

第四章 研究結果與討論

本研究係採用問卷調查法從事研究，以自編之「高中初任校長專業發展需求與培育制度建構之調查問卷」為研究工具，針對全台灣 171 所公立高中校長隨機抽取 90 位校長作為研究對象，問卷回收的份數有 77 份，其中有效問卷共 73 份。此 73 位高中校長的作答情形，以及問卷分析的結果，詳如下面數節的敘述。第一節分析高中初任校長專業發展之需求，第二節探討高中校長職前培育制度，第三節為校長職前培育課程科目之分析，第四節為校長職前培育之師徒輔導制，最後一節則為綜合討論。

第一節 高中初任校長專業發展需求

以下首先針對高中初任校長專業發展需求進行分析：

壹、校長專業發展需求之現況分析

表 4-1 是經調查 73 位高中校長得到之數據資料，表示校長們認為在各項專業發展需求上的整體得分情形。由表可知，本研究所臚列之 25 項專業發展需求，得分介於 1.86 至 3.59 之間，顯示 73 位校長整體認為其專業發展需求為完全不符合至部分符合的程度間。

其中得分最高者為第 6 題之「感到校務繁重，時間不夠用」，得分為 3.59 分，偏向於部分符合的程度，亦即在 25 項專業發展需求上，校長們普遍感受到最大的需求即是時間的不足與校務的繁重，針對此項需求因應之方式，可以在培育課程中加強校長們時間管理能力。

除此之外依程度排序，73 位校長認為第二項讓校長們感受到部分不符合的專業發展需求為「不知該如何處理不適任教師的問題」，得分為 2.75；第三項為「無法確切掌握校務革新的時機」，平均分數為 2.60；第四項為「無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展」，分數同樣為 2.60；第五項則為

「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」，得分為 2.53；第六項為「感受到職前教育所學的不足」，平均數為 2.52；第七項為「自己的角色期望與教師的期望相衝突」，分數為 2.51。上述七項專業發展需求的得分情形，是偏向於部分不符合的程度，質言之，若以 25 項專業發展需求進行程度上的比較，73 位校長會認為上述七項需求為其較為需要之專業發展課題，而且多是偏重在處理與教師互動的問題上。

表 4-1 受試者在「高中初任校長專業發展需求」各題之平均數、標準差及排序

題次	項目	平均數	標準差	排序
1	無法確切掌握校務革新的時機	2.60	1.15	3
2	無法整合各處室的資源，朝學校目標發展	2.49	1.19	8
3	無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展	2.60	1.21	4
4	面對學校傳統包袱，不知如何改變	2.45	1.23	11
5	計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何	2.23	1.15	17
6	感到校務繁重，時間不夠用	3.59	1.43	1
7	對於教育相關法令不熟悉，時時擔心犯錯	2.32	1.07	12
8	對於學校人事衝突，不知該如何化解	2.25	1.19	16
9	主持會議的經驗不足，無法有效控制會議的進行	1.86	1.08	25
10	不知如何拔擢人才，組織有效能的行政團隊	2.27	1.22	14
11	與學校教師會相處面臨困難	2.12	1.18	20
12	不知該如何處理不適任教師的問題	2.75	1.37	2
13	不知道該如何推動教學視導	2.47	1.20	10
14	無法融入學校原有的文化中	2.14	1.11	19
15	自己的角色期望與教師的期望相衝突	2.51	1.11	7
16	自己的角色期望與家長的期望相衝突	2.25	1.05	15
17	民意代表的施壓，使自己必須放棄一些理想	2.16	1.27	18
18	面對外界的特權請託，不知該如何拿捏	1.93	1.06	24
19	面對不同團體的要求，不知如何拿捏	1.93	1.02	23
20	感受到職前教育所學的不足	2.52	1.17	6
21	缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定	2.53	1.06	5
22	遇到問題時，不好意思開口問人	2.00	1.08	22
23	遇到問題時，缺乏詢問的對象	2.30	1.22	13
24	進修管道不足，不知該如何提升專業能力	2.10	1.03	21
25	面對老師放棄程度較差的學生，不知如何有效導正老師的行為	2.47	1.13	9

貳、不同次要變項在專業發展需求上之差異

本研究所列出之專業發展需求共 25 項，前一段的討論是以全部 73 位校長的作答為基礎，以瞭解校長對於各項專業發展需求的整體情形，從上述討論中，可以發現 73 位校長認為第六項之「感到校務繁重，時間不夠用」相較之下最為符合其需求，其次為「不知該如何處理不適任教師的問題」與「無法確切掌握校務革新的時機」。

然而，在個別不同的基本資料變項中是否會有所差異，正是本段所要討論的重點。因為本研究所設計的專業發展需求高達 25 項，同時全體樣本數並不多，有效樣本僅 73 份，當分組到次要變項上時，樣本數顯得更少，頗多類別變項呈現相當大的人數差異，例如性別的男女分組，男生有 63 人，女生則僅有 10 人，如此在進行變異數分析時，能達統計上顯著差異的變項並不多，故本研究接下來僅呈現在統計上有明顯差異的分析，以進一步瞭解不同的基本變項在專業發展上需求之差異。

一、性別

本研究有效樣本中，男性有 63 人，女性有 10 人，倘若以單因子變異數分析進行分析，將會發現以性別設定為自變項，25 項專業發展需求為依變項，不同的性別會在第 5 項之專業發展需求上呈現不同的差異，其變異數分析摘要表如表 4-2 所示。意即男性校長與女性校長在「計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何」的專業發展需求上有所不同，其變異數分析所得到之 F 值為 4.975，達到統計.05 的顯著差異，男性校長在此方面的專業發展需求相較之下高於女性校長，男性校長的平均分數為 2.35，介於大部分不符合至部分不符合的程度間，女性校長的平均數則為 1.50，其認為的符合程度為完全不符合至大部分不符合間。

表 4-2 性別因素在「計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何」的專業發展需求變異數摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
專 5	男	63	2.35	1.17	組間	6.224	1	6.224	4.975*
	女	10	1.50	.71	組內	88.817	71	1.251	
					總和	95.041	72		

二、年資

表 4-3 是呈現不同年資的校長在第 21 項專業發展需求上的變異數分析情形。以不同年資作為自變項，「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」的得分情形為依變項，單因子變異數分析所得到之 F 值為 3.212，達到統計上.05 的顯著水準，亦即年資在 4 年以下、5 至 16 年和 17 年以上在此專業發展項目上有明顯的不同需求。

採用 LSD 法進行事後比結果發現，年資在 17 年以上的校長對於第 25 項專業發展需求明顯高於其他年資在 4 年以下及 5 至 16 年的校長，而年資在 4 年以下和年資在 5 至 16 年之間的校長在第 25 項在專業發展需求上沒有顯著的差異。亦即現在年資在 17 年以上的校長，當初在擔任高中初任校長時，比現在擔任高中校長年資在 16 年以下的人更明顯有此專業發展需求，其平均數為 4，表示此項內容部分符合其需求，。

表 4-3 年資因素在「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」的專業發展需求變異數摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
專 21	4 年以下	37	2.49	.96	組間	6.739	2	3.370	3.212*
	5 至 16 年	33	2.45	1.09	組內	73.425	70	1.049	
	17 年以上	3	4.00	1.00	總和	80.164	72		

運用單因子變異數分析的結果發現，在本研究問卷中所設計的六項基本資料，唯有性別和年資個別在25項專業發展需求上的其中一題產生顯著的差異，至於其他諸如高中校長擔任時的年齡、學歷、前一職務與學校類型在25項專業發展需求上並未有明顯的差異，表示其平均數相差不大，各次要分組的結論跟整體分析的結果相近。

參、高中初任校長專業發展需求之因素分析

因素分析之目的係為簡化前述 25 項專業發展需求之項目，試圖透過統計分析的方法，尋找出較為簡便、具代表性的因素來代替上述 25 項專業發展需求。

透過因素分析，針對 73 位高中校長在 25 項專業發展需求上的給分，可以將其 25 項需求萃取為 3 項因素。統計分析的方式是採用主成分分析 (Principal Component Analysis)，設定提煉出 3 個因素。

因素一包含第 1、2、3、4、5、7、8、10、11、12、14、15 和 16 題，共 13 題，因素負荷量從.533 至.821，分析題目內容可將因素一命名為「校務發展與人事管理」，其特徵值 (eigenvalue) 為 7.806，可以解釋高中初任校長專業發展需求 25 題總量表的 31.224%。

因素二包含第 9、13、19、20、21、22、23、24 及 25 題，共計 9 題，因素負荷量從.476 至.800，分析題目內容可將因素二命名為「自我效能」，其特徵值 (eigenvalue) 為 6.520，可以解釋高中初任校長專業發展需求 25 題總量表的 26.081%。

因素三則僅包含第 6、17 及 18 題三題，因素負荷量由.630 至.687，分析其因素內容，可以將因素三命名為「時間管理與外界互動」，其特徵值 (eigenvalue) 為 2.741，可以解釋高中初任校長專業發展需求 25 題總量表的 10.965%。

各因素內所包含的題目以及各題目的因素負荷量資料，詳見表 4-4。因素一、因素二和因素三個個因素相加起來，將可解釋整個校長專業發展需求量表的 68.270% 變異量。因此，由此三因素來代表 25 題專業發展需求將是適當的。

表 4-4 高中初任校長專業發展需求之因素分析摘要表

因素	項目	因素負荷量	解釋變異量	總解釋變異量
一、校務發展與人事管理	02.無法整合各處室的資源，朝學校目標發展	.821	31.224%	68.270%
	01.無法確切掌握校務革新的時機	.801		
	04 面對學校傳統包袱，不知如何改變	.797		
	08 對於學校人事衝突，不知該如何化解	.786		
	14 無法融入學校原有的文化中	.785		
	03 無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展	.748		
	05 計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何	.694		
	15 自己的角色期望與教師的期望相衝突	.655		
	12 不知該如何處理不適任教師的問題	.636		
	10 不知如何拔擢人才，組織有效能的行政團隊	.603		
	11 與學校教師會相處面臨困難	.593		
07 對於教育相關法令不熟悉，時時擔心犯錯	.591			
16 自己的角色期望與家長的期望相衝突	.533			
二、自我效能	23 遇到問題時，缺乏詢問的對象	.800	26.081%	68.270%
	22 遇到問題時，不好意思開口問人	.788		
	19 面對不同團體的要求，不知如何拿捏	.716		
	13 不知道該如何推動教學視導	.704		
	25 面對老師放棄程度較差的學生，不知如何有效導正老師的行為	.698		
	24 進修管道不足，不知該如何提升專業能力	.677		
	21 缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定	.641		
	09 主持會議的經驗不足，無法有效控制會議的進行	.553		
20 感受到職前教育所學的不足	.476			
三、時間管理與外界互動	17 民意代表的施壓，使自己必須放棄一些理想	.687	10.965%	68.270%
	06 感到校務繁重，時間不夠用	.657		
	18 面對外界的特權請託，不知該如何拿捏	.630		

本研究正式問卷的建立，是藉由專家學者的專業能力進行內容效度的審查，並未經由預試的程序，透過統計分析以瞭解問卷各個題目間之關係，然而為檢證因素分析的結果，在此特別必須進行其內部一致性與內在

結構分析，以瞭解本問卷在高中校長專業發展需求的題目設計是否良好，足以測量高中校長之專業發展需求。

一、內部一致性分析

高中初任校長專業發展需求的部分題目設計共有 25 題，為簡化這 25 題的內容，因此本研究透過因素分析的統計方式，試圖濃縮出較為簡單且具代表性的因素，來代表此 25 題題目所要測量的內容。經過因素分析之後，高中初任校長專業發展需求的部分可以萃取出三項因素，各項因素的 Cronbach α 係數誠如表 4-5 所示，其 Cronbach α 係數分別達到 .9550、.9282、.7218，而在專業發展需求總量表上係數則達到 .9653，顯示本部分的總量表與各因素內部一致性高，信度頗佳。

