

## 第五章 結論、討論與建議

本研究旨在探討幼托園所長教學領導內涵，與幼托園所長教師對「幼托園所長」教學領導知覺之現況與差異情形，並根據國內外教學領導、幼托園所長工作任務與角色、幼托園所長領導之相關研究等文獻建構出本研究架構及進行實證調查，整理及分析結果。本章旨在綜合研究結果歸納成結論，進而提出具體建議。

### 第一節 結論與討論

#### 一、結論

根據研究目的與問題，本研究得出以下建議：

#### (一)幼托園所長教學領導內涵包括五層面

1. 形成與傳遞園所教學目標：此係指園所長對於園所教學願景及其目標之內涵有清楚概念，並能將之與親師溝通，傳遞園所特有目標，以達共識共創園務發展。其具體作為包涵「形成園所教學願景目標」與「傳遞園所願景目標」兩部份。
2. 確保課程與教學品質：係指幼托園所長對於確保課程與教學品質有其使命感，透過自己本身專業知能帶領教師、提供相關技能；以評鑑與視導方式協助反饋教師教學；並能保障教學時間做為確保課程與教學品質之基礎。其具體作為包涵「園所長具有課程與教學的知識，成為教學資源者」、「建立持續性的教學視導與評鑑機制」、「確保教學時間」。
3. 營造良好學習氣氛與工作環境：係指幼托園所長能給予師生安全有序且學習資源充足之學習環境，並能保持其可見度，展現其對師生的高度關懷與期待。另在工作環境部份，幼托園所長能建立園內行政支持教學、獎勵教師之系統，擴展外部與家長、社區與上級等之良好關係，整合園所內外資源以建支持性的工作環境。具體作為包括「建立安全有序且充足之園所環境」、「對學生學習與教師教學抱有高度期待」、「時常出現於園所中保持可見度與可親性」、「提供校內行政資源支持教學」、「透過校外資源支援園所教學」。
4. 促進教師專業成長：幼托園所長能保障並提供多元的教師專業成長機會與資訊，並創造園所團體學習的氛圍，促進教師彼此間的專業交流。具體作

為包括「確保教師學習成長機會」、「建立學習社群，發展專業對話與合作的機會」。

5. 授權教師：幼托園所長能與教師共同商討、給予教師自由彈性處理課程與教學相關事宜，或建立相關部門協助園所處理課程與教學問題，幫助教師專業成長。

(二)幼托園所長與教師對「幼托園所長教學領導」知覺程度皆非常高，且無差異  
整體而言，幼托園所長與教師對「幼托園所長教學領導」的知覺度皆非常高，幼托園所長與兼任行政職務教師、一般教師的知覺程度並無顯著差異，且三者對於「營造良好學習氣氛與工作環境」層面知覺程度最高，「促進教師專業成長」層面知覺程度最低。

(三)不同背景變項之幼托園所長對「幼托園所長教學領導」知覺程度有所差異

1. 不同「學歷」之幼托園所對「幼托園所長教學領導」知覺度未有差異存在。
2. 不同「年齡」、「服務年資」、「園所地區」、「園所性質」、「園所規模」之幼托園所長對「幼托園所長教學領導」知覺度有顯著差異，說明如下：
  - (1)年齡在「41-50 歲」組之園所長，其對自身教學領導的知覺程度高於「26-30 歲」組與「31-40 歲」組。
  - (2)服務年資滿「十年以上」組知覺程度高於「三至未滿五年」組與「五至未滿十年」組。
  - (3)「地區」方面，北部幼托園所長在教學領導「促進教師專業成長」一層面之知覺程度皆低於中部、南部與東部的園所長。
  - (4)「私立幼稚園」與「私立托兒所」園所長(主任)對自身教學領導的知覺程度高於「公立幼稚園」園所長(主任)。
  - (5)園所規模在「7-10 班」之園所長其對教學領導知覺程度高於「3 班以下」及「3-6 班」之園所長。

#### (四)不同背景變項之幼托園所教師對「幼托園所長教學領導」知覺程度有所差異

1. 不同「年齡」、「服務年資」、「最高學歷」、「園所地區」、「職位」之幼托園所教師對「幼托園所長教學領導」知覺度未有差異存在
2. 不同「園所性質」、「園所規模」之幼托園教師對「幼托園所長教學領導」知覺度有顯著差異，說明如下：
  - (1)整體而言，「私立幼稚園」與「私立托兒所」教師，在幼托園所長教學領導「確保教學與課程品質」與「促進教師專業成長」層面上之知覺程度高於「私立幼稚園」。
  - (2)園所規模在「11班以上」之幼托園所教師，在園所長教學領導「促進教師專業成長」層面上，其知覺得高度「3班以下」規模之幼托園所教師。

