

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦 學經驗傳承模式之系統建構 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 95-2413-H-004-009-  
執行期間：95年08月01日至96年07月31日  
執行單位：國立政治大學師資培育中心

計畫主持人：陳木金

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：高慧容、巫孟蓁、李冠嫻、林鎡絜  
博士後研究：邱馨儀

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢

中華民國 96年09月11日

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究： 師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構

計畫類別： 個別型計畫       整合型計畫

計畫編號：NSC95-2413-H-004-009-

執行期間：95年08月01日至96年07月31日

計畫主持人：陳木金博士

計畫參與人員：邱馨儀、高慧容、巫孟蓁、李冠嫻、林鎡絜

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告       完整報告

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、  
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年  二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學

中 華 民 國 九 十 六 年 七 月 三 十 一 日

# 行政院國家科學委員會專題研究

## 國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究： 師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構

### 中文摘要

本研究旨在以「師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」為主軸，來探究我國國民小學校長培育課程之師傅校長制度。本研究方法為文獻分析、問卷調查、焦點團體法與專家訪談法。而問卷調查樣本為臺灣地區各縣市公立國民小學校長共 1000 人。焦點團體座談對象為現職國民小學校長；專家訪談樣本為國內辦理國民小學校長職前儲訓或培育相關機構的行政人員。研究工具包含自編之「國民小學師傅校長教導制度問卷調查」、「國民小學理想師傅校長特質」、「國民小學校長策略領導能力」、「國民小學師傅校長教導課程」、「國民小學校長永續領導能力」、「國民小學校長專業能力」等調查問卷。另有「國民小學理想師傅校長特質焦點座談」、「國民小學師傅校長模式焦點座談」、「校長策略領導能力焦點座談」、「國民小學師傅校長教導課程焦點座談」、「校長永續領導能力焦點座談」。本研究統計方法為描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析與薛費法事後比較、線性結構關係分析 (SEM)，內容分析等方法。根據研究結果與分析後歸納之研究結論如下：

- 壹、國民小學師傅校長教導制度以採一對一、由縣市政府推薦優良校長、與培訓課程同時開始，每週皆有師傅校長得分最高
- 貳、國民小學理想師傅校長特質之內涵包括師傅教導態度、個人自我要求、主動學習意願、人際關係技巧與經營實務素養
- 參、師傅校長模式應包含 Modeling、Educating、Networking、Telling、Outlooking 與 Reacting
- 肆、認知學徒制實務經驗傳承乃成為擔任校長重要學習方法
- 伍、國民小學校長策略領導能力之內涵包括訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術與領導智慧
- 陸、國民小學師傅校長教導課程之內涵包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突與生涯發展
- 柒、校長專業能力表現上，以行政管理能力得分最高，而以教學領導能力

得分最低

捌、國民小學校長永續領導能力之內涵包括深廣學習、分佈領導、社群連結、資源凝聚與延續傳承

玖、理想師傅校長特質對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力

拾、校長策略領導能力對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力

拾壹、師傅校長教導課程對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力

拾貳、校長永續領導能力對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力

最後，本研究依研究結果分別提出以下建議：

#### **壹、對教育行政機關的建議**

- 一、校長培訓課程中應嵌入師傅校長教導，並增加師徒相處的時間
- 二、重視師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑
- 三、遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求
- 四、校長培訓課程應納入策略領導能力涵養，並加強轉化行動的能力
- 五、校長培訓課程應增加推動校務、生涯發展課程
- 六、擬定師傅校長教導課程之具體大綱及內容
- 七、舉辦校長永續領導能力涵養之研習進修活動
- 八、統合相關資源，以建置校長資訊提供及發展之網絡

#### **貳、對國民小學校長的建議**

- 一、鼓勵退休與資深優秀校長擔任師傅校長
- 二、組成校長專業社群以增進交流、激盪與對話
- 三、校長應重視策略領導能力的培養，並加強轉化行動的能力
- 四、強化永續領導的觀念，從學校長期發展進行思維
- 五、注重專業知能與實踐能力，以持續進修達成自我之提升

關鍵字：師傅校長、經驗傳承、策略領導、永續領導、專業能力

# **The Construction of Mentor Principal Modeling System for Elementary School Principal Preparation Curriculum : Based on Principal Practical Wisdom**

## **Abstract**

The main purpose of this research is to study of Principal' s Mentoring Curriculum in Elementary School: The Model of Mentors' Experience Delivery. The research methods used was literature review, questionnaires investigation, focus group sessions and interviews. The research instrument was distributed to 1000 elementary public school principals all over Taiwan in this study.

The data obtained was interpreted using descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, Scheffé posteriori comparison, and SEM model through the use of LISREL 8.71, and content analysis. The conclusions drawn from the study were as follows:

- 1.The mentoring curriculum is adopt one to one , recommended fine mentor by the county and municipal governments , begin at the same time with the training coursing every week that receives the highest rating.
- 2.An elementary school principal ideal mentor's traits includes: positive attitude, self requirement, strong people and communication skills, life long learner, and good manager of time and resources.
- 3.The Mentoring includes:Modeling·Educating·Networking·Telling·Outlooking, and Reacting
- 4.Apprentice is an important method of being a principal.
- 5.Strategic leadership ability of an elementary school principal includes: goal setting, translate strategy into action, align people and organizations, develops core competencies, and has leadership wisdom.
6. The principal's mentoring curriculum includes: understanding the school, taking up the post of a principal, promoting the administrative affairs of schools, dissolving the conflict and career to develop.
- 7.The principal's professional ability "administrational management" rank first, "instruction leadership" rank last.
- 8.Sustainable leadership of an elementary school principal includes: deep and broad to study, distributed leadership, community link, getting resources and conservation.
- 9.The model of ideal mentor's traits for an elementary school principal is proper.
- 10.The model of strategic leadership for an elementary school principal is proper.
- 11.The model of mentoring curriculum for an elementary school principal is proper.
- 12.The model of sustainable leadership for an elementary school principal is proper.

In the last, based on the research results, the researcher propose some suggestions for "Educational Administrative Agencies" and "principal of elementary schools", hoping to benefit the of the school principal preparation systems in the future.

**Key words: Mentor, Experience Delivery, Strategic Leadership, Sustainable Leadership, Professional Ability**

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

在校長專業能力發展的培訓中，師傅校長教導制度扮演著極為重要的角色，就如同認知學徒制（Cognitive Apprenticeship），其主要目的在訓練學習者成為合格的技術或專業人員。在中古時期手工業同行間，基於保護作用成立了行會，成為同行間的組織及技藝交流中心，行會根據會員技術高低及其年資，將入會者分為學徒、工匠、師傅三級，學徒跟隨師傅，由師傅傳授技藝，形成「師傅帶學徒」、「學徒向師傅學習」的教與學基本型態，建立了「學徒→工匠→師傅」的一貫晉升模式。

Collins、Brown 與 Newman（1987）提出認知學徒制（Cognitive Apprenticeship）一詞，認為這個名詞有兩個意義：1.著重在教導專家處理複雜技能的過程，同時強調專家過程與情境學習。2.著重認知以及後設認知層面，而非傳統學徒制所強調的動作技能與過程。另外，有許多學者發現這種教與學的方式相當地成功（Brown, 1989; Collins, 1989; Lampert, 1986; Lave & Wenger, 1991; Neale, Smith & Johnson, 1990; Rogoff, 1990; Regian & Shute, 1992; Sweller & Chandler, 1991; Goodman, 1991; Thornburg & Pea, 1991）。因此，已經有不少學者注意傳統行業成功地培養學徒的歷程，並企圖將它應用到教室教學與專業培訓人才的活動之中。

陳嘉彌（1998）認為在學習與日常生活中，某人在技術學習、知識研究、做人處事或是事業發展等方面的指點而被學習者尊稱為「師傅」，經由這種關係的學習收穫可能超過一般傳統的學習。因此將師徒關係運用在校長培育裡的意義即為：由師傅校長帶領著候用校長，使得資深校長豐富珍貴的經驗與智慧能加以傳承，也能使得候用校長更能熟悉實務運作情形並做出適宜的處置。黃惠美（2000）及陳金生（2000）的研究也顯示：不論是中小學候用校長儲訓學員或是國小校長，皆認為職前儲訓教育應採「師徒制」的方式，讓新手能跟在師傅校長身邊，學習各種校務的運作與處理，並延長實習時間。另外，蔡易芷（2005）研究指出，師傅教導的主要內涵就是要由師傅協助新手達到專業成長的、生涯發展及心理社會發展之目的，且提供其情感上的支持，並使得師徒兩方皆能有所反思。若要更詳細地分項探討，則可以從師傅的挑選、師徒的配對、對師傅的訓練、師徒的互動進展四方面來了解師傅教導內涵。

關於師傅校長教導制度的建構，許多學者都提出相當具建設性的觀點來豐富校長專業能力的培養。例如，Enrich、Hansford 與 Tennent（2004）對師徒關係的看法，指出師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的了解能增加管理者對實務工作的知識與經驗。其次，在學校領導人才實務知識之師傅教導模式，陳木金（2004）在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成之，給予他們省思的時間，將之視為是這領域中的經驗成果，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練。另外，陳木金（2005）提出從混沌系統動力學觀點，構思設計師傅校長教導制度之 ACTION 模式的建構，其認為我們應該可以從師徒互動之中找到校長現場經驗知識活用，思考為各類問題的多元解決方案，其內涵包括六個基本步驟：1.有憑有據(According)；2.依照程序(Consequence)；3.合於邏輯(Translate)；4.找到創意(Initial)；5.推理發現(Outcome)；6. 結論建議(Narrative)，經由師傅校長教導提醒徒弟校長如何下判斷、做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標，有助於培育校長們的勇於創新能力。因此，本研究企盼以此為基礎，將深入研究「師傅校長辦學經驗傳承模式之研究」。

本年度研究者之研究計畫，期望以延續著研究者近幾年來累積對學校領導與校長培育研究之經驗與成果，發現新任校長經培育儲訓後進到實際現場進行學校領導經營工作時，如何有效能發揮校長專業知識、如何在學校領導管理現場發揮專業表現、如何將校長專業知識理論能量轉換應用到校長專業工作表現，值得作為深入研究的主题。而國民小學校長身為經營管理者的角色，除了需要瞭解教育的趨勢與潮流外，更要引導匯集全校成員的智慧能力，採取有效的執行步驟，以期達成學校目標（徐明和，2004）。因此，校長具備策略領導能力就成為能夠積極性引導學校達到預期目標的利器，並進而使其在校務經營與學校產出方面有更好的效能。然而，學校領導者的培育圖像，在面臨二十一世紀資訊流通迅速、全球發展變遷快速的趨勢之下，所要面臨的挑戰與責任愈益重大，在一波波的教育改革思潮之下，領導者所需具備的能力將與以往大不相同。擔任校長後之「校長生涯」，其不同階段（初任、中堅、資深校長）之專業內涵與要件，深深關係每一位校長在職務上之實際行政運作，與學校經營之永續發展，其影響及重要性，確實是長遠而關鍵（戴振浩，2005）。如此，更加突顯校長除必須具備校長專業能力外，策略與永續領導能力更是不可或缺之內涵。

因此，本年度研究者期望以「師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」為研

究主軸，從建構師傅校長辦學經驗傳承模式中的 1.師傅校長制度；2.理想師傅校長特質；3.師傅校長模式；4.認知學徒制；5.校長策略領導能力；6.師傅校長教導課程；7.校長專業能力；8.校長永續領導能力，努力建構發展出一套校長培育過程的師傅校長制度，幫助我國校長們增進專業知能與學校現場經營能力，並根據研究結果提出建議以供校長培育機構、教育行政機關、國民小學校長及未來研究者之參考。



## 第二節 研究目的

本研究根據以上研究動機，研究目的希望以「師傅校長辦學經驗傳承模式之研究」為觀點，從建構師傅校長辦學經驗傳承模式中，分別探討以下八個目的：

- 一、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中師傅校長制度的內容指標建構。
- 二、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中理想師傅校長特質的內容指標建構。
- 三、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中師傅校長模式的內容指標建構。
- 四、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中認知學徒制的內容指標建構。
- 五、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中校長策略領導能力的內容指標建構。
- 六、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中師傅校長教導課程的內容指標建構。
- 七、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中校長專業能力的內容指標建構。
- 八、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中校長永續領導能力的內容指標建構。
- 九、瞭解本研究所建構之師傅校長特質與校長專業能力模式的適配度。
- 十、瞭解本研究所建構之校長策略領導能力與校長專業能力模式的適配度。
- 十一、瞭解本研究所建構之師傅校長教導課程與校長專業能力模式的適配度。
- 十二、瞭解本研究所建構之校長永續領導能力與校長專業能力模式的適配度。

希望經由本研究，努力建構發展出一套校長培育過程的師傅校長制度，幫助我國校長們增進專業知能與學校現場經營能力，並根據研究結果提出建議以供教育行政機關、國民小學校長及未來研究者之參考。

### 第三節 研究待答問題

研究者依據研究動機與研究目的，提出以下幾個待答問題進行研究，期望以「師傅校長辦學經驗傳承模式之研究」為觀點，從建構師傅校長辦學經驗傳承模式中，分別瞭解以下幾個待答問題：

- 一、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中師傅校長制度的內容指標建構為何？
- 二、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中理想師傅校長特質的內容指標建構為何？
- 三、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中師傅校長模式的內容指標建構為何？
- 四、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中認知學徒制的內容指標建構為何？
- 五、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中校長策略領導能力的內容指標建構為何？
- 六、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中師傅校長教導課程的內容指標建構為何？
- 七、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中校長專業能力的內容指標建構為何？
- 八、探討師傅校長辦學經驗傳承模式中校長永續領導能力的內容指標建構為何？
- 九、探討本研究所建構之師傅校長特質與校長專業能力模式的適配度為何？
- 十、探討本研究所建構之校長策略領導能力與校長專業能力模式的適配度為何？
- 十一、探討本研究所建構之師傅校長教導課程與校長專業能力模式的適配度為何？
- 十二、探討本研究所建構之校長永續領導能力與校長專業能力模式的適配度為何？

## 第四節 重要名詞釋義

### 壹、國民小學校長

本研究所謂之國民小學校長，係指依據《國民教育法》第9條中規定：依直轄市或縣（市）政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。其範圍係以臺灣地區（含離島縣市）所有公立國民小學為主，不包含退休或儲訓合格，以及仍在候選之校長。

### 貳、理想師傅校長特質

本研究所謂之理想師傅校長特質，係指師傅校長，應具備學校經營實務素養，並能自我要求與積極學習。採取開放的態度處理人際關係，也樂於提攜後進的獨特態度與能力。其內涵分別為：

- (一) 師傅教導態度：願意投注時間、指出問題所在、激勵發揮潛能、塑造未來願景、表達期望期許、不怕青出於藍、引導學習發問。
- (二) 個人自我要求：具備領袖特質、接受其他可能、具有堅定信念、高度期許自己、信任自身能力、不斷反省思考、維持操守清廉。
- (三) 人際關係技巧：溫暖關心他人、處事成熟圓融、樂於溝通協調、明確認知環境。
- (四) 主動學習意願：主動探究問題、不斷學習進修、發展專業領域。
- (五) 經營實務素養：豐富實務經驗、經營績效卓越、掌握社會脈動。

### 參、校長策略領導能力

本研究所謂之策略領導能力係指：以策略管理流程為根基的領導方式，透過組織策略的形成、執行與評估，最後獲致組織目標的實現。意即領導者能發揮影響力於策略循環過程中並促其實踐的作為，使組織朝正確方向前進。共分為五個向度，包含：訂定目標能力、轉化行動能力、整合資源能力、核心技術，以及領導智慧。以此來建構校長策略領導能力的向度，其內容分述如下：

- (1) 訂定目標

係指校長應具有寬廣視野，以自身對現況的精確瞭解與掌握為基礎，並將學校長期未來發展列入考量，審慎地為學校界定價值與訂立方向。

### **(2) 轉化行動**

學校在訂定目標後，校長應能將學校共同願景轉化為具體的策略，並能採取實際行動，使計畫付諸實行，再透過學校所有成員的共同參與，適時地進行修正與調整，從而形成一個持續的過程。

### **(3) 整合資源**

校長能將個人或學校結合成一個整體，並透過價值分享的機制營造出開放、彈性的組織氣氛，以形塑學校成一學習型組織，確實整合人與學校、想法與行動。

### **(4) 核心技術**

校長具有促使學校成功面對新挑戰的能力，通常是與學校本身深層的價值與基礎有關，期能維持學校的長期發展，並邁向成功之路。

### **(5) 領導智慧**

校長能透過清晰的價值系統，將各種資料轉化為資訊、知識，並將意義內化而加以實踐的能力，亦即「在對的時間做對的事」的能力。

## **肆、師傅校長教導課程**

「師傅校長教導課程」，係指由資深優秀的師傅校長帶領候用校長學習如何擔任校長的歷程，使得師傅校長豐富珍貴的經驗與智慧得以傳承，也使得候用校長更能熟悉實務運作情形，並做出適當的處置。其內涵分別說明如下：

### **一、瞭解學校**

師傅教導傳授候用校長如何透過多種管道及不同的人士蒐集學校資料；運用SWOTS分析法，深入瞭解學校各項優點、缺點、機會、威脅；將學校的內部環境分析與外部環境分析作交叉分析，研擬治校策略；拜訪學校關鍵人物當面請益。

### **二、就任校長**

師傅教導傳授候用校長交接典禮上應注意些什麼；如何適當地準備就任演說；聽取單位簡報時應有哪些注意事項；如何謹慎處理私下建言；如何有效詳實書面記錄以瞭解學校；如何善於利用會議來做決定或利用以前會議決定來做事。

### **三、推動校務**

師傅教導傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要領、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立其領導風格。

#### 四、化解衝突

師傅教導傳授候用校長如何面對傳統、推動改革、面對非正式組織、處理獎懲案件與控案申訴。

#### 五、生涯發展

師傅教導傳授候用校長如何體察工作意義、考慮學校發展需求、平衡工作與家庭、參與專業團體與獲取社會支持。

因此本研究所指之「師傅校長教導課程」是指國民小學校長在「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」的得分情形，乃包含「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」與「生涯發展」共五大向度。國民小學校長在本量表得分愈高，代表其知覺師傅校長教導課程的幫助愈好。

### 伍、校長永續領導能力

「永續領導」，係指從根植人類熱衷於持續進步的深層價值中，發展出系統性的領導能力，包含永續領導技術以及永續學校進步的概念，並維持和發展所有寬廣性和持續性的深層學習，以在現在和未來創造出所有正向的利益而言。採行永續領導的教育領導者應具備的能力包含七大項：1. 深廣學習能力；2. 延續發展能力；3. 分佈領導能力；4. 社群連結能力；5. 差異凝聚能力；6. 發展資源能力；7. 維護傳承能力。其內涵分別說明如下：

#### 一、深廣學習

在永續發展的過程中，深而廣的學習是最為重要且迫切培養的能力，因此領導者應帶領學校成員瞭解學習的方法、做事的方式、應成為怎樣的人、如何與他人共存，並明瞭學習是種紮根與釀造的歷程，無法一蹴可幾。

#### 二、延續發展

領導者應要能保留組織中原有良好的部分，加以延續發展，並透過與組織內、外成員的溝通對話，瞭解學校現況與未來發展的方向，將組織發展的藍圖與規劃確實延續給下個領導者，以促成學校的永續發展。

#### 三、分佈領導

領導者需運用激勵的策略使成員相信他們可以自己完成任務，並建立「分佈領導」的文化，而非僅訓練與發展少數的領導菁英，當其發揮影響力時，屆時學

校成員、學生和家長將共同負起永續革新的責任。

#### **四、社群連結**

領導者應要能夠與周遭社群進行知識與資源的相互連結，進行資源共享與應用，並在思維上跳脫以往格局，將大環境的發展納入考量，才能有效促成永續發展。

#### **五、差異凝聚**

在開放系統下，發展多元的領導模式，重視組織中的多樣性與差異性內容，給予彈性發展的空間，並透過對話、專業學習網絡及專業學習社群的方式，凝聚差異以促進學校進步。

#### **六、發展資源**

領導者應重視人力與物力資源的發展，瞭解更新成員能量的重要性，因此在發展人力上，透過建立信任、獲取信心以及情緒管理三方面增加能量，當領導者和成員的能量增加後，即可有效促進組織的發展。

#### **七、維護傳承**

永續領導的發展乃建構在未來與過去之上，尊重人們過去的智慧、經驗與回憶，並將其視為有價值、可更新、可再結合的資源，根據過去探詢與創造更美好的未來。

因此本研究所指之「校長永續領導能力」是指國民小學校長在「國民小學校長永續領導能力調查問卷」的得分情形，乃包含「深廣學習」、「延續發展」、「分佈領導」、「社群連結」、「差異凝聚」、「發展資源」與「維護傳承」共七大向度。國民小學校長在本量表得分愈高，代表其在永續領導能力上表現的情形愈好。

## 第五節 研究範圍與研究限制

### 壹、研究範圍

#### 一、研究對象

在研究對象上包括：(1)現場觀察資深優秀校長進行師傅校長教導的情形、(2)問卷調查研究、(3)專家焦點座談會議、(4)訪問辦理校長儲訓班的教育行政人員等四種。

##### (一) 現場觀察資深優秀校長進行師傅校長教導的情形：

從觀察透過現場觀察的方式，觀察四位資深優秀的校長，如何在課堂上傳授經驗傳承，並於課堂後，開放時間讓上課學員開放式提問，以觀看校長辦學理念與能力展現。

##### (二) 問卷調查

預試對象：擬選取 200 位校長，作為預試樣本進行預試，經資料處理與統計分析，以考驗研究工具的信度與效度。最後，依預試結果修訂編製成研究正式研究問卷。

正式對象：本研究對象以台灣地區公私立國民小學校長為範圍，抽取 1000 校，共 1000 位。抽樣的原則採多階段抽樣 (multistage sampling)。第一、二階段採分層隨機抽樣(stratified random sampling)，首先以「區域」作為第一個分層的標準，其次再依各區域國民小學佔全台之比例為第二個分層的標準，以簡單隨機抽樣 (simple random sampling)抽取若干所學校為樣本學校，抽樣全台 1000 位校長，做為研究的樣本。

##### (三) 專家焦點座談會議：

本研究為瞭解我國國民小學校長的相關研究內涵與現況，與探究問卷調查結果的可能背後意涵與影響因素，經分析初步訪問調查結果後，請現任國民小學校長數位進行專家意見焦點座談。

##### (四) 訪問辦理校長儲訓班的教育行政人員

本研究為瞭解遴選我國國民小學師傅校長的現況、瞭解我國國民小學校長對於研究內容的相關內涵與現況，與探究問卷調查結果的可能背後意涵與影響因素，特訪問國內辦理校長儲訓班的教育行政人員，以獲得更詳盡的研究資料。

### 二、研究工具

本研究用以蒐集資料的研究工具，分別為「國民小學師傅校長教導制度問卷調查」、「國民小學理想師傅校長特質」、「校長策略領導能力」、「國民小學師傅校

長教導課程」、「校長永續領導能力」、「國民小學校長專業能力」等調查問卷。另有「國民小學理想師傅校長特質焦點座談」、「國民小學師傅校長模式焦點座談」、「校長策略領導能力焦點座談」、「國民小學師傅校長教導課程焦點座談」、「校長永續領導能力焦點座談」。研究工具皆為研究者研析相關文獻，建構研究向度，進行研究。

## **貳、研究限制**

本研究採文獻分析法、問卷調查法、焦點團體座談法與專家訪談法，力求研究結果趨於完整與客觀，但受限於國內相關研究資料不足，人文現象之複雜，因此仍有下列之限制：

### **一、研究範圍方面**

本研究係以台灣地區國民小學校長為研究對象，研究結果亦以台灣地區之國民小學校長為限，是否可以推論至其他地區或其他各級各類之校長，尚待進一步驗證。

### **二、研究方法的限制**

由於時間與能力之，本研究方法中在問卷調查方式上，受試者在填答問卷時，可能受到其認知、情緒、主觀判斷等主客觀因素的影響，而出現不符實際之填答；因此，在內容分析或結果之解釋上，會產生一定程度的誤差。



## 第二章 文獻探討

本章旨在探討國民小學校長培育課程之師傅校長制度的理論與相關研究，共分八節。第一節為師傅校長制度的理論與研究，第二節為理想師傅校長特質內涵與理論基礎，第三節為探討師傅校長模式，第四節則探討認知學徒制，第五節探討校長策略領導能力，第六節探討師傅校長教導課程，第七節則探討校長專業能力，最後，第八節則探討校長永續領導能力的內涵。

### 第一節 師傅校長制度

理想的校長培育應延攬或甄選優秀校長擔任師傅校長，亦可考慮成立師傅校長輔導團，偕同指導候用校長；建立師傅校長與候用校長間長期性的對話分享關係；應建立師傅校長資料檔、支援與資源系統等，建立師傅校長輔導制度（林志成，2005）。而 Hopkins-Thomas 指出有效能的師傅校長教導計畫必須要獲得 1.組織的支持 2.清楚定義的結果；3.需透過篩選與配對的機制；4.訓練師傅及學徒；5.以學習為中心（引自 Young & Sheets, 2003）。因此，師傅校長方案的設計必須思考幾個因素，包含選擇負責人（selection of director）、選擇師傅校長（selection of mentors）、選擇徒弟校長（selection of proteges）、預期的方向（orientation and expectations）、師徒配對（matching mentor and protege）、採取的行動（follow-up activities）、方案評估（program assessment）與建議（recommendations），才能確保整個方案的成功（Kerr, Schulze, & Woodward, 1995）。

因此本節即從五個面向針對師傅校長制度中有關 1.師傅校長的遴選；2.師傅校長的訓練；3.師傅校長的配對；4.師傅校長的教導以及 5.師傅校長教導的評估進行逐一探討，以企圖瞭解並建構出師傅校長制度的制度面。

## 第二節 理想師傅校長特質

國外為使初任校長能夠勝任工作，特別倡導「師傅校長(principal mentoring)」方案，在初任校長儲備階段，安排師傅校長來輔導和協助他，此項措施頗受好評，並且亦具成效。國內目前尚未系統化地建立初任校長輔導機制，使得初任校長遇到困境時，則常常找不到支援系統。

國外研究師傅校長方面，已有針對師傅校長的選擇、配對等議題進行探究，但是反觀國內，雖然近年來部分校長儲訓培育機構在開設師傅校長經驗傳承課程、或是安排「師傅校長」的角色，大多僅限於短時間的培訓期間而已。而且，相關的機制如師傅校長遴選、配對、在課程中扮演的角色等，都未有系統性的依據或規範。

教育情境中的被眾人認可的「好校長」，不僅是在學校經營實務、人際關係技巧、個人自我要求、或是主動學習意願等個人特質上有不同於其他校長的過人之處。然而，當這些好校長逐漸退休後，新手校長陸續接棒。這些初任校長甫踏入這領域，大多呈現「手忙腳亂上戰場」的窘境。此時，若能有一位師傅，來帶領生手校長進行經驗傳承，相信很快便能「按部就班心不慌」，甚至能「觸類旁通多變化」而「駕輕就熟本精華」。

正所謂「教育是一部無字天書，而師傅卻是一部很厚的書」。為了能讓初任校長有完善的輔導機制，國內實應積極推動師傅校長的經驗傳承，而師傅校長應具備何種特質，我們又應該如何選擇，就成為首要問題。

