

國立政治大學教育行政與政策研究所

碩士論文

指導教授：郭 昭 佑 博士

中小學校長在職專業增能課程指標建構之研究

A Study on the Indicators Construction of Inservice Professional
Development Courses for School Principals

研究生：張 綺 文 撰

中華民國一零六年十二月

中小學校長在職專業增能課程指標建構之研究

摘要

本研究目的為建構中小學校長在職專業增能課程指標，提供校長專業發展支持機構、教育行政機關作為校長在職增能與專業發展相關課程與政策制定之參考。研究方法部分，經由文獻探討分析初擬中小學校長在職專業增能課程指標，邀請 13 位相關領域專家學者以及資深經歷之中小學校長針對指標進行適切性評估與指標修訂，而後以概念構圖法進行指標分群與重要性評定，得出上位概念之指標構面及權重，建構中小學校長在職專業增能課程指標系統，依據研究結果與分析歸納結論與建議如下。

結論：

- (一) 本研究建構之中小學校長在職專業增能課程指標系統共計五構面 22 項指標，構面分別為：「一、課程教學與學生學習」構面含 5 項指標、「二、領導知能與溝通決策」構面含 4 項指標、「三、資源運用與空間規劃」構面含 5 項指標、「四、行政實務與知識管理」構面含 4 項指標、「五、學校行銷與品牌形塑」構面含 4 項指標。
- (二) 「領導知能與溝通決策」構面為最重要之中小學校長在職專業增能課程指標構面。
- (三) 學生適性學習及危機管理為最重要之中小學校長在職專業增能課程指標。
- (四) 中小學校長在職專業課程指標於不同對象之重要性有其差異，學者專家認為「學生適性發展」及「危機管理與實務」兩項最為重要；資深經歷中小學校長則認為「學生適性發展」、「學校領導知能與實務」及「辦學理

念與校務發展規劃」最為重要。

建議：

- (一) 中小學校長在職增能宜建立有系統化之課程指標作為參照。
- (二) 中小學校長在職專業增能課程首重於領導知能與溝通決策。
- (三) 中小學校長在職專業增能課程宜著重於學生適性發展。
- (四) 中小學校長在職專業增能課程建構應參酌不同利害關係人意見。

關鍵字：中小學校長、在職專業增能課程、指標建構、專業發展



A Study on the Indicators Construction of Inservice Professional Development Course for School Principals

Chi-Wen, Chang

Abstract

The purpose of this study is to construct the indicators of inservice professional development course for elementary and secondary school principals, which provide principals professional development support agencies and educational administration departments as a reference for planning principals inservice professional development course and policy related to professional growth and professional development. As for research method, by means of literature review, 22 indicators of inservice professional development course for school principals had been organized based on an expert survey, which survey 13 experts. Concept mapping questionnaire used to analyze experts' opinion on the importance of each indicator and to help indicator selection. At last stage, find the weight of each indicator within each dimension and construct the system of indicators of inservice professional development course for school principals. The main conclusions as below:

1. This study constructs an indicator system of inservice professional development course for school principals of 5 dimensions and 22 indicators in total. The 5 dimensions are: I. *curriculum, teaching and student learning*, which include 5 indicators. II. *leadership knowledge, communication and decision making*, which include 4 indicators. III. *resource utilization and campus space planning*, which include 5 indicators. IV. *administrative practice and knowledge management*, which include 5 indicators. V. *school marketing and brand shaping*, which include 5 indicators.

2. *Leadership knowledge, communication and decision-making* is the most important dimension of inservice professional development course for school principals.
3. *Adaptive learning* and *crisis management* are the most received expert attention.
4. The importance of different objects have their differences of inservice professional development course for school principals. Scholar think *Adaptive learning* and *crisis management* are the most important indicators. on the other hand, school principal think *Adaptive learning, school leadership knowledge and practice, and school philosophy and development planning* are the most important indicators.

According to the result, here are some recommendations as below:

1. It is advisable to establish systematic curriculum indicators as a reference for inservice professional development course for school principals.
2. Inservice professional development course for school principals most emphasis on leadership knowledge and communication and decision-making.
3. Inservice professional development course for school principals most emphasis on *Adaptive learning*.
4. Inservice professional development course for school principals should take into account the views of different stakeholders.

Key Words: indicator construction, inservice professional development course, professional development, school principal

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	4
第三節 名詞釋義.....	5
第四節 研究方法與步驟.....	6
第五節 研究範圍與限制.....	9
第二章 文獻探討	11
第一節 校長專業能力之概念.....	13
第二節 校長培育與在職專業增能課程之相關概念.....	26
第三章 研究設計與實施	55
第一節 研究架構.....	55
第二節 研究方法.....	58
第三節 研究對象.....	63
第四節 研究工具.....	65
第五節 資料處理與分析.....	67
第四章 研究結果	69

第一節 適切性評估專家問卷結果分析	69
第二節 概念構圖分析	79
第三節 不同對象之指標權重分析	93
第五章 結論與建議	99
第一節 結論	99
第二節 建議	104
參考文獻	107



表目錄

表 1 先進國家校長專業標準	19
表 2 國內校長專業標準	22
表 3 校長培育內涵之定義	27
表 4 美國校長培育制度發展歷程	29
表 5 日本校長研修課程	37
表 6 香港校長持續專業發展活動範疇	38
表 7 國家教育研究院新形態在職校長成長班重大議題類別及主題一覽	40
表 8 國家教育研究院課程指標	42
表 9 國民小學校長專業發展核心能力向度、指標	44
表 10 校長專業發展指標	46
表 11 大台北地區中小學校長在職專業發展	48
表 12 校長在職專業課程相關指標涵蓋面向	50
表 13 各指標出處	52
表 14 初擬指標於各文獻呈現統計表	53
表 15 專家問卷成員名單	64
表 16 初擬指標適切性評估與修訂	70
表 17 中小學校長在職專業增能課程指標	77
表 18 二元分類矩陣	80
表 19 二維度指標座標值	81
表 20 指標分群數量分析	85
表 21 指標分群方式	85
表 22 指標分群及構面命名	87

表 23 指標系統重要性程度排序	89
表 24 不同對象之指標重要程度統計	93
表 25 不同對象指標重要性程度差異比較	96
表 26 中小學校長在職專業增能課程指標	99



圖目錄

圖 1	研究步驟	8
圖 2	文獻探討架構	12
圖 3	澳洲校長專業標準	18
圖 4	研究流程	57
圖 5	研究方法圖示	58
圖 6	指標座標圖	83
圖 7	指標集群樹狀圖	84



第一章 緒論

本章緒論共分為五節，分別針對本研究之研究動機、研究目的與待答問題、名詞釋義、研究方法與步驟、研究範圍與限制加以說明闡述。

第一節 研究動機

現今世界在資訊網路的興起、交通科技快速發展的全球化的風潮之下，國際間的距離藩籬逐漸消彌，社會政治型態、經濟發展、價值觀及人口結構亦快速變動。社會與世界經濟的變遷快速，使得教育環境在此新自由主義與脈絡發展中，朝向市場化競爭並強調績效責任(Apple, 2000)。學校在教育市場化的競爭、學齡人口逐年遞減以及家長學校選擇權增加的情形之下，為吸引更多學生就讀，越加強調對於學校教育品質與學校經營績效的要求。是以，如今之學校經營面臨如實驗教育興起、學校特色發展、創新經營等更複雜而多元的情境，益加需要能因應時勢而變動。

壹、校長在職專業增能之重要

校長，身為教育第一現場-學校之領導者，其專業能力及教育理念，與學校效能、學校發展及改革有著密不可分的關係（江志正，2005；秦夢群，2007；黃姿霓、吳清山，2010；DuFour and Marzano, 2015），而提昇校長能力對於學校及學生學習的影響產生之利益更遠超過提昇個別教師之能力所產生的影響(Branch, Hanushek, & Rivikin, 2013)，可見校長之專業能力對於學生學習、學校經營及教育發展皆有著極大的影響。

在政策方面，行政院教育改革審議委員會（1996）於《教育改革總諮議報告

書》中指出，校長是學校的領航者，應具備教育專業與現代經營管理知能；教育部亦於 2013 年發布之人才培育白皮書中，在「國民基本教育」之主軸下，提出「增進校長領導效能」的推動策略，闡明「為因應校長角色與職責之多元化，未來將考量訂定全國一致性的國中小校長專業標準與培育制度，透過系統性的校長培育過程、實習及相關配套措施(如校長專業成長制度與支持體系)培育符應現代社會與學校教育需求的國中小校長。」；現任教育部國教署長邱乾國亦曾於訪談中談到中小學校長專業化發展與支持的重要性，強調應從校長的需求中找出建立校長專業化制度的方向，提供校長支持、增能及建立輔導系統(陳國生、莊佳樺，2017)。可見校長是落實執行國家教育政策、推動教育改革創新與持續精進學校的關鍵人物，校長的專業能力優劣實為教育發展的重要關鍵，因此探究校長在職專業能力與在職增能之內涵此為研究動機之一。

