

第五章 結論與建議

本研究旨在建構我國國民小學校長專業能力之指標，以作為校長培育、證照、遴選、評鑑、專業發展之參照依據。為了達成上述主要的研究目的，以文獻探討、得懷術為主要研究方法。

其中，得懷術所運用的研究工具為自編之「我國國民小學校長專業能力之指標」之調查問卷。上述問卷係以文獻探討結果為基礎，擬成得懷術問卷初稿，經與指導教授審慎討論後，發展為第一回正式問卷。得懷術委員共可分為三組，包括熟悉校長學之學者、在國小服務之校長，及候用校長，共得 15 位委員。

本研究之得懷術問卷共分為二回，第一回始於九十六年三月十三日，第二回終於九十六年五月二十五日，合計兩個月又十二天。在調查過程中經過多次的問卷回收通知，都無法全數收回，因此於第一回問卷中流失兩位諮詢委員。第二回問卷由於一位委員身體不適、另一位委員由於公務繁重，因此在第二回問卷只剩下十一位諮詢委員。在收回第二回問卷後，以第一和第三「四分位數」（Q1、Q3）作為判斷各指標題項之適合性等級依據的方法；以四分差（Q）作為了解全體諮詢委員對各題項意見的離散性。

茲將本研究所獲的結論與建議，分述如下：

第一節 結論

從其他指標題項從統計結果觀之，委員多半肯定問卷所提供的具體指標的適合性，各題的指標評定大多為適合性高「4 適合」，尤有甚者更有適合性評定結果為「5 非常適合」。而歸結委員對於題項適合性程度的評定結果，以及「綜合討論」與「整體綜合評論」的意見，輔以文獻的對照，可以獲得以下校長專業能力指標之重要性排序及其結論：

壹、指標內涵

在第一回得懷術問卷中，依據相關文獻及實證研究初步建構 60 個校長專業能力指標，回收整理後參酌諮詢委員的建議增添專業能力指標至 90 個校長專業能力指標，而後經過第二回得懷術問卷，委員們的意見已趨於穩定，依據研究前所設定的指標採用標準，最後共得出四大層面、十大向度以及 85 個專業能力指標，以下依次臚列之：

一、行政領導層面

(一) 行政管理

- 1-1-1 能確實了解相關教育法令的政策
- 1-1-2 能執行上級主管教育行政機關之教育政策
- 1-1-3 能規劃符合學習需求的校園
- 1-1-4 能正確做出合理的決定
- 1-1-5 能建立學校良好的組織氣氛，以激勵學校成員的士氣
- 1-1-6 能適度授權各處室自行決定所應負責的工作
- 1-1-7 能有效協調整合各處室工作，確保校務正常運作
- 1-1-8 能運用資訊綜理校務
- 1-1-9 能有效運用經費

