

第五章 結論與建議

本章共分兩節，首先依據本研究結果，歸納結論；其次分別針對教育行政主管機關、校長培育機構、國民小學校長以及後續研究者，提出具體之建議，茲分述如下：

第一節 結論

本節擬就本研究文獻探討結果及調查研究發現，並依據研究目的，歸納本研究所得之結論如下：

壹、國民小學校長培育課程之內涵包含校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習

應由本研究結果發現，現行我國國民小學校長培育課程可統整為三大向度、十五課程科目，此三向度包括**1.校長教育理念**：基本修養、通識教育、休閒活動、綜合活動、博雅素養；**2.校長專業知能**：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；**3.校長實務實習**：課程教材教法、現場實習、師傅經驗分享、教學領導、學校公關與行銷。

從國內校長培育課程之相關研究進行歸納分析發現，現行校長培育課程之發展架構，以三大區塊為劃分——校長專業培訓、校長現場實習、師傅校長教導，是當前校長學發展之主要趨勢。本研究對於培育課程之規劃，並參酌焦點團體座談、專家訪談之學者意見，提出校長教育理念一向度，在研究調查問卷結果之分析，在校長背景變項中也確有顯著差之存在；然而，此類課程類別之受訓地點有所限制，以國立教育研究院籌備處、臺北市教師研習中心較獲受訓校長肯定，確有值得研究加以完足之需求。

貳、國民小學校長績效管理能力之內涵包括目標執行能力、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

經由本研究結果發現，校長績效管理能力之內涵可分為六向度，包含

- 1.目標執行能力：**目標執行作為教育績效評估的首要因素，領導者首先依據政策執行、組織內外文化背景、價值期待等因素，建構組織與成員相契合的績效目標。
- 2.授權增能能力：**績效目標確立後，領導者進行績效責任的歸屬，為便於了解執行的情形，再建立指標作為評斷的依據。並且，要求組織成員依據所賦予的績效責任，發展自我專業知能。
- 3.敏銳覺察能力：**指標建立後，領導者必須蒐集成員履行績效表現的資料，資料的類型含括質性的描述性資料與量化的數據資料，領導者必須具備從中分析、評估績效表現的深層意義。
- 4.開放對話能力：**此階段強調領導者分析表現資料後，應提供領導者與成員正式檢視績效表現的機會，使領導者與部屬之間，可共同針對績效評估的結果進行對談，透過雙向溝通、開放對話的機制，促進組織目標與成員績效的有效掌握。
- 5.評量考核能力：**領導者針對學校整體績效進行多元評估工作，引入各種評量機制，並歸納其成效，對照組織績效目標建構之準則，進行成效之考核。
- 6.省思回饋能力：**此階段承續績效評估考核階段，強調領導者應發展一套適當的獎懲制度作為配合，以生約束與規範的作用，並強調後續改進的發展，形成一套系統性的評估流程。

參、校長培育課程對校長績效管理能力之發展有重要影響

經由本研究調查結果發現，我國國民小學校長培育課程對於校長績效管理能力兩者兼具有關連性，校長培育課程之幫助程度將影響校長績效管理能力成效表現之高低。亦即校長培育課程之規劃需考量校長專業能力為其基址，因應學校績效管理之需求，培養校長績效管理能力之相關課程及培育模式乃刻不容緩，實有其重要關聯、迫切之價值性存在。

肆、國民小學校長知覺校長培育課程之幫助程度，得分程度佳；並於「校長專業知能」向度得分最高；「校長教育理念」向度得分最低

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。而就各向度而言，國民小學校長於「校長教育理念」向度平均數除以題數之得分為4.17，標準差除以題數之得分為0.84；於「校長專業知能」向度，平均數除以題數之得分為5.44，標準差除以題數之得分為1.09；於「校長實務實習」向度，平均數除以題數之得分為5.18，標準差除以題數之得分為1.04；三向度得分換算為百分制，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。

顯示國民小學校長培育課程中，各向度得分除「校長教育理念」為中高程度外，其餘「校長專業知能」、「校長實務實習」兩向度得分皆為高程度，而整體培育課程之得分亦表現為中高程度。於「校長教育理念」一向度之得分差異較大，此亦符合文獻探討與初步焦點座談之探討結果。

