

雲嘉南五縣市國小初任校長行政表現與 學校效能關係之研究

柳 敦 仁

嘉義縣政府教育局特殊教育課長

李 茂 能

嘉義大學國民教育研究所教授

吳 培 源

南華大學幼教系副教授

摘 要

本研究旨在探討雲嘉南五縣市國民小學初任校長行政表現與學校效能之實況及二者關係。本研究設計採用問卷調查法，以雲嘉南五縣市服務年資未滿二年(含)國小校長服務學校教師為問卷實施對象，問卷共寄發 268 份，有效樣本計有 248 份。研究工具為研究者自編之「國民小學學校狀況問卷調查表」。所得資料以 SPSS 10.0 統計分析軟體進行 Pearson 積差相關及單因子、二因子變異數分析，以驗證研究假設。茲將本研究之主要研究結果摘要如下：

一、國小初任校長行政表現整體及其各層面與學校效能整體及其各層面具高度的正相關。

二、不同性別的國小初任校長在行政表現及學校效能均未達顯水準。

三、偏遠(含山地、特偏)地區及「6 班以下」及「13-24 班以下」之小型學校的國小初任校長在整體行政表現及整體學校效能均優於城市(省、縣轄市)或「25 班以上」大型學校。

四、國小初任校長不同程度的行政表現在整體學校效能及其各層面均達顯著，且高得分組及中得分組學校表現優於低得分組學校。

五·不同主任經歷及主任年資的國小初任校長，在整體行政表現、行政管理、人際溝通、教學領導方面差異達到顯著水準:

- (一) 在高服務年資組:二種主任經歷的國小初任校長在整體行政表現、行政管理、人際溝通、教學領導等層面的表現均優於二種以上主任經歷校長。
- (二) 在二種以上主任經歷組:低服務年資的國小初任校長在整體行政表現、行政管理、人際溝通、教學領導方面的表現均優於高服務年資組。

關鍵詞：初任校長、行政表現、學校效能

A Study of Elementary School Administration Performance and School Effectiveness Demonstrated by Novice Principals in Southern Taiwan

Liu, Tun-Jen

Sub-section chief of special education, Bureau of Education,
Chiayi County Government

Lee, Mao-Neng

Professor, National Chiayi University

Wu, Peir-Yuan

Associate Professor, Department of Nursery Childhood Education

Abstract

This research aimed at investigating the relationships of novice elementary school principals' administrative performance and school effectiveness in Yunlin, Chiayi, and Tainan regions. The study employed the survey research method. The self-designed questionnaires were mailed to 268 elementary school teachers at Yunlin, Chiayi, and Tainan region, whose principals served a term less than two years. A total of 248 valid samples were obtained. The collected data were analyzed via Pearson product-moment correlation, and one- / two-way ANOVA using SPSS 10.0.

The major findings of this study are summarized as follows:

1. There was a positive relationship between novice principals' administrative performance and school effectiveness.
2. There was no significant difference found between female principals and male principals on either administrative performance or school effectiveness.

3. Principals at remote regions (including mountain and off-coast areas) and small-sized schools with classes below 6, or classes between 13 to 24, performed better on school administration and school effectiveness, than those at urban regions and big-sized schools with 25 or more classes
4. There was a significant difference on school effectiveness between different levels of principals' administrative performance. That is, principals of high and intermediate administrative performance demonstrated better school effectiveness than those of low administrative performance .
5. Principals of various director experiences and years of director service demonstrated significant differences on overall administrative performance, administrative management, interpersonal relationship, and instructional leadership.
 - (1) For the longer service group, principals with two different kinds of director experiences performed better than principals with more than two different kinds of director experiences on overall administrative performance, administrative management, interpersonal relationship, and instructional leadership.
 - (2) For more than two different kinds of director experience group, principals of short-term year of service performed better than principals of longer year of service in terms on overall administrative performance, administrative management, interpersonal relationship, and instructional leadership.

Key Terms : Novice principals, administrative performance, school effectiveness

雲嘉南五縣市國小初任校長行政表現與 學校效能關係之研究

壹、緒 論

一、研究動機

教育是維繫國家總體競爭力最直接、有效的途徑，而學校教育是各種教育最重要的核心，所以國家的任何教育政策與措施，均有賴學校教育來貫徹執行。校長是學校的靈魂人物，是學校教育成敗的關鍵因素之一。所以西諺說：「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校」。在二十一世紀教育改革的浪潮中，學校領導者的行政管理、領導行為、社區公共關係、意見溝通等等作為，在在都牽動著校務的推展及學校經營的成效。

行政院教育改革審議委員會於民國八十五年發表「教育改革總諮議報告書」，明確提出教育鬆綁、保障學習權、父母的教育權及教師專業自主權等四項改革理念，強調教師專業自主，回歸教育本質，落實學校本位管理，由下而上的改革本質，學校校務推展強調成員的共同參與和分享，校務的執行更重視溝通與協調，校園生態環境已然產生巨大變化。民國八十八年國民教育法及其施行細則陸續修正公佈，國小實施校長遴選制度，打破行之多年的派任制。隨著政府組織精簡調整，以往扮演全省各縣市國民中小學校長統一甄選、儲訓工作的台灣省政府教育廳亦隨之走入歷史，有關校長的甄選與儲訓工作，轉而由各縣市政府自行辦理。新制度、新方式遴選的初任校長之行政表現狀況如何？此外，政府近年來推動教改，初任校長在執行教改計劃及措施（諸如小班小校、教育優先區、教科書開放、師資來源多元化、…等），其學校的效能狀況如何？均值得探討，為本研究動機之一。

影響學校效能的因素很多，校長是其中重要關鍵因素之一，美國教育行

政學者 Hughes 與 Ubben(1989)指出有效能的學校和有效能的校長是密切相關聯的；Edmonds(1979)也認為校長是創造有效能學校的關鍵。根據國內研究者在探討影響學校效能的因素，大多偏重於校長的教學領導及領導型態面向之探討（鄭玉美，2004；曾增福，2003；黃哲彬，2003；楊淙富，1998），然而領導與管理行為只是校長行政作為的一部份，校長的人際溝通、社區關係等層面亦屬行政表現的重要內涵。國內學者以「校長行政表現」為主題作為研究的論文並不多見，以初任校長行政表現為主題的研究國內至目前止，有顏秉嶼等人（1990）台灣省國民中學初任校長行政效能評量之研究。而以國小校長行政表現、行政效能關係為主題之研究論文，有張德銳（1992）國民小學校長行政表現、組織氣氛、組織效能調查之研究。前述二篇研究時間距今已有十餘年時間，且前者係以國民中學初任校長為對象，後者對象則針對國小校長。不同的時空背景，新的校長遴選制度，國民小學初任校長行政表現與學校效能關係為何，實有必要進一步驗證，此為本研究動機之二。

研究者目前服務於基層的教育行政單位，在任職地方政府教育局督學職務期間，發現自民國八十八年國民教育法及其施行細則修正公佈實施後，國民小學校長任用由派任制改為遴選聘任制。因以遴選代替派任所以甄選員額變多。甄選辦法對經、歷資格的要求是隨著學歷而有不同的要求，學歷愈高者所需的經歷愈少，有的只需二年的行政經歷即可參加校長甄選，更有甚者有的縣市辦理校長甄選時並無主任行政經歷的限制（黃慶宗，2002）。故校園中，年輕新世代校長有愈來愈多的趨勢，此新生代校長固為我們的國教生態注入了新觀念，為校園投注朝氣與活力。但相對的亦發現部份初任校長之辦學表現並未獲得學校同仁及社區家長的認同，有些更造成校長與學校同仁、家長間的緊張關係，學校效能表現當然倍受影響。初任校長是否因其性別不同、主任服務年資、主任經歷不同，被派往不同規模的學校與學校所在地區服務等因素，因而影響其行政表現及服務學校的學校效能，值得進一步去探究，俾提供教育行政單位訂定校長遴選資格的參考，此為本研究動機之三。

二、研究目的與研究假設

基於上述之研究動機，本研究欲達成的目的如下：

- (一)探討國小初任校長行政表現與學校效能的實況。
- (二)分析國小初任校長行政表現與學校效能的關係。
- (三)比較不同背景變項的國小初任校長行政表現與學校效能是否有差異。
- (四)根據研究結果提出建議，供教育行政單位校長培育及將擔任校長者參考。

具體而言,本研究欲驗證的研究假設如下：

- (一)國小初任校長在「行政表現量表」上的得分與「學校效能量表」的得分具有顯著相關。
- (二)不同背景變項的國小初任校長，其行政表現有差異。
- (三)不同背景變項的國小初任校長學校效能表現有差異。
- (四)國小初任校長在「學校效能量表」的得分因「行政表現能力」的不同而有差異。

貳、文獻探討

一、校長行政表現的意義與層面

(一) 校長行政表現的意義

校長就是學校行政的領導者。故校長的行政表現，其實即是校長在學校行政的作為與表現，張德銳（1992）指出校長的行政表現，係指校長處理學校行政事務所表現的才華能幹。

本研究將校長的行政表現的意義界定如下：校長行政表現，係指校長為達成學校的教育目標，在兼顧有效及經濟原則下，依據教育和行政原理，應

用系統化、科學化的管理法則，綜理學校一切事務所展現的才華與能力。

(二) 校長行政表現的層面與內涵

1、校長行政表現的層面與內涵

張德銳(1992)認為校長行政表現是校長為達成學校教育目標，依據教育和行政原理以及科學法則綜理校務，所表現的才華能幹。所以校長行政表現，是校長處理學校事務的能力。探究校長校務處理能力，其實也可視為評鑑校長。經分析國內、外校長評鑑規準研究(王麗雲,2000;江文雄等,1999;吳順財,1999;侯世昌等,2000;張德銳,2000)，發現校長評鑑的領域大概有：教育政策與法令的執行、學校經營管理、教學領導、專業責任、溝通與人際關係、學生學習成就、社區互動等七項。其中，教育政策與法令的執行、學校經營管理可歸類行政管理；教學領導、專業責任、學生學習成就應屬教學領導；社區互動是社區關係；溝通與人際關係屬人際溝通。

本研究綜合國內、外學者有關校長職責及校長評鑑規準的見解，歸納校長行政表現為四層面：行政管理、教學領導、社區關係、人際溝通，參見表 2-1。

表 2-1 校長行政表現層面彙整表

校長行政表現層面歸類	校長職責的內涵	校長評鑑規準的內涵
行政管理	計劃與組織、革新發展、人事組織、學校管理、政策執行、領導管理、事務管理、行政管理、校務發展	教育政策與法令的執行、學校經營管理
教學領導	教學領導、支持教師專業發展、兒童輔導、研究輔導、教學視導	教學領導、專業責任、學生學習成就
社區關係	公共關係、對外工作、社區工作	社區互動
人際溝通	溝通協調、學校氣氛	溝通與人際關係

二、學校效能的意義與評量指標

(一) 學校效能的意義

學校為一複雜的社會系統，其所訂的目標比一般工商界的目標更籠統，很難具體化和量化。學校效能是一複雜的概念，所涉及的因素很多，並具有多方面建構的特質（邱錦昌，2003）。一所特定學校在界定效能時，往往要在相互競爭的價值中作一選擇，並且效標也經常成為政治上爭論的主題（Sammons, Hillman & Mortimore, 1995），因此學校效能的定義迄無一致的觀點。茲將國內外學者（吳培源，1994；黃久芬，1996；蔡素琴，1997；李佳霓，1999；葉天賞，2001；郭慶發，2001；吳清山，2002；Brookover 與 Lezotte, 1979；Purkey 與 Smith, 1983；Murphy, Weil, Hallinger 與 Mitma, 1985；Levine 與 Lezotte, 1990；Chapman, 1993；Young, 1998）等人對學校效能意義研究結果，歸納臚列如表 2-2：

表 2-2

學校效能意義彙整表

學者（年代）	學校效能意義
吳培源（1994）	學校為達成教育目標所進行的方法、步驟或程度，亦即學校目標與其實際成效符合的程度。
黃久芬（1996）	學校效能包含五種向度：學校環境規劃、教師教學投入、教師工作滿足、學生學習表現、學校氣氛。
蔡素琴（1997）	學校效能是指學校在各方面均有良好的績效，包括校長的領導、學生學業成就、學校組織氣氛、學校文化與價值及教職員發展。
李佳霓（1999）	學校效能涵蓋範圍相當廣泛，舉凡涉及校園運作的內外部因素，可測或不可測的學校表現，均是學校效能討論的範圍。
葉天賞（2001）	學校效能包括質的（學校組織氣氛、教師教學品質、學校領導的效能、高度的期望或理想目標）和量的（學生學習效果和成就測驗）等兩個層面。
郭慶發（2001）	學校整體表現上皆有良好的成績，包括環境設備、行政領導、教師教導、學生表現、社區支援、學校氣氛等方面，皆能達成學校預定目標。

吳清山 (2002)	一所學校在學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值，以及教職員發展等各方面均有良好的績效，並能夠達成學校所預訂的目標。
Brookover 與 Lezotte (1979)	有效能的學校是有更多的學生達到測驗的目標。
Purkey 與 Smith (1983)	指出有效能的學校不單只是在閱讀和數學等智育成績有較高表現之單一特徵。它應是具有普遍而共同的多元特性的，如校長的領導、學校氣氛、課程與教學等，都是影響學校效能的因素之一。
Murphy, Weil, Hallinger 與 Mitma (1985)	學校效能即是學生在標準化測驗中所測量出的閱讀和數學的高成就。
Levine 與 Lezotte (1990)	學校在生產性的學校氣氛與文化、學生重要學習技巧的獲得、適切的督導學生進步、實用導向的教職員發展、傑出的領導方式、家長的積極參與、學校課程有效的安排實施、學生高度的期望與要求等目標的達成。
Chapman (1993)	學校效能意義為：辦學目標的性質和成就的獲得、客觀目的的獲得、測量目標獲得所使用的標準。
Young (1998)	學校運用現有的教育資源，表現於學生學業成就和提升教師工作士氣的程度。

