

第五章 結論與建議

本研究的主要目的在探討國中校長教學領導與教師領導的現況，並希望瞭解不同家庭背景下學生對家庭之教養文化的知覺，最後希望能找出影響學生表現最主要的因素。經由文獻探討設計研究架構，編擬研究工具，對台南市立國民中學的教師與學生進行調查研究，藉由統計分析程序，得到研究結果，希望提供教育行政機關、學校行政、學術研究及相關單位參考。本章共分兩節，首先依據研究結果做成結論，其次則根據結論與個人心得歸納成具體建議，以提供有興趣者參考或做進一步研究。

第一節 結論

本研究採問卷調查方式，務期瞭解校長教學領導、教師領導、家庭教養文化與學生表現之關係，希望做為日後探求影響學生表現因素研究之理論基礎，及根據調查結果做為改善學校行政與學校效能以及家長改變教養態度的參考依據。以下做成的結論，乃就本研究的調查結果，及剖析蒐集文獻資料的意義，提出個人的淺見。

壹、台南市立國民中學教師對「校長教學領導」的行為知覺度，整體而言屬中等程度。

從研究結果中發現，台南市立國中教師對於校長教學領導的知覺情形介於「有些符合」與「普通」之間，僅達中等程度，未臻理想。

若以分向度來探討，可以發現教師知覺校長在「提升教師專業發展與學生成就」有較高的分數，顯見台南市立國中校長雖然在領導方面沒有很明顯的表現出教學領導的作為，但卻十分鼓勵教師從事專業成長，也願意提供機會給有意願進修的教師；當然，學生學業成就必定是每個學校領導者最重視一部分。而分數最低者為「評鑑教師教學」，此一結果也再度證實 Meyer 和 Rowan(1983)所提出的

雙重系統理論，其主張學校中有兩大不同性質的團體同時並存，意即學校官僚系統與教師專家系統，學校官僚包含校長、主任組長以及所有行政人員；而教師專業包括導師、專任老師與代課老師等。學校官僚系統講究由下而上的服從，偏向緊密結合；而教師團體則注重教學專業的自主性。因此，身為學校關官僚體系一份子的校長，無法以職權去命令或干涉教師在專業方面的展現，意即教師擁有絕對的教學自主權。

因此，校長教學領導在推行時，受到最大的阻礙即為侵犯教師的專業自主權，易引起教師們極大的反彈與不滿。身為學校領導者，要如何在尊重教師專業以及增進學生學習成就之間達到平衡，乃為其最大的課題。就目前結果發現，多數校長仍未找到適當的方法來協調兩者，因此，在評鑑教師教學此一向度才會有比較低的表現。

貳、台南市立國民中學教師對「教師領導」的行為知覺度，整體而言屬中等程度。

從研究結果中發現，台南市立國中教師對於教師領導的知覺情形介於「有些符合」與「普通」之間，僅達中等程度，與校長教學領導同樣未臻理想。

若以分向度來探討，以「學校領導」的平均得分最高，學校領導意指教師有權參與學校重大決策與擔任學校重要職位，對學校運作擁有決定權與影響力。此一結果，彌補了整體表現不甚理想的情形。世界各國均在推動中央權利下放的同時，教育界也受到不小的撼動，在教育行政主管機關與學校內部引起一陣領導權力的重新分配，讓原本高高在上的領導者受到很大的威脅，權利下放危及到其決定權與影響力，但在國內外歷時多年的努力之下，此一觀念漸漸受到普羅大眾的認同與肯定，校長們也願意釋放權力讓教師進入校務運作的核心，與教師共同努力讓學校成為適合學生學習的環境。因此，此一結果，也證實台南市立國中的校長在經營學校的用心與努力。而分數最低者為「分散領導」，分散領導意指教師知覺到學校中的權力是分散而非集中的，也就是說，學校中不再有一人獨大的現象。此一結果顯示出台南市立國中教師仍認為學校中的權力分配是不平均的，有

