

第四章 研究結果與討論

本章針對本研究之目的，呈現(一)台北縣市公幼園長在各工作項目上所花費的時間、關心的程度與對專業知能的需求；(二)台北縣市公幼園長的年齡、學歷、行政連續年資、行政經驗、幼稚園規模、所在縣市與園長工作類別上所花費的時間、關心的程度及專業知能需求之間的關係；(三)園長工作類別上花費的時間、關心的程度與專業知能需求三者間之關係。

第一節 台北縣市公幼園長的工作現況

本研究所指的園長工作現況，包括園長在「台北縣市公立幼稚園園長(主任)專業知能需求問卷」各項工作上所「花費的時間」與「關心的程度」二部分。

壹、園長在工作上花費的時間

本節呈現研究對象在「台北縣市公立幼稚園園長(主任)專業知能需求問卷」上每項工作所填寫花費的時間，首先呈現研究對象在每項工作上所花費的時間，再呈現不同園長背景變項在「領導與課程」、「人事與行政管理」與「公共關係」各類工作上花費時間的差異。

一、園長在各項工作上所花費的時間

研究對象在每項工作所花的時間呈現於表 4-1-1，由表 4-1-1 之結果可看出研究對象在各項工作上花費時間的平均數多介於 2 至 4 之間，也就是在「花一點時間」至「花很多時間」之間。

研究對象花費時間平均數超過 3 小於 4 之工作項目共有 11 項，表示他們在這些工作項目上的時間在「花較多時間」及「花很多時間」之間，包括：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」、「5.整理、歸納文書檔案資料」、「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」、「16.提供有助於幼兒學習與發展之環境(含室內外)」、「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之

向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」、「6.對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致的共識」、「12.擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步」、「17.定期更新、維護教學設備，提供完善教學資源」、「3.策劃執行家長的聯繫方式（如：親師座談會、家訪、親子聯絡手冊…等）」、「21.規劃親職教育活動，提供親職資訊」、「9.運用溝通技術達成共識，完成幼稚園既定的目標」。從前述工作項目之性質來看除了「21.規劃親職教育活動，提供親職資訊」一項屬於「公共關係」性質外，其餘 10 項工作皆屬於「領導與課程」性質，顯示研究對象花在領導與課程工作上的時間遠多於花在人事與行政管理或公共關係之工作上。

再進一步檢視研究對象花費最多時間之前五項工作項目為：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」（M=3.40），其次依序為「5.整理、歸納文書檔案資料」（M=3.36），「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」（M=3.28），「16.提供有助於幼兒學習與發展之環境（含室內外）」（M=3.17），「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」（M=3.14），皆屬於「領導與課程」類別。花費時間最少之工作項目是「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」（M=2.19），其次依序是「1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」（M=2.45），「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」（M=2.47），「26.提供教職員最新資訊（包括幼教政策、新知以及有關家長與兒童照顧、福利之議題）」（M=2.55），「29.有效處理校園危機事件」（M=2.56），其中除「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」為「公共關係」工作性質外，皆屬於「人事與行政管理」；其花費時間之平均數皆小於 3 表示研究對象花在這些工作項目上的時間介於「花一點時間」及「花較多時間」之間。

表 4-1-1 園長在各項工作上花費時間、關心程度與專業知能需求平均數一覽表 (N=170)

| 工作項目 | 花費時間 | 排行 | 關心程度 | 排行 | 知能需求 | 排行 |
|--|----------------|----|----------------|----|--------------|----|
| 3.策劃執行家長的聯繫方式(如;親師座談會、家訪、親子聯絡手冊...等) | 3.07 (.98) | 9 | 3.46 (.92) | 8 | .49 (.50) | 23 |
| 4.秉承上級或校長指示,執行教育任務與活動 | 3.28 (1.07) | ③ | 3.37 (.92) | 14 | .47 (.50) | 27 |
| 5.整理、歸納文書檔案資料 | 3.36 (1.06) | ② | 3.46 (.92) | 8 | .52 (.50) | 21 |
| 6.對於幼稚園之理念與目標,達成園內一致的共識 | 3.09 (1.06) | 6 | 3.50 (.91) | ④ | .61 (.49) | 14 |
| 7.運用管理策略,建立團隊工作與員工參與模式 | 2.98 (1.07) | 12 | 3.44 (.99) | 10 | .65 (.48) | 7 |
| 8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求,擬定願景及園務發展短、中、長程計畫 | 3.40 (1.03) | ① | 3.76 (.93) | ① | .82 (.39) | ① |
| 9.運用溝通技術達成共識,完成幼稚園既定的目標 | 3.02 (1.02) | 11 | 3.39 (.96) | 12 | .63 (.48) | 13 |
| 10.督導行政與教學工作,給予適當協助與指導 | 2.74 (1.05) | 18 | 3.20 (1.02) | 22 | .49 (.50) | 23 |
| 11.定期檢核園務發展計畫之執行成效 | 2.72 (.93) | 19 | 3.31 (.90) | 17 | .58 (.49) | 17 |
| 12.擬定園務評鑑標準,落實幼稚園自我評鑑,促進園之持續進步 | 3.08 (1.06) | 7 | 3.48 (.88) | 6 | .75 (.44) | ② |
| 13.具備有效溝通之技巧與能力(包括公開的演說、書面資料的提供),向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念 | 2.85 (.98) | 15 | 3.49 (.92) | ⑤ | .74 (.44) | ③ |
| 16.提供有助於幼兒學習與發展之環境(含室內外) | 3.17 (1.01) | ④ | 3.48 (.88) | 6 | .66 (.47) | 6 |
| 17.定期更新、維護教學設備,提供完善教學資源 | 3.08 (1.06) | 7 | 3.38 (.99) | 13 | .56 (.50) | 19 |
| 18.規劃、執行全園課程並進行各班教學評鑑 | 2.71 (1.14) | 21 | 3.21 (.94) | 21 | .64 (.48) | 11 |
| 20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力,營造良好、進步的校園文化與關係 | 3.14 (1.08) | ⑤ | 3.51 (.98) | ② | .64 (.48) | 11 |

| | | | | | | | |
|---------|--|----------------|----|----------------|----|--------------|----|
| 人事與行政管理 | 1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識 | 2.45 (.80) | 28 | 3.08 (.95) | 27 | .47 (.50) | 27 |
| | 2.有效規劃管理幼稚園之經費（如；學生活動費、學生材料費、餐點費等代辦經費） | 2.88 (1.07) | 13 | 3.35 (1.06) | 16 | .49 (.50) | 23 |
| | 15.瞭解教育理論與課程發展的趨勢 | 2.72 (1.01) | 19 | 3.22 (.86) | 20 | .70 (.46) | ④ |
| | 19.計畫與執行個別幼兒輔導工作事項 | 2.87 (.98) | 14 | 3.28 (.84) | 18 | .65 (.48) | 7 |
| | 22.妥善整合及運用社區資源，增進與社區之互動 | 2.76 (.99) | 17 | 3.42 (.88) | 11 | .65 (.48) | 7 |
| | 24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵 | 2.61 (.92) | 24 | 3.14 (.85) | 25 | .45 (.50) | 29 |
| | 25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長 | 2.47 (.99) | 27 | 3.04 (.96) | 28 | .48 (.50) | 26 |
| | 26.提供教職員最新資訊（包括幼教政策、新知以及有關家長與兒童照顧、福利之議題） | 2.55 (1.05) | 26 | 3.16 (.97) | 23 | .57 (.50) | 18 |
| | 27.熟知現行有關幼稚園之法令、規定與作業程序 | 2.62 (1.00) | 23 | 3.13 (1.02) | 26 | .61 (.49) | 14 |
| | 28.處理家長對幼稚園之抱怨問題 | 2.65 (.90) | 22 | 3.16 (.95) | 23 | .50 (.50) | 22 |
| | 29.有效處理校園危機事件 | 2.56 (.96) | 25 | 3.24 (1.01) | 19 | .68 (.47) | ⑤ |
| 公共關係 | 14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教 | 2.19 (1.12) | 29 | 2.95 (1.11) | 29 | .55 (.50) | 20 |
| | 21.規劃親職教育活動，提供親職資訊 | 3.04 (1.01) | 10 | 3.51 (.92) | ② | .65 (.48) | 7 |
| | 23.引導家長與社區適當參與幼稚園園務之發展與運作 | 2.83 (1.08) | 16 | 3.37 (.92) | 14 | .59 (.49) | 16 |