綜合上述學者對學校效能意義的看法，本研究認為：學校效能乃是學校為實本研究認為：學校效能乃是學校為實踐其組織功能，在一定操作歷程及教育資源投注下，所獲得實際成效與學校組織目標符合的程度。學校組織目標包括學生學習表現、學習技巧和策略、教師教學投入、教師工作滿足、教職員專業發展、校長的領導、課程與教學、學校的氣氛、學校文化、環境設備、家長與社區支援等。

(二) 學校效能評量指標

效能評量指標是判定效能的規準也是設計改進組織效能的依據。Steer (1977)研究組織效能的評量方式，歸納分為單變項效能評量 (univariate effectiveness measure) 和多變項效能評量 (multivariate effectiveness measure) 二種。單變項效能模式如早期研究以學生學業成就為效能指標，因只用單一

標準來評量學校，雖接近現實狀況，但失之偏狹有欠週延，且準據的定訂易淪於個人主觀價值的判斷，客觀性招質疑。多變項效能模式是由各理論架構的綜合規納，求得各種不同層面的指標，以多面向有系統的對學校效能作量測、預測與說明，是目前普遍被接受的方式。但學校多元效能指標獲得及標準間常存在矛盾與衝突是其被垢病的問題（洪啟昌，2001）。

國內外有關學校效能指標研究者甚多，例如 Levine 與 Lezotte (1990)、Codianni 與 Wilbur (1983)、Edmonds (1979)、林金福 (1992)、吳培源 (1994)、林泊佑 (1994)、李皓光 (1995)、黃久芬 (1996)、謝金青 (1997)、申章政 (1999)、蔡進雄 (2000)、林婉琪 (2000)、陳慶安 (2001)、林岐旺 (2001) 與吳清山 (2002) 等人的研究，茲將其見解臚列彙整如表 2-3。

表 2-3 學校效能指標彙整表

效能指標		研究者												次數統計			
		林金福 (1992)	吳培源 (1994)	林泊佑 (1994)	李皓光 (1995)	黃久芬 (1996)	謝金青 (1997)	申章政 (1999)	蔡進雄 (2000)	林婉琪 (2000)	陳慶安 (2001)	吳清山 (2002)	林岐旺 (2001)		Edmonds (1979)	Wilbur (1983)	Codianni 與 Wilbur (1983)
教師	課程安排	√	√					√					√				5
	對學生高度期望													√	√	√	3
	不斷評估學生進步														√	√	2
	教師教學品質	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√				11
	教師專業成長						√					√			√	√	4
學生	重視基本技能												√	√	√	3	
	學生學習表現	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√				11
	學生行為表現	√	√	√					√			√					5
學校氣氛	成員工作滿足	√	√	√		√	√	√	√	√		√					9
	家長與學校關係		√						√			√					3
	師生關係	√	√							√		√					4
	溝通協調	√	√		√			√	√	√		√					7
	學校氣氛				√	√	√	√			√	√	√		√		8
	社區家長支持				√		√			√		√	√			√	6

環境設備	環境規劃與設備	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	11
其他	計劃與目標		√				√									2
	校長領導				√		√	√			√	√	√	√	√	8
	行政管理				√		√			√						3
	其他指標	√		√	√		√			√	√	√	√		√	9

由表 2-3 國內外學者專家對學校效能指標研究可知教師教學品質、學生學習表現、環境規劃與設備等被提及 11 次最多，而成員滿足、學校氣氛、溝通協調各有 9、8 及 7 次，也是評鑑學校效能的重要指標，但因成員滿足、溝通協調均有助提升組織氣氛，故將該二項併為學校氣氛。所以，本研究擬以（一）教師教學（二）學生學習（三）學校氣氛（四）環境設備等四層面，為學校效能之研究變項。茲將本研究學校效能指標：教師效能、學生效能、學校氣氛及環境設備等四層面內涵分述如下：

- （一）教師教學：教師有高品質的教學服務、時時主動自我進修成長、依每位學生個別之需要規劃提供個別化教學指導、對學生保持高度的期望、時時檢討調整教學、不斷的評估學生常學習進步。
- （二）學生學習：每位學生都能習得基本能力、在個人既有的基礎上求得更好的學習成果、有紀律的行為表現。
- （三）學校氣氛：全校教職員團隊要保持高昂的成員士氣、和諧的學習氣氛、合作有紀律的工作氣氛、順暢多元的溝通協調機制、與家長社區有溫馨信任的親師關係。
- （四）環境設備：學校要有安全的校園環境規劃、充足的教學設備支持教師與充裕的教育經費投注及各項設備得到妥善的管理及維護。

三、校長行政表現與學校效能之相關研究

目前國內針對校長或初任校長行政表現實徵研究及其相關資料非常少，張德銳（1992）研究台灣地區（台灣省、台北市、高雄市）全體公私立

國民小學之校長行政表現、組織氣氛、組織效能調查研究，結果發現校長行政表現與組織效能呈正向關係，且校長行政表現的各層面能有效預測整體組織效能的總變異量達 47%。研究者綜合文獻探討結果發現行政表現四層面與學校效能有關。

1. 行政管理與學校效能之相關研究

謝百亮（1995）以南投縣國民小學教師為對象，亦發現不同學校行政管理型態的國民小學教師，在整體工作滿意及其各層面得分的差異均達顯著水準。社區關係與學校效能之相關研究。林月盛（1985）以台灣省國民小學教育人員為研究對象，發現國民小學公共關係與學校效能有密切相關，即學校公共關係越好學校效能也越佳。楊育絲（2002）以彰化縣國民小學校長、主任、教師為對象，亦發現學校公共關係與學校效能整體與各層面具有中高度正相關。林振中（2001）研究發現學校推展公共關係成效越佳，學校效能也越好。

2. 人際溝通與學校效能的相關研究

胡素華（2004）以台東縣公立國民小學教師為對象，發現校長之溝通行為、教師工作滿意及學校組織效能各層面及層體皆達顯著，校長溝通行為對學校效能並具有預測力。姜武智（2001）研究亦發現校長溝通行為與學校效能具有顯著的正相關，且校長的行政溝通行為對學校效能存在預測力。辛武男（2003）的研究亦支持同樣的結果。

3. 教學領導與學校效能的相關研究

張慈娟（1997）在國小校長教學領導與學校效能之研究中，發現國小校長教學領導行為與學校效能有典型的相關存在。曾增福（2003）在國中校長教學領導與學校效能關係之研究中，發現校長教學領導各層面與學校效能各層有極顯著正相關，校長教學領導行為對學校效能各層面有顯著預測力。李雲漳（2002）、林純媛（2005）對國小校長學領導與教師效能的研究結果看法也相近。

綜合以上國內文獻發現校長之行政表現與學校效能有密切關係校長的

行政表現或行政管理、社區公共關係、溝通行為、教學領導等表現愈好，則學校效能也愈佳。校長的行政表現也有預測學校效能的效果。

參、研究方法

本研究旨在探討國小初任校長之行政表現與學校效能間的關係。本研究採用文獻分析及問卷調查法，首先由國內外實證研究結果及相關理論學說的分析建立研究架構，其次經由隨機樣本資料的統計分析，以解答本研究之各項研究假設。茲分五部分說明本研究，一為研究架構；二為樣本規劃與研究對象；三為研究工具；四為研究程序；五為資料處理。

一、研究架構

依研究目的及相關文獻探討，建立本研究架構如圖 1。背景變項包括校長的人口變項及學校之環境變項等兩部分。人口變項包含校長性別、校長的主任經歷、校長的主任年資；環境變項包括學校所在地區、學校規模（班級數）。校長行政表現含「行政管理」、「社區關係」、「人際溝通」、「教學領導」等四個層面；學校效能含「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」四個層面。

茲將研究架構圖 1 之變項間關係及研究路徑說明如下：

- 一、假設一：國小初任校長在「行政表現量表」上的得分與「學校效能量表」的得分具有顯著相關（以粗雙箭頭線表示）。
- 二、設假二：不同背景變項的國小初任校長，其行政表現具有顯著差異（以單箭頭線表示，起點為自變項，終點為依變項）。
- 三、假設三：不同背景變項的國小初任校長學校效能表現具有顯著的差異（以單箭頭線表示，起點為自變項，終點為依變項）。
- 四、假設四：國小初任校長在「學校效能量表」的得分因「行政表現」的不同而有顯著的差異（以粗虛單箭頭線表示，起點為自變項，終點為依變項）。

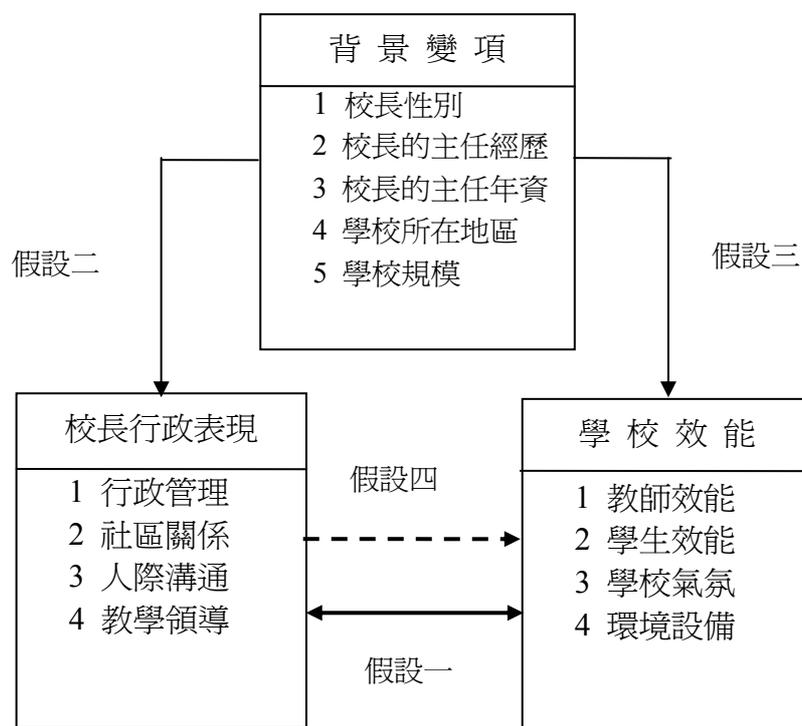


圖 1 研究架構圖

二、樣本規劃與研究對象

樣本數大小的決定，其關鍵乃在於是否能抽取具有代表性的樣本。一般而言，決定樣本數的大小取決於一、研究者甘冒犯第一類型錯誤的機率；二、需有多大的統計考驗力；三、預估的效果值大小。在教育研究中，第一類型錯誤的機率通常定在.05，統計考驗力定在.80，至於預估效果值則視研究性質與目的而定，一般可先暫定為中效果值（李茂能，2002）。

本研究根據李茂能（2002）修訂自 Cohen（1992）「效果值大、中、小的樣本大小估計與各統計量數效果值的設定表」來推估各組的最少樣本數。當第一類型錯誤（ α ）=.05，統計考驗力（power）=.80，效果值設定為中效果值（ η^2 ）=.50，各變項所需的最少樣本數如表 3-1。

表 3-1

研究樣本各變項所需的最少樣本總人數一覽表

變項	變項分類	統計方法	組數	每組最少 樣本數	最少樣本 總人數
性 別	男、女	t 考驗	2	64	128
校長的主 任年資	低年資組 (≤ 8 年)、 高年資組 (> 8 年)	t 考驗	2	64	128
校長的主 任經歷	一種經歷、二種經歷、 二種以上經歷	單因子變異數 分析	3	52	156
學校規模	7 班以下、7-12 班、 13-24 班、25 班以上	單因子變異數 分析	4	45	180
學校所在 地區	城市(省、縣轄市)、一 般鄉鎮、偏遠(含山地、 特偏)	單因子變異數 分析	3	52	156
不同程度 行政表現	低得分組、中得分組、 高得分組	單因子變異數 分析	3	52	156

由表 3-1 得知，在滿足各組最低樣本總人數的原則下，所需的樣本人數至少需 180 人，若以問卷回收率為 70% 估計，則本研究的樣本數至少應為 258 人。

本研究係針對九十三學年度台灣省雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市等五縣市，校長任職年資未滿(含)兩年之所有公立國民小學為樣本學校，樣本學校的全體教師為問卷抽樣範圍。由九十四年三月教育部網站(教育部，2005)公佈之「國民小學各別資料」，以樣本學校當學年度的教師編制數之五分之一的教師為樣本教師實施量測(樣本學校班級編制數乘 1.5 取

其整數 X，X 再除以 5，所得商有小數者全部予進 1)。依各校抽樣樣本數，問卷分別寄送問卷學校，請學校人員以隨機方式，分送教師填答。本研究問卷填答對象包括級任教師、兼任行政工作教師及科任教師。

本研究問卷共寄發 268 份，回收 254 份，回收率 94.8%。經剔除資料填答不全者，有效回收問卷計 248 份，有效回收率 97.6%。有關本研究樣本分佈、抽樣情形如表 3-2。

表 3-2

樣本分佈與抽樣情形

縣市別	學校規模	7 班以下	7~12 班	13~24 班	25 班以上	小 計
雲林縣	樣本學校數	7	1	-	-	8
	教師編制數	63	18	-	-	81
	抽樣人數	14	4	-	-	18
嘉義市	樣本學校數	0	2	-	1	3
	教師編制數	0	36	-	73	109
	抽樣人數	0	8	-	15	23
嘉義縣	樣本學校數	18	2	-	-	20
	教師編制數	162	21	-	-	183
	抽樣人數	36	4	-	-	40
台南縣	樣本學校數	8	6	1	5	20
	教師編制數	72	75	24	273	444
	抽樣人數	16	16	5	56	93
台南市	樣本學校數	-	1	2	5	8
	教師編制數	-	15	63	376	454
	抽樣人數	-	3	13	78	94
總計	樣本學校數	33	12	3	11	59
	教師編制數	297	165	87	722	1271
	抽樣人數	66	35	18	149	268

三、研究工具

本研究問卷調查所使用的工具為研究者自行編製之「國民小學學校狀況問卷調查表」，內含「校長行政表現量表」及「學校效能量表」，以上問卷的填答對象為教師。此外「學校及校長個人基本資料調查表」由校長填答。

