

# 國民中小學校長主任專業發展指標之建構

---



# 國民中小學校長主任專業發展指標之建構

李麗玲

國家教育研究院助理研究員

詹盛如

國立中正大學教育學研究所副教授

林明地

國立中正大學教育學研究所教授

## 摘 要

本研究主要在發展公立國民中小學校長主任核心能力指標，研究所得結果可供未來設計國民中小學校長主任專業發展方案的參考。研究方法主要包括焦點團體座談，以及問卷調查。在研究流程上，本研究先透過文獻探討擬訂初步的核心能力指標，接著焦點團體座談廣納各方專業意見，最後根據修訂後的指標，轉換成問卷調查，以結構方程模式（Structural Equation Model）的技術建立指標系統的整體信度與效度。本研究發現，國民中小學校長主任的專業發展指標可以分為「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」、及「品質確保與永續發展」等7個核心能力向度，總共66個核心能力指標，其整體適配度良好，且具備良好的信效度。

**關鍵字：**校長、主任、專業發展、指標

# **The Construction of Professional Development Indicators for Principals and Directors at Primary and Secondary Schools**

Li-Ling Lee

Assistant Researcher

National Academy for Educational Research

Sheng-Ju Chan

Associate Professor, Graduate Institute of Education

National Chung Cheng University

Ming-Dih Lin

Professor, Graduate Institute of Education

National Chung Cheng University

## **Abstract**

The main aim of this study was to develop the core ability indicators for principals and directors of primary and secondary schools in Taiwan. The findings of this study will be used to guide the design of professional development programs for principals and directors. Research methods employed include focus group interview and survey. In terms of research procedure, preliminary core ability indicators were devised based on literature review followed by focus group interview in order to collect diverse professional opinions, which are used to modify the previous indicators. By transforming the indicators into survey questions, Structural Equation Model technique was utilized to test the reliability and validity of the indicators system a whole. The research found out that the professional development indicators for principals and directors of primary and secondary schools could be classified into 7 dimensions and 66 indicators. The 7 core ability dimensions included policy implementation, administration management, curriculum and teaching leadership, community and public relationship, attitudes and spirits for managing school, professional growth, and quality assurance and sustainable development. The indicator had a good fit and high reliability and validity.

**Keywords : principal, director, professional development, indicator**

## 壹、緒論

近年來許多國家已察覺學校行政人員在職專業發展的重要性，並推動許多專業發展方案（林明地，1999；2000a；Beaumont, 1997；Hallinger & Murphy, 1991；National College for School Leadership, 2001；Sergiovanni, 2005；Sharp, Walter & Sharp, 1998；Walker, Begley & Dimmock, 2000）。但我國有關校長與學校行政人員的研究重心多擺在其領導與管理方式、甄試遴選、職前儲訓，及部份的實務實習與師傅教導（林明地，2005；陳木金，2007；2008）、或其與其他變項之關係的探究上（林明地，2000b）。因此，大部分的學校行政人員專業發展的方案與內容呈現「零星的、未計畫的、不連貫一致的、隨機的...」（林明地，2005:98）等現象，校長與學校行政人員目前所具有的專業發展管道，例如大學所提供的碩士在職專班、學分班、教育部或教育局處所提供的工作坊與研討會、各項教育改革方案的訓練、各項專業學會所提供的研討會與演講、學校本位的教師專業發展方案、教師中心所提供的課程等較為正式的方式；以及學校行政人員讀書會、非正式經驗分享、個人閱讀、反省等非正式方式，其課程重點、內涵多未經嚴謹規劃，很難全面有系統地提升國民中小學校長與主任的專業能力，未來宜發展能產生實質改變的校長與學校行政人員專業發展方案（林明地，2005；Guskey, 2000），因此，發展校長與主任專業發展指標的研究是相當重要的基礎工作。

在有限的研究成果中，謝富榮（2009）曾歸納我國國民小學校長專業發展應具備的專業知能，包括政策執行、學校經營、教學與課程領導、公共關係、人格特質，以及專業成長六大領域。另外陳木金（2008）曾探究國民中小學校長主任儲訓課程內涵，並提出國民中小學校長主任的五大核心能力，包括校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、以及專業責任等五大核心能力，並詳細描繪其定義、內涵、各項能力指標，以及林明地（2002）曾針對校長工作歸納其所扮演的角色，包括教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份

子，以及個人自己等，並詳細指出其角色內容（如表1所示），可被視為校長與主任專業發展能力的重要內涵。

表1 校長所扮演的五類角色及其角色內容

|          |   |   |
|----------|---|---|
| 教育者      | 1.持續學習、反思；<br>3.協助行動研究；<br>5.助長同僚專業互動；<br>7.探索學生學習需求；                                     | 2.檢視並推廣研究與方案；<br>4.協助教師專業成長與發展；<br>6.學習最新知識與技術；<br>8.關心學生的進步情形。 |
| 行政管理者    | 1.做好行政決定：順暢的行政運作；<br>3.建立與運用多元溝通管道；<br>5.公平的衝突解決；<br>7.建立良好的學校與社區關係；<br>9.妥善處理法律、行政命令等議題。 | 2.塑造安全、有秩序的環境；<br>4.妥適的分工、協調與合作；<br>6.做好評鑑工作；<br>8.做好資源管理；      |
| 文化領導者    | 1.瞭解並發揚學校的歷史；<br>3.塑造並尊榮學校英雄；<br>5.注重日常應對進退；<br>7.塑造一個領導者的社區。                             | 2.服務；<br>4.塑造並闡述共同願景；<br>6.授權予能與目的感；以及                          |
| 專業社群的一份子 | 1.遵守專業倫理信條、規範；<br>3.觀察並分享專業實際；<br>5.提攜後進。   | 2.相互支援；<br>4.參與校長領導領域的專業研究；                                     |
| 個人自己     | 1.自己的世界觀；<br>3.性別；<br>5.壓力及其管理；   | 2.動機；<br>4.基本能力；<br>6.專業生涯規劃。                                   |

資料來源：林明地（2002:119）。

上述表1的資料及文獻所提的學校行政人員核心能力、重要內涵、所扮演角色、角色內涵等資料都可以做為本研究發展國民中小學校長主任專業發展核心能力的初步重要參考，透過本研究所採用的研究方法（包括焦點團體訪談、問卷調查等），調整並規劃出適合的學校行政人員專業發展核心能力。

本研究首先回顧國內外過去十幾年來重要的學術著作，分析、整理出學校行政人員領導能力的核心構面（例如：課程與教學領導、行政經營管理能力、公共關係、專業態度與精神等），立基在前人的研究成果上，當作後續研究架構的基礎。由於學者的學術用詞不盡相同，以及部分核心能力會彼此重疊，因此本研究適度地將不同構面「整合」或「調整」，做到有意義的區隔，以及盡量涵蓋學校領導人才所需之核心能力，並據以建構國民中小學校長與主任專業發展指標。由於國民中小學校長與主任並非單一類別，若要詳細區分，其至少可以分為國小校長、國中校長、國小教務主任、學務主任、總務主任、輔導主任，以及國中的各種類型的主任，因此一一詳列不同對象的專業發展課程內涵並非本研究所能完全處理，而且是否有此必要性，研究學者及實務工作者之間也有不同的看法。本研究僅著重於抽離出這些對象較為共同的核心能力面向，並據以發展其專業發展指標，由此指標規劃設計專業發展課程，運用於國民中小學校長主任不同對象的專業發展教學活動時，主辦機構及教學者必須根據其適用對象再加以調整課程內容，適應不同受教對象。

具體而言，本研究主要目的為分析公立國民中小學校長主任專業發展核心能力指標，以及分析指標的適切性。根據研究發現，本研究亦將提出建議供校長專業發展，以及供相關機構辦理學校行政人員專業發展在課程內容上的參考。

## 貳、文獻探討

為建構國民中小學校長主任的專業發展指標，達成本研究之目的，有關國民中小學校長與主任專業發展的必要性、國民中小學校長與主任專業發展的內涵等之相關研究，值得先進行文獻分析，以做為本研究設計、分析、與討論之參考。

### 一、國民中小學校長與主任專業發展的必要性

因為國民中小學校長領導與主任之作為深深影響學校效能與表現，而且學校外在環境變動快速，因此學校校長與主任單靠職前培育或職前儲訓所習得的知能，不足以讓校長與主任持續地協助學校成長與發展，校長與主任必須與時俱進，促進其在專業上的成長與發展。