1-1-10 能重視校園危機處理程序及任務編組

(二) 校務發展

1-2-1 能有效推動校務發展

1-2-2 能定期召開校務發展會議

1-2-3 能凝聚師生共識，形塑學校願景

1-2-4 能符合教育政策趨勢擬定校務發展計畫

1-2-5 能了解學校發展需求以及優、劣勢情況

1-2-6 能依據學校需求來擬定學校短、中、長程目標

1-2-7 能確實執行所擬定的校務發展計畫

1-2-8 能參酌多方意見（如師生、家長、專家學者等），定期檢核校務發展

1-2-9 能依校務評鑑指標進行定期或不定期之校內自我評鑑

1-2-10 能致力校務革新，提升學校的效能

二、課程與教學領導層面

(一) 領導課程發展

2-1-1 能塑造學校課程願景

2-1-2 能依學校願景推動學校本位課程

2-1-3 能依規定組織課程發展委員會，定期開會審查學校課程計畫

2-1-4 能主動積極參與學校課程發展會議，以引導教師有效發展學校本位課程

2-1-5 能因應教育發展趨勢與學校發展需要，修訂學校整體課程發展計畫

2-1-6 能考量教師對準備任教的學科數目及類型的偏好

2-1-7 能編擬以學習為中心的課表

2-1-8 能鼓勵各年級各領域教師團隊進行專業對話

2-1-9 能帶領全體教師研究各領域能力指標的核心概念

2-1-10 能培養教師自編教材的意願與知能

(二) 落實教學視導與評鑑

- 2-2-1 能熟悉教學視導的方法與運用時機，給予教師正確回饋
- 2-2-2 能適時進行視導和評鑑教師教學，確保教學品質
- 2-2-3 能推動校內制定具體評鑑指標以實現教學評鑑
- 2-2-4 能指導教師建立教學檔案，提昇教師專業
- 2-2-5 能依教學評鑑指標進行教師評鑑
- 2-2-6 能成立教學輔導小組，輔導初任與需教學再成長之教師
- 2-2-7 能在學校推動同儕視導，發揮同儕視導功能
- 2-2-8 能在學校推動正常化教學，落實平常教學視導工作
- 2-2-9 能鼓勵教師透過行動研究解決教學問題

(三) 提升教與學的素質

- 2-3-1 能宣導每位學生都能學習成功的觀念
- 2-3-2 能訂定獎勵辦法，提升學生的學習動機
- 2-3-3 能鼓勵教師運用多元評量方式評量學生的學習
- 2-3-4 能有效掌握學生進步的情況
- 2-3-5 能為學習挫敗的學生安排補救教學
- 2-3-6 能鼓勵教師進行合作教學，形成教學團隊
- 2-3-7 能藉由各領域教學輔導團協助教師改進教學方法
- 2-3-8 能配合教師進修需求，規劃實施進修活動
- 2-3-9 能提供教師有關教育趨勢與教學方法的新知
- 2-3-10 能帶領教師檢討各領域基本能力檢測成績之提升策略
- 2-3-11 能鼓勵教師創新教學

(四) 營造優質教學環境

- 2-4-1 能領導學校行政系統積極支援教師教學，以協助教師達成教學目標
- 2-4-2 能為師生提供充足的教學資源，營造良好的教學環境
- 2-4-3 能營造師生多元化的教與學空間

- 2-4-4 能積極爭取有利於學校教學發展的資源
- 2-4-5 能提供數位教學媒體以利於教學進行
- 2-4-6 能對教師所提的意見給予積極性的回應
- 2-4-7 能以實際的行動表達對教師努力的肯定
- 2-4-8 能建立安全有秩序的學習環境
- 2-4-9 能善用硬體無障礙環境啓發一般學生對身心障礙者的愛與關懷

三、公共關係層面

(一) 校外公共關係

- 3-1-1 能有效解決校內各方團體或個人衝突
- 3-1-2 能與校內成員討論學校推動公共關係的相關活動，並做好充分的溝通與對話
- 3-1-3 能了解親師生及社區公眾的需求，發展合適的公共關係計畫
- 3-1-4 能利用各種集會時間，向全校師生做重要措施的宣導或活動
- 3-1-5 能善用社區各種資源，以協助學校推展活動
- 3-1-6 能參酌社區之需求，適度開放學校資源
- 3-1-7 能定期召開座談會議，與家長、社區維持良好之互動關係
- 3-1-8 能主動與社區溝通學校革新之目標（方向）
- 3-1-9 能與其他學校擬定校際合作方案，建構策略性聯盟關係以促進校務交流

(二) 塑造良好的公共形象

- 3-2-1 能發展學校特色，塑造學校良好公共形象
- 3-2-2 能與媒體維持良好的關係，以獲得傳媒報導學校正面消息的機會
- 3-2-3 能定期或不定期發行刊物，宣導學校重要教育措施
- 3-2-4 能建置校園網站，提供相關教育與學校資訊
- 3-2-5 能主動邀請相關人士參與學校重要活動

- 3-2-6 能檢討改進內外部公共關係的運作成效，以建立學校的良好形象
- 3-2-7 能重視校園美化綠化，以打造優質學習環境的校園形象
- 3-2-8 能有效處理校園危機，減低該事件對學校形象之損害