表 4-5 高中初任校長專業發展需求量表內部一致性分析

因素別	因素一	因素二	因素三	總專業發展
題數	13	9	3	25
Cronbach α	.9550	.9289	.7218	.9653

二、內在結構分析

而在效度的部分，計算各因素與總量表間的內在相關，目的是在瞭解此部分問題的內在結構是否良好。由表4-6可知，各因素與總量表間的相關係數介於 .760至 .957之間，且均達 .01 的顯著水準，代表各因素與總量表間的一致性甚高，本部分的內在結構良好。

表4-6 高中初任校長專業發展需求量表內在結構分析

因素別	因素一	因素二	因素三	專業發展總分
因素一	1			
因素二	.795**	1		
因素三	.624**	.703**	1	
專業發展總分	.957**	.927**	.760**	1

經由內部一致性分析與內在結果性分析可得知，本問卷在高中初任校長專業發展需求上所設計的25項發展需求，無論是就信度或是效度而言皆良好，足以測量到高中初任校長在專業發展之需求。而因素分析的結果，所萃取之三項因素分別為「校務發展與人事管理」、「自我效能」及「時間管理與外界互動」皆足以代表此25項需求。以下就各因素的內涵進一步進行分析。

三、各因素的現況及比較

由因素分析的結果，本研究將 25 項專業發展需求歸納為三個因素，分別為「校務發展與人事管理」、「自我效能」及「時間管理與外界互動」。表 4-7 為此三項因素之現況與比較。

倘若個別因素進行分析可知，在「校務發展與人事管理」因素上，就程度的比較而言，高中校長的專業發展需求前五項依次為：

- (一) 不知該如何處理不適任教師的問題；
- (二) 無法確切掌握校務革新的時機；
- (三) 無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展；
- (四) 自己的角色期望與教師的期望相衝突；
- (五) 無法整合各處室的資源，朝學校目標發展。

此五項專業發展需求中有三項是與教師有關，可見高中校長在面對專業性頗高的高中教師時，如何去展現領導及統御能力，與教師發展良好的互動關係，將是成功的高中初任校長第一要務。

在「自我效能」因素上，高中初任校長的專業發展需求前五項依序為：

- (一) 缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定；
- (二) 感受到職前教育所學的不足；
- (三) 不知道該如何推動教學視導；
- (四) 面對老師放棄程度較差的學生，不知如何有效導正老師的行為；

(五) 遇到問題時，缺乏詢問的對象。

而在「時間管理與外界互動」的因素上，最主要的專業發展需求則是感到校務的繁重，時間不夠用。此需求亦是 25 項專業發展需求單項得分最高的題目。

若再以三項因素互相比較可發現，「校務發展與人事管理」的平均數為 2.38，「自我效能」的平均數為 2.24，「時間管理與外界互動」的平均數為 2.56，三者之中以時間管理與外界互動的專業發展需求最為明顯。

表 4-7 受試者在高中初任校長專業發展需求各項因素之平均值、排序

因素	項目	平均值	排序	總平均值	總排序
一	02.無法整合各處室的資源，朝學校目標發展	2.49	5	2.38	2
	01.無法確切掌握校務革新的時機	2.60	2		
	04 面對學校傳統包袱，不知如何改變	2.45	6		
	08 對於學校人事衝突，不知該如何化解	2.25	9		
	14 無法融入學校原有的文化中	2.14	12		
	03 無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展	2.60	2		
	05 計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何	2.23	11		
	15 自己的角色期望與教師的期望相衝突	2.51	4		
	12 不知該如何處理不適任教師的問題	2.75	1		
	10 不知如何拔擢人才，組織有效能的行政團隊	2.27	8		
	11 與學校教師會相處面臨困難	2.12	13		
	07 對於教育相關法令不熟悉，時時擔心犯錯	2.32	7		
	16 自己的角色期望與家長的期望相衝突	2.25	89		
二	23 遇到問題時，缺乏詢問的對象	2.30	5	2.24	3
	22 遇到問題時，不好意思開口問人	2.00	7		
	19 面對不同團體的要求，不知如何拿捏	1.93	8		
	13 不知道該如何推動教學視導	2.47	3		
	25 面對老師放棄程度較差的學生，不知如何有效導正老師的行為	2.47	3		
	24 進修管道不足，不知該如何提升專業能力	2.10	6		
	21 缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定	2.53	1		
	09 主持會議的經驗不足，無法有效控制會議的進行	1.86	9		
	20 感受到職前教育所學的不足	2.52	2		
三	17 民意代表的施壓，使自己必須放棄一些理想	2.16	2	2.56	1
	06 感到校務繁重，時間不夠用	3.59	1		
	18 面對外界的特權請託，不知該如何拿捏	1.93	3		

第二節 高中初任校長職前培育制度

本節針對高中校長職前培育制度之制度層面進行分析，共計包含目標、參加人員、主辦機關、時間、承辦單位、課程實施方式、實習課程、師傅校長年資、配對方式，以及師傅校長參與培育課程之制度設計等十項。

一、高中初任校長職前培育制度目標

根據表 4-8 得知，實施問卷調查之結果，勾選高中校長職前培育制度的目標為「涵養高尚品德」的人共有 42 次，佔所有勾選次數 320 次的 13.1%；勾選「陶融教育專業精神」的有 48 次，佔所有次數的 15%；勾選「瞭解當前的教育政策」的有 64 次，佔所有次數 20%；勾選「探討教育新知」的有 46 次，佔全部的 14.4%；勾選「研討學校行政理論與實務」的次數有 62 次，佔全部的 19.4%；勾選「瞭解學校行政運作」的有 53 次，佔全體的 16.5%；勾選「其他」選項者，則僅有 5 次，佔 320 次的 1.6%。

倘若依勾選次數的比例來看，高中初任校長職前培育制度的目標依序為：1.瞭解當前的教育政策（20%）、2.研討學校行政理論與實務（19.4%）、3.瞭解學校行政運作（16.5%）、4.陶融教育專業精神（15%）、5.探討教育新知（14.4%），以及 6.涵養高尚品德（13.1%）。

再針對同一項目進行差異性考驗分析，可以得知該選項贊成與不贊成意見的差異性。例如勾選「涵養高尚品德」作為高中初任校長職前培育制度目標的人有 42 位，佔 73 人的 57.5%，相對的有 31 人並不同意其作為培育制度之目標，比例為 42.5%，兩者的百分比差異為 15%。依據卡方考驗檢驗其差異顯著性的結果，得到 χ^2 值為 1.658，並未達顯著水準，顯示贊成或反對涵養高尚品德作為職前培育制度目標的人數比例並未有明顯的差異，涵養高尚品德是否作為培育制度目標之一，並無絕對的意見。

同理，在「探討教育新知」選項上， χ^2 值為 4.945，達.05 的顯著水準，亦即高中校長傾向於視探討教育新知為職前培育制度之目標。而在「陶融教育專業精神」、「瞭解當前的教育政策」、「研討學校行政理論與實務」及「瞭解學校行政運作」四個選項上，其 χ^2 值各自為 7.247、41.438、35.630 以及 14.918，皆達 0.01 的顯著水準，亦即高中校長非常傾向於贊成將此三個選項列為校長職前培育制度之目標。

至於在選項其他的部分，其 χ^2 值為 52.370，亦達 0.01 的顯著水準，亦即高中校長非常傾向於不將此列為職前培育制度的目標，換句話說，除本研究所臚列的六個選擇之外，高中校長並不認為還有其他的目標需受到考量。然而，選擇職前培育制度目標尚包含其他的校長有 5 位，其所提供的建議有：

1. 教育法令、政府採購相關法令。
2. 教育及相關法令之認知與實務。
3. 培養親和力、溝通能力與領導藝術。
4. 高中課程領導知能。
5. 培養教育情懷。

表 4-8 受試者在「高中初任校長職前培育制度目標」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 涵養高尚品德	42	13.1%	1	1.658
2. 陶融教育專業精神	48	15%	1	7.247**
3. 瞭解當前的教育政策	64	20%	1	41.438**
4. 探討教育新知	46	14.4%	1	4.945*
5. 研討學校行政理論與實務	62	19.4%	1	35.630**
6. 瞭解學校行政運作	53	16.5%	1	14.918**
7. 其他	5	1.6%	1	54.370**
總和	320	100%		

* P < 0.05 ** P < 0.01

二、參加職前培育制度之人員

由表 4-9 可知，73 位高中校長中認為原先服務於教育行政機關的人員應參加職前培育制度意見的有 64 位，勾選此選項的次數佔全部勾選次數 225 次的 28.4%；認為原先擔任國中校長者需參加培育制度的人有 56 位，勾選次數為 24.9%；認為原先擔任高中主任的人員應參加職前培育制度的人校長有 63 位，其勾選的百分比為 28%；同意上述三種身份以外擔任高中校長的人員應接受職前培育制度者則有 42 位，比例為 18.7%。因此，73 位校長認為應參加職前培育制度的人員依序為原先在教育行政機關服務的人員，其次為原先擔任高中主任的人員和原先擔任國中校長的人員，最後才是上述三種身分以外擔任高中校長之人員。

再者，依卡方考驗檢視之，同意「原先在教育行政機關服務的人員」、「原先擔任國中校長的人員」，以及「原先擔任高中主任的人員」應接受職前培育制度的人數百分比，與沒有勾選該選項的百分比差異性比較，其算出的 χ^2 值分別為 41.438、20.836，以及 38.479，三者皆達 0.01 的顯著水準，顯示高中校長非常傾向於贊成此三類人員應參加職前培育制度。而對於上述三者以外身份的人員，其差異性考驗的 χ^2 值僅有 1.658，未達顯著的差異，可知高中校長對於以大學教授或其他身份擔任高中校長者是否要參加職前培育制度，並無統計上的意見顯著差異，但 73 為校長中仍有 42 位認為其需要參加職前培育制度。

表 4-9 受試者在「參加職前培育制度之人員」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 原先在教育行政機關服務的人員	64	28.8%	1	41.438**
2. 原先擔任國中校長的人員	56	24.7%	1	20.836**
3. 原先擔任高中主任的人員	63	27.9%	1	38.479**
4. 上述三種身分以外擔任高中校長之人員 (例如擔任實驗高中校長之大學教授)	42	18.7%	1	1.658
總和	219	100%		

** P < 0.01

三、主辦機關

根據表 4-10 得知，勾選「由教育部統一辦理」的次數有 43 次，百分比為 58.9，勾選由「依主管教育行政機關之不同，各自辦理」者有 30 次，百分比為 41.1。兩選項百分比的差異為 17.8，倘若以卡分考驗進行分析，可得 χ^2 值為 2.315，未達統計的顯著差異，顯示填答者認為由教育部主辦，或是由各主管教育行政機關主辦的意見並無太大的不同，兩選項皆能接受。

問卷當中，有一位勾選由教育部統一辦理的校長，特別註明強調無論是由教育部辦理或是由各主管機關辦理，希望能提供有省市經驗交流的機會。

表 4-10 受試者在「高中校長職前培育制度主辦機關」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1.由教育部統一辦理	43	58.9%	1	2.315
2.依主管教育行政機關之不同，各自辦理	30	41.1%		
3.其他	0	0%		
總和	73	100%		