伍、國民小學校長知覺校長績效管理能力之符合程度，現況得分程度佳；並以「開放對話能力」向度得分最高；「評量考核能力」得分程度最低

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。

綜上所述，國民小學校長知覺在績效管理能力六向度之符合程度，就「開放對話」之績效管理能力表現最佳，顯示國民小學校長著眼於針對成員表現資料之分析，提供領導者與成員正式檢視績效表現的機會，使領導者與部屬之間，可共同針對績效評估的結果進行對談，透過雙向溝通、開放對話的機制，促進組織目標與成員績效的有效掌握；而對於「評量考核」之符合程度最低，顯示領導者針對學校整體績效進行多元評估工作，引入各種評量機制，並歸納其成效，對照組織績效目標建構之準則，進行成效之考核尚有加強之空間，亦是校長培育課程可著眼規劃、發展之範疇，此部份之結論與相關研究有近似處。

陸、背景變項之探討，國民小學校長之性別、年齡、最高學歷、校長年資及學校區域，於知覺校長培育課程之幫助程度有顯著差異

不同背景變項在校長培育課程看法得分之差異分析，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。茲分述如下：

- 一、不同性別之國民小學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。而於「校長專業知能」、「校長實務實習」及「整體校長培育課程」方面，男女校長的看法則無顯著差異。
- 二、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，在「校長教育理念」向度、「整體校長培育課程」層面，「41-50歲」均顯著高於「51歲以上」之校長。而於「校長專業知能」、「校長實務實習」兩向度，不同年齡的校長看法則無顯著差異。
- 三、不同最高學歷的國民小學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。而於「校長專業知能」、「校長實務實習」兩向度，不同最高學歷的校長看法則無顯著差異。

四、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「整體校長培育課程」得分上顯著高於年資「5-8年」及「4年以下」的校長；年資為「9年以上」的校長在「整體校長培育課程」、「校長教育理念」得分亦顯著高於年資為「5-8年」的校長。而於「校長專業知能」、「校長實務實習」各向度，不同最高學歷的校長看法則無顯著差異。

五、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。然而，在「校長專業知能」、「校長實務實習」及「整體校長培育課程」的得分上，不同學校區域之校長得分並無顯著差異。

柒、背景變項之探討，國民小學校長之年齡、校長年資及學校規模，於校長績效管理能力之符合程度有顯著差異

不同背景變項在校長績效管理能力之得分差異分析，不同背景變項中年齡、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。分述如下：

一、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「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。再者，「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。而於「目標執行能力」、「開放對話能力」、「省思回饋能力」及「整體校長績效管理能力」三向度，不同年齡校長得分無顯著差異。

二、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。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。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。

三、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。

捌、知覺校長培育課程之幫助程度對校長績效管理能力之符合程度上有顯著差異

本研究將國民小學校長知覺校長培育課程看法之得分劃分為高、中、低三組，此三組國民小學校長知覺校長培育課程對整體校長績效管理能力及其分向度的得分上，除校長教育理念中分組未顯著高於低分組外，其於三項校長專業知能、校長實務實習與整體校長培育課程，均達顯著差異。

再者，整體國民小學校長知覺「校長績效管理能力及其分向度」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。顯見國民小學校長知覺校長培育課程得分愈高，其在整體績效管理能力及其分向度上的得分也愈高，校長培育課程與校長績效管理能力間存在正相關。

玖、國民小學校長培育課程與校長績效管理能力具相關性

根據本研究結果發現，整體國民小學校長培育課程及各向度與整體校長績效管理能力及各向度間，均成顯著正相關。亦即，國民小學校長培育課程之校長教育理念、校長專業知能、校長實務實習三向度愈高，則其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、省思回饋能力表現亦愈佳。準此，若能重視校長培育課程之內涵，應為提升校長績效管理能力之衡量及參考依據。

壹拾、驗證校長培育課程對校長績效管理能力關係佳

本研究以國民小學校長為研究對象，進行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。綜合而言：

- 一、影響國民小學校長培育課程之三變項確實發揮潛在「推力」力量。
- 二、影響國民小學校長績效管理能力之六變項確實發揮潛在「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「國民小學培育課程」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關係結構之支持成立。
- 四、分析其路徑關係，國民小學校長培育課程至校長績效管理能力之徑路上，徑路係數.56，其 t 值達顯著水準。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。