四、專業發展層面

(一) 持續的專業知能發展

- 4-1-1 能即時瞭解重大教育政策內容
- 4-1-2 能隨時掌握教育新知與現況
- 4-1-3 能發掘校內潛藏之教育問題
- 4-1-4 能針對教育實務問題組織研究小組進行行動研究
- 4-1-5 能具有專業的教育哲學素養及正確的辦學理念
- 4-1-6 能積極參與進修活動、研讀專業刊物，以增進專業知能
- 4-1-7 能實施專業對話，與教師共同討論專業理念或實務
- 4-1-8 能不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力

(二) 信守專業倫理的素養

- 4-2-1 能以誠實、廉潔來實現專業責任
- 4-2-2 能在面臨利益衝突與價值選擇的情境下，秉持公平正義原則
- 4-2-3 能秉持正當的程序原則，並保障所有人之權益
- 4-2-4 能以身作則具有高度的道德標準，成為組織中的典範
- 4-2-5 能協助同仁建立專業倫理準則，以實踐專業倫理
- 4-2-6 能深具教育熱忱，並願意終身奉獻教育事業
- 4-2-7 能以學生的福祉為一切決策與行動的基準
- 4-2-8 能遵守各級政法的法令，執行教育政策及行政規章

貳、校長專業能力指標之重要性排序

將 85 個校長專業能力指標依照平均數大小排序後，發現平均數高達 4.82 以上有 21 個，該 21 個專業能力指標大多屬行政領導、及專業發展層面。其次，再細分看，可知行政領導層面中以校務發展此向度獲得多數諮詢諮詢委員的認同，其重要順序為「能凝聚師生共識，形塑學校願景」、「能了解學校發展需求以及優、劣勢情況」、「能依據學校需求來擬定學校短、中、長程目標」、「能確實執行所擬定的校務發展計畫」、「能符合教育政策趨勢擬定校務發展計畫」、「能參酌多方意見（如師生、家長、專家學者等），定期檢核校務發展」，由此可知在校務發展向度中，願景的建立實為重要，能引領全校成員能具體地去認識與了解學校未來發展的走向，並且能攜手並開創學校的未來。願景建立的同時，也能更細部地去了解學校本身所具備的條件與優劣勢並制定學校短、中、長程計畫。而後，當整個校務發展計畫擬定後，學校成員也能依循該計畫去落實執行，最後再參酌多方意見，去進行檢核。

得懷術問卷統計結果顯示出另一重要層面為專業發展層面，其重要順序分別為「能不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力」、「能協助同仁建立專業倫理準則，以實踐專業倫理」、「能以學生的福祉為一切決策與行動的基準」、「能深具教育熱忱，並願意終身奉獻教育事業」、「能具有專業的教育哲學素養及正確的辦學理念」。由上可知，校長應能不斷反省與思考並且能協助同仁實踐專業倫理準則，而更重要的是亦能以學生的福祉作為一切決策與行動的基準。除此之外，具備教育熱忱與專業的教育哲學素養也是校長提升自我專業能力所應致力的方向。

而在課程與教學領導層面中，最受注目的校長專業能力為「能訂定獎勵辦法，提升學生的學習動機」，由此可見，校長在進行課程與教學領導中若能特別關注學生的學習動機，則有益於教學進行。其次，重要的專業能力指標則是「能領導學校行政系統積極支援教師教學，以協助教師達成教學目標」、「能為師生提供充足的教學資源，營造良好的教學環境」，這兩個指標皆在營造良好的教學環境，以幫助教師達成教學目標，可見教學與行政存有密不可分的關係，需要相互依賴以提升學校辦學的績效。

而在公共關係層面中的專業能力指標雖平均數整體表現較不佳，但從「能善用社區各種資源，以協助學校推展活動」及「能定期召開座談會議，與家長、社區維持良好之互動關係」兩個指標可知，學校若能善用社區各種資源、並且與家長、社區維持良好關係則是校長在公共關係層面中所應努力的方向。