因此本研究參考國內外學者的相關研究，將「理想師傅校長特質」概念性定義為師傅校長應具備學校經營實務素養，並能自我要求與積極學習。採取開放的態度處理人際關係，也樂於提攜後進的獨特態度與能力。其內涵分別為：「經營實務素養」、「個人自我要求」、「主動學習意願」、「人際關係技巧」、「師傅教導態度」等五個向度來建構師傅校長特質的內涵。

## 第三節 師傅校長模式

### 一、Modeling：

教導者(師傅校長)示範組成擔任校長之專業任務的各個步驟，建立學習者(徒弟校長)對專業任務的整體觀，透過Modeling的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

### 二、Educating：

學習者(徒弟校長)在教導者(師傅校長)的輔助(指示和回饋)之下演練專業的任務，透過Educating的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

### 三、Networking：

當師傅校長給予徒弟校長工作專業知識的鷹架(scaffold)之後，可以讓其獨立執行其工作，若徒弟校長能力仍有不足時，師傅校長必須在協助與教導其有困難的步驟；另外，當徒弟校長可以獨立完成其任務時，師傅校長就要慢慢從問題解決的過程中隱退，讓徒弟校長建構完成其專業發展的知識脈絡，透過Networking的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

### 四、Telling：

培訓學習者(徒弟校長)之闡明其理念及相關事項的能力，讓其嘗試向其他人解釋他對完成校長專業任務過程的理解，並藉以培養其闡明自己工作配管流程的能力，透過Telling的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

### 五、Outlooking：

培訓學習者(徒弟校長)能將自己問題解決過程和專家或同儕的進行對照，或和校長專業任務的內在概念模式進行比較，發展徒弟校長之統觀全局的能力，藉以培養獨立增進校長專業任務的能力，透過Outlooking的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

### 六、Reacting：

培訓學習者(徒弟校長)不僅學習專家問題解決的過程，也被激發去形成並解決問題，藉以發現屬於自己的問題解決型式，而學到如何去獨立建構解決問題的能力，藉以豐富其校長專業能力，透過Reacting的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

## 第四節 認知學徒制

陳木金（1995）指出，從「學徒→工匠→師傅」的一貫晉升模式，可以發現學徒養成歷程中的主要關鍵因素，是師傅（專家）的示範、教導和支持，使得學徒（生手）成功的學習；師傅（專家）先經示範來提供統整的概念模式，學徒（生手）再一面觀察一面學習，並藉由不斷地回饋與師傅（專家）的示範、教導、支持，終而學得一項複雜的技能。由此觀之，學徒訓練的學習必須在其社會文化情境脈絡下進行，使得學徒（生手）在基本訓練與專業訓練兩部分知識技能皆達成熟，逐漸成為師傅（專家）。因此，綜合認知學徒制的概念，並進一步運用在校長培育裡的師傅校長教導課程系，應該可以建構一套經由師傅校長帶領候用校長，給予候用校長情感上的支持，並將其豐富珍貴的經驗智慧、內隱的技巧與訣竅加以傳授，使得候用校長能學習到師傅校長的思考方式與因應策略及校長風範，日後能針對所遭遇的問題做出適當回應與處理，成為一名稱職的優質校長。

此外，從陳木金等人（2005）的研究發現，師傅教導的概念是和「認知學徒制」(cognitive apprenticeship)確實有相似之處，但師傅教導除了運用認知學徒制的概念之外，還整合了其它多元理論，更強調自主性、多元性與彈性。若將師傅教導的概念進一步運用在校長培育裡的意義即為：經由師傅校長帶領候用校長，給予候用校長情感上的支持，並將其豐富珍貴的經驗智慧、內隱的技巧與訣竅加以傳授，使得候用校長能學習到師傅校長的思考方式與因應策略，日後能針對所遭遇的問題做出適當回應，成為一名稱職的校長。

## 第五節 校長策略領導能力

國內、外研究策略領導能力的論述，多以強調組織目標訂定、資源整合、策略發展與決定、領導相關技巧等（如激勵、授權等），但是領導者本身的領導智慧與領導技術更是能發揮策略領導能力的重要內涵。因此本研究參考國內外學者的相關研究，將「校長策略領導能力」概念性定義為國小校長採取以策略管理流程為根基的領導方式，透過組織策略的形成、執行與評估，最後獲致組織目標的實現。意即領導者能發揮影響力於策略循環過程中並促其實踐的作為，使組織朝正確方向前進。而本研究將校長策略領導能力定義為「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」、「決定介入」、「核心技術」、「領導智慧」等六個向度來建構校長策略領導能力的內涵。

## 第六節 師傅校長教導課程

林志成（2002）指出，過去學校行政人員專業發展課程設計，甚少考慮行動智慧的培育，大多忽略教授間彼此授課內容的協調統整，教學時亦較少使用教學暨學習檔案評量，其現象容易形成理論、研究與實務等三者的落差異化，使學校行政人員專業發展異化為偏重零碎知識的學習與外在的、形式的、表象的進修，並且未能深究學校行政人員專業發展課程能否培養一位能反省思考、能改進問題、具行動研究能力與行動智慧的學校行政人員，故學校行政人員進修後未必能對校園中反教育的行政行為有所覺知，也未必能改善校園中許多被視為理所當然的「反教育的學校行政行為」。因此透過行動智慧的體現，包含內隱知識和外顯知識，師傅校長在候用校長或初任校長其間的輔導與經驗傳承，將具有相當大的影響。

Parkay 與 Rhodes（1992）提到初任校長會面臨到的問題包含經驗上不足所帶來的緊張、調適從理論上到實務上無情的壓力、處理事務的技能等。雖然現今有許多專門針對校長培育的課程計畫，內容包含教育政策、學校相關法律、財政、人事、統計和政治，學習這些固然重要，然則學習「領導」卻無法不在實務現場施行（Young & Sheets, 2003）。因此若能透過師傅教導（mentoring）方案，找尋年長有經驗的行政專家結合實務訓練的部分，將可以幫助初任校長解決上述問題（Robert, 2001）。雖然師傅教導（mentoring）一詞出現已有一千多年，但也是近三十年才認為師傅與徒弟的支持、諮詢與輔導關係具有學術與專業的肯定（楊深耕，2004）。

本節主要在探討師傅校長教導課程之理念及相關研究，共分為三個部分，首先探討師傅校長教導課程的定義，其次論述師傅校長教導課程的功能，最後則建構出之師傅校長教導課程的內涵。

## 第七節 校長專業能力

以下本文歸納提出Principal Professional Competence的五個項目來說明其在師傅校長師傅校長辦學經驗傳承模式的內涵意義與模式功能。以下分別加以探討：

### 一、校務發展能力：

校長是學校的領導者，透過校務計畫之整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫等校務計畫功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容應該可以透過校務發展能力培訓的策略，來豐富師傅校長師傅校長辦學經驗傳承模式的執行來發展其專業知能。

### 二、行政管理能力：

校長是學校的領導者，透過人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容應該可以透過行政管理能培訓的策略，來豐富師傅校長師傅校長辦學經驗傳承模式的執行來發展其專業知能。

### 三、教學領導能力：

校長是學校的領導者，透過臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導等教學領導之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容應該可以透過教學領導能力培訓的策略，來豐富師傅校長師傅校長辦學經驗傳承模式的執行來發展其專業知能。

### 四、公共關係能力：

校長是學校的領導者，透過塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容應該可以透過公

共關係能力培訓的策略，來豐富師傅校長師傅校長辦學經驗傳承模式的執行來發展其專業知能。

#### **五、專業責任能力：**

校長是學校的領導者，透過運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容應該可以透過專業責任能力培訓的策略，來豐富師傅校長師傅校長辦學經驗傳承模式的執行來發展其專業知能。

## 第八節 校長永續領導能力

Collins (2002) 在《從A到A+》一書中提到，企業組織若要從「優秀」到「卓越」必須具有執行力，包括建立第五級領導人、善用刺蝟原則、強調紀律文化、有效用運科技及掌握飛輪效應。其中，所謂的飛輪效應，乃指組織成員如何朝向一致的方法，繼續向前不斷邁進，則可以累積功效厚植實力；組織成員亦可相互激勵成長、突飛猛進，形成良性循環，完成基業長青的理想。Collins和Porras (1996) 亦在《Built to Last》一書中，提到企業要如何延續發展，包括1.目標需建立在利益之上；2保有核心目標，以追求進步；3.展開緩慢而持續地堅持；4.不要依靠單一的願景領導；5.發展自己的領導人；6.從多樣性的試煉中學習。

而學校的發展亦需要透過永續的經營，持續的進步，才能塑造出最優良的學習環境，幫助學生學習成長。Beare (2001) 在其《Creating the Future School》一書中提到，學校因為「看待知識的新方法、世界互動的新型態、世界對於工作定義的新詮釋、教養孩童的新方式以及資訊科技的新力量」等原因，已經經歷根本、深層以及普遍的變革（引自Walsh, n.d.）。Fullan (2002a) 指出現在的教育領導者在不同的層級系統中，不應該只固著於一種領導方式。建立高品質的領導才是促進改革發展的關鍵。因此學校應如何在變革的時代裡，掌握關鍵，使學校能逐年進步成長而不中斷則是身為學校領導者能力的重要議題。

「永續領導」(sustainable leadership) 係指從根植人類熱衷於持續進步的深層價值中，發展出系統性的領導能力，包含永續領導技術以及永續學校進步的概念，並維持和發展所有寬廣性和持續性的深層學習，以在現在和未來創造出所有正向的利益而言。採行永續領導 (sustainable learning) 的教育領導者應具備的能力包含七大項：1.深廣學習能力；2.延續發展能力；3.分佈領導能力；4.社群連結能力；5.差異凝聚能力；6.發展資源能力；7.維護傳承能力。



### 第三章 研究設計與實施

為探討「國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」，本研究擬以問卷調查、專家焦點座談及專家訪談的方式，針對台灣地區公立國民小學校長、相關研究學者及辦理校長培訓機構人員進行研究。在相關文獻資料蒐集方面，乃透過國立政治大學、國立台灣師範大學圖書館之光碟資料庫系統中的「ProQuest 線上全文影像資料庫」、「EBSCOhost 資料庫檢索系統」、「中華民國期刊論文索引」、「國立教育資料館資料庫」、「ERIC 教育資料訊息中心光碟」、「教育論文線上資料庫」，以及利用國家圖書館之「全國博碩士論文區」等查詢系統，進行資料檢索，針對有關「師傅校長教導」等之相關研究，作為本研究建立研究架構與待答問題之依據。

#### 第一節 研究架構

本研究以「國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」為主題進行研究。根據研究動機與目的、待答問題、相關文獻資料之分析整理後，形成初步之研究架構如圖 3-1。

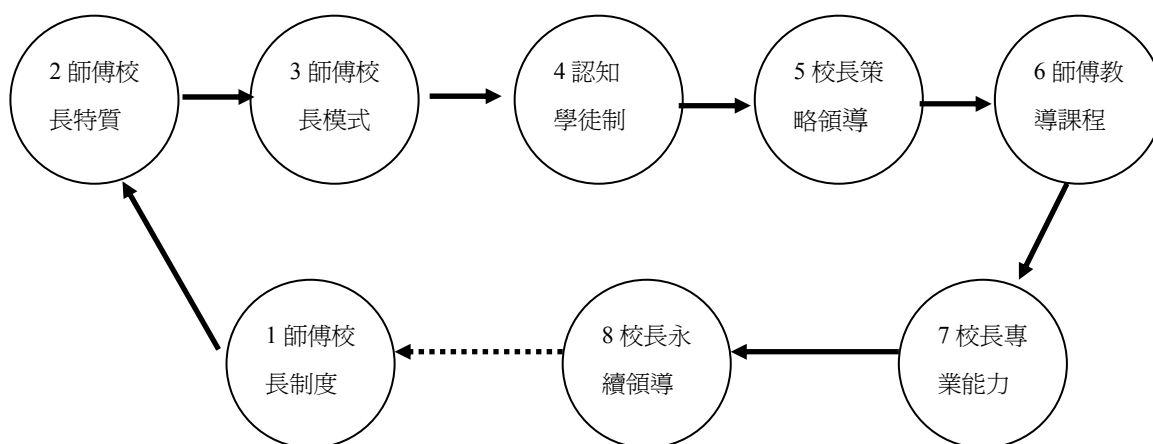


圖 3-1 本研究之研究架構圖

## 第二節 研究對象

以下分別說明本研究根據研究架構所分別採用的研究對象。

### 壹、師傅校長教導制度

本部分以問卷調查法為主，依據教育部統計處彙編之中華民國 94 學年度《各級學校名錄》，採系統隨機抽樣方式選擇研究對象，以下即分別針對預試問卷調查對象及正式問卷調查對象說明之。

#### 一、預試問卷調查對象

本研究抽取台灣地區各縣市進行預試問卷的調查，以基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣之公立國民小學校長為研究對象，並分為北區（包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣）；中區（包含新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣）；南區（包含嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣）及東區（包含宜蘭縣、花蓮縣、台東縣）。依據教育部編製 94 學年度《各級學校名錄》，針對各縣市採多階段抽樣法，首先抽樣出 20 縣市，再採系統隨機抽樣的方式，分別抽樣出 10 位公立國民小學之校長作為研究對象，共抽取 200 人作為預試問卷研究樣本。預試問卷調查共回收 163 份問卷，回收率為 81.5%；可用份數為 158 份，可用率為 79.0%，其回收情形及調查樣本基本資料分析詳如表 3-1。

表3-1 預試問卷回收情形統計表

編號	縣市名稱	發放份數	回收份數	回收率	可用份數	可用率
AA	基隆市	10	10	100%	9	100%
AB	台北市	10	8	80%	10	80%
AC	台北縣	10	10	100%	10	100%
AD	宜蘭縣	10	10	100%	9	90%
AE	花蓮縣	10	9	90%	6	60%
AF	台東縣	10	8	80%	8	80%
AG	澎湖縣	10	10	100%	10	100%
BA	桃園縣	10	10	100%	10	100%
BB	新竹縣	10	6	60%	6	60%
BC	新竹市	10	5	50%	5	50%
BD	苗栗縣	10	8	80%	8	80%
BE	台中縣	10	6	60%	6	60%
BF	台中市	10	10	100%	9	90%

表3-1 預試問卷回收情形統計表（續）

編號	縣市名稱	發放份數	回收份數	回收率	可用份數	可用率
BG	南投縣	10	7	70%	6	60%
CA	彰化縣	10	6	60%	6	60%
CB	嘉義縣	10	8	80%	8	80%
CC	台南縣	10	8	80%	8	80%
CD	高雄縣	10	10	100%	10	100%
CE	高雄市	10	4	40%	4	40%
CF	屏東縣	10	10	100%	10	100%
總計		200	163	81.5%	158	79.0%

預試問卷調查樣本基本資料包含性別、年齡、最高學歷、擔任校長的年資、學校規模、受訓地點及學校區域，有關各項目人數及百分比的分析結果可參考表 3-2。

表3-2 預試問卷調查樣本基本資料分析表

項 目	組 別	人 數	百 分 比 %
性 別	男	116	73.4%
	女	42	26.6%
年 齡	30歲以下	0	0.0%
	31~40歲	19	12.0%
	41~50歲	72	45.6%
	51歲以上	66	41.8%
最高學歷	專科（含師專）	0	0.0%
	大學（含師院）	57	36.1%
	碩士（含40學分班）	96	60.8%
	博士	3	1.9%
擔任校長的年資	4年以下	48	30.4%
	5~8年	48	30.4%
	9年以上	62	39.2%

表3-2 預試問卷調查樣本基本資料分析表（續）

項 目	組 別	人 數	百 分 比 %
學校規模	12班以下	69	43.7%
	13~24班	30	19.0%
	25~48班	35	22.2%
	49~72班	12	7.6%
	73班以上	11	7.0%
受訓地點	國立教育研究院籌備處 (含板橋時期)	105	66.5%
	北、高市教師研習中心	13	8.2%
	縣市自辦培訓	33	20.9%
	大學校長培育中心	5	3.2%
	未接受培訓	0	0.0%
	其他	2	1.3%
學 校 區 域	北區	38	24.1%
	中區	46	29.1%
	南區	50	31.6%
	東區	24	15.2%
總 人 數		158人	

## 二、正式問卷調查對象

本研究以台灣地區之公立國民小學校長為研究對象，包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣及台東縣。依據教育部統計處彙編之 94 學年度《各級學校名錄》採多階段抽樣法，首先將台灣 23 縣市區分為四區，再依據各區校數佔全台總校數（2592 校）之比率進行系統隨機抽樣： $\text{各區域總校數} / \text{抽校校數} = \text{間隔單位}$ ，分區進行抽樣，各區抽樣校數分別為：北區 222 校（北區校數佔全台校數 22.2%）、中區 362 校（中區校數佔全台校數 36.2%）、南區 311 校（南區校數佔全台校數 31.1%）、東區 105 校（東區校數佔全台校數 10.5%），共計抽取 1000 位公立國民小學校長。各區包含縣市如下：

- 一、北區：基隆市、台北市、台北縣、桃園縣。
- 二、中區：新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣。
- 三、南區：嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣。
- 四、東區：宜蘭縣、花蓮縣、台東縣。

有關正式問卷學校母群數、抽樣學校數、問卷抽樣數、回收數及回收率摘要如表 3-3 所示。回收問卷份數共 732 份，回收率為 73.20%，可用問卷 726 份，可用率 72.60%。正式問卷調查樣本基本資料表詳見表 3-4。

**表3-3 正式問卷學校數及問卷數摘要表**

項目別		區域別				合計
		北區	中區	南區	東區	
學校數	學校總數	576	937	807	272	2592
	抽樣校數	222	362	311	105	1000
	區域佔全台比率	22.2%	36.2%	31.1%	10.5%	---
問卷數	抽樣份數	222	362	311	105	1000
	回收份數	215	239	212	66	732
	可用份數	215	235	210	66	726
	回收率	96.85%	66.02%	68.17%	62.86%	73.20%
	可用率	96.85%	64.92%	67.52%	62.86%	72.60%

表3-4 正式問卷調查樣本基本資料表

項 目	組 別	人 數	百 分 比 %
性 別	男	530	73.0%
	女	196	27.0%
年 齡	31歲以下	50	6.9%
	41~50歲	352	48.5%
	51歲以上	321	44.2%
最高學歷	專科（含師專）	1	0.0%
	大學（含師院）	101	13.9%
	碩士（含40學分班）	598	82.4%
	博士	18	2.5%
擔任校長的年資	4年以下	222	30.6%
	5~8年	216	29.8%
	9年以上	288	39.7%
學校規模	12班以下	291	40.1%
	13~24班	133	18.3%
	25~48班	161	22.2%
	49~72班	82	11.3%
	73班以上	58	8.0%
受訓地點	國立教育研究院籌備處 （含板橋時期）	467	64.3%
	北、高市教師研習中心	62	8.5%
	縣市自辦培訓	170	23.4%
	大學校長培育中心	19	2.6%
	未接受培訓	2	0.3%
	其他	3	0.4%
學 校 區 域	北區	215	29.6%
	中區	235	32.4%
	南區	210	28.9%
	東區	66	9.1%

## 貳、師傅校長遴選特質

### 一、預試問卷調查對象

本部分係以臺灣地區公立國民小學校長為預試問卷研究對象。參考教育部統計處彙編之編製之94學年度《各級學校名錄》中的公立國民小學學校名冊，抽取基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣等20縣市各10所公立國民小學校長，總計200人做為研究樣本，進行預試問卷調查。

本研究之預試問卷總計發出200份，回收163份，剔除問卷填答不完全者，合計有效樣本為163份，回收率為81.5%，可用率為81.5%。預試問卷回收情形與樣本基本資料詳見表3-5、3-6。

表3-5 預試問卷回收情形統計表

編號	縣市	發放份數	回收份數	回收率	可用份數	可用率
1	基隆市	10	10	100%	10	100%
2	台北市	10	8	80%	8	80%
3	台北縣	10	10	100%	10	100%
4	桃園縣	10	10	100%	10	100%
5	新竹縣	10	6	60%	6	60%
6	新竹市	10	5	50%	5	50%
7	苗栗縣	10	8	80%	8	80%
8	台中縣	10	6	60%	6	60%
9	台中市	10	10	100%	10	100%
10	南投縣	10	7	70%	7	70%
11	彰化縣	10	6	60%	6	60%
12	嘉義縣	10	8	80%	8	80%
13	台南縣	10	8	80%	8	80%
14	高雄縣	10	10	100%	10	100%
15	高雄市	10	4	40%	4	40%
16	屏東縣	10	10	100%	10	100%
17	澎湖縣	10	10	100%	10	100%
18	宜蘭縣	10	10	100%	10	100%

19	花蓮縣	10	9	90%	9	90%
20	台東縣	10	8	80%	8	80%
總計		200	163	81.5%	163	81.5%

表3-6 預試問卷調查樣本之基本資料摘要表

項目	組別	人數	百分比
1.性別	(1) 男	119	73.0%
	(2) 女	44	27.0%
2.年齡	(1) 30歲(含)以下	0	0.0%
	(2) 31~40歲	20	12.3%
	(3) 41~50歲	74	45.4%
	(4) 51歲(含)以上	68	41.7%
3.最高學歷	(1) 專科(含師專)	0	0.0%
	(2) 大學(含師院)	60	36.8%
	(3) 碩士	98	60.1%
	(4) 博士	3	1.8%
4.擔任校長年資	(1) 校長4年以下	51	31.3%
	(2) 校長5-8年	48	29.4%
	(3) 校長9年(含)以上	64	39.3%
5.學校規模	(1) 12班(含)以下	72	44.2%
	(2) 13-24班	30	18.4%
	(3) 25-48班	37	22.7%
	(4) 49-72班	12	7.4%
	(5) 73班(含)以上	11	6.7%
6.受訓地點	(1) 國立教育研究院籌備處(含板橋時期)	107	65.6%
	(2) 北、高市教師研習中心	14	8.6%
	(3) 縣市自辦培訓	34	20.9%
	(4) 大學校長培育中心	6	3.7%
	(5) 未接受培訓	0	0.0%
	(6) 其他	2	1.2%
7.學校所在地	(1) 北區(基隆市、台北市、台北縣、桃園縣)	38	23.3%
	(2) 中區(新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣)	48	29.4%
	(3) 南區(嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣)	50	30.7%
	(4) 東區(宜蘭縣、花蓮縣、台東縣)	27	16.6%

## 二、正式問卷調查對象

本研究以臺灣地區各縣市公立國民小學校長為研究對象。採多階段抽樣法，即首先將臺灣地區各縣市分為北、中、南、東四區，以分層隨機抽



樣，抽取北區222校（北區佔全台總校數22.2%）、中區362校（中區佔全台總校數36.2%）、南區311校（南區佔全台總校數31.1%）、東區105校（南區佔全台總校數10.5%），再依據教育部統計處彙編之中華民國94學年度《各級學校名錄》，進行系統抽樣，共計23縣市1000位國民小學校長。各區包含縣市如下：

- 一、北區：基隆市、台北市、台北縣、桃園縣
- 二、中區：新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣
- 三、南區：嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣
- 四、東區：宜蘭縣、花蓮縣、台東縣

正式問卷學校母群數、抽樣學校數、問卷抽樣數、回收數及回收率摘要表如表3-7所示。回收問卷數730份，回收率為73.00%，可用問卷714份，可用率為71.4%。

表3-7 正式問卷學校數及問卷數摘要表

校 數		地 區				
		北區	中區	南區	東區	合計
項 目						
學校數	學校總數	576	937	807	272	2592
	抽樣學校	222	362	311	105	1000
問卷數	抽樣份數	222	362	311	105	1000
	回收份數	214	238	212	66	730
	回收率	96.40%	65.75%	68.17%	62.86%	73.00%
	可用份數	214	229	206	65	714
	可用率	96.40%	63.26%	66.24%	61.90%	71.4%

表3-8 正式問卷基本資料摘要表

項目	變項組別	人數	百分比
1.性別	(1) 男	518	72.5%
	(2) 女	183	25.6%
2.年齡	(1) 30歲(含)以下	0	0%
	(2) 31~40歲	48	6.7%
	(3) 41~50歲	347	48.6%
	(4) 51歲(含)以上	315	44.1%
3.最高學歷	(1) 專科(含師專)	1	0.1%
	(2) 大學(含師院)	94	13.2%
	(3) 碩士	586	82.1%
	(4) 博士	20	2.8%
4.擔任校長年資	(1) 校長4年以下	216	30.3%
	(2) 校長5-8年	210	29.4%
	(3) 校長9年(含)以上	287	40.2%
5.學校規模	(1) 12班(含)以下	284	39.8%
	(2) 13-24班	133	18.6%
	(3) 25-48班	155	21.7%
	(4) 49-72班	84	11.8%
	(5) 73班(含)以上	56	7.8%
6.受訓地點	(1) 國立教育研究院籌備處(含板橋時期)	464	65.0%
	(2) 北、高市教師研習中心	61	8.5%
	(3) 縣市自辦培訓	160	22.4%
	(4) 大學校長培育中心	21	2.9%
	(5) 未接受培訓	2	0.3%
	(6) 其他	3	0.4%
7.學校所在地	(1) 北區(基隆市、台北市、台北縣、桃園縣)	214	30.0%
	(2) 中區(新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣)	229	32.1%
	(3) 南區(嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣)	206	28.9%
	(4) 東區(宜蘭縣、花蓮縣、台東縣)	65	9.1%

## 參、師傅教導模式

### 一、座談宗旨

在校長生涯的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練，這個校長專業能力培訓的架構，內容應該包括：成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們

發展和伸展他們的能力。

本研究從師傅校長辦學經驗傳承模式的學理基礎進行分析，瞭解師傅校長模式的內容及意義。其次，探討校長在其工作生涯發展的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練；再則，建構師傅校長經驗傳承模式所應具備的指標，作為國小校長培育課程建構師傅校長制度的分析架構；最後，歸納本研究的結果，提出結論與建議，期望能為我國國小校長培育課程之師傅校長辦學經驗傳承模式，發展出一套培育校長專業能力與校長專業發展的系統。

因此，本次焦點座談乃針對歷屆獲得「校長領導卓越獎」之國民小學校長，以師傅校長辦學經驗傳承模式（Mentoring）的角度，分享如何運用六種策略傳承經驗智慧給徒弟校長，以做為未來我國國民小學校長培育制度建構之參考。

表3-9 認知學徒制焦點座談名單

序號	姓名	職稱	獲獎年度
M1	溫明正	台北市東門國小退休校長	93 年度校長領導卓越獎
M2	林建棕	台北縣深坑國小校長	93 年度校長領導卓越獎
M3	張信務	台北縣新泰國小校長	94 年度校長領導卓越獎
M4	宋豐雄	台北市興雅國小校長	95 年度校長領導卓越獎

## 二、座談題目

1. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用「Modeling」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？
2. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用「Educating」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？
3. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用「Networking」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？
4. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用「Telling」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？

5. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用「Outlooking」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？
6. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用「Reacting」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？

#### 肆、認知學徒制

本部分乃透過現場觀察的方式，觀察四位資深優秀的校長，如何在課堂上傳授經驗傳承。因此邀請蔡文杰校長、胡英捷校長、戴振浩校長、何瑞蓮校長共四位校長分別就校長的專業能力包含校長的組織理論知識建構、校長的學校管理哲學觀探討、校長的生涯規劃發展探討以及女性校長的角色扮演探討，並於課堂後，開放時間讓上課學員開放式提問，課程觀察校長名單如下：