校長與主任的專業發展有其必要性，茲分項說明其必要性如下：

#### （一）國民中小學校長領導與主任行為直接與間接影響學校表現

為何國民中小學校長與主任必須持續地在專業上成長與發展？其理由之一是因為不管是從學校日常實際觀察的經驗來看，或從相關的實證研究結果來看，國民中小學校長與主任，比起學校的任何人，他們都扮演相對比較顯著的、比較重要的、比較具影響力的角色（Daresh, 1997；Leithwood, Begley & Cousins, 1994；Richardson, Lane & Flanigan, 1996）。在學校日常實際觀察方面，經常可以看到的是，國民中小學的老師、行政人員隨著校長的調動、主任的更替而遷調、更動，學校學生的轉進、轉出，也會受到校長遷調、主任更替及其行政能力優劣的影響。

另外就相關實證研究成果而言，林明地（2000b）曾分析我國自1970至1999年間所進行的實徵性研究中，有關校長領導影響的研究，分析到底國民中小學校長領導影響是否存在？其影響的內容為何？以及不同領導方式的影響變化情形如何？結果發現校長領導對學校的人員、過程與結果是可以發揮影響的，而且校長領導的影響範圍廣泛。



國民中小學校長領導對學校表現的影響力是如此大，同樣的，國民中小學主任是學校的重要幹部，研究者們可以合理的認為，其行政作為影響學校效能的程度亦相當高。換言之，整合而言，國民中小學校長領導與主任行政作為會影響學校效能表現。因此，協助國民中小學校長持續成長與發展，相當重要，本研究的進行將有助於其專業發展核心能力的發展，及其課程的規劃。

## （二）各項教育改革對國民中小學校長與主任職位與工作所產生的衝擊

近年來社會與時代的變遷，我國國民中小學外部環境（包括經濟、政治、社會文化、制度上、價值態度上等等）的改變相當快速，加上近年來教育改革在《行政院教育改革總諮議報告書》出版後（行政院教育改革審議委員會，1996），各項措施漸漸訂定法令、規定加以落實，使得國民中小學學校革新似乎已成為校長、學校主任日常生活很重要的一部份，這對於國民中小學校長與主任職位與工作的衝擊相當大。

國民中小學校長與主任職務與工作比較顯著的衝擊與改變主要包括（林明地，2002；2005）：（1）校長主任的角色轉變為必須兼重課程與教學領導，甚至課程與教學領導必須變成是校長與主任的主要職責。（2）校長主任工作所面對的不確定性越來越高、越來越複雜。（3）校長與主任的績效責任加重。（4）校長與主任面對來自家長與社區的壓力越來越大。（5）校長與主任被期望必須領導「學校組織」轉型成為「學習型機構」，學校不再只是像科層體制一樣的「正式組織」而已，因此國民中小學校長與主任必須與學習型學校的相關人員共同學習，當然其必須關心的不只是學生的學習而已，還必須包括教師、家長，甚至整個社區以及自己的學習。（6）校長與主任領導行為的道德考量日漸重視。

綜合而言，國民中小學校長領導與主任行政對學校的人員、過程與結果是具有影響的，而且從對象、內容而言都影響廣泛。國民中小學校長與主任面對越來越多的衝擊，使得校長專業發展的必要性大大

提高。國民中小學校長與主任於職前培育、職前儲訓所學到的知識、技能、態度、以及本身特質，隨著學校外在環境的不斷改變，已無法完全因應，必須持續更新發展。再豐富的職前培育或職前儲訓，當校長與主任面對持續變動的外在環境，及漸漸升高的績效責任要求時，其原所學的知能之適用性將逐漸降低。因此，傳統零碎、無計畫、以及「急就章」的在職訓練概念，必須改變成持續性的、較系統性的、甚至較具規劃性的專業發展所取代（West-Burnham & O'Sullivan, 1998）。本研究進行國民中小學校長主任專業發展指標的建構，有助於協助解決這些問題。

## 二、國民中小學校長與主任專業發展的重要內涵

針對國民中小學校長與主任在專業上必須具備的知能，一個被廣泛引用、主要以校長領導為對象的標準是，美國跨州學校領導者聯合會（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC）於1996所訂定的學校領導者的標準（standards for school leaders）（Sharp, et al., 1998）。此標準雖然是以校長為規範對象，但仍可供主任專業發展時之參考。

這個學校領導者標準主要從知識（knowledge）、心向（disposition）與表現（performance）來說明學校行政人員應該要為促進所有學生學習而努力，而且此標準定義學校行政人員是教育領導者（educational leaders），必須以教育為核心理念，藉由充實六個方向的知識、心向與表現以達成目標，這六個學校領導者標準包括，學校領導者應：（一）促進那些獲得學校社區共享與支持之學習願景的發展、傳遞、實施、與服務；（二）促進有利於學生學習與教職員專業成長的學校文化與教學方案之倡導、培養、及維護；（三）確保一個安全、有效率、與有效能之學習環境之組織、運作、與資源管理；（四）與家庭及社區成員同心協力，回應社區多元利益與需求，並動員運用社區資源；（五）依正直、公平、與倫理方式來行動；以及（六）了解、回應、及影響較大的政治、社會、經濟、法律及文化脈絡（Sharp, et al., 1998）。

可見這個學校領導者標準著重於校長及其他學校領導者在學校願景、師生教與學的文化與學習方案、安全的學習環境、學校與社區家長的合作、學校領導者道德作為、及學校回應外部環境等知識、心向、與表現的要求，可被視為是校長與主任專業發展必須具備的關鍵、核心能力。

此標準陸續有所修訂，並呈現出要求學校領導者要具有促進學校不斷進步，協助學校成員持續改善，以及特別強調提升學生學習的領導（黃宗顯，2009），顯示品質確保與永續發展關鍵能力在這些標準的重要性。這也是本研究除將政策執行、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、專業成長等列為校長與主任專業發展的核心能力外，亦將「品質確保與永續發展」列為校長專業發展核心能力之一的主要考量。

其次，由英國教師訓練局（Teacher Training Agency）所發展的國家校長標準（National Standards for Headteachers），該組織後來改為學校訓練與發展局（The Training and Development Agency for Schools）沿用並修訂該標準，由「國家學校領導與小孩服務學院」（National College for Leadership of Schools and Children's Services）（原來的國家領導學院 National College for School Leadership, NCSL）對學校校長提供領導發展之服務。英國國家校長標準包括下列6大關鍵領域：（一）塑造一個共享願景與策略計畫、（二）領導教與學，提升教與學的品質及學生成就、（三）發展教職員及與他人合作、（四）管理組織、（五）確保績效責任、以及（六）強化內外部社區（National College for Leadership of Schools and Children's Services, 2011）。

另一個針對校長領導發展之內涵進行探究的是，香港特別行政區教育署於西元2000年左右，委託香港中文大學等機構所發展出來《擬任校長課程》（Preparation for Principals Course）之詳細內容。這樣的課程內容做為想要擔任校長們在職前培育的課程內容，雖然是著重在校長為對象，但對於學校主任專業發展課程內容的設計仍具啟示作用。

本課程共提出六個模組，也可以看成是校長與主任領導核心、關鍵能力的重要範圍（孔繁盛、鍾宇平，2004；何瑞珠、譚偉明，2004；林怡禮，2004；梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新強，2004；譚萬軍、汪雅量，2004）。這六個模組的名稱範圍包括（一）策略方向與政策環境（strategic direction & policy environment）、（二）學習、教學與課程：校本課程策劃、設計與實踐（learning, teaching & curriculum: School-based curriculum planning, design & implementation）、（三）教師專業成長及發展：教師視導及教師發展（teacher professional growth & development: Teacher supervision and teacher development）、（四）學校財務管理（school financial management）<sup>1</sup>、（五）對外溝通及聯繫：家庭、學校及社區協作（external communication & connection to the outside world: Building home, school & community partnership）、（六）品質確保與績效責任：學校自我評估（quality assurance & accountability: school self-evaluation）。