以下依次列出前 21 個校長專業能力指標：

- 1-1-7 能有效協調整合各處室工作，確保校務正常運作
- 1-2-3 能凝聚師生共識，形塑學校願景
- 1-2-5 能了解學校發展需求以及優、劣勢情況
- 1-2-6 能依據學校需求來擬定學校短、中、長程目標
- 2-3-2 能訂定獎勵辦法，提升學生的學習動機
- 4-1-8 能不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力
- 4-2-5 能協助同仁建立專業倫理準則，以實踐專業倫理
- 4-2-7 能以學生的福祉為一切決策與行動的基準
- 1-2-7 能確實執行所擬定的校務發展計畫
- 2-4-1 能領導學校行政系統積極支援教師教學，以協助教師達成教學目標
- 2-4-2 能為師生提供充足的教學資源，營造良好的教學環境
- 4-2-6 能深具教育熱忱，並願意終身奉獻教育事業
- 1-2-4 能符合教育政策趨勢擬定校務發展計畫
- 1-2-8 能參酌多方意見（如師生、家長、專家學者等），定期檢核校務發展
- 2-2-6 能成立教學輔導小組，輔導初任與需教學再成長之教師
- 2-3-6 能鼓勵教師進行合作教學，形成教學團隊
- 2-3-7 能藉由各領域教學輔導團協助教師改進教學方法
- 2-3-8 能配合教師進修需求，規劃實施進修活動
- 3-1-5 能善用社區各種資源，以協助學校推展活動
- 3-1-7 能定期召開座談會議，與家長、社區維持良好之互動關係
- 4-1-5 能具有專業的教育哲學素養及正確的辦學理念

貳、各層面所得之結論

一、行政領導

(一) 形塑學校願景是校務發展重要之基石

現今在領導最發燒的議題不啻就是就是「形塑願景」，由 11 個委員們全部傾向於同一個評定分數「5」，可知願景的建構在校務發展上有其相當大的重要性，從過去的文獻探討也可知道，校長應當扮演願景專家必須有明確的遠見，和全體成員確認與溝通學校未來的希望及夢想，如此才能和學校成員一起持續地專注於學校的目的與任務。正因為願景的確立，校長才能以此願景作為校務發展之執行藍圖，並且根據教育政策趨勢、學校發展需求及學校的優弱勢情況來擬定學校短、中、長程目標，亦才能依此循序步驟地去執行校務發展計畫。而在執行計畫之後，也必須依著這個願景來做為評鑑的指導方針。由此可見，學校願景的確立是校務發展最重要的基石，它在校務發展的循環圈中，可說是時時被拿出來做為檢核之依準。本向度中所列的指標題項「能凝聚師生共識，形塑學校願景」、「能符合教育政策趨勢擬定校務發展計畫」、「能了解學校發展需求以及優、弱勢情況」、「能依據學校需求來擬定學校短、中、長程目標」、「能確實執行所擬定的校務發展計畫」、「能參酌多方意見（如師生、家長、專家學者），定期檢核校務發展」的適合程度皆獲得「5」可見一斑。

(二) 當危安狀況發生時，應立即成立危機小組並採取任務編組方式去處理危機事件

該題的適合程度在第二回得懷術問卷評定程度提升至「5 非常適合」，其平均數則為 4.73，亦在行政領導層面中佔有較重要的角色，表示委員們多認為在現今校園中，校園危機事件處理是非常重要的事情，是學校進行行政管理範疇中，不可輕易被忽視的領域。這部分與文獻探討的結果相互呼應。

(三) 行政管理的核心在於做決定

管理就是把事情做對，因而校長在處理學校大大小小的事務中，例如像是「能規劃符合學習需求的校園」、「能透過資訊管理系統以掌握資訊綜理校務」、「能有效運用經費」皆是做決定的具體化表現。而相關文獻也指出校長在做決定的能力方面必須能夠蒐集資料、對相關訊息及資料能分析、了解並解能做出判斷下決定。同時，在兩次得懷術的問卷進行中，多數委員皆給予的適合評定分數為「4」或「5」，平均數更高達 4.73，準此而論，校長在綜理校務之前必須對於學校的各項資訊有所了解與掌握，才能理性地去進行判斷出最適合學校的決定。

(四) 校長應了解並能遵守、執行相關教育法令與政策

校長是學校裡最高的領導人，對外必須了解現今國家教育政策與方針，對內則必須能帶領全體成員執行上級主管教育行政機關之教育政策。而從第二次得懷術問卷所得平均分數其亦有 4.64，由此可知，校長在行政管理向度中，了解並且能執行教育政策亦為重要之事，如此一來，校長亦才能熟悉最新的教育法令，進而妥善管理學校事務。