表3-10 認知學徒制課堂觀察名單

序號	姓名	服務學校	職稱	授課主題	觀察時間
1	蔡文杰	台北縣文昌國小	校長	校長的組織理論知識建構-校長營造學校有機化組織	7/24
2	胡英捷	基隆市八斗國小	校長	校長的學校管理哲學觀探討-校長管理哲學	7/31
3	戴振浩	桃園縣文化國小	校長	校長的生涯規劃發展探討-校長生涯發展	8/21
4	何瑞蓮	台北市萬芳國小	校長	女性校長的角色扮演探討-女性校長的角色扮演	8/14

#### 伍、校長策略領導

##### 一、預試問卷調查對象

本部分係以臺灣地區公立國民小學校長為預試問卷研究對象。參考教育部統計處彙編之編製之94學年度《各級學校名錄》中的公立國民小學學校名冊，抽取基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣等20縣市各10所公立國民小學校長，總計200人做為研究樣本，進行預試問卷調查。

本研究之預試問卷總計發出200份，回收163份，剔除問卷填答不完全者，合計有效樣本為163份，回收率為81.5%，可用率為81.5%。預試問卷回收情形與樣本基本資料詳見表3-5、3-6。

## 二、正式問卷調查對象

本研究以臺灣地區各縣市公立國民小學校長為研究對象。採多階段抽樣法，即首先將臺灣地區各縣市分為北、中、南、東四區，以分層隨機抽樣，抽取北區222校（北區佔全台總校數22.2%）、中區362校（中區佔全台總校數36.2%）、南區311校（南區佔全台總校數31.1%）、東區105校（東區佔全台總校數10.5%），再依據教育部統計處彙編之中華民國94學年度《各級學校名錄》，進行系統抽樣，共計23縣市1000位國民小學校長。各區包含縣市如下：

一、北區：基隆市、台北市、台北縣、桃園縣

二、中區：新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣

三、南區：嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣

四、東區：宜蘭縣、花蓮縣、台東縣

正式問卷學校母群數、抽樣學校數、問卷抽樣數、回收數及回收率摘要表如表3-7所示。回收問卷數730份，回收率為73.00%，可用問卷714份，可用率為71.4%。正式問卷調查樣本基本資料表詳見表3-8。

## 陸、師傅校長教導課程

本研究以問卷調查法為主，依據教育部統計處彙編之中華民國94學年度《各級學校名錄》，採系統隨機抽樣方式選擇研究對象，以下即分別針對預試問卷調

查對象及正式問卷調查對象說明之。

## 一、預試問卷調查對象

本研究抽取台灣地區各縣市進行預試問卷的調查，以基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣之公立國民小學校長為研究對象，並分為北區（包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣）；中區（包含新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣）；南區（包含嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣）及東區（包含宜蘭縣、花蓮縣、台東縣）。依據教育部編製 94 學年度《各級學校名錄》，針對各縣市採多階段抽樣法，首先抽樣出 20 縣市，再採系統隨機抽樣的方式，分別抽樣出 10 位公立國民小學之校長作為研究對象，共抽取 200 人作為預試問卷研究樣本。預試問卷調查共回收 163 份問卷，回收率為 81.5%；可用份數為 158 份，可用率為 79.0%，其回收情形及調查樣本基本資料分析詳如表 3-1、3-2。

## 二、正式問卷調查對象

本研究以台灣地區之公立國民小學校長為研究對象，包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣及台東縣。依據教育部統計處彙編之 94 學年度《各級學校名錄》採多階段抽樣法，首先將台灣 23 縣市區分為四區，再依據各區校數佔全台總校數（2592 校）之比率進行系統隨機抽樣： $\text{各區域總校數} / \text{抽校校數} = \text{間隔單位}$ ，分區進行抽樣，各區抽樣校數分別為：北區 222 校（北區校數佔全台校數 22.2%）、中區 362 校（中區校數佔全台校數 36.2%）、南區 311 校（南區校數佔全台校數 31.1%）、東區 105 校（東區校數佔全台校數 10.5%），共計抽取 1000 位公立國民小學校長。各區包含縣市如下：

一、北區：基隆市、台北市、台北縣、桃園縣。

二、中區：新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣。

三、南區：嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣。

四、東區：宜蘭縣、花蓮縣、台東縣。

有關正式問卷學校母群數、抽樣學校數、問卷抽樣數、回收數及回收率摘要如表 3-3 所示。回收問卷份數共 732 份，回收率為 73.20%，可用問卷 726 份，可用率 72.60%。正式問卷調查樣本基本資料表詳見表 3-3。正式問卷調查樣本基本資料表詳見表 3-4。

## 柒、校長專業能力

本部分乃依據陳宏彰(2005)之研究結果，再發放問卷以重新驗證校長專業能力的現況，以瞭解我國公立國民小學校長對於校長專業能力之看法為何。因此以問卷調查法為主，依據教育部統計處彙編之中華民國 94 學年度《各級學校名錄》，採系統隨機抽樣方式選擇研究對象，以下即分別針對問卷調查對象說明之。

此調查乃以基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣之公立國民小學校長為研究對象，並分為北區（包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣）；中區（包含新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣）；南區（包含嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣）及東區（包含宜蘭縣、花蓮縣、台東縣）。依據教育部編製 94 學年度《各級學校名錄》，針對各縣市採多階段抽樣法，首先抽樣出 20 縣市，再採系統隨機抽樣的方式，分別抽樣出 10 位公立國民小學之校長作為研究對象，共抽取 200 人作為預試問卷研究樣本。預試問卷調查共回收 163 份問卷，回收率為 81.5%；可用份數為 158 份，可用率為 79.0%，其回收情形及調查樣本基本資料分析詳如表 3-1、3-2。

## 捌、校長永續領導

本部分以問卷調查法為主，依據教育部統計處彙編之中華民國 94 學年度《各級學校名錄》，採系統隨機抽樣方式選擇研究對象，以下即分別針對預試問卷調查對象及正式問卷調查對象說明之。

### 一、預試問卷調查對象

本研究抽取台灣地區各縣市進行預試問卷的調查，以基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣、台東縣之

公立國民小學校長為研究對象，並分為北區（包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣）；中區（包含新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣）；南區（包含嘉義縣、台南縣、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣）及東區（包含宜蘭縣、花蓮縣、台東縣）。依據教育部編製 94 學年度《各級學校名錄》，針對各縣市採多階段抽樣法，首先抽樣出 20 縣市，再採系統隨機抽樣的方式，分別抽樣出 10 位公立國民小學之校長作為研究對象，共抽取 200 人作為預試問卷研究樣本。預試問卷調查共回收 163 份問卷，回收率為 81.5%；可用份數為 158 份，可用率為 79.0%，其回收情形及調查樣本基本資料分析詳如表 3-1、3-2。

## 二、正式問卷調查對象

本研究以台灣地區之公立國民小學校長為研究對象，包含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣及台東縣。依據教育部統計處彙編之 94 學年度《各級學校名錄》採多階段抽樣法，首先將台灣 23 縣市區分為四區，再依據各區校數佔全台總校數（2592 校）之比率進行系統隨機抽樣： $\text{各區域總校數} / \text{抽校校數} = \text{間隔單位}$ ，分區進行抽樣，各區抽樣校數分別為：北區 222 校（北區校數佔全台校數 22.2%）、中區 362 校（中區校數佔全台校數 36.2%）、南區 311 校（南區校數佔全台校數 31.1%）、東區 105 校（東區校數佔全台校數 10.5%），共計抽取 1000 位公立國民小學校長。各區包含縣市如下：

- 一、北區：基隆市、台北市、台北縣、桃園縣。
- 二、中區：新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣。
- 三、南區：嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣。
- 四、東區：宜蘭縣、花蓮縣、台東縣。

有關正式問卷學校母群數、抽樣學校數、問卷抽樣數、回收數及回收率摘要如表 3-3 所示。回收問卷份數共 732 份，回收率為 73.20%，可用問卷 726 份，可用率 72.60%。正式問卷調查樣本基本資料表詳見表 3-4。



### 第三節 研究工具

為蒐集研究所需資料，本研究使用的問卷調查研究工具為「國民小學師傅校長教導制度問卷調查」、「國民小學校長理想師傅校長特質」、「國民小學校長策略領導能力」、「國民小學師傅校長教導課程」、「國民小學校長永續領導能力」、「國民小學校長專業能力」等調查問卷。另有「國民小學校長理想師傅校長特質焦點座談」、「國民小學師傅校長模式焦點座談」、「國民小學校長策略領導能力焦點座談」、「國民小學師傅校長教導課程焦點座談」、「國民小學校長永續領導能力焦點座談」。

以下分別從本研究所使用的自編問卷調查研究工具：「國民小學校長理想師傅校長特質」、「國民小學校長策略領導能力」、「國民小學師傅校長教導課程」、「國民小學校長永續領導能力」等調查問卷進行問卷編製之說明。

#### 壹、「國民小學理想師傅校長特質檢核表」之編製

##### 一、量表內容編製

本量表架構係根據陳添丁（2005）歸納指出師傅校長應具備的特質應包含15項，分別為：1.具備豐富實務經驗、2.具備領袖特質、3.表現開放溫暖的人格特質、4.能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題、5.能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答、6.實施方法多元化、7.能激勵初任校長發揮潛能、8.能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍、9.塑造願景、10.對大環境有明確的認知、11.願意投注時間和精力在專業發展領域、12.能不斷學習和反省思考、13.具有堅定的信念、14.對自己的能力有信心、15.對自己的期許高。

其次，也參考研究師傅校長特質的相關學者著作（丁一顧、張德銳，2002；施宏彥，2001；陳木金，2003；張明輝，2004；張德銳、簡賢昌，2001；蔡秀媛，2000；蔡長艷等，2002；蔡易芷，2005；Bush & Chew, 1999; Coleman et al., 1996; Crow & Matthews, 1998; Daresh & Playko, 1993; Grover, 1994; Low, 2001; Monsour, 1998），定義「理想師傅校長特質」，係指師傅校長應具備學校經營實務素養，並能自我要求與積極學習。採取開放的態度處理人際關係，也樂於提攜後進的獨特態度與能力。量表向度詳於圖 3-2表示。

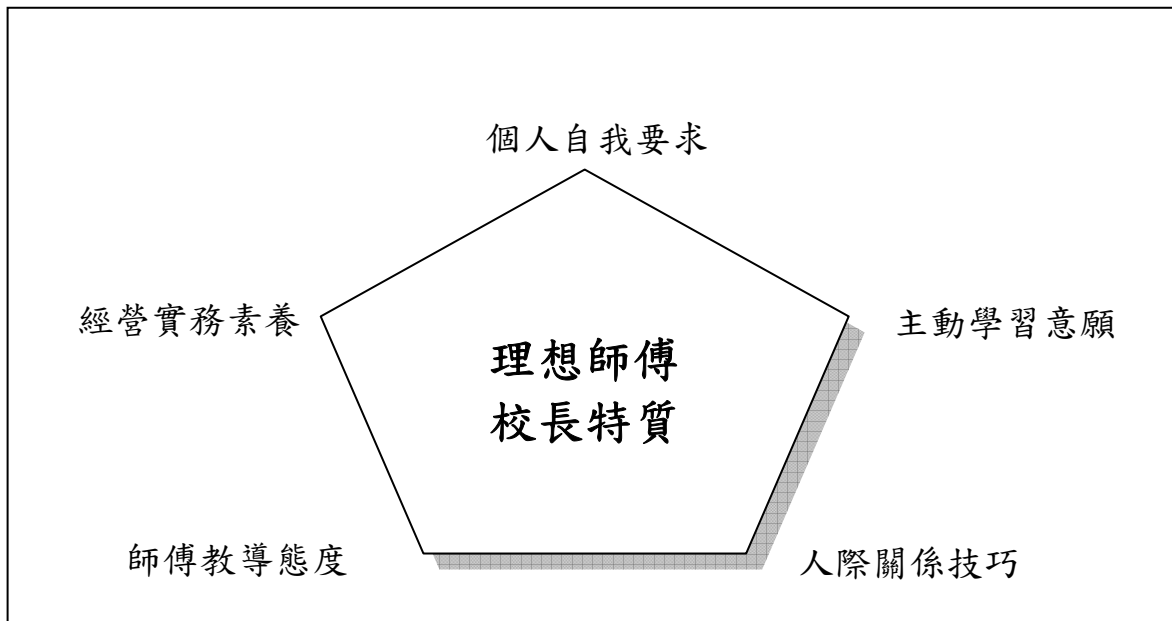


圖 3-2 理想國民小學師傅校長特質研究向度圖

本研究歸納「理想師傅校長特質」的研究內容，發展為「國民小學師傅校長特質檢核表」的研究題目，包括1.經營實務素養3題；2.個人自我要求7題；3.主動學習意願3題；4.人際關係技巧4題；5.師傅教導態度7題，共24題五個向度。

量表初稿內容編製完成後，經過指導教授的討論後，依據討論結果刪除不適合的內容，並做語句的修正，編製成「國民小學師傅校長特質檢核表」，共計24題，並以此組成預試問卷，詳見表3-11。

表3-11 國民小學師傅校長特質檢核表內容（初稿）

1. 豐富實務經驗	13.不怕青出於藍
2. 發展專業領域	14.引導學習發問
3. 具備領袖特質	15.主動探究問題
4. 經營績效卓越	16.樂於溝通協調
5. 處事成熟圓融	17.具有堅定信念
6. 溫暖關心他人	18.高度期許自己
7. 願意投注時間	19.信任自身能力
8. 指出問題所在	20.不斷學習進修
9. 接受其他可能	21.不斷反省思考
10.激勵發揮潛能	22.維持操守清廉
11.塑造未來願景	23.明確認知環境
12.表達期望期許	24.掌握社會脈動

## 二、問卷填答與計分

本檢核表係根據受試者的實際觀察與感受的符合程度填答，受試者認為哪一個特質適合師傅校長的遴選標準，就在該形容詞前面打“V”，若不適合，即不做任何記號。因此，計分方式係給予被勾選者及未被勾選者按1分與0分計分，最後計算各特質的得分，得分愈高代表該特質愈適合師傅校長的遴選標準。

## 三、進行預試與統計分析

本預試問卷共計抽取樣本 200人，問卷回收163份，整理收回問卷填答有效情形，合計有效樣本為163份，回收率為81.5%，可用率為81.5%。預試問卷回收後，隨即進行資料整理與統計分析，以考驗調查問卷的信效度。茲就預試問卷之(一)因素分析；(二)信度分析及各因素之內部一致性分析(Cronbach  $\alpha$ )；(三)各因素與總量表之相關分析。

### (一) 因素分析

考驗「國民小學師傅校長特質檢核表」的因素分析是為了探討本量表的各因素的因素解釋量及各項目之因素負荷量大小，以做為選題之參考及瞭解其建構效度是否良好。

本研究預試問卷分析發現：以163位國小校長為受試者，其在「國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷」之反應，進行因素分析。本研究採用主成份分析(Principal Component Analysis)，以最大變異法進行直交轉軸。並以eigenvalue值大於1者為入選因素參考標準，並選擇因素負荷量大於.45以上者。結果24題皆入選，共抽取五個因素，詳見表3-12。以下說明本次因素分析之結果：

本次因素分析之結果共抽取五個因素，總共解釋變異量為57.199%，各因素解釋量及命名，如下所述：

1.因素一包括第3、7、8、9、12、14、17、18、19、23題共計10題，因素負荷量從.522~.728，分析題目內容命名為「師傅教導態度」，其eigenvalue值為4.84，可解釋師傅校長特質檢核量表達20.158%。

2.因素二包括第16、20、21、22題，共計4題，因素負荷量從.555~.726，分析題目內容命名為「個人自我要求」，其eigenvalue值為2.91，可解釋師傅校長特質檢核量表達12.106%。

3.因素三包括第5、6、10、13題，共計4題，因素負荷量從.481~.706，分析題目內容命名為「人際關係技巧」，其eigenvalue值為2.28，可解釋師傅校長特質檢核量表達9.499%。

4.因素四包括第2、11、15題，共計3題，因素負荷量從.512~.775，分析題目內容命名為「主動學習意願」，其eigenvalue值為2.12，可解釋師傅校長特質檢核量表達8.838%。

5.因素五包括第2、15、20題，共計3題，因素負荷量從.519~.711，分析題目內容命名為「經營實務素養」，其eigenvalue值為1.58，可解釋師傅校長特質檢核量表達6.597%。

表3-12 國民小學理想師傅校長特質檢核表預試問卷因素分析摘要表

題號及題目內容	因素內容及各題因素負荷量				
	因素一 師傅教導 態度	因素二 個人自我 要求	因素三 人際關係 技巧	因素四 主動學習 意願	因素五 經營實務 素養
9.接受其他可能	.728				
17.具有堅定信念	.673				
3.具備領袖特質	.651				
18.高度期許自己	.638				
8.指出問題所在	.611				
12.表達期望期許	.596				
23.明確認知環境	.589				
19.信任自身能力	.570				
14.引導學習發問	.551				
7.願意投注時間	.522				
21.不斷反省思考		.726			
22.維持操守清廉		.710			
16.樂於溝通協調		.592			
20.不斷學習進修		.555			
5.處事成熟圓融			.706		
6.溫暖關心他人			.558		
13.不怕青出於藍			.534		
10.激勵發揮潛能			.481		
2.發展專業領域				.775	
11.塑造未來願景				.564	
15.主動探究問題				.512	
4.經營績效卓越					.711
1.豐富實務經驗					.662
24.掌握社會脈動					.519
特徵值 (Eigenvalue)	4.84	2.91	2.28	2.12	1.58
解釋變異量 (%)	20.158	12.106	9.499	8.838	6.597

## (二) 信度分析

考驗「國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷」的信度分析是為了探討本檢核表的各因素的內部一致性，以瞭解本檢核表之信度是否良好。本研究預試問卷分析發現：在「國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷」上，以163位國小現職校長為受試者，其在於「國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷」各因素题目的反應，採用信度分析 (Reliability Analysis) 考驗「國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷」各因素與總量表的內部一致性：總量表之Cronbach  $\alpha$ 係數達.920，各因素Cronbach  $\alpha$ 係數達.890、.753、.718、.646、.478，顯示本量表

內部一致性高，信度佳，詳見表3-13。

表3-13 國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷之信度分析摘要表

題號及題目內容	Cronbach $\alpha$ 值				
	因素一 師傅教導 態度	因素二 個人自我 要求	因素三 人際關係 技巧	因素四 主動學習 意願	因素五 經營實務 素養
題數	10	4	4	3	3
Cronbach $\alpha$	.890	.753	.718	.646	.478
國民小學師傅校長特質檢核表總題數：24題 總量表Cronbach $\alpha$ 值為.920					

### (三) 各因素與總量表之相關分析

考驗「國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷」各因素與總量表之內在相關是為了探討本量表的內在結構是否良好。本研究預試問卷分析發現：各因素內在相關皆達顯著水準，其與總量表相關程度分別為.946、.778、.796、.757、.562。可見本量表之內在結構良好，詳見於表3-14。

表3-14 國民小學師傅校長特質檢核表預試問卷各因素內在相關

因素別	因素一 師傅教導 態度	因素二 個人自我 要求	因素三 人際關係 技巧	因素四 主動學習 意願	因素五 經營實務 素養	總量表
因素一 師傅教導 態度	1.000					
因素二 個人自我 要求	.629**	1.000				
因素三 人際關係 技巧	.685**	.552**	1.000			
因素四 主動學習 意願	.638**	.573**	.528**	1.000		
因素五 經營實務 素養	.448**	.399**	.366**	.343**	1.000	
總量表	.946**	.778**	.796**	.757**	.562**	1.000

\*\* $p < .01$

#### (四) 編製正式問卷

根據預試問卷分析結果，選取五個因素，共計24題。編製成本研究工具「國民小學師傅校長特質檢核表正式問卷」。

## 貳、「國民小學校長策略領導能力調查問卷」之編製

### 一、調查問卷架構

本調查問卷架構係根據Davies 與 Davies (2004) 指出：一位策略領導者應具備有九項的特質能力，其中五項係與組織有關，另四項則與個人有關。在組織特質能力方面，包含策略取向的能力、轉化行動的能力、整合人與組織的能力、決定有效策略介入點的能力、發展策略的能力。在個人特質能力方面，包含對現況不滿或奮鬥不懈的特質、學習的能力、適應的能力、領導的智慧。其次，也參考策略領導研究的學者的觀點，定義「策略領導」係指以策略管理流程為根基的領導方式，透過組織策略的形成、執行與評估，最後獲致組織目標的實現。意即領導者能發揮影響力於策略循環過程中並促其實踐的作為，使組織朝正確方向前進。因此，研究者歸納，採行策略領導的教育領導者應具備的能力，共分六大項，包含：1.訂定目標；2.轉化行動；3.整合資源；4.決定介入；5.核心技術；6.領導智慧。並以此六向度作為編製「國民小學校長策略領導能力調查問卷」的主要架構。調查問卷架構詳於圖3-3 所示。

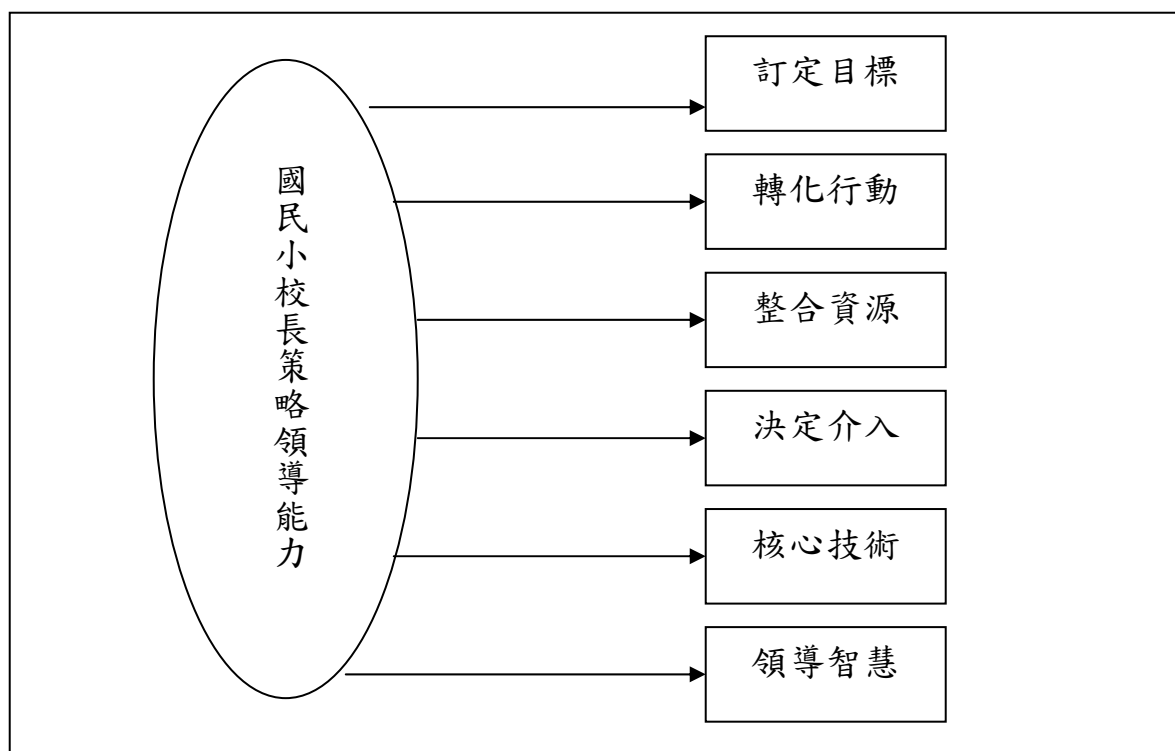


圖 3-3 國民小學校長策略領導能力研究初步向度圖



本研究歸納「國民小學策略領導能力」的研究內涵，發展為國民小學校長策略領導能力調查問卷的研究題目，包括：1.訂定目標能力7題；2.轉化行動能力7題；3.整合資源能力7題；4.決定介入能力7題；5.核心技術能力7題；6.領導智慧能力7題。共計六向度42題，做為本問卷設計編製之主要架構理論及發展方向。

## 二、編製研究問卷內容

基於上述的問卷架構，並參酌理論基礎與相關研究，草擬本研究問卷之初稿。再經指導教授指導與修正過後，編擬完成專家效度問卷。由指導教授推薦，寄發給相關領域之專家（詳見表3-15），委由其協助審查與提供寶貴之意見，做為問卷修改的依據。研究者根據專家學者所提出之意見，對調查問卷中用詞或語意不清的題目加以修改，並調整題目次序，而後再與指導教授做最後的確認，始完成本研究預試問卷之編製，詳見表3-16，專家內容效度分析則詳見表3-17。

表3-15 審查專家效度問卷之專家名單

	姓名	職務
1	鄭玉壘	台北縣思賢國小校長
2	葉瑞芬	台北縣秀朗國小校長
3	潘慶輝	台北縣北新國小校長
4	吳順火	台北縣新莊國小校長
5	林和春	桃園市桃園國小校長
6	林辰崇	基隆市建德國小校長
7	蔡清奇	台北縣復興國小退休校長

表3-16 國民小學校長策略領導能力調查問卷各因素及其內容

<p><b>因素一 訂定目標：</b>領導者具有寬廣視野，以自身對現況的精確瞭解與掌握為基礎，並將學校長期未來發展列入考量，審慎地為學校界定價值與訂立方向。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我能瞭解學校發展的歷史與現況，做為訂定目標之參考</li> <li>2. 我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考</li> <li>3. 我能以學校長期發展進行規劃，做為訂定目標之參考</li> <li>4. 我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考</li> <li>5. 我能尋求各種方法促使學校發展與改進，做為訂定目標之參考</li> <li>6. 學校成員能對我提出的願景表示意見，做為訂定目標之參考</li> <li>7. 我能與學校成員溝通與分享策略，做為訂定目標之參考</li> </ol>
<p><b>因素二 轉化行動：</b>領導者能將學校共同願景轉化為具體的策略，並能採取實際行動，使計畫付諸實行，再透過成員的共同參與，適時地進行修正與調整，從而形成一個持續的過程。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. 我能提供明確可行的計畫，做為轉化行動的策略</li> <li>9. 我會適時將適合的學校活動融入執行策略之中，做為轉化行動的策略</li> <li>10. 我能喚醒成員對計畫的重視，做為轉化行動的策略</li> <li>11. 我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略</li> <li>12. 我能與成員對話並激盪出共同願景，做為轉化行動的策略</li> <li>13. 我能促使成員一起參與策略的推動，做為轉化行動的策略</li> <li>14. 我能透過討論與調整的程序，做為轉化行動的策略</li> </ol>
<p><b>因素三 整合資源：</b>領導者能將個人或學校結合成一個整體，並透過價值分享的機制營造出開放、彈性的組織氣氛，以形塑學校成一學習型組織，確實整合人與組織、想法與行動。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>15. 我重視學校意義與目標的創造，做為整合資源的依據</li> <li>16. 我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據</li> <li>17. 我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為整合資源的依據</li> <li>18. 我能透過價值的分享來激勵成員對學校的承諾，做為整合資源的依據</li> <li>19. 我能將學校特色與現況進行連結，做為整合資源的依據</li> <li>20. 我能促進成員樂於學習與知識分享，做為整合資源的依據</li> <li>21. 我能規劃實踐學校目標的工作進程，做為整合資源的依據</li> </ol>
<p><b>因素四 決定介入：</b>領導者能進行適當的判斷，界定出變革策略的內容與何時是進行有效策略介入的關鍵時刻，務必在學校還未真正走下坡時，選擇合適的時間點介入適切的策略。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>22. 我能對學校進行SWOTS分析，做為決定介入的時機</li> <li>23. 我能界定變革的內容，做為決定介入的時機</li> <li>24. 我能依優先順序的選擇，做為決定介入的時機</li> <li>25. 我能進行適當的判斷，做為決定介入的時機</li> <li>26. 我能善用任何有利於學校發展的機會，做為決定介入的時機</li> <li>27. 我能掌握何時是學校進行策略改變的關鍵時刻，做為決定介入的時機</li> <li>28. 我能剖析學校發展的狀況，做為決定介入的時機</li> </ol>