集中傾向，但也提醒所有教育改革者不要因此灰心，一個嶄新的理念從推行到貫徹，是需要很長一段時間才能讓所有人達成共識，並願意齊心戮力去達成，目前教師領導已經小有進展，相信在不久的將來，必定會有不錯的表現。

參、不同家庭背景的國民中學學生對「家庭教養文化」的知覺度，差異情形不一。

一、台南市不同家中手足數的國中學生對「家庭教養文化」的知覺，以家中為獨生子的學生知覺度高於兄弟姐妹數在 1 人以上者。此一結果與本研究假設相符，根據文獻，有研究指出家中子女數越少者，家長對子女的關注會較多。

二、台南市不同家庭組成型態的國中學生對「家庭教養文化」的知覺度，以完整家庭的學生知覺度高於單親家庭的學生。此一結果與本研究假設相符，根據文獻探討，有研究指出家庭結構越完整者，親子關係越密切，對學生學業成就有極大的幫助。

三、台南市不同家長教育程度的國中學生對「家庭教養文化」的知覺度，以學生家長教育程度在高中職以上，包括大學專科或研究所畢業者，知覺度高於家長職業為國小或國中畢業者。此一結果也與本研究假設相符，根據文獻探討，有研究指出受過高等教育的父母，比一般教育程度或更低教育程度的父母，花較多時間在學生的課業方面，也較注重學生的學業成就表現。

四、台南市不同家長職業的國中學生對「家庭教養文化」的知覺度，分成父親與母親職業兩部分做探討。

父親職業屬於高技術性、管理階級、政府官員的學生對於家庭教養文化的知覺度高於父親職業屬低階勞工者。此一結果也與本研究相符，根據文獻探討，學者認為父母從事技術性工作者，其學習適應較其父母從事半技術性或非技術性工作的孩子好。但也有研究指出，家長職業並不直接影響學生的教育成效，而會透

過中介變項造成影響，因此，此一研究結果並非令人沮喪，而是鼓勵所有家長，多點時間關心孩子、與孩子互動與相處，仍然可以彌補社經地位上的不足。

不同母親職業的國中學生對於「家庭教養文化」的知覺卻無顯著差異。研究者在輸入問卷資料時，發現一些特殊現象，就是母親教育程度與職業不成正比，有學生的母親教育程度在大學專科以上，但職業類別卻為1，意指低階勞工、無業或家庭主婦。此一結果，反應出中國傳統觀念「男主外、女主內」在台灣的具體實踐，也因為此一觀念，讓許多擁有高學歷的女性甘願放下高學歷之光環，為家庭奉獻，做一名全職的家庭主婦。

肆、校長教學領導與學生學業成就之間有低度相關。

校長教學領導與學生學業成就的相關係數為.145，具有低度正相關，意即校長採行教學領導對學生學業成就雖有正向的影響，但影響力卻很低。

此一結果與本研究假設大致相符，校長實施教學領導可多少有助於學生學業成就上的表現，但因為相關程度甚低，可能需要找出中介變項來加強校長教學領導與學生學業成就之間的關係。但這並不意味著，校長教學領導對學生沒有任何助益，我們也必須鼓勵所有校長致力於學校目標形成、與學校成員溝通學校目標、時常評鑑教師的教學成效、對於課程進行管理與督導以及注重教師專業發展與學生學業成就，來營造出一個讓教師與學生願意為學校努力的環境，也才可以達成校長教學領導的最終目標，提升學校效能與學生成就。

伍、教師領導與學生學業成就之間具有低度相關。

教師領導與學生學業成就的相關係數為.145，僅有低度正相關，顯見其相關程度甚低，可能需要找出中介變項以提高教師領導與學生學業成就之間的關係。

根據文獻探討，有研究建議以學校文化做為教師領導與學生學業成就之間的中介變項，若教師領導在一個合作氣氛高的學校中實施，對於學生學業成就會有較多的幫助；若是教師領導是在一個合作氣氛偏低，成員各自為政、向心力不足的學校中實行，可能會造成有心於領導的教師，無法兼顧教室中的教學與班級