(五) 校長應能真正授權，培養成員善用權力的能力，並且能透過協調機制以確保校務正常運作。

由「能有效協調整合各處室工作，確保校務正常運作」此一具體指標在行政管理向度中，平均數最高 (M=5.00)，亦即在行政管理該向度中，校長若能透過協調機制去區分每個人的工作，就能確保校務能正常運作。除此之外，校長除了協調各處室所負責的工作，亦需要適度授權讓各處室能自行決定其所應負責的工作，如此一來才能收到事半功倍之效，讓學校的各項事務能正常化地落實運作。

(六) 校長應能積極努力於校務革新，以提升學校的效能

雖然在「能致力校務革新，以提升學校的效能」該能力指標的平均數只有4.55，然參酌過去的文獻資料以及研究者本身的看法，依舊認為校長須具有推動校務改革的能力並且藉由校長定期召開並主持校務發展會議來運籌帷幄，事後更要能依據校務發展會議的結果來落實推動校務發展計畫。如此一來，身處在變動不居的社會中，學校才能主動去調適學校組織以因應外在環境的變化，也才能為學生、社區謀求幸福的可能。

二、課程與教學領導

(一) 提高學生的學習成就動機

在課程與教學領導層面中的專業能力指標就屬提高學生成就動機之平均數最高(M=5.00)，此外，不論是在國內或者是國外的文獻探討中，我們都可發現提高學生的學習成就動機能幫助學生重拾學習的意願，特別是對於學習挫敗的學生安排補救教學，以使其有機會在學習上獲得成就感是很重要的事情。在實務經驗的教學中，我們亦可發現，學習成就低落的學生之所以不願意學習有很大的因素是因為其在學習上無法獲得成就感，因此校長若能了解學生的學習情況，並妥善為其安排補救教學，同時明訂獎勵辦法鼓勵學生向上學習，都能有益學生學習。更重要的是，教師也應當要了解學生的優弱勢能力，並採取多元評量的方式去對學生進行評量，以讓學生能適性發展，激發其更大的潛能。

(二) 提昇教師專業

我們知道透過教學視導與評鑑能改善教師教學，並能提昇教師的專業能力，然而從相關的文獻探討中與國內的實徵研究中，我們也知道教學視導與評鑑並不是唯一一項能提高教師專業的辦法。因而在提升教與學的素質向度中，經過兩次得懷術問卷的進行，獲得以下能提高教師專業的具體行為，例如像是「能鼓勵教師進行合作教學，形成教學團隊」、「能藉由各領域教學輔導團協助教師改進教學方法」、「能配合教師進修需求，規劃實施進修活動」，因而校長應能參酌學校的

情況研擬出提升教師專業的方法，以提高學校辦學之績效。

(三) 建立學校課程願景是領導課程發展之首務

由於「九年一貫課程綱要」公佈實施之後，賦予學校課程發展的的權力與責任，因而校長自然須肩負起課程領導的重責大任，在前述的行政領導當中，我們曾經提及過領導之首要之務即在建構一個未來學校發展的願景。因此，學校願景是從行政領導的層面去談學校未來校務的發展，而課程願景則是在從學生的學習角度來談其應所學習到的課程目標及內涵，兩者皆無法偏廢。從本研究最後獲得之平均數（ $M=4.55$ ）可發現，學校課程願景亦佔有相當程度的重要性。

(四) 落實教學視導評鑑，提高整體教學績效

課程與教學領導其所發揮的功能在於使學校能確保學習品質的目標，透過教學視導能幫助教師自我成長以快速有效達到教師專業的成長。因此，藉由教學視導能促進教師專業成長以協助教師改進教學，除此之外，還能增進教師教學品質，提高學生的學習效果。由此可見，校長有考評教職員的任務，對於教師的教學表現負有品質管制的責任。除了靠自己平日對教師的觀察之外，更可以透過校內人員對教師的評價，經由不同的途徑來了解教師，表現優良的要適時鼓勵，對於教學不力的教師要儘可能的給予輔導，了解其問題所在並設法解決，以提高學校整體的教學績效。因而，較具體的作法為「能藉由各領域教學輔導團協助教師改進教學方法」、「能熟悉教學視導的方法與運用時機，給予教師正確回饋」、「能推動校內制定具體評鑑指標以實現教學評鑑」、「能適時進行視導和評鑑教師教學，確保教學品質」，皆是校長能善用的具體策略。

