

國立政治大學教育行政與政策研究所

碩士論文

指導教授：陳木金博士

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務
經營之關係研究

The study of relationship between experience
inheritance of mentor principal and school
management of principal in Taiwan

研究生：徐崧瑋撰

中華民國 102 年 5 月

謝誌

窗外蟲鳴蛙噪，告知我兩年的求學生涯就在鳳凰花開的火紅夏日裡，隨著驪歌輕唱而結束。來到政治大學求學，原本只是我年少輕狂時的一個念想，但生命的旅途卻在我即將邁入而立之年時，將我引領至教育的學術殿堂，讓我在學業與眼界上，得以更精進與開闊，邁為未來的腳步也更為穩健踏實。兩年的學習生涯，對我來說，是難能可貴的經驗與財富。在這條求學路上，我能持續堅持與努力，是憑藉著許許多多的貴人給予我幫助與激勵，讓資質駑鈍如我，能在兩年的時間完成學位，其中所蘊藉的感激之情，實是難以一一道盡。

首先，我的學位論文得以完成，要感謝我的授業恩師—陳木金教授。猶記在碩一那年，戚戚惶惶的我遇上了木金老師，老師的學者風範、親切和藹的笑容、溫馨關懷學生的態度、待人處事的風範與真知灼見的歷練，不論在言教或身教上，深深地影響了我！更是指引我的人生航路上的領航道標！而在論文寫作過程中，更感謝老師對我的包容、指導，在校長學領域的深厚學養，以及實務上的經驗，讓我在論文寫作時，能不斷的與老師討論、砥礪，讓我的論文能在老師的時時督促下，從基礎的理論、架構、思維的寬廣度，一步一步日趨成形，到付梓完成，老師的殷殷關切與諄諄教誨，對我來說，是份難以報答的深情！老師的指導與鼓勵，讓我能不斷朝著目標，穩健的持續向前。

論文的修正與精進，必須感謝口試委員林邦傑教授與黃增榮教授的斧正指導。感謝林邦傑教授在論文計畫口試與學位口試時的提點與指正，針對研究中的主題不斷鑽研與思考，以及相關統計問題的釐清，讓我的研究可以更精密周詳；感謝黃增榮老師在論文計畫口試與學位口試時的精闢見解，運用清晰的邏輯與思考脈絡，針對論文架構與論文中許多細節部分，提出許多建議與更進一步的檢視，讓我發現論文研究中的許多盲點，讓整體研究更為完備。感謝三位老師們的用心指導與提點。

在研究所求學生涯中，許多師長、長輩在這兩年的光陰中，給予我許多的指

引、提攜、襄助與支持，點點滴滴，難以忘卻！感謝秦夢群所長對我的教導，秦老師的博學多聞，學者典範，不論是在課堂或辦公室，老師的機會教育與循循善誘，讓學生獲益良多，讓我能站在巨人的肩膀上，繼續向人生的旅途邁進；感謝湯志民院長開啟我的眼界，湯老師在學校建築與教育行政上的淵博學識與經驗，每每在課堂上，讓我看到教育的無限可能性，啟迪嶄新的思考方向；感謝吳政達系主任的嚴謹訓練，吳老師在教育政策與行政實務上的豐富閱歷與策略，輔以嚴謹的訓練方式將其傳授予我輩，讓我們了解到不論是學術或工作，都必須步步踏實、有憑有據，才能立足在穩健的基礎上，不斷精進成長；感謝張奕華教授的殷切指導，在張老師的按部就班、精準無比的研究法指導，以及老師在科技領導方面的豐厚學養下，從中我學習到未來不論是行政或是學校教育上，除了科技的運用輔助外，更重要的是要妥善的規劃一切工作步驟，才能事半功倍。

我更要特別感謝教政所的莊玉玲助教，在我求學最迷惘的時候，是莊玉玲助教不厭其煩的聽我抱怨、陪我焦慮，並且指引我、鼓勵我，不論是學業、工作、情感上的種種煩惱，莊助教總是從旁給我莫大的鼓勵！這份恩同再造的感激，是多少文字也說不清的！

研究所的同學、學長姐與學弟妹，這些大家一起共患難的日子，此中的情感是難以忘卻的！感謝99級的學長姐們與101級的學弟妹，是你們伴著我這個初入學術殿堂的莽漢，一同在教政所這大家庭學習；感謝我們100級的每一個同學，恩冕，在研究所求學過程，我們一起跟報告鏖戰，在我心情低落時，你跟宇軒總是被我騷擾、談天，非常謝謝你不厭其煩的開導我；雅媚，我們一起熬夜跟統計數字拼鬥的相互鼓勵與支援，以及對我考試與論文的鼓勵，非常感謝你；雅婷，你的學習精神與方法，是我學習的最佳楷模，讓我有前進的目標可以跟隨；玉珊，你與眾不同的人生經驗，以及跟我不相上下的偏門學識，總是讓我們在聊天的時候，成為聲音最大最宏亮的吵鬧來源，非常感謝你，讓我在學習生涯中有同好相陪；宇軒，總是提供我研究時外語上的支援，以及閒暇之餘被我打擾的時間，讓我在研究所生涯中，結識了你跟恩冕這兩個好夥伴、好兄弟，非常謝謝你；菽亭，

雖然你我相處時間比較少，但在學業與未來工作你給我的鼓勵，我銘記於心，非常感謝你；佳如，你毅然擔任班代的工作，與你在學業、工作上的努力精神，對我而言，是相當值得學習的典範，感謝你讓我有這麼多的學習機會，彼此互相勉勵成長；佳芬，我研究室的好夥伴，如果沒有你的鼎力相助，如果沒有你的相互扶持，也許今天我的論文完成還遙遙無期，這滿滿的感謝之意，訴說不盡；躍峰，雖然我們只有短短三個月的相處時間，但這段光陰對我來說，卻是這兩年中成長最多的時刻，你的學養與求學精神，是我萬分不能企及的，而你給我的協助，是我萬分無法報答的，今日你我相隔一水兩方，但這份謝意即使隔千山萬水，也期望能讓你知曉！還有許許多多我來不及感謝的人，你們在我求學的兩年生涯中，陪我度過了喜怒哀樂的一切，謝謝你們！

最後，也是最重要的，我要感謝養我、育我的父母，以及我妹妹，如果沒有你們，讓我有持續奮鬥下去的動力，讓我在疲累的時候，有一個安穩的避風港，能夠無後顧之憂地完成我的學業與夢想，人生在世三十年，我很感謝我生在這個家庭，很感謝爸爸、媽媽、妹妹的支持，這個學位是我們一起拿到、完成的！謝謝你們！

感謝我的外婆，外婆跟我相處近三十年的時光，我還沒有機會盡孝道，外婆已離我而去，我很想跟我外婆說一聲：「阿嬪，我畢業了！」雖然她已不在身旁，但我希望她也能分享這份快樂與榮耀！

感謝生命路途上的相遇的每個人，不論喜怒哀樂，是你們成就了我！

徐崧璋謹誌

2013. 05

中文摘要

本研究旨在瞭解國民小學師傅校長與校長校務經營之現況、內涵，進而建構及驗證互動模式，並依研究結果提出建議。

首先，進行文獻探討，做為本研究之理論架構基礎；接著，進行問卷調查全臺灣 300 位校長以分析現況、驗證理論；最後，依據研究結果進行討論與建議。

研究發現如下：

一、國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之現況

(一) 國民小學師傅校長經驗傳承內容包括五個部分，分別為：初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記；其整體、分向度得分均為中高。其中以初始接觸得分最高。

(二) 校長校務經營內容包括五個部分，分別為：瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展；其整體、分向度得分均為中高。其中以生涯發展得分最高。

二、不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之差異情形

(一) 不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承的得分方面：校長的最高學歷、與師傅校長會談次數有顯著差異；性別、擔任校長總年資、學校地區、學校規模、有無接觸過師傅校長沒有顯著差異。

(二) 不同背景變項在校長校務經營的得分方面：校長的最高學歷、與師傅校長會談次數有顯著差異；性別、擔任校長總年資、學校地區、學校規模、有無接觸過師傅校長沒有顯著差異。

三、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之相關情形

整體國民小學師傅校長經驗傳承對整體校長校務經營間高度正相關；國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營間各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以技術文化與國民小學校長校務經營總量表之相關程度最高。

四、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的預測情形

(一) 國民小學師傅校長經驗傳承之初始接觸、技術文化、互動分享、反省札記對整體校長校務經營有顯著的預測力。

(二) 將國民小學師傅校長經驗傳承各向度對校長校務經營各向度進行多元逐步迴歸分析發現：「瞭解學校」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳。「就任校長」的預測情形，以反省札記及技術文化為主要預測變項，尤以反省札記的預測力最佳；對「推動校務」的預測情形，其中以技術文化的預測力最佳；對「化解衝突」的預測情形，其中以技術文化之預測力最佳；「生涯發展」的預測情形，其中以技術文化之預測力最佳。

五、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的互動模式

國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的互動模式各項適配度指標佳，上游潛在變項（國民小學師傅校長經驗傳承）對下游潛在變項（校長校務經營）具有顯著影響力

最後，本研究根據研究結果發現，提出相關建議，俾供教育行政機關、國民小學校長及後續研究參考。

關鍵字：師傅校長經驗傳承 校長校務經營 國民小學 校長

Abstract

The purpose of this study was to investigate the current situations and contents of school management with elementary school mentor principals, and thus to construct and verify a model of interaction, therefore to gather suggestions according to the results of this study.

During the first stage of this study, the research was preceded with literature review, in order to construct a theory basis for this study. During the second stage, data were collected from 300 elementary school principals in Taiwan by survey method. The results of the survey were analyzed, and compared with previous researches. In the final stage of this study, the results were discussed with suggestions for future study. The main conclusions are as follows:

1. Experience inheritance and school management of elementary school mentor principals
 - (1) The contents of the experience inheritance of elementary school mentor principals includes: initial contact, practical training, technical culture, interactive sharing, and self-reflection journal; The results are high-medium scoring in overall and separate categories, and highest scoring in the “initial contact” category.
 - (2) The contents for school management contain five categories: school understanding, designate principal, promote mission, reconcile conflict, and career development. The results are high-medium scoring in overall and separate categories, and highest scoring in the “career development” category.
2. Different context variables in elementary school mentor principals

(1) Different context variables in the experience heritage of mentor principals:
significance in highest academic degree obtained, number of meetings; little or no difference in gender, seniority, school district, school size, and contact with mentor principals.

(2) Different context variables in the school management of principals:
significance in highest academic degree obtained, number of meetings with mentor principals; little or no difference in gender, seniority, school district, school size, and contact with mentor principals.

3. Relation between experience inheritance and school management of elementary school mentor principals

Overall results show that there is a high relation between the experience inheritance and school management of elementary school mentor principals, the correlation between each variable can be defined as significant, with the highest scoring in technical culture and scale of school management of principal.

4. Prediction of school management by way of experience inheritance of mentor principals

(1) Initial contact, practical training, technical culture, interactive sharing, and the use of self-reflection journal has significance in predicting principals' school management.

(2) Using multiple regression method with different variables in the experience inheritance and school management of elementary school mentor principals:
The predictor variables for "school understanding" are technical culture, self-reflection journal, interactive sharing, and initial contact, with the highest scoring in technical culture. The predictor variables for "designate principal" are self-reflection journal and technical culture, with the highest scoring in self-reflection journal; The predictor variables for "promote

mission”, with the highest scoring in technical culture; The predictor variable for “reconcile conflict”, with the highest scoring in technical culture; the predictor variable for “career development”, with the highest scoring in technical variable.

5. Mode interaction between the experience inheritance and school management of elementary school mentor principals

The mode interaction between the experience inheritance and school management of elementary school mentor principals has good fit criteria, the upper level latency variables(experience inheritance of elementary school mentor principals)has significance effect on lower level latency variables(school management)

In conclusion, the findings and results in hope of providing suggestions for educational institutions, elementary schools principals, and future study.

Keywords: experience inheritance of mentor principal, school management of principals, elementary school, principal

目次

第一章	緒論	1
第一節	研究動機	4
第二節	研究目的與待答問題	7
第三節	重要名詞釋義	8
第四節	研究方法與步驟	12
第五節	研究範圍與限制	15
第二章	文獻探討	17
第一節	師傅校長經驗傳承理論與研究	17
第二節	校長校務經營理論與研究	49
第三節	師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關研究	63
第三章	研究設計與實施	65
第一節	研究架構	65
第二節	研究對象	66
第三節	研究工具	76
第四節	實施程序	101
第五節	資料處理	104
第四章	研究結果與討論	109
第一節	國民小學師傅校長經驗傳承、校長校務經營之現況	109
第二節	不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承及校長校務經營差異情形	120
第三節	國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關分析	148
第四節	國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之預測分析	151
第五節	驗證本研究模式之適配度與影響力	164
第六節	綜合討論	175
第五章	結論與建議	191
第一節	結論	191
第二節	研究建議	201
參考文獻		205
中文部分		205
英文部分		210
附錄		215

表次

表 2-1 國立教育研究院籌備處第 117 期國民小學校長儲訓班儲訓課程計畫	40
表 3-1 專家訪談對象一覽表	67
表 3-2 專家意見調查名單	68
表 3-3 預試問卷回收情形	69
表 3-4 預試問卷調查樣本基本資料分析統計表	70
表 3-5 調查對象之學校總數、學校所在行政區、校長人數摘要表	72
表 3-6 正式問卷回收情形統計表	74
表 3-7 正式問卷調查樣本基本資料分析統計表	75
表 3-8 國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷內容	78
表 3-9 「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各題之決斷值 (CR) 及各題量表總分之相關分析摘要表	84
表 3-10 「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之因素分析摘要表	86
表 3-11 「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」相關分析	89
表 3-12 「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之信度分析摘要表	90
表 3-13 校長校務經營調查問卷	94
表 3-14 「校長校務經營調查問卷」與各分量表之信度一覽表	96
表 3-15 「國民小學校長校務經營調查問卷」預試問卷信度分析摘要表	98
表 4-1 國民小學師傅校長經驗傳承量表之平均數、標準差摘要表	110
表 4-2 國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度之平均數、標準差摘要表	110
表 4-3 國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度各題之平均數、標準差摘要表	112
表 4-4 校長校務經營總量表之平均數、標準差摘要表	115
表 4-5 國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度之平均數、標準差摘要表	115
表 4-6 校長在校長校務經營量表分向度各題之平均數、標準差與排序	117
表 4-7 性別在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度差異之 t 考驗	121
表 4-8 擔任校長不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度之變異數分析	123
表 4-9 擔任校長不同年資在校長校務經營總量表及其分向度之變異數分析	125
表 4-10 最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度之變異數分析	128
表 4-11 最高學歷在校長校務經營總量表及其分向度之變異數分析	129
表 4-12 學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析	131
表 4-13 學校地區在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析	133
表 4-14 不同學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析	136

表 4-15 不同學校規模在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析 ..	138
表 4-16 有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度得分之差異情形	141
表 4-17 與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析	144
表 4-18 與師傅校長會談次數在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析	146
表 4-19 國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關係數摘要表	150
表 4-20 國民小學師傅校長經驗傳承各向度對瞭解學校之逐步多元迴歸分析摘要表	153
表 4-21 國民小學師傅校長經驗傳承各向度對就任校長之逐步多元迴歸分析摘要表	155
表 4-22 國民小學師傅校長經驗傳承各向度對推動校務之逐步多元迴歸分析摘要表	157
表 4-23 國民小學師傅校長經驗傳承各向度對化解衝突之逐步多元迴歸分析摘要表	159
表 4-24 國民小學師傅校長經驗傳承各向度對生涯發展之逐步多元迴歸分析摘要表	161
表 4-25 國民小學師傅校長經驗傳承各向度對整體校長校務經營之逐步多元迴歸分析摘要表	163
表 4-26 本研究各測量變項對推力與拉力間的假設關係	165
表 4-27 本研究模式採用之 LISREL 程式適配度指標之使用判斷標準	169
表 4-28 國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營互動模式之參數估計結果	171
表 4-29 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	172
表 4-30 不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承得分之差異檢定結果摘要表	178
表 4-31 不同背景變項在校長校務經營得分之差異檢定結果摘要表	183

圖次

圖 1-1 研究實施步驟.....	14
圖 3-1 研究架構圖.....	66
圖 3-2 國民小學師傅校長經驗傳承量表架構圖	76
圖 3-3 校長校務經營量表架構圖	93
圖 3-4 實施程序流程圖.....	103
圖 4-1 國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之互動模式假設圖	165
圖 4-2 國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營影響之互動模式關係圖	173





第一章 緒論

21 世紀的學校面對變動不居的社會環境，學校要如何永續發展？如何發展自身特色？校長的領導作風、理念、學識能力等，會直接影響著學校的運作、組織氣氛、教師滿意度與學生學習成效，對於學校整體效能影響甚鉅。校長身為學校領導者，其領導是否得法，實關係著學校行政與教學的成敗，因此校長的素質與表現顯得相當重要（謝文全，2012）。現今校長應具備的能力不像以往那樣單純，校長角色變得複雜多樣，許多能力養成需要職前教育的配合才行（秦夢群，2010）。初任校長在經營學校的實務經驗上較缺乏，對於如何解決繁雜的校務問題，就任前未必熟稔，因此在職前訓練階段給予足夠的經驗傳承課程，作為日後處理繁雜校務的預備。有鑑於此，在校長專業能力發展的培訓中，師傅校長教導制度扮演了相當關鍵的角色，師傅校長在校長生涯階段中，提供實務的經驗傳承以及專業能力的培訓，對於校長培育有極大的幫助，陳木金（2011）指出其具體的做法有：作為一位校長的準備、校長的導入、校長的工作強化等，目的皆在增強校長的技巧，由經驗豐富的校長提供經驗分享，進而拓展校長們的專業能力。英國前首相 Tony Blair 曾於國家領導學院致詞：「領導能力需要後天學習，校長需要經過學習來獲得領導能力，而且好學校需要好校長，好校長表現在於其卓越的領導能力上」(BBC News, 2002)。前英國學校標準局局長 Estelle Morris 認為：「學校的成功取決於好校長的帶領。因此，我們需要替每一位新校長做好最佳的準備」(BBC News, 2000)。從英國對於校長領導能力對於學校校務經營推的重視來看，校長培育對於學校校務經營而言，亟為重要。另外，Hallinger（2001）指出校長的培育世界的趨勢，其中校長的專業發展必須受到重視，此在英國、美洲、澳洲及東亞皆然。今日校長領導培育與發展已成為全球化趨勢議題（Hallinger, 2003）。從國際的趨勢觀之，校長培育在日趨重要的景況下，實務經驗的傳承是校長培育課程裡密不可分的部分，其對於一個優秀的校長或即將成為優秀的校長

而言，要如何把經驗去傳承、實踐與創新，此為推動校務上極其關鍵的能力。在經驗傳承的學理基礎以「認知學徒制」(cognitive apprenticeship)為出發點，以訓練學習者成為合格的技術或專業人員。Collins、Brown 與 Newman (1987) 提出認知學徒制一詞，認為其應該具有兩種意義：1. 著重在教導專家處理複雜技能的過程，同時強調專家過程與情境學習。2. 著重認知與後設認知層面，而非傳統學徒制所強調的動作技能與過程。因此，Kerr、Schulze 與 Woodward(1995) 提出師傅校長的方案設計必須思考幾個因素，其包括：1. 選擇負責人；2. 選擇師傅校長；3. 選擇徒弟校長；4. 預期的方向；5. 師徒的配對；6. 採取的行動；7. 方案評估與建議，以確保整個方案的成功推動。

陳嘉彌 (1998) 認為在學習與日常生活中，某人在技術學習、知識研究、待人接物或是事業發展等方面的指點而被學習者尊稱為「師傅」，此種學習方式所活得的收穫可能超過一般傳統的學習。因此，若將此種師徒關係運用在校長培育裡，即為：由師傅校長帶領著候用校長，使得資深校長豐富珍貴的經驗與智慧能加以傳承，也能使候用校長更為熟悉實務運作情形並做出適宜的處置。蔡易芷 (2005) 研究指出，師傅教導的內涵即是由師傅協助新手到達專業成長、生涯發展及心理社會發展之目的，並可提供心理上的支持，使得師徒兩方皆有反思。陳木金 (2004) 指出，關於學校領導人才實務經驗知識方面，應該以師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標並協助達成之，給予他們省思的時間，視其為領域中的經驗成果，以完成學校領導人才專業知識的實務訓練。另外，陳木金 (2005) 提出運用混沌系統動力學的觀點，構思師傅校長教導制度之 ACTION 模式的建構，從師徒校長互動中發現校長現場經驗知識活用，以思考各類問題的多元解決方案，其步驟為：有憑有據、依照程序、合於邏輯、找到創意、推理發現、結論建議。經由師傅校長教導提醒徒弟校長分析、規畫、決策的領導能力。林文律 (1999) 指出，從校長必備能力的觀點來看：校長是一校之長，肩負著學校績效的重任，必須經由一套完善的培育策略，才能養成一名具有校長知識、能力、教育信念、價值觀的好校長。吳清山 (2007) 指

出在面對急遽的社會變遷、資訊科技加速發展與教育改革浪潮之際，校長將面對更多挑戰、更多批判、更多質疑，身為校長當有所定力與專業，才不至於在知識社會的洪流中被沖走。因此，校長的領導能力培育必須結合知識、經驗與嚴謹的儲訓，讓校長在校務經營推動得以順利進行，以解決問題達成目標。

因此，師傅校長的實務經驗，要在校長培育課程中得以喚醒，傳承給學徒校長，讓學徒校長從師傅校長的實務經驗傳承課程獲得經驗的淬鍊，引領新手校長從「校長學」中學到「學校長」，達到「長學校」之目的。

Thomas, John 與 Mary (2000) 指出，校長對於領導、管理發展扮演重要角色，最主要是在於能將理論與現實生活連結，強調關鍵性領導問題。Parkay 與 Rhodes(1992)提到初任校長可能面臨的問題包含有：經驗上不足所帶來的緊張、調適從理論上到實務上的壓力、處理事務的技能等。現有許多針對校長們培育的課程計畫，內容包括政策、學校法制、財政、人事等，有相當的理論基礎充實在課程之中，但是校長經營學校的實務經驗，必須在實務現場施行才有可能獲得(陳木金、陳添丁，2006)。因此，新任校長在經過培訓進入現場進行學校經營領導工作時，如何有效發揮校長專業知識？發揮其專業領導表現？如何將校長專業知識有效發揮？如何將培育習得的專業技能轉換應用到學校經營上？是相當值得關切的主題。

基於上述理由，本研究以「師傅校長實務經驗傳承之研究」為題，進行關係研究與探討。首先，就師傅校長經驗傳承課程與校長校務經營進行文獻探討，作為架構研究的理論基礎；其次，以訪談、問卷調查了解現況、驗證理論；再者，依研究結果進行分析、探討與結論之撰寫；最後，提出研究之發現與建議，以期提供相關單位、學者及未來相關研究之參考，並做為未來我國中小學校長儲訓機構，在建置實務經驗傳承課程與相關政策制定、執行與考核之依據。

本章旨在針對研究主題，說明本研究之動機、目的及研究基本構想。本章共分五節，第一節介紹研究動機，第二節說明研究目的與待答問題，第三節為重要名詞釋義，第四節為研究方法與步驟，第五節闡述研究範圍與限制。

第一節 研究動機

本研究旨在探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係。茲將研究動機分述如下：

一、了解國民小學師傅校長之經驗傳承課程之內涵與現況，做為提升國民小學校長校務經營能力之策略參考

校長專業能力發展培訓的歷程中，師傅校長教導制度扮演極為重要的角色，其運用認知學徒制（Cognitive Apprenticeship）的理論基礎，將學習者訓練成為合格的技術或專業人員。Collins、Brown 與 Newman（1987）提出認知學徒制一詞，認為其應該具有兩種意義：1. 著重在教導專家處理複雜技能的過程，同時強調專家過程與情境學習。2. 著重認知與後設認知層面，而非傳統學徒制所強調的動作技能與過程。近二十年來，有不少學者開始將該方法應用到教室教學與培訓專業人才的活動中。Davies 與 Davies（2005）則指出，學校領導者應該發展一系列的能力，透過個人經驗、技巧與理解力的使用，來發展所謂的「策略智能（strategic intelligence）」，以促使策略領導的實踐，也就是為促使領導者具備策略領導能力，首先就必須從培植領導者的「策略智能」著手。而「策略智能」可歸納包含三種智慧，分別為：1. 人的智慧（people wisdom）：指領導者在進行發展策略或是做決定的過程中，需與人互動，因此，其必須瞭解如何激勵他人以及如何與他人一起工作的相關課題；2. 脈絡智慧（contextual wisdom）：係指策略領導者於設定目標前，必須先瞭解組織的歷史與現況，並知道組織在廣大社群中的所屬位置；3. 程序性智慧（procedural wisdom）：係強調策略學習循環的歷程，用以促使領導者選擇適當的策略取向與策略過程。

陳嘉彌（1998）認為某人在技術學習、知識研究、待人接物或事業發展等方面的指點，而被學習者稱為師傅，經由這種關係的學習收穫可能超過傳統的學習方式。將此種師徒關係運用在校長培育中，由師傅校長帶領候用或初任校長，使得資深校長豐富珍貴的經驗與智慧能加以傳承，讓候用校長夠能熟悉實務運作情

形並做出合宜處置。黃惠美（2000）及陳金生（2000）的研究顯示，中小學候用校長儲訓學員或是國小校長，皆認為儲訓教育應採「師徒制」方式，讓新手能在師傅校長身邊，學習各種校務的運作與處理，延長實習時間，獲得足夠經驗。陳木金（2004）在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅教導的學校領導實務訓練上，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成，給予省思時間，將知識為該領域中的經驗成果，以完成學校領導人才專業知識的實務訓練。

蔡易芷（2005）研究指出，師傅教導的重要內涵就是由師傅協助新手達到專業成長、生涯發展及心理社會發展的目的，並提供感情上的支持，使得師徒兩方皆有所反思。師傅校長經驗傳承對於校長培育及校長實務有相當重要的幫助。歸納近年來校長培育的相關研究發現：在校長生涯的歷程中，若提供其完善而有系統的專業與實務之培訓，將促使校長在成為校長的準備、導入、工作的強化、增強新校長的技巧、優良校長的經驗分享等層面中，有助於拓展校長專業能力，因為準備接任校長者或初任校長甫接掌校務者，希望展現理想與抱負，準備大顯身手經營學校。然而，因經驗不足或是手腕不夠靈活，影響到校長經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若能在校長培育課程及初任校長生涯過程中，能有扶持他們的前輩或師傅教導的支持系統，相信對於日後校長生涯將更有幫助，達成高品質學校經營效能的發揮。

綜合上述觀點，探究師傅校長經驗傳承的內涵與現況，做為對於我國國民小學校長校務經營的策略參考，是本研究的動機之一。

二、了解國民小學校長校務經營之內涵與現況，做為提升國民小學校長校務經營能力之策略參考

Parkay 與 Rhodes（1992）針對 12 名初任校長進行個案研究發現，初任校長的六個主要壓力來源為：專業不足；管理校務；教職員與行政團隊；政治；學生與家長。Crow（2002）則指出，社會化是學校領導人才學習新角色的歷程，更進一步提出學校領導者在社會化歷程中的兩種類型為「專業化」及「組織化」。

從上述研究中，發現學校經營面向甚廣且複雜，國民小學校長身為經營管理者的角色，在專業化上追求管理技巧和知識的專精，有組織的進行各項校務的推動，除了需要瞭解教育的趨勢與潮流外，更要引導匯集全校成員的智慧能力，採取有效的步驟，以達成學校目標（徐明和，2004）。擔任校長後之「校長生涯」，在不同階段（初任、中堅、資深校長）之專業內涵與要件，深深關係每一位校長在職務上之實際行政運作，與學校經營之永續發展，其影響及重要性，確實是長遠且關鍵（戴振浩，2005）。因此，在校長的職業生涯中，學校經營會隨著校長知識、技能的不斷更新，瞭解教育趨勢與潮流，掌握學校周遭脈動，才能使得學校經營步上軌道。因此，校長具備策略領導能力就成為能夠積極引導學校到達預期目標的利器，進而使在學校經營方面有更好的效能。在面臨二十一世紀資訊流通迅速、全球發展變遷快速的趨勢下，校長所要面臨的挑戰與責任日益重大，領導者所需具備的能力也大不相同，學校經營的難度也相對提高，此為新時代校長的重要課題。

綜合上述觀點，國民小學校長校務經營在面對未來世界趨勢的潮流中，校長如何在學校經營工作上，配合其生涯歷程逐步推行各項工作和使用策略，具有相當影響力及重要性，因此，探究瞭解國民小學校長校務經營之內涵與現況，提升國民小學校長校務經營能力之策略參考，為本研究的動機之二。

三、期望從國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係探討，做為我國實施國民小學師傅校長制度，在實務經驗傳承課程的政策制定與執行上的依據。

Smith 和 Pieie (1990) 指出基於學校實務現場的課程活動、學校領導能力訓練的觀點，在大學的學校領導人才培育課程太理論化，缺乏處理學校實際工作技能的培訓，例如處理衝突、溝通方式、職場情緒等方面的應對處理，難以培養學生實際學校領導所應有的能力。蔡易芷 (2005) 則指出國外的相關研究發現，初任校長常表現出孤獨、焦慮、挫折感、懷疑自信、對工作抱持不確定感等心境，此種不確定感來自理論難以與實務相結合，並且專業能力涵養不足所導致。因此，如何在校長培育時，師傅校長將經驗知識有系統的、兼融理論與實務，傳授給初

任校長，使其日後在學校經營上能夠運用經驗知識，加以發揮並制定策略，以提升學校效能並降低初任校長不安，進而使其在生涯發展上能夠按部就班進行各項工作，發揮校長角色應有功能，其重要性不可不察。綜觀我國在師傅校長經驗傳承上的規劃，尚未有一概略大綱，亦多難針對經驗傳承與學校經營間內容連貫上進行詳盡規劃，國內外的相關研究亦相當欠缺，故有相當值得探討的空間。

基於上述論點與前述兩項研究動機，更深一步探究國民小學師傅校長經驗傳承的具體內涵，與校長校務經營之間關係的瞭解，為本研究的研究動機之三。若能經由本研究瞭解、分析兩者間關係，建構出一套較明確的師傅校長經驗傳承的內容向度和實施內容，對於未來校長校務經營上將提供更多的策略和知識分享。

第二節 研究目的與待答問題

本研究旨在探討國民小學師傅校長之經驗傳承與校長校務經營之關係，依據研究背景動機與提出本研究研究目的與待答問題，其望藉由探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的內涵與現況及兩者關係分析，找出我國國民小學校長儲訓機構在建置經驗傳承課程，來培養校長日後學校經營上專業能力的關鍵。

壹、研究目的

依據研究動機，本研究擬先進行國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的文獻探討，建構研究理論與架構，再進一步探討國民小學校師傅校長之經驗傳承課程內涵與校長校務經營之研究。具體而言，本研究主要目的如下：

- 一、了解現任國民小學校長對國民小學師傅校長經驗傳承課程看法之現況與差異情形。
- 二、了解現任國民小學校長對校長校務經營的現況與差異情形。
- 三、了解國民小學師傅校長之經驗傳承與校長校務經營現況之相關情形。
- 四、了解國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之預測情形。
- 五、建構國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之互動模式。
- 六、根據文獻探討、專家訪談、問卷調查等研究結果提出相關建議，俾供教育行

政機關、國民小學校長及後續研究參考。

貳、研究待答問題

依據研究動機與研究目的，提出本研究之待答問題如下：

一、現任國民小學校長對國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營內涵、現況的問卷調查看法為何？

二、不同背景變項之性別、年齡、最高學校、服務年資、學校區域、學校規模，調查對象在知覺國民小學師傅校長之經驗傳承總分及各向度得分差異情形為何？

三、不同背景變項之性別、年齡、最高學校、服務年資、學校屬性、學校規模，調查對象在知覺國民小學校長之校務經營總分及各向度得分差異情形為何？

四、國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之各項指標是否有顯著相關？

五、以國民小學師傅校長經驗傳承各向度為預測變項，校長校務經營為效標變項，其多元迴歸預測情形為何？

六、探討國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之互動模式適配度及影響力為何？

第三節重要名詞釋義

壹、國民小學校長

本研究所謂之國民小學校長，係指依據《國民教育法》第九條中規定：依直轄市或縣（市）政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。其範圍係以臺灣地區（含離島縣市）所有公立國民小學為主，不含退休或儲訓合格，以及仍在候選之校長。本研究稱之國民小學校長係指依《國民教育法》第九條規定，臺灣地區所有公、私立國民小學現任校長。

貳、經驗傳承

經驗傳承係指在針對校長實務工作的情境下，經由師傅校長透過思維展現的

方式進行示範、講解與分享，而後給予新任或初任校長支持、引領，幫助其學習所需的能力，而新任或初任校長在學習過程中，透過觀察、闡明、省思、探究的過程建構學習其認知與技能，並習得解決問題的能力。本研究所稱之經驗傳承，主要透過五大內涵來進行師傅校長實務經驗傳承，分別為初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記。「初始接觸」係校長的學校領導與經營實務知識之訓練基礎，其內容為師傅校長傳授候用校長收集學校各種資料的方式，運用SWOT分析以了解學校各項資訊，分析內外環境做交叉分析，研擬各種治校策略，以及拜訪學校關鍵人員請益，透過蒐集學校資料的方法、深入了解學校的技巧、研擬經營學校的策略、資源整合運用的方法、拜訪關鍵人物的技巧等方式，將師傅校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長；「實務訓練」係校長的學校領導與經營實務知識之訓練來源，其包括行政同仁、師傅、教師及其他同仁所提供的實務訓練機會。師傅校長傳授候用校長或初任校長透過策畫交接典禮的方法、準備就任演說的技巧、聽取單位簡報的方法、慎聽私下建言的技巧、詳閱書面紀錄的方法、善用會議決定的策略等方法，來完成校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長；「技術文化」係校長的學校領導與經營實務知識之訓練內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。師傅校長傳授候用校長如何透過體察全校同仁需求的方法、掌握年度校務要領的技巧、研定學校發展願景的策略、研訂學生成就指標的策略、擴充學校公共關係的策略、扮演校長角色特質的方法等經驗知識，來完成校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長；「互動分享」係校長的學校領導與經營實務知識的訓練方法，其包括了學校領導的觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。師傅校長會傳授候用校長或初任校長如何透過面對傳統維護與更新的策略、推動改革方案的方法、面對非正式組織的技巧、處理獎懲案件的方法、面對控案與申訴的方法等經驗知識，來完成校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長；「反省札記」係校長的學校領導與經營實務知識的訓練結果，讓接受校長知能培訓者，能了解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識。師傅校長傳授候用校長或初任校長如何透過體察校長

工作意義的方法、考慮學校發展需求的技巧、平衡家庭與工作的技巧、參與校長專業團體的方法、如何獲得社會支持的方法等五種經驗知識，已完成校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長。使師傅校長的套裝知識解構傳授於初任或候用校長，讓校長經驗知識復活，以不斷傳承更新。

參、校長校務經營

校長校務經營係指校長在學校現場實際工作，面對各種學校日常活動事務的安排、處置，使學校能維持正常運作。本研究所稱之校長校務經營，係依照校長生涯歷程可分為五大向度，分別為瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展。五大向度代表校長在學校生涯的歷程，每一階段會有不同經營策略，以順利推動校務進程。「瞭解學校」係指獲得「初始接觸」的師傅校長實務經驗傳承課程內容知識要項後，從校長角色的導入期、校長知能培育的醞釀期、校長設定能力的定位期、校長自我效能的檢證期、校長獨立運作的成熟期，每段校長時期的能力皆有所成長。運用在「初始接觸」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「蒐集學校資料」、「深入瞭解學校」、「研擬校務經營」、「資源整合運用」、「拜訪關鍵人物」五種經驗知識，對於初任校長或候用校長即將接任的學校背景、文化脈絡、風土人情等，能有所了解，在未來推動校務能夠有所準備；「就任校長」係校長獲得學校領導與經營實務知識傳承做為師傅校長實務經驗傳承課程的內容後，其包括行政同仁、師傅、教師及其它同仁所提供的實務訓練機會，初任或候用校長在「實務訓練」之校長現場經驗透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決定」六種經驗知識，展現願景，了解同仁、讓同仁了解自己、廣開言路等，「就任校長」做為校長在瞭解學校後展現自己與了解同仁、學校的最好機會；「推動校務」係以「技術文化」做為師傅校長實務經驗傳承課程的學校領導技術層面和文化層面的實務知識傳承，初任校長或候用校長透過「體察同仁需求」、「掌握校務要項」、「研訂發展願景」、「研訂學習成效」、「擴充學校公關」、「扮演校長角色」六種經驗知識，對於學校各種業務的推動，研擬妥善策略、傳承或發展願景、訂定計畫、

尋找資源等，為校長就任後擔任校務領導角色，以推動學校發展；「化解衝突」係以「互動分享」做為師傅校長實務經驗傳承課程中關於學校領導之觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識，初任校長或候用校長在透過「面對傳統更新」、「推動改革方案」、「面對組織成員」、「處理獎懲案件」、「面對控案申訴」五種經驗知識，在面對學校內外發生衝突時，運用策略、有效溝通等方式，在推動校務時以有效化解衝突，化危機為轉機；「生涯發展」係「反省札記」讓受校長培訓者，能夠瞭解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識，透過「體察工作意義」、「考慮發展需求」、「平衡家庭工作」、「參與專業團體」、「獲取社會支持」五種經驗知識，做為校長個人生涯規劃，並且提攜後進，為教育界培育人才，並讓自己追求人生更高或發展更多不同生命意義。

肆、師傅校長教導

「師傅教導」係指由有經驗、較資深的人擔任顧問、教練或師傅的角色，提供徒弟教學與支持，協助其迅速適應環境和工作，達到專業成長、生涯發展及心理社會發展之目的，並提供其情感上的支持、回饋與反思，師傅教導是一個終身的過程，影響職涯發展甚鉅，在理想的情況下，師傅教導是一種動態的、合作的、互惠的關係，其聚焦於徒弟個人的與專業的發展，對師徒而言，此種共生關係的長期目標是在促進職業滿意度，師徒均可從中獲益。本研究稱「師傅校長教導」，係指由資深優秀的師傅校長，帶領實習校長學習如何擔任校長，使得師傅校長能將豐富珍貴的經驗與智慧傳承下去，但非期待學習者複製自己的經驗，而是引導學習者去思考、去作判斷，學習如何做決定，學習解決問題的能力，師傅校長幫助較缺乏經驗的初任或新任校長，在校長職務上，透過教導與分享將經驗與智慧進行傳承，使其更能熟悉學校實務運作情形並做出適宜的處置。

第四節研究方法與步驟

本研究首先針對研究主題進行文獻蒐集並且詳細閱讀國內外相關書籍、期刊、博碩士論文與電腦、網路資料庫檢索文獻，就理論基礎、研究歷程、方法及結果等層面加以分析彙整，俾求充實與研究主題相關知能，奠定研究理論根基，作為研究發展之基礎。本研究透過文獻分析、訪談與問卷調查等方法進行研究及資料整理，並提出具體研究步驟如圖 1-1。本節分研究方法與步驟兩部分說明如下：

壹、研究方法

一、文獻分析

首先蒐集書籍、期刊、博碩士相關論文、電腦資料庫檢索與研究主題相關之文獻資料，並詳細閱讀，自我充實與研究主題相關之知能，奠定研究理論基礎。經由文獻探討，歸納分析國內外有關「師傅校長經驗傳承」、「校長校務經營」之相關論文、期刊、書籍，擬定研究向度，作為了解師傅校長在經驗傳承與校長校務經營的情形，以做為本研究建立研究架構與待答問題的依據。

二、訪談

為了解並建立本研究工具之內容效度，特別進行校長從業人員訪談，訪談對象為國民中小學校長或擔任師傅校長人員，委請受訪談者就訪談問題內容提供意見，作為發展研究工具之參考。

三、問卷調查

（一）進行預試問卷分析及編製正式問卷

本研究對象以各縣市國民小學校長為研究對象。依據教育部 101 學年度國民小學名錄，抽樣方式進行。預試問卷回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄輸入電腦等作業，後以描述性統計先進行資料檢核，確定資料無誤後，立即進行資料處理與統計分析，篩選形成正式問卷，並進行正式施測。

（二）資料整理與統計分析

正式問卷回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄輸入電腦等作業，

後以描述性統計先進行資料檢核，確定資料無誤後，立即進行資料處理與統計分析。根據問卷的統計分析與結果整理，進行研究待答問題討論。

整理分析本研究所得之各項資料後，進行撰寫本研究論文綜合討論、結論與建議。

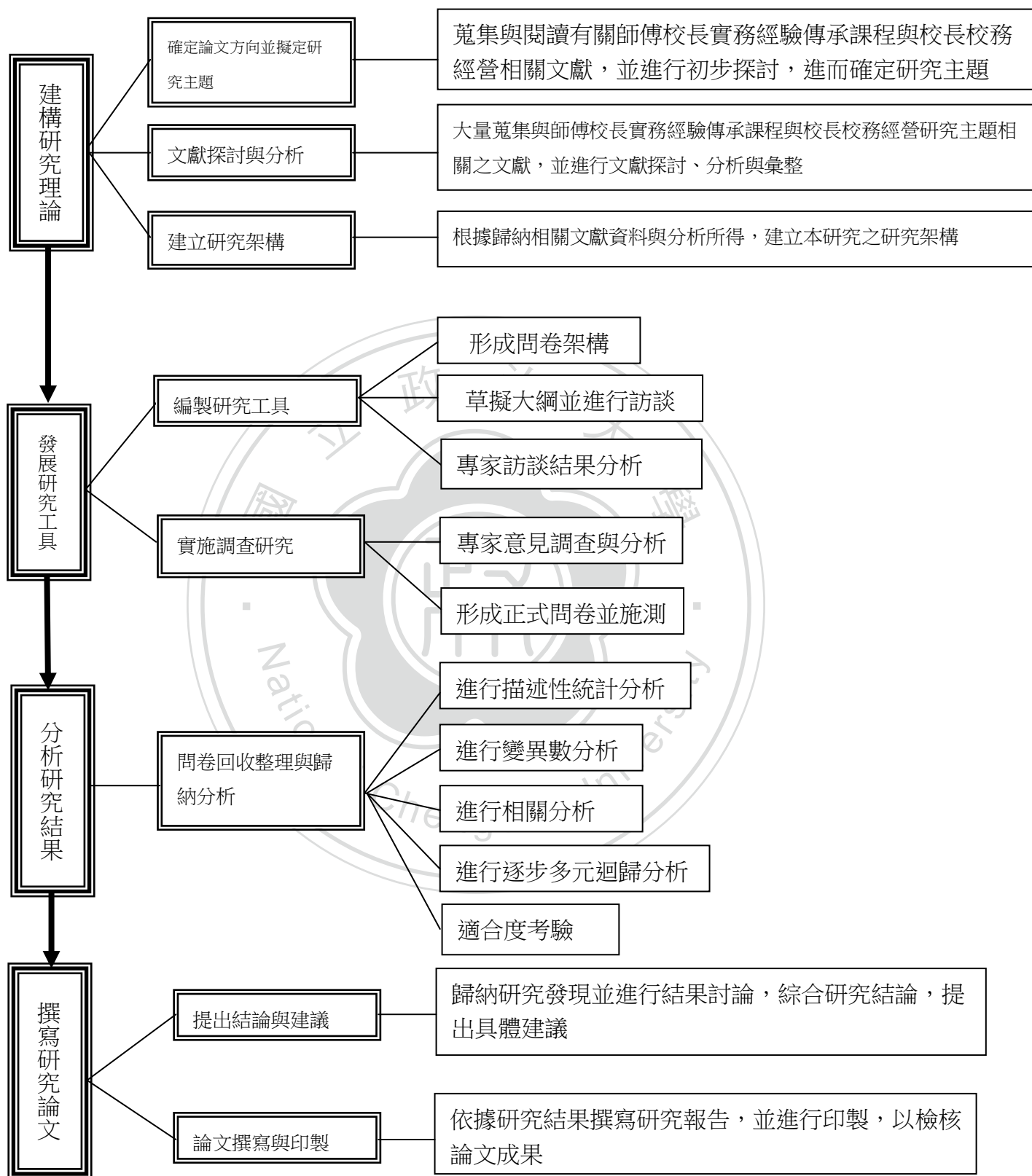
研究論文初稿完成後，與指導教授再次討論、修正，確定論文內容後，提出論文口試。經本研究論文口試委員及指導教授之修正與建議，隨後付梓完成論文。

