

## 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培育課程與校長績效管理能力之關係。

本章共分為七節：第一節旨在分析國民小學校長培育課程與校長績效管理能力的指標內涵與現況；第二節分析不同背景變項對於校長培育課程之認同程度與校長績效管理能力現況表現程度之差異情形；第三節分析國民小學校長對校長培育課程不同程度看法在校長績效管理能力之差異分析；第四節在探討校長培育課程與校長績效管理能力之相關分析；第五節在探討本研究所建構之校長培育課程與校長績效管理能力互動模式之適配度與影響力；第六節分析研究訪談結果；第七節作為研究結果分析與綜合之討論。

### 第一節 校長培育課程與校長績效管理能力之現況

本節以平均數、標準差分析國民小學校長對校長培育課程及其分向度（校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習）之看法，以及校長績效管理能力及其分向度（目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力）之現況。

本研究工具「國民小學校長培育課程與校長績效管理能力調查問卷」採用李克特式（Likert-type）六點量表。在校長培育課程方面，問卷尺度由「非常有幫助」予6分計、「大多有幫助」給予5分計、「有點有幫助」予4分計、「有點沒幫助」予3分計、「大多沒幫助」予2分計、「非常沒幫助」予1分計；在校長績效管理能力方面，問卷尺度由「非常符合」予6分計、「大多符合」予5分計、「有點符合」予4分計、「有點不符合」予3分計、「大多不符合」予2分計、「非常不符合」予1分計。

統計計分結果之解釋，其平均值介於1.00~2.00分表示其得分程度為「低」；平均值介於2.01~3.00分表示其得分程度為「中低」；平均值介於3.01~4.00分表示其得分程度為「中」；平均值介於4.01~5.00分表示其得分程度為「中高」；平均值介於5.01~6.00分表示其得分程度為「高」。

## 壹、校長培育課程指標內涵及其看法

國民小學校長培育課程調查問卷，包括校長教育理念5題、校長專業知能5題、校長實務實習5題等三向度，共計15題。本問卷整體與分向度、各題之得分情形詳見表4-1、4-2、4-3。由表4-1可知校長在「校長培育課程調查問卷」看法之得分為73.93，平均數除以題數之得分為4.93，顯示校長在校長培育課程調查問卷之得分為中高程度。

表4-1校長培育課程總問卷之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
校長培育課程 總問卷	15	462	73.93	7.80	4.93	0.52

由表4-2可知校長在校長培育課程調查問卷各向度除以題數之看法得分情形介於4.17~5.44之間，標準差為0.84~1.09，其中以校長專業知能得分最高；其次為校長實務實習；校長教育理念得分最低。各向度得分以校長教育理念為中高程度外，其餘二向度—校長專業知能、校長實務實習得分皆為高程度。

表4-2 校長培育課程各向度之平均數、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
校長教育理念	5	462	20.86	4.19	4.17	0.84	3
校長專業知能	5	462	27.19	2.82	5.44	1.09	1
校長實務實習	5	462	25.88	2.90	5.18	1.04	2

由表4-3可知校長在校長培育課程調查問卷分向度各題看法之得分情形。以下分別就三個向度各題進行說明：

### 一、校長教育理念之看法分析

本向度共計5題，得分介於3.19~4.91之間，其中以「5.博雅素養」得分最高，而以「1.基本休養」得分最低。除第1題得分為中程度外，其餘各題得分均為中高程度。

### 二、校長專業知能之看法分析

本向度共計5題，得分介於5.31~5.55之間，其中以「7.領導才能」得分最高，「6.教育政策」得分最低。本向度第6至第10題得分均為高程度。

### 三、校長實務實習之看法分析

本向度共計5題，得分介於4.64~5.47之間，其中以「15.學校公關與行銷」得分最高，「11.課程教材教法」得分最低。除第11題得分為中高程度外，其餘各題得分均為高程度。

表4-3 校長培育課程各題之平均數、標準差與排序摘要表 (N=462)

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
校長教育理念	1. 基本修養	3.19	1.38	5
	2. 通識教育	4.12	1.13	4
	3. 休閒活動	4.22	1.07	3
	4. 綜合活動	4.43	.947	2
	5. 博雅素養	4.91	.870	1
校長專業知能	6. 教育政策	5.31	.708	5
	7. 領導才能	5.55	.615	1
	8. 教育專業知能	5.45	.682	3
	9. 行政管理理論與實務	5.42	.713	4
	10.校務行政理論與實務	5.46	.711	2
校長實務實習	11.課程教材教法	4.64	.974	5
	12.現場實習	5.19	.758	4
	13.師傅經驗分享	5.35	.711	2
	14.教學領導	5.22	.770	3
	15.學校公關與行銷	5.47	.647	1

## 貳、校長績效管理能力指標內涵及其現況

國民小學校長績效管理能力調查問卷，包括目標執行能力5題、授權增能能力5題、敏銳覺察能力5題、開放對話能力5題、評量考核能力5題、省思回饋能力5題等六個向度，共計30題，其問卷整體、分向度及各題之得分情形詳見表4-4、4-5、4-6。

由表4-4可知校長在「校長績效管理能力調查問卷」之得分為153.73，平均數除以題數之得分為5.12，顯示校長在績效管理能力調查問卷之得分為高程度。

表4-4 校長績效管理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
校長績效管理能力總問卷	30	462	153.73	13.23	5.12	0.44

由表4-5可知校長在校長績效管理能力調查問卷各向度除以題數之得分情形介於4.90~5.35之間，標準差除以題數所得介於0.47~0.58；其中以開放對話能力得分最高；其次分別是授權增能能力、敏稅覺察能力、省思回饋能力，目標執行能力、評量考核能力，以評量考核能力得分最低，各向度得分除評量考核能力為中高程度外，其餘各向度得分皆為高程度。

表4-5 校長績效管理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
目標執行能力	5	462	25.47	2.34	5.09	0.47	5
授權增能能力	5	462	25.95	2.56	5.19	0.51	2
敏銳覺察能力	5	462	25.56	2.34	5.11	0.47	3
開放對話能力	5	462	26.74	2.54	5.35	0.51	1
評量考核能力	5	462	24.51	2.89	4.90	0.58	6
省思回饋能力	5	462	25.50	2.67	5.1	0.53	4

由表4-6可知校長在校長績效管理能力調查問卷分向度各題看法之得分情形。以下分別就六個向度各題進行說明：

### 一、目標管理能力之看法分析

本向度共計5題，得分介於4.99~5.29之間，其中以「05我重視學校與成員契合，營造目標共識的策略。」得分最高，而以「01我能提出績效依據，結合學校內外目標制定績效目標。」得分最低。除了第1題得分為中高程度，其餘各題之得分均為高程度。

### 二、授權增能能力之看法分析

本向度共計5題，得分介於5.11~5.32之間，其中以「06我能引導學校，建構分層負責、密切配合的績效責任指標。」得分最高，而以「08我能瞭解學校文化特性，進行成員績效責任的歸屬。」得分最低。各題的得分均為高程度。

### 三、敏銳覺察能力之看法分析

本向度共計5題，得分介於4.95~5.20之間，其中以「13我具有覺察現場問題後即時解決的能力。」得分最高，而以「11我能根據績效指標，蒐集學校成員履行績效表現的資訊。」得分最低。除了第11題得分為中高程度外，其餘各題的得分均為高程度。

### 四、開放對話能力之看法分析

本向度共計5題，得分介於5.29~5.50之間，其中以「17我秉持友善的態度，與成員建立雙向溝通的管道。」得分最高，-「18我能以客觀的角度，適時提供具體評分的依據與記錄。」得分最低。各題的得分均為高程度。

### 五、評量考核能力之看法分析

本向度共計5題，得分介於4.85~4.94之間，其中以「25我能檢核績效成效、對照績效目標設定，呈現可供改善的範圍。」得分最高，而以「22我能歸納評量成效，進行績效各構面正確具體的描述。」得分最低。各題的得分均為中高程度。

## 六、省思回饋能力之看法分析

本向度共計5題，得分介於4.98~5.26之間，其中以「30我重視塑造學校績效管理的責任文化。」得分最高，「27我能根據績效問題，擬定後續績效改進計畫。」、「28我能規劃績效評估為一循環改進的歷程。」得分最低。除了第27、28題得分為中高程度外，其餘各題的得分均為高程度。

表4-6 校長績效管理能力各題之平均數、標準差與排序摘要表 (N=462)

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
目標執行能力	01我能提出績效依據，結合學校內外目標制定績效目標。	4.99	.57	5
	02我能凝聚學校內外價值期待，發展學校共同願景。	5.11	.58	2
	03我能運用專業知能，描繪績效目標的範疇。	5.05	.56	3
	04我能根據績效目標，進行相關計畫與政策的擬定。	5.04	.59	4
	05我重視學校與成員契合，營造目標共識的策略。	5.29	.56	1
授權增能能力	06我能引導學校，建構分層負責、密切配合的績效責任指標。	5.32	.60	1
	07我能針對績效目標，規劃學校成員績效責任的範疇。	5.13	.61	3
	08我能瞭解學校文化特性，進行成員績效責任的歸屬。	5.11	.63	5
	09我能運用專業素養，促使行政人員清楚業務範圍、認真負責。	5.26	.59	2
	10我能帶領學校成員，進行專業知能的進修、促進知識轉化。	5.13	.64	3
敏銳觀察能力	11我能根據績效指標，蒐集學校成員履行績效表現的資訊。	4.95	.62	5
	12我能評估成員績效表現資料，找出其背景意義。	5.19	.76	2
	13我具有覺察現場問題後即時解決的能力。	5.20	.60	1
	14我能主動分析思考，激發更深層意義的理解。	5.12	.64	3
	15我重視成員洞察能力的培養。	5.09	.66	4
開放對	16我能以開放的胸襟，與成員討論其績效水準的建立。	5.29	.63	4
	17我秉持友善的態度，與成員建立雙向溝通的管道。	5.50	.56	1

話能力	18我能以客觀的角度，適時提供具體評分的依據與記錄。	5.24	.64	5
	19我能以公平的視野，聽取成員意見、提供必要的建議與協助。	5.40	.59	2
	20我重視建立主動、分享認知的機制，營造多元觀點的組織氣氛。	5.31	.59	3
評量考 核能力	21我能運用多元檢核角度與參與機制，呈現績效表現的回饋系統。	4.87	.68	4
	22我能歸納評量成效，進行績效各構面正確具體的描述。	4.85	.68	5
	23我能根據績效責任與表現成效，施予合理的考核。	4.93	.72	2
	24我能監控績效進度、對照績效計畫變動，提出適時改進計畫。	4.92	.66	3
	25我能檢核績效成效、對照績效目標設定，呈現可供改善的範圍。	4.94	.66	1
省思回 饋能力	26我能就成員表現資料進行專業反省，給予適當的激勵與建議。	5.14	.60	2
	27我能根據績效問題，擬定後續績效改進計畫。	4.98	.65	4
	28我能規劃績效評估為一循環改進的歷程。	4.98	.68	4
	29我瞭解持續品質提升、績效表現評估的積極作用。	5.14	.63	2
	30我重視塑造學校績效管理的責任文化。	5.26	.65	1

## 第二節 不同背景變項在校長培育課程與校長 績效管理能力之差異情形

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、學校所在地）在校長培育課程與校長績效管理能力總問卷及分向度得分的差異情形。將背景變項之差異情形分段說明如下：

### 壹、性別在校長培育課程與校長績效管理能力上總問卷及各 向度得分的差異情形

為瞭解不同性別的校長在校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，進行變異數分析（one-way ANOVA）。表4-7呈現性別在校長培育課程與校長績效管理能力總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「校長培育課程總問卷」看法之得分情形，男性校長看法得分平均數為74.21，女性校長看法得分平均數為71.10， $t$ 考驗值1.293，結果未達顯著水準，亦即男女校長在整體校長培育課程的看法得分上並無顯著差異。此外，由表4-7亦可知，向度一「校長教育理念」上性別差異達到顯著水準，經差異比較後，男性校長得分高於女性校長，而於「校長專業知能」、「校長實務實習」兩分向度，則未達顯著水準。

在「校長績效管理能力總問卷」之得分情形，男性校長看法得分平均數為153.86，女性校長看法得分平均數為153.27， $t$ 考驗值0.351，結果未達顯著水準，亦即男女校長在整體校長培育課程的看法得分上並無顯著差異。在分向度中，則皆未達顯著水準。



表4-7 性別在校長培育課程與校長績效管理能力總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： 校長教育理念	男	340	21.10	2.061	.040*	男>女
	女	122	20.19			
向度二： 校長專業知能	男	340	27.24	.629	.530	
	女	122	27.05			
向度三： 校長實務實習	男	340	25.87	-.105	.917	
	女	122	25.90			
校長培育課程 總問卷	男	340	74.21	1.293	.197	
	女	340	21.10			
向度一： 目標執行能力	男	340	25.52	.714	.475	
	女	122	25.35			
向度二： 授權增能能力	男	340	26.02	.981	.327	
	女	122	25.76			
向度三： 敏銳覺察能力	男	340	25.54	-.235	.814	
	女	122	25.60			
向度四： 開放對話能力	男	340	26.79	.689	.491	
	女	122	26.60			
向度五： 評量考核能力	男	340	24.51	.102	.919	
	女	122	24.48			
向度六： 省思回饋能力	男	340	25.47	-.385	.701	
	女	122	25.58			
校長績效管理能力 總問卷	男	340	153.86	.351	.726	
	女	122	153.37			

\*p < .05

## 貳、年齡在校長培育課程與校長績效管理能力上總問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同年齡的校長在校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，乃進行變異數分析（one-way ANOVA），而表4-8、表4-9即是不同年齡的國民小學校長在校長培育課程與校長績效管理能力總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組更改為第1組，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」。

### 一、年齡在校長培育課程總問卷及各向度之差異情形

由表4-8可知，不同年齡的校長在「校長培育課程總問卷」看法上有顯著差異。首先，「40歲（含）以下」35人、得分平均數為73.24、標準差7.54；「41-50歲」181人、得分平均數為72.58、標準差8.57；「51-歲（含）以上」246人、得分平均數為75.02、標準差7.07。經Scheffé法比較，發現「校長教育理念」分向度中，「41-50歲」顯著高於「51歲（含）以上」。

