

校長也要素養？如何評量中小學候用校長職能素養？



圖片製作：策略溝通辦公室

【測驗及評量研究中心研究員 謝名娟】

職能是在工作的場所中，個人所具有的基本能力與特質，更可以用來預期工作者在職的實際表現與績效。由於現在的工作瞬息萬變，大多數工作的核心職能不會由單一的能力或技術所組成，而是有一組複雜的關鍵能力。校長是學校最主要的領導人物，在學校負責各種校務的執行、政策的發展、教學引導，學校的行銷與績效管理，與校院內外的溝通協調等，其工作的複雜度須與時俱進，日日更新。尤其隨社會的發展與變遷、十二年國教的推行，家長、學生、教師、甚至是社區鄰里的期待，培育校長的職能素養更具有其重要性。

目前大多數的縣市候用校長由本院來培訓，經過長期的研究發展，現今校長的主要職能素養具有六個向度，包括願景形塑、策略思考、團隊合作、溝通協調、創新經營、自我覺察等。

一、候用校長的職能素養的評量方式

除了策略思考的能力比較能夠用傳統的紙筆測驗來進行評量之外，其他能力大多屬於較為抽象性、概念性的能力，目前以多元的模式來評估候用校長的職能，包括形

成性與總結性兩部分。形成性包括報告類（如校務發展計畫報告、案例分析報告、危機處理與親師公關籃中演練、研習心得、生活表現等）、總結性則以團體討論、模擬面談等方式，配合情境式的紙筆評量。透過形成性與總結性的評量方式來完整的評估候用校長的六項職能表現。

二、候用校長職能素養的學習任務

素養導向著重問題解決的能力，強調是所學能夠轉化成實用的策略，因此研發的作業內容，均鎖定初任校長未來要去處理校務所需要用的方法與策略，候用學員必須要了解情境的現況，統整與應用課程所學。下面的實例為候用校長的形成性評量的學習任務，這份作業主要評估學員是否能應用適當策略來處理學校的危機事件，並要求學員透過自拍影片來模擬媒體應對與說明，學員大概有兩周左右的時間來完成。實例如下：

到了畢業季，學校為即將畢業的六年級生舉辦畢業旅行。學生在晚點名後，覺得終於脫離老師的監管，一群人約在飯店房間內開趴。混亂中，不知道是誰從包包裡拿出偷藏的酒，幾瓶下肚之後，情況越來越不受控制。花澤同學在氣氛趨使下拿出手機將同學喝酒、抽菸，甚至疑似拉 K 的狀況錄了下來，把影片傳到臉書上炫耀，還一一 tag 所有參與同學的臉書。該則貼文在一天內破萬人分享，被鄉民分享至爆料公社，民眾爭相留言譴責，花澤同學的個人臉書被網友肉搜出來直接灌爆，而且出現許多涉及人身攻擊的不堪字眼，由於影片清楚拍攝到多名學生的臉部及校徽，連學校網站也湧入謾罵的留言，情勢一發不可收拾，很快地便引來媒體注意，以「某國小畢旅學生集體拉 K」作為標題躍上新聞，大批記者到校請校長出面說明……。

（一）面對此情境，身為校長的您該如何處理？請根據「危機前、中、後」撰寫處理方式（請以一頁 A4，500-700 字 PDF 上傳）。

（二）記者會已布置完成，請您進入現場後，說明「事件過程與學校處理方式」（請以手機拍攝 1.5 分鐘影片上傳）。

三、候用校長職能素養評量的評分

候用校長的作業中沒有標準答案，只有相對較佳的答案。就上述作業中，所欲評估的職能包括策略思考與溝通表達兩種。而策略思考對焦的重點包括是否能掌握危機事件的核心重點、與具體的說明疏失並展現適合的態度。而溝通表達則聚焦在是否能簡潔扼要的說明事件的過程與重點。每一個作業都有兩位資深學者或校長進行評分，並由測驗專家進行資料檢核與計算評分者信度，差異太大的成績會經過開會討論來調整，職能評分間的相關性也用來檢視效度。候用校長在結訓後除了有量化與質性回饋外，也會針對他們的表現繪製雷達圖，以檢視儲訓前後在各項職能的學習進展表現。

資料來源

謝名娟（2019）。國民中小學候用校長願景領導暨學習品保培訓模組之設計與研究。
（NAER-2019-029-H-1-1-C1-02）。新北市：國家教育研究院。連結網址：
<https://rh.naer.edu.tw/handle/qv2h5>