四、時間

關於高中校長職前培育制度的時間長短，由表 4-11 可知，選擇時間在「一週以內」為適宜者有 13 位，佔 17.8%，選擇時間為「超過一週，二週以內」者有 15 位，佔 20.5%，而勾選時間為「超過二週，四週以內」者有 22 位，佔 30.1%，「超過四週，八週以內」的則有 18 人勾選，佔 24.7%，其餘有 5 人選擇適宜的培育時間應在「九週以上」，佔 6.9%。

將填答者的在各選項的勾選情形以卡方檢定之，可得 χ^2 值為 11.041，達 0.05 的顯著水準，亦即 73 位高中校長在培育制度的時間長短上的意見有明顯的差異。大體上而言，時間以「超過二週，四週以內」最為適宜，選

擇的人數最多，佔全體人數的30.1%，其次是「超過四週，八週以內」的選項有24.7%的人勾選，兩者合併共有54.8%，超過半數，由此可知，高中校長多認為初任校長應接受職前培育，時間至少要超過二週，多則不超過八週，其中以超過二週，四週以內最為合適。

表 4-11 受試者在「高中校長職前培育制度時間長短」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 一週以內	13	17.8%	4	11.041*
2. 超過一週，二週以內	15	20.5%		
3. 超過二週，四週以內	22	30.1%		
4. 超過四週，八週以內	18	24.7%		
5. 九週以上	5	6.9%		
總和	73	100%		

*P < 0.05

五、承辦單位

由表 4-12 可知，73 位高中校長當中同意職前培育制度的承辦單位應由國家教育研究院辦理者有 51 人，此選項佔全部勾選次數 121 次的 42.1%；同意由教師研習中心辦理者有 26 人，佔全部次數的 21.5%；同意由設有校長培育中心的大專院校辦理者有 32 人，比例為 26.5%；同意由設有教育行政研究所的大專院校辦理者有 11 人，比例為 9.1%；至於同意由民間成立之教育行政相關學術團體辦理者為零人，表示 73 位校長皆不贊同由民間的教育行政相關學術團體承辦高中校長職前培育制度，而建議還有其他選擇的校長則有 1 位，佔全部次數的 0.8%，該名校長建議可由教育行政機關自行辦理。

從 121 次勾選的次數百分比來看，高中校長認為承辦高中初任校長職前培育制度的單位以國家教育研究院為第一優先選擇（42.1%），其次為設有校長培育中心的大專院校（26.5%）、教師研習中心（21.5%）、或是設

有教育行政研究所的大專院校（9.1%）來承辦。

再針對各選項的差異顯著性考驗進行分析，贊成與不贊成由設有校長培育中心的大專院校承辦職前培育制度的百分比差異，其卡方考驗所得之 χ^2 值為 1.110，未達統計的顯著差異，亦即校長對於是否由設有校長培育中心的大專院校來承辦意見上並無明顯的差別。而對於是否贊成由教師研習中心辦理的意見差異，其 χ^2 值為 6.041，達 0.05 的顯著水準，亦即校長傾向不贊成由教師研習中心承辦。

倘若是由設有教育行政研究所的大專院校或是其他單位來承辦，其意見百分比的差異性考驗所得到之 χ^2 值分別為 36.630 和 69.055，皆達 0.01 的顯著差異，換句話說，校長們更明顯傾向於不贊成由設有教育行政研究所的大專院校或是其他單位來承辦校長職前培育制度。

因此，承辦校長職前培育制度的較佳單位即為國家教育研究院，73 位高中校長在此選項的勾選上，51 位認同，22 位不認同，百分比分別為 69.9% 和 30.1%，卡方考驗所得到的 χ^2 值為 11.521，達統計上的 0.01 顯著水準，亦即高中校長較明顯傾向於由國家教育研究院承辦高中校長職前培育制度。

表 4-12 受試者在「高中校長職前培育制度承辦單位」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 由國家教育研究院辦理	51	42.1%	1	11.521**
2. 由教師研習中心辦理	26	21.5%	1	6.041*
3. 由設有校長培育中心的大專院校辦理	32	26.5%	1	1.110
4. 由設有教育行政研究所的大專院校辦理	11	9.1%	1	35.630**
5. 由民間成立之教育行政相關學術團體辦理	0	0%	1	
6. 其他	1	0.8%	1	69.055**
總和	121	100%		

* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$

六、課程實施方式

表 4-13 所呈現的資料是有效樣本認為高中初任校長職前培育課程適宜的實施方式，亦即高中校長較為接受的教學方式。從表中數據的顯示可知，講述法被勾選次數為 38 次，總全部勾選次數次 376 次的 10.1%；而問題解決方案討論被勾選的次數為 67 次，比例為 17.8%；分組討論被勾選的次數為 59 次，比例為 15.7%；讀書會被勾選的次數為 20 次，比例為 5.3%；個案研究被勾選的次數為 41 次，比例為 10.9%；心得報告被勾選的次數為 26 次，比例為 6.9%；經驗分享被勾選的次數為 66 次，比例為 17.6%；學校參觀被勾選的次數為 59 次，比例為 15.7%；除上述所臚列的八種實施方式之外，校長並未建議還有其他的實施方式，所以在其他的選項上，被勾選的次數為零，另一層涵意也是意指上述八種教學方法其實已涵蓋課程應該的實施方法。

單純就實施方式被勾選的次數百分比來分析，高中校長認為較適宜的實施方式依序為：

1. 問題解決方案討論（17.8%）；
2. 經驗分享（17.6%）；
3. 分組討論及學校參觀（15.7%）；
4. 個案研究（10.9%）；
5. 講述法（10.1%）；
6. 心得報告（6.9%）；
7. 讀書會（5.3%）。

由此次序來分析可以發現，高中校長認為較適宜的實施方式明顯偏向於以實務為取向的教學方式，著重於問題方案的解決、經驗的分享、分組互動討論，以及學校參觀的實施方式。一般我們認為的傳統教學方式—講述法，由表中的數據可以看出，73 位校長當中仍有 38 位校長選擇其為適宜方式，意即講述法在教學上仍有其功能，並非受到校長們的一致排斥，反觀心得報告或是讀書會的方式，並未受到校長們的青睞，探討其原因，此類教學方式或是太偏重於個人靜態的學習，對於職前培育制度這一類的較重視成人學習、實務取向的課程而言，或許就顯得較為不適宜。

表4-13受試者在「高中校長職前培育制度課程實施方式」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 講述法	38	10.1%	1	.123
2. 問題解決方案討論	67	17.8%	1	50.973**
3. 分組討論	59	15.7%	1	27.740**
4. 讀書會	20	5.3%	1	14.918**
5. 個案研究	41	10.9%	1	1.110
6. 心得報告	26	6.9%	1	6.041*
7. 經驗分享	66	17.6%	1	47.685**
8. 學校參觀	59	15.7%	1	27.740**
9. 其他	0	0%		
總和	376	100%		

*P < 0.05 **P < 0.01

再者，針對各個單一選項被勾選與沒被勾選的次數百分比進行探討，運用卡方考驗分析其百分比差異顯著性可以發現，講述法所計算出的 χ^2 值為.123，並未達到顯著差異，亦即高中校長對於職前培育課程是否贊同採用講述法的實施方式，贊成與不贊成的意見百分比並無明顯的差異。同樣的情形亦發生在個案研究上，其所得到的 χ^2 值為 1.110，未達顯著水準，意即在此實施方式上，高中校長明顯沒有傾向於贊成或是反對。

問題解決方案討論、分組討論、經驗分享與學校參觀的 χ^2 值分別為 50.973、27.740、47.685 以及 27.740，皆達到.01 的顯著水準，可見校長們明顯傾向於支持此類的實施方式。

心得報告與讀書會的實施方式所得到的 χ^2 值分別為 66.041 與 14.918，達到統計上的顯著界線，前者為.05，後者為.01，亦即兩者的實施方式皆為高中校長比較傾向不贊成的方式，同時就兩者程度比較上而言，高中校長是更明顯地不贊成採用讀書會的教學方式。

七、實習制度

在有關實習課程與培育課程搭配模式的問題回答上，73 人中有 72 人填答，1 人並未回答。

然而，在此要進行卡方分析以前，需要先特別說明一點。卡方考驗的適合度分析原理是在考驗單一變項的觀察次數與期望理論次數是否有所差異，但是各個變項間的理論分配次數卻可能是主觀假定的，而沒有實證資料支持，例如在本題當中的選項有四項，進行卡方考驗時，所假定的理論次數比例可能為 1：1：1：1，亦即 72 位校長的在各題回答情形理論上應該每題都有 18 個人填寫，倘若實際的填答次數與此理論次數相差過大，卡方考驗自然容易達顯著的差異。

不過問題卻是，本研究根據文獻評閱的結果，一般的相關研究指出培育課程與實習課程的搭配模式，大體而言，就如同所題選項中所呈現的前三種模式，不是修課完畢後實習，就是將實習安插在修課的中間，因此就理論上而言，校長們在此題的回答上，最有可能的人數比例應該是 24：24：24，會選擇其他選項的人屬於少數，在此之所以設計其他的選項，是為避免題目的涵蓋性不足，致使填答者不知如何勾選，因此才有其他的選項，但根據文獻分析的結果，理論上校長們的回答應該會籍中在前三項，故此題在進行卡方考驗時，將僅針對其三項進行適合度分析，特此說明。往後第九題與第十題的分析方式如同此題。

由表 4-14 可知，搭配模式的選擇上，選擇「修課結束之後，再進行實習」者有 10 人，佔 13.9%，選擇「修課→實習→修課」者有 27 人，百分比為 37.5，選擇「修課的同時，每週安排一段固定時間實習」者有 32 人，百分比為 44.4，選擇其他的則有 3 人，百分比為 4.2。

倘若從選擇的百分比比較，修課的同時並每週安排一段固定時間實習的模式為最多人可接受的方案，其次是課程中間穿插實習課程的模式，為第二多人選擇的適宜模式。

以卡方考驗檢驗其差異顯著性時， χ^2 為 11.565，達到 0.01 的顯著水準，由此可知 72 位校長在有關實習課程與培育課程搭配模式的看法上有明顯的差異。大致上而言，修課的同時並每週安排一段固定時間實習的模式最為適宜。

表4-14 受試者在「高中校長職前培育制度之實習制度」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 修課結束之後，再進行實習	10	13.9%	2	11.565**
2. 修課 → 實習 → 修課	27	37.5%		
3. 修課的同時，每週安排一段固定時間實習	32	44.4%		
4. 其他	3	4.2%		
總和	72	100%		

** P < 0.1

八、師傅校長的校長年資

針對師傅校長的年資選擇上，73 位校長當中有 72 位表示意見，意見的分佈情形如表 4-15。

由表 4-15 可知，72 位高中校長認為師傅校長的年資，以「四年以內即可」的意見有 3 位，佔全體人數的 4.2%；「五年以上至八年以內」為最多人勾選的項目，選擇的人數有 44 人，佔全體人數的 61.1%；「九年以上至十二年以內」的選項為次多人選擇的項目，選擇的人數有 23 位，佔全體人數的 31.9%；其餘選擇「十三年以上」的人數有 2 位，佔全體人數的 2.8%。

若以卡方檢定考驗其差異的顯著性，可以得到 χ^2 值為 65.667，達到 0.01 的顯著水準，顯示 72 位校長對於師傅校長所應擁有的年資意見看法上有明顯差異，其中以五年以上至八年以內的經驗最為適宜。

表4-15受試者在「高中校長職前培育制度師傅校長年資」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 四年以內即可	3	4.2%	3	65.667**
2. 五年以上至八年以內	44	61.1%		
3. 九年以上至十二年以內	23	31.9%		
4. 十三年以上	2	2.8%		
總和	72	100%		