貳、研究步驟

本研究步驟包括建構研究理論、發展研究工具、分析研究結果、撰寫研究論文等四大部分，具體實施步驟請參見圖 1-1。



圖 1-1
研究實施步驟



第五節研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究對象

在研究對象上包括：(1) 訪談優秀資深師傅校長；(2) 訪談國民小學校長

(一) 訪談優秀資深師傅校長

透過訪談方式，訪問優秀資深師傅校長，在進行師傅教導時，如何傳承其實務經驗，使用何種策略在教導初任校長或候用校長，以及自身在校務經營上的做法和措施。

(二) 訪談國民小學校長

透過訪談方式，訪問國民小學校長，在進行校長培育時，如何從師傅校長習得其實務經驗，以及到任學校後如何推動校務經營，做法和措施為何。

(三) 問卷調查

本研究之研究對象主要為正式問卷調查對象。而正式問卷之發放則係以臺灣地區之公、私立國民小學現任校長為研究對象。

二、研究區域

本研究之研究區域為臺灣地區。

三、研究內容

本研究以「國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係研究」為主題，研究內容如下：

(一) 背景變項：包括國民小學現任校長之人口變項（性別、年齡、最高學歷、服務年資）及學校背景變項（學校區域、學校規模）。

(二) 師傅校長經驗傳承課程：包括初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記五大內涵。

(三) 校長校務經營：包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展五大向度。

貳、研究限制

本研究旨在探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的現況與內涵，並分析兩者之關係與影響，研究過程力求多方考量，使研究結果趨於完整與客觀，但仍未能全然避免主、客觀之人為與環境因素之影響，故本研究尚有如下現制，茲分述說明之。

一、研究方法之限制

本研究之正式調查問卷，採郵寄問卷調查方式進行量化研究。受試者在填答問卷時，可能受到其個人認知、情緒、主觀判斷、社會期許等效應與施測時之環境狀況等因素的影響，而出現不符實際之填答。因此，在問卷內容分析或結果之解釋上，可能與實際知覺或行為表現間產生部分誤差。

二、研究對象之限制

本研究研究對象僅為臺灣地區公、私立國民小學現任校長為調查對象，未包含國、高中之現任校長，乃為考量時間、成本、人力與學校行政限制，所採用之權宜方法。因此，本研究之研究結果，除需顧及抽樣所造成之誤差外，對於研究結果之解釋與應用仍有其限制。

第二章 文獻探討

本章旨在從理論與實踐研究兩方面來進行國民小學師傅校長經驗傳承之研究相關文獻探討與分析，做為本研究立論基礎與建立研究架構。本章共分三節分析描述，第一節為師傅校長經驗傳承理論與研究；第二節為校長校務經營理論與研究；第三節為師傅校長經驗傳承與校長校務經營相關研究探討。茲將各節內容分析如下。

第一節 師傅校長經驗傳承理論與研究

從國內、外有關於校長培育制度文獻閱讀中，發現到校長在 21 世紀的學校經營上，面對更為繁雜混亂的情況，對校長來說變得更為艱難，因此校長需要有經驗的校長做為堅強的支援 (Saban & Wolfe, 2009)。學校經營成功與效能展現在於校長的領導與專業知能發揮，這樣的能力需要奠基於一套系統化、連貫性的研究儲訓課程，將校長實施校務經營的理論與實務經驗相結合，並提供情感支持，才能讓校長在專業知能與心理建設上發展完備。林明地(2002)即認為校長儲訓，乃針對將擔任國民小學校長的人員，所進行的一種職前儲備訓練，使其在未來擔任校長時，能夠立即勝任，並據以追求成長與發展。林志成(2002)指出，我國學校行政人員專業發展課程的設計，甚少考慮行動智慧的培育，忽略在授課內容上的協調統整，教學評量上也少使用教學暨學習檔案評量，造成理論、研究與實務上的落差，使得學校行政人員專業發展課程形成偏重零碎知識的學習與外在的、形式的、表象的進修，未能深究學校行政人員專業發展能否真正培養出一位具有反省能力、改進問題、行動研究能力與行動智慧的學校行政人員。透過行動智慧的體現，其中包括了內隱與外顯知識，以解決學校中行政問題，師傅校長在後用校長或初任校長輔導或經驗傳承間，有極大影響。

Parkay 與 Rhodes (1992) 曾針對 12 名初任校長進行個案研究後發現，初任校長的壓力源主要為：1.專業不足。2.管理任務。3.教職員與行政團隊。4.政治。

5.學生與家長。其中專業不足的問題，來自於校長對於自己能否符合校長角色的懷疑以及工作的不確定性（引自陳木金、陳添丁，2006）。Murphy（1999）卻指出學校行政和領導人員的培育最早是以行政課程來獲得行政工作的知識，著重於學術與理論的層面，尤其以法律、財務管理、員工管理等議題，這些議題以「知識」為關鍵的有效管理技巧，但卻無法與校長領導實務工作相結合。Young 和 Sheets(2003)指出，雖然現今有許多專門對於校長培育的課程計畫，內容包含教育政策、學校相關法律、財政、人事、統計和政治，學習這些知識固然重要，但「領導」的學習卻必須在實務現場實行。

因此，透過師傅教導(mentoring)方案，找尋年長有經驗的學校行政專家結合實務訓練，以幫助初任校長解決上述問題(Robert, 2001)。師傅教導(mentoring)一詞從荷馬史詩(Epic)奧德賽(Odyssey)中出現至今以兩千多年，但在近三十年的演進，才認為師傅與徒弟的支持、諮詢與輔導關係具有學術與專業的肯定，並且從最初的商業管理人才領域慢慢拓展到教育領域的運用。以下即分別針對壹、師傅校長制度理論基礎；貳、師傅校長制度；參、師傅校長經驗傳承課程；肆、師傅校長經驗傳承的內涵；伍、國內外師傅校長制度實施現況；陸、師傅校長經驗傳承相關研究之進行深入探討。

壹、師傅校長制度理論基礎

校長專業能力發展提升必須仰賴有經驗的前輩校長引導，將經驗傳承，讓新任校長能夠面對問題與提出策略，並能有所創新，將經驗傳承、更新，使得校長專業能力持續提升，進而使學校經營順利。因此，必須建立教導體制，傳承各種學校經營經驗，師傅校長制度提供新任校長們向師傅校長學習機會和平臺。校長專業發展培育中，師傅校長制度扮演極為重要的角色，其主要目的在於訓練初任校長成為具有專業知能的校長。此制度學理基礎為認知學徒制(Cognitive Apprenticeship)，以下擬就認知學徒制與師傅校長制度理論基礎說明。

一、認知學徒制的意義與內涵

認知學徒制又稱為「養成訓練」，主要目的在於訓練學習者成為合格的專業

或技術人員，最早其教導類型可上溯至西洋中古時代的「行會」，同種職業的「行會」將會員技術高低與年資為基準，將入會者分為學徒、工匠、師傅三級，此種「學徒→工匠→師傅」的一貫晉升模式，形成了「師傅帶學徒」、「學徒向師傅學習」的教學基本型態（陳木金、邱馨儀、蔡易芷、高慧容，2005）。Collins、Brown 與 Newman（1987）提出認知學徒制一詞，認為其應該具有兩種意義：1. 著重在教導專家處理複雜技能的過程，同時強調專家過程與情境學習。2. 著重認知與後設認知層面，而非傳統學徒制（traditional apprenticeship）所強調的動作技能與過程。Collins、Brown 與 Holm（1991）說明認知學徒制與傳統學徒制差異。傳統學徒制乃在於專家示範如何完成任務，接著由徒弟接受練習操作，反覆經由示範與操作的歷程，直至徒弟可以獨力完成任務為止。傳統學徒制依此歷程，可歸納出四個面向，分別為：示範（modeling）、提供鷹架（scaffolding）、撤除（fading）和指導（coaching）。分別說明如下：

1. 示範：由徒弟觀察師傅示範，如何完成任務中的每一部分。專家讓每個流程都可以讓徒弟清楚明白。
2. 提供鷹架：師傅給予徒弟工作的機會，過程中師傅適時給予下一步指示。
3. 撤除：師傅減少給予指示的次數，讓徒弟漸漸獨立完成工作。
4. 指導：此部份存在於整個教導歷程中，師傅透過各種不同的活動，例如選擇工作、提供指示與鷹架、面對問題的各種對話、鼓勵、回饋等。包含整個學徒學習過程的任何管理過程。

認知學徒制除了上述四歷程外，尚有「闡明」（articulation）：學習者嘗試向他人說明自身對學習過程的理解；「反思」（reflection）：學習者將自己的學習過程與同儕和他人比較分享；「探索」（exploration）：學習者不但學習問題解決的過程，亦去激發形成並解決問題，以學習獨立架構和回答問題。因此有三個重要部份是傳統學徒制與認知學徒制差異之處。

1. 認知學徒制在於將思維（thinking）展現

傳統學徒制的特色在於所有示範教導的動作技能是屬於外顯，容易被觀察瞭

解的；認知學徒制的運作上，重點在於將平常難以可見的思維展現，其過程應謹慎傳達，包含專業技能的部分，且在實踐演練的過程中，幫助學徒的不僅是師傅，仍包含其他學徒的提供。

2. 認知學徒制使成果的產出對學徒有意義

傳統學徒制的產出成品是具體、可見，當進行任務工作時，學徒們可清楚明瞭完成任務工作的指標，其成果所展現出來的價值是顯而易見的；認知學徒制，因其是不可見之思維，在學徒難以遇見成果時，如何使學徒們瞭解、意識到成果產出的價值性是認知學徒制的重大挑戰。

3. 認知學徒制是讓學徒學習轉化（translate）的技能

傳統學徒制在於使學徒學到某種技能，而此技能通常只能應用在單一任務工作上，無法轉化於不同學門類別；認知學徒制的精神在於透過認知學習過程後，使學徒可以轉化所學之技能，在遇到不同情境、不同問題時運用習得之能力獨立解決問題。

林天佑、吳清山（1999）認為認知學徒制係師法傳統師徒傳授技藝的模式，讓具有實務經驗的專家引領新手進行學習，經由示範和講解，以及新手的觀察與主動學習，在一個真實的社會情境脈絡下，透過彼此的社會互動，讓新手主動建構知識學習的過程。

鄭婉敏（2000）指出傳統學徒制結合觀察（observation）、教導（coaching）及練習（practice），形成漸進的獨立學習，即鷹架式（scaffolding）的學習，利用反思（reflect）方式示範以建立概念模組（modeling）。「認知學徒制」係指承襲傳統師生間一對一關係的教學方式與精髓，不僅能傳授技藝，更重視認知或思考能力的學習，非只是外顯行為的模仿與學習。

蔡易芷（2005）則指出，認知學徒制乃指在真實的社會情境下，經由專家的示範、教導、講解、支持，以引領新手學習。而新手則藉由觀察、模仿、反思，主動建構其知識，終而學得複雜的技能。

綜合所述，認知學徒制乃是在真實的社會情境下，經由專家透過思維展現進行示範、講解後，同時給予新手支持、引領，幫助其學習所需的能力。新手在學習過程中，透過觀察、闡明、省思、探究等過程建構認知與技能的學習，並習得解決問題的能力。

二、認知學徒制的特色

根據陳木金（1995）指出，認知學徒制（cognitive apprenticeship）可以包含以下三種特色，包含 1.情境認知的觀察學習機會；2.從實力中找出解題的方式、規則、策略，建立信念系統；3.檢正信念系統，發展出普遍性的原則。

認知學徒制的進行方式有以下幾種方式：1.教師大量蒐集現象世界中可用、有用的材料、建立知識資料庫；2.在開始教學的階段，教師用一個熟悉的現象世界活動為任務去引起動機，藉以引導學生瞭解隱含在現象世界活動的知識規則，建立鷹架結構（scaffolding frame）的認知系統—陳述性知識、程序性知識、策略性知識、後設認知知識，並推演到其他現象世界活動上的問題；3.將問題分解成幾個成分—陳述性知識、程序性知識、策略性知識、後設認知知識，教導學生運用多元練習，按照多元練習的特殊任務進行評鑑；4.針對評鑑的結果加以指導與修正，支持學生表現和反省，幫助學生去整他們多元練習時擁有的成功解決方法，幫助學生有意識地成為創造問題解決方法的專家；5.最後，經由教學活動涵化學生，使他們獲得學習文化的認知工具—陳述性知識、程序性知識、策略性知識、後設認知知識，統整知識，形成通則，並能夠有效使用字彙和通則去練習、討論、回答、評鑑、及建立有效學習與使用知識的程序。

何俊青（2004）根據多位學者的看法，歸納出認知學徒制的特色如下：

- 1.啟發式的內容：教導課本知識外，亦教導經驗及訣竅。
- 2.情境學習：強調經由真實情境或模擬真實的情境，讓學習者能在其工作崗位上感受到知識的實用性。
- 3.示範及闡明：專家邊示範邊講解說明，說明如何做及為何這麼做，讓學生觀察專家與生手表現的差異，進行自我修正，並讓學生可以說明所學習的知識，使其想

法能做釐清。

4. 教導與回饋 (coaching and feedback)：示範完後再由學生練習所觀察到的行為，並由教師觀察其表現以提供適當的幫助或提示。
5. 鷹架與淡出：隨著學生能力增長，教師引退成輔導者角色，逐漸將掌控的責任交由學生接手。
6. 反思：提供學習活動讓學生有機會去比較自己與同儕、專家的思考模式及問題解決方法有何差異，並幫助學生建立不斷自我修正與反省的能力。
7. 探究：鼓勵學生自發性的學習，並嘗試用不同的方法解決問題，觀察這些方法的成效。
8. 逐漸增加次數的複雜性：任務由易而難，由簡而繁，逐漸到達真實情境中的複雜程度。
9. 問題解決：在真實性學習環境之下，學習行為可以定義成一種工具上的適應，學習者以一種工具化的觀念及方法去處理與解決問題。
10. 團隊合作的運用：學習者將具有多重的角色分配，學習者在不同情境下角色將有不同的定義。

三、現代師徒制的內涵

從後現代的角度認為教育所要完成的任務包含：1. 課程設計：課程可傳遞新知識，新課程不但鼓勵專業化的提升，而且也提升並改進整個社會的運作效能；2. 教學法的改變：學生仍須從教師處學習一些東西。只是方法上有一些改變，學生必須學習使用電腦的方法；在教學的過程中，教學不能被單純簡化為具有資料的記憶，或是能輕而易舉的操作電腦，最重要在於擁有活用相關資料的能力，解決此時此地的問題並組織起來，成為有效的策略；3. 教育在促使技術進步：教育不應只是提供「技術」的複製與生產，同時也須促使它進步。在各種訓練的指導中，容納所有能增加個人聯繫不同學科的能力；4. 教育在培養想像力：將分離獨立的知識，有系統的組合並清晰表達的能力。人們可以觀察到知識的生產其重要性甚於知識的傳播（詹棟樑，2005）。

因此，師徒制將跳脫單純的「師傅帶學徒，學徒學師傅」，從課程設計的觀點、教學法的改變、技術的進步及培養想像力進而促使師徒式專業成長的形成。陳嘉彌（2002）認為「師徒式專業成長」（mentoring professional growth）因其整合情境教學理論、社會化互動理論、三明治學習理論與專業及生涯發展，以更多元、更彈性、更自主的方式促進師徒間學習，亦為「師徒式的生活方式」（mentoring lifestyle）。

綜上而言，陳木金等人（2005）歸納發現，師傅教導的理論基礎概念和「認知學徒制」（cognitive apprenticeship）確有相似之處，但師傅教導除了運用認知學徒制的概念外，還整合了其它多元理論，更強調自主性、多元性與彈性。若將師傅教導的概念進一步運用在校長培育裡，其意義即為：經由師傅校長帶領候用校長或初任校長，給予情感上的支持，並將其豐富珍貴的經驗智慧、技巧與訣竅加以傳授，使得候用校長或初任校長能學習到師傅校長的思考方式與因應策略，日後能針對所遭遇的問題做出適當回應，成為一名稱職的校長。以下擬就師傅校長經驗傳承課程意義、內涵說明之。

貳、師傅校長經驗傳承課程

一、師傅校長經驗傳承的意義

由師傅（mentor）引領導著較年輕或較無經驗的生手這個概念最早來自於希臘詩人荷馬（Homer）的敘事詩「奧德賽」（Odyssey）。伊西卡國王奧德賽（Odyssey）在起程前往「特洛伊」（Troy）之前，將其兒子泰雷馬可士（Telemachus）託付給好友 Mentor 照料，在這段時間，Mentor 不僅是泰雷馬可士（Telemachus）的良師，並且對其保護指導，幫助其解決問題與困難。由於這個文學上的描述，因而使人們對於師傅（mentor）有一個持久的印象：有智慧的、有耐心的指導者，引領、並形塑同行新手們的生活（Daresh, 2004）。Anderson 與 Shannon（1995）曾從奧德賽（Odyssey）的典故中歸納出良師輔導（mentoring）的行動包含四項過程：1. 意向性的過程：輔導者有意向的體會到其對受輔導者之責任；2. 栽培的過程：促進新手的成長與發展，使其充分成熟；3. 啟迪的過程：以良師的智慧啟

迪、教導新手；4.支持和保護的過程：保護新手的安全，並作為其心理上的支持者（引自黃嘉雄，1997）。

從 1980 年代起，師傅教導的概念一直在商界使用於培養人才上，Ashbure、Mann 與 Purdue (1987) 定義師傅教導如同建立人與人間的關係，其目的為建立專業教導與指引。Lester (1981) 則指出，師傅教導是成人教育中很重要的部分，因為不論是指其全部或個體在學習和經驗上的方式；Bova 與 Phillips (1984) 定義為是種從經驗關連而來的學習（引自 Daresh, 2004）。

Cohen 與 Galbraith (1995) 指出師傅教導提供成人學習者在個人的學術上與職業發展上一個機會，是一種終身學習以及繼續教育的一對一教導模式。

Norman (1999) 指出有效能的師傅教導應該注重六大領域的經營，分別為關係 (relationship dimension)、資訊 (informative dimension)、促進 (facilitative dimension)、對照 (confrontive dimension)、師傅楷模 (mentor model dimension) 以及員工觀點 (employee vision dimension)。因此，若將師傅的知識、經驗、關懷與智慧這數種極具有價值的產物，使用有系統的計畫加以應用在「師傅校長教導」(mentoring principal) 身上，則可以支持促進徒弟校長的發展。

Zachary (2000) 指出師傅教導的歷程統整劃分成五個階段，分別為準備期 (preparing)、協商期 (negotiating)、賦能期 (enabling)、統合期 (coming to closure) 等歷程，最終目標在使個人重新獲得成長 (regenerating personal growth through mentoring)，完成師傅教導目的。

Portner (2003) 特別指出，師傅教導並非是在培訓過程中的評鑑，而是學院式的 (collegial)、持續性的 (ongoing)、發展自信心的 (self-reliance)、運用資料進行反思的 (use data to reflect)、進行價值判斷的 (value judgment)。

Stone (2004) 在《The Mentoring Advantage: Creating the Next Generation of Leaders》一書中指出，MENTOR 的定義可拆解成六個字母，分別為 1.Model：是一種角色模式，其反映出師傅對徒弟所應具備的責任；2.Encouragement：乃指師傅對徒弟的鼓勵與協助；3.Nurture：師傅應該要能定義與瞭解其徒弟的能力，

以幫助其發揮最大的潛能；4. Teacher：意指 coach，教導的功能；5. Organization：這是師傅教導中最重要的重要的師傅責任，其幫助徒弟瞭解更多組織的運作；6. Reality：師傅教導是在實務現場進行。

Rowley (2006) 指出師傅教導在培訓使用上，可分四個階段，分別為 1. 初始期：從學徒目標的定向到導入課程，師傅和徒弟互相介紹、了解，師傅提供各種學徒所需的知識。問題解決傾向於技術和邏輯的議題，包括尋找資源和辨明政策和程序；2. 探索期：讓學徒接受目標到自我發掘潛能，本歷程在於師徒共同分析學徒的需求、興趣、目標，強化或修正每個人趨向或遠離的目標，正式或非正式的協議是可磋商的；3. 合作期：學徒可以分享經驗和信任師傅，師徒互動間是基於可信任舉止和公開分享個人的想法，以及個人和專業關鍵議題的信念。藉由坦率的溝通，學徒可以相信師傅給予的協助；4. 統合期：師徒間的尊重和互相賞識，師徒彼此賞識對方在個人或專業上的表現，發展出強而持久的正向關注和相互尊重。師徒的關係發展在統合期作整合。

由上述可知，師傅校長經驗傳承係指由資深優秀的師傅校長傳承候用校長或初任校長學習如何擔任校長經營學校的經驗，使得師傅校長豐富珍貴的經驗與智慧得以傳承，也使得候用校長更能熟悉實務運作情形，並做出適當的處置。

二、師傅校長經驗傳承的功能

Parkay 和 Rhodes (1992) 提到初任校長會面臨到的問題包含經驗上不足所帶來的緊張、調適從理論上到實務上無情的壓力、處理事務的技能等。因此透過師傅教導方案，找尋年長有經驗的行政專家結合實務訓練的部分，將可以幫助初任校長解決上述問題 (Robert, 2001)。

Crow 和 Matthews (1988) 認為身為學校領導者之師傅 (mentor)，有三個激勵學校的領導者的功能：專業發展 (professional development)、生涯發展 (career development) 及心理社會發展 (psychosocial development)。

Daresh (2001) 的研究發現，若初任校長第一年、第二年的職業生涯發展良好，則將有助於未來校長的專業發展，對而後的校長經營更有效能且具信心，可

見師傅校長教導的重要性。

Crow (2002) 指出師傅教導是一種學校領導人才之社會化的重要方法，具有提供學校領導實務的專業化訓練、學校領導人才的生涯諮商及學校領導人才的社會心理發展支持等多方面的積極功能，是一種相當具有歷史傳統的學校領導人才培訓模式。

Malone (2000) 指出有愈來愈多的證據顯示，師傅校長教導可以幫助學習者將理論實踐轉化成實際的經驗，當校長們被問到在培育過程中，最重要的能力獲取來源時，皆認同與師傅校長的關係，延續至他們整個工作職涯的發展，其幫助並非止於初始而已。

Saban 和 Wolfe (2009) 研究指出，師傅校長教導藉由「共同願景的分享」(Inspiring a Shared Vision) 和「心理支持」(Encouraging the Heart) 兩大策略，做為師傅校長制度中最常使用方式，使校長對於工作職涯上，有堅實的心理支持系統做為後盾。

Monsour (1998) 也指出，實習者認為能與師傅校長發展友誼關係，並從中深受其影響是最大的收穫。且從師傅校長所提供的情感支持、資源分享、指導有關教師評鑑與發展等方面的議題也使其獲益良多；另一方面，師傅校長認為他們個人在專業上的成長、協助實習者建構作決定的過程、建立友誼關係、與實習者分享彼此資訊及教學相長等方面獲益多。(引自蔡長艷、黃惠美、李柏園，2002)。

黃惠美 (2000) 研究指出，不論是中小學候用校長儲訓學員或是國小校長，皆認為職前儲訓教育應採「師徒制」的方式，讓新手能在師傅校長身邊學習各種校務的運作與處理。

丁一顧、張德銳 (2002) 指出國外研究發現，初任校長常表現出：孤獨、焦慮、挫折感、懷疑自信、對工作產生不確定感等心境；而要克服這些困境，除了靠自我努力與學習外，最快速有效的辦法就是以一位有經驗的校長，來協助初任校長解決問題與發展專業。

張德銳 (2003) 亦指出初任校長是校長成長的關鍵期，對於處理和掌握校長

工作的本質不夠嫻熟，因缺乏經驗而顧此失彼，教育當局應提供師傅校長予以支持。

然則，國內相關研究指出我國師傅校長制度不完善之處，林天祐、吳清山（1998）指出，我國學校行政領導人員的培育儲備訓練中的缺失主要為：校務實習以參與觀察、參觀見習為主，實習課程時間太少。秦夢群（1999）指出初任校長期間通常也是行政人員最感困擾的階段，即使有師傅校長的導入，多半只是零碎的拼湊，初任校長很難在短時間習得教育行政相關的知識與理念。王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇等人（2000）的研究結果也指出，我國中小學校長培育，在職前教育告一段落之後，應該安排一段較長時間的實習課程，落實徒弟校長輔導制度，使得徒弟校長能夠確實向資深校長學習。因此，初任校長藉由師傅校長的幫助與支持，將可以迅速進行教育行政現場的運作，並對其整體職場生涯有重大的影響。

Dukess（2001）在紐約舉辦的師傅校長方案中訪問師傅校長、徒弟校長以及行政主管後，總結出好的師傅校長能從以下三個面向幫助初任校長（Lashway, 2003）：

- 1.他們提供教學上的支持使新來者可將注意力放在學習的議題上，並且提供成功實踐的模式。
- 2.他們提供行政人員和管理階層支持，不僅透過給予練習的技巧，而且以幫助幫助校長為第一優先。
- 3.他們透過仔細傾聽提供情緒上的支持，並且當徒弟校長產生壓力時，陪伴在側。

不僅如此，Schulz（1995）指出師傅校長教導不僅對於徒弟校長本身有所幫助，對於師傅校長本身亦有許多層面的幫助，其包含 1.幫助師傅校長成長

（growth）：師傅校長可以透過師傅校長教導課程學習如何領導、如何分享其經驗與智慧。而徒弟校長的出現，可以幫助師傅校長整合其新舊知識，師傅校長亦可透過教導課程獲得認可與可見度；2.幫助師傅校長發展（development）：師傅

校長教導課程幫助徒弟校長在生涯規劃的每個階段提供協助，另一方面，師傅校長在教導徒弟校長時，因其相較於徒弟校長來的年長與成熟，在教導的歷程中師傅校長會思考如何在其職涯末期與徒弟校長職涯起步的關鍵點間仍維持並提升自我的價值，而這是師傅校長教導對於師傅校長本身發展的重大挑戰。而在傳授教導的過程中，師傅校長如何將不同世代的經驗加以結合以因應時勢，進而幫助徒弟校長的學習與成長，此部分亦是師傅校長教導過程中相當關鍵與有意義的價值之一。

綜合上述，可以發現師傅校長教導課程的實施對於初任校長具有相當大的幫助，不論在其知識、技能、經驗與情緒上皆可給予相當大的專業支持與穩定作用。然則我國目前在校長培訓課程及制度上，師傅校長的定位、應教授的課程內容、實施方式等部分尚未完全建構施行，對於我國校長培育的發展有關鍵性的影響，因此發展出一套專業的師傅校長教導課程將是刻不容緩的議題。

參、師傅校長制度

理想的校長培育應延攬或甄選優秀校長擔任師傅校長，亦可考慮成立師傅校長輔導團，偕同指導候用校長；建立師傅校長與候用校長間長期性的對話分享關係；應建立師傅校長資料檔、支援與資源系統等，建立師傅校長輔導制度（林志成，2005）師傅校長方案的設計必須思考幾個因素，包含選擇負責人（selection of director）、選擇師傅校長（selection of mentors）、選擇徒弟校長（selection of proteges）、預期的方向（orientation and expectations）、師徒配對（matching mentor and protege）、採取的行動（follow-up activities）、方案評估（program assessment）與建議（recommendations），才能確保整個方案的成功（Kerr, Schulze, & Woodward, 1995）。因此，以下從五個向度針對師傅校長教導課程中有關 1.師傅校長的遴選；2.師傅校長的訓練；3.師傅校長的配對；4.師傅校長的教導以及 5.師傅校長教導的評估進行逐一探討，以瞭解並建構出師傅校長教導課程的制度面。

一、師傅校長的遴選

Levinson、Darrow、Klein、Levinson 與McKee（1978）認為mentor 扮演著

多重角色，包含教師、提倡者、示範者、諮商者、主導指引者以及發展技能和智能者（引自巫孟蓁，2007）。

Rowley (1999) 指出一位好的師傅教導者應該具備以下幾點特質：1.好的師傅應對其所要擔負的角色許下承諾；2.好的師傅應要被學徒們接受；3.好的師傅是具有良好技能並且提供支持的；4.好的師傅能體認到每一次的師徒關係都是獨特的。

Capasso 和 Daresh (2001) 進一步指出，一位理想的師傅應具有以下六項技能：1.具有專家知識技巧和實際特別領域；2.具熱忱，能說服相信與誠懇是最重要的，要有能力傳達受輔導者的情感感覺；3.有能力與他人溝通、具清晰的態度與價值觀及倫理標準之藍圖；4.有能力傳達與回饋需求，重視受輔導者目標、標準、能力及專業行為之過程；5.有能力傾聽他人觀點、質疑、問題及焦點；6.在成員適應與幽默中，能存在著一種關心的態度和信念。

因此，師傅校長應該認知到他們具有相當大的力量得以創造出徒弟校長的正面或負面經驗。因此，師傅校長的角色在與徒弟校長的互動之間，佔有極具關鍵性的地位。

國內部分，李宏才(2001)則提到，應重視臨床實習學校與師傅校長的選擇。因為臨床實習是優良培育方案所必須考慮的要項之一，以提供儲備校長實際情境、培養解決問題的能力，故未來如何選擇實習學校以及具備熱誠、有意願、有能力的師傅校長，共同參與臨床實習的指導也是培育課程能否成功的關鍵因素。

吳清山(2001)曾請師傅校長與候用校長儲訓學員就「希望師傅校長的人格特質與能力」進行問卷調查，結果師傅校長認為應具備之人格特質與能力前五項依序為：專業素養、教育理念、成熟圓融、操守清廉、溝通協調；至於候用校長儲訓學員希望師傅校長應具備之人格特質與能力之前五項依序為：教育理念、專業素養、溝通協調、成熟圓融、操守清廉。二者的看法大致相近。

丁一顧、張德銳(2002)調查分析臺北縣市國小校校長對校長導入輔導制度的實施意見，發現校長們多數認為：1.輔導校長的特徵宜具有：足夠的經驗、助

人的意願、開放的人格、瞭解教育生態、能不斷省思、高領導品質等；2.主要的職責為：協助熟識規範、提供訊息、楷模、分享工作技巧等。

由此觀之，國內目前尚無一套遴選師傅校長的標準，各培訓機構在進行師傅校長教導課程時，大多由機構或由學員推薦心目中的師傅校長名單，因此在這樣的情況之下，師傅校長應具備哪些特質，將有待其他研究進一步深入探討，以確保我國未來建構師傅校長教導課程制度時，能有一套相關的標準，給予徒弟校長更多的協助與成長。

二、師傅校長的訓練

Walker 與 Stott (1993) 強調師傅訓練比師傅的挑選更為重要，是師傅教導能否成功的重要關鍵。而 Cohn 和 Sweeney (1992) 則發現，受過訓練的師傅會有較高層次的教導活動，而其指導的徒弟對於彼此間關係也顯著給予較高的評價。

作為一位專業的師傅校長，其應在成人心理方面以及人際溝通技巧方面擁有足夠的知識與瞭解 (Daloz, 1986)，因此師傅校長的訓練工作應包含成人教育高等教育、諮商、評論等部分。因此 Cohen (1995) 提出，師傅校長進行教導工作之前，應先針對自我能力的部分進行自我評估 (self-assessment) 的工作，透過自我評估可以瞭解其自身的能力，並且得以自我發展 (self-development)。

Daresh 與 Playko (1993) 認為，為了使輔導者能勝任輔導任務，輔導者有必要在職前及在職期間接受足夠的訓練，這些訓練包括四個層面：1.對學區輔導方案有正確的認識；2.有效的教學領導；3.人際關係技巧；4.傾聽、觀察、回饋與問題解決等輔導過程技巧。準此，輔導校長的培訓主要還是應強調：導入方案、教學領導、人際關係、溝通、觀察回饋、問題解決等知識與技巧 (引自丁一顧、張德銳，2002)。

目前國內在師傅校長的訓練方面是付之闕如的，眾多的研究都顯示成人學習系統與孩童學習模式是有所差異的，因此師傅校長與徒弟校長在授課之前的訓練更有其必要性，未來希望能建構出師傅校長教導的整體訓練計畫，以幫助校長們

在專業培育課程當中獲益更多，更加富足。

三、師傅校長的配對

Malone (2000) 指出，師傅校長教導制度最特別的部分即在於師傅校長與徒弟校長間微妙的關係，然而不幸的是此種關係缺乏系統性的探究，主要的原因在於至今尚無師傅與徒弟關係間理論基礎的建立。其研究也發現，並非所有有經驗的校長均適合勝任師傅校長的角色，其應該具備包含有能力指導 (ability to coach)、成為倡導者(sponsor)、楷模者(role model)以師傅校長應與徒弟校長保持價值中立的關係，並且願意與徒弟校長保持連結的關係。而兩者間的相處與互動關係，將影響著師傅校長是否願意完全傾授其知識與技能給徒弟校長，在師傅校長教導課程時，其關係將是課程教導成效中極為關鍵的一部份。Kerr、Schulze 與 Woodward (1995) 指出，師傅與徒弟間的配對，應考量到每個師傅與徒弟間不同的特質與需求。

Gary(2001) 提出師傅校長與徒弟校長初始在建立關係時，最好在正式課程開始前一個月即開始認識相處，並且在挑選師傅校長時，即應該選擇具有教導成人的技能

Lashway (2003) 提到，研究顯示並不是每次的配對都有良好結果，最好的師傅校長通常擁有某些特質，例如訓練的能力、主辦的能力與角色典範的提供，但即使是最優秀的師傅校長，也有可能與徒弟校長配對不良，導致只產生中立型的關係。因此，師傅校長與徒弟校長間配對，必須將地區與學校特徵的情況納入考量。

Enrich、Hansford 與 Tennent (2004)對師徒關係的看法，指出師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的瞭解，能增加管理者對實務工作的知識與經驗；此外，師傅教導應採全時制、建立適合的目標等(Suzette, 2004)。

Johnson 和 Sullivan (1995) 指出，成功的師徒配對方式，包含師徒間的興趣相投、師傅校長對於徒弟校長價值觀沒有任何疑慮、在困難的情況下師傅校長扮演教導者的角色幫助徒弟校長面對解決、師傅校長願意提供徒弟校長寶貴的經

驗智慧、師傅校長願意與徒弟校長的親人間有所互動（高慧容，2006）。

國內在師傅校長配對方面，實施情況各有不同，目前亦無相關研究顯示何種配對方式最佳，但經由國外研究清楚發現，師傅校長配對的方式的確會影響師傅校長與徒弟校長的關係，亦影響其是否願意傾囊相授的關鍵原因。師傅校長與徒弟校長之間如何進行配對，兩者間該如何建立、培養關係，這顯示我國師傅校長教導課程仍有許多需要深入探究的問題。

四、師傅校長的教導

Langer(1989)認為師傅教導中最大的危險之一就是「不用心」(mindlessness)。當我們長期從事一個行業時，我們幾乎不會意識到其中的歷程，因它幾乎已變成我們的本能反應。當師傅沒有察覺到自己處於這樣的情境時，就沒有辦法幫助實習者了解這個角色。幫師傅和實習者避免這樣狀況的其中一個方法就是進行反思教導 (reflecting mentoring)。師傅必須能夠自我反省，並且也鼓勵實習者反思，而最明顯的反思教導就是透過師傅不斷地提問。師傅也可藉由寫日誌、視察、示範、說故事等方式鼓勵反思。但對師傅最有效的方法就是願意示範，並且和實習者坦誠地反省思考（蔡易芷，2005）。

McLellan (1996) 指出，在實習現場透過持續的對話加以連結學習活動的基礎，涵蓋 1.內容 (content)：包含場域知識、啟發性策略、控制策略與學習策略；2.方法 (methods)：包含典範、指導、鷹架提供與移除、結合、反思以及發掘；3.接續 (sequence)：包含增加複雜度、增加差異性以及具備國際本位的技能；4.社會學 (sociology)：包含現場知識、文化、內在動機、合作以及競爭，其教導的方式甚至可以透過故事進行。

此外，Cohen 與 Galbraith (1995) 指出，身為一位傳授經驗的專家，經由師傅教導的實習內容，將會影響著全體學徒在學習經驗方面的價值觀，因師傅教導乃透過持續的對話 (ongoing dialogues) 以及特殊的傳授示範

(hands-ondemonstrations)，所以教導者個人的行為將會對學習者的經驗產生戲劇化(dramatically)的影響，亦言教導者並非只是示範其精熟的技術知識(expected

technical knowledge)，並且展露適當與表現其專業責任的態度與行為，因此一位學習者，將會經由整個師傅校長帶領的實習歷程，獲得眾多的教育訊息。

詹棟樑（2005）認為成人學習的特色，包含 1.經驗的學習：經驗與學習有密切的關係，杜威認為教育就是經驗不斷的改造。因此學習本身就是經驗不斷的改造的過程，同時經驗也是學習的重要資源。林德曼（Eduard Lindeman）指出，經驗是成人學習者活的教科書，以及諾爾斯提出，成人教育學的特色是成人具有豐富而多樣化的經驗，經驗是學習的重要資源，透過經驗的分享，可以滿足經驗學習的需求，成人可從經驗中學習，獲得實用的知能，達到態度的改變，故經驗是成人學習的重要資源；2.經驗也可能是學習的阻力：經驗的學習對成人教育非常重要，因為個人到了成人獲得經驗是學習最重要的目的之一，尤其是生活經驗、工作經驗與育樂經驗最為重要。儘管杜威提出「教育是經驗的改造」，「真正的教育來自於經驗，但是他也注意到並非所有的經驗均具有教育性，也就是並非所有的經驗均會導致經驗的更廣泛、更深化的成長。因為經驗好壞均有，那些壞的經驗，非但對人沒有幫助，反而是有害。事實上，壞的經驗是違反教育的，會導致經驗不良的發展和累積，也有可能使經驗不繼續成長，發生停滯的現象；3.避免不良經驗的影響：要避免不良的影響，對成人學習而言非常重要，因為人的一生是學習的過程，所欲到的經驗也非常的多，如何避免不良經驗的影響，是一個成人值得深思的問題。

因此，成人學習者的教導，重視其「經驗世界」的存在與獲得將是學習者是否獲得學習的重要關鍵，在師傅校長課程的施行中，師傅校長如何進行教導，成人學習者如何轉化其既有經驗，結合新吸收到的經驗素材，兩者相互激盪、反省與產出，將是師傅校長教導課程成功之重要因素。

五、師傅校長教導的評估

Kerr、Schulze 與 Woodward（1995）指出，評鑑整體的師傅校長教導課程實施有幾種方式，第一種是將一份完整的評鑑問題拿來詢問師傅校長與徒弟校長有關他們在整體過程的經驗，有五種形式可供參考，包含 1.在師傅校長教導課程

結束後，將師傅校長與徒弟校長填寫好評鑑的資料進行蒐集；2.蒐集師傅校長教導課程中口語資料或其他軼事記錄；3.透過參與者的日記（經過同意）；4.使用信件系統、電話訪問、個人訪問、信件調查、問卷調查以及 5.結合以上部分或全部方法等。

因此，在透過以上方式蒐集得到的資料後，相關培訓機構可以善用這些資進行課程制度與內涵層面的檢討與評估，亦可以經由資料結果提供政策制訂的參考。相關獲得的資訊包含原先設定的目標是否已經達成？對於機構組織有何影響？此方案內容是否符合成本效益？對於方案以及組織未來的發展為何？學徒校長是否被視為參與者？師傅校長對於方案內容及流程有何感受？如何變革可以提升效能？

Kerr 等人（1995）並針對師傅校長教導課程方案的設計與提供師傅校長教導課程的機構，提出幾點議題可做為未來進一步思考與改善：1.應確保從整體到細節（top-down）皆提供了支持系統；2.彈性規劃；3.應讓所有相關的人皆瞭解師傅校長教導課程的內容；4.必須非常具體地陳述出師傅校長教導課程的期望與限制；5.針對方案內容以及參與者皆須提供適當的支持；6.方案內容應設計持續評估與回饋的系統；7.考慮可由退休的校長來擔任師傅校長，成為培訓機構或培訓組織中兼職的員工、成員或義工（高慧容，2006）。

綜合言之，規劃完整的師傅校長教導課程應包含整體，從遴選、訓練、配對、課程內容、教授實施方式與評估等。然而我國目前在規劃師傅校長教導課程時，多難有針對師傅校長教導課程內容進行詳細的規劃。在遴選部分，目前國內並無遴選師傅校長的機制，因此大多是由培訓機構自行選擇有聲望或有績效的校長來擔任，在遴選完成後亦沒有針對師傅校長進行相關的授課訓練，因此師傅校長如何教導徒弟校長，或者師傅校長對於整體課程規劃的瞭解與目的是否清楚難以保證，在教授的品質上必定有所落差。因此，對於師傅校長經驗傳承內涵對於師傅校長所能帶給徒弟校長的幫助成效，將為評斷師傅校長制度對於校長幫助程度的重要觀念。

肆、師傅校長經驗傳承內涵

我國學校行政人員專業發展課程的設計，甚少考慮行動智慧的培育，忽略在授課內容上的協調統整，教學評量上也少使用教學暨學習檔案評量，造成理論、研究與實務上的落差，使得學校行政人員專業發展課程形成偏重零碎知識的學習與外在的、形式的、表象的進修（林志成，2002）。從學校行政人員進修觀察來看，培養能反省思考，改進問題、具行動研究能力與智慧的行政人員是必要的。因此從內隱知識與外顯知識的傳承觀之，師傅校長對於候用校長或初任校長的輔導與經驗傳授，其影響力不可小覷。

初任校長常面臨的問題包括經驗不足伴隨而來的壓力，以及實務與理想的落差與處理事務的技巧不成熟等。因此透過師傅教導方案，以年長有經驗的專家結合實務訓練，將使得初任校長在解決問題上獲得極大幫助（陳木金，2007）。Crow 和 Matthew(1988)認為身為學校領導者之師傅，有三種激勵學校領導者的功能：1.專業發展。2.生涯發展。3. 心理社會發展。Crow（2002）指出師傅教導是一種學校領導人才社會化的重要方法，提供學校領導實務的專業化訓練、學校領導人才的生涯諮商與社會心理發展支持等各項積極功能，係具有相當歷史傳統的學校領導人才培育模式。王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇等人（2002）研究結果指出，我國中小學校長培育在職前階段告一段落後，應安排一段較長時間的實習課程，落實徒弟校長輔導制度，讓徒弟校長有機會向資深校長學習。因此，師傅校長教導課程是由資深優秀的師傅校長帶領候用校長或初任校長學習如何擔任校長的歷程，使得師傅校長豐富珍貴的經驗與智慧得以傳承，讓初任校長或候用校長更能熟悉實務運作情形，並做出適當處置。師傅校長實務經驗的傳承，需要一段較長時間的學習，能夠給予徒弟校長知識、技能、經驗與情緒上給予各種面向的支持和學習。對於我國校長在未來校務經營推動上，具有相當大的助益，而其經驗傳承內涵之探究不可不察。

Parkay 與 Rhodes（1992）曾針對 12 名初任校長進行個案研究後發現，初任校長的壓力源主要為：1.專業不足。2.管理任務。3.教職員與行政團隊。4.政治。

5. 學生與家長。其中專業不足的問題，來自於校長對於自己能否符合校長角色的懷疑以及工作的不確定性。Crow 與 Matthews (1998) 指出幫助有抱負的學校領導者所指導的三項職責為：1. 專業發展。2. 生涯發展。3. 心理社會發展。因此，研究者根據陳木金 (2007) 與許多學者歸納建構出師傅校長經驗傳承內涵如下：

一、初始接觸

校長的實務經驗的復活與傳承，「初始接觸」是校長的學校領導與經營實務知識之訓練基礎。師傅校長會傳授候用校長收集學校各種資料的方式；運用 SWOT 分析以了解學校各項資訊，分析內外環境做交叉分析，研擬各種治校策略，以及向學校關鍵人員請益。在「初始接觸」的校長實務經驗知識內容要項中，可以透過蒐集學校資料的方法、深入了解學校的技巧、研擬經營學校的策略、資源整合運用的方法、拜訪關鍵人物的技巧等五種方式，將師傅校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長。

二、實務訓練

校長的實務經驗復活與傳承，「實務訓練」為校長的學校領導與經營實務知識之訓練來源，其包括行政同仁、師傅、教師及其他同仁所提供的實務訓練機會。師傅校長傳授候用校長或初任校長交接典禮應注意事項；就職演說如何準備；聽取簡報應該注意什麼；如何處理私下建言；如何閱讀書面記錄以了解學校；如何利用會議來做決定。在「實務訓練」的校長實務經驗知識內容要項中，透過策畫交接典禮的方法、準備就任演說的技巧、聽取單位簡報的方法、慎聽私下建言的技巧、詳閱書面紀錄的方法、善用會議決定的策略等六種方法，來完成校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長。

三、技術文化

校長的實務經驗復活與傳承，「技術文化」為校長的學校領導與經營實務知識之訓練內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。師傅校長傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要項、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立領導風格。在「技術文化」的校長實

務經驗知識內容要項中，可以透過體察全校同仁需求的方法、掌握年度校務要領的技巧、訂定學校發展願景的策略、研訂學生成就指標的策略、擴充學校公共關係的策略、扮演校長角色特質的方法等六種經驗知識，來完成校長實務經驗傳承訓練於候用校長或初任校長。

四、互動分享

校長的實務經驗復活與傳承，「互動分享」為校長的學校領導與經營實務知識的訓練方法，其包括了學校領導的觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。師傅校長會傳授候用校長或初任校長如何面對傳統、推動改革、處理獎懲案件與控案申訴。在「互動分享」的校長實務經驗知識內容要項中，可以透過面對傳統維護與更新的策略、推動改革方案的方法、面對非正式組織的技巧、處理獎懲案件的方法、面對控案與申訴的方法等五種經驗知識，來完成校長實務經驗傳承訓練候用校長或初任校長。

