

在第二次的焦點座談當中，唯一被確認修正的構面只有「學校經營」，與會者多數認為(受訪者 2-1、2-4 與 2-9)學校經營也涵蓋其他包括課程與教學領導、社區與公共關係等內容，因此為求精準描述此向度之內涵，因此更名為行政管理，藉此也與課程與教學領導相互輝映。

整體而言，校長主任之核心能力向度 7 個構面在歷經兩回合的焦點團體訪談之後，只有政策執行與專業成長兩個向度完全沒有改變，其餘者有的因為邏輯順序調換(例如：教學與課程領導→課程與教學領導)，有的擴充領域(例如：社區關係→社區與公共關係)，有的則是調整向度意涵(例如：人格特質→辦學態度與精神)，有的則是精確定義向度(例如：學校經營→行政管理)，變更內容整理如表 4-1 內容所示。

表 4-1 核心能力向度修訂

	舊向度	新向度	修訂原因
第一次焦點座談	政策執行	政策執行	未修訂
	教學與課程領導	課程與教學領導	邏輯順序
	社區關係	社區與公共關係	意涵擴充
	人格特質	辦學態度與精神	意涵調整
	品質確保與改善	品質確保與永續發展	意涵調整
	專業成長	專業成長	未修訂
第二次焦點座談	學校經營	行政管理	精確定義

為便於記憶，本研究將七個向度可以再整併為「政策」、「行政」、「教學」、與「專業態度」四大項，其中「政策」包括政策執行，「行政」包括社區與公共關係、行政管理、品質確保與永續發展等，「教學」包括課程與教學領導，而「專業態度」包括辦學態度與精神、與專業成長。換言之，國民中小學校長主任專業發展課程內容主要包括政策、行政、教學、與專業態度四大面向。每一面向並有不同核心能力向度、核心能力指標。

第二節 核心能力指標的修訂過程

本節在將從個別的核心能力指標進行討論與分析，以下依照政策執行、行政管

理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長，以及品質確保與永續發展之次序，分別深入探索向度中指標修訂之過程與立論基礎。

一、政策執行向度

原本此向度中有 5 項指標，經過兩次的焦點團體座談之後，有 3 項有進一步的修訂與改變。首先，教育政策與法令的傳達只關注在學校成員，經與會專家建議(受訪者 1-8)應該也需要讓家長知悉與瞭解，因此據此進行變更。其次，有關執行上級交付任務雖然很重要，但是事後目標達成狀況之成效評估工作也是需要的，因此將該指標修訂為有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效(受訪者 1-1 與 1-2)，以擴充此指標之意涵與完整性。最後，與會者指出在執行時，不能只顧及組織目標或個人需求，應該更需要顧及不同個體的多元價值的需求，因此本研究團隊針對用詞予以修訂，捨棄組織目標與個人需求，改以不同個體多元價值取代之。

表 4-2 政策執行向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次焦點訪談	1.能瞭解及遵守教育政策法令。	未修訂
	2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。	意涵擴充
	3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。	未修訂
	4.能有效執行上級政策達成教育目標， <u>並有效評估成效</u> 。	意涵擴充
	5.政策執行時能兼顧組織目標與 <u>不同個體多元價值與需求</u> 。	用詞修訂

二、行政管理向度

在該向度中原本有 14 項指標，經過兩次焦點團體座談之後，增加為 16 項指標，包括修改的 2 項，以及新增加指標 2 項(詳細內容請見表 4-3)。首先，是第 7 項指標的字詞調整，將「可」去除，以簡化字詞，讓用字遣詞更精準(受訪者 1-2)。其次是第 11 項指標原本是「能有效處理校園危機事件」，但受訪者(1-3)表示，校長主任對於校園危機除了要能有效處理之外，事先的洞察與瞭解，更是防範危機

發生的關鍵，據此將該項指標加入預防的概念。第三則是第 15 項指標，該指標乃與會者(受訪者 1-1 與 1-6)主動提出，認為在少子化的競爭情境下，校長與主任應該能夠適度營造學校自身的專長與特色，打造學校品牌，藉以吸引家長與學生之青睞，基於上述原因，增加新指標「能建立學校品牌並行銷特色」。最後是第 16 項指標，由於教師是決定學校品質的重要因素，因此與會者(受訪者 1-2)主張，在現代學校中校長主任應該要有能力做好適切的人力資源管理，以提升學校整體的教學品質，因此研究團隊決定增加新指標為能進用優秀教師並做好人力資源管理。