經營，進而造成學生學業成就低落的現象。因此，此一結果，提供了後續研究的另一個方向。

陸、家庭教養文化與學生學業成就之間具有中度相關。

家庭教養文化與學生學業成就的相關係數為.567，屬於中度正相關，換言之，家庭教養文化得分越高，學生學業成就表現越佳。

此一結果與本研究假設相符，意謂著家長若能在家中設立合理常規、規定孩子時間與空間的使用原則、強調學校作業的重要性、提供孩子課業上的協助、多與孩子討論促進其思考的運作與刺激、使用正統且文雅的語言、對孩子學業抱有高期待、提供良好的讀書環境並確保孩子有均衡飲食和充足睡眠者，學生在學業成就表現上會比其他人更加突出。

柒、校長教學領導、教師領導、家庭教養文化與學生表現之間的結構關係

此一結構關係主要用來探討各因素之間相互影響的路徑，除了原本設定的四個因素之外，根據文獻探討與前項研究結果，又加入中介變項「學校文化」以及另將學生表現分成學生參與和認同與學業成就兩部分，因此共有六個因素。

研究者依據文獻探討擬定三個假設模型，將觀察資料以 LISREL 進行模型驗證後，發現以「假設模型二」之整體適配度最佳，且所有路徑也均達顯著水準，足證此一模型的接受度較高，為一可接受模型。

本研究再以「假設模型二」進行路徑分析，找出各因素之間的直接與間接效果。比較家庭與學校因素對學生表現的影響方面，家庭教養文化無論是對學生參與和認同或學生成就上的影響都遠遠超過學校的校長教學領導與教師領導，顯見家庭教養文化對學生的影響力更甚於學校，也提醒所有家長，當孩子行為出現偏差，學業成就低落時，不要一味的將全數責任推給校方或老師，也要適時的反思自己是否有提供孩子一個良好的家庭教養環境。

家庭教養文化不論對學生參與和認同或學生學業成就表現上均有極大的影

響，但透過學生對學校的參與和認同所達到的學業成就之間接效果，是略高於家庭教養文化對學生學業成就的直接效果，其意謂著學生若生長於一個家庭教養文化程度高的家庭，會連帶影響孩子對學校的參與和認同度，也就是說，他們不會只知唸書，完全不參與學校各項活動，而是積極參與學校各項活動，樂於與校內的同學相處，擁有極佳的人際關係，這樣的孩子在學業成就表現上也會相對比較優秀。這個研究結果顯示了高家庭教養文化的孩子，在家中擁有緊密的親子關係，和諧的家庭氣氛，積極的學習態度，對學校也會有比較高度的認同與參與，對其學業成就也會有比較正面的幫助。

從研究結果可發現學校兩大領導形式對學生表現的影響遠低於家庭教養文化，但若比較校長教學領導與教師領導對學生表現的影響，可發現兩者之間的差距十分些微，但教師領導對學生表現的影響仍略高於校長教學領導。究其原因，可能是教師領導與學生之間的相處與互動比校長更加頻繁，且其對學生的教導與影響比較直接，例如教室領導是指教師在教室內所為的教學與班級經營。但校長教學領導對學生的影響比較不那麼直接，他多透過形成與溝通學校目標、評鑑教師教學、管理與督導課程等作法來提升學生的學業成就。因此，教師領導比校長教學領導對學生表現有更顯著的影響。