** P < 0.1

九、師傅校長的配對方式

關於師傅校長與學員的配對方式上，有 1 人未回答，其餘 72 位填答者當中，25 位贊成由培育單位進行配對，佔總人數的 34.7%；選擇由培育單位提供名單，學員自己選擇的有 30 位，佔總人數的 41.7%；認為應該由學員自己尋找，再報請培育單位同意遴聘者則有 16 位，佔總人數的 22.2%；其餘尚還有 1 人選擇其他的配對方式，佔總人數的 1.4%。有關師傅校長配對方式的意見次數分配表，詳見表 4-16。

選擇其他選項的 1 位校長是認為「培育單位提供名單，由學員自己選擇」或「由學員自己尋找，再報請培育單位同意遴聘」兩種方式都能接受，因為如此作法能更有彈性的給予學員機會去選擇。

將表 4-16 的數據以卡方檢定考驗之，得 χ^2 值為 4.254，達到 0.01 的顯著水準，表示高中校長對於師傅校長的配對方式意見上有明顯的差異。四個選項當中，以培育單位提供名單，並由學員自己選擇的方式最為適宜。

表4-16 受試者在「高中校長職前培育制度師傅校長配對方式」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 由培育單位進行配對	25	34.7%	2	4.254**
2. 培育單位提供名單，由學員自己選擇	30	41.7%		
3. 由學員自己尋找，再報請培育單位同意遴聘	16	22.2%		
4. 其他	1	1.4%		
總和	72	100%		

** P < 0.1

十、師傅校長參與職前培育課程的制度設計

表 4-17 為 72 位高中校長認為師傅校長參與職前培育課程的制度設計模式意見分佈情形。贊成應該在「培育課程期間全程參與」者有 14 位，佔 19.4%；贊成「在課表中獨立安排師傅校長的課程時間」者有 28 位，佔 38.9%；贊成「僅在學員實習期間，提供實習輔導」者有 28 位，佔 38.9%。選擇其他選項的人有 2 位，百分比為 2.8%，這兩位校長都贊成「在課表中獨立安排師傅校長的課程時間」與「僅在學員實習期間，提供實習輔導」兩種方式並行，亦即師傅校長能擁有獨立的課程時間，同時又負責輔導學員的實習情形。

若將前三個選項進行差異顯著性考驗時，可得 χ^2 值為 5.600，並未達到顯著水準，顯見高中校長對於師傅校長參與職前培育課程的制度設計意見上並無明顯的不同。但由表 4-17 可知，38.9%的人認為應在課表中獨立安排師傅校長的課程時間，另外 38.9%的人則認為僅在學員實習期間，提供實習輔導即可，兩者合計佔總人數的 77.8%。

表4-17 受試者在「高中校長職前培育制度師傅校長參與職前培育課程的制度設

計」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 培育課程期間全程參與	14	19.4%	2	5.600
2. 在課表中獨立安排師傅校長的課程時間	28	38.9%		
3. 僅在學員實習期間，提供實習輔導	28	38.9%		
4. 其他	2	2.8%		
總和	72	100%		

本節以上的討論係針對高中校長對於推動高中校長職前培育制度之意見分析，分為目標、參加人員、主辦機關與時間等共十項制度面討論。從其中我們亦可以發現，現任高中校長的意見普遍而言是傾向於贊成推動校長職前培育制度，理由可以藉由高中校長勾選辦理的時間來證明，因為倘若高中校長認為不需要有或是不重視培育制度，其在回答時間選項時可以僅勾選一週以內辦完即可，但問卷分析的結果發現，超過二週至四周以內的選項為最多人選擇（30.1%），其次是超過四周至八週以內（24.7%），故此數據可間接支持現任高中校長對於推動校長職前培育制度之贊成意見。

既然高中校長傾向支持推動高中校長職前培育制度，則在制度的各個層面之規劃就必須詳盡設計，以使高中校長職前培育制度能發揮其功效。在第二章的討論中，我們已就現有的培育制度分析其優劣，此可作為未來規劃高中校長職前培育制度的基礎。在本節中，我們更進一步瞭解現場實務工作者的經驗，無論是就制度目標、參與人員，或是主辦機關等各層面進行分析，透過現任校長的觀點，將同樣有助於我國未來高中校長培育制度之規劃。

第三節 高中初任校長職前培育課程科目

以下茲針對 73 份有效樣本在高中校長職前培育課程科目的作答情形進行統計分析：

壹、職前培育課程課目之現況分析

表 4-18 是 73 位校長針對本研究所臚列的 25 項課程科目之評價結果，由此結果可知，校長們普遍認為此 25 項課程科目的重要性程度是介於有點幫助至非常有幫助之間，分數評價範圍為 4.32 至 5.15。顯見，73 校長整體上皆認為在職前培育制度中開設下列的課程科目，將有助於高中初任校長的工作勝任情形。

單就 25 個課程科目進行比較，得分最高的課程科目為「組織領導與管理」，平均分數為 5.15；其次依序為「危機管理」(M=5.12)、「校務發展計畫」(M=5.05)、「校長角色任務」(M=5.01)、「衝突管理」(M=4.99)、「課程與教學領導」(M=4.95)、「校務評鑑」(M=4.90)、「教育政策」(M=4.88)、「人際關係與溝通」(M=4.86)、「教學視導」(4.86)。

上述所呈現的課程科目為校長們認為較重要的十項課程科目，其中前四項的重要性程度是介於相當有幫助至非常有幫助之間，可見校長的組織領導與校務發展仍是校長重要的職責所在，其次第二高分的危機管理課程，反應出校長認為面對學校開放性組織的特徵時，危機隨時可能非預期性的爆發，危害到學校組織的正常運作，因此危機管理近來被學校視為重要的課題，而得分第四高的校長角色任務課題，其實也是反映在教育改革的浪潮下，隨者學校教師組織的興起與校長遴選等制度的實施，校長該如何自我定位，扮演好校長的角色，已成為校長們關心的議題。

25 項課程科目當中相較之下，重要性程度名列倒數五名的課程科目分別為「教育史哲」(M=4.32)、「電腦資訊課程」(M=4.40)、「青少年心理

學」(M=4.49)、「諮商與輔導」(M=4.51)及「近代教育思潮」(M=4.52)。此結果誠如專家效度問卷在經專家學者審查時所表示的建議大致相同，似乎連實務界的校長都認為此五類課程安排在校長職前培育課程科目當中，對於初任校長的工作勝任情形幫助有限，顯見，學界與實務界對於校長職前培育課程的定位仍偏重於傳統校長角色，重視校長的行政管理能力。其可能的解釋有二：一、有關教育史哲或是近代教育思潮此類的課程，校長學習的時機很多，不一定要安排在職前培育課程當中，亦即並未否定此類課程的重要；另一種解釋的可能為，就誠如簡成熙（2004）所言，教育哲學雖然被視為教育學的重要基礎理論，但實際上卻未真正獲得教育專業工作者的信服。本研究問卷填答者的反應某種程度上或許正呼應此種看法，認為教育史哲的課程對於初任校長的工作勝任情形幫助將相當有限。

表 4-18 受試者在「高中校長職前培育課程科目」各題之平均數、標準差及排序

題次	課程科目	平均數	標準差	排序	題次	課程科目	平均數	標準差	排序
1	校長角色任務	5.01	.86	4	14	學校預算編製與執行	4.85	.83	12
2	校務發展計畫	5.05	.72	3	15	學校營繕工程與財物採購	4.84	.78	13
3	校務評鑑	4.90	.85	7	16	學校建築與規劃	4.75	.78	16
4	組織領導與管理	5.15	.83	1	17	人際關係與溝通	4.86	.90	9
5	公共形象	4.75	.85	17	18	學校公共關係	4.73	.92	19
6	時間管理	4.81	.81	15	19	議事規則與技巧	4.67	.87	20
7	壓力管理	4.82	.86	14	20	青少年心理學	4.49	.96	23
8	衝突管理	4.99	.77	5	21	諮商與輔導	4.51	.93	22
9	危機管理	5.12	.76	2	22	電腦資訊課程	4.40	.89	24
10	教育政策	4.88	.80	8	23	近代教育思潮	4.52	1.02	21
11	教育法規	4.85	.78	11	24	教育史哲	4.32	.94	25
12	課程與教學領導	4.95	.86	6	25	行動研究	4.71	.94	18
13	教學視導	4.86	.93	10					

貳、不同變項在課程科目上之差異

表 4-18 是 73 位高中校長對於本研究在校長職前培育制度中所規劃的課程科目之整體評價，普遍而言，校長認為此 25 項職前培育課程科目，都有助於初任校長的工作勝任，尤其是組織領導與管理的課程，比較之下是最有幫助。然而，不同基本資料中的次要變項間，對於 25 項課程的評價是否有差異，乃是本段的分析重點所在。

誠如在本章第一節所述，因為本研究有效樣本數不多，僅 73 份，在進行變異數分析時，將不容易產生顯著的差異，且依變項高達 25 項，故以下僅臚列出達顯著差異之分析結果，進而探討其在不同課程科目上之差異情形。

一、年資

倘若以不同年資作為自變項，25 項課程科目分別為依變項，進行單因子變異數分析，將發現不同年資在第一項課程科目「校長角色任務」上的平均數有明顯之差異，其分析結果如表 4-19，其計算出的 F 值為 4.514，達 .05 的顯著水準，表示不同年資的校長對校長角色任務是否有助於初任校長工作勝任情形有不同評價。

以 LSD 法進行事後比較發現，年資在 4 年以下的校長與年資在 5 至 16 年或是 17 年以上的校長對校長角色任務此項課程科目的評價上有明顯的差異，至於 5 至 16 年和 17 年以上年資的校長間則沒有顯著的差異出現。由表 4-19 可知，年資在 4 年以下的初任校長，認為校長角色任務對初任校長的工作勝任情形僅為有點幫助至相當有幫助的程度之間，而年資在 5 年以上的校長卻是認為其助益性是介於相當有幫助至非常有幫助的程度。

表 4-19 年資因素在「校長角色任務」課程科目上之變異數分析摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
課 1	4 年以下	37	4.73	.84	組間	6.053	2	3.026	4.514*
	5 至 16 年	33	5.30	.81	組內	46.934	70	.670	
	17 年以上	3	5.33	.58	總和	52.986	72		

二、學歷

不同的學歷背景在校長職前培育制度之課程科目中，會有所差異的是出現在第 3 項「校務評鑑」與第 13 項「教學視導」課程上。

本研究在問卷基本資料欄位中的設計，是將學歷分為八個類別變項，經分析有效樣本的分佈情形得知，73 位校長當中具有教育相關系所博士學歷者有 3 位，教育相關系所碩士學位者有 27 位，非教育相關系所的碩士學歷 7 位，教育相關科系學士學歷資格者 1 位，其餘 35 位校長皆具有碩士學程四十學分班的學歷背景。然而因為具有學士學歷資格只有 1 位，因此在單因子變異數分析時將其省略，僅就具教育博士學歷、教育碩士學歷、非教育碩士學歷及碩士四十學分班學歷四者進行分析，其在「校務評鑑」課程上的差異分析結果如表 4-20，所得 F 值為 3.425，達.05 的顯著水準。

再以 LSD 法進行事後分析，發現具有教育博士學歷資格者的平均分數明顯不同於其他三者，意即具有教育相關系所博士學歷的校長認為在校長職前培育課程中開設校務評鑑，對於初任校長的幫助並不大，不像其他三者的評價是接近於相當有幫助的程度。