貳、促進校長永續專業發展

現今校長工作遭遇許多需校長費心解決之困難，秦夢群(2013)歸納校長之工作特性有工作繁雜且支離破碎、工作多變而無特定執行模式、工作多元且難以維持形象、工作責任增加但權限卻縮減、工作敏感且深受政治干預等五項特性。而校長面臨現今之社會所需扮演的角色包含領航者、興革者、學習者、監督者、溝通者、評鑑者、從政者等複雜多元之角色。校長在擔負繁複之工作與扮演多重工作角色的情況下，需具備更為多重之專業知能加以應對。另一方面，歐盟執行委員會下屬的教育視聽文化執行署(Education, Audiovisual and Culture Executive Agency[EACEA], 2013)於 2013 年公布的調查報告中指出，持續專業發展(continuing professional development, CPD)為教育領導者的專業責任。

是以，面對急速變遷的教育環境，以及繁雜之校長角色需求，在如此多元龐雜又高壓多變的工作條件之下，校長之專業是否足夠、是否能因應社會趨勢不斷

精進發展，對於學校績效、教師教學表現、學生學習表現、學校永續發展等影響重大，進而更可能影響著國家的教育品質。使校長能不斷增進有效領導學校之專業知能發展更形重要，校長之專業發展是為學校行政中不可或缺之一環。而除了對於校長的遴選與培育制度的關注與發展之外，更需要一套完整的校長在職專業發展課程機制，以提供校長永續專業支持與發展，因此探究中小學校長培育過程並進而發展中小學校長在職專業增能課程指標為研究動機之二。

參、建置符應校長需求之系統化在職專業增能課程

綜上所述，可得知校長專業發展制度對於教育發展的重要，然而對於專業發展來說，目前大部分專業發展都較為關注學校之教師，甚少有針對學校行政人員，尤其是校長的專業發展（丁一顧，2013）。再者，由於各國國情之不同，校長專業發展除需考量國際之架構，亦須符應在地的實際需求（王如哲，2017）。

綜觀我國校長專業發展制度，我國目前針對校長職前培育部分尚有國家教育研究院之校長儲訓班以及委託大專校院辦理專業校長培訓的校長培育班。惟在校長在職專業增能部分，除了國家教育研究院、台北市及新北市等縣市自辦工作坊或社群形式之校長培力外（國家教育研究院，2014c；陳佩英、林子斌，2015；新北市政府教育局，2016），仍缺乏能符應校長需求的系統化課程。因此建置符應校長需求之系統化在職專業增能課程為研究動機之三。

第二節 研究目的與待答問題

根據上述研究動機之說明，茲將本研究之研究目的與待答問題分述如下。

壹、研究目的

本研究之研究目的分別為以下四項：

- 一、探討校長在職專業增能課程之內涵。
- 二、建構校長在職專業增能課程指標。
- 三、探究校長在職專業增能課程指標之重要程度。
- 四、提供校長專業發展支持機構、教育行政機關作為校長在職增能與專業發展相關課程與政策制定之參考。

貳、待答問題

本研究之待答問題分別如下：

- 一、校長在職專業增能課程之內涵為何？
- 二、校長在職專業增能課程指標為何？
- 三、校長在職專業增能課程指標之重要性程度為何？

第三節 名詞釋義

壹、中小學

本研究之「中小學」(primary and secondary school)，依據研究內容及範圍，係指公立之高級中等學校、國民中學及國民小學。

貳、校長專業發展

校長專業發展(professional development for principals)系為校長之工作為一種教育專門職業，校長之勝任透過專門之培育、儲訓與遴選與考核使得成為校長，在其職業生涯中須運用其專業知能進行決策判斷與執行工作，並需要不斷的充實專業知識以精進發展其專業知能的歷程。

參、在職專業增能課程

在職專業增能課程(in-service professional development courses)係指人員在獲得證照而正式工作後，所接受的與其專業相關，用以提升其專業知識、技能，使其專業能因應職業變遷得到永續發展與支持之課程。

本研究利用文獻探討彙整歸納國內外相關在職專業增能課程或其內涵指標，初擬「中小學校長在職專業增能課程指標」，經過專家指標適切性評估與修訂，而後再以「問卷調查法」及「概念構圖法」進行後續指標重要程度與指標分群之探討。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究先以「問卷調查法」針對初擬之「中小學校長在職專業增能課程指標」進行指標適切性評估與修訂，而後採「概念構圖法」作為研究方法進行後續研究探討，以下分別說明之。

一、問卷調查法

本研究歸納探討相關研究與文獻，初擬「中小學校長在職專業增能課程指標」，以此指標作為問卷內容，以問卷調查之方式邀請專家委員針對指標之適切性進行評估，並給予修改建議。

二、概念構圖法

本研究以經過適切性評估之指標作為概念構圖之依據，邀請專家委員針對「中小學校長在職專業增能課程指標」進行指標重要性評估以及指標分群，以多元度量法轉換指標為二維度座標，進而利用集群分析進行指標分群，訂定指標構面。

貳、研究步驟

一、準備階段

- (一) 擬定研究主題：根據所學之教育行政相關議題、所關心之教育議題，在大量閱讀文獻並與指導教授討論後，擬定研究主題。

- (二) 文獻探討：根據研究主題，大量閱讀相關文獻，進行深入之文獻探討，以求建立本研究之研究基礎，初擬「中小學校長在職專業增能課程指標」。
- (三) 建立研究架構：依據研究主題與文獻探討之內容，建立本研究之研究架構。

二、實施階段

- (一) 編製研究工具：以文獻探討之內容初擬之「中小學校長在職專業增能課程指標」作為研究工具。
- (二) 實施適切性評估：邀請專家委員以問卷調查之方式，針對初擬之「中小學校長在職專業增能課程指標」進行適切性評估並給予修正意見，修訂「中小學校長在職專業增能課程指標」。
- (三) 實施概念構圖法：以修訂後之「中小學校長在職專業增能課程指標」邀請專家委員進行指標分群及重要性程度評定。
- (四) 進行研究分析：分析回收之問卷，統計指標權重與指標分群。

三、完成階段

- (一) 綜合研究結果分析與討論：分析並討論概念構圖法之研究結果，探討「中小學校長在職專業增能課程指標」系統之構面與權重。
- (二) 提出結論與建議：總結研究分析與討論之結果，提出研究結論，並提出研究建議及後續研究建議。
- (三) 撰寫論文與印製

