

## 新手幼兒園園長專業培訓之研究

許玉齡

國立新竹教育大學

幼兒教育學系副教授

### 摘 要

本研究旨在探討培訓新手幼兒園園長基本知識與技能之課程，亦即幼兒教育及照顧法所訂之幼托整合後幼兒園園長資格取得之園長專業培訓課程。本研究重點在園長專業培訓課程關鍵核心如課程結構內容、課程形式、以及授課師資等項目，結果將供未來開課單位實施之參考。研究過程由文獻整理、課程試辦、以及專家諮詢後，將園長專業培訓課程相關內容整理成問卷，以全國與幼兒教育和保育相關的行政人員、師培機構人員、現場工作者作為研究對象，調查其意見。故而資料蒐集主要採用課程試辦、專家諮詢以及問卷調查三種方式，共有 69 人參與諮詢討論以及共發放 979 份問卷。所得資料以統計套裝軟體進行分析，主要採用描述性統計及卡方檢定統計。

研究結果共有五點，1. 園長培訓的課程架構分為四個領域共三十二個學習科目。2. 為確保園長專業課程之品質，政府應審查培訓單位並訂定成果標準。3. 授課形式須以學員實作為主並運用實際案例進行學習。4. 課程時數共計 180 小時於半年內分散式授課完成。5. 園長培訓授課師資分為兩類，理論與實務須兼具。基於以上結論，本研究將提供四點建議，分別對教育部、師培機構、縣市政府提出四點建議。

**關鍵詞：**幼兒園、園長專業、培訓課程、新手園長

## 壹、緒論

### 一、幼教品質繫於幼兒園園長

在過去許多研究皆顯示教育品質繫於領導人的行為(吳清山,1997;林明地,2000; Cost, Quality and Child Outcomes Study Team,1995; Morgan,2000)。除了教育機構領導人的行為直接影響學校的辦學品質外,學校的發展、組織氣氛、教師工作滿意度、及學生的成就等,更與機構領導人有重要的相關性(許玉齡,1997;張德銳,1998; Bloom, 1989;1992)。目前幼托整合的母法--幼兒教育及照顧法(2011)已於2012年生效,將全國幼稚園、托兒所整合為幼兒園,共有將近6984所(教育部,2011),其園長因此在幼兒教育的影響範圍比以前更加重大。幼兒園園長即為幼教品質第一線的把關者,影響著組織的氣氛及人際互動,因此,如何進行專業培訓以提昇園長領導行為的效率,使其有能力維持健全的經營體系,確保幼兒園的品質,確實有其迫切需要。

### 二、缺乏專屬幼兒園園長的培育機制

我國幼兒園園長的養成過去是透過實際在當園長的過程中做中學,自行摸索而來,欠缺專業的學習管道且缺乏有系統的規劃與學習。若嘗試借用企業管理理論來作為幼兒教育的行政管理依據,則發現幼教領域有許多基本假設和最終目標與企業管理的分層領導與獲利模式並不相同

(Kagan,1994),簡楚瑛(2006)也整理出四個以企業的全面品質管理應用在教育上的侷限性:(1)教育系統裡的消費者角色是多重的,而企業界消費者角色是單一的;(2)企業允許顧客訂定品質標準,但教育的規格標準並非由學生設立;(3)企業界這種以學生滿意度為主要訴求的概念應用到教育領域時,會忽略有家長、產業界人士、社會及教育專業人士的滿意度;(4)全面品質管理是一種共享的哲學,強調全員的支持與擔保,但在幼兒教育中,幼兒無法達到此要求。因此,幼教界必須重新發展出一套自己的培育管理人才的理論與方法。

美國於1997年開始鼓吹學術界與行政界積極發展園長專業標準,藉以找出培育園長的基本要求,並訂定合格園長的要求(Kagan & Bowman, 1997; Culkin, 2000)。我國因文化制度與之不同,應該制定一套專屬本土的幼教領導人才培育與訓練機制,供幼兒園園長使用,以儘早推動幼兒教育專業化,提升幼兒教育品質。

許玉齡(2004a)指出,幼兒園是一個獨立運作的教育機構,日常業務包含與家長、教師、幼兒的接觸與教育服務,還有財務及設備的安全管理,項目多達四十幾項。對於教師擔任園長所面臨的專業訓練不足,近年來這樣的困擾,已經可由行政單位或教育機構持續為園長辦理在職進修等研習的現象發現,然而,研習也只能應付一時的困擾,對於園長所需要的能力,若無系統性的研究與探討,很難整理出完整的專業基礎,終究無法解決長期缺乏園長專業培訓與進修的問題。

### 三、幼托整合新政策之推行

依據我國幼兒教育及照顧法(2011)第19條規定,由幼稚園及托兒所改制的幼兒園新任園長

必須具備幼兒園教師或教保員 5 年以上資歷，同時須經過幼兒園園長專業訓練及格，方能擔任。而且，該園長專業訓練必須由直轄市、縣（市）政府主管機關自行辦理，或者委託設有幼兒教育、幼兒保育相關科系之專科以上學校辦理。

基於園長為幼教品質最主要的把關者，且歷年以來我國缺乏園長的培育機制，此時，因應幼托整合政策推動，同時也對園長的資格有了新的規定。也就是說幼稚園和托兒所合併後欲更換園長，皆須要求任職之前成為培訓課程之對象。因此，培訓課程之優劣也扮演著是否能夠引導未來的園長勝任新時代要求的重大角色。故而，本研究之目的將探討幼兒園園長資格取得之園長專業培訓課程內涵，包含其關鍵核心如課程結構內容、課程形式、以及授課師資等項目，以供未來開課單位實施之參考。

## 貳、文獻探討

根據國內外針對園長資格取得之研究，以及國內過去曾舉辦過教育主管（園長、所長、校長、主任）研習或培訓課程，本研究先整理出「幼兒園園長培訓課程」資料，另外彙整國內外家學者，對幼兒園園長所應負擔的職責、工作內容與專業需求中，初步歸納出園長培訓課程之架構領域。

### 一、幼兒園園長培訓課程

美國學者 Bloom（1997）根據幼兒園園長不同階段發展所關注的事項與需求分為三個層次：一、求生期；二、勝任期；三、成熟期。Catron 和 Groves（1999）則針對教師轉為園長的成長，提出四個階段：一、整理/求生期；二、管理/焦點期；三、領導/平衡期；四、推廣/輔導期。茲綜合兩者的研究，整理如下表 1（引自許玉齡、吳碧惠，2007）：

#### （一）求生期

此階段的園長面臨如何整理現有工作，包含人員、財務及設備，並且期待被家長及教職員接納。園長必須學習處理以往當教師時沒接觸的行政法令、全園衛生安全餐點、財務管理、監督輔導員工的責任。此時期如有資深園長可以指導與諮詢，可幫助新手園長儘早調適好角色的轉換。