## (二)討論

### 一、幼托園所長與教師對「幼托園所長教學領導」知覺情形及差異綜合討論

#### (一)幼托園所長對其自身之教學領導知覺良好，平均得分在4分以上

幼托園所長在教學領導總量表及各向度之平均得分皆有4分以上，顯示幼托園所長對於教學領導知覺程度良好，並能肯定自己平時的作為乃符合教學領導之實踐。此結果與多數教學領導知覺相關研究結果相符(李安明，2001；鮑世青，2001；王有煌，2003；曾增福，2003；蔡呈譽，2003；Paker，1990；Wildy & Dimmock，1993；Faulkenberry，1996)，顯示對學校領導者而言，不管其管轄之學校屬性或教學對象為何，皆能知覺到「教學領導」為其角色與責任之一，並有很高的知覺程度。

#### (二)幼托園所教師對園所長教學領導亦有很高之知覺程度，但略低於園所長

幼托園所教師不論是身兼行政職務或是一般教師，對於幼托園所長教學領導亦呈現高度知覺情形。整體教師(4.16)在總量表的平均得分數較園所長略低(4.20)，此研究結果與魯先華(1994)、楊振昇(1999)、李安明(2001)等研究結果相符，顯示學校領導者與教師對學校領導者教學領導知覺程度有所差異。李安明(2001)認為，學校領導者對教學領導知覺程度高於教師，乃由於學校領導者應比其他他人清楚其自身到底實施了哪些教學領導作為，因此更能確切掌握其教學領導的投入情形。

### (三)幼托園所長與教師皆對「營造良好學習氣氛與工作環境」向度知覺程度最高；「促進教師專業成長」向度知覺程度最低

不論是幼托園所長或是兼任行政職教師、一般教師皆對幼托園所長在「營造良好學習氣氛與工作環境」向度具有高知覺度(園：4.34；行：4.28；教：4.28)，而同時對於「促進教師專業成長」向度則相對為最低落者(園：4.05；行：4.08；教：4.05)，不過最高與最低兩向度之差距並不大。此研究結果與曾增福(2003)、張維倩(2004)之研究結果相同，顯示園所長與教師皆肯定認同園所長在工作環境上給予教師的支持。本研究認為，教師選擇其服務園所之前提之一，就是對於園所氣氛之接受或肯定，因此對於園所長在學習氣氛與工作環境之營造上有更多的認同。

在促進教師專業成長的部份，園所長與教師皆認為此向度為園所長教學領導較弱之一環，尤其在「透過行動研究進行教師成長」一項上。本研究推估，由於平時幼托園所教學事務已頗為繁忙，如何幫助教師專業成長而又不增加其負擔是園所長規劃時的難題。因此園所長在規劃教師專業成長活動時，尚須考量教師、園所整體的學習能力與時間安排等問題，因此造成可能較無法提供給教師有規劃性的專業成長活動。

## 二、不同變項幼托園所長對「幼托園所長教學領導」知覺之差異情形討論

### (一)不同年齡幼托園所長對「幼托園所長教學領導」知覺具有顯著差異

如表 5-1-1 所示，不同年齡幼托園所長對其教學領導行為知覺度上具有顯著差異，尤其以 41-50 歲之園所長得分平均數為最高，51 歲以上次之。此研究結果與李安明(2001)、鮑世青(2001)以 31-40 歲組校長知覺程度較高之研究結果有異。不過在李素銀(2006)之研究卻顯示出，年齡較大之園所長，其本身對領導之知覺程度高於年紀較小者。是以年齡在學校領導者對於其自身教學領導之影響部份未有一致的結果，且可能還因學校組織機構環境不同有關，致使目前已有中小學校長與幼托園所長對教學領導知覺的程度，在年齡變項的探討上有較為不同結果的出現。

## (二)不同服務年資幼托園所長對「幼托園所長教學領導」知覺具有顯著差異

如表 5-1-1 所示，研究結果發現幼托園所長服務年資愈長則對自身教學領導知覺程度愈高，此結果與張維倩(2004)之結果相同。然與 Hallinger, P. & Murphy, J. (1985)、張慈娟(1996)、李安民(2001)、李玉林 (2001)、之結果正為相反。究其原因，由於幼托園所長在職前訓練的部份甚為缺乏，現雖已有些地方政府開始辦理園所長相關研習課程，然研習時間短暫，且未有現場實地觀摩機會，是以對於園所長教學領導職責之熟稔與知覺度，還須依賴園所長年資經驗之累積。