詳細研究步驟圖如圖 1：

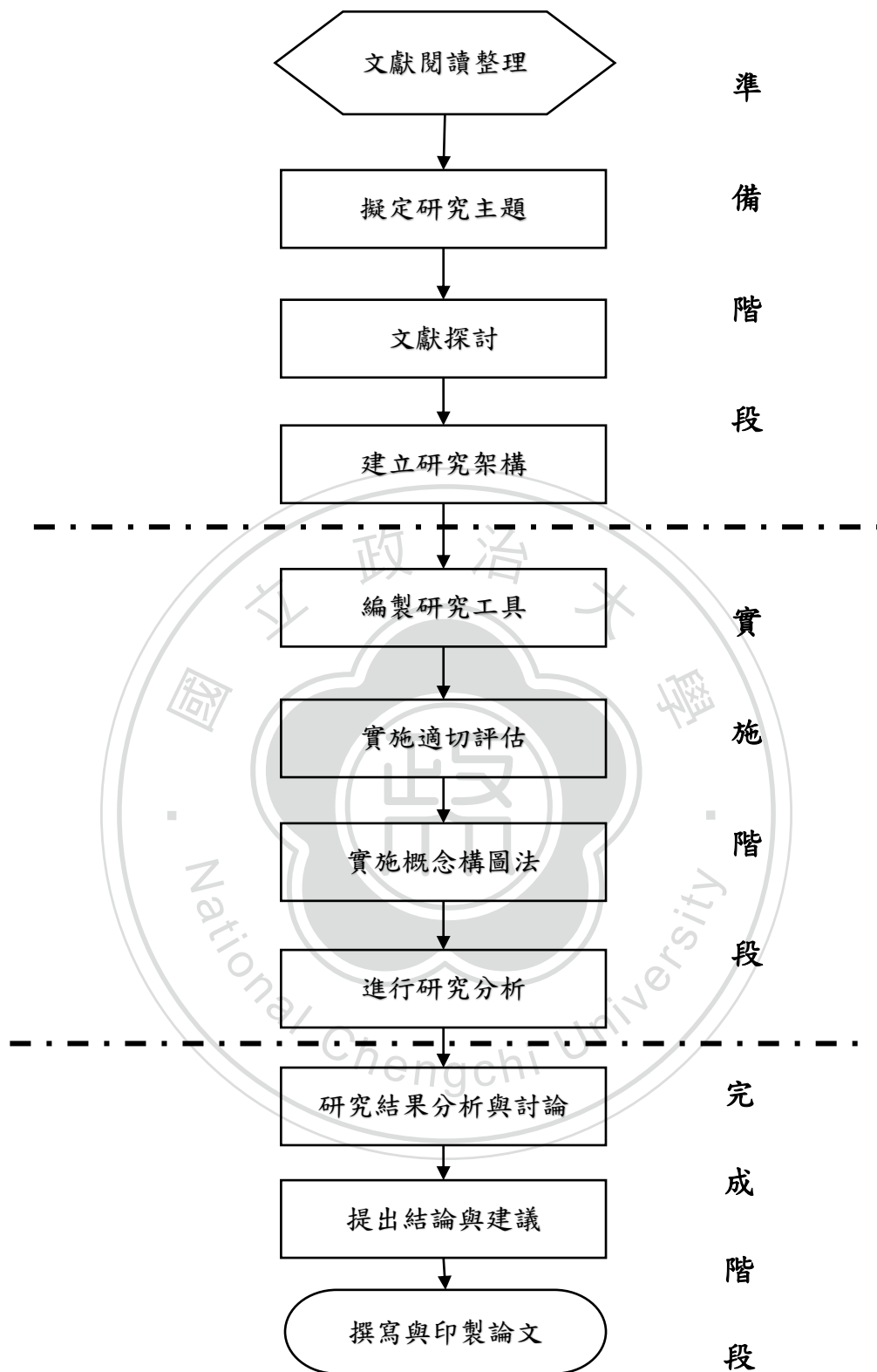


圖1 研究步驟

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究內容

本研究初擬之中小學校長在職專業增能課程乃分析歸納國內外現行中小學校長在職專業增能課程之彙整，並經由問卷調查及概念構圖分析建立適合中小學校長在職專業增能課程之指標及其權重。

二、研究對象

本研究問卷調查法「中小學校長在職專業增能課程指標適切性評估專家問卷」及概念構圖法「中小學校長在職專業增能課程指標概念構圖專家問卷」之對象，以 13 位中小學校長及校長專業領域專家學者為調查對象。

貳、研究限制

本研究旨在建構中小學校長在職專業增能課程指標，於研究架構上盡力於研究之客觀與完整，惟受限於主客觀因素，乃有所限制，茲說明如下：

一、研究方法的限制

在指標適切性與概念構圖部分，本研究使用個別問卷調查之方式，於每部分各進行一次專家問卷調查，可能造成專家間意見交流較為不足，再者專家樣本多元性有限亦為本研究之限制，因此未來後續研究可加強專家意見交流並擴張專家樣本之多元性。

二、研究推論的限制

本研究之目的為建構中小學校長在職專業增能課程的一般性指標，故無法周全顧及不同學校地區文化特殊性、區域發展差異性之不同，故在實際應用課程指標時，應斟酌不同背景之使用需求並加以修正配合。

第二章 文獻探討

本章旨在藉由國內外相關文獻之回顧進行探討，建構中小學校長在職專業增能課程指標為本研究之宗旨，在建構指標之前，先行對於校長需具備的專業能力進行探討；再者，針對校長之職前培育及在職專業進修之概念進行探討，以利深入了解校長專業發展各階段歷程；最後，藉由文獻彙整分析，初擬校長在職專業增能程指標，用以奠基本研究之理論基礎，擬定研究工具，並以此建構研究之架構。

本章共分三節探討，節次內容依序為：第一節探討校長專業能力之概念；第二節探討校長培育與在職專業增能課程之相關概念，並探討校長在職專業增能課程指標，茲將本章之文獻探討架構呈現如圖 2。



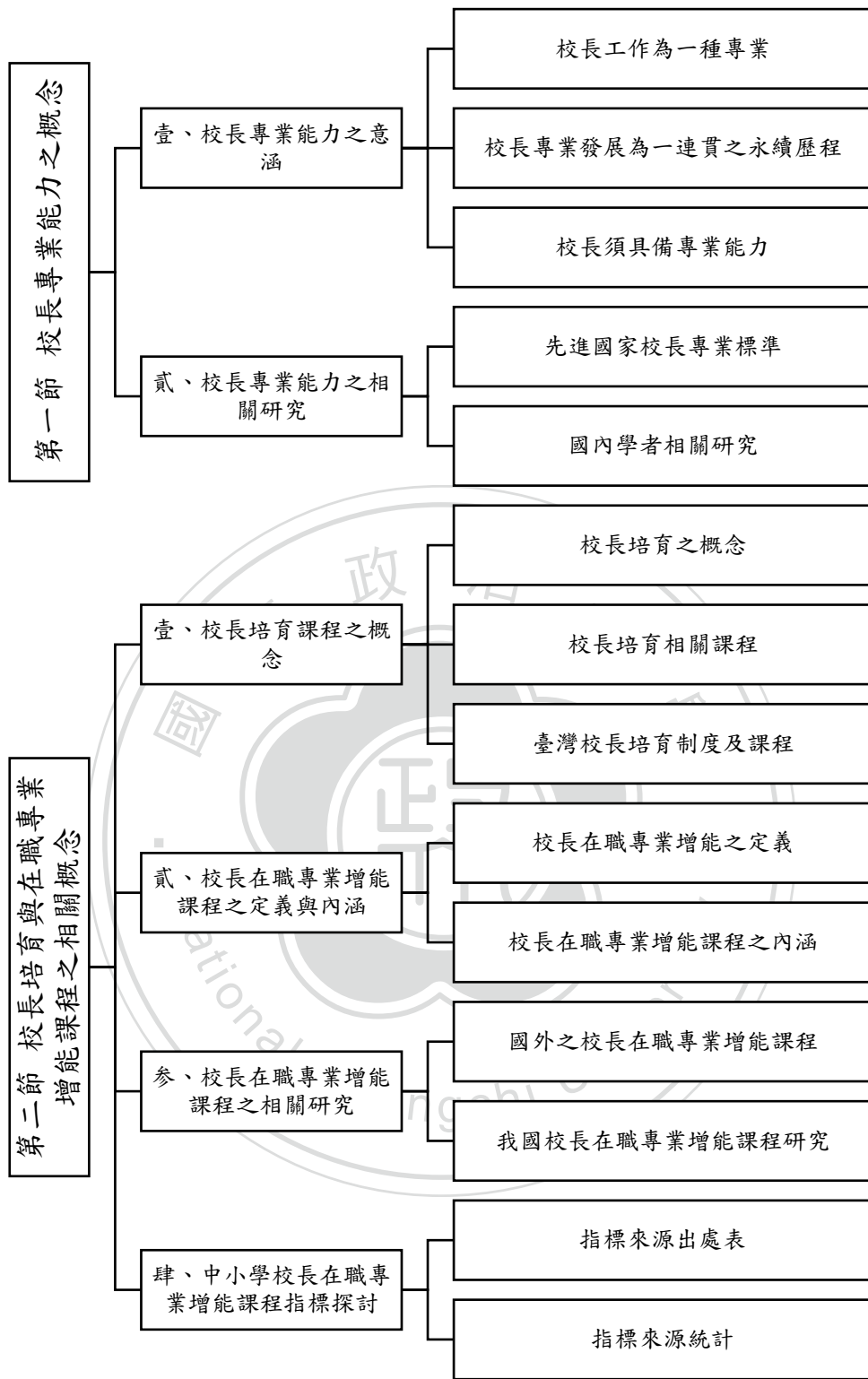


圖2 文獻探討架構

第一節 校長專業能力之概念

本節針對校長專業能力進行定義之闡釋與概念之探討，並探究英國、美國與澳洲的校長專業能力標準，用以界定具體的校長專業能力內涵，作為本研究之參照。

壹、校長專業能力之意涵

一、校長工作為一種專業

專業之意涵，依據教育大辭書之解釋，「專業人員」指專精於某種學問或行業的人，其具有下列特徵：(1) 提供獨特、明確而重要的服務；(2) 側重智慧的運用；(3) 需要長期的專門訓練；(4) 享有適度的自主權；(5) 負專業責任；(6) 專業工作人員應視環境情況，提供義務性的服務；(7) 遵守專業倫理信條。何福田、羅瑞昱（1992）認為專業為高度的心智活動，具有特殊的知識技能，受過長期的專業性質訓練，並需要不斷的在職進修。

