

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探究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。本研究方法為文獻分析法、問卷調查法、焦點團體座談法及專家訪談法。問卷調查樣本以台灣地區各縣市（含基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣、宜蘭縣、花蓮縣及台東縣）之公立國民小學校長為研究對象，共 1000 位，樣本回收 730 份，回收率達 73.0%；樣本可用 714 份，可用率達 71.4%。而焦點團體座談樣本則為現任之公立國民小學校長，共計 13 位。專家訪談的對象則為國內辦理國民小學校長職前儲訓或培育相關機構的行政人員 2 位。

研究工具包含採用之自編之「國民小學師傅校長特質檢核表」、「國民小學校長策略領導能力調查問卷」及「國民小學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」、「國民小學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」。本研究統計方法為描述性統計、單因子變異數分析、t 考驗、皮爾森積差相關分析、結構方程模式（SEM）分析等方法進行分析討論。

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

### 第一節 結論

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

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

根據本研究發現，國民小學校長理想師傅校長特質共可分為五個向度，分別包含：**1.師傅教導態度**：係指身為師傅校長，要有熱忱與能夠指導徒弟校長進行師傅教導，並有不怕青出於藍的雅量。**2.個人自我要求**：係指身為師傅校長，在個人表現上有一定的要求，不僅具備領導特質，對於自身能力、

個人操守、信念上更有所期許與堅持，並能接受各種不同的解決策略。**3.人際關係技巧**：係指身為師傅校長，不僅要能明確認知環境，並透過成熟圓融的處事技巧、開放的溝通管道，來經營學校的內外部公共關係。此外，更要能夠溫暖關心他人，傾聽他人的感受與想法。**4.主動學習意願**：係指身為師傅校長，要能具有主動學習的意願，不僅能主動去探究各種問題，更要透過不斷地學習進修來發展自己的專業。**5.經營實務素養**：係指身為師傅校長，應具備有豐富的實務經驗，並在校務經營上是有績效的，且能夠對社會的生態有所掌握與瞭解。

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

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

根據本研究發現，國民小學校長策略領導能力共可分為五個向度，分別包含：**1.訂定目標**：係指校長應具有寬廣視野，以自身對現況的精確瞭解與掌握為基礎，並將學校長期未來發展列入考量，審慎地為學校界定價值與訂立方向。**2.轉化行動**：學校在訂定目標後，校長應能將學校共同願景轉化為具體的策略，並能採取實際行動，使計畫付諸實行，再透過學校所有成員的共同參與，適時地進行修正與調整，從而形成一個持續的過程。**3.整合資源**：校長能將個人或學校結合成一個整體，並透過價值分享的機制營造出開放、彈性的組織氣氛，以形塑學校成一學習型組織，確實整合人與學校、想法與行動。**4.核心技術**：校長具有促使學校成功面對新挑戰的能力，通常是與學校本身深層的價值與基礎有關，期能維持學校的長期發展，並邁向成功之路。**5.領導智慧**：校長能透過清晰的價值系統，將各種資料轉化為資訊、知識，並將意義內化而加以實踐的能力，亦即「在對的時間做對的事」的能力。

綜合國內外相關研究發現，策略領導相關的研究，是近年來新興的議題，惟主要的研究主題仍僅圍繞在策略管理與策略循環過程，有關學校行政的策略領導部分，目前僅有陳芬蘭（2006）針對國民小學校長的研究，但係針對國民小學教師為主要的問卷發放對象。大體來說，教育領域的策略領導相關研究仍相當稀少，國內尚無此方面的研究。因此在國內外正如火如荼地

進行各項教育重大變革的同時，國內的國民小學校長擔負著推動國民基礎教育的重大責任，是否能發揮領導智慧、運用核心技術以促使組織目標實現，是我們必須去加以瞭解的，是以，校長策略領導能力就成為首要探究的議題。

### 參、國民小學校長理想中的師傅校長特質，以「經營實務素養」向度得分最高，而「師傅教導態度」向度得分最低

#### 一、師傅校長特質檢核表總量表以「豐富實務經驗」得分最高，「接受其他可能」得分最低：

本研究在計算各題被選取次數的百分比後發現，高於 80%者，由高至低排列依序為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」，顯示出這三個選項為最符合校長理想中的師傅校長特質。而低於 50%者，由低至高依序分別包含，「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」，顯示這五個選項，是最不符合校長理想中的師傅校長特質。

