

# 校長專業能力發展標準及其資源檔之研究

張德銳、丁一顧

## 壹、緒論

### 一、研究動機與目的

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」國內許多教育學者專家皆主張校長的領導行為直接影響學校的辦學品質以及學校的發展。吳清山（民86）指出，長期以來學校效能、組織氣氛、教師工作滿意度以及學生成就的相關研究均顯示校長角色重要性。而林明地（民89）整理出國內近三十年來有關校長領導的實證研究，發現校長領導對於學校人員、過程與結果深具影響。由此可見，校長角色與地位的重要性可見一般。然而很遺憾的，我國一向較重視中小學教師的培育與進修，對於中小學校長的專業培育與發展，並未受到應有的重視。因此，如何有效的促進中小學校長的培育與專業發展，成為當前我國教育改革一個刻不容緩的工作。

中小學校長的培育與專業發展應有一定的標準做為指引。很可惜的，截至目前為止，國內有關中小學校長專業發展之相關研究卻大部分偏重於現況及需求之調查，對於校長專業能力發展標準之建構卻付之闕如。有鑒於此，本研究冀望探討校長專業能力發展標準，以提供國內教育行政機關以及師資培育機關進行校長甄選、培育、證照、遴選、任用、評鑑之參考，並做為中小學校長專業自省的參照，俾使校長能瞭解自身的優缺點及工作上的需求，以便選擇適當的專業發展活動，廣續的提升專業能力，以應付日益艱難的辦學和挑戰。

此外，為有利於中小學校長專業能力的發展，本研究擬提供一套校長專業能力發展的資源檔（resource files）。資源檔指的是中小學校長專業能力行為指標有關的書籍、論文、影片、手冊以及教學媒體等的目錄及說明，這些資源檔可以用來作為校長專業成長的參考，並有利於校長進行自我評鑑後，參酌校長專業能力發展的資源檔，訂定明確可行的專業成長計畫。

根據上述動機，本研究的目的如下：

1. 分析國民中小學校長專業能力之理論內涵。
2. 建構適用於國民中小學校長專業能力發展的標準。
3. 調查國民中小學校長對於校長專業能力發展標準的意見。
4. 撰寫與編製國民中小學校長專業能力發展之資源檔。
5. 根據研究結果，做為建立國民中小學校長專業發展的參考以及資源檔網路系統建置之依據。

## 二、名詞界定

### (一)國民中小學

係指台灣地區公立國民中小學而言，總計有 3235 所中小學。

### (二)校長專業能力發展

校長專業能力發展可定義為校長在導入及在職的生涯中，有計畫、有系統、且主動參與各種與其職能相關的進修成長與發展，不斷追求卓越的學識及能力，同時具有服務和奉獻的精神，促進自我成長、提昇學校效能以確保教育品質。

### (三)校長專業能力發展標準

校長專業能力發展標準係對校長專業能力發展的具體行為，本研究所指的校長專業能力發展標準，乃是指「中小學校長專業能力發展標準建構調查問卷」中，所包含的 6 個領域 19 個行為及 59 個行為指標。

### (四)校長專業能力發展資源檔

本研究所謂校長專業能力發展資源檔，係指根據校長專業能力發展行為指標，所撰寫與編製的資源目錄，其內容包括書籍、影帶、光碟、磁片、網路等，並加以分類、規格化與數位化，以方便並鼓勵中小學校長，在診斷自己行政領導的缺點或弱勢後，設定專業成長計畫，利用所需資源加以執行，以不斷促進其行政專業能力的發展。

## 貳、文獻探討

本研究旨在探究國民中小學校長專業能力發展標準與資源檔，因此，文獻的探討上，首先就校長專業能力發展標準的意義與功能；其次，則分析校長專業能力發展標準的相關研究；另外，則說明校長專業能力發展資源檔的建構與使用，茲分述如下：

### 一、校長專業能力發展標準的意義與功能

「標準」或稱為「指標」，是指評定抽象事物或概念的一套特徵，可以被具體描述或予以界定，做為判斷優劣或程度差異之依據（王保進，民 89；呂錘卿，民 90；莊惠文，民 90；羅英豪，民 89）。而專業發展係在既有長期訓練的專門知識基礎下，仍不斷追求卓越的學識及能力的歷程。因此專業發展能力標準，乃是在既有的專門知識基礎下，不斷追求卓越的學識及能力的歷程中，進行判斷或決定事物的參考基準。

校長專業發展是一個連續性和擴展的歷程，因此，建構校長專業發展標準之功能有五：(1)確保校長辦學品質及其專業知能發展的機制；(2)因應教育改革及教育生態環境的變遷；(3)提供校長自省的參照點以提昇自我，並樹立專業的形象；(4)帶動教師專業成長，引領學校成為學習型之組織；(5)提供相關單位在校長培育、遴選、及證照制度時之參考。

### 二、校長專業能力發展標準的建構

校長專業能力發展標準的建構是校長專業能力發展的重要關鍵，而國民中小學校長專業能力發展標準的訂定，應可參攷國內外有關校長培育的內涵以及國內外校長評鑑的規準。

就校長培育課程的內容來看，國內學者謝文全（民 88）認為校長在職進修課程的類型應包括：專業知能、專業精神。專業知能應包括一般教育知能、專業組織知能、行政領導知能。專業精神之課程則以校長專業倫理為核心，以培養校長的服務精神、專業道德。而英國及威爾斯校長的培育重點有四大模組，分別是：學校的策略性方向和發展；教學與實習；領導和管理教職人員；有效的調度教職員和資源（Tomlinson, 2001）。

另綜合國內外校長評鑑研究(王麗雲, 民 89; 江文雄等, 民 88; 吳順財, 民 88; 侯世昌等, 民 89; 張素貞等, 民 90; 張德銳, 民 88; Erikson, 1988; North Carolina, n. d.)來看, 評鑑內容向度不盡相同, 不過, 整體來看, 國內外校長評鑑規準各研究中, 最常見的評鑑領域有: 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、社區的互動等七項領域。