#### （二）勝任期

園長在此階段已經可以克服基本的日常園務項目，開始有餘力替園所思考改進的方向，例如：員工成長、教學評量、家長教育或課程調整等事項。同時，他還要能應付日常園務以及額外的事物。至於參加研討會、研習和參觀其他園所，則有助於此時期的園長擴充思考點並能增加園長的各種資源。

#### （三）平衡期

當工作已經熟練後，園長開始思考自己的優缺點，尋找最適合自己的領導角色，同時，也要平衡自己的生活。此時期的園長會希望參考更多其他園的內部運作制度，以提供自己的重新定位以及在設立園務發展方向的學習材料。

## (四) 成熟期

園長在此時期已經開始傳承經驗，擔任輔導領導者的角色，並樂意為幼教向外發聲。像是擔任專業組織的幹部、寫作出書或者演講教學。也因為較有與專業團體的密切接觸，使園長對自己及對幼兒有更新的發展規劃。

由以上文獻可發現，園長的成長具有階段性，每一時期所需要的知能與培訓方式略有差異。針對新手期的園長，亟需培養可以順利完成園長職責的能力，而其所需知能皆為幼兒園基本工作內容，例如：行政法令的了解、環境衛生安全、餐點營養健康、財務管理、員工帶領、家長問題解決等一般事務。至於其培訓的最佳方法則是實際擔任全盤行政工作，並能一邊工作，一邊有資深的園長給予指導與諮詢。以我國幼托整合後法定園長的專業培訓只是資格的取得並因應園長求生期的工作，因此課程內容必須直接針對園長一上任所需承擔工作的主要知識與技能，至於其他繼續發展所需的知能，則可以在往後的在職進修中，尤其它研習、輔導、或者學位進修來持續補充。

表 1 園長每一階段的能力及需求表

Bloom	求生期	勝任期	成熟期
Catron & Groves	整理/求生期	管理/焦點期	推廣/輔導期
工作重點	如何順利完成手邊工作	替園所思考改進的領域與方向	勝任一般事務並進行園務改革
所需知能	行政法令、衛生安全、餐點、財務、員工領導、家長問題解決	時間管理、帶領員工成長、教學評量、家長教育、課程調整	確認自己領導形式與角色、促進團隊溝通合作以及凝聚力、衝突管理
培訓方法	實際負擔全盤行政工作、資深園長指導與諮詢	參加研習及研討會、園長組織、參觀其他園	擔任專業組織的幹部、寫作出書、演講教學

引自許玉齡、吳碧惠（2007）

## 二、幼兒園園長培訓的形式與師資

根據許玉齡（2004b）以及廖鳳瑞、保心怡（2002）指出，目前國內外幼教行政主管學習行政的主要途徑有：「做中學」、「資深園長、校內行政人員指導」、「至他園觀摩管理運作制度」、及「參加研習或進修學位」等四種。

現有的教育主管的培訓大都採用「講授」、「討論」、「報告」、「實作」、「經驗分享」、「教育參

觀觀摩」等形式進行(台北市政府社會局, 2005; 台北市政府教育局, 2006, 2007a, 2007b, 2007c, 2008a, 2008b, 2009)。Bloom, P 和 Bella, J. (2005) 則指出「個案研究」、「課程改善計畫」、「行動研究」這三種策略能在培訓時幫助參與者將理論與實際連結。張衛族(2002)、許逸柔(2005) 研究結果同樣也認為幼兒園園長的培育方式應採多元方式, 理論實務並重, 提供「觀摩」、「情境模擬」、「問題解決」、「互動學習」、「實務探討」、「實務實習課程」, 並可採取「師徒輔導機制」包含教學、輔導、反思、建議。

有關師資部分, 從最近幾年舉辦的園長研習課程分析, 師資大都為「地方教育官員」、「大學教授」、「校長與園、所長」, 以及「各領域的專家學者」(台北市政府社會局, 2005; 台北市政府教育局, 2006, 2007b, 2007c, 2008a, 2008b, 台北縣政府, 2005; 苗栗縣政府, 2002, 2005; 宜蘭縣政府, 2008)。許逸柔(2005) 的研究曾針對幼教園長與老師進行調查, 問卷結果顯示現場人員對園長培訓的授課師資有相當的一致性, 也就是他們認為較能有幫助的師資來源依序為: 經驗豐富的園長、特定領域的專家、教育行政主管、最後才是大學教授。由此可知, 在園長培訓時, 實務經驗常是幼教受訓對象最容易模仿學習並在工作上產生立即幫助。

### 三、園長工作內容

對於園長的工作內容, 許多國內外家學者皆提出相當多的面向, 包含了幼兒園園長所應負擔的職責、工作內容與專業需求(台北市政府教育局, 2002; 信誼基金會學前兒童教育研究發展中心, 1990; 施宜煌, 2007; 張淑敏、陳惠珍, 2007; 許玉齡, 2005; 廖鳳瑞, 1988; 廖鳳瑞、保心怡, 2002; 廖鳳瑞、鄭青青, 2008; 漢菊德, 1996; 簡楚瑛, 2001; 簡楚瑛等, 2007; Billman, 1995; Culkin, 1995; Morgan, 2000)。綜合上述學者看法, 本研究將其歸納為七大類:(一) 園務行政;(二) 財務管理;(三) 人事管理;(四) 健康安全;(五) 課程規劃;(六) 親職社區;(七) 專業進修。茲說明如下:

#### (一) 園務行政

此向度係指:「幼兒園園長執行相關法律政策規定而設立幼兒園, 並協同園所相關人員擬訂園所基本方針, 訂定短中長期工作計畫。並依據園務發展計畫和行政需求劃定園所行政組織編組, 統整各組業務, 落實園務發展計畫及各項活動之推動, 達成園所理念與目標」。像是其內涵包含:

- 1、幼兒園評鑑管理
- 2、建立與落實園所理念
- 3、各類園務計劃設立(園所短中長工作計畫、行政組織架構、行政程序)
- 4、各類會議管理與主持
- 5、組織衝突與危機管理
- 6、執行各級政府幼教政策與法令
- 7、園務行政相關法令和處理程序