## (三)不同地區幼托園所長對「幼托園所長教學領導」之「促進教師專業成長」面向之知覺上具有顯著差異

如表 5-1-1 所示，本研究結果指出中、南、東部之幼托園所長在「促進教師專業成長」之向度上皆顯著高於北部之園所長。本研究推估，由於北部地方政府相較於其他地區對於幼稚園之園長培訓、研習已有系統的進行數年，例如台北市自 87 學年度起舉辦公私立園長儲訓班，台北縣、新竹縣亦有公私立園長研習課程，因此北部園所長有可能受到較多的相關知能培訓，進而對其自身在促進教師專業成長的安排上有較高的要求，致使其平均分數較低。不過先前已有研究在地區變項上是以城鄉為劃分，相關研究結果顯示城鄉差異會影響學校領導者對其教學領導的知覺與實踐程度，且城市高於鄉鎮(趙廣林，1996；李玉林，2001；張維倩，2004)。由於本研究是以全國北、中、南、東做為區域劃分，與先前研究之比較基礎不同，因此就全國而言，北、中、南、東地區性之差異是否會影響幼托園所長對其教學領導之知覺，仍待後續研究繼續探討。

## (五)不同園所性質幼托園所長對「幼托園所長教學領導」知覺具顯著差異

此研究結果與高士傑(1997)、張維倩(2004)、李素銀(2006)等發現幼托園所性質會造成園所長領導差異之研究結果相符，顯示私立幼托園所長在教學領導知覺程度上大多高於公立幼稚園。推估其原因，可能因公立幼稚園之園長(主任)採輪替制，較私立幼托園所長之流動率相對較高，新上任園所長須花時間調適職責的變動，在園所事務上可能也無法有長遠性之規劃，致使教學領導事務的推展困難。

#### (四)不同園所規模教師對「幼托園所長教學領導」知覺具顯著差異

先前研究結果顯示，中小學校長之教學領導知覺程度並不會因學校規模而有顯著差異，此與本研究結果相異，亦與學前相關研究結果顯示園所規模在「3班以下」之園所長其知覺度高於「11班以上」不符(張維倩，2004)。不過本研究結果與李素銀(2006)之研究相似，皆顯示園所規模較大之園所長其知覺程度顯著高於「3班以下」以及「4-6班」者。然本研究與李素銀之研究範圍有異，是以園所規模對於幼托園所長在教學領導上的知覺度是否會造成顯著差異？是規模大者知覺度高於規模小者？或是相反？尚有待進一步之研究。

表 5-1-1 幼托園所長背景變項在「幼托園所長教學領導」知覺差異檢定結果摘要表

教學領導面向 背景變項		總量表	形成與傳遞 園所教學目標	確保課程 與教學品質	營造良好 學習氣氛 與工作環境	促進教師 專業成長	授權教師
年齡	1. 25 歲以下 2. 26-30 歲 3. 31-40 歲 4. 41-50 歲 5. 51 歲以上	4>2 4>3	4>3	無差異	4>2	3>2 4>2 5>2	4>3
年資	1. 一年以內 2. 一至未滿三年 3. 三至未滿五年 4. 五至未滿十年 5. 十年以上	5>3 5>4	5>3	5>4	5>3 5>4	5>3 5>4	5>3 5>4
最高學歷	1. 研究所以上(含四十學分班)幼教(保)相關系所 2. 研究所以上(含四十學分班)非幼教(保)相關系所 3. 大學(專)幼教(保)系所(含幼教學程) 4. 大學(專)非幼教(保)系所 5. 高中職幼保科 6. 高中職非幼保科	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異
園所地區	1. 北部(台北、基隆、桃園、新竹) 2. 中部(苗栗、台中、彰化、南投、雲林) 3. 南部(嘉義、台南、高雄、屏東) 4. 東部(台東、花蓮、直蘭、澎湖)	無差異	無差異	無差異	無差異	2>1 3>1 4>1	無差異
園所性質	1. 公立幼稚園 2. 私立幼稚園 3. 公立托兒所 4. 私立托兒所	2>1 2>4		2>1 2>4		2>1 3>1 4>1	
園所規模	1. 3 班以下 2. 4-6 班 3. 7-10 班 4. 11 班以上	3>1 3>2 4>1	3>1 3>2	3>1	3>1	3>1 3>2 4>1	3>1 3>1