註：1.表中所列為平均數，平均數下方之（ ）代表標準差。

2.花費時間之編碼：1=沒有花時間，2=花一點時間，3=花較多時間，4=花很多時間，5=花非常多時間。

3.關心程度之編碼：1=完全不符合，2=相當不符合，3=符合，4=相當符合，5=完全符合。

4.知能需求之編碼：0=不需要，1=很需要。

本研究發現研究對象花費最多時間的前四個項目，在許玉齡（民 91）一項針對全國性公幼兒園長工作內容與角色的調查中，分居其研究對象四十一項工作中實際發生率的第十名、第二名、第十三名、第二十三名（第一名為「處理及批閱公文」），而第五項「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」則不在許玉齡之研究中。推測促使研究對象投入許多時間於「領導與課程」工作之原因可能有三：一與近年來各縣市政府在其舉辦的公私立幼稚園評鑑中強調園務的領導與發展有關。例如：台北縣教育局民 91 至 93 年的「公私立幼稚園評鑑手冊」，其「園務發展」評鑑項目即包括：「結合教職員工共同商討幼稚園未來發展方向與願景」及「研擬前瞻性且具延續性的幼稚園中長程發展計畫，逐步執行及紀錄，並定期檢討修正」。類似的評鑑項目也出現在台北市教育局民 93 年之「公私立幼稚園評鑑手冊」中，如：「依據本園之經營理念與目標，訂定具體可行之近中程發展計畫；並訂有檢討計畫執行的機制，進行必要修正」；評鑑手冊中更將幼稚園之願景說明與背景分析(SWOT)獨立出來，由幼稚園詳細填寫（台北市教育局，民 93）。很可能因為政府評鑑之要求，再加上近年來台北縣市之評鑑已轉為分區、五年一循環之常態制度，而使研究對象為求有良好的表現以獲得績優，因此花很多時間在擬定願景及園務發展計畫上。

同樣的理由也可適用於「5.整理、歸納文書檔案資料」、「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」與「16.提供有助於幼兒學習與發展之環境（含室內外）」之工作項目上。在台北縣或台北市公私立幼稚園評鑑手冊上均列有「資料管理」或「文書管理」之評鑑向度（評鑑項目包括：園史文獻、人事資料、行政資料、課程教學資料、財產管理、文書管理與行政電腦化等），與一些配合國小或縣市政府政策之評鑑項目（如：台北縣的「規劃國教向下延伸一年之配套措施」、「加強幼稚園發展遲緩幼兒早期療育工作」、「落實安全、衛生、健康教育及推動母語教學」，台北市的「親職教育」、「幼兒體適能活動」、「生活體驗營」及「行動研究」等），以及教學情境及空間規劃之評鑑項目（如：整體環境規劃符合幼兒教育理念，展現特色與創意；室內外空間規劃滿足團體、小組、個人需求等）。而「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」一項，雖未直接見於評鑑手冊中，但從評鑑手冊中對

於課程教學的提供、教師在職進修、親職教育及園務領導之評鑑項目，可看出其最終之目的也是在營造出一個能凝聚幼兒教職員與家長之進步的校園文化關係，進而達到提昇幼兒教育品質、提供優質幼兒教育之評鑑目的。

第二個原因可能這些「領導與課程」工作之複雜度及難度較高（Hayden, 1996），如：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」，「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」，研究對象可能因為不熟悉或不瞭解而花很多時間處理。第三個原因可能是因為這些工作複雜度較高，本就需要花長時間才能處理好。如：結合教職員工共同商討幼稚園未來發展方向與願景；凝聚幼兒、家長、教職員，營造良好進步的學校文化與關係；執行各項教育任務以及建立各種文書資料。

而研究對象花時間於「16.提供有助於幼兒學習與發展之環境（含室內外）」，「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」，則可看出研究對象不僅花較多時間在提供幼兒的學習上，也將觸角由幼兒拓展至教職員工與家長。

研究對象花費最少時間之前五項工作項目，同樣在許玉齡的研究中分居其研究對象四十一項工作中實際發生率的第三十七名、第七名、第三十六名、第二十一名與第二十二名。至於為何研究對象很少花時間在這些工作項目上呢？尤其這些工作也是台北縣與台北市公私立幼稚園評鑑的項目，如：台北市「園長與教師成長」向度有「協助幼教相關專案研究之進行」，及「衛生保健與餐點營養」部分有「教師宜接受急救訓練，能適當處理幼兒疾病及意外事件；園內應需備有急救所需之設備及必需品」之項目；而台北縣「園長專業知能」部分有「配合幼稚園辦學理念與特色，辦理以園為本位的各項教師進修活動，鼓勵教師持續專業進修」、「配合幼稚園需求，運用資深教師教學經驗，設計新進教師培訓課程，並關心新進教師工作適應狀況」，及「餐點營養與健康教育」部分有「訂有幼兒疾病的處理措施（如：流行疾病預防與抑制、特約醫生），並予衛生所教育局定期雙向聯繫，遇有問題及時通報」之項目。

究其原因可能有五：一是這些工作對幼稚園目前的經營運作而言，並非

必要也無急迫性。如：「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」，「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」，「26.提供教職員最新資訊（包括幼教政策、新知以及有關家長與兒童照顧、福利之議題）」，這些工作與馬上會影響幼稚園基本運作之技術性工作（如：經費的規劃與管理，提供適合幼兒學習的環境）相比，屬較不急迫也並非一定需要執行之性質。第二個原因可能與Hayden（1996）所言，園長之領導與管理知能有其階層性，如：「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」，「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」等工作項目屬於第四階層「公共關係」性質或第二階層「員工關係」性質（刺激員工成長），可能因公幼兒園長任期多較短，而尚未達到這些階層，或尚屬於求生期而較關注自己能否適應園長一職、是否得到他人的支持（Bloom, 1998；Catron & Groves, 1999），而花較少的時間於對外關係的建立或他人專業的進步與成長。

第三個原因可能牽涉到公幼特有的結構。一般而言，公幼兒園長皆為教師兼任，且多採輪流制度（大多是二年一任），因此園內所有的教師都有可能擔任園長，且都同為教師，造成現任園長與其他同事之間的關係較為平等，而非上對下之關係。在此情況下，研究對象有可能認為自己無權也不便過問同事之進修與成長，而同事也未必會採用其建議，因而少花時間於同事的成長。第四個原因是目前台北縣及台北市教師成長的研習機會很多，公幼教師已有很多機會幫助自己的專業成長，不需研究對象再多花時間規劃執行。

最後一個原因是有些工作項目研究對象已熟悉或不常發生，例如：「1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」，雖然在許玉齡之研究中為實際發生率之第七名，但可能因為研究對象亦為幼稚園教師，對於幼兒相關健康、安全事宜，不論是從知識或實務經驗上均已具備相當之基礎，早已熟悉此工作，因此雖然常發生但不需多花時間；而如「29.有效處理校園危機事件」工作，性屬突發而非經常性工作，且一旦發生學校內多有其他人士處理，因此花較少時間。

從以上之討論得知，研究對象花最多時間在「領導與課程」工作上，其工作內容範圍既廣且深，花費時間最少在「人事與行政管理」與「公共關係」工作上。研究對象花時間在帶領幼稚園向前發展上，實屬欣慰之事；但同時令人擔心的是，他們花很少時間在「公共關係」上，面對目前少子化的社會

趨勢，如何讓幼稚園永續經營是所有幼稚園都需面對的問題，而處理此項危機更需要有關「公共關係」之知能。因此研究對象花較少時間在此之上，實在是一個令人憂心的現象。

二、園長背景變項與「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作類別所花費時間之間的關係

本節進一步探究研究對象之背景變項與各工作類別所花費時間之間的關係。本小節所用之工作類別變項分數，由因素分析中同因素之問項分數相加後，求其平均值而來；工作類別變項為：「領導與課程」(M=3.05, SD=.69)，「人事與行政管理」(M=2.65, SD=.67) 及「公共關係」(M=2.69, SD=.87) 三者。

表 4-1-2 呈現研究對象的行政連續年資、之前有無行政經驗與服務幼稚園所在縣市等變項與研究對象花費在各類別工作時間的 t 考驗結果。

表 4-1-2 台北縣市公幼稚園長背景變項（行政連續年資、行政經驗與服務幼稚園所在縣市）與其工作類別所花費時間一覽表（N=170）

| 基本資料 工作類別 | 行政連續年資 | | t 值 | 之前有無行政經驗 | | t 值 | 所在縣市 | | t 值 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1-2 年 | 2 年以上 | | 有 | 無 | | 市 | 縣 | |
| | 領導與課程 | 3.03 (.67) | 3.07 (.72) | -.47 | 3.13 (.70) | 2.95 (.66) | -1.66 | 3.09 (.70) | 2.96 (.66) |
| 人事與行政管理 | 2.63 (.61) | 2.69 (.77) | -.54 | 2.73 (.68) | 2.55 (.64) | -1.77 | 2.68 (.67) | 2.59 (.65) | .88 |
| 公共關係 | 2.67 (.80) | 2.73 (.99) | -.41 | 2.81 (.90) | 2.54 (.82) | -2.08* | 2.74 (.89) | 2.60 (.83) | .97 |