林文律（2012）認為專業包括該專業的入門資格、對於其內涵的知識與能力的專精程度、專業特質（包含信念、涵養、專業上的價值判斷等），外顯的專業標準、內涵的專業精神等，且專業為社會大眾與專業人士之間的信賴關係。謝文全（2012）亦定義「專業」為「專門職業」之簡稱，為一種必須運用特定專門之知識、技能與專業精神，才能完成其任務的專門職業。

綜觀以上對於「專業」之定義，研究者認為「專業」應為經由一定時間之訓練或學習，而具備特定專門知識、技能、態度、倫理，同時具有一定責任，提供獨特服務之，得到社會之信賴之專門職業。

判斷從事教育工作之「校長」是否為專業人員之一，謝文全（2012）認為教

育工作即為專業之一種，相關教育人員如校長、教師或教育行政人員，其職業須具備專門之教育知識、技能與精神，通過檢定考核，且應專業化。教育人員專業化的七項標準則分別為：(1) 受過長期專業教育而能運用專業知能；(2) 強調服務重於獲利；(3) 應屬永久性的職業；(4) 享有相當獨立的自主性；(5) 建立自律的專業團體；(6) 能訂定並遵守專業倫理或公約；(7) 不斷從事在職進修教育。

校長為經由一定資格之考試及遴選，評定其從事校長工作之專門知識、技能、態度，透過專門且一定期間之培訓，承擔管理學校、領導教職員生之責任，並得社會之信賴。綜合以上對於專業之定義以及學者對於從事教育工作之說明，可謂校長為專業之人士，從事專業之工作。

二、校長專業發展為一連貫之永續歷程

專業需有一定之能力、經過培育訓練等歷程，並持續精進專業，此一連串過程可稱為專業發展。林文律（2012）即認為，校長專業制度應為一系列之校長職涯歷程，於歷程中的每一階段皆須有以校長專業標準為依據的校長專業內涵，其歷程依序為擬任校長、校長培育、校長證照、校長甄選、校長儲訓、校長遴選、校長導入、校長績效評鑑、校長分級、永續校長專業發展等九個過程。丁一顧（2013）指出校長專業發展之階段則可依校長任職之先後分為職前之培育、初任校長之輔導與校長專業之進修三個階段。

綜上所述，校長專業發展系為校長之工作為一種教育專門職業，校長之勝任透過專門之培育、儲訓與遴選與考核使得成為校長，在其職業生涯中須運用其專業知能進行決策判斷與執行工作，並需要不斷的充實專業知識以精進發展其專業知能的歷程。

三、校長須具備專業能力

如要說一個工作或學門為專業，則需有一定之標準用以界定其專業內涵。而專業之發展也可說是持續培養並增強其於專業上之能力，在校長專業發展的永續歷程中，校長專業能力標準（或是校長專業標準）提供了校長專業發展之依據。為建構校長在職專業增能課程指標，本研究即先行探討校長應具備何種能力，並進而探究此專業能力之標準。

在國家政策中，教育部於 2013 年發布之《人才培育白皮書》中，在「國民基本教育」之主軸下，提出「增進校長領導效能」的推動策略，闡明「為因應校長角色與職責之多元化，未來將考量訂定全國一致性的國中小校長專業標準與培育制度，透過系統性的校長培育過程、實習及相關配套措施(如校長專業成長制度與支持體系)培育符應現代社會與學校教育需求的國中小校長。」說明對訂定校長專業標準與專業發展之重視。另外，國家教育研究院（2014b）也指出由於學校外在環境的快速變遷，校長的專業能力必須與時俱進。校長專業能力應依據校長專業化，針對校務推動和社會責任相關專業訂定「專業能力標準」，並說明校長專業能力標準之指標需涵蓋效用、數量與質量三個方面的標準，能具體「實踐」、內容能「滿足」教學所需並有具體的操作性，指標的知識內涵並須具備「形式標準」。

針對校長專業標準之意涵，吳清山（2017）定義校長專業標準（professional standards for principals）為在校長專業領域中，建立一套準則，使得校長能夠知道、了解和行動，進一步幫助校長獲得良好的工作效果，校長專業標準具備引導、激勵、成長與督導等多面向之功能，應善加利用校長專業標準，擴大其效果，將其做為校長職前培育及校長專業發展之依據。

從上述內容可知，校長專業能力標準可作為校長專業發展之依據，使校長之專業發展歷程中，界定校長職業生涯所須具備的專業知能，據以為能力培養與發展之目標以及評鑑之標準。

貳、校長專業能力標準

校長之專業發展是為教育發展中不可或缺之一環，為檢視校長應具備何種知能，國內外學者專家與教育行政機構皆提出因應之校長專業能力，作為校長資格評定、校長培育、校長在職訓練、校長評鑑等校長專業發展歷程之依據。有關校長專業能力標準之國內外相關研究文獻繁多，英美等國家對於校長專業能力標準相關之政策亦多有推動與發展，惟我國目前尚未有一套全面且系統性之校長專業發展系統，以下即先介紹英國、美國、澳洲之校長專業標準，再行統整國內外學者對於校長專業能力標準之看法說明之。

一、先進國家校長專業標準

(一) 美國—「教育領導者專業標準」

美國之校長專業標準，最早由「跨洲際學校領導證照聯合會」(Inter-state School Leadership Licensure Consortium, ISLLC) 於 1996 年公布「學校領導者標準」(Standards for school Leaders)。此標準於 2008 年重新修定為「教育領導政策標準」(Educational Leadership Policy Standards, ELPS) (鄭新輝，2017)。

為了因應校長工作之轉變，「美國教育行政政策委員會」(National Policy Board for Educational Administration, NPBEA) 在 2015 年修訂為「教育領導者專業標準」(Professional Standards for Educational Leaders, PSEL) (鄭新輝，2017)。標準包含：使命、願景及核心價值(Mission, Vision, and Core Values)；倫理及專業

規範(Ethics and Professional Norms)、公平和文化響應(Equity and Cultural Responsiveness)；課程、教學與評量(Curriculum, Instruction, and Assessment)；關懷與支持學生之社群(Community of Care and Support for Students)；學校人員之專業能力(Professional Capacity of School Personnel)；教職員專業社群(Professional Community for Teachers and Staff)；家長與社區意義化投入(Meaningful Engagement of Families and Community)；運作及管理(Operations and Management)；學校精進(School Improvement)，共計十個標準 (NPBEA, 2015)。

(二) 英國－「全國校長卓越標準」

英國之校長標準，最早由英國教育和技能部 (Department for Education and Skills) 於 2004 年發布「全國校長卓越標準」(National Standards for Headteachers) (王如哲, 2017)。

而在 2015 年英國教育部(Department for Education)發布「全國校長卓越標準」(National Standards of Excellence for Headteachers)取代 2004 年公布之標準，作為形塑校長專業發展、進行校長評鑑、校長聘用之依據 (王如哲, 2017)。其標準領域分別為：品質與知識(Qualities and knowledge)、學生與教職員(Pupils and staff)、制度與程序(Systems and process)、自我精進學校系統(The self-improving school system)四部分 (Department for Education, 2015)。

(三) 澳洲－「澳洲校長專業標準和領導檔案」

澳洲校長專業標準，由教育部主導之澳洲教學與學校領導協會 (Australian Institute for Teaching and School Leadership, AITSL) 於 2011 年訂定公布「澳洲校長專業標準」(Australian Professional Standard for Principals) (李家宗, 2017)。

而後，在 2015 年 6 月再公布修訂之版本「澳洲校長專業標準和領導檔案」

(Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles) (李家宗, 2017), 其中包括三項要素:(1) 願景與價值;(2) 知識與理解;(3) 個人特質與社會人際技巧。校長專業標準的五項主要專業實務為:(1) 引領教與學;(2) 發展自我與他人;(3) 引領改善、創新與變革;(4) 引領學校管理;(5) 整合社區合作(AITSL, 2015)。其相互關係呈現如圖 3。



領導力範圍：學校、在地地區、社區、澳洲、全球

圖3 澳洲校長專業標準

資料來源：研究者翻譯自 Australian Institute for Teaching and School Leadership (2015) .Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. Retrieved from <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/school-leadership/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=4>