校長教學領導透過教師領導而對學校文化產生之間接效果雖然略低於教師領導對學校文化產生的直接效果，但這並不意味著校長教學領導角色不重要，而是表示校長不僅要多鼓勵教師參與學校的行政管理，讓學校這個鬆散結合組織裡面的成員，可以自由的轉換角色，不受限於固定的一個角色之外，還必須親自涉入教學管理的領域，提供教師充分的教學資源，適時的給予其教學上的建議與督導，鼓勵教師從事專業發展，如此一來，這樣的學校才不會產生遲滯、不知變通、趕不上時代的窘境，也可以藉由群體之力，集思廣益，共同激盪出對學校最有利的領導方式，其終極目標都是為了提升學校的整體效能與學生的成就表現。

表 5-1 研究結果一覽表

項目	文字說明	結果
假設一	台南市立國民中學教師所知覺的校長教學領導整體表現具正向特質	成立 (中等程度)
假設二	台南市立國民中學教師所知覺的教師領導整體表現具正向特質	成立 (中等程度)
假設三	(一) 不同家中手足數的學生所知覺的家庭教養文化有顯著差異。	成立
	(二) 不同家庭組成的學生所知覺的家庭教養文化有顯著差異。	成立
	(三) 不同家長教育程度的學生所知覺的家庭教養文化有顯著差異。	成立
	(四) 不同家長職業的學生所知覺的家庭教養文化有顯著差異。	父：成立 母：不成立
假設四	台南市立國民中學教師所知覺的校長教學領導與學生學業成就有顯著相關。	成立 (低度相關)
假設五	台南市立國民中學學生所知覺的教師領導與學生學業成就有顯著相關。	成立 (低度相關)
假設六	台南市立國民中學學生所知覺的家庭教養文化與學生學業成就有顯著相關。	成立 (高度相關)
假設七	本研究所建構的校長教學領導、教師領導、家庭教養文化與學生表現之結構模式可獲得支持	成立

第二節 建議

基於結論之論述，爰向本研究之重要利害關係人提供建議，包括教育行政主管機關、國民中學校長、教師以及家長等，提出一些後續研究之意見以茲參考。

壹、對教育行政主管機關的建議

一、積極宣導校長教學領導與教師領導理念，並建立評鑑指標以促進理念落實。

本研究發現，校長教學領導與教師領導的整體表現仍有很大的進步空間，因此，為了使這兩大領導型的理念與角色更佳清楚的傳達給學校全體同仁，教育行政主管機關應積極宣導「校長教學領導」乃為校長本職之觀念，傳達對於校長教學領導之期望，賦予校長在教育改革中負起教學領導者的角色與使命，使校長具備清楚的理念來引導學校改善其教育品質。同時，主管教育行政機關也應該以官方角色主導校長教學領導評鑑指標的建立，以實際的作法來讓大家瞭解校長教學領導絕非口號，而要化成行動來具體落實。「教師領導」在國內不若「校長教學領導」普遍，教育行政主管機關宜鼓勵學界從事教師領導的大規模研究，評估國內的可行性，並依照校長教學領導理念與行動之作法，將教師領導推廣至各校園。

二、明訂校長教學領導與教師領導為校務評鑑、校長評鑑與教師評鑑重要依據

在教育法令中規定校長職責為「綜理校務」，亦即校長同時須肩負起行政與教學的領導。但行政績效短期易見，教學領導則需長時間的投入，在校務繁瑣且個人的時間、精力有限之下，校長往往容易忽略教學領導，而主管單位亦會覺得評鑑學校例行性工作比評鑑教學領導更容易。因此，教學領導既是學校領導中不可或缺的一環，自當將其納入校務考核與校長評鑑的重要項目之一。而「教師領導」雖在國內仍為新穎理念，也尚未正式在國內有大規模的學術研究來調查其對學校效能或學生成就的影響，但考察國外重要教育網站和相關研究，可發現教師領導在國外已受到頗多的重視，顯見教師領導不僅在權力下放的教育改革中凸顯其重要性之外，對學校更有實質的幫助。因此，呼籲教育行

政機關有將校長教學領導與教師領導納入制度的決心，如此才能激發校長本身、學校教職員工、及家長的認同與重視，讓教學領導與教師領導實務容易具體落實，共創校長、教師與學生三贏的局面。