表 4-3 行政管理向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次焦點訪談	1.能規劃及執行校務發展計畫。	未修訂
	2.能凝聚成員共識建立學校願景。	
	3.能有效主持學校會議達成具體決議。	
	4.能營造溫馨合諧的校園氣氛。	
	5.能具備知識管理相關知能。	
	6.能應用資訊科技提升學校行政效率。	
	7.能瞭解各處室業務並有效指導。	字詞調整
	8.能組織高效能的學校行政團隊。	未修訂
	9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。	
	10.能確認問題癥結並做出適切決定。	
第二次焦點訪談	11.能有效預防與處理校園危機事件。	意涵擴充
第一次焦點訪談	12.能從校園規劃與學校建築。	未修訂
	13.能有效編列與執行預算。	
	14.能有效管理分配財務與設備。	
	15.能建立學校品牌並行銷特色。	指標增加
	16.能進用優秀教師並做好人力資源管理。	指標增加

三、課程與教學領導向度

本向度總計 13 項指標，經過兩次焦點團體座談後，除了簡單的文字修改之外，所有與會人士大都同意研究團隊預擬的內容，並未對能力指標有實質的改正意見與發言，因此在字詞調整之後，將所有 13 項指標全數保留。

表 4-4 課程與教學領導向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次與第二次焦點座談	1.能進行教學視導與評鑑。	未修訂
	2.能具備專門學科素養並可實際參與教學。	
	3.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。	
	4.能營造優質教學及學習環境。	
	5.能發展學校本位課程。	
	6.能領導學校教師進行課程實驗與研究。	
	7.能整合相關人員參與課程規畫。	
	8.能有效保障學生學習權益。	
	9.能提昇學生學習品質與學習表現。	
	10.能運用多元理念改善學校評量機制。	
	11.能提昇教師的教學知能。	
	12.能引導課程設計與發展。	
	13.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。	

四、社區與公共關係向度

本向度原先有 10 項指標，在經過兩次的修訂過程中，最後成為 9 項指標(請參見表 4-5)。在第一次座談時，修改能力指標 2 項；在第二次座談時，將第 1、3 與 4 項內容合併，刪除第 2 項指標，並且新增加 1 項指標，以下分別詳細介紹。首先，在第 3 項指標中，原本是使用「建立良好關係」的字詞，但是與會人士(受訪者 1-2 與 1-4)認為可能會有負面的意涵，加上溝通能力乃校長主任重要能力(受訪者 1-2 與 1-6)，因此以「能與家長及社區重要人士保持良好溝通」取代。其次，第 5 項指標，原本使用「能善用傳播媒體，塑造學校優質形象」，但基於負面意涵的考量(受訪者 1-4 與 1-5)，將此指標修改為「能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象」。另外，在第二次的焦點團體座談中，又針對上述的指標有所修訂，主要是將原本第 1、3 與 4 項進行整合處理，與會者(受訪者 2-4 與 2-9)認為現在校長與主任需要有能力把社區、家長與同仁三者進行結合，並且維持良好的互動，才是公共關係的目標因此修訂為「能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係」。其次，原本第一次焦點訪談之後保留下來之第 2 項：能有效營造協商以解決

成員衝突，因為因應上一題之整合，加上本題具有負面意涵，因此決定予以刪除(受訪者 2-4 與 2-9)。第三，有鑑於學校與地方政府、議會與當地的民意代表接觸日益頻繁，學校教育的管轄權下放至地方政府後，校長與主任需要與上述政府機關與人士保持良好關係(受訪者 2-9)，因此決定新增加第 3 項指標：能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。

表 4-5 社區與公共關係向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次焦點訪談	1.能營造與同仁之間合諧的互動關係。	
	2.能有效營造協商以解決成員衝突。	刪除
	3.能與家長及社區重要人士 <u>保持良好溝通</u> 。	文字修改
	4.能協助教師與家長建立良好親師關係。	
第二次焦點訪談	1. <u>能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係</u> 。	整合自第一次焦點訪談之第 1、3、4 題
	2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。	
	3. <u>能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係</u> 。	新增
	4.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。	文字修改
	5.能建立校際合作夥伴關係。	
	6.應策劃並引導學校參與社區服務活動。	
	7.引導社區及家長參與協助學校教育活動	
	8.應先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。	
	9.應定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。	