綜合上述文獻分析, 本研究擬將校長專業能力發展標準分為校務發展及評鑑、行政管理、教學領導、學校公共關係、人格特質與態度、專業發展等六領域。各領域的內涵略述如下:

### (一)校務發展與評鑑

校務發展計畫是學校教育目標與校長辦學方向之依據, 其影響所及不僅關係著學校的發展, 亦與學校教育效能的高低有極大的關連。是故學校若欲加強教育過程中未來的導向就必須重視計畫, 而計畫的實施, 則包括研究、設計、溝通、推動等步驟(林清江, 民 78)。因此, 可從「擬訂完善校務發展計畫」及「規劃與執行校務發展評鑑」以說明校務發展與評鑑。

### (二)行政管理

經營學校最基本的要求是日常作息能依時正常運作, 即「keep the trains running-on time」(Daresh 和 Playko, 1997), 而長期以來, 校長總是較重視學校目標的訂定, 資源的合理分配, 溝通與協調, 工作進度與品質的監督, 資訊的流通, 衝突的解決、與學校安全維護的管理工作。因此在行政管理似可包括: 能積極有效運用學校財務與設備資源; 能建立適切行政程序, 提升行政效率; 能健全人事制度有效運用人力資; 能實施有效的危機處理機制等四個行為。

### (三)教學領導

校長在「教學領導」的角色扮演, 在二十一世紀將是一項重要的責任與義務(楊振昇, 民 88b), 而校長也可經由與教學直接或間接相關的領導行為, 來提升學校的教學品質(張德銳, 民 84)。校長教學領導的重要性可見一般。依據學

者專家的看法（王如哲等，民 88；劉慶中及趙廣林，民 88），校長教學領導的內涵計有「營造優質教學環境」、「領導課程發展與教學研究」、「落實教學視導評鑑」等行為面向。

#### (四)學校公共關係

學校公共關係是學校運用媒體與服務及其他活動，與社區民眾建立關係及良好互動的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並使學校教育能適當的符合社會的需要（謝文全，民 86a；張明輝，民 87）。因此，校長應有（1）建立學校與家長、社區密切關係；（2）塑造學校優質形象，善用傳播媒體；（3）維持與社會相關機構良好互動關係；（4）建構校際合作夥伴關係等四項行為。

#### (五)人格特質與態度

校長在面臨各種行政決定時，其信念、價值觀與人格將是左右其選擇與行動的因素，而有關校長人格特質與態度，則可從下述三項行為來述說：（1）展現個人魅力，形塑領導風格；（2）運用心智思考，營造創新校園文化；（3）具備專業道德，建立校園倫理，

#### (六)專業發展

依 Imber (1995)的觀點，教育行政的知識大致上可分為：理論性知識、技術性知識、生涯性知識。後兩者是屬應用於實際環境的相關技術與知能，而理論性知識的重要性，在於提供教育行政者面臨問題時之深度思維的方向，建立個人的專業能力及智慧。所以校長不應該只是診斷目前所遭遇的難題，應就其專業上的智慧提供策略，並透過實務經驗，歸納出解決方案。準此，在專業發展所應具備的行為有：（1）具備專業知能，（2）善盡專業職責，（3）廣續專業成長。

#### 三、校長專業能力發展標準的相關研究

本研究所找尋到國內有關校長專業發展相關的實證研究有五個。茲將這五個研究的研究對象、方法及研究結果整理如表 1。

表 1 校長專業發展相關研究

研究者	年代	對象	方法	研究結果
蔡培村	民 86	1247 位中小學校長	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 專業研修內容分為八大項，包括 (1) 專業研修；(2) 校務規劃；(3) 教學管理；(4) 預算及校園工程；(5) 人事管理；(6) 公共關係；(7) 教育新知；(8) 一般生活知能。</li> <li>2. 在職進修的肯定程度隨年齡及年資遞減；與學歷成反比。</li> </ol>
王玉麟	民 86	臺北市、台北縣公立國民小學教育人員	問卷調查	<p>教育人員對中小學校長應具備的專業領域知能方面，認為教育行政專業領域與一般行政專業領域應各佔一半，其中「行政與領導」是中小學校長應具備的首要教育專業知能，其次是「人際與公共關係」、「管理專業」，居末的則為「心理輔導」與「課程與教學」。</p>
林錦杏	民 89	桃園縣公立國民小學校長	問卷調查 訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 專業成長的需求則分為：行政管理、教學領導、校務發展、社區公關、道德修養五個層面。</li> <li>2. 學校校長、主任、職員皆以行政管理需求之平均數最高。</li> </ol>
秦慧嫻	民 89	臺北市公私立國民小學校長 155 位	問卷調查 訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以專業績效的需求程度最高</li> <li>2. 塑造優質校園文化、了解教育法令及執行教育任務、了解教育新知及推動教育革新、有效解決學校問題和校園危機事件、訂定與推動校務發展計畫等為需求度最高的前五項。</li> </ol>
葉春櫻	民 90	以桃、竹縣、竹市及苗四縣市之國民中小學校長 513 人	問卷調查 半結構式 訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對於國民中小學校長資格的要求標準，一致認為最重要的是校長的人格特質，以及有無教育熱忱與能力</li> <li>2. 校長最想選修的課程方面則以行政管理方面的比例最高</li> </ol>

從表 1 中可得三點結論：

(一)專業能力發展標準方面：有關校長專業能力發展標準的研究結果雖不盡相同，然而較常被提及的專業能力內容則為：行政管理、公共關係、教學領導、校務發展、教育新知、道德與人格修養。

(二)研究方法方面：所有研究方法中，大都以問卷調查與訪談為要。

(三)不同變項差異研究方面：在差異性研究結果分析上，則以校長在行政管理上的需求較高。

#### 四、校長專業能力發展資源檔的建立與使用

校長專業能力發展資源檔，係指根據校長專業能力發展行為指標，所撰寫與編製的資源目錄，其內容可包括書籍、影帶、光碟、磁片、網路等，以使校長在診斷自己行政領導的缺點或弱勢後，設定專業成長計畫，利用所需資源加以執行，以達專業能力的發展。Leak 等人(1990)便從校長的角色職責及應具之專業能力為基礎，規納出校長專業發展的 10 大能力，包括人際關係、教學視導、教職員發展、計劃與目標設定、問題分析、做決策、溝通、協調、衝突管理、壓力管理等，並據以發展與建構出校長專業發展能力的資源檔目錄，而此資源檔目錄則含有：方案研修課程資源、書籍(刊物)資源、視聽媒體資源、人力資源等。