再者，於「校長教育理念」分向度上則有顯著差異，經Scheffé法比較發現，在「校長教育理念」分向度中，「41-50歲」顯著高於「51歲（含）以上」，而在「校長專業知能」及「校長實務實習」兩分向度上並無顯著差異。

### 二、年齡在校長績效管理能力總問卷及各向度之差異情形

由表4-9可知，不同年齡的校長在「校長績效管理能力總問卷」上有顯著差異。其中，「40歲（含）以下」35人、得分平均數為149.95、標準差14.54；「41-50歲」181人、得分平均數為152.24、標準差12.89；「51歲（含）以上」246人、得分平均數為155.37、標準差13.10。

分向度「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」及「評量考核能力」上有顯著差異，並經Scheffé法比較，發現「授權增能能力」向度中「51歲(含)以上」顯著高於「41-50歲」；「敏銳覺察能力」中，「51歲(含)以上」顯著高於「40歲(含)以下」；「評量考核能力」中，「51歲(含)以上」顯著高於「41-50歲」。其餘「目標執行能力」、「開放對話能力」及「省思回饋能力」三向度則無顯著差異。

表4-8 年齡在校長培育課程總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 校長教 育理念	1	35	20.2339	組間	344.630	2	172.315	10.205	.000***	2>3
	2	181	19.8884	組內	7750.518	459	16.886			
	3	246	21.6666	總和	8095.149	461				
	和	462	20.8614							
向度二 校長專 業知能	1	35	26.9714	組間	18.682	2	9.341	1.177	.309	
	2	181	26.9724	組內	3641.290	459	7.933			
	3	246	27.3753	總和	3659.972	461				
	和	462	27.1868							
向度三 校長實 務實習	1	35	26.0340	組間	7.523	2	3.761	.447	.640	
	2	181	25.7218	組內	3865.416	459	8.421			
	3	246	25.9737	總和	3872.939	461				
	和	462	25.8796							
校長培 育課程 總問卷	1	35	73.2393	組間	635.221	2	317.611	5.320	.005**	2>3
	2	181	72.5826	組內	27400.426	459	59.696			
	3	246	75.0156	總和	28035.647	461				
	和	462	73.9278							

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 < .01     \*\*\*p < .001

表4-9 年齡在校長績效管理能力總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 目標執行能力	1	35	25.0286	組間	31.925	2	15.963	2.946	.054	
	2	181	25.2323	組內	2487.357	459	5.419			
	3	246	25.7160	總和	2519.283	461				
	和	462	25.4744							
向度二 授權增能能力	1	35	25.2286	組間	61.198	2	30.599	4.730	.009**	3 > 2
	2	181	25.6464	組內	2969.226	459	15.963			
	3	246	26.2770	總和	3030.424	461				
	和	462	25.9505							
向度三 敏銳觀察能力	1	35	24.7483	組間	43.198	2	21.599	3.976	.019*	3 > 1
	2	181	25.3812	組內	2493.720	459	5.433			
	3	246	25.8016	總和	2536.919	461				
	和	462	25.5571							
向度四 開放對話能力	1	35	26.2571	組間	15.678	2	7.839	1.217	.297	
	2	181	26.6312	組內	2956.842	459	6.442			
	3	246	26.8878	總和	2972.520	461				
	和	462	26.7395							
向度五 評量考核能力	1	35	23.9143	組間	62.254	2	31.127	3.774	.024*	3 > 2
	2	181	24.1602	組內	3785.227	459	8.247			
	3	246	24.8455	總和	3847.481	461				
	和	462	24.5065							
向度六 省思回饋能力	1	35	24.7714	組間	64.217	2	32.109	4.584	.011*	
	2	181	25.1878	組內	3215.281	459	7.005			
	3	246	25.8374	總和	3279.498	461				
	和	462	25.5022							

績效管 理能力	1	35	149.9483	組間	1560.680	2	780.340	4.527	.011*	
	2	181	152.2391	組內	79112.106	459	172.358			
總問卷	3	246	155.3653	總和	80672.786	461				
	和	462	153.7301							

表格說明：

◎「1」代表「40歲（含）以下」、「2」代表「41-50歲」、「3」代表「51-歲（含）以上」。

◎ \* $p < .05$



## 參、最高學歷在校長培育課程與校長績效管理能力上總問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同學歷的校長在校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，乃進行變異數分析（one-way ANOVA），而表4-10、表4-11即是不同最高學歷的校長在校長培育課程與校長績效管理能力總問卷及其分向度差異之變異數分析。

因無填答者在第1組（專科，含師專），因此調整組別順序，依序為第1組：「大學（含師院）」；第2組：「碩士（含40學分班）」；第3組：「博士」。

### 一、最高學歷在校長培育課程總問卷及各向度之差異情形

由表4-10可知，不同最高學歷的校長在「校長培育課程總問卷」看法上並無顯著差異。其中，「大學（含師院）」183人、得分平均數為74.94、標準差7.36；「碩士（含40學分班）」274人、得分平均數為73.29、標準差8.04；「博士」5人、得分平均數為71.80、標準差6.91。且經Scheffé法比較，發現「碩士（含40學分班）」之得分顯著高於「博士」。

再者，分向度「校長教育理念」亦達顯著差異，經Scheffé法比較，發現在「校長教育理念」分向度中，「碩士（含40學分班）」顯著高於「博士」。而在「校長專業知能」及「校長實務實習」兩分向度則無顯著差異。

### 二、最高學歷在校長績效管理能力總問卷及各向度之差異情形

由表4-11可知，不同最高學歷的校長在「校長績效管理能力總問卷」並無顯著差異。其中，「大學（含師院）」183人、得分平均數為155.04、標準差12.76；「碩士（含40學分班）」274人、得分平均數為152.82、標準差13.47；「博士」5人、得分平均數為155.80、標準差15.25。

在「校長績效管理能力總問卷」上無顯著差異，在各分向度中亦無顯著差異。

表4-10 最高學歷在校長培育課程總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 校長教 育理念	1	183	21.4067	組間	344.630	2	172.315	10.205	.000***	2>3
	2	274	20.5275	組內	7750.518	459	16.886			
	3	5	19.2000	總和	8095.149	461				
	和	462	20.8614							
向度二 校長專 業知能	1	183	27.4153	組間	18.682	2	9.341	1.177	.309	
	2	274	27.0340	組內	3641.290	459	7.933			
	3	5	27.2000	總和	3659.972	461				
	和	462	27.1868							
向度三 校長實 務實習	1	183	26.1158	組間	7.523	2	3.761	.447	.640	
	2	274	25.7306	組內	3865.416	459	8.421			
	3	5	25.4000	總和	3872.939	461				
	和	462	25.8796							
校長培 育課程 總問卷	1	183	74.9378	組間	635.221	2	317.611	5.320	.005***	2>3
	2	274	73.2921	組內	27400.426	459	59.696			
	3	5	71.8000	總和	28035.647	461				
	和	462	73.9278							

表格說明：

- ◎ 「多重比較」中的「1」代表「大學(含師院)」、「2」代表「碩士(含40學分班)」、「3」代表「博士」。
- ◎ \*\*p < .01     \*\*\*p < .001

表4-11 最高學歷在校長績效管理能力總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 目標執行能力	1	183	25.6778	組間	16.296	2	8.148	1.494	.226	
	2	274	25.3253	組內	2502.987	459	5.453			
	3	5	26.2000	總和	2519.283	461				
	和	462	25.4744							
向度二 授權增能能力	1	183	26.1647	組間	23.735	2	11.867	1.812	.165	
	2	274	25.7847	組內	3006.689	459	6.551			
	3	5	27.2000	總和	3030.424	461				
	和	462	25.9505							
向度三 敏銳觀察能力	1	183	25.7989	組間	20.981	2	10.491	1.914	.149	
	2	274	25.3839	組內	2515.938	459	5.481			
	3	5	26.2000	總和	2536.919	461				
	和	462	25.5571							
向度四 開放對話能力	1	183	27.0219	組間	24.803	2	12.402	1.931	.146	
	2	274	26.5607	組內	2947.716	459	6.422			
	3	5	26.2000	總和	2972.520	461				
	和	462	26.7395							
向度五 評量考核能力	1	183	24.6557	組間	6.936	2	3.468	.414	.661	
	2	274	24.4051	組內	3840.544	459	8.367			
	3	5	24.6000	總和	3847.481	461				
	和	462	24.5065							
向度六 省思回饋能力	1	183	25.7213	組間	14.562	2	7.281	1.024	.360	
	2	274	25.3577	組內	3264.936	459	7.113			
	3	5	25.4000	總和	3279.498	461				
	和	462	25.5022							



績效管 理能力	1	183	155.0402	組間	563.805	2	281.903	1.615	.200	
	2	274	152.8174	組內	80108.981	459	174.529			
總問卷	3	5	155.8000	總和	80672.786	461				
	和	462	153.7301							

表格說明：

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



## 肆、校長年資在校長培育課程與校長績效管理能力上總問卷及各向度得分的差異情形

為瞭解不同年資的校長在校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，乃進行變異數分析（one-way ANOVA），而表4-12、表4-13即是不同校長年資的校長在校長培育課程與校長績效管理能力總問卷及其分向度差異之變異數分析。

### 一、校長年資在校長培育課程總問卷及各向度之差異情形

由表4-12可知，不同校長年資的校長在「校長培育課程總問卷」看法上有顯著差異，並經Scheffé法比較，「校長9年（含）以上」顯著高於「校長5至8年」。其中，「校長4年（含）以下」98人、得分平均數為73.396、標準差8.331；「校長5至8年」117人、得分平均數為72.198、標準差7.993；「校長9年（含）以上」247人、得分平均數為74.958、標準差7.340。

再者，分向度「校長教育理念」上有顯著差異，經Scheffé法比較，發現在「校長教育理念」分向度中，「校長9年（含）以上」顯著高於「校長4年（含）以下」與「校長5至8年」。而在「校長專業知能」及「校長實務實習」兩分向度上則無顯著差異。

### 二、校長年資在校長績效管理能力總問卷及各向度之差異情形

由表4-13可知，不同校長年資的校長在「校長績效管理能力總問卷」有顯著差異，並經Scheffé法比較，「校長9年（含）以上」顯著高於「校長5至8年」。其中，「校長4年（含）以下」98人、得分平均數為151.733、標準差13.768；「校長5至8年」117人、得分平均數為151.633、標準差13.141；「校長9年（含）以上」247人、得分平均數為155.516、標準差12.841。

分向度中「目標執行能力」、「授權增能能力」、「評量考核能力」及「省思回饋能力」均有顯著差異，以Scheffé法進行比較，發現「目標執行能力」分向度中，「校長9年（含）以上」顯著高於「校長5至8年」；而「授權增能能力」、「評量考核能力」及「省思回饋能力」均為「校長9年（含）以上」顯著高於「校長4年（含）以下」。而在「敏銳覺察能力」及「開放對話能力」兩分向度上則無顯著差異。

表4-12 校長年資在校長培育課程總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 校長教 育理念	1	98	20.0676	組間	270.839	2	135.419	7.944	.000***	3>1 3>2
	2	117	20.0187	組內	7824.310	459	17.046			
	3	247	21.5756	總和	8095.149	461				
	和	462	20.8614							
向度二 校長專 業知能	1	98	27.1633	組間	24.013	2	12.007	1.516	.221	
	2	117	26.8205	組內	3635.959	459	7.921			
	3	247	27.3697	總和	3659.972	461				
	和	462	27.1868							
向度三 校長實 務實習	1	98	26.1652	組間	44.095	2	22.048	2.643	.072	
	2	117	25.3590	組內	3828.843	459	8.342			
	3	247	26.0129	總和	3872.939	461				
	和	462	25.8796							
校長培 育課程 總問卷	1	98	73.3960	組間	639.962	2	319.981	5.361	.005***	3>2
	2	117	72.1982	組內	27395.685	459	59.686			
	3	247	74.9582	總和	28035.647	461				
	和	462	73.9278							

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4-13 校長年資在校長績效管理能力總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 目標執行能力	1	98	25.1433	組間	51.588	2	25.794	4.798	.009**	3 > 2
	2	117	25.0944	組內	2467.695	459	5.376			
	3	247	25.7858	總和	2519.283	461				
	和	462	25.4744							
向度二 授權增能能力	1	98	25.4796	組間	63.022	2	31.511	4.874	.008**	3 > 1
	2	117	25.6239	組內	2967.402	459	6.465			
	3	247	26.2920	總和	3030.424	461				
	和	462	25.9505							
向度三 敏銳觀察能力	1	98	25.4509	組間	28.667	2	14.334	2.623	.074	
	2	117	25.1880	組內	2508.252	459	5.465			
	3	247	25.7741	總和	2536.919	461				
	和	462	25.5571							
向度四 開放對話能力	1	98	26.7514	組間	29.211	2	14.605	2.278	.104	
	2	117	26.3248	組內	2943.309	459	6.412			
	3	247	26.9312	總和	2972.520	461				
	和	462	26.7395							
向度五 評量考核能力	1	98	23.8673	組間	85.387	2	42.694	5.209	.006**	3 > 1
	2	117	24.2308	組內	3762.093	459	8.196			
	3	247	24.8907	總和	3847.481	461				
	和	462	24.5065							
向度六 省思回饋能力	1	98	25.0408	組間	62.238	2	31.119	4.440	.012*	3 > 1
	2	117	25.1709	組內	3217.260	459	7.009			
	3	247	25.8421	總和	3279.498	461				
	和	462	25.5022							

績效管 理能力	1	98	151.7334	組間	1692.991	2	846.496	4.920	.008**	3 > 2
	2	117	151.6328	組內	78979.795	459	174.529			
總問卷	3	247	155.5158	總和	80672.786	461				
	和	462	153.7301							

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、學校規模在校長培育課程與校長績效管理能力上總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校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表4-14、表4-15即是不同學校規模的校長在校長培育課程與校長績效管理能力總問卷及其分向度差異之變異數分析。