五、反省札記

校長的實務經驗復活與傳承，「反省札記」為校長的學校領導與經營實務知識的訓練結果，讓接受校長知能培訓者，能了解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識。師傅校長傳授候用校長或初任校長如何體察工作意義、平衡工作與家庭、參與專業團體與獲取社會支持。在「反省札記」的校長實務經驗知識內容要項中，可以透過體察校長工作意義的方法、考慮學校發展需求的技巧、平衡家庭與工作的技巧、參與校長專業團體的方法、如何獲得社會支持的方法等五種經驗知識，以完成校長經驗傳承訓練候用校長或初任校長。

由此觀之，校長經驗傳承從五大內涵出發，將校長校務領導與經營實務知識的訓練基礎、來源、內容、方法以及結果，以種種經驗知識的轉化方式傳授候用校長或初任校長，讓師傅校長的經驗知識在課程中復活，學徒校長從中吸取內化，成為日後就任校長工作推動校務經營的助力，讓校長發揮其領導能力，使學校行政業務順暢，協助教學推動，以達成教育目標。以上述五大內涵做為本研究對於「國民小學師傅校長經驗傳承內涵」之研究取向與指標。

伍、國內外師傅校長制度實施現況

一、國內實施現況

(一) 臺北市教師研習中心

臺北市教師研習中心為推動國民小學候用校長儲訓班之「師徒制校長實習」，實施以下的策略：1.辦理師傅校長研討會：聘請辦學績效佳並深獲教育行政人員、教師會與家長會肯定與認同之校長擔任「師傅校長」，並辦理師傅校長職前研討會，就「師徒制校長實習」之實習方式、實習內容、實習成績評量等議題作深入討論並達成共識，以使師傅校長的辦學理念與學校經營之經驗有所傳承；2.建構師徒校長實習方式：其運作方式如下：（1）「一人帶領三人指導，一人授教三人服務」之團隊合作運作模式；（2）在實習前作需求評估，使得實習內容符合候用校長儲訓學員的需求；（3）校務實習內容強調「問題本位學習」(problem-based learning)、個案研究與現場經驗做中學；（4）以實習日記作為個人對校務實習及能力表現的反思；（5）評量成績採量化與質性之多元評量方式。期望能藉由此方式培育出理論與實務兼顧的校長（蔡長艷、黃惠美、李柏園，2002）。

(二) 學術機構開辦之校長培育課程

國立臺北教育大學內設「校長培育中心」、臺北市立教育大學內設有「中小學校長培育及專業發展中心」、國立台灣師範大學的「中等學校校長培育班」亦開設校長培育的相關課程，其內均設置有相關類似師傅校長教導的課程內容。國立臺北教育大學之「校長培育中心」自民國九十一年開始成立以來，其曾經開辦過下列班別：1.校長領導實務班（實務班）；2.校長專業發展班（發展班）；3.學校主任實務班（主任班）；4.台北市國民小學候用校長班（北市班）；5.基隆市國民中小學候用校長班（基隆班）；6.台北縣宜蘭縣國民中小學候用校長班（北宜班）。其中，課程中的「校長領導臨床實習」即由師傅校長帶領進行，每期每組安排三位師傅校長教導，每週一次，每校共計三次，三校共計九次。國立臺灣師範大學所提供的校長培訓相關課程裡，有所謂的Coach 校長協助裡頭的學員進行學習，並以其親身經驗分享教導（蔡易芷，2005；陳宏彰，2006）。

(三) 國立教育研究院籌備處

國立教育研究院籌備處為我國辦理校長培訓最資深的單位，辦理校長培訓已有四十餘年的歷史，其濫觴始於1965年「臺灣省國民學校教師研習會」(簡稱國教研習會)所辦理的「臺灣省國民學校校長主任儲備訓練班」(李俊湖，2002)，至1999年7月1日，更名為「教育部臺灣省國民學校教師研習會」，並在2001年1月1日併入「國立教育研究院籌備處」，其所培訓出的校長不計其數，為呼應1996年「中華民國教育改革總諮議報告書」的建議，以及1999年《教育基本法》第十三條的規定，成立國家教育研究專責單位勢在必行，於是成立國立教育研究院，除延續以往的培訓責任外，功能更加擴大對人力培育、教師進修、課程研發等教育重要課程的承先啟後，提供最好的訓練與服務的品質，更成為全國教育研究與處理教育事務的核心(傳習與轉運，2004)。

國立教育研究院籌備處在課程設計及制度規劃上，培訓設計理念強調校長專業能力發展，以師傅教導、實務實習為核心理念，因此在培育課程設計出通識教育、教育政策、教育專業知能、休閒活動、教務行政理念與實務、行政理論、綜合活動等方面，以養成校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任之能力。以其開辦之第117期校長培訓班為例，其儲訓目標為「涵養高尚品德，陶融教育專業精神；瞭解當前國家教育政策，探知教育新知，精進專業發展；強化教學領導，熟悉學校經營；型塑二十一世紀國小校長的典範」。研習週數為八週。在研習課程類別方面，校長儲訓課程規劃核心基礎包含「校長專業培訓課程」、「校長現場實習課程」、「校長師傅教導課程」三部分，校長專業培訓領域課程包含「專業培育」、「師傅教導」、「博雅通識」，其他相關課程有「學校行政實習及參觀」、「學校行政經驗分享與綜合活動」。其課程內容詳見表2-1。

表 2-1

國立教育研究院籌備處第117期國民小學校長儲訓班儲訓課程計畫

週次	領域別	課程名稱	時數
1	專業培育	國民教育政策	3
		樂活新教育	3
		學校組織領導	3
		校務發展規劃	3
		校務評鑑理論與實務	3
		sop 標準作業程序	3
		教育政策法治化	3
		學校發展計畫實務	3
		學校效能與革新	3
		學校品質管理	3
2	專業培育	學校團隊經營	3
		危機管理	3
		好的習慣領域是給學生和老師最好的禮物	3
		課程發展與課程領導	3
		學校本位課程評鑑	3
		教學領導與教學視導	3
		校長法律素養與行政程序	3
3	專業培育	教師專業評鑑	3
		學校本位課程發展實務	3
		教學卓越與教學創新	3
		學校經營與效能	3
		空間領導與校園規劃	3
		課程改革與教師專業發展	3
		卓越領導校長對話(參訪)	3

(續下頁)

表2-1

國立教育研究院籌備處第 117 期國民小學校長儲訓班儲訓課程計畫

週次	領域別	課程名稱	時數
4	專業培育	學校資源統整與策略聯盟	3
		校長教育理念與創新經營	3
		學校行政溝通實務	3
		校長科技思維與科學素養	3
		校長研究知能與專業進修	3
		卓越領導校長對話(參訪)	3
		sop 標準作業程序實作	3
5	教育參觀	如何發揮學校經營十力	3
		學校與媒體關係建立	
		校長健康素養與保健促進	3
		校長壓力調適與情緒管理	3
6	學校行政實習	教育參觀	18
		學校行政實習	8
		學校行政實習	8
		學校行政實習	8
		學校行政實習	8
7	師傅教導	學校行政實習	8
		理念學校理論與實踐	3
		學校 e 化管理	3
		即席演講演練	3
		校長會議主持與決策技巧	3
		創意行政管理	
		期末測驗	
sop 標準作業程序實作	3		
生涯發展與挫折容忍	3		
		藝術與人文	

(續下頁)

表2-1

國立教育研究院籌備處第 117 期國民小學校長儲訓班儲訓課程計畫

週次	領域別	課程名稱	時數
8	博雅通識	教育政策與人才培育	3
		學校行政領導的哲學與實務	3
		學校會計管理	3
		閱讀人生	3
		道德領導	3
		學校行銷經驗輔導校長	
		結業聯誼會	
		結業典禮	

資料來源：(修改自)國家教育研究院籌備處(2009)。國家教育研究院籌備處九十八年度第 117 期國民小學校長儲訓班儲訓課程計畫。

由表 2-1 可以發現，國立教育研究院籌備處之校長培訓課程規劃中，「師傅校長教導課程」乃獨立出來之課程類別，在為期八週的院內儲訓中，利用一週的時間回到各縣市所推派之優質學校跟另外一位優秀的師傅校長進行實習，以給予候用校長更多的支持與實務現場的經驗傳授。

二、國外實施現況

(一) 美國小學校長協會 (National Association of Elementary School Principals, NAESP.)

美國小學校長協會 (NAESP) 成立於 1921 年，由一群想要增進專業能力的校長所組成，其成立宗旨在於提供校長們各方面的協助，以幫助孩童的成長。其下設立 Mentor Center，為幫助校長生涯的發展，每一年將會從 NAESP 的成員中選出任期三年以內的初任校長，由師傅校長提供建議，並發展出 PALS (Principal Advisory Leadership Service) 的服務系統。PALS 會選擇有品質且經過訓練後的師傅校長進行與徒弟校長的配對，提供各方面所需的服務，其更希望夠過此服務系統的成立，建構出一套師傅校長的證照機制 (certified mentor-training program)，以建立出師傅校長證照標準。此外，PALS 將蒐集全國各州校長的觀點，利用網

絡連結的方式，企圖建構出一套師傅教導的模式（mentor models），透過蒐集與分享的經驗，給予初任校長增能的機會。PALS 模式對於師傅校長教導能力要求檢核之項目包括：1.安排關係(brokering relationships)；2.建立和維持關係(building and maintaining relationships)；3.訓練（coaching）；4.溝通（communicating）；5.鼓勵（encouraging）；6.幫助（facilitating）；7.目標設定（goal setting）；8.指導（guiding）；9.管理衝突(managing conflict)；10.問題解決（problem solving）；11.提供與獲得回饋（providing and receiving feedback）；12.反思（reflecting）（高慧容，2006）。

（三）英國國家學校領導學院（National College for School Leadership, NCSL）

英國校長專業資格檢定制度（National Professional Qualification for Headship, NPQH）成立於1997年，目前由國家學校領導學院（NCSL）執行運作，在培訓課程的設計上包含校長專業培育制度、校長實務實習制度以及師傅校長教導制度等三個面向。在導入階段的培訓活動包含兩次的團體師傅教導活動（一個是在計畫開始的第一天，另一個是在最後一天），輔導教師扮演的只是督導的角色，在活動中學員將與輔導教師以及其他個別輔導團體的成員會面（陳宏彰，2006）。英國 NPQH 制度在導入階段的培訓活動即包含團體師傅教導活動，形成師傅教導團，讓學員與其他輔導教師有更多元的互動機會。在校訓練及發展活動也結合原學校校長、師傅導師共同負責教導輔導學員的實務實做訓練。綜觀英國此等重視師傅教導的培育模式，可讓學員從多元的專家身上學習豐富的經驗成為專家，亦幫助校長們建立了專業發展的社群網絡，形成專業學習的支援系統（陳木金、陳宏彰，2006）。

（四）蘇格蘭校長培訓

蘇格蘭校長培育內涵乃以蘇格蘭校長證照制度（Scottish Qualification for Headship, SQH）為核心，其下發展蘇格蘭校長標準（Standard for Headship in Scotland, SHS）以及蘇格蘭校長證照制度方案（Scottish Qualification for Headship Programme, SQHP）。蘇格蘭校長證照制度（SQH）的設立，乃為幫助學校領導

者有能力提供每位學生高品質的教育，以及提升學生去達成最高的成就標準。而蘇格蘭校長標準(SHS)是專門提供給蘇格蘭校長及其他人瞭解身為校長的角色，以及使成員朝向更有效能發展的架構組織，而蘇格蘭校長證照制度方案(SQHP)乃被設計來確保校長能達成SHS中各項能力的標準。在課程實施方面，專業對話承諾在SQH學習的過程中，是相當重要的一部份，發展出方案內容。這些架構提供社會和情感上的支持，就如同提供候用校長一個討論和探究的機會

(Reeves, Morris, Casteel & Barry, 2001)。其設計的架構以「認知過程」為思考核心，藉由四種運作方式達到SQH的學習支持，包含：「同伴、網絡小組、群組」、「與同儕對方案的反省活動」、「專人、專題討論會、指導」、「藉由有經驗研究學校領導的師傅教導」(高慧容，2006)。

陸、師傅校長經驗傳承相關研究

一、國外研究

Parkay 與 Rhodes (1992) 針對 12 名初任校長進行個案研究發現，初任校長的主要壓力來源為：專業不足；管理任務；教職員與行政團隊；政治、學生與家長。其中以專業不足的壓力最為嚴重，其源自懷疑自己能否符合校長的角色以及工作的不確定性。

Dukess (2001) 針對美國紐約市六個學區進行研究調查，發現師傅校長的遴選標準包含 1. 擁有良好成功的經驗；2. 師傅校長應為教導型的領導者，需具備對於現今課程的知識；3. 師傅校長應具備人際互動的技巧；4. 師傅校長應能體察徒弟校長的需求，並提供最佳的協助。此外，在師傅校長教導實施方式上，一個師傅所輔導的徒弟校長不應超過六位，在師傅教導之前，應確保師傅校長熟知此計畫內容，瞭解每個徒弟校長學區的特色，以給予徒弟校長支持與專業發展，而在師傅校長教導課程中，師傅校長應花費長時間與經歷陪伴徒弟校長以提供任何必要的幫助。

Enrich、Hansford 與 Tennent (2004) 對於關於教育、商業、醫學領域的師

傳教導的眾多文獻研究進行分析探討。教育類方面的研究論文共蒐集了159篇，年代介於1986~1999年，主要是由ERIC、AUSTROM(AEI)、PsycLIT、ProQuest等資料庫檢索而來。主要發現為下：

1. 師傅教導的正向結果：有47.8%的在師傅教導方面的教育研究顯示其有良好的正面效果，其中最常被提到的正面結果為聯合領導(collegiality)與建立關係網路(networking)。反思(reflection)則占第二位：有19.5%的研究提到在師傅教導的歷程中，會對於信念(belief)、習慣(practices)、觀念(ideas)、價值觀(values)進行反思或是再評估。第三位是「促進師傅的專業發展」，超過17%的研究是關於專業成長的重要性。第四位是師傅的個人滿意度、回饋或是成長(占研究中的16.4%)。若由被教導者的觀點來看，最常被提到的正向結果為：支持(support)、同理(empathy)、鼓勵(encouragement)、商議(counseling)與友誼(friendship)，占了所有研究中的42.1%；排名第二的為「對於班級教學的幫助」，超過35%的研究指出在教學策略、內容、資源、班級規劃、紀律上獲得幫助；排名第三的為「與他人接觸並進行討論」(32.1%)，這個範疇包括了討論或分享意見、資訊及問題，並從同儕那裡獲得建議；第四為「經由正向增強或是有助益的批評獲得回饋」(27.7%)。

2. 關於師傅教導的問題：最常被提到的兩個問題為：1. 缺乏時間：27.7%的研究中師傅有提到這個問題，15.1%的研究中徒弟也提到這個問題；2. 專業或人格特質不匹配：17%的研究中師傅提到此問題，12.6%的研究中，徒弟也提到此問題。不匹配的面向包括了人格、觀念思想或是專業的不同。此外，15.1%的研究指出缺乏訓練、不了解計劃目標及額外的負擔或責任也是師傅教導常出現的問題。對於徒弟來說，排名第三的問題為「師傅吹毛求疵、缺乏接觸、防禦性的或是不值得信任的」(占所有研究中的10.7%)；排名第四的問題為「與師傅碰面聚會、被師傅觀察或是觀察師傅有困難」(占所有研究中的9.4%)。

3. 師傅教導對於教育組織的正向結果與問題：對教育組織的好處最常被提到的為「改善學生的教育、成績、出席率或行為」(占研究中的6.3%)。之後依序為「對

學校有所支持」(占研究中的 3.1%)、「對專業有助益」(占研究中的 2.5%)、「校長和職員工作量減少」(占研究中的 2.5%)。只有 8.8%的研究提到師傅教導所帶來的問題直接影響到組織。

Saban 與 Wlofe (2009) 蒐集伊利諾州 180 個公立學校校長為樣本，整體回應率 59%，為探討以師傅教導做為學校管理人員專業發展工具，結果顯示出面對未來學校經營的環境挑戰，校長更需要具有成功經驗的校長做為支持後盾，並且兩大策略最常使用於師傅教導歷程中，分別為「共同願景的分享」(Inspiring a Shared Vision) 和「心理支持」(Encouraging the Heart)，讓校長充分準備面對二十一世紀學校所需要的成功領導能力。研究結果旨在支持和保留最優秀的學校領導者，為提供學校可行方案和策略，是當今學校所面臨的最大挑戰之一。

二、國內研究

陳金生 (2000) 進行「國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究」發現應建立一套徒弟校長制度作為職前儲訓課程的內容。

林文律 (2001) 認為師傅校長與徒弟校長在互動的過程中，不止徒弟校長是學習者，師傅校長既是指導者，也是學習者。師傅校長的教導有以下重點：1.配對的問題：師傅校長與徒弟校長的配對良好是學習雙贏的關鍵；2.教導的內容：師傅校長不僅傳授自己的經驗而已，更不是期待學習者複製自己的經驗，而是引導學習者去思考、去做判斷，學習如何做決定，解決問題的能力。

施宏彥 (2001) 進行「國民小學校長培育模式之研究」發現 1.校長實習課程由培育機構與實習輔導校長共同設計；2.實習輔導校長產生方式以由縣市教育局及校長培育機構共同推薦分派；3.實習輔導校長應具備的條件優先順序依序為「具有良好的教育理念與價值」、「所經營的學校是一所有特色的學校」、「具有教學及行政領導特色」及「善於表達經營學校之知識與技巧」；4.實習輔導校長的篩選方式優先順序依序為「透過縣市教育局學校評鑑資料」、「透過教職員意見調查」、「透過校長評鑑資料」及「透過校長意願調查」；5.對實習輔導校長實施訓練方式優先順序依序為「辦理實習輔導校長研習」、「提供實習輔導校長參加校長

進修之機會」、「成立實習輔導校長工作坊」及「出版實習輔導校長手冊」。

林俊宏(2003)進行「師徒的概念及影響互動歷程之因素-由本土組織觀點探討」發現 1.組織中，師父的功能可分成五類：工作功能、生活功能、人際功能、未來發展功能與參照功能；2.影響師父被認定的因素則包含師父個人因素與互動因素等兩大類；3.最後，在非正式師徒關係發展包含四個關係互動階段：關係建立階段、啟蒙教化階段、情感涉入階段、工作關係分離階段。在各階段中，組織條件(如工作關係密切、互動頻繁等)、師父(如為人處世之道的給予、視為家人看待等)及徒弟(主動、虛心、認同、信服等)態度與行為都是影響雙方關係發展的重要因素。

洪梅炤(2003)進行「海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究」發現應建立初任校長導入教育制度，協助初任校長校務領導。

楊深耕(2004)進行「彰化縣國小初任校長導入輔導之研究」發現 1.優秀的輔導校長條件是要具有豐富的經驗、良好的人際關係；2.在輔導校長與初任校長配對上，初任校長回答以相同的教育的理念、領導風格、個性等居多，但在輔導校長的回答上，則主張不要考慮配對條件，初任校長可從不同類型的校長身上學到不同經驗與觀點；3.在輔導的次數與時間上，以兩個月會面一次，每次至少兩小時居多，亦有不少人主張採不定期方式進行；4.初任校長與輔導校長之間的協助與諮詢，大多是行政事務為多，如人事安排、營繕工程、各項法令的執行等；5.初任校長的輔導方案，對剛上任的校長有正面的幫助，讓初任校長減少摸索時間、有請益的對象，進而建立起辦學的信心。

陳木金(2005)針對國民小學學校領導人才培訓課程規劃研究指出：1.在師傅教導課程方面，最重要的是學習如何下判斷、做決定，而師傅校長要教導的正是此能力；2.建議採用全時制的師傅制，整個星期都跟著師傅校長；3.師徒配對方面：師傅教導若採一對一制，優點是較有責任感，但缺點是如果師傅校長的心態不正確，將會影響到將來的校長；而群組制的缺點則是：責任分散，不會全心全意地付出；若採三對二模式，可以考慮運用交叉的方式，三人中一人當主要的

師傅校長，另外兩位協助，而每個人都分配到一位主要的師傅校長，再交錯搭配另外兩位校長來協助；4.師傅校長在專業課程階段即可進入，配合教授的理論教導，提供實務知識；5.在上課後每天都有一張省思單，每週還有一份省思報告，最後集結成一份校長的學習檔案，讓校長記錄自己的學習歷程並省思；6.培育課也應有評量的機制來檢驗徒弟校長是否適合上任。

陳宏彰（2006）進行「英國校長專業資格檢定制（NPQH）在我國中小學校長培育制度建構之研究」發現師傅學員的配對可為多對一的形式學習更豐富的經驗；師傅校長的甄選來源多元化並建立審查機制遴選良師；師傅校長與培訓課程應同時開始且每週皆有師傅校長。

蔡易芷（2005）進行「國民小學師傅校長教導課程對校專業能力之影響研究—以認知學徒制理論為觀點」發現 1.師傅校長教導課程對提升校長專業能力具重要性；2.國民中小學校長、主任、組長知覺師傅校長教導課程重要性的實際情形尚佳；3.師傅校長教導課程對校長專業能力具有預測作用。

陳添丁（2005）進行「高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構之研究」發現 1.師傅校長不僅要有豐富的實務經驗，重要的是能啟發學員獨立思考、解決問題的能力；2.年資因素對於師傅校長所應具備的能力或特質會產生影響；3.師傅校長的能力特質可分為「自我要求與人格特質」及「引導與啟發」兩項，其中以「引導與啟發」最為重要。

高慧容（2006）進行「國民小學師傅校長教導課程與永續領導能力關係之研究」發現 1.師傅校長教導課程包含瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突與生涯發展；2.校長培訓課程應該增加推動校務、生涯發展課程、以及深廣學習、延續傳承、分佈領導能力；3.重視師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑。

陳木金（2007）進行「國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」發現 1.國民小學師傅校長教導制度以採一對一、由縣市政府推薦優良校長、與培訓課程同時開始，每週皆有師傅校長；2.國民小學理想師傅校長特質之內涵包括師傅教導態度、個人自我要求、主動學習意願、

人際關係技巧與經營實務素養；3.師傅校長模式應包含 Modeling、Education、Networking、Telling、Outlooking 與 Reacting；4.認知學徒制實務經驗傳承乃成為擔任校長重要學習方法。

綜合以上可發現，國內在師傅校長教導制度方面雖建構尚未完整，然相關的研究卻有許多可供參考應用之處，但在師傅校長經驗傳承內含此部份，除蔡易芷（2005）、高慧容（2006）與陳木金（2007）有相關探討外，目前國內外對於師傅校長經驗傳承內容包含項目方面，研究仍相當欠缺，有值得加以探討的空間。

第二節 校長校務經營理論與研究

壹、學校經營意義

Management 於國內常翻譯為「經營」或「管理」，因此往往將經營與管理視為同義詞。對詞意詳細分辨，「經營」是指對組織內一切事物的籌畫，強調對組織團體外運作的歷程；而「管理」則是指對組織事務加以處置，較偏向組織內部的運作（蔡培村，1998）。

學校是推展教育活動的組織，如何透過學校組織內外經營管理的運作歷程，透過學校行政歷程，處理教育問題，提昇學校的效率與效能，增進教育品質，彰顯教育成果，最終達成教育目標。學者提出各種關於學校經營的觀點。

張慶勳（1996）指出學校經營管理策略意指學校經營者採用管理學的知識與技術，糾合學校成員的人力，透過行政程序運用各種資源與策略，達成學校教育目標，增進學校效能，促進學校組織的變革與發展，以因應社會變遷與學校的需求。

江文雄（1996）指出學校經營管理乃是校長領導全校師生，遵循一定的準則，適當而有效的處理學校中的人、事、物等各項業務，以發揮教學及輔導效果，達成教育目標的歷程。換言之，及是能盡一切方法與力量，把學校辦好，使其有成效與貢獻。

蔡培村（1998）指出，學校經營管理是以運用管理的理論與技術為基礎，因應學校的需求與目標，協調學校組織成員間的互助合作，以創造學校的價值與效能。

蓋浙生（2002）認為學校教育事業和產業經營都是同樣面對人、事、物所構成的組織。經營教育產業，主要在發揮教育資源（投入因素）與產出效果（學生學習）間的效率。學校是推展教育活動、落實教育理想的最基本組織，有效的經營學校才能提昇教育品質。

林雁名（2011）指出學校經營為透過學校要務運作的組織成員，本於職權和責任，運用管理學的學理與技術，對學校目前狀況分析，並對未來發展進行評估，訂定學校目標，結合內外資源，透過行政行為與策略活動，促進學校發展與進步，達成學校目標。

綜上所述，學校經營必須糾合組織內成員，衡量學校內外情勢、資源，形塑共同願景，訂定學校教育目標，各個單位基於職權執行學校經營任務，並且結合學校內外一切資源，善用策略思考，提高學校效能的歷程，實踐教育的理想。

貳、學校經營之理論基礎

學校經營是運用各種管理理論作為基礎，透過應用的方式來規劃策略實施經營與管理，以下就各層面理論基礎加以說明：

一、管理學基礎

現代社會中，學校組織所要面臨的是一個動態、多元價值與複雜的內在架構與外在環境。龔平邦（1990）認為校長必須採取權變的管理方式與領導行為，曾能因應組織成員需求與外在環境變遷，而權變的方法係致力於發展環境變數與適當程序，計量的、行為和系統的觀念與技術，同時也能結合其他的管理學派的觀念與技術。校長身為學校經營管理者，必須提昇管理學在學校經營上的應用，其主要責任在於建立組織架構、劃分職權、協調組織的各種基本要素、降低成員的衝突，並且依據現有資源進行分配與運用，以創造組織的效能或價值。

蔡培村（1998）認為唯有透過系統化與科學化的管理策略與程序，才能整合

學校組織內部的協調合作，並與外在環境建立良好的互動關係，達成組織的最大效益。

二、團體動力學基礎

學校是由許多成員（包括校長、主任、教師、學生、家長、教育行政人員等）構成，每個成員都在學校扮演特定的角色，同時藉由成員間互動獲得需求及滿足。因此學校經營應使用團體動力學，能有助於了解學校組織成員之間的互動過程（Bales, 1950）。再者，當學校組織成員間的目標與行動不一致，或是成員需求與組織目標不一致時，組織衝突就會產生。學校經營必須具備能夠化解組織內部人際衝突的策略與技巧，以有效處理學校組織成員間的人際衝突，化危機為轉機。Blake & Mouton (1964) 指出減少團體間衝突的策略可分為迴避、安撫與面質三個策略，迴避策略主要以不予注意、實地隔離與有限互動等方式降低組織衝突；安撫策略主要以緩和或條件交換等方式降低組織衝突；面質策略主要是以人事互調、尋求上層目標與問題解決等方式降低組織衝突（林雁名，2011）。

歸納以上團體動力學理論，學校經營要透過團體動力學的理論基礎探討學校組織成員的凝聚模式，藉以瞭解團體的向心力，並作為領導與管理的參考依據；另外，整合成員能力與專長，激勵工作士氣，實現學校目標。在組織成員意見不一致而發生衝突時，運用團體動力學解決衝突策略來化解組織內的紛爭與危機。

三、法學基礎

蔡培村（1998）認為學校任何行政事務與活動的運作，都必須在國家法律的規範中擬定與進行，學校經營管理需在符合法治的基礎與架構前提下運作；必須明確了解相關行政運作弊端；在積極方面，則更可以發揮學校行政的績效。

法學基礎可以提供學校經營者管理與控制學校行政的權力，提昇領導者的法定權威，並明文規定學校經營者的角色、義務與權利，為學校經營提供一個基本的行政參考架構。

四、生態學基礎

蔡培村（1998）認為學校是存在於社會環境中的一個次級系統，學校與社會

有交互作用的密切關係，學校經營良窳的關鍵因素，除了組織內部的協調與互動外，還包括以下學校外部生態環境中的各種生態系統影響因素共同促成：

(一) 政治生態系統：

一個學校組織必然和該國的政治環境系統相互關連，教育經常為達成政府的政治目標或理想而設計規劃，學校經營者一方面必須體察國家與政府的政策與方針，了解政府對於學校教育的影響；另一方面也應發揮學校的教育功能，影響社會的政治文化。

(二) 經濟生態系統：

學校經營最重要的要素是經濟資源，舉凡人事的聘任、校地的取得、校舍的興建與設備的添購，都必須養類經費的支持。隨著國家經費與資源的困窘，現代的學校經營在經費來源短缺的情況下，除了必須做好節流的工作，也必須為學校開源，自籌學校經費。

(三) 社會生態系統：

就動態的組織環境而言，社會的影響力量諸如人口的量與質、國民所得、社會風氣、文化水平、教育設施、種族狀況、就業情形、所得分配、人民生活水準、社會結構以及性別年齡的分配等，全部需予以妥善而縝密的考慮。因此學校的經營必須考量社區環境的特性與屬性，配合當地的風土、人情與資源，創造學校機能，增進學校與社區的互動與互利。

(四) 文化生態系統：

學校組織是由人所構成，並依存於社會系統之中，因此，學校組織必然也是人類文化的一種產物，學校經營管理必須考慮學校內部組織系統與外在環境系統間的交互作用，並了解學校所處社區的文化背景，使得學校的政策與目標，能夠獲得社區的認同與支持，同時善用當地的文化資源，建立學校發展特色，拓展學校經營的邊際效益。

參、校務經營內涵

一、校務經營意義

學校經營攸關學校整體發展，因此學校經營必須掌握各項可能的資源，匯集眾人的智慧，營造和諧的組織氣氛，透過有效的、合宜的策略與方法等行政運作達成學校目標。

二、校務經營內涵

校務經營的主要內涵，包括學校行政及教學。鄭同僚(2000)引自 Murgatroyd 與 Morgan 分析英美加拿大等國家的教改經驗，學校經營策略的選擇通常會隨「學生入學自由程度」、「學校人力與物力資源」、「學校所能提供的最大服務」以及「教學方法與教育結果」等四類因素的改變而改變。其中又以「學生入學自由程度」與「教學方法與教育結果」對學校影響最鉅。學校教育除了需要有正確的理念和經營目標外，更需要有整套發展的策略與計畫，才不致於迷失了方向，浪費可貴的資源，因此訂定有效可行的「校務發展計畫」成為經營學校不可或缺的條件(林海清，1995)。校長要運用學校經營管理的策略來分析考量學校的辦學理念、學校特色(優勢與劣勢條件)、學校基礎、學生本質等因素形成的狀況，找出可帶動學校，邁向目標之具體做法(鄭崇趁，2002)。

江文雄(1996)指出追求卓越，提昇品質，是學校經營的具體目標，欲達成此一目標，必須依循下列九項經營策略：

- (一) 在辦學過程中抱持遠大的理想與抱負，深切了解與體認教育的目標，釐訂明確具體的校務發展計畫，並落實執行。
- (二) 擴大參與管理，慎做各種行政決定，並提高其合理性。
- (三) 力行高倡導、高關懷的人性化民主領導方式，營造和諧的組織氣氛。
- (四) 善用溝通，重視協調，激勵教師士氣，發揮團隊精神。
- (五) 重建校園倫理與學校文化，採行人性化的訓輔措施，並致力學校環境改善。
- (六) 要使學校管理制度化、系統化、科學化，遵循成本效益原則落實管制考核工作。

(七) 要重視課程教學與創新、規劃、在職進修、生涯規劃、終身學習，以提升教師素質。

(八) 要以領導取代管理，化管理為教育，勇於授權，發揮影響力量。

(九) 要加強學校與家庭聯繫，做好公共關係，充分運用社會資源，支援學校發展。

吳清山、林天祐(2003)則由組織創新定義的角度，指出學校經營的內涵為：

(一) 技術運用：教學、評量、工作方式、資源運用等改變。

(二) 產品產出：學生作品、教學教具、教師著作等生產。

(三) 服務層面：行政服務、社區服務、家長服務等改變。

(四) 流程進行：教務、學務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序，開會流程等改變。

(五) 活動規劃：學校開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行等突破。

(六) 特色營造：發展學校特色、形塑學校獨特文化等。

三、學校經營策略具體措施

林新發(1999)指出從學校領導，行政管理、專業發展及課程教學等四方面，舉出學校經營的可行策略：

(一) 學校領導方面：轉型領導，重理念層次的溝通，經由領導行為而提昇組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，增進組織成員對組織領導者的向心力。因此，教育組織的領導者，應發揮其「規範的權威」，透過人格感化及精神感召的影響力，來領導組織成員。

(二) 行政管理方面：行政管理的策略包括學校本位管理、知識管理、組織學習等。

(三) 專業發展方面：美國專業發展學校 (professional development schools)，是中小學與師資培育機構合作的師資培育革新策略，這種良性互動的成長環境，對於創新教學的實驗、教育專業的發展，提供了一個新典範。

(四) 課程教學方面：可從事建構教學、多元智慧教學等教學創新實驗。

陳文源(2008)提出學校經營管理應包含以下四個層面及各層面所含項目：

(一) 學校行政運作

- 1、學校訂定明確策略及目標因應變化
- 2、各處室應注意學校需求即時修正目標策略及計畫，。
- 3、學校應落實導師責任制度
- 4、行政主管應確實掌握學校概況，使學校組織氣氛良好。
- 5、學校應定期開會檢討校務經營缺失並交換意見。

(二) 教師專業發展

- 1、學校教師應經常參加研習來增進自我成長。
- 2、教師應明瞭學校教育願景，並積極配合。
- 3、學校應配合教師實際教學需求，積極推動教師專業成長。
- 4、學校應透過研討增進輔導技能，積極關懷輔導學生。
- 5、學校應建立分享文化，有效增進知識資產的價值。

(三) 校園規劃管理

- 1、學校應落實校舍、設施與設備檢修，管理良好。
- 2、學校應訂有校園管理實施要點據以實施，財產與物品帳目清楚並管理完善。
- 3、學校應運用尊重與溝通，促進成員參與環境規劃。
- 4、學校應做好教學支援服務，提供教學設備，運用資訊提昇服務品質。

(四) 學校公共關係

- 1、校長能關心並促進各處室間的溝通協調良好。
- 2、學校能有效運用社區資源。
- 3、學校與家長會及志工隊關係良好。

林雁平(2011)歸納學校經營可分為四個層面：學校行政管理、教師專業發展、校園規劃管理、社區資源統整，四個層面之內涵如下：

一、學校行政管理：學校在校長的帶領之下，學校行政人員匯集學校成員意見，

充分運用人力、物力及財力，實現學校教育目標。包括學校校務發展計畫、校長的領導風格及辦學理念、行政經營策略與績效、組織成員的凝聚力等。

二、教師專業發展：教師為使個人和組織的教學專業知能、技能、態度及人際溝通等方面有所增長，構過參與正式和非正式的進修學習，以增進個人於教學專業的成長，並且提昇教學品質。包括課程發展與實踐、參與教師進修研習、教學規劃策略與班級經營等。

三、校園規劃管理：能認清自身的優劣勢，體察環境的變化，緊扣校園環境制度、空間規劃、環境教育、生活指導等面向，並提出了校園環境營造的策略和方案。包括校園環境空間規劃、教學設備支援、永續校園經營等。

四、社區資源統整：資源的引進、運用、整合進而提升整體學校教育效能，是邁向卓越學校重要的因素。而社區家長、民間團體是學校資源整合的主要對象，如何透過系統引進資源、擴大教育效益等策略，使各項人力、物力、財力等資源，皆可發揮，則需仰賴社區資源整合運用。包括家長參與、社區資源引進與運用、學校行銷等。

綜合上述，學校經營管理運用管理學基礎，輔以團體學基礎、法學基礎、生態學基礎等，來應用規劃策略實施經營及管理。由校長領導學校師生，透過行政程序運用各種資源及策略，妥善處理學校中各項業務；再者，協調學校成員間互助合作，凝聚組織向心力，增進學校效能，並推動學校變革與發展，以因應社會變遷與學校需求，幫助學校發展與進步，達成學校教育目標。學校經營策略是在學校確立了發展的理念及經營目標下，需要有整套的發展策略及實施計畫。學校經營者需要運用學校經營管理策略來分析學校的辦學理念、學校特色、學校基礎及學生本質等因素形成的狀況，找出可帶動學校，邁向目標之具體做法。要推動學校經營策略與準確的執行，必須有適當的領導角色，做為學校經營的核心和領航者。學校的領導者—校長，必須肩負這重要的任務，因此對於校長進行學校經營的專業能力要有明確的認識，以下擬就校長校務經營專業能力說明之。

肆、校長校務經營專業能力

校務經營需要校長做為領導角色，引領學校朝向願景邁進，達成教育目標為最終目的。校長校務經營的專業能力在執行學校經營任務時，面對各種學校日常活動事務的安排、處置，使學校能維持正常運作，顯得更為重要。

美國中學校長協會（National Association of Secondary School Principal, NASSP）與佛羅里達州教育管理審議委員會，針對優秀校長與普通校長在特性上差異研究發現，校長必須具備下列能力(Drake & Roe, 1992; Snyder & Anderson, 1986)：1.對學校的使命承諾與學校形象關注；2.正面的積極領導；3.決策果決並充滿信心；4.善於人際技巧，體察他人觀點與感受；5.充分訊息來源，對事務全盤瞭解；6.彈性的智能，以不同觀點評估事項；7.互動技巧以說服統合成員意見，化解衝突；8.彈性的技巧，可依聽眾不同而變換策略；9.發展與關注成員；10.控管與評鑑；11.組織能力與授權，適當分配資源，排定處理事務；12.明確的表達觀念與溝通（蔡易芷，2005）。

Hallinger（2001）歸納美國、澳洲、紐西蘭、英國等國家校長培訓與必備能力，將校長培育和表現標準分為：1. 實證經驗：如使命、願景與目標等；2. 學校文化：如合作、互尊互信及改變學校文化等；3. 政策與過程：如時間管理、政策適應社區脈絡等；4. 組織與資源：如發展有效調和策略、獲得學習必要資源、發展合作關係、創建組織化結構、尊重不同意見等；5. 教學技能：如建立專業發展、對教師改善教學提出回饋、獎勵成就以及與教職員發展安全信賴關係等；6. 計畫與指導：如成為創新教學的領導者、注意學生學習焦點、從需求和反映結果發展學校改善計畫等；7. 學校與社區關係：如培養家長參與自己孩子的教育、提供社區社會性服務、學校市場化、家長參與正式化、成為社區政治與道德領導者等；8. 資訊蒐集與決策：如分享決策權責、創造高效能的管理團隊、系統地蒐集資訊與持續找尋新答案。

「美國全國小學校長協會」（National Association of Elementary School Principals, NAESP）針對中小學校長基本能力歸納出 74 種能力、十大向度：1. 領

導行為；2. 溝通技巧；3. 團體歷程；4. 課程；5. 教學；6. 績效；7. 評鑑；8. 組織；9. 經費預算；10. 政治（蔡金田，2003）。

自 1982 年開始，「美國學校行政人員協會」（American Association of School Administrators）發行《學校行政人員培育準則》（Guidelines for the Preparation of School Administrators），其設定學校領導者的七個領導能力和技巧的指標：1. 能設計、實施以及評鑑學校文化的改進方案；2. 能瞭解並能善用政治理論，以獲得充足的教育資源；3. 能設計一套有系統的學校課程；4. 能計畫和實施教學管理系統；5. 能設計學校成員的發展和評鑑系統；6. 能有效分配人力、物力和財力資源；7. 能推動研究並應用研究結果（黃姿霓、吳清山，2010）。

「美國丹佛基金會校長培育計畫」（Danforth Foundation Program for the Preparation of School Principals, DPPSP）有鑑於美國培育校長的大學與地方教育局及學校間缺少聯繫與合作，而於 1987 年試辦 DPPSP 培育計畫，利用五年的時間，對參與計畫的 22 所校長培育學校，資助每校每年 15 萬美元，期能改善校長培育課程，DPPSP 特別規範選擇師傅校長的標準包含以下三點，而且其必須於契約訂明：1. 所經營的學校是一所成功、有效能的學校；2. 具表達其知識與技巧的能力；3. 願意將其技巧與知識指導實習者（施宏彥，2001）。

「英國學校領導學院」（National College for School Leadership, NCSL）於 2001 年提出校長 17 項特質與標準，2003 年復提出國家校長的五項標準：1. 校長的核心目標；2. 領導的重要結果；3. 專業知識與理解；4. 技能與特質；5. 領導的基本範圍。「英國教師訓練局」（Teacher Training Agency, TTA）歸納校長應具備之能力如下：1. 領導能力與專業能力；2. 決定的能力；3. 溝通能力；4. 自我管理的能力（蔡金田，2003）。

NASSP（2012）針對校長在學校領導經營技巧評鑑上提出四大向度：1. 教學領導，領導能力設定、教育方向與團隊工作敏感度；2. 解決複雜問題，問題判斷、結果導向與組織能力；3. 溝通，書面溝通與口頭溝通；4. 發展自我與他人，瞭解自身長處與弱勢、發展他人。

賴慧玲(2002)指出校長專業實務能力包括 1.知人善用的能力、人際溝通的能力，促進成員間和諧關係；2.危機處理能力；3.財務管理能力；4.營造優質組織氣氛的能力；5.教學領導能力；6.主持會議能力；7.分析、溝通、統整、判斷及反省能力，以做出最佳決策；8.人力、物力資源管理能力，以經營良好公共關係；9.規劃校務發展：學校願景塑造與實踐能力、校務改革能力等。

張德銳、王保進、丁一顧(2003)針對國民中小學校長，進行校長專業能力發展標準知覺情形之研究，研究結果歸納為：校長專業能力發展標準包括校務發展與評鑑、行政管理、教學領導、學校公共關係、人格特質與態度、專業發展六大領域。

陳木金(2004)指出學校領導與學校經營之校長專業套裝知識解構成爲：「校務發展」、「行政管理」、「教學領導」、「公共關係」及「專業責任」等五種校長校務領導與學校經營的知識。校長們若能依照著專業套裝知識的章法行事，並懂得利用一些方法和策略，省思處理事情的過程，從中獲得一些經驗和回饋，校長專業套裝知識的解構再建構，應該可以讓校長們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識。

蔡金田(2009)透過國際間教育機構對於校長能力論述之比較分析，建構出中小學校長專業能力指標四層面，分別為：行政管理、課程與教學、資源管理與運用、專業涵養；十一個向度，分別為：校務行政、事務決定、政策執行、教學領導、課程領導、學生學習與成就、教育經費與資源、校內人力資源、學校外部資源、專業能力、一般學養。

李安明與張佳穎(2010)探討桃竹苗四縣市之校長專業發展能力，將其專業發展能力定為四層面，分別為一般知能層面、專業知能層面、態度層面、技能層面。

陳木金與楊念湘(2011)蒐羅國內外關於校長專業能力相關文獻研究，歸納出校長專業能力應該涵蓋校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大核心能力。

李雅慧(2012)指出在學校機構計畫中校長應具備的專業能力有以下八種：

1.精熟與應用法律規章的能力；2.教育學的能力；3.倡導能力；4.溝通能力；5.管理能力；6.導向能力；7.評鑑能力；8.協調能力。

綜合上述，對於校長經營學校的專業能力，學者專家各有所重，但主要而言包括思考能力、觀察能力、企劃規畫、勝任工作、互動溝通、明確決斷、說服組織成員、激勵動機、管理組織、願景表達、知人善用、適應環境、完全的職位權力等專業能力表現。強調校長能在學校經營時，覺察外界環境變化，分析學校自身條件，針對問題與策略進行批判反思，建力明確願景，領導學校組織團隊推動校務，以多元的能力來進行學校經營的各層面工作，以面對變動不居的社會，達到學校經營成效的要求。

研究者整合相關研究與專家訪談結果，以校長校務經營向度與專業能力為基礎，歸納出校長校務經營應該有五大向度，做為本研究指標：

一、瞭解學校

校長透過「蒐集學校資料」、「深入瞭解學校」、「研擬校務經營」、「資源整合運用」、「拜訪關鍵人物」五種經驗知識，對於即將接任的學校背景、文化脈絡、風土人情等，能有所了解，在未來推動校務能夠有所準備。

二、就任校長

校長透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決定」六種經驗知識，利用就任校長機會，展現願景，了解同仁、讓同仁了解自己、廣開言路等，就任校長做為校長展現自己與了解同仁、學校的最好機會。

三、推動校務

校長透過「體察同仁需求」、「掌握校務要項」、「研訂發展願景」、「研訂學習成效」、「擴充學校公關」、「扮演校長角色」六種經驗知識，對於學校各種業務的推動，研擬妥善策略、傳承或發展願景、訂定計畫、尋找資源等，扮演推動校務領導角色，推動學校發展。

四、化解衝突

校長在「互動分享」之師傅校長實務經驗知識的內容要項，可透過「面對傳統更新」、「推動改革方案」、「面對組織成員」、「處理獎懲案件」、「面對控案申訴」五種經驗知識，在面對學校內外發生衝突時，運用策略、有效溝通等方式，有效化解衝突，化危機為轉機。

五、生涯發展

校長透過「體察工作意義」、「考慮發展需求」、「平衡家庭工作」、「參與專業團體」、「獲取社會支持」、「發展培育策略與方法」六種經驗知識。以此經驗知識策略，校長做為個人生涯規劃，並且提攜後進，為教育界培育人才，並讓自己追求人生更高或發展更多不同生命意義。