(一) 校長行政表現量表

本問卷旨在了解初任校長學校效能的現況，根據文獻分析，整理出校長行政表現之相關因素，包括行政管理、社區關係、人際溝通、教學領導四個層面。問卷再由研究者參考相關研究論文（張德銳、1992；沈進發 2001、吳清山 1989）後編製而成。採李克特式 (Likert-type) 五點量表評量，每一題項區分為五種程度，校長行政表現量表分為以「完全做到」、「大致做到」、「部分做到」、「很少做到」、「完全未做」，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分計分。由受試者根據自己所感受的實際狀況，在五種選項中選擇一個最接近的程度作答，得分越高者，表示校長的行政表現越佳，反之分數越低者代表行政表現越差。在「校長行政表現」的高、中、低得分組區別方面，以問卷得分前 27%者為高得分組；得分後 27%者為低得分組；介於中間者為中得分組。

(二) 學校效能量表

本問卷旨在了解國小初任校長學校效能的情形，根據文獻分析，整理出學校效能之相關因素，包括教師效能、學生效能、學校氣氛、環境設備四個層面。問卷由研究者參考相關研究論文（許坤真、2003；吳培源、1994）後編製而。採李克特式 (Likert-type) 五點量表評量，每一題項區分為五種程度。對學校效能評定分為「完全符合」、「符合」、「尚符合」、「不符合」、「完全不符合」程度，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分計分。由受試者根據自己實際感受，在五種選項中選擇一個最接近的程度作答，得分越高者，表示學校效能表現越佳，反之代表學校效能越差。其內容效度及建構效度分析如下：

(1) 內容效度分析

問卷初稿完成後，送請國內具有教育行政專長之教授二位、具實務行政工作經驗的現職教育行政工作人員二位、現職國小校長、主任及教師各二名合計十位，協請鑑定問卷的架構、題意明確度、問卷完整性並提供修正意見，據以建立內容效度。

問卷初稿回收後，各題項依所勾選的類項進行百分比統計，每題項「適合」及「修正」兩類等相加後，其和未達 70% 之題項先予刪除，其餘部分就專家學者及實務工作者所提供之修正意見彙整後，經與指導教授再商討修正保留，並據以編製成預試問卷。

預試問卷編製完成後，以分層隨機抽樣（stratified random sampling）依據層級抽取 7 所學校，做為預試樣本學校，並以預試樣本學校之全部編制教師數，共 212 名為預試對象實施預試，預試學校及人數分佈詳如表 3-3。

表 3-3

預試樣本分配表

學校規模	7 班以下	7~12 班	13~24 班	25 班以上	小計
母群學校數	33	12	3	11	59
母群教師編置數 (A)	297	165	87	722	1271
預試學校數	3	1	1	2	7
預試人數 (B)	27	18	30	137	212
預試人數與編制教師比 (B/A)	9%	11%	34%	19%	16.7%

接著，寄發預試問卷。寄發學校及人數詳見表 3-4 預試學校及人數一覽表，扣除無回寄及回寄但填答資料不全者，有效回收 161 份，有效回收率 76 %。

表 3-4

預試學校及人數一覽表

縣市別	學校名稱	預試人數	有效回收數	回收率
雲林縣	華南國小	9	7	78%
嘉義縣	好美國小	9	9	100%
	桃園國小	9	9	100%
嘉義市	北園國小	18	10	56%
	世賢國小	74	53	73%
台南縣	正新國小	63	51	81%
台南市	西門國小	30	22	73%
合	計	212	161	76%

(2) 建構效度分析

本研究以因素分析進行「建構效度」分析。在項目分析後，採用探索式因素分析法 (exploratory factor analysis)，以主因素分析法 (principle factor analysis) 抽取因素，以特徵值 (共同因素解釋的變異量百分比) $\lambda = 1.0$ 為抽取因素標準，解釋變異數之能力小於 1.0 的因素則予刪除。為簡化各題項在各因素間的複雜性，使因素負荷量的解釋趨向簡單，使用最大變異數法 (Varimax) 做正交轉軸 (orthogonal rotations) 處理。

校長行政表現量表分析結果顯示其抽樣適當性 KMO (Kaiser-Mayer-Olkin Value) 值為.934 及 Bartlett 球形檢定值=3614.003，達顯著水準 ($p=.000 < \alpha=.05$)。

因素分析特徵值 λ 因素負荷量在.3 以上者屬於與原先文獻探討結果的理論架構大致相符，依本研究理論架構將校長行政表現此四因素依序分別命名「社區關係」、「行政管理」、「教學領導」及「人際溝通」。此四個因素共

可解釋總量表的總變異量達 65.705%，其中學校效能之學校氣氛因素可解釋 18.278%，環境設備因素可解釋 16.764%，教師效能因素可解釋 16.471%，學生效能因素可解釋 14.192%，所以經篩選後的題項尚反應本量表之內容架構，量表建構效度獲得支持。

表 3-5

校長行政表現量表 KMO 及 Bartlett 檢定

Kaiser-Mayer-Olkin 取樣適切性量數		.934
	近卡方分配	3614.003
Bartlett 球形檢定	自由度	406
	顯著性	.000

素分析，得特徵值 λ 大於 1 的因素共有四個，此與文獻探討結果的理論架構大致相符。

(3) 信度分析

為了解量表的可靠性與一致性，再採用內部一致性 α 係數考驗 (Cronbach's alpha)， α 係數越高，表信度越好。校長行政表現量表 27 題項，全量表 α 係數 .9589 ($F=7.3039$, $p=.000 < \alpha = .05$)；各層面的 α 係數：「行政管理」.9109 ($F=3.365$, $p=.000 < \alpha = .05$)、「社區關係」.9336 ($F=4.5148$, $p=.000 < \alpha = .05$)、「人際溝通」.9045 ($F=3.1417$, $p=.000 < \alpha = .05$)、「教學領導」.8866 ($F=2.6462$, $p=.000 < \alpha = .05$) 均達 .05 顯著水準，亦即各分量表或全量表的信度均顯著高於 .70。全量表及其各層面之 .95 % 信賴區間介於 .8572~.9697，顯示本問卷的內部一致性信度頗佳。

四、研究實施程序

本研究係根據研究者於地方教育行政單位服務所發現的問題，經與指導

教授商討其可行性及實用性後，確定研究方向與研究問題後，蒐集相關文獻資料、文獻回顧與探討、建立研究架構、提出研究假設、編製問卷、問卷調查施測、資料統計分析、最後撰寫研究報告。整個研究程序圖示如圖 2 所示。

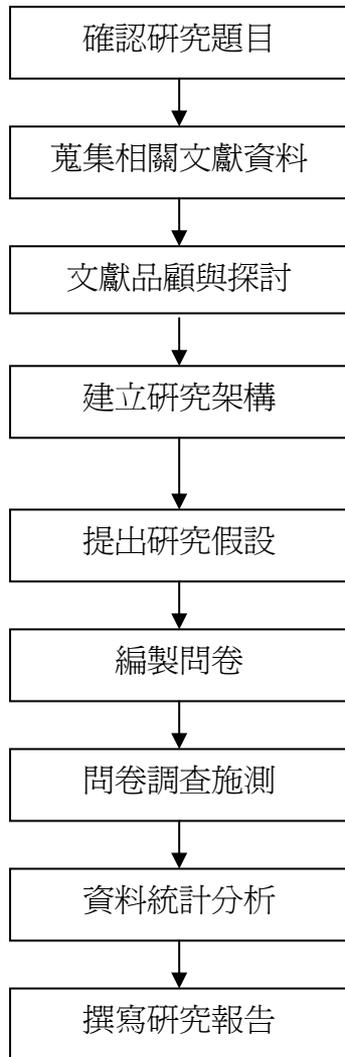


圖 2 研究程序圖

五、資料處理

茲將本研究假設及其所使用的統計方法敘述如下：

研究假設一：國小初任校長在「行政表現」量表上的得分與「學校效能」量表的得分具有顯著相關。

以皮爾森積差相關，探討初任校長行政表現整體及其各層面與學校效能整體及其各層面間相關係數是否達顯著相關。

研究假設二：不同背景變項的國小初任校長行政表現具有顯著差異。

1. 以 t 檢定，考驗不同性別之初任校長，其行政表現整體及各層面之差異情形。
2. 以單因子變異數分析，考驗不同學校所在地區、學校規模二變項之初任校長，其行政表現整體及各層面之差異情形。考驗結果若達顯著水準（ $\alpha = .05$ ），再以薛費法（Scheffè method）進行事後多重比較。
3. 以二因子變異數分析，考驗不同處室主任經歷與不同處室主任年資的國小初任校長之行政表現的交互作用情形。若交互作用達顯著水準（ $\alpha = .05$ ），再進行單純主要效果分析。

研究假設三：不同背景變項的國小初任校長學校效能表現具有顯著的差異。

1. 以 t 檢定，考驗不同性別之初任校長，其學校效能整體及各層面之差異情形。
2. 以單因子變異數分析，分析不同學校所在地區、學校規模二變項之初任校長，其學校效能整體及各層面之差異情形。考驗結果若達顯著水準（ $\alpha = .05$ ），再以薛費法（Scheffè method）進行事後多重比較。
3. 以二因子變異數分析，分析不同處室主任經歷與不同處室主任年資的國小初任校長之學校效能的交互作用情形。若交互作用達顯著水準（ $\alpha = .05$ ），再進行單純主要效果分析。

研究假設四：國小初任校長在「學校效能」量表的得分因「行政表現」

能力的不同而有顯著的差異。

取不同程度的校長行政表現組（高分組、中分組、低分組），以單因子變異數分析來考驗其學校效能表現是否有差異。分析結果若達顯著水準（ $\alpha = .05$ ），則進一步以薛費法（Scheffè method）進行事後比較。

為顧慮研究解釋的實質價值，本研究利用 SPSS 的關聯強度的統計量值，以補充說明研究假設考驗的結果。有關變異數分析及相關係數分析結果，以 Cohen（1988）訂定的效果值（effect size）標準如表 3-6，做為分析結果與實質應用價值之判定依據。

表 3-6

效果值 (effect size) 判定標準

	效果值範圍	實質運用上之判斷
變異數分析方面	$\eta < .01$	沒有運用價值
	$.01 < \eta < .06$	小效果值
	$.06 < \eta < .14$	中等效果值
	$\eta > .14$	大效果值
相關係數方面	$r < .10$	沒有運用價值
	$.10 < r < .30$	小效果值
	$.30 < r < .50$	中等效果值
	$r > .50$	大效果值

肆、研究結果與討論

茲分就國小初任校長之行政表現與學校效能的現況分析，國小初任校長

行政表現與學校效能關係分析，不同背景變項的國小初任校長行政表現之差異分析，不同背景變項的國小初任校長學校效能之差異分析，國小初任校長不同程度行政表現在學校效能之差異分析。說明如下：

一、國小初任校長之行政表現與學校效能的實況分析

為瞭解目前國小初任校長行政表現的情形，採用平均數、標準差、變異係數、題平均數及相依樣本 t 考驗，針對國小初任校長行政表現之整體及其各層面作分析。

(一) 國小初任校長行政表現

1. 資料分析

由表 4-1 可知，國小初任校長之「整體行政表現」的題平均數（整體行政表現平均數／總題數）為 4.23；而其各層面「行政管理」、「人際溝通」、「社區關係」、「教學領導」之題平均數（因各分量表之題數不同）介於 4.08~4.29 之間，其中「行政管理」4.29、「人際溝通」4.29、「社區關係」4.23、「教學領導」4.08。

表 4-1

國小初任校長行政表現現況分析摘要表 (N=248)

行政表現層面	平均數	標準差	題數	變異係數 (CV)	題平均數 (平均數／題數)
行政管理	38.67	4.18	9	10.81	4.29
社區關係	29.63	3.69	7	12.45	4.23
人際溝通	21.48	3.09	5	14.39	4.29
教學領導	24.48	3.27	6	13.36	4.08
整體行政表現	114.27	12.27	27	10.73	4.23

由表 4-2 得知，行政管理與社區關係 ($t=2.38$, $p=.018 < \alpha = .05$)、行政管理與人際溝通 ($t=.01$, $p=.993 > \alpha = .05$)、行政管理與教學領導 ($t=8.94$, $p=.000 < \alpha = .05$)、社區關係與人際溝通 ($t=-2.03$, $p=.043 < \alpha = .05$)、社區關係與教學領導 ($t=5.22$, $p=.000 < \alpha = .05$)、人際溝通與教學領導 ($t=6.91$, $p=.000 < \alpha = .05$) 等配對組別，考驗結果「行政管理」與「人際溝通」、「行政管理」與「社區關係」、「人際溝通」與「社區關係」三配對組均未達顯著水準。顯示，「行政管理」4.29、「人際溝通」4.29 及「社區關係」4.23 三層面的題平均數大小並無差異。

此外，就變異係數 CV (標準差 SD 的大小與平均數 M 的大小相比起來是佔平均數的多少百分比，其公式為 $CV=SD \times 100 / M$) 的數值分析方面，由表 4-1 知，以「人際溝通」(14.39) 最高，其他依次為「教學領導」(13.35)、「社區關係」(12.45)、「行政管理」(10.81)。

2. 討論

由以上分析結果可知，國小初任校長行政表現的現況，約在五點量表之 4.23 的位置，顯示國小初任校長行政表現屬高程度表現。

在變異係數 (CV) 的比較中發現：「人際溝通」與「教學領導」兩層面變異係數值較高，這顯示教師對初任校長行政表現各層面的知覺，以「人際溝通」與「教學領導」的知覺程度呈兩極化的現象，可能是初任校長學校大部分屬偏遠小型學校，學校資淺初任教師較多，對教學事務較不嫻熟之故。

由以上之研究結果發現：國小初任校長「整體行政表現」屬高程度良好表現。而行政表現各層面表現「行政管理」、「社區關係」、「人際溝通」相當，而「教學領導」居最末。教師對初任校長在「人際溝通」與「教學領導」兩層面表現的知覺較為分歧。

表 4-2

國小初任校長行政表現各層面之相依樣本 t 檢定摘要表 ($N=248$)