第二節 建議

本研究依據研究結果分析討論、焦點團體座談、與專家訪談之意見歸結，對本研究提出具體建議，以供教育行政機關、校長培育機構、校長、及後續研究者之建議，分述如下：

壹、對教育行政機關之建議

本研究探討國民小學校長對校長培育課程與校長績效管理能力之研究，在文獻資料歸納中，已知教育理念課程之內涵差異較大、專業知能課程重複性高，而實務實習課程則依辦理單位，於制度規劃有不同差異。對於受培育校長在學校績效管理能力之思維架構、成效檢核，其具體作為亦多不同。

因此，本研究基於研究結論，針對教育主管行政機關提出五點建議，俾供未來課程規劃、指標建構之參考。

一、參酌校長培育之不同模式進行整合，以規劃統一適用之校長培育制度

經由本研究座談結論發現，對於我國現行校長培育之機構應實施政府統一培育機構，抑或持續多元開放之發展途徑，學者各有論述；特別以「國立教育研究院籌備處」迄今107期之課程規劃，對照新成立之校長培育機構，在課程規劃與制度運作，無論就內涵、時程均有極大的不同。

以本研究焦點座談所歸納之建議，即有主張「國立教育研究院籌備處統一代訓」者，亦有重視縣市自辦制度優點者。綜言之，前者有缺乏地方教育特色之疑慮，後者則可能陷入過趨教育主管之主觀規劃，使校長培育淪為資格取得之程序、缺乏國家統一標準之弊病。

由此，聚焦於校長培育制度之規劃，在委託代訓與縣市自辦間、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，既是各具擅場亦各有學者支持，本研究建議教育主管行政機關，應即針對現行校長培育機構之制度、課程、及後

績成效等，進行有效對比與分析，以做為後續課程規劃之參考。

二、建構國民小學校長證照之檢定制，以提升學校校長之專業素質

經由本研究文獻探討結果發現，我國校長培育課程之開設，在「校長專業知能」、「校長實務實習」課程之開設重複性較高，而對於「校長教育理念」之相關課程則規劃較少。其原因，除與培育機構時程規劃、制度設計相關外，規劃一套「植基於國家校長專業能力指標之課程規劃架構」、建構系統化之「校長專業認證制度」是國際校長培育之趨勢。

諸如香港教育統籌局2002年後推動學校領才發展，擬任校長者（包含副校長、各部門主任、資深教師）應在接獲校長任命前，取得校長證照（CFP）；又如，英格蘭校長專業資格檢定（National Professional Qualification for Headship, NPQH）；蘇格蘭校長證照制度方案（Scottish Qualification for Headship Programme, SQHP）；新加坡教育行政文憑（Diploma Education Administration, DEA）及教育專業文憑（Further Professional Diploma in Education, FPDE）等培育制度之規劃，均顯現世界各國校長培育之發展趨勢--校長培育之課程內容除須與新任校長職前準備工作（PFP）有更緊密之聯結，亦應重視其持續專業發展之知能。

由此，校長證照制度、回流教育之建立已是培育課程制度規畫不可或缺之一環，有助於校長持續專業知能之發展、促進校長智識、地位之提升，並可成為校長優秀人才的資料庫，使有志於校長者獲得生涯規劃之指引。此一系統化之流程，將可減少國家學校領導人才接受重複培育課程之能量虛耗、亦可以確保優秀人才培育之品質，俾供教育行政機關做為參考。

三、建置國民小學校長專業資格檢定制，以發展校長準則之專業指標

針對本研究所歸納之後置專家訪談結論，其多認同應規劃一制之國家校長準則（或標準，standards），針對校長被期待的角色及知識、技術、心向（disposition）和行為（performance or behavior）等取得共識。而綜觀美國ISLLC、英國DfES、澳洲、紐西蘭及香港等地區，多已經建構其校長準則作為校長角色與作為之依據。

由此，我國發展系統化之「校長準則」以為校長專業發展之重要脈絡，已是當務之急。國家校長準則之建構，除可作為培育課程規劃中，思考「校長」角色所應該扮演之角色任務外，亦可成為規畫校長培育課程、校長專業發展方案、認證檢定考試及後續績效評鑑依憑之基礎，是為建議之三。