### 一、學校規模在校長培育課程總問卷及各向度之差異情形

由表4-14可知，不同學校規模的校長在「校長培育課程總問卷」看法上並無顯著差異。其中，「12班(含)以下」128人、得分平均數為73.246、標準差7.841；「13-24班」106人、得分平均數為73.017、標準差7.598；「25-48班」151人、得分平均數為74.228、標準差8.179；「49-72班」47人、得分平均數為76.588、標準差7.130；「73班(含)以上」30人、得分平均數為74.378、標準差6.682。

而在分向度中，「校長專業知能」有顯著但各組間未達差異，而在「校長專業知能」及「校長實務實習」分向度上則無顯著差異。

### 二、學校規模在校長績效管理能力總問卷及各向度之差異情形

由表4-15可知，不同學校規模的校長在「校長績效管理能力總問卷」有顯著但各組間未達差異。其中，「12班(含)以下」128人、得分平均數為151.660、標準差13.556；「13-24班」106人、得分平均數為151.898、標準差12.282；「25-48班」151人、得分平均數為155.651、標準差13.594；「49-72班」47人、得分平均數為154.244、標準差12.787；「73班(含)以上」30人、得分平均數為158.567、標準差11.857。

再者，分向度「評量考核能力」達顯著差異，並經Scheffé法比較，發現在「評量考核能力」分向度中，「73班(含)以上」顯著高於「12班(含)以下」。向度「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」及「開放對話能力」有顯著未達差異。而「目標執行能力」與「省思回饋能力」則未達顯著。

表4-14 學校規模在校長培育課程總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 校長教 育理念	1	128	20.7314	組間	82.103	4	20.526	1.171	.323	
	2	106	20.4923							
	3	151	21.0211	組內	8013.045	457	17.534			
	4	47	21.9075							
	5	30	20.2778	總和	8095.149	461				
	和	462	20.8614							
向度二 校長專 業知能	1	128	26.8228	組間	81.466	4	20.367	2.601	.036*	
	2	106	26.8396							
	3	151	27.3377	組內	3578.506	457	7.830			
	4	47	28.0426							
	5	30	27.8667	總和	3659.972	461				
	和	462	27.1868							
向度三 校長實 務實習	1	128	25.6917	組間	39.344	4	9.836	1.173	.322	
	2	106	25.6853							
	3	151	25.8688	組內	3833.595	457	8.389			
	4	47	26.6383							
	5	30	26.2333	總和	3872.939	461				
	和	462	25.8796							
校長培 育課程 總問卷	1	128	73.2459	組間	499.741	4	124.935	2.073	.083	
	2	106	73.0173							
	3	151	74.2276	組內	27535.906	457	60.254			
	4	47	76.5883							
	5	30	74.3778	總和	28035.647	461				
	和	462	73.9278							

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 < .01

表4-15 學校規模在校長績效管理能力總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 目標執行能力	1	128	25.2500	組間	46.584	4	11.646	2.152	.073	
	2	106	25.0755							
	3	151	25.8018	組內	2472.698	457	5.411			
	4	47	25.6615							
	5	30	25.9000	總和	2519.283	461				
	和	462	25.4744							
向度二 授權增能能力	1	128	25.5078	組間	77.268	4	19.317	2.989	.019*	
	2	106	25.6333							
	3	151	26.3709	組內	2953.156	457	6.462			
	4	47	26.0851							
	5	30	26.6333	總和	3030.424	461				
	和	462	25.9505							
向度三 敏銳覺察能力	1	128	25.1812	組間	61.800	4	15.450	2.853	.023*	
	2	106	25.2453							
	3	151	25.8423	組內	2475.118	457	5.416			
	4	47	25.9149							
	5	30	26.2667	總和	2536.919	461				
	和	462	25.5571							
向度四 開放對話能力	1	128	26.5487	組間	75.417	4	18.854	2.974	.019*	
	2	106	26.3019							
	3	151	27.1457	組內	2897.103	457	6.339			
	4	47	26.4127							
	5	30	27.5667	總和	2972.520	461				
	和	462	26.7395							



向度五 評量考 核能力	1	128	23.9453	組間	107.398	4	26.850	3.281	.011*	5 > 1
	2	106	24.4057							
	3	151	24.8013	組內	3740.082	457	8.184			
	4	47	24.4681							
	5	30	25.8333	總和	3847.481	461				
	和	462	24.5065							
向度六 省思回 饋能力	1	128	25.2266	組間	46.797	4	11.699	1.654	.160	
	2	106	25.2358							
	3	151	25.6887	組內	3232.701	457	7.074			
	4	47	25.7021							
	5	30	26.3667	總和	3279.498	461				
	和	462	25.5022							
績效管 理能力 總問卷	1	128	151.6596	組間	2175.974	4	543.994	3.167	.014*	
	2	106	151.8975							
	3	151	155.6508	組內	78496.812	457	171.765			
	4	47	154.2444							
	5	30	158.5667	總和	80672.786	461				
	和	462	153.7301							

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

## 陸、受訓地點在校長培育課程與校長績效管理能力上總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校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表4-16、表4-17即是不同受訓地點的校長在校長培育課程與校長績效管理能力總問卷及其分向度差異之變異數分析。

### 一、受訓地點在校長培育課程總問卷及各向度之差異情形

由表4-16可知，不同受訓地點的校長在「校長培育課程總問卷」看法上並無顯著差異。其中，「國立教育研究院籌備處(含板橋時期)」313人、得分平均數為74.284、標準差7.593；「北、高市教師研習中心」57人、得分平均數為73.088、標準差8.761；「縣市自辦培訓」79人、得分平均數為73.082、標準差8.122；「大學校長培育中心」8人、得分平均數為75.500、標準差5.806；「未接受培訓」1人、得分平均數為62.000；「其他」4人、得分平均數為74.554、標準差4.741。

再者，分向度「校長教育理念」有顯著但未達差異；而在「校長專業知能」、「校長實務實習」兩分向度則無顯著差異。

### 二、受訓地點在校長績效管理能力總問卷及各向度之差異情形

由表4-17可知，不同受訓地點的校長在「校長績效管理能力總問卷」及分向度上均無顯著差異。其中，「國立教育研究院籌備處(含板橋時期)」313人、得分平均數為154.031、標準差13.017；「北、高市教師研習中心」57人、得分平均數為156.456、標準差11.994；「縣市自辦培訓」79人、得分平均數為151.297、標準差14.408；「大學校長培育中心」8人、得分平均數為150.000、標準差18.182；「未接受培訓」1人、得分平均數為150.000；「其他」4人、得分平均數為147.750、標準差4.272。

表4-16 受訓地點在校長培育課程總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
向度一 校長教育 理念	1	313	21.2982	組間	217.793	5	43.559	2.522	.029*
	2	57	19.8596						
	3	79	19.8409	組內	7877.355	456	17.275		
	4	8	21.0000						
	5	1	17.0000						
	6	4	21.8043	總和	8095.149	461			
	和	462	20.8614						
向度二 校長專 業知能	1	313	27.2023	組間	4.661	5	.932	.116	.989
	2	57	26.9474						
	3	79	27.2911	組內	3655.312	456	8.016		
	4	8	27.3750						
	5	1	27.0000						
	6	4	27.0000	總和	3659.972	461			
	和	462	27.1868						
向度三 校長實 務實習	1	313	25.7839	組間	86.982	5	17.396	2.095	.065
	2	57	26.2807						
	3	79	25.9494	組內	3785.956	456	8.303		
	4	8	27.1250						
	5	1	18.0000						
	6	4	25.7500	總和	3872.939	461			
	和	462	25.8796						
校長培 育課程 總問卷	1	313	74.2844	組間	300.230	5	60.046	.987	.425
	2	57	73.0877						
	3	79	73.0815	組內	27735.417	456	60.823		
	4	8	75.5000						
	5	1	62.0000						
	6	4	74.5543	總和	28035.647	461			
	和	462	73.9278						

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4-17 受訓地點在校長績效管理能力總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
向度一 目標執行能力	1	313	25.5148	組間	41.169	5	8.234	1.256	.282
	2	57	25.6842						
	3	79	25.3044	組內	2989.255	456	6.555		
	4	8	24.6250						
	5	1	25.0000	總和	3030.424	461			
	6	4	24.5000						
	和	462	25.4744						
向度二 授權增能能力	1	313	26.0356	組間	43.082	5	8.616	1.576	.166
	2	57	26.2105						
	3	79	25.5063	組內	2493.837	456	5.469		
	4	8	25.8750						
	5	1	28.0000	總和	2536.919	461			
	6	4	24.0000						
	和	462	25.9505						
向度三 敏銳觀察能力	1	313	25.5891	組間	42.820	5	8.564	1.333	.249
	2	57	26.1228						
	3	79	25.0886	組內	2929.700	456	6.425		
	4	8	25.6250						
	5	1	25.0000	總和	2972.520	461			
	6	4	24.2500						
	和	462	25.5571						
向度四 開放對話能力	1	313	26.7260	組間	82.407	5	16.481	1.996	.078
	2	57	27.4211						
	3	79	26.4227	組內	3765.073	456	8.257		
	4	8	26.0000						
	5	1	27.0000	總和	3847.481	461			
	6	4	25.7500						
	和	462	26.7395						

向度五 評量考 核能力	1	313	24.5463	組間	44.944	5	8.989	1.267	.277
	2	57	25.2456						
	3	79	23.9367	組內	3234.553	456	7.093		
	4	8	23.7500						
	5	1	20.0000	總和	3279.498	461			
	6	4	24.7500						
	和	462	24.5065						
向度六 省思回 饋能力	1	313	25.6198	組間	1188.076	5	237.615	1.363	.237
	2	57	25.7719						
	3	79	25.0380	組內	79484.710	456	174.309		
	4	8	24.1250						
	5	1	25.0000	總和	80672.786	461			
	6	4	24.5000						
	和	462	25.5022						
績效管 理能力 總問卷	1	313	154.0316	組間	41.169	5	8.234	1.256	.282
	2	57	156.4561						
	3	79	151.2967	組內	2989.255	456	6.555		
	4	8	150.0000						
	5	1	150.0000	總和	3030.424	461			
	6	4	147.7500						
	和	462	153.7301						

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、學校區域在校長培育課程與校長績效管理能力上總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校長培育課程與校長績效管理能力得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，而表4-18、表4-19即是不同學校區域的校長在校長培育課程與校長績效管理能力總問卷及其分向度差異之變異數分析。

### 一、學校區域在校長培育課程總問卷及各向度之差異情形

由表4-18可知，不同學校區域的校長在「校長培育課程總問卷」看法上並無顯著差異。其中「北區」127人、得分平均數為73.065、標準差8.172；「中區」150人、得分平均數為74.554、標準差7.926；「南區」148人、得分平均數為73.770、標準差7.310；「東區」37人、得分平均數為74.983、標準差7.834。於分向度「校長教育理念」、「校長專業知能」及「校長實務實習」均無顯著差異。

再者，分向度「校長教育理念」有顯著差異，經Scheffé事後比較後發現在「校長教育理念」分向度中，「中區」顯著大於「北區」。

### 二、學校區域在校長績效管理能力總問卷及各向度之差異情形

由表4-19可知，不同學校區域的校長在「校長績效管理能力總問卷」無顯著差異。其中「北區」127人、得分平均數為153.213、標準差13.218；「中區」150人、得分平均數為152.632、標準差14.024；「南區」148人、得分平均數為154.639、標準差12.803；「東區」37人、得分平均數為156.324、標準差11.392。

在其分向度中，各向度「目標執行能力」、「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」、「開放對話能力」、「評量考核能力」及「省思回饋能力」均無顯著差異。

表4-18 學校區域在校長培育課程總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 校長教 育理念	1	127	20.0445	組間	169.022	3	56.341	3.256	.022*	2 > 1
	2	150	21.5175	組內	7926.126	458	17.306			
	3	148	20.7277							
	4	37	21.5405	總和	8095.149	461				
	和	462	20.8614							
向度二 校長專 業知能	1	127	26.8425	組間	41.826	3	13.942	1.765	.153	
	2	150	27.2487	組內	3618.146	458	7.900			
	3	148	27.2095							
	4	37	28.0270	總和	3659.972	461				
	和	462	27.1868							
向度三 校長實 務實習	1	127	26.1783	組間	20.911	3	6.970	.829	.479	
	2	150	25.7879	組內	3852.028	458	8.411			
	3	148	25.8323							
	4	37	25.4149	總和	3872.939	461				
	和	462	25.8796							
校長培 育課程 總問卷	1	127	73.0653	組間	198.185	3	66.062	1.087	.354	
	2	150	74.5542	組內	27837.462	458	60.780			
	3	148	73.7695							
	4	37	74.9825	總和	28035.647	461				
	和	462	73.9278							

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

表4-19 學校區域在校長績效管理能力總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 目標執行能力	1	127	25.3547	組間	15.333	3	5.111	.935	.424	
	2	150	25.3270	組內	2503.949	458	5.467			
	3	148	25.6154							
	4	37	25.9189	總和	2519.283	461				
	和	462	25.4744							
向度二 授權增能能力	1	127	25.8898	組間	21.153	3	7.051	1.073	.360	
	2	150	25.8876	組內	3009.272	458	6.570			
	3	148	25.8851							
	4	37	26.6757	總和	3030.424	461				
	和	462	25.9505							
向度三 敏銳觀察能力	1	127	25.5748	組間	12.390	3	4.130	.749	.523	
	2	150	25.3946	組內	2524.529	458	5.512			
	3	148	25.7648							
	4	37	25.3243	總和	2536.919	461				
	和	462	25.5571							
向度四 開放對話能力	1	127	26.6614	組間	47.530	3	15.843	2.481	.060	
	2	150	26.4693	組內	2924.990	458	6.386			
	3	148	26.8395							
	4	37	27.7027	總和	2972.520	461				
	和	462	26.7395							
向度五 評量考核能力	1	127	24.4331	組間	24.406	3	8.135	.975	.404	
	2	150	24.2467	組內	3823.075	458	8.347			
	3	148	24.8041							
	4	37	24.6216	總和	3847.481	461				
	和	462	24.5065							



