

## 第四章 研究結果與討論

本章旨在根據問卷調查所得之資料進行統計分析，以瞭解國民小學校長理想中的師傅校長特質與校長策略領導能力之內涵，並依據初步統計結果進行焦點團體座談與專家訪談，探討其背後可能意涵與影響因素。

本章共分為八節：第一節旨在分析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與現況；第二節分析不同背景變項在理想師傅校長特質與校長策略領導能力之差異情形；第三節分析國民小學校長對理想師傅校長特質不同程度看法在校長策略領導能力之差異分析；第四節在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之相關情形；第五節在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模式的適配度與影響力；第六節在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之焦點團體座談結果分析；第七節在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之專家訪談結果分析；第八節為綜合討論。

### 第一節 國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之內涵與現況

本節以平均數、標準差分析國民小學校長理想師傅校長特質及其分向度（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，與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「國民小學校長理想師傅特質與校長策略領導能力之研究調查問卷」包含二個分問卷。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。

另外，「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」。

## 壹、理想師傅校長特質之內涵及其現況

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4-1 國民小學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

由表4-2可知，國民小學師傅校長特質檢核表各題次數分配情形，由高至低排列係以「23.豐富實務經驗」、「13.樂於溝通協調」、「15.處事成熟圓融」等題為受訪者認為理想師傅校長需具備特質中選取次數的百分比屬前三項高的項目，其均超過80%以上，顯示出這三個選項為最符合校長理想中的師傅校長特質。而另依填答者認為理想師傅校長需具備特質選取次數的百分比最低者，由低至高排列，依序分別包含：「1.接受其他可能」、「9.引導學習發問」、「6.表達期望期許」、「4.高度期許自己」、「8.信任自身能力」共五個選項，其次數百分比皆低於50%。

表4-2 國民小學師傅校長特質檢核表次數分配百分比

向度	題號及題目內容	需具備(次數)	百分比(%)	排序
師傅教導態度	1.接受其他可能	293	41.0	24
	2.具有堅定信念	424	59.4	17
	3.具備領袖特質	486	68.1	12
	4.高度期許自己	340	47.6	21
	5.指出問題所在	434	60.8	16
	6.表達期望期許	336	47.1	22
	7.明確認知環境	365	51.1	19
	8.信任自身能力	351	49.2	20
	9.引導學習發問	311	43.6	23
	10.願意投注時間	444	62.2	14
個人自我要求	11.不斷反省思考	494	69.2	11
	12.維持操守清廉	562	78.7	6
	13.樂於溝通協調	595	83.8	2
	14.不斷學習進修	531	74.4	8
人際關係技巧	15.處事成熟圓融	591	82.8	3
	16.溫暖關心他人	511	71.6	10
	17.不怕青出於藍	462	67.4	13
	18.激勵發揮潛能	512	71.7	9
主動學習意願	19.發展專業領域	548	76.8	7
	20.塑造未來願景	435	60.9	15
	21.主動探究問題	406	56.9	18
經營實務素養	22.經營績效卓越	566	79.3	5
	23.豐富實務經驗	679	95.1	1
	24.掌握社會脈動	569	79.7	4

由表 4-3 可知校長在師傅校長特質檢核表各向度除以題數之看法得分情形介於 0.53~0.85 之間，其中以「經營實務素養」向度的得分最高；其次分別是「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」，而以「師傅教導態度」得分最低。整體來說，校長理想中的國民小學師傅校長特質在「師傅教導態度」的選取次數為 3784、次數百分比為 53.0%、平均數為 5.30；「個人自我要求」的選取次數為 2182、次數百分比為 76.4%、平均數為 3.06；「人際關係技巧」的選取次數為 2076、次數百分比為 72.7%、平均數為 2.91；「主動學習意願」的選取次數為 1389、次數百分比為 64.8%、平均數為 1.95；「經營實務素養」的選取次數為 1814、次數百分比為 84.7%、平均數為 2.5。

表4-3 理想師傅校長特質各向度之次數、次數百分比、平均數摘要表

向度名稱	題數	人數	次數	次數百分比	平均數	平均數/題數	排序
師傅教導態度	10	714	3784	53.0%	5.30	0.53	5
個人自我要求	4	714	2182	76.4%	3.06	0.77	2
人際關係技巧	4	714	2076	72.7%	2.91	0.73	3
主動學習意願	3	714	1389	64.8%	1.95	0.65	4
經營實務素養	3	714	1814	84.7%	2.54	0.85	1
總量表	24	714	11245	—	15.75	0.66	—

由表 4-4 可知國民小學校長在師傅校長特質檢核表分向度各題看法之得分與次數分配情形。以下分別就五個向度各題進行說明：

#### 一、師傅教導態度之看法分析

本向度共計 10 題，選取次數介於 293~486 間，次數百分比介於 41.0%~68.1%間，得分介於.410~.681 之間，其中以「3.具備領袖特質」得分最高，而以「1.接受其他可能」得分最低。

#### 二、個人自我要求之看法分析

本向度共計 4 題，選取次數介於 494~595 間，次數百分比介於 69.2%~83.3%間，得分介於.692~.833 之間，其中以「13.樂於溝通協調」得分最高，而以「11.不斷反省思考」得分最低。

#### 三、人際關係技巧之看法分析

本向度共計 4 題，選取次數介於 462~591 間，次數百分比介於 64.7%~82.8%間，得分介於.647~.828 之間，其中以「15.處事成熟圓融」得分最高，而以「17.不怕青出於藍」得分最低。

#### 四、主動學習意願之看法分析

本向度共計 3 題，選取次數介於 406~548 間，次數百分比介於 56.9%

~76.8%間，得分介於.569~.768 之間，其中以「19.發展專業領域」得分最高，而以「21.主動探究問題」得分最低。

#### **五、經營實務素養之看法分析**

本向度共計 3 題，選取次數介於 566~679 間，次數百分比介於 79.3%~95.1%間，得分介於.793~.951 之間，其中以「23.豐富實務經驗」得分最高，而以「22.經營績效卓越」得分最低。

表4-4 理想師傅校長特質分向度各題之次數、平均數、與排序摘要表 (N=714)

向度	題號及題目內容	次數	百分比(%)	平均數	排序
師傅教導態度	1.接受其他可能	293	41.0	.410	10
	2.具有堅定信念	424	59.4	.594	4
	3.具備領袖特質	486	68.1	.681	1
	4.高度期許自己	340	47.6	.476	7
	5.指出問題所在	434	60.8	.608	3
	6.表達期望期許	336	47.1	.471	8
	7.明確認知環境	365	51.1	.511	5
	8.信任自身能力	351	49.2	.492	6
	9.引導學習發問	311	43.6	.436	9
	10.願意投注時間	444	62.2	.622	2
個人自我要求	11.不斷反省思考	494	69.2	.692	4
	12.維持操守清廉	562	78.7	.787	2
	13.樂於溝通協調	595	83.3	.833	1
	14.不斷學習進修	531	74.4	.744	3
人際關係技巧	15.處事成熟圓融	591	82.8	.828	1
	16.溫暖關心他人	511	71.6	.716	3
	17.不怕青出於藍	462	64.7	.647	4
	18.激勵發揮潛能	512	71.7	.717	2
主動學習意願	19.發展專業領域	548	76.8	.768	1
	20.塑造未來願景	435	60.9	.609	2
	21.主動探究問題	406	56.9	.569	3
經營實務素養	22.經營績效卓越	566	79.3	.793	3
	23.豐富實務經驗	679	95.1	.951	1
	24.掌握社會脈動	569	79.7	.797	2

## 貳、國民小學校長策略領導能力指標內涵及其現況

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 4-5、4-6、4-7。

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4-5 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

由表 4-6 可知國民小學校長在校長策略領導能力調查問卷各向度除以題數之得分情形介於 5.11~5.27 之間，標準差為 0.49~0.55，其中以「核心技術」的向度得分最高；其次分別是「訂定目標」、「整合資源」、「領導智慧」，而以「轉化行動」得分最低，各向度得分皆為高程度。

表4-6 校長策略領導能力各向度之平均數、標準差摘要表

向度名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數 /題數	標準差 /題數	排序
訂定目標	4	714	20.99	2.06	5.25	0.52	2
轉化行動	6	714	30.64	3.15	5.11	0.53	5
整合資源	6	714	31.17	3.09	5.19	0.52	3
核心技術	6	714	31.65	2.94	5.27	0.49	1
領導智慧	4	714	20.47	2.20	5.12	0.55	4
總問卷	26	714	134.92	11.86	5.19	0.46	—

由表 4-7 可知國民小學校長在校長策略領導能力調查問卷分向度各題看法之得分情形。以下分別就五個向度各題進行說明：

### 一、訂定目標之看法分析

本向度共計 4 題，得分介於 5.228~5.263 之間，其中以「2.我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考」得分最高，而以「3.我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考」得分最低。各題的得分均

為高程度。

## 二、轉化行動之看法分析

本向度共計 6 題，得分介於 4.965~5.233 之間，其中以「6.我能與學校成員溝通與分享策略，做為轉化行動的策略」得分最高，而以「8.我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略」得分最低。除第 8 題得分為中高程度外，其餘各題得分均為高程度。

## 三、整合資源之看法分析

本向度共計 6 題，得分介於 5.099~5.329 之間，其中以「16.我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據」得分最高，而以「13.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」得分最低。各題的得分均為高程度。

## 四、核心技術之看法分析

本向度共計 6 題，得分介於 5.193~5.378 之間，其中以「21.我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為策略核心技術」得分最高，而以「19.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術」得分最低。各題的得分均為高程度。

## 五、領導智慧之看法分析

本向度共計 4 題，得分介於 5.011~5.223 之間，其中以「23.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧」得分最高，而以「25.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧」得分最低。各題的得分均為高程度。



表4-7 校長策略領導能力各題之平均數、標準差與排序摘要表 (N=714)

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
訂定目標	1.我能以學校長期發展進行規劃，做為訂定目標之參考	5.256	0.583	2
	2.我能為學校勾勒整體的發展願景，做為訂定目標之參考	5.263	0.597	1
	3.我能以宏觀視野來界定學校的價值，做為訂定目標之參考	5.228	0.635	4
	4.我能瞭解學校發展的歷史與現況，做為訂定目標之參考	5.245	0.640	3
轉化行動	5.我能喚醒成員對計畫的重視，做為轉化行動的策略	5.045	0.660	5
	6.我能與學校成員溝通與分享策略，做為轉化行動的策略	5.233	0.633	1
	7.我能提供明確可行的計畫，做為轉化行動的策略	5.174	0.651	2
	8.我能激發成員實現想像的動力，做為轉化行動的策略	4.965	0.676	6
	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	5.143	0.633	3
	10.我能與成員對話並激盪出共同願景，做為轉化行動的策略	5.080	0.664	4
整合資源	11.我能規劃實踐學校目標的工作進程，做為整合資源的依據	5.132	0.659	4
	12.我能促進成員樂於學習與知識分享，做為整合資源的依據	5.170	0.683	3
	13.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	5.099	0.705	6
	14.我重視學校意義與目標的創造，做為整合資源的依據	5.126	0.669	5
	15.我能將學校特色與現況進行連結，做為整合資源的依據	5.310	0.627	2
	16.我能重視學校整體的發展，做為整合資源的依據	5.329	0.599	1
核心技術	17.我能與成員間進行持續溝通，做為策略核心技術	5.216	0.650	5
	18.我能與成員間維持高度信任，做為策略核心技術	5.237	0.650	4
	19.我能採取問題解決的方式，做為策略核心技術	5.193	0.630	6
	20.我能以團隊合作的方式處理校務，做為策略核心技術	5.347	0.594	2
	21.我能營造開放、彈性的組織氣氛，做為策略核心技術	5.378	0.597	1
	22.我能著重維持與發展學校的未來，做為策略核心技術	5.275	0.611	3
領導智慧	23.我能考量如何引領學校獲致成功，做為策略領導的智慧	5.223	0.635	1
	24.我能以知識管理方式，做為策略領導的智慧	5.045	0.705	3
	25.我能規劃策略期程，做為策略領導的智慧	5.011	0.701	4
	26.我能考量學校利益進行價值判斷，做為策略領導的智慧	5.193	0.663	2

## 第二節 不同背景變項在理想師傅校長特質與校長策略領導能力之差異情形

本節旨在探討不同背景變項（包括性別、年齡、最高學歷、擔任校長年資、學校規模、受訓地點、學校區域）在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及分向度得分的差異情形。茲分析說明如下：

### 壹、性別在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同性別的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行  $t$  考驗，而表 4-8 即是性別在理想師傅特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之  $t$  考驗。

由該表可知，不同性別的國民小學校長在「師傅校長特質檢核表」看法之得分情形，男性校長看法得分平均數為 15.514，女性校長看法得分平均數為 16.350， $t$  考驗值-1.492，結果未達顯著水準，亦即男女校長在整體理想師傅校長特質的看法得分上並無顯著差異。另外，於分向度方面，在「人際關係技巧」向度上則達顯著水準，且經差異比較後，女性校長得分高於男性校長；在「主動學習意願」向度上達顯著水準，且經差異比較後，男性校長得分高於女性校長。但在「師傅教導態度」、「個人自我要求」、以及「經營實務素養」分向度中，皆未達顯著水準。

在「校長策略領導能力總調查問卷」之得分情形，男性校長看法得分平均數為 134.942，女性校長看法得分平均數為 134.929， $t$  考驗值-0.013，結果未達顯著水準，亦即男女校長在整體校長策略領導能力的看法得分上並無顯著差異。另外，分向度方面，在「領導智慧」向度上達顯著水準，且經差異比較後，女性校長得分高於男性校長。但「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」以及「核心技術」分向度中，亦皆未達顯著水準。

表4-8 性別在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之t考驗

項目	性別	人數	平均數	t 值	顯著性	差異比較
向度一： 師傅教導態度	男	518	5.187	-1.546	0.881	
	女	183	5.645			
向度二： 個人自我要求	男	518	3.019	-1.240	0.646	
	女	183	3.148			
向度三： 人際關係技巧	男	518	2.847	-1.969	0.001***	女 > 男
	女	183	3.044			
向度四： 主動學習意願	男	518	1.946	0.338	0.040*	男 > 女
	女	183	1.913			
向度五： 經營實務素養	男	518	2.514	-1.405	0.083	
	女	183	2.601			
師傅校長特質檢核表	男	518	15.514	-1.492	0.532	
	女	183	16.350			
向度一： 訂定目標	男	518	21.006	0.369	0.132	
	女	183	20.940			
向度二： 轉化行動	男	518	30.664	0.011	0.879	
	女	183	30.661			
向度三： 整合資源	男	518	31.133	-0.422	0.204	
	女	183	31.246			
向度四： 核心技術	男	518	31.670	0.314	0.078	
	女	183	31.590			
向度五： 領導智慧	男	518	20.469	-0.113	0.016*	女 > 男
	女	183	20.492			
校長策略領導能力總 調查問卷	男	518	134.942	-0.013	0.216	
	女	183	134.929			

\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

## 貳、年齡在理想師傅校長特質與校長策略領導能力上總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同年齡的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-9、表 4-10 即是不同年齡的國民小學校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析。因無填答者在第 1 組 (30 歲以下)，因此合併進入第 2 組，並將第 2 組更名為第 1 組。年齡的分組情形，依序為第 1 組：「40 歲 (含) 以下」；第 2 組：「41-50 歲」；第 3 組：「51-歲 (含) 以上」。

由表 4-9 可知，不同年齡的校長在「師傅校長特質檢核表」與各分向度的看法上有顯著差異。其中，「40 歲 (含) 以下」48 人、得分平均數為 12.229、標準差 6.346；「41-50 歲」347 人、得分平均數為 15.020、標準差 6.412；「51-歲 (含) 以上」315 人、得分平均數為 17.013、標準差 6.324。經 Scheffé 法比較，發現在「師傅校長特質檢核表」各向度中，「51-歲 (含) 以上」顯著高於「41-50 歲」、「40 歲 (含) 以下」。甚至在「個人自我要求」、「主動學習意願」與「經營實務素養」分向度中，「41-50 歲」亦顯著高於「40 歲 (含) 以下」。

由表 4-10 可知，不同年齡的校長在「校長策略領導能力調查問卷」與「訂定目標」、「轉化行動」、「核心技術」、「領導智慧」分向度看法上均有顯著差異。其中，「40 歲 (含) 以下」48 人、得分平均數為 132.021、標準差 11.470；「41-50 歲」347 人、得分平均數為 133.862、標準差 11.777；「51-歲 (含) 以上」315 人、得分平均數為 136.457、標準差 11.867。經 Scheffé 法比較，發現在「訂定目標」分向度中，「51-歲 (含) 以上」顯著高於「40 歲 (含) 以下」；在「校長策略領導能力總問卷」與「轉化行動」、「領導智慧」分向度中，「51-歲 (含) 以上」顯著高於「41-50 歲」；在「核心技術」分向度中，「51-歲 (含) 以上」顯著高於「41-50 歲」、「40 歲 (含) 以下」。