註：1.本表之資料係由 t-test 而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之（ ）代表標準差。

由表 4-1-2 之資料可看出除了「之前有無行政經驗」在「公共關係」的工作類別上其 t 值達到顯著水準外 (P=.039)，其餘比較皆未達顯著水準，表示研究對象的行政連續年資與所在縣市對其在各類別工作上所花費的時間並無明顯差異 (p>.05)。進一步比較擔任此任園長之前有行政經驗及無行政經驗之研究對象在「公共關係」類別工作上所花費的時間，雖然二者花費的時間都偏低，但有行政經驗之園長 (M=2.81) 比無經驗者 (M=2.54) 花較多的時間。

再由表 4-1-3 呈現研究對象之年齡、學歷、及幼稚園規模對各工作類別花費時間的單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 之結果可見，年齡、學歷與幼稚園規模等變項比較之 F 值都未達顯著水準 (p>.05)，表示研究對象在對各類別工作所花費的時間並不因其年齡、學歷或幼稚園規模而有所不同。

表 4-1-3 台北縣市公幼兒園長背景變項 (年齡、學歷與幼稚園規模) 與其工作類別所花費時間一覽表 (N=170)

| 基本資料 工作類別 | 年 齡 | | | | | | F 值 | 學 歷 | | | F 值 | 幼 稚 園 規 模 | | | F 值 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|------|----------------|---------------|----------------|------|---------------|---------------|---------------|------|
| | 30 以下 | 31 35 | 36 40 | 41 45 | 46 50 | 50 以上 | | 專 科 | 大 學 | 碩 士 | | 1-2 班 | 3-4 班 | 5 班 以上 | |
| 領導與課程 | 2.88 (.64) | 3.14 (.60) | 3.09 (.77) | 2.99 (.72) | 3.27 (.76) | 2.74 (.66) | 1.18 | 3.10 (.81) | 3.04 (.67) | 3.13 (.90) | .10 | 3.10 (.71) | 2.93 (.64) | 2.96 (.63) | 1.31 |
| 人事與行政管理 | 2.55 (.57) | 2.64 (.53) | 2.71 (.77) | 2.61 (.77) | 2.96 (.85) | 2.51 (.52) | .74 | 2.92 (1.06) | 2.62 (.62) | 2.91 (.95) | 1.61 | 2.68 (.70) | 2.58 (.53) | 2.59 (.79) | .41 |
| 公共關係 | 2.62 (.67) | 2.66 (.78) | 2.77 (.99) | 2.62 (.95) | 3.00 (1.22) | 2.67 (.76) | .40 | 2.96 (1.12) | 2.66 (.85) | 2.87 (1.08) | .66 | 2.78 (.90) | 2.50 (.75) | 2.46 (.92) | 2.11 |

註：1.本表之資料係由單因子變異數分析而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之 () 代表標準差。

小 結

從以上之研究結果得知，研究對象背景變項中之年齡、學歷、行政連續年資、幼稚園規模與所在縣市，在「領導與課程」，「人事與行政處理」及「公

共關係」類別工作上所花的時間並無明顯不同。其中年齡部分之結果與 Bloom (1997, 1998) 的說法有些出入，她認為三十歲以上的園長在開始接觸此園長工作時，可能因為已有其他生活經驗、較自信、較能適應工作上的挑戰，也不同于許玉齡 (民 91) 之研究結果 (不同年紀對於部分工作職責重要性與工作上困境的看法會有不同，年長之園長 (46 歲以上) 對「策劃教師進修活動」、「督導教師教學工作」、「規劃與督導幼兒安全與餐點」等工作，較年輕之園長 (35 歲以下) 認為重要，對於「缺乏行政研習，使得行政工作費時費力」、「教學領導能力常感不足」工作的困境上遠少於 30 歲以下之園長。而學歷對工作類別上花費的時間並無相關，這樣的結果雖然不同於 Bloom (1997, 1998) 所認為正式教育機會會影響園長專業發展，但許玉齡 (民 91) 之研究發現年齡在工作重要性與困境上的看法相同。行政連續年資部分，國外文獻 (Bloom, 1998; Catron & Groves, 1999) 皆提及隨著年資的增長，園長會進入不同之專業發展階段，因此對工作時間的運用及關注的焦點也會有所不同；但國內廖鳳瑞與保心怡 (民 91) 之研究指出國內園長的年資與其工作關注焦點、專業發展，並非具有絕對的相關，而鄭珊珊 (民 91) 則發現國內年資差不多之園長，其發展層次並不一定相同。本研究之結果再次支持國內不同行政連續年資之 (公幼) 園長在工作類別上花費的時間並無明顯不同。至於幼稚園規模部分，許玉齡之研究發現在「處理及批閱公文」與「召開教職員會議」工作上，幼稚園規模「2 班以上」者比 1 班者認為重要，本研究則發現研究對象之幼稚園規模在工作類別上花費時間並無明顯不同；而台北縣與台北市在工作類別上花費時間也無明顯不同。

針對這樣的結果，研究者認為可能與前面所述之原因有關：一、評鑑項目中強調園務的領導與發展，研究對象可能為求表現而皆花很多時間在這些工作上，以致沒有差異。二、「領導與課程」工作複雜度或難度較高，不管何種背景，皆需多花時間處理。三、對於幼稚園經營運作而言，並非必要性、經常性或急迫性之工作，大家花的時間均較少。四、研究對象或因處於求生期，或因公幼特有結構 (園內教師間關係較平等)，尚無心思或較不便關心別人的成長，或尚未有發展至較高層次「公共關係」知能之需求，而對於人事與行政及公共關係工作花較少時間。五、因位處教學資源最多的台北縣

市，園內教師自行進修研習的機會多，因而少花時間在「人事與行政管理」中之協助教師進修之工作。因此不論研究對象在年齡、學歷、幼稚園規模、所在縣市、或行政連續年資與經驗上有何不同，對於「領導與課程」工作都需花費較多時間投入，而對「公共關係」及「人事與行政管理」花費時間較少，而使研究對象之間彼此差距降低。

但為何擔任此任園長之前具有行政經驗之研究對象在「領導與課程」及「人事與行政管理」工作上花費的時間沒有明顯不同，卻在「公共關係」上明顯多於無行政經驗者？研究者認為除了前面所提之五個因素外，可能是具有行政經驗者（尤其是如有私立的經驗）較瞭解經營幼稚園需要與家長、社區等，建立公共的關係。本研究進一步根據研究對象之狀況，將其行政經驗細分為四種：「擔任此任之前無行政經驗」、「擔任此任之前有公立幼稚園（托兒所）園所長之行政經驗」、「擔任此任之前有私立幼稚園（托兒所）園所長之行政經驗」與「擔任此任之前有公立及私立幼稚園（托兒所）園所長之行政經驗」，比較其「公共關係」工作上花費時間之關係。表 4-1-4 呈現不同行政經驗者在「公共關係」工作上花費時間之單因子變異數分析（one-way ANOVA）結果，由表中資料可知不同行政經驗者在「公共關係」之 F 值達顯著水準（ $p < .05$ ）；表示不同行政經驗者在「公共關係」工作上花費時間有明顯不同。

表 4-1-4 台北縣市公幼兒園長行政經驗狀況與「公共關係」工作所花費時間一覽表（N=170）

| | 行政經驗 | | | | F 值 |
|------|---------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------|
| | 擔任此任園長之前無行政經驗 | 擔任此任園長之前有公立行政經驗 | 擔任此任園長之前有私立行政經驗 | 擔任此任園長之前有公立與私立之行政經驗 | |
| 公共關係 | 2.53 (.82) | 2.69 (.84) | 3.20 (1.01) | 3.36 (.90) | 4.51** |

註：1.本表之資料係由單因子變異數分析而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之（ ）代表標準差。