同樣將上述四組資料分析於第 13 項「教學視導」課程科目中，雖然其所得之 F 值達到統計上.05 的顯著水準（詳見表 4-20），但因為在統計學方法論上，其違反變異數同質性之假設，故本研究不採用此結論，寧可相信四組間並無差異。因為就誠如王保進（2002）所言，當各組人數差異越大時，變異數是否同質對拒絕或是接受虛無假設的影響就越大，進行變異

數同質性的檢定可以避免形成錯誤之結論。

表 4-20 學歷因素在「校長角色任務」與「教學視導」課程科目上之變異數分析摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
課 3	教育博士	3	367	1.53	組間	6.868	3	2.289	3.425*
	教育碩士	27	4.74	.71	組內	45.452	68	.668	
	非教育碩士	7	5.14	.69	總和	52.319	71		
	碩士四十分班	35	4.90	.85					
課 13	教育博士	3	3.33	2.08	組間	7.471	3	2.490	3.113*
	教育碩士	27	4.393	.87	組內	54.404	68	.800	
	非教育碩士	7	5.00	.58	總和	61.875	71		
	碩士四十分班	35	4.94	.84					

三、職務

表 4-21 所顯現的資料是不同職務背景的高中校長，認為第 24 項「教育史哲」課程對於初任校長工作勝任情形助益性之差異，單因子變異數分析的結果，得到 F 值為 3.119，達.05 的顯著水準，意即不同職務背景的校長認為教育史哲之課程重要性有所差異。

透過 LSD 法進行事後比較，發現此四組之間，有明顯差異的組別為來自教育行政機關的高中校長與來自國中校長背景的高中校長，後者（M=4.57）對教育史哲課程的評價顯著高於前者（M=3.67）。意即前一職務是擔任國中校長的高中校長明顯比來自教育行政機關背景的校長更加肯定教育史哲課程對於初任校長的幫助。

表 4-21 職務因素在「教育史哲」課程科目上之變異數分析摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
課 24	教育行政機關	9	3.67	1.00	組間	7.612	3	2.537	3.119*
	國中校長	37	4.57	.87	組內	56.141	69	.814	
	高中主任	25	4.24	.93	總和	63.753	72		
	其他	2	3.50	.71					

四、類型

以服務的學校類型作為自變項時，其單因子變異數分析的結果顯示（詳見表 4-22），不同學校類型的校長在 5 種課程科目上的評價有明顯的差異。

在第 1 項「校長任務角色」的課程上，所得之 F 值為 2.801，達.05 的顯著水準，再經由 LSD 法進行事後比較發現，服務於其他類型學校的高中初任校長平均分數明顯低於另外三種學校類型的高中校長，意即普通高中校長或是綜合高中、完全中學之校長皆認為校長角色任務課程相當有幫助於初任校長的工作勝任情形，而其他類型的高中校長則相較之下明顯不如此肯定。

在第 2 項「校務發展計畫」課程上，F 值為 4.624，達到.01 的非常顯著水準，顯見不同類型學校的校長對此課程的評價有更大的差異。LSD 法事後分析的結果如上，非常明顯的是其他類型學校的校長評價顯著低於另外三種學校類型的校長。

在第 12 項「課程與教學領導」課程上，計算出的 F 值為 3.283，達.05 得顯著水準，而 LSD 事後比較的結果顯示同樣是其他類型的學校明顯不同於另外三類型的學校，一開始服務於其他類型學校的高中校長，例如實驗高中的校長，他們即認為課程與教學領導課程對於初任校長而言，其幫助

性有限，僅為有點有幫助的程度而已。

在第 21 項「諮商與輔導」的課程中，變異數分析所得的 F 值為 2.810，同樣達到.05 的顯著水準，再經由 LSD 法的事後比較得知，其結果為僅有其他類型的學校的校長與普通高中或是綜合高中的校長有明顯的不同，意即其他類型高中的校長相較於普通高中校長或是綜合高中校長，對於諮商與輔導課程的有益性有明顯偏低的評價，認為其對初任校長的工作勝任情形只是介於有點沒幫助至有點有幫助之間。

第 24 項「教育史哲」課程科目，F 值為 2.885，達.05 顯著水準，LSD 法事後比較的結果則不同於上述四種結果。事後比較發現，一開始擔任綜合高中初任校長的校長認為教育史哲對於初任校長工作勝任情形的幫助性明顯高於其他三種類型的學校校長，而普通高中與完全中學，甚或是與其他類型的高中校長間並無明顯的差異。服務於綜合高中的校長明顯肯定教育史哲的課程重要性。

表 4-22 學校類型因素因素在「校長任務角色」、「校務發展計畫」「課程與教學領導」「諮商與輔導」、「教育史哲」課程科目上之變異數分析摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
課 1	普通高中	37	5.14	.86	組間	5.753	3	1.918	2.801*
	綜合高中	11	5.09	.83	組內	47.233	69	.685	
	完全中學	20	5.00	.65	總和	52.986	72		
	其他	5	4.00	1.22					
課 2	普通高中	37	5.14	.75	組間	6.325	3	2.108	4.624**
	綜合高中	11	5.27	.65	組內	31.456	69	.456	
	完全中學	20	5.05	.51	總和	37.781	72		
	其他	5	4.00	.71					
課 12	普通高中	37	4.89	.81	組間	6.718	3	2.239	3.283*
	綜合高中	11	5.36	.67	組內	47.063	69	.682	
	完全中學	20	5.05	.83	總和	53.781	72		
	其他	5	4.00	1.22					
課 21	普通高中	37	4.65	.75	組間	6.778	3	2.259	2.810*
	綜合高中	11	4.82	1.25	組內	55.469	69	.804	
	完全中學	20	4.30	.86	總和	62.247	72		
	其他	5	3.60	1.14					
課 24	普通高中	37	4.27	.84	組間	7.106	3	2.369	2.885*
	綜合高中	11	5.00	1.18	組內	56.647	69	.821	
	完全中學	20	4.15	.75	總和	63.753	72		
	其他	5	3.80	1.30					

三、高中校長職前培育課程科目之因素分析

經由本節一開始的分析可以得知，現任高中校長對於本研究所臚列的 25 項職前培育課程科目，整體評價良好，其得分情形分佈在 4.32 至 5.15 之間，屬於有點有幫助至非常有幫助的程度，意即此 25 項課程科目若能規劃於職前培育課程當中，將有益於初任校長的工作勝任。然而，此 25 項課程科目是否為化簡、歸類在幾個領域課程中，是本段分析的重點所在。

因素分析之目的即是為簡化前述 25 項職前培育課程科目之項目，試圖

透過統計分析的方法，尋找出較為簡便、具代表性的因素來代替上述 25 項職前培育課程科目。

透過因素分析，針對 73 位高中校長在 25 項課程科目上的給分情形，可以從此 25 項課程科目中萃取出 4 項因素。統計分析的方式是採用主成分分析（Principal Component Analysis），設定萃取出 4 項因素。

分析結果因素一包含第 5、6、7、8、9、17、18 和 19 項，共 8 項，因素負荷量從.558 至.840，分析題目內容可將因素一命名為「行政管理與公共關係」，其特徵值（eigenvalue）為 5.057，可以解釋前述 25 項高中校長職前培育課程科目的 20.229%變異量。

因素二包含第 1、2、3、4、12、13 及 25 項，共計 7 項，因素負荷量從.532 至.822，分析題目內容可將因素二命名為「校務發展與組織領導」，其特徵值（eigenvalue）為 4.313，可以解釋前述 25 項高中校長職前培育課程科目的 17.251%變異量。

因素三包含第 10、11、20、21、22、23、及 24 題共 7 題，因素負荷量由.555 至.760，分析其因素內容可以將因素三命名為「教育政策與法規及專門知能」，其特徵值（eigenvalue）為 4.282，可以解釋前述 25 項高中校長職前培育課程科目的 17.128%變異量。

因素四則包含第 14、15 及 16 項共 3 項，因素負荷量為.700 至.856，分析其因素內容可以將因素四命名為「學校總務知能」，特徵值為 3.726，可以解釋前述 25 項高中校長職前培育課程科目的 14.904%變異量。

各因素內所包含的項目以及各題目的因素負荷量資料，詳見表 4-23。因素一、因素二、因素三，及因素四的解釋量相加起來，將可解釋整個課程科目總變異量的 69.512%。

表 4-23 高中校長職前培育課程科目因素分析摘要表

		因素負荷量	解釋變異量	總解釋變異量
一	07.壓力管理	.840	20.229%	69.512%
	09.危機管理	.776		
	08.衝突管理	.756		
	06.時間管理	.732		
	17.人際關係與溝通	.611		
	05.公共形象	.591		
	18.學校公共關係	.580		
	19.議事規則與技巧	.558		
二	12.課程與教學領導	.822	17.251%	
	02.校務發展計畫	.733		
	25.行動研究	.677		
	13.教學視導	.637		
	01.校長角色任務	.593		
	04.組織領導與管理	.556		
	03.校務評鑑	.532		
三	23.近代教育思潮	.760	17.128%	
	24.教育史哲	.702		
	21.諮商與輔導	.660		
	20.青少年心理學	.653		
	10.教育政策	.614		
	22.電腦資訊課程	.597		
	11.教育法規	.555		
四	15.學校營繕工程與財物採購	.856	14.904%	
	14.學校預算編製與執行	.805		
	16.學校建築與規劃	.760		

以下在就本問卷在高中初任校長專業發展需求部分的量表進行內部一致性分析以及內在結構性分析，以瞭解此部分問卷編製的良好與否。

(一) 內部一致性分析

如同在高中初任校長專業發展需求部分的分析方式般，在高中初任校長職前培育課程科目的分析，運用因素分析的技術，同樣可以萃取出四項因素，其各因素的 Cronbach α 係數分別為.9162、.8964、.9002、.8994，而在課程科目部分的總量表 Cronbach α 係數為.9564，顯示此部分的問卷信度良好，量表具有內部一致性，各因素與總量表的 Cronbach α 係數詳見表 4-24。

表4-24 高中校長職前培育課程科目量表之內在一致性分析

因素別	因素一	因素二	因素三	因素四	總課程
題數	8	7	7	3	25
Cronbach α	.9162	.8964	.9002	.8994	.9564

(二) 內在結構性分析

在效度的部分，如表4-25所顯示，各因素與總量表間的相關係數皆達.01的顯著水準，相關係數值介於.727至.898間，表示此部分的內容結構性良好。

表4-25 高中校長職前培育課程科目量表之內在結構性分析

因素別	因素一	因素二	因素三	因素四	課程總分
因素一	1				
因素二	.662**	1			
因素三	.703**	.742**	1		
因素四	.608**	.580**	.546**	1	
課程總分	.888**	.883**	.898**	.727**	1

**P<.01

由上述的分析可知，高中初任校長專業發展需求部分量表編製情形，無論是就其內部一致性分析，或是內在結構性分析，結果都顯示量表編製良好。

四、各因素之現況及比較

再將表4-23的資料轉換為表4-26的形式，由表4-26可知，四類因素所代表的課程當中，以因素二的「校務發展與組織領導」課程平均分數最高，顯示在校長職前培育制度的課程規劃中，以此類課程的重要性最高，將最有助於初任校長的工作勝任情形。其次是因素一的「行政管理與公共關係」；因素四的「學校總務知能」課程；最後才為因素三的「教育政策與法規及專門知能」課程。此排序的結果亦可作為培育課程時間規劃的參考依據，因為培育課程倘若只有幾週的時間，不可能在幾週之內教完所有重要的課程，因此在時間的規劃上，可依表4-26的結果，妥善規劃其授課時數比例，方能使培育課程達到最大效益。