伍、校長校務經營相關研究

領導與專業能力為校長所必備之最基本能力，也是中小學校長甄選的最重要基準（吳清山，2002）。一個成功的學校必須要具願景、願意奉獻及善於不同領導模式的校長。因此，校長的職責範圍包羅萬象且任重道遠，如何在學校組織結構中扮演好校長的角色，是關乎學校教育成效良好與否的關鍵，校長兼備基本知能除了有助於處理每日繁雜的工作內涵之效率與效能外，對於學校經營成敗也很重要。針對國內目前有不少對於學校經營與校長專業能力的相關研究，茲將研究結果分述如下：

林文律、陳木金等（2000）在臺北市國民小學校長甄選方式之研究，指出國民小學校長的職責的五大向度：(1)校務發展層面：校長應將教育政策與法令清楚傳達給學校成員、校長應依據教育政策與學校特性發展學校目標、校長應確實執行所擬定的校務發展計畫、校長應定期檢討校務發展計畫的實施情形；(2)教學領導層面：校長應營造良好的教育環境、校長應協助教師提升教學知能、校長應引領教師從事課程與教材發展、校長應具備教學視導的能力；(3)行政管理層面：校長應有效的推動校務行政工作、校長應有效整合各處室發揮團隊精神、校長應對學校成員的努力與成就適時給予鼓勵、校長應即時有效處理突發事件與校園危機；(4)公共關係層面：校長應尊重與關懷教職員工、校長應尊重與關懷學生、

校長應與學生家長及社區人士良性互動、校長應與教育局等相關單位良性互動；(5)專業責任層面：校長應有正確的教育理念、校長應認真負責全心全力投入校務、校長應積極進修增進專業知能、校長應經常研究如何有效的推展校務。

王東榮(2001)之「國民小學校長培育制度之研究—以雲林縣為例」研究旨在檢討雲林縣實施國民小學校長培育制度之成效與缺失，當中指出校長須具備行政管理、教學專業及組織領導的專業知能。

張峰榮(2002)之「國小校長專業能力第一次問卷」及「國小校長專業能力第二次問卷」研究結果顯示:1.國小校長專業能力分基本修養、教學領導、行政管理及公共關係四個領域；2.國小校長專業能力重要性較高項目偏重行政經營管理及基本修養兩個領域；3.「能有清晰的教育哲學觀」兩個項目的重要性排序，城市的校長明顯高於鄉鎮的校長；4.「能從組織整體發展建立學校遠景」及「能有接納不同意見的胸襟」兩個項目的重要性排序，大學校的校長明顯高於小學校的校長；5.「能有高度的挫折容忍力」及「能有公平、公正、公開、守法的處事原則」兩個項目的重要性排序，小學校的校長明顯高於大學校的校長；6.「能有高度的挫折容忍力」、「能有擬定校務發展計畫的能力」及「能有充足的行政專業知識」三個項目的重要性排序，男校長明顯高於女校長；7.「能有敏銳的觀察力」及「能有誠懇親切的服務態度」兩個項目的重要性排序，女校長明顯高於男校長。

吳佩陵(2008)之「國民小學校長反思與校長專業能力發展之研究」旨在探究國民小學校長反思與校長專業能力發展之關係，其研究結果指出:1.國民小學校長專業能力發展之內涵包括校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任；2.校長專業能力發展的現況得分程度佳，並以「行政管理」能力表現最佳，以「教學領導」能力得分最低；背景變項中，校長年齡和學校規模對校長專業能力發展的得分差異達顯著水準，但在校長性別、校長年資、最高學歷和學校區域未達顯著差異；3.校長反思與校長專業能力發展間呈顯著正相關；4.校長反思對校長專業能力發展具有高度預測力，且以反思的行動最具有預測力；5.校長反思對校長專業能力發展的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力。

綜合上述相關研究可以發現，國內對於校長之專業能力與其校務經營之成效與關係已逐漸重視，而校長培訓之相關研究亦指出，校長培訓的課程內容、遴選及校務評鑑應列入專業能力之指標。據此，亦足見針對校長專業能力深入研究之必要性。

第三節 師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關研究

目前國內以「師傅校長經驗傳承內涵」與「校長校務經營」二者為變項進行相關之研究僅陳木金（2007）之研究有相關之探討，茲將其研究結果分述如下：陳木金（2007）之「國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構」結果指出：在校長生涯的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練，這個校長專業能力培訓的架構，內容應該包括：成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。以下為研究結果與分析後歸納之研究結論：

- 一、國民小學校師傅校長教導制度以採一對一、由縣市政府推薦優良校長、與培育課程同時開始，每週皆有師傅校長得分最高。
- 二、國民小學理想師傅校長特質之內涵包括師傅教導態度、個人自我要求、主動學習意願、人際關係技巧與經營實務素養。
- 三、認知學徒制實務經驗傳承成為擔任校長重要學習方法。
- 四、國民小學校長策略領導能力之內涵包括訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術與領導智慧。
- 五、國民小學師傅校長教導課程之內涵包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突與生涯發展。

由此觀之，國民小學師傅校長經驗傳承內涵與校長校務經營間關係尚未有深入探究兩者間互相影響情形，師傅校長經驗傳承內涵和與校長校務經營之關係建構仍有許多值得探討的空間，陳木金（2007）之研究雖已建構師傅校長教導課程

內涵，但對於校長校務經營向度的影響程度為何，未有更進一步探討。據此，研究者針對兩者間關係進行研究，期透過更完整之研究內容，對於國民小學師傅校長經驗傳承內涵與校長校務經營間關係探討有所貢獻，對我國師傅校長經驗傳承的發展有所增進，提升校長培育制度的完備程度。



第三章 研究設計與實施

本章共分為五個節次：第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究工具，第四節為實施程序，第五節為資料處理與分析，依序分述如下：

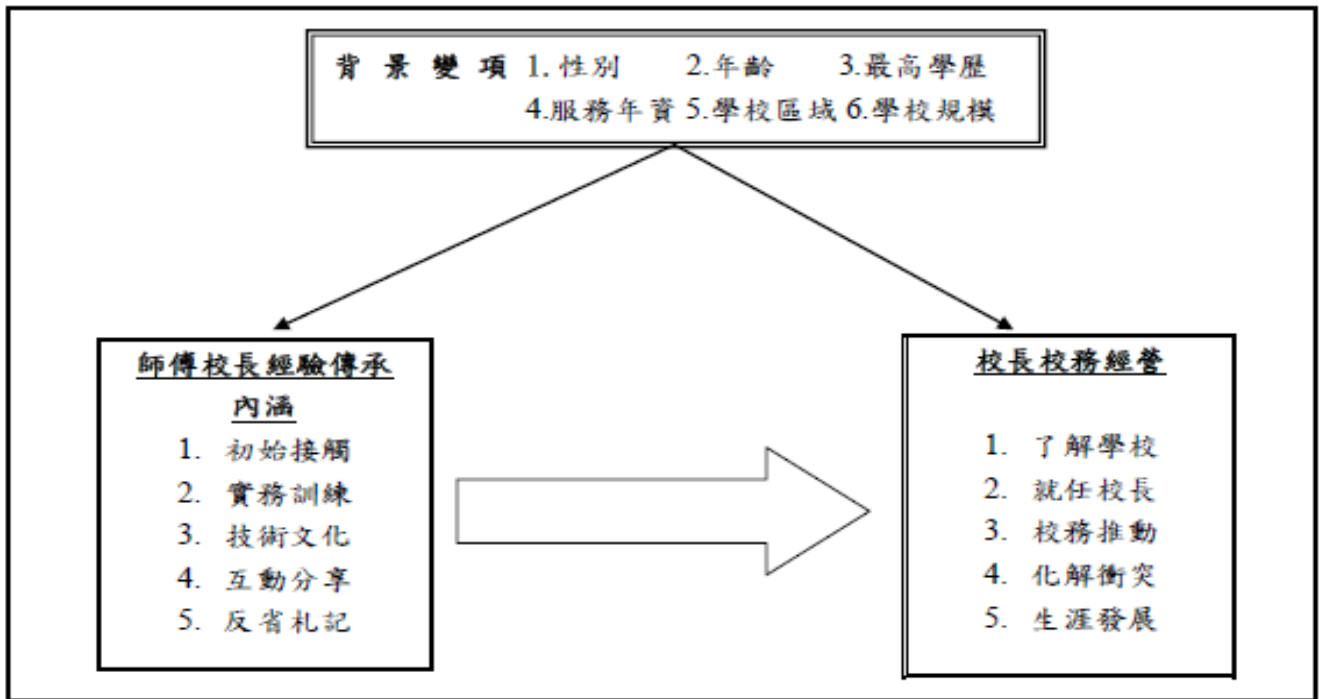
第一節 研究架構

本研究以「國民小學校長校務經營經驗傳承之研究—以師傅校長為例」為主題進行研究。前章進行文獻探討，做為本研究之理論基礎，並根據研究動機與目的、研究之待答問題，行成本研究之研究架構圖（圖 3-1），以做為實徵調查之依據。

本研究為兼容理論與實務，首先以研究架構為基礎，發展本研究之訪談大綱，進行訪談及後續分析，彙整成本研究之問卷初稿，而後進行專家意見調查，針對問卷內進行修整及調整後，據以形成正式問卷進行研究，並綜合歸納、比較研究之結果。

根據研究架構圖，本研究之研究架構大致可分為背景變項、歷程變項及結果變項三部分，分別包括：（一）背景變項：含現任校長之人口變項（性別、年齡、最高學歷、服務年資）及學校背景變項（學校屬性、學校規模）；（二）師傅校長經驗傳承五內涵向度（初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記）以及（三）校長校務經營五向度（瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展），詳如圖 3-1 所示。

圖 3-1
研究架構圖



第二節 研究對象

為了解臺灣地區國民小學現任校長對本研究主題之實際想法與作為，研究者依據文獻探討形成初步研究架構後，自行編製訪談大綱及問卷進行調查，力求理論與實務之兼融，本節主要針對編製問卷過程中之專家訪談對象、專家意見調查及正式問卷調查對象進行說明。

壹、專家訪談對象

進行專家訪談之目的在於了解國民小學校長對本研究主題之實際想法與作為，對應文獻理論基礎及相關研究，以拉近理論與實務之落差，研究者以文獻探討形成初步研究架構後，編製出訪談大綱，進行專家訪談，期更深入瞭解國民小學師傅校長之經驗傳承之內涵與策略，以利進行後續分析及問卷初稿製作。

本研究訪談對象係研究者與指導教授進行討論後，擬定曾參與校長儲訓之實務內容，饒富相關經驗之國民小學校長，進行本研究之深度訪談，期望藉由受訪者的豐富經驗與參與過程，以及對師傅校長之經驗傳承課程實施現況之探討，提供相

關建議與分享。訪談過程首先進行研究說明，其次分項逐題進行訪談，受訪對象如表 3-1 所示。

表 3-1
專家訪談對象一覽表

姓名	現任職務
黃清淵	桃園縣大業國小校長
林瑞錫	桃園縣忠貞國小校長
戴振浩	桃園縣文化國小退休校長
張信務	新北市昌平國小校長
蔡文杰	新北市昌隆國小校長
鄭玉疊	新北市二重國小校長
吳順火	新北市永和國小校長
潘慶輝	新北市秀朗國小校長
張文宏	臺北市仁愛國小校長
莊明達	臺北市大直國小校長
楊進成	臺北市內湖國小校長
簡毓玲	臺北市私立靜心中小學校長
李柏佳	臺北市中山國小退休校長

貳、專家語句意見修正調查對象

基於上述專家訪談及後續分析進行後，彙整成本研究之問卷初稿，而後進行專家意見調查，針對問卷內容進行修正及調整，形成預試問卷，並進行預試問卷施測工作。本研究之專家對象如表 3-2 所述。

表 3-2

專家意見調查名單

姓名	現任職務
黃從孝	桃園縣龜山國小校長
林瑞錫	私立銘傳大學教授
張奕財	新竹縣五龍國小校長
張信務	新北市昌平國小校長
蔡文杰	新北市昌隆國小校長
郭慶發	新北市菁桐國小校長
吳順火	新北市永和國小校長
楊進成	臺北市內湖國小校長

參、預試問卷調查對象

本研究以臺北市、新北市及高雄市等 3 縣市之國民小學校長為調查研究對象。依據教育部所編製之中華民國 101 年度國民小學名錄，以立意取樣的方式進行，根據 3 縣市之國民小學抽取該國民小學校長為研究樣本，進行預試問卷調查。

預試問卷抽取之縣市國民小學為臺北市、新北市及高雄市等地區。抽樣分配分別為：北區包含臺北市、新北市等地區；南區包含高雄市地區。抽樣比例分配為：北北基區共抽樣 40 位國民小學校長，嘉南高屏區共抽樣 30 位國民小學校長。共計 70 名國民小學校長。

本研究隨機抽取北區與南區共 70 位國民小學校長為預試問卷之研究樣本，進行預試問卷調查，其回收情形與調查樣本基本資料分析詳如表 3-3 和 3-4 所示。臺北市共發放 20 份預試問卷，回收預試問卷共 19 份，回收率 95%，可用份數為 18 份，可用率為 94.74%；新北市共發放 20 份預試問卷，回收預試問卷共 17 份，回收率 85%，可用份數為 17 份，可用率為 100%；高雄市共發放 30 份預試問卷，回收預試問卷共 19 份，回收率 63.33%，可用份數為 18 份，可用率為 94.74%。預試問卷回收後，首先進行問卷篩選，經編碼與資料登錄，以描述性統計進行資料檢核，在確定資料無誤後，立即進行資料整理與統計分析，以發展形成正式問

卷，後續進行正式問卷的施測工作。

表 3-3

預試問卷回收情形

學校區域	縣市名稱	發放份數	回收份數	可用份數	可用率
北區	臺北市、新北市	40	35	34	97.14%
南區	高雄市	30	19	18	94.74%
總和		70	54	52	96.30%



表 3-4

預試問卷調查樣本基本資料分析統計表

項目	組別	人數	百分比
性別	男	35	67.3
	女	17	32.7
擔任校長總年資	4年(含)以下	19	36.5
	5~8年	11	21.2
	9~12年	13	25.0
	13~16年	7	13.5
	17年(含)以上	2	3.8
	學歷	學士(含師院)	0
	碩士(含四十學分班)	37	71.2
	博士(含博士班)	15	28.8
學校地區	北區	34	65.4
	南區	18	34.6
學校規模	12班(含)以下	12	23.1
	13~24班	11	21.2
	25~48班	12	23.1
	49~72班	10	19.2
	73班(含)以上	7	13.5
校長是否有接觸過師傅校長 (師傅校長係指具有豐富領域 專業知識與經驗之校長,從事 教導、訓練、指導、諮詢與支 持行為)	有	44	84.6
	沒有	8	15.4
校長與師傅校長會談次數	無	13	25.0
	一學期一次	14	26.9
	一學期2~3次	17	32.7
	一學期4~6次	4	7.7
	一學期7次(含)以上	4	7.7

肆、正式問卷調查對象

本研究係以臺灣地區之公、私立國民小學現任校長做為問卷施測之母群體，依據教育部編製 101 學年度國民小學名錄資料，統計出臺灣地區之國民小學學校總數、校長人數後，依比例隨機抽取樣本，作為發放正式問卷之對象進行問卷調

查。本研究以北區（臺北市、新北市、基隆市）；中區（新竹縣市、臺中市、彰化縣、苗栗縣、南投縣）；南區（嘉義縣、嘉義市、臺南市、高雄市、屏東縣）；東區與離島（宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣、澎湖、金馬）四區之 2658 名國民小學之現任校長為母群體，約抽取母群體人數的十分之一為正式樣本，故研究者採隨機抽樣方式，抽取北區、中區、南區、東區與離島之國民小學校長進行調查。本研究採電子問卷方式進行問卷施測，電子問卷為 300 份，共計 300 位現任校長為正式樣本。研究者進行資料分析時，問卷回收 248 份以供分析，其回收情形與調查樣本基本資料如表 3-6 和表 3-7 所示。

有關問卷調查對象之學校總數、學校所在地區、校長人數摘要表如表 3-5 所示。



表 3-5

調查對象之學校總數、學校所在行政區、校長人數摘要表

項目別 地區	學校總數	校長人數
新北市	214	214
臺北市	153	153
臺中市	233	233
臺南市	211	211
高雄市	241	241
基隆市	43	43
宜蘭縣	77	77
桃園縣	191	191
新竹縣	85	85
新竹市	32	32
苗栗縣	121	121
彰化縣	175	175
南投縣	149	149
雲林縣	156	156
嘉義縣	124	124
嘉義市	20	20
屏東縣	168	168
臺東縣	92	92
花蓮縣	106	106
澎湖縣	40	40

(續下頁)

表 3-5

調查對象之學校總數、學校所在行政區、校長人數摘要表

項目別 地區	學校總數	校長人數
金門縣	19	19
連江縣	8	8



表 3-6

正式問卷回收情形統計表

學校區域	發放份數	回收份數	回收率	可用份數	可用率
北區(新北市、 臺北市、基隆 市、桃園縣)	75	70	93.33%	70	100%
中區(新竹縣 市、臺中市、彰 化縣、苗栗縣、 南投縣)	75	64	85.33%	64	100%
南區(嘉義縣、 嘉義市、臺南 市、高雄市、屏 東縣)	75	62	82.67%	62	100%
東區與離島(宜 蘭縣、花蓮縣、 臺東縣、澎湖、 金馬)	75	52	69.33%	52	100%
總和	300	248	82.67%	248	100%

表 3-7

正式問卷調查樣本基本資料分析統計表

項目	組別	人數	百分比
性別	男	160	64.5
	女	88	35.5
擔任校長總年資	4年(含)以下	97	39.1
	5~8年	54	21.8
	9~12年	52	21.0
	13~16年	22	8.9
	17年(含)以上	23	9.3
最高學歷	學士(含師院)	19	7.7
	碩士(含40學分班)	196	79.0
	博士(含博士班)	33	13.3
學校地區	北區(新北市、臺北市、基隆市、桃園縣)	70	28.2
	中區(新竹縣市、臺中市、彰化縣、苗栗縣、南投縣)	64	25.8
	南區(嘉義縣、嘉義市、臺南市、高雄市、屏東縣)	62	25.0
	東區與離島(宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣、澎湖、金馬)	52	21.0
學校規模	12班(含)以下	99	39.9
	13~24班	44	17.7
	25~42班	66	26.6
	43~72班	27	10.9
	73班(含)以上	12	4.8
校長是有接觸過師傅校長	有	193	77.8
	無	55	22.2
校長與師傅校長會談次數	無	80	32.3
	一學期一次	34	13.7
	一學期2~3次	83	33.5
	一學期4~6次	28	11.3
	一學期7次(含)以上	23	9.3

第三節 研究工具

為蒐集研究所需資料，本研究所使用研究工具為「國民小學師傅校長經驗傳承之調查問卷」，問卷內容除基本資料外，另包括二個部分，一為「國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷」，另一為「國民小學校長校務經營能力調查問卷」。上述研究工具，除參考已編製之相關問卷，上依據文獻探討之相關研究、理論基礎建構研究向度，並經專家意見調查結果，進行語句修正與不適題之刪除，以符合本研究之需求，茲將本研究之研究工具發展過程說明如下。

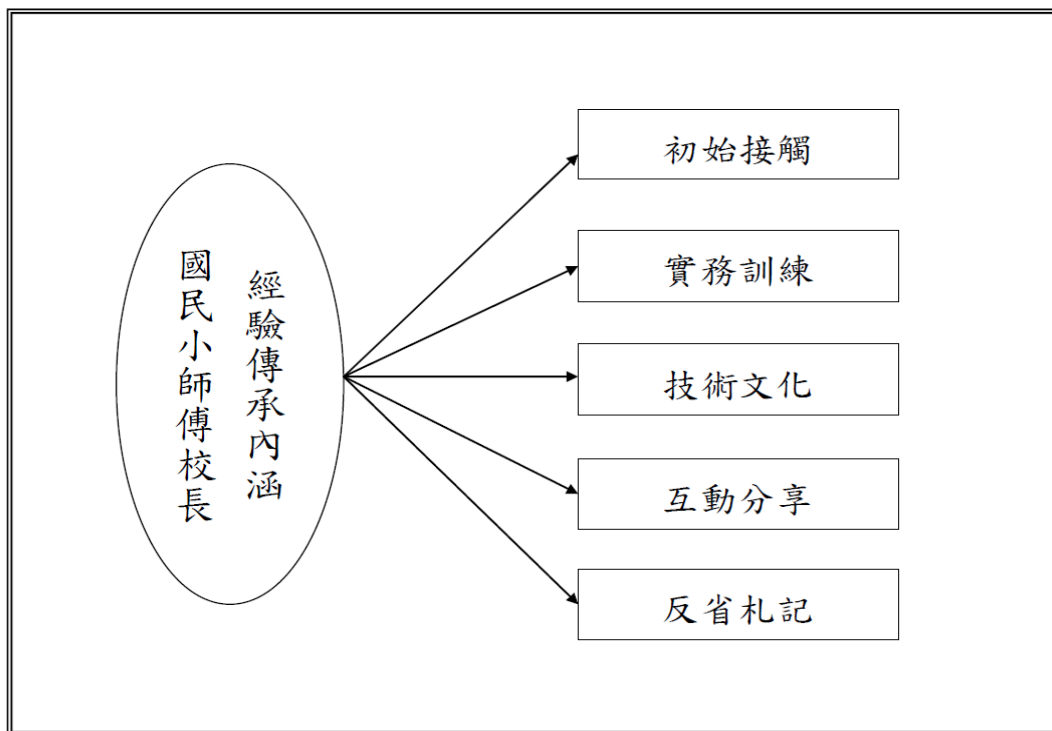
壹、「國民小學師傅校長經驗傳承內涵之調查問卷」之編製

一、問卷架構

本研究問卷架構係根據陳木金等人(2007)所發展師傅校長經驗傳承之教導課程內涵，將國民小學師傅校長經驗傳承內涵之調查問卷的研究向度分為五大類，包含：「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」五大量表架構主軸，量表架構圖如圖 3-2 所示。

圖 3-2

國民小學師傅校長經驗傳承內涵量表架構圖



二、編製研究問卷初稿內容

基於上述問卷架構，參酌理論基礎與相關研究，著手編製訪談大綱，依此進行專家訪談，對象為臺北市、新北市國民小學校長，而後依據訪談結果及分析進行本研究問卷初稿編製。

研究問卷初稿內容編製完成後，再透過指導教授推薦與本研究主題有關經驗豐富之校長為專家，進行專家語句修正，針對量表及問卷題目內容進行專家審題諮詢，並歸納整理專家與口試委員之建議，修改量表中用詞或語意不清之題目，最後與指導教授針對量表中具有爭議之處，詳加討論、修正與增補問卷題目，以發展、形成預試問卷，以進行預試問卷施測工作，考驗研究工具之信、效度。編製成「國民小學師傅校長經驗傳承內涵之研究」正式調查問卷。問卷初稿內容包括：「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」五大向度為主軸。其中共包含 29 題題目。詳見表 3-8。專家審題版問卷內容詳如附錄一所示。

表 3-8

國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷內容

向度一初始接觸

師傅校長傳授校長學校領導與經營實務知識之訓練基礎。師傅校長會傳授候用校長收集學校各種資料的方式；運用 SWOT 分析以了解學校各項資訊，分析內外環境做交叉分析，研擬各種治校策略，以及拜訪學校關鍵人員請益。

1. 師傅校長經驗傳承可幫助了解學校發展歷史與現況的方法，做為初始接觸的內涵。
2. 師傅校長經驗傳承可幫助勾勒視野界定學校價值的策略，做為初始接觸的內涵。
3. 師傅校長經驗傳承可幫助學習各種方法蒐集學校相關資料，做為初始接觸的內涵。
4. 師傅校長經驗傳承可幫助針對學校內外環境進行分析，做為初始接觸的內涵。
5. 師傅校長經驗傳承可幫助研擬學校治理策略，做為初始接觸的內涵。
6. 師傅校長經驗傳承可幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧，做為初始接觸內涵。

向度二實務訓練

師傅校長傳授校長學校領導與經營實務知識之訓練來源，其包括行政同仁、師傅、教師及其他同仁所提供的實務訓練機會。師傅校長傳授候用校長或初任校長交接典禮應注意事項；就職演說如何準備；聽取簡報應該注意什麼；如何處理私下建言；如何閱讀書面記錄以了解學校；如何利用會議來做決定。

1. 師傅校長經驗傳承可傳授校長交接注意事項，做為實務訓練之內涵。
2. 師傅校長經驗傳承可幫助校長就職演說內容完善，做為實務訓練之內涵。
3. 師傅校長經驗傳承可幫助校長聽取簡報擷取重點的訓練，做為實務訓練之內涵。
4. 師傅校長經驗傳承可幫助校長對於私下建言處置的訓練，做為實務訓練之內涵。
5. 師傅校長經驗傳承可幫助校長強化閱讀書面記錄的技巧，做為實務訓練之內涵。
6. 師傅校長經驗傳承可幫助校長利用會議討論做出決定之能力，做為實務訓練之內涵。

(續下頁)

表 3-8

國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷內容

向度三技術文化

師傅校長傳授校長學校領導與經營實務知識之訓練內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。師傅校長傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要項、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立領導風格。

1. 師傅校長經驗傳承可幫助校長增進體察並回應同仁需求的技巧，做為技術文化的內涵。
 2. 師傅校長經驗傳承可幫助增進校長掌握年度校務要領的方法，做為技術文化的內涵。
 3. 師傅校長經驗傳承可幫助增進校長研究學校發展願景的能力，做為技術文化的內涵。
 4. 師傅校長經驗傳承可幫助增進校長研擬學生成就指標的能力，做為技術文化的內涵。
 5. 師傅校長經驗傳承可幫助校長擴充學校公共關係的能力，做為技術文化的內涵。
 6. 師傅校長經驗傳承可幫助校長確立領導風格，做為技術文化的內涵。
-

向度四互動分享

師傅校長傳授校長學校領導與經營實務知識的訓練方法，其包括了學校領導的觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。師傅校長會傳授候用校長或初任校長如何面對傳統、推動改革、處理獎懲案件與控案申訴。

1. 師傅校長經驗傳承應幫助校長面對傳統與創新衝突時的處理能力，做為互動分享的內涵。
2. 師傅校長經驗傳承應增進校長推動改革的技巧與策略，做為互動分享的內涵。
3. 師傅校長經驗傳承應增進校長處理獎懲案件與控案申訴的能力，做為互動分享的內涵。
4. 師傅校長經驗傳承應增長校長面對校內非正式組織的應對技巧，做為互動分享的內涵。
5. 師傅校長經驗傳承應強化校長體察結合師生及家長意見反映，做為互動分享的內涵。

(續下頁)

表 3-8

國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷內容

向度五反省札記

師傅校長傳授校長學校領導與經營實務知識的訓練結果，讓接受校長知能培訓者，能了解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識，並且透過反省思考，找出生活的平衡點，培育後進。

1. 師傅校長經驗傳承可增進校長了解學校領導與經營成效守成的策略，做為反省札記的內涵。
2. 師傅校長經驗傳承可增進校長創新實務知識的學習，做為反省札記的內涵。
3. 師傅校長經驗傳承可幫助校長找出家庭與工作間平衡點，做為反省札記的內涵。
4. 師傅校長經驗傳承可協助校長掌握獲取社會支持的方式，做為反省札記的內涵。
5. 師傅校長經驗傳承可幫助校長反省自身能力並傳承後進，做為反省札記的內涵。
6. 師傅校長經驗傳承可幫助校長透過專業團體交流彌補不足，做為反省札記的內涵。

三、問卷填答與計分

本研究問卷填答方式係採李克特式（Likert-type）六點式調查問卷，根據受試者實際知覺與實際現況的符合程度進行填答，受試者從非常符合到非常不符合之 6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上圈選，記分時，「非常符合」記分 6 分，「大多符合」記分 5 分，「有點符合」記分 4 分，「有點不符合」記分 3 分，「大多不符合」記分 2 分，「非常不符合」記分 1 分。各項分別記分後，最後計算「師傅校長經驗傳承內涵調查問卷」各向度之得分及總調查問卷之得分，調查問卷得分越高代表各向度下細目之適配度越高，亦即受試者對該向度所知覺的符合或幫助程度越高。

四、進行預試與統計分析

本預試問卷共計抽樣 70 人，回收預試問卷份數為 54 份，實際可用預試問卷為 52 份，回收率為 77.14%，可用率為 96.30%。預試問卷回收後，隨即進行資

料整理與統計分析，以考驗量表的信效度。茲針對本研究的「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」進行分析：

1. 各題之決斷值 (CR) 及各題與量表總分之相關分析：以瞭解調查問卷各題之鑑別度；
2. 因素分析：以確認解釋變異量、因素個數、題目所屬之向度等；
3. 信度分析：透過 Cronbach's α 係數，探討各向度之內部一致性。

(一) 各題之決斷值 (CR) 及各題與量表總分之相關分析

將預試樣本在該量表總分的高低，取極端的 27% 分為高、低兩組，後計算個別題目，獲得兩極端組之得分平均數，當具有鑑別度之題目以考驗「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各題之決斷值 (CR) 及各題與量表總分之相關分析，以瞭解預試問卷之鑑別度。一般在進行 t 檢定時，為避免過度拒絕之問題發生，約略的標準宜設定在 ≥ 3 ，以表示具有良好的鑑別度，內容詳如表 3-9 所示。由表 3-9 可知，「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各題的決斷值 (CR) 係數皆 ≥ 3 以上，且介於 3.945~7.442 之間，各題與量表總分相關亦達顯著水準 (** $p < .01$)，顯示問卷各題的鑑別度佳，因此保留所有題項。

(二) 因素分析

經過前述各題之決斷值 (CR) 及各題與量表總分之相關分析後，未有決斷係數 ≤ 3 的題目，因此針對所有題目進行因素分析。本研究進行因素分析，主要目的在探討「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各因素之因素解釋量與各題目之因素負荷量大小，以做為選題參考，並瞭解預試問卷的建構效度是否良好。本研究採主成份分析法，運用直交轉軸分析，並於 eigenvalue 值 ≥ 1 為選入因素參考標準。

本研究針對「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」進行因素分析所採之方式為斜交轉軸法 (oblique rotation)，刪除因素負荷量 $\leq .40$ 以及不適合之題目，並

取出 5 個因素，解釋總變異量為 76.246%，因素分析結果如表 3-10 所示，而各因素命名結果與內容分析如下所述：

1. 因素一：包括 2-6、3-1、3-2、3-3、3-4、3-5、5-4、5-5、5-6，共 9 題，因素負荷量介於.482~.794，分析題目命名為「技術文化」，其特徵值(eigenvalue)為 6.019，可解釋「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」達 20.756%。
2. 因素二：包括 1-1、1-2、1-3、1-4、1-5、5-2、5-3，共 7 題，因素負荷量介於.577~.818，分析題目命名為「初始接觸」，其特徵值(eigenvalue)為 5.415，可解釋「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」達 18.672%。
3. 因素三：包括 4-1、4-3、4-4、4-5、5-1，共 5 題，因素負荷量介於.503~.764，分析題目命名為「互動分享」，其特徵值(eigenvalue)為 4.047，可解釋「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」達 13.954%。
4. 因素四：包括 2-4、2-5、3-6、4-2，共 4 題，因素負荷量介於.572~.829，分析題目命名為「實務訓練」，其特徵值(eigenvalue)為 3.640，可解釋「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」達 12.550%。
5. 因素五：包括 1-6、2-1、2-2、2-3，共 4 題，因素負荷量介於.466~.874，分析題目命名為「反省札記」，其特徵值(eigenvalue)為 2.991，可解釋「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」達 10.313%。

另外，本研究針對「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」進行相關分析，變項間相關皆達顯著，結果如表 3-11 所示。

(三) 信度分析

本研究進行信度分析(Reliability Analysis)，主要目的在探討「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各因素與總量表之內部一致性及丹提刪減後各因素 Cronbach's α 係數減損大小，以做為選題之參考，並了解預試問卷信度是否良好。由表 3-12 可知，「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」的各題目之 Cronbach's α

係數達.978，各向度之 Cronbach's α 係數達.928、.872、.949、.934、.903。整體而言，本量表及其各向度之內部一致性高，信度佳。

(四) 編製正式問卷

本研究根據前述預試問卷分析結果，針對「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」選取五個因素，共 29 題，編製成研究工具「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」正式問卷，詳如附錄三所示。



表 3-9

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各題之決斷值 (CR) 及各題量表總分之相關分析摘要表

題號與題目內容	決斷值 (CR)	各題與量表總分相關
1-1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法，透過學校現場了解學校課程特色	5.896	.621**
1-2.師傅校長經驗傳承能幫助構思如何擬定學校校務發展計畫	6.487	.705**
1-3.師傅校長經驗傳承能傳授蒐集學校相關資料之各種方法，透過學校現場了解學校經營狀況	4.879	.659**
1-4.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握校內、外環境資源與利用	4.886	.699**
1-5.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握學校領導與未來經營策略	7.236	.725**
1-6.師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧	5.547	.610**
2-1.師傅校長經驗傳承能傳授如何配合現任校長做好交接事項	6.147	.682**
2-2.師傅校長經驗傳承能幫助校長交接過程順暢，並彰顯治校理念	4.249	.606**
2-3.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報擷取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動	6.487	.688**
2-4.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源	6.515	.663**
2-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何發展學校特色或校本課程	7.442	.705**
2-6.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力	5.443	.736**
3-1.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何增進學校同仁互動與爭取同仁信任	6.846	.789**
3-2.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長有效實踐校務發展計畫要領的方法	6.679	.762**
3-3.師傅校長經驗傳承能幫助校長規劃課程計畫與校務發展計畫結合並有效加以實踐的能力	4.970	.704**
3-4.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐	4.747	.722**
3-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	5.458	.724**
3-6.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何有效處理派系，營造合群團隊	5.996	.733**

(續下頁)

表 3-9

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」各題之決斷值 (CR) 及各題量表總分之相關分析摘要表

題號與題目內容	決斷值 (CR)	各題與量表總分相關
4-1.師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突	4.012	.656**
4-2.師傅校長經驗傳承能增進校長創新學校經營策略具體做法	5.953	.803**
4-3.師傅校長經驗傳承能增進校長處理程序公平正義、申訴程序與協商能力	3.945	.633**
4-4.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法	5.298	.663**
4-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長體察結合教師、家長、學生密切結合，分享資源、提升學校經營績效	5.916	.736**
5-1.師傅校長經驗傳承能增進校長了解學校、親、師、生與社會需求的期望	4.194	.710**
5-2.師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營當中找出有效的策略	5.072	.795**
5-3.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作	5.940	.709**
5-4.師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法	6.332	.761**
5-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長在學校現場激勵同仁士氣與提攜後進	5.422	.807**
5-6.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流或進修彌補專業的不足。	5.045	.645**

表 3-10

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之因素分析摘要表

題號及題目內容	因素一 技術文化	因素二 初始接觸	因素三 互動分享	因素四 實務訓練	因素五 反省札記
2-6.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力	.631				
3-1 師傅校長經驗傳承能幫助校長增進學校同仁互動與同仁信任	.482				
3-2.師傅校長經驗傳承能幫助增進有效實踐校務發展計畫要領的方法	.719				
3-3.師傅校長經驗傳承能幫助校長規劃課程計畫與校務發展計畫結合並有效加以實踐的能力	.794				
3-4.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐	.768				
3-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	.595				
5-4.師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法	.580				
5-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長在學校現場激勵同仁士氣與提攜後進	.660				
5-6.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流或進修彌補專業的不足	.657				
1-1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法，透過學校現場了解學校課程特色		.818			

(續下頁)

表 3-10

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之因素分析摘要表

題號及題目內容	因素一 技術文化	因素二 初始接觸	因素三 互動分享	因素四 實務訓練	因素五 反省札記
1-2.師傅校長經驗傳承能幫助構思如何擬定學校校務發展計畫		.677			
1-3.師傅校長經驗傳承能傳授蒐集學校相關資料之各種方法，透過學校現場了解學校經營狀況		.721			
1-4.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握校內外環境資源與利用		.790			
1-5.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握學校領導與未來經營策略		.696			
5-2.師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營中找出有效的策略		.577			
5-3.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作		.647			
4-1.師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突			.715		
4-3.師傅校長經驗傳承能增進校長處理程序公平正義、申訴與協商能力			.764		
4-4.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法			.666		
4-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長體察結合教師、家長、學生密切結合、分享資源、提升學校經營績效			.503		
5-1.師傅校長經驗傳承能幫助校長了解學校、親、師、生與社會需求的期望			.565		

(續下頁)

表 3-10

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之因素分析摘要表

題號及題目內容	因素一 技術文化	因素二 初始接觸	因素三 互動分享	因素四 實務訓練	因素五 反省札記
2-4.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源				.829	
2-5.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何發展學校特色或校本課程				.720	
4-2.校長經驗傳承能增進校長創新學校經營策略具體作法				.572	
3-6 師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧				.655	
1-6.師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧					.466
2-1.師傅校長經驗傳承能傳授如何配合現任校長做好交接事項					.751
2-2.師傅校長經驗傳承能幫助校長交接過程順暢，並彰顯治校理念					.874
2-3.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報節取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動					.622
題數	9	7	5	4	4
特徵值	6.019	5.415	4.047	3.640	2.991
解釋總變異量	76.246%				

表 3-11

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」相關分析

	初始接觸	實務訓練	技術文化	互動分享	反省札記
初始接觸	1				
實務訓練	.775**	1			
技術文化	.836**	.876**	1		
互動分享	.723**	.794**	.883**	1	
反省札記	.773**	.752**	.886**	.796**	1



表 3-12

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之信度分析摘要表

向度	題號及題目內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
初始接觸	1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法，透過學校現場了解學校課程特色	.721	.922	.928
	2.師傅校長經驗傳承能幫助構思如何擬定學校校務發展計畫	.809	.913	
	3.師傅校長經驗傳承能傳授蒐集學校相關資料之各種方法，透過學校現場了解學校經營狀況	.793	.915	
	4.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握校內外環境資源與利用	.806	.914	
	5.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握學校領導與未來經營策略	.814	.913	
	6.師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營中找出有效的策略	.761	.918	
	7.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作	.708	.924	
實務訓練	1.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源	.710	.843	.872
	2.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何發展學校特色或校本課程	.740	.831	
	3.師傅校長經驗傳承能增進校長創新學校經營策略具體作法	.799	.809	
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何有效處理派系，營造合群團隊	.663	.862	

(續下頁)

表 3-12

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之信度分析摘要表

向度	題號及題目內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
技術文化	1.師傅校長經驗傳承能幫助增進有效實踐校務發展計畫要領的方法	.820	.942	.949
	2.師傅校長經驗傳承能幫助校長規劃課程計畫與校務發展計畫結合並有效加以實踐的能力	.836	.942	
	3.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐	.795	.944	
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	.797	.944	
	5.師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法	.753	.946	
	6.師傅校長經驗傳承能幫助校長在學校現場激勵同仁士氣與提攜後進	.805	.943	
	7.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流或進修彌補專業的不足	.798	.943	
	8.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力	.786	.944	
	9.師傅校長經驗傳承能幫助校長增進學校同仁互動與同仁信任	.802	.943	

(續下頁)

表 3-12

「國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷」預試問卷之信度分析摘要表

向度	題號及題目內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
互動分享	1.師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突	.839	.917	.934
	2.師傅校長經驗傳承能增進校長處理程序公平正義、申訴與協商能力	.842	.916	
	3.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法	.796	.925	
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長體察結合教師、家長、學生密切結合、分享資源、提升學校經營績效	.843	.916	
	5.師傅校長經驗傳承能增進校長了解學校、親、師、生與社會需求的期望	.808	.922	
反省札記	1.師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧	.763	.883	.903
	2.師傅校長經驗傳承能傳授如何配合現任校長做好交接事項	.835	.855	
	3.師傅校長經驗傳承能幫助校長交接過程順暢，並彰顯治校理念	.805	.866	
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報節取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動	.734	.893	
國民小學師傅校長經驗傳承問卷總題數 29 總量表 Cronbach's α 值為.978				

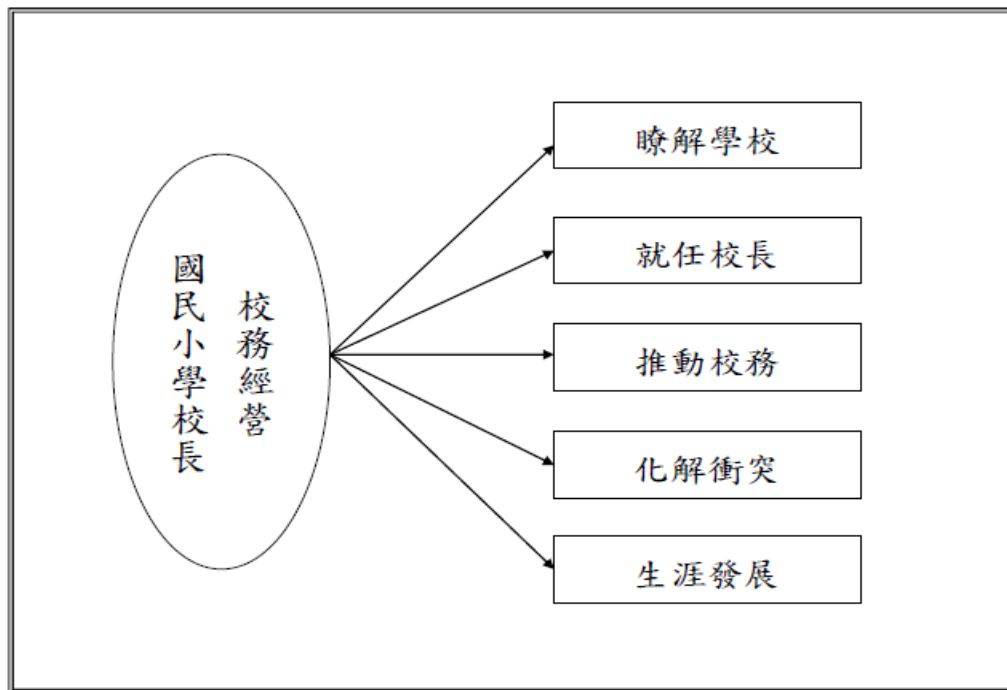
貳、「國民小學校長校務經營調查問卷」之編製

一、問卷架構

本研究問卷架構係根據陳木金等人(2005)所建構之師傅校長教導課程內涵，推展至國民小學校長校務經營上，結合陳木金等人(2011)「建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究」之國民小學校長校務經營研究向度修改而成，問卷向度分為五大類，包含：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」五大量表架構主軸，量表架構圖如圖 3-3 所示。

圖 3-3

國民小學校長校務經營量表架構圖



本研究調查問卷分為五個向度，分別為：1.瞭解學校 5 題；2.就任校長 6 題；3.推動校務 6 題；4.化解衝突 5 題；生涯發展 6 題，共 28 題，做為本研究問卷設計之主要架構理論基礎及發展方向。問卷內容詳見表 3-13。

表 3-13

校長校務經營調查問卷

向度一瞭解學校

校長透過「蒐集學校資料」、「深入瞭解學校」、「研擬校務經營」、「資源整合運用」、「拜訪關鍵人物」五種經驗知識，對於即將接任的學校背景、文化脈絡、風土人情等，能有所了解，在未來推動校務能夠有所準備。

1. 校長應瞭解蒐集學校資料的方法
2. 校長應通曉深入了解學校的技巧
3. 校長應主動研擬經營學校的策略。
4. 校長應擅長資源整合運用的方法。
5. 校長應專精拜訪官建人物的技巧。

向度二就任校長

校長透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決定」六種經驗知識，利用就任校長機會，展現願景，了解同仁、讓同仁了解自己、廣開言路等，就任校長做為校長展現自己與了解同仁、學校的最好機會。

1. 校長應瞭解策劃交接典禮的方法。
2. 校長應通曉準備就任演說的技巧。
3. 校長應活用聽取單位簡報的方法。
4. 校長應善用慎聽私下建言的技巧。
5. 校長應重視詳閱書面記錄的方法。
6. 校長應善用會議決定的策略。

向度三推動校務

校長透過「體察同仁需求」、「掌握校務要項」、「研訂發展願景」、「研訂學習成效」、「擴充學校公關」、「扮演校長角色」六種經驗知識，對於學校各種業務的推動，研擬妥善策略、傳承或發展願景、訂定計畫、尋找資源等，扮演推動校務領導角色，推動學校發展。

1. 校長應了解體察全校同仁需求的方法。
2. 校長應活用掌握年度校務要領的方法。
3. 校長應善用研訂學校發展願景的策略。
4. 校長應善用研訂學生成就指標的策略。
5. 校長應掌握擴充學校公共關係的策略。
6. 校長應活用扮演校長角色特質的方法。

(續下頁)

表 3-13

校長校務經營調查問卷

向度四化解衝突

校長在「互動分享」之師傅校長實務經驗知識的內容要項，可透過「面對傳統更新」、「推動改革方案」、「面對組織成員」、「處理獎懲案件」、「面對控案申訴」五種經驗知識，在面對學校內外發生衝突時，運用策略、有效溝通等方式，有效化解衝突，化危機為轉機。