再進行 Scheff 事後比較，從表 4-1-5 的結果得知，研究對象擔任此任園長之前具有公立與私立行政經驗者，與無行政經驗者之間達顯著關係。也就是說具有公立與私立幼稚園（托兒所）園所長行政經驗者（N=11），在「公共關係」工作上花費的時間（M=3.36）多於無行政經驗者（N=78, M=2.53）；其餘皆無顯著不同。根據分析結果得知，研究對象在擔任此任園長之前需同時具有公立與私立幼稚園（托兒所）園所長之行政經驗，才會比完全無行政經驗者花更多時間在「公共關係」工作上；因此行政經驗中不僅要有公立行政經驗，還需擁有私立行政經驗。由此結果顯示似乎這些研究對象因曾在私幼（托兒所）擔任過園（所長）或主任，可能曾為招生或園所生存而較有機會從事公共關係之工作，因而瞭解公共關係對幼稚園永續經營的重要性，因此會花費較多時間在公共關係之工作上。

表 4-1-5 台北縣市公幼園長行政經驗狀況與「公共關係」工作所花費時間事後比較一覽表（N=170）

| | | 擔任此任園長之前無行政經驗 | 擔任此任園長之前有公立行政經驗 | 擔任此任園長之前有私立行政經驗 | 擔任此任園長之前有公立與私立之行政經驗 |
|------------------|---------------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| 公 共 關 係 | 擔任此任園長之前無行政經驗 | | .16 (.14) | .67 (.28) | .84* (.27) |
| | 擔任此任園長之前有公立行政經驗 | -.16 (.14) | | .51 (.29) | .67 (.27) |
| | 擔任此任園長之前有私立行政經驗 | -.67 (.28) | -.51 (.29) | | .16 (.37) |
| | 擔任此任園長之前有公立與私立之行政經驗 | -.84* (.27) | -.67 (.27) | .16 (.37) | |

註：1.本表之資料係由雪費法（Scheff's）分析而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均差異，平均差異下方之（ ）代表標準誤。

貳、園長對工作的關心程度

本節呈現研究對象在「台北縣市公立幼稚園園長（主任）專業知能需求問卷」上每項工作所填寫關心的程度，首先呈現研究對象在每項工作上關心的程度，再呈現不同園長背景變項在「領導與課程」、「人事與行政管理」與「公共關係」各類工作上關心程度的差異。

一、園長在各項工作上關心的程度

由表 4-1-1 之結果可看出，研究對象在各項工作上關心程度之平均數除了「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」一項之平均數小於 3 外（ $M=2.95$ ），其餘均介於 3 與 4 之間（ $M=3.04\sim 3.76$ ），表示研究對象認為關心或相當關心。其中最為研究對象關心的前五項工作項目為：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」、「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」、「21.規劃親職教育活動，提供親職資訊」、「6.對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致的共識」、「13.具備有效溝通之技巧能力（包括公開的演說、書面資料的提供），向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念」，其中僅有「21.規劃親職教育活動，提供親職資訊」一項為「公共關係」之工作外，其餘四項皆為「領導與課程」之工作類別。

至於研究對象為何會關心這些工作項目，其原因可能有三：一與台北縣市舉辦之公私立幼稚園評鑑中強調園務的發展與領導及親職教育有關，園務的發展與領導部分如前文所述。親職教育的部分，台北縣或台北市公私立幼稚園評鑑手冊上均有「親師溝通」、「家長教育」或「親師合作」之評鑑項目（如：台北縣的「透過親師溝通，期使家長瞭解幼稚園的辦學理念、課程內容、教學方式，並獲得支持與認同」、「規劃家長教育課程...，充實家長幼兒教養及幼教知能，以其家長明瞭園所教育理念，並共同實踐之」；台北市則透過提供家長手冊、園訊或相關資訊、親師聯繫及親師與會達到親師合作，讓家長瞭解幼稚園之教育理念與有關資幼教資訊）。同樣的，「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」一項，雖未直接見於評鑑手冊中，但從評鑑手冊中對於課程教學的提供、教師在職進修、親職教育

及園務領導等評鑑項目，可看出其最終之目的也是在營造出一個能凝聚幼兒教職員與家長之進步的校園文化關係，進而達到提昇幼兒教育品質、提供優質幼兒教育之評鑑目的。

第二個原因可能如前述與工作較為複雜，難度較高有關，如：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」、「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」。第三個原因可能與公幼屬性有別於私幼，較無生存競爭之壓力有關。廖鳳瑞與保心怡（民 91）在其研究私立幼兒園主管的研究中，發現他們關注之焦點集中在生存競爭、人事管理、教師進修與家長間溝通四大類，較少關注於有關園之方向與風格或提昇園品質等工作。而本研究之對象為公幼園長雖亦關心與家長的溝通及人事的管理，但更關心於願景及園務的發展與領導，以及營造更良好、進步之校園文化與關係。究其原因，可能公幼比私幼較無生存競爭之壓力，因而得以將關心的層面擴展至較高層次之工作上。最後從這些研究對象最為關心之五項工作，可看出其關心的層面已擴展至教師與家長，及幼稚園願景與良好文化之營造，而非僅只是幼兒教學提供的部分。對於幼稚園經營或提昇幼兒教育品質而言，是一個可喜的現象。

研究對象關心最少的五項工作為：「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」、「1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」、「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」、「27.熟知現行有關幼稚園之法令、規定與作業程序」、「24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵」。其中僅「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」屬「公共關係」之工作，其餘四項皆屬於「人事與行政管理」。這些項目在許玉齡的研究中分居其研究對象四十一項工作中重要性的第三十七名、第十名、第三十九名、第三十六名與第三十名，亦屬重要性低之項目。至於為何研究對象很少花時間在這些工作項目上呢？研究者認為可能的原因與前述理由有關，如：一、對幼稚園經營並非必要也無急迫性之工作有關，如：「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」、「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」。二、與公幼園長任期多較短，尚未達到發展高層，而較少關注於對外關係的建立或他人專業的進步與成長。如：「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」、「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與

成長」，「24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵」。三、公幼特有的結構（同事之間的關係較為平等，而非上對下之關係），因而不便或較少關心於同事的成長。五、公幼園內教師通常都分工負責執行各項園務工作，因此研究對象可能在關係較為平等之情況下，只求各自會把負責之園務工作完成，因而較少關心對他人工作之回饋與鼓勵。六、台北縣及台北市教師成長的研習機會很多，不需研究對象再多關心。最後是研究對象已熟悉該項工作，例如：「1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」，因此此項目雖然重要，但無需特別關注；而「27.熟知現行有關幼稚園之法令、規定與作業程序」可能與公幼為公家機構，一向都遵守相關法令之規定，因而不會認為要特別多關心。

二、園長背景變項與「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作類別關心程度間之關係

本節進一步探究研究對象之背景變項與「領導與課程」（ $M=3.43$ ， $SD=.64$ ），「人事與行政管理」（ $M=3.20$ ， $SD=.66$ ）及「公共關係」（ $M=3.27$ ， $SD=.79$ ）工作類別變項關心程度之間的關係。表 4-1-6 呈現研究對象的行政連續年資、之前有無行政經驗與服務幼稚園所在縣市等變項與研究對象在各類別工作關心程度的 t 考驗結果。

表 4-1-6 台北縣市公幼兒園長背景變項（年齡、學歷與幼稚園規模）與其工作類別關心程度一覽表（N=170）

| 基本資料 工作類別 | 行政連續 年資 | | t 值 | 之前有無 行政經驗 | | t 值 | 所在縣市 | | t 值 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1-2 年 | 2 年以上 | | 有 | 無 | | 市 | 縣 | |
| | 領導與課程 | 3.45 (.63) | 3.39 (.68) | .56 | 3.39 (.63) | 3.47 (.66) | -.81 | 3.09 (.70) | 2.96 (.66) |
| 人事與行政管理 | 3.19 (.61) | 3.22 (.74) | -.26 | 3.18 (.65) | 3.22 (.66) | -.42 | 2.68 (.67) | 2.59 (.65) | .96 |
| 公共關係 | 3.29 (.77) | 3.24 (.84) | .42 | 3.23 (.81) | 3.31 (.78) | -.61 | 2.74 (.89) | 2.60 (.83) | .80 |

註：1.本表之資料係由 t-test 而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之（ ）代表標準差。

由表 4-1-6 之資料可看出行政連續年資、之前有無行政經驗與幼稚園所在縣市其 t 值皆未達顯著水準 ($p > .05$)，表示研究對象行政連續年資、之前有無行政經驗與幼稚園所在縣市對園長對其在各類別工作上所關心的程度並無明顯差異。