而各類課程當中，又其所內含的課程科目依序排列出，例如在因素一

的「行政管理與公共關係」課程當中，又適合以危機管理課程為第一授課內容，其次是衝突管理、人際關係與溝通、壓力管理、時間管理、公共形象、學校公共關係，及最後的議事規則與技巧。其他因素的課程依此類推，將可看出各因素課程當中各自內含課程的重要性程度。

因素二的「校務發展與組織領導」課程中以組織領導與管理最為重要，其次為校務發展計畫和校長角色任務；因素三的「教育政策與法規及專門知能」則是以教育政策」最為重要，其次為教育法規。最後的因素四「學校總務知能」全都是有關學校預算、建築或工程等知能，最為重要的課程為學校預算編製與執行。

表4-26 高中校長職前培育課程科目各因素之現況與比較

因素	項目	平均	排序	總平均	總排序
一、行政管理與公共關係	07.壓力管理	4.82	4	4.84	2
	09.危機管理	5.12	1		
	08.衝突管理	4.99	2		
	06.時間管理	4.81	5		
	17.人際關係與溝通	4.86	3		
	05.公共形象	4.75	6		
	18.學校公共關係	4.73	7		
	19.議事規則與技巧	4.67	8		
二、校務發展與組織領導	12.課程與教學領導	4.95	4	4.95	1
	02.校務發展計畫	5.05	2		
	25.行動研究	4.71	7		
	13.教學視導	4.86	6		
	01.校長角色任務	5.01	3		
	04.組織領導與管理	5.15	1		
	03.校務評鑑	4.90	5		
三、教育政策與法規及專門知能	23.近代教育思潮	4.52	3	4.57	4
	24.教育史哲	4.32	7		
	21.諮商與輔導	4.51	4		
	20.青少年心理學	4.49	5		
	10.教育政策	4.88	1		
	22.電腦資訊課程	4.40	6		
	11.教育法規	4.85	2		
四、學校總務知能	15.學校營繕工程與財物採購	4.84	2	4.81	3
	14.學校預算編製與執行	4.85	1		
	16.學校建築與規劃	4.75	3		

第四節 高中初任校長職前培育之師徒輔導制

本節針對 73 位高中校長認為在推動師徒輔導制時，師傅校長所需要具備的各項能力特質之評價情形，進行相關的統計分析：

壹、高中初任校長職前培育之師徒輔導制現況分析

若職前培育制度中推動師徒輔導制度，73 位現任校長認為師傅校長所應具備的特質或是能力如表 4-27 所示，前五項最為重要的項目依序為：

1. 豐富實務經驗 (M=5.51)
2. 具備能激勵初任校長發揮潛能 (M=5.38)
3. 能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題 (M=5.32)
4. 能不斷學習和反省思考 (M=5.32)
5. 表現開放、溫暖的人格特質 (M=5.32)

從此五項師傅校長所應具備最為重要的項目來看，就誠如林文律教授在本研究專家效度問卷審查時所表示的意見，認為師傅校長的功用不僅為傳遞經驗，更重要的是要教學員如何獨立思考，作綜合、分析、主動發現問題，及反省的能力。上述 5 項不僅包含師傅校長個人內在所應具備之特質或能力，例如擁有豐富的經驗及能不斷學習與反省思考，但更重要的是在面對學員時，能表現開放、溫暖的人格特質，樂於指出初任校長的問題所在，並激勵其發揮潛能。

從整體作答情形觀之，高中校長對於本研究所呈列的 15 項師傅校長重要特質或能力，評價分數介於 5.11 至 5.51 之間，意即同意此 15 項項目對於師傅校長而言，皆為相當重要。

表 4-27 師徒輔導制中師傅校長各項能力、特質之平均數、標準差及排序

題次	項目	平均數	標準差	排序
1	具備豐富實務經驗	5.51	.53	1
2	具備領袖特質	5.27	.67	8
3	表現開放、溫暖的人格特質	5.32	.72	5
4	能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題	5.32	.66	3
5	能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答	5.26	.67	10
6	能激勵初任校長發揮潛能	5.38	.70	2
7	能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍	5.32	.74	6
8	塑造願景	5.16	.76	14
9	對大環境有明確的認知	5.21	.80	13
10	願意投注時間和精力在專業發展領域	5.32	.74	6
11	能不斷學習和反省思考	5.32	.70	4
12	具有堅定的信念	5.23	.70	11
13	對自己的能力有自信	5.23	.70	11
14	對自己的期許高	5.11	.77	15
15	能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素	5.26	.60	9

貳、不同變項在師傅校長重要特質評價上之差異

倘若以單因子變異數分析去分析六類基本資料（性別、年資、年齡、學歷、職務及學校類型）在此 15 項師傅校長重要特質或能力得分上之差異，將發現僅有年資與年齡兩基本資料變項有所差異，以下資就此兩變項所產生之差異進行說明。

一、年資

對於第 7 項師傅校長應該具備之「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」的重要性評價，年資在 4 年以下的校長平均數為 5.05，年資在 5 至 16 年的平均數為 5.58，年資在 17 年以上的校長平均分數則為

5.67，詳細資料如表 4-28 所列。運用單因子變異數分析可得 F 值為 5.191，達統計上.01 的非常顯著水準，意即年資不同的校長對於師傅校長是否該「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」的重要性評價有明顯的落差。

LSD 法事後比較發現，年資在 4 年以下的校長平均數明顯不同於年資在 5 至 16 年或是 17 年以上的校長，而年資在 5 至 16 年和 17 年以上者則無差異。換句話說，年資在 4 年以下校長評價師傅校長是否該具備「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」特質之重要性，明顯不如年資在 5 年以上校長的評價。

表 4-28 年資因素對「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」項目之因素分析摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
師 7	4 年以下	37	5.05	.78	組間	5.134	2	2.567	5.191**
	5 至 16 年	33	5.58	.61	組內	34.619	70	.495	
	17 年以上	3	5.67	.58	總和	39.753	72		

二、年齡

關於第1項的「具備豐富實務經驗」，不同年齡的校長看法上似乎有差異，表4-29是以不同年齡的校長作為自變項，運用單因子變異數分析以瞭解其差異，結果發現F值為6.537，達.01的顯著水準，結論似乎可以推定其不同組別間具有差異，但就統計學方法論上，以Levene法檢定其變異數同質性，卻發現違反變異數同質性之假定，故保險起見，應接受虛無假設為宜，意即不同年齡的校長對於師傅校長是否應「具備豐富實務經驗」評分上並無顯著的差異。

表 4-29 年資因素對「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」項目之因素分析摘要表

依變項	類別	個數	平均數	標準差	變異數分析				
					變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定
師 1	36 至 40 歲	4	5.25	.78	組間	3.186	2	1.593	6.537**
	41 至 45 歲	14	5.93	.61	組內	17.060	70	.244	
	56 歲以上	55	5.42	.58	總和	20.247	72		

參、師傅校長能力、特質之因素分析

表4-30為將15項師傅校長的能力或特質投入因素分析所得之結果，方法係採用因素分析的主成分分析（Principal Component Analysis），以特徵值（eigenvalue）為1的參考標準進行分析，結果萃取出2個因素。

分析結果因素一包含第 2、3、6、7、8、9、10、11、12、13 和 14 項師傅校長能力或特質，共 11 項，因素負荷量從.547 至.850，分析題目內容可將因素一命名為「自我要求與人格特質」，其特徵值為 5.864，可以解釋前述 15 項師傅校長能力或特質項目的 39.095%變異量。

因素二則包含第 1、4、5，及 15 項，共計 4 項，因素負荷量為.569 至.850，分析題目內容可將因素二命名為「引導與啟發」因素，其特徵值為 3.837，可以解釋 15 項師傅校長能力或特質項目的 25.583%變異量。

各因素內所包含的項目以及各題目的因素負荷量資料，詳見表 4-30，兩因素相加起來將可解釋整個課程科目總變異量的 64.677%。其內部一致性分析及內在結構性分析如下，分析結果可知，問卷在本部分的量表設計上無論是就其信度或是效度分析可以發現，此部分的量表編製情形良好。

表4-30 師傅校長能力特質因素分析摘要表

		因素負荷量	解釋變異量	總解釋變異量
一	10.願意投注時間和精力在專業發展領域	.850	39.095%	64.677%
	12.具有堅定的信念	.767		
	09.對大環境有明確的認知	.760		
	13.對自己的能力有自信	.735		
	07.能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍	.730		
	11.能不斷學習和反省思考	.714		
	08.塑造願景	.697		
	06.能激勵初任校長發揮潛能	.627		
	14.對自己的期許高	.610		
	03.表現開放、溫暖的人格特質	.555		
	02.具備領袖特質	.547		
二	01.具備豐富實務經驗	.850	25.583%	
	04.能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題	.837		
	05.能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答	.651		
	15.能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素	.569		

一、內部一致性分析

高中初任校長職前培育之師徒輔導制試題共 15 題，經由因素分析之後，萃取出 2 項因素作為代表。此兩項因素的 Cronbach α 係數分別為.9385 與.8313，而總量表的 Cronbach α 值則為.9477，顯示此部分的信度頗佳，內部一致性良好，各因素的題數與 Cronbach α 值詳見表 4-31。

表 4-31 高中初任校長職前培育之師徒輔導制量表內部一致性分析

因素別	因素一	因素二	總量表
題數	11	4	15
Cronbach α	.9385	.8313	.9477

二、內在結構性分析

而在效度方面，由表 4-32 可知，因素一與因素二和總量表的相關係數分別為.988 及.873，顯示此部分的內在結構佳，因此高中初任校長職前培育之師徒輔導制此部分的內容可謂信、效度皆佳。

表 4-32 高中初任校長職前培育之師徒輔導制量表內在結構性分析

	因素一	因素二	總分數
因素一	1		
因素二	.786**	1	
總分數	.988**	.873**	1

肆、師傅能力特質各因素之現況與比較

表 4-33 為在高中校長職前培育制度中推動師徒輔導制時，師傅校長所應具備能力特質的兩項因素之比較，因素一為「自我要求與人格特質」，因素二為「引導與啟發」，前項的平均數為 5.26，後者為 5.34，顯見師傅校長的能力特質中，以引導與啟發最為核心。

進一步分析各個因素之間的項目重要性，在因素一中可以發現，師傅校長作為重要的能力特值為「能激勵初任校長發揮潛能」，其次依序為「願意投注時間和精力在專業發展領域」、「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」、「能不斷學習和反省思考」及「表現開放、溫暖的人格特質」。從此五項可得知，現任高中校長對於師傅校長的期望是除樂於與學員分享其經驗之外，另一個重點即是師傅校長本身也要有精益求精的企圖，不斷地追求自我專業之發展，另一方面更不吝於提攜後學。

在因素二「引導與啟發」的項目當中，所包含的項目有「具備豐富實務經驗」、「能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題」、「能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答」，及「能引導學習者發問，

並主動探究學校運作的多項脈絡因素」四項，此四項所凸顯的重點即是強調師傅校長如何去引導與啟發學員思考，並非僅是給於答案，更重要的是輔導學員如何去處理問題。

表4-33 師傅能力特質各因素之現況與比較

	項目	平均數	排序	總平均	總排序
一	10.願意投注時間和精力在專業發展領域	5.32	2	5.26	2
	12.具有堅定的信念	5.23	7		
	09.對大環境有明確的認知	5.21	9		
	13.對自己的能力有自信	5.23	7		
	07.能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍	5.32	2		
	11.能不斷學習和反省思考	5.32	2		
	08.塑造願景	5.16	11		
	06.能激勵初任校長發揮潛能	5.38	1		
	14.對自己的期許高	5.11	10		
	03.表現開放、溫暖的人格特質	5.32	2		
02.具備領袖特質	5.27	6			
二	01.具備豐富實務經驗	5.51	1	5.34	1
	04.能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題	5.32	2		
	05.能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答	5.26	3		
	15.能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素	5.26	3		