表4-9 年齡在師傅校長特質檢核表及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	1	48	3.875	組間	274.362	2	137.181	11.942	.000***	3>1 3>2
	2	347	4.899	組內	8121.736	707	11.488			
	3	315	5.921							
	總和	710	5.283	總和	8396.097	709				
向度二： 個人自我 要求	1	48	2.396	組間	34.217	2	17.109	12.158	.000***	3>1 3>2 2>1
	2	347	2.971	組內	994.854	707	1.407			
	3	315	3.241							
	總和	710	3.052	總和	1029.072	709				
向度三： 人際關係 技巧	1	48	2.375	組間	24.463	2	12.231	8.310	.000***	3>1 3>2
	2	347	2.821	組內	1040.636	707	1.472			
	3	315	3.070							
	總和	710	2.901	總和	1065.099	709				
向度四： 主動學習 意願	1	48	1.375	組間	30.853	2	15.426	13.036	.000***	3>1 3>2 2>1
	2	347	1.841	組內	836.663	707	1.183			
	3	315	2.137							
	總和	710	1.941	總和	867.515	709				
向度五： 經營實務 素養	1	48	2.208	組間	9.687	2	4.844	9.439	.000***	3>1 3>2 2>1
	2	347	2.487	組內	362.786	707	0.513			
	3	315	2.644							
	總和	710	2.538	總和	372.473	709				
師傅校長 特質檢核 表	1	48	12.229	組間	1281.242	2	640.621	15.795	.000***	3>1 3>2 2>1
	2	347	15.020	組內	28675.287	707	40.559			
	3	315	17.013							
	總和	710	15.715	總和	29956.530	709				

表格說明：

- ◎ 「多重比較」中的「1」代表「40歲（含）以下」、「2」代表「41-50歲」、「3」代表「51-歲（含）以上」。
- ◎ \*\*\* $p < .001$

表4-10 年齡在校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	1	48	20.375	組間	30.708	2	15.354	3.623	.027*	3 > 1
	2	347	20.911	組內	2996.223	707	4.238			
	3	315	21.171							
	總和	710	20.990	總和	3026.931	709				
向度二： 轉化行動	1	48	30.104	組間	88.283	2	44.142	4.460	.012*	3 > 2
	2	347	30.357	組內	6997.965	707	9.898			
	3	315	31.025							
	總和	710	30.637	總和	7086.248	709				
向度三： 整合資源	1	48	30.854	組間	52.845	2	26.422	2.779	.063	
	2	347	30.916	組內	6722.727	707	9.509			
	3	315	31.457							
	總和	710	31.152	總和	6775.572	709				
向度四： 核心技術	1	48	30.708	組間	123.586	2	61.793	7.248	.001***	3 > 1 3 > 2
	2	347	31.383	組內	6027.260	707	8.525			
	3	315	32.073							
	總和	710	31.644	總和	6150.846	709				
向度五： 領導智慧	1	48	19.979	組間	43.629	2	21.814	4.529	.011*	3 > 2
	2	347	20.294	組內	3405.060	707	4.816			
	3	315	20.730							
	總和	710	20.466	總和	3448.689	709				
校長策略 領導能力 總問卷	1	48	132.021	組間	1535.699	2	767.850	5.517	.004**	3 > 2
	2	347	133.862	組內	98392.511	707	139.169			
	3	315	136.457							
	總和	710	134.889	總和	98392.511	709				

表格說明：

- ◎ 「多重比較」中的「1」代表「40歲（含）以下」、「2」代表「41-50歲」、「3」代表「51-歲（含）以上」。
- ◎ \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

## 參、最高學歷在理想師傅校長特質與校長策略領導能力上總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同最高學歷的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析(one-way ANOVA)，而表 4-11、表 4-12 即是不同最高學歷的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析。因第 1 組「專科(含師專)」僅有 1 人，人數過少，故合併進入第 2 組，刪除第 1 組。因此將本背景變項組別順序進行調整，依序為第 1 組：「大學(含師院、師專)」；第 2 組：「碩士(含 40 學分班)」；第 3 組：「博士」。

由表 4-11 可知，不同最高學歷的校長在「師傅校長檢核表」看法上並無顯著差異。其中，「大學(含師院、師專)」95 人、得分平均數為 16.274、標準差 7.291；「碩士(含 40 學分班)」586 人、得分平均數為 15.657、標準差 6.429；「博士」20 人、得分平均數為 15.100、標準差 5.261。在其分向度「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」以及「經營實務素養」上亦無顯著差異。

由表 4-12 可知，不同最高學歷的校長在「校長策略領導能力總調查問卷」並無顯著差異。其中，「大學(含師院)」95 人、得分平均數為 135.663、標準差 13.329；「碩士(含 40 學分班)」586 人、得分平均數為 134.840、標準差 11.696；「博士」20 人、得分平均數為 137.150、標準差 9.155。在其分向度「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」、「核心技術」以及「領導智慧」上亦無顯著差異。

表4-11 最高學歷在師傅校長特質檢核表及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	1	95	5.842	組間	41.466	2	20.733	1.750	.175	
	2	586	5.218	組內	8271.473	698	11.850			
	3	20	4.600							
	總和	701	5.285	總和	8312.939	2				
向度二： 個人自我 要求	1	95	3.042	組間	0.013	698	0.006	0.004	.996	
	2	586	3.055	組內	1021.034	700	1.463			
	3	20	3.050							
	總和	701	3.053	總和	1021.047	698				
向度三： 人際關係 技巧	1	95	2.884	組間	0.468	700	0.234	0.155	.856	
	2	586	2.901	組內	1052.936	2	1.509			
	3	20	3.050							
	總和	701	2.903	總和	1053.404	700				
向度四： 主動學習 意願	1	95	2.000	組間	0.611	2	0.305	0.250	.779	
	2	586	1.932	組內	852.220	698	1.221			
	3	20	2.050							
	總和	701	1.944	總和	852.830	2				
向度五： 經營實務 素養	1	95	2.505	組間	0.910	698	0.455	0.864	.422	
	2	586	2.551	組內	367.262	700	0.526			
	3	20	2.350							
	總和	701	2.539	總和	368.171	698				
師傅校長 特質檢核 表	1	95	16.274	組間	39.123	700	19.561	0.460	.632	
	2	586	15.657	組內	29702.741	2	42.554			
	3	20	15.100							
	總和	701	15.725	總和	29741.863	700				

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「大學（含師院、師專）」、「2」代表「碩士（含40學分班）」、「3」代表「博士」。



表4-12 最高學歷在校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	1	95	21.126	組間	15.370	2	7.685	1.811	.164	
	2	586	20.957	組內	2961.618	698	4.243			
	3	20	21.800							
	總和	701	21.004	總和	2976.987	700				
向度二： 轉化行動	1	95	31.000	組間	11.637	2	5.818	0.586	.557	
	2	586	30.625	組內	6926.206	698	9.923			
	3	20	30.600							
	總和	701	30.675	總和	6937.843	700				
向度三： 整合資源	1	95	31.242	組間	5.966	2	2.983	0.308	.735	
	2	586	31.160	組內	6752.553	698	9.674			
	3	20	31.700							
	總和	701	31.187	總和	6758.519	700				
向度四： 核心技術	1	95	31.800	組間	6.789	2	3.395	0.393	.675	
	2	586	31.638	組內	6023.054	698	8.629			
	3	20	32.150							
	總和	701	31.675	總和	6029.843	700				
向度五： 領導智慧	1	95	20.495	組間	3.797	2	1.899	0.389	.678	
	2	586	20.459	組內	3407.064	698	4.881			
	3	20	20.900							
	總和	701	20.476	總和	3410.862	700				
校長策略 領導能力 總問卷	1	95	135.663	組間	149.102	2	74.551	0.529	.589	
	2	586	134.840	組內	98314.693	698	140.852			
	3	20	137.150							
	總和	701	135.017	總和	98463.795	700				

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「大學（含師院、師專）」、「2」代表「碩士（含40學分班）」、「3」代表「博士」。

## 肆、校長年資在理想師傅校長特質與校長策略領導能力上總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同校長年資的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析(one-way ANOVA)，而表 4-13、表 4-14 即是不同校長年資的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-13 可知，不同校長年資的校長在「師傅校長特質檢核表」與各分向度「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」以及「經營實務素養」看法上均有顯著差異。其中，「校長 4 年(含)以下」216 人、得分平均數為 14.611、標準差 6.352；「校長 5 至 8 年」210 人、得分平均數為 14.995、標準差 6.744；「校長 9 年(含)以上」287 人、得分平均數為 17.146、標準差 6.197。經 Scheffé 法比較，發現在「師傅校長特質檢核表」、「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「主動學習意願」等分向度中，「校長 9 年(含)以上」顯著高於「校長 4 年(含)以下」、「校長 5 至 8 年」；在「人際關係技巧」分向度中，「校長 9 年(含)以上」顯著高於「校長 4 年(含)以下」；在「經營實務素養」分向度中，「校長 9 年(含)以上」顯著高於「校長 5 至 8 年」。

由表 4-14 可知，不同校長年資的校長在「校長策略領導能力總調查問卷」與各分向度「轉化行動」、「整合資源」、「核心技術」、「領導智慧」有顯著差異。其中，「校長 4 年(含)以下」216 人、得分平均數為 134.421、標準差 11.121；「校長 5 至 8 年」210 人、得分平均數為 133.186、標準差 12.129；「校長 9 年(含)以上」287 人、得分平均數為 136.509、標準差 12.022。經 Scheffé 法比較，發現在「校長策略領導能力總調查問卷」、「整合資源」、「領導智慧」分向度中，「校長 9 年(含)以上」顯著高於「校長 5 至 8 年」。而在「核心技術」分向度中，「校長 9 年(含)以上」顯著高於「校長 5 至 8 年」、「校長 4 年(含)以下」。而在「訂定目標」分向度上並無顯著差異。

表4-13 校長年資在師傅校長特質檢核表及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	1	216	4.741	組間	229.504	2	114.752	9.917	.000***	3 > 1 3 > 2
	2	210	4.933	組內	8215.461	710	11.571			
	3	287	5.983							
	總和	713	5.297	總和	8444.965	712				
向度二： 個人自我 要求	1	216	2.870	組間	29.774	2	14.887	10.558	.000***	3 > 1 3 > 2
	2	210	2.905	組內	1001.093	710	1.410			
	3	287	3.303							
	總和	713	3.055	總和	1030.867	712				
向度三： 人際關係 技巧	1	216	2.741	組間	15.571	2	7.785	5.249	.005**	3 > 1
	2	210	2.838	組內	1053.134	710	1.483			
	3	287	3.080							
	總和	713	2.906	總和	1068.704	712				
向度四： 主動學習 意願	1	216	1.764	組間	18.024	2	9.012	7.510	.001***	3 > 1 3 > 2
	2	210	1.881	組內	851.951	710	1.200			
	3	287	2.132							
	總和	713	1.947	總和	869.975	712				
向度五： 經營實務 素養	1	216	2.495	組間	5.964	2	2.982	5.766	.003**	3 > 2
	2	210	2.438	組內	367.147	710	0.517			
	3	287	2.648							
	總和	713	2.540	總和	373.111	712				
師傅校長 特質檢核 表	1	216	14.611	組間	959.361	2	479.680	11.678	.000***	3 > 1 3 > 2
	2	210	14.995	組內	29164.182	710	41.076			
	3	287	17.146							
	總和	713	15.745	總和	30123.543	712				

表格說明：

- ◎ 「多重比較」中的「1」代表「校長4年(含)以下」、「2」代表「校長5至8年」、「3」代表「校長9年(含)以上」。
- ◎ \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

表4-14 校長年資在校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	1	216	20.949	組間	18.781	2	9.390	2.216	.110	
	2	210	20.795	組內	3009.213	710	4.238			
	3	287	21.181							
	總和	713	20.997	總和	3027.994	712				
向度二： 轉化行動	1	216	30.481	組間	63.360	2	31.680	3.208	.041*	
	2	210	30.305	組內	7010.365	710	9.874			
	3	287	30.986							
	總和	713	30.633	總和	7073.725	712				
向度三： 整合資源	1	216	31.162	組間	65.260	2	32.630	3.442	.033*	3 > 2
	2	210	30.733	組內	6729.831	710	9.479			
	3	287	31.467							
	總和	713	31.158	總和	6795.091	712				
向度四： 核心技術	1	216	31.426	組間	106.452	2	53.226	6.246	.002**	3 > 1 3 > 2
	2	210	31.229	組內	6049.913	710	8.521			
	3	287	32.101							
	總和	713	31.640	總和	6156.365	712				
向度五： 領導智慧	1	216	20.403	組間	52.584	2	26.292	5.485	.004**	3 > 2
	2	210	20.124	組內	3403.018	710	4.793			
	3	287	20.774							
	總和	713	20.470	總和	3455.602	712				
校長策略 領導能力 總問卷	1	216	134.421	組間	1409.379	2	704.689	5.071	.007**	3 > 2
	2	210	133.186	組內	98670.147	710	138.972			
	3	287	136.509							
	總和	713	134.898	總和	100079.526	712				

表格說明：

- ◎ 「多重比較」中的「1」代表「校長4年(含)以下」、「2」代表「校長5至8年」、「3」代表「校長9年(含)以上」。
- ◎ \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

## 伍、學校規模在理想師傅校長特質與校長策略領導能力上總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同學校規模的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析(one-way ANOVA)，而表 4-15、表 4-16 即是不同學校規模的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-15 可知，不同學校規模的校長在「師傅校長特質檢核表」看法上並無顯著差異。其中，「12 班(含)以下」284 人、得分平均數為 15.377、標準差 6.691；「13-24 班」133 人、得分平均數為 15.263、標準差 6.410；「25-48 班」155 人、得分平均數為 16.252、標準差 6.167；「49-72 班」84 人、得分平均數為 16.488、標準差 6.669；「73 班(含)以上」56 人、得分平均數為 16.518、標準差 6.200。在其分向度「經營實務素養」上有顯著但無差異，而在「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」分向度上並無顯著差異。

由表 4-16 可知，不同學校規模的校長在「校長策略領導能力總調查問卷」，與各分向度「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」、「核心技術」、「領導智慧」均有顯著差異。其中，「12 班(含)以下」284 人、得分平均數為 133.394、標準差 12.035；「13-24 班」133 人、得分平均數為 133.677、標準差 11.510；「25-48 班」155 人、得分平均數為 135.129、標準差 12.422；「49-72 班」84 人、得分平均數為 137.702、標準差 10.217；「73 班(含)以上」56 人、得分平均數為 140.643、標準差 10.273。經 Scheffé 法比較，發現在「校長策略領導能力總調查問卷」、與各分向度「訂定目標」、「核心技術」、「領導智慧」，在學校規模「73 班(含)以上」皆顯著高於「12 班(含)以下」、「13-24 班」。而在「整合資源」分向度中，「73 班(含)以上」皆顯著高於「12 班(含)以下」、「13-24 班」、「25-48 班」。

表4-15 學校規模在理想師傅校長特質檢核表及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	1	284	5.120	組間	47.952	4	11.988	1.012	.400	
	2	133	5.038							
	3	155	5.606	組內	8371.688	707	11.841			
	4	84	5.690							
	5	56	5.500	總和	8419.639	711				
	總和	712	5.308							
向度二： 個人自我 要求	1	284	3.025	組間	3.906	4	0.977	0.672	.611	
	2	133	2.955							
	3	155	3.103	組內	1026.733	707	1.452			
	4	84	3.155							
	5	56	3.196	總和	1030.639	711				
	總和	712	3.058							
向度三： 人際關係 技巧	1	284	2.845	組間	5.074	4	1.268	0.849	.494	
	2	133	2.865							
	3	155	2.935	組內	1056.352	707	1.494			
	4	84	3.036							
	5	56	3.107	總和	1061.426	711				
	總和	712	2.912							
向度四： 主動學習 意願	1	284	1.947	組間	3.972	4	0.993	0.815	.516	
	2	133	1.805							
	3	155	1.994	組內	862.000	707	1.219			
	4	84	2.024							
	5	56	2.036	總和	865.972	711				
	總和	712	1.947							
向度五： 經營實務 素養	1	284	2.440	組間	5.383	4	1.346	2.634	.033*	
	2	133	2.602							
	3	155	2.613	組內	361.267	707	0.511			
	4	84	2.583							
	5	56	2.679	總和	366.650	711				
	總和	712	2.544							
師傅校長 特質檢核 表	1	284	15.377	組間	188.664	4	47.166	1.121	.346	
	2	133	15.263							
	3	155	16.252	組內	29754.633	707	42.086			
	4	84	16.488							
	5	56	16.518	總和	29943.298	711				
	總和	712	15.767							

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「12班(含)以下」、「2」代表「13-24班」、「3」代表「25-48班」、「4」代表「49-72班」、「5」代表「73班(含)以上」。