再由表 4-1-7 呈現研究對象之年齡、學歷、及幼稚園規模對各工作類別關心程度的單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 結果。由表中資料可見，年齡、學歷與幼稚園規模之 F 值都未達顯著水準 ($p > .05$)，表示研究對象對各類別工作所關心的程度並不因年齡、學歷或幼稚園規模而有所不同。

表 4-1-7 台北縣市公幼兒園長背景變項（年齡、學歷與幼稚園規模）與其工作類別關心程度一覽表（N=170）

| 基本資料 工作類別 | 年 齡 | | | | | | F 值 | 學 歷 | | | F 值 | 幼稚園規模 | | | F 值 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|------|----------------|---------------|----------------|------|---------------|---------------|----------------|-----|
| | 30 以 下 | 31 35 | 36 40 | 41 45 | 46 50 | 50 以 上 | | 專 科 | 大 學 | 碩 士 | | 1-2 班 | 3-4 班 | 5班 以 上 | |
| 領導與 課程 | 3.35 (.49) | 3.53 (.63) | 3.38 (.78) | 3.37 (.65) | 3.62 (.76) | 3.32 (.44) | .56 | 3.60 (.82) | 3.40 (.62) | 3.70 (.83) | -.81 | 3.40 (.67) | 3.48 (.55) | 3.50 (.73) | 164 |
| 人事與 行政管理 | 3.19 (.46) | 3.19 (.59) | 3.19 (.72) | 3.19 (.79) | 3.44 (.90) | 3.16 (.40) | -.26 | 3.34 (1.09) | 3.17 (.61) | 3.61 (.83) | -.42 | 3.16 (.67) | 3.32 (.57) | 3.22 (.80) | .96 |
| 公共關係 | 3.28 (.66) | 3.31 (.78) | 3.25 (.83) | 3.22 (.89) | 3.33 (1.10) | 3.33 (.33) | .42 | 3.33 (1.07) | 3.24 (.75) | 3.70 (1.09) | -.61 | 3.23 (.81) | 3.37 (.68) | 3.31 (1.02) | .80 |

註：1.本表之資料係由單因子變異數分析而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之（ ）代表標準差。

小結

從前述之研究結果得知，研究對象背景變項中年齡、學歷、行政連續年資、之前有無行政經驗、幼稚園規模與所在縣市，在「領導與課程」，「公共關係」與「人事與行政管理」工作類別上的關心程度並無明顯不同。

針對這樣的結果，研究者認為可能如前面所述之原因有關：一、評鑑項目中強調領導與園務發展與親職教育，研究對象可能為求表現，皆很關心這些工作，以致沒有差異。二、領導與園務發展工作複雜度或難度較高，因為不熟悉，不管何種背景都很關心如何做。三、公幼較無生存壓力，因而可以更關心於領導與園務發展的工作。四、研究對象任期短，尚未達到發展高層，因而較少關心人事或公共關係之工作。五、對於非必要性、經常性或急迫性之工作，因為不常處理，因而關心較少。六、研究對象與園內教師關係平等，園務工作都各自分擔，因此不太關心別人的成長及給予工作上的回饋、鼓勵。七、台北縣市因進修研習機會多，研究對象因而少關心如何協助他人進修成長之工作。

參、花費時間與關心程度的比較

進一步比較研究對象在各工作項目上所花費的時間及關心的程度，可發現二者間有四種不同的狀況存在：第一種是有些工作項目研究對象很關心也花很多時間；第二種是有些工作項目研究對象很關心卻沒花很多時間；第三種是有些工作項目研究對象較少關心卻花很多時間；第四種是有些工作項目研究對象較少關心也花很少時間。以下將陳述這些現象及可能之原因。

一、研究對象很關心也花很多時間之工作項目：有「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」（花費時間排名第一，關心程度排名第一）、「20.凝聚幼兒、家長與教職員工之向心力，營造良好、進步的校園文化與關係」（花費時間排名第五，關心程度排名第二）、「16.提供有助於幼兒學習與發展之環境(含室內外)」（花費時間排名第四，關心程度排名第六）、「6.對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致的共識」（花費時間排名第六，關心程度排名第四）此項工作，可能因為政府評鑑的關係，再加上這些工作複雜度及難度較高，因此研究對象很關心也花很多時間。

二、研究對象很關心卻沒花很多時間之工作：如「21.規劃親職教育活動，提供親職資訊」（花費時間排名第十，關心程度排名第二）、「13.具備有效溝通之技巧能力（包括公開的演說、書面資料的提供），向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念」（花費時間排名第十五，關心程度排名第五），可能這些工作不僅要對內而且也要對外執行，工作內容較為複雜，研究對象雖清楚其重要性，但在有限的時間下可能因而沒花很多時間。

三、研究對象較少關心卻花很多時間之工作：如「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」（花費時間排名第三，關心程度排名第十四）、「5.整理歸納文書檔案資料」（花費時間排名第二，關心程度排名第八），可能因為這些工作係屬外部要求，非關課程與教學，因此研究對象較不關心，但因為上級要求，不得不做，且這些事情本身即要花很多時間處理，所以才會在關心程度較少之下仍花很多時間。

四、研究對象較少關心也花很少時間之工作：如「14.與教育文化相關機構建立合作關係，提升幼教」（花費時間排名倒數第一，關心程度排名倒數第一）、「25.

找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」(花費時間排名倒數第三，關心程度排名倒數第二)、「1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」(花費時間排名倒數第二，關心程度排名倒數第三)、「24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵」(花費時間排名倒數第六，關心程度排名倒數第五)，這些工作可能因公幼之特殊結構、研究對象已熟悉、多處求生期、或因工作並非急迫，而使得研究對象關心與花時間都很少。

從上述花時間與關心程度之比較，雖然二者間存在著四種關係，但似乎「很關心也花很多時間」及「較少關心也較少花時間」之工作，多餘其他二者；二者間似乎有連貫，存在著相關性。

第二節 園長的專業知能需求

壹、園長所需求的專業知能

本節呈現研究對象在「台北縣市公立幼稚園園長(主任)專業知能需求問卷」上每項工作所填寫需要進修的狀況，首先呈現研究對象在每項工作上需要進修的狀況，再後呈現不同園長背景變項在「領導與課程」、「人事與行政管理」與「公共關係」各類工作上需要進修的差異。

一、園長在各項工作上所需求之專業知能

研究對象在每項工作進修需求呈現於表 4-1-1，由表 4-1-1 之結果可看出研究對象在各項工作中需要進修之平均值多介於.45~.82，其中平均數超過 .50 之工作有 22 項，平均數低於.50 僅有 7 項。

研究對象最需要進修之前五項工作專業知能為：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」、「12.擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步」、「13.具備有效溝通之技巧能力(包括公開的演說、書面資料的提供)，向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念」、「15.

瞭解教育理論與課程發展趨勢」、「29.有效處理校園危機事件」。其中「15.瞭解教育理論與課程發展趨勢」、「29.有效處理校園危機事件」屬於「人事與行政管理」性質，其餘三項工作皆屬於「領導與課程」類別。推測研究對象很需要進修這些工作的專業知能，其原因有四：一、如前述可能與評鑑內容有關，如：「8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」、「13.具備有效溝通之技巧能力（包括公開的演說、書面資料的提供），向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念」，而「12.擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步」一項，在台北縣與台北市之評鑑制度中，都要求在外部（訪視）評鑑前，需成立自我評鑑小組進行自我評鑑，記錄各項評鑑項目實施現況與困難，做為正式訪視評鑑之參考。二、工作複雜，難度較高，因而需要這部分工作之專業知能之進修。三、與工作不常發生有關，對該項工作不熟悉，因而需要進修這部分工作之專業知能，如：「29.有效處理校園危機事件」。四、可能因為研究對象身為園長及教師雙重身份，需要向家長及社區解說幼教正確理念，及不時充實教育理論與課程發展趨勢之專業知能。

研究對象較少需要進修專業知能之工作為：「24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵」、「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」、「1.瞭解幼兒健康、安全相關知識」、「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」、「3.策劃執行家長的聯繫方式（如：親師座談會、家訪、親子聯絡手冊等）」、「2.有效規劃管理幼稚園經費（如：學生活動費、學生材料費、餐點費等代辦經費）」、「10.督導行政與教學工作，給予協助與指導」等七項。促使研究對象較少需要這些工作之專業知能原因可能有五：一、處於求生期，較少需求有關人事工作之專業知能。二、公幼特有結構，可能讓研究對象認為自己無權督導行政與教學工作、各項園務工作都由園內教師分工負責執行，無須給予回饋與鼓勵，也不便替同事規劃進修成長，因而對「10.督導行政與教學工作，給予協助與指導」、「24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵」、「25.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」進修需求較少。三、已熟悉或為基礎之工作，需求這些工作之專業知能因而較少，如：「1.瞭解幼兒健康、安全相關知識」、「3.策劃執行家長的聯繫方式（如：親師座談會、家訪、親子聯絡手冊等）」。四、與園內已將園務分工有關，如：「2.有效規劃管理幼稚園經費（如：學生活動費、學生材料費、餐點費等代辦經費）」；或有些事涉及個別班級，而由班

