

## 第三章 研究設計與實施

本章共分為五小節，第一節研究架構，第二節研究對象，第三節研究工具，第四節實施程序，第五節資料處理。

### 第一節 研究架構

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」為主題進行研究。前章進行文獻探討，作為本研究的理論基礎，形成初步研究架構。

為兼重理論與實務，首先以初步研究架構為基礎，發展出預試問卷初稿，再經由專家效度，彙整意見後，形成預試問卷；接著以臺灣地區200位公立國民小學校長為研究對象，進行預試分析，修正研究架構後（請參見圖3-1）形成正式問卷進行研究。

#### 壹、初步研究架構

本研究之初步研究架構係根據文獻探討歸納而成，研究架構包括：(一)背景變項；(二)理想師傅校長特質；及(三)校長策略領導能力。

其中，「背景變項」包括校長人口變項，含性別、年齡、最高學歷、擔任校長年資、受訓地點，以及學校環境變項，含學校規模、學校所在地；「理想師傅校長特質」包括五個向度，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；「校長策略領導能力」分為六個向度，分別為：訂定目標、轉化行動、整合資源、決定介入、核心技術、領導智慧。

#### 貳、修正後之研究架構

本研究以臺灣地區公立國民小學校長為研究對象，進行預試問卷施測。之後，根據預試問卷之因素分析、信度分析結果，修正後之研究架構包括：(一)背景變項；(二)理想師傅校長特質；及(三)校長策略領導能力，其向度及內容詳於圖3-1所示。

「背景變項」仍維持包括校長人口變項，含性別、年齡、最高學歷、擔任校長年資、受訓地點，以及學校環境變項，含學校規模、學校所在地。

「理想師傅校長特質」維持原五向度；「校長策略領導能力」則修改為五個向度，分別為：訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧。