#### 二、師傅校長特質檢核表分量表，各向度以「經營實務素養」向度得分最高，「師傅教導態度」得分最低：

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。

### 肆、國民小學校長策略領導能力的現況得分程度佳，並以「核心技術」能力表現最佳

#### 一、國民小學校長策略領導能力總量表得分情形佳：

本研究發現，國民小學校長策略領導能力調查問卷整體的得分平均數為 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 ( $5.19 \div 6 \times 100$ )。顯見國民小學校長在策略領導能力的現況佳。

#### 二、國民小學校長策略領導能力分向度得分情形佳：

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。其中以「核心技術」能力得分最高，顯示國民小學校長知覺其在策略領導能力方面之「核心技術」表現最佳。

## 伍、校長背景變項中，年齡、年資、受訓地點對知覺理想師傅校長特質的差異達顯著水準，但性別、最高學歷、學校規模、學校區域未達顯著差異

### 一、性別在理想師傅校長特質得分上的差異情形

1. 整體而言：性別在理想師傅校長特質整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：性別在理想師傅校長特質各向度的問卷得分上，女性校長在人際關係技巧特質顯著高於男性校長；男性校長在主動學習意願向度的特質顯著高於女性校長。但在師傅教導態度、個人自我要求與經營實務素養方面，則無顯著差異。

### 二、年齡在理想師傅校長特質得分上的差異情形

1. 整體而言：年齡在理想師傅校長特質整體得分的上，年齡為「51歲以上」的校長，顯著高於年齡為「41-50歲」與「40歲以下」的校長。而年齡為「41-50歲」又顯著高於「40歲以下」的校長。
2. 分項言之：年齡在理想師傅校長特質各向度的問卷得分上，年齡為「51歲以上」的校長在各向度能力上均顯著高於年齡為「41-50歲」與「40歲以下」的校長。另外，年齡為「41-50歲」的校長在個人自我要求、主動學習意願、經營實務素養向度的特質上顯著高於年齡為「40歲以下」的校長。

### 三、最高學歷在理想師傅校長特質得分上的差異情形

1. 整體而言：最高學歷在理想師傅校長特質整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：最高學歷在理想師傅校長特質各向度的問卷得分上，無顯著差異。

### 四、校長年資在理想師傅校長特質得分上的差異情形

1. 整體而言：校長年資在理想師傅校長特質整體得分上，年資為「9年以上」的校長得分顯著高於年資為「5-8年」與「4年以下」的校長。
2. 分項言之：校長年資在理想師傅校長特質各向度的問卷得分上，年資為「9年以上」的校長在師傅教導態度、個人自我要求及主動學習意願向度的特質上顯著高於年資為「5-8年」與「4年以下」的校長。另外，「9年以上」的校長在人際關係技巧向度的特質上顯著高於年資為「4年以下」的校長；在經營實務素養向度的特質上顯著高於年資為「5-8年」的校長。

### 五、學校規模在理想師傅校長特質得分上的差異情形

1. 整體而言：學校規模在理想師傅校長特質整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：學校規模在理想師傅校長特質各向度的問卷得分上，無顯著差異。

#### **六、受訓地點在理想師傅校長特質得分上的差異情形**

1.整體而言：受訓地點在理想師傅校長特質整體得分上，受訓地點為「國立教育研究院籌備處(含板橋時期)」的校長得分顯著高於「縣市自辦培訓」的校長。

2.分項言之：受訓地點在理想師傅校長特質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)」的校長在個人自我要求向度的特質上顯著高於「縣市自辦培訓」的校長。而在師傅教導態度與人際關係技巧向度的特質有顯著但無差異。另外，在主動學習意願、經營實務素養向度的特質上則無顯著差異。

#### **七、學校區域在理想師傅校長特質得分上的差異情形**

1.整體而言：學校區域在理想師傅校長特質整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：學校區域在理想師傅校長特質各向度的問卷得分上，無顯著差異。

### **陸、校長背景變項中，年齡、年資、學校規模、學校區域，對知覺策略領導能力的差異達顯著水準，而性別、最高學歷、受訓地點未達顯著差異**

#### **一、性別在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：性別在校長策略領導能力整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：性別在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，女性校長在領導智慧能力顯著高於男性校長。但在訂定目標、轉化行動、整合資源與核心技術能力方面，則無顯著差異。