8、文書處理（公文處理、公文書）

9、幼兒入學相關事務處理（幼兒資料的建立、招生工作、註冊繳費、開學籌辦事宜、幼生編班、幼小銜接）

10、行政管理之科技運用（簿冊歸類建檔）

## （二）財務管理

此向度係指：「幼兒園園長做好經營成本分析及控管，以達成園所理念與目標」。其內涵包含：

1、園所財務規劃與管理（依年度計畫製作預算、每月支出報告、年終收支報告、）

2、經營成本分析及控管

3、活動募款與對外申請補助

4、財物經費相關法令和處理程序

5、財務管理之科技運用

## （三）人事管理

此向度係指：「幼兒園園長處理人事招聘、解聘，參與各項人事考核及決定工作執掌之分配」。

其內涵包含：

1、人事規章訂定（徵選、聘任、敘薪、考核、獎懲、福利、退休、升遷辦法）

2、教職員工作分配

3、人事溝通與協調

4、人事管理之科技運用（員工資料、教學人才資料庫）

5、人事管理相關法令和處理程序

## （四）健康安全

此向度係指：「幼兒園園長應具備保育專業知能，將保育知識融入學校建築環境、營養健康、設備安全等行政與教學活動中，並協同教師增進幼兒保育知能，落實幼兒各項保育工作，以達園所理念及目標」。其內涵包含：

1、設備器材購置與維修（消防、廚房、車輛安全檢核）

2、園所環境規劃佈置

3、健康管理（幼生健康檢查、疾病防治宣導、平安保險業務）

4、餐點管理（食物營養知識、餐點營養規劃、廚房衛生管理）

5、安全管理（幼兒保護、受虐、特殊教育、早期療育服務、疫情通報）

6、幼生輔導與安置（特殊幼生輔導、課後留園輔導）

7、園所意外事件處理

8、幼兒（含特殊幼兒）健康與安全相關法令和處理程序

9、幼兒健康與安全之科技運用

## （五）課程管理

此向度係指：「幼兒園園長應具備幼教專業知能，與教師協同計劃園所的教學與課程架構，督導並協助教師執行適切的幼兒教育，以落實教育理念而達園所理念與目標」。其內涵包含：

- 1、教學與課程架構訂定
- 2、推動課程模式及教育方法
- 3、將幼兒發展的理論知識（生理、心理、情緒、語言、社會、神經科學）落實在課程
- 4、幼兒教育福利（含特殊幼兒）相關專業組織、資源、議題之提供
- 5、統整性課程設計與執行（生命教育、安全教育健康衛生、品格教育、性別平等教育及多元文化教育）
- 6、教學、保育、輔導諮詢與督導
- 7、特殊兒童教保服務（特殊教育的鑑定安置與輔導、個案管理及 IEP、特殊兒童的轉銜計畫、學前融合教育與早期療育、特殊兒童與親職教育）。
- 8、課程規劃相關法令和處理程序
- 9、課程規劃之科技運用（教學日誌、學習單撰寫）

#### （六）親職社區

此向度係指：「幼兒園園長能維護組織內部的合諧以及與社區的良好互動，結合社會資源以推動園務，而達園所理念與目標」。其內涵包含：

- 1、幼兒園理念與課程行銷（例：書面資料、親師溝通）
- 2、親職教育方案
- 3、學校、社區、家庭、公務機關合作建立
- 4、親職社區之科技運用（網頁、家長人才庫、社區人物力資源）
- 5、親職社區相關法令和處理程序
- 6、家庭支援的規劃及管理（家庭系統和家庭形式知識、個案管理的概念、社工溝通技巧）

#### （七）專業進修

此向度係指：「幼兒園園長應以服務幼兒為志業，關心幼教領域的發展，並提供進修機會，使全園教育品質提升，以達園所理念與目標」。其內涵包含：

- 1、在職進修活動策劃與參與（教學觀摩、進修研習、教學研究）
- 2、幼教專業組織或園長專業團體參與
- 3、個人專業成長自覺與反思
- 4、行政電腦操作技能
- 5、成功管理者必備的創意與創新能力
- 6、國內外幼教最新資訊蒐集（思潮、議題、政策）
- 7、情緒管理與壓力調適
- 8、時間管理

## 參、研究方法

本章將敘述研究所得的資料蒐集之過程，以及資料分析的方法。

### 一、資料蒐集

#### (一) 專家小組討論

本研究一開始即邀請熟悉幼兒教育行政領域的專家組成研究小組，約每兩周召開會議共長達七個月。討論內容主要針對文獻、幼兒園園長培訓課程試辦、問卷編擬等所有相關內容，進行密切討論。

#### (二) 分區專家諮詢會議

為更廣泛蒐集各方專業意見，本研究除小組成員自行討論外，亦廣徵北中南三區各大專院校幼教幼保相關系所之教授學者、現場實務經驗豐富之幼稚園園長、托兒所所長、各縣市政府教育主管，進行專家諮詢會議。期間共進行六次諮詢會議，與會人數共計 69 人。

#### (三) 試辦園長培訓課程

研究小組透過討論及專家諮詢會議後，試擬了幼兒園園長之培訓課程內容。為使課程更為完善，實際透過兩階段園長培訓課程密集試辦，共計十天 90 小時。針對初任園長所需之知識、內容，邀請北、中、南、東四區相關課程授課講師共計 27 人次，針對資淺及資深的園、所長每梯次十二人，共同進行討論修訂幼兒園園長培訓課程之內容。

第一階段的進行方式是由講師帶領園、所長，針對「園長培訓課程科目」進行課程規劃。透過講述及討論方式，共同規劃出該課程之目標、方式、課程內容重點、時數。

第二階段方式是除了延續第一階段的討論形式之外，為補充案例的部分，請前一梯次的參與的學員帶園所現有檔案至課堂討論，規劃出實務作業之內容與範圍；並邀請園長們進行試作，此外針對第一階段所討論課程之目標、方式、課程內容重點、時數再次作深入討論。

#### (四) 廣發全國性調查問卷

本研究之問卷為自編問卷，根據所蒐集之國內外園長所需知能之相關文獻及論文，以及參考過去曾辦過之園所長，及校長主任之研習內容，先擬定出課程科目部份。再透過多次的教保行政專家諮詢會議、小組會議，統計專家諮詢會議以及園長培訓試辦課程，編輯設計而成。

問卷發放方式有三：紙本郵寄、到幼教研習場地發放以及 email 信件通知之學者專家網路問卷。針對各縣市政府幼教主管人員（教育局、社會處）、幼教機構主管（公私立幼稚園、托兒所之園所長）、園所服務人員（幼稚園教師、托兒所教保員），以及大專或技職院校幼教幼保系老師進行發放共計 979 份問卷。回收後經整理清點，並剔除漏填問項之無效問卷（漏填題數超過總題數的三分之一），共計回收問卷 822 份。有關問卷發放與回收率如表 2 所示：

表 2 問卷發放與回收情形

園長培訓課程科目意見調查表				
發放方式	發放對象	發放份數	回收份數（有效）	回收率
郵寄	地方教育官員	50	32	64%
郵寄+網路問卷	學者	189	94	52%
到場發放	現場幼教人員	740	696	94%
總和		979	822	84%