行政表現層面 (代碼)	配對	t 值	P 值	結果比較	層面間之比較
行政管理 (1)	1 - 2	2.38	.018	N. S.	1=2=3>4
	1 - 3	.01	.993	N. S.	
社區關係 (2)	1 - 4	8.94	.000	1>4	
人際溝通 (3)	2 - 3	-2.03	.043	N. S.	
教學領導 (4)	2 - 4	5.22	.000	2>4	
	3 - 4	6.91	.000	3>4	

$$\alpha = .05 / 6 = .008$$

註：N.S. 表未達顯著

二、國小初任校長之學校效能實況

(一) 國小初任校長學校效能現況資料分析

由表 4-3 知，國小初任校長的「整體學校效能」題平均數為 3.97；而其四個層面「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」之題平均數介於 4.13~3.82 之間，其中「教師效能」4.13 最高，其餘層面大小依序分別為「學校氣氛」4.01、「環境設備」3.92、「學生效能」3.82。

表 4-3

國小初任校長學校效能之現況分析摘要表 ($N=248$)

學校效能層面	平均數	標準差	題數	變異係數 (CV)	題平均數 (平均數/題數)
教師效能	24.81	2.91	6	11.73	4.13
學生效能	19.09	2.52	5	13.20	3.82
學校氣氛	20.07	3.06	5	15.25	4.01
環境設備	23.52	3.28	6	13.01	3.92
整體學校效能	87.50	9.88	22	11.29	3.97

由表 4-4 得知，教師效能與學生效能 ($t=2.36$, $p=.000 < \alpha = .05$)、教師效能與學校氣氛 ($t=4.32$, $p=.000 < \alpha = .05$)、教師效能與環境設備 ($t=.09$, $p=.000 < \alpha = .05$)、學生效能與學校氣氛 ($t=-6.53$, $p=.000 < \alpha = .05$)、學生效能與環境設備 ($t=-3.21$, $p=.001 < \alpha = .05$)、學校氣氛與環境設備 ($t=2.59$, $p=.010 < \alpha = .05$) 等配對組，考驗結果各配對組均達顯著水準。顯示，學校效能的四個層面間之單題平均數大小有顯著差異。

此外，由表 4-3 發現以「學校氣氛」15.25 最高，此顯示教師所知覺初任校長學校效能的四層面中，以「學校氣氛」最分歧；其他層面分別為「學生效能」13.20、「環境設備」13.01、「教師效能」11.73。

(二) 討論

由以上分析結果，國小初任校長「整體學校效能」約在五點量表之 3.977 的位置，顯示國小初任校長學校效能屬中上表現，至其各層面以「教師效能」最佳，其次依序為「學校氣氛」、「環境設備」，而「學生效能」表現最後。

在變異係數 (CV) 的比較可知，「學校氣氛」層面變異係數值較大，這顯示教師知覺初任校長學校效能的四層面中，以「學校氣氛」的知覺呈現較大分歧的現象，部分教師知覺學校氣氛是和善的、有活力，同仁間互動良好，但另有部分則呈較負面的看法。

由以上之研究發現：國小初任校長學校學校效能屬中上程度。而學校效能各層面由高而低依序為「教師效能」、「學校氣氛」、「環境設備」、「學生效能」。

表 4-4

國小初任校長學校效能各層面之相依樣本 t 檢定摘要表 ($N=248$)

學校效能層面 (代碼)	配對	t 值	P 值	配對比較	層面間之比較
教師效能 (1)	1 - 2	12.36	.000	1 > 2	1 > 3 > 4 > 2
學生效能 (2)	1 - 3	4.32	.000	1 > 3	

	1 - 4	7.09	.000	1 > 4
	2 - 3	- 6.53	.000	2 < 3
	2 - 4	- 3.21	.001	2 < 4
	3 - 4	2.59	.010	3 > 4

$$\alpha = .05/6 = .008$$

二、國小初任校長之行政表現與學校效能關係分析

為探討國小初任校長之整體行政表現及其各層面（行政管理、社區關係、人際溝通、教學領導）與整體學校效能及其各層面（教師效能、學生效能、學校氣氛、環境設備）之間的關係，以皮爾森（Pearson）積差相關分析檢定之。而為了將整個實驗的錯誤率 α 控制在 .05 的水準，因此利用 Bonferroni 方法控制事後考驗犯第一類型錯誤的機率為 $\alpha = .05/4 = .0125$ ，使得整個研究之中至少有一個犯第一類型錯誤的機率 $\alpha_{EW} \leq .05$ 。

（一）資料分析

1. 就整體行政表現與整體學校效能而言

由表 4-5 國小初任校長行政表現與學校效能 Pearson 積差相關分析摘要表知，「整體行政表現」與「整體學校效能」之間的關係 ($r = .650$, $p = .000 < \alpha = .0125$)，達顯著正相關，依 Cohen (1988) 判別標準，具大效果值之關聯性。

2. 就整體行政表現與學校效能各層面而言

由表 4-5 知「整體行政表現」與「教師效能」之間的關係 ($r = .547$, $p = .000 < \alpha = .0125$)；與「學生效能」之間的關係 ($r = .482$, $p = .000 < \alpha = .0125$)；與「學校氣氛」之間的關係 ($r = .652$, $p = .000 < \alpha = .0125$)；與「環境設備」之間的關係 ($r = .496$, $p = .000 < \alpha = .0125$)。初任校長「整體行政表現」與其學校效能各層面均達顯著正相關，並具中等以上效果值。

3. 就行政表現各層面與學校效能各層面而言

由表 4-5 國小初任校長行政表現與學校效能 Pearson 積差相關分析摘要

表得

- (1) 在「行政管理」層面與「教師效能」($r=.541, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學生效能」($r=.448, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學校氣氛」($r=.604, p=.000 < \alpha=.0125$)、「環境設備」($r=.451, p=.000 < \alpha=.0125$)。初任校長之「行政管理」表現對其學校效能各層面均達顯著正相關，且具中等以上效果值。
- (2) 在「社區關係」層面與「教師效能」($r=.404, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學生效能」($r=.375, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學校氣氛」($r=.475, p=.000 < \alpha=.0125$)、「環境設備」($r=.451, p=.000 < \alpha=.0125$)。初任校長「社區關係」表現對其學校效能各層面均達顯著正相關，且具中等以上效果值。
- (3) 在「人際溝通」層面與「教師效能」($r=.370, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學生效能」($r=.372, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學校氣氛」($r=.535, p=.000 < \alpha=.0125$)、「環境設備」($r=.338, p=.000 < \alpha=.0125$)。初任校長「人際溝通」表現對其學校效能各層面均達顯著正相關，且具中等以上效果值。
- (4) 在「教學領導」層面與「教師效能」($r=.556, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學生效能」($r=.463, p=.000 < \alpha=.0125$)、「學校氣氛」($r=.633, p=.000 < \alpha=.0125$)、「環境設備」($r=.460, p=.000 < \alpha=.0125$)。初任校長「教學領導」對其學校效能各層面均達正相關，且具中或高等效果值。

(二) 討論

由上述相關分析發現，初任校長「整體行政表現」及其各層面與「整體學校效能」及其各層面均達到顯著正相關。初任校長的行政表現愈佳，則學校效能也愈好。若以各層面間相關關係分析比較發現，初任校長的「教學領導」與學校效能各層面有極高度的相關，尤其以「學校氣氛」層面($r=.633$)最高。推究其原因可能：教師最主要的任務是教學工作，校長若能充分的支持教師的教學活動，適時的給予教師鼓勵，主動的協助教師解決各項教學問

題，規劃各種教學支援系統，將能凝聚學校同仁的向心力，增進組織的正向氣氛，進而提升學校效能。

由於國小初任校長「整體行政表現」及其各層面與「整體學校效能」及其各層面均達顯著的相關，且各層面相關係數介於.338~.652 之間，關聯性強度均具中等以上效果值 (Cohen, 1988)。所以，本項目研究結果應具實質意義及運用之價值。

由以上結果知，本研究假設一：國小初任校長在「行政表現量表」上的得分與「學校效能量表」的得分具有顯著相關，獲得充分支持。

表 4-5

國小初任校長行政表現與學校效能之 Pearson 積差相關分析摘要表(N=248)

變項名稱	行 政 表 現				整體行政表現	
	行政管理	社區關係	人際溝通	教學領導		
學 校 效 能	教師效能	.541 (.000)	.404 (.000)	.370 (.000)	.556(.000)	.547 (.000)
	學生效能	.448 (.000)	.375 (.000)	.372 (.000)	.463(.000)	.482 (.000)
	學校氣氛	.604 (.000)	.475 (.000)	.535 (.000)	.633(.000)	.652 (.000)
	環境設備	.451 (.000)	.451 (.000)	.338 (.000)	.460(.000)	.496 (.000)
	整體學校效能	.610 (.000)	.511 (.000)	.481 (.000)	.630(.000)	.650 (.000)

$$\alpha = .05/4 = .0125$$

三、不同背景變項的國小初任校長行政表現之差異分析

(一) 不同性別的國小初任校長在行政表現之差異分析

表 4-6 不同性別的國小初任校長，在「整體行政表現」及「行政管理」、「社區關係」、「人際關係」、「教學領導」各層面之差異均未達顯著水準，顯示，初任校長之行政表現不因性別而有所差異。探究其原因可能：由於社會

開放進步，兩性之間不論求學、服務、昇遷機會、工作績效的評定等已趨平等，尤其教育部特別成立兩性平等委員會，在各級學校校園中營造性別平等的工作環境，對於校長學校經營績效只著重當事者的專業能力及用心投入，未受到男、女性別因素之影響。

根據以上之研究結果，本研究假設 2-1：不同性別的國小初任校長在「行政表現量表」的得分具有差異，未獲得支持。

表 4-6

不同性別之國小初任校長在整體行政表現及其各層面之差異分析摘要表 (N=248)

變項	校長性別 (人數)	教師樣 本數	平均數	標準差	t 值	p 值	關聯強 度 (η)	統計考驗力 ($1 - \beta$)
行政管理	男 (46)	186	38.77	4.25	.387	.534	.002	.095
	女 (13)	62	38.39	3.97				
社區 關係	男 (46)	186	29.67	3.61	.077	.782	.000	.059
	女 (13)	62	29.52	3.94				
人際 溝通	男 (46)	186	21.56	3.11	.506	.478	.002	.109
	女 (13)	62	21.24	3.04				
教學 領導	男 (46)	186	24.58	3.20	.651	.420	.003	.127
	女 (13)	62	24.19	3.48				
整體	男 (46)	186	114.58	12.65	.475	.491	.002	.106
	女 (13)	62	113.34	12.64				

$\alpha = .05$

(二) 不同主任經歷與主任年資的國小初任校長行政表現之差異分析

表 4-7 不同主任經歷與主任資歷的國小初任校長整體行政表現及其各層面描述統計表，表 4-8 不同主任經歷與主任資歷的國小初任校長在整體行政表現及其各層面之變異數分析摘要表。

表 4-7

不同主任經歷與主任資歷的國小初任校長整體行政表現及其各層面描述統計表 (N=248)

層面與因子	背景變項	人數	平均數	標準差
整體行政表現			114.27	12.27
主任年資	低服務年資組	125	115.83	12.35
	高服務年資組	123	112.68	12.03
主任經歷	一種經歷組	29	113.76	12.30
	二種經歷組	108	115.20	11.89
	二種以上經歷組	111	113.50	12.67
行政管理層面			38.67	4.18
主任年資	低服務年資組	125	38.94	4.34
	高服務年資組	123	38.40	4.00
主任經歷	一種經歷組	29	38.79	4.39
	二種經歷組	108	38.94	4.18
	二種以上經歷組	111	38.38	4.14
社區關係層面			29.63	3.69
主任年資	低服務年資組	125	30.05	3.57
	高服務年資組	123	29.20	3.77
主任經歷	一種經歷組	29	29.28	3.64
	二種經歷組	108	29.80	3.70
	二種以上經歷組	111	29.55	3.72
人際溝通層面			21.48	3.09
主任年資	低服務年資組	125	21.99	2.90
	高服務年資組	123	20.97	3.20
主任經歷	一種經歷組	29	21.55	2.80
	二種經歷組	108	21.70	2.39
	二種以上經歷組	111	21.25	3.43
教學領導層面			24.48	3.27
主任年資	低服務年資組	125	24.85	3.28
	高服務年資組	123	24.11	3.22
主任經歷	一種經歷組	29	24.14	2.96
	二種經歷組	108	24.75	3.27
	二種以上經歷組	111	24.32	3.35

表 4-8

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在整體行政表現及其各層面之二
因子變異數分析摘要表 (N=248)

行政 表現 構面	變異來源	離均差平 方和	自由 度	均方	F值	P值	關聯強 度 (η)	統計考 驗力
行政 管理	校長主任經歷	15.281	2	7.641	.448	.639	.004	.123
	校長主任年資	.677	1	.677	.040	.842	.000	.055
	校長主任經歷* 校長主任年資	152.471	2	76.236	4.472	.012	.036	.762
社區 關係	校長主任經歷	5.171	2	2.585	.192	.826	.002	.080
	校長主任年資	5.003	1	5.003	.371	.543	.002	.093
	校長主任經歷* 校長主任年資	46.918	2	23.459	1.739	.178	.014	.363
人際 溝通	校長主任經歷	7.943	2	3.972	.437	.646	.004	.121
	校長主任年資	23.941	1	23.941	2.635	.106	.011	.366
	校長主任經歷* 校長主任年資	85.660	2	42.830	4.714	.010	.037	.785
教學 領導	校長主任經歷	13.325	2	6.663	.648	.524	.005	.158
	校長主任年資	16.744	1	16.744	1.629	.203	.007	.246
	校長主任經歷* 校長主任年資	103.475	2	51.738	5.033	.007	.040	.813
整體 行政 表現	校長主任經歷	125.609	2	62.805	.433	.649	.004	.120
	校長主任年資	108.136	1	108.136	.746	.389	.003	.138
	校長主任經歷* 校長主任年資	1347.14 9	2	673.575	4.646	.010	.037	.779

$\alpha = .05$

茲根據表 4-7 及表 4-8 所示資料，分別對「整體行政表現」及其各層面分析如下：

由表 4-8 知不同主任經歷組與主任年資組之交互作用達顯著水準 ($F=4.646, p=.010 < \alpha=.05$)，顯示二個自變項對依變項具有交互作用，為真正了解二自變項對依變項的影響，再進行單純主要效果檢定，其結果如表 4-9。在主任經歷因子方面，只在高服務年資組 ($F=3.785, p=.025 < \alpha=.05$) 達顯著水準，換言之，有二種主任經歷的初任校長在「整體行政表現」顯著優於二種以上主任經歷者。此外，在主任年資因子方面，二種以上經歷組 ($F=12.895, p=.000 < \alpha=.05$) 達顯著水準，且低服務年資的國小初任校長在「整體行政表現」亦顯著優於高服務年資校長。然因，兩自變項與依變項之間的關聯強度並不大 (η^2 經歷 = .004, η^2 年資 = .003, η^2 經歷 \times 年資 = .037)，屬小效果值標準 (Cohen, 1988)。