三、公共關係

(一) 強化夥伴關切，廣納社區資源，以協助學校推展活動

從學校公共關係該向度的專業能力指標平均數排序，及其適合評定程度升級至「5 適合」來看，可知「能善用社區各種資源，以協助學校推展活動」及「能定期召開座談會議，與家長、社區維持良好之互動關係」其平均數各為 4.82，是為公共關係中表現最佳的專業能力指標。可見，校長在公共關係層面中，需要能加強學校與各界的教育夥伴關係去廣吸社區資源。此外，亦可藉由與其他學校擬定校際合作方案，促進校務交流以豐富學校的教學資源，也合乎尋求外部環境的合作空間和機會之辦學原則，來協助學校推展活動。

(二) 辦好學校教育，以塑造良好的公眾形象

而在公共關係層面中專業能力指標平均數排序中，以「能發展學校特色，塑造學校良好公共形象」所得平均數亦有 4.73，在整體公共關係層面中佔第二高的平均數，顯示除了善用行銷傳播媒體為學校廣為宣傳，更重要的是學校的辦學品質，校長除了致力於與外部建立良好關係，也應當深具慧眼打造專屬於學校的特色，例如重視校園美化綠化，打造優質學習環境的校園形象，更重要的是，能有效處理校園危機，以減低危機事件對學校形象之損害。

(三) 善用行銷功能並與媒體維持良好關係

其次，很重要的是公共關應強調傳播的功能，運用各種信息傳播方式，如發行刊物、建置校園網站，與媒體維持良好關係，獲得傳媒報導學校正面消息的機會、邀請相關人士參與學校重要活動，替學校的辦學成果廣開知名度等。而經過兩次得懷術問卷進行，其平均數亦維持在 4.64，適合程度維持在「4 適合」，顯示透過這些信息傳播等行銷方式，能建立組織內部和外部雙向的信息網路，以加強學校行銷。

四、專業發展

(一) 校長應能不斷反省與思考以提升自我專業能力

校長除了宜善用零碎時間加強專業知能，也宜加強進行自我檢視和反省，由「能不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力」的平均數為 5，適合評定程度亦為「5 非常適合」，其重要性可見一斑。由於人總是習慣於安逸的環境、習慣於相同的思考價值，有時候甚至不願意讓自己正視問題，最糟糕的是缺乏自我的批判思考能力而盲從地去附和別人的意見與想法，因此現今的校長不僅僅是指學校成員互動，也應當擴展至學校外去與人互動、去吸收專業以外的知識，如此一來當所學及所接觸的領域更為廣泛之時，那麼其所發生的不平之聲，才會更具有價值，並且是以一種更多元的角度還看待問題，而不是以管窺天。如此一來才能避免落入文化霸權或是意識形態宰制，並且能提高校長自身的價值。

(二) 所有的行動與決定應以謀取學生福祉為依歸

同樣地「校長能以學生的福祉為一切決策與行動的基準」所得之平均數亦為 5.0，其適合評定程度亦為「5 非常適合」，可見校長由於隨時面對問題與挑戰，必須即時針對教育問題做決定，許多問題不僅涉及事實層面，更涉及到價值層面，因此校長必須秉持著教育是道德事業，面對任何教學或教育決定均應以學生的福祉為優先考量，且不應學生之不同性別、宗教、家庭背景而有不公平待遇，此外也向全校教職人員宣導此想法，才能真正實踐教育專業責任。

(三) 遵守實務的專業工作倫理

而「能協助同仁建立專業倫理準則，以實踐專業倫理」所得之平均數亦為 5.0，其適合評定程度亦為「5 非常適合」由於教育專業係基於公眾的信則與責任，教育專業的服務品質會直接影響國家及其人民的信念，因此校長應盡其所有努力以提高其專業工作倫理。例如服從各及法令規定，依法行政；維護並服從民主正