◎ \* $p < .05$

表4-16 學校規模在校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	1	284	20.673	組間	93.200	4	23.300	5.604	.000***	5>1 5>2
	2	133	20.940							
	3	155	21.077	組內	2939.731	707	4.158			
	4	84	21.333							
	5	56	21.964	總和	3032.931	711				
	總和	712	20.990							
向度二： 轉化行動	1	284	30.327	組間	124.411	4	31.103	3.158	.014*	
	2	133	30.353							
	3	155	30.748	組內	6962.374	707	9.848			
	4	84	31.321							
	5	56	31.536	總和	7086.785	711				
	總和	712	30.636							
向度三： 整合資源	1	284	30.873	組間	182.498	4	45.624	4.873	.001***	5>1 5>2 5>3
	2	133	30.842							
	3	155	31.161	組內	6619.928	707	9.363			
	4	84	31.643							
	5	56	32.661	總和	6802.426	711				
	總和	712	31.162							
向度四： 核心技術	1	284	31.313	組間	204.005	4	51.001	6.043	.000***	5>1 5>2
	2	133	31.271							
	3	155	31.671	組內	5966.804	707	8.440			
	4	84	32.405							
	5	56	33.018	總和	6170.809	711				
	總和	712	31.646							
向度五： 領導智慧	1	284	20.208	組間	103.774	4	25.943	5.479	.000***	5>1 5>2
	2	133	20.271							
	3	155	20.471	組內	3347.547	707	4.735			
	4	84	21.000							
	5	56	21.464	總和	3451.320	711				
	總和	712	20.469							
校長策略 領導能力 總問卷	1	284	133.394	組間	3357.548	4	839.387	6.137	.000***	5>1 5>2
	2	133	133.677							
	3	155	135.129	組內	96706.765	707	136.785			
	4	84	137.702							
	5	56	140.643	總和	100064.313	711				
	總和	712	134.903							

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「校長4年(含)以下」、「2」代表「校長5至8年」、「3」代表「校長9年(含)以上」。

◎ \* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

## 陸、受訓地點在理想師傅校長特質與校長策略領導能力上總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同受訓地點的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析(one-way ANOVA)，而表 4-17、表 4-18 即是不同受訓地點的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-17 可知，不同受訓地點的校長在「師傅校長特質檢核表」及「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」三分向度中，均達顯著差異。其中，「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」464 人、得分平均數為 16.341、標準差 6.513；「北、高市教師研習中心」61 人、得分平均數為 15.934、標準差 5.627；「縣市自辦培訓」160 人、得分平均數為 14.256、標準差 6.569；「大學校長培育中心」21 人、得分平均數為 14.238、標準差 6.913；「未接受培訓」2 人、得分平均數為 12.500、標準差 0.707；「其他」3 人、得分平均數為 14.667、標準差 2.082。經 Scheffé 法比較發現，在「個人自我要求」分向度中，「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」顯著高於「縣市自辦培訓」。而在「主動學習意願」、「經營實務素養」二分向度上並無顯著差異。

由表 4-18 可知，不同受訓地點的校長在「校長策略領導能力總調查問卷」與各分向度均無顯著差異。其中，「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」464 人、得分平均數為 134.817、標準差 11.956；「北、高市教師研習中心」61 人、得分平均數為 137.410、標準差 11.307；「縣市自辦培訓」160 人、得分平均數為 134.206、標準差 11.617；「大學校長培育中心」21 人、得分平均數為 137.000、標準差 12.025；「未接受培訓」2 人、得分平均數為 140.000、標準差 18.385；「其他」3 人、得分平均數為 128.333、標準差 8.386。而在「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」、「核心技術」、「領導智慧」各分向度上亦並無顯著差異。



表4-17 受訓地點在師傅校長特質檢核表及其分向度差異之變異數分析

項目	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	組間	154.007	5	30.801	2.633	.023*	
	組內	8247.979	705	11.699			
	總和	8401.986	710				
向度二： 個人自我 要求	組間	20.660	5	4.132	2.890	.014*	1 > 3
	組內	1007.976	705	1.430			
	總和	1028.636	710				
向度三： 人際關係 技巧	組間	18.804	5	3.761	2.536	.027*	
	組內	1045.435	705	1.483			
	總和	1064.239	710				
向度四： 主動學習 意願	組間	4.684	5	0.937	0.768	.573	
	組內	860.176	705	1.220			
	總和	864.861	710				
向度五： 經營實務 素養	組間	5.458	5	1.092	2.097	.064	
	組內	367.068	705	0.521			
	總和	372.526	710				
師傅校長 特質檢核 表	組間	593.500	5	118.700	2.850	.015*	1 > 3
	組內	29363.406	705	41.650			
	總和	29956.906	710				

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「國立教育研究院籌備處(含板橋時期)」、「2」代表「北、高市教師研習中心」、「3」代表「縣市自辦培訓」、「4」代表「大學校長培育中心」、「5」代表「未接受培訓」、「6」代表「其他」。

◎ \* $p < .05$

表4-18 受訓地點在校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析

項目	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	組間	25.393	5	5.079	1.197	.309	
	組內	2990.607	705	4.242			
	總和	3016.000	710				
向度二： 轉化行動	組間	28.828	5	5.766	0.578	.717	
	組內	7029.268	705	9.971			
	總和	7058.096	710				
向度三： 整合資源	組間	64.642	5	12.928	1.360	.237	
	組內	6700.382	705	9.504			
	總和	6765.024	710				
向度四： 核心技術	組間	46.074	5	9.215	1.068	.377	
	組內	6083.423	705	8.629			
	總和	6129.496	710				
向度五： 領導智慧	組間	21.645	5	4.329	0.893	.485	
	組內	3415.768	705	4.845			
	總和	3437.412	710				
校長策略 領導能力 總問卷	組間	736.425	5	147.285	1.052	.386	
	組內	98687.043	705	139.982			
	總和	99423.468	710				

表格說明：

- ◎ 「多重比較」中的「1」代表「國立教育研究院籌備處(含板橋時期)」、「2」代表「北、高市教師研習中心」、「3」代表「縣市自辦培訓」、「4」代表「大學校長培育中心」、「5」代表「未接受培訓」、「6」代表「其他」。

## 柒、學校區域在理想師傅校長特質與校長策略領導能力上總調查問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同學校區域的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析(one-way ANOVA)，而表 4-19、表 4-20 即是不同學校區域的校長在理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-19 可知，不同學校區域的校長在「師傅校長特質檢核表」與各分向度看法上並無顯著差異。其中「北區」214 人、得分平均數為 15.299、標準差 6.109；「中區」229 人、得分平均數為 15.934、標準差 6.599；「南區」206 人、得分平均數為 16.087、標準差 6.578；「東區」65 人、得分平均數為 15.508、標準差 7.190。在其分向度「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」以及「經營實務素養」上亦無顯著差異。

由表 4-20 可知，不同學校區域的校長在「校長策略領導能力總調查問卷」與「訂定目標」、「轉化行動」、「核心技術」、「社領導智慧」四分向度中，均達顯著差異。其中「北區」214 人、得分平均數為 136.617、標準差 11.014；「中區」229 人、得分平均數為 133.135、標準差 11.594；「南區」206 人、得分平均數為 135.282、標準差 12.583；「東區」65 人、得分平均數為 134.415、標準差 12.435。經 Scheffé 法比較，發現在「校長策略領導能力總調查問卷」及「訂定目標」、「核心技術」、「領導智慧」分向度中，「北區」顯著高於「中區」。而在「整合資源」分向度上並無顯著差異。

表4-19 學校區域在理想師傅校長特質檢核表及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	1	214	5.061	組間	17.693	3	5.898	0.497	.685	
	2	229	5.389							
	3	206	5.427	組內	8430.167	710	11.873			
	4	65	5.369							
	總和	714	5.300	總和	8447.860	713				
向度二： 個人自我 要求	1	214	3.014	組間	2.696	3	0.899	0.620	.602	
	2	229	3.031							
	3	206	3.150	組內	1029.064	710	1.449			
	4	65	2.985							
	總和	714	3.056	總和	1031.759	713				
向度三： 人際關係 技巧	1	214	2.813	組間	3.217	3	1.072	0.714	.544	
	2	229	2.974							
	3	206	2.942	組內	1066.683	710	1.502			
	4	65	2.877							
	總和	714	2.908	總和	1069.899	713				
向度四： 主動學習 意願	1	214	1.879	組間	2.345	3	0.782	0.639	.590	
	2	229	1.983							
	3	206	2.000	組內	868.525	710	1.223			
	4	65	1.862							
	總和	714	1.945	總和	870.870	713				
向度五： 經營實務 素養	1	214	2.533	組間	1.264	3	0.421	0.804	.492	
	2	229	2.559							
	3	206	2.568	組內	372.058	710	0.524			
	4	65	2.415							
	總和	714	2.541	總和	373.322	713				
師傅校長 特質檢核 表	1	214	15.299	組間	78.574	3	26.191	0.619	.603	
	2	229	15.934							
	3	206	16.087	組內	30055.551	710	42.332			
	4	65	15.508							
	總和	714	15.749	總和	30134.125	713				

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「北區」、「2」代表「中區」、「3」代表「南區」、「4」代表「東區」。

表4-20 學校區域在校長策略領導能力總調查問卷及其分向度差異之變異數分析

項目	組別	個數	平均數	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	1	214	21.355	組間	43.580	3	14.527	3.446	.016*	1 > 2
	2	229	20.777							
	3	206	20.937	組內	2993.385	710	4.216			
	4	65	20.738							
	總和	714	20.993	總和	3036.965	713				
向度二： 轉化行動	1	214	30.907	組間	81.579	3	27.193	2.754	.042*	
	2	229	30.153							
	3	206	30.879	組內	7011.194	710	9.875			
	4	65	30.708							
	總和	714	30.639	總和	7092.773	713				
向度三： 整合資源	1	214	31.509	組間	63.767	3	21.256	2.234	.083	
	2	229	30.777							
	3	206	31.282	組內	6754.732	710	9.514			
	4	65	31.031							
	總和	714	31.165	總和	6818.499	713				
向度四： 核心技術	1	214	32.093	組間	76.857	3	25.619	2.983	.031*	1 > 2
	2	229	31.284							
	3	206	31.660	組內	6098.495	710	8.589			
	4	65	31.400							
	總和	714	31.646	總和	6175.352	713				
向度五： 領導智慧	1	214	20.752	組間	42.289	3	14.096	2.930	.033*	1 > 2
	2	229	20.144							
	3	206	20.524	組內	3415.651	710	4.811			
	4	65	20.538							
	總和	714	20.472	總和	3457.940	713				
校長策略 領導能力 總問卷	1	214	136.617	組間	1388.951	3	462.984	3.326	.019*	1 > 2
	2	229	133.135							
	3	206	135.282	組內	98836.837	710	139.207			
	4	65	134.415							
	總和	714	134.915	總和	100225.789	713				

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「北區」、「2」代表「中區」、「3」代表「南區」、「4」代表「東區」。

◎ \* $p < .05$

### 第三節 國民小學校長對理想師傅校長特質不同 程度看法在校長策略領導能力之差異分析

本節旨在探討國民小學校長對理想師傅校長特質，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，不同程度之看法在策略領導能力總調查問卷及分向度（包含訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧）得分的差異情形。不同程度之理想師傅校長特質依「師傅校長特質檢核表」的得分情形，取上、下 27%，分為高、中、低三組，其得分的差異情形，茲分析說明如下：

#### 壹、在整體校長策略領導能力得分的差異分析

為瞭解整體理想師傅校長特質及各向度不同程度看法在整體策略領導能力得分的差異情形，乃進行變異數分析（one-way ANOVA），而表 4-21、4-22 即是不同程度看法的師傅校長特質檢核表及分向度在整體策略領導能力上得分差異之平均數、標準差及變異數分析。其中，第 1 組為「高分組」；第 2 組為「中分組」；第 3 組為「低分組」。

由表 4-22 可知，整體理想師傅校長特質不同程度看法的校長在整體校長策略領導能力看法上達.001 之顯著水準。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」上亦有顯著差異，經 Scheffé 法比較，發現「師傅校長特質檢核表」與分向度「師傅教導態度」在整體校長策略領導能力得分上，「高分組」顯著高於「中分組」與「低分組」，且「中分組」亦顯著高於「低分組」。而分向度「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」、「經營實務素養」中，「高分組」則顯著高於「中分組」與「低分組」。顯示校長在理想師傅校長特質整體及各向度得分愈高者，其整體策略領導能力愈佳。

表4-21 不同程度之整體理想師傅校長特質及其分向度在整體策略領導能力差異之平均數、標準差摘要表

項目	組別	組名稱	人數	平均數	標準差
向度一：師傅教導態度	1	高分組	204	138.755	11.615
	2	中分組	310	134.761	10.932
	3	低分組	200	131.235	12.316
向度二：個人自我要求	1	高分組	375	137.208	11.306
	2	中分組	134	134.015	12.177
	3	低分組	205	131.307	11.705
向度三：人際關係技巧	1	高分組	331	137.438	11.206
	2	中分組	135	133.407	11.760
	3	低分組	248	132.367	12.111
向度四：主動學習意願	1	高分組	315	137.987	11.342
	2	中分組	147	133.803	10.383
	3	低分組	252	131.722	12.364
向度五：經營實務素養	1	高分組	468	136.686	11.407
	2	中分組	180	132.417	11.947
	3	低分組	66	129.167	11.858
師傅校長特質檢核表	1	高分組	193	138.907	11.644
	2	中分組	307	134.857	10.936
	3	低分組	214	131.397	12.233

表4-22 不同程度之整體理想師傅校長特質及其分向度在整體策略領導能力差異之變異數分析

項目	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 師傅教導 態度	組間	5723.753	2	2861.876	21.532	.000***	1 > 2 1 > 3 2 > 3
	組內	94502.036	711	132.914			
	總和	100225.789	713				
向度二： 個人自我 要求	組間	4748.403	2	2374.202	17.680	.000***	1 > 2 1 > 3
	組內	95477.385	711	134.286			
	總和	100225.789	713				
向度三： 人際關係 技巧	組間	4024.107	2	2012.053	14.871	.000***	1 > 2 1 > 3
	組內	96201.682	711	135.305			
	總和	100225.789	713				
向度四： 主動學習 意願	組間	5724.005	2	2862.002	21.533	.000***	1 > 2 1 > 3
	組內	94501.784	711	132.914			
	總和	100225.789	713				
向度五： 經營實務 素養	組間	4772.045	2	2386.022	17.773	.000***	1 > 2 1 > 3
	組內	95453.744	711	134.253			
	總和	100225.789	713				
師傅校長 特質檢核 表	組間	5724.535	2	2862.268	21.535	.000***	1 > 2 1 > 3 2 > 3
	組內	94501.253	711	132.913			
	總和	100225.789	713				

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「高分組」、「2」代表「中分組」、「3」代表「低分組」。

◎ \*\*\* $p < .001$



## 貳、在校長策略領導能力分向度得分的差異分析

為瞭解整體理想師傅特質不同程度看法在校長策略領導能力分向度得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表 4-23 與表 4-24 即是不同程度看法的理想師傅校長特質及分向度在校長策略領導能力分向度上得分差異之平均數、標準差及變異數分析。其中第 1 組為「高分組」；第 2 組為「中分組」；第 3 組為「低分組」。

由表 4-24 可知，不同程度整體理想師傅校長特質看法的校長在「校長策略領導能力調查問卷」看法上達.001 之顯著水準。在其分向度「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」、「核心技術」、「領導智慧」上亦達.001 之顯著差異，經 Scheffé 法比較，發現在「高分組」顯著高於「中分組」與「低分組」，且「中分組」亦顯著高於「低分組」，顯示校長在理想師傅校長特質整體得分愈高者，其訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術與領導智慧能力愈佳。

表4-23 不同程度之整體理想師傅校長特質在校長策略領導能力分向度差異之平均數、標準差摘要表

項目	組別	整體理想師傅校長特質	人數	平均數	標準差
向度一：訂定目標	1	高分組	193	21.539	1.958
	2	中分組	307	21.036	1.977
	3	低分組	214	20.439	2.146
向度二：轉化行動	1	高分組	193	31.617	3.152
	2	中分組	307	30.622	2.988
	3	低分組	214	29.780	3.148
向度三：整合資源	1	高分組	193	32.155	2.972
	2	中分組	307	31.143	2.885
	3	低分組	214	30.304	3.234
向度四：核心技術	1	高分組	193	32.503	2.812
	2	中分組	307	31.599	2.784
	3	低分組	214	30.939	3.092
向度五：領導智慧	1	高分組	193	138.907	11.644
	2	中分組	307	134.857	10.936
	3	低分組	214	131.397	12.233