向度六 省思回 饋能力	1	127	25.2992	組間	31.029	3	10.343	1.458	.225	
	2	150	25.3067	組內	3248.469	458	7.093			
	3	148	25.7297							
	4	37	26.0811	總和	3279.498	461				
	和	462	25.5022							
績效管 理能力 總問卷	1	127	153.2130	組間	586.064	3	195.355	1.117	.342	
	2	150	152.6318	組內	80086.722	458	174.862			
	3	148	154.6386							
	4	37	156.3243	總和	80672.786	461				
	和	462	153.7301							

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」。



### 第三節 國民小學校長對校長培育課程不同程度看法在校長績效管理能力之差異分析

本節旨在探討國民小學校長對校長培育課程，（包括校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習）不同程度之看法；在校長績效管理能力總問卷及分向度（包含目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力）得分的差異情形。

不同程度之校長培育課程依「校長培育課程調查問卷」的得分情形，取上、下27%，分為高、中、低三組，在其得分的差異情形，茲分析說明如下：

#### 壹、在整體校長績效管理能力得分的差異分析

為瞭解整體校長培育課程及各向度不同程度看法在校長績效管理能力整體得分的差異情形，乃進行變異數分析（one-way ANOVA），而表4-20、4-21即是不同程度看法的校長培育課程總問卷及分向度在整體校長績效管理能力上得分差異之平均數、標準差及變異數分析。其第1組為「高分組」；第2組為「中分組」；第3組為「低分組」。

由表4-21可知，整體校長培育課程不同程度看法的校長在整體校長績效管理能力看法上達.001之顯著水準，經Scheffé法比較，發現「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」。

在分向度「校長教育理念」、「校長專業知能」、「校長實務實習」上亦有顯著差異，經Scheffé法比較，發現「校長專業知能」、「校長實務實習」及整體校長培育課程在整體校長績效管理能力得分上，「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」；在「校長教育理念」分向度上，「高分組」顯著高於「中分組」與「低分組」，顯示在校長培育課程整體及各向度得分愈高者，其整體校長績效管理能力愈佳。

表4-20 不同程度之校長培育課程及其分向度在整體校長績效管理能力差異之平均數、標準差摘要表

項目	組別	組名稱	人數	平均數	標準差
向度一： 校長教育理念	1	高分組	82	160.8171	12.71349
	2	中分組	256	153.2227	12.21833
	3	低分組	124	150.0887	13.88865
向度二： 校長專業知能	1	高分組	137	161.1752	145.7016
	2	中分組	152	155.1250	138.6673
	3	低分組	173	146.6069	131.1300
向度三： 校長實務實習	1	高分組	96	162.1563	147.1340
	2	中分組	283	153.4240	137.0556
	3	低分組	83	145.0241	130.6199
校長培育課程總問卷	1	高分組	107	161.9626	13.30763
	2	中分組	232	153.8534	11.38219
	3	低分組	123	146.3333	12.15721

表4-21 不同程度之校長培育課程及其分向度在整體校長績效管理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： 校長教育理念	組間	5828.591	2	2914.295	17.862	.000***	1>2
	組內	74886.589	459	163.152			1>3
	總和	80715.180	461				
向度二： 校長專業知能	組間	16667.487	2	8333.744	59.724	.000***	1>2
	組內	64047.692	459	139.537			1>3
	總和	80715.180	461				2>3
向度三： 校長實務實習	組間	13133.455	2	6566.727	44.600	.000***	1>2
	組內	67581.725	459	147.237			1>3
	總和	80715.180	461				2>3
校長培育課程 總問卷	組間	13984.979	2	6992.489	48.097	.000***	1>2
	組內	66730.201	459	145.382			1>3
	總和	80715.180	461				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

## 貳、在校長績效管理能力分向度得分的差異分析

為瞭解整體校長培育課程不同程度看法在校長績效管理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4-22與表4-23即是不同程度看法的校長培育課程總問卷在校長績效管理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4-23可知，對於校長培育課程不同程度看法的校長在「校長績效管理能力分量表」看法上達.001之顯著水準。在其分向度「目標執行能力」、「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」、「開放對話能力」、「評量考核能力」及「省思回饋能力」上亦達.001之顯著差異，經Scheffé法比較，發現「高分組」顯著高於「中分組」與「低分組」，「中分組」亦顯著高於「低分組」，顯示在校長培育課程整體得分愈高者，其目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、及省思回饋能力等均愈佳。

表4-22 不同程度之整體校長培育課程在校長績效管理能力分向度差異之平均數、標準差摘要表

項目	組別	整體校長培育課程	人數	平均數	標準差
向度一： 目標執行能力	1	高分組	107	26.8692	2.40708
	2	中分組	232	25.4526	2.08216
	3	低分組	123	24.3093	2.08868
向度二： 授權增能能力	1	高分組	462	25.4763	2.33947
	2	中分組	107	27.3551	2.54118
	3	低分組	232	25.8793	2.30623
向度三： 敏銳覺察能力	1	高分組	123	24.8618	2.49368
	2	中分組	462	25.9502	2.56366
	3	低分組	107	27.2710	2.14375
向度四： 開放對話能力	1	高分組	232	25.5603	1.97512
	2	中分組	123	24.0569	2.13979
	3	低分組	462	25.5563	2.34638
向度五： 評量考核能力	1	高分組	107	27.8224	2.47178
	2	中分組	232	26.7802	2.36477
	3	低分組	123	25.7154	2.53021

向度六： 省思回饋能力	1	高分組	462	26.7381	2.54048
	2	中分組	107	25.8692	2.99082
	3	低分組	232	24.5948	2.57352

表4-23 不同程度之整體校長培育課程在校長績效管理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： 目標執行能力	組間	375.225	2	187.612	40.093	.000***	1 > 2
	組內	2147.881	459	4.679			1 > 3
	總和	2523.105	461				2 > 3
向度二： 授權增能能力	組間	358.079	2	179.040	30.758	.000***	1 > 2
	組內	2671.776	459	5.821			1 > 3
	總和	3029.855	461				2 > 3
向度三： 敏銳覺察能力	組間	591.140	2	295.570	69.683	.000***	1 > 2
	組內	1946.897	459	4.242			1 > 3
	總和	2538.037	461				2 > 3
向度四： 開放對襟能力	組間	254.854	2	127.427	21.500	.000***	1 > 2
	組內	2720.456	459	5.927			1 > 3
	總和	2975.310	461				2 > 3
向度五： 評量考核能力	組間	425.333	2	212.667	28.524	.000***	1 > 2
	組內	3422.147	459	7.456			1 > 3
	總和	3847.481	461				2 > 3
向度六： 省思回饋能力	組間	372.443	2	186.221	29.403	.000***	1 > 2
	組內	2907.055	459	6.333			1 > 3
	總和	3279.498	461				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 校長培育課程與校長績效管理能力之相關分析

本節旨在探討校長培育課程與校長績效管理能力之相關情形，乃將總問卷及各向度得分進行積差相關之分析。校長培育課程包括校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習等三向度；校長績效管理能力包括目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、及省思回饋能力等六向度。

以下分別探討校長培育課程與校長績效管理能力總問卷之相關，以及其各向度間相關情形。

### 壹、校長培育課程與校長績效管理能力總問卷之相關分析

表4-24為校長培育課程與校長績效管理能力之相關係數摘要表。由表4-24顯示，校長培育課程與校長績效管理能力總問卷間呈現顯著正相關（ $r = .458, p < .01$ ）。

其次，校長培育課程總問卷與校長績效管理能力各向度「目標執行能力」、「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」、「開放對話能力」、「評量考核能力」與「省思回饋能力」六向度之相關係數為.441、.372、.522、.320、.365、.369，均達顯著水準（ $p < .01$ ），顯示出校長培育課程總問卷與校長績效管理能力各向度間有顯著正相關。

### 貳、校長培育課程與校長績效管理能力分向度之相關分析

以下分析校長培育課程各向度與校長績效管理能力總問卷之相關，及校長培育課程各向度與校長績效管理能力各向度之相關。

## 一、校長培育課程各向度與校長績效管理能力總問卷之相關

由表4-24得知，就校長培育課程各向度與校長績效管理能力總問卷而言，「校長教育理念」、「校長專業知能」及「校長實務實習」三向度與校長績效管理能力總問卷間的相關係數分別為.257、.438、.435，均達顯著水準（ $p < .01$ ），顯示出校長培育課程各向度與校長績效管理能力總問卷間達顯著正相關。

## 二、校長培育課程各向度與校長績效管理能力各向度之相關

由表4-24得知，校長培育課程各向度與校長績效管理能力各向度的相關分析，可分為三個層面分析如下：

### （一）就「校長教育理念」與校長績效管理能力各向度之相關而言

「校長教育理念」與校長績效管理能力各向度的相關皆達顯著正相關（ $p < .01$ ），相關係數分別為.253、.181、.306、.130、.224、.243，亦即在「校長教育理念」向度給分較高之國民小學校長，其於校長績效管理能力各向度的給分程度亦較高。

### （二）就「校長專業知能」與校長績效管理能力各向度之相關而言

「校長專業知能」與校長績效管理能力各向度的相關皆達顯著正相關（ $p < .01$ ），相關係數分別為.421、.390、.457、.376、.314、.331，亦即在「校長專業知能」給分較高之國民小學校長，其於校長績效管理能力各向度的給分程度亦較高。

### （三）就「校長實務實習」與校長績效管理能力各向度之相關而言

「校長實務實習」與校長績效管理能力各向度的相關皆達顯著正相關（ $p < .01$ ），相關係數分別為.412、.359、.518、.308、.354、.320，亦即在「校長實務實習」給分較高之國民小學校長，在校長績效管理能力各向度的給分程度亦較高。

表4-24 校長培育課程與校長績效管理能力之相關係數摘要表

項目	向度一 校長教育理念	向度二 校長專業知能	向度三 校長實務實習	校長培育課程 總問卷
向度一 目標執行能力	.253**	.421**	.412**	.441**
向度二 授權增能能力	.181**	.390**	.359**	.372**
向度三 敏銳覺察能力	.306**	.457**	.518**	.522**
向度四 開放對話能力	.130**	.376**	.308**	.320**
向度五 評量考核能力	.224**	.314**	.354**	.365**
向度六 省思回饋能力	.243**	.331**	.320**	.369**
校長績效管理 能力總問卷	.257**	.438**	.435**	.458**

\*\*p< .01



## 第五節 校長培育課程對校長績效管理能力互動模式之分析

本節旨在以LISREL8.71進行互動模式之分析，以驗證本研究校長培育課程對校長績效管理能力互動模式之適配度與影響力。

### 壹、本研究之互動模式路徑關係圖及假設的建立

#### 一、各測量變項對互動模式推力與拉力間之假設關係

本研究之互動模式的建立，首先乃根據許多學者專家從校長培育課程與校長績效管理能力文獻分析，歸納為相關的測量指標，並經文獻分析及問卷統計，建構出國民小學校長培育課程與校長績效管理能力的互動模式：1.校長培育課程：包括校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習等三個測量指標；2.校長績效管理能力：包括目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力等六個測量指標。

其次，本研究以積差相關分析探討校長培育課程與校長績效管理能力之相關情形，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之實證結果，發現校長培育課程與校長績效管理能力實有相當密切之關係。因此，若能證實校長培育課程對於校長績效管理能力指標具有互動關係的影響力，則代表校長培育課程規劃的愈好，則校長績效管理能力的表現亦愈佳。然回溯至今探討校長培育課程與校長績效管理能力之相關研究，尚未有建立驗證互動模式之測量評鑑指標，以作為研究校長培育課程與校長績效管理能力影響力的標準參照。

由此，本研究乃據以歸納校長培育課程與校長績效校管理能力指標，擬定測量指標推力與拉力間之假設關係，分析歸納如表4-25所示。

## 二、本研究之互動模式的路徑關係圖

本研究根據表4-25的測量變項假設，擬定考驗假設所提出之互動模式路徑關係圖，詳見於圖4-1，並以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）間之關係。

表4-25 本研究各測量變項對推力與拉力間之假設關係

測量變項	推的力量 校長培育課程	拉的力量 校長績效管理能力
X1 (校長教育理念)	+	
X2 (校長專業知能)	+	
X3 (校長實務實習)	+	
Y1 (目標執行能力)		+
Y2 (授權增能能力)		+
Y3 (敏銳覺察能力)		+
Y4 (開放對話能力)		+
Y5 (評量考核能力)		+
Y6 (省思回饋能力)		+

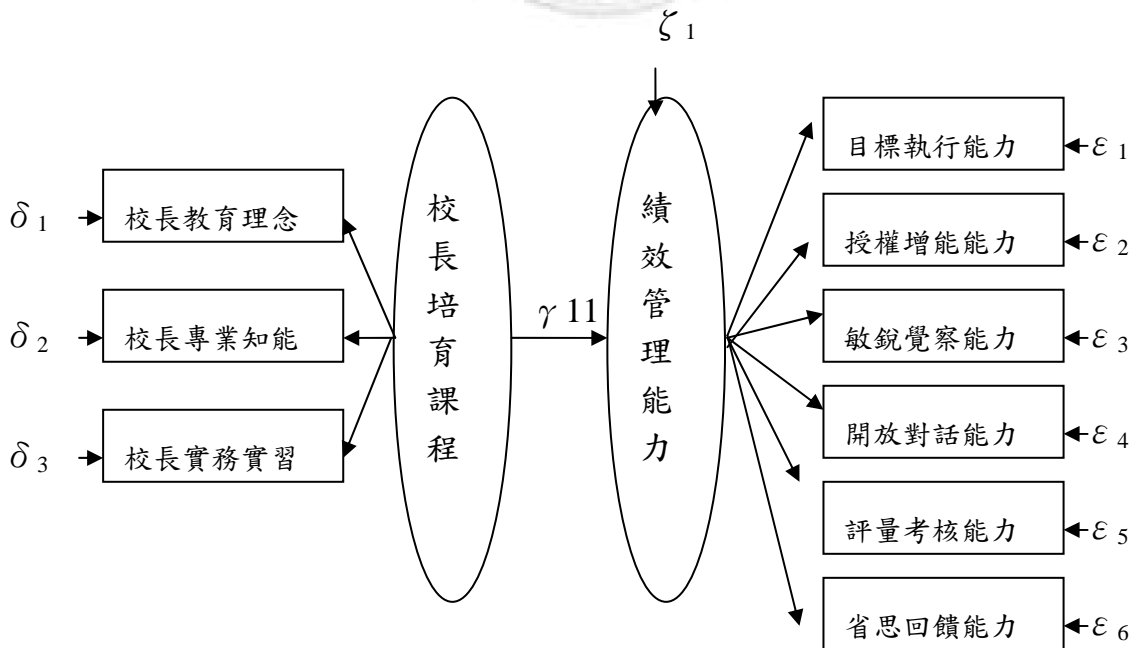


圖4-1 校長培育課程對校長績效管理能力影響之互動模式路徑關係圖

## 貳、本研究互動模式各變項及其關係之說明

由圖4-1之互動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」，針對各測量指標之內涵及其符號意義進行說明，茲分述如下：