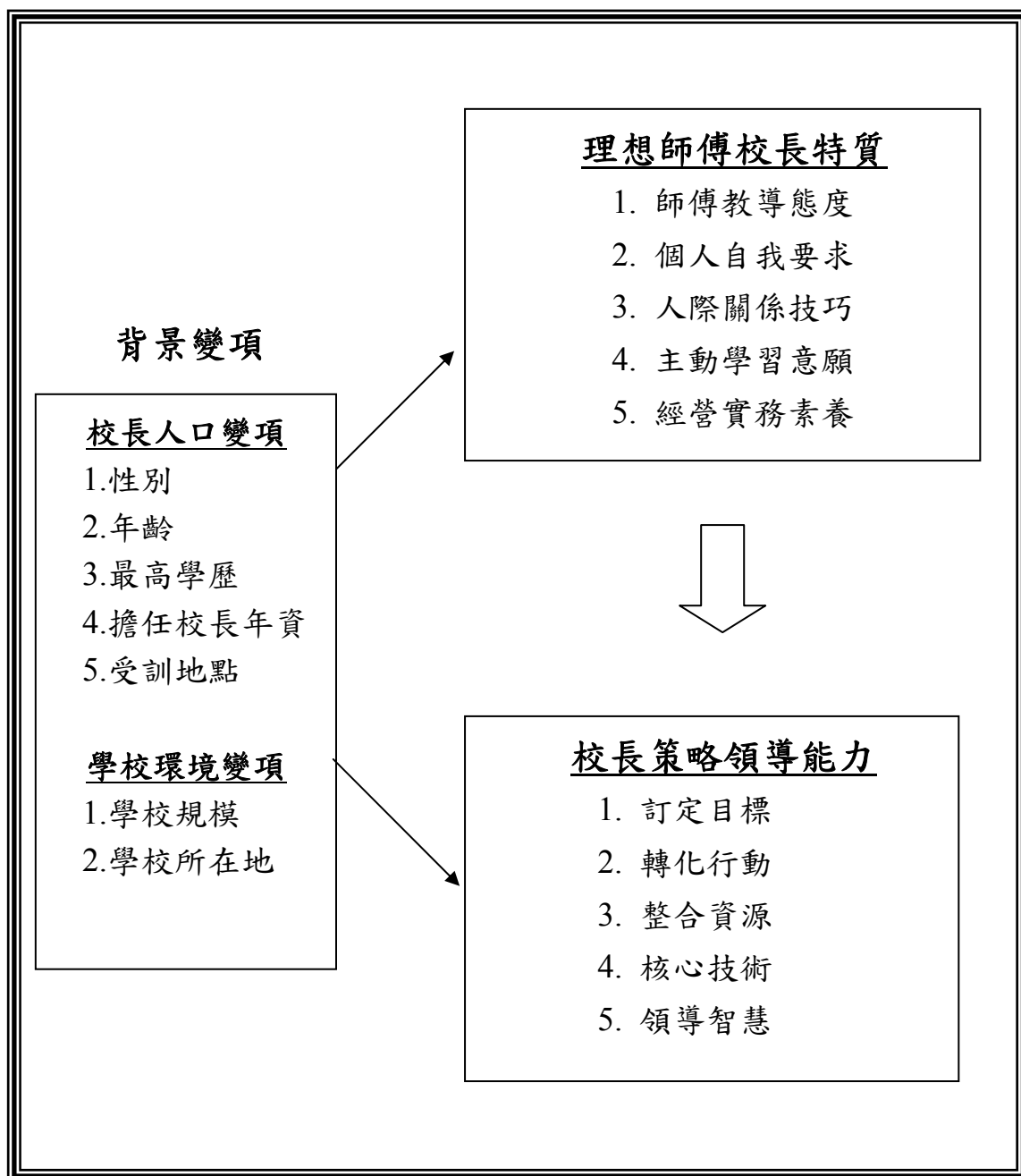


圖 3-1 本研究修正後之研究架構圖

## 第二節 研究對象

### 壹、預試問卷調查對象

本研究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3-1、3-2。

表3-1 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3-2 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%

## 貳、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3-3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附錄八。

表3-3 正式問卷學校數及問卷數摘要表

校數 地區 項目		北區	中區	南區	東區	合計
		學校總數	576	937	807	272
學校數	區域佔全台總校數比例	22.2%	36.2%	31.1%	10.5%	100%
	抽樣學校	222	362	311	105	1000
	抽樣份數	222	362	311	105	1000
問卷數	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%	71.40%

### 第三節 研究工具

為蒐集研究所需資料，本研究使用的研究工具為「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」調查問卷，問卷內容除基本資料，另外包括二個部分，一為「國民小學師傅校長特質檢核表」，另一為「國民小學校長策略領導能力調查問卷」。

#### 壹、「國民小學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。量表向度詳如圖 3-2表示。

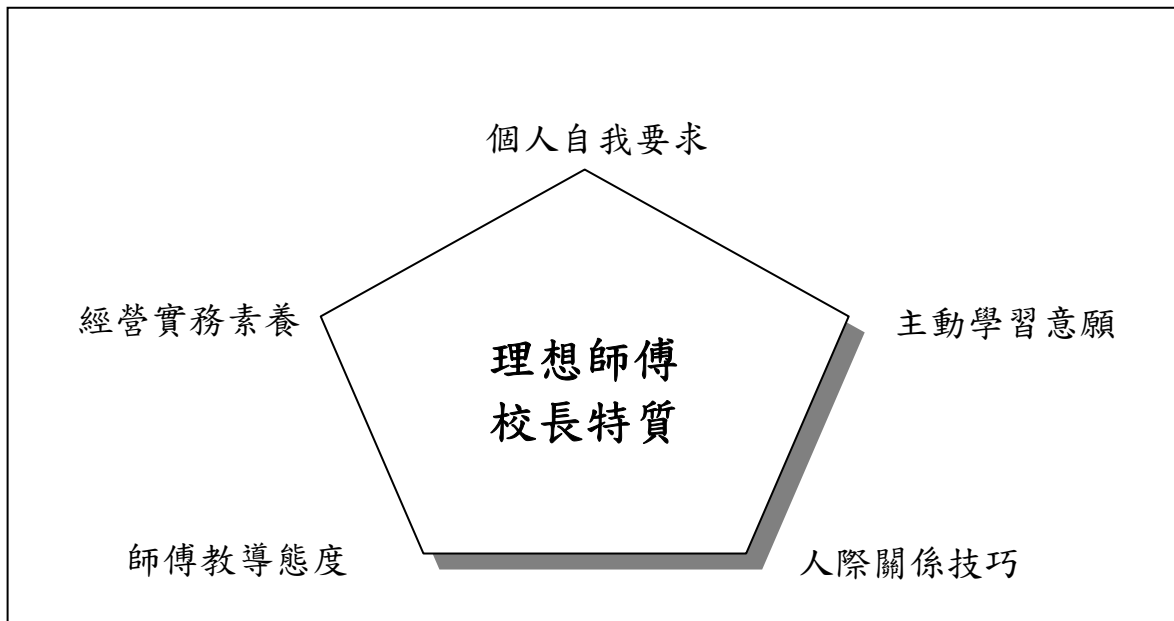


圖 3-2 國民小學校長理想師傅校長特質研究向度圖

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3-4與附錄三第二部份。

表3-4 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3-4。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3-5 國民小學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3-6。