第五節 綜合討論

前四節分別針對高中初任校長專業發展需求、高中校長職前培育制度、校長職前培育課程科目，以及師徒輔導制中師傅校長所應具備的能力特質進行統計分析，以瞭解問卷調查收集到之資料的分析情形。以下試就各項統計分析結果進行討論。

壹、高中初任校長專業發展需求

在高中初任校長專業發展需求部分的統計分析結果如本章第一節所述，以下茲就其可能的解釋原因進行討論、說明：

一、高中初任校長專業發展需求之現況

首先根據文獻分析的結果顯示，初任校長將會面臨的適應困難有：感受到自己所學的不足、理論與實際相差太大、無法很快融入學校原有的組織文化中、校務繁重致使時間不夠用、不知道該如何處理不適任教師的問題、缺乏回饋，以及不易掌握革新的時機等問題。

然而，上述文獻分析的結果，其資料來源多是針對國中小的初任校長所進行的研究，對於高中初任校長的部分，目前國內尚缺乏有系統的研究。在國外的相關研究部分，Parkay、Rhodes、Currie 和 Rao (1992) 曾針對113位高中初任校長進行相關研究，結果發現高中初任校長面臨到的最大專業發展需求，即是需要學習如何去實現他們的教育目標，因為他們發現，無論他們多麼的努力，學校裡面還是會有很多的問題要去解決，根本使得他們無法集中注意力於實現他們的教育目標。但在國內，情況是否同樣如此，即是本研究之旨趣所在。

根據本研究針對全國171所高中中的90所學校校長所進行的抽樣調查研究發現，73份有效樣本的填答情形反應，本研究所臚列的25項專業發展需求，其平均得分介於1.86至3.59分之間，顯示73位高中校長在專業發展需求上整體而言，是處於偏向大部分不符合至部分符合的程度，其中以第

六項之「感到校務繁重、時間不夠用」得分最高。數據資料所呈現結果，彷彿顯示我國高中初任校長的專業發展需求並不如國民中小學初任校長來得如此強烈，探究其原因，本研究認為可能的詮釋方式如下。

因為我國高中校長的來源主要是來自於國中校長與高中主任（在本研究中比例為85%），因此對於學校的校務早已熟悉，在擔任高中初任校長時，並無太大的適應上之困難。尤其是前者，國中校長早已有擔任多年校長職務之經驗，故對於學校的校務領導工作，大體上而言進入高中體系並非完全陌生。

然而，在高中主任的部分又該如何解釋呢？國民中學的初任校長其來源亦多是來自於國中的主任，不像高中的校長來源尚包含國中校長，為何國中主任在擔任國中初任校長時，研究顯示其適應上會有部分的困難產生，同樣的類推方式，為什麼高中主任就不會產生類似的問題。

可能的解釋原因，本研究認為有一部份的可能是導因於本研究工具之設計，因為在專業發展需求上的問題表述方式有部分社會期許性，因此受試者在填答時恐有顧慮，因而沒有真實的表露真正的想法，例如倘若在25項專業發展需求上皆填答完全符合或是大部分符合，似乎會令人感覺到校長的辦學能力不足，所以在填答上產生戒心，才會致使整體研究結果與文獻分析的結果有所落差。

上述的解釋方式僅是本研究推論可能的原因之一，但單純就73位高中校長的填答情形來說，或許真的我國高中初任校長在整體上的入職適應情況良好，因此在專業發展需求上並無強烈之需求。

25項專業發展需求相對照而言，高中初任校長程度上比較需要的專業發展之前七項為：「感到校務繁重時間不夠用」（ $M=3.59$ ）、「不知該如何處理不適任教師的問題」（ $M=2.75$ ）、「無法確切掌握校務革新的時機」（ $M=2.60$ ）、「無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展」（ $M=2.60$ ）、「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」（ $M=2.53$ ）、「感受到職前教育

所學的不足」(M=2.52)，以及「自己的角色期望與教師的期望相衝突」(M=2.51)。此七項是偏向於部分不符合的程度。所謂的部分不符合，代表的是有點符合，但又不是那麼符合的感覺，就整體25項專業發展需求相對程度而言，此七項可以代表高中初任校長較為明顯的專業發展之需求。

二、不同變項對高中初任校長專業發展需求之影響

本研究運用單因子變異數分析的結果發現，會對於高中初任校長專業發展需求產生影響的變項有性別與年資兩個變項。

性別所造成的影響是在專業發展需求之「計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何」項目上，男性初任校長的平均數為2.35，女性校長為1.50，達到統計上顯著的差異。

年資所造成的影響則是在專業發展需求之「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」項目上，年資在17年以上的校長得分為4.00，5至16年的校長為2.45，而4年以下的校長為2.49。統計分析的結果，年資在17年以上的校長在擔任高中初任校長時較有此部分的需求，16年以下年資的校長則相對無此需求。

三、高中初任校長專業發展需求之因素分析

本研究所臚列的25項高中專業發展需求量表，倘若運用因素分析的統計方法，25項專業發展需求將聚斂為三項因素，分別為因素一的「校務發展與人事管理」、因素二的「自我效能」，以及因素三的「時間管理與外界互動」。此三項因素將能解釋25項專業發展需求總變異量之68.270%，在內部一致性的分析和內在結構性的分析結果都顯示良好，表示本量表的設計頗佳，同時以「校務發展與人事管理」、「自我效能」，和「時間管理與外界互動」的三個因素足以代表此25項專業發展需求。

「校務發展與人事管理」因素內所蘊含的項目有：「無法整合各處室的資源，朝學校目標發展」、「無法確切掌握校務革新的時機」，以及「面對學校傳統包袱，不知如何改變」等共13項；「自我效能」因素則包含「遇到問題，缺乏詢問的對象」、「遇到問題，不好意思開口問人」，以及「面對不同團體的要求，不知如何拿捏」等共9項；最後「時間管理與外界互動」的因素共含括3項專業發展需求。

四、專業發展需求各因素之比較

本研究在專業發展需求部分可以萃取出三項代表因素，分別為「校務發展與人事管理」、「自我效能」，和「時間管理與外界互動」，此三項因素對高中初任校長而言，得分情形依序為2.38、2.24，以及2.56。顯示高中初任校長在程度上而言，「時間管理與外界互動」的專業發展需求較為強烈，其次為「校務發展與人事管理」與「自我效能」。

貳、高中初任校長職前培育制度之現況

73位高中校長對於建構高中校長職前培育制度的看法，以下分別由不同的層面進行說明：

一、高中校長職前培育制度之目標

就目標而言，高中校長認為職前培育制度的目標依序為：1.瞭解當前的教育政策（20%）、2.研討學校行政理論與實務（19.4%）、3.瞭解學校行政運作（16.5%）、4.陶融教育專業精神（15%）、5.探討教育新知（14.4%），以及6.涵養高尚品德（13.1%）。

再以卡方考驗的適合度考驗進行分析，結果發現上述六項目標，獲得勾選的次數明顯多於未被勾選的次數之項目有：陶融教育專業精神、瞭解當前的教育政策、探討教育新知、研討學校行政理論與實務，及瞭解學校行政運作。至於涵養高尚品德之項目，73位校長勾選的人數與未勾選的人數相差不明顯。

由此可知，高中校長職前培育制度之目標是偏重於實務取向的層面，以瞭解當前教育政策、研討學校行政理論與實務，及瞭解學校行政運作為首要目標。

二、參加高中校長職前培育制度之人員

研究結果顯示，73位高中校長認為應該參加校長職前培育制度之人員，依序為原先在教育行政機關服務之人員，再者為先擔任高中主任之人員，最後才為原先擔任國中校長之人員。同時此三類人員被勾選應該參加校長職前培育制度之意見次數，明顯多於未被勾選的次數，顯示高中校長普遍傾向認為上述三類人員應該參加校長職前培育制度。

至於上述三種身份以外之人員，73位高中校長的意見並無明顯的傾向贊成或反對，亦即上述三種身份以外之人員是否參加職前培育制度，現任高中校長的看法傾向中立。探究其原因，或許是因為本研究的問題設計是舉擔任實驗高中的大學教授為例，既然實驗高中，其設立目的自然亦於一般的高級中學，故由大學教授去擔任校長，無須如同一般學校的校長還需接受職前培育制度之訓練。

三、高中校長職前培育制度之主辦機關

受試者對於高中校長職前培育制度該由教育部統一辦理，或是由各主管教育行政機關自行辦理之意見，倘若以卡方考驗的適合度考驗分析進行比較，結果發現其意見並無明顯之差異，亦即高中校長的意見傾向於中立，沒有特別之偏好。但僅就勾選的次數來分析，58.9%的校長贊成由教育部統一辦理，41.1%的校長支持由各主管教育行政機關自行辦理。

有位校長在問卷中特別註明，無論是由那個機關主辦高中校長職前培育制度，他特別希望的是能提供省市交流的機會，避免因地域之別，而隔絕校長間的經驗分享與交流的機會。

四、高中校長職前培育制度之時間

就選項被勾選的次數而言，30.1%的高中校長認為校長職前培育制度的時間應為「超過二週，四周以內」；其次為「超過四周，八週以內」，贊成之比例為24.7%；「超過一週，二週以內」的選項亦有20.5%的校長勾選。由此數據可推斷，現任高中校長普遍贊同校長職前培育制度之功能和意義，是故不會傾向於選項一週以內辦完即可。

而以卡方考驗分析的結果，校長在五個選項的勾選次數有明顯的差別，亦即高中校長較傾向於校長職前培育制度至少要二週，多則以八週為限。

五、高中校長職前培育制度之承辦單位

問卷分析的結果，最多人贊成的承辦單位為國家教育研究院，其次為由設有校長培育中心的大專院校辦理，但兩者在勾選次數的人數上，前者有51人，後者僅有32人，以卡方考驗的檢定結果可知，校長普遍傾向由國家教育研究院承辦高中校長職前培育制度。

至於由民間成立之教育行政相關學術團體辦理的選項，被勾選的次數為零，顯見民間教育行政相關學術團體在我國尚未建立起其公信力。另一方面的解釋，也可能是因為高中校長的隸屬層級，比較偏向於國立學校的層級，故現任校長認為辦理其職前培育制度，應由國家級的單位承辦較為合適。

六、高中校長職前培育制度之課程實施方式

經由73位校長填答的情形，以及卡方分析的結果可知，現任高中校長明顯傾向於課程實施方式採用問題解決方案討論、分組討論、經驗分享，以及學校參觀，而就其勾選的次數排序的話，較為接受的課程實施方式依序為：問題解決方案討論、經驗分享、分組討論，以及學校參觀。

至於高中校長較為傾向認為不適宜的課程實施方式則是讀書會與心得報告的方式。講述法與個案研究兩種實施方式高中校長則無特定之意見。

探究其結果可以發現，問題解決方案討論或是分組討論、經驗分享、學校參觀的實施方式，都是比較動態，且著重於實務的課程實施方式，就成人學習的觀點，似乎較符合校長們的需求。至於有關讀書會與心得報告的方式，就如同在文獻分析時所述，能參加校長培育制度的學員，在事前一定已經閱讀過相當多的資料，如果在培育課程當中，還是以理論或是靜態學習方式為取向，對學員而言可能頂多只是在進行複習的動作而已，會不會發生學習的效果，是值得懷疑的。