### 一、潛在變項

- (一)  $\xi 1$ 代表「推的力量」，稱為前因變項，亦即校長培育課程。
- (二)  $\eta 1$ 代表「拉的力量」，稱為後果變項，亦即校長績效管理能力。

### 二、測量變項

- (一) X1至X3代表前因變項的三個測量指標，即是校長培育課程的三個測量指標：校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習。
- (二) Y1至Y6代表後果變項的六個測量指標，即是校長績效管理能力的六個測量指標：目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力與省思回饋能力。

### 三、測量變項的誤差

- (一)  $\delta 1$ 至 $\delta 3$ 代表前因變項三個測量指標的殘差。
- (二)  $\varepsilon 1$ 至 $\varepsilon 6$ 代表後果變項六個測量指標的殘差。

### 四、互動模式的關係

- (一)  $\gamma 11$ 代表校長培育課程對校長績效管理能力的影響效果。
- (二)  $\zeta 1$ 代表互動模式之影響效果的殘餘差。

## 參、本研究模式適配度指標

本研究互動模式的適配度分析方法，係採用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。茲將本研究所選用之指標分述如下：

### （一）整體適配度指標：

本研究在整體適配度指標部分，選擇目前公認最具信賴、絕對適配指標代表之一的GFI（goodness-of-fit），此指標的判斷值須 $>.90$ ，表示有較好的適配程度；而以SRMR（standardized RMR）來說明標準化假設模型的整體殘差，其判斷值須 $<.05$ ，表示殘差較小，具有良好的適配程度。

### （二）比較適配度指標：

本研究在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，指標之判斷值須 $>.90$ ，表示有較好的適配程度；並以NNFI（non-normed fit index）來考慮模式複雜度後的NFI，其判斷值須 $>.90$ ，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 $>.90$ ，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，判斷值須 $>.90$ ，表示有較好的適配程度。

### （三）精簡適配度指標：

本研究在精簡適配度指標部分，選擇以PNFI（parsimony normed fit index）作為說明模式精簡性的指標，其把自由度的數量，加入預期適配程度之考量，作為判斷模式精簡程度的一種較受歡迎的指標，其可能值域為 $0\sim 1$ ，數值域高表示其有較精簡之適配程度。

#### (四) 基本適配度指標：

本研究在基本適配度指標部分，以誤差變異數、因素負荷量作考量。誤差變異數須為實數，其判斷規準需無負值，且達顯著水準；因素負荷量亦需為實數，數值介於0.5~0.95之間較為理想。

#### (五) 內在適配度指標：

本研究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。

### 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、基本適配度指標與內在適配度指標加以比對後，其結果說明如下。

#### (一) 整體適配度指標：

本研究之整體適配度指標，GFI為0.93，符合判斷值須 $>0.90$ 之規準；SRMR為0.040，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：

本研究之比較適配度指標，NFI為0.97，符合判斷值須 $>0.90$ 之規準；NNFI為0.96，符合判斷值須 $>0.90$ 之規準；CFI為0.97，符合判斷值須 $>0.90$ 之規準；IFI為0.97，符合判斷須 $>0.90$ 之規準；RFI為0.96，符合判斷值須 $>0.90$ 之規準。

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：

本研究之精簡適配度指標，PNFI為0.70，符合其可能值域為0~1之判斷規準，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：

本研究之基本適配度指標，由表4-26可看出，因素負荷量（即 $\lambda$ 值）除校長教育理念為0.41外，其餘數值介於0.76-0.86之間，皆達顯著水準，而誤差值皆無負值， $\gamma$ 值也達顯著水準，本研究模式的基本適配度良好。

(五) 內在適配度指標：

本研究之內在適配度指標， $R^2$ 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。

本研究之模式適配度參數估計結果，及參數估計結果與適配度指標之比較情形，詳見表4-26、4-27所示。

表4-26 校長培育課程與校長績效管理能力互動模式之參數估計結果

參數 $\lambda$ 值	因素負荷量	參數	誤差變異數	$R^2$ 值	評鑑指標
X1校長教育理念	0.41	$\delta 1$	0.83	$R^2(X) = .17$	NFI=0.97 NNFI=0.96 CFI=0.97 IFI=0.97 RFI=0.96 PNFI=0.70 GFI=0.93 SRMR=0.040 $\gamma 11=0.56$ $\zeta 1=0.68$
X2校長專業知能	0.81	$\delta 2$	0.35	$R^2(X) = .65$	
X3校長實務實習	0.84	$\delta 3$	0.30	$R^2(X) = .70$	
Y1目標執行能力	0.85	$\epsilon 1$	0.28	$R^2(Y) = .72$	
Y2授權增能能力	0.85	$\epsilon 2$	0.29	$R^2(Y) = .71$	
Y3敏銳覺察能力	0.86	$\epsilon 3$	0.26	$R^2(Y) = .74$	
Y4開放對話能力	0.76	$\epsilon 4$	0.42	$R^2(Y) = .58$	
Y5評量考核能力	0.83	$\epsilon 5$	0.31	$R^2(Y) = .69$	
Y6省思回饋能力	0.85	$\epsilon 5$	0.28	$R^2(Y) = .72$	

表4-27 本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形

	適配指標	判斷規準	研究結果
整體適配度	GFI	>0.9	0.93，符合規準
	SRMR	<0.05	0.04，符合規準
比較適配度	NFI	>0.9	0.97，符合規準
	NNFI	>0.9	0.96，符合規準

	CFI	>0.9	0.97，符合規準
	IFI	>0.9	0.97，符合規準
	RFI	>0.9	0.96，符合規準
精簡適配度	PNFI	較高較好	0.70，符合規準
基本適配度	誤差變異數	無負值且達顯著	大多符合
	參數間相關的絕對值	不能太接近1	大多符合
	因素負荷量(λ值)	0.5~0.95	大多符合
內在適配度	R平方值(R <sup>2</sup> )	達顯著水準	大多符合

#### 肆、本研究模式指標間之互動影響分析

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互動影響情形，分三部分進行探討：

- 一、本研究模式之前因變項校長培育課程之結構模式分析；
- 二、本研究模式之後果變項校長績效管理能力之結構模式分析；
- 三、校長培育課程對績效管理能力的影響效果分析。

詳見圖4-2所示。

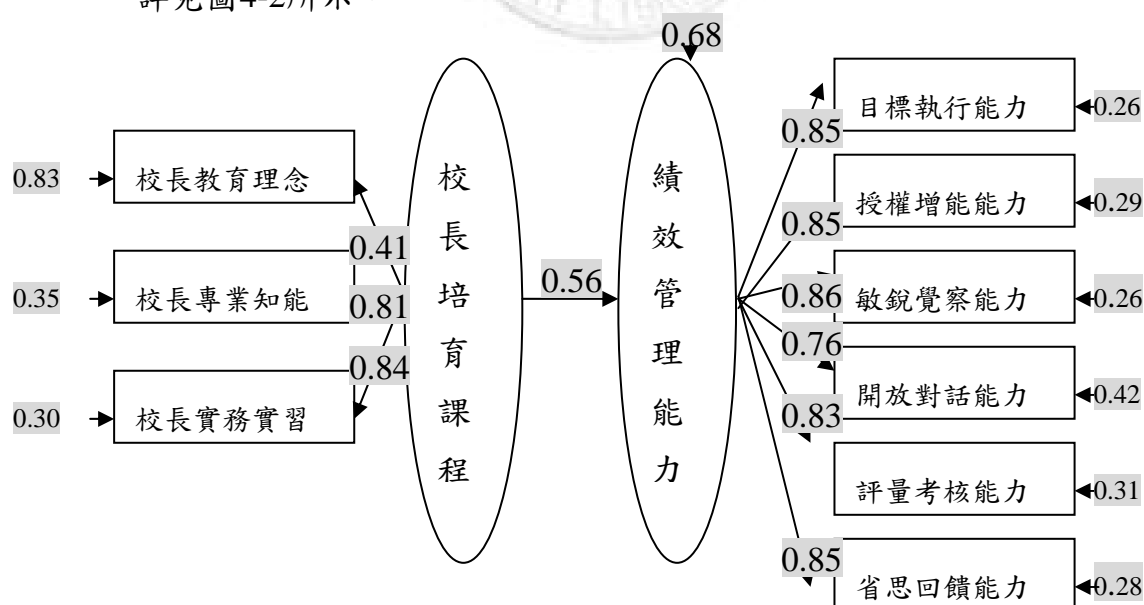


圖4-2 校長培育課程對校長績效管理能力之互動模式路徑關係圖

### 一、前因變項校長培育課程之結構模式分析

由圖4-2可知，X1到X3三個測量指標：校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習的 $\lambda$ 值愈大，則校長培育課程的「推」力愈強。前因變項校長培育課程的三個測量指標之 $\lambda$ 值分別為0.41、0.81、0.84，其 $t$ 值皆達到顯著水準。

X1到X3三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：當校長培育課程之校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習愈佳，則「推」校長績效管理能力的力量也愈強，此結果將本研究中「推的模式」假設關係予以結構化。

### 二、後果變項校長績效管理能力之結構模式分析

由圖4-2可知，Y1到Y6六個測量指標：目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力的 $\lambda$ 值愈大，則校長績效管理能力的「拉」力愈強。後果變項校長績效管理能力的六個測量指標之 $\lambda$ 值分別為0.85、0.85、0.86、0.76、0.85、0.83，其 $t$ 值皆達到顯著水準。

Y1到Y6六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：當校長績效管理能力目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力、省思回饋能力愈佳，則「拉」校長培育課程的力量也愈強，此結果將本研究中「拉的模式」假設關係予以結構化。

### 三、校長培育課程對校長績效管理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可用說明本模式之互動關係。

分析圖4-2，在校長培育課程至校長績效管理能力的主要路徑上，路徑係數 $\gamma_{11}$ 為0.68，其 $t$ 值為10.24，已達0.001顯著水準，亦即前因變項（校長培育課程）對後果變項（校長績效管理能力）具有顯著的影響力。

由此結果可見，校長培育課程對績效管理能力具有顯著影響效果。



## 第六節 校長培育課程與校長績效管理能力訪談結果分析

本節旨在依據訪談所蒐集的資料加以整理、分析與討論，本節共分為訪談實施方式、訪談結果分析兩個部份，茲分述如下：

### 壹、訪談實施方式

以下分別敘述本研究的訪談實施方式。首先，先陳述本研究之訪談目的；再者，說明訪談對象與選擇對象之原因；最後，說明訪談內容與實施過程。

#### 一、訪談目的

本研究之訪談主要有四個目的，分別為：

##### (一) 瞭解我國校長培育課程與校長績效管理能力之實際內涵及作為

研究者嘗試藉由不同的資料庫，搜尋我國校長培育課程與校長績效管理能力之研究。結果發現國內校長培育課程之規劃，僅有少數基於校長能力指標作為課程規劃的基址，而直接針對校長培育課程與校長績效管理能力之研究更付之闕如，以致於本研究文獻探討的部分，直以培育課程及校長能力作為探討，或參考商業領域績效管理之策略與流程進行研討。為使本研究更具價值、更貼近校長培育課程之規劃理念及校長實際作為之探討，彌補文獻、量化研究之不足，因此展開訪談，期待藉由質化取向之訪談，深入瞭解現今課程規劃與校長實際作為之內涵與作為。

##### (二) 解釋研究問卷調查結果之分析差異及其之可能原因

本研究之訪談，除了描述性調查（descriptive surveys），試圖瞭解我國校長培育課程及校長績效管理能力之現況外，更兼具解釋性調查（explanatory surveys），進一步解釋變項間的關係。

於本研究問卷調查部分，發現受試者知覺校長培育課程，或是對自我績效管理能力之評估，部分變項達顯著性差異；或者有「平均數得分排序」

與「模式適配重要程度」面向，出現矛盾之解釋現象。雖研究者已進一步解釋可能原因，然而對於實際造成差異的原因，仍期待藉由訪談，進一步解釋之。

### (三) 瞭解提昇我國校長培育課程及校長績效管理能力之有效作為

經問卷調查得知，國民小學校長對於培育課程之某些向度得分偏低，及校長知覺績效管理能力的某些向度得分偏低；得分較低的向度即顯示國民小學校長於此類別的表現有較多進步空間。對照模式適配度顯現之向度重要程度，更顯現校長自覺不足與期待有所增補之狀況。因此本研究期待藉由訪談，瞭解國民小學校長培育課程與績效管理能力之具體規劃、有效作為，探悉其改進策略如何應用於得分偏低的向度中促使改進，期使對研究結論提出更積極之建議，此乃本研究訪談目的三。

## 二、訪談對象

本研究訪談對象之選取方式，係以立意 (purposive sampling) 抽樣，或稱判斷抽樣 (judgmental sampling) 的方式，意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、王智弘，2004)。訪談對象之整理詳如表4-28，訪談大綱詳見附錄六。

表4-28 專家訪談名單

代號	姓名	現任職務
DA	吳清基	臺北市教育局長
DB	何福田	國立教育研究院籌備處主任
DC	吳錫勳	彰化縣教育局長
DD	李俊湖	國立教育研究院籌備處教育輔導組組長
DE	張明文	桃園縣教育局長