至於資源檔的應用上，則是校長在自省或評鑑後，發覺出較不足的專業能力後，據以找尋適宜且足以提高其專業能力的資源檔，以進行系列性的專業成長活動。例如，Leak 等人(1990)所發展的「校長個別化專業發展計畫」即屬此例，此計畫活動，乃是校長對自我能力的瞭解與分析，以期找出急需改進的專業行為能力，進而引導校長發展並實施個別化專業成長。

#### 參、研究方法

##### 一、研究架構

依據研究動機與目的，本研究所提之研究架構如圖 1 所示。

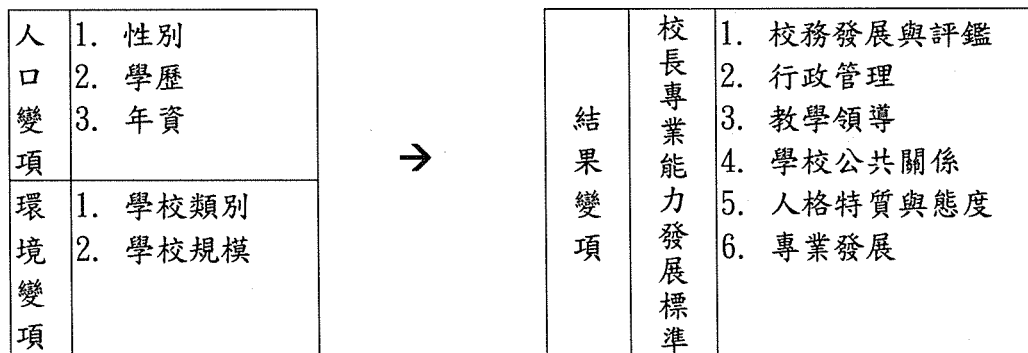


圖 1 研究架構圖

在研究架構圖中，校長人口變項包括：性別、學歷、年資；環境變項包括學校類別與學校規模；校長專業發展能力發展標準，則包括：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、專業發展等六項領域。

## 二、研究對象

本研究以問卷普查方式進行，研究對象則為台灣地區國民中小學校長(不含金、馬、澎湖)，其中國中校長 689 人，國小校長 2546 人，合計 3235 人。

## 三、研究工具

### (一)問卷編製

本研究依據文獻與實際情況，歸納出中小學校長專業能力發展標準六大領域，分別是：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。其次，依此六大領域為基礎，對 3 位教育行政人員、3 位學者專家、3 位國中校長及 6 位國小校長進行訪談，請其說明各領域所應包含之具體行為，以發展出中小學校長專業能力發展標準的各行為與行為指標。另外，將此訪談結果整理出較適宜的行為與行為指標，並編製成問卷初稿。最後，再進行一次座談會，請各專家學者進行題目的修改或增刪，據而編製成正式問卷。

### (二)量表架構

本研究問卷內容包括基本資料與校長專業能力發展標準兩大類。校長專業能力發展標準包括 6 大領域、19 個行為、59 個行為指標，共計 59 題，每一題都是校長專業能力發展相關規準。

### (三)填答與計分

問卷的形式乃是採用 Likert 六點量表格式，受試者就每題右方所列之六種答案中-「適當-----不適當」，勾選最適合個人自我覺知的部份。

至於問卷的記分方式，從「適當」至「不適當」依次為 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。每一位受試者在領域、行為、行為指標上，都有一個總分，結合所有受試者每一領域、行為、行為指標，也有一個總分，因此，可分析出每一個領域、行為、行為指標的適當性。



#### (四) 量表信度與鑑別度

本研究以 Cronbach  $\alpha$  信度係數表示內容的一致性，校務發展與評鑑的  $\alpha$  為 .8864、行政管理的  $\alpha$  為 .8978、教學領導的  $\alpha$  為 .9183、學校公共關係的  $\alpha$  為 .9133、人格特質與態度的  $\alpha$  為 .9174、專業發展的  $\alpha$  為 .9265，顯示各分量表的內部一致性均令人滿意。

本問卷以  $t$  考驗進行個別題目之鑑別度分析，結果發現在 59 個題目中，其  $t$  值均達顯著水準，顯示每一題目都具有相當不錯的鑑別力。

#### 四、實施程序

##### (一) 正式施測

本研究以台灣地區 3235 個國民中小學校長為研究對象，每位校長均填寫「校長專業能力發展標準問卷」，問卷回收後，則進行問卷處理與分類，並剔除不適用的資料。

##### (二) 資料處理

本研究資料處理所使用的統計方法如下：

1. 以平均數及標準差來描述國民中小學校長對校長專業能力發展之整體與個別性意見。
2. 以  $t$  考驗來檢定不同學校類別、性別之國民中小學校長對校長專業能力發展標準之看法。
3. 以單因子變異數分析，以考驗不同學歷、服務年資、學校規模之國民中小學校長對校長專業能力發展之看法。

#### 五、資源檔建構與應用之設計

資源檔建構主要是依據校長專業能力發展 59 個行為指標，每個行為指標均請國內學有專精的教育行政學者撰擬 5 至 8 個資源檔，其內容包括：資源主題、作者、整理者、適用規準指標、其他適用指標、資料型式、出版單位、關鍵字、內容摘要、建議成長策略等。

至於，資源檔的應用部份，除將所建構資源檔建置於國立教育資料館之網站

外，另外，也實施資源檔建構與應用學者專家焦點座談會(國小校長、國中校長、專家學者各一場)，請其針對校長專業發展資源檔之建構與使用，提供具體看法。

#### 肆、研究結果與討論

##### 一、問卷檢閱與校長專業能力發展各領域適當性分析

本研究共發出問卷 3235 份，總回收問卷數為 2050 份，其中有效問卷 2041 份，總回收率 63.36%，可用率 63.09%。

本研究採用平均數與標準差進行校長專業能力發展各領域適當性分析，其結果如表 2。從表 2 發現，中小學校長專業能力發展有六個領域；而在適當性分析上，受試者認為各領域都非常「適當」(平均分數都高於六點量表之 5 分)。