七、高中校長職前培育制度之實習制度

對於實習制度的規劃，44.4%的校長認為應在修課的同時，每週安排一段固定時間進行實習，而另外有37.5%的校長則是贊成在修課的期間，獨立安排一段實習時間，待實習結束後，再繼續下一階段的修課。上述兩種方式為多數人的選擇。只有13.9%認為要在修課結束後，再進行實習。其餘還有3位校長認為根本無須實習。

以卡方考驗分析的結果，高中校長明顯傾向於在修課的同時進行實習課程，無論是每週安排一固定時間，或是將修課分為兩部分，中間安插實習課程，兩者的支持度累積起來共有81.9%。

考察其原因，此結果正符合所謂三明治課程的意涵，在修課的同時進行實習課程，將有助於理論與實務的對照，學員可以將所學印證於實務，是故此兩種選項為多數校長所贊同的實習制度方式。

八、高中職前培育制度中師傅校長的年資

假使推行師徒輔導制度，現任高中校長認為師傅校長最適宜的年資應

該是五年以上，八年以內的年資即可，亦即具備五年以上高中校長年資的校長，即可以擔任師傅校長。其次多人選擇的適宜年資為九年以上，十二年以內。不過前者選擇的人數有44人，佔全部校長的61.1%，而後者僅有23人選擇，比例為31.9%，所以師傅校長所應具備的年資，以五年以上即適宜。

九、高中校長職前培育制度之師傅校長配對方式

根據問卷分析的結果，41.7%的校長贊成由培育單位提供名單，然後由學員自己選擇，其餘34.7%的校長贊同由培育單位進行配對，22.2%的校長同意由學員自己尋找，再報請培育單位同意遴聘。就此結果以卡方考驗的適合度分析發現，三者間具有明顯的意見上之差異，換而言之，高中校長明顯傾向於由培育單位提供名單，然後再由學員自己選擇。

分析其原因，由培育單位提供名單然後由學員自己選擇的配對方式或許較為具有彈性，亦即在確保師傅校長的品質之下，可以由學員依據個人的需求去選擇適合自己的師傅校長。倘若是由培育單位進行配對，方式似乎過於刻板，而且也無法依個人自己的需要進行選擇，反而決定權決定於培育單位。至於由學員自己尋找師傅校長的方式，可能過於麻煩，尋找到之後還要由培育單位同意後遴聘，程序過於繁複，因此不如直接由培育單位提供名單進行選擇來得方便。故，校長們才會認為由培育單位提供名單，在由學員自己選擇的方式為較適宜的師傅校長配對方式。

十、師傅校長參與職前培育課程之制度設計

分析73位高中校長的填答情形發現，各有38.9%的校長贊成在課表當中獨立安排師傅校長的課程時間，或是僅在學員實習期間，由師傅校長提供實習輔導。

探究其原因，或許如此的作法較符合實務上的需要。因為要師傅校長在培育課程當中全程參與，可行性不高，因為師傅校長可能有自己的校務

需要處理，自然無法全程參與培育課程的進行。因此，獨立安排授課時間或是僅提供實習輔導將是較為可行的作法。

參、高中校長職前培育課程科目

以下茲就問卷調查在高中校長職前培育課程科目的研究結果進行討論與說明。

一、高中校長職前培育課程科目之分析

本研究所臚列的25項高中校長職前培育課程科目，整體而言被評價為偏向相當有幫助的程度，亦即在校長職前培育課程當中開設此25項課程科目，將相當有助於初任校長的工作勝任情形。

25項課程科目中，73位高中校長認為最有助益的前五項課程分別為：組織領導與管理、危機管理、校務發展計畫、校長角色任務，以及衝突管理。從此五項課程科目當中可以發現，校長們認為校長職前培育課程科目還是要偏重於校長的領導角色，教導學員如何去領導與管理組織，因為即使校長的角色地位不斷在轉變，校長在學校中的首要職務依舊是組織的領導與管理。至於危機管理被列為第二重要的課程，探討其原因，不外從近來報章媒體的報導可以得知，學校組織當中隨時可能出現非預期性的危機，考驗著校長的危機管理能力，因此如何做好危機管理，為近來校長所重視的課題之一。其餘的校務發展計畫以及衝突管理課程，仍是出自於校長所扮演之領導與行政管理的角色進行思考。校長角色任務的課程則是隨近來教育改革對校長角色定位的衝擊而受到重視，著重於校長在當前學校組織當中，該如何定位自己的角色與職務功能。

反觀在25項課程科目之中，校長認為對於初任校長工作勝任助益性比較不大的課程科目分別為：教育史哲、電腦資訊課程、青少年心理學、諮商與輔導，和近代教育思潮。

教育史哲或是近代教育思潮相對不受到校長們重視的原因，或許就誠如簡成熙（2004）所言，雖然教育哲學的科目被視為教育學的基礎理論科目之一，但實際上它卻並未受到教育專業工作者的信服。再者，另外一個原因可能是，由於校長培育制度的時間相當有限，所以必須盡可能將課程設計偏向於實用性，故此類哲學思想的課程對照於培育制度的目的，恐怕不適宜放入培育課程，但此說法並未否定教育史哲課程的重要性，只能說是不適合安排於培育課程中而已。

其他如電腦資訊課程、青少年心理學或是諮商與輔導此類較為專門之課程，現任校長相對認為助益性不大的原因，可能是此類課程並非校長的重要職務內涵，再者學校當中也有其他專業教師的聘用，如輔導老師，因此校長無須專精於此類專門科目的學習。同時就像本研究問卷在進行專家審查時鄭裕成校長所言，這些都是屬於基本的知能，因此無須安排於培育課程當中。

二、不同變項對校長職前培育課程科目評價之差異分析

根據單因子變異數分析的結果，對於25項高中校長職前培育課程科目評價會有所差異的變項分別為年資、學歷、擔任高中初任校長前的職務，以及擔任高中初任校長時的學校類型。以下茲一一說明。

年資因素所影響的職前培育課程科目為「校長角色任務」。年資在5至16年的校長，與17年以上的校長在此項目評價上並無明顯的差異，但卻都明顯高於年資在4年以內的校長。亦即年資在5年以上的校長，對此課程科目的評價是趨向於非常有幫助的程度，但年資在4年以下的校長則認為其僅達相當有幫助的程度。

學歷因素對於校長職前培育課程科目的影響是在「校務評鑑」課程上。具有教育相關系所博士資格的高中校長明顯比起其他學歷的高中校長，認為校務評鑑課程對於初任校長的幫助並不大，其助益性僅達有點幫助的程度，不如其他學歷的校長普遍認為校務評鑑課程相當有助於高中初

任校長的工作勝任情形。

擔任高中校長前一職務對職前培育課程的影響是在「教育史哲」課程上，來自於國中校長背景的高中校長對教育史哲課程的評價明顯高於來自於教育行政機關背景的高中校長之評價。

擔任高中初任校長時不同學校類型在校長職前培育課程中的「校長任務角色」、「校務發展計畫」、「課程與教學領導」、「諮商與輔導」，與「教育史哲」課程科目的評價上將有所差異。在前四項課程科目上，都是來自於其他類型的學校校長之評價顯著低於原本服務於普通高中或是綜合高中、完全中學校長之評價。而在教育史哲的課程科目上，則是服務於綜合高中的初任校長明顯認為此類課程重要，其評價大於服務於其他三種類型的學校校長。

三、高中校長職前培育課程科目之因素分析

將本研究所列的25項校長職前培育課程科目進行因素分析，結果可以聚斂出四類課程，分別為因素一的「行政管理與公共關係」，其內容有壓力管理、危機管理、衝突管理等8項課程科目；因素二的「校務發展與組織領導」內容則包含課程與教學領導、校務發展計畫、行動研究等七項課程；因素三的「教育政策與法規及專門知能」內容包含近代教育思潮與教育史哲等7項課程；最後因素四的「學校總務知能」則含括學校營繕工程與財物採購等3項課程。

而此四類課程可以解釋25項課程科目的總變異量為69.512%，在經由內部一致性與內在結構性的分析發現，此量表的設計情形良好，無論是在信度或是效度而言皆屬不錯。故此量表所萃取出之四類因素足以簡化此25項職前培育課程科目。

四、高中校長職前培育課程各因素之比較

25項校長職前培育課程科目所聚斂成的四項因素相互比較發現，「校務發展與組織領導」的課程最為重要，是現任校長認為最有益於初任校長工作勝任情形的課程，其次依序為「行政管理與公共關係」、「學校總務知能」，最後才是「教育政策與法規及專門知能」。

各項因素當中分別最為重要的課程係：「行政管理與公共關係」中的衝突管理、「校務發展與組織領導」中的組織領導與管理、「教育政策與法規及專門知能」中的教育政策，以及「學校總務知能」中的學校預算編製與執行。

肆、高中初任校長職前培育制度之師徒輔導制

有關高中初任校長職前培育制度之師徒輔導制部分所收集到的問卷資料分析結果進行下列的討論與說明。

一、高中初任校長職前培育制度之師徒輔導制現況分析

將此15項師傅校長所應具備的能力或特質進行比較將發現，現任校長認為師傅校長所應擁有的能力或特質之前五項為：「具備豐富實務經驗」、「能激勵初任校長發揮潛能」、「能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題」、「能不斷學習和反省思考」，「與表現開放、溫暖的人格特質」。前述五項能力或特質不僅包含師傅校長的個人內在能力或特質，例如具有豐富的實務經驗，更重要的是其能夠引導初任校長去思考和學習，而非僅是提供答案而已。

再者，若以整體的觀點分析，本研究所呈現的15項師傅校長應具備的特質或能力，普遍受到現任校長的肯定，平均分數介於5.11至5.51分之間，可見根據文獻分析所歸納得到的師傅校長特徵，獲得多數校長的普遍認同。

二、不同變項對師傅校長能力特質之評價差異

以單因子變異數分析的方式去研究不同變項對15項師傅校長特質能力的評價發現，不同年資的校長對於師傅校長是否該具備「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」的重要性明顯有差異，進一步的說明即是，年資在4年以下的校長對於師傅校長是不是該具備此特質明顯低於年資在5至16年或是17年以上校長的評價。

三、師傅校長能力特質之因素分析

將15項師傅校長的能力特質進行因素分析，可萃取出兩項因素，分別為「自我要求與人格特質」和「引導與啟發」。前者內含師傅校長能願意投注時間和精力在專業發展領域、具有堅定的信念、對大環境有明確的認知等11項能力特質；後者則包含具備豐富的實務經驗，及能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題等四項能力特質。

就此量表的內部一致性分析及內在結構性分析得知，此量表無論在信度或效度的考驗上皆呈現頗佳的水準，而所萃取出的兩項因素共能解釋總變異的64.677%，顯示足以以此兩變項象徵此15項師傅校長所應具備的能力特質。

四、師傅校長能力特質各因素之比較

比較上述兩個因素，現任校長認為「引導與啟發」因素的重要性高於「自我要求與人格特質」因素，前者的平均數為5.34，後者為5.26。由此可知，師傅校長所應具備的能力特質，就誠如林文律教授在專家效度問卷審查時所言，師傅校長最主要的功能應該是去啟發學員獨立思考，是故啟發過程才是最重要的，研究結果正符合林文律教授的看法。

本節主要係針對本研究的統計分析結果進行綜合討論，以瞭解受試者填答的情形，以及不同背景變項之間差異之所在，進而深入地探討問卷背

後所代表之意義為何。同時，藉由本節的綜合討論，歸納出本研究之結論，以作為本研究成果之展現，並且再分別針對不同對象提出研究建議，期許透過彼此的努力，而能讓我國未來的高中校長培育制度更臻完美。