表 4-9

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在「整體行政表現」之單純主要效果變異數分析摘要表 ($N=248$)

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值	Scheff 事後比較
主任經歷因子						
低服務年資組	440.853	2	220.426	1.455	.237	-----
高服務年資組	1047.634	2	523.817	3.785	.025	二種經歷 > 二種以上經歷
主任年資因子						
一種經歷組	56.541	1	56.541	.365	.551	-----
二種經歷組	10.251	1	10.251	.072	.789	-----
二種以上經歷組	1868.165	1	1868.165	12.895	.000	低服務年資 > 高服務年資
誤差	35087.620	242	144.990			

$\alpha=.05$

在「行政管理」層面，為了解本資料分析是否違反 ANOVA 變異數同質

性假設，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=1.510, p=.187 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，即受試者的變異情形沒有顯著不同，符合變異數分析同質性基本假定。由表 4-8 知，交互作用達顯著水準 ($F=4.472, p=.012 < \alpha=.05$)。顯示二個自變項對依變項具有交互作用，其交互作用如圖 4-3 及圖 4-4 所示。為真正了解二自變項對依變項的影響，再進行單純主要效果檢定，其結果如表 4-10。在主任經歷因子方面，高服務年資組 ($F=4.212, p=.017 < \alpha=.05$) 達顯著水準，換言之，二種主任經歷的初任校長在「行政管理」表現顯著優於二種以上主任經歷校長。此外，在主任年資因子方面，二種以上主任經歷組 ($F=8.198, p=.005 < \alpha=.05$) 達顯著水準，且低服務年資初任校長的「行政管理」表現顯著優於高服務年資校長。然而，兩自變項與依變項之間的關聯性並不大 (η^2 經歷=.000, η^2 年資=.004, η^2 經歷 \times 年資=.036)，屬小效果值標準。因此，本研究結果實質意義及應用價值可能不大。

表 4-10

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長「行政管理」之單純主要效果變異數分析摘要表 ($N=248$)

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值	Scheff 事後比較
主任經歷因子						
低服務年資組	40.005	2	20.003	1.063	.349	----- ---
高服務年資組	128.404	2	64.202	4.212	.017	二種經歷 > 二種以上經歷
主任年資因子						
一種經歷組	30.086	1	30.086	1.063	.218	----- ---
二種經歷組	7.109	1	7.109	.404	.526	----- ---
二種以上經歷組	131.660	1	131.660	8.198	.005	低服務年資 > 高服務年資
誤 差	4125.679	242	17.048			

$\alpha=.05$

在「社區關係」層面，為了解本資料分析是否違反 ANOVA 變異數同質性假設，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=.859, p=.510 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，符合變異數分析同質性基本假定。由表 4-8 知，交互作用未達顯著水準 ($F=1.739, p=.178 > \alpha=.05$)，表示不同主任經歷與主任年資的初任校長在「社區關係」的表現未達顯著交互作用。再分析其主要效果，不同主任經歷與主任年資因子的 F 值分別 ($F=.192, p=.826 > \alpha=.05, \eta^2_{\text{經歷}}=.002$) 及 ($F=.192, p=.826 > \alpha=.05, \eta^2_{\text{年資}}=.002$)，均未達顯著水準。顯示，國小初任校長的「社區關係」表現，不因其主任經歷與主任年資因素而有所差別。

在「人際溝通」層面，為了解本資料分析否違反 ANOVA 之變異數同質性之假設，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=.828, p=.531 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，即受試者的得分變異情形沒有顯著不同，符合變異數分析同質性基本假定。由表 4-8 知，交互作用達顯著水準 ($F=4.714, p=.010 < \alpha=.05$)。表示二個自變項對依變項具有交互作用，其交互作用如圖 4-5 及圖 4-6 所示，為真正了解二自變項對依變項的影響，再進行單純主要效果檢定，其結果如表 4-11。在主任經歷因子方面，高服務年資組 ($F=3.709, p=.027 < \alpha=.05$) 達顯著水準，換言之，二種主任經歷的初任校長在「人際溝通」表現顯著優於二種以上主任經歷校長。此外，在主任年資因子方面，二種以上經歷組 ($F=14.052, p=.000 < \alpha=.05$) 達顯著水準，且低服務年資的初任校長在「人際溝通」的表現亦顯著優於高服務年資校長。然究察兩自變項與依變項之間的關聯強度並不大 ($\eta^2_{\text{經歷}}=.004, \eta^2_{\text{年資}}=.011, \eta^2_{\text{經歷} \times \text{年資}}=.037$)，屬小效果值標準。

表4-11

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在「人際溝通」之單純主效果的變異數分析摘要表 (N=248)

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	P值	Scheff 事後比較
主任經歷因子						
低服務年資組	21.407	2	10.704	1.276	.283	----- ---
高服務年資組	72.648	2	36.324	3.709	.027	二種經歷>二種以上經歷
主任年資因子						
一種經歷組	.004	1	.004	.001	.982	----- ---
二種經歷組	.166	1	.166	.021	.885	----- ---
二種以上經歷組	147.651	1	147.651	14.05 ₂	.000	低服務年資>高服務年資
誤差	2198.807	242	9.086			

$\alpha = .05$

在「教學領導」層面，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F = .689$, $p = .632 > \alpha = .05$) 未達顯著水準，即受試者的得分變異情形沒有顯著不同，符合變異數分析同質性基本假定。由表 4-8 知，交互作用已達顯著水準 ($F = 5.033$, $p = .007 < \alpha = .05$)，顯示二個自變項對依變項具有交互作用，其交互作用如圖 4-7 及圖 4-8 所示，為真正了解二自變項對依變項的影響，再進行單純主要效果檢定，其結果如表 4-12。在主任經歷因子方面，高服務年資組 ($F = 4.305$, $p = .016 < \alpha = .05$) 達顯著水準，換言之，有二種主任經歷的初任校長在「教學領導」表現顯著優於二種以上主任經歷校長。此外，在主任年資因子方面，二種以上經歷組 ($F = 12.183$, $p = .001 < \alpha = .05$) 達顯著水準，且低服務年資的初任校長在「教學領導」表現顯著優於高服務年資校長。然究察兩自變項與依變項之間的關聯強度均不大 (η^2 經歷 = .005, η^2 年資 = .007, η^2 經歷×年資 = .040)，屬小效果值標準。

表 4-12

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長「教學領導」之單純主要效果變異數分析摘要表 (N=248)

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	P值	Scheff 事後比較
主任經歷因子						
低服務年資組	31.707	2	15.854	1.483	.231	-----
高服務年資組	84.916	2	42.458	4.305	.016	二種經歷>二種以上經歷
主任年資因子						
一種經歷組	1.088	1	1.088	.120	.732	-----
二種經歷組	10.423	1	10.423	.976	.325	-----
二種以上經歷組	124.256	1	124.256	12.183	.001	低服務年資>高服務年資
誤差	2487.895	242	10.281			

$\alpha = .05$

茲將本研究結果，討論分述如下：

1. 不同主任經歷與主任年資二變項在「整體行政表現」及「行政管理」、「人際溝通」、「教學領導」各層面，具有顯著交互作用，顯示國小初任校長不同主任經歷與主任年資二自變項對其「整體行政表現」、「行政管理」、「人際關係」、「教學領導」層面的表現具有不同之效果。
2. 在高服務年資組中，二種主任經歷的初任校長在「整體行政表現」、「行政管理」、「人際關係」、「教學領導」層面表現均優於二種以上主任經歷校長。探究其原因可能：此種不合理的現象，可能是二種以上主任經歷之初任校長服務在大型及城市（省、縣轄市）地區學校比例有偏高的現象所致，由表 3-5 知，本研究高服務年資組中二種以上主任經歷的初任校長服務在大型（25 班以上）或城市（省、縣轄市）學校的人數明顯多於二種主任經歷的人數。因大型或城市地區學校，教職員生人數較多且社區及家長組成多元複雜，易使學校行政運作推動困難度高，校長行政表現自然也不易彰

顯。此外，在二種以上主任經歷組中，低服務年資的初任校長在「整體行政表現」、「行政管理」、「人際關係」、「教學領導」層面表現也優於高服務年資校長。究其原因可能：造成此種不合理的現象，可能是高服務年資組初任校長服務在大型（25 班以上）或城市（省、縣轄市）地區學校比例有偏高的現象所致，由表 3-5 知，在二種以上主任經歷組中，高服務年資初任校長服務在大型（25 班以上）或城市（省、縣轄市）學校的人數也明顯多於低服務年資組。

3. 在主任年資因子中，一種經歷組的高、低服務年資之初任校長在行政表現整體及其各層面差異，均未達顯著水準，探究其原因可能是因該組的問卷人數太少（如表 4-7）且標準差又偏高等雙重因素影響，而造成不易達顯著水準。
4. 不同主任經歷與主任年資二變項在「整體行政表現」、「行政管理」、「人際溝通」、「教學領導」等層面，雖達到顯著交互作用。但因經歷與年資二變項間之關聯強度（ η^2 經歷 \times 年資）皆僅具小效果值（Cohen, 1988）。因此，本研究結果實質意義及其應用價值不大。惟國內有關初任校長不同的主任經歷與主任年資背景變項對其行政表現影響的研究並不多見，所以本研究結果之真正原因，有待後續進一步的研究探討。

根據以上的研究結果，本研究假設 2-2：不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在「行政表現量表」上之得分具有顯著交互作用，獲得大部分支持。

（四）、不同學校所在地區國小初任校長行政表現之差異分析

由表 4-13 可知，不同學校所在地區初任校長的「整體行政表現」及「社區關係」、「教學領導」的表現，偏遠（含山地、特偏）地區優於城市（省、縣轄市）地區學校，在「人際溝通」方面表現，偏遠（含山地、特偏）地區及一般鄉鎮市地區均優於城市（省、縣轄市）地區。推測其原因可能：因偏遠地區的學校，學校規模小教師人數少，學校同仁之間無論在溝通互動或專業交流的機會較多。社區規模小住民少且民風單純，社區學習資缺乏對學校

依賴度較深，與學校關係密切，校長與社區各界的意見溝通順暢，意見整合容易。因此，校長之學校經營容易展現成果。

根據以上研究結果，本研究設設 2-3：不同學校所在地區的國小初任校長在「行政表現量表」上之得分具有顯著差異，大部分獲得支持。

表 4-13

不同學校所在地區的國小初任校長行政表現整體及其各層面之差異分析摘要表 (N=248)

行政表現層面	環境變項	教師樣本人數	平均數	標準差	F值	P值	關聯強度(η)	統計考驗力	Scheff事後比較
行政管理	城市(省、縣轄市)	100	38.06	4.66	1.68	.188	.014	.352	
	一般鄉鎮市	87	38.92	3.81					-----
	偏遠(含山地、特偏)	61	39.33	3.76					
社區關係	城市(省、縣轄市)	100	29.09	3.76	4.74	.010	.037	.788	
	一般鄉鎮市	87	29.39	3.64					3>1
	偏遠(含山地、特偏)	61	30.85	3.41					
人際溝通	城市(省、縣轄市)	100	20.63	3.47	6.71	.001	.052	.914	2>1
	一般鄉鎮市	87	21.87	2.66					3>1
	偏遠(含山地、特偏)	61	22.33	2.66					
教學領導	城市(省、縣轄市)	100	23.89	3.64	3.73	.025	.030	.680	
	一般鄉鎮市	87	24.59	2.84					3>1
	偏遠(含山地、特偏)	61	25.31	3.04					
整體行政表現	城市(省、縣轄市)	100	111.67	13.91	4.29	.015	.034	.764	
	一般鄉鎮市	87	114.77	10.32					3>1
	偏遠(含山地、特偏)	61	117.82	12.27					

$\alpha = .05$

註：因違反變異數同質性假設，「整體行政表現」、「行政管理」、「人際溝通」之數值係經轉換處理後之結果

(五) 不同學校規模的國小初任校長行政表現之差異分析

由表 4-14 可知，不同學校規模的國小初任校長，在「整體行政表現」及

「行政管理」、「社區關係」、「人際溝通」、「教學領導」層面得分平均數之差異均達顯著水準。且 7 班以下及 13-24 班學校表現均優於 25 班以上者。推測其原因可能：小規模學校，通常屬郊區型學校，學校規模小教師人數少，校長校務領導容易且同仁間的溝通互動機會多。又郊外社區規模小且民風單純，對一位治校經驗尚少的初任校長而言，校長行政表現成果容易彰顯。

根據以上研究結果，本研究假設 2-4：不同學校規模的國小初任校長在「行政表現量表」上之得分具有顯著差異，獲得充分支持。

表 4-14

不同學校規模的國小初任校長整體行政表現及其各層面之差異分析摘要表
($N=248$)

行政表現層面	環境變項	教師樣本人數	平均數	標準差	F值	P值	關聯強度(η)	統計考驗力	Scheff事後比較
行政管理	7 班以下	71	39.44	3.89	5.05	.002	.058	.915	3>4
	7-12 班	35	38.94	3.69					
	13-24 班	13	41.77	3.63					
	25 班以上	129	37.87	4.31					
社區關係	7 班以下	71	30.97	3.49	7.78	.000	.087	.988	1>4 3>4
	7-12 班	35	29.54	4.47					
	13-24 班	13	31.69	2.54					
	25 班以上	129	28.71	3.38					
人際溝通	7 班以下	71	22.18	2.72	5.19	.002	.060	.923	1>4 3>4
	7-12 班	35	21.51	3.25					
	13-24 班	13	23.62	1.80					
	25 班以上	129	20.88	3.19					
教學領導	7 班以下	71	25.48	3.08	5.89	.001	.068	.953	1>4
	7-12 班	35	24.00	3.48					
	13-24 班	13	26.46	2.40					
	25 班以上	129	23.87	3.20					
整體行政表現	7 班以下	71	118.07	11.43	7.84	.000	.088	.989	1>4 3>4
	7-12 班	35	114.00	11.94					
	13-24 班	13	123.54	8.90					
	25 班以上	129	111.32	12.18					