對本研究特別有所助益的是，本項《擬任校長課程》不只提供上述課程架構之名稱與大綱而已，而且包括校長們所必需學習、培育的課程與教學詳細內容（其實就是總共有六本書），每一模組的文件都有四至六節的課程重點項目，每節均包括緒論、單元目標、課程內容概要、詳細的課程內容、數量不等的活動，以及工作單、課後活動、單元作業及評核、追蹤活動、參考文獻及書目、推薦讀物、課前思考問題、教授方法等內容，換言之，就是詳細規劃出培育未來校長所需的課程內容，之後再委託有資格的培育機構來培育未來的校長，值得本研究規劃國民中小學校長主任專業發展指標的參考。

若從學術研究的角度探究校長辦學專業發展的需求，或者是在職校長領導需注意的核心、關鍵能力而言，林文律（1999）曾請教學校行政在職碩士班現職校長與主任，並參考校長職務相關文獻資料，發

<sup>1</sup>「學校財務管理」模組之後修改成「員工與資源管理」模組。相關資料參考：[http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content\\_6387/pfp\\_framework\\_chi.pdf](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_6387/pfp_framework_chi.pdf)（98.11.15搜尋）。

展出校長應具備之能力共有33項。秦夢群（2003）以階層分析法建構國民中小學校長評鑑指標，認為校長專業的第一層級能力包含6項，分別為依法行政與執行教育政策、課程與教學領導、學校組織運作、教育專業提升與改革、學生事務與管理、溝通技巧與公共關係等，以及23項第二層級能力。國立教育資料館（2004）研發「國民中小學校長專業能力發展標準」，參考有關校長培育的內涵及評鑑的規準，整理與歸納出校長專業能力發展標準共有6大領域，分別為校務發展與評鑑、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，以及19項行為、59個行為指標。陳木金（2008）探究國民中小學校長主任儲訓課程內涵，並提出國民中小學校長主任的核心能力，包括校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、以及專業責任等五大核心能力，並詳細描繪其定義、內涵、各項能力指標。謝富榮（2009）歸納我國國民小學校長專業發展應具備的專業知能，包括政策執行、學校經營、教學與課程領導、公共關係、人格特質、及專業成長六大面向，每一個面向還包括數量不等的專業知識，可被視為是校長與主任專業發展能力的重要內涵。

綜合而言，上述文獻分別針對學校教育人員、學校領導者、擬任校長、現任校長職前培育與在職專業發展的能力標準、內容詳盡不一，但都可做為本研究探討我國國民中小學校長專業發展指標的重要參考，整理表列如表2。

表2 校長專業發展指標之相關研究內容分析表

| 國內研究                    | 謝富榮<br>(2009)   | 陳木金<br>(2008) | 國立教育資料館<br>(2004)   | 秦夢群<br>(2003)  |
|-------------------------|---|---------------|---|--|
| 國民中小學<br>校長專業<br>發展指標   | 1.政策執行  | 1.校務發展        | 1.校務發展與評鑑   | 1.依法行政與執行<br>教育政策  |
|                         | 2.學校經營  | 2.行政管理        | 2.行政管理  | 2.課程與教學領導  |
|                         | 3.教學與課程<br>領導   | 3.教學領導        | 3.教學領導  | 3.學校組織運作   |
|                         | 4.公共關係  | 4.公共關係        | 4.學校公共關係  | 4.教育專業提升與<br>改革  |
|                         | 5.人格特質  | 5.專業責任        | 5.人格特質與態度   | 5.學生事務與管理  |
|                         | 6.專業發展  |               | 6.專業發展  | 6.溝通技巧與公共<br>關係  |
| 國外機構                    | 美國跨州學校領導者<br>聯合會 (1996)<br>學校領導者標準  |               | 香港特別行政區教育<br>(2000)<br>《擬任校長課程》   | 英國學校訓練與發<br>展局 (2011)<br>「國家校長標準」  |
| 校長標準<br>或<br>專業發展<br>課程 | 1.學校願景<br>2.師生教與學的文化與學<br>習方案<br>3.安全的學習環境<br>4.與社區家長的合作<br>5.領導者道德作為<br>6.回應外部環境 |               | 1.策略方向與政策環境<br>2.學習、教學與課程<br>3.教師專業成長及發展<br>4.員工與資源管理<br>5.對外溝通及聯繫<br>6.品質確保與績效責任 | 1.塑造一個共享願<br>景與策略計畫<br>2.領導教與學，提<br>升教與學的品質<br>及學生成就<br>3.發展教職員及與<br>他人合作<br>4.管理組織<br>5.確保績效責任<br>6.強化內外部社區 |

茲詳細引述謝富榮（2009）研究我國國民小學校長專業發展應具備的專業知能如下，以做為本研究規劃國民中小學校長主任專業發展指標之初步參考：

未來國民中小學校長與主任專業發展課程規劃機構及人員可以朝下列方向設計課程內容（謝富榮，2009）：

### 一、政策執行

- （一）能瞭解及遵守教育政策法令。
- （二）能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員。
- （三）能有效執行上級政策並達成教育目標。
- （四）政策執行時，能顧及組織目標與個人需求。

### 二、學校經營

- （一）能規劃及執行校務發展計畫。
- （二）能建立明確與適當的學校組織願景。
- （三）能營造溫馨和諧的校園氣氛。
- （四）能進行知識管理及建立學習型組織。
- （五）能應用資訊科技提昇學校行政效率。
- （六）能認真負責全心全力投入校務。
- （七）能熟悉學校各處室業務，並可有效指導。
- （八）能組織高效能學校行政團隊。
- （九）能健全學校人事制度，使成員適才適所。
- （十）能確認問題癥結，做出適切決定。
- （十一）能有效處理校園危機。
- （十二）能進行校園規劃與學校建築。
- （十三）能有效地編列執行預算。
- （十四）能將財務與設備有效地管理分配。

### 三、教學與課程領導

- （一）能進行教學視導與評鑑。
- （二）具有專門學科素養並能實踐參與教學。

- (三) 能妥善規劃教師進修課程。
- (四) 能營造優質的教學學習環境。
- (五) 能發展學校本位課程。
- (六) 能領導學校教師進行課程教材實驗與研究。
- (七) 能整合相關人員參與課程規劃。
- (八) 能維護學生受教權利。
- (九) 能重視學校的學習品質與學習表現。
- (十) 能瞭解及運用多元化教學評量。

#### 四、公共關係

- (一) 具備良好的溝通協調能力。
- (二) 能營造與同仁之間和諧的互動關係。
- (三) 能有效處理成員的衝突。
- (四) 能與社區及家長建立良好關係。
- (五) 協助教師與家長建立良好的親師關係。
- (六) 能善用傳播媒體，塑造學校優質形象。
- (七) 能建立校際合作夥伴關係。

#### 五、人格特質

- (一) 能具備自信心與幽默感。
- (二) 能虛心接納他人意見，展現民主風度。
- (三) 能控制及適當的情緒表達。
- (四) 能具有挫折容忍力。
- (五) 能運用高層次思考能力。
- (六) 能具備良好品德。



## 六、專業成長

- (一) 能具備豐富的教育專業理想與人文素養。
- (二) 能隨時向教師介紹最新或重要的教育改革或理論。
- (三) 能積極參與各項進修活動，研讀專業期刊，增進專業知能。
- (四) 能實施專業對話，與教師共同討論專業理念或實務。
- (五) 能不斷反省思考，檢視及提昇自我專業能力。

根據上述文獻，本研究即以政策執行、學校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長、及品質確保與改善，列為校長與主任「核心能力向度」之初步成果，並以謝富榮（2009）及陳木金（2008）所提出的專業知能或能力指標，做為本研究建構初步「核心能力指標」的重要參考。

## 參、研究設計與方法

### 一、研究設計

本研究主要目的是國民中小學校長主任核心能力指標之建構（整體研究設計如圖1所示）。為達成研究目標，本研究除探討相關文獻外，主要採用兩次的焦點團體座談，藉此凝聚初步的核心能力指標，之後則運用這些成果發展問卷，調查相關專業人士對於這些核心能力的看法，做為確認校長主任具備的專業領導知能之分析資料。

### 二、研究方法

本研究採用焦點團體座談、問卷調查兩種方法。焦點團體座談分別於嘉義（98年9月9日）及臺北（98年10月9日）各舉行一次，主要在探索專家學者、教育行政官員、校長、主任、教師、民間企業代表、家長等對於校長主任核心能力的專業意見，以作為編製問卷的根據；問卷調查的實施係於98年10月28日寄發，回收期限為98年11月25日，問卷內容主要在於確認校長主任必須具備的知能，以及相對的重要性為

