

幼兒園進行課程領導之困境與改進策略之探究

張唯宸

國立東華大學教育與潛能開發學系教育博士班教育行政組

摘要

目前，台灣正面臨到嚴重少子化的問題，在學生來源減少的情況下，各幼兒園莫不使出渾身解數去招生。但是，就現實而言，幼兒園如果一味地迎合家長非專業的需求，將造成才藝教學獨霸課程的局面；反之，若堅持正確理念與理想，又常面臨招生不足、經營困難的壓力。因此，幼兒園園主任如何基於幼教專業，又能及時因應社會變遷的家長期望；積極尋求家長、教師的認同與社區支援，同心協力發展幼兒園本位課程，以滿足幼兒學習需求並展現幼兒園本位經營特色，乃當務之急。總結來說，園主任身為幼兒園領導者，其領導行為不僅是關注園所的硬體設備上或公關活動上，也必能發揮其課程領導的能力，幼教師教學效能的良窳，不僅是家長評定幼兒園品質的指標，更將影響幼兒教育的發展與成敗，因此領導行為最重要的目的皆在改善教師的教學效能，增進學生的學習效果。本研究藉由文獻分析研究，歸納出公立幼兒園園主任在幼兒園實施課程領導最常遭遇到的困境分別為領導者方面、教師方面以及家長方面，以及與相對應的改進策略，期望能有助於公立幼兒園園主任進行課程領導。

中文關鍵詞：幼兒園、課程領導

壹、前言

公立幼兒園是國家辦理幼兒教育的展現，其辦學品質受到各方的檢驗，而園主任則是促進園所達成高品質幼教目標的推手（張淑敏、陳惠珍，2007）。許明珠（2002）也指出公立幼兒園中園主任是一個園的領導者及靈魂人物，幼兒園辦學績效的良好與否，與園主任的領導形式息息相關，並直接影響到園的經營發展。在目前，台灣正面臨到嚴重少子化的問題，根據內政部統計處資料顯示 104 年出生嬰兒計 21 萬 3093 人，相比 84 年的出生嬰兒 30 萬 2949 人，少了 8 萬 9856 人（內政部統計，2016）。若是以幼兒園一個班 30 人來計算，總共少了 2995 班。在學生來源減少的情況下，各幼兒園莫不使出渾身解數去招生。但是，就現實而言，幼兒園如果一味地迎合家長非專業的需求，將造成才藝教學獨霸課程的局面；反之，若堅持正確理念與理想，又常面臨招生不足、經營困難的壓力（盧美貴、陳慈娟，2002）。因此，幼兒園園長如何基於幼教專業，又能及時因應社會變遷的家長期望；積極尋求家長、教師的認同與社區支援，同心協力發展幼兒園本位課程，以滿足幼兒學習需求並展現幼兒園本位經營特色，乃當務之急（盧美貴、陳慈娟，2002）。總結來說，在公立幼兒園中，園主任通常為園內行政的領導人，其領導行為不應僅是關注在幼兒園的教育行政事務、硬體設備或公關活動上，更重要的是必須能發揮其課程領導的影響力。因為，幼教師教學效能的良窳與否，不僅是家長評定幼兒園品質的指標，更將影響幼兒教育的發展與成敗，因此領導行為最重要的目的皆在改善教師的教學效能，增進學生的學習效果（余文秀，2013）。

本研究擬藉由文獻分析研究，整理歸納出公立幼兒園園主任在幼兒園實施課程領導所遭遇的困境與相對應的改進策略，期望有助於幼兒園園主任進行課程領導。

貳、課程領導意涵

為了解課程領導之意涵，研究者就以下文獻蒐集所得，來說明課程領導之定義。

領導（Leadership）一詞，眾說紛云，有人稱是一門科學，也有人說是一門藝術，唯一的共同點就是無不認為領導是一個相當複雜的概念。許明珠（2008）認為領導是在領導的歷程中，領導者因應不同的領導情境，運用個人的人格特質，發揮其影響力，試圖影響所屬成員的行為，激發並導引成員，利用團體智慧，建構團體共同的願景目標，並同心協力達成團體願景目標的歷程。陳志民（2005）將領導定義為：「領導者為達成預定目標，透過團體性機能和領導情境之運用，計畫性的施加影響力於組織成員，激發並導引組織成員同心協力，全力有效地達成組織共同目標的歷程。」