## 二、資料分析

本研究問卷資料採以 SPSS10.0 電腦統計程式進行分析。茲將統計分析方法說明如下：

### （一）描述性統計

以次數分配、平均數、百分比等統計數值來瞭解研究對象的基本資料，以及研究對象對「幼兒園園長資格取得專業訓練辦法」、「幼兒園園長培訓課程」的贊成度，以便掌握研究對象對此辦法及課程之較整體性的看法。

### （二）卡方檢定 ( $\chi^2$ )

百分比同質性考驗是卡方檢定的一項功能，適用於兩個類別變相所構成的列連表中各細格次數或百分比是否有所差異。由於本研究問卷所發對象（縣市政府幼教主管人員、幼稚園主管、園所服務人員、幼教學術單位）其母群體樣本數差異懸殊，因此以此統計方法排除因人數差異過大而造成統計上的誤差，且以卡方檢定來探討不同「現職單位」、「公私立別」、「年齡」、「教學年資」、「園/所長資歷」個別對「幼兒園園長資格取得專業訓練辦法」、「幼兒園園長培訓課程」贊成程度之百分比是否有所不同。

本研究對象之基本資料分成「性別」、「年齡」、「學歷」、「縣市」、「現職」、「幼教服務年資」、「園所長資歷」。其中，「年齡」、「幼教服務年資」、「園所長資歷」。回收問卷之基本資料的各項人口結構與特徵詳如表 3 所示。

表 3 研究對象基本資料概況表

項目	分類結構	幼兒園園長培訓課程	
		人數	百分比 (%)
性別	男	54	6.6
	女	768	93.4
	總和	822	100.0
年齡	35歲以下	228	27.7
	36-40歲	201	24.5
	41-45歲	171	20.8

（接下頁）

(續前頁)

項目	分類結構	幼兒園園長培訓課程	
		人數	百分比(%)
	46歲以上	222	27.0
	總和	822	100.0
學歷	專科	118	14.4
	大學	518	63.0
	碩士以上	186	22.6
	總和	822	100.0
縣市	北區	200	24.3
	中區	185	22.5
	南區	228	27.7
	東區	209	25.4
	總和	822	100.0
現職	社會處	9	1.1
	教育局	23	2.8
	公幼兒園長	116	14.1
	私幼兒園長	72	8.8
	公托所長	43	5.2
	私托所長	50	6.1
	幼稚園教師	305	37.1
	托兒所教保員	110	13.4
	大學幼教系老師	42	5.1
	技職院校或專科幼保系老師	52	6.3
	總和	822	100.0
教學年資	5年以下	170	20.7
	6-10年	208	25.3
	11-15年	173	21.0
	16-20年	110	13.4
	21年以上	161	19.6
	總和	822	100.0
園所長資歷	3年以下	106	37.7
	4-8年	92	32.7
	9-13年	41	14.6
	14年以上	42	14.9
	總和	281	100.0

## 肆、研究結果

### 一、園長培訓課程架構內容

本課程架構與科目名稱之來源乃透過四個主要程序，整理而成。以下分別敘述之。

#### (一) 文獻蒐集分析

先根據過去幼稚園及托兒所園所長儲訓或研習曾開設之課程名稱，與針對園所長應具備之專業能力所作之研究，加上校長及主任儲訓課程加以歸納，擬訂出課程名稱初稿，並將其歸類至「園務行政」、「財務管理」、「人事管理」、「健康安全」、「課程規劃」、「親職社區」、「專業進修」等七大類。

#### (二) 專家諮詢及園長培訓課程試辦

經過北、中、南分區的諮詢會議及園長培訓課程試辦之討論後，將原本的七大類幼兒園園長培訓課程再加入「領導」一類，成為八大類，並依據專家學者建議歸類至「行政事務」、「溝通領導」、「教學服務」、「專業成長」四大領域。在課程需理論與實務並重的考量下，將上述八大類皆加入「專題與實務」。因此，在「行政事務」領域中包含「園務行政領導專題與實務」、「財務管理專題與實務」、「健康安全專題與實務」；「溝通領導」領域中包含「人事管理專題與實務」、「親職社區專題與實務」、「領導專題與實務」；「教保課程」領域中含「課程管理專題與實務」；「專業成長」領域中含「專業進修專題與實務」。

#### (三) 專家學者意見調查表

根據諮詢會議參與者所填寫的「園長培訓課程意見調查表」，以及再透過兩階段園長培訓課程期間，講師以及園所長所編擬出的授課大綱草案（含課程名稱、時數、目標、授課方式、課程內容重點），經討論後將有些課程重複之內容加以合併且調整其授課時數。

#### (四) 全國問卷調查結果

最後整理出課程架構與內容成為問卷，再經過全國問卷調查，結果不論各種身分背景者，絕大多數皆贊成幼兒園園長培訓課程內容，如表 4 所示，整體而言，勾選「合適」的百分比相當高，顯示對於「園長培訓課程科目」中個別課程名稱、時數、目標、授課方式、及課程內容重點等偏向認為「合適」。

表 4 「幼兒園園長培訓課程」合適程度概況表

題項	合適 (%)	不合適 (%)	無意見 (%)	修正後合適 (%)
幼兒園園長培訓課程總覽中，分成四個領域，您認為恰當嗎？	82.7	0.8	15	1.6
幼兒園園長培訓課程總覽中，分成八個類別，您認為恰當嗎？	78.9	1.3	17.5	2.3

(接下頁)

(續前頁)