1. 校長應掌握面對傳統維護與更新的策略。
2. 校長應善用推動改革方案的方法。
3. 校長應活用面對非正式組織的技巧。
4. 校長應通曉處理獎懲案件的方法。
5. 校長應善用面對控案與申訴的方法。

向度五生涯發展

校長透過「體察工作意義」、「考慮發展需求」、「平衡家庭工作」、「參與專業團體」、「獲取社會支持」、「發展培育策略與方法」六種經驗知識。以此經驗知識策略，校長做為個人生涯規劃，並且提攜後進，為教育界培育人才，並讓自己追求人生更高或發展更多不同生命意義。

1. 校長應了解體察校長工作意義的方法。
2. 校長應使用考慮學校發展需求的技巧。
3. 校長應掌握平衡家庭與工作的技巧。
4. 校長應認識參與校長專業團體的方法。
5. 校長應知曉如何獲取社會支持的方法。
6. 校長應發展提攜後進的培育策略與方法。

二、問卷填答與計分

本研究問卷填答方式係採李克特式（Likert-type）六點式調查問卷，根據受試者實際知覺與實際現況的符合程度進行填答，受試者從非常符合到非常不符合之 6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上圈選，記分時，「非常符合」記分 6 分，「大多符合」記分 5 分，「有點符合」記分 4 分，「有點不符合」記分 3 分，「大多不符合」記分 2 分，「非常不符合」記分 1 分。各項分別記分後，最後計算「國民小學校長校務經營調查問卷」各向度之得分及總調查問卷之得分，調查問卷得分越高代表各向度下細目之適配度越高，亦即受試者對該向度所知覺的符合或幫助程度越高。

三、「校長校務經營調查問卷」信度分析

為探討本量表內在結構是否良好，因此考驗「校長校務經營調查預試問卷」個因素與總量表之內在相關，以下分別敘述問卷之信度及本次預試之信度。

(一) 問卷信度

本問卷經陳木金(2005)調查 200 位國民小學校長進行調查分析，以信度分析考驗「國民小學校長校務經營調查問卷」各向度與總量表的內部一致性，發現總量表的 Cronbach's α 係數高達.856，各向度之 Cronbach's α 係數分別為「瞭解學校」為.812，「就任校長」為.888，「推動校務」為.847，「化解衝突」為.823，「生涯發展」為.857，顯示其內部一致性均高，信度佳，詳見表 3-14

表 3-14

「國民小學校長校務經營調查問卷」與各分量表之信度一覽表

項目	分量表名稱	Cronbach's α 係數
1	瞭解學校	.812
2	就任校長	.888
3	推動校務	.847
4	化解衝突	.823
5	生涯發展	.857
	總量表	.856

(二) 本研究問卷預試結果分析

本研究問卷在經過專家意見修正、增減題目後，於 2 月調查 70 為國民小學現任校長，量表的信度方面採用 Cronbach's α 係數來考驗各題目之內部一致性，係數越大表示試題內部一致性越高。本研究使用電子問卷求得 5 個分量表的信度，以瞭解預試問卷之一致性與穩定性。由表 3-15 可知，「國民小學校長校務經營調查問卷」總量表之 Cronbach's α 係數為.974，各向度之 Cronbach's α 係數分別為

「瞭解學校」為.918,「就任校長」為.808,「推動校務」為.761,「化解衝突」為.815,「生涯發展」為.798,顯示其內部一致性均高,信度佳。



表 3-15

「國民小學校長校務經營調查問卷」預試問卷信度分析摘要表

向度	題號及題目內容	校正後總相關	Cronbach's α 係數
瞭解學校	1.師傅校長能幫助我瞭解蒐集學校資料的方法	.895	.918
	2.師傅校長能幫助我通曉深入了解學校的技巧	.858	
	3.師傅校長能幫助我主動研擬經營學校的策略	.777	
	4.師傅校長能幫助我增長資源整合運用的方法	.870	
	5.師傅校長能幫助我專精拜訪關鍵人物的技巧	.778	
就任校長	1.師傅校長能幫助我瞭解策劃交接典禮的方法	.816	.808
	2.師傅校長能幫助我通曉利用就職演說彰顯治校理念的技巧	.855	
	3.師傅校長能幫助我改善擷取單位簡報重點之技巧	.826	
	4.師傅校長能幫助我善用慎聽私下建言的技巧	.776	
	5.師傅校長能幫助我重視詳閱書面記錄的方法	.813	
	6.師傅校長能幫助我善用會議決定的策略	.847	

(續下頁)

表 3-15

「國民小學校長校務經營調查問卷」預試問卷信度分析摘要表

向度	題號及題目內容	校正後總相關	Cronbach's α 係數
推動校務	1.師傅校長能幫助我了解體察 全校同仁需求的方法	.766	.761
	2.師傅校長能幫助我活用掌握 年度校務要領的方法	.778	
	3.師傅校長能幫助我根據學校 現況研訂學校發展計畫的策略	.755	
	4.師傅校長能幫助我結合課程 計畫和校務發展的有效實踐， 提升學生的學習能力	.824	
	5.師傅校長能幫助我掌握擴充 學校公共關係的策略	.636	
	6.師傅校長能幫助我活用扮演 校長角色特質的方法	.760	
化解衝突	1.師傅校長能幫助我掌握面對 傳統維護與更新的策略	.816	.815
	2.師傅校長能幫助我善用推動 改革方案的方法	.779	
	3.師傅校長能幫助我活用面對 非正式組織的技巧	.825	
	4.師傅校長能幫助我通曉處理 獎懲案件的方法	.783	
	5.師傅校長能幫助我善用面對 控案與申訴的方法	.791	

(續下頁)

表 3-15

「國民小學校長校務經營調查問卷」預試問卷信度分析摘要表

向度	題號及題目內容	校正後總相關	Cronbach's α 係數
生涯發展	1.師傅校長能幫助我了解體察 校長工作意義的方法	.849	.798
	2.師傅校長能幫助我使用考慮 學校發展需求的技巧	.830	
	3.師傅校長能幫助我掌握平衡 家庭與工作的技巧	.592	
	4.師傅校長能幫助我認識參與 校長專業團體的方法	.720	
	5.師傅校長能幫助我知曉如何 獲取社會支持的方法	.761	
	6.師傅校長能幫助我發展提攜 後進的培育策略與方法	.780	

四、編製正式問卷

本研究根據前述的預試問卷分析結果，針對「校長校務經營量表」選取 5 個因素，共 28 題，編製成研究工具「國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係研究」正式問卷，詳如附錄三所示

第四節 實施程序

本研究之實施程序，大致可分為準備階段、實施階段以及完成階段，茲分述如下。

壹、準備階段

本研究自確定研究主題以後，研究者即針對研究主題進行廣泛蒐集並閱讀、分析、整理相關文獻資料，務求資料之周延與完整，使研究結果能趨近於真實，待月讀過相關文獻資料後，開始進行文獻探討，並統整歸納國內外相關研究成果，據以建立研究架構、決定研究向度，做為本研究立論基礎及分析依據，同時撰寫研究計畫，經本研究指導教授之建議與修正，確認本研究之研究主題具有學術研究與實務應用之可行性價值，值得進一步深入研究。

貳、實施階段

在編製問卷方面，根據文獻探討之向度研擬訪談大綱，並進行專家訪談及後續整理分析，而後據以擬定問卷初稿，待問卷初稿草擬完成後，請指導教授針對研究問卷內容提供修改意見，並與本研究主題相關領域之專家學者、校長為調查對象，進行專家意見問卷調查。為提高專家意見問卷樣本的回收率，除在每份研究調查問卷中詳加說明研究目的外，並逐一電話連繫相關領域之專家學者與校長，希冀能得到協助與合作，亦請於問卷填答完畢後，盡速投遞寄回，以利後續正式問卷編製分析工作。問卷回收後，將資料逐一電腦登錄並檢核、校對資料正確性，確認無誤後，開始依研究所需進行相關統計分析，依據專家內容效度分析之結果及專家學者與校長認為量中用詞或語意不清之題目，進行問卷初稿的內容修正與刪減，以編製、發展成為信效度均良好的正式問卷。

正式問卷編製完成後，採用郵寄問卷方式發放問卷，依臺灣地區國民小學現任校長為研究對象，採分層比例隨機抽樣方式。為提高正式問卷樣本的回收率，除在每份研究調查問卷中詳加說明研究目的外，並逐一與抽中之現任校長進行電話連絡，希冀能得到其協助與合作，亦請於問卷填答完畢後，盡速投遞寄回，以

利後續正式問卷之分析工作。待問卷回收後，進行填答結果之整理、登錄、資料處理與分析，並進一步根據研究目的針對問卷調查分析之結果做歸納與比較。

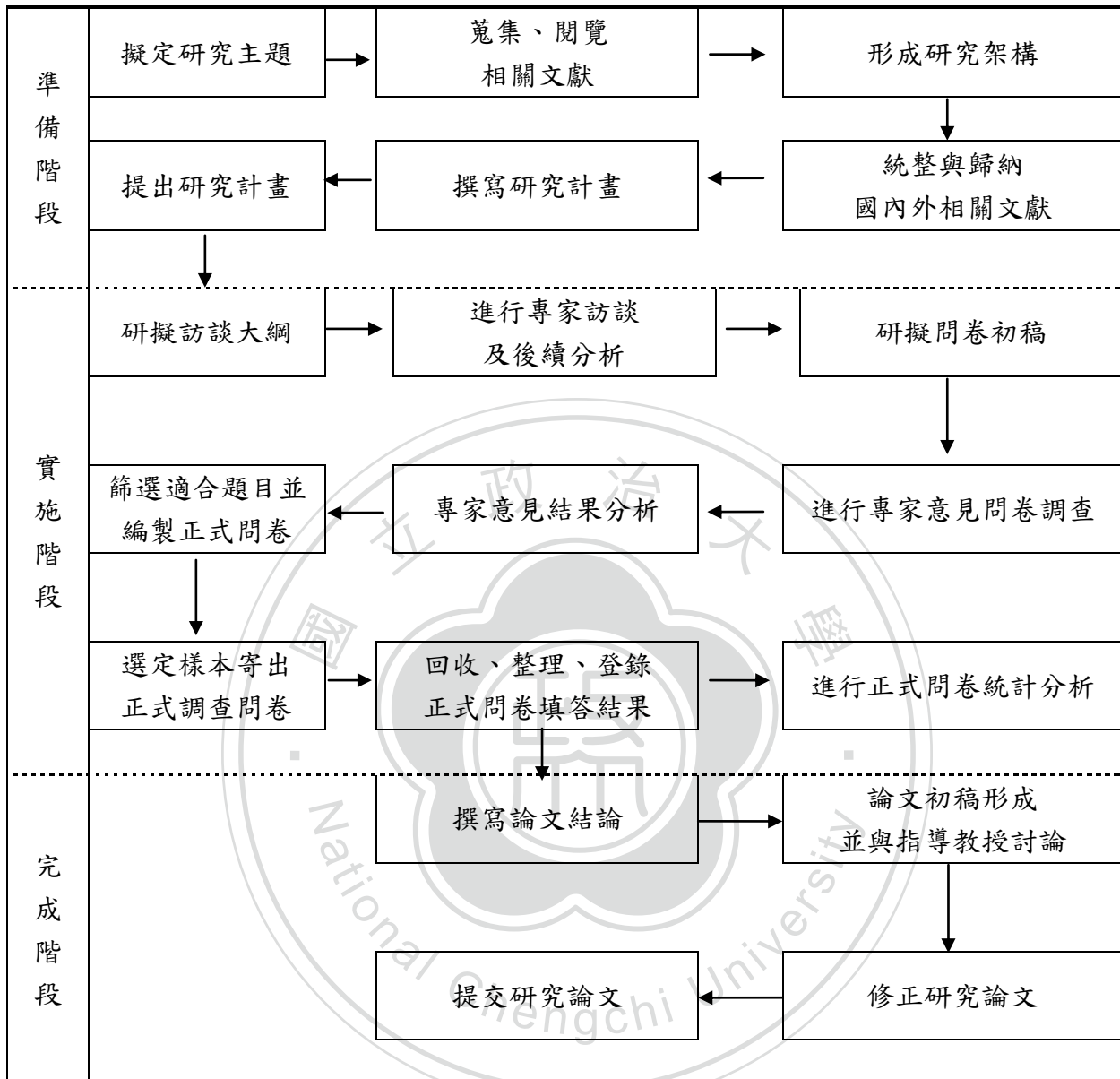
參、完成階段

完成上述各項研究工作後，除整合文獻探討外，並根據調查研究等結果，提出結論與建議，以撰寫論文初稿。論文初稿完成後，先請指導教授審閱及提供意見後，提出正式論文口試申請，預定經口試委員及指導教授之修正與指導後，在付梓完成論文印刷，本研究之實施程序流程圖詳見圖 3-4。



圖 3-4

實施程序流程圖



第五節 資料處理

本節主說明研究資料的處理與分析，將問卷調查所蒐集之資料，運用 SPSS 統計套裝軟體進行統計分析，茲將資料處理的步驟與統計處理的方法說明如下。

壹、資料處理

本研究所採用之問卷填答方式係採李克特氏 (Likert-type) 的六點式調查問卷，根據受試者的實際知覺與實際現況程度進行填答，計分方式採按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，調查問卷得分愈高者，即代表受試者對該向度所知覺的符合或幫助程度愈高。

問卷回收之後，即將問卷進行編碼處理，利用統計套裝軟體 SPSS 進行相關統計資料之分析，並剖析資料所顯示之結果，以瞭解本研究的待答問題。本研究經專家意見調查問卷修正後，發展出正式問卷，並經正式問卷調查後，採下列步驟進行初步資料整理。

一、資料檢核：

將正式問卷回收後，即逐一檢視每份問卷之填答情形，凡有資料填答不全者，一律視為廢卷，逐一剔除。

二、資料編碼：

資料檢核之後，對每份有效問卷進行編碼，並將每份問卷建檔儲存於電腦中，以利後續進行統計分析工作。

三、資料確認：

將有效問卷編碼輸入電腦後，即仔細核對每份問卷與輸入資料是否相符，俾使資料能完全避免人為錯誤。

貳、統計分析

以下將針對預試問卷階段與正式問卷階段的資料處理、統計分析等內容闡述如下。

一、預試問卷階段

- (一) 次數分配與百分比：此方法主要在統計出預試問卷填答基本資料與問卷填答情形，以瞭解預試問卷回收情形。
- (二) 項目分析：主要目的在於計算出預試問卷各題項之決斷值（CR），以刪除未達顯著水準之題目。
- (三) 因素分析：主要目的為求出量表之建構效度，並嘗試以較少的重要因素解釋大部份之原始變項變異量。
- (四) 信度分析：主要目的在於使預試問卷更具可靠性及穩定性，以瞭解本研究各量表之內部一致性的 Cronbach's α 係數。

二、正式問卷階段

(一) 描述統計分析

求出「國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷」與「國民小學校長校務經營調查問卷」正式施測結果之人數、平均數、標準差，以瞭解國民小學現任校長在知覺國民小學師傅校長之實務經驗課程與學校經營的看法與現況，以了解待答問題一。

(二) t 考驗、單因子變異數分析與薛費法事後比較

以受試者的背景變項為自變項，「國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷」及「國民小學校長校務經營調查問卷」之各向度與總量表為依變項，使用 t 考驗瞭解不同背景變項（性別、有無接觸過師傅校長）之國民小學現任校長在「國民小學師傅校長經驗傳承內涵調查問卷」及「國民小學校長校務經營調查問卷」各向度及總量表比較，以了解待答問題二、三。

以臺灣地區國民小學現任校長之背景變項（年齡、最高學歷、服務年資、學校區域、學校規模）為自變項，「國民小學師傅校長經驗傳承內涵之調查問卷」及「國民小學校長校務經營調查問卷」之各向度與總量表的差異情形。若 F 值達顯著水準，則再以薛費法進行事後比較，找出各組平均數之間差異，以了解待答問題二、三。

(三) 相關分析

以國民小學師傅校長經驗傳承內涵各向度(初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記)為控制變項,以國民小學校長校務經營各向度(了解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展)為效標變項,運用相關分析,分析變項間之相關情形,以了解待答問題四。

(四) 逐步多元迴歸分析

以國民小學師傅校長經驗傳承內涵各向度(初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記)為控制變項,以國民小學校長校務經營各向度(瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展)為效標變項,進行逐步多元迴歸分析,分析知覺國民小學師傅校長經驗傳承內涵各向度對於國民小學校長校務經營總分及各向度的預測力,以了解待答問題五。

(五) 線性結構關係分析

以國民小學師傅校長經驗傳承內涵各向度(初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記)為前因變項,以國民小學校長校務經營各向度(瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展)為後果變項,以 LISREL8.71 版統計套裝軟體進行 SEM 線性結構模式探討,分別建構國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之互動模式,並進一步驗證兩者互動模式之適配度與影響力,再驗證分析前因變項「國民小學師傅校長經驗傳承」對於後果變項「校長校務經營」的影響情形。以了解待答問題六。

參、研究倫理

本研究採取訪談及問卷等方式進行研究,為恪遵研究倫理,凡涉及個人資料及隱私部份皆嚴格保密。因此,本研究之問卷採無記名方式,以保護受訪者之權益。在訪談時特別尊重受訪者,在受訪者同意之下才進行全程錄音;訪談過程中採取傾聽技巧,注意受訪者的情緒反應並記錄,並適時覆述受訪者回答重點,取得其確認,避免誤解其所表達意義。

於訪談後特別注意資料之保密,無論是問卷或訪談資料均由研究者親自進行

整理及分析，不假手他人，以嚴防資料外洩，謹守研究倫理規範。





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，以瞭解國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係。

本章共分六節：第一節旨在分析國民小學師傅校長經驗傳承、校長校務經營之指標內涵與現況；第二節分析不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營看法之差異情形；第三節旨在探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關情形；第四節在探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之預測關係；第五節探討本研究所建構之國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營互動模式的適配度與影響力；第六節，為綜合討論。

第一節 國民小學師傅校長經驗傳承、校長校務經營之現況

本節以平均數、標準差分析國民小學師傅校長經驗傳承及其分向度（初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記）、校長校務經營及其分向度（瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展）的現況。

本研究工具「國民小學師傅校長經驗傳承問卷」、「校長校務經營問卷」採用李克特氏六點量表，問卷尺度由「非常符合」記分 6 分，「大多符合」記分 5 分，「有點符合」記分 4 分，「有點不符合」記分 3 分，「大多不符合」記分 2 分，「非常不符合」記分 1 分。其平均值介於 1.00~2.00 分，表示其得分程度為「低」；其平均值介於 2.01~3.00 分，表示其得分程度為「中低」；其平均值介於 3.01~4.00 分，表示其得分程度為「中」；其平均值介於 4.01~5.00 分，表示其得分程度為「中高」；其平均值介於 5.01~6.00 分，表示其得分程度為「高」。

壹、國民小學師傅校長經驗傳承的指標內涵及其現況

國民小學師傅校長經驗傳承量表，包括初始接觸 7 題、實務訓練 4 題、技術文化 9 題、互動分享 5 題及反省札記 4 題等五個向度共計 29 題，其整體量表、分向度及各題得分情形詳見表 4-1、4-2、4-3。

由表 4-1 可知校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表之得分為 139.53，平均數除以題數之得分數為 4.8116，顯示校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表之得分為中高程度。

表 4-1

國民小學師傅校長經驗傳承量表之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
國民小學師傅校長經驗傳承	29	248	139.53	21.47	4.81	0.74

由表 4-2 可知校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表各向度之得分情形介於 3.33~7.21，標準差為 0.77~0.83，其中以初始接觸獲得分數最高；其次分別是反省札記、互動分享、實務訓練與技術文化。各向度得分均為中高程度。

表 4-2

國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度之平均數、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
初始接觸	7	248	34.30	5.41	4.90	0.77	1
實務訓練	4	248	19.04	3.33	4.76	0.83	4
技術文化	9	248	42.58	7.21	4.73	0.80	5
互動分享	5	248	24.15	4.10	4.83	0.82	3
反省札記	4	248	19.47	3.18	4.87	0.80	2

由表 4-3 可知校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度各題之得分情形。分別以下列五個分向度各題進行說明：

一、初始接觸

本向度共計 7 題，得分介於 4.70~5.08 間，其中以「師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營中找出有效的策略」得分最高，以「師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作」得分最低。除第 6 題得分為高程度，其他各題得分均為中高程度。

二、實務訓練

本向度共計 4 題，得分介於 4.63~4.86 間，其中以「師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源」得分最高，以「師傅校長經驗傳承能幫助校長如何有效處理派系，營造合群團隊」得分最低。各題得分均為中高程度。

三、技術文化

本向度共計 9 題，得分介於 4.46~4.94 間，其中以「師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法」得分最高，以「師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐」得分最低。各題得分均為中高程度。

四、互動分享

本向度共計 5 題，得分介於 4.74~4.89 間，其中以「師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突」得分最高，以「師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法」得分最低。各題得分均為中高程度。

五、反省札記

本向度共計 4 題，得分介於 4.74~4.97 間，其中以「師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧」得分最高，以「師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報節取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動」得分最低。各題得分均為中高程度。

表 4-3

國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度各題之平均數、標準差摘要表

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
一、初始接觸	1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法，透過學校現場了解學校課程特色	4.89	.986	4
	2.師傅校長經驗傳承能幫助構思如何擬定學校校務發展計畫	4.84	.938	6
	3.師傅校長經驗傳承能傳授蒐集學校相關資料之各種方法，透過學校現場了解學校經營狀況	4.92	.908	3
	4.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握校內外環境資源與利用	4.97	.911	2
	5.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握學校領導與未來經營策略	4.89	.882	5
	6.師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營中找出有效的策略	5.08	.864	1
	7.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作	4.70	.981	7
二、實務訓練	1.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源	4.86	1.005	1
	2.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何發展學校特色或校本課程	4.71	.983	3
	3.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	4.84	.925	2
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何有效處理派系，營造合群團隊	4.63	1.006	4

(續下頁)

表 4-3

國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度各題之平均數、標準差摘要表

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
三、技術文化	1.師傅校長經驗傳承能幫助增進有效實踐校務發展計畫要領的方法	4.70	.909	6
	2.師傅校長經驗傳承能幫助校長規劃課程計畫與校務發展計畫結合並有效加以實踐的能力	4.61	.920	8
	3.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐	4.46	.964	9
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	4.87	.931	2
	5.師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法	4.94	.924	1
	6.師傅校長經驗傳承能幫助校長在學校現場激勵同仁士氣與提攜後進	4.82	.957	3
	7.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流或進修彌補專業的不足	4.80	.952	4
	8.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力	4.73	.974	5
	9.師傅校長經驗傳承能幫助校長增進學校同仁互動與同仁信任	4.65	1.012	7
四、互動分享	1.師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突	4.89	.944	1
	2.師傅校長經驗傳承能增進校長處理程序公平正義、申訴與協商能力	4.83	.946	3
	3.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法	4.74	.935	5
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長體察結合教師、家長、學生密切結合、分享資源、提升學校經營績效	4.88	.875	2
	5.師傅校長經驗傳承能增進校長了解學校、親、師、生與社會需求的期望	4.81	.905	4

(續下頁)

表 4-3

國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度各題之平均數、標準差摘要表

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
五、反省札記	1.師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧	4.97	.832	1
	2.師傅校長經驗傳承能傳授如何配合現任校長做好交接事項	4.87	.909	3
	3.師傅校長經驗傳承能幫助校長交接過程順暢，並彰顯治校理念	4.89	.920	2
	4.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報節取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動	4.74	.948	4



貳、校長校務經營的指標內涵及其現況

校長校務經營量表，包括瞭解學校 5 題、就任校長 6 題、推動校務 6 題、化解衝突 5 題及生涯發展 6 題等五個向度共計 28 題，其整體量表、分向度及各題得分情形詳見表 4-4、4-5、4-6。

由表 4-4 可知校長在校長校務經營量表之得分為 133.85，平均數除以題數之得分數為 4.78，顯示校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表之得分為中高程度。

表 4-4

校長校務經營總量表之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數
校長校務經營	28	248	133.85	20.11	4.78	0.72

由表 4-5 可知校長在校長校務經營量表各向度之得分情形介於 4.73~4.83，標準差為 0.77~0.82，其中以生涯發展獲得分數最高；其是分別是瞭解學校、推動校務、化解衝突與就任校長。各向度得分均為中高程度。

表 4-5

國民小學師傅校長經驗傳承量表分向度之平均數、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
瞭解學校	5	248	24.03	4.08	4.80	0.82	2
就任校長	6	248	28.36	4.68	4.73	0.78	5
推動校務	6	248	28.64	4.51	4.77	0.75	3
化解衝突	5	248	23.82	3.85	4.76	0.77	4
生涯發展	6	248	29.00	4.63	4.83	0.77	1

由表 4-6 可知校長在校長校務經營量表分向度各題之得分情形。分別以下列五個分向度各題進行說明：

一、瞭解學校

本向度共計 5 題，得分介於 4.74~4.90 間，其中以「師傅校長能幫助我專精拜訪關鍵人物的技巧」得分最高，以「師傅校長能幫助我瞭解蒐集學校資料的方法」得分最低。各題得分均為中高程度。

二、就任校長

本向度共計 6 題，得分介於 4.49~4.86 間，其中以「師傅校長能幫助我瞭解策劃交接典禮的方法」得分最高，以「師傅校長能幫助我改善擷取單位簡報重點之技巧」得分最低。各題得分均為中高程度。

三、推動校務

本向度共計 6 題，得分介於 4.56~4.91 間，其中以「師傅校長能幫助我掌握擴充學校公共關係的策略」得分最高，以「師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力」得分最低。各題得分均為中高程度。

四、化解衝突

本向度共計 5 題，得分介於 4.70~4.90 間，其中以「師傅校長能幫助我活用面對非正式組織的技巧」得分最高，以「師傅校長能幫助我善用面對控案與申訴的方法」得分最低。各題得分均為中高程度。

五、生涯發展

本向度共計 6 題，得分介於 4.46~5.00 間，其中以「師傅校長能幫助我了解體察校長工作意義的方法」得分最高，以「師傅校長能幫助我掌握平衡家庭與工作的技巧」得分最低。各題得分均為中高程度。

表 4-6

校長在校長校務經營量表分向度各題之平均數、標準差與排序

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
瞭解學校	1.師傅校長能幫助我瞭解蒐集學校資料的方法	4.74	.912	5
	2.師傅校長能幫助我通曉深入了解學校的技巧	4.77	.900	3
	3.師傅校長能幫助我主動研擬經營學校的策略	4.75	.949	4
	4.師傅校長能幫助我增長資源整合運用的方法	4.86	.912	2
	5.師傅校長能幫助我專精拜訪關鍵人物的技巧	4.90	.921	1
就任校長	1.師傅校長能幫助我瞭解策劃交接典禮的方法	4.86	.964	1
	2.師傅校長能幫助我通曉利用就職演說彰顯校理念的技巧	4.71	.912	4
	3.師傅校長能幫助我改善擷取單位簡報重點之技巧	4.49	.948	6
	4.師傅校長能幫助我善用慎聽私下建言的技巧	4.83	.927	2
	5.師傅校長能幫助我重視詳閱書面記錄的方法	4.64	.942	5
	6.師傅校長能幫助我善用會議決定的策略	4.82	.849	3

(續下頁)

表 4-6

校長在校長校務經營量表分向度各題之平均數、標準差與排序

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
推動校務	1.師傅校長能幫助我了解體察全校同仁需求的方法	4.75	.863	4
	2.師傅校長能幫助我活用掌握年度校務要領的方法	4.82	.865	3
	3.師傅校長能幫助我根據學校現況研訂學校發展計畫的策略	4.70	.886	5
	4.師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力	4.56	.902	6
	5.師傅校長能幫助我掌握擴充學校公共關係的策略	4.91	.859	1
	6.師傅校長能幫助我活用扮演校長角色特質的方法	4.89	.918	2
化解衝突	1.師傅校長能幫助我掌握面對傳統維護與更新的策略	4.76	.856	3
	2.師傅校長能幫助我善用推動改革方案的方法	4.70	.882	4
	3.師傅校長能幫助我活用面對非正式組織的技巧	4.90	.883	1
	4.師傅校長能幫助我通曉處理獎懲案件的方法	4.77	.919	2
	5.師傅校長能幫助我善用面對控案與申訴的方法	4.70	.905	5

(續下頁)

表 4-6

校長在校長校務經營量表分向度各題之平均數、標準差與排序

向度	題號及題目內容	平均數	標準差	排序
生涯發展	1.師傅校長能幫助我了解體察校長工作意義的方法	5.00	.902	1
	2.師傅校長能幫助我使用考慮學校發展需求的技巧	4.81	.838	5
	3.師傅校長能幫助我掌握平衡家庭與工作的技巧	4.46	1.033	6
	4.師傅校長能幫助我認識參與校長專業團體的方法	4.85	.899	4
	5.師傅校長能幫助我知曉如何獲取社會支持的方法	4.95	.866	2
	6.師傅校長能幫助我發展提攜後進的培育策略與方法	4.92	.894	3



第二節不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承及校長校務經營

差異情形

本節旨在探討不同背景變項（包括性別、擔任校長年資、最高學歷、學校區域、學校規模等）在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營上總量表及分向度得分的差異情形，茲說明如下：

壹、性別在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度得分之差異情形

表 4-7 係性別在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之 t 考驗。

由該表可知國民小學校長在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形，男性校長得分平均數為 140.29，女性校長得分平均數為 138.16，t 考驗值為 .749，結果未達顯著水準，亦即男女校長在國民小學師傅校長經驗傳承的得分上，並無顯著差異；在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」等分向度上，t 考驗結果皆未達顯著水準。

在「校長校務經營總量表」之得分情形，男性校長得分平均數為 134.35，女性校長得分平均數為 132.93，t 考驗值為 .531，結果未達顯著水準，亦即男女校長在校長校務經營的得分上，並無顯著差異；在「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等分向度上，t 考驗結果皆未達顯著水準。

表 4-7

性別在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度差異之 t 考驗

項目	性別	個數	平均數	t 值	顯著性	差異比較																																																																																																																						
向度一：	男	160	34.45	.594	.553																																																																																																																							
初始接觸	女	88	34.02				向度二：	男	160	19.19	.952	.342		實務訓練	女	88	18.77	向度三：	男	160	42.91	.977	.329		技術文化	女	88	41.98	向度四：	男	160	24.20	.284	.777		互動分享	女	88	24.05	向度五：	男	160	19.54	.465	.642		反省札記	女	88	19.34	師傅校長經驗	男	160	140.29	.749	.455		傳承總量表	女	88	138.16	向度一：	男	160	24.19	.829	.408		瞭解學校	女	88	23.74	向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表
向度二：	男	160	19.19	.952	.342																																																																																																																							
實務訓練	女	88	18.77				向度三：	男	160	42.91	.977	.329		技術文化	女	88	41.98	向度四：	男	160	24.20	.284	.777		互動分享	女	88	24.05	向度五：	男	160	19.54	.465	.642		反省札記	女	88	19.34	師傅校長經驗	男	160	140.29	.749	.455		傳承總量表	女	88	138.16	向度一：	男	160	24.19	.829	.408		瞭解學校	女	88	23.74	向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93								
向度三：	男	160	42.91	.977	.329																																																																																																																							
技術文化	女	88	41.98				向度四：	男	160	24.20	.284	.777		互動分享	女	88	24.05	向度五：	男	160	19.54	.465	.642		反省札記	女	88	19.34	師傅校長經驗	男	160	140.29	.749	.455		傳承總量表	女	88	138.16	向度一：	男	160	24.19	.829	.408		瞭解學校	女	88	23.74	向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																			
向度四：	男	160	24.20	.284	.777																																																																																																																							
互動分享	女	88	24.05				向度五：	男	160	19.54	.465	.642		反省札記	女	88	19.34	師傅校長經驗	男	160	140.29	.749	.455		傳承總量表	女	88	138.16	向度一：	男	160	24.19	.829	.408		瞭解學校	女	88	23.74	向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																														
向度五：	男	160	19.54	.465	.642																																																																																																																							
反省札記	女	88	19.34				師傅校長經驗	男	160	140.29	.749	.455		傳承總量表	女	88	138.16	向度一：	男	160	24.19	.829	.408		瞭解學校	女	88	23.74	向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																									
師傅校長經驗	男	160	140.29	.749	.455																																																																																																																							
傳承總量表	女	88	138.16				向度一：	男	160	24.19	.829	.408		瞭解學校	女	88	23.74	向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																																				
向度一：	男	160	24.19	.829	.408																																																																																																																							
瞭解學校	女	88	23.74				向度二：	男	160	28.41	.243	.808		就任校長	女	88	28.26	向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																																															
向度二：	男	160	28.41	.243	.808																																																																																																																							
就任校長	女	88	28.26				向度三：	男	160	28.80	.767	.444		推動校務	女	88	28.34	向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																																																										
向度三：	男	160	28.80	.767	.444																																																																																																																							
推動校務	女	88	28.34				向度四：	男	160	23.96	.771	.441		化解衝突	女	88	23.57	向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																																																																					
向度四：	男	160	23.96	.771	.441																																																																																																																							
化解衝突	女	88	23.57				向度五：	男	160	28.99	-.057	.954		生涯發展	女	88	29.02	校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																																																																																
向度五：	男	160	28.99	-.057	.954																																																																																																																							
生涯發展	女	88	29.02				校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596		總量表	女	88	132.93																																																																																																											
校長校務經營	男	160	134.35	.531	.596																																																																																																																							
總量表	女	88	132.93																																																																																																																									

貳、不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度得分之差異情形

表 4-8、4-9 係不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-8 可知不同年資的國民小學校長在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形尚無顯著差異，結果未達顯著水準，亦即不同年資校長在國民小學師傅校長經驗傳承的得分上，並無顯著差異；在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」等分向度上亦無顯著差異，結果皆未達顯著水準。

由表 4-9 可知不同年資的國民小學校長在「校長校務經營總量表」之得分情形上並無顯著差異，結果未達顯著水準，亦即不同年資的校長在校長校務經營的得分上，並無顯著差異；在「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等分向度上，結果皆未達顯著水準，但在分向度上有顯著差異。

表 4-8

擔任校長不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度之變異數分析

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： 初始接觸	1	97	33.7010	組間	87.201	4	21.800	.741	.565	
	2	54	34.1481							
	3	52	34.8654	組內	7148.718	243	29.419			
	4	22	34.7727							
	5	23	35.4348	總和	7235.919	247				
	總和	248	34.2984							
向度二： 實務訓練	1	97	19.2680	組間	71.614	4	17.903	1.628	.168	
	2	54	18.5000							
	3	52	18.5000	組內	2672.899	243	11.000			
	4	22	19.4545							
	5	23	20.2174	總和	2744.512	247				
	總和	248	19.0444							
向度三： 技術文化	1	97	42.2062	組間	216.415	4	54.104	1.041	.387	
	2	54	42.1667							
	3	52	42.0962	組內	12627.973	243	51.967			
	4	22	43.6818							
	5	23	45.1739	總和	12844.387	247				
	總和	248	42.5806							
向度四： 互動分享	1	97	24.1237	組間	114.232	4	28.558	1.719	.146	
	2	54	23.7407							
	3	52	23.4615	組內	4036.542	243	16.611			
	4	22	25.2273							
	5	23	25.6957	總和	4150.774	247				
	總和	248	24.1452							

(續下頁)

表 4-8

擔任校長不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度之變異數分析

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
向度五： 反省札 記	1	97	19.2680	組間	40.876	4	10.219	1.012	.402	
	2	54	19.1667							
	3	52	19.4231	組內	2454.866	243	10.102			
	4	22	20.3182							
	5	23	20.3043							
	總和	248	19.4677	總和	2495.742	247				
國民小 學師傅 校長經 驗傳承 總量表	1	97	138.5670	組間	1902.497	4	475.624	1.033	.391	
	2	54	137.7222							
	3	52	138.3462	組內	111919.176	243	475.624			
	4	22	143.4545							
	5	23	146.8261							
	總和	248	139.5363	總和	113821.673	247				

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「4年(含)以下」、「2」代表「5~8年」、「3」代表「9~12年」、「4」代表「13~16年」、「5」代表「17年(含)以上」。

表 4-9

擔任校長不同年資在校長校務經營總量表及其分向度之變異數分析

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： 瞭解學校	1	97	23.78	組間	67.96	4	16.99	1.02	.396	
	2	54	23.89							
	3	52	23.73	組內	4036.85	243	16.61			
	4	22	24.64							
	5	23	25.48	總和	4104.80	247				
	總和	248	24.03							
向度二： 就任校長	1	97	27.8763	組間	230.778	4	57.70	2.71	.031*	
	2	54	27.4630							
	3	52	28.7115	組內	5168.282	243	21.27			
	4	22	29.2727							
	5	23	30.8261	總和	5399.060	247				
	總和	248	28.3589							
向度三： 推動校務	1	97	28.46	組間	51.08	4	12.77	.625	.645	
	2	54	28.02							
	3	52	29.04	組內	4968.26	243	20.45			
	4	22	29.27							
	5	23	29.30	總和	5019.34	247				
	總和	248	28.64							
向度四： 化解衝突	1	97	23.69	組間	30.56	4	7.64	.511	.728	
	2	54	23.48							
	3	52	23.83	組內	3631.64	243	14.95			
	4	22	24.68							
	5	23	24.35	總和	3662.19	247				
	總和	248	23.82							

(續下表)

表 4-9

擔任校長不同年資在校長校務經營總量表及其分向度之變異數分析

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
向度五： 生涯發展	1	97	28.84	組間	175.57	4	43.89	2.08	.084	
	2	54	28.19							
	3	52	28.71	組內	5128.44	243	21.11			
	4	22	31.09							
	5	23	30.26	總和	5304.00	247				
	總和	248	29.00							
校長校務 經營總量 表	1	97	132.65	組間	2074.32	4	518.58	1.29	.275	
	2	54	131.04							
	3	52	134.02	組內	97823.86	243	402.57			
	4	22	138.95							
	5	23	140.28	總和	99898.18	247				
	總和	248	133.85							

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「4年(含)以下」、「2」代表「5~8年」、「3」代表「9~12年」、「4」代表「13~16年」、「5」代表「17年(含)以上」。

◎*p<.05

參、最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度得分之差異情形

表 4-10、4-11 係最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-10 可知國民小學校長的最高學歷在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形有顯著差異，在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」等向度上亦有顯著差異，而「反省札記」向度上則無顯著差異。經 Scheffé 法比較，在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」等向度中，發現「碩士(含 40 學分班)」顯著高於「學士(含師院)」。

由表 4-11 可知校長的最高學歷在「校長校務經營總量表」之得分上有顯著差異，在「瞭解學校」、「推動校務」、「生涯發展」等分向度上有顯著差異，而「就任校長」、「化解衝突」等分向度未達顯著差異。經 Scheffé 法比較，發現在「瞭解學校」、「推動校務」與「生涯發展」分向度中，發現「碩士(含 40 學分班)」顯著高於「學士(含師院)」。

表 4-10

最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度之變異數分析

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 初始接觸	1	19	33.2105	組間	384.270	2	192.135	6.870	.001**	2 > 3
	2	196	34.9031	組內	6851.649	245	27.966			
	3	33	31.3333	總和	7235.919	247				
	總和	248	34.2984							
向度二 實務訓練	1	19	18.9474	組間	143.988	2	71.994	6.873	.001**	2 > 3
	2	196	19.3776	組內	2600.524	245	10.614			
	3	33	17.1212	總和	2744.512	247				
	總和	248	19.0444							
向度三 技術文化	1	19	41.2632	組間	543.584	2	271.792	5.413	.005**	2 > 3
	2	196	43.3010	組內	12300.803	245	50.207			
	3	33	39.0606	總和	12844.387	247				
	總和	248	42.5806							
向度四 互動分享	1	19	23.2105	組間	151.230	2	75.615	4.632	.011*	2 > 3
	2	196	24.5357	組內	3999.544	245	16.325			
	3	33	22.3636	總和	4150.774	247				
	總和	248	24.1452							
向度五 反省札記	1	19	19.0000	組間	47.172	2	23.586	2.360	.097	
	2	196	19.6837	組內	2448.570	245	9.994			
	3	33	18.4545	總和	2495.742	247				
	總和	248	19.4677							
國民小 學師傅 校長經 驗傳承 總量表	1	19	135.6316	組間	5436.679	2	2718.340	6.145	.002	2 > 3
	2	196	141.8010	組內	108384.994	245	442.388			
	3	33	128.3333	總和	113821.673	247				
	總和	248	139.5363							

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「學士(含師院)」、「2」代表「碩士(含 40 學分班)」、「3」代表「博士(含博士班)」。

◎*p < .05 **p < .01 ***p < .000

表 4-11

最高學歷在校長校務經營總量表及其分向度之變異數分析

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 瞭解學校	1	19	23.4737	組間	213.255	2	106.627	6.713	.001**	2 > 3
	2	196	24.4643	組內	3891.547	245	15.884			
	3	33	21.7576	總和	4104.802	247				
	總和	248	24.0282							
向度二 就任校長	1	19	27.4211	組間	70.332	2	35.166	1.617	.201	
	2	196	28.6327	組內	5328.728	245	21.750			
	3	33	27.2727	總和	5399.060	247				
	總和	248	28.3589							
向度三 推動校務	1	19	27.1053	組間	137.570	2	68.785	3.452	.033*	2 > 3
	2	196	29.0204	組內	4881.768	245	19.926			
	3	33	27.2424	總和	5019.339	247				
	總和	248	28.6371							
向度四 化解衝突	1	19	22.8421	組間	84.727	2	42.364	2.901	.057	
	2	196	24.1224	組內	3577.466	245	14.602			
	3	33	22.6061	總和	3662.194	247				
	總和	248	23.8226							
向度五 生涯發展	1	19	27.5263	組間	249.374	2	124.687	6.044	.003**	2 > 3
	2	196	29.5102	組內	5054.626	245	20.631			
	3	33	26.8182	總和	5304.000	247				
	總和	248	29.0000							
校長校 務經營 總量表	1	19	128.3684	組間	3472.037	2	1736.018	4.411	.013*	2 > 3
	2	196	135.7500	組內	96426.141	245	393.576			
	3	33	125.6970	總和	99898.177	247				
	總和	248	133.8468							

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「學士(含師院)」、「2」代表「碩士(含 40 學分班)」、「3」代表「博士(含博士班)」。

◎*p < .05 **p < .01 ***p < .000

肆、學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度得分之差異情形

表 4-12、4-13 係學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-12 可知學校地區在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形無顯著差異，結果未達顯著水準，亦即不同學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承的得分上，並無顯著差異；在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」等分向度上亦無顯著差異，結果皆未達顯著水準。

由表 4-13 可知校長的最高學歷在「校長校務經營總量表」之得分情形無顯著差異，在「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等分向度上無顯著差異。

表 4-12

學校地區在國民小學師傳校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析

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： 初始接觸	1	70	34.8857	組間	154.231	3	54.410	1.771	.153	
	2	64	33.0781							
	3	62	35.0323	組內	7081.688	244	29.023			
	4	52	34.1346							
	總和	248	34.2984	總和	7235.919	247				
向度二： 實務訓練	1	70	19.4000	組間	56.188	3	18.729	1.700	.168	
	2	64	18.4219							
	3	62	19.5645	組內	2688.324	244	11.018			
	4	52	18.7115							
	總和	248	19.0444	總和	2744.512	247				
向度三： 技術文化	1	70	43.5429	組間	206.735	3	68.912	1.331	.265	
	2	64	41.3125							
	3	62	43.2258	組內	12637.652	244	51.974			
	4	52	42.0769							
	總和	248	42.5806	總和	12844.387	247				
向度四： 互動分享	1	70	24.6143	組間	38.858	3	12.953	.769	.513	
	2	64	23.9531							
	3	62	24.3226	組內	4111.917	244	16.852			
	4	52	23.5385							
	總和	248	24.1452	總和	4150.774	247				
向度五： 反省札記	1	70	19.9286	組間	45.281	3	15.094	1.503	.214	
	2	64	18.8125							
	3	62	19.6774	組內	2450.460	244	10.043			
	4	52	19.4038							
	總和	248	19.4677	總和	2495.742	247				

(續下頁)

表 4-12

學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析

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
國民小學師傅 校長經驗傳承 總量表	1	70	136.8286	組間	2034.615	3	678.205	1.480	.220	
	2	64	129.3906							
	3	62	136.4194	組內	111787.058	244	458.144			
	4	52	132.2500							
總和	248	133.8468	總和	113821.673	247					

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「北區」、「2」代表「中區」、「3」代表「南區」、「4」代表「東區及離島」。