$\alpha = .05$

四、不同背景變項的國小初任校長學校效能之差異分析

(一) 不同性別的國小初任校長學校效能之差異分析

表 4-15 為不同性別的國小初任校長學校效能整體及其各層面之差異分析要表，由該表可知，不同性別的國小初任校長，在「整體學校效能」、「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」及「環境設備」各層面差異均未達顯著水準。本結果與林月盛（1995）、吳璧如（1990）、周崇儒（1996）、魏建忠（2001）之研究結果相近，但與吳明雄（2001）、楊淙富（1999）、陳鐘金（2001）、沈翠蓮（1994）等的研究結果不符。探究其原因可能：近年來我國社會開放進步，大眾對工作職務乃至服務績效的評定已無性別刻板印象。所以校長只要能提升自身的專業素養，重視各項政策決定之合理性，重視團體溝通與全員參與，真心關懷同仁需求，協助教師專業成長，同仁對學校效能的知覺已無校長性別上的差異，性別已不是重要因素。

根據以上之研究結果，本研究假設 3-1：不同性別的國小初任校長在「學校效能量表」上之得分具有顯著差異，未獲得支持。

表 4-15

不同性別的國小初任校長學校效能整體及其各層面之差異分析摘要表
($N=248$)

變項	校長性別 (人數)	教師樣 本數	平均數	標準差	t 值	P 值	關聯強度 (η)	統計考驗力 ($1 - \beta$)
教師 效能	男 (46)	186	25.58	1.96	1.37	.246	.023	.210
	女 (13)	62	24.86	1.89				
學生 效能	男 (46)	186	19.48	1.87	.527	.471	.009	.110
	女 (13)	62	19.06	1.69				
學校 氣氛	男 (46)	186	21.08	2.15	1.68	.200	.029	.248
	女 (13)	62	20.22	1.91				
環境 設備	男 (46)	186	24.11	2.16	.005	.942	.000	.051
	女 (13)	62	24.16	1.61				
整體	男 (46)	186	89.21	7.57	1.102	.298	.019	.178
	女 (13)	62	86.81	6.04				

$\alpha = .05$

(二) 不同主任經歷與主任年資的國小初任校長學校效能的差異分析

表 4-16 不同主任經歷與主任資歷的國小初任校長之整體學校效能及其各層面變異數分析摘要表，表 4-17 不同主任經歷與主任資歷的國小初任校長之整體學校效能及其各層面描述統計表。

表 4-16

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在整體學校效能及其各構面之二
因子變異數分析差異摘要表 (N=248)

學校效能構面	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值	關聯強度 η	統計考驗力
教師效能	校長主任經歷	43.193	2	21.596	2.557	.080	.021	.508
	校長主任年資	1.645	1	1.645	.195	.659	.001	.072
	校長主任經歷*校長主任年資	7.501	2	3.750	.444	.642	.004	.122
學生效能	校長主任經歷	20.684	2	10.342	1.667	.191	.014	.349
	校長主任年資	4.701	1	4.701	.758	.385	.003	.140
	校長主任經歷*校長主任年資	18.132	2	9.066	1.462	.234	.012	.311
學校氣氛	校長主任經歷	68.082	2	34.041	3.760	.025	.030	.683
	校長主任年資	4.942	1	4.942	.546	.461	.002	.114
	校長主任經歷*校長主任年資	56.365	2	28.183	3.113	.046	.025	.595
環境設備	校長主任經歷	9.971	2	4.985	.459	.633	.004	.124
	校長主任年資	.713	1	.713	.066	.798	.000	.057
	校長主任經歷*校長主任年資	7.359	2	3.679	.338	.713	.003	.104
整體學校效能	校長主任經歷	332.772	2	166.386	1.710	.183	.014	.357
	校長主任年資	.243	1	.243	.002	.960	.000	.050
	校長主任經歷*校長主任年資	166.825	2	83.413	.857	.426	.007	.196

$\alpha = .05$

表 4-17

不同主任經歷與主任資歷的國小初任校長整體學校效能及其各層面描述統計表 (N=248)

層面與因子	背景變項	人數	平均數	標準差
整體學校效能			87.50	9.88
主任年資	低服務年資組	125	87.99	10.49
	高服務年資組	123	87.00	9.25
主任經歷	一種經歷組	29	86.24	10.40
	二種經歷組	108	88.88	9.45
	二種以上經歷組	111	86.49	10.08
教師效能層面			24.81	2.91
主任年資	低服務年資組	125	24.83	3.09
	高服務年資組	123	24.80	2.74
主任經歷	一種經歷組	29	23.90	2.92
	二種經歷組	108	25.23	2.81
	二種以上經歷組	111	24.65	2.96
學生效能層面			19.09	2.52
主任年資	低服務年資組	125	19.40	2.55
	高服務年資組	123	18.77	2.45
主任經歷	一種經歷組	29	18.79	2.40
	二種經歷組	108	19.44	2.45
	二種以上經歷組	111	18.82	2.59
學校氣氛層面			20.07	3.06
主任年資	低服務年資組	125	20.15	3.01
	高服務年資組	123	19.99	3.12
主任經歷	一種經歷組	29	20.55	3.12
	二種經歷組	108	20.55	2.83
	二種以上經歷組	111	19.49	3.18
環境設備層面			23.52	3.28
主任年資	低服務年資組	125	23.61	3.37
	高服務年資組	123	23.44	3.19
主任經歷	一種經歷組	29	23.00	3.32
	二種經歷組	108	23.66	3.18
	二種以上經歷組	111	23.53	3.37

根據表 4-16 及表 4-17 所示，依序對不同背景變項的國小初任校長「學校效能整體」及其各層面之差異分析如下：

在「整體學校效能」方面，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=.853$, $p=.519 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，符合變異數分析同質性基本假定。進一步分析交互作用情形，由表 4-17 知，並未達顯著水準 ($F=.857$, $p=.426 > \alpha=.05$)，表示不同主任經歷與主任年資國小初任校長在「整體學校效能」表現上沒有交互作用。再看主要效果分析，校長之主任經歷因子與主任年資因子的 F 值，分別為 ($F=1.710$, $p=.183 > \alpha=.05$, $\eta^2_{\text{經歷}}=.014$) 及 ($F=.002$, $p=.960 > \alpha=.05$, $\eta^2_{\text{年資}}=.000$)，均未達顯著差異，顯示國小初任校長在「整體學校效能」之表現上，不因其主任經歷與主任年資之不同而有顯著的差異。

在「教師效能」層面，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=.461$, $p=.805 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，符合變異數分析同質性基本假定。進一步分析交互作用情形 ($F=.444$, $p=.642 > \alpha=.05$)，因未達顯著水準，表示不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在「教師效能」層面的表現沒有顯著的交互作用。再看主要效果分析，初任校長之主任經歷因子與主任年資因子的 F 值，分別為 ($F=2.557$, $p=.080 > \alpha=.05$, $\eta^2_{\text{經歷}}=.021$) 及 ($F=.195$, $p=.659 > \alpha=.05$, $\eta^2_{\text{年資}}=.001$)，均未達顯著水準，顯示，國小初任校長學校在「教師效能」表現，不因校長的主任經歷與主任年資因素而有顯著的差異。

在「學生效能」層面，經利用 Levene 之 F 考驗，結果發現：不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=.802$, $p=.549 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，即受試者的變異情形沒有顯著差異，符合變異數分析同質性基本假定。因交互作用未達顯著水準 ($F=1.462$, $p=.234 > \alpha=.05$)，表示不同主任經歷與主任年資的國小校長在「學生效能」層面的交互作用未達顯著差異。再看主要效果分析，初任校長之主任經歷因子與主任年資因子的 F 值，分別為 ($F=1.667$, $p=.191 > \alpha=.05$, $\eta^2_{\text{經歷}}=.014$) 及 ($F=.758$, $p=.385 > \alpha$

=.05, η^2 年資=.003), 均未達顯著水準, 顯示, 國小初任校長學校在「學生效能」表現, 不因其主任經歷與主任年資之不同而有顯著的差異。

在「學校氣氛」層面, 經利用 Levene 之 F 考驗, 結果發現: 不同主任經歷組與主任年資組, 其變異數同質性檢定 ($F=.441, p=.820 > \alpha=.05$) 未達顯著水準, 即受試者的得分變異情形沒有顯著差異, 符合變異數分析同質性基本假定。由表 4-17 知, 不同經歷組與年資組之交互作用達顯著水準 ($F=3.113, p=.046 < \alpha=.05$), 顯示二自變項對依變項具有交互作用。為了解二自變項對依變項的影響, 再進行單純主要效果分析, 其結果參見表 4-18。

由表 4-18 單純主要效果變異數分析結果得, 在主任經歷因子方面, 高服務年資組 ($F=6.732, p=.002 < \alpha=.05$) 達顯著水準, 換言之, 一種主任經歷及二種主任經歷的國小初任校長學校之「學校氣氛」表現均顯著優於二種以上主任經歷校長學校。而在主任年資因子方面, 各種主任經歷組的初任校長學校的「學校氣氛」的表現, 均未達顯著的差異。究其原因, 可能是高服務年資組與低服務年資組兩組間的平均數及標準差相差不大所致。

表 4-18

不同主任經歷與主任年資的國小初任校長在「學校氣氛」之單純主效果的變異數分析摘要表 ($N=248$)

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	P值	Scheff 事後比較
主任經歷因子						
低服務年資組	4.181	2	2.090	.228	.797	-----
高服務年資組	120.151	2	60.075	6.732	.002	一種經歷 > 二種以上經歷 二種經歷 > 二種以上經歷
主任年資因子						
一種經歷組	19.504	1	19.504	2.076	.161	-----
二種經歷組	5.474	1	5.474	.680	.411	-----
二種以上經歷組	31.920	1	31.920	3.210	.076	-----
誤差	2190.772	242	9.053			

$\alpha = .05$

在「環境設備」層面，為了解本資料分析是否違反 ANOVA 變異數同質性假設，經利用 Levene 之 F 考驗，不同主任經歷組與主任年資組，其變異數同質性檢定 ($F=.761, p=.579 > \alpha=.05$) 未達顯著水準，符合變異數分析同質性基本假定。進一步分析交互作用情形 ($F=.338, p=.713 > \alpha=.05$)，因未達顯著水準，表示不同主任經歷與主任年資的初任校長在「環境設備」層面表現未達顯著的交互作用。再看主要效果分析，初任校長之主任經歷因子與主任年資因子的 F 值，分別為 ($F=.459, p=.633 > \alpha=.05, \eta^2_{\text{經歷}}=.004$) 及 ($F=.066, p=.789 > \alpha=.05, \eta^2_{\text{年資}}=.000$)，均未達顯著水準，顯示國小初任校長在「環境設備」表現，不因其主任經歷與主任年資之不同而有顯著的差異。

2、結果與討論

根據上述研究結果與討論分述如下：

- (1) 不同主任經歷與主任年資的國小初任校長僅在「學校氣氛」層面達到顯著交互作用，在高服務年資組，一種主任經歷及二種主任經歷的初任校長在「學校氣氛」表現優於二種以上主任經歷校長。而在「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」及「環境設備」層面，則沒有顯著的交互作用，顯示初任校長學校在該些層面的表現，不因校長主任經歷與主任年資的不同而有顯著的差別。
- (2) 本研究不同主任經歷與主任年資的國小初任校長的整體學校效能及其各層面之交互作用分析，雖在「學校氣氛」層面達到顯著水準，但各層面的效果值 (η^2) 介於.004~.025，均屬偏低 (Cohen, 1988)。顯示，國小初任校長不同的主任經歷與主任資歷對其學校效能整體及各層面的解釋量不大。因此，本研究結果實質意義與應用價值可能不大。
- (3) 初任校長不同的主任經歷與主任年資之背景變項因素，對其學校效能的影響，國內、外相關的實徵研究並不多見，值得進一步的深入探究，本研究結果可作為未來研究者分析之參考。

根據以上研究結果，本研究假設 3-2：不同主任經歷與主任年資的國小

初任校長在「學校效能量表」上之得分具有顯著交互作用，僅在「學校氣氛」層面上獲得支持。

(三) 不同學校所在地區的國小初任校長學校效能的差異分析

由表 4-19 可知，不同學校所在地區的國小初任校長學校效能，除在「學校氣氛」層面之差異達顯著水準外，其他在「整體學校效能」與「教師效能」、「學生效能」、「環境設備」均無顯著差異。分析可能原因：可能因近年來政府積極推動的教育優先區計劃，大量投入各項教育經費於偏遠及文化不力地區，所以偏遠地區各校的教育資源與教學設施的配置已獲得有效改善，學校所在地已不是影響學校效能表現的因素。

根據以上研究結果，本研究假設 3-3：不同學校所在地區的國小初任校長在「學校效能量表」之得分具有顯著差異，僅在「學校氣氛」層面上獲得支持。

表 4-19

不同學校所在地區的國小初任校長學校效能表現差異分析摘要表 (N=248)

學校效能層面	環境變項	教師樣本人數	平均數	標準差	F值	P值	關聯強度 η	統計考驗力	Scheff 事後比較
教師效能	城市(省、縣轄市)	100	24.63	2.89	.458	.633	.004	.124	
	一般鄉鎮市	87	24.84	3.08					-----
	偏遠(含山地、特偏)	61	25.08	2.72					
學生效能	城市(省、縣轄市)	100	18.88	2.43	.795	.453	.006	.185	
	一般鄉鎮市	87	19.34	2.61					-----
	偏遠(含山地、特偏)	61	19.07	2.54					
學校氣氛	城市(省、縣轄市)	100	19.45	3.26	4.76	.009	.037	.790	
	一般鄉鎮市	87	20.17	2.97					3 > 1
	偏遠(含山地、特偏)	61	20.95	2.64					
環境設備	城市(省、縣轄市)	100	23.31	3.47	.724	.486	.006	.172	
	一般鄉鎮市	87	23.86	3.22					-----
	偏遠(含山地、特偏)	61	23.39	3.02					
整體學校效能	城市(省、縣轄市)	100	86.27	10.08	1.31	.270	.011	.283	
	一般鄉鎮市	87	88.22	10.22					-----
	偏遠(含山地、特偏)	61	88.49	8.96					

