



國民中小學主任專業發展需求評估

李麗玲／國家教育研究院助理研究員

一、前言

面對知識經濟的衝擊，教育人力素質成為競爭力的關鍵因素，提昇教育人力素質的有效途徑，包含職前培訓與在職進修。教育人員是國家社會發展的重要基石，其素質之良窳，與教育品質息息相關，在我國對於教育人員的培育與發展，自職前教育、導入教育及在職教育等階段，都有系列的課程與規劃，顯然教育人員專業發展受到相當的重視。國民中小學各項校務的計畫、執行及考核均有賴學校行政人員負責才能見其成效，各處室主任為學校行政組織的重要幹部，在各處室即扮演了重要的領導角色（陳永彬，2009），襄助校長綜理校務、責任重大，屬於領導階層，故除了教育與教學知能外，還須具備領導、行政管理等多方面的專業能力。學校外在環境變動快速，主任單靠職前培育或職前儲訓所習得的知能，不足以讓主任持續地協助學校成長與發展，因此更須要與時俱進，促進其在專業上的成長與發展（林明地、詹盛如、李麗玲，2010）。

國民中小學主任經過數週儲訓及實習之後，即擔負學校行政的重責大任，儲訓屬職前教育，也是培養一位稱職主任的重要學習場域，如果在儲訓過程中，能培育優秀的主任，將對學校行政運作及績效管理有很大的助益（李俊湖，2002）。但事實上，學校主任的職前培訓方案，並無法於事前鉅細靡遺地涵蓋上任後所需的知識、能力與觀念加以培育，換言之，想要事前即「全部訓練好再上任」是不太可能的（林明地，2000）。因此必須透過有系統的專業發展管道，各種在

職進修訓練課程，促進其達到職涯中的專業發展。

參加進修課程或訓練課程即是專業發展的重要管道之一，然而在辦理進修或訓練的規劃時，應辦理何種訓練、訓練實施的頻率、訓練課程的內涵等，則必需依據對「專業發展」需求的狀況來決定。亦即訓練的規劃及實施與實際需求緊密配合，惟有如此，相關資源才能獲致最有效的運用，並得到最大的效能。人力資源發展與教育人力終身學習，係教育人員提升專業能力的不二法門，在人力素質提升方案中，常鼓勵教育人員進修，但是進修內容與課程規劃，大多由提供者設計，其研擬之進修課程是否符合進修者的需求，則缺乏實證資料。本研究目的主要係基於國中小主任專業發展核心能力分析的基礎上，試圖對國中小主任進行專業發展需求評估調查研究，以瞭解不同背景的國中小主任在專業發展需求上的差異，提供作為專業發展與在職進修方案規劃之參考。因應社會環境變遷與時俱進，明確掌握國中小主任專業發展重點，規劃符合需求與期望的進修內容，有效提升進修成效。

二、文獻探討

依研究目的以下就專業發展需求評估、國中小主任專業發展核心能力指標、及專業發展方案規劃分述之。

（一）專業發展需求評估

Schuler（1990）認為建立可行訓練方案之第一步驟，就是需求評估（needs assessment），缺乏需求評估，就不能保證訓練能真正適合成員的需要。以系統的觀點而



言在職進修前提（input）的決定最為重要，而在此決定中最重要的是『需求評估』（吳政達，1997）。Foot和Hook（1996）也認為沒有需求評估，進修方案將很難適合個人的學習風格。需求評估是足以明確組織訓練規劃的重點（Barbazette，2006）。因此。需求評估是蒐集、分析資料及產生訓練計畫的三階段過程。

Arboleda-Flórez與Sartorius（2008）認為需求評估是：1.透過明確階段的系統性發展的過程；2.為達到特定目標所建立資料蒐集的方法與程序；3.基於解決問題的觀點來設定優先及標準，並依此做明智的決定；4.改進方案、組織結構、操作及價值的行動；5.設定標準以進行人員、經費、設備及資源做妥適安排的歷程。而Desilnon和Harris（1998）認為所謂的「需求評估」乃是組織探究成員進修需求的一個過程，它是規劃組織成員進修課程的起點。對於需求評估模式與進行方法的探討，需求評估有以下幾個特徵（Reviere, Berkowitz, Carter, Ferguson; 1996）：1.一種資料蒐集及對母體狀態描述的方法。2.所產生及蒐集的資料，係以母體的匱乏狀態為內容。3.目的性的，是為了決策與規劃的需要而進行的，具有決策導向與問題導向的意涵。4.不是純學術性的，而是應用性的研究。5.必須以科學方法進行，要以實證的資料為基礎。因此，將需求評估定義為是針對特定母體所進行的、以科學方法及實證資料為基礎，產生需求狀況相關的資料，以提供決策所需為目的的系統過程。

張火燦（1990）認為需求評估乃經由科學方法蒐集資料，以明瞭組織中問題之所在，並提出解決方案，以增進工作績效的過程。楊美雪（1996）認為需求評估乃一種找出目標、測量目前的結果和欲求的結果之間的差距，並將需求做優先順序排列的

程序。需求評估亦可稱為需求分析（needs analysis），李嵩賢（2007）認為需求分析就是辨識組織培訓需求並加以釐清的過程。需求用在組織的概念是指組織期待發生與實際發生兩者之間的差距。將期待發生的狀況視為理想狀況，則實際發生的狀況就是現狀。也就是說，需求來自理想與現狀的差距，而需求評估或調查就是找出差距。