課程領導（curriculum leadership）結合了課程（curriculum）與領導（leadership）二詞，通常提及「領導」似乎容易將其歸入行政或管理研究的範疇，然而領導的對象又是「課程」，因此，屬於課程探討的領域（葉興華，2002）。而課程領導（curriculum

leadership) 的意涵則係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導、以幫助教師有效教學和提升學生學習效果(吳清山、林天佑，2001)。江滿堂(2007)則認為課程領導是基於課程專業理念，關注於課程的領導行為，在課程發展歷程中，對於課程組織、規畫、實施與評鑑，提供支持與引導，以喚醒教師的課程觀。郭芳辰(2005)認為課程領導是為提昇教師教學效能及幼兒的學習成效，藉由園主任採行與課程有關的有效能之領導行為增進教師專業成長，善用園內與外界資源，以提昇教學品質。余文秀(2013)將課程領導定義為幼兒園園主任為達成教育目標，領導者在課程與教學發展歷程中，依據其對課程領導理念，整合各項資源與意見，考量整體情境脈絡，運用個人課程專業知能與影響力，透過計畫、組織、引導、協調、激勵、溝通、評鑑等歷程及各種領導策略，與教育合夥人—教師、行政人員、家長、社區人士、學者專家等人的合作，使幼兒園全體人員同心協力，形塑組織文化與共同願景，並尊重教師專業成長，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，而最終的目的在於增進學生的學習成效，達成教育目標。林成堂(2006)認為課程領導的內涵特徵包含有：共有性、願景性、民主性、合作性、反思性。盧美貴和陳慈娟(2004)歸納出課程領導的定義為基於課程專業知識，運用各種領導策略，結合教師專業成長活動，共同討論、規劃、設計出符合學校特質、社區期望、學生能力與需求之課程，並經由教學活動、教學評鑑等實施過程，來提升教師教學效能、確保學生學習品質，以達成教育目標之歷程。楊于萱和周淑惠(2009)認為課程領導即是領導者發揮影響力，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。鄧惠芳和許玉齡(2011)指出領導者藉由各種引導、激勵、溝通等課程領導方式，運用專業理念與能力影響教師對教育專業成長的重視與實踐，建立學校文化與願景，並與社區保持良好互動，使理念為之認同，共同提升幼兒教育之品質。王為國(2007)則提出課程領導乃在發揮領導的力量，有效的進行課程與教學設計，並落實到實際的班級教學上，以提高學生學習效果、學習興趣及養成健全人格為目的。

綜上所述，課程領導的基礎都是基於課程，目的是要運用各項的資源去協助教師進行專業成長，進而在組織內形成組織文化或是塑造出共同願景，來提高學生的學習品質，達成教育目標。因此，研究者將課程領導的意涵歸納為領導者基於課程專業知識，藉由各種領導方式及運用校內外各項資源，來提升教師教學效能、確保學生學習成效，最終形塑組織文化與共同願景，以達成教育目標之歷程。

參、 幼兒園領導策略對幼兒園教學之影響

幼兒園品質提升的關鍵繫於「園主任領導」，而園主任領導的相關研究與發展則需要更多的關注(歐姿秀，2002)。然而，檢視過去幼教相關研究可以發現，幼教研究的主軸大多環繞在教師、幼兒與幼教相關政策上，反倒是針對幼教機構的領導模式，在幼

教研究範疇中較少被提及（李淑惠，2005）。而根據過往對於幼兒園領導對幼兒園教學的相關實證研究來看，公立幼兒園的園主任的領導形式對於幼兒園的效能會有正向且顯著的影響（余文秀，2010；李安華，2007；李槐青，2010；林楚欣、羅天松，2014；郭芳辰，2005；陳志民，2005）。甚至有研究發現，不適當的領導形式反而會造成幼兒園內課程進行不良或打擊教師士氣（李文正，2004）。因此，幼兒園園主任的能力，對幼兒園的經營及組織氣氛、教學品質具有關鍵性的影響力，實為幼兒園中品質的把關者，因此園主任實為幼兒園發展優劣的關鍵性人物（許逸柔，2004）。