本研究訪談對象，乃經論文口試委員之建議修正，研究者與指導教授進行討論後，擬定曾任我國校長培育機構之領導者、及現行培育機構之規劃者，進行本研究之深度訪談，期望藉由受訪者豐富經驗、教育現況之探討，針對其規劃理念及實施過程進行分享，並且對於本問卷初步調查結果

進行探討解釋其可能原因，以作為未來課培育程模式規劃、績效管理能力發展藍圖之參考。

### 三、訪談內容與實施過程

本節針對本研究之訪談內容與實施過程，分別說明如下。

#### (一) 訪談內容

本研究訪談內容共分為三大主軸—「校長培育課程」；「校長績效管理能力」及「校長培育課程與校長績效管理能力之未來規劃模式」。研究者對「校長培育課程」的相關研究、課程規劃進行歸納，共得到三大向度，分別為「校長教育理念」、「校長專業知能」及「校長實務實習」；針對「校長績效管理能力」的相關研究進行歸納，共得到六大向度，分別為「目標執行能力」、「賦權增能能力」、「敏銳覺察能力」、「開放對話能力」、「評量考核能力」、「省思回饋能力」。

訪談大綱之架構與來源，係依據研究架構及調查問卷編製而成，請指導教授檢測問卷的正確性及適用性後，編製而成。

訪談問題中，首先詢問其規劃培育課程之理念、並針對現況及本研究向度之規劃提出看法。其次針對問卷差異結果及可能因素進行解釋，探討「背景變項」對「培育課程」、「績效管理能力」研究結果之呈現，及針對「培育課程」、「績效管理能力」自我認知程度，對照「模式適配度」重要性之關連，進行探討，並均附有問卷結果之統計分析圖表作為說明。

#### (二) 實施方式

本研究訪談資料之蒐集，先就個別訪談的內容進行錄音，接著將訪談的資料進行適當的編碼、逐字稿、摘要敘寫、歸納整理與分析。訪談大綱是研究者與受訪者談話的主要依據，實際訪談時，研究者則依談話內容進行適當的回應與提問，期望對於本研究，以提出更具意義的研究結論。

## 貳、訪談結果分析

本節旨在針對訪談所得之結果，進行綜合分析與討論。研究者在訪談大綱擬定完成後，隨即進行訪談，訪談所得資料，首先進行逐字稿之謄寫，接著進行歸納與分析。以下就訪談的問題依次說明，每個問題都摘錄部分受訪者之回答（本研究除了針對部份詞句稍做修飾外，盡量保留受訪者之回答）。

### 一、校長培育課程

針對訪談主軸一--「校長培育課程」，茲分為(一)、規劃理念，及(二)、調查結果分析進行討論，以下就受訪者的回答，列舉數隅如下：

#### (一) 規劃理念與建議

##### 1. 校長培育課程之規劃理念

統整我國校長培育課程的過程中，以「教育政策」、「教育專業知能」、「教學領導」是較多培育單位開設的課程，而「基本修養」、「通識教育」、「休閒活動」、「綜合活動」等課程開設較少。然而，參酌專家焦點座談之意見，受訪校長大多肯認培育課程中對於校長研習者人格陶養、人際知能能力之增長。以此，針對本研究專家訪談之受訪者於規畫校長培育課程之理念，擷取文字如下：

就行政人員而言，形而上的哲學價值思維的建構，應大於形而下方法技術的使用。所以方法技巧顯然重要，但是我們決定一個校長辦學好壞，往往不是靠方法技巧，而是上位者的價值觀。在課程的規劃上，應強調一個比較形而上理念思維的課程設計。(DA)

校長是學校領導者，對學校發展方向具有絕對性影響力，課程規劃上，應重視品德教育的推動與相關課程之設計，領導者的品德影響個人日後成就的高低。(DB)

激勵「教育熱誠」與「使命感」是培育課程中最重要、也最難以達成之目標。(DE)

在領導者的培育課程規劃中，課程規劃者較強調建構一個形而上、植基於教育原理原則架構的模式規劃，由此原則加以發展出之課程設計，遂得以在單元課程、相關活動的規劃中，使受培育者校長的角色得以有效的形塑，這是校長培育規劃者共同肯認的首要目標。然而，規劃者亦不免提到：

培育課程的重要面向已經歸結，各個主持人理念及想法不同，所以有些這個階段均有相似或相當具有特色之重點；參加研習之學員，每個人會因為自己的專精或需求不同，有所不同評價。培訓的課程規劃，很難能夠讓所有的學員全部都覺得滿意，一個不懂教育的人，你告訴他教育上哪幾項很重要，他體會不出來那有什麼重要。專家意見跟學員意見不會完全一樣，當然我們選擇相信專家，因為專家在這方面已經沉潛很久，見識廣，傳統有其足供依循的價值所在。(DB)

我的理念是：「以精緻教育的理念為核心，潛在課程為半徑，畫出人性化教育的同心圓。」這個理念雖然很簡約，但是告訴他們做一個好的人員，一定要以品質作為價值的起點，以精緻教育理念追求卓越的品質，確信辦得好必會受到他人的肯定；其次，重視潛在課程、過程績效、附加價值，一塊錢做兩塊錢用，並且確實實行人性化同心圓，讓他們能夠為老師著想、為別人著想，相對的也會獲得別人的肯定。(DA)

統整之，受訪者見解著眼於校長人格、品德教育之陶養，雖多肯認其作為校長培育課程重要之一環，但在課程模式之規劃，卻有規劃設計、評量考核實施規劃成效之困難度存在。由此，受訪者提出應尊重過去培育之成功經驗，保留受到研習者肯定的基本修養、休閒活動、通識教育等課程，重視其在研習期間住宿、社團人際互動的成效，藉由形而上哲學思維的架構、潛在課程之人格陶養，將校長所應具備之角色觀念，進行有效的傳達。

## 2. 培育課程之規劃建議

歸結上述受訪者意見多肯認於校長培育課程中，各面向規劃之重要性，並強調國民小學校長作為學校領導者此一角色，是學校成效表現之重要指引者。以下針對受訪者建議校長培育課程之模式規劃，列舉數隅如下：

宜針對現行教育政策，熟悉融入式課程，比如全人教育、生命教育、統整教育等，重視校長與教師教學、學生學習間之連結。(DA)

課程設計，尤須注意校長的主要工作是在辦教育，行政工作是輔助教育，絕不可本末倒置。(DB)

在教育政策等教育專業知能課程層面，除注意建構其基本原則之概念外，更應與時俱進，幫助其掌握當前教育政策之源流發展，俾使作為學校領導者之校長，不惟能成為協助學校發展的行政領導者，更能以身作則成為學校教育的教學領導者，這亦是多數學者論述校長應為之角色所特別關注的(江建勳，2006；吳明清，2006；吳清山，2005；張志民，2007)。

培育課程可加入「情境模擬」之課程設計，邀請「媒體記者」進行分享。(DC)桃園縣自精省來，均規劃自辦課程；自辦課程中，邀請「正副議長」、「檢察長」進行課程，滿足校長實務需求。(DE)

建議應在培育時，強調教育專業知能之修習，在儲訓階段，則給予現場實務實習之引領。(DE)

針對培育課程之規劃，認為應採用特定情境、歷史的敘述之個案教學，是接受培訓者得以從中建構自我問題解決的情境，激勵學生從中主動參與問題解決、確認解決問題的必要訊息來源，而達成自我批判性思考(吳清山、蔡長艷，2007)。此亦符合歐用生(2007)提出，認為應打破過去傳統校長研習的培育方式，應由孤立的科目轉為整體的課程；由理論的講解轉為案例或故事的分享，由教授主講轉為共同討論與對話，由技術的層面轉為理論的辨證。

受訪對象之見解與學者一致，均認同培育課程之規劃目的，應期許校長經由實際案例、參與者經驗分享或故事探討中汲取經驗，以有效參照課程理論或領導理論，確實轉化自己的實務經驗賦予新的意義與生命，並提高課程或教學領導的境界；由此，在課程規劃上重視教育專業知能、並強調個案探討、實例分享；於儲訓期間，著眼教育現場實務實習之師傅教導，以確實達成引導學習校長去思考、去作判斷，學習如何作決定，學習解決問題知能的培育目標。

## (二) 問卷分析與討論

本問題旨在詢問受訪者對「校長培育課程」問卷調查結果之意見，針對影響校長知覺培育課程符合程度之背景變項逐一導入問題中，詢問受訪者之看法，茲將訪談結果整理如下：

### 1. 「背景變項」與「培育課程」結果探討：

從「背景變項」與「培育課程」的差異檢定可以發現，我國國民小學

「校長」對於「**培育課程整體**」**幫助程度**的認可上，年齡以「41至50歲」顯著大於「51歲以上」、**最高學歷**以「碩士」顯著大於「博士」；而在校長年資上則以「9年以上」的校長認同幫助程度上，顯著大於「5-8年校長」。

年紀輕及碩士學位者對於學習新課程內容較能認同；校長年資九年以上之校長，則因實務工作認同課程確實對於校長工作有幫助。(DD)

在培育課程三向度中，「校長教育理念」差異較為顯著，對於其是否有幫助，填答校長於性別以男大於女、年齡以「41至50歲」顯著大於「51歲以上」、最高學歷以「碩士」顯著大於「博士」；相較之下，校長年資以「9年以上」顯著大於「4年以下」及「5-8年校長」、學校區域則以「中區」顯著大於「北區」。

教育理念對於年輕及碩士學位者較認同，原因在於重新統整及反思歸納自己的教育理念，但年長及博士者則已定型，至於年資部分則可能因工作歷練之後的實況反應，確實當校長愈久，理念愈重要。(DD)

學校是一個動態環境，相當複雜、相當彈性，校長應該有能力去面對不同情境的挑戰及變化，我常會跟校長班學員分享，告訴你原理原則為基準，遇到不同事情應隨機應變，原理原則要把握，做確切適當的處理。尤其對於新手校長的訓練本當按部就班，跳級學習可能會將此工作視為畏途，因此年資跟表現都是同等重要的項目。(DB)

## 2. 「培育課程向度平均數」與「模式適配度」結果探討：

從初步研究結果發現，我國國民小學校長在接受「校長培育課程」後，認同其在學校實務經營之狀況，在**幫助程度平均數**與**模式適配度**驗證的**重要程度**兩者間呈現矛盾現象，即填答校長認為「專業知能」最有幫助，但在培育課程的重要程度卻居於第二；相較之，「實務實習」的重要程度最重要，但其幫助程度卻僅為次。

培育課程之後立即要扮演校長角色，因而實務實習最重要，不過一旦擔任校長後許多決定需要理論及專業素養為依據，因而有不同認知。(DD)

再者，在「校長教育理念」一向度上，幫助程度與重要性皆最低，但經由焦點座談之結論，大多肯認其於引導校長人格形塑的重要性。

理念是行為的基礎，其幫助性及重要性不易察覺，且不是立即性，故不易感受直接立即的效果。(DD)

### 3.小結

由上述訪談結果，針對「背景變項」與「校長培育課程」問卷調查結果之分析，受訪者大致將校長置於整體學校動態環境中作為探討，認為在學校複雜、彈性的環境中，校長應具備足夠之知能以面對不同情境的挑戰及變化，以教育之原理原則作為基準，遇事便可迎刃而解，知所應變；而對於教育理念之肯認，大多認同校長人格、品德對於學校領導者角色之重要性，並認為新手校長、碩士學位、年資九年以上之校長較能反思融會、受學校環境等影響，進而體會教育理念之意涵。

再者，針對培育課程之「知覺幫助程度」與「理論重要程度」之展現，呈現矛盾之現象，受訪者普遍認為乃由於培育課程後即出任新手校長，如何迅速掌握學校行政事務，減少摸索時間之虛耗，是培育課程中首要培育之目標；然而，如何支持校長自我之持續專業發展，專業知能、原理原則之掌握則應為培育課程首要發展之鵠的。





## 二、校長績效管理能力

針對訪談主軸——「校長績效管理能力」，茲分為(一)規劃理念與建議，及(二)調查結果分析與討論，以下就受訪者的回答，列舉數隅如下：

### (一) 規劃理念與建議

績效管理是達成教育品質的有效手段，英國教育與就業部(DfES)近期亦不斷強調學校領導者績效管理能力之提升。績效管理能力六向度--「目標執行能力」、「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」、「開放對話能力」、「評量考核能力」及「省思回饋能力」。針對規畫校長培育課程之三大向度與此校長績效管理之能力於各向度之幫助程度、關聯性與成效，受訪者之意見茲舉隅如下：

學校經營跟管理六個變項之歸納，是值得肯定的，能將它落實到一個目標執行的能力，授權增能，還有對施行的觀察、溝通開放對話，或評量考核等，這個六大面向基本給予肯定，不過要是很明確的說哪一個理念、哪一種素養最後會對到哪一特定之能力，卻未曾有過明確的評鑑關於培養出來之後，哪些課程對哪些管理能力會比較有效等，但基本上當我們在執行這能力方面，我們會去注意、發現其中是有相關聯的。(DA)

行政三聯制「計畫、執行、考核」作為課程設計之歸準，屬於因素分析的問題，分析此六變項，以最簡便的行政三聯制「計畫、執行、考核」為歸準，前四項可歸於執行，後二者為考核，較缺少計畫能力；然而，校長需要計畫的能力，無中生有的能力，這是目前比較少的部分，另外，當然執行力很重要。想要把學校跳出既有框框，以行政三聯制出發進行規劃的理念是相當重要的。(DB)

歸納受訪者意見，校長培育課程的規劃雖有校長專業能力標準、行政三聯制等，作為規劃之理念，然其理念之應用多以統合性的觀點視之，並受限於儲訓、培育制度缺乏受培育校長之後續評鑑機制，對於受培育校長之持續專業發展，均缺乏一套完整之追蹤評估系統、及培育課程改革之依據；亦由此，對於培育課程之面向究對何種能力達成顯著影響，仍待後續相關研究進行分析，使理論完備。