茲將上述美國、英國及澳洲之校長專業標準羅列如表 1。

表1

先進國家校長專業標準

標準來源	年代	專業能力指標
美國 國家教育行政政 策委員會 《教育領導者專 業標準》	2015 年	使命、願景及核心價值 (Mission, Vision, and Core Values)
		倫理及專業規範 (Ethics and Professional Norms)
		公平和文化響應 (Equity and Cultural Responsiveness)
		課程、教學與評量 (Curriculum, Instruction, and Assessment)
		關懷與支持學生之社群 (Community of Care and Support for Students)
		學校人員之專業能力 (Professional Capacity of School Personnel)
		教職員專業社群 (Professional Community for Teachers and Staff)
		家長與社區意義化投入 (Meaningful Engagement of Families and Community)
		運作及管理 (Operations and Management)
		學校精進 (School Improvement)
英國 教育部 《全國校長卓越 標準》	2015 年	品質與知識 (Qualities and knowledge)
		學生與教職員 (Pupils and staff)
		制度與程序

標準來源	年代	專業能力指標
		(Systems and process)
		自我精進學校系統 (The self-improving school system)
澳洲 教學與學校領導 協會 《澳洲校長專業 標準和領導檔 案》	2015 年	願景與價值 (Vision and value)
		知識與理解 (Knowledge and understanding)
		個人特質、社交與人際技巧 (Personal qualities、social and interpersonal skills)

資料來源：研究者自行整理。

綜觀美國、英國及澳洲之校長專業標準及其發展歷程，各個國家對於校長專業標準皆相當的重視，並與時俱進不斷針對標準的適用性及切合性進行修正，以求符合校長專業發展所需。從中可見針對校長之專業內涵，即有包括願景與價值觀之建立、專業知識之理解、課程與教學、學生學習、學校管理、品質確保、公共關係之經營、持續專業發展等，綜合個人能力與學校之領導經營，成為校長專業發展方向之依據。

二、國內學者相關研究

在校長專業能力部分我國目前尚未建立一致性且系統化之校長專業標準，但國內學者已多有論述：

秦夢群（2002）進行調查統計分析出六層面指標分別為：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。

鄭新輝（2011）受教育部委託建立校長辦學績效評鑑指標，其指標層面分別為：略規劃與行政領導、課程領導與管理、學生身心健康管理、環境設施與管理、資源開發與管理、人資發展與管理、學生學習表現、學校特色發展。

林明地、詹盛如與李麗玲（2010）則分析國民小學校長專業發展的核心能力指標分別有：（1）政策執行；（2）行政管理；（3）課程與教學領導；（4）社區與公共關係；（5）辦學態度與精神；（6）專業成長及（7）品質確保與永續發展等七個核心能力向度，並針對此七個核心能力向度規劃校長專業發展課程。

陳木金與楊念湘（2011）歸納校長專業標準應包涵校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任等五大核心能力。

國家教育研究院（2014b）則以焦點座談及模糊德懷數問卷調查研究歸納出6個校長專業能力標準，作為校長培訓及專業發展之依據，指標內容分別為：規劃校務發展、強化行政管理、提升課程教學、落實學生輔導、建立公共關係、發展專業責任、培養綜合能力。

由新北市政府教育局委託政大教育學院試辦之新北市校長評鑑，研擬校長評鑑指標層面分別為：行政領導與策略、課程與教學領導、學生學習與表現、環境

設施與規劃、資源開發與運用、學校特色與發展六大層面（新北市政府教育局，2015）。

博士論文研究部分，武曉霞（2014）針對中小學校長專業標準實施研究，建構校長專業標準分別為：課程與教學、組織經營、願景與文化、專業發展、夥伴關係、道德倫理等六層面；向美德（2014）亦針對中小學校長專業標準實施研究，建構校長專業標準分別為：願景領導、行政領導、課程教學、學生學習、專業素養、社群關係等六層面。

揆諸世界先進國家訂定之校長專業標準以及我國學者建構之校長專業標準，可發現校長專業能力之多樣，亦可看出校長工作之複雜。本研究之研究旨在建立校長在職專業增能課程指標，建構此指標之前，需先了解校長所需具備的能力，故而針對校長專業能力標準進行探討，茲將國內機構及學者訂定之校長專業標準整理如表 2。

表2

國內校長專業標準

標準來源	年代	專業能力指標	學校行政 領導管理	課程 與教學	學生 管理	校園 空間 管理	公共 關係 經營	學校 特色 發展
秦夢群	2002年	依法行政與執行教育政策	V					
		課程與教學領導		V				
		學校組織運作	V					
		教育專業提升與改革						V
		學生事務與管理			V			
		溝通技巧與公共關係						V

標準來源	年代	專業能力指標	學校行政課程	學生校園公共學校	領導管理與教管理空間關係特色	學 管理經營發展	
鄭新輝	2011 年	策略規劃與行政領導	V				
		課程領導與管理		V			
		學生身心健康管理			V		
		環境設施與管理				V	
		資源開發與管理					V
		人資發展與管理		V			
		學生學習表現				V	
		學校特色發展					V
黃姿霓	2011 年	發展學校願景	V				
		領導學生學習和教師教學		V	V		
		有效管理學校和確保學校安全		V			
		建立良好的公共關係					V
		遵守專業倫理信條		V			
		持續專業發展		V			
		因應社會變遷作為		V			
林明地、 詹盛如與 李麗玲	2010 年	政策執行		V			
		行政管理		V			
		課程與教學			V		
		領導社區與公共關係					V
		辦學態度與精神		V			
		專業成長品質		V			
		確保與永續發展		V			V
陳木金與 楊念湘	2011 年	校務發展	V				
		行政管理		V			
		教學領導			V		
		公共關係					V

標準來源	年代	專業能力指標	學校行政課程學生校園公共學校 領導管理與教管理空間關係特色 學 管理經營發展
		專業責任	V
國家教育 研究院	2014 年	規劃校務發展	V
		強化行政管理	V
		提升課程教學	V
		落實學生輔導	V
		建立公共關係	V
		發展專業責任	V
		培養綜合能力	V
新北市政 府 教育局	2015 年	行政領導與策略	V
		課程與教學領導	V
		學生學習與表現	V
		環境設施與規劃	V
		資源開發與運用	V
		學校特色與發展	V
武曉霞	2014 年	課程與教學	V
		組織經營	V
		願景與文化	V
		專業發展	V
		夥伴關係	V
		道德倫理	V
向美德	2014 年	願景領導	V
		行政領導	V
		課程教學	V
		學生學習	V
		專業素養	V
		社群關係	V

資料來源：研究者自行整理。

綜整 9 項研究，歸納國內學者針對校長之專業能力之論述，其內涵包括學校領導、行政管理、課程與教學、學生管理、校園空間管理、公共關係經營、學校特色發展等面向，對於我國之校長專業標準樹立發展之依據。

因應開放多變之教育環境，校長肩負行政領導與教學領導兩項重責，中小學校長之專業發展，是必須有系統性的建構。綜觀國際，許多國家皆已發展校長專業發展之制度多年，並發展校長專業能力標準作為校長專業發展之依據。另外亦有學者針對校長專業能力進行界定或制定標準，期望藉由定義專業能力，開啟校長專業發展之歷程。



第二節 校長培育與在職專業增能課程之相關概念

校長專業發展與學習可分為職前培育(pre-service)、導入(induction)與在職專業成長(in-service)三大階段，因導入及在職專業成長兩階段皆為正式就任校長後之階段，故本研究將導入階段及在職專業成長合為在職專業發展。希冀透過探討校長培育及在職專業發展兩部分之概念，了解校長專業發展，並初步擬定校長在職專業增能指標，以下分別說明之。

壹、校長培育課程之概念

秦夢群(2007)指出為確保中小學教育品質，並提升學校績效，校長培育是為可增進學校效率的關鍵核心。以下即針對校長培育之定義與內涵進行定義與探討。

一、校長培育之概念

校長培育係指有意願成為校長者，透過一套有培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程與實習，並通過能力檢定，進而獲得校長任用資格且兼具校長職務所需的知識、心向、能力之一段長期且有系統規劃的教育歷程(國立教育研究院籌備處，2006)。茲將國內相關學者對於校長培育內涵之定義歸納並整理如表3。

表3

校長培育內涵之定義

文獻	定義	內涵		
		甄試	職前培訓	在職專業發展
國立教育研究院籌備處 (2006)	校長培育係指有意願成為校長者，透過一套有培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程與實習，並通過能力檢定，進而獲得校長任用資格且兼具校長職務所需的知識、心向、能力之一段長期且有系統規劃的教育歷程	V	V	V
林文律 (2001)	廣義的「校長培育」可以包含校長之甄試與儲訓的概念。	V	V	
巫孟蓁 (2007)	校長培育包含職前訓練、長期之專業進修。		V	V
秦夢群 (2012)	有意擔任校長或以擔任校長者，為提升自身的專業素養並於學校情境中實際的運用，所實施的各項教育、訓練、培植、進修計畫，以培養稱職校長的歷程。		V	V
劉春榮、陳世哲 (2005)	嚴謹定義校長培育，其特色為校長專業之培養，須兼備理論基礎與實務運用，對於有志成為校長之教師或教育行政人員，經過長期之專業訓練，透過認證之品質保證	V	V	