綜上所述，在幼兒園中領導策略對於幼兒園整體效能的影響之大，是無庸置疑的。而幼兒園在各級學校中，自主決定課程的空間最大，故幼兒園園主任之課程領導更顯重要（鄭惠芳、許玉齡，2011）。因此，身為幼兒園中的領導者，必須審慎的選擇及評估如何運用適當的領導方法，並營造整體幼兒園的組織文化及氣氛來提升幼兒園的教學品質以及進行把關。

肆、 課程領導運用在幼兒園的實證研究

課程領導作為一種領導策略實行在教育場域，已有一段不短的時間了。但在幼兒園部分，卻不甚普及。本章即藉由課程領導運用在幼兒園之實證研究來分析課程領導運用在幼兒園時所遇到的困境及改進策略。

一、 課程領導運用在幼兒園的實施困境

許明珠（2012）的研究中發現，園主任課程領導困境在於行政與教學兩難、人手不足、被標籤成指標幼兒園壓力大。林佳芬和李子建（2014）則發現課程領導困境包括：課程領導者的定位與職責、幼教人員的專業落差與工作壓力、新課程綱要的困惑與擔憂、家長選擇權的市場競爭與迷失導向。李靜萍（2011）則將課程領導的困境分為兩種：一是園主任課程領導意識淡薄，並對課程領導角色的職能缺乏認識和瞭解。二是教師參與課程發展的時間的多少、教師是否能夠自行設計課程、教師對參與課程發展計畫的意願高低、教師是否主動參加進修和學習。王怡（2012）則將困境分為四項：幼兒園園主任的課程領導力意識有所欠缺、凌亂的行政工作影響著園長課程領導力的系統提升、幼兒園共同體的建設不容樂觀以及幼兒園園主任課程領導力相關培訓不足。盧美貴和陳慈娟（2004）則將困境分為三個方面，在領導者方面：事物繁忙，干擾與突發事件不勝枚舉且欠缺課程領導的專業知能，不清楚課程領導的性質；缺乏學校教學評鑑制度與管制教育品質的指標；未從學者專家方面獲得足夠的協助。在教師方面：因時間不足，未能獲得參與權、缺乏資訊與經驗、課程設計能力不足、協同教學困難、無適當在職進修的機會。最後是家長方面：對於幼兒園發展的課程，心存疑慮、缺乏信心甚至抗拒，不願提供課程發展所需的資源，或因無能力參與課程發展委員會的討論而大多缺席。

歸納上面的敘述來看，課程領導運用在幼兒園之後所遇到的困境主要可以分為三個方面，分別是：領導者方面、教師方面以及家長方面。而此三方面與第二章提到課程領導的意涵中之領導者、園內外資源以及教師三個要點是相呼應的。在領導者方面會出現的困境，包含有領導能力不足、事務繁忙以及對課程的專業知能認識不夠。在教師方面會出現的困境，包含有課程相關知能不足以及意願高低。在家長方面會出現的困境，包含有家長對幼兒園課程的不信任。

二、課程領導運用在幼兒園的實施困境之改進策略

針對上述所提到的實施困境，研究者也整理出與之相對的解決策略。在領導者方面會出現的困境，包含有領導能力不足、事務繁忙以及對課程的專業知能認識不夠。因此，主要的策略為加強幼兒園園主任有關課程領導方面的理論素養、園主任分權，培養領導型教師、因應專業知能有待加強，積極營造學習型組織（王怡，2012；李靜萍，2011；林紅櫻，2015；盧美貴、陳慈娟，2004）。在教師方面會出現的困境，包含有課程相關知能不足以及意願高低。因此，主要的策略有協助教師進行增賦權能（empowerment）的專業發展、建立課程發展之願景與體制、提供支持性的教學環境（林佳芬、李子建，2014；林紅櫻，2015；許明珠，2012；盧美貴、陳慈娟，2004）。而在家長方面會出現的困境，包含有家長對學校課程的不信任。因此，主要的策略有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、爭取支持或運用家長資源以及行銷特色課程與增進親師互動（林佳芬、李子建，2014；林紅櫻，2015；許明珠，2012；盧美貴、陳慈娟，2004）。