何。圖1是本研究的主要架構與流程，指出主要研究任務與研究方法的搭配情形，以下分別說明各項研究方法之詳細運用情形：

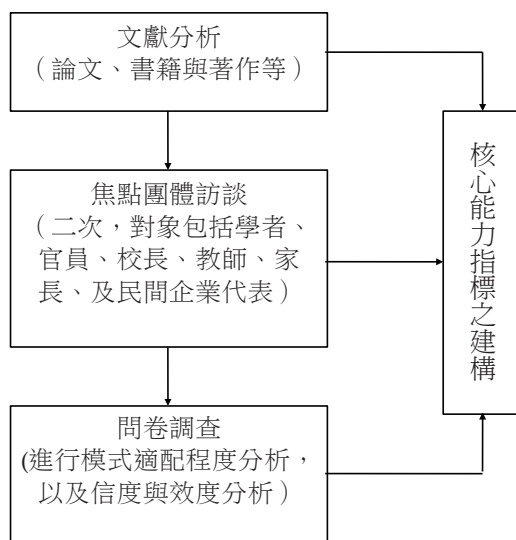


圖1 研究架構

### (一) 焦點團體訪談

焦點團體具有引發眾人意見，交換彼此論點依據，以及彰顯議題之核心內涵的多重作用（Cohen, Manion & Morrison, 2007）。在進行焦點團體座談前，本文作者們參酌陳木金（2008）與謝富榮（2009）的研究成果，擬議出焦點座談會的討論題綱，主要在將文獻分析所得出的核心能力向度與指標，交付焦點團體進行討論，讓成員檢討初步架構的妥適性、完善程度與需要增修的內涵。初步的討論架構區分為核心能力7個向度，以及61個指標。其中7個核心能力向度分別為：政策執行、學校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長，以及品質確保與改善。

為蒐集到足夠且充分的研究，本研究進行兩次焦點座談，兩次參與的成員分為9位與10位，出席人士包括大學教育行政與學校管理的學者、教育部或教育局/處官員、現職中小學校長、教師、家長與企業界

代表等人。會議全程錄音，隨後謄寫逐字稿，並且依照發言人所提出的意見，對初步架構進行修正與檢討，細緻化核心能力的向度與指標的建構。有關核心能力向度與指標之修訂，係根據出席代表意見進行資料引註，將與會者按照第一次與第二次焦點團體訪談的順序，分別予以編碼。例如第一次訪談的第一位出席者編碼為1-1，依次為1-2.....直到1-9；第二次訪談出席人員編碼則是2-1、2-2、2-3.....直到2-10結束。

## （二）問卷調查

為了瞭解焦點團體所建構出來的指標是否具備普遍的合理性與重要性，本研究發放問卷進行調查，但是問卷的功能主要集中在因素分析及整體模式適配度之檢定，以結構方程模式（Structural Equation Model）的技術建立指標系統的整體信度與效度。以下針對問卷內容、抽樣方法與對象，信效度之分析以及資料分析進行說明。

### 1.問卷內容

問卷內容除了研究說明與填寫示範之外，總共分成兩大部分，分別為「基本資料」，以及「專業發展指標量表」。前者包括填答者之性別、職稱類別（學者、校長、主任、教師與家長等）、教育程度（高中職以下、大學/專科、碩士、博士）、居住地區（北、中、南、東部）等。其次是專業發展指標量表：經過兩次的焦點團體座談，作者們調整指標內涵，初步建構出7個向度與66個指標。這66指標分別要求填答者根據其重要性程度予以勾選，選擇「非常不重要」得1分，「不重要」得2分，「重要」得3分，「非常重要」得4分，得分愈高者，表示填答者愈重視該指標內涵。

### 2.抽樣對象與方法

本研究問卷調查總計發放500份問卷，但為使相關的「利害關係人」（stakeholders）都能對校長主任核心能力表達看法，發放對象包括大學學者、校長、主任、教師與家長等五類對象。大學學者部分，以教育行政與政策專長，並對校長專業職能有深入瞭解之學者為主，為

顧及區域均衡之差異分別針對北部、中部、南部與東部予以抽樣，總共50份。校長、教師與家長的抽樣方法採取分層抽樣，先區分成國中與國小兩大類，依照全國學校數量等比例隨機抽取17所國中與63所國小當成問卷發放對象。每所學校分別請教務主任轉交1位校長，3-4位教師，以及1-2位家長填寫問卷，總共450份問卷。總計回收267份，回收率53.4%。但這樣的問卷數量已足夠進行本研究的統計分析。回收問卷的樣本描述如表3。

表3 有效樣本基本資料描述

| 變項   | 類別    | 個數  | 百分比(%) | 變項   | 類別    | 個數   | 百分比(%) |
|------|-------|-----|--------|------|-------|------|--------|
| 性別   | 男     | 119 | 44.6   | 教育程度 | 高中職以下 | 15   | 5.6    |
|      | 女     | 148 | 55.4   |      | 大學專科  | 117  | 43.8   |
| 職稱類別 | 大學學者  | 34  | 12.7   | 碩士   | 102   | 38.2 |        |
|      | 國中小校長 | 41  | 15.4   | 博士   | 33    | 12.4 |        |
|      | 國中小主任 | 46  | 17.2   | 居住地區 | 北部    | 96   | 36.0   |
|      | 國中老師  | 25  | 9.4    |      | 中部    | 69   | 25.8   |
|      | 國小老師  | 86  | 32.2   |      | 南部    | 84   | 31.5   |
|      | 家長    | 35  | 13.1   |      | 東部    | 18   | 6.7    |

### 3.信度與效度之分析

經過兩次之焦點座談後，雖然專業發展能力指標的向度與指標已經具備雛形，但是此架構模式是否具備信度與效度仍有待檢驗。利用問卷調查回收資料，本研究進行兩方面之努力，以確保本模式符合科學之嚴謹性。首先進行各向度的信度分析，其次利用結構方程模式（Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006）來檢視向度與指標之適配程度，以及信效度考驗。

## 肆、資料分析與討論

經過文獻分析、兩次的焦點團體座談，以及作者們內部會議之後，對原始的架構有許多修正、補充與調整。校長主任專業發展指標建構過程是本研究的重點，以下從核心能力向度、核心能力指標、以及其他意見等，分析核心能力向度與指標建構之過程。其次，將修正後的向度與能力指標編製為問卷，對專家學者、教育人員與家長進行調查，藉以分析核心能力向度與指標之重要程度與適切性為何。

### 一、核心能力向度的修訂過程

在參酌文獻探討之後，作者們初擬7個核心能力向度，以及61個指標。其中7個校長主任核心能力向度分別為：政策執行、學校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長，以及品質確保與改善。經過第一次的焦點座談之後，這些向度的名稱有做些許的調整與更動。首先，在「教學與課程領導」方面，出席人士(1-3)提及應該需要調換教學與課程的邏輯順序，因此改為課程與教學領導。其次在「社區關係」上，這個概念會讓人覺得只有對學校社區建立關係而已，公共關係範圍比較廣，但本研究又要強調學校與社區關係的重要性，因此修改為社區與公共關係，以求周全（受訪者1-1、1-3與1-4）。第三是有關「人格特質」向度的適切性問題，這個名詞比較偏個人，而校長人格特質的發揮也是為了學校，多位焦點團體座談參與者（受訪者1-3、1-5與1-8）指出校長的辦學態度很重要，因此將核心能力向度改名為辦學態度與精神。第四是有關「品質確保與改善」向度，它給人的感覺是目前不好，所以要改善，永續發展的概念對學校很重要，因此將核心能力向度改名為品質確保與永續發展，以凸顯持續進步的重要性（受訪者1-1與1-2）。

在第二次的焦點座談當中，唯一被修正的向度只有「學校經營」。與會者（受訪者2-1、2-4與2-9）認為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7個向度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），有的擴充意涵（例如：社區關係→社區與公共關係），有的則是調整向度（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）（如表4所示），使其更適合成為中小學校長主任專業發展之指標內涵。

表4 核心能力向度修訂過程

|             | 舊向度     | 新向度       | 修訂原因   |
|-------------|---------|-----------|--------|
| 第一次<br>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   | 邏輯順序調整 |
|             | 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<br>焦點座談 | 學校經營    | 行政管理      | 精確定義   |