表4-24 不同程度之整體理想師傅校長特質在校長策略領導能力分向度差異之變異數分析

項目	變異來源	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 檢定	顯著性	多重比較 Scheffé
向度一： 訂定目標	組間	123.690	2	61.845	15.094	.000***	1 > 2
	組內	2913.275	711	4.097			1 > 3
	總和	3036.965	713				2 > 3
向度二： 轉化行動	組間	342.299	2	171.150	18.026	.000***	1 > 2
	組內	6750.474	711	9.494			1 > 3
	總和	7092.773	713				2 > 3
向度三： 整合資源	組間	348.211	2	174.105	19.132	.000***	1 > 2
	組內	6470.288	711	9.100			1 > 3
	總和	6818.499	713				2 > 3
向度四： 核心技術	組間	249.173	2	124.586	14.947	.000***	1 > 2
	組內	5926.179	711	8.335			1 > 3
	總和	6175.352	713				2 > 3
向度五： 領導智慧	組間	136.378	2	68.189	14.596	.000***	1 > 2
	組內	3321.562	711	4.672			1 > 3
	總和	3457.940	713				2 > 3

表格說明：

◎ 「多重比較」中的「1」代表「高分組」、「2」代表「中分組」、「3」代表「低分組」。

◎ \*\*\* $p < .001$

## 第四節 理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關分析

本節旨在探討理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關情形，乃將總調查問卷及各向度得分進行積差相關分析。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、主動學習意願與經營實務素養等五個向度；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、領導智慧等五個向度。以下分別探討理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷之相關，以及其各向度間的相關情形。

### 壹、理想師傅校長特質與校長策略領導能力總問卷之相關分析

表 4-25 為理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關係數摘要表。由表 4-25 顯示，理想師傅校長特質與校長策略領導能力總調查問卷間呈現顯著正相關 ( $r = .256, p < .01$ )，顯示出理想師傅校長特質與校長策略領導能力間有顯著正相關。

理想師傅校長特質與校長策略領導能力各向度「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」、「核心技術」與「領導智慧」五向度之相關係數分別為 .214、.225、.239、.233、.208，均已達到顯著水準 ( $p < .01$ )，顯示出理想師傅校長特質與校長策略領導能力各向度間有顯著正相關。

### 貳、理想師傅校長特質與校長策略領導能力分向度之相關分析

以下分別分析理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力總調查問卷之相關，以及理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力各向度之相關。

#### 一、理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力總調查問卷之相關

由表 4-25 得知，就理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力總調查問卷而言，「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」與「經營實務素養」五向度與校長策略領導能力總調查問卷間

的相關係數分別為 .235、.192、.177、.232、.212，均已達顯著水準( $p < .01$ )，顯示出理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力總調查問卷間有顯著正相關，其中又以「師傅教導態度」之相關程度最高。

## 二、理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力各向度之相關

由表 4-25 得知，理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力各向度的相關分析，可分為五個層面分析如下：

### (一) 就「師傅教導態度」與校長策略領導能力各向度之相關而言

「師傅教導態度」與校長策略領導能力各向度的相關皆達顯著正相關( $p < .01$ )，相關係數分別為 .189、.210、.213、.215、.200，亦即「師傅教導態度」給分較高的國民小學校長，在策略領導能力各向度的得分也較高，其中又以「核心技術」能力之相關程度最高。

### (二) 就「個人自我要求」與校長策略領導能力各向度之相關而言

「個人自我要求」與校長策略領導能力各向度的相關皆達顯著正相關( $p < .01$ )，相關係數分別為 .154、.167、.185、.188、.138，亦即「個人自我要求」給分較高的國民小學校長，在策略領導能力各向度的得分也較高，其中又以「核心技術」能力之相關程度最高。

### (三) 就「人際關係技巧」與校長策略領導能力各向度之相關而言

「人際關係技巧」與校長策略領導能力各向度的相關皆達顯著正相關( $p < .01$ )，相關係數分別為 .133、.158、.171、.176、.125，亦即「人際關係技巧」給分較高的國民小學校長，在策略領導能力各向度的得分也較高，其中又以「核心技術」能力之相關程度最高。

### (四) 就「主動學習意願」與校長策略領導能力各向度之相關而言

「主動學習意願」與校長策略領導能力各向度的相關皆達顯著正相關( $p < .01$ )，相關係數分別為 .232、.208、.200、.187、.201，亦即「主動學習意願」給分較高的國民小學校長，在策略領導能力各向度的得分也較高，其中又以「訂定目標」能力之相關程度最高。

### (五) 就「經營實務素養」與校長策略領導能力各向度之相關而言

「經營實務素養」與校長策略領導能力各向度的相關皆達顯著正相關( $p < .01$ )，相關係數分別為 .193、.158、.233、.177、.168，亦即「經營實務素養」給分較高的國民小學校長，在策略領導能力各向度的給分也較高，其中又以「整合資源」能力之相關程度最高。

表4-25 理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關係數摘要表

項目	向度一 訂定目標	向度二 轉化行動	向度三 整合資源	向度四 核心技術	向度五 領導智慧	校長策略 領導能力 總問卷
向度一 師傅教導 態度	0.189**	0.210**	0.213**	0.215**	0.200**	0.235**
向度二 個人自我 要求	0.154**	0.167**	0.185**	0.188**	0.138**	0.192**
向度三 人際關係 技巧	0.133**	0.158**	0.171**	0.176**	0.125**	0.177**
向度四 主動學習 意願	0.232**	0.208**	0.200**	0.187**	0.201**	0.232**
向度五 經營實務 素養	0.193**	0.158**	0.233**	0.177**	0.168**	0.212**
師傅校長 特質檢核 表	0.214**	0.225**	0.239**	0.233**	0.208**	0.256**

\*\* $p < .01$

## 第五節 理想師傅校長特質對校長策略領導能力影響之分析

本節旨在以 LISREL 進行分析，以驗證理想師傅校長特質對校長策略領導能力模式之適配度與影響力。

### 壹、本研究之模式路徑關係圖及假設的建立

#### 一、各測量變項對模式之推力與拉力間的假設關係

本研究之模式的建立，首先係根據許多學者專家從理想師傅校長特質與校長策略領導能力的文獻分析，歸納為相關的測量指標，並經文獻分析及問卷統計，建構出國民小學理想師傅校長特質與校長策略領導能力的模式：1.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、經營實務素養等五個測量指標；2.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、領導智慧等五個測量指標。

其次，本研究以積差相關分析探討理想師傅校長特質與校長策略領導能力的相關情形，發現二者之間具有顯著正相關，詳見第四章第四節。

本研究根據上述文獻理論分析，與積差相關實證研究結果，發現理想師傅校長特質與校長策略領導能力關係相當密切。因此，若能證實師傅校長特質對於校長策略領導能力指標具有影響力，則代表理想師傅校長特質遴選標準訂定得越好，則校長策略領導能力的表現亦愈佳。但是，回溯目前國內並未對有對理想師傅校長特質與校長策略領導能力的相關研究，更尚未建立驗證模式的測量評鑑指標，以做為研究理想師傅校長特質與策略領導能力影響力的標準參照。

因此本研究據以歸納理想師傅校長特質與校長策略領導能力指標，擬定測量指標之推力與拉力間的假設關係，分析歸納如表 4-26 所示。

表4-26 本研究各測量變項對模式之推力與拉力間的假設關係

測量變項	推的力量	拉的力量
	理想師傅校長特質	校長策略領導能力
X1 (師傅教導態度特質)	+	
X2 (個人自我要求特質)	+	
X3 (人際關係技巧特質)	+	
X4 (主動學習意願特質)	+	
X5 (經營實務素養特質)	+	
Y1 (訂定目標能力)		+
Y2 (轉化行動能力)		+
Y3 (整合資源能力)		+
Y4 (核心技術能力)		+
Y5 (領導智慧能力)		+

## 二、本研究之模式的路徑關係圖

本研究根據表 4-27 的測量變項假設，擬定考驗假設所提出的模式路徑關係圖，詳見於圖 4-1，以 LISREL 8.71 進行研究結果探討各測量變項與潛在因素（即推力與拉力）間的關係。

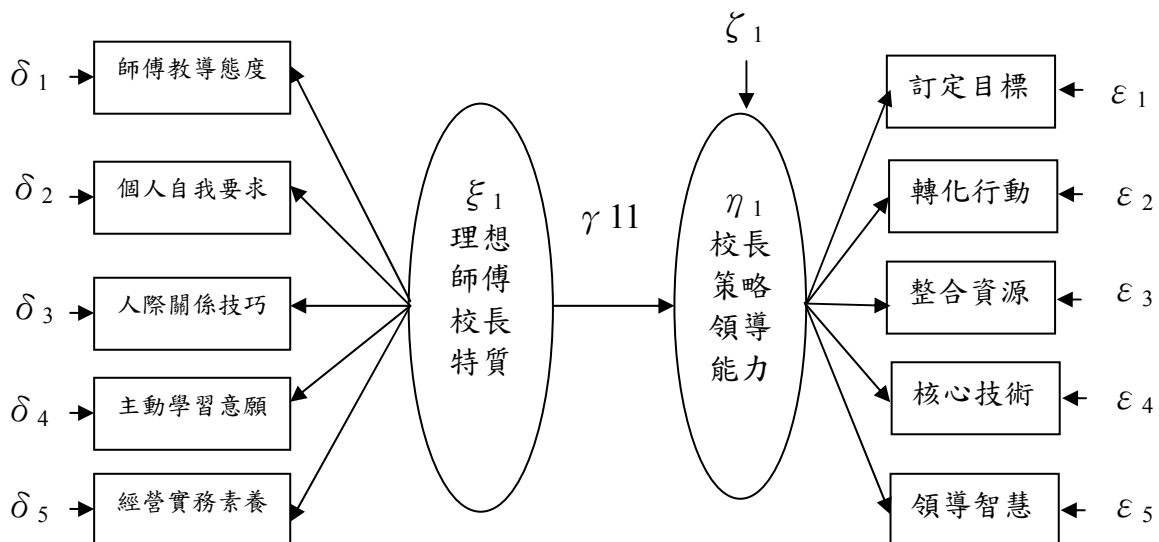


圖 4-1 理想師傅校長特質對校長策略領導能力影響之模式路徑關係圖

## 貳、本研究模式各變項及其關係之說明

由圖 4-1 之模式路徑關係圖可以看出各變項間的關係。以下擬針對本研究所使用的各種變項之「推力」與「拉力」的各個測量指標的內涵，及符號意義說明如下：

### 一、潛在變項

- (一)  $\xi_1$  代表「推的力量」，稱為前因變項，亦即理想師傅校長特質。
- (二)  $\eta_1$  代表「拉的力量」，稱為後果變項，亦即校長策略領導能力。

### 二、測量變項

- (一) X1 至 X5 代表前因變項的五個測量指標，即是理想師傅校長特質的五個測量指標：師傅教導態度特質、個人自我要求特質、人際關係技巧特質、主動學習意願特質、經營實務素養特質。
- (二) Y1 至 Y5 代表後果變項的五個測量指標，即是校長策略領導能力的五個測量指標：訂定目標能力、轉化行動能力、整合資源能力、核心技術、領導智慧。

### 三、測量變項的誤差

- (一)  $\delta_1$  至  $\delta_5$  代表前因變項的五個測量指標的殘差。
- (二)  $\varepsilon_1$  至  $\varepsilon_5$  代表後果變項的五個測量指標的殘差。

### 四、互動模式的關係

- (一)  $\gamma_{11}$  代表理想師傅校長特質對校長策略領導能力的影響效果。
- (二)  $\zeta_1$  代表模式之影響效果的殘餘差。

## 參、本研究模式適配度指標

本研究模式的適配度分析方法，係採用 Jöreskog 與 Sörbom 所發展的線性結構關係(linear structural relationship, LISREL)模式及由其設計的 LISREL 8.71 統計套裝軟體以進行分析。評鑑模式的目的是在於決定研究所提出的假設模型是否能夠用以描述實際觀察到的變項關係，以及假設的模型與實際變項資料是否適配(邱皓政, 2004)。因此本研究以結構方程模式分析方法，從模式適配度指標的選擇以及結果分析進行探討。

### 一、模式適配度指標之選擇

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。本研究所選用之



指標說明如下，並參見表 4-27。

#### (一) 整體適配度指標：

本研究於整體適配度指標部分，選擇以 GFI (goodness-of-fit) 為目前被公認為最具信賴的絕對適配指標代表之一，其判斷值須  $>0.90$ ，即表示有較好的適配程度；以 SRMR (standardized RMR) 來說明標準化假設模型的整體殘差，其判斷值須  $<0.05$ ，表示殘差較小，具有良好的適配程度。

#### (二) 比較適配度指標：

本研究於比較適配度指標部分，選擇以 NFI (normed fit index) 來比較假設模型與虛無模型的卡方差異，其判斷值須  $>0.90$ ，表示有較好的適配程度；以 NNFI (non-normed fit index) 來考慮模式複雜度後的 NFI，其判斷值須  $>0.90$ ，表示有比較良好的適配程度；以 CFI (comparative fit index) 來說明假設模型與虛無模型的非中央性差異，其判斷值須  $>0.90$ ，表示有較好的適配程度；以 IFI (incremental fit index) 來比較假設模型與虛無模型適配的差異程度，其判斷值域為  $0\sim 1$  之間；以 RFI (relative fit index) 來說明比較適配的程度，其判斷值須  $>0.90$ ，表示有較好的適配程度。

#### (三) 精簡適配度指標：

本研究於精簡適配度指標部分，選擇以 PNFI (parsimony normed fit index) 做為說明模式精簡性的指標，其將自由度的數量加進預期適配程度的考量中，很適合做為判斷模式精簡程度的一種指標，其可能的值域為  $0\sim 1$ ，數值較高較好，表示有精簡適配程度。

#### (四) 基本適配度指標：

本研究於基本適配度指標部分，以誤差變異數與因素負荷量為考量。誤差變異數須為實數，其判斷規準為無負值，且達顯著水準；因素負荷量需為實數，其值介於  $0.5\sim 0.95$  之間較為理想。

#### (五) 內在適配度指標：

本研究於內在適配度指標部分，以  $R^2$  為考量，其值須為正的實數，且達顯著水準。

#### (六) 組合信度

本研究組合信度 (composite reliability) 乃針對每個潛在變項，計算由數個測量指標的組合信度值，其值需大於  $.60$  以上，公式如下：

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)}$$

### (七) 變異數平均解釋量

本研究變異數平均解釋量 (average variance extracted) 乃用來表示「某個潛在變項相對於測量誤差，所能解釋到測量指標變項變異數的量 (或百分比)」其指標必須大於.50 以上，才可以說測量指標變項被某個潛在變項 (或理論建構) 解釋到變異數的量，遠比被測量誤差所解釋到變異數的量還高，此即表示該潛在變項具有良好的操作型測量定義。其公式如下：

$$\rho_{\gamma} = \frac{\left(\sum \lambda^2\right)}{\left(\sum \lambda^2\right) + \sum (\theta)}$$

表4-27 本研究模式採用之LISREL程式適配度指標之使用判斷標準

適配指標	可能值域	判斷規準及詮釋
<b>一、整體適配度指標</b>		
<b>GFI</b> (goodness-of-fit)	0 到 1	>0.90，表示有較好的適配程度
<b>SRMR</b> (standardized RMR)	0 到 1	<0.05，表示殘差較小，具有良好的適配程度
<b>二、比較適配度指標</b>		
<b>NFI</b> (normed fit index)	0 到 1	>0.90，表示有較好的適配程度
<b>CFI</b> (comparative fit index)	0 到 1	>0.90，表示有較好的適配程度
<b>IFI</b> (incremental fit index)	0 到 1	>0.90，表示有較好的適配程度
<b>RFI</b> (relative fit index)	0 到 1	>0.90，表示有較好的適配程度
<b>三、精簡適配度指標</b>		
<b>PNFI</b> (parsimony normed fit index)	0 到 1	較高較好，表示有精簡適配程度
<b>四、基本適配度指標</b>		
誤差變異數 ( $\theta_{\delta}$ , $\theta_{\epsilon}$ )	實數	無負值，且達顯著水準
因素負荷量 ( $\lambda$ 值)	實數	介於 0.5~0.95 之間為理想值
<b>五、內在適配度指標</b>		
R平方值 ( $R^2$ )	正的實數	達顯著水準

資料來源：摘自余民寧 (2006：133-134)。

### 二、模式適配度指標之結果分析

有關模式適配度指標的結果分析，本研究以結構方程模式分析方法，從整體適配度指標、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、組合信度與變異數平均解釋量加以比對後，其結果說明如下：

### (一) 整體適配度指標：

本研究在整體適配度指標部分，GFI 為 0.96，符合判斷值須  $>0.90$  的規準；SRMR 為 0.031，符合判斷值須  $<0.05$  的規準，表示殘差較小。綜上所述，本研究模式具有良好的整體適配度。