此結果顯示，這些專業能力發展各領域應是實際校長專業能力發展重要的領域。再者，這六個專業能力發展之領域平均數雖有高低之差別，然而，其間差距並不大，顯示受試者認為這些領域都是適當的。

表 2 中小學校長對「校長專業能力發展」各領域適當性分析

校長專業能力發展領域	平均數	標準差
校務發展與評鑑	5.46	0.59
行政管理	5.10	0.43
教學領導	5.37	0.60
學校公共關係	5.35	0.56
人格特質與態度	5.67	0.43
專業發展	5.63	0.48

##### 二、校長專業能力發展各行為適當性分析

本研究顯示(如表 3)，中小學校長對校長專業能力發展之十九個行為的調查中，都認為非常「適當」(平均數都高於 5.0)。此外，雖然其間平均數差異不大，不過比較適當的專業能力發展行為有：擬訂完善校務發展計畫；能建立適切行政程序，提昇行政效率；能建全人事制度、有效運用人力資源；建立學校與家長、社區密切關係；展現個人魅力型塑領導風格；運用心智思考、營造創新校園文化；具備專業道德，建立校園倫理；具備專業知能；善進專業職責；廣續專業成長等十項專業能力發展行為(平均數均高於 5.5 以上)。

表 3 中小學校長對「校長專業能力發展」各行為適當性分析

校長專業能力發展行為	平均數	標準差
A1. 擬訂完善校務發展計畫	5.62	0.56
A2. 規劃與執行校務發展計畫	5.30	0.72
B1. 能積極有效運用學校材務與設備資源	5.42	0.66
B2. 能建立適切行政程序，提昇行政效率	5.55	0.52
B3. 能建全人事制度，有效運用人力資源	5.68	0.50
B4. 能實施有效的危機處理機制	5.45	0.63
C1. 營造優質教學環境	5.41	0.60
C2. 領導課程發展與教學研究	5.49	0.58
C3. 落實教學視導與評鑑	5.28	0.67
D1. 建立學校與家長、社區密切關係	5.56	0.56
D2. 塑造學校優質環境，善用傳播媒體	5.43	0.60
D3. 維持與社會相關機構良好互動關係	5.39	0.63
D4. 建立校際合作夥伴關係	5.04	0.83
E1. 展現個人魅力，型塑領導風格	5.62	0.50
E2. 運用心智思考，營造創新校園文化	5.67	0.47
E3. 具備專業道德，建立校園倫理	5.72	0.45
F1. 具備專業知能	5.60	0.52
F2. 善進專業職責	5.64	0.48
F3. 廣續專業成長	5.64	0.49

### 三、校長專業能力發展各行為指標適當性分析

本研究發現(如表 4)，中小學校長對校長專業能力發展 59 個行為指標適切性，皆認為相當「適當」(其平均數都高於 5.0)。雖然，這 59 個行為指標的得分平均數均有高低的不同，然而，其間的差異並不大，顯示受試者對於這些行為指標均非常認同。

表 4 中小學校長對「校長專業能力發展」各行為指標適當性分析

校長專業發展行為指標	平均數	標準差
<b>A1 擬訂完善校務發展計劃</b>		
A1.1 能根據發展需求，學校內外環境優勢與缺失擬定學校短、中、長程計畫	5.59	0.68
A1.2 能組成校務發展委員會，凝聚親師生共識，形塑學校願景	5.62	0.64
A1.3 能參照教育政策、學校條件、願景及個人理念，擬定校務發展計畫	5.68	0.57
<b>A2 規劃與執行校務發展評鑑</b>		
A2.1 能定期檢核校務發展計畫執行之結果	5.44	0.73
A2.2 能根據教育品質學理，擬訂具體評鑑標準，執行校務評鑑	5.22	0.86
A2.3 能根據專長分工，組成各種評鑑任務小組，落實校務自我評鑑	5.27	0.86
<b>B1 能積極有效運用學校財務與設備資源</b>		
B1.1 能依校務發展計畫籌編預算，並有效執行	5.21	1.07
B1.2 能建立主動敏捷之行政服務，提供教師充分教學資源。	5.64	0.60
B1.3 能定期檢討設備、資源之管理與使用效能	5.47	0.70
<b>B2 能建立適切行政程序，提升行政效率</b>		
B2.1 能提高教師對行政支援教學的滿意度	5.60	0.56
B2.2 能建立各項行政程序，書面化並公告周知	5.52	0.65
B2.3 能落實行政電腦化，並提升行政效率	5.60	0.62
B2.4 能依據分層負責明細表、落實職務代理制度。	5.56	0.65
<b>B3 能健全人事制度，有效運用人力資源</b>		
B3.1 能依人事法令，建立公開遴用制度	5.73	0.62
B3.2 落實教職員工獎懲公開、考核透明化	5.74	0.57
B3.3 能根據教師專長及意願安排適當職務	5.59	0.65
<b>B4 能實施有效的危機處理機制</b>		
B4.1 能訂定校園危機處理程序及任務編組	5.63	0.59
B4.2 能定期做危機處理演練，增進危機處理能力	5.35	0.77
B4.3 能建立完善校園危機處理檔案，並落實追蹤輔導機制	5.39	0.74
<b>C1 營造優質教學環境</b>		
C1.1 能掌握資訊科技發展，整合教學媒體，提升教學效能	5.49	0.65
C1.2 能規劃與建置適當之無障礙學習環境	5.31	0.79
C1.3 能更新與維護教學設備，提供完善教學資源	5.45	0.71
<b>C 2 領導課程發展與教學研究</b>		
C2.1 能有效發揮課程發展委員會功能，落實學校本位課程發展	5.42	0.72
C2.2 能根據教師需求，辦理進修研習，強化教師專業知能	5.58	0.62
C2.3 能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長	5.48	0.70
<b>C 3 落實教學視導與評鑑</b>		
C3.1 能訂定具體且多元的學生學習評量方案	5.33	0.77
C3.2 能訂定具體評鑑指標，有效實施教師教學評鑑	5.23	0.83
C3.3 能落實教學視導提供教師教學改進意見	5.35	0.74
C3.4 能成立教學輔導小組，輔導初任與需教學協助之教師	5.28	0.80
<b>D1 建立學校與家長、社區密切關係</b>		
D1.1 能配合社區需求，開放校園空間與資源，提供社區居民活動與學習機會	5.62	0.62
D1.2 能引導並協助家長與社區適當參與校務之運作	5.51	0.69
D1.3 能妥善整合及運用社區資源，增進與社區之互動	5.58	0.62