需求分析主要分為三個層面：1.組織分析、2.人員分析、3.工作任務分析。組織分析是以整個組織的需求作考量；人員分析則是考慮個別需求；工作任務分析是以整體任務的達成為目標（陳沁怡，2002），亦可稱為需求評估，係指透過資料的蒐集、整理與歸納的過程，來分析組織、工作及個人等各層面的現狀與目標的差距，藉以確認需求的產生，並將需求依重要性排出優先順序，以提出合理解決方案或建議的系統化過程。如此可幫助規劃者掌握充分的資訊、了解問題所在，作為決策者決策、方案規劃及整體發展之用。此概念應用在教師進修的課程規劃上，閻自安（2007）認為：學校教師在職進修課程的需求評估乃是運用科學方法，蒐集學校目前的問題與未來的需求，根據所獲得的訊息幫助「教師進修課程規劃者」了解學校需要哪種進修課程、誰應該參與進修活動、可能面臨的阻礙與挑戰、以及如何訂定進修課程的評鑑指標等，最後經過需求的優先順序排列，逐步解決學校的問題，提昇學校整體的教育品質。同樣地，國中小主任的在職進修規劃應透過專業發展需求評估所得結果，作為課程內容設計、實施方式及專業發展方案之基礎。

（二）國民中小學主任儲訓課程內涵及專業發展核心能力指標

良好的職前儲訓課程除了可以使學校行政人員具備「較關鍵性的」能力之外，



亦有利於培育進一步學習的態度與動機（Murphy, 1992）。職前訓練對新進人員來說，不僅是技能上的訓練，更是激勵、精神以及溝通上的教育（周瑛琪，2010）。國家教育研究院96-98年國中小主任儲訓班，目標為：1.涵養高尚品德，陶融教育專業精神。2.瞭解當前國家教育政策，探討教育新知，精進專業發展。3.強化教學行政，熟悉學校事務運作。4.型塑二十一世紀國中小主任典範。儲訓課程以講授、閱讀、研討、調查、觀摩、演練、參觀、實習、研究、操作、撰述等方式進行。儲訓內容包含教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、學校行政實習及參觀、休閒活動、綜合活動等課程。時間為期6週，學員均須住宿。並訂有評量辦法於過程中及期末實施學習評量，成績合格者始發給儲訓證書。根據陳木金（2006）研究，國教院歷經板橋時期到三峽階段的儲訓課程內容，隨著時間與空間的世代交替，課程內容設計除須具實用性、多元性、時代性、活潑性等，更須統合各專家領域知識內涵以運用到學校經營當中，在主任儲訓課程內容之建構，以科際整合之概念為中心，包含校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大核心能力，兼顧理論專業與實務需求，提供儲訓學員更多元且實用的課程內涵，以縮短理論與實踐之差距。

由林明地等人（2010）研究建構完成「國民中小學校長主任專業發展核心能力指標」，包含7個核心能力向度，66個核心能力指標，是擔任校長與主任所需要的基礎能力與涵養。這7個向度分別是：

1.政策執行：

貫徹上級單位委託工作的重要能力，包括推動教育政策，達成教育目標，並考量組織特色給與上級政策回應

2.行政管理：

學校內部例行的行政工作的推動，透過計畫、組織、執行與監督考核等行政功能，使學校工作能有效的完成。

3.課程與教學領導：

為規劃與維繫校內優質課程與教學，針對學校的課程與教學方面，以達成並確保學生學習品質之目標，所採行之領導行為。

4.社區與公共關係：

藉助外界環境的資源與養分協助學校發展，透過訊息的溝通，相互了解、支持與合作，甚至化解誤會，以建立學校與公眾間和諧關係，進而有效達成教育目的。

5.辦學態度與精神：

校長主任所需具備的人格特質與良善行為依歸，需要同時兼顧做好個人與做好角色、做好領導者、與做好經理人及做出好心情與做出好事情等角色期許。

6.專業成長：

帶領學校進行組織學習與專業持續成長，是一個連續不斷的歷程，目標在於增進個人及群體的專業特性，成為專業的人員與社群，並改善教育環境，促進學校教育發展，提升學生學習成效。

7.品質確保與永續發展：

期望校長主任能具備目標管理、品質管考的能力與素養，是一種持續改善的過程，由自己做起，也領導全體學校人員共同負起績效責任，透過改善行動，達成高品質的教育目標，邁向組織的永續發展。

綜合上述，依國教院的國中小主任儲訓計畫內容、儲訓課程內涵、以及學者研究建構之專業發展核心能力指標，並考量學理知識、實務層面及經驗過程等因素，研擬國



中小主任專業知能分析及專業發展需求分為「教育政策與校務發展」、「學校行政管理」、「教育專業知能」、「公共關係」、

及「領導素養與態度」五個向度，包含29項能力指標，作為問卷調查之基礎，如表1所示。

表1 國中小主任專業發展核心能力指標

專業發展向度	專業能力指標
教育政策與校務發展	<ol style="list-style-type: none">1.我能依據教育政策與學校特性，協助訂定學校發展目標。2.我能評估學校的傳統與各種條件，協助發展學校特色。3.我能迎合教改潮流並檢視個人行政理念。4.我能確實執行所擬定的校務發展計畫。5.我能結合師生及家長的意見反應，檢核及修正校務發展計畫。
學校行政管理	<ol style="list-style-type: none">1.我能具備法律素養。2.我能了解行政程序。3.我能訂定校園危機處理程序及任務編組。4.我能建立主動敏捷之行政服務，提供教師充分教學資源。5.我能依校務發展計畫協助籌編預算，並有效執行。6.我能了解各處室業務及彼此關聯，並互相支援推動校務。
教育專業知能	<ol style="list-style-type: none">1.我能營造優質的教師教學環境。2.我能營造優質的學生學習環境。3.我能提升教師的教學知能。4.我能引導課程設計與發展。5.我能協助訂定具體評鑑指標，有效實施教學視導與評鑑。
公共關係	<ol style="list-style-type: none">1.我能與校內其他處室建立合作夥伴關係。2.我能與合作學校共同辦理教育活動，促進校際交流。3.我能營造社區與同仁之間和諧的互動關係。4.我能營造家長與同仁之間和諧的互動關係。5.我能引導社區及家長參與協助學校教育活動。
領導素養與態度	<ol style="list-style-type: none">1.我能傾聽他人意見，尊重他人的不同看法。2.我組織高效能的處室行政團隊。3.我能有效主持會議達成具體決議。4.我能積極參與各項進修活動。5.我能遵守專業倫理。6.我能對處室成員的努力與成就適時給予鼓勵。