表3-16 國民小學校長策略領導能力調查問卷各因素及其內容（續）

<p><b>因素五 核心技術：</b>領導者具有促使學校成功面對新挑戰的能力，通常是與學校本身深層的價值與基礎有關，期能維持學校的長期發展，並邁向成功之路。</p>
<p>29.我能著重維持與發展學校的未來，做為策略核心技術</p> <p>30.我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術</p> <p>31.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術</p> <p>32.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術</p> <p>33.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術</p> <p>34.我能營造重視學習的學校社群，做為策略核心技術</p> <p>35.我重視創新的學校文化，做為策略核心技術</p>
<p><b>因素六 領導智慧：</b>領導者能透過清晰的價值系統，將各種資料轉化為資訊、知識，並將意義內化而加以實踐的能力，亦即「在對的時間做對的事」的能力。</p>
<p>36.我能以知識管理方式，做為策略領導的智慧</p> <p>37.我能權衡各種想法對學校長期與短期的影響，做為策略領導的智慧</p> <p>38.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧</p> <p>39.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧</p> <p>40.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧</p> <p>41.我能堅持教育的本質，做為策略領導的智慧</p> <p>42.我能順應環境的變化，做為策略領導的智慧</p>

表3-17 「國民小學校長策略領導能力調查問卷」之專家內容效度分析

向度	題號	適合		修正後適合		不適合		分析結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
一、訂定目標	1	7	100%	0	0	0	0	保留
	2	7	100%	0	0	0	0	保留
	3	7	100%	0	0	0	0	保留
	4	5	71%	2	29%	0	0	修正
	5	7	100%	0	0	0	0	保留
	6	4	57%	3	43%	0	0	修正
	7	6	86%	1	14%	0	0	修正
二、轉化行動	8	6	86%	1	14%	0	0	修正
	9	7	100%	0	0	0	0	保留
	10	6	86%	1	14%	0	0	修正
	11	7	100%	0	0	0	0	保留
	12	7	100%	0	0	0	0	保留
	13	7	100%	0	0	0	0	保留
	14	6	86%	0	0	1	14%	修正
三、整合資源	15	7	100%	0	0	0	0	保留
	16	6	86%	1	14%	0	0	修正
	17	7	100%	0	0	0	0	保留
	18	7	100%	0	0	0	0	保留
	19	7	100%	0	0	0	0	保留
	20	6	86%	1	14%	0	0	修正
	21	6	86%	1	14%	0	0	修正
四、決定介入	22	7	100%	0	0	0	0	保留
	23	6	86%	1	14%	0	0	修正
	24	6	86%	1	14%	0	0	修正
	25	6	86%	1	14%	0	0	修正
	26	7	100%	0	0	0	0	保留
	27	6	86%	1	14%	0	0	修正
	28	6	86%	0	0	1	14%	修正
五、核心技術	29	7	100%	0	0	0	0	保留
	30	7	100%	0	0	0	0	保留
	31	7	100%	0	0	0	0	保留
	32	6	86%	1	14%	0	0	修正
	33	6	86%	1	14%	0	0	修正
	34	7	100%	0	0	0	0	保留
	35	6	86%	0	0	1	14%	修正
六、領導智慧	36	7	100%	0	0	0	0	保留
	37	7	100%	0	0	0	0	保留
	38	7	100%	0	0	0	0	保留
	39	7	100%	0	0	0	0	保留
	40	6	86%	0	0	1	14%	修正
	41	6	86%	1	14%	0	0	修正
	42	6	86%	1	14%	0	0	修正

### 三、問卷填答與計分

本問卷係採李克特式 (Likert-type) 的六點式量表，根據受試者的實際觀察與感受的符合程度填答，受試者從非常符合到非常不符合的6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上打“○”，計分方式係按6分、5分、4分、3分、2分、1分，各項分別計分，最後計算各因素校長策略領導能力調查問卷的得分，得分愈高代表校長策略領導能力愈好。

### 四、進行預試與統計分析

本預試問卷共計抽取樣本200人，問卷回收163份，整理收回問卷填答有效情形，合計有效樣本為172份，回收率為81.5%，可用率為81.5%。預試問卷回收後，隨即進行資料整理與統計分析，以考驗調查問卷的信效度。茲就預試問卷之（一）各題之決斷值 (CR) 及各題與調查問卷總分之相關分析；（二）因素分析；（三）信度分析及各因素之內部一致性分析(Cronbach  $\alpha$ )；（四）各因素與總調查問卷之相關分析。

#### （一）各題之決斷值 (CR) 及各題與調查問卷總分之相關分析

考驗「國民小學校長策略領導能力調查問卷預試問卷」各題之決斷值 (CR) 及各題與調查問卷總分之相關分析，以瞭解預試問卷各題之鑑別度，因各題決斷值 (CR) 係數均大於5，且各題與調查問卷總分相關情形皆達顯著，故保留42題，詳見表3-11。

#### （二）因素分析

考驗「國民小學校長策略領導能力調查問卷預試問卷」的因素分析是為了探討本調查問卷的各因素的因素解釋量及各項目之因素負荷量大小，以做為選題之參考及瞭解其建構效度是否良好。

本研究預試問卷分析發現：以163位國小校長為受試者，其在「國民小學校長策略領導能力預試問卷」之反應，進行因素分析。在第一次因素分析時，因本調查問卷所有題目的決斷值均大於5，且相關係數均大於.3，所有題目保留。故以42題進行因素分析。本研究採用主成份分析 (Principal Component Analysis)，以最大變異法進行直交轉軸，並以eigenvalue值大於1者為入選因素參考標準，共抽取五個因素，但其中有部分題目因素負荷量小於.50，包括第5、6、13、22、35、37、42題，共7題。因此，決定刪除上述題目，以35題進行第

二次因素分析。在二次因素分析時，抽取五個因素，其中有部分題目因素負荷量小於.52，包含14、23、24、25、26、27、28、34、41題，共9題。並決定刪除上述題目，以26題進行第三次因素分析。詳見表3-12。以下說明第三次因素分析之結果：

本次因素分析之結果抽取五個因素，總共解釋變異量為72.018%，各因素解釋量及命名，如下所述：

1.因素一包括第17、29、30、31、32、33題，共計6題，因素負荷量從.541～.801，分析題目內容命名為「核心技術」，其eigenvalue值為4.17，可解釋國民小學校長策略領導能力調查問卷達16.018%。

2.因素二包括第7、8、9、10、11、12題，共計6題，因素負荷量從.532～.791，分析題目內容命名為「轉化行動」，其eigenvalue值為3.97，可解釋國民小學校長策略領導能力調查問卷達15.276%。

3.因素三包括第15、16、18、19、20、21題，共計6題，因素負荷量從.555～.742，分析題目內容命名為「整合資源」，其eigenvalue值為3.92，可解釋國民小學校長策略領導能力調查問卷達15.083%。

4.因素四包括第1、2、3、4題，共計4題，因素負荷量從.610～.776，分析題目內容命名為「訂定目標」，其eigenvalue值為3.45，可解釋國民小學校長策略領導能力調查問卷達13.251%。

5.因素五包括第36、38、39、40題，共計4題，因素負荷量從.578～.669，分析題目內容命名為「領導智慧」，其eigenvalue值為3.22，可解釋國民小學校長策略領導能力調查問卷達12.388%。

因此，依據因素分析結果，修正「國民小學校長策略領導能力」的內涵為五向度，分別為：1.訂定目標；2.轉化行動；3.整合資源；4.核心技術；5.領導智慧。並以此做為本正式問卷編製之主要架構及發展方向，詳如圖3-4所示。

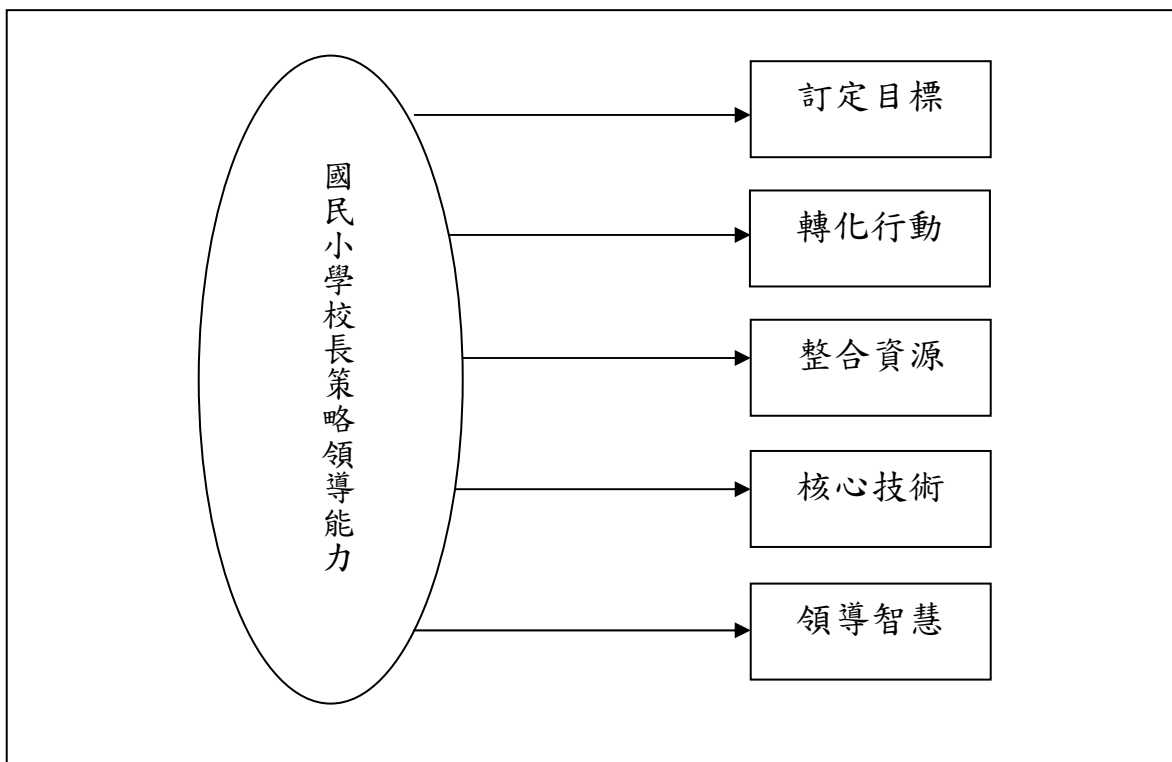


圖 3-4 國民小學校長策略領導能力研究修正向度圖

表3-18 國民小學校長策略領導能力調查問卷各題之決斷值(CR)及各題與調查問卷總分之相關分析摘要表

題號及題目內容	決斷(CR)	各題與總分相關
1. 我能瞭解學校發展的歷史與現況，做為訂定目標之參考	6.929	.719**
2. 我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考	6.748	.691**
3. 我能以學校長期發展進行規劃，做為訂定目標之參考	9.113	.753**
4. 我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考	7.275	.734**
5. 我能尋求各種方法促使學校發展與改進，做為訂定目標之參考	8.971	.781**
6. 學校成員能對我提出的願景表示意見，做為訂定目標之參考	7.133	.759**
7. 我能與學校成員溝通與分享策略，做為訂定目標之參考	9.515	.746**
8. 我能提供明確可行的計畫，做為轉化行動的策略	7.828	.743**
9. 我會適時將適合的學校活動融入執行策略之中，做為轉化行動的策略	5.409	.709**
10. 我能喚醒成員對計畫的重視，做為轉化行動的策略	7.502	.698**
11. 我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略	9.277	.759**
12. 我能與成員對話並激盪出共同願景，做為轉化行動的策略	7.890	.768**
13. 我能促使成員一起參與策略的推動，做為轉化行動的策略	7.120	.747**
14. 我能透過討論與調整的程序，做為轉化行動的策略	9.123	.791**
15. 我重視學校意義與目標的創造，做為整合資源的依據	9.183	.751**
16. 我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據	9.409	.766**
17. 我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為整合資源的依據	8.383	.792**
18. 我能透過價值的分享來激勵成員對學校的承諾，做為整合資源的依據	7.630	.765**
19. 我能將學校特色與現況進行連結，做為整合資源的依據	6.493	.728**
20. 我能促進成員樂於學習與知識分享，做為整合資源的依據	6.472	.713**
21. 我能規劃實踐學校目標的工作進程，做為整合資源的依據	9.292	.787**
22. 我能對學校進行SWOTS分析，做為決定介入的時機	6.422	.707**
23. 我能界定變革的內容，做為決定介入的時機	7.532	.762**
24. 我能依優先順序的選擇，做為決定介入的時機	8.741	.730**
25. 我能進行適當的判斷，做為決定介入的時機	8.001	.769**
26. 我能善用任何有利於學校發展的機會，做為決定介入的時機	7.942	.823**
27. 我能掌握何時是學校進行策略改變的關鍵時刻，做為決定介入的時機	8.149	.808**
28. 我能剖析學校發展的狀況，做為決定介入的時機	8.373	.806**
29. 我能著重維持與發展學校的未來，做為策略核心技術	7.210	.792**
30. 我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術	6.124	.719**



表3-18 國民小學校長策略領導能力調查問卷各題之決斷值(CR)及各題與調查問卷總分之相關分析摘要表(續)

題號及題目內容	決斷(CR)	各題與總分相關
31.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術	6.196	.711**
32.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術	5.606	.635**
33.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術	7.465	.701**
34.我能營造重視學習的學校社群，做為策略核心技術	7.865	.718**
35.我重視創新的學校文化，做為策略核心技術	8.992	.784**
36.我能以知識管理方式，做為策略領導的智慧	7.851	.698**
37.我能權衡各種想法對學校長期與短期的影響，做為策略領導的智慧	6.809	.748**
38.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧	6.282	.719**
39.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧	6.717	.768**
40.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧	8.094	.759**
41.我能堅持教育的本質，做為策略領導的智慧	9.079	.708**
42.我能順應環境的變化，做為策略領導的智慧	8.322	.772**

表3-19 「國民小學校長策略領導能力調查問卷預試問卷」之因素分析摘要表

題號及題目內容	因素內容及各題因素負荷量				
	因素一 核心 技術	因素二 轉化 行動	因素三 整合 資源	因素四 訂定 目標	因素五 領導 智慧
33.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術	.801				
32.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術	.755				
31.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術	.676				
30.我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術	.673				
17.我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為整合資源的依據	.542				
29.我能著重維持與發展學校的未來，做為策略核心技術	.541				
10.我能喚醒成員對計畫的重視，做為轉化行動的策略		.791			
9.我會適時將適合的學校活動融入執行策略之中，做為轉化行動的策略		.761			
8.我能提供明確可行的計畫，做為轉化行動的策略		.685			
11.我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略		.647			
12.我能與成員對話並激盪出共同願景，做為轉化行動的策略		.570			
7.我能與學校成員溝通與分享策略，做為訂定目標之參考		.532			
21.我能規劃實踐學校目標的工作進程，做為整合資源的依據			.742		
20.我能促進成員樂於學習與知識分享，做為整合資源的依據			.667		
19.我能將學校特色與現況進行連結，做為整合資源的依據			.631		
15.我重視學校意義與目標的創造，做為整合資源的依據			.593		
18.我能透過價值的分享來激勵成員對學校的承諾，做為整合資源的依據			.571		
16.我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據			.555		
3.我能以學校長期發展進行規劃，做為訂定目標之參考				.776	
2.我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考				.740	
4.我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考				.616	
1.我能瞭解學校發展的歷史與現況，做為訂定目標之參考				.610	
40.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧					.669
39.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧					.648
38.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧					.647
36.我能以知識管理方式，做為策略領導的智慧					.578
特徵值 (Eigenvalue)	4.17	3.97	3.92	3.45	3.22
解釋變異量 (%)	16.018	15.276	15.083	13.251	12.388

### (三) 信度分析

考驗「國民小學校長策略領導能力調查問卷」預試問卷的信度分析是為了探討本調查問卷的各因素的內部一致性及單題刪減後各因素Cronbach  $\alpha$ 係數減損大小，以作為選題之參考及瞭解本調查問卷之信度是否良好。本研究預試問卷分析發現：在「國民小學校長策略領導能力調查問卷預試問卷」上，以163位國小現職校長為受試者，其在「國民小學校長策略領導能力調查問卷預試問卷」各因素题目的反應，採用信度分析 (Reliability Analysis) 考驗「國民小學校長策略領導能力調查問卷預試問卷」各因素與總調查問卷的內部一致性：總調查問卷之Cronbach  $\alpha$ 係數達.967，各因素Cronbach  $\alpha$ 係數達.905、.909、.892、.882、.867，顯示本調查問卷之總調查問卷內部一致性高，

信度佳，詳見表3-20。

表3-20 「國民小學校長策略領導能力預試問卷」之信度分析摘要表

題號及題目內容	項目刪除時的Cronbach $\alpha$ 值				
	因素一 核心 技術	因素二 轉化 行動	因素三 整合 資源	因素四 訂定 目標	因素五 領導 智慧
33.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術	.880				
32.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術	.893				
31.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術	.889				
30.我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術	.887				
17.我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為整合資源的依據	.892				
29.我能著重維持與發展學校的未來，做為策略核心技術	.887				
10.我能喚醒成員對計畫的重視，做為轉化行動的策略		.884			
9.我會適時將適合的學校活動融入執行策略之中，做為轉化行動的策略		.895			
8.我能提供明確可行的計畫，做為轉化行動的策略		.893			
11.我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略		.889			
12.我能與成員對話並激盪出共同願景，做為轉化行動的策略		.894			
7.我能與學校成員溝通與分享策略，做為訂定目標之參考		.900			
21.我能規劃實踐學校目標的工作進程，做為整合資源的依據			.861		
20.我能促進成員樂於學習與知識分享，做為整合資源的依據			.875		
19.我能將學校特色與現況進行連結，做為整合資源的依據			.877		
15.我重視學校意義與目標的創造，做為整合資源的依據			.869		
18.我能透過價值的分享來激勵成員對學校的承諾，做為整合資源的依據			.888		
16.我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據			.868		
3.我能以學校長期發展進行規劃，做為訂定目標之參考				.821	
2.我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考				.846	
4.我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考				.864	
1.我能瞭解學校發展的歷史與現況，做為訂定目標之參考				.859	
40.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧					.815
39.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧					.807
38.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧					.809
36.我能以知識管理方式，做為策略領導的智慧					.862
題數	6	6	6	4	4
Cronbach $\alpha$	.905	.909	.892	.882	.867
<b>本調查問卷總題數：26題 總調查問卷Cronbach <math>\alpha</math>值為.967</b>					

#### (四) 各因素與總調查問卷之相關分析

考驗「國民小學校長策略領導能力調查問卷」預試問卷各因素與總調查問卷之內在相關是為了探討本調查問卷的內在結構是否良好。本研究預試問卷分析發現：各因素內在相關皆達顯著水準，其與總調查問卷相關程度分別為.872、.794、.826、.769、.733。可見本調查問卷之內在結構良好，詳見於表3-21。

表3-21 國民小學校長策略領導能力調查問卷各因素內在相關

因素別	因素一： 核心技術	因素二： 轉化行動	因素三： 整合資源	因素四： 訂定目標	因素五： 領導智慧	總量表
因素一： 核心技術	1.000					
因素二： 轉化行動	.701**	1.000				
因素三： 整合資源	.779**	.813**	1.000			
因素四： 訂定目標	.688**	.736**	.748**	1.000		
因素五： 領導智慧	.729**	.721**	.768**	.708**	1.000	
總量表	.886**	.894**	.932**	.856**	.873**	1.000

\*\* $p < .01$

#### (五)編製正式問卷

根據預試問卷分析結果，選取五個因素，共計 26 題。編製成本研究工具「國民小學校長策略領導能力調查問卷」正式問卷。

## 參、「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」之編製

### 一、問卷架構

本調查問卷架構係根據陳木金（2005）所建構出之師傅校長教導課程內涵，將國民小學師傅校長教導課程調查問卷的研究取向分為五類，包含1.瞭解學校；2.就任校長；3.推動校務；4.化解衝突；5.生涯發展，調查問卷架構詳於圖 3-5 所示。

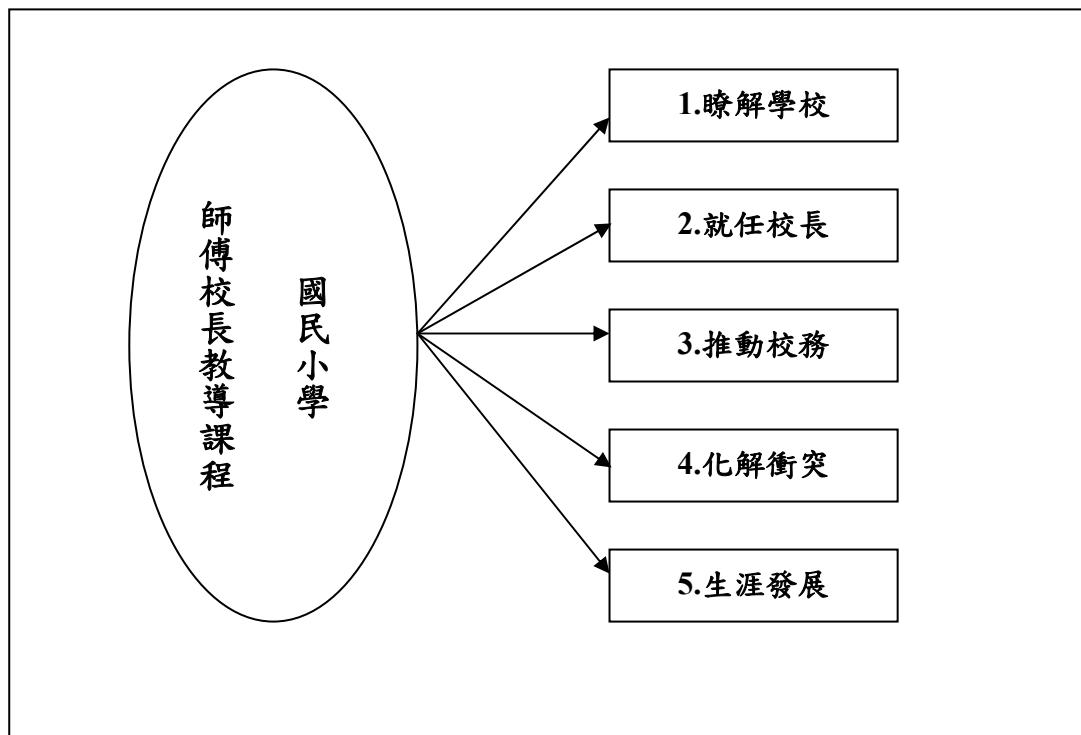


圖 3-5 國民小學師傅校長教導課程研究向度圖

本研究在「國民小學師傅校長教導課程」中包含五個向度，分別為：1.瞭解學校五題；2.就任校長六題；3.推動校務六題；4.化解衝突五題；5.生涯發展五題，共計二十七題，作為本研究問卷設計編製之主要架構理論基礎及發展方向。

### 二、編製研究問卷內容

基於上述的問卷架構，「國民小學師傅校長教導課程」中包含五個向度，分別為：1.瞭解學校五題；2.就任校長六題；3.推動校務六題；4.化解衝突五題；5.生涯發展五題，共計二十七題，詳見表 3-22。

表3-22 國民小學師傅校長教導課程調查問卷內容

---

向度一 瞭解學校：

師傅教導傳授候用校長如何透過多種管道及不同的人士蒐集學校資料；運用 SWOTS 分析法，深入瞭解學校各項優點、缺點、機會、威脅；將學校的內部環境分析與外部環境分析作交叉分析，研擬治校策略；拜訪學校關鍵人物當面請益。

- 
1. 師傅教導應傳授「蒐集學校資料的方法」
  2. 師傅教導應傳授「深入瞭解學校的技巧」
  3. 師傅教導應傳授「研擬經營學校的策略」
  4. 師傅教導應傳授「資源整合運用的方法」
  5. 師傅教導應傳授「拜訪關鍵人物的技巧」

---

向度二 就任校長：

師傅教導傳授候用校長交接典禮上應注意些什麼；如何適當地準備就任演說；聽取單位簡報時應有哪些注意事項；如何謹慎處理私下建言；如何有效詳閱書面記錄以瞭解學校；如何善於利用會議來做決定或利用以前會議決定來做事。

- 
6. 師傅教導應傳授「策劃交接典禮的方法」
  7. 師傅教導應傳授「準備就任演說的技巧」
  8. 師傅教導應傳授「聽取單位簡報的方法」
  9. 師傅教導應傳授「慎聽私下建言的技巧」
  10. 師傅教導應傳授「詳閱書面記錄的方法」
  11. 師傅教導應傳授「善用會議決定的策略」

---

向度三 推動校務：

師傅教導傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要領、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立其領導風格。

- 
12. 師傅教導應傳授「體察全校同仁需求的方法」
  13. 師傅教導應傳授「掌握年度校務要項的技巧」
  14. 師傅教導應傳授「研訂學校發展願景的策略」
  15. 師傅教導應傳授「研訂學生成就指標的策略」
  16. 師傅教導應傳授「擴充學校公共關係的策略」
  17. 師傅教導應傳授「扮演校長角色特質的方法」

---

向度四 化解衝突：

師傅教導傳授候用校長如何面對傳統、推動改革、面對非正式組織、處理獎懲案件與控案申訴。

- 
18. 師傅教導應傳授「面對傳統維護與更新的策略」
  19. 師傅教導應傳授「推動改革方案的方法」
  20. 師傅教導應傳授「面對非正式組織的技巧」
-

- 
- 21.師傅教導應傳授「處理獎懲案件的方法」
  - 22.師傅教導應傳授「扮演校長角色特質的方法」
- 

向度五 生涯發展：

師傅教導傳授候用校長如何體察工作意義、考慮學校發展需求、平衡工作與家庭、參與專業團體與獲取社會支持。

---

- 23.師傅教導應傳授「體察校長工作意義的方法」
  - 24.師傅教導應傳授「考慮學校發展需求的技巧」
  - 25.師傅教導應傳授「平衡家庭與工作的技巧」
  - 26.師傅教導應傳授「參與校長專業團體的方法」
  - 27.師傅教導應傳授「如何獲取社會支持的方法」
- 

### 三、問卷填答與計分

本問卷係採李克特式 (Likert-type) 的六點式調查問卷，根據受試者的實際觀察與感受的符合程度填答，受試者從非常有幫助到非常沒幫助的 6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上圈選，計分方式係按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，各項分別計分，最後計算國民小學師傅校長教導課程調查問卷各因素的得分，得分愈高代表國民小學校長認為該師傅校長教導課程對其愈有幫助。

### 四、進行預試與統計分析

本預試問卷共計抽樣 200 人，問卷回收 163 份，整理收回問卷填答有效情形，合計有效樣本為 158 份，回收率為 81.5%，可用率為 79.0%，預試問卷回收後，隨即進行資料整理與統計分析，以考驗調查問卷的信效度。茲就本調查問卷預試問卷之 (一) 各題之決斷值 (CR) 及各題與調查問卷總分之相關分析；(二) 信度分析及各因素之內部一致性分析 (Cronbach  $\alpha$ )；(三) 各因素與總調查問卷之相關分析。