級直接處理，因此研究對象雖為園長，但並不需要處理，而較無需求，如：「28.處理家長對幼稚園之抱怨問題」。五是屬於外部要求之額外工作性質，雖然需要花時間處理，但對這些工作之進修並不感興趣，如：「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」。

二、園長背景變項與「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作所需專業知能間之關係

本節進一步探究研究對象之背景變項與「領導與課程」(M=.61, SD=.31),「人事與行政管理」(M=.55, SD=.32)及「公共關係」(M=.59, SD=.39)工作類別變項所需專業知能間的關係。表 4-2-1 呈現研究對象的行政連續年資、之前有無行政經驗與服務幼稚園所在縣市等變項與研究對象在各類別所需之專業知能的 t 考驗果。

表 4-2-1 台北縣市公幼兒園長背景變項（年齡、學歷與幼稚園規模）與其工作類別專業知能需求一覽表

| 基本資料 工作類別 | 行政連續年資 | | t 值 | 之前有無行政經驗 | | t 值 | 所在縣市 | | t 值 |
|--------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1-2 年 | 2 年以上 | | 有 | 無 | | 市 | 縣 | |
| | 領導與課程 (N=159) | .66 (.29) | .52 (.33) | 2.75** | .60 (.29) | .62 (.33) | -.41 | .63 (.32) | .57 (.30) |
| 人事與行政管理 (N=154) | .60 (.31) | .49 (.34) | 2.12* | .54 (.29) | .57 (.35) | -.52 | .59 (.33) | .49 (.31) | 1.75 |
| 公共關係 (N=167) | .64 (.39) | .52 (.40) | 1.93 | .57 (.38) | .62 (.41) | -.74 | .62 (.40) | .55 (.38) | 1.10 |

註：1.本表之資料係由 t-test 而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之 () 代表標準差。

由表 4-3-1 之資料可看出除了不同行政連續年資之公幼兒園長在「領導與課程」(p<.01)及「人事與行政管理」(p<.05)的工作類別上之需求達到

顯著差異；其餘之前有無行政經驗與幼稚園所在縣市對園長在各類別工作上所需求的專業知能並無明顯差異 ($p > .05$)。進一步比較行政連續年資在「領導與課程」及「人事與行政管理」之平均數，發現年資 1-2 年者對「領導與課程」知能與「人事與行政管理」知能之需求，皆比年資 2 年以上者高。

再由表 4-2-2 呈現研究對象年齡、學歷及幼稚園規模對各類別工作知能需求之單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 結果，由表中資料可見，年齡、學歷與幼稚園規模之 F 值都未達顯著水準 ($p > .05$)，表示研究對象對各類別工作上知能的需求並不因年齡、學歷或幼稚園規模而有所不同。

表 4-2-2 台北縣市公幼兒園長背景變項 (年齡、學歷與幼稚園規模) 與其工作類別專業知能平均需求一覽表 (N=170)

| 基本資料 工作類別 | 年 齡 | | | | | | F 值 | 學 歷 | | | F 值 | 幼 稚 園 規 模 | | | F 值 |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------|--------------|--------------|--------------|-----|--------------|--------------|--------------|-----|
| | 30 以 下 | 31 35 | 36 40 | 41 45 | 46 50 | 50 以 上 | | 專 科 | 大 學 | 碩 士 | | 1-2 班 | 3-4 班 | 5班 以 上 | |
| 領導與 課程 (N=159) | .65 (.27) | .62 (.31) | .61 (.34) | .59 (.34) | .58 (.22) | .58 (.33) | .14 | .68 (.42) | .61 (.31) | .60 (.33) | .16 | .59 (.33) | .64 (.28) | .58 (.26) | .31 |
| 人事與 行政管理 (N=167) | .59 (.32) | .59 (.30) | .56 (.34) | .49 (.35) | .59 (.34) | .54 (.34) | .40 | .64 (.43) | .55 (.32) | .58 (.36) | .29 | .56 (.34) | .55 (.31) | .57 (.28) | .03 |
| 公共關係 (N=167) | .68 (.38) | .65 (.37) | .53 (.42) | .50 (.42) | .67 (.38) | .63 (.39) | .109 | .52 (.50) | .60 (.39) | .50 (.36) | .44 | .59 (.40) | .63 (.40) | .54 (.35) | .28 |

註：1.本表之資料係由單因子變異數分析而來，p 設於.05。

2.表中所列為平均數，平均數下方之 () 代表標準差。

小 結

從前述之研究結果得知，研究對象背景變項中僅有不同行政連續年資者對「領導與課程」與「人事與行政處理」之專業知能需求有顯著不同存在；其餘年齡、學歷、之前有無行政經驗、幼稚園規模與所在縣市等變項對各工

作類別需求之知能皆無明顯之不同。研究者認為年齡、學歷、行政經驗、幼稚園規模與所在縣市在專業知能需求無明顯不同，可能與前述之原因有關：一、評鑑強調自我評鑑、領導與園務發展以及親職教育，研究對象可能為求表現，因而需求這些專業知能。二、領導與園務發展工作複雜度或難度較高，因為不熟悉而需求專業知能。三、因為工作不常發生、不會處理而需求專業知能。四、公幼兒園長皆由教師兼任，因而仍需要進修有關教育理論與課程發展趨勢之專業知能。五、研究對象其專業發展處於求生期，較關心自己的適應及得到他人的支持，無法關心別人的成長，因而較少關心人事的工作，需求也較少。六、對於已熟悉或基礎之工作，較少進修需求。七、工作若為分工執行或各班處理之情形，可能進修需求較少。八、外部要求屬額外工作性質，雖然研究對象需要花時間處理，但實際進修意願不高。九、台北縣市地理位置接近，需求專業知能之現象同質性較高。此外，上述這些因素，可能讓研究對象彼此的差異情形變少，使其工作要求相似，因而看不出個人變項在花時間、關心與需求上有何差異。

至於行政連續年資對「領導與課程」與「人事與行政處理」之間的關係，對照本研究中前面，不同行政連續年資對工作上關心的程度與花費的時間並沒有明顯不同的發現，似乎顯示行政連續年資並非透過工作狀況的需要（花時間，關心）而影響專業知能的需求，而是直接影響專業知能的需求。關於這個現象，研究者認為可能與下列因素有關：一、從前述對工作花費時間與關心程度之討論，研究對象可能因前述理由在工作狀況上無差異；但年資2年以上者可能較年資1-2年者有較多機會處理園長之工作，因為常處理較熟稔，因此對工作專業知能需求較年資1-2年者少。二、行政連續年資在「公共關係」專業知能需求上並不明顯不同，可能因為公幼較無生存競爭壓力，尚未真正意識建立公共關係對於幼稚園經營之重要，因而看不出行政連續年資在「公共關係」專業知能需求上之差異。

貳、園長工作上所花費時間、關心程度與專業知能需求之關係

一、園長在各項工作上花費時間、關心程度與專業知能需求的比較

綜合比較研究對象在各項工作上所花費的時間、關心的程度及專業知能需求的狀況，呈現於表 4-2-3。由表 4-2-3 之結果可發現三者間有六種不同的狀況存在：第一種是有些工作項目研究對象很關心、花很多時間也有很高的專業知能需求；第二種是有些工作項目研究對象很關心、花很多時間，專業知能需求卻不高；第三種是有些工作項目研究對象較少關心、花較少時間，卻有較高的專業知能需求；第四種是有些工作項目研究對象較少關心、花較少時間，專業知能需求卻不高。第五種是有些工作項目研究對象很關心，卻花較少時間，但專業知能需求卻較高。第六種是有些工作項目研究對象較少關心、花很多時間，但專業知能需求卻不高。以下將陳述這些現象及可能之原因。

表 4-2-3 園長工作上所花費時間、關心程度與專業知能需求之關係

| | 高關心 多時間 | 少關心 少時間 | 高關心 少時間 | 少關心 多時間 |
|-----|---|---|---|-----------------------|
| 高需求 | 8.參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫 12.擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步 | 29.有效處理校園危機事件 15.瞭解教育理論與課程發展的趨勢 | 13.具備有效溝通之技巧能力（包括公開的演說、書面資料的提供），向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念 | |
| 低需求 | 6.對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致共識 | 24.提供教職員工作上的回饋與鼓勵 1.瞭解有關幼兒健康、安全相關知識 33.找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長 | | 4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動 |

