

第一章 緒論

常言「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)。由此可見校長在學校中的地位。校長身為學校的領導者，更往往是學校的靈魂人物，就像機長、舵手般，引導著學校的方向。社會環境變遷快速，校長面臨諸多高難度的挑戰，培育新時代的校長就成為關鍵的議題。

然而檢視我國的校長儲訓與培育過程，對於初任校長的協助並未有完善的規劃。然而，以國外的經驗而言，為了使初任校長能夠勝任工作，甚至特別倡導「師傅校長教導 (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。近來，國內許多培育與儲訓機構都引進了此項措施，有以開設師傅教導課程的方式，或是直接設置師傅校長的角色，用以協助初任校長，或是準備擔任校長者，對校長職涯有更多實務面的瞭解。但是，分析國內機構選擇擔任師傅校長者，大多以辦學績效佳，或深獲教育社群肯定與認同之校長為主，但卻未訂定詳細的徵選依據或辦法。而通常能擔任師傅校長者，大多是在校務經營方面有過人之處。蔡易芷（2005）指出在校長培育的過程中，可藉由師傅校長教導課程來提升校長之專業能力。且師傅校長經由師傅教導課程內容，協助徒弟校長在專業、心理、生涯方面成長，並提供其情感上的支持；而徒弟校長則經由觀察、討論與反思的互動過程來學習，使自身更具有專業能力。此外，因為師傅校長的專業能力、人格操守等都是徒弟校長的楷模。徒弟校長跟著師傅校長學習，必然受師傅校長影響極深。

是以，究竟師傅校長選擇的依據為何？而校長們所認可的理想師傅校長又應具有何種特質？是否會影響到校長們自我能力的展現？這些都是可以進一步加以探究的。

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。吳金標（2006）以臺北縣市獲教育部校長領導卓越獎者為例，進行國小卓越校長領導作為的研究，指出身為領導人員，除了人格道德的修養外，尚須具有洞察周遭情境及解決問題的能力和行動反思與平衡意境的領導特質，才能在日益複雜的環境中開創新局，在此所指的能力與特質和策略領導能力的意涵有相似的部分。而能擔任師傅校長者與能獲得校長領導卓越獎者的特質亦有其共同性（如辦學績效佳，或深獲教育社群肯定與認同）。

據此，本研究以「國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究」為題，進行相關研究與探討，並進行實證研究分析。首先，就理想師傅校長特質、策略領導能力進行文獻探討，做為架構研究的理論基礎；接著，以問卷調查、焦點團體座談、專家訪談方式瞭解現況，驗證理論；再者，依研究結果進行討論與結論；最後，提出研究的發現與建議，以做為建構國民小學師傅校長遴選標準、發展校長策略領導能力等政策制訂與執行的參考。

本章共分五節，分別從研究動機與目的、研究待答問題、重要名詞釋義、研究方法與步驟、研究範圍與限制等五方面加以敘述。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

一、瞭解我國國民小學校長理想師傅校長特質的現況，做為遴選國民小學師傅校長之參考標準

許多的文獻指出，師傅校長不僅在校長培育的經驗傳承中，扮演相當重要的角色，甚至師傅校長本身所表現出來的風範與特質，都會影響到徒弟校長。Malone（2001）指出，經研究發現，並非所有的人都適合去擔任師傅校長的角色。因此，如何選取好的師傅校長，以進行師徒制的學習，將是校長培育制度的核心問題所在。相關研究亦歸納出師傅校長應具備的特徵，但所包含的面向有限，國內部分的問卷調查對象也以部分縣市，以及包含教師、主任、行政人員等受訪者為主（丁一顧、張德銳，2002；王龍雄，2005；施宏彥，2001；陳木金，2003；陳田雄，2005；陳宏彰，2005；陳添丁，2004；張明輝，2004；張德銳、簡賢昌，2001；蔡秀媛，2000；蔡長艷、黃惠美、李柏圍，2002；蔡易芷，2005；蔡雅芳，2006）。至今國

內以此為研究主題，並針對國民小學校長為訪問對象的大規模問卷調查，並未進行過。若能以此調查結果，做為選擇國內國民小學師傅校長之參考依據，或許更能選出較適合的師傅校長人選。