表 4-13

學校地區在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析

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： 瞭解學校	1	70	24.5571	組間	54.958	3	18.319	1.104	.348	
	2	64	23.4219							
	3	62	24.3387	組內	4049.845	244	18.319			
	4	52	23.6923							
	總和	248	24.0282	總和	4104.802	247				
向度二： 就任校長	1	70	29.0714	組間	203.053	3	67.684	3.178	.025*	
	2	64	27.1563							
	3	62	29.3065	組內	5196.008	244	67.684			
	4	52	27.7500							
	總和	248	28.3589	總和	5399.060	247				
向度三： 推動校務	1	70	29.2000	組間	143.121	3	47.707	2.387	.070	
	2	64	27.5000							
	3	62	29.3871	組內	4876.217	244	47.707			
	4	52	28.3846							
	總和	248	28.6371	總和	5019.339	247				
向度四： 化解衝突	1	70	24.4000	組間	66.860	3	22.287	1.513	.212	
	2	64	23.0469							
	3	62	24.0806	組內	3595.333	244	22.287			
	4	52	23.6923							
	總和	248	23.8226	總和	3662.194	247				

(續下頁)

表 4-13

學校地區在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析

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
向度五： 生涯發展	1	70	29.6000	組間	69.307	3	23.102	1.077	.360	
	2	64	28.2656							
	3	62	29.3065	組內	5234.693	244	23.102			
	4	52	28.7308							
	總和	248	29.0000	總和	5304.000	247				
校長校 務經營 總量表	1	70	136.8286	組間	2436.153	3	812.051	2.033	.110	
	2	64	129.3906							
	3	62	136.4194	組內	97462.024	244	399.435			
	4	52	132.2500							
	總和	248	133.8468	總和	99898.177	247				

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「北區」、「2」代表「中區」、「3」代表「南區」、「4」代表「東區及離島」。

◎*p<.05

伍、不同學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度得分之差異情形

表 4-14、4-15 係不同學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-14 可知不同學校規模的國民小學校長在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形尚無顯著差異，結果未達顯著水準，亦即不同學校規模的校長在國民小學師傅校長經驗傳承的得分上，並無顯著差異；在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」等分向度上亦無顯著差異，結果皆未達顯著水準。

由表 4-15 可知不同學校規模的國民小學校長在「校長校務經營總量表」之得分情形尚無顯著差異，結果未達顯著水準，亦即不同學校規模的校長在校長校務經營的得分上，並無顯著差異；在「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等分向度上亦無顯著差異，結果皆未達顯著水準。

表 4-14

不同學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析

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： 初始接觸	1	99	34.0606	組間	78.556	4	19.639	.667	.616	
	2	44	34.9545							
	3	66	34.5152	組內	7157.364	243	29.454			
	4	27	33.1111							
	5	12	35.3333	總和	7235.919	247				
	總和	248	34.2984							
向度二： 實務訓練	1	99	18.9899	組間	19.734	4	4.934	.440	.780	
	2	44	19.1364							
	3	66	19.3030	組內	2724.778	243	11.213			
	4	27	18.3333							
	5	12	19.3333	總和	2744.512	247				
	總和	248	19.0444							
向度三： 技術文化	1	99	42.1717	組間	166.081	4	41.520	.796	.529	
	2	44	43.4318							
	3	66	43.1970	組內	12678.306	243	52.174			
	4	27	40.8148							
	5	12	43.4167	總和	12844.387	247				
	總和	248	42.5806							
向度四： 互動分享	1	99	23.6566	組間	84.912	4	21.228	1.269	.283	
	2	44	24.7045							
	3	66	24.8333	組內	4065.862	243	16.732			
	4	27	23.3704							
	5	12	24.0833	總和	4150.774	247				
	總和	248	24.1452							
向度五： 反省札記	1	99	19.2323	組間	91.835	4	22.959	2.321	.058	
	2	44	19.7955							
	3	66	19.9394	組內	2403.907	243	9.893			
	4	27	18.1111							
	5	12	20.6667	總和	2495.742	247				
	總和	248	19.4677							

(續下頁)

表 4-14

不同學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析

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
國民小學師傅 校長經驗傳承 總量表	1	99	132.5556	組間	1509.172	4	377.293	.932	.446	
	2	44	135.4773							
	3	66	136.5909							
	4	27	128.7037							
	5	12	135.0000	組內	98389.006	243	404.893			
	總和	248	133.8468	總和	99898.177	247				

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「12班(含)以下」、「2」代表「13~24班」、「3」代表「25~42班」、「4」代表「43~72班」、「5」代表「73班(含)以上」。



表 4-15

不同學校規模在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析

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： 瞭解學校	1	99	23.8788	組間	103.746	4	25.937	1.575	.182	
	2	44	24.6818							
	3	66	24.3788	組內	4001.056	243	16.465			
	4	27	22.4074							
	5	12	24.5833	總和	4104.802	247				
	總和	248	24.0282							
向度二： 就任校長	1	99	27.8283	組間	86.889	4	21.722	.994	.412	
	2	44	29.0227							
	3	66	28.6212	組內	5312.172	243	21.861			
	4	27	27.8889							
	5	12	29.9167	總和	5399.060	247				
	總和	248	28.3589							
向度三： 推動校務	1	99	28.4141	組間	98.449	4	24.612	1.215	.305	
	2	44	28.7273							
	3	66	29.5152	組內	4920.890	243	20.251			
	4	27	27.4815							
	5	12	27.9167	總和	5019.339	247				
	總和	248	28.6371							
向度四： 化解衝突	1	99	23.7273	組間	38.337	4	9.584	.643	.633	
	2	44	23.8636							
	3	66	24.2424	組內	3623.856	243	14.913			
	4	27	22.8889							
	5	12	24.2500	總和	3662.194	247				
	總和	248	23.8226							
向度五： 生涯發展	1	99	28.7071	組間	86.153	4	21.538	1.003	.407	
	2	44	29.1818							
	3	66	29.8333	組內	5217.847	243	21.473			
	4	27	28.0370							
	5	12	28.3333	總和	5304.000	247				
	總和	248	29.0000							

(續下頁)

表 4-15

不同學校規模在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析

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
校長校 務經營 總量表	1	99	132.5556	組	1509.172	4	377.293	.932	.446	
	2	44	135.4773	間						
	3	66	136.5909	組	98389.006	243	404.893			
	4	27	128.7037	內						
	5	12	135.0000	總						
總和	248	133.8468	和	99898.177	247					

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「12班(含)以下」、「2」代表「13~24班」、「3」代表「25~42班」、「4」代表「43~72班」、「5」代表「73班(含)以上」。



陸、有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度得分之差異情形

表 4-16 係性別在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之 t 考驗。

由該表可知國民小學校長有無接觸師傅校長在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形，有接觸師傅校長的得分平均數為 140.37，無接觸師傅校長的得分平均數為 136.60，t 考驗值為 1.151，結果未達顯著水準，亦即校長有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承的得分上，並無顯著差異；在「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」等分向度上，t 考驗結果皆未達顯著水準。

在「校長校務經營總量表」之得分情形，有接觸師傅校長得分平均數為 134.78，無接觸師傅校長得分平均數為 130.58，t 考驗值為 1.164，結果未達顯著水準，亦即有無接觸師傅校長在校長校務經營的得分上，並無顯著差異；「化解衝突」向度之 t 考驗值為 2.081，達顯著水準，且經差異比較後發現，有接觸師傅校長之得分高於無接觸師傅校長之得分，而在「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「生涯發展」等分向度上，t 考驗結果皆未達顯著水準。

表 4-16

有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及分向度得分之差異情形

項目	性別	個數	平均數	t 值	顯著性	差異比較
向度一： 初始接觸	有 無	193 55	34.5492 33.4182	1.370	.172	
向度二： 實務訓練	有 無	193 55	19.1762 18.5818	1.167	.244	
向度三： 技術文化	有 無	193 55	42.7979 41.8182	.888	.375	
向度四： 互動分享	有 無	193 55	24.3212 23.5273	1.269	.206	
向度五： 反省札記	有 無	193 55	19.5285 19.2545	.465	.633	
國民小學師傅 校長經驗傳承 總量表	有 無	193 55	140.3731 136.6000	1.151	.251	
向度一： 瞭解學校	有 無	193 55	24.2124 23.3818	1.335	.183	
向度二： 就任校長	有 無	193 55	28.3472 28.4000	-.074	.941	
向度三： 推動校務	有 無	193 55	28.8756 27.8000	1.367	.176	
向度四： 化解衝突	有 無	193 55	24.1295 22.7455	2.081	.041*	有 > 無
向度五： 生涯發展	有 無	193 55	29.2124 28.2545	1.176	.244	
校長校務經營 總量表	有 無	193 55	134.7772 130.5818	1.164	.248	

*p < .05

柒、與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度得分之差異情形

表 4-17、4-18 係與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營總量表及其分向度差異之變異數分析。

由表 4-17 可知國民小學校長與師傅校長會談次數在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」之得分情形達顯著差異，亦即校長與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承的得分上，達顯著差異；在「反省札記」分向度上無顯著差異，結果未達顯著水準，而「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」等分向度其得分情形達顯著差異。經 Scheffé 法比較，發現在「國民小學師傅校長經驗傳承總量表」、「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」與「互動分享」分向度中，發現「一學期 4~6 次」顯著高於「無」。

由表 4-18 可知國民小學校長與師傅校長會談次數在「校長校務經營總量表」之得分情形達顯著差異，亦即校長與師傅校長會談次數在校長校務經營的得分上，達顯著差異；在「就任校長」分向度上無顯著差異，結果未達顯著水準，而在「瞭解學校」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等分向度上得分情形達顯著差異。經 Scheffé 法比較，發現在「校長校務經營總量表」分向度中，發現「一學期 4~6 次」顯著高於「一學期 2~3 次」，「一學期 2~3 次」顯著高於「一學期一次」，「一學期一次」顯著高於「一學期 7 次(含)以上」，「一學期 7 次(含)以上」顯著高於「無」；「瞭解學校」分向度中，發現「一學期 4~6 次」顯著高於「一學期 7 次(含)以上」，「一學期 7 次(含)以上」顯著高於「一學期 2~3 次」，「一學期 2~3 次」顯著高於「一學期一次」，「一學期一次」顯著高於「無」；「推動校務」與「化解衝突」分向度中，發現「一學期 4~6 次」顯著高於「一學期一次」，「一學期一次」顯著高於「一學期 2~3 次」，「一學期 2~3 次」顯著高於「一學期 7 次(含)以上」，「一學期 7 次(含)以上」顯著高於「無」；「生

涯發展」發現「一學期 4~6 次」顯著高於「一學期 2~3 次」，「一學期 2~3 次」顯著高於「一學期 7 次(含)以上」，「一學期 7 次(含)以上」顯著高於「一學期一次」，「一學期一次」顯著高於「無」。



表 4-17

與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析

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： 初始接觸	1	80	32.6875	組間	503.737	4	125.934	4.546	.001**	4 > 1
	2	34	33.7059							
	3	83	34.6988	組內	6732.182	243	27.704			
	4	28	36.9286							
	5	23	36.1304	總和	7235.919	247				
	總和	248	34.2984							
向度二： 實務訓練	1	80	18.0875	組間	161.033	4	40.258	3.787	.005**	4 > 1
	2	34	18.7353							
	3	83	19.5060	組內	2583.479	243	10.632			
	4	28	20.5714							
	5	23	19.3043	總和	2744.512	247				
	總和	248	19.0444							
向度三： 技術文化	1	80	40.4875	組間	729.741	4	182.435	3.659	.006**	4 > 1
	2	34	42.6471							
	3	83	43.1084	組內	12114.646	243	49.855			
	4	28	46.0000							
	5	23	43.6957	總和	12844.387	247				
	總和	248	42.5806							
向度四： 互動分享	1	80	22.9625	組間	232.077	4	58.019	3.598	.007**	4 > 1
	2	34	24.7353							
	3	83	24.3735	組內	3918.697	243	16.126			
	4	28	26.0714							
	5	23	24.2174	總和	4150.774	247				
	總和	248	24.1452							

(續下頁)

表 4-17

與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承總量表及其分向度得分之變異數分析

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
向度五： 反省札記	1	80	18.8625	組間	93.136	4	23.284	2.355	.054	
	2	34	19.3824							
	3	83	19.5663	組內	2402.606	243	9.887			
	4	28	20.9643							
	5	23	19.5217	總和	2495.742	247				
總和	248	19.4677								
國民小 學師傅 校長經 驗傳承 總量表	1	34	133.0875	組間	7218.467	4	1804.617	4.114	.003**	4 > 1
	2	83	139.2059							
	3	28	141.2530	組內	106603.206	243	438.696			
	4	23	150.5357							
	5	248	142.8696	總和	113821.673	247				
總和	34	139.5363								

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「無」、「2」代表「一學期一次」、「3」代表「一學期 2~3 次」、「4」代表「一學期 4~6 次」、「5」代表「一學期 7 次(含)以上」。

◎*p<.05 **p<.01 ***p<.000

表 4-18

與師傅校長會談次數在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析

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： 瞭解學校	1	80	22.9000	組間	231.574	4	57.893	3.632	.007**	4 > 1
	2	34	24.1176							
	3	83	24.2651	組內	3873.229	243	15.939			
	4	28	26.1071							
	5	23	24.4348	總和	4104.802	247				
	總和	248	24.0282							
向度二： 就任校長	1	80	27.7500	組間	112.159	4	28.040	1.289	.275	
	2	34	28.5294							
	3	83	28.2048	組內	5286.902	243	21.757			
	4	28	30.0000							
	5	23	28.7826	總和	5399.060	247				
	總和	248	28.3589							
向度三： 推動校務	1	80	27.3750	組間	275.816	4	68.954	3.532	.008**	4 > 1
	2	34	29.0882							
	3	83	29.0843	組內	4743.522	243	19.521			
	4	28	30.7143							
	5	23	28.2174	總和	5019.339	247				
	總和	248	28.6371							
向度四： 化解衝突	1	80	22.5375	組間	283.612	4	70.903	5.100	.001**	4 > 1
	2	34	24.4118							
	3	83	24.1084	組內	3378.582	243	13.904			
	4	28	26.0000							
	5	23	23.7391	總和	3662.194	247				
	總和	248	23.8226							

(續下頁)

表 4-18

與師傅校長會談次數在校長校務經營總量表及其分向度得分之變異數分析

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
向度五： 生涯發展	1	80	27.6625	組間	313.703	4	78.426	3.819	.005**	4 > 1
	2	34	28.9706							
	3	83	29.4819	組內	4990.297	243	20.536			
	4	28	31.3214							
	5	23	29.1304	總和	5304.000	247				
總和	248	29.0000								
校長校 務經營 總量表	1	34	133.0875	組間	7218.467	4	1804.617	4.114	.003**	4 > 1
	2	83	139.2059							
	3	28	141.2530	組內	106603.206	243	438.696			
	4	23	150.5357							
	5	248	142.8696	總和	113821.673	247				
總和	34	139.5363								

表格說明：

◎「組別」中的「1」代表「無」、「2」代表「一學期一次」、「3」代表「一學期 2~3 次」、「4」代表「一學期 4~6 次」、「5」代表「一學期 7 次(含)以上」。

◎*p < .05 **p < .01 ***p < .000

第三節國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關分析

本節旨在探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關情形。國民小學師傅校長經驗傳承包括初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記等五個向度；校長校務經營包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展等五個向度。以下就分別探討這些向度間相關情形。

表 4-19 係國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關係數摘要表。

由表 4-19 顯示，初始接觸與校長校務經營總量表相關為.819，達顯著；其與各分向度相關係數由高至低依序為瞭解學校為.804，推動校務為.772，生涯發展為.768，化解衝突為.758，就任校長為.694，均達顯著水準。其中以瞭解學校與初始接觸之相關程度最高。

實務訓練與校長校務經營總量表相關為.817，達顯著；其與各分向度相關係數由高至低依序為瞭解學校為.817，生涯發展為.769，推動校務為.767，化解衝突為.751，就任校長為.683，均達顯著水準。其中以瞭解學校與實務訓練之相關程度最高。

技術文化與校長校務經營總量表相關為.900，達顯著；其與各分向度相關係數由高至低依序為瞭解學校為.881，推動校務為.851，生涯發展為.844，化解衝突為.835，就任校長為.757，均達顯著水準。其中以瞭解學校與技術文化之相關程度最高。

互動分享與校長校務經營總量表相關為.871，達顯著；其與各分向度相關係數由高至低依序為瞭解學校為.839，化解衝突為.831，推動校務為.827，生涯發展為.820，就任校長為.722，均達顯著水準。其中以瞭解學校與互動分享之相關

程度最高。

反省札記與校長校務經營總量表相關為.876，達顯著；其與各分向度相關係數由高至低依序為瞭解學校為.850，推動校務為.829，化解衝突為.811，就任校長為.788，生涯發展為.779，均達顯著水準。其中以瞭解學校與反省札記之相關程度最高。



表 4-19

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關係數摘要表

項目	向度一 初始接觸	向度二 實務訓練	向度三 技術文化	向度四 互動分享	向度五 反省札記	國民小學 師傅校長 經驗傳承 總量表
向度一 瞭解學校	.804**	.817**	.881**	.839**	.850**	.912**
向度二 就任校長	.694**	.683**	.757**	.722**	.788**	.790**
向度三 推動校務	.772**	.767**	.851**	.827**	.829**	.881**
向度四 化解衝突	.758**	.751**	.835**	.831**	.811**	.867**
向度五 生涯發展	.768**	.769**	.844**	.820**	.779**	.869**
校長校務 經營總量 表	.819**	.817**	.900**	.871**	.876	.932**

**p<.01

第四節國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之預測分析

本節旨在以多元逐步回歸分析，探討國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的預測情形。

國民小學師傅校長經驗傳承包括初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記等五個向度；校長校務經營包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展等五個向度。

以國民小學師傅校長經驗傳承各向度及總量表為預測變項，校長校務經營各向度為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以考驗國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的預測力。在本研究中，解釋力高低劃分之級距如下： $.000\sim$ 未滿 $.160$ 為低解釋力， $.160\sim$ 未滿 $.490$ 為中解釋力， $.490\sim$ 未滿 1.000 為高解釋力。以下分別探討各向度間之預測情形。

壹、國民小學師傅校長經驗傳承各向度對瞭解學校向度預測分析

表 4-20 係以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度投入，對瞭解學校向度進行預測分析之逐步多元迴歸分析摘要表

首先以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度做為預測變項，全體變項投入進行校長校務經營瞭解學校向度之預測分析。整體考驗 F 為 258.66 ，達 $.000$ 的顯著性，表示國民小學師傅校長經驗傳承對瞭解學校向度有顯著的預測力，預測值 R 為 $.918$ ， R^2 為 $.842$ 。進一步分析各向度的預測力，初始接觸 t 值 2.244 ，技術文化 t 值 3.975 ，互動分享 t 值 2.704 ，反省札記 t 值 6.537 ，四者預測變項顯著性均為 $.05$ ，皆達 $.05$ 之顯著水準；但實務訓練 t 值 1.847 ，顯著性為 $.066$ ，未達顯著，刪除後繼續以其他四個變項進行迴歸分析。

其次，以逐步多元迴歸進行分析國民小學師傅校長經驗傳承各向度對瞭解學校的預測情形，統計結果摘要如表 4-22。由該表可知，其投入順序為技術文化，反省札記，互動分享，初始接觸，其多元相關係數 R 為 .917， R^2 為 .838 ($F=319.306$ ， $***p<.001$)，表示初始接觸、技術文化、互動分享、反省札記等變項共可解釋瞭解學校向度 83.8% 的變異量，亦即具有高度的解釋力；其中技術文化可解釋瞭解學校的變異量為 77.5%；其次為反省札記可增加解釋瞭解學校的變異量為 5.6%；互動分享可增加解釋瞭解學校的變異量為 0.4%；最後，初始接觸可增加解釋瞭解學校的變異量為 0.4%。合計上述四個向度對瞭解學校具有 83.8% 的高度解釋力，其中又以技術文化最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是技術文化為 .372、反省札記為 .324、互動分享為 .164、初始接觸為 .124，因此，所建立的標準化迴歸方程式為：

$$\text{瞭解學校} = .372 \times \text{技術文化} + .324 \times \text{反省札記} + .164 \times \text{互動分享} + .124 \times \text{初始接觸}$$

由於四個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表技術文化、反省札記、互動分享、初始接觸的得分程度越高，其瞭解學校向度得分越高。

表 4-20

國民小學師傅校長經驗傳承各向度對瞭解學校之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測 變項順序	原始 迴歸係數	標準化 迴歸係數	R	R ² 累積 解釋量	R ² 增加 解釋量	F 值
1	常數	2.818					
	技術文化	.498	.881	.881	.775	—	854.078***
2	常數	.595					
	技術文化	.317	.560				
	反省札記	.511	.399	.912	.831	.056	607.425***
3	常數	.397					
	技術文化	.262	.464				
	反省札記	.468	.365				
	互動分享	.139	.140	.914	.834	.004	414.839***
4	常數	-.148					
	技術文化	.210	.372				
	反省札記	.415	.324				
	互動分享	.163	.164				
	初始接觸	.093	.124	.917	.838	.004	319.306***

***p < .001

貳、國民小學師傅校長經驗傳承各向度對就任校長向度預測分析

表 4-21 係以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度投入，對就任校長向度進行預測分析之逐步多元迴歸分析摘要表

首先以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度做為預測變項，全體變項投入進行校長校務經營就任校長向度之預測分析。整體考驗 F 為 96.07，達.000 的顯著性，表示國民小學師傅校長經驗傳承對就任校長向度有顯著的預測力，預測值 R 為.815，R²為.665。進一步分析各向度的預測力，技術文化 t 值 2.577，反省札記 t 值 6.837，四者預測變項顯著性均為.05，皆達.05 之顯著水準；但初始接觸 t 值.687，實務訓練 t 值-.301，互動分享 t 值.772，顯著性分別為.493，.764，.441，未達顯著，刪除後繼續以其他兩個變項進行迴歸分析。

其次，以逐步多元迴歸進行分析國民小學師傅校長經驗傳承各向度對就任校長的預測情形，統計結果摘要如表 4-23。由該表可知，其投入順序為反省札記，技術文化，其多元相關係數 R 為.815，R²為.664 (F=241.735，***p<.001)，表示技術文化、反省札記等變項共可解釋就任校長向度 66.4%的變異量，亦即具有高度的解釋力；其中反省札記可解釋就任校長的變異量為 62.1%；其次為技術文化可增加解釋就任校長的變異量為 4.2%。

合計上述兩個向度對就任校長具有 66.4%的高度解釋力，其中又以反省札記最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是技術文化為.347、反省札記為.508，因此，所建立的標準化迴歸方程式為：

$$\text{就任校長} = .347 \times \text{技術文化} + .508 \times \text{反省札記}$$

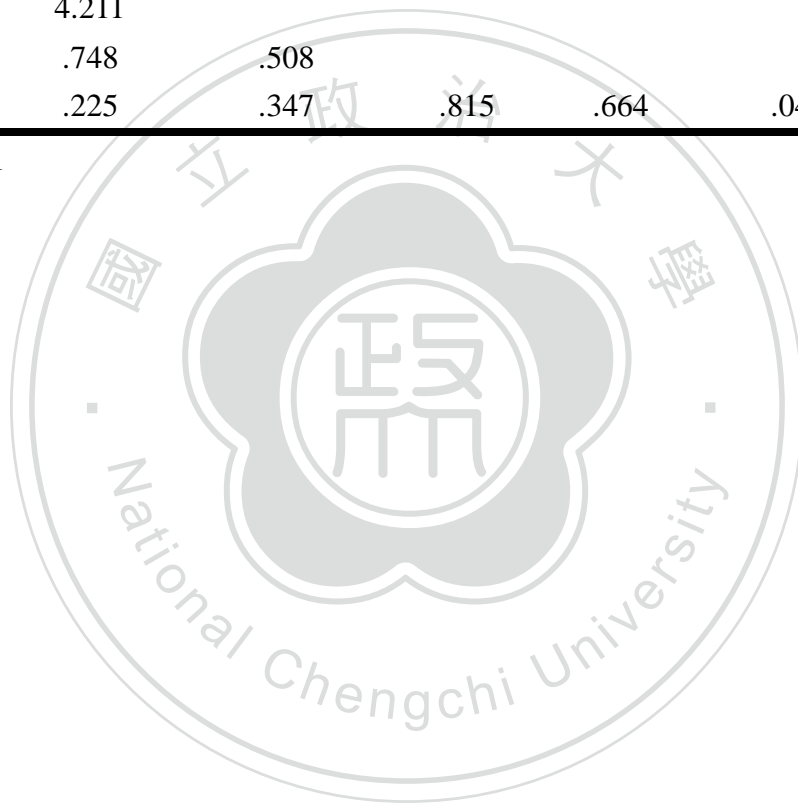
由於兩個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表技術文化、反省札記的得分程度越高，其就任校長向度得分越高。

表 4-21

國民小學師傅校長經驗傳承各向度對就任校長之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R ² 累積解釋量	R ² 增加解釋量	F 值
1	常數	5.789					
	反省札記	1.159	.788	.788	.621	—	403.564***
2	常數	4.211					
	反省札記	.748	.508				
	技術文化	.225	.347	.815	.664	.042	241.735***

***p < .001



參、國民小學師傅校長經驗傳承各向度對推動校務向度預測分析

表 4-22 係以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度投入，對推動校務向度進行預測分析之逐步多元迴歸分析摘要表

首先以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度做為預測變項，全體變項投入進行校長校務經營推動校務向度之預測分析。整體考驗 F 為 187.278，達.000 的顯著性，表示國民小學師傅校長經驗傳承對推動校務向度有顯著的預測力，預測值 R 為.891，R²為.795。進一步分析各向度的預測力，技術文化 t 值 3.534，互動分享 t 值 3.430，反省札記 t 值 5.888，三者預測變項顯著性均為.001，皆達.001 之顯著水準；但初始接觸 t 值 1.838，實務訓練 t 值-.183，顯著性分別為.067，.855，未達顯著，刪除後繼續以其他三個變項進行迴歸分析。

其次，以逐步多元迴歸進行分析國民小學師傅校長經驗傳承各向度對推動校務的預測情形，統計結果摘要如表 4-24。由該表可知，其投入順序為技術文化，反省札記，互動分享，其多元相關係數 R 為.890，R²為.792 (F=309.255，***p <.001)，表示技術文化、互動分享、反省札記等變項共可解釋推動校務向度 79.2% 的變異量，亦即具有高度的解釋力；其中技術文化可解釋推動校務的變異量為 72.5%；其次為反省札記可增加解釋推動校務的變異量為 5.8%；互動分享可增加解釋推動校務的變異量為 0.8%。

合計上述三個向度對推動校務具有 79.2% 的高度解釋力，其中又以技術文化最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是技術文化為.381、反省札記為.358、互動分享為.206，因此，所建立的標準化迴歸方程式為：

$$\text{推動校務} = .381 \times \text{技術文化} + .358 \times \text{反省札記} + .206 \times \text{互動分享}$$

由於三個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表技術文化、反省札記、互動分享的得分程度越高，其推動校務向度得分越高。

表 4-22

國民小學師傅校長經驗傳承各向度對推動校務之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R ² 累積解釋量	R ² 增加解釋量	F 值
1	常數	5.974					
	技術文化	.532	.851	.851	.725	—	648.214***
2	常數	3.460					
	技術文化	.327	.523				
	反省札記	.578	.408	.885	.783	.058	442.734***
3	常數	3.137					
	技術文化	.238	.381				
	反省札記	.508	.358				
	互動分享	.226	.206	.890	.792	.008	309.255***

***p < .001

肆、國民小學師傅校長經驗傳承各向度對化解衝突向度預測分析

表 4-23 係以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度投入，對化解衝突向度進行預測分析之逐步多元迴歸分析摘要表

首先以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度做為預測變項，全體變項投入進行校長校務經營化解衝突向度之預測分析。整體考驗 F 為 165.184，達 .000 的顯著性，表示國民小學師傅校長經驗傳承對化解衝突向度有顯著的預測力，預測值 R 為 .879， R^2 為 .773。進一步分析各向度的預測力，初始接觸 t 值 2.090，技術文化 t 值 2.509，互動分享 t 值 4.722，反省札記 t 值 4.872，四者預測變項顯著性均為 .05，皆達 .05 之顯著水準；但實務訓練 t 值 -.345，顯著性為 .730，未達顯著，刪除後繼續以其他四個變項進行迴歸分析。

其次，以逐步多元迴歸進行分析國民小學師傅校長經驗傳承各向度對化解衝突的預測情形，統計結果摘要如表 4-25。由該表可知，其投入順序為技術文化，反省札記，互動分享，初始接觸，其多元相關係數 R 為 .879， R^2 為 .770 ($F=207.201$ ， $***p<.001$)，表示初始接觸、技術文化、互動分享、反省札記等變項共可解釋化解衝突向度 77.0% 的變異量，亦即具有高度的解釋力；其中技術文化可解釋化解衝突的變異量為 69.6%；其次為反省札記可增加解釋化解衝突的變異量為 5.5%；互動分享可增加解釋化解衝突的變異量為 1.8%；最後，初始接觸可增加解釋化解衝突的變異量為 0.4%。

合計上述四個向度對化解衝突具有 77.0% 的高度解釋力，其中又以技術文化最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是技術文化為.218、反省札記為.280、互動分享為.326、初始接觸為.087，因此，所建立的標準化迴歸方程式為：

$$\text{化解衝突} = .218 \times \text{技術文化} + .280 \times \text{反省札記} + .326 \times \text{互動分享} + .087 \times \text{初始接觸}$$

由於四個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表技術文化、反省札記、互動分享、初始接觸的得分程度越高，其化解衝突向度得分越高。

表 4-23

國民小學師傅校長經驗傳承各向度對化解衝突之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R ² 累積解釋量	R ² 增加解釋量	F 值
1	常數	4.848					
	技術文化	.446	.835	.835	.696	—	564.351***
2	常數	2.773					
	技術文化	.276	.517				
	反省札記	.447	.394	.867	.749	.055	369.372***
3	常數	2.367					
	技術文化	.165	.309				
	反省札記	.389	.321				
	互動分享	.284	.302	.877	.766	.018	271.211***
4	常數	1.858					
	技術文化	.116	.218				
	反省札記	.340	.280				
	互動分享	.307	.326				
	初始接觸	.087	.123	.879	.770	.004	207.201***

***p<.001

伍、國民小學師傅校長經驗傳承各向度對生涯發展向度預測分析

表 4-24 係以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度投入，對生涯發展向度進行預測分析之逐步多元迴歸分析摘要表

首先以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度做為預測變項，全體變項投入進行校長校務經營生涯發展向度之預測分析。整體考驗 F 值為 154.172，達.000 的顯著性，表示國民小學師傅校長經驗傳承對生涯發展向度有顯著的預測力，預測值 R 為.872， R^2 為.761。進一步分析各向度的預測力，初始接觸 t 值 2.616，技術文化 t 值 3.055，互動分享 t 值 3.981，反省札記 t 值 2.745，四者預測變項顯著性均為.01，皆達.01 之顯著水準；但實務訓練 t 值.625，顯著性為.533，未達顯著，刪除後繼續以其他四個變項進行迴歸分析。

其次，以逐步多元迴歸進行分析國民小學師傅校長經驗傳承各向度對生涯發展的預測情形，統計結果摘要如表 4-26。由該表可知，其投入順序為技術文化，反省札記，互動分享，初始接觸，其多元相關係數 R 為.872， R^2 為.761($F=207.201$ ， $***p<.001$)，表示初始接觸、技術文化、互動分享、反省札記等變項共可解釋生涯發展向度 76.1% 的變異量，亦即具有高度的解釋力；其中技術文化可解釋生涯發展的變異量為 71.2%；其次為反省札記可增加解釋生涯發展的變異量為 2.8%；互動分享可增加解釋生涯發展的變異量為 1.3%；最後，初始接觸可增加解釋生涯發展的變異量為 0.7%。

合計上述四個向度對生涯發展具有 76.1% 的高度解釋力，其中又以技術文化最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是技術文化為.318、反省札記為.167、互動分享為.287、初始接觸為.166，因此，所建立的標準化迴歸方程式為：

$$\text{生涯發展} = .318 \times \text{技術文化} + .167 \times \text{反省札記} + .287 \times \text{互動分享} + .166 \times \text{初始接觸}$$

由於四個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表技術文化、反省札記、互動分享、初始接觸的得分程度越高，其生涯發展向度得分越高。

表 4-24
國民小學師傅校長經驗傳承各向度對生涯發展之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R ² 累積解釋量	R ² 增加解釋量	F 值
1	常數	5.907					
	技術文化	.542	.844	.844	.712	—	608.994***
2	常數	4.113					
	技術文化	.396	.616				
	反省札記	.413	.283	.860	.740	.028	349.391***
3	常數	3.702					
	技術文化	.283	.441				
	反省札記	.323	.222				
	互動分享	.288	.254	.868	.753	.013	248.472***
4	常數	2.872					
	技術文化	.204	.318				
	反省札記	.243	.167				
	互動分享	.324	.287				
	初始接觸	.142	.166	.872	.761	.007	193.102***

***p<.001

陸、國民小學師傅校長經驗傳承各向度對整體校長校務經營預測分析

表 4-25 係以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度投入，對整體校長校務經營進行預測分析之逐步多元迴歸分析摘要表

首先以國民小學師傅校長經驗傳承 5 個向度做為預測變項，全體變項投入進行整體校長校務經營之預測分析。整體考驗 F 值為 379.596，達.000 的顯著性，表示國民小學師傅校長經驗傳承對整體校長校務經營有顯著的預測力，預測值 R 為.942， R^2 為.887。進一步分析各向度的預測力，初始接觸 t 值 2.810，技術文化 t 值 4.753，互動分享 t 值 4.605，反省札記 t 值 8.319，四者預測變項顯著性均為.01，皆達.01 之顯著水準；但實務訓練 t 值.382，顯著性為.703，未達顯著，刪除後繼續以其他四個變項進行迴歸分析。

其次，以逐步多元迴歸進行分析國民小學師傅校長經驗傳承各向度對整體校長校務經營的預測情形，統計結果摘要如表 4-27。由該表可知，其投入順序為技術文化，反省札記，互動分享，初始接觸，其多元相關係數 R 為.942， R^2 為.887 ($F=476.132$ ， $***p<.001$)，表示初始接觸、技術文化、互動分享、反省札記等變項共可解釋整體校長校務經營 88.7% 的變異量，亦即具有高度的解釋力；其中技術文化可解釋整體校長校務經營的變異量為 80.9%；其次為反省札記可增加解釋整體校長校務經營的變異量為 6.5%；互動分享可增加解釋整體校長校務經營的變異量為 0.8%；最後，初始接觸可增加解釋整體校長校務經營的變異量為 0.4%。

合計上述四個向度對整體校長校務經營具有 88.7% 的高度解釋力，其中又以技術文化最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是技術文化為.323、反省札記為.342、互動分享為.227、初始接觸為.121，因此，所建立的標準化迴歸方程式為：

$$\text{整體校長校務經營} = .323 \times \text{技術文化} + .342 \times \text{反省札記} + .227 \times \text{互動分享} + .121 \times \text{初始接觸}$$

由於四個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表技術文化、反省札記、互動分享、初始接觸的得分程度越高，其整體校長校務經營得分越高。

表 4-25
國民小學師傅校長經驗傳承各向度對整體校長校務經營之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R ² 累積解釋量	R ² 增加解釋量	F 值
1	常數	27.010					
	技術文化	2.509	.900	.900	.809	—	1044.754***
2	常數	15.151					
	技術文化	1.541	.552				
	反省札記	2.727	.431	.935	.875	.065	854.793***
3	常數	13.726					
	技術文化	1.150	.412				
	反省札記	2.416	.382				
	互動分享	.998	.204	.940	.883	.008	613.606***
4	常數	11.099					
	技術文化	.899	.323				
	反省札記	2.162	.342				
	互動分享	1.115	.227				
	初始接觸	.450	.121	.942	.887	.004	476.132***

***p < .001

第五節 驗證本研究模式之適配度與影響力

本節旨在以 LISREL 進行分析，以驗證國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營互動模式之適配度與影響力。

壹、本研究之互動模式圖及假設的建立

一、各測量變項對互動模式之推力與拉力間的假設關係

本研究之互動模式的建立，首先係根據許多學者專家從國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之文獻分析，歸納為相關的測量指標，並經訪談、文獻分析及問卷統計，建構為國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的互動模式：

1. 國民小學師傅校長經驗傳承：包括初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記等五個測量指標；2. 校長校務經營：包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展等五個測量指標。其次，本研究以積差相關分析探討師傅校長經驗傳承與校長校務經營的相關情形，發現兩者之間具有顯著正相關，詳見第四章第三節。

本研究根據上述文獻理論分析，與積差相關實證研究結果，發現師傅校長經驗傳承與校長校務經營關係相當密切。因此，透過師傅校長經驗傳承與校長校務經營以提昇校長培育專業發展，是一種具體可行的途徑。

但是，回溯目前對師傅校長經驗傳承與校長校務經營的研究，尚少有建立驗證互動模式的測量評鑑指標，以作為研師傅校長經驗傳承與校長校務經營影響力的標準參照。

本研究據以歸納師傅校長經驗傳承與校長校務經營之測量指標，擬定測量指標之推力與拉力間的假設關係，詳見表 4-26。

表 4-26

本研究各測量變項對推力與拉力間的假設關係

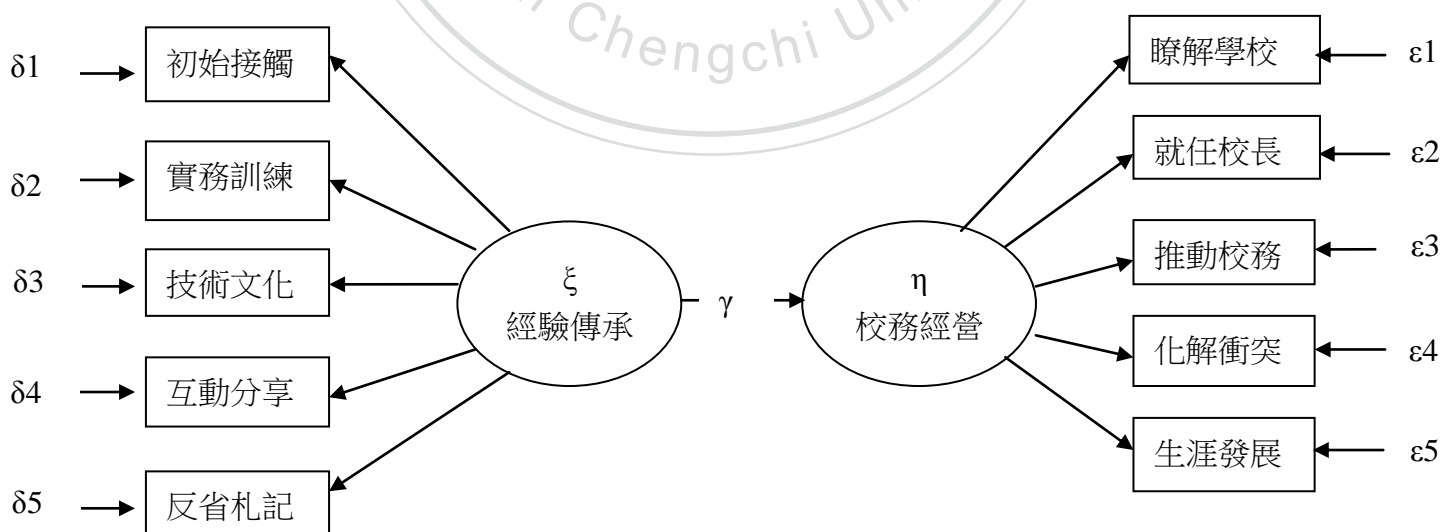
測量變項	推的力量	拉的力量
X1 初始接觸	+	
X2 實務訓練	+	
X3 技術文化	+	
X4 互動分享	+	
X5 反省札記	+	
Y1 瞭解學校		+
Y2 就任校長		+
Y3 推動校務		+
Y4 化解衝突		+
Y5 生涯發展		+

二、推拉互動模式關係圖的建構

本研究根據表 4-28 的測量變項假設，擬定考驗假設所提出的互動模式關係圖，詳見於圖 4-1，以 LISREL 8.71 進行研究結果探討各測量變項與潛在因素(即推力與拉力)間的關係。

圖 4-1

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之互動模式假設圖



貳、本研究互動模式各變項及其關係之說明

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

一、潛在變項

(一) ξ 代表「推的力量」稱為前因變項，也即是國民小學師傅校長經驗傳承。

(二) η 代表「拉的力量」稱為後果變項，也即是校長校務經營。

二、測量變項

(一) X1 至 X5 代表前因變項的五個測量指標，即是國民小學師傅校長經驗傳承的五個測量指標：初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記。

(二) Y1 至 Y5 代表後果變項的五個測量指標，即是校長校務經營的五個測量指標：瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展。

三、測量變項的誤差

(一) δ_1 至 δ_5 代表前因變項的 5 個測量指標的殘差。

(二) ε_1 至 ε_5 代表後果變項的 5 個測量指標的殘差。

四、互動模式的關係

(一) γ 代表國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的影響效果。

(二) ζ 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之分析

本研究互動模式的適配度分析如下：分析方法採用 Joreskog & Sorbom(1989) 所發展線性結構關係(linear structural relationship, 簡稱 LISREL) 模式及設計的統計套裝軟體程式來進行分析。其考驗模式指標之各項評鑑項目有一定之規則，如 Bollen(1989)指出評鑑互動模式指標的目的，乃希望從各方面來評鑑理論模式是否能解釋實際觀察所得資料，因此宜從不同角度，並參照多種指標來做合理的判斷。

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 程式適配指標之使用的建議判斷標準，包括整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標。本研究所選用之指標說明，詳如表 4-27。

(一) 整體適配度指標：

本研究在整體適配度指標部分，選擇以 SRMR(standardized root meansquare residual)來說明標準化假設模型的整體殘差，其判斷值須 <0.05 ，表示殘差較小，具有良好的適配程度。

(二) 比較適配度指標：

本研究在比較適配度指標部分，選擇以 NFI(normed fit index)來比較假設模型與獨立模型的卡方差異，其判斷值須 $>.90$ ，表示有比較良好的適配程度；以 NNFI(non-normed fit index)來考慮模式複雜度後的 NFI，其判斷值須 >0.90 ，表示有比較良好的適配程度；以 CFI(comparative fitindex)來說明假設模型與獨立模型的非中央性差異，其判斷值須 >0.90 ，表示有比較良好的適配程度。

(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 fitindex)作為說明模式精簡性的指標，它把自由度的數量，加進預期適配程度的考量中，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 0~1，數值較高，表示其有較為精簡的適配程度。

(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、因素負荷量為考量。誤差變異數須為實數，其判斷規準為無負值，且達顯著水準；因素負荷量須為實數，其值介於 0.5~0.95 之間較為理想。

(五) 內在適配度指標：

本研究在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。



表 4-27

本研究模式採用之 LISREL 程式適配度指標之使用判斷標準

適配指標	可能的值域	判斷規準及詮釋
1. 整體適配度指標		
SRMP Standardized root-mean-square	0 到正的實數	<.05，表示殘差較小， 具有良好的適配程度
2. 比較適配度指標		
NFI Normed fit index	0 到 1	>.90，表示有較良好的 適配度。
NNFI Non-normed fit index	0 到 1	>.90，表示有較良好的 適配度。
CFI Comparative fit index	0 到 1	>.90，表示有較良好的 適配度。
3. 精簡適配度指標		
PNFI Parsimonious normed fit index	0 到 1	較高較好，表示有精簡適 配度。
4. 基本適配度指標		
誤差變異數	實數	無負值且達顯著水準
參數間相關的絕對值	正的實數	不能太接近 1
因素負荷量 (λ 值)	實數	介於 .5~.95 間為理想值
5. 內在適配度指標		
R 平方值 (R^2)	正的實數	達顯著水準

資料來源：余民寧，2006，潛在變項模式：SIMPLES 的應用（頁 133~134），臺北市：高等教育

二、模式適配度指標之結果分析

(一) 整體適配度指標：

本研究在整體適配度指標部分，SRMR 為 0.025，符合其判斷值須 < 0.05 ，表示殘差較小，可見本研究模式具有良好的整體適配度。

(二) 比較適配度指標：

本研究在比較適配度指標部分，NFI 為 0.97，符合判斷值須 > 0.90 的規準；NNFI 為 0.96，符合判斷值須 > 0.90 的規準；CFI 為 0.97，符合判斷值須 > 0.90 的規準。綜上所述，本研究模式具有良好的比較適配度。

(三) 精簡適配度指標：

本研究在精簡適配度指標部分，PNFI 為 0.73，符合其可能值域為 0~1 的判斷規準，數值較高，顯示本研究模式符合精簡適配度。

(四) 基本適配度指標：

由表 4-30 可看出，所有因素負荷量(即 λ 值)皆達顯著水準，而且誤差值都沒有負值， γ 值也達顯著水準，可見本研究模式的基本適配度良好。

(五) 內在適配度指標：

本研究在內在適配度指標部分， R^2 值均為正的實數，且達顯著水準，可見本研究模式的內在適配度良好。本研究之模式適配度參數估計結果及與適配度指標之比較，詳見表 4-28、表 4-29。