為便於記憶，本研究將七個向度再整併為「政策」、「行政」、「教學」、與「專業態度」四大面向，其中「政策」包括政策執行，「行政」包括行政管理、社區與公共關係、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。每一面向並有不同核心能力向度、核心能力指標。為利於理解與展示，圖2為國民中小學校長主任專業發展核心能力向度架構圖。

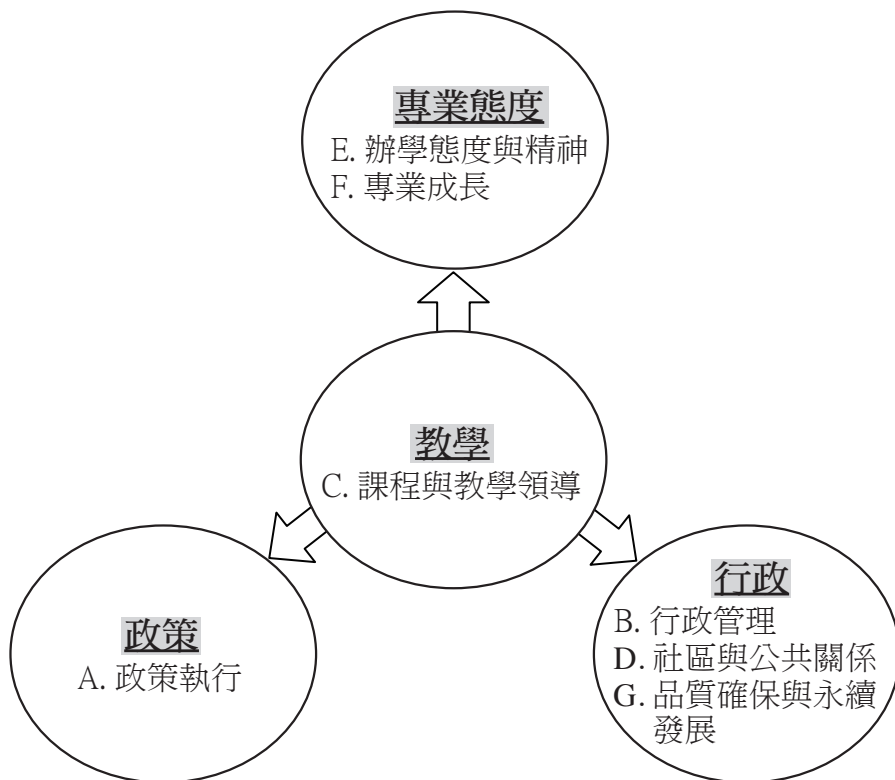


圖2 國民中小學校長主任專業發展核心能力向度架構圖

## 二、核心能力向度與指標

根據文獻分析、作者們會議討論，以及兩次焦點座談的結論，國民中小學校長主任專業發展核心能力向度與指標如表5所示，總計7個向度，66個指標。

表5 國民中小學校長主任核心能力向度與指標

| 核心能力向度 | 核心能力指標                       |
|--------|------------------------------|
| A.政策執行 | A1.能了解及遵守教育政策法令。             |
|        | A2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      |
|        | A3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       |
|        | A4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  |
|        | A5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 |

| 核心能力向度            | 核心能力指標                    |
|-------------------|---------------------------|
| B.行政管理            | B1.能規劃及執行校務發展計畫。          |
|                   | B2.能凝聚成員共識建立學校願景。         |
|                   | B3.能有效主持學校會議達成具體決議。       |
|                   | B4.能營造溫馨和諧的校園氣氛。          |
|                   | B5.能具備知識管理相關知能。           |
|                   | B6.能應用資訊科技提升學校行政效率。       |
|                   | B7.能瞭解各處室業務並有效指導。         |
|                   | B8.能組織高效能的學校行政團隊。         |
|                   | B9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。      |
|                   | B10.能確認問題癥結並做出適切決定。       |
|                   | B11.能有效預防與處理校園危機事件。       |
|                   | B12.能有效執行校園規劃與學校建築。       |
|                   | B13.能有效編列與執行預算。           |
|                   | B14.能有效管理分配財務與設備。         |
|                   | B15.能建立學校品牌並行銷特色。         |
|                   | B16.能進用優秀教師並做好人力資源管理。     |
| C.課程<br>與<br>教學領導 | C1.能進行教學視導與評鑑。            |
|                   | C2.能具備專門學科素養並可實際參與教學。     |
|                   | C3.能妥善規劃教師進修課程，促進教師專業成長。  |
|                   | C4.能營造優質教學及學習環境。          |
|                   | C5.能發展學校本位課程。             |
|                   | C6.能領導學校教師進行課程實驗與研究。      |
|                   | C7.能整合相關人員參與課程規劃。         |
|                   | C8.能有效保障學生學習權益。           |
|                   | C9.能提升學生學習品質與學習表現。        |
|                   | C10.能運用多元理念改善學校評量機制。      |
|                   | C11.能提升教師的教學知能。           |
|                   | C12.能引導課程設計與發展。           |
|                   | C13.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。 |



| 核心能力向度    | 核心能力指標  |
|-----------|---|
| D.社區與公共關係 | <p>D1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。</p> <p>D2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。</p> <p>D3.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。</p> <p>D4.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。</p> <p>D5.能建立校際合作夥伴關係。</p> <p>D6.能策劃並引導學校參與社區服務活動。</p> <p>D7.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。</p> <p>D8.能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。</p> <p>D9.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。</p> |
| E.辦學態度與精神 | <p>E1.能具備自信心與幽默感。</p> <p>E2.能傾聽他人意見，展現民主風度。</p> <p>E3.能適度掌控自我的情緒表達。</p> <p>E4.能具有挫折容忍力。</p> <p>E5.能運用心智思考營造創新校園文化。</p> <p>E6.能具備誠實正直的良好品德。</p> <p>E7.能具有愛心的情緒表達。</p> <p>E8.能具有同理心的情緒表達。</p> <p>E9.能具備果斷的權變決策能力。</p> <p>E10.能具備正確的教育理念。</p>  |
| F.專業成長    | <p>F1.能具備學校行政領導知能。</p> <p>F2.能具備教育研究能力。</p> <p>F3.能帶領學校成員進行團隊學習。</p> <p>F4.能參與專業活動增進專業知識。</p> <p>F5.能與教師對話共同討論專業理念與實務。</p> <p>F6.能不斷反思提昇自我專業素養。</p> <p>F7.能具備國際觀。</p>   |

| 核心能力向度       | 核心能力指標                        |
|--------------|-------------------------------|
| G. 品質確保與永續發展 | G1.能評估學校發展現況。                 |
|              | G2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       |
|              | G3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 |
|              | G4.能擬定適切的改善措施。                |
|              | G5.訂定改善措施後，能實際執行。             |
|              | G6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      |

上述核心能力向度與指標內容能綜合秦夢群（2003）、國立教育資料館（2004）、陳木金（2008）、謝富榮（2009），以及其他國家的指標內容之精要，並融入我國國民中小學教育相關人員的意見。

### 三、問卷調查分析

#### （一）信度分析

在信度分析方面，本研究採取Cronbach  $\alpha$  係數進行內部一致性考驗，藉此瞭解本量表之一致性與穩定性。由表6得知，7個分量表的Cronbach  $\alpha$  係數均在.70以上，可見本問卷具有良好之內部一致性。

表6 國民中小學校長主任專業發展指標七大向度之信度分析

|                         | 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  | 品質確保與永續發展 |
|-------------------------|-------|-------|---------|---------|---------|-------|-----------|
| 信度 (Cronbach $\alpha$ ) | 0.857 | 0.853 | 0.915   | 0.911   | 0.903   | 0.866 | 0.938     |
| 題數                      | 5題    | 16題   | 13題     | 9題      | 10題     | 7題    | 6題        |

#### （二）模式適配程度與信效度分析：結構方程模式之應用

本研究採取結構方程模式來檢驗本研究所建構的國民中小學校長主任7個核心能力向度及66個核心能力指標之適配程度，並進行信度、聚合效度及區別效度之考驗。

在驗證性因素分析中，本研究採用多因素斜交模式來建立「國民中小學校長主任專業發展指標建構問卷」的模式，在模式估計的方法選擇上，由於本模式66個指標變項的偏態值介於-2.18至0.079，這些值並未超過標準值3，且峰度值介於-0.46至5.38之間，這些值也未超過標準值10，故符合常態分配之假定，所以採用最大概似法進行估計。