四、針對現行國民小學校長遴選制度，積極思考未來可行之解決方案

經由本研究後置訪談結果發現，現行校長儲訓後之遴選機制未能妥善規劃所產生之流浪校長，除顯示當前制度與實務面之差距問題，亦導致後續學校績效管理之知能難以發展、進行成效之追蹤，因此，針對此制度面之疑慮，其認為除應積極規劃專業證照制度、規劃統一之校長準則、積極評鑑各單位辦理之優缺點外，亦建議教育主管當局應重視規劃受培育合格學員之優先介聘、候用遴選、或行政實習等相關制度，除可視為培育課程之延長，亦可使其績效管理能力得獲持續之增長。此一階段性、系統性之規劃策略，俾做為現行國民小學校長遴選制度未能妥善規劃前之可能解決方案。

五、檢討國民小學學校績效管理制度，避免品質考核之績效制度流於形式

經由本研究調查研究結果顯示，國民小學校長對其於績效管理能力之知覺大致呈現中高、高程度之符合程度，顯現績效管理能力之現況佳。然而詳細探究校長績效管理能力各分向度之調查結果可知，國民小學校長知覺「開放對話」是自我較佳之績效管理能力；然而在本研究後續探討之績效管理能力結構模式，「開放對話」向度之 λ 值卻為0.76最低，顯示我國公立國民小學校長認為重視學校組織實施績效面談、雙向溝通機制的「開放對話能力」是其能力最佳，但卻也是最不重要的。

相對而言，重要程度最高的「敏銳覺察」，在國小校長的能力表現亦較為欠缺。以及受限於制度層面，國小校長認為「評量考核」能力是其知覺表現較差，重要性最低之面向。

本研究結果所顯示重要性與調查現況之差異，顯示公立國民小學校長績效管理能力表現與理想不一致之現況；由此，建議教育主管行政機關針

對校長實踐學校績效管理之可能限制（如學校考核制度與績效獎金制度之僵化等），及檢討學校評鑑系統之闕漏、積極推廣組織績效管理、績效評估、考核獎懲之正確理念，以做為未來規劃績效管理制度之支持因素，亦能使教育實務現場有所依循，避免國民小學品質考核之績效制度流於形式，確實達成授權負責並促進組織成員專業知能之持續發展。

貳、對校長培育機構之建議

當前國民小學校長培育與儲訓機構，主要可分為國家教育研究院籌備處、北高市教師研習中心、縣市自辦培訓、大學校長培育中心等。本研究建議國民小學校長培育機構，除於理念陶養、專業培訓、實務實習等相關課程之規劃外，未來若能針對現行教育績效責任之相關概念，發展引導國民小學校長績效管理能力增長之相關課程，相信可使新任校長於進入學校實務現場時，更能有效掌握學校品質績效之發展。

一、探討不同校長培育機構之學習經驗，作為規劃未來課程模式之參考

經由本研究文獻調查結果顯示，我國校長培育課程中「教育理念」課程之開設較少；而於後續調查研究結果卻顯示，我國公立國民小學校長背景變項對於校長培育課程之差異檢定，校長性別、年齡、學歷、年資、學校區域、受訓地點各項，均達顯著差異；而在後續結構模式之檢驗中，「教育理念」之 λ 值為0.41最低。綜述之，顯示公立國小校長知覺「教育理念」課程之幫助程度相對較低，而看法上有顯著之差異。

由此，不同背景變項對於課程規劃之幫助成效，見解殊異。是否如同本研究焦點座談及專家訪談之學者認為：教育理念課程之成效雖難以評估，但卻是形塑校長人格素養之重要因素，具有保留之價值。本研究因此建議未來校長培育機構在規劃相關課程時，應匯集眾議，突破傳統窠臼，參酌不同培育機構之學習經驗，不以傳統課程模式為單一依循之對象，而應廣納多方意見，針對不同培育課程之學習經驗有所採擷，以做為未來規劃課程模式之參考。

二、針對國民小學校長準則之專業指標，建構未來培育課程之模式

經由統整研究訪談結論發現，校長培育機構之主管與教育機構主管，對於校長績效管理能力之指標，肯認其於學校經營管理之重要性，但對於培育與儲訓課程之規劃，卻不免受到師資聘任、傳統沿襲、人力限制、人情排課等影響，而導致一個完整的、理想的、基於校長專業能力指標的課程架構，難以實施。