題項	合適 (%)	不合適 (%)	無意見 (%)	修正後 合適 (%)
園長培訓課程總論 (2hr.) (以下目標、授課方式、課程內容重點略)	87.1	0.5	11.5	0.9
幼兒園組織運作原則 (4 hr.)	88.1	0.5	10	1.4
各類會議管理與主持 (4 hr.)	85.4	0.6	11.3	1.7
檔案文書處理 (4 hr.)	90.9	0.6	6.6	2.1
幼兒入園相關事務處理 (4 hr.)	92	0.3	6.2	1.6
幼兒園評鑑及其相關法令 (6 hr.)	87.7	0.8	8.9	2.6
園務行政相關法令和處理程序 (6 hr.)	93.3	0.1	5.7	0.9
各類園務相關計畫撰寫 (6 hr.)	90.8	0.4	7.5	1.3
e 化園所 (6 hr.)	89.7	0.1	8.3	1.9
財產管理 (4 hr.)	89.8	0.4	8.5	1.3
財務規劃與執行 (6 hr.)	89.9	0.4	7.9	1.8
餐點管理 (6 hr.)	89.9	0.8	6.2	3.1
安全維護及健康管理 (6 hr.)	93.5	0.1	5.2	1.2
園所危機處理 (6 hr.)	95.3	0	4.1	0.5
人事管理 (6 hr.)	91.2	0.6	6.3	1.8
人事溝通 (6 hr.)	93.7	0.4	4.4	1.6
學校家庭社區與公務機關合作建立 (6 hr.)	89.5	0.1	9.4	0.9
家庭支持規劃與管理 (6 hr.)	89.1	0.6	9.2	1
家園溝通 (6 hr.)	91.3	0.5	7	1.2
專業資源與轉介 (6 hr.)	91.6	0.1	6.9	1.4
園長角色轉換與定位 (6 hr.)	90.2	0.9	6.9	2.1
教育特色行銷 (6 hr.)	91.7	0.4	6.2	1.7
教育願景與使命 (6 hr.)	86.2	1	11.5	1.3
幼教主管專業倫理 (6 hr.)	90.9	0.4	7.2	1.4
本位課程發展與執行 (8 hr.)	91.6	0.6	6.3	1.4
課程設計之相關法令 (8 hr.)	90	0.9	8	1
幼兒與教學理論新趨勢 (6 hr.)	91.8	0.3	5.8	2.1
幼教課程教學視導 (6 hr.)	89.5	0.3	8.9	1.3
個人專業成長與反思 (6 hr.)	90.9	0.3	7.4	1.4
情緒管理與壓力調適 (6 hr.)	92.4	0.3	6.2	1.2
時間管理 (6 hr.)	89.1	0.4	9.4	1
幼教專業組織團體之參與 (4 hr.)	89.8	0.3	9.4	0.5

該問卷結果亦顯示，不論各種身分背景者，絕大多數贊成幼兒園園長培訓課程之架構共分成四大領域：「行政事務」、「溝通領導」、「教保課程」、以及「專業成長」及八大類別。幼兒園園長培訓課程架構總覽如表 5 所示。

表 5 幼兒園園長培訓課程架構總覽

領域	類別	科目	授課時數
行政事務	園務行政專題與實務	園長培訓課程總論	2
		幼兒園組織運作原則	4
		各類會議管理與主持	4
		檔案文書處理	4
		幼兒入園相關事務處理	4
		幼兒園評鑑及其相關法令	6
		園務行政相關法令和處理程序	6
		各類園務相關計畫撰寫	6
		e 化園所	6
	財務管理專題與實務	財產管理	4
		財務規劃與執行	6
	健康安全專題與實務	餐點管理	6
		安全維護及健康管理	6
園所危機處理		6	
小計			<b>70</b>
溝通領導	人事管理專題與實務	人事管理	6
		人事溝通	6
	親職社區專題與實務	園家社區及公務機關合作	6
		家庭支持規劃與管理	6
		家園溝通	6
		專業資源與轉介	6
	領導專題與實務	園長角色轉換與定位	6
		教育特色行銷	6
		教育願景與使命	6
		幼教主管專業倫理	6
小計			<b>60</b>
教保課程	課程管理專題與實務	本位課程發展與執行	8
		課程設計之相關法令	8
		幼兒與教學理論新趨勢	6
		幼教課程教學視導	6
小計			<b>28</b>

(接下頁)

(續前頁)

專業成長	專業進修專題與實務	個人專業成長與反思	6
		情緒管理與壓力調適	6
		時間管理	6
		幼教專業組織團體之資源	4
小計			22
總時數			180

## (五) 研究對象對課程架構意見背景差異情形

最後，如表 6 所示，大學、技職院校老師在「培訓課程架構分成四領域」有顯著差異。顯示技職院校或專科幼保系老師明顯較大學幼教系老師贊成園長初任課程分為四領域。雖達顯著差異，但仍有八成以上為贊成。

表6 大學、技職院校老師對「幼兒園園長培訓課程」贊成程度差異表

幼兒園園長培訓課程總覽中，分成四個領域				
		合適	不合適	卡方檢定
現職	大學幼教系老師	81.80%	18.20%	$\chi^2_{(1)} = 5.345^{**}$
	技職院校或專科幼保系老師	100.00%	0	
總和		91.80%	8.20%	

## (六) 研究對象對科目名稱意見背景差異情形

整體而言，在課程部分會因「年齡」、「學歷」、「現職」不同而有顯著差異。雖達顯著差異，但仍將近有九成以上皆為贊成。對於個別科目而言，如表7所示，幼、托人員在「E化園所」、「財產管理」課程有顯著差異。雖達顯著差異，但仍有九成以上皆為贊成。如表8所示，公、私立園所長在「教育特色行銷」、「教育願景與使命」、「本位課程發展與執行」、「個人專業成長自覺與反思」、「情緒管理與壓力調適」課程有顯著差異。雖達顯著差異，但仍有九成以上皆為贊成。

表7 幼、托人員對「幼兒園園長培訓課程內容」贊成程度差異表

E化園所				
		合適	不合適	卡方檢定
現職	幼稚園	99.20%	0.80%	$\chi^2_{(1)} = 4.860^{**}$
	托兒所	97.00%	3.00%	
總和		98.60%	1.40%	
財產管理				
		合適	不合適	卡方檢定
現職	幼稚園	99.60%	0.40%	$\chi^2_{(1)} = 6.311^{**}$
	托兒所	97.50%	2.50%	
總和		99.00%	1.00%	

表8 公、私立園所長對「幼兒園園長培訓課程」合適程度差異表

教育特色行銷		合適	不合適	卡方檢定
現職	公立園所長	99.30%	0.70%	$\chi^2_{(1)} = 4.840^{**}$
	私立園所長	95.00%	5.00%	
總和		97.40%	2.60%	
教育願景與使命		合適	不合適	卡方檢定
現職	公立園所長	100.00%	0	$\chi^2_{(1)} = 7.532^{**}$
	私立園所長	95.00%	5.00%	
總和		97.70%	2.30%	
本位課程發展與執行		合適	不合適	卡方檢定
現職	公立園所長	100.00%	0	$\chi^2_{(1)} = 8.821^{**}$
	私立園所長	94.10%	5.90%	
總和		97.40%	2.60%	
個人專業成長自覺與反思		合適	不合適	卡方檢定
現職	公立園所長	100.00%	0	$\chi^2_{(1)} = 7.532^{**}$
	私立園所長	95.00%	5.00%	
總和		97.70%	2.30%	
情緒管理與壓力調適		合適	不合適	卡方檢定
現職	公立園所長	99.30%	0.70%	$\chi^2_{(1)} = 4.840^{**}$
	私立園所長	95.00%	5.00%	
總和		97.40%	2.60%	