茲將整體模式的適配度、信度及效度的檢定結果敘述如下：

### 1. 整體模式適配度檢定

本模式在整體適配度的評鑑指標中，絕對適配指標分別為likelihood-ratio  $\chi^2$  (df) = 10020.83 (2058) ( $p < .00$ )，RMSEA = 0.83 ( $\approx 0.08$ )、SRMR = 0.061，小於可接受值0.08；相對適配指標分別為NFI = 0.95、CFI = 0.96，皆大於接受值0.9；簡效適配指標顯示，PNFI = 0.91，大於接受值0.5。整體而言，在三類型的適配指標中，除likelihood-ratio  $\chi^2$ 會受樣本影響，而只是做參考之外，其他指標都通過所要求之接受值，表示本模式是一個適配良好且可接受的模式。

### 2. 信度與效度驗證

確定本量表在整體適配度為良好的模式之後，便進行量表信度與效度的評鑑。在信度檢驗上，從表7顯示個別指標變項的信度多介於0.35到0.74之間，這個結果符合單一變項信度的要求，顯示所有指標變項具有信度。另外，7個潛在向度的建構信度介於0.84到0.93之間，亦達到標準值0.6的要求，顯示潛在向度具有信度。

表7 國民中小學校長主任專業發展指標信度檢驗

| 向度                        | 題項<br>(指標) | R平方  | 建構<br>信度 | 平均變異<br>抽取量 | 向度                        | 題項<br>(指標)                      | R平方  | 建構<br>信度 | 平均變異<br>抽取量 |      |      |      |
|---------------------------|------------|------|----------|-------------|---------------------------|---------------------------------|------|----------|-------------|------|------|------|
| A.<br>政策<br>執行            | A1         | 0.52 | 0.84     | 0.55        | D.<br>社區<br>與<br>公共<br>關係 | D1                              | 0.38 | 0.91     | 0.54        |      |      |      |
|                           | A2         | 0.56 |          |             |                           | D2                              | 0.42 |          |             |      |      |      |
|                           | A3         | 0.56 |          |             |                           | D3                              | 0.46 |          |             |      |      |      |
|                           | A4         | 0.62 |          |             |                           | D4                              | 0.49 |          |             |      |      |      |
|                           | A5         | 0.48 |          |             |                           | D5                              | 0.72 |          |             |      |      |      |
| B.<br>行政<br>管理            | B1         | 0.49 | 0.93     | 0.44        |                           | D6                              | 0.67 |          |             | 0.91 | 0.51 |      |
|                           | B2         | 0.46 |          |             |                           | D7                              | 0.61 |          |             |      |      |      |
|                           | B3         | 0.48 |          |             |                           | D8                              | 0.59 |          |             |      |      |      |
|                           | B4         | 0.45 |          |             |                           | D9                              | 0.48 |          |             |      |      |      |
|                           | B5         | 0.40 |          |             | E1                        | 0.45                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B6         | 0.34 |          |             | E2                        | 0.62                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B7         | 0.46 |          |             | E3                        | 0.59                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B8         | 0.56 |          |             | E4                        | 0.50                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B9         | 0.48 |          |             | E5                        | 0.53                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B10        | 0.45 |          |             | E6                        | 0.53                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B11        | 0.36 |          |             | E7                        | 0.48                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B12        | 0.45 |          |             | E8                        | 0.58                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B13        | 0.48 |          |             | E9                        | 0.49                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B14        | 0.49 |          |             | E10                       | 0.36                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B15        | 0.36 |          |             | F1                        | 0.48                            |      |          |             |      |      |      |
|                           | B16        | 0.35 |          |             | F2                        | 0.48                            |      |          |             |      |      |      |
| C.<br>課程<br>與<br>教學<br>領導 | C1         | 0.46 | 0.92     | 0.47        | F.<br>專業<br>成長            | F3                              | 0.62 | 0.90     | 0.55        |      |      |      |
|                           | C2         | 0.38 |          |             |                           | F4                              | 0.69 |          |             |      |      |      |
|                           | C3         | 0.53 |          |             |                           | F5                              | 0.61 |          |             |      |      |      |
|                           | C4         | 0.46 |          |             |                           | F6                              | 0.55 |          |             |      |      |      |
|                           | C5         | 0.53 |          |             |                           | F7                              | 0.44 |          |             |      |      |      |
|                           | C6         | 0.48 |          |             |                           | G.<br>品質<br>確保<br>與<br>永續<br>發展 | G1   |          |             | 0.62 | 0.93 | 0.70 |
|                           | C7         | 0.49 |          |             |                           |                                 | G2   |          |             | 0.66 |      |      |
|                           | C8         | 0.35 |          |             | G3                        |                                 | 0.72 |          |             |      |      |      |
|                           | C9         | 0.35 |          |             | G4                        |                                 | 0.72 |          |             |      |      |      |
|                           | C10        | 0.53 |          |             | G5                        |                                 | 0.72 |          |             |      |      |      |
|                           | C11        | 0.49 |          |             | G6                        |                                 | 0.74 |          |             |      |      |      |
|                           | C12        | 0.62 |          |             |                           |                                 |      |          |             |      |      |      |
|                           | C13        | 0.49 |          |             |                           |                                 |      |          |             |      |      |      |

效度檢驗分為兩方面，即聚合效度與區別效度。聚合效度驗證可以從表8得知，所有指標變項對其個別潛在向度的因素負荷量（ $\lambda$ ）的值介於0.58到0.86之間，這些值高於Jöreskog與Sörbom（1989）所提出的接受值0.45，顯示所有指標變項皆足以反映其所建構的潛在向度。另外，七個潛在向度的平均變異抽取量可由表7得知，「政策執行」、「社區與公共關係」、「辦學態度與精神」、「專業成長」及「品質確保與永續發展」五個向度其值皆大於0.5，顯示這五個潛在向度受其所建構的指標變項所貢獻的量比誤差所貢獻的量還大。但是在「行政管理」及「課程與教學領導」二個向度的平均變異抽取量分別為0.44與0.47，顯示有56%與53%的變異來自於測量誤。就這二個潛在向度而言，研究者發現，其個別指標變項的因素負荷量皆達顯著，且其建構信度也達0.6的標準，但是平均變異數抽取量卻未達標準，依據學者Fornell與Larcker指出即使超過50%以上的變異是來自測量誤，單獨以建構信度為基礎，研究者可以做出向度的聚合效度是適當的（引自黃芳銘，2005）。因此，研究者判定「行政管理」及「課程與教學領導」仍具有聚合效度。

表8 國民中小學校長主任專業發展指標聚合效度考驗

| 參數             | 標準化係數 | 非標準化係數 | T值    | 參數              | 標準化係數 | 非標準化係數 | T值    | 參數              | 標準化係數 | 非標準化係數 | T值    |
|----------------|-------|--------|-------|-----------------|-------|--------|-------|-----------------|-------|--------|-------|
| $\lambda_{A1}$ | 0.72  | 0.27   | 18.68 | $\lambda_{C1}$  | 0.68  | 0.26   | 17.89 | $\lambda_{E1}$  | 0.67  | 0.25   | 17.56 |
| $\lambda_{A2}$ | 0.75  | 0.28   | 19.67 | $\lambda_{C2}$  | 0.62  | 0.24   | 16.05 | $\lambda_{E2}$  | 0.79  | 0.26   | 21.77 |
| $\lambda_{A3}$ | 0.75  | 0.26   | 19.98 | $\lambda_{C3}$  | 0.73  | 0.27   | 19.80 | $\lambda_{E3}$  | 0.77  | 0.25   | 21.09 |
| $\lambda_{A4}$ | 0.79  | 0.29   | 21.36 | $\lambda_{C4}$  | 0.68  | 0.22   | 17.74 | $\lambda_{E4}$  | 0.71  | 0.23   | 18.85 |
| $\lambda_{A5}$ | 0.69  | 0.24   | 17.70 | $\lambda_{C5}$  | 0.73  | 0.27   | 19.63 | $\lambda_{E5}$  | 0.73  | 0.26   | 19.73 |
| $\lambda_{B1}$ | 0.70  | 0.23   | 18.48 | $\lambda_{C6}$  | 0.69  | 0.25   | 18.19 | $\lambda_{E6}$  | 0.73  | 0.21   | 19.51 |
| $\lambda_{B2}$ | 0.68  | 0.22   | 18.01 | $\lambda_{C7}$  | 0.70  | 0.26   | 18.77 | $\lambda_{E7}$  | 0.69  | 0.25   | 18.33 |
| $\lambda_{B3}$ | 0.69  | 0.23   | 18.31 | $\lambda_{C8}$  | 0.59  | 0.18   | 15.05 | $\lambda_{E8}$  | 0.76  | 0.26   | 20.68 |
| $\lambda_{B4}$ | 0.67  | 0.22   | 17.66 | $\lambda_{C9}$  | 0.59  | 0.19   | 15.04 | $\lambda_{E9}$  | 0.70  | 0.22   | 18.64 |
| $\lambda_{B5}$ | 0.63  | 0.23   | 16.31 | $\lambda_{C10}$ | 0.73  | 0.27   | 19.54 | $\lambda_{E10}$ | 0.60  | 0.18   | 15.29 |
| $\lambda_{B6}$ | 0.58  | 0.22   | 14.72 | $\lambda_{C11}$ | 0.70  | 0.26   | 18.56 | $\lambda_{F1}$  | 0.69  | 0.23   | 18.21 |
| $\lambda_{B7}$ | 0.68  | 0.24   | 17.87 | $\lambda_{C12}$ | 0.79  | 0.30   | 21.94 | $\lambda_{F2}$  | 0.69  | 0.26   | 18.19 |
| $\lambda_{B8}$ | 0.75  | 0.25   | 20.67 | $\lambda_{C13}$ | 0.70  | 0.26   | 18.50 | $\lambda_{F3}$  | 0.79  | 0.28   | 21.76 |