因此，瞭解國民小學校長理想師傅校長特質的現況，做為遴選國民小學師傅校長之參考標準，乃本研究動機之一。

二、瞭解我國國民小學校長對策略領導能力知覺之現況，做為提昇國民小學校長學校經營能力之參考

近年來學校生態的改變，促使學校發展成為持續變動的狀態，過去僅以校長個人菁英式的領導行為已不符實際需求。因此，策略領導就提供國民小學校長另一種經營學校的思維，期透過校長敏銳的洞察力與適切判斷，與成員共同規劃與擬定學校實施策略，最後透過整合學校資源，運用校長的核心理論，促使目標的達成。故策略領導就像是《孫子兵法》中提及的「謀定而後動」的計畫方案。國民小學校長特別處於基礎國民教育階段，對於教育未來的發展有舉足輕重的地位，而如何能高瞻遠矚，為教育進行長遠的規劃與實行是相當重要的，特別是在策略領導能力方面。

因此，瞭解國民小學校長對策略領導能力知覺之現況，做為提昇國民小學校長學校經營能力之參考，乃本研究動機之二。

三、期望從理想師傅校長特質與校長策略領導能力之關係，做為校長培育之參考

張明輝（2003）指出，教育先進國家無不重視校長專業能力的提升，以增進校長的卓越特質。若要成為一位卓越的校長人選，則宜擁有能統觀全局、創造學校競爭力的策略管理能力。近年來臺灣地區在校長培育制度方面，進行了許多改革，其中針對校長經驗傳承的部分，更加入了「師傅校長」的角色。不僅希望能讓候用校長學習更多實務方面的課題，更希望藉由這樣的機制，能讓「好校長」的形象與風範加以保留。透過徒弟校長觀察師傅校長的示範，進而讓徒弟自身的思維、能力等獲得改變。而同時，師傅校長為了能進行經驗的傳承，也必須進行自我經驗的統整，亦能從師徒傳承中獲益。

國內目前雖然並沒有理想師傅校長特質與校長策略領導能力關係之研究，然而，蔡易芷（2005）針對「師傅校長教導課程」的相關訪談記錄中發現，徒弟校長對於師傅校長所表現的形象或是特質等，透過師徒經驗

的傳承，是能夠厚植校長的專業能力，其中亦包含目標訂定、整合資源、轉化行動、校長的技術與智慧等內涵，這些都與校長的策略領導能力有關。

綜上所述，雖從蔡易芷（2005）的研究中發現師傅校長教導課程與校長專業能力間是彼此相關的，但同時探討理想師傅校長特質與校長策略領導能力其間關係之研究尚屬少見，值得本研究進一步探討。

因此，本研究期望能從國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之關係，做為我國校長培育之參考，乃本研究動機之三。

貳、研究目的

依上述研究動機，本研究先進行理想師傅校長特質、策略領導能力等文獻的探討，建構研究理論與架構後，再進一步探討國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力關係之研究。具體言之，本研究主要目的如下：

- 一、瞭解國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力的內涵及其現況。
- 二、瞭解不同背景變項的我國國民小學校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力之差異情形。
- 三、瞭解我國國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關情形。
- 四、瞭解本研究所建構之理想師傅校長特質與校長策略領導能力模式的適配度。
- 五、根據研究結果，建構我國國民小學理想師傅校長特質對校長經營學校的策略領導能力的影響，並提出建議供教育行政機關、國民小學校長及後續研究之參考。

第二節 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，期望從國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力的關係中，找出推動國民小學校長發展策略領導能力的先機：

一、瞭解國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力的內涵及其現況。

(一) 探討國民小學校長理想師傅校長特質的內涵及其現況為何？

(二) 探討國民小學校長策略領導能力內涵及其現況為何？

二、瞭解不同背景變項的我國國民小學校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力之差異情形。

(一) 探討性別、年齡、最高學歷、擔任校長年資、校長職前受訓地點、學校規模、學校所在地等不同背景變項的我國國民小學校長，在理想師傅校長特質檢核表總分及各向度得分之差異情形為何？

(二) 探討性別、年齡、最高學歷、擔任校長年資、校長職前受訓地點、學校規模、學校所在地等不同背景變項的我國國民小學校長，在校長策略領導能力總分及各向度得分之差異情形為何？

三、瞭解我國國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關情形。

(一) 探討我國國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力二者之相關情形為何？

四、瞭解本研究所建構之理想師傅校長特質與校長策略領導能力模式的適配度與影響力。

(一) 探討我國國民小學校長理想師傅校長特質各向度對校長策略領導能力的模式適配度為何？

(二) 探討我國國民小學校長理想師傅校長特質各向度對校長策略領導能力的模式影響力為何？

第三節 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，係指理想的師傅校長，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。