研究對象很關心也花很多時間之工作項目其專業知能需求卻有兩種狀況，其中很關心、花很多時間也有很高的專業知能需求之工作項目有：「8. 參照教育政策與理念、瞭解幼稚園之條件與需求，擬定願景及園務發展短、中、長程計畫」（關心程度排名第一，花時間排名第一，專業知能需求排名第一），可能因為評鑑的關係及工作複雜度、難度較高，因此研究對象需要進修這些專業知能來處理工作；類似的情形尚有：「12. 擬定園務評鑑標準，落實幼稚園自我評鑑，促進園之持續進步」（關心程度排名第七，花時間排名第六，專業知能需求排名第二）。研究對象很關心、花很多時間，專業知能需求較不高之工作項目有：「6. 對於幼稚園之理念與目標，達成園內一致共識」（關心程度排名第四，花時間排名第六，專業知能需求排名第十四），研究者認為雖然研究對象在這些工作上花較多時間與關心，但可能因為公幼與各級學校相比，其規模較小、人數也較少，共識上較易達成，因此專業知能需求未同時顯得較高；或相反因為規模較小、人數較少，當彼此有歧見、甚至關係不佳時，花很多時間與關心堅持在自己的想法上，因此也無共識之需求。

研究對象較少關心也花很少時間之工作項目其專業知能需求也有兩種狀況，其中較少關心、花很少時間，專業知能需求也不高之工作項目有：「24. 提供教職員工作上的回饋與鼓勵」（關心程度排名倒數第五，花時間排名倒數第六，專業知能需求倒數排名第一）、「1. 瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」（關心程度排名倒數第三，花時間排名倒數第二，專業知能需求排名倒數第三）與「25. 找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」（關心程度排名倒數第二，花時間排名倒數第三，專業知能需求排名倒數第四）三項，針對這樣的現象，研究者認為「1. 瞭解有關幼兒健康、安全相關知識」一項，可能因為研究對象都為教師兼任已具有相關知能，因此花時間與關心程度都較少，也比較不需求。「24. 提供教職員工作上的回饋與鼓勵」與「25. 找機會幫助教職員在職進修，激勵員工持續進步與成長」二項工作，可能因為非急迫性需要馬上處理、或研究對象專業發展仍處求生期，較關心自己的適應、或公幼特殊結構（同事間關係較平等或分工自行負責園務工作）及教師研習機會較多等因素，因此在這些工作上關心與花時間都很少，進修需求之動機也較少。但在工作上較少關心、花很少時間，其專業知能需求並非一定也不高，如：「14. 與教育文化相關

機構建立合作關係，提升幼教」(關心程度排名倒數第一，花時間排名倒數第一；專業知能需求平均值為.55，大於.50)，研究者認為研究對象可能因為非急迫性之工作、現階段專業發展上仍處求生期等因素，在有限時間下花的時間與關心也較少；但研究對象可能基於責任感或想要自我提昇，因此有別與在此工作上關心與時間的表現，而有多一些需求。

研究對象較少關心、花很少時間，專業知能需求卻高之工作項目有：「29.有效處理校園危機事件」(關心程度排名倒數第九，花時間排名倒數第四，專業知能需求排名第五)、「15.瞭解教育理論與課程發展的趨勢」(關心程度排名倒數第八，花時間排名倒數第八，專業知能需求排名第四)二項，「29.有效處理校園危機事件」一項，可能因為發生率不高，時間花的少，相關知能也缺乏，但因為有其重要性仍須關心，因此仍有專業知能進修之必要。「15.瞭解教育理論與課程發展的趨勢」一項，研究對象可能因為身為園長需要對教師、家長、社區等人士，清楚解說正確之幼教理念，及理解教育的趨勢以帶領幼稚園向前，同時又發現身為教師有必要瞭解教育理論趨勢以幫助教學，因此有較高之需求；但此需求可能因為教育理論或課程趨勢要落實在實際教學中並不易，研究對象在有限的時間下或有較急迫之工作需要執行，因此少花時間與關心。

研究對象很關心、卻少花時間，但需求卻較高之工作，如：「13.具備有效溝通之技巧能力(包括公開的演說、書面資料的提供)，向家長及社區內其他人清楚解說幼教正確的理念」(關心程度排名第五，花時間排名第十五，專業知能需求排名第三)，研究對象可能瞭解其重要性，因此較關心；但該項工作或許因為執行不易，因此花較少時間，但對研究對象而言仍有進修之必要。

研究對象較少關心、卻花時間，但需求不高之工作，如：「4.秉承上級或校長指示，執行教育任務與活動」(關心程度排名第十四，花時間排名第二，專業知能需求排名第二十一)，可能因為該項工作為外部、上級要求，但又屬額外非教學之工作，因此研究對象必須花時間處理，但關心卻較少，因此需求也不高。

從以上的討論，似乎顯示對工作花費的時間、關心的程度及專業知能需求三者之間存在一些相關，可能受到一些外在(地區、政府評鑑、公幼結構)

與內在環境（兼任、分工）的影響，到底三者間之關係如何，將於下一節做進一步的討論。

二、園長在「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作上所花費時間、關心程度與專業知能需求之積差相關

將研究對象在「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作上花費時間、關心程度與專業知能需求，作兩兩一組之 Pearson 積差相關考驗，結果呈現於表 4-2-4。由表中資料得知，關心程度與知能需求、花費時間與知能需求或關心程度與花費時間兩兩之間都存在顯著之正相關（ p 均小於 .01），顯示研究對象在工作類別上花時間多者，關心程度也高；知能需求也高，反之亦然。然而積差相關之結果並無法確知其間之因果關係（林清山，民 93）。

表 4-2-4 園長工作類別上關心程度、知能需求與花費時間之積差相關一覽表（ $N=170$ ）

| | | 花費時間 | | | 知能需求 | | |
|------|---------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|
| | | 領導與課程 | 人事與行政處理 | 公共關係 | 領導與課程 | 人事與行政處理 | 公共關係 |
| 關心程度 | 領導與課程 | .67** | | | .46** | | |
| | 人事與行政處理 | | .66** | | | .47** | |
| | 公共關係 | | | .58** | | | .39** |
| 知能需求 | 領導與課程 | .49** | | | | | |
| | 人事與行政處理 | | .47** | | | | |
| | 公共關係 | | | .44** | | | |

註：1.本表之資料由 Pearson 積差相關而來， p 設於 .05

2.** 在顯著水準為 0.01 時（雙尾），代表顯著相關。

三、園長工作類別上背景變項、花費時間、關心程度對專業知能需求之獨立預測力

從前述之分析發現，研究對象在工作上花費的時間、關心的程度與專業知能需求皆具有顯著相關；且不同行政連續年資在「領導與課程」及「人事與行政管理」知能需求上也有所差異。為進一步瞭解研究對象背景變項、工作上花費的時間及關心程度，對專業知能的獨立預測力，本研究採用多元迴歸（multiple regression）分析中的逐步迴歸（stepwise multiple regression）進行分析（逐步迴歸除可呈現多個自變項對依變項的影響，還可呈現自變項中哪一個之預測力較強；邱皓政，民 93）。迴歸分析之基本假設為線性關係，因此自變項若為類別變項需加以轉換成具有連續變項之特性，方能進行線性關係之分析（邱皓政，民 93）。因此，在進行迴歸分析前，本研究先將園長基本資料中的年齡、學歷、行政連續年資分類、之前有無行政經驗、班級數分類與所在縣市等類別變項轉為具有連續特性之虛擬變項（dummy variable，即 0 與 1）。

表 4-2-5 呈現園長年齡、學歷、行政連續年資、之前有無行政經驗、學校規模與所在縣市等背景變項，在工作上花費時間及關心程度對「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作類別之逐步迴歸結果。