### 三、不同變項幼托園所教師對「幼托園所長教學領導」知覺之差異情形討論

#### (一)不同園所性質幼托園所教師對「幼托園所長教學領導」總量表、「確保課程與教學品質」及「促進教師專業成長」上具顯著差異

不同性質幼托園所教師在總量表、「確保課程與教學品質」以及「促進教師專業成長」之面向得分上，私立幼稚園教師得分皆高於公立幼稚園師。另在「確保課程與教學品質」以及「促進教師專業成長」得分上，私立托兒所亦高於公立幼稚園教師。此研究結果顯示公立幼稚園教師對於公立幼稚園園長教學領導行為知覺程度較弱，雖然許玉齡(2006)之研究顯示公立幼稚園園長在面臨行政與教學雙重職務工作狀態時，其處理園務仍是以「不干擾教學工作」為原則，展現公立幼稚園園所對教學工作的重視，然而在公立幼稚園教師對園長教學領導作為之感受上仍是與此有落差，究其原因，可能因公立園所長(主任)之任派採輪替制度，對於其工作任期未有法定規定，甚至約有 60%之園所長任期為一年一任或兩年一任者(許明珠，2002)，園長任期的限制使其無足夠時間施展其作為，進而教師也沒有足夠時間感受而造成知覺程度較低的情形。

而在確保課程與教學品質方面，私立幼稚園教師在得分上也高於公立托兒所教師。究其原因，可能私立幼稚園在市場需求的壓力下，較公立托兒所在園所發展任務上更重視「教學」的部份，因此造成私立幼稚園與公立托兒所教師的差異。

#### (二)不同園所規模教師對「幼托園所長教學領導」知覺在「促進教師專業成長」上具有顯著差異

先前中小學校長教學領導之研究顯示中小型學校(12班以下)之教師，較常知覺到校長的教學領導作為(魯先華，1995；張慈娟，1996；趙廣林，1996；李安明，2001；謝建成，2001；王有煌，2003；羅新炎，2003)。不過由於幼托園所不屬國民義務教育，以私人興學為主，是以園所規模不能完全與中小學相提併論，進而斷然推論園所規模的影響程度，而本研究結果亦顯示，幼托園所規模大者較小型幼托園所教師在對園所長教學領導作為有較高知覺程度，與之前研究相異。究其原因，可能大規模之幼托園所其人事組織較為完善，對於園所事務規劃上有其層級劃分，因此園所長做為「領導者」之角色因此更被突顯出來，致使教師對於園所長教學領導的部份感受較深。另在進行教師專業成長規劃上，規模較大之園所因其人員較多，因此教師參加研習時工作職責可以互相輪替幫忙。而許



多公立園所其班級僅有一班兩位老師，一旦其中一位教師利用上班時間參與研習，則另一位教師就須擔負園所所有職責，因此影響到教師專業成長進修的安排，也致使教師在幼托園所長「促進教師專業成長」部份的感受上有明顯的差異存在。

表 5-1-2 幼托園所教師背景變項在「幼托園所長教學領導」知覺差異檢定結果摘要表

教學領導面向 背景變項		總量表	形成與傳遞 園所教學目標	確保課程 與教學品質	營造良好 學習氣氛 與工作環境	促進教師 專業成長	授權教師
年齡	1. 25 歲以下 2. 26-30 歲 3. 31-40 歲 4. 41-50 歲 5. 51 歲以上	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異
年資	1. 一年以內 2. 一至未滿三年 3. 三至未滿五年 4. 五至未滿十年 5. 十年以上	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異
最高學歷	1. 研究所以上(含四十學分班)幼教(保)相關系所 2. 研究所以上(含四十學分班)非幼教(保)相關系所 3. 大學(專)幼教(保)系所(含幼教學程) 4. 大學(專)非幼教(保)系所 5. 高中職幼保科 6. 高中職非幼保科	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異
職位	1. 教師兼行政職 2. 一般教師	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異
園所地區	1. 北部(台北、基隆、桃園、新竹) 2. 中部(苗栗、台中、彰化、南投、雲林) 3. 南部(嘉義、台南、高雄、屏東) 4. 東部(台東、花蓮、宜蘭、澎湖)	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異
園所性質	1. 公立幼稚園 2. 私立幼稚園 3. 公立托兒所 4. 私立托兒所	2>1	無差異	2>1 2>3 4>1	無差異	2>1 4>1	無差異
園所規模	1. 3 班以下 2. 4-6 班 3. 7-10 班 4. 11 班以上	無差異	無差異	無差異	無差異	4>1	無差異

## 第二節 研究建議

### 一、對幼托園所長的建議

#### (一) 反思、分析、強化自身教學領導

園所長對自身教學領導知覺程度高於教師，是先前研究結果的共通點之一，本研究雖顯示園所長與教師對於幼托園所長教學領導之知覺程度並無顯著差異，但園所長本身背景之不同卻導致知覺的差異情形。因此本研究建議，幼托園所長應時常反思教學領導的意涵，並分析自身教學領導各個向度上的強弱勢，以及所處園所背景對教學領導可能產生的發展與侷限，如此方能有效透過教學領導的歷程達成園所目標。