第四節 研究方法與步驟

本研究透過文獻分析、問卷調查、焦點團體座談與專家訪談等方法進行研究及資料整理，並提出具體研究步驟如圖 1-1。本節分研究方法與步驟兩部分說明如下：

壹、研究方法

一、文獻分析

首先蒐集書籍、期刊、博碩士相關論文、電腦資料庫檢索與研究主題相關之文獻資料，並詳細閱讀，自我充實與研究主題相關之知能，奠定研究之基礎。再經由文獻探討，歸納分析國內外有關「師傅校長」、「理想師傅校長特質」與「策略領導能力」之相關論文、雜誌、書籍，擬定研究向度，並依據我國現行國民小學教育發展現況草擬問卷之初稿。

二、問卷調查

(一) 進行預試問卷分析及編製正式問卷

本研究以臺灣地區各縣市的國民小學校長為預試對象。依據教育部統計處彙編之 94 學年度《各級學校名錄》中的公立國民小學學校名冊，抽取臺灣地區 20 縣市各 10 位現職校長，共 200 位受訪者進行預試問卷施測，共計回收有效問卷 163 份。預試問卷回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄輸入電腦等作業，之後以描述性統計先進行資料檢核，確定資料無誤後，立即進行資料處理與統計分析，篩選形成正式問卷，並進行正式施測，共抽取臺灣地區 1000 位現職公立國小校長進行施測。

(二) 資料整理與統計分析

正式問卷回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄輸入電腦等作業，後以描述性統計先進行資料檢核，確定資料無誤後，立即進行資料處理與統計分析。根據問卷的統計分析與結果整理，進行研究待答問題討論。

整理分析本研究所得之各項資料後，進行撰寫本研究論文綜合討論、結論與建議。研究論文初稿完成後，再次與指導教授討論、修正，確定論文內

容後，提出論文口試。經本研究論文口試委員及指導教授之修正與建議，隨後付梓完成論文。

三、焦點團體座談

焦點團體座談法是藉由集體討論的方式，讓研究者瞭解每一位參與者個人的意見，用以增加研究結果的洞察力，以做為決策的基礎。其特色是由 6 至 8 人組成，且多是同質性成員，能夠在短時間內針對研究議題，進行有組織的團體式討論，並可觀察到大量的語言互動和對話。典型的焦點團體座談時間為 2 小時左右，由主持人負責座談互動的進行與討論。

在本研究中，將依據正式問卷回收後之統計分析的結果，舉辦二場焦點團體座談，座談對象為 13 位現任國民小學校長，並以「國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究焦點團體座談大綱」(詳見附錄五、六)進行，以更深入探討國民小學理想師傅校長特質、校長策略領導能力之研究及建構我國國民小學理想師傅校長與校長經營學校的策略領導能力之內涵，並提出建議供教育行政機關、國民小學校長及後續研究之參考。

四、專家訪談

為瞭解並驗證問卷調查之統計結果，特別針對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進行訪談，共訪談 2 位教育行政人員。本研究以「國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究專家訪談大綱」(詳見附錄七)進行，委請受訪者就訪談大綱內容提供意見，以做為輔助解釋統計結果與提供建議的參考。