（三）在職進修專業發展方案之規劃

國中小主任是成年人，所以其在職進修課程及專業發展方案規劃時，教學方法與教學策略須考量成人學習的原則（表2）；課程內容應著重於進修者的學習動機，並針對

不同的學習族群規劃彈性的課程時間，並且安排便利的學習場所，以利成人學習者參與學習（蘇容萱，2005）。

表2 成人學習的原則

- ★ 成人喜歡「積極參與」他們自己的學習「經驗」
- ★ 達成目標是成人學習者「自己的責任」
- ★ 成人有豐富的「經驗」，喜歡「分享」所知
- ★ 新知識技能需與「先前的學習」整合
- ★ 瞭解學習的「效用」會給成人帶來學習「動機」
- ★ 學習者需要透過「練習」而學會執行技巧及解決問題
- ★ 「自尊」是學習的關鍵元素
- ★ 「有趣」有助於使成人學習更有效
- ★ 專注力考量及興趣影響
- ★ 為提高記憶持續力，成人需要小量切斷及較多總結資訊

資料來源：加拿大FKA管理顧問公司；引自游玉梅，2007

專業發展的管道與訓練方法很多，依據不同的訓練目的、人數、地點等，便有各種不同變化，如動態的、靜態的、單向的、雙向的、有系統的、有感覺的等各式各樣的訓練教學法（丁志達，2008）。以下舉出五種較常用可行的教學方式說明之：

1. 課堂講授法：

最為普遍被採納的訓練方法。指講師以口語表達方式，透過單向溝通，將大量過濾過的資訊傳遞給學員的過程，由學員聽講並作筆記。

2. 工作坊：

工作環境相同或相似的一群人員聚集在一起分享工作經驗與知識技能，以提升個人能力，擴展專業知識或解決工作上所遭遇到的問題。

3. 遠距教學法：

不受時間與空間限制，可透過電腦科技，提供分布各地的學員有關新知

能、政策、程序等資訊的訓練方法。例如，數位課程、線上學習等。

4. 標竿學習：

將被認為是最優異者其組織內之實務作法、流程特性或績效，有系統地與本身比較，以求自我改善的過程。例如，教育參觀、訪問、座談等。

5. 讀書會：

是一種自然形成的非正式學習團體，一群人結合在一起透過閱讀、對話與討論書籍或某些材料從事學習（何青蓉，2000）。

而專業發展方案的規劃除了考量成人學習原則及教學方式外，亦可由6W思考從計劃到實施過程的規劃，即What：課程主題，依據能力（職能）指標而設計；Where：辦理機構、地點、使用的教室環境設備亦須考量；When：辦理的時段（平常日白天、寒暑假、平常日夜間、星期假日等），期程



(三天以下、三至五天、或五天以上等)；
Who：訓練對象、講師、承辦人及輔導員的人選；
Why：課程主題規劃透過需求評估，或有特殊任務；
How：使用的訓練或教學方式，須配合課程內容、時間、地點、對象等綜合規劃。

三、研究設計與實施

茲就研究方法、研究工具、調查對象與施測過程等，分述如下：

(一) 研究方法

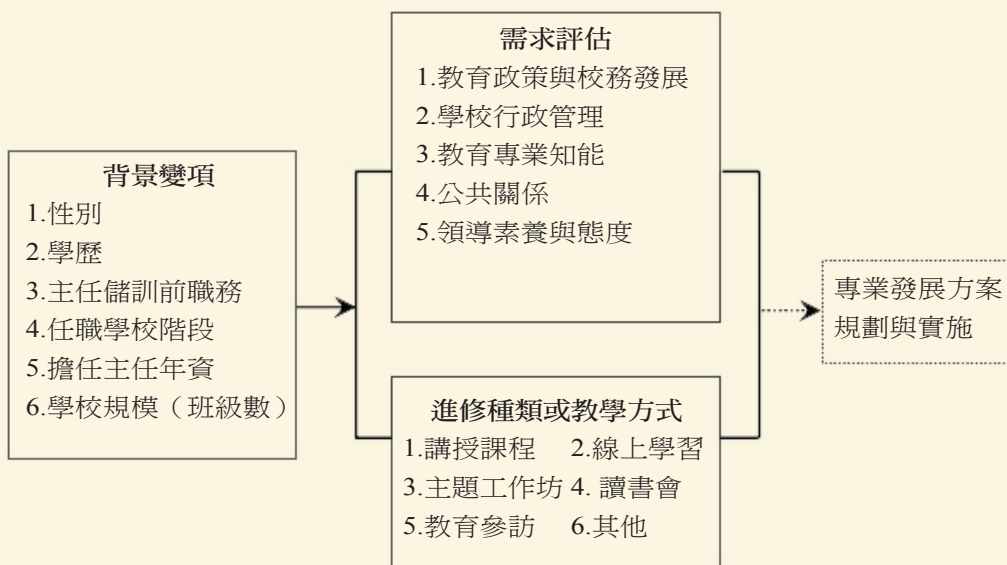


圖1 研究架構圖

(二) 研究工具

本研究問卷之編製，首先依文獻探討與專家學者諮詢所得之相關資料編製問卷初稿，經焦點團體座談討論修正問卷定稿，並在回收後進行項目分析，針對決斷值、修正後的試題與總分之相關係數、及題目刪減後的係數三項進行分析，使本問卷達到信效度水準。

問卷架構分為「基本資料」及「問卷內容」兩大部分，第一部分「基本資料」包含性別、年齡、學歷、任職學校階段、任職主任年資、儲訓前職務、學校規模等，特別說明，由於研究對象為主任儲訓班結業三年

內的學員，主任年資在1-3年內，算是新任的主任，任職前的職務經驗對其擔任主任之專業能力會有相當的影響，故將儲訓前職務作為背景變項之一；第二部分「問卷內容」包含四大項：一、專業能力現況分析及二、專業發展需求評估，主要為「教育政策與校務發展」、「學校行政管理」、「教育專業知能」、「公共關係」、及「領導素養與態度」等五個向度（29項能力指標）的自我評估，問卷題目使用有李克特式五點量尺5、4、3、2、1五個選項，專業能力現況分析為「非常同意」至「非常不同意」，專業發展需求評估為「非常高」至「非常