$\alpha = .05$

(四) 不同學校規模的國小初任校長學校效能的差異分析

由表 4-20 可知，不同學校規模國小初任校長學校效能，只在「學校氣氛」層面差異達顯著水準，且 7 班以下及 7~12 班學校明顯優於 25 以上學校，即較小型學校之學校氣氛表現優於大型學校。推測其原因可能：因 7 班以下及 7~12 班學校較屬郊區偏遠小型學校，學校規模小教師人數少，溝通互動機會多，學校與社區關係單純。且因郊區偏遠小型學校年輕教師較多，年輕人本就活力熱情，校長只要能予適度的鼓勵與支持，容易營造和協有活力的校園氣氛。

根據以上研究結果，本研究設設 3-4：不同學校規模的國小初任校長在「學校效能量表」之得分具有顯著差異，僅在「學校氣氛」層面獲得支持。

表 4-20

不同學校規模的國小初任校長在學校效能表現之差異分析摘要表 (N=248)

學校效能構面	環境變項	教師樣本人數	平均數	標準差	F值	P值	關聯強度 η	統計考驗力	Scheff事後比較
教師效能	7 班以下	71	24.97	2.83	2.419	.067	.029	.599	
	7-12 班	35	25.74	2.77					-----
	13-24 班	13	25.54	2.63					----
	25 班以上	129	24.40	2.97					
學生效能	7 班以下	71	19.08	2.52	.177	.912	.002	.083	
	7-12 班	35	19.06	2.74					-----
	13-24 班	13	18.62	2.18					----
	25 班以上	129	19.15	2.51					
學校氣氛	7 班以下	71	20.77	2.91	6.296	.000	.072	.965	
	7-12 班	35	21.09	3.47					1>4
	13-24 班	13	21.23	3.06					2>4
	25 班以上	129	19.29	2.84					
環境設備	7 班以下	71	23.90	3.09	.966	.409	.012	.262	
	7-12 班	35	23.37	3.41					-----
	13-24 班	13	24.46	4.35					----
	25 班以上	129	23.26	3.22					

整體 學校 效能	7班以下	71	88.73	9.25	1.852	.138	.022	.477	
	7-12班	35	89.26	10.35					-----
	13-24班	13	89.85	10.75					----
	25班以上	129	86.11	9.91					

$\alpha = .05$

五、國小初任校長不同程度行政表現在學校效能的差異分析

(一) 國小初任校長不同程度整體行政表現在學校效能的差異分析

由表 4-21 可知，國小初任校長低、中、高不同程度整體行政表現，對「整體學校效能」、「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」及「環境設備」等層面均達到顯著，顯示初任校長不同程度行政表現對學校效能具有顯著影響，且各層面效果值 (η^2) 介於 .206~.356，已達大效果值 (Cohen, 1988)。因此，本研究結果應具研究的實質意義及應用價值。

由以上之研究結果顯示：「整體行政表現」高得分組及中得分組學校的「整體學校效能」及其各層面表現均優於低得分組學校。推測其原因：學校行政事務本即包括學校的各項業務，所以校長在整體行政表現愈佳，則學校各項事務的推展表現也愈好，當然可全面的提升學校的效能。

表 4-21

國小初任校長不同程度整體行政表現在學校效能上的差異分析摘要表

($n=248$)

組別 (代碼)	學校效能 層面	離均差平 方和	自由 度	均方	F值	P值	關聯 強度 η	統計 考驗 力	Scheff 事後比 較
低分組 (1)	教師效能	.00136	2	.00068	32.663	.000	.211	1.000	3>1; 2>1
	學生效能	321.906	2	160.953	31.695	.000	.206	1.000	2>1; 3>1; 3>2
中分組 (2)	學校氣氛	758.421	2	379.211	59.622	.000	.327	1.000	2>1; 3>1; 3>2
	環境設備	606.662	2	303.331	36.373	.000	.229	1.000	2>1; 3>1; 3>2
高分組 (3)	整 體	8597.211	2	4298.605	67.802	.000	.356	1.000	2>1; 3>1; 3>2

$\alpha = .05$

註：因違反變異數同質性之假設，教師效能數值係經資料轉換處理後之結果。

(二) 國小初任校長不同程度行政管理在學校效能的差異分析

由表 4-22 可知，國小初任校長不同程度行政管理表現，對「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」層面有顯著影響。各層面的效果值 (η^2) 介於.199~.361，達大效果值。因此，本研究結果應具實質意義及應用之價值。

由以上之研究結果顯示：國小初任校長「行政管理」高得分及中得分組學校之整體學校效能及其各層面的表現均較低得分組學校佳。推測其原因：校長若對上級教育政策、行政法規、作業程序愈瞭解熟悉，則各處室法規、作業程序明確，學校各單位教職人員可各盡其職，愈能發揮單位凝聚及整合的效果。教師在明確可行的校學教學目標下，執行教學專業，校園環境設備得到完善管理維護，學校同仁互動良好，同心協力為學校目標而努力，學生在此學習環境學習，自然願意學習、樂於學習，學校效能自然得以提升。

表 4-22

國小初任校長不同程度行政管理在學校效能及其各層面的差異分析表

(N=248)

組別 (代碼)	學校效能 層面	離均差平 方和	自由 度	均方	F值	P值	關聯 強度 η	統計 考驗 力	Scheff 事後比 較
低分組 (1)	教師效能	595.473	2	297.737	48.566	.000	.284	1.000	2>1; 3>1; 3>2
中分組 (2)	學生效能	312.362	2	156.181	30.521	.000	.199	1.000	2>1; 3>1; 3>2
中分組 (2)	學校氣氛	752.516	2	376.258	58.934	.000	.325	1.000	2>1; 3>1; 3>2
高分組 (3)	環境設備	568.916	2	284.458	33.491	.000	.215	1.000	2>1; 3>1; 3>2
高分組 (3)	整 體	8710.343	2	4355.172	69.198	.000	.361	1.000	2>1; 3>1; 3>2

 $\alpha = .05$

(三) 國小初任校長不同程度社區關係在學校效能的差異分析

由表 4-23 可知，初任校長不同程度「社區關係」表現，對「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」層面有顯著影響。各層面效果值 (η^2) 介於.161~.277，達大效果值。因此，本研究結果

應具研究實質意義與應用價值。

由以上之研究結果顯示：「社區關係」高得分及中得分組學校的整體學校效能及其各層面的表現均優於低得分組。推測其原因可能：校長若能主動與社區各界建立順暢溝通管道，使了解學校之辦學成效與困難所在，必能得到更多社區的人力、物力資源之支持。

表 4-23

國小初任校長不同程度社區關係在學校效能及其各層面的差異分析表
($N=248$)

組別 (代碼)	學校效能 層面	離均差平 方和	自由 度	均方	F值	P值	關聯 強度 η	統計 考驗 力	Scheff 事後比 較
低分組 (1)	教師效能	360.437	2	180.219	25.419	.000	.172	1.000	2>1; 3>1
	學生效能	252.289	2	126.144	23.524	.000	.161	1.000	2>1; 3>1
中分組 (2)	學校氣氛	587.641	2	293.821	41.633	.000	.254	1.000	2>1; 3>1
高分組 (3)	環境設備	513.953	2	256.976	29.477	.000	.194	1.000	2>1; 3>1
	整 體	6677.104	2	3338.552	46.866	.000	.277	1.000	2>1; 3>1

$\alpha = .05$

註：教師效能層面違反變異數同質性假設。

(四) 國小初任校長不同程度人際溝通在學校效能的差異分析

由表 4-24 可知，初任校長不同程度的「人際溝通」表現，對「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」層面有顯著差異。各層面效果值 (η^2) 介於.074~.247，達中至大效果值。因此，本研究結果應具有實質意義與應用價值。

「人際溝通」高得分組及中得分組學校的「教師效能」表現優於低得分組。推測其原因可能：校長若能透過積極主動的溝通過程，傾聽對方的意見設身處地的考量問題，並為老師尋求解決之道，則教師在得校長支持與協助下，也因此提升其教學專業與能力。

表 4-24

國小初任校長不同程度人際溝通在學校效能及其各層面的差異分析表
(N=248)

組別 (代碼)	學校效能 層面	離均差平 方和	自由 度	均方	F值	P值	關聯 強度	統計 考驗	Scheff 事後比 較
低分組 (1)	教師效能	6.02E-11	2	3.01E-11	9.765	.000	.074	.982	2>1; 3>1
	學生效能	174.500	2	87.250	15.361	.000	.111	.999	2>1; 3>1
中分組 (2)	學校氣氛	573.049	2	286.525	40.260	.000	.247	1.000	2>1; 3>1
高分組 (3)	環境設備	350.652	2	175.326	18.683	.000	.132	1.000	2>1; 3>1
	整體	5337.472	2	2668.736	34.793	.000	.221	1.000	2>1; 3>1

 $\alpha = .05$

註：因違反變異數同質性之假設，教師效能層面係經轉換處理後之數值

(五) 國小初任校長不同程度教學領導在學校效能的差異分析

由表 4-25 研究結果顯示：「教學領導」高及中得分組學校在「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」層面的表現均優於低得分組。推測其原因可能：學校的最主要的務任是為學生提供適切的學習環境與課程規劃，並執行有效的教學。校長的職責已經不只是學校的行政領導者，更應該扮演首席教師的角色，成為重要的教學資源者。校長若能主動的領導教師辦理課程規劃、教材選擇、教學研究…等一切與教學相關的工作，必能藉由教學領導及教學視導的歷程，促進學校效能的提升。

表 4-25

國小初任校長不同程度教學領導在學校效能及其各層面的差異分析表
(N=248)

組別 (代碼)	學校效能 層面	離均差平 方和	自由 度	均方	F值	P值	關聯 強度	統計 考驗	Scheff 事後比 較
低分組 (1)	教師效能	597.147	2	298.573	48.757	.000	.285	1.000	2>1; 3>1; 3>2
	學生效能	342.930	2	171.465	34.346	.000	.219	1.000	2>1; 3>1; 3>2
中分組 (2)	學校氣氛	10.253	2	5.127	64.881	.000	.346	1.000	2>1; 3>1; 3>2
高分組 (3)	環境設備	554.069	2	277.035	32.386	.000	.209	1.000	2>1; 3>1; 3>2
	整體	8967.273	2	4483.637	72.447	.000	.372	1.000	2>1; 3>1; 3>2

 $\alpha = .05$

註：「教師效能」、「環境設備」違反變異數同質性之假設。

茲將上述研究結果綜合整理列表於表 4-26，由表得知：

1. 就初任校長不同程度的「整體行政表現」而言：低、中、高不同程度得分組，在「整體學校效」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」及「環境設備」各層面上差異，均達顯著水準。除「教師效能」層面方面，高得分組及中得分組學校表現優於低得分組外，其餘各層面高得分組優於中得分組及低得分組；中得分組學校也優於低得分組。顯示國小初任校長行政表現愈佳，則其「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」各層面的表現也愈好。
2. 就初任校長不同程度的「行政管理」、「教學領導」表現而言：高、中及低不同程度得分組，在「整體學校效能」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」層面上均達顯著水準，且高得分組學校的表現優於中及低得分組，中得分組學校也優於低得分組。顯示國小初任校長「行政管理」、「教學領導」表現愈佳，則其學校效能整體及其各層面表現也愈好。
3. 就初任校長不同程度的「社區關係」及「人際溝通」表現而言：高、中、低不同程度得分組，在「整體學校效」及「教師效能」、「學生效能」、「學校氣氛」、「環境設備」層面差異，均達顯著水準。高得分組學校優於低得分組；中得分組學校也優於低得分組。顯示國小初任校長「社區關係」、「人際溝通」表現愈佳，則其學校效能能整體及其各層面表現也愈好。

根據以上研究結果，研究假設四：國小初任校長在「學校效能量表」的得分因「行政表現能力」的不同而有顯著的差異，獲得充分支持。

表 4-26

國小初任校長不同程度的行政表現在學校效能上的差異分析綜合摘要表

因素	不同程度表現組別	整體學校效能	教師效能	學生效能	學校氣氛	環境設備
整體行政表現	高分組（高）	高 > 低	高 > 低 中 > 低	高 > 低	高 > 低	高 > 低
	中分組（中）	高 > 中		高 > 中	高 > 中	高 > 中
	低分組（低）	中 > 低		中 > 低	中 > 低	中 > 低

行政管理	高分組 (高)	高>低	高>低	高>低	高>低	高>低
	中分組 (中)	高>中	高>中	高>中	高>中	高>中
	低分組 (低)	中>低	中>低	中>低	中>低	中>低
社區關係	高分組 (高)	高>低	高>低	高>低	高>低	高>低
	中分組 (中)	中>低	中>低	中>低	中>低	中>低
	低分組 (低)					
人際溝通	高分組 (高)	高>低	高>低	高>低	高>低	高>低
	中分組 (中)	中>低	中>低	中>低	中>低	中>低
	低分組 (低)					
教學領導	高分組 (高)	高>低	高>低	高>低	高>低	高>低
	中分組 (中)	高>中	高>中	高>中	高>中	高>中
	低分組 (低)	中>低	中>低	中>低	中>低	中>低

伍、結論與建議

一、結論

茲綜合上述研究結果，歸納本研究之結論如下：

(一) 國小初任校長整體行政表現實況良好

根據研究結果發現，國小初任校長的「行政表現」整體及其各層面大致良好。而行政表現四個層面中，「行政管理」、「人際溝通」及「社區關係」等三層面表現沒有差異。

(二) 國小初任校長整體學校效能實況為中上程度

根據研究結果發現，國小初任校長學校的學校效能整體及各層面之得分均屬中上程度。而學校效能四個層面中，以「教師效能」層面表現最佳，其他依次為「學校氣氛」、「環境設備」，「學生效能」層面的表現則最末。