表 4(續)

校長專業發展行為指標	平均數	標準差
<b>D2 塑造學校優質形象，善用傳播媒體</b>		
D2.1 能發展學校特色，塑造學校優質形象	5.67	0.57
D2.2 能定期發行各類刊物，建置網站，提供學校最新資訊	5.29	0.84
D2.3 能主動邀請相關人士參與學校重要活動，並與媒體保持密切關係	5.36	0.79
<b>D3 維持與社會相關機構良好互動關係</b>		
D3.1 維持與上級機關良好互動關係	5.52	0.68
D3.2 主動拜訪民意代表與社區賢達，維持密切互動關係	5.34	0.78
D3.3 與教育文化相關機構，建立合作關係	5.33	0.74
<b>D4 建構校際合作夥伴關係</b>		
D4.1 能擬訂校際間合作方案，組成策略聯盟以促進校務運作交流	5.09	0.92
D4.2 能定期辦理校際交流活動	5.04	0.89
D4.3 拓展校際間師資、教學、圖書等軟硬體設備資源分享	5.02	0.96
<b>E1 展現個人魅力，形塑領導風格</b>		
E1.1 具備自信心、幽默等人格特質，建立個人魅力形象	5.51	0.68
E1.2 包容及接納他人意見，展現民主風度及親和力	5.73	0.51
E1.3 能控制及適度的表達情緒，並具有挫折的容忍力	5.64	0.56
<b>E2 運用心智思考，營造創新校園文化</b>		
E2.1 具備反省與創新能力，進行校務運作統整思考	5.65	0.56
E2.2 帶領教職員工從事學習活動，以營造學習型學校	5.66	0.55
E2.3 能凝聚親師生向心力，營造人性溫馨校園文化	5.73	0.50
<b>E3 具備專業道德，建立校園倫理</b>		
E3.1 能以身作則，具有高度的道德標準，成為組織中的典範	5.74	0.51
E3.2 關懷、欣賞、讚許的態度支持被領導者	5.75	0.50
E3.3 循民主程序凝聚共識，建構校園自律的專業倫理	5.71	0.51
<b>F 1 具備專業知能</b>		
F1.1 能具備豐富教育專業理念與人文素養	5.63	0.55
F1.2 能隨時向教師介紹最新或重要教育改革或理論	5.59	0.59
F1.3 能具備行政領導與教學專業知能	5.63	0.56
<b>F 2 善盡專業職責</b>		
F2.1 能遵守專業倫理信條，並依法行政	5.77	0.48
F2.2 能建立合宜規章制度	5.63	0.57
F2.3 能提供教職員實現願景和教學目標的資源	5.55	0.63
<b>F3 廣續專業成長</b>		
F3.1 能積極參與各類進修活動，研閱專業刊物，增進專業知能	5.65	0.56
F3.2 能實施專業對話，與教師共同討論專業理念或實務	5.59	0.59
F3.3 能不斷反省與思考，檢視及提昇自我專業能力	5.72	0.52

#### 四、不同背景變項校長對專業能力發展適當性差異分析

##### (一) 不同學校類別之校長，其對專業能力發展各領域適當性的差異情形

本研究乃是以  $t$  考驗分析，來探討對校長專業能力發展各領域適當性是否因校長所服務學校類別之不同而有所差異。經統計分析發現(如表 5)，不同學校類別的中小校長，其對「教學領導」、「學校公共關係」二項專業能力發展之領域適

當性的看法，有顯著差異。也就是說，國小校長比國中校長更覺此二項是較適當的專業發展領域。

造成此種結果可能的原因是，近年來教育改革總是從國民小學開始，而不管是九年一貫課程、學校本位課程或校長遴選等教育改革，對於學校的教學領導或學校公共關係的營造，都是相當迫切的，因而小學校長整體來說，會比中學校長更重視此兩方面的專業能力發展。

表 5 不同學校類別之校長對專業能力發展各領域適當性看法之差異考驗

專業能力發展領域	人數	平均數	標準差	t 值	
校務發展與評鑑	國小	1606	32.76	3.56	0.38
	國中	431	32.83	3.47	
行政管理	國小	1606	66.44	5.61	1.26
	國中	431	66.05	5.71	
教學領導	國小	1608	53.91	5.92	2.63**
	國中	432	53.03	6.17	
學校公共關係	國小	1606	64.54	6.56	3.13**
	國中	431	63.41	6.93	
人格特質與態度	國小	1608	51.10	3.87	0.89
	國中	432	50.91	4.01	
專業發展	國小	1608	50.75	4.34	0.77
	國中	432	50.57	4.12	
全量表	國小	1608	53.22	4.41	1.97*
	國中	432	52.74	4.60	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## (二) 不同性別之校長，其對專業能力發展各領域適當性的差異情形

本研究以  $t$  考驗分析，結果發現(如表 6)，在「人格特質與態度」及「專業發展」兩項專業能力發展之領域上，達顯著水準，亦即，女校長比男校長認為此兩項是較為適當的。