#### **二、年齡在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：年齡在校長策略領導能力整體得分的上，年齡為「51歲以上」的校長，顯著高於年齡為「41-50歲」的校長。

2.分項言之：年齡在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，年齡為「51歲以上」的校長在轉化行動、核心技術、領導智慧能力上顯著高於年齡為「41-50歲」的校長；在訂定目標與核心技術能力上顯著高於年齡為「40歲以下」的校長。

#### **三、最高學歷在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：最高學歷在校長策略領導能力整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：最高學歷在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，無顯著差異。

#### **四、校長年資在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：校長年資在校長策略領導能力整體得分上，年資為「9年以上」的校長得分顯著高於年資為「5-8年」的校長。

2.分項言之：校長年資在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，年資為「9年以上」的校長在整合資源、核心技術及領導智慧能力上顯著高於年資為「5-8年」的校長；另在核心技術能力上又顯著高於年資為「4年以下」的校長。而在轉化行動能力上的得分有顯著但無差異。然而，在訂定目標能力上則無顯著差異。

#### **五、學校規模在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：學校規模在校長策略領導能力整體得分上，學校規模為「73班以上」的校長得分顯著高於「13-24班」與「12班以下」的校長。

2.分項言之：學校規模在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，學校規模為「73班以上」的校長在訂定目標、整合資源、核心技術與領導智慧能力上得分顯著高於「13-24班」與「12班以下」的校長；又在整合資源能力上得分顯著高於「25-48班」的校長。然而在轉化行動能力上的得分有顯著但無差異。

#### **六、受訓地點在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：受訓地點在校長策略領導能力整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：受訓地點在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，無顯著差異。

#### **七、學校區域在校長策略領導能力得分上的差異情形**

1.整體而言：學校區域在校長策略領導能力整體得分上，學校區域為「北區」的校長得分顯著高於「中區」的校長。

2.分項言之：學校區域在校長策略領導能力各向度的問卷得分上，學校區域為「北區」的校長在訂定目標、核心技術與領導智慧能力得分顯著高於「中區」的校長。但是在轉化行動與整合資源能力上則無顯著差異。

## 柒、國民小學校長對理想師傅校長特質得分程度高分組者，在校長策略領導能力的得分顯著優於中、低分組

本研究將國民小學校長對理想師傅校長特質看法之得分劃分為高、中、低三組，這三組之理想師傅校長特質在整體策略領導能力及其分向度的得分上，均有顯著差異；同時在「整體校長策略領導能力及其分向度」的得分上，高分組顯著優於中、低分組；而中分組顯著優於低分組。顯見國民小學校長對理想師傅校長特質看法得分愈高，在其整體策略領導能力及其分向度上的得分也愈高，國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力間應存在者正向的關係。

## 捌、理想師傅校長特質與校長策略領導能力間呈顯著正相關

根據本研究結果發現，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的正相關 ( $r = .256, p < .01$ )；理想師傅校長特質各向度與校長策略領導能力各向度間亦呈現顯著的正相關。

亦即，國民小學校長理想師傅校長特質的師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願、經營實務素養等向度給分愈高，則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分向度能力亦愈高，所以若能重視理想師傅校長特質的內涵與遴選出具有這些特質的師傅校長，應能有效提升校長策略領導的能力。

## 玖、理想師傅校長特質對校長策略領導能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳、內在適配度指標佳、組合信度佳與變異數平均解釋量佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

- 一、影響理想師傅校長特質的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量。
- 二、影響校長策略領導能力的五個變項確實發揮潛在的「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「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。
- 四、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，其  $t$  值達顯著水準。亦即，前因變項（理想師傅校長特質）對後果變項（校長策略領導能力）具有顯著的影響力。

## 第二節 建議

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

### 壹、對教育行政機關的建議

本研究旨在探討國民小學校長對理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究，因國內的教育行政機關對於校長培訓，乃至於師傅校長制度都有相當的決定性，故擬依據本研究結果，提出以下建議：

#### 一、校長培訓課程中應嵌入師傅校長教導，並增加師徒相處的時間

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

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

#### 二、遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求

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

另外，從師傅校長特質各向度之次數百分比雖以「師傅教導態度」向度特質的重要性相對最低，然而從理想師傅校長特質之結構模式分析可發現，「師傅教導態度」向度的 $\lambda$ 值為最高，達 0.87，表示此向度是需要加以重視的。