（一）園長背景變項、工作上花費時間、關心程度對「領導與課程」類別知能需求之預測力

由表 4-2-5 可看出園長背景變項、工作上所花費時間、關心程度對「領導與課程」類別知能需求而言，第一個進入的變項是「花費時間」（模式 I），表示其預測力最高，可獨立解釋 23.8%的「領導與課程」知能需求（ $p < .001$ ）；第二個進入的變項為「行政連續年資（1-2 年）」，該變項可單獨解釋 5.4%的「領導與課程」知能需求，模式 II 共有「花費時間」與「行政連續年資（1-2 年）」二個預測變項，可解釋 29.1%的「領導與課程」知能需求（ $p < .001$ ）。第三個進入的變項為「關心程度」，該變項可單獨解釋 2.5%的「領導與課程」知能需求，模式 III 共有「花費時間」、「行政連續年資（1-2 年）」與「關心程度」三個預測變項，可解釋 31.7%的「領導與課程」知能需求（ $p < .001$ ）。從標準化迴歸係數來看（見表 4-2-6），模式中經過相互排

除共變後，對「領導與課程」知能需求預測力最大之變項順序為：「花費時間」($\beta=.348, p<.001$)，而「行政連續年資(1-2年)」($\beta=.217, p<.01$)與「關心程度」($\beta=.217, p<.05$)之預測力相同。

表 4-2-5 園長背景變項、工作上所花費時間、關心程度對「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作類別知能需求之逐步迴歸結果

| 模式 | 領導與課程 | | | 人事與行政管理 | | | 公共關係 | | |
|------------------------------------|-------|------------|----------|---------|------------|----------|------|------------|----------|
| | R平方 | R平方 改變量 | F檢定 | R平方 | R平方 改變量 | F檢定 | R平方 | R平方 改變量 | F檢定 |
| I.花費時間 | .238 | .238 | 48.97*** | | | | .195 | .195 | 39.94*** |
| II.花費時間+行政 連續年資(1-2年) | .291 | .054 | 32.06*** | | | | .223 | .028 | 23.54*** |
| III.花費時間+ 行政連續年資(1-2 年)+關心程度 | .317 | .025 | 23.94*** | | | | .245 | .022 | 17.66*** |
| 所有變項 | .330 | .330 | 5.08*** | | | | .286 | .286 | 4.35*** |
| I.花費時間 | | | | .220 | .220 | 42.99*** | | | |
| II.花費時間+關心 程度 | | | | .264 | .044 | 27.14*** | | | |
| III.花費時間+ 關心程度+行政連 續年資(1-2年) | | | | .302 | .038 | 21.65*** | | | |
| 所有變項 | | | | .332 | .332 | 4.93*** | | | |

註：1.本表之資料由逐步迴歸分析而來，p設於.05。

2.園長背景變項包括：年齡、學歷、行政連續年資、行政經驗、學校規模與所在縣市等。

3. *.表示 $p<.05$ ，**.表示 $p<.01$ ，***表示 $p<.001$ 。

表 4-2-6 園長背景變項、工作上所花費時間、關心程度對「領導與課程」、「人事與行政管理」及「公共關係」工作類別知能需求之標準迴歸係數一覽表

| 模式 | 領導與課程 | | 人事與行政管理 | | 公共關係 | |
|---------------|-------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|
| | 標準化迴歸係數 | | 標準化迴歸係數(β) | | 標準化迴歸係數(β) | |
| | (β) | t值 | t值 | | t值 | |
| 1.花費時間 | .488 | 7.00*** | | | .441 | 6.32*** |
| 2.花費時間+ | .496 | 7.35*** | | | .449 | 6.51*** |
| 行政連續年資(1-2年) | .232 | 3.43** | | | .168 | 2.44* |
| 3.花費時間+ | .348 | 3.84*** | | | .342 | 4.09*** |
| 行政連續年資(1-2年)+ | .217 | 3.25** | | | .158 | 2.31* |
| 關心程度 | .217 | 2.39* | | | .183 | 2.19* |
| 1.花費時間 | | | .470 | 6.56*** | | |
| 2.花費時間+ | | | .282 | 3.01** | | |
| 關心程度 | | | .281 | 3.00** | | |
| 3.花費時間+ | | | .292 | 3.19** | | |
| 關心程度+ | | | .281 | 3.07** | | |
| 行政連續年資(1-2年) | | | .195 | 2.85** | | |

註：1.本表之資料由逐步迴歸分析而來，p 設於 .05。

2.園長背景變項包括：年齡、學歷、行政連續年資、行政經驗、學校規模與所在縣市等。

3. *表示 $p < .05$ ，**表示 $p < .01$ ，***表示 $p < .001$ 。

(二) 園長背景變項、工作上花費時間、關心程度對「人事與行政處理」類別知能需求之關係

由表 4-2-5 可看出園長背景變項、工作上所花費時間、關心程度對「人事與行政處理」類別知能需求而言，第一個進入的變項是「花費時間」(模式 I)，表示其預測力最高，可獨立解釋 22.0%的「人事與行政處理」知能需求 ($p < .001$)；第二個進入的變項為「關心程度」，該變項可單獨解釋 4.4%的「人事與行政處理」知能需求，模式 II 共有「花費時間」與「行政連續年資(1-2年)」二個預測變項，可解釋 26.4%的「人事與行政處理」知能需求 ($p < .001$)；第三個進入的變項為「行政連續年資(1-2年)」，該變項可單獨解釋 3.8%的「人事與行政處理」知能需求，模式 III 共有「花費

時間」、「關心程度」與「行政連續年資（1-2 年）」三個預測變項，可解釋 30.2%的「人事與行政處理」知能需求（ $p < .001$ ）。從標準化迴歸係數來看（見表 4-2-6）模式中，經過相互排除共變後，對「人事與行政處理」知能需求預測力最大之變項順序為：「花費時間」（ $\beta = .292, p < .01$ ）、「關心程度」（ $\beta = .281, p < .01$ ）與「行政連續年資（1-2 年）」（ $\beta = .195, p < .01$ ）。

（三）園長背景變項、工作上花費時間、關心程度對「公共關係」類別知能需求之關係

由表 4-2-5 可看出園長背景變項、工作上所花費時間、關心程度對「公共關係」類別知能需求而言，第一個進入的變項是「花費時間」（模式 I），表示其預測力最高，可獨立解釋 19.5%的「公共關係」知能需求（ $p < .001$ ）；第二個進入的變項為「行政連續年資（1-2 年）」，該變項可單獨解釋 2.8%的「公共關係」知能需求，模式二共有「花費時間」與「行政連續年資（1-2 年）」二個預測變項，可解釋 22.3%的「公共關係」知能需求（ $p < .001$ ）；第三個進入的變項為「關心程度」，該變項可單獨解釋 2.2%的「公共關係」知能需求，模式三共有「花費時間」、「行政連續年資（1-2 年）」與「關心程度」三個預測變項，可解釋 24.5%的「公共關係」知能需求（ $p < .001$ ）。從標準化迴歸係數來看（見表 4-2-6）模式中，經過相互排除共變後，對「公共關係」專業知能需求預測力最大之變項順序為：「花費時間」（ $\beta = .342, p < .001$ ）、「關心程度」（ $\beta = .183, p < .05$ ）與「行政連續年資（1-2 年）」（ $\beta = .158, p < .05$ ）。

小結

綜上可見，對於「領導與課程」及「公共關係」工作專業知能需求而言，花費時間多少是關鍵的因素，關心程度與行政連續年資也有影響，但影響不如花費時間大。對於「人事與行政管理」工作專業知能而言，則花費時間與關心程度的影響相當，都大於行政連續年資。也就是說，當研究對象對於「領導與課程」及「公共關係」工作類別花費的時間越多、關心的程度越高、行政連續年資較少（1-2 年）者，其專業知能的需求越高，花費時間的影響力最大。

「領導與課程」工作或因評鑑、上級要求等因素，所以需要關注，但研究對象可能在師資培訓時未曾接受足夠之訓練，因此在做好這些工作之前，先要花時間瞭解相關工作內容，因此使「花費時間」成為最關鍵的因素。「公共關係」工作方面，如前文曾述及研究對象可能因為較無生存競爭壓力，而較不重視公共關係之工作，因此不花時間、不關心，如此便較感受不到需求；花時間與給予高度關心後，便瞭解其重要性或自己之不足，而產生專業知能的需求。

最後在「人事與行政管理」部分，如前所述，可能這些工作性質因為公幼特有結構，研究對象較少為之，或是因為工作已熟稔或不常發生，而不常花時間或關心，但並不表示這些工作不重要。本研究結果顯示，如果研究對象花時間且關心「人事與行政管理」工作、行政連續年資較少（1-2年）者，仍會有進修之需求。

由以上的討論顯示，似乎研究對象工作的情境（如：評鑑要求、公幼特有結構、工作難易度等）影響著其工作上花費的時間與關心，而牽動其專業知能需求；而行政連續年資較多（2年以上）者可能比年資較少（1-2年）者常處理園長工作，因此專業知能的需求較少。