表 6 不同性別之校長對專業能力發展各領域適當性看法之差異考驗

專業能力發展領域	人數	平均數	標準差	t 值	
校務發展與評鑑	男	1602	32.75	3.50	0.27
	女	418	32.81	3.74	
行政管理	男	1602	66.22	5.59	1.90
	女	418	66.82	5.83	
教學領導	男	1603	53.64	5.93	1.18
	女	419	54.03	6.20	
學校公共關係	男	1601	64.20	6.64	0.94
	女	418	64.55	6.75	
人格特質與態度	男	1603	50.92	3.94	3.08**
	女	419	51.56	3.75	
專業發展	男	1603	50.56	4.39	3.03**
	女	419	51.23	3.91	
全量表	男	1603	53.03	4.42	1.66
	女	419	53.43	4.56	

\*  $p < .05$ \*\*  $p < .01$

(三) 不同教育程度校長，其對專業發展各領域適當性的差異情形

本研究以單因子變異數分析進行考驗，經統計分析發現(表 7)，不同教育程度的國中小學校長，其對校長專業發展之「專業發展」領域的看法，達顯著差異，顯示不同教育程度校長對校長專業發展之「專業發展」領域適當性有不同的看法。

進一步以 Turkey 法進行事後比較，結果發現，在「專業發展」領域上，碩士組高於大學組。此結果可能是因具較高學歷原就比具較低學歷者對研究、進修、成長與發展有較積極熱衷的一面，因此會不斷參與專業成長與發展以獲得本身與專業上的提昇。

表 7 不同教育程度校長對專業能力發展各領域適當性之變異數分析

專業能力發展領域	人數	平均數	標準差	F 值	事後考驗
校務發展與評鑑	大學	463	32.85	0.67	
	碩士	1541	32.75		
	博士	17	31.88		
行政管理	大學	463	66.53	0.33	
	碩士	1541	66.28		
	博士	17	66.47		
教學領導	大學	464	53.81	0.21	
	碩士	1542	53.69		
	博士	17	52.94		
學校公共關係	大學	463	64.39	0.17	
	碩士	1540	64.25		
	博士	17	63.58		
人格特質與態度	大學	464	50.97	0.16	
	碩士	1542	51.08		
	博士	17	50.82		
專業發展	大學	464	50.27	3.01*	2>1
	碩士	1542	50.84		
	博士	17	50.94		
全量表	大學	464	53.08	0.06	
	碩士	1542	53.12		
	博士	17	52.77		

\*  $p < .05$

事後考驗：1 為大學組 2 為碩士組 3 為博士組

(四) 不同服務年資校長，其對專業能力發展各領域適當性的差異情形

本研究以單因子變異數分析進行考驗，結果如表 8，不同服務年資的校長在「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」與全量表上達顯著差異。

進一步以 Turkey 法進行事後考驗，結果發現：

1. 在「教學領導」、「學校公共關係」、「人格特質與態度」與全量表適當性分析上，都是 13 年以上高於 5-8 年。

2. 在「校務發展與評鑑」、「行政管理」上，則是 13 年以上高於 1-4 年與 5-8 年。

表 8 不同服務年資校長對專業能力發展個領域適當性之變異數分析

專業能力發展領域		人數	平均數	標準差	F 值	事後考驗
校務發展與評鑑	1-4 年	624	32.59	3.52	6.42***	4>1, 2
	5-8 年	495	32.38	3.71		
	9-12 年	383	32.87	3.53		
	13 年以上	480	33.31	3.28		
行政管理	1-4 年	624	66.18	5.78	4.35**	4>1, 2
	5-8 年	495	65.81	6.00		
	9-12 年	383	66.30	5.65		
	13 年以上	480	67.07	5.02		
教學領導	1-4 年	624	53.63	5.73	3.45*	4>2
	5-8 年	496	53.09	6.46		
	9-12 年	383	53.88	6.16		
	13 年以上	481	54.30	5.72		
學校公共關係	1-4 年	624	64.23	6.59	4.53**	4>2
	5-8 年	495	63.43	7.02		
	9-12 年	382	64.62	6.68		
	13 年以上	480	64.97	6.34		
人格特質與態度	1-4 年	624	51.06	3.75	4.23**	4>2
	5-8 年	496	50.57	4.28		
	9-12 年	383	51.16	3.87		
	13 年以上	481	51.45	3.70		
專業發展	1-4 年	624	50.75	4.00	1.24	
	5-8 年	496	50.40	5.15		
	9-12 年	383	50.76	3.92		
	13 年以上	481	50.92	4.06		
全量表	1-4 年	624	53.07	4.29	4.63**	4>2
	5-8 年	496	52.56	4.80		
	9-12 年	383	53.24	4.41		
	13 年以上	481	53.61	4.30		

\*  $p < .05$ \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

事後考驗：1 為 1-4 年 2 為 5-8 年 3 為 9-12 年 4 為 13 年以上

#### (五) 不同學校規模校長，其對專業能力發展各領域適當性的差異情形

本研究以單因子變異數分析進行考驗，結果顯示(如表 9)，不同學校規模的校長，其對專業能力發展各領域之「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」與全量表上適當性的看法，皆達顯著性差異。

進一步以 Turkey 法進行事後考驗，結果發現：

1. 在「校務發展與評鑑」、「行政管理」、「教學領導」、「人格特質與態度」與全量表上，25-48 班組以及 49 班以上組，都是高於 1-12 班組；而且在「行政管理」與全量表上，又有 49 班以上組高於 13-24 班組。
2. 在「學校公共關係」、「專業發展」領域上，則是 49 班以上組高於 1-12 班組。



表 9 不同學校規模校長對專業能力發展各領域適當性之變異數分析

專業能力發展領域	人數	平均數	標準差	F 值	事後考驗
校務發展與評鑑	1-12 班	832	32.24	13.48***	3>1 ; 4>1
	13-24 班	359	32.80		
	25-48 班	434	33.25		
	49 班以上	370	33.43		
行政管理	1-12 班	832	65.59	14.12***	3>1 ; 4>1, 2
	13-24 班	359	66.25		
	25-48 班	434	66.89		
	49 班以上	370	67.71		
教學領導	1-12 班	832	53.13	7.54***	3>1 ; 4>1
	13-24 班	359	53.74		
	25-48 班	436	54.03		
	49 班以上	370	54.84		
學校公共關係	1-12 班	831	63.70	5.60***	4>1
	13-24 班	359	64.23		
	25-48 班	435	64.62		
	49 班以上	369	65.32		
人格特質與態度	1-12 班	832	50.64	7.21***	3>1 ; 4>1
	13-24 班	359	51.23		
	25-48 班	436	51.37		
	49 班以上	370	51.63		
專業發展	1-12 班	832	50.31	6.04***	4>1
	13-24 班	359	50.78		
	25-48 班	436	50.93		
	49 班以上	370	51.40		
全量表	1-12 班	832	52.59	10.02***	3>1 ; 4>1, 2
	13-24 班	359	53.17		
	25-48 班	436	53.42		
	49 班以上	370	54.03		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