表3-6 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3-7。

表3-7 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」，詳見附錄四第二部份。



## 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。

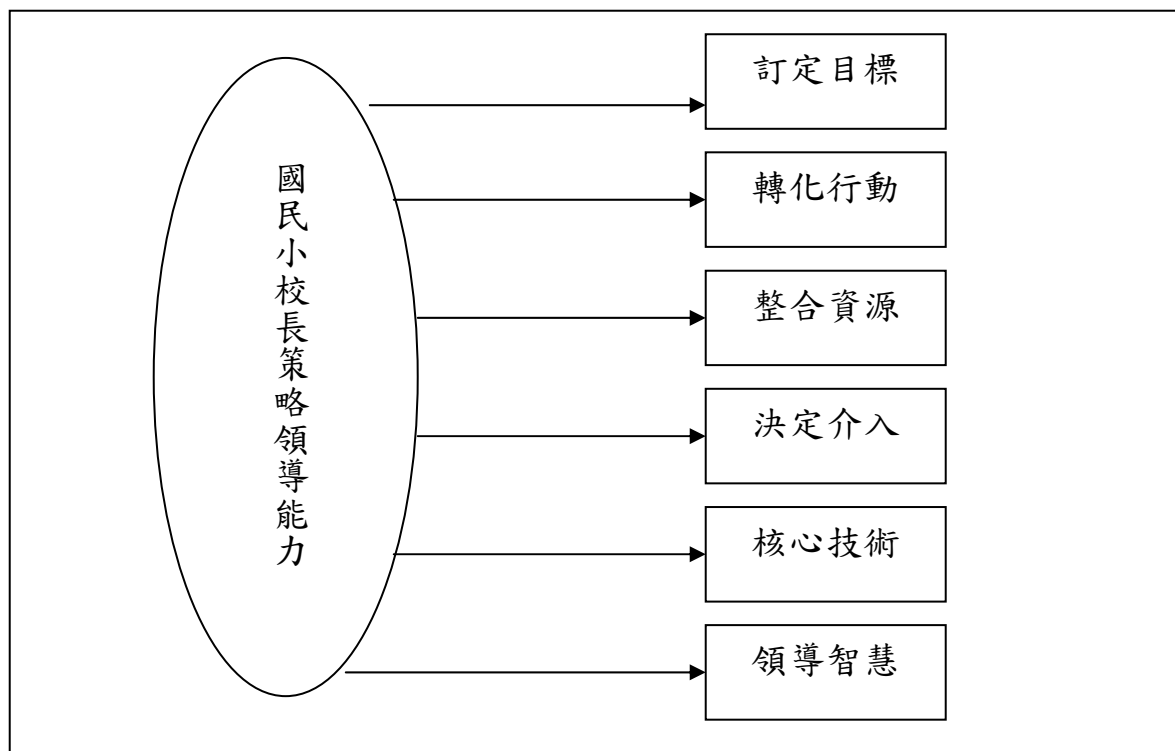


圖 3-3 國民小學校長策略領導能力研究初步向度圖

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（詳見附錄一）。由指導教授推薦，寄發給相關領域之專家（詳見表3-8），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（詳見附錄二），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3-9、附錄三第三部分，專家內容效度分析則詳見表3-10。

表3-8 審查專家效度問卷之專家名單

	姓名	職務
1	鄭玉疊	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3-9 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3-9 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 30.我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術 31.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術 32.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術 33.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術 34.我能營造重視學習的學校社群，做為策略核心技術 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 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 38.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧 39.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧 40.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧 41.我能堅持教育的本質，做為策略領導的智慧 42.我能順應環境的變化，做為策略領導的智慧</p>