#### (一) 各題之決斷值 (CR) 及各題與調查問卷總分之相關分析

考驗「國民小學師傅校長教導課程調查問卷預試問卷」各題之決斷值 (CR) 及各題與調查問卷總分之相關分析，以瞭解預試問卷各題之鑑別度，詳見表 3-23。

表3-23 國民小學師傅校長教導課程調查問卷各題決斷值 (CR) 及各題與量表總分相關分析摘要表

題號及題目內容	決斷值 (CR)	各題與總分相關
1. 師傅教導應傳授「蒐集學校資料的方法」	12.360	.639**
2. 師傅教導應傳授「深入瞭解學校的技巧」	11.570	.699**
3. 師傅教導應傳授「研擬經營學校的策略」	8.868	.615**
4. 師傅教導應傳授「資源整合運用的方法」	10.702	.667**
5. 師傅教導應傳授「拜訪關鍵人物的技巧」	10.221	.679**
6. 師傅教導應傳授「策劃交接典禮的方法」	9.923	.669**
7. 師傅教導應傳授「準備就任演說的技巧」	11.982	.765**
8. 師傅教導應傳授「聽取單位簡報的方法」	11.295	.703**
9. 師傅教導應傳授「慎聽私下建言的技巧」	9.926	.725**
10. 師傅教導應傳授「詳閱書面記錄的方法」	10.939	.733**
11. 師傅教導應傳授「善用會議決定的策略」	9.627	.673**
12. 師傅教導應傳授「體察全校同仁需求的方法」	10.474	.686**
13. 師傅教導應傳授「掌握年度校務要項的技巧」	8.812	.645**
14. 師傅教導應傳授「研訂學校發展願景的策略」	10.798	.648**
15. 師傅教導應傳授「研訂學生成就指標的策略」	10.689	.634**
16. 師傅教導應傳授「擴充學校公共關係的策略」	10.492	.679**
17. 師傅教導應傳授「扮演校長角色特質的方法」	13.604	.732**
18. 師傅教導應傳授「面對傳統維護與更新的策略」	10.357	.704**
19. 師傅教導應傳授「推動改革方案的方法」	9.205	.682**
20. 師傅教導應傳授「面對非正式組織的技巧」	10.726	.618**
21. 師傅教導應傳授「處理獎懲案件的方法」	7.067	.580**
22. 師傅教導應傳授「扮演校長角色特質的方法」	8.848	.631**
23. 師傅教導應傳授「體察校長工作意義的方法」	11.486	.722**
24. 師傅教導應傳授「考慮學校發展需求的技巧」	10.583	.732**
25. 師傅教導應傳授「平衡家庭與工作的技巧」	9.889	.676**
26. 師傅教導應傳授「參與校長專業團體的方法」	12.043	.739**
27. 師傅教導應傳授「如何獲取社會支持的方法」	8.439	.699**

\*\*p < .01

## (二) 信度分析

考驗「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」預試的信度分析是為了探討本調查問卷的各因素之內部一致性，以作為瞭解本調查問卷之信度是否良好。本研



究預試問卷分析發現：在「國民小學師傅校長教導課程調查問卷預試問卷」上，以 158 位國民小學校長為受試者，其在「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」各因素题目的反應，採用信度分析（Reliability Analysis）考驗「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」各向度與總調查問卷的內部一致性：總調查問卷之 Cronbach  $\alpha$  係數達.856，各向度 Cronbach  $\alpha$  係數分別為.812、.888、.847、.823、.857，其中第 11 題雖刪除後該向度的 Cronbach  $\alpha$  會提高至.901，但因該向度之 Cronbach  $\alpha$  為.888，信度相當良好，捨棄該題影響並不大，且從相關文獻探討發現該題不應捨棄，故保留之。整體而言，顯示本調查問卷之總調查問卷及各向度內部一致性高，信度佳，詳見表 3-24。

表3-24 國民小學師傅校長教導課程預試問卷信度分析摘要表

向度	題次內容	校正後 總相關	刪題後 $\alpha$ 係數	向度 $\alpha$ 係數
一. 瞭解學校	1.師傅教導應傳授「蒐集學校資料的方法」	.539	.787	.812
	2.師傅教導應傳授「深入瞭解學校的技巧」	.702	.733	
	3.師傅教導應傳授「研擬經營學校的策略」	.563	.773	
	4.師傅教導應傳授「資源整合運用的方法」	.630	.755	
	5.師傅教導應傳授「拜訪關鍵人物的技巧」	.548	.780	
二. 就任校長	6.師傅教導應傳授「策劃交接典禮的方法」	.751	.863	.888
	7.師傅教導應傳授「準備就任演說的技巧」	.808	.853	
	8.師傅教導應傳授「聽取單位簡報的方法」	.805	.853	
	9.師傅教導應傳授「慎聽私下建言的技巧」	.723	.870	
	10.師傅教導應傳授「詳閱書面記錄的方法」	.709	.869	
	11.師傅教導應傳授「善用會議決定的策略」	.471	.901	
三. 推動校務	12.師傅教導應傳授「體察全校同仁需求的方法」	.680	.811	.847
	13.師傅教導應傳授「掌握年度校務要項的技巧」	.620	.823	
	14.師傅教導應傳授「研訂學校發展願景的策略」	.672	.813	
	15.師傅教導應傳授「研訂學生成就指標的策略」	.617	.824	
	16.師傅教導應傳授「擴充學校公共關係的策略」	.562	.834	
	17.師傅教導應傳授「扮演校長角色特質的方法」	.621	.823	
四. 化解衝	18.師傅教導應傳授「面對傳統維護與更新的策略」	.668	.766	.823
	19.師傅教導應傳授「推動改革方案的方法」	.692	.760	
	20.師傅教導應傳授「面對非正式組織的技巧」	.566	.797	
	21.師傅教導應傳授「處理獎懲案件的方法」	.542	.809	

突	22.師傅教導應傳授「扮演校長角色特質的方法」	.609	.783	
五.	23.師傅教導應傳授「體察校長工作意義的方法」	.665	.827	
生	24.師傅教導應傳授「考慮學校發展需求的技巧」	.693	.821	
涯	25.師傅教導應傳授「平衡家庭與工作的技巧」	.670	.826	.857
發	26.師傅教導應傳授「參與校長專業團體的方法」	.707	.816	
展	27.師傅教導應傳授「如何獲取社會支持的方法」	.624	.837	
總量表 Cronbach α 係數			.856	

### (三) 各因素與總調查問卷之相關分析

考驗「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」預試問卷中各校度與總調查問卷之內在相關，乃為了探討本調查問卷的內在結構是否良好。本研究預試問卷分析發現：各向度內在相關皆達顯著水準，其與總調查問卷相關程度分別為.876、.877、.891、.839、.894。可見本調查問卷之內在結構良好，詳見於表 3-25。

表3-25 國民小學師傅校長教導課程預試問卷各向度內在相關

向度別	向度一 瞭解學校	向度二 就任校長	向度三 推動校務	向度四 化解衝突	向度五 生涯發展	總量表
向度一 瞭解學校	1					
向度二 就任校長	.728**	1				
向度三 推動校務	.751**	.668**	1			
向度四 化解衝突	.673**	.592**	.767**	1		
向度五 生涯發展	.714**	.716**	.768**	.741**	1	
總量表	.876**	.877**	.891**	.839**	.894**	1

\*\*p < .01

## 肆、「國民小學校長永續領導能力調查問卷」之編製

### 一、調查問卷架構

本問卷架構乃主要根據 Hargreaves (2002; 2005; 2006)、Hargreaves 與 Fink (2003a; 2003b; 2006) 之觀點為主要依據，另外本問卷也參考探討永續 (sustainability) 等相關學者的觀點編製而成 (Abrahamson, 2004; Claxton, 2002; Daresh, Dunlap & Newsom, 1999; Early, Evans, Collarbone, Gold & Halpin, 2002; Fullan, 2001, 2002a, 2002b, 2005, 2006; Gantner & Bassett, 2005; NCSL, 2003, 2005, 2006)。

因此本調查問卷架構係綜合以上各家說法，統整歸納為以下七個向度，亦為本研究在校長永續領導能力方面的七個研究取向，分別為 1.深廣學習能力；2.延續發展能力；3.分佈領導能力；4.社群連結能力；5.差異凝聚能力；6.發展資源能力；7.維護傳承能力。調查問卷架構詳於圖 3-6 所示。

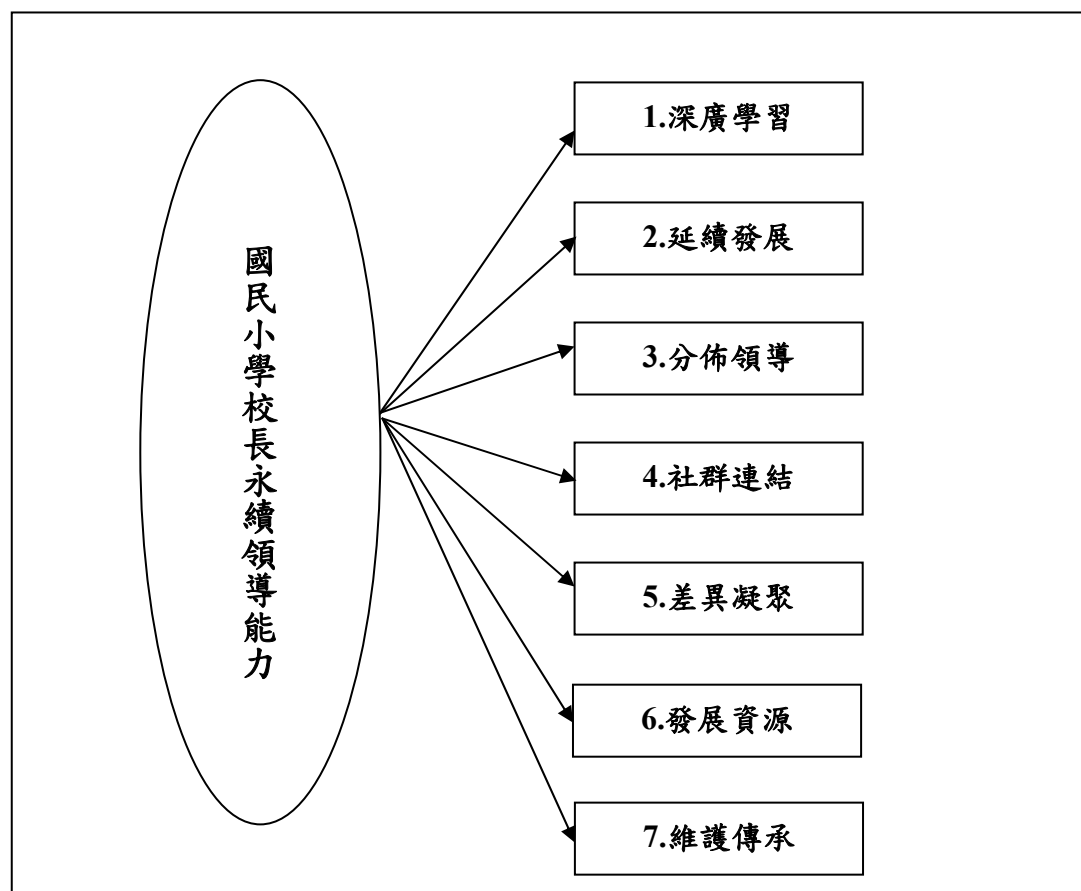


圖 3-6 國民小學校長永續領導能力初步研究向度圖

本研究在「國民小學校長永續領導能力調查問卷」中包含七個向度，分別為：1.深廣學習七題；2.延續發展七題；3.分佈領導七題；4.社群連結七題；5.差異凝聚七題；6.發展資源七題；7.維護傳承七題，共計四十九題，作為本研究問卷設計編製之主要架構理論基礎及發展方向。

## 二、編製研究問卷內容

基於上述的問卷架構，研究者在研究問卷初稿完成後，依據七位專家學者(表3-26)的諮詢意見針對各題進行修正，由是編製成「國民小學校長永續領導能力調查問卷」，內容包括七個向度，分別為：1.深廣學習七題；2.延續發展七題；3.分佈領導七題；4.社群連結七題；5.差異凝聚七題；6.發展資源七題；7.維護傳承七題，共計四十九題，詳見表3-27。

表3-26 專家意見調查名單

姓名	現任職務
鄭玉疊	台北縣思賢國小校長
葉瑞芬	台北縣秀朗國小校長
潘慶輝	台北縣北新國小校長
吳順火	台北縣新莊國小校長
林和春	桃園市桃園國小校長
蔡清奇	台北縣復興國小退休校長
林辰崇	基隆市建德國小校長

表3-27 國民小學校長永續領導能力調查問卷內容

向度一 深廣學習：

在永續發展的過程中，深而廣的學習是最為重要且迫切培養的能力，因此領導者應帶領學校成員瞭解學習的方法、做事的方式、應成為怎樣的人、如何與他人共存，並明瞭學習是種紮根與釀造的歷程，無法一蹴可幾。

1. 我能使得學習成為一種紮根與釀造的歷程
2. 我能幫助學校成員進行深而廣的學習
3. 我能帶領學校成員瞭解如何學習
4. 我能帶領學校成員學以致用的能力

- 
5. 我能帶領學校成員認識自己
  6. 我能帶領學校成員學習與他人相處
  7. 我能帶領學校成員學習尊重與愛護生命
- 

#### 向度二 延續發展：

領導者應要能保留組織中原有良好的部分，加以延續發展，並透過與組織內、外成員的溝通對話，瞭解學校現況與未來發展的方向，將組織發展的藍圖與規劃確實延續給下個領導者，以促成學校的永續發展。

---

8. 我能向前輩們請益，以瞭解學校現況與未來發展
  9. 我能開放地與成員進行溝通，瞭解領導的方向
  10. 我能承襲前輩們的基礎，並延續給下個領導者
  11. 我能在適當的典禮或儀式中，誠實地陳述工作的貢獻
  12. 我能為自己職責生涯的各階段發展，做好規劃
  13. 我能用全新的思考來延續前任領導者的成效
  14. 我能以開闊的胸襟規劃學校未來發展
- 

#### 向度三 分佈領導：

領導者需運用激勵的策略使成員相信他們可以自己完成任務，並建立「分佈領導」的文化，而非僅訓練與發展少數的領導菁英，當其發揮影響力時，屆時學校成員、學生和家長將共同負起永續革新的責任。

---

15. 我能體認集體的智識是無窮、多面向的
  16. 我能連結任務與責任之間的關係
  17. 我能運用激勵策略，使成員相信他們可以自己完成任務
  18. 我能清楚鑑別目前學校所處狀況，並找到合適的領導方式
  19. 我能謹慎界定出分權的界線
  20. 我能根據學校成員的能力分配適當的權力及工作
  21. 我能掌握目標達成的情況，並將領導能力加以擴散發展
- 

#### 向度四 社群連結：

領導者應要能夠與周遭社群進行知識與資源的相互連結，進行資源共享與應用，並在思維上跳脫以往格局，將大環境的發展納入考量，才能有效促成永續發展。

---

22. 我能提供經驗和資源給其他學校，以求共好
  23. 我能與他校組成網絡關係，共同分享學校特色資源
  24. 我能在發展學校特色時，謹慎考慮對於學區內的各種影響
  25. 我能將學校責任的觀念擴大成學區（或社區）責任
  26. 我能承擔學校因政策執行或活動推展，對環境所造成的影響
  27. 我能積極應用符合社會正義的方法，做出有利於大環境的決策
  28. 我能瞭解教育是百年大計，且影響層面不僅止於學校內部
- 

#### 向度五 差異凝聚：

在開放系統下，發展多元的領導模式，重視組織中的多樣性與差異性內

---

---

容，給予彈性發展的空間，並透過對話、專業學習網絡及專業學習社群的方式，凝聚差異以促進學校進步。

---

- 29.我能帶領學校成員習得或發展各種知識與技能
  - 30.我能連結學校內、外部的不同想法
  - 31.我願意鼓勵和尊重多元與差異的存在
  - 32.我願意運用學校資源，建構發展專業學習網絡
  - 33.我願意鼓勵學校成員組成各種不同的專業學習社群
  - 34.我能運用專業學習網絡與專業學習社群進行差異性的凝聚
  - 35.我能運用專業學習網絡促使學校進步
- 

#### 向度六 發展資源：

領導者應重視人力與物力資源的發展，瞭解更新成員能量的重要性，因此在發展人力上，透過建立信任、獲取信心以及情緒管理三方面增加能量，當領導者和成員的能量增加後，即可有效促進組織的發展。

---

- 36.我能瞭解學校進步的重要關鍵在於人力與物力資源的發展
  - 37.我能體認人力與物力資源的使用有其限制
  - 38.我能體認人力資源再生與發展的重要性
  - 39.我能與學校成員間彼此建立信任的關係
  - 40.我能幫助學校成員獲取對自身能力的信心
  - 41.我能幫助組織成員瞭解、表達與管理自身的情緒
  - 42.我能幫助學校成員學習如何獲得正向情緒
- 

#### 向度七 維護傳承：

永續領導的發展乃建構在未來與過去之上，尊重人們過去的智慧、經驗與回憶，並將其視為有價值、可更新、可再結合的資源，根據過去探詢與創造更美好的未來。

---

- 43.我能體認前輩和成員的智慧、經驗與回憶對未來的重要性
  - 44.我能知道在學校中屬於大家的共同回憶
  - 45.我能每隔一段時間重新審視和更新學校的願景
  - 46.我能在開會或聯誼時，讓成員分享個人期望、感受等
  - 47.我能促使學校成員放棄過往錯誤的價值或處事流程等
  - 48.我能將學校的歷史和經驗做一完整而詳細的紀錄
  - 49.我能將學校過去經驗與創新結合，促使成為更有效能的組織
- 

### 三、問卷填答與計分

本研究問卷係採李克特式（Likert-type）的六點式調查問卷，根據受試者的實際觀察與感受的符合程度填答，受試者從非常符合到非常不符合的 6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上圈選，計分方式係按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，

各項分別計分，最後計算國民小學校長永續領導能力調查問卷各向度的得分，得分愈高代表國民小學校長知覺其在永續領導能力方面愈好。

#### 四、進行預試與統計分析

本預試問卷共計抽樣 200 人，問卷回收 163 份，整理收回問卷填答有效情形，合計有效樣本為 158 份，回收率為 81.5%，可用率為 79.0%，預試問卷回收後，隨即進行資料整理與統計分析，以考驗調查問卷的信效度。茲就本調查問卷預試問卷之（一）各題之決斷值（CR）及各題與調查問卷總分之相關分析；（二）因素分析；（三）信度分析及各因素之內部一致性分析（Cronbach  $\alpha$ ）；（四）各因素與總調查問卷之相關分析。

##### （一）各題之決斷值（CR）及各題與調查問卷總分之相關分析

考驗「國民小學校長永續領導能力調查問卷預試問卷」各題之決斷值（CR）及各題與調查問卷總分之相關分析，以瞭解預試問卷各題之鑑別度，本調查問卷將各題之決斷值(CR)係數大於 5 的題目予以保留，以進行因素分析詳見表 3-28。

表3-28 國民小學校長永續領導能力調查問卷各題決斷值(CR)及各題與量表總分相關分析摘要表

題號及題目內容	決斷值 (CR)	各題與 總分 相關
1. 我能使得學習成為一種紮根與釀造的歷程	8.222	.663**
2. 我能幫助學校成員進行深而廣的學習	10.922	.663**
3. 我能帶領學校成員瞭解如何學習	11.220	.707**
4. 我能帶領學校成員學以致用的能力	10.620	.735**
5. 我能帶領學校成員認識自己	9.483	.661**
6. 我能帶領學校成員學習與他人相處	12.838	.636**
7. 我能帶領學校成員學習尊重與愛護生命	11.153	.663**
8. 我能向前輩們請益，以瞭解學校現況與未來發展	8.328	.707**
9. 我能開放地與成員進行溝通，瞭解領導的方向	11.075	.735**
10.我能承襲前輩們的基礎，並延續給下個領導者	10.957	.661**
11.我能在適當的典禮或儀式中，誠實地陳述工作的貢獻	8.714	.753**
12.我能為自己職責生涯的各階段發展，做好規劃	11.271	.747**
13.我能用全新的思考來延續前任領導者的成效	11.862	.531**

14.我能以開闊的胸襟規劃學校未來發展	11.802	.768**
15.我能體認集體的智識是無窮、多面向的	8.840	.622**
16.我能連結任務與責任之間的關係	9.862	.666**
17.我能運用激勵策略，使成員相信他們可以自己完成任務	12.050	.694**
18.我能清楚鑑別目前學校所處狀況，並找到合適的領導方式	13.405	.779**
19.我能謹慎界定出分權的界線	10.888	.727**
20.我能根據學校成員的能力分配適當的權力及工作	10.986	.717**
21.我能掌握目標達成的情況，並將領導能力加以擴散發展	12.916	.748**
22.我能提供經驗和資源給其他學校，以求共好	9.502	.748**
23.我能與他校組成網絡關係，共同分享學校特色資源	9.083	.693**
24.我能在發展學校特色時，謹慎考慮對於學區內的各種影響	9.325	.697**
25.我能將學校責任的觀念擴大成學區（或社區）責任	10.259	.684**
26.我能承擔學校因政策執行或活動推展，對環境所造成的影響	10.558	.713**
27.我能積極應用符合社會正義的方法，做出有利於大環境的決策	11.012	.730**
28.我能瞭解教育是百年大計，且影響層面不僅止於學校內部	7.780	.674**
29.我能帶領學校成員習得或發展各種知識與技能	9.672	.767**
30.我能連結學校內、外部的不同想法	9.557	.697**
31.我願意鼓勵和尊重多元與差異的存在	8.795	.675**
32.我願意運用學校資源，建構發展專業學習網絡	8.574	.659**
33.我願意鼓勵學校成員組成各種不同的專業學習社群	10.651	.722**
34.我能運用專業學習網絡與專業學習社群進行差異性的凝聚	9.842	.709**
35.我能運用專業學習網絡促使學校進步	11.283	.739**
36.我能瞭解學校進步的重要關鍵在於人力與物力資源的發展	8.205	.689**
37.我能體認人力與物力資源的使用有其限制	8.519	.648**
38.我能體認人力資源再生與發展的重要性	10.032	.707**
39.我能與學校成員間彼此建立信任的關係	10.957	.705**
40.我能幫助學校成員獲取對自身能力的信心	13.825	.781**
41.我能幫助組織成員瞭解、表達與管理自身的情緒	11.412	.715**
42.我能幫助學校成員學習如何獲得正向情緒	10.759	.751**
43.我能體認前輩和成員的智慧、經驗與回憶對未來的重要性	10.469	.734**
44.我能知道在學校中屬於大家的共同回憶	10.223	.717**
45.我能每隔一段時間重新審視和更新學校的願景	10.962	.710**
46.我能在開會或聯誼時，讓成員分享個人期望、感受等	10.259	.727**
47.我能促使學校成員放棄過往錯誤的價值或處事流程等	9.906	.662**
48.我能將學校的歷史和經驗做一完整而詳細的紀錄	9.512	.676**
49.我能將學校過去經驗與創新結合，促使成為更有效能的組織	11.682	.772**

\*\*p < .01



## (二) 因素分析

考驗「國民小學校長永續領導能力調查問卷」預試問卷的因素分析是為了探討本調查問卷的各因素的因素解釋量及各題之因素負荷量大小，以作為選題之參考及瞭解其建構效度是否良好。

本研究預試問卷分析發現：將「國民小學校長永續領導能力調查問卷預試問卷」之反應進行因素分析。在第一次因素分析時，因本調查問卷所有題目決斷值均大於 5，故全部 49 題皆投入進行因素分析。本研究採用主成分分析法(Principal Component Analysis)，以直交轉軸來分析因素，並以 eigenvalue 值大於 1 者為入選因素參考標準，共抽取八個因素，但其中有部分題目因素負荷量小於.50，包括第 06、07、13、14、15、16、17、22、27、28、29、30、39、42 題，共 14 題，因此，決定刪除上述題目，以 35 題進行第二次因素分析；依然用主成分分析(Principal Component Analysis)法，以直交轉軸來分析因素，並以 eigenvalue 值大於 1 者為入選因素參考標準，共抽取六個因素，其中第 10 題因素負荷量小於.50，因此，決定刪除上述題目，以 34 題進行第三次因素分析；同樣地，第三次因素分析以 eigenvalue 值大於 1 者為入選因素參考標準，共抽取六個因素，但其中有部分題目因素負荷量小於.50，故刪除第 08 及 09 題，以 32 題進行第四次因素分析；再採用同樣的方法及標準進行第四次因素分析，刪除第 40 及 41 題；進行第五次因素分析後，將因素負荷量小於.50 之第 12、34 及 43 題刪除。因素分析結果詳見表 3-29。以下說明因素分析之結果：

因素分析結果抽取五個因素，總共解釋變異量為 70.622%，各因素解釋量及命名如下所述：

1. 因素一：包括第 01、02、03、04、05 題，共計 5 題，因素負荷量從.522～.840，分析題目命名為「深廣學習」，其 eigenvalue 值為 3.626，可解釋國民小學校長永續領導能力調查問卷達 13.428%。
2. 因素二：包括第 18、19、20、21、35 題，共計 5 題，因素負荷量從.526～.734，分析題目命名為「分佈領導」，其 eigenvalue 值為 3.711，可解釋國民小學校長永續領導能力調查問卷達 13.744%。
3. 因素三：包括第 11、23、24、25、26 題，共計 5 題，因素負荷量從.544～.709，分析題目命名為「社群連結」，其 eigenvalue 值為 3.220，可解釋國民小學校長永續領導能力調查問卷達 11.924%。
4. 因素四：包括第 31、32、33、36、37、38 題，共計 6 題，因素負荷量從.616～.795，分析題目命名為「資源凝聚」，其 eigenvalue 值為 4.452，可

解釋國民小學校長永續領導能力調查問卷達 16.488%。

5.因素五：包括第 44、45、46、47、48、49 題，共計 6 題，因素負荷量從.507 ~.804，分析題目命名為「延續傳承」，其 eigenvalue 值為 4.060，可解釋國民小學校長永續領導能力調查問卷達 15.037%。