表 4-28

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營互動模式之參數估計結果

參數 λ 值	因素負荷量	參數	誤差變異數	R ² 值	評鑑指標
$\lambda X1$ 初始接觸	0.86	$\delta 1$	0.26	0.74	CFI=.97
$\lambda X2$ 實務訓練	0.89	$\delta 2$	0.20	0.79	NFI=.97
$\lambda X3$ 技術文化	0.95	$\delta 3$	0.09	0.90	NNFI=.96
$\lambda X4$ 互動分享	0.91	$\delta 4$	0.18	0.83	PNFI=.73
$\lambda X5$ 反省札記	0.88	$\delta 5$	0.23	0.77	SRMR=0.025
$\lambda Y1$ 瞭解學校	0.92	$\varepsilon 1$	0.16	0.85	$\gamma=.98$
$\lambda Y2$ 就任校長	0.85	$\varepsilon 2$	0.28	0.72	
$\lambda Y3$ 推動校務	0.92	$\varepsilon 3$	0.15	0.85	
$\lambda Y4$ 化解衝突	0.93	$\varepsilon 4$	0.14	0.86	
$\lambda Y5$ 生涯發展	0.91	$\varepsilon 5$	0.17	0.83	

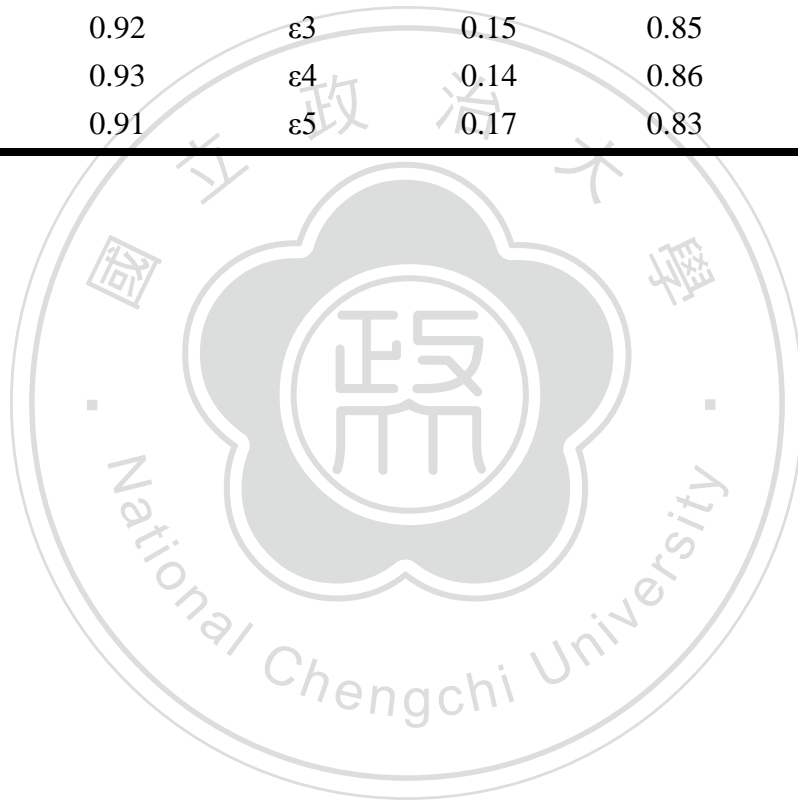


表 4-29

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

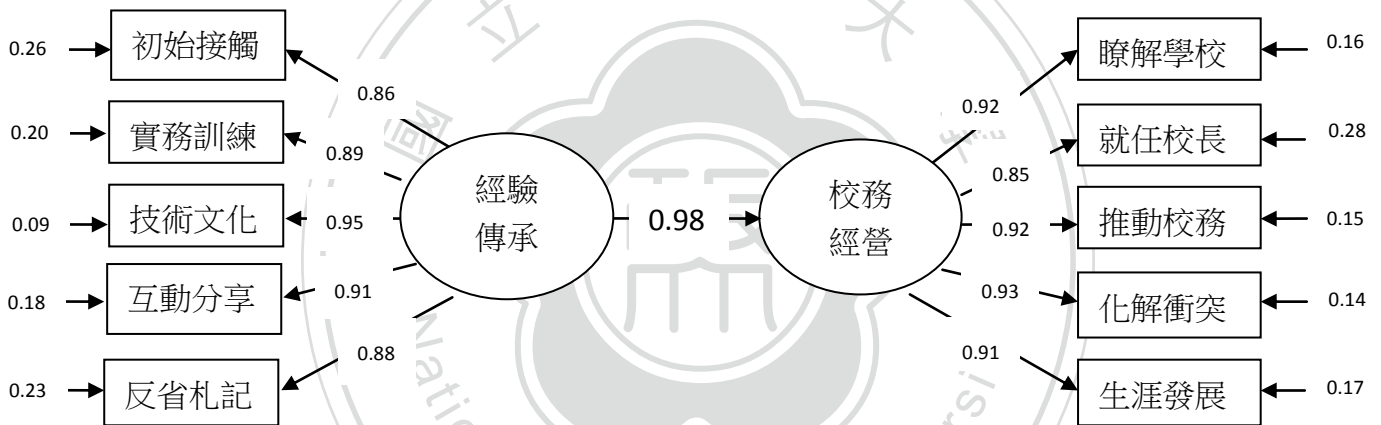
適配指標	可能的值域	判斷規準及詮釋	研究結果
1. 整體適配度指標			
SRMR Standardized root-mean-square	0 到正的實數	<.05, 表示殘差較小, 具有良好的適配程度	符合整體適配度指標 SRMR=0.025, 符合判斷規準, 具有良好的適配度。
2. 比較適配度指標			
NFI Normed fit index	0 到 1	>.90, 表示有較良好的適配度。	符合比較適配度指標 NFI= 0.97, 符合判斷規準, 具有良好的適配程度。
NNFI Non-normed fit index	0 到 1	>.90, 表示有較良好的適配度。	NNFI=0.96, 符合判斷規準, 具有良好的適配程度。
CFI Comparative fit index	0 到 1	>.90, 表示有較良好的適配度。	CFI=0.97, 符合判斷規準, 具有良好的適配程度。
3. 精簡適配度指標			
PNFI Parsimonious normed fit index	0 到 1	較高較好, 表示有精簡適配度。	符合精簡適配度指標 PNFI=0.73, 符合判斷規準, 具有良好的適配程度。
4. 基本適配度指標			
誤差變異數	實數	無負值且達顯著水準	誤差變異數為 0.09~0.28, 且均達顯著水準, 符合判斷規準, 具有良好的適配程度
參數間相關的絕對值 因素負荷量 (λ 值)	正的實數 實數	不能太接近 1 介於 .5~.95 間為理想值	λ 值為 0.85~0.95 之間, γ 值也達顯著水準, 符合判斷規準, 具有良好的適配程度。
5. 內在適配度指標			
R 平方值 (R^2)	正的實數	達顯著水準	R^2 為 0.72~0.90, 均達顯著, 符合內在適配度指標。

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，分四部分進行探討：一、本研究模式之前因變項國民小學師傅校長經驗傳承之結構模式分析；二、本研究模式之後果變項校長校務經營之結構模式分析；三、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的影響效果分析。詳見表 4-30、圖 4-2 所示。

圖 4-2

國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營影響之互動模式關係圖



Chi-square=219.62, df=34, P-Value=0.000, RMSEA=0.149

一、前因變項教師知識管理之結構模式分析

由圖 4-2 可以看出：X1 到 X5 五個測量指標：初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記的 λ 值愈大，則國民小學師傅校長經驗傳承的「推」力量愈強。前因變項國民小學師傅校長經驗傳承的五個測量指標之 λ 值分別為 .86、.89、.95、.91、.88，其 t 值皆達到顯著水準。

X1 到 X5 五個測量指標也都測量到相同的潛在因素 ξ (推的力量)。模式圖左方的涵義可以解釋為：當國民小學師傅校長經驗傳承之初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記愈佳，則「推」國民小學師傅校長經驗傳承的力量也愈強，此結果將本研究中「推的模式」假設關係予以結構化。

二、後果變項校長校務經營之結構模式分析

由圖 4-2 可以看出：Y1 到 Y5 五個測量指標：瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展的 λ 值愈大，則校長校務經營的「拉」力量愈強。後果變項校長校務經營的五個測量指標之 λ 值分別為 .92、.85、.92、.93、.91，其 t 值皆達到顯著水準。

Y1 到 Y5 各測量指標也都測量到相同的潛在因素 η (拉的力量)。模式圖右方的涵義可以解釋為：當教師專業發展之瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展愈佳，則「拉」校長校務經營的力量也愈強，此結果將本研究中「拉的模式」假設關係予以結構化。

三、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營具有顯著的影響效果

綜合上述，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，圖 4-2 可用說明本模式之互動關係。分析圖 4-2，在國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的主要徑路上，徑路係數 γ 為.98，其 t 值為 20.03，已達.001 顯著水準。亦即，前因變項（國民小學師傅校長經驗傳承）對後果變項（校長校務經營）具有顯著的影響力。由此結果可見，國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營具有顯著影響效果。

第六節綜合討論

本節依前述五節之研究結果，做進一步分析與討論。本研究經問卷調查統計，除由填答情形之平均數、標準差，分析說明國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的現況外，亦運用變異數分析的統計方法，分析不同背景變項的校長在師傅校長經驗傳承與校長校務經營的差異情形，並進一步探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的關係、預測情形及模式適配度。以下分別加以說明：

壹、國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的現況

一、國民小學師傅校長經驗傳承的現況分析討論

本研究發現，國民小學校長所知覺國民小學師傅校長經驗傳承量表之得分為 139.53，平均數除以題數之得分數為 4.8116，在六點量表中，換算成百分制，相當於 80 分 ($4.81 \div 6 \times 100$)，顯示校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表之得分為中高程度。由此可見，國民小學校長整體在師傅校長經驗傳承的實際情形尚佳。

本研究發現國民小學師傅校長經驗傳承的得分中上，與陳木金（2005）、蔡易芷（2005）、高慧容（2006）、陳木金（2007）的研究結果相類似。

至於校長在國民小學師傅校長經驗傳承量表各向度之得分情形介 3.33~7.21，標準差為 0.77~0.83，其中以初始接觸獲得分數最高；其次分別是反省札記、互動分享、實務訓練與技術文化。各向度得分均為中高程度，得分換算成百分制，依序為初始接觸 81 分、實務訓練 79 分、技術文化 79 分、互動分享 81 分，反省札記 81 分，各向度得分情形尚佳。

從上述的資料發現，國民小學校長所知覺師傅校長經驗傳承的行為中，以「初始接觸」的得分最高。推究其原因，在於校長甫一接掌新校，需要很快的掌握學校內外各種資訊，所以亟需師傅校長傳承與教導各種策略、技巧，如運用 SWOT 分析以了解學校各項資訊，分析內外環境做交叉分析，研擬各種治校策略，以及

拜訪學校關鍵人員請益，透過蒐集學校資料的方法、深入了解學校的技巧、研擬經營學校的策略、資源整合運用的方法、拜訪關鍵人物的技巧等相關知識，以幫助瞭解自己將經營的學校，因此得分較佳。在國民小學師傅校長經驗傳承各向度的排序上，本研究發現「初始接觸」的得分最高，與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)等人研究結果相似。

值得注意的是，在校長所知覺師傅校長經驗傳承的行為中，以「實務訓練」、「技術文化」的得分最低。究其原因，可能在於：1.校長同儕間尚未建立分享的平臺；2.校長培育時多以專題演講方式進行，聆聽多於實務操作；3.在推動校務的過程中，未有足夠的時間來整理分享其經驗；4.學校事務繁忙、會議眾多，校長參與進修、交流時間不足，校際分享機會較少。其原因值得進一步的深入探討。對照歷年來師傅校長經驗傳承的研究結果，本研究在師傅校長經驗傳承內涵研究的發現，可以豐富師傅校長經驗傳承的研究與推廣。

二、國民小學校長校務經營的現況分析討論

本研究發現，校長校務經營調查問卷的得分平均數為得分為133.85，平均數除以題數之得分數為4.78，。在六點量表中，換算成百分制，相當於80分（ $4.78 \div 6 \times 100$ ），顯示校長在校長校務經營量表之得分為中高程度。顯見國民小學校長整體校長校務經營的實際情形尚佳。與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)等人的研究結果相近。

在校長校務經營調查問卷五個向度的得分情形，校長在校長校務經營量表各向度之得分情形介於4.73~4.83，標準差為0.77~0.82，其中以生涯發展獲得分數最高；其是分別是瞭解學校、推動校務、化解衝突與就任校長。在六點量表中，換算成百分制，相當於81分、80分、80分、79分、78分。

從上述資料發現，在國民小學校長校務經營中，以「生涯發展」的得分最高。亦即校長透過「體察工作意義」、「考慮發展需求」、「平衡家庭工作」、「參與專業團體」、「獲取社會支持」、「發展培育策略與方法」六種經驗知識，做為校長個人

生涯規劃，並且提攜後進，為教育界培育人才，並讓自己追求人生更高或發展更多不同生命意義，以此為中心推動校務經營的重要關鍵。

貳、不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營得分情形的差異分析

一、不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承得分的差異分析討論

根據本研究發現，性別、年資、最高學歷、學校地區、學校規模、有無接觸師傅校長以及與師傅校長會談次數等七個不同背景變項，在國民小學師傅校長經驗傳承得分的差異情形，歸納如表 4-30。說明如下：



表 4-30

不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承得分之差異檢定結果摘要表

背景變項	初始接觸	實務訓練	技術文化	互動分享	反省札記	總量表
性別	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
	女					
擔任校長總年資	4年(含)以下					
	5~8年					
	9~12年	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
	13~16年					
	17(含)以上					
最高學歷	學士(含師專)					
	碩士(含40學分班)	2>3	2>3	2>3	2>3	無顯著差異
	博士(含博士班)					2>3
學校地區	北區					
	中區	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
	南區					
	東區與離島					
學校規模	12(含)以下					
	13~24班					
	25~42班	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
	43~72班					
	73(含)以上					
有無接觸過師傅校長	有	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					
與師傅校長會談次數	無					
	一學期一次					
	一學期2~3次	4>1	4>1	4>1	4>1	無顯著差異
	一學期4~6次					4>1
	一學期7次以上					

(一) 性別在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析討論

不同性別的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的問卷得分上，性別在得分上並無顯著差異，推究其原因，可能是校長在經驗傳承的授予與習得，主要為傳授與工作有關之資訊與知識，將經驗、成果知識與心得充份表達，故在分享考量時，並未有性別上的差異存在。

性別在國民小學師傅校長經驗傳承上無顯著差異情形存在，本研究結果與陳木金（2005）、蔡易芷（2005）、高慧容（2006）、陳木金（2007）等研究發現相似。

(二) 擔任校長總年資在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析討論

擔任校長總年資不同的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，不同年資組並沒有顯著差異存在。其原因推究可能在於校長經驗傳承是一個動態的歷程，擔任校長會不斷的調動於其他學校，因此校長需要不斷的與其他校長相互傳承經驗，所以在不同年資組對於知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分差異上並不顯著。

不同年資組在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分差異上無顯著差異，本研究結果與陳木金（2005）、蔡易芷（2005）、高慧容（2006）、陳木金（2007）等人研究結果相似。

(三) 最高學歷在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析討論

不同最高學歷的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，碩士（含 40 學分班）者明顯地在整體量表以及「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」上顯著地高於「學士（含師專）」、「博士（含博士班）」其它組別的得分。亦即學歷愈高者，無論在國民小學師傅校長經驗傳承各種經驗傳承情形較其他組別佳。究其原因可能是：研究所以以上學歷者，其所受學術研究的訓練、專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於學術與實務的價值、

貢獻也較有能力及意願參與。但在「反省札記」向度未達顯著，可能原因在於每個校長對於個人在經驗傳承上所獲得的省思程度不同，不因學歷高低而有所差距。

最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承上有顯著差異的情形存在，本研究與陳木金（2005）、蔡易芷（2005）、高慧容（2006）、陳木金（2007）等研究結果相似。

（四）學校地區在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析討論

不同學校地區的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，可能是因為各地區的校長在就任校長前後，為順利推動校務或將教工作順利交接，對於教育目標、學校文化、組織氣氛的營造等經驗傳承，視為校長經驗傳承的重要工作。因此，對各地區的校長而言，校長經驗傳承是相當重要的工作，所以差異並不顯著。

不同學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承上無顯著差異情形存在，本研究與陳木金（2005）、蔡易芷（2005）、高慧容（2006）、陳木金（2007）等研究結果相近。

（五）學校規模在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析討論

不同學校規模的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，可能是不同學校規模的校長參與學校行政工作、推動各項業務，面對難以處理得校務推動問題，常會請益同儕或有相關經驗的前輩校長，不因學校規模大小而有所偏廢，所以在差異上未達顯著。

不同學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承上無顯著差異情形存在，本研究發現與陳木金（2005）、蔡易芷（2005）、高慧容（2006）、陳木金（2007）等研究結果相近。

(六)有無接觸過師傅校長在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析
討論

有無接觸過師傅校長的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，許多校長在習得各種擔任校長的經驗係來自工作上的獨自摸索，以及向其他同儕請益學習，加上我國並未有一套明確的師傅校長制度來協助校長在經營學校上的經驗傳承，因此，有無接觸過師傅校長在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上會出現未達顯著的情形。

有無接觸過師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承上無顯著差異情形存在，本研究相關研究文獻較少。

(七)與師傅校長會談次數在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異分析
討論

校長與師傅校長會談次數在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，一學期會談 4~6 次者明顯地在整體量表以及「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」上顯著地高於「無」組別的得分。亦即會談次數越多，對於在國民小學師傅校長經驗傳承各種經驗傳承情形較其他組別佳。究其原因可能是：常與師傅校長會談者，其所受專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於實務的價值、分享與貢獻較多。但在「反省札記」向度未達顯著，可能原因在於每個校長對於個人在經驗傳承上所獲得的程度不同，師傅校長未必能影響其經營學校方式。

與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承上有顯著差異的情形存在，本研究與陳金生(2000)、林文律(2001)、施宏彥(2001)、林俊宏(2003)、洪梅韶(2003)、楊深耕(2004)、陳木金(2005)、陳宏彰(2006)、蔡易芷(2005)、陳添丁(2005)、陳木金(2005)、陳宏彰(2006)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)等研究結果相似。

三、不同背景變項在校長校務經營得分的差異分析討論

根據本研究發現，性別、年資、最高學歷、學校地區、學校規模、有無接觸師傅校長以及與師傅校長會談次數等七個不同背景變項，在校長校務經營得分的差異情形，歸納如表 4-31。說明如下：



表 4-31

不同背景變項在校長校務經營得分之差異檢定結果摘要表

背景變項	瞭解學校	就任校長	推動校務	化解衝突	生涯發展	總量表
性別	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
	女					
擔任校 長總年 資	4年(含)以下					
	5~8年					
	9~12年	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
	13~16年					
	17(含)以上					
最高 學歷	學士(含師專)					
	碩士(含40學 分班)	2>3	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	2>3
	博士 (含博士班)					2>3
學校 地區	北區					
	中區	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
	南區					
	東區與離島					
學校 規模	12(含)以下					
	13~24班					
	25~42班	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
	43~72班					
	73(含)以上					
有無接 觸過師 傅校長	有	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	有>無	無顯著差異
	無					
與師傅 校長會 談次數	無					
	一學期一次					
	一學期2~3次	4>1	無顯著差異	4>1	4>1	4>1
	一學期4~6次					
	一學期7次以 上					

(一) 性別在知覺校長校務經營傳承得分上的差異分析討論

不同性別的校長在整體校長校務經營及各向度的問卷得分上，性別在得分上並無顯著差異，推究其原因，可能是校長在學校校務經營推動上，主要為將經驗、成果知識與心得充份活用於校務工作的推動上，故在校務經營時，並未有性別上的差異存在。

性別在校長校務經營上無顯著差異情形存在，本研究結果與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)等研究發現相似。

(二) 擔任校長總年資在知覺校長校務經營得分上的差異分析討論

擔任校長總年資不同的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，不同年資組並沒有顯著差異存在。其原因推究可能在於校長經驗傳承是一個動態的歷程，擔任校長會不斷的調動於其他學校，因此校長需要不斷的與其他校長相互傳承經驗以經營學校，所以在不同年資組對於知覺校長校務經營得分差異上並不顯著。不同年資組在知覺校長校務經營得分差異上無顯著差異，本研究結果與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)、吳佩陵(2008)等人研究結果相似。

(三) 最高學歷在知覺校長校務經營得分上的差異分析討論

不同最高學歷的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，碩士(含40學分班)者明顯地在整體量表以及「瞭解學校」、「生涯發展」上顯著地高於「博士(含博士班)」組別的得分。亦即學歷愈高者，在校長校務經營情形較其他組別佳。究其原因可能是：研究所以以上學歷者，其所受學術研究的訓練、專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於校務經營的技巧上，有較多的理論基礎跟想法，其對於自身生涯發展上有具有較多自我覺察，但對於博士以上學歷者而言，師傅校長對於校務經營方面，給予幫助上的知覺因人而異，導致得分上低於碩士學歷者。但在「就任校長」、「推動校務」與「化解衝突」向度未達顯著，

可能原因在於每個校長對在校務經營上經驗多寡不同，學歷高低未必代表有經驗去處理校長交接事宜、學校事務推動或者是學校組織內外衝突，因此，以致得分結果未達顯著。

最高學歷在校長校務經營上有顯著差異的情形存在，本研究與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)等研究結果相似。

(四) 學校地區在知覺校長校務經營得分上的差異分析討論

不同學校地區的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，可能是因為各地區的校長為順利推動校務，對於教育目標、學校文化、組織氣氛營造、校內外衝突化解、提攜學校人才後進等工作，視為校長校務經營的重要任務。因此，對各地區的校長而言，校長校務經營是擔任校長最核心任務，所以學校地區的差異並不顯著。

不同學校地區在校長校務經營上無顯著差異情形存在，本研究與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)、吳佩陵(2008)等研究結果相近。

(五) 學校規模在知覺校長校務經營得分上的差異分析討論

不同學校規模的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，不同學校規模的校長推動學校行政工作、推動各項業務，係做為校長最重要的任務，常會請益同儕或有相關經驗的前輩校長，以幫助順利推動校務，不因學校規模大小而有所偏廢，所以在差異上未達顯著。

不同學校規模在校長校務經營上無顯著差異情形存在，本研究發現與陳木金(2005)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)、吳佩陵(2008)等研究結果相近。

(六) 有無接觸過師傅校長在知覺校長校務經營得分上的差異分析討論

有無接觸過師傅校長的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，許多校長在習得各種擔任校長的經驗係來自工作上的獨自摸索，以及向其他同儕請益學習，加上我國並未有一套明確的師傅校長制度來協助校長校務經營，因此，有無接觸過師傅校長在知覺校長校務經營得分上會出現未達顯著的情形。但在「化解衝突」向度上得分達顯著差異，推究其原因可能在於現今社會風氣與制度的改變，例如教師工會的產生、家長教育選擇權的抬頭等因素，使得校務經營上常常會發生許多摩擦，擔任校長必須面對這些衝突，但當自身經驗不足以去解決衝突問題時，則亟需有經驗的同儕或前輩給予指導或協助，以妥善處理學校衝突，順利推動校務經營，因此，在「化解衝突」的向度中，有接觸過師傅校長的校長得分會顯著高於無接觸過師傅校長的校長得分。

有無接觸過師傅校長在校長校務經營上無顯著差異情形存在，但在「化解衝突」得分方面，有無接觸過師傅校長組別間有顯著差異存在，探討其間關係之研究尚屬少見，值得本研究進一步探討。

(七) 與師傅校長會談次數在知覺校長校務經營得分上的差異分析討論

校長與師傅校長會談次數在整體校長校務經營及各向度的得分上，「一學期會談 4~6 次」者明顯地在整體量表以及「瞭解學校」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」上顯著地高於「無」組別的分數。亦即會談次數越多，對於在校長校務經營的情形較其他組別佳。究其原因可能是：常與師傅校長會談者，其所受專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於實務的價值、分享與貢獻較多。但在「就任校長」向度未達顯著，可能原因在於每個校長擔任校長年資不盡相同，在「就任校長」方面所能知覺的部分未必能體會，以致於未達顯著。

與師傅校長會談次數在校長校務經營上有顯著差異的情形存在，本研究與陳金生（2000）、林文律（2001）、施宏彥（2001）、林俊宏（2003）、洪梅炤（2003）、楊深耕（2004）、陳木金（2005）、陳宏彰（2006）、蔡易芷（2005）、陳添丁（2005）

陳木金(2005)、陳宏彰(2006)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)、吳佩陵(2008)、陳木金(2011)等研究結果相似。

參、國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關分析討論

根據本研究結果分析，首先發現整體國民小學師傅校長經驗傳承與整體校長校務經營間呈顯著的高度正相關($r=.932$ ， $**p<.01$)，即整體國民小學師傅校長經驗傳承得分程度愈高之國小校長，其整體校長校務經營亦愈佳。

再者，探討國民小學校長經驗傳承與校長校務經營各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以「技術文化」與校長校務經營總量表之相關程度最高。分析討論上述之研究結果，可以得知整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度得分程度愈高之校長，其整體校長校務經營及各向度效能亦愈佳。推究其原因，可能是國民小學師傅校長經驗傳承向度得分較高者，係屬「技術文化」的積極作為者，其因師傅校長經驗傳承的發展而促進其校長校務經營的發展，並且能有效的促進經驗分享與校務經營的成效。就此而論，校長運用初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記等五個向度等經驗傳承的積極作為，其目的可以促進校長校務經營，包括瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展等五向度的校務經營發展，亦即都指向校長專業效能的提昇，使學校經營能產生最佳效果。有關國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之關係實證研究甚少，更顯得本研究主題的重要性。

肆、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之預測情形分析討論

在探討國民小學師傅校長經驗傳承五向度：初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記，何者對於校長校務經營及其各向度較具有預測作用，歸納下列要點，並加以討論。

一、就國民小學師傅校長經驗傳承各變項對整體校長校務經營的預測分析討論

將全部國民小學師傅校長經驗傳承各向度：初始接觸、實務訓練、技術文化、

互動分享、反省札記五個預測變項對整體校長校務經營進行多元逐步迴歸分析發現，在五個預測變項中，以初始接觸、技術文化、互動分享及反省札記之聯合預測力最佳。其中，尤以技術文化最具有預測力，其次分別為反省札記、互動分享與初始接觸，亦即國民小學師傅校長經驗傳承對於校長校務經營具有正向的預測作用。換言之，為提高校長的校務經營成效，校長培育在推動師傅校長經驗傳承的具體作為中，應多採取初始接觸、技術文化、互動分享及反省札記四種經驗傳承的具體內容。

二、就國民小學師傅校長經驗傳承各變項對校長校務經營各向度預測分析討論

將全部國民小學師傅校長經驗傳承各向度：初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記五個預測變項對校長校務經營各向度進行多元逐步迴歸分析發現，在五個預測變項中，對校長校務經營之「瞭解學校」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳，可見在瞭解學校的向度中，技術文化是瞭解學校的重要關鍵預測因素。其次，對於校長校務經營之「就任校長」的預測情形，以反省札記及技術文化為主要預測變項，尤以反省札記的預測力最佳，是就任校長的重要關鍵預測因素。；再者，對於校長校務經營之「推動校務」的預測情形，以技術文化、反省札記與互動分享為主要預測變項，其中以技術文化的預測力最佳，可見在推動校務的向度中，技術文化是推動校務的重要關鍵預測因素；再者，對於校長校務經營之「化解衝突」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳，可見在化解衝突的向度中，技術文化是化解衝突的重要關鍵預測因素；最後，對於校長校務經營之「生涯發展」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳，可見在校長校務經營的向度中，技術文化是生涯發展的重要關鍵預測因素。

上述的研究結果顯示，校長培育機構在推動師傅校長經驗傳承的制度促進校

長校務經營的提昇，應該多採行「初始接觸」、「技術文化」、「互動分享」及「反省札記」的傳承內容；另外，「實務訓練」部分預測力明顯不足，反映出我國校長培育制度上，對於校長在實務訓練的課程上，較為薄弱，無法有效提供校長在校務經營實務充分的訓練，對於校長日後在職場工作的適應來說，將可能造成問題，必須強化「實務訓練」課程內容。

本研究結果與其他研究結果相似：林文律、陳木金(2000)、林文律(2001)、施宏彥(2001)、林俊宏(2003)、洪梅炤(2003)、楊深耕(2004)、陳木金(2005)、陳宏彰(2006)、蔡易芷(2005)、陳添丁(2005)、陳木金(2005)、陳宏彰(2006)、蔡易芷(2005)、高慧容(2006)、陳木金(2007)、吳佩陵(2008)。

伍、驗證國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營模式建構的分析討論

首先，本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果，發現在整體適配度指標佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳與內在適配度指標佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。

其次，就本研究建構模式圖，各測量變項之間之關係模式圖詳見於圖 4-2 所示。由圖 4-2 可以看出，X1 到 X5 五個測量指標也都測量到相同的潛在因素 ξ (推的力量)。模式圖左方的涵義可以解釋為：當國民小學師傅校長經驗傳承之初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記愈佳，則「推」國民小學師傅校長經驗傳承的力量也愈強，此結果將本研究中「推的模式」假設關係予以結構化。第二，Y1 到 Y5 五個測量指標也都測量到相同的潛在因素 η (拉的力量)。模式圖右方的涵義可以解釋為：當校長校務經營之瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展愈佳，則「拉」校長校務經營的力量也愈強，此結果將本研究中「拉的模式」假設關係予以結構化。

綜合而言，測量影響國民小學師傅校長經驗傳承的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量；其次，測量影響校長校務經營的五個變項，確實也發揮一股潛在的「拉力」力量，這兩股潛在力量，將本研究之「國民小學師傅校長經驗傳承」

與「校長校務經營」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，國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的徑路上，徑路係數.98，二者t值皆顯著水準。亦即，前因變項（國民小學師傅校長經驗傳承）對後果變項（校長校務經營）具有顯著的影響力。

綜上所述，國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營彼此相關，但同時探討其間關係之研究尚屬少見，值得進一步探討。



第五章 結論與建議

本研究旨在探討國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營關係之內涵與現況，分析其關係，最後依據研究結果提出建議。首先，進行文獻探討，做為研究理論之基礎及研究工具之依據；其次，透過問卷調查臺灣北區、中區、南區與東區及離島之 300 位國民小學現任校長(有效問卷 248 份)，以分析現況；再者，依據正式問卷回收之統計分析結果，以探究問卷調查背後可能意涵及影響因素，依據結果進行綜合討論，最後分別針對主管、教育行政機關、學校教育人員及後續研究者，提出具體之建議如下。

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、國民小學校長在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之現況

一、國民小學校長在國民小學師傅校長經驗傳承現況之得分程度為中上

(一) 國民小學師傅校長經驗傳承總量表得分屬中上程度，得分情形尚佳：

本研究發現，國民小學師傅校長經驗傳承總量表整體的得分平均數為 139.57，平均數除以題數為 4.81，在六點量表中，換算成百分制，相當於 80 分 ($4.81 \div 6 \times 100$)，得分的程度屬於中上。可見國民小學師傅校長經驗傳承整體實際情形尚佳。

(二) 國民小學師傅校長經驗傳承分量表，各向度得分情形尚佳：

將國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷 5 個向度的得分換算成百分制，依序為初始接觸 81 分、實務訓練 79 分、技術文化 79 分、互動分享 81 分，反省札記 81 分，各向度得分情形尚佳。

從以上結果發現，國民小學校長所知覺師傅校長經驗傳承的行為中，以「初始接觸」的得分最高。因為校長甫一接掌新校，需要很快的掌握學校內外各種資訊，所以亟需各種策略、技巧來瞭解自己將經營的學校，故在知覺初始接觸的得分上較為高。值得注意的是，在校長所知覺師傅校長經驗傳承的行為中，以「實務訓練」、「技術文化」分數較低，推論其原因，可能在於：1.校長同儕間尚未建立分享的平臺；2.校長培育時多以專題演講方式進行，聆聽多於實務操作；3.在推動校務的過程中，未有足夠的時間來整理分享其經驗；4.學校事務繁忙、會議眾多，校長參與進修、交流時間不足，校際分享機會較少。其原因值得進一步的深入探討。

對照歷年來師傅校長經驗傳承的研究結果，本研究在師傅校長經驗傳承內涵研究的發現，可以豐富師傅校長經驗傳承的研究與推廣。

二、國民小學校長在校長校務經營現況之得分程度為中上

(一) 國民小學校長校務經營總量表得分屬中上程度，得分情形尚佳：

本研究發現，國民小學校長校務經營總量表整體的得分平均數為 133.85，平均數除以題數為 4.78，在六點量表中，換算成百分制，相當於 80 分($4.78 \div 6 \times 100$)，得分的程度屬於中上。可見國民小學校長校務經營整體實際情形尚佳。

(二) 國民小學校長校務經營分量表，各向度得分情形尚佳：

將國民小學校長校務經營調查問卷 5 個向度的得分換算成百分制，依序為生涯發展 81 分、瞭解學校 80 分、推動校務 80 分、化解衝突 79 分、就任校長 78 分，各向度得分情形尚佳。

從結果發現，在國民小學校長校務經營中，校長透過「生涯發展」向度中的「體察工作意義」、「考慮發展需求」、「平衡家庭工作」、「參與專業團體」、「獲取社會支持」、「發展培育策略與方法」等經驗知識，做為校長個人生涯規劃，並且提攜後進，為教育界培育人才，並讓自己追求人生更高或發展更多不同生命意義，為推動校務經營的重要關鍵。對於後續的研究上，可針對其深入探討校長職涯發展對於校務經營的影響，以豐富校長校務經營的研究深度與廣度。

貳、不同背景變項的國民小學校長在國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之現況差異情形

一、不同背景變項在國民小學師傅校長經驗傳承得分的差異情形

(一) 性別在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：性別在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：性別在國民小學師傅校長經驗傳承各向度的問卷得分上，性別在各向度得分上並無顯著差異。

推究性別在得分上並無顯著差異，有此表現可能係校長在經驗傳承的授予與習得，主要係傳授校務經營工作有關之資訊與知識，將經驗、成果知識與心得充份表達，故在結果表現上性別並無顯著差異存在。

(二) 不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：不同年資在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：不同年資的校長在國民小學師傅校長經驗傳承各向度的得分上，不同年資並沒有顯著差異存在。

擔任校長總年資不同的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，不同年資組並沒有顯著差異存在。因為校長經驗傳承是一個動態的歷程，擔任校長會不斷的調動於其他學校，所以校長需要不斷的與其他校長相互傳承經驗，故校長總年資的表現上並無顯著差異存在。

(三) 最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：最高學歷在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上有顯著差異，碩士（含 40 學分班）顯著高於博士（含博士班）。
2. 分項言之：不同學歷的校長在國民小學師傅校長經驗傳承各向度的得分上，碩士（含 40 學分）明顯地在初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享等方面，顯著地顯著高於博士（含博士班）。

不同最高學歷的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，碩士（含 40 學分班）者明顯地在整體量表以及「初始接觸」、「實務訓練」、「技

術文化」、「互動分享」上顯著地高於「博士（含博士班）」其它組別的得分。亦即學歷愈高者，無論在國民小學師傅校長經驗傳承各種經驗傳承情形較其他組別佳。因為研究所以以上學歷者，其所受學術研究的訓練、專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於學術與實務的價值、貢獻也較有能力及意願參與，惟在博士以上學歷者，對於師傅校長經驗傳承給予幫助的感知上，可能因人而異。

（四）學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：不同學校地區在國民小學師傅校長經驗傳承各向度的得分上並無顯著差異存在。

不同學校地區的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，並無顯著差異。因為各地區的校長在就任校長前後，為順利推動校務或將教工作順利交接，對於教育目標、學校文化、組織氣氛的營造等經驗傳承，視為校長經驗傳承的重要工作，故不同學校地區的校長在表現上並無顯著差異。

（五）學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：學校規模在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：不同學校規模的校長在國民小學師傅校長經驗傳承各向度的得分上，並無顯著差異。

不同學校規模的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，並無顯著差異。因為不同學校規模的校長參與學校行政工作、推動各項業務，面對難以處理得校務推動問題，常會請益同儕或有相關經驗的前輩校長，不因學校規模大小而有所偏廢。

（六）有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承分向度上，並無顯著差異。

有無接觸過師傅校長的校長在整體國民小學師傅校長經驗傳承及各向度的得分上，並無顯著差異。許多校長在習得各種校務經營的經驗可能來自工作上的獨自摸索，以及向其他同儕請益學習，加上我國並未有一套明確的師傅校長制度來協助校長在經營學校上的經驗傳承，但卻有志一同認為若有一套師傅校長輔導制度輔助校長培育，將對校長日後面對校務推動上，有極大助益。因此，有無接觸過師傅校長在知覺國民小學師傅校長經驗傳承得分上出現未達顯著情形。

(七) 與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承得分上的差異情形：

1. 整體而言：與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承整體得分上有顯著差異，與師傅校長會談次數在一學期 4~6 次得分顯著高於無（沒有與師傅校長會談）。

2. 分項言之：與師傅校長會談次數在國民小學師傅校長經驗傳承分向度得分上有顯著差異，與師傅校長會談次數在一學期 4~6 次得分在初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享等向度上，顯著高於無（沒有與師傅校長會談）。

因為常與師傅校長會談者，其所受專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，在實務的價值、分享與貢獻較多，對校長經驗傳承能有較多的學習機會，能夠獲得更多的知識、策略以經營學校。

二、不同背景變項在國民小學校長校務經營得分的差異情形

(一) 性別在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1. 整體而言：性別在國民小學校長校務經營整體得分上無顯著差異。

2. 分項言之：性別在國民小學校長校務經營各向度的問卷得分上，性別在各向度得分上並無顯著差異。

不同性別的校長在整體校長校務經營及各向度的問卷得分上，性別在得分上並無顯著差異，因為校長在學校校務經營推動上，主要為將經驗、成果知識與心得充份活用於校務工作的推動上，故在校務經營時，並未有性別上的差異存在。

(二) 不同年資在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1. 整體而言：不同年資在國民小學校長校務經營整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：不同年資的校長在國民小學校長校務經營各向度的得分上沒有顯著差異存在。

擔任校長總年資不同的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，不同年資組並沒有顯著差異存在。因為校長經驗傳承是一個動態的歷程，擔任校長會不斷的調動於其他學校，故校長需要持續與其他校長相互傳承經驗，以經營學校並推動校務，因此不同年資組對於知覺校長校務經營得分差異上並不顯著。

(三) 最高學歷在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1.整體而言：最高學歷在國民小學校長校務經營整體得分上有顯著差異，碩士(含40學分班)顯著高於學士(含師專)、博士(含博士班)。

2.分項言之：不同學歷的校長在國民小學校長校務經營各向度的得分上，碩士(含40學分)明顯地在瞭解學校、推動校務、生涯發展等方面，顯著地高於學士(含師專)、博士(含博士班)。

不同最高學歷的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，碩士(含40學分班)者明顯地在整體量表以及「瞭解學校」、「生涯發展」上顯著地高於「博士(含博士班)」組別的得分。亦即學歷愈高者，在校長校務經營情形較其他組別佳。亦即研究所以以上學歷者，其所受學術研究的訓練、專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於校務經營的技巧上，有較多的理論基礎跟想法，其對於自身生涯發展上有具有較多自我覺察，但在博士班以上學歷者對於校務經營上，可能因學識、能力的不同，對於校務經營上師傅校長能給予的協助未必能讓博士學歷的校長有幫助。但在「就任校長」、「推動校務」與「化解衝突」向度未達顯著，在於每個校長對在校務經營上經驗多寡不同，學歷高低未必代表有經驗去處理校長交接事宜、經營學校事務或者是學校組織內外衝突，因此，以致得分結果未達顯著。

(四) 學校地區在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1.整體而言：學校地區在國民小學校長校務經營整體得分上無顯著差異。

2.分項言之：不同學校地區在國民小學校長校務經營各向度的得分上並無顯著差

異存在。

不同學校地區的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，並無顯著差異。推究其原因，可能是因為各地區的校長為順利推動校務，對於教育目標、學校文化、組織氣氛營造、校內外衝突化解、提攜學校人才後進等工作，視為校長校務經營的重要任務。因此，對各地區的校長而言，校長校務經營是擔任校長最核心任務，所以學校地區的差異並不顯著。

(五) 學校規模在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1. 整體而言：學校規模在國民小學校長校務經營整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：不同學校規模的校長在國民小學校長校務經營各向度的得分上，並無顯著差異。

不同學校規模的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，並無顯著差異。不同學校規模的校長推動學校行政工作、推動各項業務，係做為校長最重要的任務，常會請益同儕或有相關經驗的前輩校長，以幫助順利推動校務，不因學校規模大小而有所偏廢。

(六) 有無接觸師傅校長在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1. 整體而言：有無接觸師傅校長在國民小學校長校務經營整體得分上無顯著差異。
2. 分項言之：在「化解衝突」向度中，有接觸師傅校長的校長得分顯著高於無接觸師傅校長的校長。有無接觸師傅校長在國民小學師傅校長經驗傳承其他分向度上，並無顯著差異。

有無接觸過師傅校長的校長在整體校長校務經營及各向度的得分上，並無顯著差異。許多校長在習得各種擔任校長的經驗係來自工作上的獨自摸索，以及向其他同儕請益學習，加上我國並未有一套明確的師傅校長制度來協助校長校務經營，惟校長們認為若有一套師傅校長輔導機制，在校長培育時給予經驗傳承與實務訓練，對於校長日後經營校務上應有相當幫助，因此，有無接觸過師傅校長在知覺校長校務經營得分上會出現未達顯著的情形。但在「化解衝突」向度上得分

達顯著差異，在於現今社會風氣與制度的改變，例如教師工會的產生、家長教育選擇權的抬頭等因素，使得校務經營上常常會發生許多摩擦，擔任校長必須面對這些衝突，但當自身經驗不足以去解決衝突問題時，則亟需有經驗的同儕或前輩給予指導或協助，以妥善處理學校衝突，順利推動校務經營。

有無接觸過師傅校長在校長校務經營上無顯著差異情形存在，但在「化解衝突」得分方面，有無接觸過師傅校長組別間有顯著差異存在，探討其間關係之研究尚屬少見，值得後續研究者進一步探討。

(七) 與師傅校長會談次數在國民小學校長校務經營得分上的差異情形：

1. 整體而言：與師傅校長會談次數在國民小學校長校務經營整體得分上有顯著差異，與師傅校長會談次數在一學期 4~6 次得分顯著高於無（沒有與師傅校長會談）。

2. 分項言之：與師傅校長會談次數在國民小學校長校務經營分向度得分上有顯著差異，與師傅校長會談次數在一學期 4~6 次得分在初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享等向度上，顯著高於無（沒有與師傅校長會談）。

校長與師傅校長會談次數在整體校長校務經營及各向度的得分上，一學期會談 4~6 次者明顯地在整體量表以及「瞭解學校」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」上顯著地高於「無」組別的得分。亦即會談次數越多，對於在校長校務經營的情形較其他組別佳。也就是說常與師傅校長會談者，其所受專業知識的學習與學習分享的機會與經驗較多，對於實務的價值、分享與貢獻較多，在校務經營的表現上會優於與師傅校長會談次數較少者。但在「就任校長」向度未達顯著，可能原因在於每個校長擔任校長年資不盡相同，在「就任校長」方面所能知覺的部分未必能體會，以致於未達顯著。

參、國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關

一、整體國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營間呈顯著高度正相關

($r = .932$, $**p < .01$)。

二、國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營間各分向度相關係數，均達顯著水準，其中以技術文化與國民小學校長校務經營總量表之相關程度最高。

從國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之相關結果來看，兩者之間相關性高，即國民小學師傅校長經驗傳承得分越高，校長校務經營也越佳。推究其原因在於校長培育時，若能有經驗豐富的校長給予新任校長，對於日後校長校務經營各個向度上，會有較好的準備與策略，來處理各種校務經營的問題。

肆、國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營之預測情形分析討論

一、就國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的預測情形

就國民小學師傅校長經驗傳承各變項對整體校長校務經營的預測情形，以國民小學師傅校長經驗傳承之初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記等 5 個預測變項對整體校長校務經營進行多元逐步迴歸分析發現：在五個預測變項中，以初始接觸、技術文化、互動分享及反省札記之聯合預測力最佳。其中，尤以技術文化最具有預測力，其次分別為反省札記、互動分享與初始接觸，亦即國民小學師傅校長經驗傳承對於校長校務經營具有正向的預測作用。

二、就國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營各向度的預測情形

以國民小學師傅校長經驗傳承之初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享、反省札記等 5 個預測變項對校長校務經營各向度進行多元逐步迴歸分析發現：

1. 對於校長校務經營之「瞭解學校」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳，可見在瞭解學校的向度中，技術文化是瞭解學校的重要關鍵預測因素。
2. 對於校長校務經營之「就任校長」的預測情形，以反省札記及技術文化為主要預測變項，尤以反省札記的預測力最佳，是就任校長的重要關鍵預測因素。
3. 對於校長校務經營之「推動校務」的預測情形，以技術文化、反省札記與互動分享為主要預測變項，其中以技術文化的預測力最佳，可見在推動校務的向度

中，技術文化是推動校務的重要關鍵預測因素。

4. 對於校長校務經營之「化解衝突」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳，可見在化解衝突的向度中，技術文化是化解衝突的重要關鍵預測因素。