在分析國內外文獻、焦點團體座談及專家訪談內容後可瞭解，問卷調查結果最高的特質確實符合國小校長理想中所應有的期待，重要性相對較低的特質，亦有其需要加以重視之必要。而透過學員與具有這些特質的師



傅校長學習，才能學習到未來擔任校長時所需要的能力。因此，我國儲訓機構在遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求，以遴選出合適的師傅校長。

### **三、應重視師傅校長的選擇、訓練、配對與課程安排**

根據本研究發現，我國目前針對師傅校長的選定、訓練、配對等並未有相關的標準或依據，而不同培訓機構對於師傅校長教導課程安排的形式亦不相同，造成國內師傅校長教導課程實行的品質不一，未能發揮此制度的預期成效。國外方面，許多國家都體認到師傅校長在校長培育與養成過程的重要性，並設計了相關的措施。國內近年來校長培育機構雖有安排師傅校長教導課程，亦為一個好的開始。但是應更為重視師傅校長的選擇、訓練、配對與課程安排，務必使此制度發揮最大的功效。

### **四、應將縣市遴選師傅校長的作法推廣至其他辦理校長儲訓之單位**

根據本研究發現，問卷調查結果指出在「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」受訓的校長在知覺整體理想師傅校長特質與分向度「個人自我要求」特質的重要性明顯高於在「縣市自辦培訓」受訓者。另從訪談桃園縣辦理校長儲訓班的教育行政人員發現，縣市在遴選師傅校長方面的相關作法，例如成立遴選小組、訂定擔任資格等，使得選出的師傅校長相當受到學員的認同。反之，國立教育研究院籌備處的師傅校長或輔導校長，大多由縣市教育局推薦，因此可能無法有效掌握師傅校長的素質，此外也可能在進行師徒配對時，有不同縣市配對的情形。因此，本研究建議教育行政機關應參考縣市遴選師傅校長的作法，將此理念推廣至「國立教育研究院籌備處（含板橋時期）」或是非縣市自辦的校長培訓班，使學員透過師傅校長的經驗傳承中，獲得更完善的輔導機制。

### **五、應建置「師傅校長網絡（mentor network）」，持續給予校長支持**

根據本研究發現，師傅校長對於校長培育與儲訓過程中扮演著相當重要的角色，而問卷調查結果亦指出我國國民小學校長認為師傅校長的「經營實務素養」向度的特質最為重要，代表國小校長有這方面的需求。因此，教育行政機關若能將師傅校長制度進行延伸，建置一個「師傅校長網絡」，在校長職涯中不斷地給予支持與幫助，內容可以是學校經營技巧、經驗傳承、資源分享、或是情感交流等，師傅校長教導不因為培訓的結束而停止，使其成為一個永不終止的歷程。

## 六、校長培訓課程應納入策略領導能力涵養，並加強轉化行動的能力

根據本研究發現，我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況佳，各向度的得分亦均為高程度，現況佳。然而詳細探究各向度的差異，發現國小校長在「轉化行動」向度的能力較差。另外，從校長策略領導能力之結構模式分析可知，「轉化行動」向度能力的 $\lambda$ 值為最高，達 0.91，表示在我國公立國民小學校長在於能將學校共同願景轉化為具體策略，並採取實際行動使計畫付諸實行的「轉化行動」能力展現是最欠缺，但也是最重要的。

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

## 七、應強化校長策略領導知能，鼓勵相關學術研究與舉辦研習活動

根據本研究發現，問卷調查結果呈現我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況佳，各向度的得分雖均為高程度，現況佳，然而各向度能力的表現上的確有差異。國民小學校長站在基礎學校教育的第一線，擔負相當的責任，九年一貫課程實施後，國小更肩負著紮根的使命，是以國民小學校長更需具有策略思維，以訂定目標並促其實踐的能力。因此，教育行政機關應強化校長策略領導知能，並鼓勵相關學術研究，新的學術研究成果將有助於策略領導的發展更符合時代潮流。此外，應舉辦策略領導相關的研習活動，使國小校長更瞭解策略領導的概念與內涵，並配合實作活動增進校長的策略思維，以建立更具有前瞻性的卓越學校。