其結構圖變更如圖 3-7。

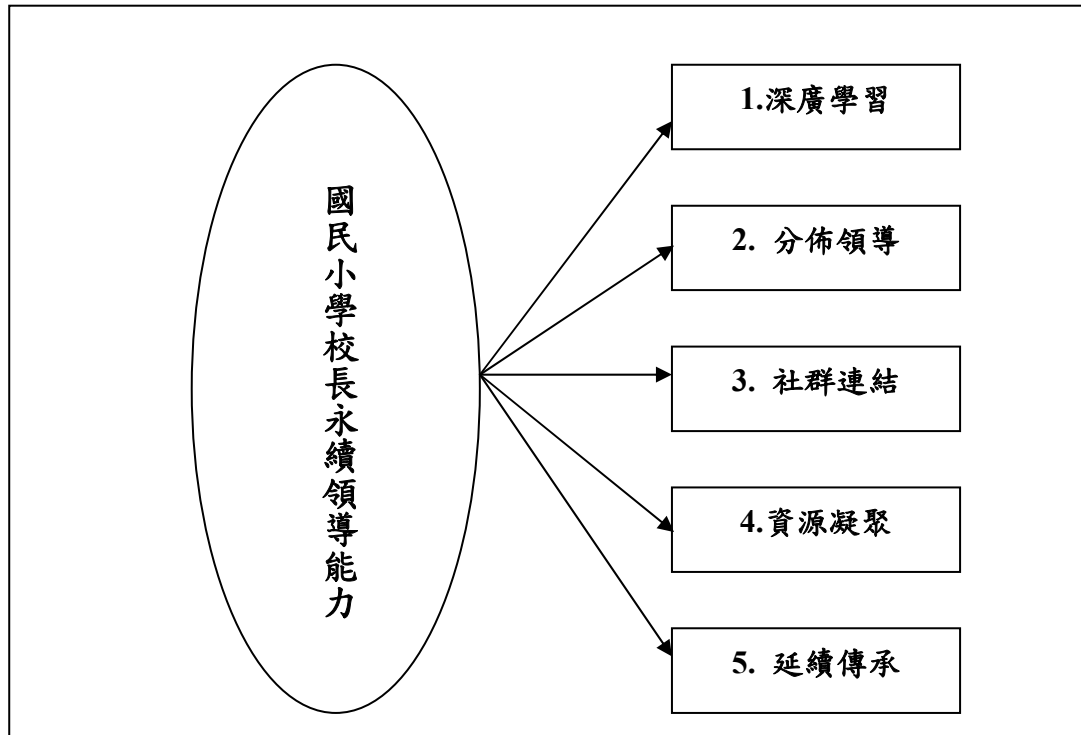


圖 3-7 國民小學校長永續領導能力修正後之研究向度圖

表3-29 國民小學校長永續領導能力預試問卷因素分析摘要表

題號及題目內容	因素內容及各題因素負荷量				
	因素 四 資源 凝聚	因素 五 延續 傳承	因素 二 分佈 領導	因素 一 深廣 學習	因素 三 社群 連結
37.我能體認人力與物力資源的使用有其限制	.795				
36.我能瞭解學校進步的重要關鍵在於人力與物力資源的發展	.757				
38.我能體認人力資源再生與發展的重要性	.746				
31.我願意鼓勵和尊重多元與差異的存在	.697				
32.我願意運用學校資源，建構發展專業學習網絡	.622				
33.我願意鼓勵學校成員組成各種不同的專業學習社群	.616				
47.我能促使學校成員放棄過往錯誤的價值或處事流程等	.804				
46.我能在開會或聯誼時，讓成員分享個人期望、感受等	.765				
45.我能每隔一段時間重新審視和更新學校的願景	.719				
48.我能將學校的歷史和經驗做一完整而詳細的紀錄	.699				
49.我能將學校過去經驗與創新結合，促使成為更有效能的組織	.679				
44.我能知道在學校中屬於大家的共同回憶	.507				
21.我能掌握目標達成的情況，並將領導能力加以擴散發展	.734				
19.我能謹慎界定出分權的界線	.721				
20.我能根據學校成員的能力分配適當的權力及工作	.718				
18.我能清楚鑑別目前學校所處狀況，並找到合適的領導方式	.628				
35.我能運用專業學習網絡促使學校進步	.526				
2. 我能幫助學校成員進行深而廣的學習	.840				
3. 我能帶領學校成員瞭解如何學習	.765				
1. 我能使得學習成為一種紮根與釀造的歷程	.690				
4. 我能帶領學校成員學以致用的能力	.593				
5. 我能帶領學校成員認識自己	.522				
23.我能與他校組成網絡關係，共同分享學校特色資源	.709				
26.我能承擔學校因政策執行或活動推展，對環境所造成的影響	.690				
25.我能將學校責任的觀念擴大成學區（或社區）責任	.689				
24.我能在發展學校特色時，謹慎考慮對於學區內的各種影響	.611				
11.我能在適當的典禮或儀式中，誠實地陳述工作的貢獻	.544				
題數	6	6	5	5	5
特徵值 (Eigenvalue)	4.452	4.060	3.711	3.626	3.220
解釋變異量	70.622%				

### (三) 信度分析

考驗「國民小學校長永續領導能力調查問卷預試問卷」的信度分析是為了探討本調查問卷的各因素之內部一致性，以作為瞭解本調查問卷之信度是否良好。本研究預試問卷分析發現：在「國民小學校長永續領導能力調查問卷預試問卷」上，以 158 位國民小學校長為受試者，其在「國民小學校長永續領導能力調查問卷預試問卷」各因素题目的反應，採用信度分析 (Reliability Analysis) 考驗各因素與總調查問卷的內部一致性：總調查問卷之 Cronbach  $\alpha$  係數達.961，各因素 Cronbach  $\alpha$  係數達.890、.906、.857、.900、.913，顯示本調查問卷之總調查問卷及各因素內部一致性高，信度佳，詳見表 3-30。

表3-30 國民小學校長永續領導能力預試問卷信度分析摘要表

向 度	題次內容	校正後 總相關	刪題後 $\alpha$ 係數	向度 $\alpha$ 係數
一. 深 廣 學 習	2. 我能幫助學校成員進行深而廣的學習	.783	.853	.890
	3. 我能帶領學校成員瞭解如何學習	.808	.847	
	1. 我能使得學習成為一種紮根與釀造的歷程	.664	.881	
	4. 我能帶領學校成員學以致用的能力	.729	.866	
	5. 我能帶領學校成員認識自己	.680	.878	
二. 分 佈 領 導	21.我能掌握目標達成的情況，並將領導能力加以擴散發展	.786	.878	.906
	19.我能謹慎界定出分權的界線	.770	.882	
	20.我能根據學校成員的能力分配適當的權力及工作	.769	.882	
	18.我能清楚鑑別目前學校所處狀況，並找到合適的領導方式	.790	.878	
	35 我能運用專業學習網絡促使學校進步	.699	.898	
三. 社 群 連 結	23.我能與他校組成網絡關係，共同分享學校特色資源	.716	.814	.857
	26.我能承擔學校因政策執行或活動推展，對環境所造成的影響	.713	.815	
	25.我能將學校責任的觀念擴大成學區（或社區）責任	.708	.816	
	24.我能在發展學校特色時，謹慎考慮對於學區內的各種影響	.664	.828	
	11.我能在適當的典禮或儀式中，誠實地陳述工作的貢獻	.560	.854	

表3-30 國民小學校長永續領導能力預試問卷信度分析摘要表（續）

四.	37.我能體認人力與物力資源的使用有其限制	.758	.878	
資源	36.我能瞭解學校進步的重要關鍵在於人力與物力資源的發展	.756	.877	
凝聚	38.我能體認人力資源再生與發展的重要性	.769	.875	.900
	31.我願意鼓勵和尊重多元與差異的存在	.723	.882	
	32.我願意運用學校資源，建構發展專業學習網絡	.660	.892	
	33.我願意鼓勵學校成員組成各種不同的專業學習社群	.703	.886	
五.	47.我能促使學校成員放棄過往錯誤的價值或處事流程等	.767	.895	
延續	46.我能在開會或聯誼時，讓成員分享個人期望、感受等	.794	.891	
傳承	45.我能每隔一段時間重新審視和更新學校的願景	.763	.895	
	48.我能將學校的歷史和經驗做一完整而詳細的紀錄	.745	.899	.913
	49.我能將學校過去經驗與創新結合，促使成為更有效能的組織	.812	.889	
	44.我能知道在學校中屬於大家的共同回憶	.657	.910	
總量表 Cronbach $\alpha$ 係數			.961	

#### （四）各因素與總調查問卷之相關分析

考驗「國民小學校長永續領導能力調查問卷預試問卷」各因素與總調查問卷之內在相關是為了探討本調查問卷的內在結構是否良好。本研究預試問卷分析發現：各因素內在相關皆達顯著水準，可見本調查問卷之內在結構良好。

表3-31 國民小學校長永續領導能力預試問卷各向度內在相關

向度別	向度一 深廣學習	向度二 分佈領導	向度三 社群連結	向度四 資源凝聚	向度五 延續傳承	總量表
向度一 深廣學習	1					
向度二 分佈領導	.725**	1				
向度三 社群連結	.673**	.683**	1			
向度四 資源凝聚	.552**	.663**	.674**	1		
向度五 延續傳承	.609**	.700**	.670**	.663**	1	
總量表	.824**	.876**	.858**	.842**	.870**	1

\*\* $p < .01$

#### (五) 編製正式問卷

根據預試問卷分析結果，選取五個因素，共計 27 題，編製成本研究工具「國民小學校長永續領導能力正式問卷」。

## 第四節 研究程序

### 壹、實施程序

本研究之實施程序，大致可分為準備階段（蒐集文獻資料、撰寫文獻探討、編製問卷）、實施階段（實施問卷調查、資料處理分析、進行焦點座談），以及完成階段（撰寫研究報告初稿、修訂研究報告）。

#### 一、準備階段

本研究自確定研究主題後，即開始廣泛蒐集並閱讀、分析、整理相關文獻資料，務求資料之周延與完整，使研究結果能趨近於真實，待閱讀過相關文獻資料後，開始進行文獻探討，統整歸納國內、外相關研究，以決定研究向度。在編製問卷方面，根據文獻探討之向度研擬預試問卷初稿，待預試問卷初稿草擬完成後，請指導教授針對研究問卷內容提供修改意見，並經專家效度之結果進行研究問卷的內容修正，以編製完成預試問卷。

#### 二、實施階段

預試問卷編製完成後，以台灣地區之公立國民小學，採系統隨機抽樣的方式，共抽取 200 間學校、200 位國民小學校長為預試研究對象。經回收後，刪除填答不完整之無效問卷，將有效問卷樣本資料逐一輸入電腦，並經檢核校對確定資料無誤後，開始依研究所需進行相關統計分析，以編製完成信效度良好之正式問卷。

正式問卷編製完成後，依台灣地區之公立國民小學校長為研究對象，採系統隨機抽樣方式，共抽取 1000 所公立國民小學校長進行正式問卷調查研究，並在正式問卷調查資料處理與分析後，進一步根據研究目的針對問卷調查結果邀請現任之公立國民小學校長進行專家諮詢座談，以瞭解現場實務的校長對國民小學校長培訓之師傅教導制度與永續領導能力之看法，俾求深刻瞭解與剖析。

另根據研究結果之分析，再邀請公立之國民小學校長進行訪談與焦點座談之分析，俾以更深入瞭解研究結果之解釋。

#### 三、完成階段

完成實施階段各項研究工作後，除整合文獻探討外，並根據調查研究等結

果，提出結論與建議，以撰寫研究報告初稿。經研究小組討論再予修正，付梓印製研究報告。



## 第四章 研究結果與討論

以下分別從研究架構內容進行研究結果與討論。

### 第一節 師傅校長教導制度

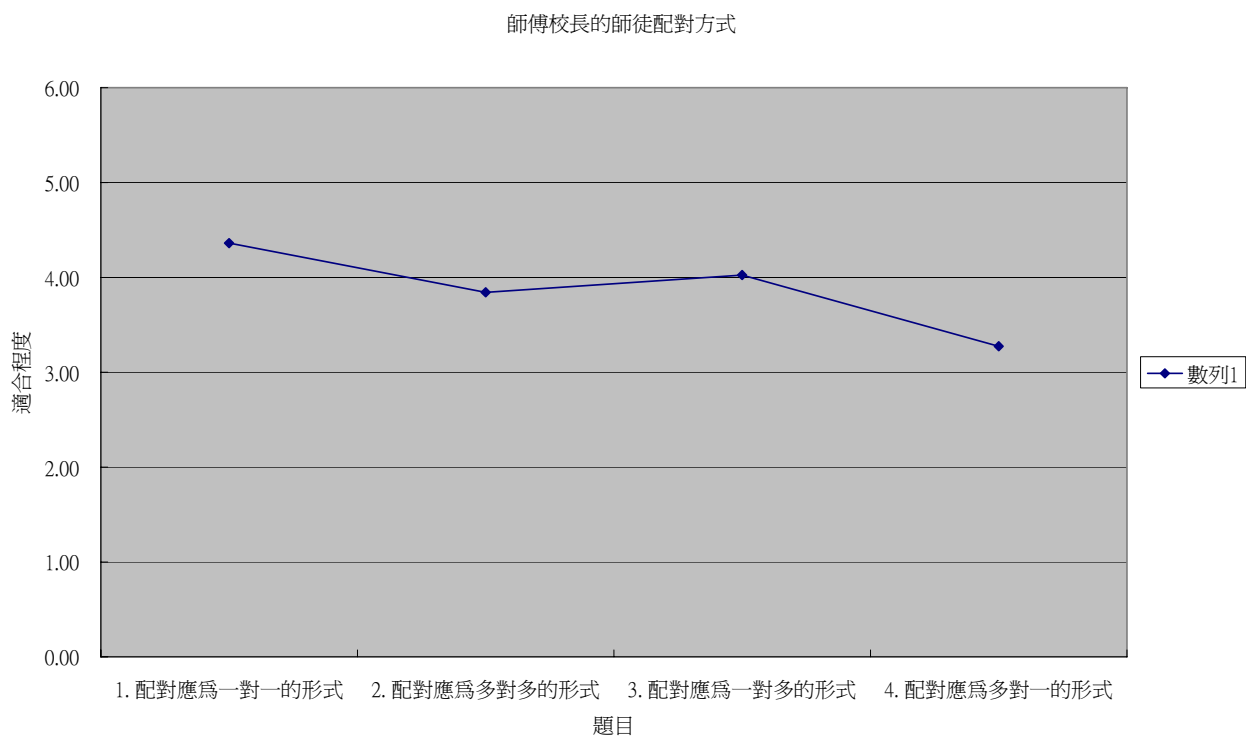


圖 4-1 師傅校長的師徒配對方式折線圖

根據正式問卷調查結果發現，在師傅校長的甄選方式方面，以「師傅校長應由縣市政府推薦優良校長」為最高分，依序為「師傅校長應由現任校長自我推薦，在資格審查」、「師傅校長應由退休校長自我推薦，在資格審查」。將各題之調查結果進行分析，如圖 4-2 所示。

根據正式問卷調查結果發現，在師傅校長的參與方式方面，以「師傅校長與在培訓課程同時開始，每週皆有師傅校長」為最高分，依序為「師傅校長應在培訓課程結束後開始，特別安排全時師傅校長」、「師傅校長應在培訓課程中期開始，每週皆有師傅校長」、「師傅校長應在培訓課程中，每天全程參與」。將各題之調查結果進行分析，如圖 4-3 所示。

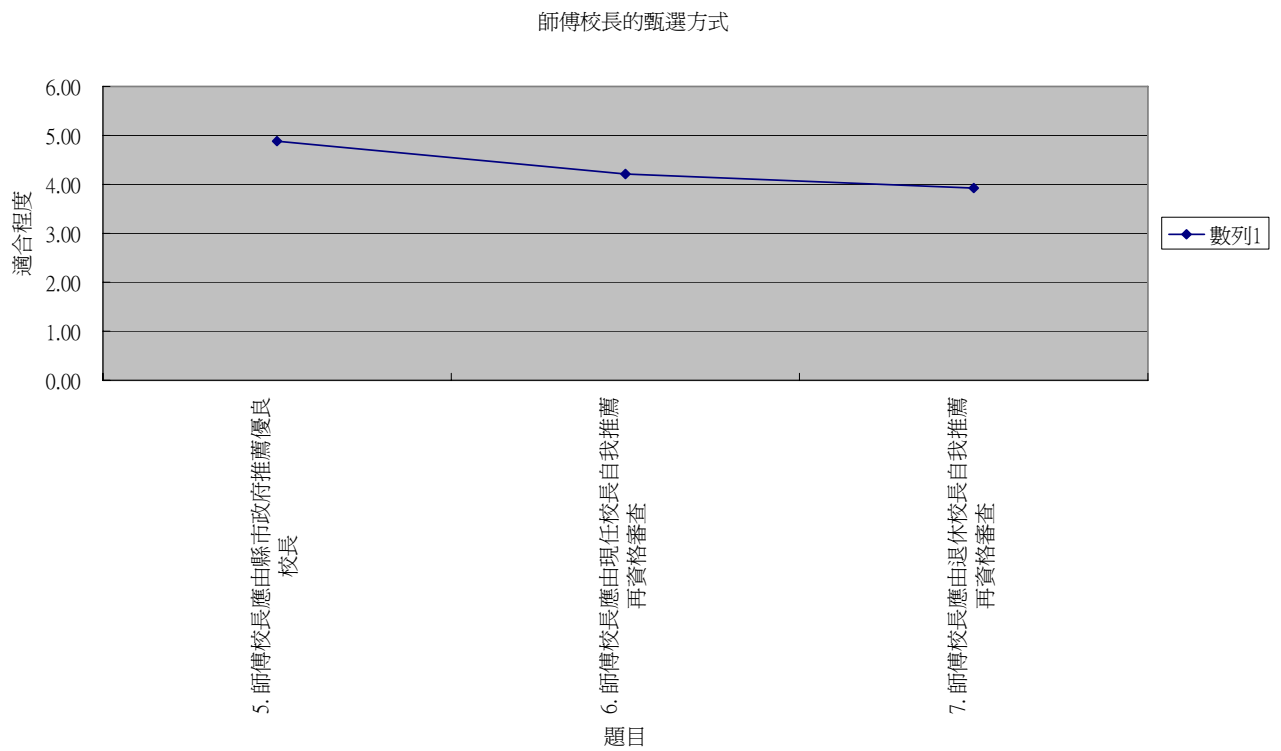


圖 4-2 師傅校長的甄選方式折線圖

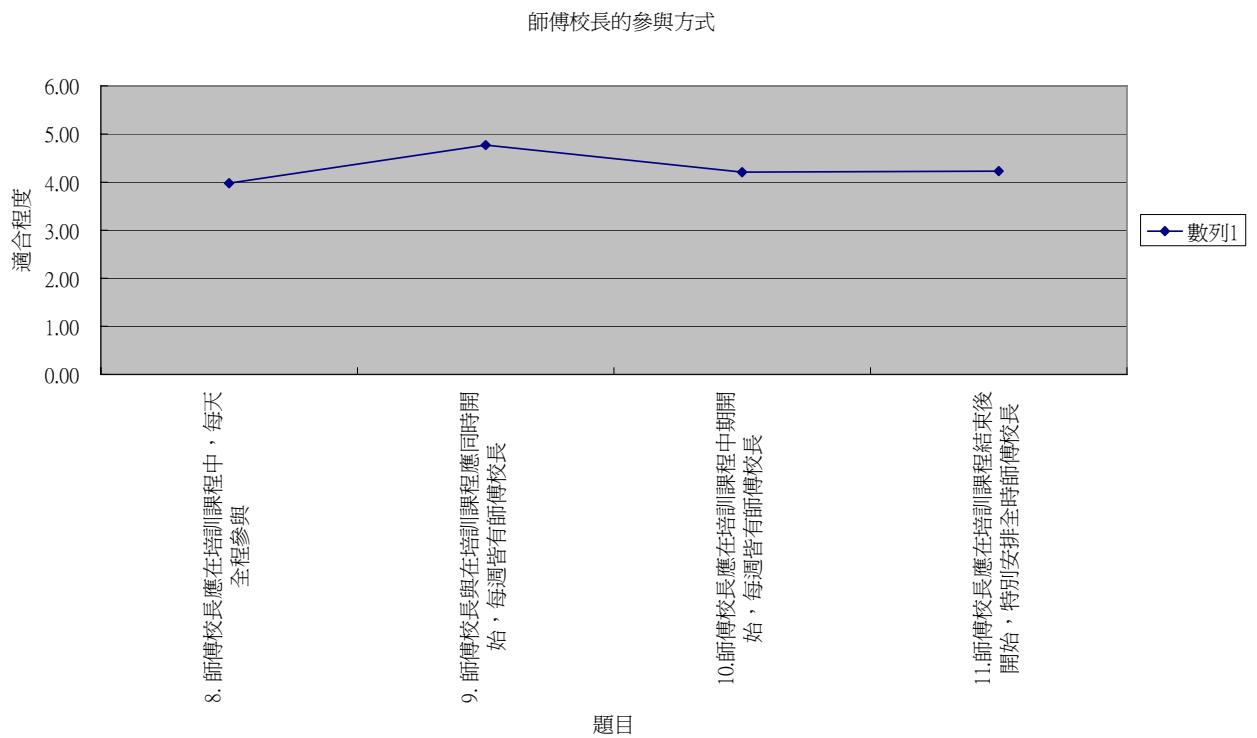


圖 4-3 師傅校長的參與方式折線圖

## 壹、專家訪談之實施方式

以下則針對專家訪談結果進行結果分析與討論。首先，呈現本研究訪談問題；再則，呈現訪談結果的歸納整理，做為對問題的回應，並摘錄部分受訪者的回答，做為問題回答之支持證據。

### (一) 根據本研究初步調查，現任之公立國民小學校長認為在師傅校長的師徒配對方式中，多數認為應為一對一的形式，請問貴中心目前採何種配對方式？為什麼？(參見圖 4-1)

我認為師傅校長與徒弟的配對應該採一對多的方式。因為多位徒弟可以共同討論，不過建議採取兩位師傅校長的方式，透過分不同時段來採取一對多的方式。我認為以 4 至 5 人較為適宜。(L1)

本縣是採一對多的形式，並未有一對一的方式。若要採用一對一的方式，首先要考量到人力資源是否充足，另外如何配對也是一門學問。其實以我來說，我並不是那麼贊成一對一的方式，因為可能沒有那麼多的楷模可以學習，而一對一可能也導致模仿的問題，師傅校長的優點固然應加以學習，但缺點的部分也可能會錯誤模仿。第二，考量如何配對時，若一對一的方式，一個強勢的校長配一個溫溫的學員，我覺得可能就會處不來。第三，私相授受是相當奇怪的，除了像我們指導教授與學生間的學習。本縣配對的方式是先以地域而別，讓地區的學員選擇地區內的校長，另外也可以由學員自行選擇與磋商。(L2)

### (二) 根據本研究初步調查，現任之公立國民小學校長認為在師傅校長的甄選方式中，以縣市政府推薦優良校長為最佳，請問貴中心目前採何種甄選方式？為什麼？(參見圖 4-2)

關於師傅校長的甄選方式，我覺得以縣市政府推薦為宜，因為必須經由縣市政府的同意。且縣市比較瞭解校長的能力，也較能選出適合的校長。(L1)

本縣在遴選師傅校長時，是透過本縣教育局成立的甄選委員會（小組）來遴選，此小組的成員包含有正、副教育局長、學管課長、承辦校長儲訓班業務同仁，以及兩位輔導校長一起共同決議，並且會特別挑選異質性的校長，例如在某些能力表現特別佳者，以提供更多元的指導內涵。而遴選的條件有二：首先必須要是縣內校長師鐸獎的得主，另外必須要是考評為資深且績優的校長，具備此二條件者，在本縣才有可能成為師傅校長。因此我也贊同，由縣市政府來推薦優良校長較為適合的調查結果。(L2)

(三) 根據本研究初步調查，現任之公立國民小學校長認為在師傅校長參與方式中，應在培訓課程時同步進行師傅校長教導，並且每週皆有師傅校長，請問貴中心目前採何種參與方式？為什麼？(參見圖 4-3)

以本處（國立教育研究院籌備處）來說，首先可將生活輔導員界定為師傅校長，而他們都需全期參與。他們能觀察學員各方面的表現，並提供建議與指導。(L1)

本縣所採取的方式就與調查結果師傅校長參與的方式相同。而本縣的制度較為特別，師傅校長共有 15 位，其中又有所謂『師傅校長中的師傅校長』5 位，負責提供實習學校與實習指導的工作，而 5 位當中的 2 位又同時擔任『輔導校長』的角色，包含我與另一位第二屆桃園校長儲訓班結訓的資深校長，負責常駐輔導的工作，具有師傅校長與輔導校長的雙重身份。(L2)

## 第二節 理想師傅校長特質

### 壹、公立國民小學校長之看法

以平均數、標準差分析國民小學師傅校長遴選特質及其分向度（師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願、經營實務素養）的看法。

首先，「國民小學師傅校長特質檢核表」的計分方式係給予被勾選者及未被勾選者按1分與0分計分，最後計算各特質的得分，得分愈高代表該特質愈適合師傅校長的遴選標準。

在國民小學師傅校長特質檢核表，包括師傅教導態度10題、個人自我要求4題、人際關係技巧4題、主動學習意願3題及經營實務素養3題等五個向度共計24題，其整體量表、分向度及各題之得分與次數分配情形詳見表4-1、表4-2、表4-3。

由表4-1可知國民小學校長在師傅校長特質檢核表之得分為15.75，平均數除以題數之得分數為0.66。

表4-2 師傅校長特質檢核表之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/題數	標準差/題數
師傅校長特質檢核表	24	714	15.75	6.50	0.66	0.27

## 第三節 師傅校長模式焦點座談分析

表4-10 師傅校長焦點座談名單

序號	姓名	職稱	獲獎年度
M1	溫明正	台北市東門國小退休校長	93年度校長領導卓越獎
M2	林建棕	台北縣深坑國小校長	93年度校長領導卓越獎
M3	張信務	台北縣新泰國小校長	94年度校長領導卓越獎
M4	宋豐雄	台北市興雅國小校長	95年度校長領導卓越獎

### 二、座談題目結果分析

#### 【座談題目】

**1. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用**

**「Modeling」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？**

關於師傅校長如何應用「Modeling」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長的方式，我認為有三種方式：第一、師傅透過言教的方式；第二、透過教育現場的實例來演練；第三、透過問題或個案的討論來進行。(M2)

我認為「Modeling」強調師傅校長必須要能言出必行，透過身教的方式塑造成一種典範。此外，我也認為，師徒配對方面，應依徒弟人格特質的不同來搭配不同的師傅校長才較為合宜。(M4)

我也認為「Modeling」觀點所強調的是透過師傅校長的身教與境教來使徒弟校長有所領悟。(M1)

**2. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用**

**「Educating」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？**

在「Educating」的角度下，我覺得師傅校長應該要能提供典範，並鼓勵徒弟校長產生想法。在過去校長培訓時，其實徒弟與師傅校長相處的時間不夠，以及課程設計上過於理論，因此經驗傳承上有所限制。(M2)

其實我覺得校長應該具備有教學的能力，如此師傅校長在對徒弟校長進行傳承時，才能以教學的角度出發，給予徒弟適當的輔助。(M4)

**3. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用**

**「Networking」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？**

我覺得師徒間的傳承可以透過個案分析的方式給予徒弟校長鷹架，像過去我在帶徒弟時，公文撰寫上我就會與徒弟先討論，再交由徒弟來負責，而徒弟也能從這學習中獲得成就感。(M4)

**4. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用**

**「Telling」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？**

我認為在培訓徒弟校長具備闡明其理念及相關事項的能力時，應採取以下的步驟：先讓徒弟觀察師傅，再使其參與決策，接下來讓再看師傅的作為，最後由師傅再告訴徒弟其行事的內涵與用意。透過這樣的步驟來培養徒弟有向其他人解釋的能力。(M1)

**5. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用**

**「Outlooking」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？**

師徒的教導，尤其是徒弟學習的是師傅的「典範」，從此點來分析，師傅應該

讓徒弟有統觀的學習，讓徒弟從生活點滴、你的行事作風當中學習、歸納、瞭解身為校長應有的責任、態度與典範，是師徒制很重要的部分。(M1)

#### 6. 請您從師傅校長教導的觀點，與我們分享您如何或您覺得應該如何應用

##### 「Reacting」的策略傳承經驗智慧給徒弟校長？

我覺得師徒的傳承確實是依照 MENTOR 的步驟來進行，師傅校長先將自己的經驗進行彙整，再給予徒弟校長相關的知識鷹架，再藉由彼此間的交流、討論與設計問題，最後由學徒獨立建構解決問題，並加以實踐。而最後一環節中使徒弟獨立是相當重要的。(M3)