當程序，保障師生之權益；面對利益衝突與價值選擇的情境，秉持公平正義原則；以身作則具有高度的道德標準，作為學校中的典範楷模。更重要的是，校長應能深具教育熱忱，並願意終身奉獻教育事業，並透過誠實、廉潔來實現其專業責任，提高其行政倫理的專業素養。

第二節 建議

本節以前述結論為基礎，分別針對主管教育行政機關、國民小學校長、後續研究等三方面提出建議如次：

壹、對主管教育行政機關

一、本研究指標可供辦理國民小學校長專業發展之參考，並希冀以此為基礎進一步去推行校長專業證照制度

對國民小學校長專業發展過程中，應考量校長的行政領導、課程與教學領導、公共關係、專業發展等專業能力之條件。因為校長要成為專業人員，就必須在任職前先接受長期的專業養成教育，任職後亦需不斷接受在職教育，以便時時具有所需的專業能力，並能在工作領域上有令人讚賞的專業表現。因此校長專業發展所需具有的專業能力皆為現今重要的議題，特別是獲取校長專業證照所應具備的能力已成為現今關注的焦點，建議主管教育行政機關可從本研究所建構校長的行政領導能力，應具有哪些向度指標？校長的課程與教學領導能力，應具有哪些向度指標？校長的公共關係領導能力，應具有哪些向度指標？校長的專業發展能力，應具有哪些向度指標？從這四個專業能力層面去思考規畫校長的專業證照能力應具備哪些，讓校長專業證照制度能早日推行實施。

除此之外，從本研究結論可知，在行政領導與專業發展兩層面的部分指標具有較高的重要性，因而該兩層面的部份專業能力指標亦有其不可磨滅的重要性，因而主管教育行政機關可以考量當地的組織文化或是所需人才，並考量當地校長

所具備的能力與條件，再進一步去研擬出適合的國民小學專業發展計畫，提升校長專業能力。

二、本研究指標供辦理國民小學校長甄選、培育、遴選之參考

目前國內教育機構已逐漸重視校長之培育與專業發展，如國立台北教育大學已設置「中小學校長培育與專業發展中心」辦理校長領導實務推廣教育學分班及接受台北市政府委辦之候用校長培育班。對於校長培育課程的開課，可考量從校長的行政領導能力、課程與教學領導能力、公共關係能力、專業發展能力去設計、規劃與實施。培育課程應兼顧理論與實務，並且在評鑑及遴選的同時，也應當將這些課程、具有專業證照的能力納進考量，如此一來可以培養有效能的專業校長。

因此，從前面最重要的 21 個專業能力指標可知不論在培育、甄選、遴選中，應注重形塑學校願景、了解學校發展需求以及優、劣勢情況，並且能依據學校需求來擬定學校短、中、長程目標。此外，在培育課程中應要強化校長的反省與思考能力，更重要的是在這功利社會中，校長的培育課程更應當更強調專業倫理的實踐，並且能以學生的福祉作為一切決策與行動的基準。同時，在校長的培育課程中亦應培養其對教育的熱忱，使其願意終身奉獻教育事業。

再者，當候用校長們參與校長遴選時，各主管教育行政機關也應審視其是否清楚現今教育趨勢，並且是否能參酌地區學校的特性去擬定學校短、中、長程計畫，以遴選出合適的人選。

三、本研究指標供辦理國民小學校長評鑑參考

我國於民國八十八年二月三日公布的「國民教育法」增修條文第九條中明訂：國民中小學校長應由「遴選」產生。同年七月二十九日發布之「國民教育法施行細則」修正條文，其第十二條亦規定「應就校長辦學績效詳為評鑑，以為應否繼續遴聘之依據……」。以上新訂之條文，雖然為「校長評鑑」取得了法理的依據，卻也使得校長評鑑淪為校長遴選大戲的配角，至今未能受到應有的重視。