### (二) 比較適配度指標：

本研究在比較適配度指標部分，NFI 為 0.98，符合判斷值須  $>0.90$  的規準；NNFI 為 0.98，符合判斷值須  $>0.90$  的規準；CFI 為 0.98，符合判斷值須  $>0.90$  的規準；IFI 為 0.98，符合判斷須  $>0.90$  的規準；RFI 為 0.97，符合判斷值須  $>0.90$  的規準。綜上所述，本研究模式具有良好的比較適配度。

### (三) 精簡適配度指標：

本研究在精簡適配度指標部分，PNFI 為 0.74，符合其可能值域為 0~1 的判斷規準，數值較高，顯示本研究模式符合精簡適配度。

### (四) 基本適配度指標：

本研究在基本適配度指標部分由表 4-28 可看出，所有因素負荷量（即  $\lambda$  值）皆達顯著水準，而且誤差值皆無負值，而  $\gamma$  值也達顯著水準，可見本研究模式的基本適配度良好。

### (五) 內在適配度指標：

本研究在內在適配度指標部分， $R^2$  值均為正的實數，且達顯著水準，可見本研究模式的內在適配度良好。

### (六) 組合信度

本研究組合信度（composite reliability），理想師傅校長特質為.87，校長策略領導能力為.81，皆大於.60 以上，符合標準。

### (七) 變異數平均解釋量

本研究變異數平均解釋量（average variance extracted），理想師傅校長特質為.57，校長策略領導能力為.72，皆大於.50，此即表示兩潛在變項具有良好的操作型測量定義。

本研究之模式適配度參數估計結果及與適配度指標之比較，詳見表 4-28、4-29 所示。

表4-28 理想師傅校長特質與校長策略領導能力模式之參數估計結果

參數λ值	因素 負荷量	參數	誤差 變異數	R <sup>2</sup> 值	評鑑指標
X1 師傅教導態度	0.87	$\delta_1$	0.24	R <sup>2</sup> (X) =.76	NFI=0.98
X2 個人自我要求	0.77	$\delta_2$	0.41	R <sup>2</sup> (X) =.59	NNFI=0.98
X3 人際關係技巧	0.78	$\delta_3$	0.40	R <sup>2</sup> (X) =.60	CFI=0.98
X4 主動學習意願	0.76	$\delta_4$	0.42	R <sup>2</sup> (X) =.58	IFI=0.98
X5 經營實務素養	0.55	$\delta_5$	0.70	R <sup>2</sup> (X) =.30	RFI=0.97
Y1 訂定目標	0.79	$\varepsilon_1$	0.38	R <sup>2</sup> (Y) =.62	PNFI=0.74
Y2 轉化行動	0.84	$\varepsilon_2$	0.29	R <sup>2</sup> (Y) =.71	GFI=0.96
Y3 整合資源	0.91	$\varepsilon_3$	0.16	R <sup>2</sup> (Y) =.84	SRMR=0.031
Y4 核心技術	0.83	$\varepsilon_4$	0.32	R <sup>2</sup> (Y) =.68	$\gamma_{11}$ =0.28
Y5 領導智慧	0.85	$\varepsilon_5$	0.27	R <sup>2</sup> (Y) =.73	$\zeta_1$ =0.92

表4-29 本研究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 適配度	GFI	>0.9	GFI=0.96，符合判斷規 準，具有良好適配程度
	SRMR	<0.05	SRMR=0.031，符合判斷規 準，具有良好適配程度
比較 適配度	NFI	>0.9	NFI=0.98，符合判斷規 準，具有良好適配程度
	NNFI	>0.9	NNFI=0.98，符合判斷規 準，具有良好適配程度
	CFI	>0.9	CFI=0.98，符合判斷規 準，具有良好適配程度
	IFI	>0.9	IFI=0.98，符合判斷規準， 具有良好適配程度
	RFI	>0.9	RFI=0.97，符合判斷規 準，具有良好適配程度
精簡 適配度	PNFI	較高較好	PNFI=0.74，符合判斷規 準，具有良好適配程度

基本	誤差變異數	無負值且達顯著	全部符合
適配度	因素負荷量 ( $\lambda$ 值)	0.5~0.95	全部符合
內在	$R$ 平方值 ( $R^2$ )	達顯著水準	全部符合
適配度			

#### 肆、本研究模式指標間之影響分析

依前述分析，本研究模式各項適配度指標均良好，支持本研究模式的假設。以下就模式指標間之影響情形，分三部分進行探討：一、本研究模式之前因變項理想師傅校長特質之結構模式分析；二、本研究模式之後果變項校長策略領導能力之結構模式分析；三、理想師傅校長特質對校長策略領導能力的影響效果分析。詳見表 4-29、圖 4-2 所示。

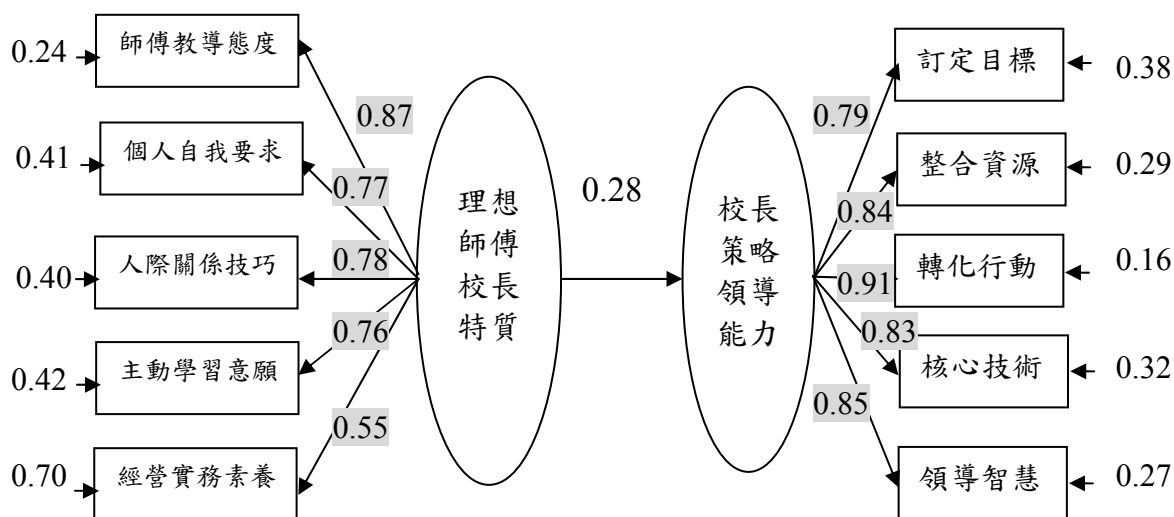


圖 4-2 理想師傅校長特質對校長策略領導能力之模式路徑關係圖

##### 一、前因變項理想師傅校長特質之結構模式分析

由圖 4-2 可知，X1 到 X5 五個測量指標：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  $\lambda$  值愈大，則理想師傅校長特質的「推」力愈強。前因變項理想師傅校長特質的五個測量指標之  $\lambda$  值分別為 0.87、0.77、0.78、0.76、0.55，其  $t$  值皆達到顯著水準。

X1 到 X5 五個測量指標也都測量到相同的潛在因素  $\xi_1$  (推的力量)。模式圖可解釋為：當理想師傅校長特質之師傅教導態度、個人自我要求、人際

關係技巧、主動學習意願、經營實務素養愈佳，則「推」校長策略領導能力的力量也愈強，此結果將本研究中「推的模式」假設關係予以結構化。

## 二、後果變項校長策略領導能力之結構模式分析

由圖 4-2 可知，Y1 到 Y5 五個測量指標：訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧的  $\lambda$  值愈大，則校長策略領導能力的「拉」力愈強。後果變項校長策略領導能力的五個測量指標之  $\lambda$  值分別為 0.79、0.84、0.91、0.83、0.85，其  $t$  值皆達到顯著水準。

Y1 到 Y5 五個測量指標也都測量到相同的潛在因素  $\eta_1$ （拉的力量）。模式圖可解釋為：當校長策略領導能力之訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術、領導智慧愈佳，則「拉」理想師傅校長特質的力量也愈強，此結果將本研究中「拉的模式」假設關係予以結構化。

## 三、理想師傅校長特質對校長策略領導能力具有顯著的影響效果

綜上所述，本研究模式適配度良好，且推的模式與拉的模式結構皆佳，因此支持本研究模式的假設，而圖 4-2 可用說明本模式之關係。

分析圖 4-2，在理想師傅校長特質至校長策略領導能力的主要路徑上，路徑係數  $\gamma_{11}$  為 0.28，其  $t$  值為 6.77，已達 0.001 顯著水準，亦即前因變項（理想師傅校長特質）對後果變項（校長策略領導能力）具有顯著的影響力。

由此結果可見，理想師傅校長特質對校長策略領導能力具有顯著影響效果。

## 第六節 理想師傅校長特質與校長策略領導能力 焦點團體座談結果分析

本節旨在依據焦點團體座談所蒐集的資料加以整理、分析與討論。本節共分為二個部分，分別為座談實施方式與座談結果分析。

### 壹、焦點團體座談之實施方式

以下分別敘述本研究焦點團體座談的實施方式。首先，先陳述本研究之座談目的；再者，說明座談的對象與選擇對象的原因；最後，說明座談的內容與實施過程。

#### 一、焦點團體座談的目的

- (一) 瞭解我國理想國民小學師傅校長特質內涵與現況。
- (二) 瞭解我國國民小學校長策略領導能力的內涵與現況。
- (三) 探究問卷調查結果的可能背後意涵與影響因素。
- (四) 尋求遴選我國國民小學師傅校長的理想作法。

#### 二、焦點團體座談的對象

本研究焦點團體座談對象之選取，係以立意抽樣 (purposive sampling) 的方式，即研究者訴諸自己的判斷，選擇最能符合研究目標的樣本，做為樣本選取的對象 (王文科，2002)。本研究發現，根據實徵問卷初步調查結果分析後，發現我國公立小學校長在理想師傅校長特質的知覺上，以「經營實務素養」的重要程度最高，而相對地「師傅教導態度」的重要程度最低；策略領導能力上，以「核心技術」能力表現最佳，以「轉化行動」能力表現最差。此外，在各分向度的能力表現上，也會因為填答者不同的背景變項而有所差異。為更為瞭解與解釋此初步調查結果，與指導教授討論後，決定針對國內曾接受過師傅校長教導者，進行焦點團體座談。

本研究焦點團體座談的對象共有 13 位，分二場座談分別進行，參與座談者皆具有本研究所需之代表性，因為其都曾接受過師傅校長的教導，因此對師傅校長的議題有相當的瞭解；另外，座談對象都為現任校長，對於學校校務經營都有實際的經驗。是以，這 13 位座談對象都相當符合本研究的需求。

本研究希冀藉由與曾接受過師傅校長教導的校長進行座談，以彌補研究上理論文獻探討的有限性，並進一步釐清問卷調查結果的可能原因。座談者個人基本資料與簡要說明，彙整如表 4-30 所示。

表4-30 焦點團體座談對象基本資料一覽表

第一場【理想師傅校長特質】					
編號	服務學校	性別	校長年資	是否曾經擔任師傅校長	是否接受師傅校長教導
D1	台北市大屯國小	男	4	否	是
D2	台北市萬大國小	男	4	否	是
D3	台北市溪山國小	男	4	否	是
D4	台北市龍山國小	男	4	否	是
D5	台北市明倫國小	女	4	否	是
D6	台北縣正義國小	男	4	否	是
第二場【校長策略領導能力】					
編號	服務學校	性別	校長年資	是否曾經擔任師傅校長	是否接受師傅校長教導
T1	台北市景興國小	女	10	否	是
T2	台北市永建國小	男	4	否	是
T3	台北市福林國小	女	5	否	是
T4	台北市西湖國小	女	4	否	是
T5	台北市河堤國小	男	1	否	是
T6	基隆市忠孝國小	男	4	否	是
T7	雲林縣中正國小	女	6	否	是

### 三、焦點團體座談的內容與實施過程

#### (一) 焦點團體座談內容

焦點團體座談內容係以我國國民小學理想師傅校長特質與校長策略領導能力相關問題為主軸，研究經過歸納，擬定我國國民小學理想師傅校長特質與校長策略領導能力各五大向度之內涵。

焦點團體座談大綱之架構與來源，係依據研究調查問卷初步結果，並請指導教授修正後編製而成。焦點團體座談共分成二場進行，各分別以「理想師傅校長特質」、「校長策略領導能力」兩大主軸進行（焦點團體座談大綱詳見附錄五、附錄六）。

#### (二) 實施過程

本研究焦點團體座談進行的方式，乃先由主持人向參與焦點團體座談者發問一系列結構性問題，然後為做深入探究起見，並採用開放性問卷，務期獲致更完整的資料（王文科，2002）。焦點團體座談係為研究者與受訪者談話之主題，並不對座談內容與議題方向做任何預設立場。實際進行焦點團體



座談時，主持人依談話內容作適當的響應與發問，希冀能從其回答內容中，獲致問卷調查結果可能之解釋。

焦點團體座談中，經徵求參與者之同意後使用錄音器材錄音，做為焦點團體座談資料蒐集之依據。資料蒐集之後則進行適當的編碼、歸納、整理與分析。

## 貳、焦點團體座談結果分析

以下則針對焦點團體座談結果進行結果分析與討論。首先，呈現本研究焦點團體座談問題；再則，呈現焦點團體座談結果的歸納整理，做為對問題的回應；最後，摘錄部分參與焦點團體座談者的回答，做為問題回答之支持證據。

### 一、關於理想師傅校長特質

- (一) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」(比例高於80%)為前三項最高的特質，而「接受其他可能」、「引導學習發問」、「表達期望期許」、「高度期許自己」、「信任自身能力」(低於50%)為選取次數最低的五個特質。對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？

綜合本次座談會的討論發現，大多數的與會者皆認為此調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都肯認前三項最高的特質是未來校長在經營學校時最需要用到的，因此也會希望師傅校長能具有這些特質。相對地，就後五項最低的特質而言，大多屬於師傅校長較為隱性、需要去探察的部分，也非校長在經營校務時最迫切需要的，因此就顯得較不重要。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「在我看來，調查前三項最高的確實是屬於師傅校長必須擁有的特質。因為這些都是稱職校長所應具備的面向，當師傅具有這些『good image』時，就能正確傳達有價值的東西予徒弟。」(D1)

「從我的經驗來看本研究的調查結果，前三項最高的特質是相當符合。像是我學校所處的萬華地區是相當重視人情的，因此我會希望師傅校長能具有這三項特質，透過師傅的指導，進而讓我在這些方面進行加強。至於重要性最低的五個特質，我認為當校長投身至一個新的陌生環境時，感覺都會有些不安，遑論去將過去師傅校長的『高度期許自己』、『信任自身能力』等內涵實現在自己身上，因

此，這些師傅校長的特質對於校長們來說，重要性可能就會相對較低。」(D2)

「調查研究的結果，我推測前三項最高的特質，是屬於一般我們所認定師傅校長所應具備的基本能力，因此調查的結果會較高，表示其重要性較高；而後五項最低的，針對校長來說，則是需要仰賴其不斷省思、保持的，較不易被理解，因此結果會較低，但其亦是重要的。」(D3)

「從調查結果我們可以看到，調查最高的特質，其實是屬於師傅校長特質較為顯性、實務的部分，而隱性、態度的部分卻是被認為重要性較低的。這也就呈現出表面上容易，但內在的部分卻很難的道理。就像我常提到的：『要展現校長的魄力很簡單，但要闡揚校長的魅力卻很難。』因此我想給擔任師傅校長者一個建議，就是師傅校長必須要在教導過程中，所展現的是一個醍醐灌頂的作用，並思考如何在短暫時間中與徒弟校長進行互動。」(D6)

**(二) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，以向度來說，「經營實務素養」的重要程度最高，而相對地「師傅教導態度」的重要程度最低，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，大多數的與會者皆認為此調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都同意「經營實務素養」向度的特質是理想師傅校長所應具備最重要的特質。另外，對於「師傅教導態度」重要程度最低的調查結果，則認為可能因為師傅校長本身較為忙碌，或是有些人有多位師傅校長，造成師傅校長態度重要性相對較低。但有與會者認為，「師傅教導態度」也是很重要的，即師傅要對教導過程投注新相當心力。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「針對調查的結果，我是同意『經營實務素養』特質的重要性相當高；然而我也認為『師傅教導態度』亦是需要重視的，因為師傅校長在進行教導時，總不能放任讓徒弟校長來發問問題而已，而是需要對於教導的課程另做設計，亦即要對整個教導的過程相當重視與投注心力才行。」(D1)

「像我過去儲訓時，曾接受過 4 個師傅校長的教導，每個人的教導態度與方法都不一樣，但其實師傅校長任何的教導態度對徒弟校長而言，其實都是可以接受的。但我要強調的是，師傅應該具有高度熱忱，徒弟就會相當受惠。因此我可能不會認為師傅校長教導的態度是相當重要，但我卻會認為其對我的影響很深。另外，像『經營實務素養』這個特質很重要，是因為校長總要對學校有交代，因此徒弟校長就會需要師傅校長來教導如何與學校中的人、事、物應對，並瞭解如何解決問題、推動校務。」(D2)