程序，篩選出適合之學校領導人

林明地（2000） 校長職前儲訓是針對即將擔任校長的人員預先進行值錢儲備訓練，以利期能立刻升任校長職務，並據以追求成長與發展。 V

資料來源：研究者自行整理。

綜整上述文獻，可看出不同學者對於校長培育之定義不一，涵括範圍從校長甄試、校長職前培訓到校長在職專業發展皆有，而本研究為區隔職前培育及在職專業增能，根據上述文獻，將校長培育定義為針對有意願成為校長之教師或學校行政人員，透過課程與實習，給予一套有系統且兼備理論基礎與實務應用之專業訓練，並通過認證篩選而產生學校領導人的長期歷程。

二、校長培育之相關課程

校長之能力乃是增進學校營運效能之關鍵，因而完善的校長培育機制是為培養校長能力的重要核心之一，有關於世界各國校長培育制度之文獻眾多，為針對各國校長培育制度進行概述，以下即彙整美國、英國、日本、新加坡四國校長培育制度之發展歷程、目標、校長專業成長機構以及課程，以利進行綜觀之探討(王麗雲、謝文全，2002；李冠嫻，2007；秦夢群，2007；秦夢群，2013；國家教育研究院，2015；陳妙娟，2012；劉春榮、陳世哲，2005；National Institute of Education, 2005)。

(一) 美國

- 發展歷程

美國之校長培育制度發展歷程可分為三個時期，茲將其各時期名稱及歷程特色整理如表 4。

表4

美國校長培育制度發展歷程

時期	歷程特色
處方時期	講究實質績效 條列式之規則技巧
行為科學時期	行為與社會科學理論為主 多為實地教學法、個案分析法 理論與實務並重
辯證時期	重視社會文化脈絡之分析

資料來源：整理自秦夢群(2012)。教育行政實務與應用(第二版)。台北市：五南。

- 培育目標：要求具有行政管理或教育行政管理方面的碩士學位，通過正規的研究所教育歷程，加強學術訓練，已使校長具有廣泛的教育管理專業知識與技能，以及從事學術研究的能力。
- 校長專業成長機構：州政府與民間合辦、大學校院辦理、民間專業團體辦理、地方學區辦理
- 課程內容：社會與文化對學校的影響、教與學的歷程、組織研究、領導與管理歷程、政策與政治研究、學校的法律與倫理、學校教育的經濟與財政等。

(二) 英國

- 發展歷程：1995年頒布「校長領導與管理計畫」重視提高校長領導之具體能力；2001年成立「國家教育領導學院」總部，專責校長之培育；2009年始，初任校長皆須具備通過校長專業資格檢定方案取得證照。
- 培育目標：提高校長之領導能力和管理技巧，培育的內容主要集中於校長的領導和管理之責任與能力。
- 校長專業成長機構：國家教育領導學院、英國教師訓練機構
- 課程內容：以英國國家校長專業資格檢定(NPQH, National Professional Qualification for Headship)之課程可分為：學校的策略性方向和發展、教學與學習、領導和管理教職員、有效率和有效能地做教職員和資源的

調度，四的模組。

(三) 日本

- 培育目標：理解組織管理的思考模式及發展方向、規劃學校營運的改善案、自我本身的省思為基礎，規劃新的行動計畫。
- 校長專業成長機構：各都道府縣設置之教員研習中心、委託大學或獨立行政法人研修中心
- 課程內容：學校經營概論、內外環境之掌握及學校特色之建構、學校經營願景的創造、邁向學校經營願景之實現

(四) 新加坡

- 發展歷程：1995 年頒布「校長領導與管理計畫」重視提高校長領導之具體能力；2001 年成立「國家教育領導學院」總部，專責校長之培育；2009 年始，初任校長皆須具備通過校長專業資格檢定方案取得證照。
- 培育目標：強調校長行政技巧之訓練與專業領域知能之學習，培育有能力因應多元、非均衡系統的社會脈絡，並且具備創新思維之學校領導人。
- 校長專業成長機構：國立教育學院(National Institute of Education, NIE)
 - 課程內容：新加坡教育領導課程 (LEP) 之內涵可分為：針對教育人員學者為實施對象之專業課程、基於行動學習(action learning)為基礎概念之領導課題、強調社會建構(social constructivism)為背景脈絡之革新計畫、重視學習群體(learning syndicate)為社會建構之具體實現、含括多元模式為課程學習之重要方法。

三、臺灣校長培育制度及課程

我國校長培育制度之發展依據陳宏彰（2005）針對校長儲訓制度之歸納，大致分為三個時期，分別為：一、欽點派用期（1945 至 1965）；二、甄試儲訓派任期（1965 至 1999）；三、甄選儲訓、培育模式並行期（1999 年迄今）。而呂明春等人（2007）則將我國校長培育制度歸納為四個時期如表 3，從中可得知我國校長培育制度之演進從初始之政治控制，而後逐漸建立制度、明確制定法律，而後逐步修正至較臻完備。

校長培育之方式部分，民國 88 年 2 月 3 日立法院三讀通過國民教育法修正案，我國國民中小學校長之甄試、儲訓、遴選聘用改由各縣市政府負責規劃與執行，是以各縣市之校長培育方式因而有所不同，而我國校長培育之方式依據劉仲成（2007）之歸納整理，可將之分為主要三類，分別為：(1) 以國家教育研究院之儲訓模式為主之校長儲訓班；(2) 以委託大學校院辦理專業校長培訓的校長培育班；(3) 國立暨南國際大學開設之國民中小學學校領導育成碩士學分班。

我國校長培育制度各縣市皆不盡相同，其中國家教育研究院所辦理之候用校長儲訓班為最主要之培育機構，是故，以下就國家教育研究院所之候用校長儲訓班課程為例進行介紹（國家教育研究院，2014c）。

（一）國教院校長培育課程內容

國家教育研究院候用校長儲訓班之課程目標為培養具備教育專業知能，正確的道德良知，承擔社會教育責任，領導經營創新學校特色，掌握並落實當前重大教育政策的優質校長。

在課程方面，課程設計以五項專業核心能力（校務發展、行政管理、課程與

教學領導、公共關係、專業責任)為宗旨設計，內容可劃分為三個模組課程及十個核心群組課程分別為：

1. 專業培訓課程：校務發展課程、行政管理課程、課程與教學領導課程、公共關係課程、專業責任課程。
2. 現場實務課程：行政實習、教育參訪、博雅通識。
3. 師傅教導課程：師傅學習、綜合活動。

(二) 校長培育課程模式

國家教育研究院候用校長儲訓班之課程模式採集中式儲訓、合作學習、標竿學習、學習檔案評量等模式。



貳、校長在職專業增能課程之定義與內涵

一、校長在職專業增能之定義

有關校長專業增能課程之定義，以下列舉相關機構、學者之觀點論述之：

國教院（2014a）定義在職校長專業發展為「在職校長為提高其教育專業的知識、行為與能力，在其生涯各個階段中，有目的、自願且持續地參與各項追求有價值知識成長活動的一種歷程。」

另外，歐盟執行委員會下屬的教育視聽文化執行署（Education, Audiovisual and Culture Executive Agency[EACEA], 2013）對於在職專業發展以「continuing professional development (CPD)」將其定名，定義其內涵為正式和非正式的專業發展活動，並可能影響晉升之資格。而依據國教院雙語辭典解釋，「持續專業發展」係指個人有計畫和系統性地提升專業知識及改善個人能力，主動持續地追求進步。其發展有幾項原則：表現績效、個人責任感、反思與實踐、投資個人或組織、是一種基礎信念。

林錦杏（2000）認為，專業發展為個人在職場生涯中，追求專業知能、技巧與態度等進步與發展的努力及意願，藉由各種正式或非正式之活動，積極引導個人在知識、技能、態度上有更更新、轉化與拓展，以增進個人發展的行動歷程。

綜上所述，本研究之「校長在職專業增能」，亦可稱為「校長在職專業發展」（principal in-service professional development 或 principal continuing professional development）代表校長於通過校長甄選儲訓後成為正式校長後，所進行之增進校長專業之知識、技能、態度，以利有效經營領導學校與發展自我成長，並持續進展之歷程。