## 貳、對國民小學校長的建議

校長身為學校的領導者，更往往是學校的靈魂人物，因此校長若能具備策略領導能力會影響到學校達到預期目標的效能，故擬依據本研究結果，提出以下建議：

### 一、校長參加校長遴選時，應以適合自身條件的學校為考量

根據本研究發現，問卷調查結果顯示，我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況方面，擔任校長年資較久、年齡較長的校長，在整

體校長策略領導能力與分向度的表現上，通常比年資較淺、年齡較輕的校長表現較佳。另一方面，以學校規模而言，通常亦為學校規模較大的校長，比學校規模小的校長在策略領導能力上表現較佳。將問卷調查結果於焦點團體座談中進行討論，推論通常係年資較久、年齡較長的校長在規模較大的學校服務，一方面是考量到學校環境、資源的複雜性，另一方面責任為年齡與年資通常是為正比的關係。而與會專家們亦建議，未來校長在參加遴選時，初任校長或年資淺的校長應該先至規模小的學校服務，累積實務經驗。

## **二、鼓勵退休與資深優秀校長擔任師傅校長**

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

## **三、鼓勵校長積極參與專業社群，以增進經驗交流、互動與成長**

根據本研究發現，問卷調查結果顯示，我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況方面，校長的性別、年齡、擔任校長年資、學校規模與學校區域等都會有所差異。因此鼓勵校長應積極參與專業社群，例如校長讀書會、研討會及社群聚會等，透過不同背景校長間的經驗交流互動，彼此互相學習與成長，激盪出智慧的火花與提升辦學的專業能力。

## **四、校長應重視策略領導能力的培養，並加強轉化行動的能力**

面對快速變遷的社會，校長必須具有策略領導能力以因應環境的變化。根據本研究發現，我國公立國民小學校長在知覺其策略領導能力的現況佳，各向度的得分亦均為高程度，現況佳。然而詳細探究各向度的差異，發現國小校長在「轉化行動」向度的能力表現較差。因此建議校長應重視策略能力的培養，並針對「轉化行動」能力進行加強，落實學校目標以全面推動校務。

## 參、對後續研究的建議

### 一、在研究架構方面

本研究僅探討理想師傅校長特質與校長策略領導能力之內涵。然而師傅校長制度遴選師傅校長時應訂定相關的遴選標準以外，尚有師傅校長的訓練、配對（如一對一、一對多或多對一）與課程安排等相關內涵。本研究雖擬出遴選師傅校長時應考量的向度，然而如何進一步去評估，是有待研究出相關的量表來檢核。以上這些課題都是目前相當欠缺的部分，建議未來研究者可以朝此方向發展，相信對於師傅校長制度的完整性，會有極大的助益。

### 二、在研究對象方面

本研究係以臺灣地區各縣市之公立國民小學校長為研究對象，以自評的方式來進行填答，並未包含學校行政人員、教師等，甚難避免社會期望效應之影響。建議未來研究可將教師、職員納入研究對象中，分析校長本身與學校行政人員、教師之間認知的差距，推究校長知覺的策略領導能力是否有差異之情形，使研究結果更為客觀與真實。

另一方面，本研究焦點團體座談的專家，囿於交通、時間限制等因素，大多是以邀請北區縣市的校長為主，僅有一位中區的校長。然而探究研究結果中有部分的向度係在北區與中區間有差異，若僅以北區或少數中區校長之意見進行推論，似乎有失客觀，故建議未來研究可將焦點座談對象擴及其他地區，使研究結果更為真實。此外，本研究在專家訪談的部分，僅訪談了2位教育行政人員，未來可再針對直轄市或是多一些縣市的人員進行訪談，讓研究結果更為豐富。

### 三、在研究方法方面

本研究除文獻分析法以外，亦採問卷調查法、焦點團體座談與專家訪談法等多種研究方法，力求研究結果趨於完整與客觀。但目前校長學的研究尚缺乏對於實務現場進行質性觀察與記錄，像是在校長培訓現場瞭解學員接受師傅校長教導學習歷程的情形、成效與互動方式等；或是在學校現場觀察校長如何發揮策略領導能力等。因此建議未來研究可採取個案研究法、深度訪談法、教室觀察法等方法，進行質性資料的蒐集，加強研究的真實性與深度。