### 第四節 認知學徒制

課程觀察校長名單如下：

表4-11 認知學徒制課堂觀察名單

序號	姓名	服務學校	職稱	授課主題	觀察時間
1	蔡文杰	台北縣文昌國小	校長	學校組織	7/24
2	胡英捷	基隆市八斗國小	校長	學校經營	7/31
3	何瑞蓮	台北市萬芳國小	校長	危機管理	8/14
4	戴振浩	桃園縣文化國小	校長	生涯發展	8/21

參與課程的乃政大校長培育班的學員，在整體過程中，經由師傅校長的主題教導與經驗傳授，除了課堂中師傅校長針對四大主題（包含學校組織、學校經營、危機管理、生涯發展）的專業教導外，另闢有約一個半小時的時間讓學員提問、解惑，茲將學員主要所提問的問題分析如下：

1. 一個校長需具備哪些特質？
2. 請問校長的教育理念，如何在所領導的學校貫徹理念？
3. 如何凝聚教師們的向心力，營造家的感情？
4. 校長如何兼顧學校及家庭？
5. 如何善用家長社區資源？
6. 如何訓練自己的意志力？
7. 初任校長應優先處理哪些事項？施政重點應著重何處？有人曾言初任校長

應：一年觀察、二年準備、三年作戰、四年收割。校長看法如何？

8. 當面臨挫折困境時，支持校長的信念是什麼？及影響您最深刻的一句話。
9. 新接任一所學校，哪些是事情是新校長必須馬上注意或處理與留意的？最重要的三件事。
10. 如何營造學校發展的優勢？並請從資訊教育與資訊管理的長程發展（含專業人才、設備管理、維護採購、教學與資源運用）分享寶貴經驗。
11. 建構優質的E學校，有效的策略有哪些？
12. 如何有效建構全校知識分享平台，已有校整合運用行政、教師的努力成果，落實學校知識管理，進而提升學校效能？
13. 減班超額教師調校者如何產生最為理想？
14. 新到另一所學校擔任校長，最先要作的事情是什麼？如果有許多想法要去實踐時又要如何去推動呢？
15. 當一位校長最深刻的樂與苦是什麼？
16. 您的管理哲學為何？
17. 您的管理策略為哪些？
18. 當學校遇到立即性的危機該如何處理？請以您的經驗分享之。
19. 如何處理學校主任派任的問題？
20. 如何準備校長考試？
21. 如果我的學校重視升學，如何將個人更高層次的理念加以推展，獲得家長、教師的支持？
22. 您是如何踏上您的校長之路？
23. 如果學校中有難以相處的成員，應如何處理？
24. 如何處理與學校利益關係人間的互動？如何善用此資源？要注意哪些地方？
25. 請問您從初任校長至今的感受？



## 第五節 校長策略領導能力

本節以平均數、標準差分析校長策略領導能力及其分向度（訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧）的現況。

本研究工具「國民小學校長策略領導能力調查問卷」係採用採李克特式（Likert-type）的六點式量表，問卷尺度由「非常符合」給予6分計、「大多符合」給予5分計、「有點符合」給予4分計、「有點不符合」給予3分計、「大多不符合」給予2分計、「非常不符合」給予1分計。其平均值介於1.00~2分，表示其得分程度為「低」；平均值介於2.01~3分，表示其得分程度為「中低」；平均值介於3.01~4分，表示其得分程度為「中」；平均值介於4.01~5分，表示其得分程度為「中高」；平均值介於5.01~6分，表示其得分程度為「高」。

國民小學校長策略領導能力調查問卷，包括訂定目標 4 題、轉化行動 6 題、整合資源 6 題、核心技術 6 題、領導智慧 4 題等五個向度，共計 26 題，其整體量表、分向度及各題之得分情形詳見表 4-10、4-11、4-12。

由表 4-5 可知國民小學校長在「校長策略領導能力調查問卷」之得分為 134.92，平均數除以題數之得分為 5.19，顯示校長在策略領導能力調查問卷之得分為高程度。

表4-12 校長策略領導能力總問卷之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
校長策略領導 能力總問卷	26	714	134.92	11.86	5.19	0.46

## 第六節 師傅校長教導課程

本節以平均數、標準差分析國民小學校長對師傅校長教導課程及其分向度（瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展）的看法，。

本研究工具「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」採用李克特式（Likert-type）六點量表，問卷尺度由「非常有幫助」給予 6 分計、「大多有幫助」給予 5 分計、「有點有幫助」給予 4 分計、「有點沒幫助」給予 3 分計、「大多沒幫助」給予 2 分計、「非常沒幫助」給予 1 分計其平均值介於 1.00~2.00 分表示其得分程度為「低」；平均值介於 2.01~3.00 分表示其得分程度為「中低」；平均值介於 3.01~4.00 分表示其得分程度為「中」；平均值介於 4.01~5.00 分表示其得分程度為

「中高」；平均值介於 5.01~6.00 分表示其得分程度為「高」。

國民小學師傅校長教導課程調查問卷，包括瞭解學校 5 題、就任校長 6 題、推動校務 6 題、化解衝突 5 題、生涯發展 5 題等五個向度，共計 27 題，其整體量表、分向度及各題之得分情形詳見表 4-17、4-18、4-19。

由表 4-1 可知校長在「師傅校長教導課程調查問卷」看法之得分為 135.53，平均數除以題數之得分為 5.02，顯示校長在師傅校長教導課程調查問卷之得分為高程度。

表4-19 師傅校長教導課程總問卷之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
師傅校長教導 課程總問卷	27	726	135.53	14.10	5.02	0.52

## 第七節 校長專業能力

本部分乃依據陳宏彰（2005）之研究結果，再發放問卷以重新驗證校長專業能力的現況，以瞭解我國公立國民小學校長對於校長專業能力之看法為何。因此以問卷調查法為主，依據教育部統計處彙編之中華民國 94 學年度《各級學校名錄》，採系統隨機抽樣方式選擇研究對象。

本研究工具「國民小學校長專業能力調查問卷」採用李克特式（Likert-type）六點量表，問卷尺度由「非常符合」給予 6 分計、「大多符合」給予 5 分計、「有點符合」給予 4 分計、「有點不符合」給予 3 分計、「非常不符合」給予 2 分計、「非常沒幫助」給予 1 分計其平均值介於 1.00~2.00 分表示其得分程度為「低」；平均值介於 2.01~3.00 分表示其得分程度為「中低」；平均值介於 3.01~4.00 分表示其得分程度為「中」；平均值介於 4.01~5.00 分表示其得分程度為「中高」；平均值介於 5.01~6.00 分表示其得分程度為「高」。

國民小學校長專業能力調查問卷，包括校務發展 5 題、行政管理 5 題、教學領導 5 題、公共關係 5 題、專業責任 5 題等五個向度，共計 25 題，其整體量表、分向度及各題之得分情形詳見表所示。

由表 4-26 可知校長在「國民小學校長專業能力調查問卷」看法之得分為 129.81，平均數除以題數之得分為 5.19，顯示國民小學校長在校長專業能力調查問

卷之得分為高程度。

表4-26 國民小學校長專業能力總問卷之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
校長專業能力 總問卷	25	158	129.81	12.20	5.19	0.49

## 第八節 校長永續領導能力

國民小學校長永續領導能力調查問卷，包括深廣學習 5 題、分佈領導 5 題、社群連結 5 題、資源凝聚 6 題、延續傳承 6 題等五個向度，共計 27 題，其整體量表、分向度及各題之得分情形詳見表所示。

由表 4-29 可知校長在「校長永續領導能力調查問卷」之得分為 138.53，平均數除以題數之得分為 5.11，顯示校長在永續領導能力調查問卷之得分為高程度。

表4-29 校長永續領導能力總問卷之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
校長永續領導 能力總問卷	27	726	137.85	12.47	5.11	0.46

## 第五章 師傅校長對校長專業能力之影響

本章旨在以 LISREL 進行分析，以驗證師傅校長特質、校長策略領導能力、師傅校長教導課程、校長永續領導能力對校長專業能力之影響進行探究。

### 第一節 理想師傅校長特質對校長專業能力之影響

有關模式適配度指標的判斷標準，余民寧（2006）指出 LISREL 程式適配度指標之使用的建議判斷標準，包括整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標。

表5-1 本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形

	適配指標	判斷規準	研究結果
整體	GFI	>0.9	0.94
適配度	SRMR	<0.05	0.043
比較 適配度	NFI	>0.9	0.97
	NNFI	>0.9	0.99
	CFI	>0.9	0.99
	IFI	>0.9	0.99
	RFI	>0.9	0.96
精簡 適配度	PNFI	較高較好	0.73
基本 適配度	誤差變異數	無負值且達顯著	全部符合
	因素負荷量 ( $\lambda$ 值)	0.5~0.95	全部符合
內在 適配度	R 平方值 ( $R^2$ )	達顯著水準	全部符合

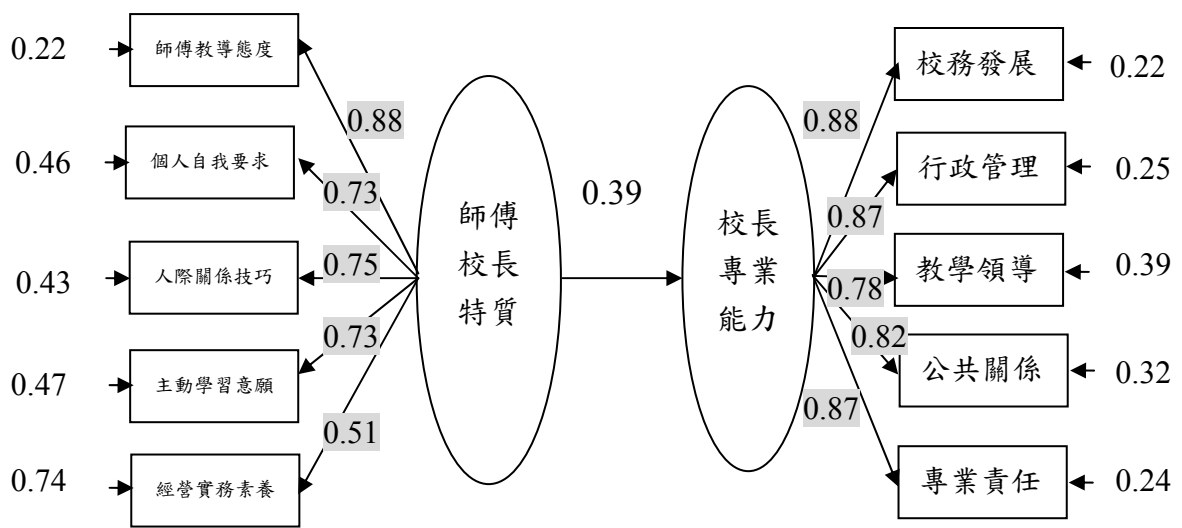


圖 5-1 師傅校長特質對校長專業能力之互動模式路徑關係圖

## 第二節 校長策略領導能力對校長專業能力之影響

有關模式適配度指標的判斷標準，余民寧（2006）指出 LISREL 程式適配度指標之使用的建議判斷標準，包括整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標。

表5-2 本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形

	適配指標	判斷規準	研究結果
整體	GFI	>0.9	0.92
適配度	SRMR	<0.05	0.028
比較 適配度	NFI	>0.9	0.98
	NNFI	>0.9	0.99
	CFI	>0.9	0.99
	IFI	>0.9	0.99
	RFI	>0.9	0.97
精簡 適配度	PNFI	較高較好	0.74
基本 適配度	誤差變異數	無負值且達顯著	全部符合
	因素負荷量 ( $\lambda$ 值)	0.5~0.95	全部符合
內在 適配度	$R$ 平方值 ( $R^2$ )	達顯著水準	全部符合

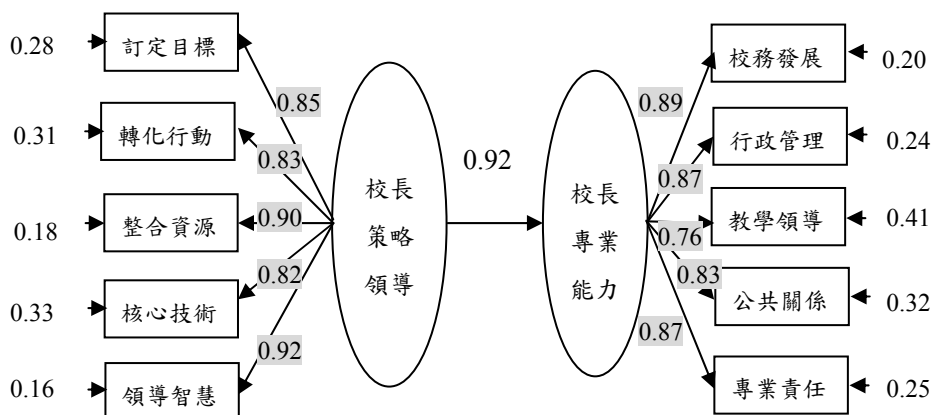


圖 5-2 校長策略領導能力對校長專業能力之互動模式路徑關係圖

### 第三節 師傅校長教導課程對校長專業能力之影響

有關模式適配度指標的判斷標準，余民寧（2006）指出 LISREL 程式適配度指標之使用的建議判斷標準，包括整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標。

表5-3 本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形

	適配指標	判斷規準	研究結果
整體	GFI	>0.9	0.91
適配度	SRMR	<0.05	0.047
比較 適配度	NFI	>0.9	0.97
	NNFI	>0.9	0.98
	CFI	>0.9	0.98
	IFI	>0.9	0.98
	RFI	>0.9	0.96
精簡 適配度	PNFI	較高較好	0.73
基本 適配度	誤差變異數	無負值且達顯著	全部符合
	因素負荷量 ( $\lambda$ 值)	0.5~0.95	全部符合
內在 適配度	$R$ 平方值 ( $R^2$ )	達顯著水準	全部符合

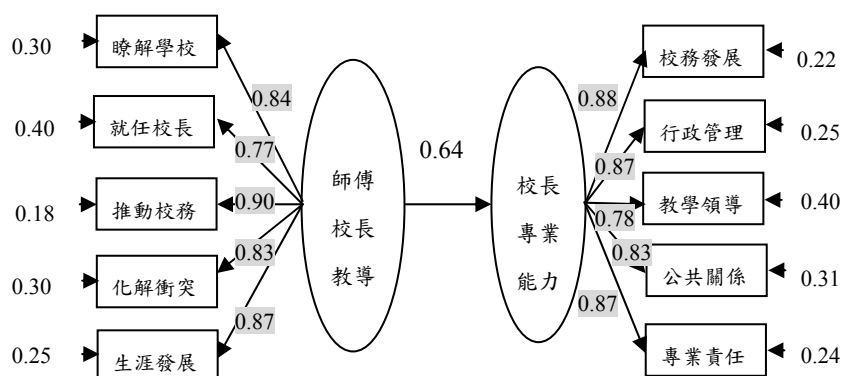


圖 5-3 師傅校長教導課程對校長專業能力之互動模式路徑關係圖

#### 第四節 校長永續領導能力對校長專業能力之影響

有關模式適配度指標的判斷標準，余民寧（2006）指出 LISREL 程式適配度指標之使用的建議判斷標準，包括整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標。

表5-4 本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形

	適配指標	判斷規準	研究結果
整體	GFI	>0.9	0.90
適配度	SRMR	<0.05	0.033
比較 適配度	NFI	>0.9	0.97
	NNFI	>0.9	0.97
	CFI	>0.9	0.98
	IFI	>0.9	0.98
	RFI	>0.9	0.96
精簡 適配度	PNFI	較高較好	0.73
基本 適配度	誤差變異數	無負值且達顯著	全部符合
	因素負荷量 ( $\lambda$ 值)	0.5~0.95	全部符合
內在 適配度	$R$ 平方值 ( $R^2$ )	達顯著水準	全部符合

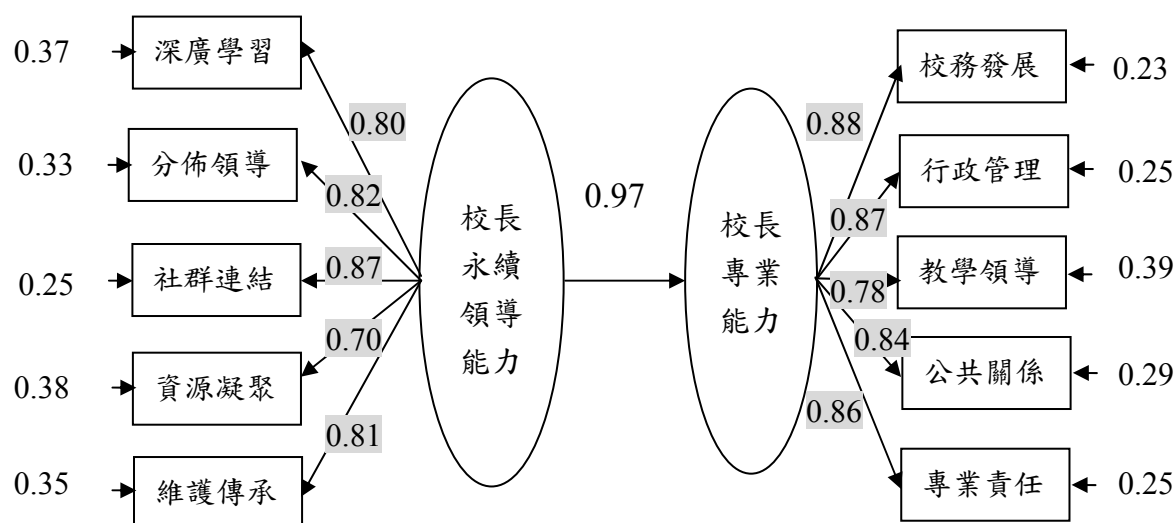


圖 5-4 校長永續領導能力對校長專業能力之互動模式路徑關係圖



## 第六章 結論與建議

本研究旨在探究「國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」。本研究方法為文獻分析、問卷調查、焦點團體座談與專家訪談等方法，問卷調查樣本以台灣地區（含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣及台東縣）之公立國民小學校長為研究對象，共 1000 人。

焦點團體座談係邀請曾經接受過師傅校長教導之現任公立國民小學校長參加。研究工具包含採用之分別為「國民小學師傅校長教導制度調查問卷」、「國民小學理想師傅校長特質調查問卷」、「校長策略領導能力調查問卷」、「國民小學師傅校長教導課程調查問卷」、「校長永續領導能力調查問卷」、「國民小學校長專業能力」等調查問卷。另有「遴選國民小學師傅校長特質焦點座談大綱」、「國民小學師傅校長模式焦點座談大綱」、「校長策略領導能力焦點座談」、「國民小學師傅校長教導課程焦點座談大綱」、「校長永續領導能力焦點座談大綱」。專家訪談的對象則為國內辦理國民小學校長職前儲訓或培育相關機構的行政人員 2 位。

本研究統計方法為描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析、結構方程模式（SEM）分析及內容分析等方法進行分析討論。

本章乃根據研究結果與分析，歸納成結論，並分別針對教育行政機關、國民小學校長及後續研究提出具體建議。

### 第一節 結論

本節擬就文獻探討結果、調查研究發現，並依據研究目的，歸納出本研究主要發現做為結論呈現。

#### 壹、國民小學師傅校長教導制度以採一對一、由縣市政府推薦優良校長、與培訓課程同時開始，每週皆有師傅校長最高分

根據本研究結果發現，在師傅校長的師徒配對方式方面，以「配對應為一對一的形式」為最高分，依序為「配對應為一對多的形式」、「配對應為多對多的形式」、「配對應為多對一的形式」；在師傅校長的甄選方式方面，以「師傅校長應由縣市政府推薦優良校長」為最高分，依序為「師傅校長應由現任校長自我推薦，在資格審查」、「師傅校長應由退休校長自我推薦，在資格審查」；在師傅校長的參

與方式方面，以「師傅校長與在培訓課程同時開始，每週皆有師傅校長」為最高分，依序為「師傅校長應在培訓課程結束後開始，特別安排全時師傅校長」、「師傅校長應在培訓課程中期開始，每週皆有師傅校長」、「師傅校長應在培訓課程中，每天全程參與」。

## 貳、國民小學理想師傅校長特質之內涵包括師傅教導態度、個人自我要求、主動學習意願、人際關係技巧與經營實務素養

根據本研究發現，理想師傅校長特質共可分為五個向度，分別包含：**1.師傅教導態度**：係指身為師傅校長，要有熱忱與能夠指導徒弟校長進行師傅教導，並有不怕青出於藍的雅量。**2.個人自我要求**：係指身為師傅校長，在個人表現上有一定的要求，不僅具備領導特質，對於自身能力、個人操守、信念上更有所期許與堅持，並能接受各種不同的解決策略。**3.主動學習意願**：係指身為師傅校長，要能具有主動學習的意願，不僅能主動去探究各種問題，更要透過不斷地學習進修來發展自己的專業。**4.人際關係技巧**：係指身為師傅校長，不僅要能明確認知環境，並透過成熟圓融的處事技巧、開放的溝通管道，來經營學校的內外部公共關係。此外，更要能夠溫暖關心他人，傾聽他人的感受與想法。**5.經營實務素養**：係指身為師傅校長，應具備有豐富的實務經驗，並在校務經營上是有績效的，且能夠對社會的生態有所掌握與瞭解。

而從國內外的研究進行歸納分析發現，雖然國內在師傅校長制度方面雖然建構尚不完整，但與師傅校長特質相關的研究卻有許多可供參考應用之處，例如丁一顧與張德銳（2002）、吳清山（2001）、施宏彥（2001）、陳添丁（2005）等。然而，目前國內對於遴選師傅校長特質的具體內容方面，研究仍相當欠缺，因此有值得加以探討的需求。

## 參、師傅校長模式應包含 Modeling、Educating、Networking、Telling、Outlooking 與 Reacting

根據本研究發現，師傅教導課程系統中Mentoring的內涵意義與模式功能，並提出六個策略豐富師傅校長教導課程系統的執行等方面探討：**1.Modeling**：教導者（師傅校長）示範組成擔任校長之專業任務的各個步驟，建立學習者（徒弟校長）對專業任務的整體觀，透過Modeling的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能；**2.Educating**：學習者（徒弟校長）在教導者（師傅校長）的輔助（指示和回饋）之下演練專業的任務，透過Educating的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能；**3.Networking**：當師傅校長給予徒弟校長工作專業知識的鷹

架(scaffold)之後，可以讓其獨立執行其工作，若徒弟校長能力仍有不足時，師傅校長必須在協助與教導其有困難的步驟；另外，當徒弟校長可以獨立完成其任務時，師傅校長就要慢慢從問題解決的過程中隱退，讓徒弟校長建構完成其專業發展的知識脈絡，透過Networking的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能；**4.Telling**：培訓學習者(徒弟校長)之闡明其理念及相關事項的能力，讓其嘗試向其他人解釋他對完成校長專業任務過程的理解，並藉以培養其闡明自己工作配管流程的能力，透過Telling的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能；**5.Outlooking**：培訓學習者(徒弟校長)能將自己問題解決過程和專家或同儕的進行對照，或和校長專業任務的內在概念模式進行比較，發展徒弟校長之統觀全局的能力，藉以培養獨立增進校長專業任務的能力，透過Outlooking的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能；**6.Reacting**：培訓學習者(徒弟校長)不僅學習專家問題解決的過程，也被激發去形成並解決問題，藉以發現屬於自己的問題解決型式，而學到如何去獨立建構解決問題的能力，藉以豐富其校長專業能力，透過Reacting的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

#### **肆、認知學徒制實務經驗傳承乃成為擔任校長重要學習方法**

本部分乃透過現場觀察的方式，觀察四位資深優秀的校長，如何在課堂上進行經驗傳承。因此邀請蔡文杰校長、胡英捷校長、戴振浩校長與何瑞蓮校長共四位校長分別就校長的專業能力，包含校長的組織理論知識建構、校長的學校管理哲學觀探討、校長的生涯規劃發展探討以及女性校長的角色扮演探討，並於課堂後，開放時間讓上課學員開放式提問。

經由本研究觀察顯示，大部分學員關切的問題落在幾個部分，包含校長典範、校長角色、校長生涯發展、校長危機處理、學校人事管理、組織管理等偏向實務經驗傳承之上，經由互動結果的產生，亦促使師傅校長與學員間產生信任與默契，幫助徒弟未來擔任校長的準備工作，凸顯經由認知學徒制的方式進行學習，將可促進未來成為學校領導者角色的形成，以及能力的累積。

#### **伍、國民小學校長策略領導能力之內涵包括訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術與領導智慧**

根據本研究發現，國民小學校長策略領導能力共可分為五個向度，分別包含：**1.訂定目標**：係指校長應具有寬廣視野，以自身對現況的精確瞭解與掌握為基礎，並將學校長期未來發展列入考量，審慎地為學校界定價值與訂立方向。**2.轉化行**

**動**：學校在訂定目標後，校長應能將學校共同願景轉化為具體的策略，並能採取實際行動，使計畫付諸實行，再透過學校所有成員的共同參與，適時地進行修正與調整，從而形成一個持續的過程。**3.整合資源**：校長能將個人或學校結合成一個整體，並透過價值分享的機制營造出開放、彈性的組織氣氛，以形塑學校成一學習型組織，確實整合人與學校、想法與行動。**4.核心技術**：校長具有促使學校成功面對新挑戰的能力，通常是與學校本身深層的價值與基礎有關，期能維持學校的長期發展，並邁向成功之路。**5.領導智慧**：校長能透過清晰的價值系統，將各種資料轉化為資訊、知識，並將意義內化而加以實踐的能力，亦即「在對的時間做對的事」的能力。

綜合國內外相關研究發現，策略領導相關的研究，是近年來新興的議題，惟主要的研究主題仍僅圍繞在策略管理與策略循環過程，有關學校行政的策略領導部分，目前僅有陳芬蘭（2006）針對國民小學校長的研究，但係針對國民小學教師為主要的問卷發放對象。大體來說，教育領域的策略領導相關研究仍相當稀少，國內尚無此方面的研究。因此在國內外正如火如荼地進行各項教育重大變革的同時，國內的國民小學校長擔負著推動國民基礎教育的重大責任，是否能發揮領導智慧、運用核心技術以促使組織目標實現，是我們必須去加以瞭解的，是以，校長策略領導能力就成為首要探究的議題。

## **陸、國民小學師傅校長教導課程之內涵包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突與生涯發展**

根據本研究發現，國民小學師傅校長教導課程共可分為五個向度，包含**1.瞭解學校**：師傅教導傳授候用校長如何透過多種管道及不同的人士蒐集學校資料；運用 SWOTS 分析法，深入瞭解學校各項優點、缺點、機會、威脅；將學校的內部環境分析與外部環境分析作交叉分析，研擬治校策略；拜訪學校關鍵人物當面請益；**2.就任校長**：師傅教導傳授候用校長交接典禮上應注意些什麼；如何適當地準備就任演說；聽取單位簡報時應有哪些注意事項；如何謹慎處理私下建言；如何有效詳閱書面記錄以瞭解學校；如何善於利用會議來做決定或利用以前會議決定來做事；**3.推動校務**：師傅教導傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要領、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立其領導風格；**4.化解衝突**：師傅教導傳授候用校長如何面對傳統、推動改革、面對非正式組織、處理獎懲案件與控案申訴；**5.生涯發展**：師傅教導傳授候用校長如何體察工作意義、考慮學校發展需求、平衡工作與家庭、參與專業團體與獲取社會支