且經文獻歸納結果顯示，我國現行校長培育機構所規劃之課程架構，雖能在既定之培育目的下發展課程，但各課程所針對培養之專業能力卻少有清楚之說明與辨析、亦缺乏後續評估檢核之措施，與國外校長培育之課程發展可謂大相逕庭。諸如英格蘭 NPQH 制度之發展、香港教育統籌局（2002）針對校長持續發展之六大架構，規劃發展溯源領袖（upstream leaders）之七項指標等，我國教育行政主管實有發展校長準則之迫切需求，而校長培育機構亦應於未來課程規劃時確實將校長準則納入課程規劃之參考，以成為課程發展之重要參考指標，進而使得校長素質與專業能力之發展提升、與成效評估得以有所依循。

三、強化國民小學校長培育之績效管理課程，進行個案研究等案例研討

經由本研究調查發現，我國公立國小校長對於自我績效管理能力之行為展現，與其認為重要程度之排序，有矛盾現象之產生，諸如「開放對話」能力一項，校長認為其行為符合程度為最佳、但其模式重要程度卻呈現最低之得分。

由此，除校長可能依據社會文化價值期待而導致之填答誤差外，本研究考量鄭秋貴（2005）所做之研究曾提出教育行政人員可能誤導績效管理意涵、對於其評量考核產生疑慮之現象。因此，本研究建議校長培育機構在培育課程之規劃中，應加入導正教育行政人員及校長個人對於績效管理（performance management）之正確概念實為必要之規劃，校長培育課程應開設績效管理課程，並舉辦相關學術活動及研習活動，將其流程與意涵詳加剖析，以使實施順遂。

四、運用個案研究、問題導向與同儕學習之教學法，促進校長實踐智慧

本研究調查結果顯示，培育課程與校長績效管理能力間呈現中度正相關，並均達顯著，顯示校長認知培育課程之幫助程度對於校長績效管理能力之行為表現為正相關影響；然而，在進行文獻探討與專家訪談之過程中，亦發現培育課程對績效管理能力之各向度，難以找出確實對應之關係。

由此，本研究建議未來培育課程之規劃，應發展問題解決、個案研究等案例探討之課程，除是當前課程規劃之發展趨勢外，亦可針對績效管理之各項流程，在校長準則之架構下，規劃課程之實施。針對課程建構之具體建議如下所述：

- (一) 運用**個案教學**特定情境之部分、歷史的描述，使接受培育之校長於學習中發現並發展個別獨特之問題解決架構。
- (二) 採用敘述性方式呈現課程資料與訊息，激勵接受培育之校長統整自我經驗與思維，進行**自我批判思考**。
- (三) 規劃研習學員小組學習、**同儕學習**之合作學習教學方法，以培養研習校長與他人合作、分享之人際智慧，以培養校長「**績效管理能力**」敏銳覺察、開放對話等知能。
- (四) 打破過去科目孤立、只求廣度缺乏深度之學習模式，運用**問題本位**、**學生本位**之問題導向學習法，將績效管理之實際流程置於課程脈絡中，幫助校長**實踐智慧**之生成。

參、對校長之建議

一、瞭解不同校長培育機構之課程規劃，持續自我專業知能發展

經由比對本研究文獻探討之歸納與問卷調查之結果、我國國民小學校長培育課程中「校長教育理念」均呈現較低之得分結果，結果頗具一致性。然而針對開設教育理念課程較為完整之國立教育研究院籌備處進行座談之結論分析，其受培育之校長其對於「教育理念」此一向度之肯定程度甚高，與其他機構研習校長之得分，平均數差距為2-4分。亦即顯示，受測國小校長依據受訓地點之背景因素不同，對於此向度課程之學習經驗，可能導致填答結果之差異，即說明國民小學校長對於培育制度所應接受之課程內容，依據受訓機構而有認知之差異。

由此，本研究建議經由不同受訓機構培育之校長，亦應針對不同校長培育機構之課程有所瞭解，以促進其於專業知能之發展，以整全其自我知識架構之內化、統整與形塑，具備一位成功領導者所需具備之知識、願景、願意奉獻並能擅於運用不同之領導形式。

二、理解校長實踐學校績效管理之流程與作為，力求自我知行一致

經由本研究調查研究結果之顯示，校長知覺自我績效管理能力之各個向度與其認同影響績效管理能力之重要因素排序，彼此間呈現矛盾現象。例如「開放對話能力」是校長自我知覺最符合其行為表現之績效管理能力，但在後續適配度之結構模式中，卻顯現其為最低重要程度。