| 參數              | 標準化係數 | 非標準化係數 | T值    | 參數             | 標準化係數 | 非標準化係數 | T值    | 參數             | 標準化係數 | 非標準化係數 | T值    |
|-----------------|-------|--------|-------|----------------|-------|--------|-------|----------------|-------|--------|-------|
| $\lambda_{B9}$  | 0.69  | 0.25   | 18.42 | $\lambda_{D1}$ | 0.62  | 0.21   | 15.87 | $\lambda_{F4}$ | 0.83  | 0.30   | 23.85 |
| $\lambda_{B10}$ | 0.67  | 0.22   | 17.48 | $\lambda_{D2}$ | 0.65  | 0.21   | 16.87 | $\lambda_{F5}$ | 0.78  | 0.28   | 22.56 |
| $\lambda_{B11}$ | 0.60  | 0.19   | 15.35 | $\lambda_{D3}$ | 0.68  | 0.28   | 17.71 | $\lambda_{F6}$ | 0.74  | 0.25   | 19.94 |
| $\lambda_{B12}$ | 0.67  | 0.27   | 17.59 | $\lambda_{D4}$ | 0.70  | 0.29   | 18.59 | $\lambda_{F7}$ | 0.66  | 0.26   | 17.13 |
| $\lambda_{B13}$ | 0.69  | 0.26   | 18.25 | $\lambda_{D5}$ | 0.85  | 0.32   | 24.48 | $\lambda_{G1}$ | 0.79  | 0.27   | 22.03 |
| $\lambda_{B14}$ | 0.70  | 0.26   | 18.66 | $\lambda_{D6}$ | 0.82  | 0.31   | 23.40 | $\lambda_{G2}$ | 0.81  | 0.29   | 22.94 |
| $\lambda_{B15}$ | 0.60  | 0.23   | 15.14 | $\lambda_{D7}$ | 0.78  | 0.28   | 21.45 | $\lambda_{G3}$ | 0.85  | 0.30   | 24.64 |
| $\lambda_{B16}$ | 0.59  | 0.21   | 15.10 | $\lambda_{D8}$ | 0.77  | 0.27   | 21.15 | $\lambda_{G4}$ | 0.85  | 0.29   | 24.84 |
|                 |       |        |       | $\lambda_{D9}$ | 0.69  | 0.27   | 18.14 | $\lambda_{G5}$ | 0.85  | 0.28   | 24.61 |
|                 |       |        |       |                |       |        |       | $\lambda_{G6}$ | 0.86  | 0.29   | 25.24 |

附註：A=「政策執行」、B=「行政管理」、C=「課程與教學領導」、D=「社區與公共關係」、E=「辦學態度與精神」、F=「專業成長」、G=「品質確保與永續發展」

在區別效度方面，從表9得知，21個卡方值皆顯示達到顯著水準，即本模式卡方值10020.83與表內第一個數值的差異皆大於卡方值3.84，則意味著兩兩潛在向度間相關設定為1.00的模式與所有潛在變項相關自由估計的模式間有差異存在，也代表著這21個設定相關為1.00的模式和相關自由估計的模式不可視為具有對等性，亦即，潛在向度間的相關是可以區別的，區別效度獲得支持。其次由21個括弧中的信賴區間數值顯示，沒有任何的信賴區間值有涵蓋1.00，也代表在95%的信賴水準下，其相關值不可能為1.00，這個結果再度肯定潛在向度之間具有區別效度。

表9 國民中小學校長主任專業發展指標區別效度考驗

| 向度            | 政策執行                    | 行政管理                    | 課程與教學<br>學領導            | 社區與公<br>共關係             | 辦學態度<br>與精神             | 專業成長                    |
|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 行政管理          | 10529.14<br>[0.72,0.76] |                         |                         |                         |                         |                         |
| 課程與教學<br>領導   | 11357.10<br>[0.52,0.58] | 11393.82<br>[0.78,0.82] |                         |                         |                         |                         |
| 社區與公共<br>關係   | 11320.38<br>[0.45,0.53] | 12392.51<br>[0.63,0.69] | 11132.03<br>[0.75,0.79] |                         |                         |                         |
| 辦學態度與<br>精神   | 11103.59<br>[0.53,0.59] | 11495.73<br>[0.72,0.76] | 12102.48<br>[0.7,0.74]  | 12320.78<br>[0.63,0.69] |                         |                         |
| 專業成長          | 10961.12<br>[0.6,0.66]  | 10762.54<br>[0.78,0.82] | 10662.81<br>[0.78,0.82] | 10961.57<br>[0.72,0.76] | 11402.92<br>[0.68,0.74] |                         |
| 品質確保與<br>永續發展 | 10989.04<br>[0.56,0.62] | 11466.61<br>[0.73,0.77] | 12150.09<br>[0.7,0.74]  | 11681.69<br>[0.7,0.74]  | 11994.09<br>[0.66,0.72] | 10493.96<br>[0.82,0.86] |

附註：1. 第一個值為兩相關設定為1整體模式的卡方值，第二個值為95%相關值的信賴區間。

2. 兩兩向度相關設定為1與原本模式卡方值之差異檢定的顯著性值 $p<0.00$

## 伍、研究結論與建議

本研究主旨在建構國民中小學校長主任專業發展指標並加以檢驗，希冀藉由核心能力向度與指標建構的形式，來當作引導與規範課程的基礎，作為未來校長與主任職前或在職培訓之參考與使用。以下先提出研究結論，隨後提出建議。

### 一、研究結論

歷經文獻分析、焦點團體座談、問卷調查，得出下列重要研究結論。

- (一) 國民中小學校長主任專業發展的核心能力包括政策執行、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7個核心能力向度，以及66個核心能力指標

經由文獻分析、焦點團體座談，以及問卷調查之後，本研究得到研究成果可以區分為7個向度，以及66個指標。7個向度分別為：政策

執行（5個指標）、行政管理（16個指標）、課程與教學領導（13個指標）、社區與公共關係（9個指標）、辦學態度與精神（10個指標）、專業成長（7個指標），以及品質確保與永續發展（6個指標）。

根據問卷調查結果，受試者認為整體66個指標重要性的平均分數高達3.5348，標準差為.42487，介於非常重要與重要之間。整體而言，各個向度的平均數都在3.4以上，顯示本研究所擬訂的專業發展能力向度均具有相當高的重要性。各個向度的平均分數高低如表10所示。