低」。三、進修種類（或教學方式）分為講授課程、線上學習、主題工作坊、讀書會、教育參訪、其他等六個選項複選。

（三）調查對象與施測過程

調查對象為國家教育研究院96-98年國民中小學主任儲訓班結訓學員，共十個班期，合計1,179人。各班期概況如表3。問卷施測則以網路問卷線上填答及e-mail寄送問卷電子檔兩種方式，依主任儲訓時學員建檔

資料之e-mail寄送線上問卷位址或電子檔施測，實施過程如表4。至施測期限止合計回收問卷總數644份，扣除未完全作答與過多遺漏的問卷，有效份數為638份，其中已擔任主任為446份。依本研究目的為評估國小小主任專業發展評估，故以此446份作為分析與討論的資料來源，其背景變項分析詳如表5。

表3 96-98年度國民中小學主任儲訓班概況表

年度	對象	期別	儲訓期間	辦理地點	人數
96	國小 國中	105	96.03.05~96.04.13	三峽總院區	130
		107	96.05.07~96.07.06	三峽總院區	85
		96年	96.05.28~96.07.06	台中院區	107
97	國小 國中	111	97.03.03~97.04.11	台中院區	145
		112	97.06.09~97.07.18	三峽總院區	171
		113	97.05.25~97.07.04	台中院區	109
98	國小	115	98.06.22~98.07.31	台中院區	84
		119	98.06.22~98.07.31	三峽總院區	205
	國中	114	98.02.02~98.03.13	台中院區	49
		118	98.06.01~98.07.10	台中院區	94
合 計					1,179

表4 問卷調查實施過程

問卷實施方式	施測期間	回收份數
網路問卷線上填答	99.9.30至99.10.14	294
e-mail寄送問卷電子檔	99.10.12至99.10.30	350
合 計		644



表5 基本資料背景變項分析表

背景變項		人數	百分比
性別	1.男	275	61.7
	2.女	171	38.3
學歷	1.碩士以上	323	72.4
	2.學士畢	123	27.6
儲訓前職務	1.代理主任	128	28.7
	2.組長	238	53.4
	3.導師及其他	80	14.6
擔任主任年資	1. 1年	142	31.9
	2. 2年	109	24.4
	3. 3年	107	24.0
	4. 3年以上	88	19.7
學校規模班級數	1. 12班（含）以下	174	39.0
	2. 13~24班	83	18.6
	3. 25~36班	91	20.4
	4. 37班以上	98	22.0
任職學校階段別	1.國中	103	23.1
	2.國小	343	76.9

四、研究結果分析與討論

本文主題在了解國中小主任專業發展需求，因此由問卷中有關專業能力自我評估與專業發展需求相關資料，進行分析以探究其專業發展之需求。探討受試者不同背景變項與進修需求之差異分析；受試者希望的進修方式等。分述如下：

（一）主任自我專業能力分析與專業發展需求評估的整體看法

為了解國中小主任自我專業能力分析與專業發展需求評估的看法，分為「教育政策與校務發展」、「學校行政管理」、「教育專業知能」、「公共關係」、及「領導素養與態度」等五個向度。依受試者之填答，採用平均數之分析得到結果如表6所示。



表6 主任專業能力分析與發展需求評估的整體比較

專業發展向度	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
教育政策與校務發展	4.26	.517	2	4.24	.713	4
學校行政管理	4.24	.504	3	4.39	.703	2
教育專業知能	4.09	.564	5	4.22	.739	5
公共關係	4.20	.578	4	4.34	.702	3
領導素養與態度	4.46	.453	1	4.44	.693	1
整體總平均	4.25	.523		4.33	.710	

依據統計結果，具體描述如下：

1. 自我專業能力分析：

國中小主任對於自我專業能力分析整體向度的總平均為4.25，各向度平均數亦都在「同意」以上，最高為「領導素養與態度」，其後依次為「教育政策與校務發展」、「學校行政管理」、「公共關係」、「教育專業知能」。

2. 專業發展需求評估：

國中小主任在專業發展需求評估整體向度的總平均達到4.33，各向度平均數亦都是「高」以上，以「領導素養與態度」最高，其後依次為「學校行政管理」、「公共關係」、「教育政策與校務發展」、「教育專業知能」。

(二) 主任專業能力認知及其發展需求之差異分析

本研究之背景變項有性別、學歷、儲訓前職務、學校規模、任職學校階段、主任年資等六項。對於不同背景變項之主任在各向度與整體專業能力認知及其發展需求的差異情形，在性別、學歷、任職階段別等變項以t考驗分析；並在儲訓前職務、學校規模、任職主任年資等變項以單因子變異數分析，結果若達.05顯著水準，則進一步以雪費法事後比較。以下分別討論之。

1. 不同性別的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異比較

為了解不同性別的主任在專業發展上，各向度與整體分析及其需求的平均數是否有顯著差異，以統計t檢定之，結果如表7所示。



表7 不同性別的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差

背景變項 專業發展向度	性別 男275 女171	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
		平均數 (標準差)	t值	P值	平均數 (標準差)	t值	P值
教育政策與校務發展	男	4.29(.529)	1.550	0.122	4.27(.709)	0.790	0.430
	女	4.21(.493)					
學校行政管理	男	4.29(.500)	2.895*	0.004	4.41(.722)	1.102	0.271
	女	4.15(.499)					
教育專業知能	男	4.10(.606)	0.854	0.394	4.27(.760)	1.994*	0.047
	女	4.06(.490)					
公共關係	男	4.25(.598)	2.080*	0.038	4.34(.714)	0.071	0.944
	女	4.13(.539)					
領導素養與態度	男	4.47(.462)	0.738	0.461	4.45(.700)	0.659	0.659
	女	4.44(.439)					
整體向度	男	4.28(.481)	1.873	0.062	4.35(.559)	1.120	0.263
	女	4.20(.426)					