「以我的經驗來看這部分的調查結果，其中有許多耐人尋味之處，以我過去跟隨師傅校長的經驗來看，像是師傅對徒弟教導的態度來說，雖然徒弟校長似乎有透過邀請的方式來尋找師傅校長，但是，師傅本身可能是沒有時間、或是較不積極來指導徒弟，而徒弟可能就沒辦法從師傅身上獲得經營實務的素養，其中可能產生衝突矛盾之處。因此，師傅校長的態度本身可能就不是那麼地重要。」(D3)

「我認為校長之所以認為師傅校長應具備『經營實務素養』特質的重要程度最高，探究其原因，是在於學校必須要有績效，因此徒弟校長會較重視此一內涵。」(D4)

**(三) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，在「師傅教導態度」、「經營實務素養」向度上，不同年齡、擔任校長年資之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為年資較資深的校長，通常其年齡也較大，經驗較為豐富，看到的是實務上的價值，才會較為重視理想師傅校長應該具備「經營實務素養」、「師傅教導態度」等特質。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「因為師傅校長通常要具備有經營實務的素養，因此我們合理認為年資較為資深的校長，通常他的年齡也較大，而透過他的充分、豐富、有效的經驗上、所看到的是實務上的價值，才會較為重視理想師傅校長應該具備『經營實務素養』、『師傅教導態度』等特質。另外，年資淺與年齡較輕者，則較有鬥志、衝勁，相對其觀點可能就有所不同。」(D1)

**(四) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，在「個人自我要求」向度上，不同年齡、擔任校長年資、受訓地點之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為年資較資深的校長，通常其年齡也較大，體認到擔任校長之路的長遠，對個人的要求較多，故較重視理想師傅校長應該具備「個人自我要求」向度的特質。另外，因為有些受訓地點徒弟校長與師傅校長互動少的，只有約一週的實習課程，為了能更信服師傅，推測在國立教育研究院籌備處受訓的校長就需更為重視此向度。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「因為年資或年齡較長的校長，通常體認到擔任校長路途的長遠，要永續經營學校下去，就不能在中途犯大錯，因此需要在各方面都有所堅持，個人的操守

也要有把握，是以其就比年資淺與年齡輕者較為重視『個人自我要求』向度的特質。」(D1)

「以我的經驗來看，由於我過去儲訓時與師傅校長相處大約只有 1 星期的時間，扣除其他例行性的事務，其實與師傅校長相處的機會並不多，因此其實很難體認到校長在此一方面的特質，爲了能更信服他，『個人自我要求』反而變得更重要。」(D5)

**(五) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，在「人際關係技巧」、「主動學習意願」向度上，不同性別、年齡、擔任校長年資之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為年資較資深的校長，通常其年齡也較大，經驗較為豐富，因此較為重視理想師傅校長應該具備「人際關係技巧」、「主動學習意願」等特質。另外，女性校長通常對於人際關係與壓力的感受度上比男性校長較為敏感，故可解釋為何不同性別在「人際關係技巧」向度上會有顯著差異。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「與『個人自我要求』向度的特質相同，年資較長與年齡較大的校長，相對於年資淺與年紀輕者，會較體認到擔任校長一職較為久遠，而且目前其被認為是稱職的校長，因此大致上其會在『人際關係技巧』與『主動學習意願』向度上較為重視。」(D1)

「因爲不同性別而造成女性校長在『人際關係技巧』向度上較為重視的原因，是因爲通常女性對於人際關係與壓力的感受度上比男性較為敏感，因此其較為重視在各方面的特質。」(D1)

## **二、關於校長策略領導能力**

**(一) 從初步研究結果發現，我國公立國民小學校長在策略領導能力上，以「核心技術」能力表現最佳，以「轉化行動」能力表現最差，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，大多數的與會者皆認為此調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都同意我國國小校長在「核心技術」能力表現最佳。但在「轉化行動」能力上，會因為校長本身條件、學校環境、成員認同感等差異，造成校長在將知識轉化為行為表現時，會產生落差，導致此方面能力表現最差。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「學校事務的複雜度高，因此校長可能會因爲績效、任務、個人特質情感依

賴方面的差異，造成其在轉化行動能力上產生落差。」(T1)

「校長大都是教師中卓越的人物，具有前瞻的眼光、積極的作為與能面對挑戰的能力，因此較輕易擁有核心技術。然而學校教師的視野較窄小，能力與背景也各異，如何領導他們使成員能共同參與，認同組織的目標，是需要耐心（用以分割不同時間，完成次級目標）、步驟（建立信心、給予資源與能力）與同理心（瞭解教師的困境），因此校長在轉化行動上較為困難。」(T4)

「我認為調查結果呈現校長的『核心技術』能力表現較佳的原因，是由於校長在過去擔任組長、主任時，會特別用心去觀察校長各種經營校務的技巧，至其真正擔任校長時，在此方面或許已經有相當的瞭解。然而『轉化行動』能力表現較差，則可能會因各個校長本身條件、學校環境、成員認同感等差異，造成校長在將知識轉化為行為表現時，會產生落差。」(T5)

**(二)從初步研究結果發現，我國公立國民小學校長在「訂定目標」能力上，不同年齡、學校規模、學校區域之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為通常年齡較長的校長會比年齡輕者有較長遠的考量，故在「訂定目標」能力上表現較佳。另外，學校規模大的校長，人多事雜，使得其在處理校務時必須更為謹慎。再者，學校區域的差異則可能會因為地方政府推行的教育政策、鄰近地區學術資源的不同所致。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「我覺得不同學校規模會因為學校發展的需求不同，而導致校長在訂定目標上有所不同。」(T1)

「我認為校長在『訂定目標』能力上，會因為學校規模而造成差異的原因，是由於學校規模大的校長，學校成員多、易分歧，凝聚共識的困難度高，使得校長在處理校務時需要更為謹慎、縝密，因此就比起學校規模小的校長，在『訂定目標』能力的表現較佳。」(T4)

「學校區域會造成校長在『訂定目標』能力上的差異，可能是因為學校社區背景組成的不同而影響人員素質，進而也會影響校長目標的推斷。」(T4)

「我覺得一般年齡在 40、50 歲以上的人，可能是因為人事歷練較久，會比年齡在 40 歲以下者在做事時會有較長遠的考量，也較為保守，因此在規劃校務時，會以學校長期發展來做考量。」(T5)

「學校區域的差異可能會因為地方政府推行的教育政策不同所致。像我們基隆地區有在推行『一校一特色』的政策，因此各校都必須以學校現況作考量，為學校訂定整體的發展願景。」(T6)

「以我的經驗來說，我們雲林地區屬於中部，學術資源較為貧乏，不像其他區域有許多國立或教育類的大學，因此中部地區即使在辦理校長研習進修上，較難像其他地區，特別是北部地區能請到知名的專家學者做為師資，因此在較缺乏新知的刺激下，可能導致中部地區校長在此向度能力上，比起北部地區的校長較為不足。」(T7)

**(三)從初步研究結果發現，我國公立國民小學校長在「轉化行動」能力上，不同年齡之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為通常年齡較長的校長會比年齡輕者有較多的經驗累積，故在「轉化行動」能力上表現較佳。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「轉化行動是屬於高層次的能力，這歷程是需要長足的經驗與智慧去累積的，因此年齡較長的校長在此方面能力，可能會較年齡較輕者有較多的經驗去將想法轉化為行動。」(T4)

「我認為通常年齡較長的人因為有長久的經驗累積，因此在行為處事時較能掌握重點，是以在『轉化行動』能力方面，50歲以上的校長相對來說就會比50歲以下者表現較佳。」(T5)

**(四)從初步研究結果發現，我國公立國民小學校長在「整合資源」能力上，不同校長年資、學校規模之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？**

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為通常年資久的校長會比年資少者在進行資源整合時會較有方法，故在「整合資源」能力上表現較佳。另外，學校規模大的校長，所掌握的資源較豐富，常需要面對整合資源方面的課題，故此方面能力表現較佳。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「規模大的學校資源也較多，人文薈萃的結果，會比小學校較多元，常需要面對整合資源的問題，因此校長此方面的能力表現會較佳。」(T2)

「我認為年資較久的校長比起年資較短者，在進行資源整合時會較有方法，而9年以上的校長通常已擔任過2任以上，對於校務也較有經驗。此外，學校規模大的校長所掌握的資源較豐富，常需要面對整合資源方面的課題，因此像學校規模73班以上的校長會比48班以下學校的校長，在此能力上表現較佳。」(T5)

**(五)從初步研究結果發現，我國公立國民小學校長在「核心技術」能力上，不同年齡、校長年資、學校規模、學校區域之背景上有顯著差異，對**

### 照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為通常年齡長、年資久的校長會比年齡輕、年資少者較有經營校務的經驗與方法，故在「核心技術」能力上表現較佳。另外，學校規模大的校長，講求授權分工與團隊合作，故其在「核心技術」能力的表現較佳。再者，不同學校區域背景促成校長在此能力上的差異，可能原因為中部地區學校的態度可能處於傳統的樣貌當中、且學術刺激不足所致。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「年資 9 年以上的校長會比年資 9 年以下者在『核心技術』能力上表現較佳的原因，可能是因為初任或是第二任的校長在此能力上是有待累積，而需要更為努力來形塑出自己的風格。另外，通常初任校長在 4 年任期的規劃，第一年的重心為學校環境的認識、第二年為行政的形塑、第三年為老師的教學、第四年則為帶領成員成長與尋求連任。而年資較久的校長相對就較有經驗了。與前面相同，另外，針對學校區域造成的差異而言，從我近幾年與其他縣市的校長接觸的經驗中感覺到，南部的學校情況與北部風格較接近，以面對教改的態度來說，中部地區的校長相對似乎仍處於傳統的樣貌中。」(T2)

「俗話說，『薑是老的辣』，因此年紀在 50 歲以上的校長會比在 50 歲以下者，於經營學校的核心技術上表現較佳。」(T5)

「校長任用的順序，一般是小學校、中學校、大學校，所以大學校中的校長一般較多為資深校長，且大學校重視的是制度的運作，需授權分工，並講求成員間的信任和團隊合作，因此校長的核心技術相當重要，而小學校更重視的是人與人之間的關係、情感，因此會有顯著的差異。」(T6)

「與前述的『訂定目標』向度相同，我們中部的學術刺激較為不足，即使有辦理校長研習進修，但較難像其他地區有較多的新知刺激來精進領導的技術，可能導致中部地區校長在此向度能力上，與北部地區的校長相比較為不足。」(T7)

### (六)從初步研究結果發現，我國公立國民小學校長在「領導智慧」能力上，不同性別、年齡、校長年資、學校規模、學校區域之背景上有顯著差異，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？(參見表 3)

綜合本次座談會的討論發現，與會者認為通常年齡長、年資久的校長會比年齡輕、年資少者較有實務經驗，較易累積領導的智慧，故在「領導智慧」能力上表現較佳。另外，學校規模大的校長，需要面對較複雜的環境，有較多的磨練促使其在此方面能力表現較佳。此外，在性別方面，普遍認為女性通常較為細心且表現一致，而男性則較大而化之且表現趨於兩極，故可能會

因性別不同產生差異。學校區域則可能是因為社區居民對學校期待的不同而導致差異。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「性別會造成校長在『領導智慧』能力上的差異，我覺得是因為一般男性的表現較為兩極化，而女性的表現普遍一致，而可能有趨中效應的影響。而針對因學校區域造成的差異，我認為一般來說，北部與中部地區可能是因為社區居民對學校期待的不同，造成北部校長在領導上較為盡心盡力，而中部地區可能壓力較沒那麼大。」(T2)

「一般認為女性做事時較為細心，而男性做事較大而化之，因此女性校長在此能力上表現較男性校長佳。」(T5)

領導的智慧，因此在『領導智慧』能力表現較好。以同樣道理來看，學校規模大的校長需要面對較為複雜的環境，較多的磨練促使其可能在此方面能力表現較佳。」(T6)

### 三、關於理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究

#### (一) 您認為是否能透過師傅校長，而影響到校長經營學校的策略領導能力？為什麼？

綜合本次座談會的討論發現，與會者皆同意透過師傅校長，是會對校長經營學校的策略領導能力產生關連與影響。意即經由透過師傅校長的教導，徒弟校長就有一位楷模、典範可以指導其作為，進而影響到他領導能力的展現。因此，師傅校長本身所展現出來的特質就很重要，是以如何訂定遴選標準來選擇一位理想的師傅校長進行師傅校長教導，就成為一個相當重要的課題。

然而，與會者亦提到，由於現今師傅校長教導的制度尚不健全，再加上與師傅校長學習的時間過短，因此不論是跟隨師傅的形式與時間等因素，都會影響到透過師傅校長，進而影響校長策略領導能力的成效。以下為焦點團體座談中參與者針對本題之回應：

「校長經營學校的策略領導能力是一種需要時間與經驗來加以培養的能力，需要與師傅校長進行長時間的互動與學習，才有辦法達成，但因為現今的師傅校長教導都是短時間為主，此牽涉到跟隨師傅的時間與形式等因素，因此是否能在現今這樣短時間（如僅數週或數天）的教導，透過師傅校長而影響到校長經營學校的策略領導，這是有待再去確認的。」(D3)

「從經驗與歷史的角度來說，『以人為借鏡，可以明得失』，因此我認為對於未來即將擔任校長的徒弟校長而言，有一位典範校長來引導他的作為，就會影響到他的處事行為，故可推論師傅校長的行為或特質是會影響到徒弟校長的。」(D6)



「我認為校長處理校務時都要瞭解如何將人與人、人與事的複雜課題，此時可能就會依循師傅校長的模式，之後再建立起自己的獨立風格。因此，我認為透過師傅校長，是有可能會影響到校長經營學校的策略領導能力的。」(T1)

「我覺得徒弟校長通常會以師傅校長的形象來檢核自己，例如有的師傅校長態度相當謙和、有的校長重視人際關係技巧，因此就會影響到徒弟校長經營學校的領導方式與能力。」(T2)

「我認為師傅校長的所言所行，是會對徒弟校長的領導風格產生影響。」(T3)

「我認為師傅校長的特質是會影響到徒弟校長的，因為師傅校長即是個典範，是徒弟校長可以依循的對象。例如師傅認為處理校務時人際關係技巧較為重要，就會在此方面著墨較多，進而加強徒弟此方面的能力。另外，針對如何進行師傅校長教導的形式，個人傾向不要單一個師傅校長，而應採取一對多的的方式，讓徒弟校長接觸不同的師傅校長，一方面可以截長補短，亦可因為有比較而促進反思；另一方面可避免在校長遴選時形成派別、小圈子。」(T4)

「我感受到之前培育過程中，張文宏校長所說的一句話：『教育是一部無字天書，而師傅是一部很厚的書』。因此，當校長瞭解到師傅校長的特質時，可能會於經營校務時加以應用，包含經營學校實務的經驗、溝通技巧等內涵，而應用在自己解決事情的能力上。」(T5)

「我也認為師傅校長的影子，是會影響到校長未來的行事風格與經營校務的能力。」(T6)

## 第七節 理想師傅校長特質與校長策略領導能力 專家訪談結果分析

本節旨在依據專家訪談所蒐集的資料加以整理、分析與討論。本節共分為二個部分，分別為專家訪談實施方式與訪談結果分析。

### 壹、專家訪談之實施方式

以下分別敘述本研究專家訪談的實施方式。首先，先陳述本研究之訪談目的；再者，說明訪談的對象與選擇對象的原因；最後，說明訪談的內容與實施過程。

#### 一、訪談的目的

- (一) 瞭解我國儲訓單位遴選國民小學師傅校長的現況。
- (二) 瞭解我國國民小學理想師傅校長特質的內涵與現況。
- (三) 探究問卷調查結果的可能背後意涵與影響因素。
- (四) 尋求遴選我國國民小學師傅校長的理想作法。

#### 二、專家訪談的對象

本研究訪談對象之選取，係以立意抽樣 (purposive sampling) 的方式，即研究者訴諸自己的判斷，選擇最能符合研究目標的樣本，做為樣本選取的對象 (王文科, 2002)。本研究發現，根據實徵問卷初步調查結果分析後，發現我國公立國民小學校長在理想師傅校長特質的知覺上，以「經營實務素養」的重要程度最高，而相對地「師傅教導態度」的重要程度最低。另外，在各分向度的能力表現上，也會因為填答者不同的背景變項而有所差異，特別是理想師傅校長特質，在「個人自我要求」向度上，會因不同受訓地點之背景上而有顯著差異，此差異出現在國立教育研究院籌備處 (含板橋時期) 與縣市自辦培訓者。為更為瞭解與解釋此初步調查結果，與指導教授討論後，決定針對國內此兩部分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後置訪談。