5. 對於校長校務經營之「生涯發展」的預測情形，以技術文化、反省札記、互動分享及初始接觸為主要預測變項，其中以技術文化之預測力最佳，可見在校長校務經營的向度中，技術文化是生涯發展的重要關鍵預測因素。但「實務訓練」部分預測力明顯不足，反映出我國校長培育制度上，對於校長在實務訓練的課程上，較為薄弱，無法有效提供校長在校務經營實務充分的訓練，對於校長日後在職場工作的適應來說，將可能造成問題，必須強化「實務訓練」課程內容，使師傅校長的經驗能夠藉由實習、操作的方式，確實傳授新任校長，讓校長培育課程更能達到養成人才，並提升校務經營之目的。

伍、驗證國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營模式

本研究以線性結構關係驗證本模式之結果，發展在整體適配度指標尚佳、比較適配度指標良好、基本適配度良好及內在適配度亦良好。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，提出以下幾點：

一、測量影響國民小學師傅校長經驗傳承的五個變項，確實發揮潛在「推」的力量。

二、測量影響校長校務經營的五個變項，確實發揮潛在「拉」的力量。

三、這兩股力量將本研究之「國民小學師傅校長經驗傳承」與「校長校務經營」的關係模式結構化，此關係結構在各指標適合度的驗證中獲得支持而成立。

四、分析其路徑關係，國民小學師傅校長經驗傳承對校長校務經營的路徑上，徑路係數為 0.98，t 值為 20.03 皆達顯著水準。亦即，前因變項（國民小學師傅校長經驗傳承）對後果變項（校長校務經營）具有顯著影響力。

第二節 研究建議

壹、對主管教育行政機關之建議

一、建置師傅校長經驗傳承制度以協助初任校長校務經營推動

本研究調查發現，師傅校長經驗傳承、校長校務經營的現況均屬中上程度，教育主管機關若能以校長普遍具有的知覺及能力，配合教育系統、校長培育系統及校長專業內涵，結合網站平台、校務行政系統資料庫、校長協會網站、設計知識系統管理套裝軟體等資訊系統建置，更能整合資源、有效提供知識獲取、儲存、分享與創新的交流平台，積極進行知識管理，並建立完善師傅校長經驗傳承制度。使初任與現任校長能夠在面對校務經營問題時，能夠有迅速有效的交流管道，以及專業且經驗豐富的請益對象，對於校長經驗傳承解決相關校務經營問題，提供分享、互動與經驗知識的不斷更新。

二、舉辦師傅校長經驗傳承對校長校務經營提升之研習進修活動

根據本研究結果顯示，國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營呈現正向關聯，師傅校長的經驗傳承需透過連結、外化、內化、共同化的創造螺旋過程不斷獲取、儲存、分享與創新，校務經營也需由實作、內省以不斷更新面對各種不同狀況。因此為了增進師傅校長經驗傳承對於校長校務經營的幫助，以提昇校長專業發展，教育行政機關應規劃、舉辦師傅校長經驗傳承之相關研習、座談、觀摩、實作、分享或工作坊等，使初任與現任校長能從師傅校長處習得經驗與智慧，對於自身校務經營專業上，能更為精進。

三、將師傅校長經驗傳承制度推廣至非北部地區學校

根據本研究結果顯示，師傅校長經驗傳承制度對於校長校務經營而言，確實有助益於校務經營，但是師傅校長經驗傳承制度卻非各縣市在校長培育上所關注的要點，但對於校長們而言，卻是校長培育中重要的一環。因此，本研究建議教育行政機關應提供非北部地區及小型學校校長有關師傅校長經驗傳承的相關資

訊、課程或交流管道，使其在校長校務經營能展現經驗傳承與創新之表現。

四、校長培育的課程應嵌入師傅校長帶領實習以增進校長實務經驗與經驗傳承

根據本研究結果顯示，國民小學師傅校長經驗傳承能有效預測校長校務經營情形，因此在校長培育的課程中，應可加入國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之實習課程主題。又本研究結果發現，資深校長之校長校務經營明顯優於資淺校長，此顯示了若要達到較佳的校長校務經營，仍須仰賴現場實務的操練。

因此，校長培育課程除了教授理論之外，亦須提供更多的實務實習或案例教學，未來校長在進入學校現場，方能彈性調整、改變、創新自己的校務經營策略，以因應多變複雜的學校環境。

貳、對國民小學校長之建議

一、建置知識分享平台，促動學習型組織及分享文化

知識的層次包括個人、群體、組織、組織間的不同，以知識創造有利的情境氛圍，如規劃整合校長經驗傳承網站平台及相關資料庫，以有效的資訊系統管理提供分享的平台，以便利的傳輸方式促進互動分享，以積極的作為促進知識管理與交流目標的達成，透過知識分享環境的改變、對話機制的增強，促動學習型組織與分享文化的落實，使得校長間能互相分享校務經營之心得與策略，有助於校長經驗傳承知識在校長間交流。

二、建立實習輔導機制，鼓勵資深校長傳承、互動、分享

根據本研究結果顯示，資淺之國小校長其校務經營作為明顯低於資深者，因此建議校長間能建立校長實習、輔導制度，由資深、年長校長帶領資淺、年輕校長做討論、經驗分享、以及校務經營觀摩、實習，使資淺校長得以增進自身在校務經營與作為，並以同儕互動鼓勵校長專業傳承、互動與分享。

三、組成校長專業社群，增進校長間交流、對話

鼓勵校長組成、參與專業社群，善用網路社群、部落格等途徑，讓校長能彼此交流校長校務經營的經驗，分享相關資訊、歷程與成果，在交流的過程中，發現自身不足，藉由校長間激盪產出創新想法、策略，達到知識分享、策略更新，使校務推動更為順暢。

四、善用資訊科技整合校務經營經驗，提昇校長專業發展

資訊科技的最大功能，在於協助大量蒐集、儲存、活用、分享與創新知識，校長們可利用遠距教學、學習資料庫、線上互動系統等，藉助科技的進步，整合校長經驗傳承的文件、經驗、訊息、知識與智慧，建置並鼓勵校長善用各類資料庫、線上公佈欄、論壇、部落格等，都是快速流通知識、活絡校務經營與校長間互動的重要作為。

參、對後續研究之建議

一、在研究對象方面

本研究係以全臺灣之公立國民小學校長為研究對象，並未包含其他私立國民小學校長以及國民中學校長，因而推論範圍有限。未來研究對象可納入私立小學校長與國民中學校長，以建立更完整的師傅校長經驗傳承與校長校務經營的資料。

另一方面，本研究以校長的觀點，自評師傅校長經驗傳承與校長校務經營實際作為，但甚難避免社會期望效應之影響，未來研究可加入學生、教師或家長的觀點，將資料相互參照驗證或是比較差異，使研究結果更為客觀與真實。

二、在研究內容方面

本研究以校長背景變項切入，試圖探討師傅校長經驗傳承影響校長校務經營之相關因素，經研究結果顯示，最高學歷、與師傅校長會談次數在國民小學師傅

校長經驗傳承與校長校務經營上確實有差異性存在，然而其他背景變項上並未呈現差異性。除了校長背景變項之外，影響師傅校長經驗傳承的前因變項是否尚有其他因素，如校長人格特質、學校文化、組織氣氛等，有待後續研究進一步分析探討。

另外，本研究目的在於建立一套具有效的師傅校長經驗傳承與校長校務經營關係之模式，因此納入師傅校長經驗傳承與校長校務經營的各層面以做完整的探討，未來研究可進一步就師傅校長經驗傳承做為研究焦點，如初始接觸、實務訓練、技術文化、互動分享與反省札記等，以更深入理解師傅校長經驗傳承的行為。

三、在研究方法方面

本研究探討的國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的關係，試圖建立一套校長經驗傳承的行動模式，以提供校長校務經營的參考或指引，因此研究者乃先訪談現場校長，將訪談內容做為編製問卷之依據，其次採問卷調查法，以廣泛蒐集目前國小校長校長經驗傳承與校務經營之相關資料。然而從訪談過程發現，校長經驗傳承與校務經營作為有一個重要關鍵，即校長實務訓練的落實，而本研究在此部分僅從國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營的「作為」層面切入，在「信念」、「理念」層面做質性討論部分較為不足；再者，各種師傅校長經驗傳承與校長校務經營作為之間具有關聯性，彼此會相互牽動，而在調查問卷的資料中，較無法察見各種師傅校長經驗傳承與校長校務經營作為之間的動態關係，因此建議未來研究可採個案研究、深度訪談、實地觀察等方法進行資料的蒐集，以進一步探討校長經驗傳承的理念與理想的校長校務經營做質性的改變，進而帶動、衍生出師傅校長經驗傳承與校長校務經營間之動態系統歷程，捕捉校長培育與校長專業發展的細緻樣貌。

參考文獻

中文部分

- 丁一顧、張德銳 (2002)。國民小學校長對校長導入輔導制度意見調查研究。
初等教育學刊，13，1-24。
- 王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇等人 (2002)。臺北市國民中小學候
用校長培育方案之研究探討。臺北市政府教育局委託專案研究報告。
- 王東榮 (2001)。國民小學校長培育制度之研究—以雲林縣為例。國立臺東師範
學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士班碩士論文，未出版，臺東
縣。
- 江文雄 (1996)。學校經營概念與策略。**技術與職業教育**，35，11-15。
- 李安明、張佳穎 (2010)。桃竹苗四縣市國民小學校長專業發展能力與相關策略
之研究。**學校行政**，68，27-43。
- 李宏才 (2001)。校長培育與甄選的新紀元~從國小候用校長培育班招生談起。**學
校行政雙月刊**，15，96-104。
- 李俊湖 (2002)。小學校長儲訓制度檢討與建議。論文發表於淡江大學教育政策
與領導研究所舉辦之「地方教育行政論壇~中小學校長儲訓、證照、遴選、
評鑑制度」研討會，臺北市。
- 李雅慧 (2012)。從學校機構計畫探討中學校長之能力—以法國為例。**校長專業
之建構**，251-266。臺北：心理。
- 巫孟蓁 (2007)。國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究。
國立政治大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版。
- 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。臺北市：高等教育。
- 何俊青 (2004)。認知學徒制在社會領域教學之應用。**教育資料與研究**，60，53-61。
- 林文律 (1999)。校長職務與校長職前教育、導入階段。**現代教育論壇**，5，306-317。

- 林文律 (2001)。校長專業發展的新取向。《學校行政》，16，2-16。
- 林文律、陳木金等 (2000)。臺北市國民小學候用校長甄選方式之研究。臺北市
政府教育局委託專案研究報告。臺北：國立臺北教育大學。
- 林天祐、吳清山 (1998)。學校行政領導人才的培育。論文發表於國立暨南國際
大學主辦之「教育行政論壇第二次研討會」，南投縣。
- 林志成 (2002)。授能導向的專業發展評鑑。《教育政策論壇》，5 (2)，82-100。
- 林志成 (2005)。從行動智慧概念看校長專業發展。《教育研究月刊》，129，5-14。
- 林海清 (2003)。變動社會的教育政策行銷。《台灣教育》，620，42-47。
- 林俊宏 (2003)。師徒的概念及影響互動歷程之因素—由本土組織觀點探討。私
立輔仁大學心理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 林新發 (1999)。教育與學校行政研究—原理與運用。臺北：師大書苑。
- 林雁名 (2011)。額滿學校與非額滿學校之學校經營及行銷策略探究—以新北市
三重區國民小學為例。國立新竹教育大學社會學習領域教學碩士班碩士論文，
未出版。
- 吳佩陵 (2008)。國民小學校長反思與校長專業能力發展之研究。國立政治大學
教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山 (2001)。師傅校長研習快報。臺北教師研習中心，未出版，臺北。
- 吳清山 (2002)。學校行政。臺北：心理。
- 吳清山 (2007)。教育行政議題研究—「校長整合領導的理念與實踐」。臺北；高
等教育。
- 吳清山、林天祐 (2003)。創新經營。《教育資料與研究》，53，134-135。
- 洪梅炤 (2003)。海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究。國立暨
南國際大學比較教育研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 施宏彥 (2001)。國民小學校長培育模式之研究。國立政治大學教育學系博士論
文，未出版，臺北市。
- 秦夢群 (1999)。校長職前教育之分析與檢討。《教育資料與研究》，29，11-16。

- 秦夢群 (2010)。教育行政—理論部分。臺北：五南。
- 徐明和 (2004)。策略領導在國民小學校長工作上之啟示。載於國立臺中師範學院舉辦之「現代教育論壇」會議論文集，臺中市。
- 高慧容 (2006)。國民小學師傅校長教導課程與永續領導能力關係之研究。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，臺北。
- 國家教育研究院籌備處 (2004)。傳習與轉運—教育部臺灣省國民學校教師研習會紀念專書。臺北：作者。
- 國家教育研究院籌備處 (2009)。國家教育研究院籌備處九十八年度第 117 期國民小學校長儲訓班儲訓課程計畫。臺北：作者。
- 張峰榮 (2002)。從國小校長觀點看國小校長專業能力及培育課程之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 張慶勳 (1996)。學校組織行為。台北：五南。
- 張德銳、王保進、丁一顧 (2003)。校長專業能力發展標準及其資源檔之研究。初等教育學刊，15，109-136。
- 張德銳、曾莉雯、李佳勳 (2003)。教育行政領導與培育：校長專業成長之探討—專訪臺北市立師範學院國民教育研究所張德銳教授。教育研究月刊，111，5-10。
- 陳木金 (1995)。教與學的另一種原理—認知學徒制。教育研究月刊，46，46-53。
- 陳木金 (2004)。知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啟示。教育研究月刊 119，94-104。
- 陳木金 (2005)。國民小學學校領導人才培訓課程規畫之研究。國家教育研究籌備處 93 年度研究成果研討會研究成果報告彙編，111-143。
- 陳木金 (2007)。國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構。行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告 (編號：NSC95-2413-H004-009)，未出版。
- 陳木金 (2011)。建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)。

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告（編號：NSC99-2410

-H-004-026-），未出版。

陳木金、邱馨儀、蔡易芷、高慧容（2005）。從認知學徒制探討中小學師傅校長
教導課程的系統建構。載於嘉義大學舉辦之「2005年海峽兩岸：中小學教育發展學術研討會」會議論文集（頁61-76），嘉義市。

陳木金、陳添丁（2006）。高中初任校長職前培育之師徒校長輔導制度的建構與探討。**學校行政雙月刊**，**41**，215-230。

陳木金、楊念湘（2011）。我國國民中小學校長儲訓課程規劃之研究，**教育政策論壇**，**14**（1），143-180。

陳文源（2008）。國民小學學校風險管理與學校經營相關之研究。國立暨南大學教育政策與行政學系，南投縣。

陳宏彰（2006）。英國校長專業資格檢定制（NPQH）在我國國中小學校長培育制度建構之研究。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，臺北。

陳金生（2000）。國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。

陳添丁（2005）。高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構之研究。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。

陳嘉彌（1998）。自情境教學探討師徒式教育實習。**教育研究資訊**，**6**（5），21-41。

陳嘉彌（2002）。師徒制專業成長研究：師徒式教育實習可以促使教師專業成長嗎？**國立高雄師範大學教育學刊**，**18**，135-161。

黃姿霓、吳清山（2010）。美國證聯會2008年校長領導國家層級新標準及其對我國國民中小學校長培育制度之啟示。**教育研究與發展期刊**，**6**（1），199-228。

黃惠美（2000）。臺北市中小學候用校長儲訓班課程評鑑。臺北市：臺北市教師研習中心。

黃嘉雄（1997）。從「Mentor」論實習輔導教師之角色。**國民教育**，**37**（4），23-27。

詹棟樑（2005）。後現代的成人教育。臺北：師大書苑。

- 楊深耕 (2004)。彰化縣國小初任校長導入輔導之研究。國民教育研究集刊，12，47-59。
- 蓋浙生 (2002)。教育經營與管理。臺北：師大書苑。
- 蔡金田 (2003)。英、美兩國校長基本能力之訂定對我國國民中小學校長儲訓課程之啟示—以彰化縣國民中小學校長儲訓課程為例。教育政策論壇，6 (2)，85-106。
- 蔡金田 (2009)。中小學校長能力論述之跨國分析與指標探究—中、美、英、紐、澳五國教育機構的觀點。屏東教育大學學報—教育類，32，245-294。
- 蔡易芷 (2005)。國民中小學師傅校長教導課程對校長專業能力之影響研究—以認知學徒制理論為觀點。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，臺北。
- 蔡長艷、黃惠美、李柏圍 (2002)。師徒制實習應用在候用校長儲訓課程之評估研究。資料教育與研究，45，80-87。
- 蔡培村 (1998)。學校經營與管理。高雄：麗文。
- 鄭同僚 (2000)。如何才是符應顧客需求的教育行政。載於鄭同僚、詹志禹、楊順南 (合著)，探索教育 (頁 191-205)。台北市：台灣書店。
- 鄭崇趁 (2002)。校務評鑑與知識管理。教師天地，117，21-25。
- 鄭婉敏 (2000)。社會認知取向的教與學。國立台中師院學報，14，145-158。
- 賴慧玲 (2002)。英國初任校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP) 應用於我國之調查研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 戴振浩 (2005)。國小校長生涯發展階段模式對校長專業成長的啟示。學校行政雙月刊，40，77-96。
- 謝文全 (2012)。教育行政學第四版。臺北：高等教育。
- 龔平邦 (1990)。現代管理學。台北：三民。

英文部分

- BBC, News, Education (October 24, 2002). “*Blair opens for heads.*” (BBC News, 2002).
- BBC, News, Education (February 7, 2000). “*Change to heads’ qualification.*” (BBC News, 2000).
- Capasso, R. L., & Daresh, J. C. (2001). *The school administrator internship handbook*. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Cohen, N. H., & Galbraith, M. W. (1995). Mentoring in the learning society. In Galbraith M. W. & Cohen, N. H (Ed.), *Mentoring: New strategies and challenges*, 5-14. TN: Jossey-Bass.
- Cohen, N. H. (1995). The principal of adult mentoring scale. In Galbraith M. W. & Cohen, N. H (Ed.), *Mentoring: New strategies and challenges*, 15-32. TN: Jossey-Bass.
- Cohen, K. C. & Sweeney, R. C. (1992). *Principal mentoring programs: Are school districts providing the leadership?* Paper presented at the American Educational Research Association, San Francisco, CA.
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. (1987). *Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics*. (Eric Document Reproduction Service No. ED284181).
- Crow, G. M., & Matthews, L. J. (1998). *Finding One’s Way. How Mentoring Can Lead to Dynamic Leadership*. Thousand Oaks, CA: Crown Press, Inc.
- Crow, G. M. (2002). *School leader preparation: A short review of the knowledge base*. Retrieved September 28, 2012, from [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer1-1\(randd-gary-crow-paper\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer1-1(randd-gary-crow-paper).pdf)

- Daloz, L. A. (1986). *Effective teaching and mentoring: Realizing the transformational power of adult learning experiences*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daresh, J. C.(2001). Support for beginning principal: First hurgles are highest. *Theory into Paratactic*, 25(3), 168-173.
- Daresh, J. C. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problem? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- Davies, B.& Davies, B.(2005) Strategies Leadership. In B. Davies (Ed.) *The Essentials of School Leadership*. (p10-30). London: Paul Chapman Pub.
- Dukess, L. F. (2001). *Meeting the leadership challenge. Designing effective principal mentor programs: The experiences of six New York city community school districts*. (Eric Document Reproduction Service No. ED464392).
- Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: *A Review of the Literature*. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Hallinger, P. (2001). School leadship development: state of the art at the turn of the century. Paper presented at the *International Conference on School Leader Preparation, licensure/Certification, Selection, Evaluation*. at National Taipei Teacher College.
- Hallinger, P. (2003). The emergence of school leadership development in a era of globalization: 1980-2002. In P. Hallinger (Eds.). *Reshaping the landscape of school leadership development: a global perspective*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Johnson, A. W., & Sullivan, J. A. (1995). Mentoring program practices and effectiveness. In Galbraith M. W. & Cohen, N. H (Ed.), *Mentoring: New strategies and challenges*, 5-14. TN: Jossey-Bass.
- Kerr, K. M., Schulze, D. R., & Woodward, L. E. (1995). Organizationally sponsored mentoring. In Galbraith, M. W., & Cohen, N. H. (Ed.), *Mentoring: New*

strategies and challenges, 33-41. TN: Jossey-Bass.

Lashway, L. (2003). Inducting school leaders. ERIC Digest 170. Retrieved September 30, 2012, from

<https://scholarsbank.uoregon.edu/jspui/bitstream/1794/3399/1/digest170.pdf>

Levinson, D. J., Darrow, C. K., Klein, E. B., Levinson, M. H., McKee, B. (1978). *The Season's of a Man's Life*. New York: Alfred A. Knopf.

Malone, J. (2000). *Principal mentoring*. Retrieved September 30, 2012, from

<http://www.ericdigests.org/2002-2/mentoring.htm>

McLellan, H. (1996). Evaluation in a situated learning environment. In McLellan, H. (1996), *Situated learning perspectives*, 101-111. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology.

Murphy, J. (1999). *Educational administration: a decade of reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

National Association of Secondary School Principals. (2012). NASSP Leadership Skills Assessment Retrieved from

<http://www.nassp.org/Professional-Development/NASSP-Leadership-Skills-Assessment->

Parkay, F. W., & Rhodes, J. . (1992). Stress and the beginning principal. In Forrest W. Parkay & Gene E. Hall (Eds.), *Becoming a principal: the challenges of beginning leadership* (p 103-122). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Portner, H. (2003). *Mentoring new teachers*. CA: Corwin.

Robert J, M. (2001). *Principal Mentoring*. ERIC Digest 149.

Rowley, J. B. (1999). The good mentor. *Educational Leadership*, 56(8), 20-22.

Rowley, J. B. (2006). *Becoming a high-performance mentor: a guide to reflection and action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Saban, J., & Wolfe, S. (2009). *Mentoring principals around leadership practices*.

Catalyst for Change, 36(1), 2-6.

Schulz, S. F. (1995). The benefits of mentoring. In Galbraith, M. W., & Cohen, N. H. (Ed.), *Mentoring: New strategies and challenges*, 57-67. TN: Jossey-Bass.

Suzette, L. (2004). *Staffing the principalship: Finding, coaching, and mentoring school leaders mentoring school leaders*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.

Smith, S. C., & Pieie, P. (1990). *School Leadership*. Boston: Allyn & Bacon.

Stone, F. M. (2004). *The mentoring advantage: Creating the next generation of leaders*. Chicago: Dearborn Trade.

Thomas J. G, John D. M., & Mary G. L. (2000). Selecting mentors for principal interns. *Journal of school leadership*, 10, 233-247.

Walker, A., & Stott, K. (1993). Preparing for leadership in schools: The mentoring contribution. In Caldwell, B. J., & Carter, E. M. A. (Eds.), *The return of the mentor: strategies for workplace learning*, 77-90. London: Falmer.

Young, P., & Sheets, J. (2003). *Mastering the art mentoring principals: Stories of friendship and leadership as told from two perspectives: mentor and mentee*. Arlington, Va.: KGE Press.

Zachary, L, J. (2000). *The Mentor's Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Thousand Oaks, CA: Crown Press, Inc.



附錄

附錄一

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營調查問卷

敬愛的教育先進您好：

本研究為瞭解師傅校長經驗傳承與校長校務經營之現況，特製作「師傅校長經驗傳承與校長校務經營研究調查問卷」。為建構專家效度，懇請惠賜卓見，俾供學術與提供師傅校長經驗傳承與校長校務經營之參考。本問卷向度建構係依據國內外專家學者對師傅校長經驗傳承與校長校務經營之研究發展而成，本調查問卷分成三部分，第一部分是「基本資料」，第二部分是「師傅校長經驗傳承調查問卷」，第三部分則為「校長校務經營調查問卷」。此問卷需要您給予晚輩珍貴的意見，以臻理想。感謝您鼎力支持，晚輩不勝感激！

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：陳木金博士

研究生：徐崧瑋

連絡方式：

研究室電話：

(02)2939-3091 轉 88032

行動電話：0922-162076

E-mail：100171009@nccu.edu.tw

中華民國 102 年 1 月 11 日

【第一部分】個人基本資料

1. 性別：1. 男2. 女
2. 擔任校長總年資：
 1. 30 歲（含）以下
 2. 31~40 歲
 3. 41~50 歲
 4. 51~60 歲
 5. 61 歲（含）以上
3. 最高學歷：
 1. 專科（含師專）
 2. 學士（含師院）
 3. 碩士（含 40 學分班）
 4. 博士（含博士班）

4. 職務

- 1. 學者（含助理教授、校長、教育行政人員）
- 2. 校長
- 3. 教育行政人員



<p style="text-align: center;">國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷</p> <p>「師傅校長經驗傳承」係指由具有豐富領域專業知識與經驗之校長或退休校長，從事領導、訓練、指導、諮詢與支持等行為，本研究根據前述定義發展「師傅校長經驗傳承調查問卷」，本調查問卷依前述研究有五大向度，包括：「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」，共計 29 題。</p>	適合	不適合	其他
1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法			
2.師傅校長經驗傳承能幫助構思視野界定學校價值的策略			
3.師傅校長經驗傳承能授予蒐集學校相關資料之各種方法			
4.師傅校長經驗傳承能幫助針對學校內外環境進行分析			
5.師傅校長經驗傳承能幫助研擬學校治理策略			
6. 師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧			
1.師傅校長經驗傳承能傳授校長交接注意事項			
2.師傅校長經驗傳承能幫助校長就職演說內容完善			
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報擷取重點的訓練			
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長對於私下建言處置的訓練			
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長強化閱讀書面記錄的技巧			
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力			
1.師傅校長經驗傳承能幫助校長增進體察並回應同仁需求的技巧			
2.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長掌握年度校務要領的方法			
3.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長研究學校發展願景的能力			
4.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長研擬學生成就指標的能力			
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長擴充學校公共關係的能力			
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長確立領導風格			
1.師傅校長經驗傳承能幫助校長面對傳統與創新衝突時的處理能力			
2.師傅校長經驗傳承能增進校長推動改革的技巧與策略			
3.師傅校長經驗傳承能增進校長處理獎懲案件與控案申訴的能力			
4.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內非正式組織的應對技巧			
5.師傅校長經驗傳承能強化校長體察結合師生及家長意見反映			
1.師傅校長經驗傳承能增進校長了解學校領導與經營成效守成的策略			
2.師傅校長經驗傳承能增進校長創新實務知識的學習			
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長找出家庭與工作間平衡點			
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長掌握獲取社會支持的方式			
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長反省自身能力並傳承後進			
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流彌補不足			

<p style="text-align: center;">第二部分國民小學校長校務經營調查問卷</p> <p>「校長校務經營」係指校長在學校現場實際工作，面對各種學校活動與事務的計畫、安排、評估、處置，使學校能維持有效能的運作。本研究根據前述定義發展「校長校務經營調查問卷」，本問卷有五大向度，包含「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」。共計 28 題。</p>	適合	不適合	其他
1. 師傅校長能幫助我瞭解蒐集學校資料的方法			
2. 師傅校長能幫助我通曉深入了解學校的技巧			
3. 師傅校長能幫助我主動研擬經營學校的策略			
4. 師傅校長能幫助我增長資源整合運用的方法			
5. 師傅校長能幫助我專精拜訪關鍵人物的技巧			
1. 師傅校長能幫助我瞭解策劃交接典禮的方法			
2. 師傅校長能幫助我通曉利用就職演說彰顯治校理念的技巧			
3. 師傅校長能幫助我改善擷取單位簡報重點之技巧			
4. 師傅校長能幫助我善用慎聽私下建言的技巧			
5. 師傅校長能幫助我重視詳閱書面記錄的方法			
6. 師傅校長能幫助我善用會議決定的策略			
1. 師傅校長能幫助我了解體察全校同仁需求的方法			
2. 師傅校長能幫助我活用掌握年度校務要領的方法			
3. 師傅校長能幫助我根據學校現況研訂學校發展計畫的策略			
4. 師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力			
5. 師傅校長能幫助我掌握擴充學校公共關係的策略			
6. 師傅校長能幫助我活用扮演校長角色特質的方法			
1. 師傅校長能幫助我掌握面對傳統維護與更新的策略			
2. 師傅校長能幫助我善用推動改革方案的方法			
3. 師傅校長能幫助我活用面對非正式組織的技巧			
4. 師傅校長能幫助我通曉處理獎懲案件的方法			
5. 師傅校長能幫助我善用面對控案與申訴的方法			
1. 師傅校長能幫助我了解體察校長工作意義的方法			
2. 師傅校長能幫助我使用考慮學校發展需求的技巧			
3. 師傅校長能幫助我掌握平衡家庭與工作的技巧			
4. 師傅校長能幫助我認識參與校長專業團體的方法			
5. 師傅校長能幫助我知曉如何獲取社會支持的方法			
6. 師傅校長能幫助我發展提攜後進的培育策略與方法			

附錄二

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營調查量表預試問卷

敬愛的校長您好：

公私迪吉，諸事如意，為頌可賀。茲懇者，本人指導之國立政治大學教育行政與政策研究所碩士研究生 徐崧璋 同學，刻正從事「國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之研究」，現已編成電子問卷，進行意見調查。

素仰校長熱心教育事務、學養俱佳，樂於提攜後學，諒必臂助崧璋，特此奉上「師傅校長經驗傳承與校長校務經營研究問卷」煩請撥冗協助填答，其問卷有兩部分，分別為「師傅校長經驗傳承調查問卷」，包括「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」。「校長校務經營調查問卷」部分，則包括「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」，請選擇符合您意見的選項，再依個人實際感受逐題作答，您所填答的意見非常寶貴，所得資料純供論文研究用途，個人資料與填答情形絕對保密，敬請安心填答！

碩士研究生 徐崧璋 同學連繫電話:0922-162-076 或(02)2939-3091 轉 88032。

本電子問卷填答網址如說明，懇請校長請直接點選網址即可進入，填寫填答編號後，即可繼續作答。懇請校長於七日內上網填寫，再次感謝您的鼎力支持!崧此 敬頌 教安

【第一部分】個人基本資料

1. 性別：1. 男2. 女
2. 擔任校長總年資：
1. 4年（含）以下
2. 5~8年
3. 9~12年
4. 13~16年
5. 17年（含）以上
3. 最高學歷：
1. 學士（含師專）
2. 碩士（含40學分班）
3. 博士（含博士班）
4. 學校地區：
1. 北北基區（臺北市、新北市、基隆市、宜蘭市）
2. 桃竹苗區（桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣）
3. 中彰雲投區（臺中市、彰化縣、雲林縣、南投縣）
4. 嘉南高屏區（嘉義縣、嘉義市、臺南市、高雄市、屏東縣）
5. 花東外島區（花蓮、臺東、澎湖、金門、馬祖）

5. 學校規模：

- 1. 12 班（含）以下
- 2. 13~24 班
- 3. 25~48 班
- 4. 49~72 班
- 5. 73 班（含）以上

6. 校長是否接觸過師傅校長(師傅校長係指具有豐富領域專業知識與經驗之校長，從事教導、訓練、指導、諮詢與支持行為)

- 1. 有
- 2. 無

7. 校長與師傅校長會談次數

- 1. 無
- 2. 一學期 1 次
- 3. 一學期 2~3 次
- 4. 一學期 4~6 次
- 5. 一學期 7 次（含）以上



<p align="center">第一部分國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷</p> <p>「師傅校長經驗傳承」係指由具有豐富領域專業知識與經驗之校長或退休校長，從事領導、訓練、指導、諮詢與支持等行為，本研究根據前述定義發展「師傅校長經驗傳承調查問卷」，包括五大層面：「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」。本調查問卷有五大向度，共計 29 題，每題 6 個選項，從「1：非常不符合」到「6：非常符合」，請您就每題所陳述之內容，依照個人實際情況填答，在符合程度的適當數字上點選，再一次感謝您的協助！</p>	非常符合	相當符合	有點符合	有點不符合	相當不符合	非常不符合
1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法，透過學校現場了解學校課程特色	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能幫助構思如何擬定學校校務發展計畫	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能傳授蒐集學校相關資料之各種方法，透過學校現場了解學校經營狀況	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握校內、外環境資源與利用	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握學校領導與未來經營策略	6	5	4	3	2	1
6.師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能傳授如何配合現任校長做好交接事項	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能幫助校長交接過程順暢，並彰顯治校理念	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報擷取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何發展學校特色或校本課程	6	5	4	3	2	1
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何增進學校同仁互動與爭取同仁信任	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長有效實踐校務發展計畫要領的方法	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長規劃課程計畫與校務發展計畫結合並有效加以實踐的能力	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	6	5	4	3	2	1
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何有效處理派系，營造合群團隊	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能增進校長創新學校經營策略具體做法	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能增進校長處理程序公平正義、申訴程序與協商能力	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法	6	5	4	3	2	1

5.師傅校長經驗傳承能幫助校長體察結合教師、家長、學生密切結合，分享資源、提升學校經營績效	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能增進校長了解學校、親、師、生與社會需求的期望	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營當中找出有效的策略	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長在學校現場激勵同仁士氣與提攜後進	6	5	4	3	2	1
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流或進修彌補專業的不足。	6	5	4	3	2	1



第二部分國民小學校長校務經營調查問卷		非 常 符 合	相 當 符 合	有 點 符 合	有 點 不 符 合	相 當 不 符 合	非 常 不 符 合
「校長校務經營」係指校長在學校現場實際工作，面對各種學校活動與事務的計畫、安排、評估、處置，使學校能維持有效能的運作。包含「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」。本研究根據前述定義發展「校長校務經營調查問卷」，本問卷有五大向度，共計 28 題，每題有六個選項，從「1：非常不同意」到「6：非常同意」，請就每題所陳述之內容，依照個人實際情況填答，在符合程度的適當數字上點選，再一次感謝您的協助！							
1.	師傅校長能幫助我瞭解蒐集學校資料的方法	6	5	4	3	2	1
2.	師傅校長能幫助我通曉深入了解學校的技巧	6	5	4	3	2	1
3.	師傅校長能幫助我主動研擬經營學校的策略	6	5	4	3	2	1
4.	師傅校長能幫助我增長資源整合運用的方法	6	5	4	3	2	1
5.	師傅校長能幫助我專精拜訪關鍵人物的技巧	6	5	4	3	2	1
1.	師傅校長能幫助我瞭解策劃交接典禮的方法	6	5	4	3	2	1
2.	師傅校長能幫助我通曉利用就職演說彰顯治校理念的技巧	6	5	4	3	2	1
3.	師傅校長能幫助我改善擷取單位簡報重點之技巧	6	5	4	3	2	1
4.	師傅校長能幫助我善用慎聽私下建言的技巧	6	5	4	3	2	1
5.	師傅校長能幫助我重視詳閱書面記錄的方法	6	5	4	3	2	1
6.	師傅校長能幫助我善用會議決定的策略	6	5	4	3	2	1
1.	師傅校長能幫助我了解體察全校同仁需求的方法	6	5	4	3	2	1
2.	師傅校長能幫助我活用掌握年度校務要領的方法	6	5	4	3	2	1
3.	師傅校長能幫助我根據學校現況研訂學校發展計畫的策略	6	5	4	3	2	1
4.	師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力	6	5	4	3	2	1
5.	師傅校長能幫助我掌握擴充學校公共關係的策略	6	5	4	3	2	1
6.	師傅校長能幫助我活用扮演校長角色特質的方法	6	5	4	3	2	1
1.	師傅校長能幫助我掌握面對傳統維護與更新的策略	6	5	4	3	2	1
2.	師傅校長能幫助我善用推動改革方案的方法	6	5	4	3	2	1
3.	師傅校長能幫助我活用面對非正式組織的技巧	6	5	4	3	2	1
4.	師傅校長能幫助我通曉處理獎懲案件的方法	6	5	4	3	2	1
5.	師傅校長能幫助我善用面對控案與申訴的方法	6	5	4	3	2	1
1.	師傅校長能幫助我了解體察校長工作意義的方法	6	5	4	3	2	1
2.	師傅校長能幫助我使用考慮學校發展需求的技巧	6	5	4	3	2	1
3.	師傅校長能幫助我掌握平衡家庭與工作的技巧	6	5	4	3	2	1
4.	師傅校長能幫助我認識參與校長專業團體的方法	6	5	4	3	2	1
5.	師傅校長能幫助我知曉如何獲取社會支持的方法	6	5	4	3	2	1
6.	師傅校長能幫助我發展提攜後進的培育策略與方法	6	5	4	3	2	1

國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營調查問卷

敬愛的校長，您好：

感謝您願意在百忙之中撥冗填答此問卷，本問卷之目的，主要為瞭解您對於目前國民小學師傅校長經驗傳承與校長校務經營之看法。本問卷調查結果僅作為學術研究之用，答案亦無對錯之分，問卷採不具名方式填答，請您安心作答。

本研究問卷分成三部分，第一部分是「個人與學校基本資料」，第二部分是「師傅校長經驗傳承調查問卷」，第三部分則為「校長校務經營調查問卷」。您所提供之意見對本研究十分重要，請詳閱填答說明後並依實際情形作答。衷心感謝您的支持與協助。

敬祝教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：陳木金博士

研究生：徐崧璋

連絡方式

研究室電話：(02)2939-3091 轉 88032

行動電話：0922-162076

E-mail：100171009@nccu.edu.tw

中華民國 102 年 3 月 1 日

【第一部分】個人基本資料

1. 性別：1. 男 2. 女
2. 擔任校長總年資：
1. 4 年（含）以下
2. 5~8 年
3. 9~12 年
4. 13~16 年
5. 17 年（含）以上
3. 最高學歷：
1. 學士（含師專）
2. 碩士（含 40 學分班）
3. 博士（含博士班）
4. 學校地區：
1. 北區（新北市、臺北市、基隆市、桃園縣）
2. 中區（新竹縣市、臺中市、彰化縣、苗栗縣、南投縣）
3. 南區（嘉義縣、嘉義市、臺南市、高雄市、屏東縣）
4. 東區與離島（宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣、澎湖、金馬）

5. 學校規模：

- 1. 12 班（含）以下
- 2. 13~24 班
- 3. 25~48 班
- 4. 49~72 班
- 5. 73 班（含）以上

6. 校長是否接觸過師傅校長(師傅校長係指具有豐富領域專業知識與經驗之校長，從事教導、訓練、指導、諮詢與支持行為)

- 1. 有
- 2. 無

7. 校長與師傅校長會談次數

- 1. 無
- 2. 一學期 1 次
- 3. 一學期 2~3 次
- 4. 一學期 4~6 次
- 5. 一學期 7 次（含）以上



<p align="center">第一部分國民小學師傅校長經驗傳承調查問卷</p> <p>「師傅校長經驗傳承」係指由具有豐富領域專業知識與經驗之校長或退休校長，從事領導、訓練、指導、諮詢與支持等行為，本研究根據前述定義發展「師傅校長經驗傳承調查問卷」，包括五大層面：「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」、「反省札記」。本調查問卷有五大向度，共計 29 題，每題 6 個選項，從「1：非常不符合」到「6：非常符合」，請您就每題所陳述之內容，依照個人實際情況填答，在符合程度的適當數字上點選，再一次感謝您的協助！</p>	非常符合	相當符合	有點符合	有點不符合	相當不符合	非常不符合
1.師傅校長經驗傳承能幫助了解學校發展歷史與現況的方法，透過學校現場了解學校課程特色	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能幫助構思如何擬定學校校務發展計畫	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能傳授蒐集學校相關資料之各種方法，透過學校現場了解學校經營狀況	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握校內外環境資源與利用	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能幫助透過學校現場充分掌握學校領導與未來經營策略	6	5	4	3	2	1
6.師傅校長經驗傳承能增進校長從學校經營中找出有效的策略	6	5	4	3	2	1
7.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何做好目標管理與時間管理的工作	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何爭取社會資源	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何發展學校特色或校本課程	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長如何有效處理派系，營造合群團隊	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能幫助增進有效實踐校務發展計畫要領的方法	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能幫助校長規劃課程計畫與校務發展計畫結合並有效加以實踐的能力	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能幫助增進校長利用課程計畫提升孩子基本能力，提升課程與教學在學校有效實踐	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用學校優勢行銷學校，擴充學校公共關係的能力	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能幫助校長學校經營如何爭取社會支持管道與做法	6	5	4	3	2	1
6.師傅校長經驗傳承能幫助校長在學校現場激勵同仁士氣與提攜後進	6	5	4	3	2	1
7.師傅校長經驗傳承能幫助校長透過專業團體交流或進修彌補專業的不足	6	5	4	3	2	1
8.師傅校長經驗傳承能幫助校長利用會議討論做出決定之能力	6	5	4	3	2	1
9.師傅校長經驗傳承能幫助校長增進學校同仁互動與同仁信任	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能幫助校長處理校內外親、師、生衝突	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能增進校長處理程序公平正義、申訴與協商能力	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能增長校長面對校內、外教師與教師工會的做法	6	5	4	3	2	1

4.師傅校長經驗傳承能幫助校長體察結合教師、家長、學生密切結合、分享資源、提升學校經營績效	6	5	4	3	2	1
5.師傅校長經驗傳承能增進校長了解學校、親、師、生與社會需求的期望	6	5	4	3	2	1
1.師傅校長經驗傳承能幫助增進拜訪學校關鍵人員技巧	6	5	4	3	2	1
2.師傅校長經驗傳承能傳授如何配合現任校長做好交接事項	6	5	4	3	2	1
3.師傅校長經驗傳承能幫助校長交接過程順暢，並彰顯治校理念	6	5	4	3	2	1
4.師傅校長經驗傳承能幫助校長聽取簡報節取重點的訓練，如何與家長及地方人士互動	6	5	4	3	2	1



第二部分國民小學校長校務經營調查問卷						
「校長校務經營」係指校長在學校現場實際工作，面對各種學校活動與事務的計畫、安排、評估、處置，使學校能維持有效能的運作。包含「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」。本研究根據前述定義發展「校長校務經營調查問卷」，本問卷有五大向度，共計 28 題，每題有六個選項，從「1：非常不同意」到「6：非常同意」，請就每題所陳述之內容，依照個人實際情況填答，在符合程度的適當數字上點選，再一次感謝您的協助！	非常符合	相當符合	有點符合	有點不符合	相當不符合	非常不符合
1. 師傅校長能幫助我瞭解蒐集學校資料的方法	6	5	4	3	2	1
2. 師傅校長能幫助我通曉深入了解學校的技巧	6	5	4	3	2	1
3. 師傅校長能幫助我主動研擬經營學校的策略	6	5	4	3	2	1
4. 師傅校長能幫助我增長資源整合運用的方法	6	5	4	3	2	1
5. 師傅校長能幫助我專精拜訪關鍵人物的技巧	6	5	4	3	2	1
1. 師傅校長能幫助我瞭解策劃交接典禮的方法	6	5	4	3	2	1
2. 師傅校長能幫助我通曉利用就職演說彰顯治校理念的技巧	6	5	4	3	2	1
3. 師傅校長能幫助我改善擷取單位簡報重點之技巧	6	5	4	3	2	1
4. 師傅校長能幫助我善用慎聽私下建言的技巧	6	5	4	3	2	1
5. 師傅校長能幫助我重視詳閱書面記錄的方法	6	5	4	3	2	1
6. 師傅校長能幫助我善用會議決定的策略	6	5	4	3	2	1
1. 師傅校長能幫助我了解體察全校同仁需求的方法	6	5	4	3	2	1
2. 師傅校長能幫助我活用掌握年度校務要領的方法	6	5	4	3	2	1
3. 師傅校長能幫助我根據學校現況研訂學校發展計畫的策略	6	5	4	3	2	1
4. 師傅校長能幫助我結合課程計畫和校務發展的有效實踐，提升學生的學習能力	6	5	4	3	2	1
5. 師傅校長能幫助我掌握擴充學校公共關係的策略	6	5	4	3	2	1
6. 師傅校長能幫助我活用扮演校長角色特質的方法	6	5	4	3	2	1
1. 師傅校長能幫助我掌握面對傳統維護與更新的策略	6	5	4	3	2	1
2. 師傅校長能幫助我善用推動改革方案的方法	6	5	4	3	2	1
3. 師傅校長能幫助我活用面對非正式組織的技巧	6	5	4	3	2	1
4. 師傅校長能幫助我通曉處理獎懲案件的方法	6	5	4	3	2	1
5. 師傅校長能幫助我善用面對控案與申訴的方法	6	5	4	3	2	1
1. 師傅校長能幫助我了解體察校長工作意義的方法	6	5	4	3	2	1
2. 師傅校長能幫助我使用考慮學校發展需求的技巧	6	5	4	3	2	1
3. 師傅校長能幫助我掌握平衡家庭與工作的技巧	6	5	4	3	2	1
4. 師傅校長能幫助我認識參與校長專業團體的方法	6	5	4	3	2	1
5. 師傅校長能幫助我知曉如何獲取社會支持的方法	6	5	4	3	2	1
6. 師傅校長能幫助我發展提攜後進的培育策略與方法	6	5	4	3	2	1

師傅校長教導課程內涵調查問卷量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生徐崧瑋使用本人所編製之「師傅校長教導課程內涵之調查問卷」，作為其研究論文之使用工具。

量表編製者：陳本義 (簽章)

中華民國 102 年 2 月 () 日