*p<0.05

依據統計結果，具體描述如下：

(1) 自我專業能力分析：

不同性別的主任在「學校行政管理」及「公共關係」向度達顯著差異，由平均數來看，兩個向度的自我專業能力分析均是男性主任較高於女性主任。顯示男性主任在「學校行政管理」及「公共關係」向度之自我專業能力分析高於女性主任。

(2) 專業發展需求評估：

不同性別的主任僅在「教育專業知能」

向度的專業發展需求達顯著差異，由平均數來看，男性主任較高於女性主任。顯示男性主任在「教育專業知能」向度之專業發展需求高於女性主任。

2. 不同學歷的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異比較

為了解不同學歷的主任在專業發展上，各向度與整體分析及其需求的平均數是否有顯著差異，以統計t檢定之，結果如表8所示。



表8 不同學歷的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異

專業發展向度	背景變項 學歷碩士 以上323 學士123	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
		平均數 (標準差)	t值	P值	平均數 (標準差)	t值	P值
教育政策與校務發展	碩士以上 學士	4.27(.533) 4.22(.470)	0.900	0.368	4.24(.725) 4.25(.685)	-0.139	0.889
學校行政管理	碩士以上 學士	4.24(.517) 4.25(.471)	-0.208	0.835	4.40(.699) 4.35(.713)	0.668	0.504
教育專業知能	碩士以上 學士	4.13(.572) 3.98(.529)	2.445*	0.015	4.21(.751) 4.23(.711)	-0.218	0.827
公共關係	碩士以上 學士	4.23(.597) 4.13(.519)	1.846	0.066	4.38(.660) 4.21(.792)	2.330*	0.020
領導素養與態度	碩士以上 學士	4.48(.466) 4.41(.416)	1.369	0.172	4.46(.669) 4.38(.752)	1.078	0.281
整體向度	碩士以上 學士	4.27(.479) 4.20(.411)	1.541	0.125	4.34(.565) 4.28(.548)	0.923	0.347

* $p < 0.05$

依據統計結果，具體描述如下：

(1) 自我專業能力分析：

不同學歷的主任僅在「教育專業知能」向度的自我專業能力分析達顯著差異，由平均數來看，學歷碩士以上的主任較高於學歷為學士的主任。顯示學歷碩士以上的主任在「教育專業知能」向度之自我專業能力分析高於學歷為學士的主任。

(2) 專業發展需求評估：不同學歷的主任僅在「公共關係」向度的專業發展需求達顯著差異，由平均數來看，學歷碩士以上

的主任較高於學歷為學士的主任。顯示學歷碩士以上的主任在「公共關係」向度之專業發展需求高於學歷為學士的主任。

3. 不同儲訓前職務的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異比較

為了解不同儲訓前職務的主任在專業發展上，各向度與整體分析及其需求的平均數是否有顯著差異，以單因子變異數分析檢定之，若達.05之顯著水準，則進一步以雪費法事後比較，統計結果如表9所示。



表9 不同學歷的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異

專業發展向度	背景變項 儲訓前職務	人數	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
			平均數 (標準差)	t值	事後比較	平均數 (標準差)	t值	事後比較
教育政策與校務發展	1.代理主任	128	4.22(0.51)	4.035*	2>3	4.25(.589)	1.157 n.s.	
	2.組長	238	4.32(0.50)			4.28(.705)		
	3.導師及其他	80	4.12(0.57)			4.14(.896)		
	總和	446	4.26(0.52)			4.24(.713)		
學校行政管理	1.代理主任	128	4.24(0.50)	3.885*	2>3	4.48(.640)	1.871 n.s.	
	2.組長	238	4.29(0.48)			4.34(.703)		
	3.導師及其他	80	4.09(0.57)			4.38(.786)		
	總和	446	4.24(0.50)			4.39(.703)		
教育專業知能	1.代理主任	128	4.04(0.56)	3.246 n.s.		4.23(.646)	0.065 n.s.	
	2.組長	238	4.14(0.54)			4.21(.762)		
	3.導師及其他	80	3.96(0.67)			4.20(.818)		
	總和	446	4.09(0.57)			4.22(.739)		
公共關係	1.代理主任	128	4.14(0.55)	4.454*	2>3	4.33(.689)	0.182 n.s.	
	2.組長	238	4.28(0.57)			4.35(.682)		
	3.導師及其他	80	4.07(0.66)			4.30(.786)		
	總和	446	4.21(0.58)			4.34(.702)		
領導素養與態度	1.代理主任	128	4.41(0.45)	6.125*	2>3	4.46(.651)	0.123 n.s.	
	2.組長	238	4.53(0.42)			4.44(.683)		
	3.導師及其他	80	4.33(0.53)			4.41(.791)		
	總和	446	4.46(0.45)			4.44(.693)		
整體向度	1.代理主任	128	4.21(0.45)	5.312*	2>3	4.35(0.48)	0.521 n.s.	
	2.組長	238	4.31(0.44)			4.32(0.57)		
	3.導師及其他	80	4.11(0.54)			4.26(0.65)		
	總和	446	4.25(0.46)			4.32(0.56)		

*p<0.05



依據統計結果，具體描述如下：

(1) 自我專業能力分析：不同儲訓前職務的主任的自我專業能力分析在「教育政策與校務發展」、「學校行政管理」、「公共關係」、「領導素養與態度」等向度、及「整體向度」均達顯著水準，經由雪費法事後比較，發現以上這四個向度及整體向度都是同樣的情形，即儲訓前職務為「組長」的主任與儲訓前職務為「導師及其他」的主任在該向度的自我專業能力分析達顯著差異，平均數為前者大於後者。顯示儲訓前職務為「組長」的主任在「教育政策與校務發展」、「學校行政管理」、「公共關係」、「領導素養與態度」等向度、及「整體向度」自我專業能力分析大於儲訓前職務為「導師及其他」的主任。