### (二) 調查結果分析與討論

本問題旨在詢問受訪者對「校長績效管理能力」問卷調查結果之意

見，針對影響校長績效管理能力幫助程度之背景變項逐一導入問題中，詢問受訪者之看法，茲將訪談結果整理如下：

### 1. 「背景變項」與「校長績效管理能力」結果探討：

針對年齡變項於授權增能能力、敏銳覺察能力、評量考核能力之符合程度。「51歲以上」之校長均顯著高於「41-50歲」或「40歲以下」之校長。受訪者認為：

年齡較長者擔任校長工作，比較不能衝鋒陷陣，大都授權主任，察覺敏銳妥為因應，並著重考核結果。(DD)

而校長年資變項於目標執行能力、授權增能能力、評量考核能力、省思回饋能力之符合程度，「9年」以上的校長顯著高於「4年以下」或「5-8年」校長，受訪者之意見：

年資增長，校長行政經驗必然更為豐富，因此上述能力較強。(DD)

以及學校規模變項於評量考核能力，「73班以上」顯著高於「12班以下」校長，認為：

大型學校比較偏重評量考核能力，因為必須藉由主任的協助才能推動校務，因此強調考核。(DD)

綜言之，針對校長績效管理六項能力，受訪者大多認為，隨著年齡、校長年資、學校規模愈大，於績效管理之能力應有顯著差異，有效能之校長應能夠妥為運用學校中人力資源進行有效授權、並能敏銳覺察、配合考核制度、促進自我與組織之省思與回饋；與校長個人行政經驗、生活歷練等有其關聯性。

### 2. 校長績效管理能力「向度平均數」與「模式適配度」結果探討：

從初步研究結果發現，國民小學校長認同自我「校長績效管理能力」之符合程度，符合程度平均數與模式適配度驗證的重要程度兩者間呈現矛盾現象，即填答校長認為「開放對話能力」最符合其行為表現，但在績效管理能力的重要程度卻最低；相較之，對於績效管理能力重要程度較高的「敏銳覺察能力」與「目標執行能力」，在校長行為的符合程度亦較低。其矛盾現象之解釋，茲將受訪者意見，舉隅如下：

強調敏銳覺察、目標執行的能力，代表校長重視績效，但校長卻認為自己在開放對話能力部分較高，此矛盾宜詳加參酌教師意見才可看出正確性。(DD)

以及，統觀之，在「敏銳覺察能力」、「省思回饋能力」向度上，校長填達之符合程度與重要性皆較高；「評量考核能力」無論於平均得分、重要程度，得分均較低。

校長本身要求績效，但卻自認能省思回饋、及敏銳覺察能力高，填答有可能符合社會期望之方向，而非真實情境，須參酌教師意見。(DD)

### 3.小結

由上述訪談結果，針對「背景變項」與「校長績效管理能力」問卷調查結果之分析，受訪者大致認為，隨著校長個人行政經驗、生活歷練之增長、及學校規模之大小，均一定程度影響校長績效管理能力之改變，有效能之校長能妥為運用授權概念、能敏銳覺察、並能規劃評量考核制度，以達成自我與組織之省思與回饋。

再者，針對績效管理能力「知覺自我符合程度」與「理論重要程度」兩者間呈現矛盾之現象，受訪者普遍認為校長可能受校長符應社會期望之影響所導致，可能產生與實際狀況不符之現象，此部份之研究限制，尚待後續研究補足之。

### 三、校長培育課程與校長績效管理能力之未來規劃模式

針對未來若規劃推動校長培育課程，於課程規劃之建議，茲將受訪者意見舉隅如下：

#### 1. 重視培育課程中對於校長人格陶冶、角色形塑之涵養成效。

強調校長經由儲訓期間之潛在課程、所能學習到專業知能以外之人際互動、表達溝通能力以及經驗的分享與傳承。接受培育之校長應能在課程期間，瞭解教育之本質，養成正確的教育理念，以支持其能夠帶領學校進行持續之專業發展，創造優質的教育環境。

來自全省各地的校長在一起分享各縣市的作為，在學習過程當中附加價值會比較多；潛在課程的收穫、附加學習的效益是值得肯定的；再者，校長儲訓當中所得到的，不只是課堂上教授的專業智能，課餘之外這菁英的互相激盪，同儕學習所體會到的人格精神，或是經驗、情操態度、表達溝通、能力的一種啓示，我覺得都是一個領袖人物應該要去琢磨去注意的。(DA)

在現行教育政策提倡對於規劃儲訓課程的理念，認為現行課程的規劃應著重培育校長能夠確實了解教育的本質，帶領學校成長，自己也自我實現，對教育做出貢獻。再者，當前的校長儲訓課程，牽扯到用什麼方法去挑選這種人來儲訓，儲訓完了，用什麼方法派遣適才適所，怎麼去做稱職校長，(DB)

#### 2. 強調培育制度規劃的完整性，參酌不同制度之優點進行整合

聚焦於校長培育制度之規劃，在委託辦理與縣市自辦間、委託大學之校長培育中心與國立教育研究院籌備處、研習中心辦理等，不同培育機構所規劃之課程內涵與制度，皆各具擅場以各有學者支持，如何有效對比，當務之急實應針對其各自特色與闕漏進行研究、進行分析與比較，以作為未來課程發展之依據。

再者，校長儲訓後之遴選機制未能妥善規劃前，所產生之流浪校長問題，均顯示當前制度與實務面之差距問題，如規劃優先介聘、進行候用遴選與行政實習之階段性規劃等，均是可能之解決方案。

自臺灣省虛級化後，儲訓制度、課程均已回歸到各縣市自辦，制度便可能隨縣長或局長個人認知，使校長培育有所變化，只成為資格的取得，而非真正、更好的專業培訓。(DA)

制度上，應還維持教育部透過國立教育研究院，發文給各縣市，然後訂立一年一期、兩期，進行校長儲訓，然後讓學校各縣市有需要，預估人數，報出名額進行規劃、代訓。由這種代為儲訓的制度，經費或可由教育部編列。(DA)

委託辦理與自辦(暨大)的差異：後者有就近提供、縣人力陣容不足之問題。現非派任而為遴選制，可能產生「流浪校長」問題，是制度與實務之差距，因此，建議可規畫「優先介聘」的制度設計，採候派遴選、行政實習作為階段方式。(DC)

### 3. 省思培育課程模式的規劃理念，重視未來領導者所應具備之知能

陳木金和陳宏彰(2006)統整我國校長培育制度認為，我國目前的校長培育制度主要以集中培育為主，時間統一為八週到十週，難有反芻理論與結合實務的時間，由此，更遑論校長之異業實習、及蔓衍理論成為教育創新思維之可能。受訪者提出之課程之規劃之方向，應朝向國際化、吸取多元經驗、預測未來進行儲備。

實習校長不僅於正式課程中得以瞭解真實教育情境、具體實踐行動學習之學習目標、體驗社會建構之思維脈絡，藉由課程規畫不同之交流形式，如E化網路、資深者講演、研討會議之形式，促成懷有不同專業背景、教育圖像的校長進行對話、激化其思維之可能；再者，使校長學習團體進行海外教育機構的參訪，積極參與企業管理之實務實習課程等，如此，不僅給予參與者新的看法也討論有效管理領導之創新思維，亦能經由諮詢與討論，針對其所觀察之現象加以審視與分析獲致國際胸懷、以及創新之管理思維以有效應用於教育情境之中。此番規劃方式，與相關文章之看法，均有相似之處(李冠嫻, 2007; Jane, 2002; Low, Joy, & Ng, 2002; NIE, 2001, 2002, 2005)。

課程規劃應以宏觀的視野，包含全國性、國際化潮流的規準，跳脫囿限，以宏觀概念規劃。所以我認為現在安排課程的內涵，少不得對過去的課程加以評估，「評估過去，了解現在，預測未來」。(DB)

桃園縣教育局之特色在於感受國際競爭與其優缺點之學習反省。例如校長班課程規劃兩週公假，進行歐洲教育學習之參訪；主任班則進行亞洲參訪--日本、韓國、大陸。(DC)

## 第七節 綜合討論

本節旨在依前述六節之研究結果，作進一步分析與討論。

本研究經問卷調查統計，除經由填答情形之平均數、標準差，分析說明對國民小學校長培育課程的看法與績效管理能力的現況外，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校長培育課程與績效管理能力的差異情形，並進一步探討校長培育課程與績效管理能力的關係及模式適配度等；其次，亦依據研究統計之結果進行深度訪談。以此，本節茲針對研究統計結果與深度訪談之結論分別析述、並予綜合討論。

### 壹、校長培育課程與績效管理能力的現況

#### 一、校長培育課程的看法分析討論

本研究發現，國民小學校長對校長培育課程調查問卷的看法得分平均數為73.93，平均數除以題數為4.93，在六點量表中，換算成百分制相當於82.14分（ $4.93 \div 6 \times 100$ ）。由此可知，國民小學校長對於校長培育課程的看法佳。此外，將校長培育課程調查問卷三個向度的得分換算成百分制，依序為校長教育理念69.54分、校長專業知能90.62分、校長實務實習86.27分，各向度看法得分情形佳。

其中國民小學校長對於校長專業知能的課程幫助程度得分最高，顯示國民小學校長認為教育政策、領導才能、教育專業知能、行政管理理論與實務、校務行政理論與實務課程最有幫助。推究其原因，可能是相較於其他向度而言，學校行政事務、教育專業知能的熟習是協助新手校長進入教育現場的最明顯成效作用，因此在幫助程度上有較高分。

而以校長教育理念課程的得分最低，顯示國民小學校長認為基本修養、通識教育、休閒活動、綜合活動、博雅素養等校長培育課程並非最有幫助。推究其原因，可能是此向度的內容偏重於教育原理原則、人格陶養養理念，屬於潛在性課程；再者，本研究第二章文獻探討中亦已說明，本

向度之課程在國內現行課程規劃中實行開課之培育機構較少，均是影響調查對象填答之可能因素。然經本研究焦點團體座談、專家訪談之結論，均肯認此向度課程對於校長角色形塑之正面成效，此點與陳木金（2006）年研究案報告有相同結論，因此，針對此向度之課程影響，確有後續研究者進行專論探究之價值。

## 二、校長績效管理能力的現況分析討論

本研究發現，國民小學校長對校長績效管理能力調查問卷的得分平均數為153.73，平均數除以題數為5.12，在六點量表中，換算成百分制相當於85分（ $5.12 \div 6 \times 100$ ）。由此可知，國民小學校長在校長績效管理能力的現況佳。此外，將校長績效管理能力調查問卷六個向度的得分換算成百分制，依序為目標執行能力84.91分、授權增能能力86.50分、敏銳覺察能力85.19分、開放對話能力89.13分、評量考核能力81.69分，省思回饋能力85.01分，各向度看法得分情形亦佳。

其中國民小學校長對於在「開放對話能力」表現最佳，明顯高於其他向度，顯示國民小學校長「知覺其能以開放的胸襟與成員討論其績效水準的建立」、「能秉持友善的態度與成員建立雙向溝通的管道」、「能以客觀的角度適時提供具體評分的依據與記錄」、「能以公平的視野聽取成員意見並提供必要的建議與協助」、「能重視建立主動分享認知的機制，營造多元觀點的組織氣氛」等五個面向的表現良好。此部分研究結論，與申昌政（1999）、游進年（1989）、辛武男（2002）、柯志平（2002）、潘怡秋（2002）、有相似結論。前述研究結論認為學校領導氣氛之開放程度，對於學校效能具有預測性之作用，作為學校領導者之校長運用合作與妥協、對話的溝通行為，對與學校效能間之關連性高，推究本研究調查結果，可能是近年學校本位、績效責任之概念、學校行政人員、家長、學生不但可以共同參與決定，更能分享傳統校長決策之權力，於此氛圍下，校長如何妥善運用自我溝通協調、開放對話之能力，以建立校園中多元論述、績效責任之賦予、站在一協助與建議者之角度，成為教師教學之領導者、行政之協助者等新角色意義，已是當前校長專業發展之共識，加上九年一貫

的推行，更加鼓勵尊重差異之思維等，均可能使國民小學校長在開放對話能力方面有較高之得分。

而以「評量考核能力」的得分最低，顯示國民小學校長「能運用多元檢核角度與參與機制呈現績效表現的回饋系統」、「能歸納評量成效進行績效各構面正確具體的描述」、「能根據績效責任與表現成效施予合理的考核」、「能監控績效進度對照績效計畫變動提出適時改進計畫」、「能檢核績效成效對照績效目標設定呈現可供改善的範圍」等五個面向的表現較差。推究其原因，可能受國內現行學校校長權責之變革有關，在現行教師會、家長會、校務會議之決策模式中，校長與行政人員不再是傳統單一之行政權利支配者，學校教師擁有更多的人事聘用決定權、教師調動方式之決定權，並且家長團體的發聲、校務會議之參與，校長團體經常有「有責無權」、綁手綁腳、成為「執行決議的工具」種種感嘆。

再者，在本研究中，對於針對「績效面談」之結果應用於學校成員個別績效評鑑之概念仍不普遍，鄭秋貴（2005）研究亦發現，國民小學校長對於「績效評鑑」、「獎懲與改進」的認同度為最低，均是造成此向度得分不如其他向度為佳之可能原因。

## 貳、不同背景變項在校長培育課程與績效管理能力得分情形的差異分析

本研究有關不同背景變項在校長培育課程與績效管理能力得分的差異情形，說明如下。

### 一、不同背景變項在校長培育課程看法得分的差異分析討論

根據本研究發現，背景變項中性別、年齡、最高學歷、校長年資及學校區域在校長培育課程之得分有差異情形存在，而於學校規模、受訓地點則無顯著差異，歸納如表4-29，並分別說明如下：



表4-29 不同背景變項在校長培育課程得分之差異檢定結果摘要表

背景變項		校長教育 理念	校長專 業知能	校長實 務實習	總問卷
性別	1.男 2.女	男>女	無顯著 差異	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	2>3	無顯著 差異	無顯著 差異	2>3
最高 學歷	1.大學(含師院) 2.碩士(含40學分班) 3.博士	2>3	無顯著 差異	無顯著 差異	2>3
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	無顯著 差異	無顯著 差異	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	顯著無 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
受訓 地點	1.國立教育研究院籌備處 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	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異
學校 區域	1.北區 2.中區 3.南區 4.東區	2>1	無顯著 差異	無顯著 差異	無顯著 差異