二、校長在職專業增能課程之內涵

校長在職專業增能課程是對學校產生重要影響的因素之一，許多學者研究亦指出校長在職專業增能可以改進組織的效能、改善學校的表現(LeFloch, Garcia, & Barbour, 2016)，校長專在職增能課程應以校長之需求為依據，與所在之社會、學校情境結合（吳明隆、曾國光，2003），並與時俱進的發展結合理論與實務之內容(Gamage & Ueyama, 2004)，以確保在職專業發展課程能符應校長之需求。

校長專業成長包含在職進修、校長發展及專業發展等概念。在職專業增能之方式部分，陳佩英、林子斌（2015）綜合多位學者之研究，發現校長在職專業增能多採用趨勢分析、行動學習、知識社會的建構、系統思考、團體動能以及師徒制度、楷模學習等方式。

於在職增能經費來源部分，Taipale(2012)針對多國教育領導者之調查中，校長在職培訓模式有中央政府統籌補助外，亦有相關進修獎學金用以支付校長自願的在職進修，而培訓的機構通常為大學和政府資助的校長培訓機構。

在職業培訓課程的內容部份，應具備全面性、系統性並貫徹一致，著重於幫助校長吸收最新的知識和經驗，以及為校長提供更多機會，進行知識交流，觀摩成功經驗 (Gamage & Ueyama, 2004)。Orphanos 及 Orr (2014)透過文獻整理後，認為具有價值的校長專業發展學程之要素為：領導理論和學校改進、學校動能；教學領導強調共享願景；校長增能建立在成人學習理論與行動學習策略；課程須提供必要的專業支持、和具實戰經驗的實習；強調同儕協作共學；並與地方政府合作設計與實施課程；多數進行課程評估以持續改進課程內容與實施方式。

參、校長在職專業增能課程之相關研究

本研究為建構在職校長專業增能課程指標，蒐羅學者、及國外政府機構、大學校長中心等之課程，另外為使擬定之指標能切合我國之校長專業發展情境所需，亦搜尋我國校長在職增能或專業發展相關之研究，以作為指標初擬之依據，分別說明之。

一、國外之校長在職專業增能課程

美國哈佛大學校長中心 (Harvard Principal Center) (2017)開設之學校領導者課程，分別有《學校精進：領導的藝術》(Improving Schools: The Art of Leadership)及《領導：發展的視野》(Leadership: An Evolving Vision)兩種課程，研究者將課程內容歸納整理後，可得課程內容範圍有行政領導、學校發展策略、變革管理、課程創新、人際與溝通、學生發展。

另外，美國紐約市 NYC Leadership Academy (2017)為該市提供校長培育、導入課程及在職專業增能課程，其課程內涵包含：策略規劃與計劃設計 (Strategic planning and program design)、課程設計與實施 (Curriculum design and delivery)、計畫評估 (Program assessment) 三方面。

英國之校長在職專業增能課程部分，以校長證照制度為核心、校長能力專業標準為依據，根據不同層級之學校領導人，提供相對之課程。

澳洲教學與學校領導協會 (AITSL) 在 2015 年 6 月修訂新版之「澳洲校長專業標準和領導檔案」(Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles) 則是透過領導標準及檔案的詳述專業之實踐及領導要求，並將之作為校長專業發展之依據。

在我國鄰近之日本，「在職專業進修」又可以以「研修」表示。對於中小學學校主管（校長、副校長及教頭）所實施之研習課程規劃則可追溯至昭和 35 年（1960 年），目的為提升主管學校經營的能力。由全國各地派任何新之校長參與五天之住宿研習，透過研修進行前之網路線上預習、研習中之專家講授、小組討論與發表、提出解決方案等方式進行課程。其課程內容涵括「法規遵從」、「風險管理」、「學校經營」、「教育指導」等四大領域，詳細之課程內容如表 5（國家教育研究院，2015）。

表5

日本校長研修課程

層面	指標內容
學校組織管理	學校組織管理 I-學校的視野與戰略
	學校組織管理 II-新時代學校管理實踐
	學校組織管理 III-教職員的心理健康
	學校考評 IV-邁向管理的實踐
	領導能力與管理-向民間取經
教學指導課題	校內領導體制的充實
	道德教育
	學生指導的充實
法規遵循	新時代的教育
	學校經營討論及演練
風險管理	風險管理－授課、討論及演練

資料來源：整理自國家教育研究院（2015）。考察日本中小學校長、副校長、教

頭培訓政策機制、研修課程內函與數位課程規劃情形。國家教育研究院出國考察報告，未出版。

Gamage 及 Ueyama (2004) 針對澳洲新南威爾士 130 所小學和中學的校長和副校長以及日本中部 130 所小學、初中和高中校長和副校長所進行的問卷調查研究兩國之校長專業發展。研究中羅列澳洲和日本之校長認為在職培訓課程所涵蓋的重要範疇，澳洲校長認為之重要範疇為：資訊科技及資訊管理、教育領導者的專業倫理、道德觀及價值觀、教育行政的現代公共議題、候用校長的能力評估；日本校長則為：教育行政的現代公共議題、教育行政實習、教育領導者的專業倫理、道德觀及價值觀、資訊科技及資訊管理、變革與改變之簡介與管理。

而在香港，香港教育署於 2002 年公布，在職校長每年須參加約 50 小時的持續專業發展活動，並將持續專業發展活動分為三大模式，分別為有系統學習、實踐學習及為教育界及社會服務，每一模式在一個三年周期內的時數上限和下限分別定為九十和三十小時。校長需因應個人、學校、社區和教育發展需要以及以下六個主要領導才能範疇，訂定本身的持續專業發展計劃：(i) 策略方向及政策環境；(ii) 學與教及課程；(iii) 教師專業成長及發展；(iv) 員工及資源管理；(v) 質素保證及問責；及 (vi) 對外溝通及聯繫。亦即代表香港在職校長需以以上六範疇為持續專業發展之內容（表 6）。

表6

香港校長持續專業發展活動範疇

主要領導才能範疇	包含內涵
策略方向及政策環境	現時的教育政策及趨勢
	發展規劃

	抱負建立
學與教及課程	學生的學習成效
	給予學生的支援
	教學策略
	課程領導、設計、管理
	學習成效的評估
	資訊科技教育
	融合教育
教師專業成長及發展	教師專業發展
	教師督導
	教師入職課程
員工及資源管理	人力資源管理
	財政管理
質素保證及問責	自我評估
	質素保證視學
對外溝通及聯繫	家校協作
	社區伙伴
	海外聯繫

資料來源：整理自香港教育署（2007）。在職校長持續專業發展檢討報告。取自
<http://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/documents.html>

二、我國校長在職專業增能課程研究

校長在職增能課程應要能符應當地之情境，隨著社會情境之變動與時俱進的精進自身專業能力。因此，本研究蒐集我國關於校長在職專業增能課程之研究，以了解我國之相關研究內涵，並作為初擬中小學校長在職專業增能課程指標之依據。以下分別說明之。

首先，我國之最高教育研究機構-國家教育研究院，長期從事整體性、系統性之教育研究，促進國家教育之永續發展。而其任務之一即為為國家培育教育之領導人才。國教院除受教育部委託辦理校長儲訓班外，在校長在職專業發展部分，為了協助中小學校長增進專業、永續成長，於2012年開始辦理為期三天約20小時的在職校長進階研習-「新形態在職校長成長班」，以重大議題作為主題課程，重大議題類別及主題如表7（國家教育研究院，2014a）。

表7

國家教育研究院新形態在職校長成長班重大議題類別及主題一覽

類別	主題
課程與教學	課程領導與教學 教師專業發展評鑑 專業學習社群 課堂教學觀察 學校課程發展
領導與管理	校園危機管理 議會應對 與家長會、教師會互動分享 不適任教師處理與預防 科技領導

	少子女化在學校行政管理的因應 學校營繕工程 預算管理與審查 教師工會互動實務 體罰事件處理及親師生溝通
校園規劃	永續校園規劃執行 特色校園營造 友善校園營造
輔導與管教	學生適性輔導 校園性平議題 教師正向管教
政策議題	國際教育的推動 美學與藝術素養

資料來源：國家教育研究院（2014c）。中小學校長培訓與專業發展模式之整合型研究子計畫二-中小學在職校長專業發展模式與課程發展之研究研究報告。國家教育研究院研究報告(編號：NEAR-101-36-C-1-02-02-1-05)。臺北市：國家教育研究院。