(2) 專業發展需求評估：不同儲訓前職務的主任在各向度及整體專業發展需求均

未達顯著差異。

於研究對象為96-98年主任儲訓班的學員，雖有部份學員儲訓前已擔任代理主任而具有相關行政經歷，但以正式任用仍屬初任，因此不同儲訓前職務的主任對於專業發展需求均相當高，不會因任職前的職務經驗不同而有差異。

4.不同任職主任年資的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異比較

為了解不同任職主任年資的主任在專業發展上，各向度與整體分析及其需求的平均數是否有顯著差異，以單因子變異數分析檢定之，若達.05之顯著水準，則進一步以雪費法事後比較，統計結果如表10所示。

表10 不同任職主任年資的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異

專業發展向度	背景變項 任職主任的年資	人數	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
			平均數 (標準差)	t值	事後比較	平均數 (標準差)	t值	事後比較
教育政策與 校務發展	1.1年	142	4.26(0.56)	.663 n.s.		4.29(.720)	.695 n.s.	
	2.2年	109	4.26(0.48)			4.23(.689)		
	3.3年	107	4.21(0.52)			4.17(.795)		
	4.3年以上	88	4.31(0.50)			4.28(.624)		
	總和	446	4.26(0.52)			4.24(.713)		
學校行政 管理	1.1年	142	4.23(0.52)	1.314 n.s.		4.37(.729)	.248 n.s.	
	2.2年	109	4.26(0.48)			4.38(.664)		
	3.3年	107	4.17(0.51)			4.37(.783)		
	4.3年以上	88	4.31(0.50)			4.44(.604)		
	總和	446	4.24(0.50)			4.39(.703)		



專業發展向度	背景變項 任職主任的年資	人數	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
			平均數 (標準差)	t值	事後比較	平均數 (標準差)	t值	事後比較
教育專業知能	1.1年	142	4.06(0.56)	1.473 n.s.		4.18(.822)	.573 n.s.	
	2.2年	109	4.15(0.55)			4.20(.755)		
	3.3年	107	4.01(0.54)			4.20(.693)		
	4.3年以上	88	4.15(0.60)			4.31(.632)		
	總和	446	4.09(0.56)			4.22(.739)		
公共關係	1.1年	142	4.20(0.58)	1.072 n.s.		4.42(.676)	1.135 n.s.	
	2.2年	109	4.25(0.58)			4.33(.695)		
	3.3年	107	4.13(0.58)			4.25(.728)		
	4.3年以上	88	4.25(0.58)			4.32(.720)		
	總和	446	4.20(0.58)			4.34(.702)		
領導素養與態度	1.1年	142	4.48(0.44)	1.629 n.s.		4.45(.680)	.715 n.s.	
	2.2年	109	4.50(0.45)			4.39(.719)		
	3.3年	107	4.38(0.47)			4.41(.752)		
	4.3年以上	88	4.48(0.44)			4.52(.606)		
	總和	446	4.46(0.45)			4.44(.693)		
整體專業能力評估	1.1年	142	4.25(.46)	1.401 n.s.		4.34(0.56)	.544 n.s.	
	2.2年	109	4.28(.45)			4.30(0.55)		
	3.3年	107	4.18(.46)			4.28(0.61)		
	4.3年以上	88	4.30(.47)			4.38(0.49)		
	總和	446	4.25(.46)			4.32(0.56)		

依據統計結果，不同任職主任年資的主任在各向度及整體向度，自我專業能力分析均未達顯著差異，同樣地，專業發展需求評估亦均未達顯著差異。因研究對象於主任儲訓結訓後擔任主任的年資為1-3年，係屬初任主任，因此對於專業發展需求均相當高。

5.不同任職階段別的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異比較

為了解不同任職階段別的主任在專業發展上，各向度與整體分析及其需求的平均數是否有顯著差異，以統計t檢定之，結果如表11所示。



表11 不同任職階段別的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異

專業發展向度	背景變項 任職階段別 國中103 國小343	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
		平均數 (標準差)	t值	P值	平均數 (標準差)	t值	P值
教育政策與校務發展	國中	4.21(.533)	-1.172	0.242	4.25(.710)	0.130	0.896
	國小	4.28(.511)			4.24(.715)		
學校行政管理	國中	4.25(.479)	0.139	0.890	4.41(.692)	0.364	0.716
	國小	4.24(.512)			4.38(.707)		
教育專業知能	國中	4.04(.572)	-0.995	0.320	4.08(.723)	-2.189*	0.030
	國小	4.10(.561)			4.26(.740)		
公共關係	國中	4.16(.601)	-0.966	0.335	4.36(.639)	0.377	0.706
	國小	4.22(.571)			4.33(.721)		
領導素養與態度	國中	4.49(.436)	0.896	0.371	4.50(.655)	0.929	0.353
	國小	4.45(.458)			4.42(.704)		
整體向度	國中	4.23(.456)	-0.540	0.589	4.32(.516)	-0.119	0.905
	國小	4.26(.464)			4.33(.573)		

*p<0.05

依據統計結果，具體描述如下：

(1) 自我專業能力分析：不同任職階段別的主任在專業發展上各向度與整體向度的專業能力分析均未達顯著差異。

(2) 專業發展需求評估：不同任職階段別的主任僅在「教育專業知能」向度的專業發展需求達顯著差異，由平均數來看，任職國小的主任較高於任職國中的主任。顯示任職國小的主任在「教育專業知能」向度之

專業發展需求高於任職國中者。

6. 不同學校規模的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異比較

為了解不同學校規模的主任在專業發展上，各向度與整體分析及其需求的平均數是否有顯著差異，以單因子變異數分析檢定之，若達.05之顯著水準，則進一步以雪費法事後比較，統計結果如表12所示。