#### (二) 瞭解教師需求與園所本質，促進教師專業成長

根據本研究結果發現，「促進教師專業成長」是幼托園所長與教師對於園所長教學領導共同知覺程度最低者。是以園所長在協助教師專業成長的部份的確有其應改善的必要。本研究建議園所長應與教師共同探討教師專業成長對園所與教師本身所具有的意涵，進而考量園所發展需求、納入教師建議規劃教師專業成長活動。

### 二、對幼教行政機關與規劃園所長研習單位的建議

#### (一) 將教學領導規劃為研習課程內容

幼托園所長所扮演的角色與工作職責不單只是行政業務，還包括如何促進學生學習、教師成長等之教學領導。因此建議幼教行政機關與規劃園所長研習之相關單位，應重新思索幼托園所長儲訓、研習課程的內容，並將教學領導議題納入其中，開設專一探討教學領導的單元。另根據本研究結果顯示，教學領導包括「形成與傳遞學校願景目標、確保課程與教學品質、營造良好學習氣氛與工作環境、促進教師專業成長、授權教師」等五項具體內涵，是以本研究亦建議未來幼托園所長研習課程可由此五個面向去設計教學領導單元的課程內容。

#### (二) 針對幼托園所長需求提供不同教學領導研習課程與諮詢

根據本研究結果顯示，年齡愈輕之幼托園所長，其對自身教學領導之知覺程度愈低，而服務年資在3-5年者其知覺程度亦較其他服務年資組別為弱，可

見幼托園所長在進行教學領導作為時，可能會遇到因年紀輕而經驗不足的情形，卻也可能在投入現場後遭遇瓶頸的問題。因此建議幼教行政機關與規劃園所長研習之相關單位，可分別針對新手園所長與資深園所長開設教學領導基礎班與進階班，與背景相似的同儕進行「橫向學習」。在研習課程之外，亦應設立園所長教學領導輔導諮詢與討論機制，以師徒制方式由資深園所長領帶領新手園所長在教學領導方面做探討與經驗的傳承，做為「縱向學習」。

### 三、對後續相關研究的建議

#### (一)研究方法方面

本研究採用文獻分析與問卷調查法為主，然而因問卷本身的限制，筆者僅能就蒐集到的數據加以整理分析，進而根據文獻推論結果，並無法真正瞭解影響背後差異的原因。因此建議後續研究可針對幼托園所長教學領導進行實地觀察、訪談或個案研究等，以期能更深入瞭解幼托園所長的教學內涵與實際作為。

#### (二)研究工具方面

1. 本研究之工具編製主要參酌國內外之文獻與相關研究工具做為架構內涵，而先前之研究主體多為國中小校長，是以本研究工具雖經專家審題，未能深入體查幼托園所長實際教學領導作為與中小學校長作為之差異。因此建議後續研究可先進行幼托園所長之訪談，結合訪談結果與文獻以做為更符合幼托園所長教學領導之施測工具。
2. 另在問卷用字上，建議未來研究者使用更明確的用語，以免填答對象混淆。例如在問卷指導語上，明確限定研究所欲調查的是「過去一年」的園所長教學領導狀況。因此指導語就應加註「請依據您個人過去一年的實際感受，從『從不符合』至『非常符合』的選項中，勾選最一個符合的選項」。

#### (三)研究對象方面

本研究以全國幼托園所長與教師為問卷調查對象，以北、中、南、東做為地區性的劃分，較無法看出都市與城鄉之差異。然先前有研究顯示城鄉差距乃影響學校領導者教學領導的變項之一，是以建議日後研究者可將城鄉議題納入研究討論。

#### (四)研究主題方面

1. 本研究主題僅限於「幼托園所長教學領導知覺」部份，主要是因幼托園所長教學領導在學前教育仍屬前人較少探索的部份。本研究期先對幼托園所長與教師對園所長教學領導之現況有所瞭解，做為國內該領域研究之參考，進而發展幼托園所長教學領導與其他相變項之探討，進而豐富我國幼托園所長教學領導研究之內涵。
2. 本研究僅就幼托園所長與教師對幼托園所長教學領導的「知覺」進行討論，然而未探討到園所長教學領導的「實際作為」情形。建議未來研究者，可針對幼托園所長教學領導的「知覺」與「實際作為」做討論，分析幼托園所長教學領導之應然面與實然面的差距。