以此，本研究參酌專家訪談結論歸納提出建議，認為校長首先應理解實踐學校績效管理之作為，其流程乃由目標制定、授予權力、蒐集績效表現資料、實施績效面談、進行績效評估、提出回饋，是為一系統化之管理流程。校長於實際應用時，對於如何於教育現場妥為應用，避免導向社會價值期待之方向，則為校長在理解實踐作為後猶需注意之面向，以做到「理念知覺」與「實際行動」一致，真正落實校長之績效管理能力。

三、建置校長專業發展之知識分享平臺，提升校長績效管理能力

經由本研究調查研究結果顯示，校長背景變項中學校所在地區、校長受訓地點兩項代表校長實務經營與個人背景之變項，對於培育課程與績效管理能力之整體與各向度，均有顯著差異存在。

由此，本研究建議，面對知識快速流通之未來社會，校長應能打破地域之界線，運用知識分享平臺(knowledge-sharing platform)之設置，如同香港所積極規劃學校領才之溯源領袖(upstream leaders)應有建構電子論壇(e-Forums)及網路發展(networking—communities of Leadership practice)的能力，校長群體亦應重視建構校長知識分享之機制，使自我之專業知能持續發展的同時，以對未來即將實施之國家校長準則、校長證照制度等作好最為充足之準備。

四、培養校長面對變革之敏銳覺察能力，掌握學校多元之情境脈絡

經由本研究調查研究結果顯示，校長績效管理能力中因應學校情境脈絡之變革與多元觀點紛陳，校長必須具備質、量化績效表現資料之「敏銳覺察能力」，即能從有限之資料中發覺潛藏之影響因素。參酌國外校長培育機構規劃之相關課程，針對校長肆應變革能力已多著眼加強，如新加坡國立教育學院（NIE）規劃教育領導課程（LEP）即為一例。

由此，本研究建議，針對績效管理之相關知能，為培養與時俱進之目標執行能力、因應變革之敏銳覺察能力、使成就有能力因應多元、不穩定社會因子、賦有創造力思維的未來學校領導人，校長應能積極參與課程規劃進程、發展自我能力，並透過課程研討等分享機制的支持，發展出敏銳覺察教育背景脈絡不確定與肆應的能力，以應用於學校績效管理之情境中，以促進帶動整體學校經營效益增長、品質卓越之目標。



肆、對後續相關研究之建議

一、進行校長培育課程與校長績效管理之質性研究

由於針對校長培育與校長績效管理之研究略缺，未能深入探究國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之實際現況，本研究除量化之問卷調查外，復以焦點座談與專家訪談進行質化資料之蒐集。然而對於校長實施績效管理之實際內涵與作為（如績效面談），實有必要進入學校現場，藉由實際觀察以瞭解其互動情形。故本研究建議未來研究者，或可深入教育現場，進行深度訪談，參與觀察等質性研究以加深瞭解。

二、加入他評之研究調查方法進行多元觀點之參照與研析

本研究問卷調查，依據校長自我知覺進行問卷選項之勾選，此自評之方式，產生如績效管理能力中有向度行為符合程度最高，然重要程度卻為最低之現象，或受社會期望價值效應之影響；由此，依據專家訪談之結論，本研究建議未來之後續研究，或可針對此二變項進行他評，加入學校教師、行政人員之觀點，進行兩者間之參照比對，使研究結果更為客觀真實。

三、考量組織文化或型態等背景因素對學校實施績效管理之影響

本研究以校長個人變項及學校環境變項作為背景變項之切入，試圖探究影響校長培育課程及校長績效管理能力之相關因素，經研究結果顯示，性別、年齡、學歷、年資、學校區域在校長培育課程中確有差異性存在，僅學校所在地、受訓地點並未呈現差異性；在年齡、年資、學校規模對於校長績效管理能力產生差異，其餘則未有差異性。然而，除了上述背景變項之外，影響校長知覺校長培育課程與績效管理能力之前因變項是否尚有其他因素，如組織文化、組織型態、社會大環境等，有待後續研究進一步分析探究。

四、持續修訂研究量表工具

本研究工具採用自編之「國民小學校長培育課程與校長績效管理能力調查問卷」，廣泛蒐集目前國民小學校長知覺校長培育課程與校長績效管理能力之相關資料以期瞭解其關係。因此，故建議未來研究可持續修訂本問卷之信效度，持續進行探究與分析。