表3-10 「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

本研究問卷係採李克特式 (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。

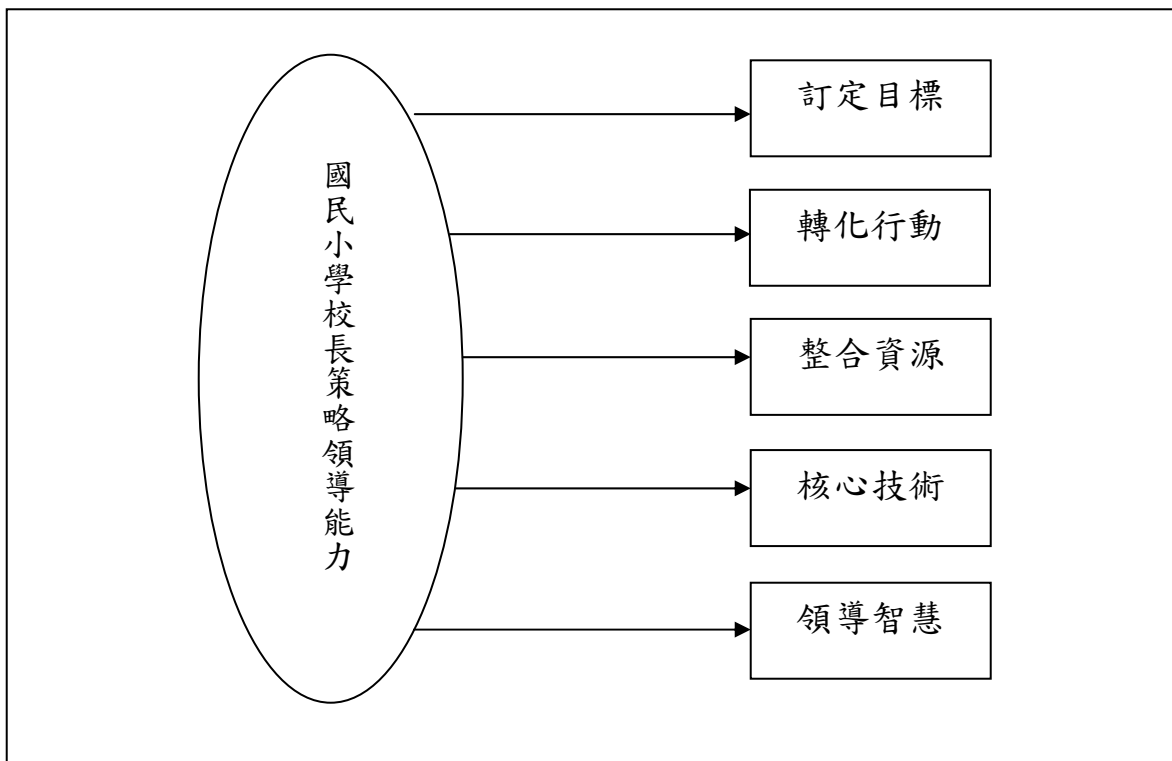


圖 3-4 國民小學校長策略領導能力研究修正向度圖

表3-11 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3-11 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3-12 「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3-13。

表3-13 「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。分析預試問卷發現：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。可見本調查問卷內在結構良好，詳見於表3-14。



表3-14 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，詳見附錄四第三部份。

## 第四節 實施程序

本研究透過文獻探討法、問卷調查、焦點團體座談法與專家訪談法等方式，來對研究主題進行探究。為了能使本研究的歷程更為明確地呈現，以下則將研究流程分為研究理論建構、研究工具發展、正式問卷調查、完成階段等四個階段分別探討之。

### 壹、研究理論建構

本研究論文於擬定研究主題後，研究者即針對研究主題，開始廣泛蒐集、閱覽國內外相關文獻，來探討理想國民小學師傅校長特質以及校長策略領導能力的內涵。而經由文獻探討，研究者也分別初步界定理想師傅校長特質與校長策略領導能力的向度。

### 貳、研究工具發展

研究工具發展主要分為草擬問卷初稿、建構專家效度、預試問卷定稿、預試問卷施測、預試問卷施測結果分析、修正研究架構、形成正式問卷等流程。

研究者依據文獻探討所整理、歸納之國內外相關研究，形成初步研究架構並草擬問卷的初稿。接著由指導教授推薦，委由國內瞭解師傅校長課題的專家7位，協助審查問卷初稿與提供寶貴意見，並以此做為問卷修改之依據（詳見附錄一、附錄二）。而後再與指導教授討論，始完成本研究預試問卷之編製（詳見附錄三）。