### (一) 性別在校長培育課程看法得分上的差異分析討論

不同性別的國小校長在校長培育課程總問卷及各向度的問卷得分上，男性校長在「校長教育理念」顯著高於女性校長，代表男性校長認為校長「校長教育理念」的課程幫助顯著高於女性校長。但在「校長專業知能」及「校長實務實習」課程方面，男女校長的看法則無顯著差異。推究

其原因，可能是國民小學男校長對女校長有較高之角色形塑、人格陶養之期待，然對於校務管理之知能、師傅教導之實務實習層面、期待則相近，因此使得不同校長性別對於教育理念有顯著差異、但於專業知能、實務實習及整體課程則無差異顯著，看法趨於相似。

## (二) 年齡在校長培育課程看法得分上的差異分析討論

不同年齡的國小校長在整體校長培育課程及各向度的問卷得分上，「41-50歲」在「校長教育理念」顯著高於「51歲以上」，代表41-50歲的國小校長認為「校長教育理念」課程的幫助顯著高於51歲以上的校長。

再者，「41-50歲」在整體校長培育課程的得分亦顯著高於「51歲以上」，代表41-50歲的國小校長認為整體校長培育課程的幫助顯著高於51歲以上的校長。根據專家訪談之結論推究其原因，可能年紀輕、經歷較少之校長，對於新課程內容之學習、教育原則、人格形塑之陶冶較能認同與吸收，亦具備較高之接受程度，因此得分較高。

## (三) 最高學歷在校長培育課程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校長培育課程及各向度的問卷得分上，最高學歷為「碩士(含40學分班)」的校長在「校長教育理念」及「整體校長培育課程」方面，均顯著高於最高學歷為「博士」的校長。

推究其原因，除專家訪談之結論所提出碩士學位者對於學習新課程內容較能認同，因其所接受之學術訓練與專業知能、知識團體之參與，對於教育理念、原理原則之重要性，有愈深刻之體認。專家亦提出，「教育理念」對於年輕及碩士學位者較認同，原因可能在於重新統整及反思歸納自己的教育理念，但年長及博士者則已定型。因此相較於最高學歷為博士之校長較能體認此一向度與整體課程之幫助程度有其顯著差異。

## (四) 校長年資在校長培育課程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校長培育課程及各向度的問卷得分上，校長年資「9年以上」的校長，在得分上顯著高於年資「5-8年」及「4年以下」的校長。再者，在整體校長培育課程問卷得分上，年資為「9分

以上」的校長得分亦顯著高於年資為「5-8年」的校長。推究其原因，可能是校長年資九年以上之校長，因實務工作之參與，愈加認同課程確實對於初任校長之工作有所幫助，「當校長愈久，理念愈重要」(專家訪談，DD)；並且亦愈認同教育原理原則、校長人格形塑之重要性。

#### **(五) 受訓地點在校長培育課程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校長培育課程及各向度的問卷得分上並無顯著的差異。推究其原因，可能是不同受訓地點的校長對於校長教育理念、專業知能、實務實習之期待相近，因此使得不同受訓地點之校長對於校長培育課程整體及各向度課程之幫助程度看法趨於相似

#### **(六) 學校規模在校長培育課程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校長培育課程及各向度的問卷得分上並無顯著差異。推究其原因，可能是不同學校規模的學校校長對於校長教育理念、專業知能、實務實習之期待相近，因此使得不同學校規模之對於校長培育課程整體及各向度課程之幫助程度看法趨於相似。

#### **(七) 學校區域在校長培育課程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校長培育課程及各向度的問卷得分上，學校區域為「中區」的校長在「校長教育理念」的得分顯著高於「北區」的校長。再者，在「校長專業知能」與「校長實務實習」的得分上，不同學校區域之校長得分並無顯著差異。

## 二、不同背景變項在校長績效管理能力得分的差異分析討論

根據本研究發現，背景變項中年齡、校長年資及學校規模，對於校長績效管理能力得分有顯著差異情形存在，惟性別、最高學歷、受訓地點及學校規模並無顯著差異，歸納如表4-30，並分別說明如下：

表4-30 不同背景變項在校長績效管理能力得分之差異檢定結果摘要表

背景變項		目標執行能力	授權增能能力	敏銳覺察能力	開放對話能力	評量考核能力	省思回饋能力	總問卷
性別	1.男	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	無顯著差異
	2.女							
年齡	1.40歲以下	無顯著差異	3>2	3>1	無顯著差異	3>2	顯著無差異	顯著無差異
	2.41-50歲							
	3.51歲以上							
最高學歷	1.大學(含師院)	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	無顯著差異
	2.碩士(含40學分班)							
	3.博士							
校長年資	1.校長4年以下	3>2	3>1	無顯著差異	無顯著差異	3>1	3>1	3>2
	2.校長5-8年							
	3.校長9年以上							
學校規模	1.12班以下	無顯著差異	顯著無差異	顯著無差異	顯著無差異	5>1	無顯著差異	顯著無差異
	2.13-24班							
	3.25-48班							
	4.49-72班							
	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	無顯著差異
	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							
學校區域	1.北區	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	無顯著差異
	2.中區							
	3.南區							
	4.東區							

### **(一) 性別在校長績效管理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績效管理能力及各向度的問卷得分上，並沒有顯著的差異。其結論與鄭秋貴（2005）認為「評量評鑑」「獎懲與改進」、「整體看法」方面有顯著差異，男性大於女性，結論有所不同。推究其原因，可能是本研究不同性別的校長對於校長績效管理能力的期待相近，因此使得不同性別的校長對於績效管理能力之符合程度也趨於相似，對照兩研究人數比例，本研究校長樣本以全臺灣各縣市為發放母群體，而抽樣回收樣本男性校長為340人、女性122人，相較於鄭秋桂（2005），女性樣本366人、男性167人，比例不同，可能是造成分析差異之因素，值得進一步加以探究。

### **(二) 年齡在校長績效管理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績效管理能力及各向度的問卷得分上，「51歲以上」的校長在「敏銳覺察能力」向度上得分顯著高於年齡在「40歲以下」的校長。推究其原因，可能是年齡在51歲以上的校長，因於行政經歷，對於學校運作與發展的敏銳覺察能力相較於年齡較小的校長有更深刻的瞭解與實務體認，因此在此能力的符合程度上，與40歲以下的校長有顯著的差異呈現。

再者，「51歲以上」的校長在「授權增能能力」與「評量考核能力」兩向度上之得分顯著高於年齡在「41-50歲」的校長；而於「目標執行能力」、「開放對話能力」及「省思回饋能力」三向度，不同年齡的校長得分並沒有顯著的差異。此部份研究結論，與鄭秋貴（2005）研究調查結果相似，其於「績效評鑑」、「獎懲與改進」、「整體看法」方面，以51歲以上校長得分顯著高於30分以下校長。

### **(三) 最高學歷在校長績效管理能力得分上的差異分析討論**

最高學歷不同的國小校長在整體校長績效管理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績效管理能力的看法相近，因此使得不同最高學歷的校長對於績效管理能力的涵養、表現也趨於相似。此部份研究結論，與鄭秋貴（2005）研究調查結果相同。

#### (四) 校長年資在校長績效管理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績效管理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「目標執行能力」及整體「校長績效管理能力」上得分顯著高於校長年資為「5-8年」的校長。推究其原因，可能是年資較久的校長相較於年資在5-8年的校長，對於目標制定、策略執行之行政重要性有較深之體認，因此其在此一能力向度、整體能力得分均顯著高於年資在5-8年的校長。

並且，校長年資在「9年以上」的校長在「授權增能能力」、「評量考核能力」及「省思回饋能力」上得分顯著高於校長年資在「4年以下」之校長。推究其原因，訪談結論表示，可能是「年齡較長者擔任校長工作，比較不能衝鋒陷陣，大都授權主任，察覺敏銳妥為因應，並著重考核結果。」(專家訪談，DD)。而於「敏銳覺察能力」及「開放對話能力」方面，不同年資的校長得分並沒有顯著的差異。此部份結論則與鄭秋貴(2005)相同。

#### (五) 受訓地點在校長績效管理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績效管理能力及各向度的問卷得分上無顯著差異。推究其原因，可能是不同受訓地點的校長對於校長績效管理能力的期待相近，因此使得不同受訓地點的校長對於績效管理能力之涵養表現趨於相似。

#### (六) 學校規模在校長績效管理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績效管理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「評量考核能力」向度上得分顯著高於學校規模在「12班以下」學校的校長，而於「目標執行能力」、「授權增能能力」、「敏銳覺察能力」、「開放對話能力」、「省思回饋能力」及「整體校長績效管理能力」方面，不同學校規模的校長得分並無顯著差異。

推究其原因，可能是學校規模愈大，其行政上的績效管理愈形困難與繁雜，因此學校規模大的校長，將更為重視績效管理能力之涵養，「大型學校比較偏重評量考核能力，因為必須藉由主任的協助才能推動校務，因此強調考核。」(專家訪談，DD)因此其得分相較於學校規模在12班以下的

校長有顯著的差異。

### (七) 學校區域在校長績效管理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績效管理能力及各向度的問卷得分上無顯著差異。推究其原因，可能是不同學校區域的校長對於校長績效管理能力的期待相近，因此使得不同學校區域的校長在績效管理能力的涵養、表現亦趨相似。

## 參、國民小學校長在校長培育課程不同程度看法在績效管理能力之差異分析

根據本研究結果（如表4-31、表4-32所示），分析不同重要程度看法之校長培育課程及其分向度（採高、中、低分組），探討其對於整體校長績效管理能力之變異數分析，發現在「校長專業知能」、「校長實務實習」及校長培育課程總問卷方面，均是高分組的得分顯著高於中分組及低分組；而中分組的得分顯著高於低分組；而在校長教育理念，則是高分組顯著大於中分組與低分組。

再者，分析不同重要程度看法之校長培育課程（採高、中、低分組），探討其對於校長績效管理能力各分向度之變異數分析，發現在各向度方面，均是高分組的得分顯著高於中分組與低分組；而中分組的得分顯著高於低分組。

依據本研究專家訪談之結論，針對校長培育課程之規劃理念，多位專家均表示，雖現行課程模式之規劃尚針對校長培育課程對專業能力指標之詳細對照仍有所闕漏，但無論就傳統行政三聯制「計畫、執行、考核」之觀點，亦或典範學習、個案教學、單元、潛在課程之理念，均強調藉由教育理念、專業知能、實務實習此一循序漸進之歷程，建構校長應為之角色、形塑應有之校長人格，可為本研究發現之對照。

表4-31 不同程度之校長培育課程及其分向度在整體校長績效管理能力差異之變異數分析

向度	向度一 校長教育理念	向度二 校長專業知能	向度三 校長實務實習	校長培育課程 總問卷
績效管理能力	高>中	高>中	高>中	高>中
總問卷	高>低	高>低 中>低	高>低 中>低	高>低 中>低

表4-32 不同程度之整體校長培育課程在校長績效管理能力分向度差異之平均數、標準差摘要表

向度	向度一 目標執行能力	向度二 授權增能能力	向度三 敏銳覺察能力	向度四 開放對話能力	向度五 評量考核能力	向度六 省思回饋能力
校長培育課程	高>中	高>中	高>中	高>中	高>中	高>中
總問卷	高>低 中>低	高>低 中>低	高>低 中>低	高>低 中>低	高>低 中>低	高>低 中>低

#### 肆、校長培育課程與校長績效管理能力之相關分析討論

根據本研究結果分析（如表4-33），首先發現整體校長培育課程與整體校長績效管理能力間成顯著的中度正相關（ $r=.458, p<.01$ ），亦即校長培育課程得分程度愈高之國民小學校長，其整體績效管理的能力愈佳。

此外，校長培育課程中之校長教育理念、校長專業知能與校長實務實習等三個向度的得分與校長績效管理能力總問卷上皆呈顯著正相關（相關係數 $r$ 分別為.257、.438、.435），亦言之，在校長培育課程分向度得分愈高者，在整體績效管理的能力愈佳。

目前國內外並未有直接針對「校長培育課程與校長績效管理能力相關情形」之專題研究探討，以此，本研究正可補充國內外有關校長培育課程與績效管理能力相關情形研究之闕如。



表4-33 本研究校長培育課程整體及各向度對校長績效管理能力整體與各向度之相關分析對照表

項目	向度一 校長教育理念	向度二 校長專業知能	向度三 校長實務實習	校長培育課程 總問卷
向度一 目標執行能力	.253**	.421**	.412**	.441**
向度二 授權增能能力	.181**	.390**	.359**	.372**
向度三 敏銳覺察能力	.306**	.457**	.518**	.522**
向度四 開放對話能力	.130**	.376**	.308**	.320**
向度五 評量考核能力	.224**	.314**	.354**	.365**
向度六 省思回饋能力	.243**	.331**	.320**	.369**
校長績效管理 能力總問卷	.257**	.438**	.435**	.458**

## 伍、驗證校長培育課程對績效管理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。

再者，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X3三個測量指標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，當校長培育課程之校長教育理念、校長專業知能與校長實務實習愈佳，則「推」校長績效管理能力的力量也愈強，此結果將本研究中「推的模式」假設關係予以結構化。

並且，由Y1到Y5的測量指標均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：當校長績效管理能力之目標執行能力、授權增能能力、敏銳覺察能力、開放對話能力、評量考核能力與省思回饋能力愈佳，則「拉」校長培育課程的力量也愈強，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，測量影響校長培育課程的三個變項，確實發揮潛在的「推力」的力量；其次，測量影響校長績效管理能力的六個變項，確實也發揮一潛在「拉力」的力量，這兩股潛在力量將本研究之「校長培育課程」與「校長績效管理能力」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，校長培育課程至校長績效管理能力的徑路上，徑路係數.56，其  $t$  值達顯著水準，即前因變項（校長培育課程）對後果變項（校長績效管理能力）具有顯著的影響力。

綜上所述，校長培育課程與績效管理能力彼此相關、模式達適配程度，但探討其間關係之研究卻付之闕如，確值得本研究進一步加以探討。