貳、研究步驟

本研究步驟包括建構研究理論、發展研究工具、分析研究結果、撰寫研究論文等四大部分，具體實施步驟請參見圖 1-1。

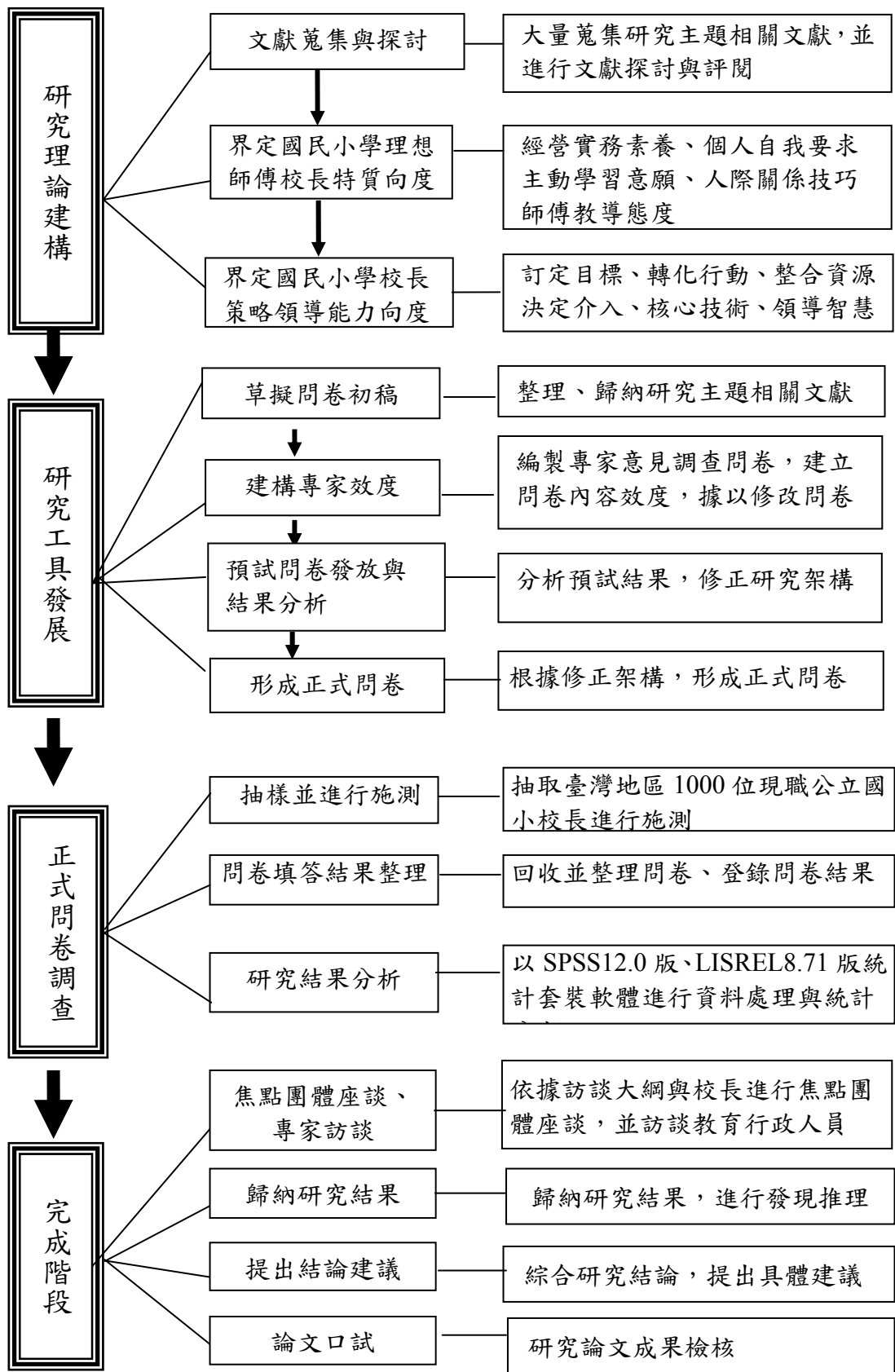


圖 1-1 本研究之實施步驟

第五節 研究範圍與研究限制

壹、研究範圍

一、研究對象：

本研究所調查對象為臺灣地區各縣市之現任之公立國民小學校長。

二、研究內容：

- (一) 背景變項：包括校長之性別、年齡、最高學歷、擔任校長年資、學校規模、受訓地點、學校所在地。
- (二) 理想師傅校長特質：包括師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願、經營實務素養。
- (三) 校長策略領導能力：包括訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧。

三、研究工具：

以自編之「國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力研究之調查問卷」(詳見附錄四)為研究工具。

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，師傅校長制度尚未完全落實，以及人文現象之複雜，因此仍有下列之限制：

一、研究範圍方面

本研究以臺灣地區各縣市公立國民小學為研究範圍，研究結果無法推論到上述以外的各公私立學校機構或其他各級或各類之校長，因此所得到的研究結果，在推論「廣度」上必然有一定的限制。

二、在國內現況方面

國內目前關於師傅校長的相關議題仍在萌芽階段，相關的研究情況並不普遍。儘管在過去的儲訓制度中，部分單位有設置輔導員的角色，但因各單位制度的不同，導致對於師傅校長意涵仍有所差異。因此，有鑑於國內現實的情況，受訪者在填寫問卷時，可能仍有所影響。