表10 國民中小學校長主任核心能力各向度重要性之平均數與標準差

| 核心能力向度    | 個數  | 平均數    | 標準差    | 得分排序 |
|-----------|-----|--------|--------|------|
| 政策執行      | 266 | 3.5338 | .41968 | 4    |
| 行政管理      | 262 | 3.4924 | .40687 | 6    |
| 課程與教學領導   | 262 | 3.4378 | .40982 | 7    |
| 社區與公共關係   | 266 | 3.4637 | .41349 | 5    |
| 辦學態度與精神   | 266 | 3.6414 | .37652 | 1    |
| 專業成長      | 266 | 3.5789 | .42766 | 3    |
| 品質確保與永續發展 | 266 | 3.5959 | .43256 | 2    |
| 全部向度      | 266 | 3.5348 | .42487 |      |

不同背景變項受試者知覺核心能力向度重要性並沒有顯著差異（如表11所示），除了不同「職稱」中，國中小校長知覺政策執行的重要性比國小教師與家長來得高。推測原因應是，校長身為政策推動者，直接承受中央與地方的命令，有責任推動相關政策，故對於此向度的重要性認知比國小教師與家長顯著。



表11 不同背景變項受試者知覺能力向度重要性之差異分析

| 背景變項 | 組別      | 向度    |      |         |         |         |      |           |
|------|---------|-------|------|---------|---------|---------|------|-----------|
|      |         | 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 | 品質確保與永續發展 |
| 性別   | 1.男     |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 2.女     | n.s.  | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
| 職稱類別 | 1.大學學者  |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 2.國中小校長 |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 3.國中小主任 | 2>5,6 | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 4.國中教師  |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 5.國小教師  |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 6.家長    |       |      |         |         |         |      |           |
| 教育程度 | 1.高中職以下 |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 2.大學/專科 | n.s.  | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 3.碩士    |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 4.博士    |       |      |         |         |         |      |           |
| 居住地區 | 1.北部    |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 2.中部    | n.s.  | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 3.南部    |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 4.東部    |       |      |         |         |         |      |           |

\* $p < .05$  n.s.代表未達顯著差異

這7個向度是擔任校長與主任所需要的基礎能力與涵養：政策執行是貫徹上級單位委託工作的重要能力，行政管理則涉及學校內部例行的行政工作的推動，課程與教學領導則側重規劃與維繫校內優質課程與教學，社區與公共關係是藉助外界環境的資源與養分協助學校發展，辦學態度與精神則是校長主任所需具備的人格特質與良善行為依歸，專業成長則涉及帶領學校進行組織學習與專業持續成長，最後品質確保與永續發展是期望校長主任能具備目標管理、品質管考的能力與素養，邁向組織的永續發展。

## (二) 本研究「國民中小學校長主任專業發展指標」模式適配度高

利用結構方程模式來檢驗本研究所建構的國民中小學校長主任7個核心能力向度及66個核心能力指標，有良好的適配程度（fitness），信度、聚合效度（convergent validity）及區別效度（discriminant validity）。

## 二、研究建議

本研究基於上述的研究發現與結論，茲擬出兩項建議。

### （一）根據核心能力指標發展專業發展課程內容

本研究已經根據文獻探討、焦點團體以及問卷調查，建構出國民中小學校長主任專業發展指標，未來可持續根據本研究的發現與研究成果發展國民中小學校長主任專業發展課程內容，細部課程架構可包括緒論、單元目標、課程內容概要、各核心能力指標的詳細課程內涵、教學方法、學習活動、作業及評核、參考文獻及書目、追蹤活動等內容。課程內容的發展有下列幾種方式可供參考：首先可以採取公聽會的方式，邀集其他專家、學者，以及相關教育人士針對這些指標內涵進行詳細審查，並發展課程內容；其次可以考慮透過課程實驗的形式，採取前、後測的準實驗設計，蒐集參與試驗者的反應與觀點，校正與改善目前的課程內涵。

### （二）研發國中小校長主任專業發展需求評估工具，成立評估中心

雖然本研究所設計的國中小校長主任專業發展指標之重要性獲得教育相關人員的普遍認同，但並非所有的校長與主任都需要相同的專業發展內容，應透過需求評估作為專業發展課程規劃及實施的依據。建議教育部或國家教育研究院可邀請相關學術機構研發國中小校長主任專業發展素養的檢測工具，或者是需求評估檢測工具，評估校長們在專業發展上的需求，以為課程進行依據。如此一方面避免校長主任們重複學習（學原本就已經相當嫻熟的內容），或者是漏學急迫、重要的內容；另一方面也節省政府部門培育人才所需的經費。這樣的評估中心及其工具在英美校長中心、領導發展學院都有類似的設計可供參考。

## 參考文獻

- 孔繁盛、鍾宇平（2004）。**學校財務管理**。香港特別行政區教育署，未出版。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。**教育改革總諮議報告書**。臺北：行政院教育改革審議委員會。
- 何瑞珠、譚偉明（2004）。**對外溝通及聯繫：家庭、學校及社區協作**。香港特別行政區教育署，未出版。
- 林文律（1999）。從校長必備能力看校長培育。**教育資料與研究**，28，6-13。
- 林怡禮（2004）。**教師專業成長及發展：教師指導及教師發展**。香港特別行政區教育署，未出版。
- 林明地（1999）。建構學校行政實際的專業社區。**學校行政**，1，69-73。
- 林明地（2000a）。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。**教育資料與研究**，37，10-20。
- 林明地（2000b）。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。**國科會研究彙刊：人文及社會科學**，10(2)，233-254。
- 林明地（2002）。**校長學：工作分析與角色研究取向**。臺北：五南。
- 林明地（2005）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北：高等教育。
- 秦夢群（2003）。國民中小學校長評鑑指標之建構：以階層分析法為主。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC91-2413-H-004-002)。未出版。
- 梁一鳴、黃顯華（2004）。**學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐**。香港特別行政區教育署，未出版。
- 梁樂風（2004）。「擬任校長培訓課程」單元五，質素保證與問責第二課：學校自我評估講義，未出版。
- 陳木金（2007）。國民小學校長儲訓班運作模式之研究。國家教育研究院籌備處專題研究案計畫報告，未出版。

- 陳木金（2008）。國民中小學校長主任儲訓課程內涵之研究。國家教育研究院籌備處專題研究案計畫報告，未出版。
- 彭新強（2004）。品質確保與績效責任：學校自我評估。香港特別行政區教育署，未出版。
- 黃宗顯（2009）。美國跨州學校領導者證照標準對我國改善小學校長辦學績效評鑑內涵之啟示。發表於2009年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構。國立臺北大學主辦。
- 黃芳銘（2002）。結構方程模式：理論與應用。台北：五南。
- 國立教育資料館（2004）。國民中小學校長專業能力發展標準及其資源檔建構之研究。（計畫主持人：毛連塏、張德銳、王保進。研究單位：台北市立師範學院）。
- 謝富榮（2009）。問題本位之國民小學校長專業發展課程設計研究。國立中正大學教育學研究所博士論文，未出版：嘉義縣。
- 譚萬軍、汪雅量（2004）。策略方向與政策環境。香港特別行政區教育署，未出版。
- Beaumont, J.J. (1997). Issues in urban school district leadership: Professional development. *Urban Education*, 31(5), 564-581.
- Cohen, L. Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). London: Routledge Falmer.
- Daresh, J.C. (1997). Improving principal preparation: A review of common strategies. *NASSP Bulletin*, 81(585), 3-8.
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis* (5th ed.). UK: Prentice Hall International.
- Hallinger, P., and Murphy, J. (1991). Developing leaders for tomorrow's schools. *Phi Delta Kappan*, 72(7), 514-520.

- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Leithwood, K., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London, The Falmer Press.
- National College for Leadership of Schools and Children's Services (2011). *National Standards for Headteachers*. 2011年2月5日取自<http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/NS4HFfinalpdf.pdf>
- Richardson, M.D., Lane, K.E., & Flanigan, J.L. (1996). Teachers' perceptions of principals' attributes. *The Clearing House*, 69(5), 290-292.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Currency.
- Sergiovanni, T. (2005). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Sharp, W. L., Walter, J. K., & Sharp, H. M. (1998). *Case studies for school leaders: Implementing the ISLLC standards*. Basel, Switzerland: Technomic Publishing.
- Walker, A., Begley, P., & Dimmock, C. (Eds.) (2000). *School leadership in Hong Kong: A profile for a new century*. Hong Kong Centre for the Development of Educational Leadership, the Chinese University of Hong Kong.
- West-Burnham, J., & O'Sullivan, F. (1998). *Leadership & professional development in schools: How to promote techniques for effective professional learning*. London: Pitman Publishing.