貳、對國民中學校長的建議

一、校長應不斷自我進修，增加領導方面的知能

無論從文獻探討或本研究的研究結果，都發現校長教學領導與學生表現有正相關。因此，校長若能積極參與進修研習增進自己在領導方面的專業能力，並充實教學領導專業知能，亦可增進個人魅力的領導，因為校長本身的價值信念即為其領導風格與領導方針之前提，否則縱有再好的專業訓練、實務知識、教師組織的陣容、教育行政主管機關的宣導、充足的時間，都不足以做為校長從事教學領導之原動力。

二、校長應積極推動「校長教學領導」與「教師領導」，促進學校合作文化，以提高學生學業成就

本研究發現，校長教學領導必須藉由教師領導才能使學校成為具有合作氣氛的環境，而合作的學校文化進而能使學生在對學校的參與和認同度上亦或是學業成就上有正面的影響與幫助。因此，建議校長與學校成員夠同溝通形成學校目標、對教師進行教學評鑑、管理與督導課程、給予教師需要的教學資源，並盡己所能提供教師專業發展的管道；也鼓勵校長揚棄個人的權威，信任教師的專業能力、賦權教師，並且保護教師領導者和其他同仁的關係，與教師共享失敗的責任，也對成功的結果給予讚賞。由彰權益能的觀點，校長應積極扮演參與管理、共享作決定的授權者角色，給予教師更多的發展個人潛能的機會，激勵教師承擔責任參與計畫。在如此開放的環境中，成員分享彼此的專長，瞭解彼此的角色，身處於其中的學生，能在合作的學校文化薰陶下，擁有正面的發展，進而提高其學業上與非學業上的成就。

三、校長應實行政人員職務論調制，並重視與學校成員間的互動。

本研究發現，台南市立國中教師在知覺教師領導的整體表現僅為中等程度，

尚有很大的發展空間，且在學校領导向度的表現需要做更多的努力。因此，建議校長能讓教師多參與行政，瞭解學校校務的運作並避免行政人員本位主義的產生。因此，校長可實行政務人員輪調制，調整行政兼職，並運用正式與非正式集會來增加與未兼行政教師的溝通與互動之機會。

四、學校應多舉辦親師活動，透過研習活動，讓家長形成教養孩子的正確觀念

根據本研究結果發現，家庭教養文化與學生表現之間有正相關，亦即正向的家庭教養文化對學生學業成就有很大的幫助。但本研究卻也發現，家長職業為國中小畢業者，或職業類別為低層勞作者，其孩子對家庭教養文化的知覺偏負向。因此，建議校方可以規劃多元的親職教育活動，廣邀家長與社區民眾參與，宣導正確的教養方式，促進教師、家長與孩子三方面的溝通機會，讓家長多瞭解孩子在學校的行為，關心孩子在學業與非學業上的表現。

五、校長應提供教師專業進修的管道與機會，並讓學有所成的教師有發揮的空間。

本研究結果發現，校長教學領導五大向度中，以提升教師專業發展與學生成就此一向度的得分最高，可見校長在推廣教學領導最容易有所成效的就是提升教師專業發展與學生成就這方面。因此，建議校長應積極辦理校內專業進修，並鼓勵教師參與校外專業進修，改善學校教學環境，鼓勵教師以創意的方式進行教學，進而使學生對學習充滿樂趣與期待，並使其有良好的學業與非學業表現。

參、對國民中學教師的建議

一、教師應參與進修，以增進專業知能

根據本研究結果發現，教師領導的整體表現為中等程度，尚有很大的進步空間。顯見我國教師對教師領導的理念尚未完全瞭解，更遑論具體落實。因此，鼓勵教師多參加教育行政主管機關所開設的領導類型之研討會或教師研習，或多充實領導相關知能，如人際關係、溝通協調、時間管理、教育法令等，尤其是在教學技能與班級經營管理方面，更應與時俱進充實新知。