事後考驗：1 為 1-12 班 2 為 13-24 班 3 為 25-48 班 4 為 49 班以上

## 五、資源檔建構與使用意見分析

本研究以校長專業能力發展 59 個行為指標為基礎，結合研究小組、學者專家，進行校長專業能力發展資源檔的撰擬，以為校長實施專業發展所用，其結果如附件 1 所示範例。

其次，有關資源檔建構與使用的焦點座談會，其研討結果整理如下：

1. 增建校長專業發展人力資源檔，提供學校問題解決徵詢對象。
2. 可增加資訊素養、危機處理、集體協商等方面的資源檔。
3. 將資源檔內容建構於網站上，以方便使用者蒐尋。
4. 應指派專人負責網站建構、回應、維護與更新。
5. 可與知名度高或各國國家校長培育中心網站相聯結，促使更廣泛的使用。
6. 資源檔網站內容與資訊的建置，應以活潑化、生活化、輕鬆化為主軸。

7. 增加使用者討論分享區，提供更多人參與立即性的討論。
8. 建置資源檔全文檢索系統，提供方便檢索
9. 可採訂閱資源檔電子報的方式，主動提供專業發展資源檔資料。

## 五、 結論與建議

### 一、 結論

根據本研究之研究結果與討論分析，作成下列之結論：

#### (一) 校長專業能力發展各領域之適當性尚稱理想

本研究從文獻分析與教育現況歸納出中小學校長專業能力發展的六大領域：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、及專業發展等。而其適當性分析上，都尚稱理想。

#### (二) 校長專業能力發展各行為的適當性尚稱良好

本研究從上述六大領域中分析出十九項校長專業能發展的行為，而在其適當性分析上，都尚稱良好。

#### (三) 校長專業能力發展各行為指標的適當性尚稱適切

本研究將校長專業能力發展細分為五十九個行為指標，而從其適當性的分析上發現，其適當性都尚屬適切。

#### (四) 不同背景變項校長對專業能力發展適當性看法的差異情形

1. 國小校長比國中校長更覺「教學領導」、「學校公共關係」二項專業能力發展領域是較適當的。

2. 女校長比男校長認為「人格特質與態度」及「專業發展」兩項專業能力發展領域是較為適當的。

3. 不同教育程度校長對校長專業能力發展之「專業發展」領域重要性有不同的看法。其中，碩士組比大學組認為「專業發展」領域是較為適當的。

4. 不同服務年資的校長在「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」與全量表適當性有不同看法。其中，13年以

上組別比 5-8 年組別，更覺「教學領導」、「學校公共關係」、「人格特質與態度」與全量表上，都是較適當的專業發展領域；此外，13 年以上組別則比於 1-4 年與 5-8 年組別，在「校務發展與評鑑」、「行政管理」上，認為較為適當的。

5. 不同學校規模的校長，其對專業能力發展各領域之「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」與全量表上的看法，皆達顯著性差異。其中，在「校務發展與評鑑」、「行政管理」、「教學領導」、「人格特質與態度」與全量表上，25-48 班組以及 49 班以上組，都是高於 1-12 班組；而且在「行政管理」與全量表上，又有 49 班以上組高於 13-24 班組；在「學校公共關係」、「專業發展」領域上，則是 49 班以上組高於 1-12 班組。

## 二、建議

根據研究結論與發現，本研究提出下列之建議：

(一) 根據校長專業能力發展標準，做為國民中小學校長培育之課程設計依據

校長培育走向專業化已成為各主要國家必然之趨勢。我國近年來也開始朝此一方向規劃與實施。但因校長培育在我國仍屬草創階段，究竟專業之國民中小學校長該具備哪些能力，而培育這些能力應開設哪些課程，並無可資參考之具體標準。本研究經文獻探討與實證分析所建構之六大項領域共十九項專業發展行為，恰可以彌補國內對此一議題之不足，做為未來校長培育課程設計之依據。

(二) 將校長專業能力發展標準，納入校務評鑑中，做為校長辦學評鑑參考

近年來由於校長遴選制度之變革，以及教育專業化日漸受到重視，因此有關校務評鑑或校長評鑑之學術研究或政策實務議題，已在國內激盪出相當豐碩之成果。唯在行政機關、學者專家、及社會大眾普遍認同校務評鑑或校長評鑑，並日趨形成共識之際，卻對校務或校長評鑑之評鑑標準著墨較少，也少建立起適當、客觀之標準。本研究係以台灣地區之國民中小學校長為研究對象，並由學者專家舉辦焦點團體座談，因此所建立之標準應能確切地反映出社會普遍之共識，做為未來校務評鑑或校長評鑑實務中，對校長辦學評鑑之依據。

### (三)參考校長專業能力發展標準，建構合宜之校長遴選與證照標準

自校園民主化、開放參與等呼籲進入校園後，我國國民中小學校長之遴選起了革命性之變革，但這一遴選制度在這幾年施行之結果，似乎仍處在磨合之陣痛期，各界都在嘗試尋找一套較為可行客觀之運作模式，其中有關遴選標準之建立，應可參照本研究所建立之標準，並參照學校特色，以建立客觀之依據，避免當前這種莫衷一是、各說各話之窘境。

其次，隨著校長專業化與遴選所衍生出的另一個議題——校長證照制度，近年也開始受到國內重視。有關校長證照制度之規劃，相關學術研究也有相當豐碩之成果，其中有關證照檢覈之標準，應可參照本研究之標準進行設計，以建立一套客觀之依據。