## 二、園長專業課程形式

園長專業課程形式包含培訓單位、培訓方式、和培訓時程。以下將分別說明結果。

### (一) 主辦之「培訓單位」

對於「培訓單位為直轄市、縣(市)主管機關自行或委託設有幼兒教育、幼兒保育相關科系、所、學位學程之專科以上學校辦理」之意見，整體而言，諮詢專家學者與問卷填答者意見持贊成的比例皆高達八成以上。在開課品質與學員學習成效部分，92% 填答者贊成委託前，對於培訓單位的課程大綱、上課時間、以及師資進行實質審查。86% 贊成審查小組人數應有 5 名以上，其名額應包含幼教幼保學者 2/3 以上。

### (二) 培訓方式

不論各種身分背景，絕大多數皆對於問卷所提之培訓授課方式表示贊成，詳如表 9。

表 9 園長課程培訓方式及贊成之百分比

培訓方式	名詞解釋	贊成之%
課堂講述	由講師講述理論與相關內容	96.1
專題觀摩	邀請優良園所針對具有累積成效且較為長期之工作內容，例如課程、親職教育進行報告以供觀摩	98.6
個案討論	舉出曾經發生過的事件，由講師與學員從不同觀點討論分析	96.6
實作演練	學員實際操作或做出成果，例如學習寫出各類計畫	92.8
實例分享	針對該議題之內容由講師舉例說明，例如餐點管理	97.1

僅有公立與私立幼托人員在「培訓授課方式」部分有顯著差異，但仍皆有八成八以上贊成，詳如下表 10：

表 10 公立與私立幼托人員授課方式意見差異表

授課方式為「實作演練」		贊成	不贊成	卡方檢定
現職	公立園所長	88.70%	11.30%	$\chi^2_{(1)} = 3.623^{**}$
	私立園所長	95.10%	4.90%	
總和		91.50%	8.50%	

### (三) 培訓時程

有關培訓時程，曾在諮詢會議討論「學分制」以及「小時制」兩版本，最後考量若由地方政府自辦則難取得學分證明，若由大專院校辦理，則學分之給予權利亦在大專院校，且當學員缺課時，時數制相較於學分制較容易補課，因此大家贊成採用較有彈性之時數制。

因本課程目的在園長的「資格取得」，故在透過專家諮詢以及園長培訓課程試辦之討論後，顧及在職教師取得資格的期間不宜過長，故 91% 贊成時數訂為 180 小時。且 92% 的人認為分散式授課效果比集中式授課效果好，故認為授課期間至少半年（以每週 8 小時，上課 23 週計算）。

不論各種身分背景，絕大多數皆對於問卷所提之內容表示贊成。僅有公立與私立幼托人員在「培訓時程」部分有顯著差異。如表 11 所示，雖達顯著差異，但皆有八成七以上為贊成。

表 11 公、私立園所長對課程形式贊成程度差異表

採分散式授課，授課期間至少半年		贊成	不贊成	卡方檢定
現職	公立園所長	89.30%	10.70%	$\chi^2_{(1)} = 4.159^{**}$
	私立園所長	95.90%	4.10%	

(接下頁)

(續前頁)

總和		92.20%	7.80%	
總時數為 180 小時				
		贊成	不贊成	卡方檢定
現職	公立園所長	87.40%	12.60%	$\chi^2_{(1)} = 4.825^{**}$
	私立園所長	95.10%	4.90%	
總和		90.70%	9.30%	

### 三、園長培訓授課師資

授課師資是課程能否有效的關鍵，全部參與研究者皆認為授課者要能理論融合實務。考量目前能具有幼教理論融合實務能力的授課者多在幼教與幼保系任職，因此對授課師資 91% 認為應為「大專院校幼教、幼保相關科系及幼教學程專、兼任教師」。另外，專家諮詢與問卷結果呈現 88% 絕大多數贊成師資應為「碩士以上學歷，具備園所長資歷五年以上者」。同時，也希望延攬各縣市績優園所長以實例配合授課教師理論一起授課。

諮詢會議時，專家學者認為為使學員有效學習，學員應能接受授課講師充分指導，故認為應限制班級規模大小至最多 50 人，以利問題討論及檔案實作等課程進行，問卷結果也有 91% 填答者贊成。

## 伍、結論與建議

根據學者專家之討論，以及廣發全國性問卷之後的分析發現，本研究之結論共有五點，依據結論所提建議共有四項，分別說明如下：

### 一、結論

(一) 園長培訓的課程架構分為四個領域共三十二個學習科目

本研究結果將園長培訓課程架構分為行政事務、溝通領導、教保課程、及專業發展四大領域。其中行政事務領域包含園務行政專題與實務、財務管理專題與實務、健康安全專題與實務等三類，共十四科七十小時。溝通領導領域包含人事管理專題與實務、親職社區專題與實務、領導專題與實務等三類，共十科六十小時。教保課程領域包含課程管理與實務一類，共四科二十八小時。專業發展領域包含專業進修專題與實務一類，共四科二十二小時。Catron & Groves (1999) 研究指出從一個幼教老師要轉變為一個園長，注意焦點必須由原先只在教室中，變成整個幼兒園，關注的對象也擴充為全部的教職員、全園家長、園區所處的社區、幼教專業社群、甚至是整個教育銜接的制度。因為幼兒園園長需要負責所有園務，因此她除了幼教的基本教學知能之外，尚須具備許多幼兒園日常業務經營管理的能力。

## （二）為確保園長專業課程之品質，政府應審查培訓單位並訂定成果標準

專家學者透過諮詢會議，皆認為欲保障開課品質以及學員學習成效，需建立培訓單位之審查機制，審查培訓單位所提計畫之開設課程時間以及師資，且審查小組成員應有 5 名以上，並包含幼教幼保學者，以幼教專業標準進行審查。為了品質掌控，希望培訓及格的標準除了出席率之外，能由縣市政府或培訓單位成立檢覈委員會，檢覈學員發表的受訓成果，以公開標準要求培訓基本成效。

## （三）授課形式須以學員實作為主並運用實際案例進行學習

為使培訓園長能具有實務能力且能立即運用，培訓方式中原先訂有實習機制，在透過諮詢會議後，與會學者與園所長認為僅透過幾次的實習並無法完整學習，且會造成園所負擔，建議將實習併入課程中，請資深園長至課堂作實務案例報告。由研究發現可知，對新手園長而言所欠缺的就是實作經驗，故能實際做出各種園務所需的文件或資料分析將有助於園長快速上手職務內容之工作。因此，培訓方式除課堂講述外，應包含專題觀摩、個案討論、實作演練、實例分享等以實作為主或運用個案實例的方式進行。