表12 不同任職階段別的主任在專業發展上各向度與整體分析及其需求之差異

專業發展向度	背景變項 學校規模 (班級數)	人數	自我專業能力分析			專業發展需求評估		
			平均數 (標準差)	t值	事後 比較	平均數 (標準差)	t值	事後 比較
教育政策與 校務發展	1.12班以下	174	4.31(0.49)	1.330 n.s.		4.28(.683)	0.586 n.s.	
	2.13~24班	83	4.20 (0.52)			4.20(.676)		
	3.25~36班	91	4.20 (0.51)			4.18(.739)		
	4.36班以上	98	4.27 (0.56)			4.29(.773)		
	總和	446	4.26 (0.52)			4.24(.713)		
學校行政 管理	1.12班以下	174	4.29 (0.51)	1.579 n.s.		4.45(.650)	0.920 n.s.	
	2.13~24班	83	4.16 (0.49)			4.37(.711)		
	3.25~36班	91	4.19 (0.50)			4.36(.768)		
	4.36班以上	98	4.27 (0.49)			4.31(.724)		
	總和	446	4.24 (0.50)			4.39(.703)		
教育專業 知能	1.12班以下	174	4.16 (0.59)	1.626 n.s.		4.33(.740)	3.116* 1>4	
	2.13~24班	83	4.02 (0.52)			4.16(.773)		
	3.25~36班	91	4.03 (0.56)			4.21(.691)		
	4.36班以上	98	4.09 (0.56)			4.06(.730)		
	總和	446	4.09 (0.56)			4.22(.739)		
公共關係	1.12班以下	174	4.23 (0.59)	1.741 n.s.		4.34(.727)	0.224	
	2.13~24班	83	4.13 (0.60)			4.29(.741)		
	3.25~36班	91	4.13 (0.57)			4.37(.644)		
	4.36班以上	98	4.29 (0.55)			4.33(.685)		
	總和	446	4.20 (0.58)			4.34(.702)		
領導素養 與態度	1.12班以下	174	4.44 (0.47)	3.185 n.s.		4.49(.643)	1.612	
	2.13~24班	83	4.40 (0.46)			4.37(.728)		
	3.25~36班	91	4.41 (0.44)			4.51(.673)		
	4.36班以上	98	4.58 (0.42)			4.34(.759)		
	總和	446	4.46 (0.45)			4.44(.693)		
整體向度	1.12班以下	174	4.29(0.48)	1.752 n.s.		4.38 (0.52)	1.125	
	2.13~24班	83	4.18(0.45)			4.28 (0.59)		
	3.25~36班	91	4.19(0.45)			4.33 (0.58)		
	4.36班以上	98	4.30(.465)			4.26 (0.60)		
	總和	446	4.25(0.46)			4.32 (0.56)		

*p<.05



依據統計結果，具體描述如下：

(1) 自我專業能力分析：不同學校規模的主任在專業發展上各向度與整體向度的自我專業能力分析均未達顯著差異。

(2) 專業發展需求評估：不同學校規模的主任僅在「教育專業知能」向度的專業發展需求達顯著水準，經由雪費法事後比較，發現學校規模「12班以下」的主任與「36班以上」的主任的專業發展需求達顯著差異。由平均數來看，學校規模「12班以下」的主任在「教育專業知能」向度的專業發展需求高於「36班以上」的主任。

(三) 國中小主任希望的進修種類或教學方式

在進修種類方面在問卷中詢問受試者，希望的進修種類或教學方式為何？選項有「講授課程」、「線上學習」、「主題工作坊」、「讀書會」、「教育參訪」、及「其他」等六項，以複選方式供填選。由回收問卷資料統計得到每一選項的勾選次數，統計結果如圖2所示，以「主題工作坊」最高，其後依次為「教育參訪」、「講授課程」、「線上學習」、「讀書會」、「其他」，選填其他者並註明希望的進修的種類為學分班。

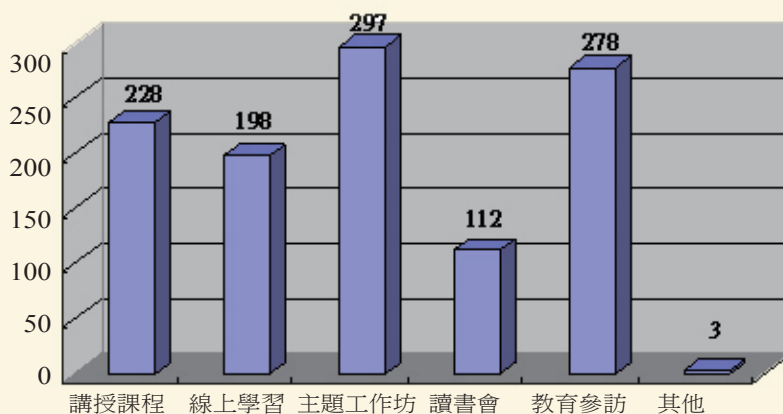


圖2. 受訪者希望的進修種類分布圖



五、結論與建議

(一) 研究結論

本研究經過問卷資料統計分析得到以下結論：

1.96-98年國中小主任儲訓班結業的學員，擔任主任後在自我專業能力分析與專業發展需求評估均以「領導素養與態度」向度最高。

國中小主任在自我專業能力分析與專業發展需求評估，在整體向度與各別向度的平均數亦都在4以上，而大致上專業發展的需求程度都高於其專業能力的自我認知。在自我專業能力的自我認知與發展需求的評估的

排序，均以「領導素養與態度」最高、「教育專業知能」最低，但其間排序稍有不同。

2.96-98年國中小主任儲訓班結業的學員，擔任主任後的自我專業能力分析整體向度在「職訓前職務」變項達顯著差異，各向度則分別在「性別」、「學歷」、「職訓前職務」、及「學校規模」等變項達顯著差異。

國中小主任專業能力分析與專業發展需求評估，由教育政策與校務發展、學校行政管理、教育專業知能、公共關係、及領導素養與態度等五個向度，在不同背景變項的比較，歸納結果如表13。