綜上所述，幼兒園領導者在實施課程領導時所遇到的困境，其改善策略分為三方面，首先必須先強化自身對課程的專業以及領導的策略。其次成為教師在教學上的後盾，提供教師進行專業發展的機會。最後，強化課程行銷及增進親師間的理解與互動以爭取家長的支持，將阻力化為助力。

伍、結語

本文一開始首先論及幼兒園園主任領導與幼兒園效能的重要性，並認為在眾多的領導策略中，幼兒園實施課程領導是一個可行的趨勢，雖然已知或可預見其必會遭遇相當的困難，但是基於課程領導與幼兒園效能之間確有密不可分的關係，所以身為一位教育工作者，站在為幼兒好，為幼兒園好，為幼兒教育好的立場，盼望教育主關機關能重視課程領導的課題，盡力協助幼兒園的領導者進行相關的研究以及辦理相關的增能培訓及協助整合各項校內外資源，希望本文對幼兒園的領導者在從事課程領導時，能有所助益，能以實際行動進行課程領導，提昇國內幼教品質。

參考文獻

- 內政部統計處（2016）。內政統計年報。2016年6月11日。取自 <http://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx>
- 王怡（2012）。對幼稚園園長課程領導力的理性思考。陝西教育學院學報。28（1），117-120。
- 王為國（2007）。幼稚園園長之課程領導（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，台北市。
- 江滿堂（2007）。邁向轉型的課程領導：課程領導的理念與實踐。學校行政，49，68-83。
- 余文秀（2012）。幼兒園課程領導與教師教學效能之研究－以臺中市、彰化縣、南投縣為例（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，台中市。
- 吳清山、林天佑（2001）。教育名詞－課程領導。教育資料與研究，45，106。
- 李文正（2004）。一位幼兒園園長領導風格之個案研究。台東大學教育學報，15（2），217-246。
- 李安華（2007）。公立幼稚園園長領導風格與教師工作滿意度之相關研究以臺北縣臺東縣為例（未出版之碩士論文）。國立台東大學，台東縣。
- 李淑惠（2005）。近二十年國內外幼兒園園所長相關領域研究之發展與趨勢分析：兼從性別與幼教任務觀點討論未來研究之方向。教育經營與管理研究集刊，1，99-130。
- 李槐青（2010）。幼兒園管理中的領導藝術探析。湖南第一師範學院學報，10（2），33-35。
- 李靜萍（2011）。影響幼稚園園長課程領導的因素分析及對策研究。新課程研究：教師教育，9，42-43。
- 林佳芬、李子建（2014）。私立幼兒園課程領導困境及其解決策略之探究：質性研究分析取徑。課程與教學季刊，17（2），67-92。
- 林紅櫻（2015）。私立幼兒園園長課程領導之個案研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，台北市。
- 林楚欣、羅天松（2014）。幼兒園園長領導行為之探究－以中部一位園長為例。明新學報，40（2），163-182。
- 張淑敏、陳惠珍（2007）。公立幼稚園園長任用形式與行政效能之研究。幼兒教育年刊，18，1-33。

- 許明珠 (2002)。費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用 (未出版之碩士論文)。台北市立師範學院，台北市。
- 許明珠 (2008)。幼稚園園長課程領導研究-組織生命週期觀點 (未出版之博士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 許明珠 (2012)。幼稚園園長課程領導行為之個案研究。《幼兒教育》，305，41-57。
- 許逸柔 (2004)。幼稚園園長專業能力及其培育制度之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，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 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學，台中市。
- 陳志民 (2005)。幼稚園園長轉型領導與學校效能之研究-以中台灣為例 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學，台中市。
- 楊于瑄、周淑惠 (2009)。台灣幼兒園園長課程領導之個案研究。《教育資料集刊》，45，27-58。
- 葉興華 (2002)。從課程領導者的角色期望談我國國小課程領導之困境與展望。《初等教育學刊》，12，177-200。
- 歐姿秀 (2002)。台灣近十五年幼兒園園長領導研究派典轉移之探究。《幼兒教育年刊》，14，177-202。
- 鄭惠芳、許玉齡 (2011,8)。幼教師對於園所長課程領導內容理解。《Evidence Based Practice in Early Childhood Care and Education: promoting professionalism in the field》. Kobe, JP.
- 盧美貴、陳慈娟 (2004)。幼稚園園長課程領導歷程分析。《內蒙古師範大學學報》，17(10)，7-11。