此結果與文獻相符。在美國舉辦過的系列園長培訓課程，研究者 Bloom & Bella (2005) 也曾經檢討成效後，建議未來課程應該包含以園長關注的困擾為中心，解決問題為原則，在工作實務情境下，用各種案例討論來達成提升能力的目標。因為園長的工作情境與教師一樣具有複雜與不確定性，而且都以教育為本質，過去研究也提出案例討論法對教育領域的在職者有更大的效益（高薰芳，2002）。此外許玉齡、吳碧惠（2007）調查由幼教行政人員所提之園長有效專業成長方法，除一般授課之外，特別強調「小組實務經驗分享」、「專業對話」、「同儕相互參訪討論」等幾種。許逸柔（2005）的研究則發現園長培育專業課程之授課講座人選，園長與幼教老師們最優先的選擇是「經驗豐富的園長」。由此得知，園長專業工作牽涉許多實務操作能力，幼教現場人員多贊同由優質同儕間傳授經驗的方式為有效的學習方式。

## （四）課程時數共計 180 小時於半年內分散式授課完成

在培訓時數方面，參考「兒童及少年福利機構主管核心課程」的培育時數 270 小時（兒童及少年福利機構專業人員資格及訓練辦法，2009），加上文獻指出求生期的園長所需的內容較偏「順利處理手邊工作」，故為因應在職人員需求，同時不影響在職工作，結果課程時數訂為 180 小時，並採分散式方式進行。此方法可以使得學員一邊學習新知，一邊嘗試在幼兒園運用，並且所遭遇的疑惑也可以於試做過程中於培訓課程得到解答。

## （五）園長培訓授課師資分為兩類，理論與實務須兼具

在授課師資方面，填答者贊成分為兩類，一類為幼教知能豐富之大專院校幼教、幼保相關科系及幼教學程專、兼任教師，另一類為實務經驗紮實的碩士以上學歷，具備園所長資歷五年以上者。其理由有以下幾點：1. 在園所經營方面已經將理論運用於園所長職位 5 年以上者更能提供過程的實例分享；2. 能提供具體的情境使學習者模仿學習，對於課程的功效更有助益；3. 授課者若

要有系統地呈現實務經驗，應曾有論文資料整理報告的訓練，才能在有限時間內傳承授課菁華。另外，為了達到學員上課能有較佳的學習效果，也應限制班級規模至多 50 人。

## 二、建議

基於以上結論，本研究將提供四點建議，分別對教育部、師培機構、縣市政府、以及幼兒園工作人員提出如下：

### （一）建立課程講師資料庫

培訓課程旨在培養初任園長所需的知識與技能，培育學員能做好園長職責內的工作，故兼具理論基礎與技術層面。由於有些課程是過去在大專院校幼教、幼保科系以及現場研習並未開設過之課程，卻又是對新手園長是必須之內容，未來開班前，師資人選即是急需考量的問題，且全國各縣市都有需求，因此師資需求的「質」與「量」都須事先規劃。

建議由教育部或委託學術單位盡早透過各種管道，整理過去曾在研習、輔導、評鑑、與研究等幼教領域多所參與的學者與優質園所教師或園長以建立講師資料庫，讓培訓單位得以從中尋找適當的講師人選。

### （二）大專院校師資需藉由實務研究培養園長培訓之專長

為了使學員能在有限的時間內達到有效的學習，講師必須對該領域的課程有較通盤的瞭解，因此大專院校幼教幼保相關科系師資，必須加強培養園長培訓內容相關專長。建議大專院校師資將自己的幼教研究或教學專長結合幼兒園實務研究，譬如「時間管理」課程，講師必須是能將時間管理的「理論」以及園長處理園務的「實務」加以結合者，才能在短時間內使學員達到學習成效。

另外，為確保學員上課品質，上述條件的師資，除需額外充實實務部分，將理論與實務結合之外，建議在授課時，講師可邀請資深實務工作者擔任協同講師，在理論授課的課堂上進行各種專題觀摩與分享。因此，講師也必須擁有與優質幼兒園溝通的管道與人脈，才能落實教授實務與理論並重的課程內容。

### （三）政府單位需盡早思考相關配套措施

為使培訓課程得以順利開課，政府單位需趁早思考配套措施，由於地方主管機關幼教業務繁忙且人力吃緊，當有必要委託其他機關辦理時，需要有預先擬定適合且完整的招標內容文件提供，才能對於委託單位進行品質控管。另外，還需各縣市盡量標準一致，以使不同縣市開課之品質能夠接近。

在諮詢會議後，專家學者認為，因幼教專業尚在起步階段，園長的培訓成效影響生態環境，且縣市幼教行政亦多未有專設單位，又幼托整合後，各縣市教育處業務量倍增，建議聯合幾個縣市分區辦理或共同委託較具園長培訓專業的師培機構辦理。如此，也可達到跨縣市專業資源交流，使得新手園長能有更多社會資源可運用。

(四)、公立幼兒園儲備主任應比照園長培訓課程內容由政府安排研習

為確保接受此培訓課程的老師能成為一位具備領導管理能力的園長，現任教師以及未修畢托育機構主管核心課程的教保員，必須付出為期至少半年，修畢 180 小時的幼兒園園長培訓課程，以補充新時代的園長專業之能。然而，在公立幼兒園體制內，九成以上的國小附設幼兒園並不需設置園長，只有主任一職。也就是在國小附幼裡擔任領導者的主任一職，依照法令規定並不需要事先經過園長專業培訓。為了公私立品質能夠共同提升，建議公立國小附設幼兒園的新任主任也應比照園長培訓內容由政府安排研習，使得新手主任也能安然度過求生期的挑戰。

## 參考文獻

- 台北市政府社會局 (2005)。九十四托育機構專業成長班研習手冊。台北：兒童福利聯盟文教基金會。
- 台北市政府教育局 (2002)。台北市公立幼稚園園長手札。台北市政府教育局。
- 台北市政府教育局 (2006)。台北縣九十五年度公私立幼稚園園長 (主任) 研習實施計畫。台北市教師研習中心。
- 台北市政府教育局 (2007a)。九十六學年度台北市中等學校校長培育班招生簡章。台北：國立台灣師範大學。
- 台北市政府教育局 (2007b)。台北市九十五學年度市立國民小學候用主任儲訓實施計畫。台北市教師研習中心。
- 台北市政府教育局 (2007c)。台北市九十五學年度市立國民小學候用校長儲訓課程實施計畫。台北市教師研習中心。
- 台北市政府教育局 (2008a)。九十七年度「私立幼稚園園長園務經營專修研習班」實施計畫。台北市教師研習中心。
- 台北市政府教育局 (2008b)。台北市九十七年度公立幼稚園園長儲訓班課程實施計畫。台北市教師研習中心。
- 台北市政府教育局 (2009)。台北市九十七學年度市立國民小學候用校長儲訓班課程實施計畫。台北市教師研習中心。
- 台北縣政府 (2005)。台北縣九十四年度公私立幼稚園園長 (主任) 研習實施計畫。臺北縣：莒光小學。
- 吳清山 (1997)。學校效能研究。台北：五南。
- 兒童及少年福利機構專業人員資格及訓練辦法 (2009)。
- 幼兒教育及照顧法 (2011)。
- 宜蘭縣政府 (2008)。九十七年度兒童及少年福利機構專業人員訓練主管核心課程招生簡章。台北：文化大學。
- 林明地 (2000)。校長領導的影響：近三十年來研究成果的分析。國科會研究會刊人文及社會科學，**10** (2)，232-254。
- 信誼基金會學前兒童教育研究發展中心 (1990)。幼稚園托兒所行政管理手冊。台北：信誼基金會。
- 施宜煌 (2007)。幼兒園園長在實踐幼兒園教學領導中的角色與職責。北縣教育，**59**，54-59。
- 苗栗縣政府 (2002)。苗栗縣九十一年度「幼稚教育法令」研習手冊。苗栗：育達商業技術學院。
- 苗栗縣政府 (2005)。苗栗縣九十四年幼稚園行政與管理研習手冊。苗栗：僑成國小。
- 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。