持。

然則從國內外的研究歸納進行分析發現，雖然國內在師傅校長教導制度方面雖然建構尚不完整，然相關的研究卻有許多可供參考應用之處，但在師傅校長教導課程內涵此部分，除陳木金（2006）與蔡易芷（2005）有相關的探討外，目前國內外對於師傅校長教導課程內容具體包含項目方面，研究仍相當欠缺，因此值得加以探討的空間。

### **柒、校長在專業能力表現上，以行政管理能力得分最高，而以教學領導能力得分最低**

根據本研究結果顯示，在國民小學校長專業能力內涵上，包含校務發展 5 題、行政管理 5 題、教學領導 5 題、公共關係 5 題、專業責任 5 題等五個向度，共 25 個指標。其中國民小學校長在校長專業能力總表現得分為高程度。其中又以行政管理能力得分最高；其次分別是專業責任、校務發展、公共關係，而以教學領導得分最低。雖然各向度得分皆為高程度，但仍顯示出現任之公立國民小學校長雖然在專業能力表現佳，但在各向度的得分不一，尤需加強在「教學領導」此專業能力的表現上。

### **捌、國民小學校長永續領導能力之內涵包括深廣學習、分佈領導、社群連結、資源凝聚與延續傳承**

根據本研究發現，國民小學校長永續領導能力共可分為五個向度，包含 **1.深廣學習**：在永續發展的過程中，深而廣的學習是最為重要且迫切培養的能力，因此領導者應帶領學校成員瞭解學習的方法、做事的方式、應成為怎樣的人、如何與他人共存，並明瞭學習是種紮根與釀造的歷程，無法一蹴可幾；**2.分佈領導**：領導者需運用激勵的策略使成員相信他們可以自己完成任務，並建立「分佈領導」的文化，而非僅訓練與發展少數的領導菁英，當其發揮影響力時，屆時學校成員、學生和家長將共同負起永續革新的責任；**3.社群連結**：領導者應要能夠與周遭社群進行知識與資源的相互連結，進行資源共享與應用，並在思維上跳脫以往格局，將大環境的發展納入考量，才能有效促成永續發展；**4.資源凝聚**：領導者應重視人力與物力資源的發展，瞭解更新成員能量的重要性，當領導者和成員的能量增加後，即可有效促進組織的發展。此外應發展多元的領導模式，重視組織中的多樣性與差異性內容，給予彈性發展的空間，並透過對話、專業學習網絡及專業學習社群的方式，凝聚差異以促進學校進步；**5.延續傳承**：永續領導的發展乃建構在未來與過去之上，尊重人們過去的智慧、經驗與回憶，並將其視為有價值、可更新、

可再結合的資源，因此領導者應要能保留組織中原有良好的部分，加以延續發展，並透過與組織內、外成員的溝通對話，瞭解學校現況與未來發展的方向，將組織發展的藍圖與規劃確實延續給下個領導者，根據過去探詢與創造更美好的未來。

綜合國內外相關研究發現，國內外研究有關永續發展的研究議題，直到近幾年才有較多的研究者進行探究，惟主要的研究主題仍僅圍繞在永續發展中的環境層面，有關學校行政領導的永續部分，相關的研究仍相當稀少，尤其國內尚無此方面的研究，因此在國內外面臨重大改革議題已有一段時日的現在，重新審視教育改革所帶來的影響與其發展的脈絡時，對照學校整體永續發展的局勢，探究校長永續領導能力更是刻不容緩的議題。

### **玖、理想師傅校長特質對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力**

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標、內在適配度指標皆佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

- 一、影響理想師傅校長特質的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量。
- 二、影響校長專業能力的五個變項確實發揮潛在的「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「師傅校長特質」與「校長專業能力」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證之中獲得支持成立。
- 四、分析其路徑關係，理想師傅校長特質至校長專業能力的徑路上，徑路係數.39，其  $t$  值達顯著水準。亦即，前因變項（理想師傅校長特質）對後果變項（校長專業能力）具有顯著的影響力。

### **拾、校長策略領導能力對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力**

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標、內在適配度指標皆佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

- 一、影響校長策略領導能力的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量。
- 二、影響校長專業能力的五個變項確實發揮潛在的「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「校長策略領導能力」與「校長專業能力」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證之中獲得支

持成立。

- 四、分析其路徑關係，校長策略領導能力至校長專業能力的徑路上，徑路係數.92，其  $t$  值達顯著水準。亦即，前因變項（校長策略領導能力）對後果變項（校長專業能力）具有顯著的影響力。

#### **拾壹、師傅校長教導課程對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力**

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標、內在適配度指標皆佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

- 一、影響師傅校長教導課程的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量。
- 二、影響校長專業能力的五個變項確實發揮潛在的「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「師傅校長教導課程」與「校長專業能力」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證之中獲得支持成立。
- 四、分析其路徑關係，師傅校長教導課程至校長專業能力的徑路上，徑路係數.64，其  $t$  值達顯著水準。亦即，前因變項（師傅校長教導課程）對後果變項（校長專業能力）具有顯著的影響力。

#### **拾貳、校長永續領導能力對校長專業能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力**

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標、內在適配度指標皆佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

- 一、影響校長永續領導能力的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量。
- 二、影響校長專業能力的五個變項確實發揮潛在的「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「校長永續領導能力」與「校長專業能力」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證之中獲得支持成立。
- 四、分析其路徑關係，校長永續領導能力至校長專業能力的徑路上，徑路係數.97，其  $t$  值達顯著水準。亦即，前因變項（校長永續領導能力）對後果變項（校長專業能力）具有顯著的影響力。

## 第二節 建議

根據文獻分析、研究結果與討論，本研究提出以下建議，俾供教育行政機關、國民小學校長及後續研究之參考。

### 壹、對教育行政機關的建議

#### 一、校長培訓課程中應嵌入師傅校長教導，並增加師徒相處的時間

經由本研究調查發現，從國內外相關文獻、焦點團體座談與專家訪談內容發現，師傅校長確實在校長培育儲訓階段扮演相當重要的角色，因此若能在校長培訓課程中嵌入師傅校長教導，不僅提供學員可諮詢的對象，亦能有助於學員在學校實務現場的適應。

此外，觀察國內目前有應用師傅校長制度於培訓課程者，大多係以參觀學校或短暫的實習為主，使得學員通常僅有短暫的時間（數日或數週）向師傅校長學習，不僅無法確實學校到學校現場的校務行政運作，亦難以體會到師傅校長教導的潛在課程。因此若能增加師徒相處的時間，例如透過安排較長時間的實習課程或是提供師徒互動的平台等方式，讓師傅校長教導發揮更大的效益。

#### 二、重視師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑

經由本研究發現，我國師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑相關制度的建立付之闕如，不同培訓機構對於師傅校長教導課程規劃的形式亦不相同，因此在缺少制度的情況下，使得師傅校長教導課程的施行品質不一，對於候用校長的能力培養將有重大之影響，因此教育行政機關應重視師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑，務求師傅校長教導課程的施行有其成效。

#### 三、遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求

根據本研究發現，公立國民小學校長認為理想中的師傅校長以「經營實務素養」向度的重要性最高，而內涵而言則認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」為重要性最高的三個特質。

另外，從師傅校長特質各向度之次數百分比雖以「師傅教導態度」向度特質的重要性相對最低，然而從師傅校長特質對校長專業能力之結構模式分析可發現，「師傅教導態度」向度的 $\lambda$ 值為最高，達 0.88，表示此向度是需要加以重視的。

在分析國內外文獻、焦點團體座談及專家訪談內容後可瞭解，問卷調查結果最高的特質確實符合國小校長所應有的期待，重要性相對較低的特質，亦有其需



要加以重視之必要。而透過學員與具有這些特質的師傅校長學習，才能學習到未來擔任校長時所需要的能力。因此，我國儲訓機構在遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求，以遴選出合適的師傅校長。

#### **四、校長培訓課程應納入策略領導能力涵養，並加強轉化行動的能力**

根據本研究發現，我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況佳，各向度的得分亦均為高程度，現況佳。然而詳細探究各向度的差異，發現國小校長在「轉化行動」向度的能力較差。表示在我國公立國民小學校長在於能將學校共同願景轉化為具體策略，並採取實際行動使計畫付諸實行的「轉化行動」能力展現是最欠缺，但也是最重要的。

隨著世界潮流的快速變遷，教育變革聲浪不斷地興起，校長更需應具有策略思維以因應時勢變遷（陳芬蘭，2006）。因此考量到策略領導能力的重要性與調查現況，國民小學校長培訓課程中若能納入策略領導能力的涵養，並針對「轉化行動」能力進行加強，幫助學員未來擔任校長時能落實學校目標與計畫。

#### **五、校長培訓課程應增加推動校務、生涯發展課程**

根據本研究發現，公立國民小學校長認為其對於師傅校長教導傳授「推動校務」課程對其最有幫助，而對於「瞭解學校」、「就任校長」、「化解衝突」及「生涯發展」的課程需求程度也屬中上。

且從師傅校長教導課程之結構模式分析可發現，「推動校務」課程的 $\lambda$ 值為最高，達.90，而「生涯發展」課程次之，其 $\lambda$ 值達.87。此與校長們的看法相同，表示此方面的課程是需要加以重視的，因此未來在規劃培訓課程時，亦應予以重視。是以，我國在規劃校長培訓課程時，應先瞭解校長之需求，根據其知覺課程的重要性與其所欠缺之能力進行課程規劃，俾使校長培訓課程之設計與內涵對校長經營學校最有幫助。此外，應針對經由培訓進入實務現場之校長定期進行後續評鑑之工作，以瞭解校長培訓課程之實用性與需求性，作為後續規劃培訓課程之重要參考。

#### **六、擬定師傅校長教導課程之具體大綱及內容**

經由本研究調查發現，師傅校長教導課程包含五大向度（瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展），共 27 項內涵。然則目前我國師傅校長教導課程之規劃，不僅各培訓單位規劃制度不一、對師傅校長教導內涵亦無相關規

定與要求，致使候用校長在培訓時，無法獲得面面俱到的實務內涵，因此若能擬定師傅校長教導課程的具體大綱及內容，將師傅校長的知能智慧、場域智慧與經典智慧等經驗加以傳承，更能有系統地幫助候用校長面對未來的實務現場，減少摸索錯誤的機會。

## 七、舉辦校長永續領導能力涵養之研習進修活動

校長永續領導能力近幾年為因應教育改革的聲浪與發展而提出，乃為使行政得以延續、資源得以延展、影響得以永續，然則我國在經歷教育改革後，對於永續領導的內涵仍不清楚，因此應舉辦相關之研習進修活動，讓我國國民小學校長對於永續領導的概念與內涵更加瞭解，並能具備相關能力，以幫助校長校務經營之永續。

## 八、統合相關資源，以建置校長資訊提供及發展之網絡

校長專業能力的發展重視人力與物力資源的凝聚、設群建置之統合，若能透過建置校長資訊網等網絡系統，幫助校長在面臨問題時有交互討論分享之空間，對於校長專業發展、校務經營運作將有所助益。

目前在國外校長網絡建置包含 The Oral History of Principalsip、Education World、美國小學校長協會（NASEP）以及國內之「國立教育資料館-校長專業發展資源服務系統」，然則國內部份建置尚不完整，仍有再加以發展之空間。

## 貳、對國民小學校長的建議

### 一、鼓勵退休與資深優秀校長擔任師傅校長

根據本研究發現，問卷調查結果顯示，公立國民小學校長認為遴選師傅校長的特質以「經營實務素養」向度的重要性最高，而內涵而言則認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」為重要性最高的三個特質。另外，相關文獻亦指出，能進行師傅校長教導者是需要有經驗、能力與願意投注時間的校長來擔任。另考量徒弟校長現場校務實習的需要，因此若能鼓勵退休與現任資深的優秀校長同時擔任師傅校長，即退休校長可以有足夠的時間輔導徒弟校長，而現任資深校長又能提供徒弟校長現場校務實習的機會，二者相輔相成，使師傅校長教導過程更為豐富。

## 二、組成校長專業社群以增進交流、激盪與對話

鼓勵校長組成、參與專業社群，讓校長們能彼此交流辦學經營之經驗，分享相關資訊、歷程與成果，例如開設校長讀書會、舉辦研討會及社群聚會等，在相處、對話的過程中，發現自己的舊框架，藉由眾人的對話，激盪產出創新與永續發展的想法與作法，以促成校長們的自我更新與成長。

## 三、校長應重視策略領導能力的培養，並加強轉化行動的能力

面對快速變遷的社會，校長必須具有策略領導能力以因應環境的變化。根據本研究發現，我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況佳，各向度的得分亦均為高程度，現況佳。且從本研究所建構之校長策略領導能力與校長專業能力互動模式中發現，在校長策略領導能力至校長專業能力的主要路徑上，路徑係數 $\gamma_{11}$ 為0.92，表示校長策略領導能力對校長專業領導能力具有顯著影響效果。然而詳細探究各向度的差異，發現國小校長在「轉化行動」向度的能力表現較差。因此建議校長應重視策略能力的培養，並針對「轉化行動」能力進行加強，落實學校目標以全面推動校務。

## 四、強化永續領導的觀念，從學校長期發展進行思維

永續發展乃為因應變革與外在複雜環境的變化，愈亦顯得重要而有價值性，特別由本研究所建構之校長永續領導能力與校長專業能力模式因此身為教育領導者的校長亦應該思考，在瞬息萬變的環境裡，如何讓學校組織可以不斷向前邁進，形成良性循環，以學校長期發展為目的進行思維，達成永續發展的理想。領中，在校長永續領導能力至校長專業能力的主要路徑上，路徑係數 $\gamma_{11}$ 為0.97，表示校長永續領導能力對校長專業領導能力具有顯著影響效果。透過教導經驗的傳承，有賴永續的學習過程以達到延續管理的目標。在學校行政層面，包括學校校長、主任及組長等學校行政主管，能將多年行政所累積的經驗與隱性知識，透過「學習型組織」傳承；在學校教學層面，資深優良教師的豐富教學經驗，也可透過「同儕教學視導」制度進行教學經驗的傳承（張明輝，2005）。

## 五、注重專業知能與實踐能力，以持續進修達成自我之提升

面對環境變化快速、教育改革聲浪源源不絕的情況下，校長應提高對自我的要求，注重自身專業知能與實踐之能力，並且持續不斷進修以提升自我，才能對教育的發展有高度敏銳力，具備符合教育期待之領導。

## 參、對後續研究的建議

### 一、在研究架構方面

本研究僅探討國民小學校長培育課程之師傅校長制度。但事實上除探討師傅校長辦學經驗如何傳承外，亦可探討師傅校長的訓練、評鑑等相關變項，以建立更加完整的模式，深入剖析師傅校長經驗傳承模式之運作等相關問題。

### 二、在研究對象方面

另一方面，本研究焦點團體座談的專家，囿於交通、時間限制等因素，以邀請北區縣市的校長為主。然而由於各縣市校長培訓制度的不同，可能導致不同地區的填達者對於師傅校長制度的內涵有差異，若僅以某一地區的校長之意見進行推論，似乎有失客觀，故建議未來研究可將焦點座談對象擴及其他地區，使研究結果更為真實。

此外，本研究焦點團體座談之專家，以接受過師傅校長教導為邀請對象，乃以受教者針對調查結果進行分析討論，建議未來可邀請擔任過之師傅校長（施教者）進行焦點團體座談，進一步探討師傅校長在在辦學經驗傳承的看法，使研究結果更為詳盡。

### 三、在研究方法方面

目前校長學的研究尚缺乏對於校長培訓的現場進行質性觀察於厚實記錄，瞭解學員接受師傅校長教導學習歷程的情形與成效，學員如何在培訓過程中與同僚互動，建立其互動關係及其學習模式。因此建議為來研究可採個案研究、深度訪談、教室觀察等方法進行質料的蒐集。

## 參考書目

### 一、中文部分

- 丁一顧、張德銳(2002)。國民小學校長對校長導入輔導制度意見調查研究。**初等教育學刊**，13，1-24。
- 中等學校校長培育與專業發展中心(2007)。**Coach 校長簡介**。2007年2月28日，取自 <http://140.122.109.92/procenter/index.asp>。
- 王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇等人(2000)。**臺北市國民小學候用校長培育方案之研究探討**。台北市政府教育局委託專案研究報告。
- 王筱雯(2000)。**台大校總區校園環境教育探討**。國立台灣大學地理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 何福田(2003)。**初任校長**。台北：師大書苑。
- 吳清山、林天佑(1999)，認知學徒制，**教育研究月刊**，99，148。
- 汪靜明(2000)。學校環境教育的理念與推動。**環境教育季刊**，43，18-34。
- 林文律(1999)。校長評鑑。**學校行政**，1，45-58。
- 林文律(2001)。校長專業發展的新取向。**學校行政雙月刊**，16，2-16。
- 林志成(2002)。授能導向的專業發展評鑑。**教育政策論壇**，5(2)，82-100。
- 林志成(2004年7月)。校長領導之行動智慧—策略領導等多元領導方式的省思與實踐活用。輯於國立台中師範學院(主編)。**現代教育論壇**。台中市：國立台中師範學院。
- 施宏彥(2001)。**國民小學校長培育模式之研究**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 徐明和(2004，7月)。策略領導在國民小學校長工作上之啟示。載於國立台中師範學院舉辦之「現代教育論壇」會議論文集，台中市。
- 徐萬權(1987)。**我國企業主持人個人特質與其行為之研究：以台中市為例**。私立東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 秦夢群(2003)。**教育行政-理論部分**。台北：五南。
- 張明輝(2004)。**台北市九十三年國中候用主任儲訓(第一期)研習課程內容---師徒學習**。2007年3月2日，取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/inservicetraining/mentorsectionchief.pdf>
- 張明輝(2005)。**永續領導與學校經營**。**台灣教育**，635，8-12。
- 張德銳(2005)。**中小學校長辦學經驗及專業發展歷程之研究**。國立教育資料館委託專案報告。臺北市：台北市立師範學院。
- 張德銳、簡賢昌(2001)。**我國中小學校長導入輔導之初探**。**學校行政雙月刊**，12，76-84。
- 郭莉真(2004)。**策略領導對組織績效之影響---以學習型組織為中介變數**。國立臺北大學企業管理學系博士論文，未出版，臺北。
- 陳木金(1995)。**教與學的另一種原理-認知學徒制**。**教育研究雙月刊**，45，46-53。

- 陳木金(2002)。學校領導研究—從混沌理論研究彩繪學校經營的天空。台北：高等教育研究。
- 陳木金(2003, 1月)。知識本位學校領導人才培養與訓練之模式探討。載於國立政治大學教育學院主辦之「中等學校行政革新」學術研討會論文集(頁63-81)，臺北市。
- 陳木金(2004)。知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啟示。教育研究月刊, 119, 94-104。
- 陳木金(2005)。國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究。國家教育研究籌備處 93 年度研究成果研討會研究成果報告彙編, 111-143。
- 陳木金(2005, 9月)。混沌系統動力學對中小學校長培育課程的啟示, 刊載於台北市立教育大學舉辦「海峽兩岸珠小學校長培育與校務評鑑學術研討會」會議手冊, 37-58。
- 陳金生(2000)。國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文, 未出版, 嘉義。
- 陳俐親(2005)。永續校園計畫的執行歷程研究：以九十二年度花蓮五所國小為例。國立東華大學環境政策研究所碩士論文, 未出版, 花蓮。
- 陳添丁(2005)。高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構。國立政治大學教育系碩士論文, 未出版, 臺北市。
- 陳聖謨(2000)。現在校長角色與職責評析。教育研究, 8, 29-40。
- 陳嘉彌(1998)。自情境教學探討師徒式教育實習。教育研究資訊, 6(5), 21-41。
- 陳嘉彌(2002)。師徒式專業成長研究：師徒式教育實習可以促使教師專業成長嗎？國立高雄師範大學教育學刊, 18, 135-161。
- 黃乃榮(2000)。學校行政永續發展的理念與實踐：以歷史意識為本。師大學報, 45(2), 1-16。
- 黃惠美(2000)。臺北市中小學候用校長儲訓班課程評鑑。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 黃營杉(譯)(1999)。C. W. L. Hill, & G. R. Jones 著。策略管理(Strategic management theory)。臺北市：華泰。
- 楊冠政(2001)。邁向二十一世紀永續發展的環境倫理。中等教育, 52(2), 4-19。
- 臺北市教師研習中心(2005)。臺北市九十二學年度國小候用校長儲訓班專刊。臺北：作者。
- 劉源(1990)。企業主持人個人特質與經營策略之研究。國立交通大學管理科學研究所碩士論文, 未出版, 新竹市。
- 蔡秀媛(2000)。初任校長導入輔導制度設計理念。教育資料與研究, 37, 37-51。
- 蔡易芷(2005)。國民中小學師傅校長教導課程對校長專業能力之影響研究—以認知學徒制理論為觀點。國立政治大學教育系碩士論文, 未出版, 台北。
- 蔡長艷、黃惠美、李柏園(2002)。「師徒制實習」應用在候用校長儲訓課程之評估研究。教育資料與研究, 45, 80-87。
- 蔡書憲(2001)。從校長評鑑談校長的專業成長：一位基層教師的看法。載於國立嘉義大學國民教育研究所主編, 中小學校長專業成長制度規劃。高雄：復文。
- 謝紫菱(2006)。英美校長專業組織網站對我國校長專業發展的啟示。中等教育, 57(5), 186-196。

## 二、英文部分

- Bassett, P. F. (2005). Teaming for sustainable leadership. *Independent School*, 64(2), 9-12.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, p. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Reseacher*, 18(1), 32-42.
- Bush, T. & Chew, J.(1999).Developing human capital: training and mentoring for principals. *Compare*, 29(1),41-52.
- Capasso, R. L. & Daresh, J. C.(2000). *The school administrator internship handbook*. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Claxton, G. (2002). *Building learning power*. Bristol, UK: Henleaze House.
- Clutterbuck, D. (1992). *Mentoring*. Henley: Henley Distance Learning.
- Collins, A., Brown, J. S., & Holum, A.(1991).*Cognitive apprenticeship: Making thinking visible*. Retrieved December 24, 2006, from [http://kenton.k12.ky.us/DL/General/Readings/Collins\\_CogApp.pdf](http://kenton.k12.ky.us/DL/General/Readings/Collins_CogApp.pdf)
- Collins, A., Brown, J.S., & Newman, S. E. (1987). *Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED284181)
- Collins, A., Brown, J.S., & Newman, S. E. (1989). Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics and science. In L. B. Resnick (Ed.), *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Bobert Glaser pp.* 453-494, Hillsdale, NJ: Lawrence Edlbaum.
- Cordeiro, P. A., Smith, S. E. (1995) . *Apprenticeships for administrative interns: Learning to talk like a principal*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. (San Francisco, California; April 18-22, 1995)
- Crow, G. M.(2002). *School leader preparation: A short review of the knowledge base*. Retrieved March 1, 2007, from <http://www.ncsl.org.uk/mediastor/image2/randd-gary-crow-paper.pdf>
- Crow, G. M., & Matthews, L. J. (1998). *Finding One's Way. How Mentoring Can Lead to Dynamic Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Crow, G. M., & Matthews, L. J.(1988). *Finding one's way: How mentoring can lead to dynamic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*,24 (1), 29-38.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A.(1989). *Effective schools and effective teachers*. Allyn & Bacon.
- Degler,D. & Battle, L.(2000). Knowledge Management in Pursuit of Performance: The Challenge of Context. *Performance Improvement*,39,6, 25-31
- Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.

- Fagan, M. & Walter, G. (1982). Mentoring among teachers. *Journal of Educational Research*, 76(2), 113-117.
- Florian, J. (2000). *Sustaining education reform: Influential factors*. Office of educational research and improvement, Washington, DC. (ERIC Document Reproduction Service No. ED453583)
- Fullan, M. (2002a). *Leadership and sustainability*. Retrieved August 20, 2006, from [http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles\\_02/12\\_02.htm](http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_02/12_02.htm)
- Fullan, M. (2005) *Leadership & sustainability-system*. Thinkers in action. London United Kingdom: Crowin Press.
- Goodman, S, R, (1991). On the derivation of instructional application from cognitive theories: Commentary on Chandler and Sweller. *Cognition and Instruction*, 8, (4), 332-342.
- Hargreaves, A. (2002). Sustainability of educational change: The role of social geographies. *Journal of Educational Change*, 3, 189-214.
- Hargreaves, A. (2005). Sustainable leadership and social justice: A new paradigm. *Independent School*, 64(2), 16-24.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003a). The seven principals of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003b). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.
- Jones, P. & Sparks, N. (1996). *Effective heads of department*. Stafford: Network Educational Press.
- Lampert, M. (1986). Knowing, doing, and teaching multiplication. *Cognition and Instruction*, 3, 305-342.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. NY: Cambridge.
- Low, G. T. (2001). Preparation of Aspiring Principals in Singapore : A Partnership Model. *International Studies in Educational Administration*, 29(2), 30-37.
- McIntyre, D., & Hagger, H. D. (1996). Mentoring: Challenges for the future. In D. McIntyre & H. Hagger (Ed), *Mentors in schools. Developing the profession of teaching*. London: David Fulton Publishers.
- Monsour, F. (1998). Twenty recommendations for an administrative mentoring program. *NASSP Bulletin*, 82(594), 96-100.
- Mullen, C. A., & Cox, M. D. (1997). Breaking the circle of one through mentorship. In C. A. Mullen (Ed.), *Breaking the circle of one. Redefining mentorship in the lives and writings of educators* (pp. xv-xxiii). New York: Peter Lang.
- Mullen, C. A., & Lick, D. W. (Eds.). (1999). *New Directions in Mentoring: Creating a Culture of Synergy*. New York: Falmer Press.
- NCSL (2005). *Thinking headteachers, thinking schools*. Retrieved October 24, 2006, from <http://www.ncsl.org.uk/>



- NCSL (2006). Driving leadership(recoding transcript)-case study3: Sustainable leadership. Retrieved October 24, 2006, from <http://www.ncsl.org.uk/>
- Neale, D. C., Smith, D., & Johnson, V.G. (1990). Implementing conceptual change teaching in primary science. *Elementary School Journal*, 91(2), 109-131.
- Regian, J. W. & Shute, V. J. (1992). *Cognitive approaches to automated instruction*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rogoff, B. (1990). Apprenticeship in thinking: *Cognitive development in social context*. NY: Oxford.
- Sashkin, M. (1992), Strategic Leadership Competencies. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership* (pp.139-160). Connecticut: Quorum Books.
- Smith, S.C. & Pieie, P. (1990). *School leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- Southworth, G. (1995). Reflections on mentoring for new school leaders. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 17-28.
- Sweller, J. & Chandler, P. (1991). Evidence for cognitive load theory. *Cognition and Instruction*, 8(4), 351-362.
- Thomas J. G. , John D. M. & Mary G. L.(2000). Selecting mentors for principalship interns. *Journal of school Leadership*,10, 233-247.
- Thornburg, D. G. & Pea, R. D. (1991). Synthesizing instructional technologies and educational culture: Exploring cognition and metacognition in the social studies. *Journal of Educational Computing Research*, 8(2), 121-164.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school :HEADLAMP—a local experience in partnership*. London : BEMAS.
- UNESCO (2002). *Education for sustainability*. World Summit on Sustainable Development Johannesburg, 26, August-4 September 2002.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127100e.pdf>
- Williamson,R. & Hudson,M. (2001). *The good, the bad, the ugly: internships in principal preparation*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 461931).

附錄因篇幅較多暫不提供，保留於本研究完整版之論文。