(三) 國小初任校長行政表現與學校效能間有顯著的正相關

根據研究結果發現：

1. 國小初任校長行政表現整體及其各層面愈佳，則學校效能整體及其各層面表現愈好。
2. 在初任校長行政表現各層面與學校效能關係上，就相關係數而言，以「教

學領導」層面與學校效能整體及其各層面的相關係數最高。顯示，初任校長的教學領導表現是影響學校效能重要的因素。

(四) 不同的主任經歷、主任年資、學校所在地區、學校規模等背景變項的國小初任校長，其「行政表現」有差異存在

根據研究結果發現：

1. 不同主任經歷與主任年資的國小初任校長，在高服務年資組方面，二種主任經歷的初任校長表現均優於二種以上主任經歷初任校長。在二種以上主任經歷組方面，低服務年資的國小初任校長表現也優於高服務年資的初任校長。
2. 偏遠（含山地、特偏）地區初任校長表現優於城市（省、縣轄市）地區。
3. 「7 班以下」及「13~24 班」小型學校初任校長表現優於「25 班以上」大型學校。

(五) 不同的主任經歷、主任年資、學校所在地區、學校規模等背景變項的國小初任校長，其學校效能只在「學校氣氛」層面有差異存在

1. 不同主任經歷與主任年資的國小初任校長，在高服務年資組方面，一種及兩種主任經歷的國小初任校長學校的「學校氣氛」皆比二種以上主任經歷初任校長學校佳。
2. 偏遠（含山地、特偏）地區學校的「學校氣氛」比城市（省、縣轄市）學校好。
3. 「7 班以下」及「7~12 班」等之小型學校的「學校氣氛」優於「25 班以上」的大型學校。

(六) 國小初任校長不同程度的行政表現在學校效能上有差異，高得分組優於低得分組

1. 在「整體行政表現」、「行政管理」及「教學領導」層面，高得分組學校的學校效能整體及其各層面優於中得分組及低得分組學校；中得分組學校也優於低得分組學校。
2. 在「社區關係」、「人際溝通」層面，高得分組及中得分組學校的學校效能

整體及其各層面優於低得分組學校。

3. 此結果顯示，校長的「整體行政表現」及其各層面確實與學校效能會相互影響。

二、建議

根據上述的研究發現與結果，本節針對教育行政機關、國小校長及未來研究等分別提出建議，供各相人員及未來研究者參考。

(一) 對教育行政機關的建議

1. 對城市（省、縣轄市）或班級數多的大型學校的初任校長宜提供更多輔導與協助

本研究發現服務城市（省、縣轄市）或班級數多的大型學校的初任校長，無論在「行政表現」或「學校效能」方面均不如偏遠地區或小型學校，因此對城市（省、縣轄市）或班級數多的大型學校的初任校長，實應訂定相關輔導策略並提供更多資源及協助。

2. 初任校長參與校長遴選當先以偏遠地區或小規模校為宜

本研究發現服務偏遠或小型學校的初任校長，無論在「行政表現」及「學校效能」方面均優於服務於城市（省、縣轄市）或班級數多的大型學校。較大規模學校及城市地區學校，因學生、教師同仁人數較多，管理領導不利因素也較多，學區家長對學校需求多元且複雜。故初任校長參加遴選時，當先以偏遠地區或較小規模學校為優先。

3. 辦理校長交流活動及組織績優資深校長輔導團隊，建構初任校長長期的支持與協助網絡

本研究發現初任校長行政表現整體及其各層面與學校效能整體及其各層面均具高度正相關，顯示校長行政表現愈佳，則其學校效能也愈好。因此宜加強校長間的交流活動，如舉辦績優校長學校參訪活動，除增加校長同儕間的情誼，更可增進彼此經驗與心得的交流。可比照國教輔導團至校輔導方式，分區組織資深且辦學績優校長輔導團隊，由駐區督學帶領，長期有系統的就近巡迴各初任校長學校進行經驗分享及實地輔導。

4. 校長儲訓班課程規劃時應加強教學領導專業知能課程的比重

本研究發現初任校長的「教學領導」對學校效能整體及其各層面具有高度的正相關。所以教育行政單位於校長儲訓課程規劃時，應加強教學領導的課程設計，除在教學領導學理方面深入探討外，更應邀請教學領導表現績優之資深校長作經驗分享。

(二) 對校長的建議

1. 教學領導是提升學校效能有效的途徑

本研究發現校長「教學領導」層面對學校效能整體及其各層面具高度的正相關，而初任校長「教學領導」層面的變異係數相對偏高，教師對校長的教學領導表現知覺較分歧。校長的角色與職責，已由早期的單純行政管理作為，轉化為行政管理與教學領導兼重並行，故校長應加強教學視導與評鑑，善盡對教師同仁協助輔導之責，經由教室觀察，發現問題、釐清問題根源，進而訴之有效行動，提昇教師教學品質與學校效能。

2. 主動進修提升教學領導專業知能

由研究發現校長「教學領導」層面對學校效能整體及其各層面具最高的相關係數關係。校長身為首席教師，教學領導的角色日形重要，為使教學領導實務能具體落實，校長當不斷的學習教學領導技巧，因此，應主動積極參與進修研習，接受專業訓練，培養正確的教學領導信念，提昇自我之課程與教學能力，成為重要的教學資源者。

(三) 對未來研究的建議

1. 研究對變項方面

有關國民小學初任校長行政表現與學校效能的關係之研究，在國內相關的研究成果尚非常缺乏。本研究之研究架構與變項設計，係研究者參考相關文獻資料及個人在地方教育行政工作現場的經驗歸納而得。研究架構及變項設計是否周延，一直是研究者關心的問題，尤其是否還有其他重要變項或中間變項諸如校長 EQ 人格特質、校長領導風格、辦學理念、學區家長社經地位、學生父母教育參與等因素存在，尚有待進一步的研究釐清。因此，建議

未來的研究可以考慮將此些變項納入。

2. 研究方法方面

本研究係以問卷調查法研究調查初任校長的行政表現與學校效能關係，問卷對象為初任校長學校教師，雖在問卷說明欄已清楚的闡明，本研究純屬研究性質及決對保密的說明，但填答者在填答的過程中，可能受個人防衛及其他週遭環境等因素，未能真實的呈現實際感受。又本研究對象，係服務年資兩年（含）以內之國小初任校長，其在校服務時間不長，有的甚至未滿一學年，問卷填答教師對校長行政表現各方面的瞭解與感受可能未盡深入。因此，建議未來研究除了量化的問卷調查外，可另外配合質性研究的現場觀察及深入訪談，以質的、量的研究並進，祈以多元的角度來探討及詮釋研究主題的真實意義。

3. 研究工具方面

本研究所使用的工具為自編之「國民小學學校狀況問卷調查表」（「校長行政表現量表」與「學校效能量表」）。雖然以文獻分析作為建構問卷之基礎，且經專家效度、項目分析、因素分析及信、效度考驗，已建立一定程度之信、效度。但根據文獻探討資料顯示，評量行政表現及學校效能的指標是多元的，未來的研究可依行政表現、學校效能指標的發展與研究本身的實際需求來增減調整問卷內容，以期對研究更客觀與週延。

4. 研究對象方面

本研究係以雲林、嘉義、台南五縣市的公立初任國小校長為研究對象，研究結果推論具限制性。未來的研究對象若能擴及全國（含私立學校校長），甚至國民中學校長，以瞭解全國狀態，將更具實質意義與參考價值。

參考書目：

王麗雲（2000）。*台南縣國民中小學校長評鑑量表*。台南：台南縣政府教育

- 局專案報告（未出版）。
- 申章政（1999）。*國小校長管理溝通類型、衝突管理風格與學校效能之關係研究*。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 江文雄、張德銳、康宗虎、張明輝、林炎旦、黃三吉、曾淑惠、黃裕城（1999）。*台北市中小學校長評鑑方案之探討*。台北：台北市政府教育局專案報告（未出版）。
- 吳明雄（2001）。*國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究*。台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 吳財順（1999）。*國民小學校長評鑑之研究*。台北：台北縣政府教育局。
- 吳培源（1994）。*台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究*。台北：國立台灣師範大學教育研究所博士論文（未出版）。
- 吳清山（1989）。*國民小學管理模式與學校效能關係之研究*。台北：國立政治大學教育研究所博士論文（未出版）。
- 吳清山（2002）。*學校效能研究*。台北：五南。
- 吳璧如（1990）。*國民小學組織文化與組織效能關係之研究*。高雄：國立高雄師範大學碩士論文（未出版）。
- 李佳霓（1999）。*國民中學組織學習、教師個人學習與學校效能關係之研究*。高雄：國立高雄師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 李茂能（2002）。*量化研究的品管：統計考驗力與效果值分析*。*國立嘉義大學國民教育研究所學報*，8，1-24。
- 李雲漳（2002）。*國民小學校長教學領導與教師效能之研究*。屏東：國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 李皓光（1995）。*國民小學學校效能評量指標之研究*。台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 沈進發（2001）。*台北縣國民小學初任校長工作內涵入職狀況及其相關因素之研究*。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

- 沈翠蓮 (1994)。國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究。高雄：國立高雄師範學院教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 辛武男 (2003)。高雄縣國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能之研究。屏東：國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 周崇儒 (1996)。國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究。台北：台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 邱錦昌 (2003)。教育視導與學校效能。台北：元照。
- 林月盛 (1995)。國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究。高雄：國立高雄師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 林金福 (1992)。國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究。台北：國立政治大學教育研究所碩論文 (未出版)。
- 林泊佑 (1994)。國民小學公共關係與組織效能之相關研究。台北：國立政治大學教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 林振中 (2001)。國民小學公共關係推展與學校效能關係之研究。屏東：國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 林婉琪 (2000)。國民小學教師士氣與學校效能關係之研究—以台灣北部地區三市為例。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 林岐旺 (2001)。學校組織變革策略與學校效能關係之研究。台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 林純媛 (2005)。雲嘉地區國民小學校長教學領導與學校效能關係之研究。嘉義：國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 侯世昌、張素貞、林曜聖、朱淑雅、劉志芳、陳全明 (2000)。台北縣國民小學校長評鑑之研究。台北：台北縣政府教育局專案報告 (未出版)。
- 姜智武 (2001)。國民小學校長溝通行為、學校組織氣氛與學校效能關係之研究—以桃園縣為例。台北：台北市立師範學院國民教育研究所碩士論

- 文（未出版）。
- 洪啟昌（2001）。台北縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 胡素華（2004）。台東縣國民小學校長溝通行為、教師工作滿意與學校組織效能之研究。台東：國立台東大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 陳慶安（2001）。高級工業職業學校組織學習與學校效能關係之研究。彰化：國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文（未出版）。
- 張慈娟（1997）。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。新竹：國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 張德銳（1992）。國民小學校長行政能力表現、組織氣氛、組織效能調查研究。台北：先登出版社。
- 張德銳（2000）。國民中小學校長評鑑系統的初步建構。初等教育學刊，7，15-38。
- 許坤真（2003）。中南部地區國民小學校長專業承諾與學校效能關係之研究。嘉義：國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 陳鐘金（2001）。國民小學學校本位管理與學校效能關係之研究。花蓮：國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 曾增福（2003）。桃園縣國民中學校長教學領導與學校效能關係之研究。台北：國立台灣師範師大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 郭慶發（2001）。國民小學學校規摩、組織鬆散結合程度與學校效能關係之研究。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 黃久芬（1996）。國民小學全面品質管制與學校組織效能關係之研究。台北：台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文（未出版）。
- 黃哲彬（2003）。學校組織再造在學校行政之衝擊與因應。教育資料與研究，54，111-116。
- 黃慶宗（2002）。我國國民中小學校長遴選制度之研究。載於林文律主編，中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集（頁

- 219-234)。台北：國立台北師範學院。
- 楊育絲 (2002)。彰化縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究。台南：國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)
- 楊淙富 (1999)。彰化縣國民小學校長領導特質與學校效能之研究。台中：國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 葉天賞 (2001)。國民中學校長行政溝通與學校效能之關係研究。高雄：國立高雄師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 蔡素琴 (1997)。學校組織結構與學校效能之理論分析。教育研究, 5, 203-220。
- 蔡進雄 (2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。台北：國立台灣師範大學教育研究所博士論文 (未出版)。
- 鄭玉美 (2004)。苗栗縣國民小學校長教學領導與學校效能相關之研究。台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 謝百亮 (1994)。南投縣國民小學行政管理與教師工作滿意相關之研究。台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 謝金青 (1997)。國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構。台北：國立政治大學教育研究所博士論文 (未出版)。
- 顏秉嶼、詹馨、張建成、裘友善、張德銳、黃鴻文 (1990)。台灣省國民中學初任校長行政效能評量研究。台灣省立新竹師範學院，未出版。
- 魏建忠 (2000)。綜合高中教師專職成長與學校效能關係之研究。彰化：國立彰化師範大學工業教育系碩士論文 (未出版)。
- Brookover, W. B. & Lezotte, L. (1979). *Change in school characteristics coincident with changes in student achievement*. East Lansing :Michigan State University College of Urban Development.
- Chapman, J. (1993). Leadership, management and the effectiveness of schooling : Arespose to Mr. Gradgrind. *Journal of education administraction*, 31, 4-18.

- Codianni, A. V., & Wilbur, G. (1983). *More effective school from research to practice*, New York: Clearinghouse on Urban Education.
- Cohen, J (1988) . *Statistical power analysis for behavioral sciences*. (2nd ed.) N. J. : Erlbaun.
- Cohen, J. (1992) . A power primer. *Psychological bulletin*. 112 (1) . 115-159.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational leadership*, 37, 15-27.
- Hughes, L. W., & Ubben, G. C. (1989). *The elementary principal' s handbook: A guide to effective action* (3rd. ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Levine, D.C. & Lezotte, L. W. (1990) *Unusually effectiveness schools*. Madison: National Center for Effective School Research and Development.
- Murphy, J., Weil, M. Hallinger, P. & Mitman, A. (1985). School Effectiveness: A conceptual framework. *The Educational Forum*. 49(3). 362-374.
- Purkey, S. C. & Smith, M. S. (1983), "Effective school: A Review" . *The elementary school journal*, 83, 4-15.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995) . *Key characteristic of effective schools : A review of school effectiveness research*. London: Office for Standards in Education, Institute of Education.
- Steer, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Young, D. J., (1998) . *Characteristics of effective rural school : A longitudinal study of western Australian rural high school student*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED422 151)