難之調查研究。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- Aronsyne, L. W., & DeBenedictis, K. L. (1988). *The principal as a leader of Curriculum change: A study of exemplary school administrators*. Quincy: Massachusetts State Department of Education.
- Bradley, L. H. (1985). *Curriculum leadership and development handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Doll, W. (1996). *Curriculum improvement: Decision making and process* (9th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Galinsky, E. (1986). What really constitutes quality care? *Child Care Information Exchange*, 51, 41-47.
- Glatthorn, A. A. (1997). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Cowing Press.
- Henderson, J. G., & Hawthorne, R. D. (2000). *Transformative curriculum leadership* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jorde-Bloom, P. (1992). The child care centre director: A critical component of program quality. *Educational Horizons, Spring*, 138-145.
- Lee, J., & Clive, D. (1999). Curriculum leadership and management in secondary schools: A Hong Kong case study. *School Leadership & Management*, 19(4), 455-481.

- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In P. W. Thurston & L. S. Lotto (Eds.), *Advances in educational administration* (pp. 163-200). London: JAI Press.
- Saracho, O. N. (1992). The future of teacher education in the changing world. *Early Child Development and Care*, 78, 225-229.
- Solow, S. S. (1995). *The Nature and scope of curricular roles and responsibilities of elementary principals: A case study of principals with district-wide curriculum leadership functions*. Unpublished Ed. D. dissertation, University of Lehigh, Pennsylvania.