目前國內各縣市對於校長評鑑的重視程度並不一致，例如，國內各縣（市）教育行政主管機關面臨校長遴選新制之施行，所採取的校長辦學績效評鑑方式即各有不同。固然有少部分縣市（如：苗栗縣、台南縣、台北縣）曾依據「國民教育法施行細則」第十二條之規定，訂定校長評鑑實施要點，並據以實施；亦有部分縣市（如：高雄市、基隆市、台南市）以「校務評鑑」取代校長評鑑，企圖以校務評鑑之結果達成校長評鑑的目的；但更多的縣（市）仍沿用舊有的「校長成績考核」辦法，迄未另訂評鑑新制。因而，相關單位建議其可參酌採用本研究指標去思考規劃校長評鑑指標，特別是適合評定程度高者「5 非常適合」且平均數高達 5.00 者，例如「能有效協調整合各處室工作，確保校務正常運作」、「能訂定獎勵辦法，提升學生的學習動機」、「能不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力」、「能協助同仁建立專業倫理準則，以實踐專業倫理」、「能以學生的福祉為一切決策與行動的基準」，以上這些專業能力指標，雖只是少數專家的意見，然而要同時滿足適合評定程度「5 非常適合」及平均數 5.00 實屬不易，因而其重要性實不可磨滅，無論是相關單位進行外部評鑑或是校長本身對自我進行評鑑，皆可參照使用之。如此一來。讓校長評鑑制度能更為公正理想及完善，也才能增益校長效能，提高學校辦學之績效。

貳、對國民小學校長的建議

一、校長應有豐富的專業知能

在知識經濟時代與資訊社會中，終身學習與專業發展日受重視，因為唯有不斷終身學習、提升專業品質與水準，才能因應社會變遷之挑戰。校長負有經營學校教育發展成敗的責任，因此如何形塑一所優質的學校，校長本身的專業知能與理念，是一個重要關鍵條件。身為一位稱職的校長其專業發展歷程應具有良好的行政領導能力、豐富的課程與教學領導知能、良性的公共關係能力、以及能持續的專業知能成長。

因此，參酌本研究可知校長應致力於「能有效協調整合各處室工作，確保校務正常運作」、「能凝聚師生共識，形塑學校願景」、「能了解學校發展需求以及優、劣勢情況」、「能依據學校需求來擬定學校短、中、長程目標」、「能訂定獎勵辦法，提升學生的學習動機」。上述專業能力指標可謂一位專業校長必備之能力，而其餘指標亦可供校長做為自我能力之檢示參照依據。

二、校長能遵守專業倫理信條

從兩次得懷數問卷中，我們可清楚看見在校長專業發展層面各向度的指標，多獲得諮詢委員較一致性的共識，且各指標重要性排序前 21 項指標，該層面即佔有「能不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力」、「能協助同仁建立專業倫理準則，以實踐專業倫理」、「能以學生的福祉為一切決策與行動的基準」、「能深具教育熱忱，並願意終身奉獻教育事業」、「能具有專業的教育哲學素養及正確的辦學理念」7 個，可見在現今社會中，專業發展受到較高的關注。其中研究者以為最重要的當屬校長能期許自我遵守專業倫理信條，找回倫理領導的本質，用心來促使學校其他相關人士一起未發展學校共同願景而努力。同時配合權力分配、溝通關懷重於監督視導等做法，辦理專業教育訓練積極提升學校成員能力與工作動機，以建立卓越的經營品質，使教育達優質境地。

參、對未來研究的建議

對未來研究，本研究從以下四個方面提出建議：

一、研究主題方面

本研究係從國小校長觀點探討國小校長專業能力，未來可以從國中校長、高中（職）校長、大學校長或國小教師、國中教師、高中（職）教師、大學教師等專業能力之主題，進行研究。

二、 研究對象方面

本研究僅以熟悉校長學之學者專家、國小校長、候用校長，未來可加入教育行政人員、民意代表、家長、教師及學生等，藉由比較不同研究對象的觀點，歸納出國小校長所需具有的專業能力。

三、 研究方法方面

本研究以得懷術為研究法，未來可加入訪談，藉由與研究對象的深入對話，蒐集更多資料。亦可採問卷調查法，對更多研究對象進行調查，以補強得懷術研究對象較少，問卷次數較多，所產生研究推論較弱或者是研究對象厭煩的問題。此外，亦可採用階層分析法對於每一層面下的指標去進行權重分析，以理解相關的專業能力指標中其重要性之排序。