- 張德銳 (1998)。以校長評鑑提升辦學品質-談校長評鑑的目的、規準與程序, **教師天地**, **96**, 4-9。
- 張衛族 (2002)。 **幼稚園園長專業角色與任用制度研究**。台北市立師範學院國民教育研究所幼教教學碩士學分班碩士論文, 未出版。
- 教育部 (2011)。教育部統計年報。作者。
- 高薰芳 (2000)。 **案例教學法在師資培育之應用與評鑑**。發表於中華民國課程與教學學會舉辦:「第一屆課程與教學論壇」學術研討會, 台北。
- 許玉齡 (1997)。 **台灣省幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究**。台灣省教育廳專案研究。
- 許玉齡 (2004a)。公立幼稚園園長的工作職責與角色之調查研究。 **國教學報**, **16**, 249-278。
- 許玉齡 (2004b)。公立幼稚園園長的行政專業能力來源與工作困境。 **新竹師院學報**, **18**, 169-206。
- 許玉齡 (2005)。 **幼兒園園長專業能力發展指引初探**。2005 幼兒教育專業、品質與卓越學術研討會論文集, 1-12, 國立政治大學幼兒教育研究所。
- 許玉齡、吳碧惠 (2007)。 **幼兒園園長專業成長課程之探討**。「2007 幼兒教育專業、品質與卓越: 幼兒語文之教與學」學術研討會論文集, IV-2-1~IV-2-15, 國立政治大學。
- 許逸柔 (2005)。 **幼稚園園長專業能力及其培育制度之研究**。台北: 國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文, 未出版。
- 廖鳳瑞 (1988)。 **幼稚園的行政與管理**。台北: 中正書局。
- 廖鳳瑞、保心怡 (2002)。 **幼兒園專業成長整合型計劃-幼兒園主管專業成長之研究**。國科會專題研究計畫成果報告, NSC 89-2413-H-003-051-F22。
- 廖鳳瑞、鄭青青 (2008)。 **研擬教育部補助直轄市縣(市)政府推動學前教育工作實施要點-幼教研習辦理內容**。教育部專案。
- 漢菊德 (1996)。如何扮演好園長的角色? **新幼教**, **12**, 22-25。
- 簡楚瑛 (2001)。 **幼稚園園長與托兒所所長角色及所處園、所文化環境互動關係之研究**。國立政治大學「教育與心理研究」, **24**, 135-166。
- 簡楚瑛 (2006)。從教育/幼教品質之定義看其對幼稚園評鑑制度之啟示。 **香港中文大學基礎教育學報**, **15** (1), 37-53。
- 簡楚瑛、李素銀、蘇馨容、劉綦、劉佩君 (2007)。 **幼稚園園長領導知能與困境之探索性研究**。兒童及少年福利期刊, **12**, 157-172。
- Billman, J. (1995). Child care program directors : What skill do they need ? Result of a statewide survey. **Early Childhood Education Journal**, **23**(2), 63-69.
- Bloom, P. J. (1989). **The Illinois director's study : A report to the Illinois Department of Children and Family Services**. Evanston, IL : Early Childhood Professional Development Project, National College of Education.

- Bloom, P. J. (1992). The child care center director : A critical component of program quality. **Educational Horizons**, 70. 138-145.
- Bloom, P. J. (1997). Decision-Making Influence : Who Has It ? Who Wants It ? **Child care Information Exchange**, 114,6、8、10、13-14.
- Bloom, P. J. & Bella, J.(2005). Investment in leadership training-The payoff for early childhood education. **Young childhood**,60(1), 32-40.
- Catron, C.E. & Groves, M. M. (1999). Teacher to Director : A Developmental Journey. **Early Childhood Education Journal**, 26(3), 183-188.
- Cost, Quality and Child Outcomes Study Team. (1995). **Cost, quality and child outcomes in child care study : Public report**. Denver : University of Colorado at Denver, Economics Department.
- Culkin, M. L. (1995). The administrator/leaders in early care and education setting : A qualitative study with implications for theory and practice(Doctoral dissertation, The Union Institute, 1995). **Dissertation Abstract International**, 55(9),2655A.
- Culkin, M. L. (2000). **Managing quality in young children's programs : the leader's role**. NY : Teachers College, Columbia University press.
- Kagan, S. L. (1994). Leadership : Rethinking it : making it happen. **Young Children**, 49(6),50-54.
- Kagan, S. L., & Bowman, B. T. (1997). **Leadership in early care and education : issue and challenges**. In S. L. Kagan & B. T. Bowman(Eds.), *Leadership in Early Care and Education*. Washington, DC., NAEYC.
- Morgan, G. (2000). **The director as a key to quality**. In M. L. Culkin(Ed.), *Managing quality in young children's program : the leader's role*(pp40-59). NY : Teacher College, Columbia University press.

# Beginning Leadership Training for Early Childhood Education Program Directors

Yuling Hsue, Associate Professor  
Department of Early Childhood Education  
National Hsinchu University of Education

## Abstract

This paper is to explore the content of training program for early childhood beginning directors. The training is mandated by early childhood education law to provide early childhood program directors the legal qualification . Questionnaires and focus group's interviews were used to collect data from 979 ece workers', center directors, government administrators, and teacher trainers. There are 5 main findings: 1. They supported leadership program to include 4 areas and 32 subjects. 2. The government needs to play a role to control the program quality. 3. Teachers and directors agreed 180 training hours can help an experienced teacher to survive in first director's year. 4. The program's pedagogical design includes multiple hands-on experiences , case study, and model study. 5. Appropriate instructors of the training program should be able to integrate theory and practices of the early childhood education.

Four suggestions will help university to design a better training program for ece directors.

**Keywords : professional training, leadership training, early childhood education, program director.**