### (四)建立國民中小校長專業能力發展資源網站，供作學術研究、專業對話、自我成長之參考

本研究為落實建立之五十九項國民中小學校長專業能力發展行為指標之可行性，以初步蒐集國內中文文獻，完成相關資源檔之撰寫，包括書籍、論文、錄影(音)帶……等。為能確實發揮這些資源檔之輔助效果，應速建立國民中小校長專業能力發展資源網站，以達成資訊傳播與分享之功能，符映「知識經濟」時代之趨勢。

### (五)國民中小學校長可利用行為指標，建立自我專業成長之檢核表，以達成專業化之目標

本研究發現一位優良且專業之國民中小學校長應具備校務發展與評鑑、行政管理、教學領導、學校公共關係、人格特質與態度、及專業發展等六大領域之能力或人格特質，這六大領域又進一步涵蓋五十九項行為指標。在今天中小學校務工作繁重之現實下，要讓校長有較充分時間進行長期性進修，似乎有其困難！然校長專業化又是社會普遍之共識，因此在考量現實下，國民中小學校長確可根據本研究所建立之五十九項行為指標，建立成檢核表，以瞭解個人在哪幾項行為指標上較為不足，以謀求改善之道，進而促進自我之專業成長與發展，達成專業化

之目標。

## 六、參考書目

- 王如哲、林明地、張志明、黃乃榮、楊振昇（民88）。教育行政。高雄市：麗文文化。
- 王保進（民89）。臺北市國民小學候用校長培育方案之研究。臺北市政府教育局委託專案研究報告。研究人員：林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇。
- 王麗雲（民89）。台南縣國民中小學校長評鑑量表。台南縣政府教育局專案報告，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（民88）。臺北市中小學校長評鑑方案之探討。臺北市政府教育局專案報告，未出版。
- 吳清山（民86）。學校效能研究。臺北市：五南。
- 吳財順（民88）。國民小學校長評鑑之研究。台北縣政府教育局。
- 呂錘卿（民80）。談國小學教師在進修現況。國教輔導，30(4)，11-21。
- 林明地（民89）。校長領導的影響：近三十年來研究成果的分析。國科會研究彙刊人文及社會科學，10(2)，232-254。
- 林錦杏（民89）。國民小學校長專業成需求之研究。國立台北師範學院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（民89）。台北縣國民小學校長評鑑之研究。台北縣政府教育局專案報告，未出版。
- 秦慧嫻（民89）。國民小學校長專業發展需求及其因應策略-以台北市為例。國主台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 張明輝（民87）。教育行政實務。教育行政學第十三章。臺北市：國立空中大學—謝文全、林新發、張德銳、張明輝。
- 張德銳（民84）。教育行政研究。臺北市：五南。
- 張德銳（民88）。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。
- 葉春櫻（民90）。國民中小學校長專業發展之研究—以桃竹苗四縣市為例。國立

新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。

楊振昇（民 88）。我國國小校長從事教學領導概況、困境及其因應策略之分析研究。暨大學報，3(1)，183-236。

劉慶中、趙廣林（民 88）。從教學視導到教學領導——以校長為例。課程與教學，2(4)，103-118。

蔡培村（民 86）。中小學校長生涯專業進修之規劃與發展。載於中華民國師範教育學會主編，教學專業與師資培育，289-322。台北市：師大書苑。

謝文全（民 86）。學校行政(五版一刷)。台北：五南。

謝文全（民 88）。中小學校長培育、任用、評鑑制度。發表於國立教育資料館主辦，現代教育論壇（五）。

Daresh, C. D. & Playko M. A. (1997). *Beginning the Principalsip: A Practical Guide for New School Leaders*. California: Corwin Press, Inc.

Erikson, J. W.(1988). Make principal evaluation more than a popularity contest. *The Executive Educator* 10, 2, 18-19.

Imber, M (1995). Organizational Counterproductivism in educational Administration, In R. Donmoyer, M. M. Imber & J. J. Scheurich (Eds.). *The knowledge base in educational administration*. Albany: State University of New York.

Leak, L. E., & Others. (1990). Professional development resource book for school principal. (ERIC Document Reproduction Service No. ED328961)

North Carolina Department of Public Instruction.(n.d.).*Developmental thinking for evaluation of principals, assistant, and central office administrators*. Retrieved July 10, 2002, from <http://www.ncpublicschools.org/evalpsemployees/pepl.html>

Tomlinson, H. (2001). International Conference on School Leader Preparation, Licensure/ Certification, Selection, Evaluation, and Professional. Paper presented at the *International Conference on School Leader Preparation, Licensure/ Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development*. Taipei: National Taipei Teachers College.

## 國民中小學校長專業能力發展資源檔目錄

(行為類別：C3 落實教學視導與評鑑)

資料名稱				作者	K. A. Acheson, M. D. Gall 著 林春雄等譯	
資源檔撰寫者	張德銳	電子郵件信箱(e-mail)	derray@mail1.tmtc.edu.tw			
適用指標	C3.3 能落實教學視導提供教師教學改進意見		其他適用指標	C3.4		
資料形式	<input checked="" type="checkbox"/> 書籍 <input type="checkbox"/> 期刊 (刊名____, __卷__期__頁) <input type="checkbox"/> 錄音帶 <input type="checkbox"/> 錄影帶 (時間__) <input type="checkbox"/> 實物 <input type="checkbox"/> 機構 <input type="checkbox"/> 專業人才 <input type="checkbox"/> 網路 <input type="checkbox"/> CD-Rom ( <input type="checkbox"/> win3.1 <input type="checkbox"/> win95 <input type="checkbox"/> office200 <input type="checkbox"/> office2000 <input type="checkbox"/> winXD <input type="checkbox"/> winXD)					
資料出版單位	名稱	五南圖書出版公司		傳真	(02)27066100	
	住址	台北市和平東路二段 339 號 4 樓		電話	(02)27055066	
	郵撥	0106895-3	網址	http://www.wunan.co m.tw	出版日期	1995.08 初版一刷
關鍵字						
內容摘要						