五、辦學態度與精神向度

該向度原本只有 6 項指標，但是在經過焦點訪談之後，新增 4 項指標(包括 1 項從專業成長向度轉移過來)，總計有 10 項核心能力指標。首先，在第一次焦點座談時，與會者(受訪者 1-3)指出，一位適任的校長或主任「人格特質的養成，我會針對能不能有富愛心情緒的表達、富有同理心的表達」當作判斷標準。呼應此建議，據以增加第 6 與 7 項的能力指標。其次，為了面對變化快速的外在環境需

求，校長「要有一個果斷決策多元文化的能力」(受訪者 1-4)，或者是權變的決策能力，才能足以擔負學校營運之責任。因此，增加第 9 項之指標為：能具備果斷的權變決策能力。最後，在第二次焦點座談時，有與會者(受訪者 2-9)指出，雖然在專業成長向度上校長主任必須具備正確的教育理念，但事實上他更接近辦學所需的態度與精神，因此建議將此指標轉移至本向度中成為一部份，請見第 10 項核心能力指標。

表 4-6 辦學態度與精神向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次焦點訪談	1.能具備自信心與幽默感。	未修訂
	2.能傾聽他人意見展現民主風度。	
	3.能適度掌控自我的情緒表達。	
	4.能具有挫折容忍力。	
	5.能運用心智思考營造創新校園文化。	
	6.能具備誠實正直的良好品德。	
	7.能具有愛心的情緒表達。	新增
	8.能具有同理心的情緒表達。	
	9.能具備果斷的權變決策能力。	
第二次焦點訪談	10.能具備正確的教育理念。	從「專業成長」向度轉移過來

六、專業成長向度

本向度原本有 7 項指標，在經過修訂之後仍有保留 7 項指標，但是有 1 項指標拆成兩題，另外有 2 項指標刪除，以及 1 項指標新增(請見表 4-7)。首先，第 1 項指標原本為「能具備行政領導與教育研究相關知能」，與會者(受訪者 1-2)主張本項指標有兩個不同意義，建議拆開成為 2 項指標。所以，本研究團隊予以分別呈現為第 1 項指標：能具備學校行政領導知能，以及第 2 項指標為能具備教育研究能力。其次，有 2 項指標因為與專業成長缺乏直接關係，受訪者(1-1 與 1-3)建議予以刪除，這兩項指標分別為「引領並帶領教師進行教育改革」與「應先與校內教師討論，瞭解教師需求」。最後，在全球化的趨勢下，「要了解國際教育的趨

勢，進而對整個教育政策上的意涵可能會有深層的了解」(受訪者 1-3)，所以增加「能具備國際觀」的指標。

表 4-7 專業成長向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次焦點訪談	1.能具備學校行政領導知能。	第 1 項指標拆成兩項指標
	2.能具備教育研究能力。	
	3.能帶領學校成員進行團隊學習。	未修訂
	4.能參與專業活動增進專業知識。	
	5.能與教師對話共同討論專業理念與實務。	
	6.能不斷反思提昇自我專業素養。	
	引領並帶領教師進行教育改革。	刪除
	應先與校內教師討論，瞭解教師需求。	
7.能具備國際觀。	新增	

七、品質確保與永續發展向度

本向度原本計有 6 項指標，經過修訂之後，所有與會大都同意原本指標內涵，只有 1 項指標的修訂。第 2 項原本內容為「能比較能力指標與學校實際表現之間的差距」，與會者(受訪者 1-3)認為「能力指標」過於模糊，應該改以「學校目標」當作實際表現的對照，才足以彰顯品質確保的努力，因此將第 2 項指標文字修改為「能比較學校目標與學校實際表現之間的差距」。

表 4-8 品質確保與永續發展向度能力指標修訂

	修正後之能力指標(劃底線者為變更處)	修訂原因
第一次焦點訪談	1.能評估學校發展現況。	未修訂
	2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。	文字修改
	3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。	未修訂
	4.將擬定適切的改善措施。	
	5.訂定改善措施後，能實際執行。	
	6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。	