本研究抽取訪談的對象共有 2 位。其皆具有本研究所需之代表性意義，因為兩位受訪者皆負責辦理國內國民小學校長職前儲訓或培育工作，並分別為國立教育研究院籌備處與縣市自辦儲訓單位的代表，相當符合本研究的需求。本研究希冀藉由訪談辦理國內國民小學校長職前儲訓工作的行政人員，進一步釐清問卷調查結果的可能原因。受訪者個人基本資料與簡要說明，彙整如表 4-31 所示。

表4-31 專家訪談對象基本資料一覽表

編號	受訪者	性別	現任職務	校長培訓相關職責
L1	李俊湖	男	國立教育研究院籌備處教務組組長	負責辦理國小校長儲訓班工作
L2	林和春	男	桃園縣桃園國小校長	負責桃園縣國中小校長主任儲備訓練

### 三、專家訪談的內容與實施過程

#### (一) 專家訪談內容

專家訪談內容係以我國國民小學理想師傅校長特質與校長策略領導能力內涵相關的問題為主軸，經過研究歸納，擬定我國國民小學理想師傅校長特質與校長策略領導能力各五大向度之內涵。

訪談大綱之架構與來源，係依據研究調查問卷初步結果，並請指導教授修正後編製而成（訪談大綱詳見附錄七）。

#### (二) 實施過程

本研究採用面對面現場訪談方式，親自拜訪受訪者以進行實際訪談資料蒐集。訪談問題的擬訂係採用半結構性訪談，即訪談者最初向受訪者發問一系列結構性問題，然後為做深入探究起見，並採用開放性問卷，務期獲致更完整的資料（王文科，2002）。訪談係為研究者與受訪者談話之主題，並不對訪談內容與議題方向做任何預設立場。實際訪談時，研究者依談話內容作適當的響應與發問，希冀能從其回答內容中，獲致問卷調查結果可能之解釋以及儲訓機構目前對於遴選師傅校長的相關作法。

訪談過程中，經徵求參與者之同意後使用錄音器材錄音，做為訪談資料蒐集之依據。資料蒐集之後則進行適當的歸納、整理與分析。

### 貳、專家訪談結果分析

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) 請問在貴單位（縣市）的校長培訓課程中，是如何「遴選」與「安排」師傅校長？師傅校長主要的任務為何？

從訪談內容分析發現，不同儲訓機構在遴選師傅校長的方式亦會不同，

但大多由縣市政府教育局來負責遴選的工作，且以遴選表現佳、曾獲得某些特殊獎項的校長為主。而兩位受訪者皆認為師傅校長的主要任務，是以傳授擔任校長的實務經驗為主。

「國立教育研究院籌備處所辦理的校長儲訓課程，其中的師傅校長是由縣市教育局所推薦，再由本處研習學員自行組合。最近我們亦針對此方面訂定相關作業要點給縣市政府參考，如基本條件（需擔任校長 6 年以上、最近 4 年考核列甲等、最近十年未受刑事處分、懲戒處分或平時考核記過以上之處分）、特殊條件（曾獲教育部教學卓越獎、標竿一百績優學校、校長領導卓越獎者）等。而師傅校長主要的任務在於傳授扮演校長的能力與技巧，尤其是行政經驗的傳承方面更是重要的。」(L1)

「桃園縣的師傅校長現在共有 15 位，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。此外，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。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。因此，其他 10 位的師傅校長負責講課與傳授經驗，講授內容包含校長個人修為、領導方式與權力運用等。」(L2)

**（二）從初步調查研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」（比例高於 80%）為前三項最高的特質，而「接受其他可能」、「引導學習發問」、「表達期望期許」、「高度期許自己」、「信任自身能力」（低於 50%）為選取次數最低的五個特質。對照您的經驗，您覺得原因為何，為什麼？(參見表 1)**

兩位受訪者皆認為前三個選取次數最高的特質，確實是一位稱職校長需具備的能力。而後五項選取次數較低的特質，則認為可能是因為其較為抽象，且對於要成為一位稱職校長的關連性相對較低。

「我認為師傅校長主要的功能在於經驗的傳承以及扮演示範楷模方面，因此前三項的特質選取次數會較高。」(L1)

「關於研究的初步結果，對照於我的經驗來看是相當符合的，我也相當同意。因為調查前三項最高者，就是一位稱職校長所需具備的能力，包含豐富實務經驗、樂於溝通協調、處事成熟圓融等，是校長處理校務基本上需具備的。而透過師傅校長經驗的傳承，也才能增加學員的效能感。而後五個選取次數較低的特質，可能這些是校長們認為是跟師傅的人格特質本身有關，也可能不是那麼重要性，甚至這些是較為抽象、不具體的，而其對於要扮演一個稱職師傅校長，可能比較不是那麼積極相關的，因此其重要性就會較低。」(L2)

**(三) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，以向度來說，「經營實務素養」的重要程度最高，而相對地「師傅教導態度」的重要程度最低，對照您的經驗，您覺得原因為何，為什麼？(參見表 2)**

兩位受訪者皆認同師傅校長的「經營實務素養」特質，對於校長來說重要性較高的情形，然而針對「師傅教導態度」的重要程度最低，認為可能因為這關係到師傅本身的人格特質，是較為抽象的。另外，也可能因為師傅校長在教導的方式與態度上不夠專業，導致其重要性較低。

「師傅校長主要的功能就在實務經驗的傳承上，故『經營實務素養』的重要性較高，但可能因為指導方式與態度上不夠專業，導致校長們認為『師傅教導態度』的重要性相對較低。」(L1)

「這樣的調查結果對我來說也是相當合理的。因為『師傅教導態度』可說是師傅本身的一種人格特質，像是對某些事物的期許、期望。而『經營實務素養』則是直接與校長的領導很有關係。而以我辦理桃園縣校長儲訓班的經驗來看，我覺得儲訓學員最需要師傅校長的，就是經營學校實務方面的素養，這也是最重要的部分。而我也發現到，學員很需要師傅校長能夠報告出自己在經營學校時的各種實例、如何處理校務、所遭遇的困難與解決問題的經驗，並且如何掌握時代的脈動、瞭解與因應社會趨勢等。」(L2)

**(四) 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，在「個人自我要求」向度上，不同受訓地點之背景上有顯著差異，對照您的經驗，您覺得原因為何，為什麼？(參見表 3)**

對照兩位受訪者的意見發現，於國立教育研究院籌備處（含板橋時期）受訓的校長較縣市自辦培訓者，認為理想師傅校長特質在「個人自我要求」向度上的重要性相對較高，推論其原因，可能是因為國立教育研究院籌備處

的師傅或輔導校長，大多是由各委辦縣市的教育局推薦，而由於有多個縣市同時在一起儲訓，因此學員可能會由其他縣市的輔導校長來進行教導與評分，學員對於輔導校長可能就不是相當熟悉與瞭解，是以就會在「個人自我要求」向度上較為重視，才能進而認同他、信服他。另一方面，縣市自辦的儲訓班，師傅或輔導校長都由該縣市自行遴選，學員對於自身縣市的校長原本就較熟悉，反而不會強調「個人自我要求」的重要。

「因為個人自我要求係一種基本行政素養，而師傅校長具備了這些能力後才能成為示範者，也才具有說服力。而本單位的師傅校長或輔導員係由委辦縣市推薦。我們並沒有太大的選擇權，但前面已提到最近我們訂定相關作業要點工作參考，如基本條件、特殊條件等規定，使其做為委辦縣市在選擇師傅校長時的參考。」(L1)

「以本縣採縣市自辦校長儲訓的經驗來看，進行校長儲訓的學員多已擔任過學校的主任，因此，他們對於縣內選出來的師傅校長平時的辦學表現、形象或是個人能力等都有相當的瞭解，因此，他們不會在意師傅校長在『個人自我要求』上的內涵，而重視的是校長的實務經驗等。且縣市對於何種人能擔任師傅校長的角色，都有很清楚的定位，如本縣以獲得校長師鐸獎得主做為主要依據，而能獲得此獎項者在品牌上多有相當的保證。而以國立教育研究院籌備處受訓者來說，我推測因為學員是來自各縣市，學員可能對於輔導或師傅校長不是很瞭解，甚至有些不是自己縣市的，因此他必須先重視輔導或師傅校長的『個人自我要求』，先瞭解擔任輔導或師傅校長的品德操守等，也才能進而認同他、信服他。」(L2)

**(五)從您看本研究中對於公立國小校長理想中的師傅校長特質的初步研究結果，您認為這對您的機構(縣市)未來在遴選師傅校長時是否有何想法？**

兩位受訪者都肯認本研究的初步結果，也都同意可作為日後遴選師傅校長的參考。另外，受訪者亦建議未來遴選師傅校長時可採更多元的方式進行。

「看完本研究的初步研究結果後，可建議未來本單位亦能參考本研究之結果來遴選師傅校長。」(L1)

「這個研究是相當好，不論是問卷調查或是透過個別的訪談，相關意見也可以提供我們縣市在辦理儲訓時思考如何做得更好，未來在遴選師傅校長時，也可以參考各向度的內涵來進行遴選，如校長的品德操守、實務經驗等。而我也建議師傅校長的選擇可以多元方式來進行，如本縣的輔導校長、師傅校長等，除了特別資深績優的校長以外，也會挑選各有專精的校長來擔任。」

(L2)

**(六) 請問貴單位(縣市)有是否有針對加強學員的「策略領導能力」，而設計相關的課程？**

兩位受訪者所屬的儲訓單位，雖皆未針對學員的「策略領導能力」個別設計課程，但都表示已將此概念融合於其他課程或是師傅教導的方式中，因此，可推論儲訓機關皆認為培植校長的策略領導能力是相當重要的。

「本單位並未針對加強學員的策略領導能力有設計相關的課程，但有分散在課程中進行，以理論、研討、實習來培養。」(L1)

「本縣並未特意針對加強學員的『策略領導能力』而設計相關課程，但應有融入於經驗傳承的過程中。本縣的儲訓課程包含的內容有：儲訓講座課程、師傅校長經驗傳承、績優學校參觀、國外教育參訪、學校實地見習等五大內涵，共有 10 個星期約 500 小時的課程；另外還有童軍訓練、臨時配合政府教育政策的重點研習等，這些雖未納入正式的儲訓課程，但學員也都要參與。策略領導能力的培養，也可見於師傅校長經驗傳承方面，以我為例，我擔任師傅校長在進行課程講授時，也會帶入策略領導相關的概念，透過實例讓學員更為瞭解。以我如何帶領學校推動創意教學為例。首先是我訂定出這個明確的目標後，接下來就要思考如何將此目標轉化為行動，因此要讓人知道何謂『創意』？再來，就是需要培植『種籽』，讓學員知道很多的活動是由點擴充到線，再擴充到面。另外，也要知道如何發揮教師的專長，像是透過鼓勵、誘因的方式，或是由校長帶頭示範等。因此當我在介紹這個實例時，就已融入策略領導這個概念了。」(L2)

**(七) 請問您認為是否能透過師傅校長而影響到校長經營學校的策略領導能力？為什麼？**

兩位受訪者皆同意能夠透過師傅校長，進而影響到校長經營學校的策略領導能力。原因在於師傅校長就像是個楷模的角色，徒弟校長在模仿學習與經驗傳承的過程中，學習到經營學校的能力，其中也包含策略領導能力。

「我認為是能夠透過師傅校長而影響到校長經營學校的策略領導能力。因為師傅校長能影響到校長的辦學理念，且成為持續請益的對象。」(L1)

「我是覺得師傅校長是相當具有說服力的，因為同儕效應的發揮，讓學員看到師傅成功的經驗，就會嘗試去做、去學習。因此我認為師傅校長是能夠影響到校長在經營學校的策略領導能力。而透過模仿學習的方式，就能夠將師傅校長成功的經驗進行傳承。」(L2)





## 第八節 綜合討論

本節旨在依前述七節之研究結果，做進一步分析與討論。本研究經問卷調查統計，除由填答情形之平均數、標準差，分析說明對國民小學校長對理想中的師傅校長特質之看法與策略領導能力的現況外，亦運用變異數分析的統計方法，分析不同背景變項與填答得分的校長在理想師傅校長特質與策略領導能力的差異情形，並進一步探討理想師傅校長特質與策略領導能力的關係及模式適配度，並根據以上統計結果進行焦點團體座談與專家訪談，以下分別加以說明之。

### 壹、理想師傅校長特質與策略領導能力的現況

#### 一、理想師傅校長特質的看法分析討論

本研究發現，國民小學校長對師傅校長特質檢核表的看法得分平均數為 15.75，平均數除以題數為 0.66。另外，在計算各題被選取次數的百分比後發現，由表 4-2 可知，師傅校長特質檢核表各題次數分配情形，由高至低排列係以「23.豐富實務經驗」、「13.樂於溝通協調」、「15.處事成熟圓融」等題為受訪者認為師傅校長需具備特質選取次數的百分比屬前三項高的項目，其均超過 80% 以上，顯示出這三個選項為最符合校長理想中的師傅校長特質。而另依填答者認為師傅校長需具備特質選取次數的百分比最低者，由低至高依序分別包含，「1.接受其他可能」、「9.引導學習發問」、「6.表達期望期許」、「4.高度期許自己」、「8.信任自身能力」共五個選項，其百分比皆低於 50%。本研究發現和丁一顧與張德銳（2002）、吳清山（2001）、陳添丁（2005）、張德銳與簡賢昌（2001）、蔡秀媛（2000）的研究結果相類似。

由焦點團體座談與專家訪談的結果推究其原因，可能是因為前三項最高的特質，是一般所認為「稱職校長」所應具備的面向，其能讓師傅校長具有良好的師傅形象，特別是在辦學表現上，能藉以傳達具價值性的內涵給徒弟。而後五項選取次數較低的特質，則是屬於需要藉由師傅校長本身不斷省思、保持的，這些也是較不容易被理解、探察的部分。

又再以師傅校長特質檢核表各向度的次數百分比來看，其中以「經營實務素養」向度的 84.7% 最高；其次分別是「個人自我要求」76.4%、「人際關係技巧」72.7%、「主動學習意願」64.8%，而以「師傅教導態度」的 53.0% 最低。推究其原因，「經營實務素養」向度之所以重要，可能是因為身為校

長，必須對學校、學生、社區家長等有所交代，特別是在學校的績效方面，是較容易展現與能見度較高者，因此校長所需學習的，是如何去解決問題與推動校務的技巧。另外，「師傅教導態度」向度的重要性相對較低的原因，則是會因為徒弟對於師傅可能採取的態度，是較為被動去接受教導的過程，甚至有時徒弟在接受師傅教導時，對師傅的選擇上也是被動的地位，因此這向度相對來說重要性會較低。

## 二、校長策略領導能力的現況分析討論

本研究發現，國民小學校長對校長策略領導能力調查問卷的得分平均數為 134.92，平均數除以題數為 5.19，在六點量表中，換算成百分制相當於 87 分 ( $5.19 \div 6 \times 100$ )。由此可知，國民小學校長在策略領導能力的現況佳。

此外，將校長策略領導能力調查問卷五個向度的得分換算成百分制，依序為訂定目標能力 88 分 (87.50)、轉化行動能力 85 分 (85.17)、整合資源能力 87 分 (86.50)、核心技術 88 分 (87.83)、領導智慧 85 分 (85.33)，各向度看法得分情形佳。

其中，國民小學校長對於在核心技術得分最高，明顯高於其他向度。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是因為校長從擔任校長前的組長、主任等職位上，大多會特別用心去觀察校長處理校務與維持學校發展的技術，因此在擔任校長時已累積許多經營學校的相關技巧。

另外，則以轉化行動能力的得分最低，本研究發現和陳芬蘭 (2006) 的研究結果相類似。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是因為校長在訂定目標後，乃至於將計畫轉化為行動時，可能會因為學校環境的不同、成員認同感的差異等因素，影響校長在發揮轉化行動能力時的表現。

## 貳、不同背景變項在理想師傅校長特質與校長策略領導能力得分情形的差異分析

本研究有關不同背景變項在理想師傅校長特質與校長策略領導力得分的差異情形，說明如下。

### 一、不同背景變項在理想師傅校長特質看法得分的差異分析討論

根據本研究發現，性別、年齡、擔任校長年資、受訓地點在理想師傅校長特質得分的有差異情形存在，但最高學歷、學校規模及學校區域則沒有顯著差異，歸納如表 4-32 並分別說明如下：