二、教師角色應由參與管理、賦權增能到實質領導

教師應調整保守封閉的心態，勇於承擔責任，以參與決定學校事務為起點，

進展為彰權益能的動態歷程，體認教師專業成長意識與公民參與行動覺醒之必要，成為轉化的知識份子，發展自我批判意識，將視野從關心任教班級擴展到整個學校，除改進教室內的教學效能，並透過領導的影響力量，解除學校結構中隱藏的壓迫與不公，進而引發教師社群的集體行動，促進學校改善與學生學習。教師要發揮領導與彰權益能，前提應是瞭解自己所處的時空變革；若無法勇於接受權力與責任的賦予，真正的教師領導則無從而生。

三、教師應主動加入專業組織團體，以帶動學校革新

教師除參加在職進修的培訓，可加入相關教師專業團體或學會，精進自我知能，進而發揮集體的力量帶動學校改善，並間接促進整體教育的革新。值得注意的是，擔任教師領導者應瞭解自我專業責任與專業發展本質，不得在教師領導的過程以自我利益為目的，而犧牲學生權益或製造對立，扭曲教師領導的精神。

肆、對家長的建議

一、給予孩子一個高品質的家庭環境

從研究結果發現，孩子學校表現的好壞主要決定因素在家庭教養文化，因此，如何讓孩子在正向的家庭教養文化之下成長，是每個父母親都必須瞭解的課題。因此，建議家長除了提供孩子良好的物質享受之外，也要停下手邊繁忙的工作，與孩子多點互動，少點冷漠，關心孩子在學校的一舉一動，給予正向的文化刺激，成為孩子的楷模，避免負面的語言刺激，給予孩子在學業上的協助。如此一來，即可增加孩子在學業成就上成功的機率。

二、與孩子之間維持親密的親子關係

從文獻探討與本研究結果可發現，許多學者認為緊密的親子關係對於孩子在人格培養與學業成就上有正向的幫助。親子關係如何維持，是在此繁忙的工商業社會中，家長必須學習的重要議題。親子關係的好壞與社經背景高低沒有絕對關係，因此，家長們不用在汲汲於給孩子最好的物質享受，努力賺錢讓孩子能學習各項才藝或參加各大補習衝刺課程，只要家長願意多留一點時間給孩子，跟他一起從事休閒活動或是學校課業，關心其在學校的一舉一動，對學生成就也會有極

正面的影響。

伍、對未來研究的建議

本研究旨在探討台南市立國民中學校長教學領導、教師領導、家庭教養文化與學生表現之關係，以做為促進校長教學領導、教師領導家庭技養文化與學生表現之參考，本研究在研究對象、研究方法與研究工具等各方面，尚有許多不足之處，期待後續研究更深入之探討。

一、在研究對象方面

本研究係以台南市立國民中學教師與學生為研究對象，未來研究在橫的方面可擴及整個台灣地區及私立學校；在縱的方面可擴及國小與高中職。

二、在研究方法方面

本研究所採用的研究方法主要為文獻探討與問卷調查兩種，未來的研究可在校長教學領導、教師領導、家庭教養文化與學生表現等主題上，設計若干題目、利用長期觀察或深度訪談的方式，以質的研究、蒐集更確實更深入的資料，藉由質與量研究相互補充驗證，使研究更加嚴謹。

三、在統計工具方面

本研究以量化研究為主，採用的統計工具多為目前在社會科學研究中被普遍使用的描述性統計、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關以及結構方程模式等，但研究者發現，本研究的觀察資料具有結構階層特性，意即學生會因不同學校的校長教學領導與學校文化，甚至不同班級的教師領導而有不同表現。因此，為免除傳統變異數分析或迴歸分析，只分析單一層次的關係，無法了解多層次各項變項間交互作用之缺失，建議未來研究可採用HLM作為主要的統計工具。