表13 專業能力分析與專業發展需求評估各向度在不同背景變項的比較

背景變項	專業發展向度		教育政策與校務發展		學校行政管理		教育專業知能		公共關係		領導素養與態度		整體向度	
	專業能力分析	專業發展需求	專業能力分析	專業發展需求	專業能力分析	專業發展需求	專業能力分析	專業發展需求	專業能力分析	專業發展需求	專業能力分析	專業發展需求	專業能力分析	專業發展需求
性別 1.男 2.女	-	-	1>2	-	-	-	1>2	-	-	-	-	-	-	-
學歷 1.碩士以上 2.學士	-	-	-	-	1>2	-	-	1>2	-	1>2	-	-	-	-
國中 1.國中 小 2.國小	-	-	-	-	-	2>1	-	-	-	-	-	-	-	-
儲訓前職 1.代理主任 2.組長 3.導師及其他	2>3	-	2>3	-	-	-	2>3	-	2>3	-	2>3	-	2>3	-
學校規模 1.12班以下 2.13~24班 3.25~36班 4.36班以上	-	-	-	-	-	-	-	-	1>4	-	-	-	-	-
主任年資 1.1年 2.2年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- 表未達顯著差異



(1) 國中小主任自我專業能力分析的整體向度在「職訓前職務」為組長高於導師及其他。

(2) 國中小主任自我專業能力分析的各別向度：

※性別為男性的國中小主任在學校行政管理、公共關係兩個向度的專業能力自評高於女性。

※學歷為碩士以上的國中小主任在教育專業知能向度的專業能力自評高於學歷為學士。

※儲訓前職務為組長的國中小主任在教育政策與校務發展、學校行政管理、公共關係、及領導素養與態度等四個向度的專業能力自評高於儲訓前職務為導師及其他。

※學校規模為13班以下的國中小主任在領導態度與素養向度的專業能力自評高於36班以上的主任。

3.96-98年國中小主任儲訓班結業的學員，擔任主任後的專業發展需求評估整體向度在各變項均未達顯著差異，各向度則分別在「學歷」及「任職學校階段」兩變項達顯著差異。

歸納各變項分析結果如表13，國中小主任專業發展需求評估的整體向度在各變項均未達顯著差異。而各別向度則有學歷為碩士以上的國中小主任在公共關係、領導態度

與素養兩個向度的需求程度大於學歷為學士者，任職於國中的主任在教育專業知能向度的專業發展需求程度大於任職國小的主任。

4.96-98年國中小主任儲訓班結業的學員，擔任主任後對於在職進修方案規劃，希望的專業發展方案或教學方式，以「主題工作坊」最高，其後依序為「教育參訪」、「講授課程」、「線上學習」、「讀書會」。

(二) 研究建議

根據研究結論提出以下建議：

1. 規劃辦理國中小主任專業發展方案及在職進修活動時，課程內容主題以「領導素養與態度」類相關課程為優先。

2. 國中小主任儲訓班可依據不同的儲訓前職務分別規劃課程，或於儲訓時部分課程可依不同性別、學歷、及儲訓前職務分組實施。

3. 規劃辦理國中小主任專業發展方案及在職進修活動時，課程內容可依進修對象的學歷分別規劃有關「公共關係」及「領導素養與態度」類課程，而「教育專業知能」類相關課程則依不同任職學校階段分別規劃。

4. 國中小主任在職進修及專業發展方案規劃時，可參酌以「主題工作坊」及「標竿學習（教育參訪）」作為主要的教學方式。



參考文獻

- 丁志達 (2009)。培訓管理。台北：揚智文化。
- 李俊湖 (2002)。小學校長儲訓制度檢討與建議。論文發表於淡江大學教育政策與領導研究所舉辦之「地方教育行政論壇—中小學校長儲訓、證照、遴選、評鑑制度研討會」，臺北市。
- 李嵩賢 (2007)。人力資源發展：T&D的理論與應用。台北：商鼎文化。
- 吳政達 (1997)。教師在職進修需求評估與績效評鑑。研習資訊，14 (3)，64-71。
- 何青蓉 (2000)。臺灣讀書會的功能：一項全國性焦點團體的座談結果。教育研究，71，89-98。
- 林明地 (2000)。地方教育行政單位與大學合辦國小主任儲訓之方案規劃：以嘉義縣為例。教育政策論壇，3 (2)，57-79。
- 林明地、詹盛如、李麗玲 (2010)。國民中小學校長、主任專業發展課程內涵研究研究報告。台北：國家教育研究院籌備處，未出版。
- 周瑛琪 (2009)。人力資源管理。台北：新陸。
- 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期末報告。未出版。
- 陳永彬 (2009)。國民小學主任儲訓課程與專業發展能力關係之研究—以台北市為例。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。未出版。
- 陳沁怡 (2003) 訓練與發展。雙葉書廊。
- 閻自安 (2007)。學校教師在職進修課程的規劃：組織需求評估的觀點。初等教育學刊，28 (8)，33-56
- 張火燦 (1990)。人力資源發展方案的模式 (上) 需求評估。就業與訓練，8 (6)，45-48。
- 游玉梅 (2007)。提升公部門訓練機構教學績效的有效策略—以學習者為中心的個案教學法的運用。人事月刊，44 (2)，17-46。
- 楊美雪 (1996)。由教學設計觀點論需求評估的模式與內涵。教學科技與媒體，26。29-35。
- 蘇容萱 (2005)。有效的成人教學。T&D飛訊，34，1-7。
- Arboleda-Flórez, J. & Sartorius, N. (2008) *Understanding the stigma of mental illness: theory and interventions*. Wiley.
- Barbazette, J. (2006) *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. Pfeiffer.
- DeSimone, R. L. & Harris, D. M. (1998) *Human resource development*. Chicago: Dryden.
- Foot, M. & Hook, C. (1996) *Human resource development*. Newyork: Longman.
- Murphy, J. (1992). The landscape of leadership preparation: *Reframing the education of school administrator*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Reviere, R., Berkowitz, S., Carter, C. and Ferguson, C. (1996) *Needs Assessment: A Creative and Practical Guide for Social Scientist*. Taylor & Francis.
- Schuler, R. S. (1990) *Personnel and human research management*. St. Paul, Minn: West.