表4-32 不同背景變項在理想師傅校長特質得分之差異檢定結果摘要表

背景變項	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	總檢核 表
性別 1.男 2.女	無顯著 差異	無顯著 差異	2>1	1>2	無顯著 差異	無顯著 差異
年齡 1.40歲以下 2.41-50歲 3.51歲以上	3>1 3>2	3>1 3>2 2>1	3>1 3>2	3>1 3>2 2>1	3>1 3>2 2>1	3>1 3>2 2>1
最高學歷 1.大學(含師院) 2.碩士(含40學分班) 3.博士	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
校長年資 1.校長4年以下 2.校長5-8年 3.校長9年以上	3>1 3>2	3>1 3>2	3>1	3>1 3>2	3>2	3>1 3>2
學校規模 1.12班以下 2.13-24班 3.25-48班 4.49-72班 5.73班以上	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	顯著 無差異	無顯著 差異
受訓地點 1.國立教育研究院籌備處(含板橋時期) 2.北高市教師研習中心 3.縣市自辦培訓 4.大學校長培育中心 5.未接受培訓 6.其他	顯著 無差異	1>3	顯著 無差異	無顯著 差異	無顯著 差異	1>3
學校區域 1.北區 2.中區 3.南區 4.東區	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異

### (一) 性別在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論

不同性別的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，女性在「人際關係技巧」顯著高於男性校長，代表女性校長認為理想的師傅校長應該擁有「人際關係技巧」特質的程度顯著高於男性校長。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是因為女性校長相較於男性校長對於人際互動知覺較為敏感，也較重視如何善用人際關係技巧與情感交流，以進行師傅校長教導的順利進行，因此其對理想中的師傅校長在人際關係技巧的得分

上顯著高於男性校長。

另外，男性在「主動學習意願」顯著高於女性校長，代表男性校長認為理想的師傅校長應該擁有「主動學習意願」特質的程度顯著高於女性校長。推究其原因，可能是因為男性校長相較於女性校長家庭中所扮演角色的不同，一般社會期待著「男主外、女主內」，而女性必須照顧家庭，在事業與家庭都必須兼顧的情形下，女性通常較無暇去學習，使得女性校長的學習意願會較低。相對來說，男性必須重視事業的發展，是以男校長可能較重視以專業的形象來樹立權威，而願意去發展專業的領域，並主動地探究問題。因此其對理想中師傅校長在主動學習意願的得分上顯著高於女性校長。

但在「師傅校長教導」、「個人自我要求」、及「經營實務素養」向度方面，男女校長的看法並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是男女校長對於師傅校長角色的期待相近，因此使得不同校長性別對於師傅校長應具有師傅校長教導特質、個人自我要求特質，以及經營實務素養特質的重要性看法也趨於相似。

#### **(二) 年齡在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論**

不同年齡的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，「51歲以上」的校長普遍高於「41-50歲」、「40歲以下」的校長。另外，在「個人自我要求」、「主動學習意願」、「經營實務素養」向度上，「41-50歲」的校長又高於「40歲以下」的校長。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是年齡較長的校長，特別是51歲以上者，相對來說已有較久的人生歷練，擔任校長的年資可能也較多，因此在各方面都會較年齡較輕者有所增長，特別是在個人操守的把握、豐富的學校實務經驗、與主動積極的學習意願等，年齡較長的校長更是相對較多，是以對師傅校長的期待也會著重在這些方面。

#### **(三) 最高學歷在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論**

不同最高學歷的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同最高學歷的校長對於師傅校長角色的期待相近，因此使得不同最高學歷的校長對於理想師傅校長應具備特質的看法也趨於相似。

#### **(四) 校長年資在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論**

不同校長年資的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，擔任校長年資在「9年以上」的校長，在總檢核表與分向度「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「主動學習意願」方面，顯著高於擔任校長年資

在「5-8年」與「4年以下」的校長。又在「人際關係技巧」方面，「9年以上」的校長顯著高於「4年以下」的校長；「經營學校實務」方面，「9年以上」的校長顯著高於「5-8年」的校長。本研究發現和陳添丁（2005）的研究結果相類似。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是因為9年以上年資的校長相對在校長職涯中已有相當的經驗與能力，依其經驗來看理想中的師傅校長，其各向度的得分皆顯著較高。

#### （五）學校規模在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論

不同學校規模的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，並沒有顯著的差異。但在「經營實務素養」方面，雖達顯著，但無差異。推究其原因，可能是不同學校規模的校長對於師傅校長角色的期待相近，因此使得不同學校規模的校長對於理想師傅校長應具備特質的看法也趨於相似。

#### （六）受訓地點在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論

不同受訓地點的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，受訓地點為「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」的校長在總檢核表與「個人自我要求」顯著高於受訓地點為「縣市自辦培訓」的校長。由焦點團體座談與專家訪談的結果推究其原因，可能是參與「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」儲訓課程的學員大多來自臺灣地區各縣市，而師傅或是輔導校長也是由各委辦縣市來遴選，使得學員為了對不熟悉的校長更為信服，反而在校長的「個人自我要求」向度較為重視。而縣市自辦培訓的儲訓課程相對來說較為重視地方特色，且學員屬於同一縣市，同質性較高，學員對於縣市內的校長大多早已熟悉，因此對個人要求方面可能較不似「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」重視。因此在「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」受訓的校長對師傅校長特質的個人自我要求上的重視，顯著高於在「縣市自辦培訓」的校長。

但在「師傅教導態度」與「人際關係技巧」方面，雖達顯著，但無差異。而「主動學習意願」方面，男女校長的看法並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同受訓地點的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同受訓地點的校長對於師傅校長角色的期待相近，因此使得不同受訓地點的校長對於理想師傅校長應具備主動學習意願特質的看法也趨於相似。

#### （七）學校區域在理想師傅校長特質看法得分上的差異分析討論

不同學校區域的國小校長在整體理想師傅校長特質及各向度的問卷得分上，並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同學校區域的校長對於師

傳校長角色的期待相近，因此使得不同學校區域的校長對於理想師傅校長應具備特質的看法也趨於相似。

## 二、不同背景變項在校長策略領導能力得分的差異分析討論

根據本研究發現，性別、年齡、校長年資、學校規模、及學校區域在校長策略領導能力得分的差異情形存在，但最高學歷及受訓地點沒有顯著差異，歸納如表 4-33 並分別說明如下：

表4-33 不同背景變項在校長策略領導能力得分之差異檢定結果摘要表

背景變項	訂定目標	轉化行動	整合資源	核心技術	領導智慧	總問卷				
性別	1.男	無顯著	無顯著	無顯著	無顯著	2>1				
	2.女	差異	差異	差異	差異		差異			
年齡	1.40 歲以下	3>1	3>2	無顯著	3>1	3>2				
	2.41-50 歲			無顯著	3>2					
	3.51 歲以上			差異	3>2					
最高學歷	1.大學（含師院、師專）	無顯著	無顯著	無顯著	無顯著	無顯著				
	2.碩士（含 40 學分班）	差異	差異	差異	差異	差異				
	3.博士									
校長年資	1.校長 4 年以下	無顯著	顯著	3>2	3>1	3>2				
	2.校長 5-8 年	差異	無差異		3>2					
	3.校長 9 年以上									
學校規模	1.12 班以下	5>1	顯著	5>1	5>1	5>1				
	2.13-24 班			5>2	5>1	5>1				
	3.25-48 班	5>2	無差異	5>3	5>2	5>2				
	4.49-72 班			5>2	5>2					
	5.73 班以上									
受訓地點	1.國立教育研究院籌備處 （含板橋時期）	無顯著	無顯著	無顯著	無顯著	無顯著				
	2.北高市教師研習中心									
	3.縣市自辦培訓									
	4.大學校長培育中心						差異	差異	差異	差異
	5.未接受培訓									
	6.其他									
學校區域	1.北區	1>2	無顯著	無顯著	1>2	1>2				
	2.中區									
	3.南區		差異	差異						
	4.東區									

### （一）性別在校長策略領導能力得分上的差異分析討論

不同性別的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，女性在「領導智慧」的得分顯著高於男性校長。由焦點團體座談的結果，推究其原因，男女領導智慧的差異可能是因為來自於社會期望、生存環境、

背景、教育、人生經驗等的不同所造成；此外，普遍亦認為女性相較於男性在處理事務上較為細心與認真，而男性普遍是較為大而化之，因此可能會因為性別的不同，而在「領導智慧」的得分產生差異。

但在「訂定目標」、「轉化行動」、「整合資源」及「核心技術」能力方面，不同性別的校長得分並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同性別的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同性別的校長對於訂定目標能力、轉化行動能力、整合資源能力與核心技術的涵養也趨於相似。

## （二）年齡在校長策略領導能力得分上的差異分析討論

不同年齡的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，「51歲以上」的校長在「訂定目標」與「核心技術」向度的得分顯著高於年齡在「40歲以下」的校長；而「51歲以上」的校長在「轉化行動」、「核心技術」、「領導智慧」及總問卷上得分顯著高於年齡在「41-50歲」的校長。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是年齡較長的校長，通常擔任校長的年資會較久，而對於學校運作與發展的關鍵因素相較於年齡較小的校長有更深刻的瞭解與實務，因此51歲以上的校長在策略領導能力的各向度，與41-50歲及40歲以下的校長有顯著的差異呈現。

但在「整合資源」能力方面，不同年齡的校長得分並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同年齡的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同年齡的校長對於整合資源能力的涵養也趨於相似。

## （三）最高學歷在校長策略領導能力得分上的差異分析討論

不同最高學歷的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同最高學歷的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同最高學歷的校長對於策略領導能力的涵養也趨於相似。

## （四）校長年資在校長策略領導能力得分上的差異分析討論

不同校長年資的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，校長年資在「9年以上」的校長在總問卷與分向度「整合資源」、「核心技術」、「領導智慧」上得分顯著高於校長年資在「5-8年」的校長。而校長年資在「9年以上」的校長在分向度「核心技術」上得分顯著高於校長年資在「4年以下」的校長。本研究發現和林易蓉（2002）的研究結果相類似。

由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是年資較久的校長相較於年資在 5-8 年與 4 年以下的校長，在年齡上可能較為增長，也較有豐富的人生歷練與學校實務經驗，對於整合資源、核心技術、領導智慧能力重要性的體認，來得更加清楚與深刻，因此其在這些方面的得分顯著高於年資在 5-8 年與 4 年以下的校長。

然而，在「轉化行動」方面，雖達顯著，但無差異。可是在「訂定目標」能力方面，不同年資的校長得分並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同年資的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同年資的校長對於訂定目標能力的涵養也趨於相似。

#### **(五) 學校規模在校長策略領導能力得分上的差異分析討論**

不同學校規模的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，學校規模在「73 班以上」學校的校長在總問卷與分向度「訂定目標」、「整合資源」、「核心技術」、「領導智慧」方面的得分顯著高於學校規模在「12 班以下」、「13-24 班」學校的校長；其中「整合資源」方面，學校規模在「73 班以上」學校的校長得分顯著也高於學校規模在「25-48 班」學校的校長。又在「轉化行動」方面，雖達顯著，但無差異。由焦點團體座談的結果推究其原因，可能是規模大的學校，人文薈萃，學校會形成較多的自主學習團體，比起中小型學校較為多元，校長更重視如何透過學校策略的形成、執行與評估，最後獲致學校目標實現的歷程。此外，大學校的校長因為人多事雜，所仰賴的是制度、策略性的管理。因此學校規模大的校長，將更為重視策略領導能力的涵養，因此其得分相較於學校規模較小的校長有顯著的差異。

#### **(六) 受訓地點在校長策略領導能力得分上的差異分析討論**

不同受訓地點的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同受訓地點的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同受訓地點的校長對於策略領導能力的涵養也趨於相似。

#### **(七) 學校區域在校長策略領導能力得分上的差異分析討論**

不同學校區域的國小校長在整體校長策略領導能力及各向度的問卷得分上，學校區域在「北區」學校的校長在總調查問卷與分向度「訂定目標」、「核心技術」、「領導智慧」上的得分顯著高於在「中區」學校的校長。由焦



點團體座談的結果推究其原因，可能是因為南、北部學校在推動教育改革的立場上，大多為一致的，因此校長所表現出來的能力，並沒有顯著的差異。然而中部地區普遍來說為因應地區性民眾的期待，教育路線上大多是維持傳統的作法。此外，中部地區因為學術資源方面相較於北部地區較為不足，新知刺激不足的情況下使其在策略領導能力的某些向度上得分較低。因此學校區域屬於「北部」的校長，「訂定目標」、「核心技術」、「領導智慧」上的得分顯著高於在「中區」學校的校長策略。

但在「轉化行動」、「整合資源」能力方面，不同學校區域學校的校長得分並沒有顯著的差異。推究其原因，可能是不同學校區域的校長對於校長角色的期待相近，因此使得不同學校區域的校長在轉化行動、整合資源能力的涵養也趨於相似。

### 參、國民小學校長對理想師傅校長特質不同程度看法在策略領導能力之差異分析

根據本研究結果（如表 4-34 所示），不同程度看法之整體理想師傅校長特質及其分向度包含「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」及「經營實務素養」，得分程度之高、中、低分組中，發現其在整體「校長策略領導能力總調查問卷」，均是高分組的得分顯著高於中分組及低分組；另外，「師傅教導態度」向度，中分組的得分又顯著高於低分組。由此可見，理想師傅校長特質看法得分為高分組之國民小學校長，其在策略領導能力方面的得分顯著高於中分組及低分組的校長；而理想師傅校長特質看法「師傅教導態度」得分為中分組之國民小學校長，其在策略領導能力方面的得分顯著高於低分組的校長。

此外，根據本研究結果（如表 4-35 所示），整體理想師傅校長特質，得分程度之高、中、低分組的校長，發現其在「校長策略領導能力總調查問卷」各分向度，高分組的得分皆顯著高於中分組及低分組，又中分組的得分又顯著高於低分組。由此可見，整體理想師傅校長特質看法得分為高分組之國民小學校長，其在策略領導能力各分向度的得分顯著高於中分組及低分組的校長；而得分為中分組之國民小學校長，其在策略領導能力各分向度方面的得分顯著高於低分組的校長。

表4-34 不同程度之整體理想師傅校長特質及其分向度在整體策略領導能力差異檢定結果摘要表

向度	向度一	向度二	向度三	向度四	向度五	師傅校長特質檢核表
	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	
校長策略	高 > 中					高 > 中
領導能力	高 > 低	高 > 中	高 > 中	高 > 中	高 > 中	高 > 低
總問卷	中 > 低	高 > 低	高 > 低	高 > 低	高 > 低	中 > 低

表4-35 不同程度之整體理想師傅校長特質在校長策略領導能力分向度差異之變異數分析差異檢定結果摘要表

向度	向度一	向度二	向度三	向度四	向度五
	訂定目標	轉化行動	整合資源	核心技術	領導智慧
師傅校長特質檢核表	高 > 中	高 > 中	高 > 中	高 > 中	高 > 中
	高 > 低	高 > 低	高 > 低	高 > 低	高 > 低
	中 > 低	中 > 低	中 > 低	中 > 低	中 > 低

#### 肆、理想師傅校長特質與校長策略領導能力之相關分析討論

根據本研究結果分析，首先發現整體理想師傅校長特質與整體校長策略領導能力間呈顯著正相關 ( $r = .256, p < .01$ )，即整體理想師傅校長特質得分程度愈高之國民小學校長，其整體策略領導的能力愈佳。另外，理想師傅校長特質中之師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願、經營實務素養等五個向度的得分與校長策略領導能力總問卷上皆呈顯著正相關，相關係數  $r$  分別為 .235、.192、.177、.232、.212、.256，亦即，在理想師傅校長特質分向度得分愈高者，在整體校長策略領導的能力愈佳。

目前國內外並未有關於「理想師傅校長特質與校長策略領導能力相關情形」之專題研究探討，因此本研究正可補充國內外有關師傅校長特質與校長策略領導能力相關情形研究之闕如。

#### 伍、驗證理想師傅校長特質對校長策略領導能力模式建構的分析討論

首先，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佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳與內在適配度指標佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。

其次，就本研究建構模式圖，各測量變項之間的路徑關係圖詳見於圖

4-2 所示。由圖 4-2 可以看出，X1 到 X5 五個測量指標也都測量到相同的潛在因素 $\xi_1$ （推的力量）。模式圖左邊的涵義可以解釋為，當理想師傅校長特質之師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願及經營實務素養愈佳，則「推」校長策略領導能力的力量也愈強，此結果將本研究中「推的模式」假設關係予以結構化。

第三，Y1 到 Y5 的測量指標也都測量到相同的潛在因素 $\eta_1$ （拉的力量）。模式圖右邊的涵義可以解釋為：當校長策略領導能力之訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術及領導智慧愈佳，則「拉」理想師傅校長特質的力量也愈強，此結構將本研究中「拉的模式」假設關係予以結構化。

綜合而言，測量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；其次，測量影響校長策略領導能力的五個變項，確實也發揮一股潛在的「拉力」力量，這兩股潛在力量將本研究之「理想師傅校長特質」與「校長策略領導能力」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。另外分析其路徑關係，理想師傅校長特質至校長策略領導能力的徑路上，徑路係數.28，二者 t 值達顯著水準，意即前因變項（理想師傅校長特質）對後果變項（校長策略領導能力）具有顯著的影響力。

綜上所述，理想師傅校長特質與校長策略領導能力彼此相關，但探討其間關係的研究尚屬少見，值得本研究進一步探討。