接著研究者以臺灣地區各縣市的國民小學校長為對象，抽取20縣市各10位現職校長，共200位進行預試問卷施測，共計回收有效問卷163份。並針對163份預試問卷施測結果，以SPSS12.0版統計套裝軟體進行因素分析、信度及效度分析，修正研究架構後形成正式問卷（詳見附錄四）。

### 參、正式問卷調查

在預試問卷經過信度及效度考驗，篩選題目編製形成正式問卷。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，進行抽樣，共抽取臺灣地區各縣市共 1000 位現職公立國民小學校長進行正式問

卷調查，預計發放 1000 份問卷。問卷經回收整理、登錄問卷填答結果，以 SPSS12.0 版、LISREL8.71 版統計套裝軟體進行資料處理與統計分析。於正式問卷調查資料處理分析後，進一步與現職校長進行焦點團體座談，並與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專家訪談，以做為輔助解釋統計結果與提供建議的參考。

#### **肆、完成階段**

預定本研究論文初稿完成後，將再次與指導教授討論、修正，撰寫完成論文內容後，提出正式論文口試申請，預定經口試委員及指導教授之修正與指導後，再付梓完成論文印刷。本研究論文之實施程序如圖3-5。

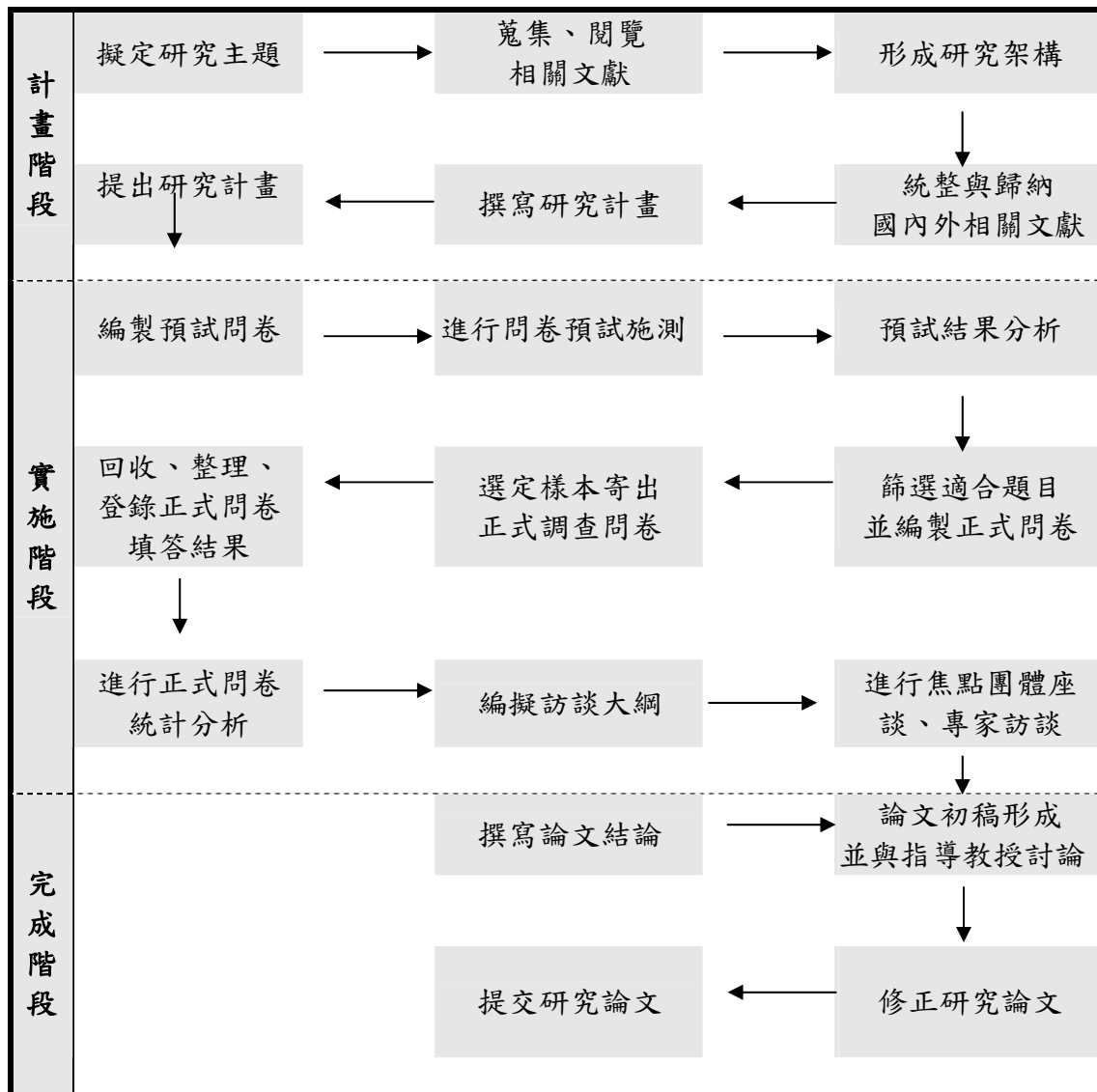


圖 3-5 本研究之實施程序圖

## 第五節 資料處理

本節主要說明研究資料的處理與分析，包括資料處理的步驟與統計處理的方法。

### 壹、資料處理

本研究問卷回收之後，即以編碼處理，於淘汰無效問卷後，以 SPSS 12.0 版、LISREL8.71 版本的統計套裝軟體進行統計分析，以瞭解本研究的待答問題。本研究預試及正式問卷調查後，均採下列步驟整理資料：

- 一、資料檢核：當預試及正式問卷調查資料回收後，逐一檢視每份問卷的填答情形，凡資料有填寫不全者，即予以剔除。
- 二、資料編碼：資料檢核後，對於每份有效問卷依序予以編碼，並在電腦建檔儲存每筆資料，提供資料分析的參考依據。
- 三、資料確認：當問卷調查資料完成編碼後，將每筆資料列印予以核對，修正繕打錯誤資料，俾使資料能避免人為錯誤。

### 貳、統計分析

#### 一、預試問卷階段

- (一) 次數分配與百分比：此法主要使用在「預試問卷回收情形統計表」、「預試問卷調查樣本之基本資料摘要表」、「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」。
- (二) 項目分析：項目分析主要目的在求出預試問卷各題項之決斷值，以刪除未達顯著水準之各題項。
- (三) 因素分析：因素分析主要目的為求出調查問卷之建構效度，並嘗試以較少的重要因素解釋大部分的原始變項變異量。
- (四) 信度分析：可使預試問卷能更具有可靠性及穩定性，瞭解本研究各調查問卷之內部一致性的 Cronbach  $\alpha$  係數。

#### 二、正式問卷階段

- (一) 描述統計分析：求出「國民小學師傅校長特質檢核表」及「國民小學校

長策略領導能力調查問卷」正式施測結果之人數、平均數、標準差，以瞭解師傅校長應具備的特質，以及校長策略領導能力之現況。

- (二) ***t* 考驗**：以受試者的性別為自變項，「國民小學師傅校長特質檢核表」以及「國民小學校長策略領導能力調查問卷」之各向度與總量表為依變項，使用 *t* 考驗瞭解不同性別之校長在「國民小學師傅校長特質檢核表」及「國民小學校長策略領導能力調查問卷」各向度及總量表的比較。
- (三) **單因子變異數分析與薛費法事後比較**：以校長的背景變項（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）為自變項，「國民小學師傅校長特質檢核表」及「國民小學校長策略領導能力調查問卷」之各向度與總量表為依變項，進行單因子變異數分析，考驗不同之校長在「國民小學師傅校長特質檢核表」及「國民小學校長策略領導能力調查問卷」各向度及總量表的差異情形。若 *F* 值達到顯著水準，則再以薛費法進行事後比較，以瞭解各組平均數之間的差異。
- (四) **相關分析**：本研究採皮爾森積差相關來進行分析，以瞭解理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關情形。
- (五) **線性結構關係分析**：以理想師傅校長特質總分及各向度（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）為前因變項，以校長策略領導能力總分及各向度（訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧）為後果變項，以 LISREL8.71 版統計套裝軟體進行 SEM 線性結構關係模式探討，分析前因變項「理想師傅校長特質」，對於後果變項「校長策略領導能力」的影響情形。
- (六) **焦點團體座談與專家訪談內容分析**：根據正式問卷統計分析之結果，進行焦點團體座談與專家訪談，並將座談與訪談後之質性資料進行內容分析。