在 2014 年，國教院針對上述課程進行研究與調查，以專家焦點座談及模糊德懷術方式，建構七面向、47 項指標之校長專業能力標準指標，再針對參與國家教育研究院校長進階研究班的 152 位在職國中小校長，進行課程重要性之問卷調查，調查結果顯示在規劃國中在職校長課程時，「規劃校務發展」、「落實學生輔導」、「發展專業責任」、「培養綜合能力」這四大面向指標能力較具重要性，因此建議規畫國中在職校長課程時針對這四大面向指標能力來設計；對於國小在職校長而言，則應具備的重要指標面向能力為：「規劃校務發展」、「強化行政管理」、「落實學生輔導」、「發展專業責任」、「培養綜合能力」，故建議校長培訓課程也應以這五大項面項指標為核心。本研究因統一以中小學校長為研究對象，故綜合

採用「規劃校務發展」、「強化行政管理」、「落實學生輔導」、「發展專業責任」、「培養綜合能力」為國家教育研究院之課程指標面向（如表8）。

表8

國家教育研究院課程指標

課程 面向	課程指標
規劃 校務 發展	<p>能依據教育政策與學校特性訂定學校發展目標</p> <p>能評估學校的傳統與各種條件並結合學校特色</p> <p>能迎合教改潮流並檢視個人學校經營理念</p> <p>能結合師生及家長意見反應，並擬定、執行與檢核校務發展計畫</p> <p>能有效主持會議，並形成決議</p> <p>能將教育政策及法令傳達給學校成員與家長瞭解</p>
強化 行政 管理	<p>能訂定校園危機處理程序及任務編組</p> <p>能瞭解並有效指導各處室業務</p> <p>能充分提供教師教學資源</p> <p>能應用資訊設備，提高學校行政效率</p> <p>能依校務發展計畫有效執行預算</p> <p>能妥善規劃學校行政與課務人力配置</p> <p>能開闢學校成員發展平台，鼓勵學校成員努力與成就</p>
落實 學生 輔導	<p>定期檢核輔導工作計畫，導引輔導工作目標與內涵</p> <p>能透過學習社群增進教師輔導專業知能</p> <p>能規劃學生學習輔導及補救教學</p> <p>激發教師輔導熱忱，營造友善的校園</p> <p>追蹤檢核輔導網絡及實施成效，提升學校輔導工作效能</p> <p>能有效落實三級輔導制度</p>
發展 專業 責任	<p>能引導教師瞭解專業發展的責任績效</p> <p>能鼓勵並帶領學校成員進行團隊學習</p> <p>能鼓勵並帶領教師從事行動研究</p> <p>能具備學校行政領導知能</p>

能積極參與各項專業進修活動
能與校內教師討論專業成長理念與實務
能具備國際視野，瞭解世界各國教育脈動

培養 能培養具有自我省思批判與論述之專業知能
綜合 能涵養廉能高尚品德，精進社會責任與人格陶冶
能力 能創新學校發展特色
能瞭解當前國家教育政策，落實強化執行
能評估學校發展現況，瞭解學校發展需求
能傾聽他人意見，並以同理心表達個人感受
能掌控自我情緒表達，並兼具挫折容忍力

資料來源：國家教育研究院（2014d）。中小學校長培訓與專業發展模式之整合型

研究子計畫二-中小學在職校長專業發展模式與課程發展之研究研究報告。

國家教育研究院研究報告(編號：NEAR-101-36-C-1-02-02-1-05)。臺北市：國家教育研究院。

另外，在縣市政府舉辦的在職校長專業增能課程，台北市在 2012 年及新北市在 2013 年開始，委託台灣師範大學舉辦之校長培力工作坊，其透過文獻探討及問卷調查，得知校長領導專業需求，進而建構課程架構。其課程架構分別有趨勢與創意領導、系統思考策略、課程與教學領導、支援課程。

另外，在專家學者之研究部分，林明地、詹盛如、李麗玲（2010）運用焦點團體座談及問卷調查方法，分析國民小學校長專業發展的七個向度 66 項核心能力指標，並針對此七個核心能力向度規劃校長專業發展課程，其課程指標內容如表 9。

表9

國民小學校長專業發展核心能力向度、指標

核心能力向度	核心能力指標
政策執行	能了解及遵守教育政策法令。
	能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。
	能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。
	能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。
行政管理	政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求
	能規劃及執行校務發展計畫。
	能有效主持學校會議達成具體決議。
	能了解各處室業務並有效指導。
	能妥善規劃學校行政與課務人力配置。
	能有效預防與處理校園危機事件。
	能凝聚成員共識建立學校願景。
	能營造溫馨和諧的校園氣氛。
	能具備知識管理相關知能。
	能進用優秀教師並做好人力資源管理。
	能確認問題癥結並做出適切決定。
	能有效執行校園規劃與學校建築。
	能有效編列與執行預算。
	能有效管理分配財務與設備。
	能應用資訊科技提升學校行政效率。
能組織高效能的學校行政團隊。	
能建立學校品牌並行銷特色。	
課程與教學領導	能具備專門學科素養並可實際參與教學。
	能妥善規劃教師進修課程，促進教師專業成長。
	能營造優質教學及學習環境。
	能有效保障學生學習權益。
	能提升教師的教學知能。
	能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。
	能發展學校本位課程。
能整合相關人員參與課程規劃。	
能提升學生學習品質與學習表現。	

核心能力向度	核心能力指標
	能進行教學視導與評鑑。
	能領導學校教師進行課程實驗與研究。
	能運用多元理念改善學校評量機制。
	能引導課程設計與發展。
社區與公共關係	能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。
	能與家長及社區重要人士保持良好溝通。
	能策劃並引導學校參與社區服務活動。
	能引導社區及家長參與協助學校教育活動
	能定期召開座談會議，引導家長及社區了解學校的教育目標
	能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。
	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。
	能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。
辦學態度與精神	能建立校際合作夥伴關係。
	能具備自信心與幽默感。
	能傾聽他人意見，展現民主風度。
	能適度掌控自我的情緒表達。
	能具有挫折容忍力。
	能具備誠實正直的良好品德。
	能具有愛心的情緒表達。
	能具備正確的教育理念。
	能具有同理心的情緒表達。
	能運用心智思考營造創新校園文化。
專業成長	能具備果斷的權變決策能力。
	能具備學校行政領導知能。
	能參與專業活動增進專業知識。
	能與教師對話共同討論專業理念與實務。
	能不斷反省提升自我專業素養。
	能具備教育研究能力
	能帶領學校成員進行團隊學習。
品質確保 與永續發展	能具備國際觀。
	能評估學校發展現況。
	能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。
	能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序。

核心能力向度	核心能力指標
	能擬定適切的改善措施。
	訂定改善措施並能實際執行。
	能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。

資料來源：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報告（未出版）。臺北縣：國家教育研究院籌備處。

林煥民與鄭彩鳳（2011）研究校長專業發展並建構專業發展指標，其中建議教育行政機關可運用專業發展指標中以「組織資源」與「經營知能」為主的指標領域，做為規劃校長專業進修制度之參考，兩領域指標內包含「組織資源」：資源應用、實習成長、甄選認證之三層面；「經營知能」：教育領導、校務經營、問題解決之三層面，其領域、層面及指標整理如表 10。

表10

校長專業發展指標

領域	層面	指標
組織資源	資源應用	能系統應用政府所提供的專業資源
		能與專業組織成員互動分享
		主動參與校長專業學習社群
	實習成長	能提升自我應用資源的能力
		建立個人專業發展資源檔案
		參與校長儲訓能有良好收穫
		能從實習參觀中熟練校長的實務
		能尋求或接受師父校長的輔助與導入

		能實踐初任辦學的理念與原則
	甄選認證	能通過各項專業評鑑(如校務評鑑等)
		能準備與通過校長遴選
		能參與研擬校長專業標準
經營知能	教育領導	能領導教師發展學校的特色課程
		能領導較 研發或編製教材
		能激勵教師進行適當課程改革
		能落實教學視導
		能引導教師進行創新教學
	校務經營	能領導教師正向成長
		具有 e 化管理能力
		熟悉個處室的工作與流程
		能有效規劃與執行預算
		決策過程能公開與客觀
	問題解決	能擴大決策的參與
		能善用科技新知解決問題
		持續研習多元經營知能

資料來源：整理自林煥民、鄭彩鳳（2011）。校長專業發展之研究--指標建構。教育研究集刊，57（4），81-120。

董柏伶（2013）針對大台北地區中小學校長在職專業發展之研究，使用問卷調查法，根據文獻探討編製「中小學校長在職專業發展調查問卷」，其校長專業發展層面分為五層面 30 項指標，各層面分別：「行政組織管理」、「教學課程領

導」、「公共關係經營」、「人格特質態度」、「教育專業知識」，其層面及指標如表 11。

表 11

大台北地區中小學校長在職專業發展

層面	指標
行政 組織 管理	能參與教育經費財政相關講座，充實知識以有效運用學校的財務資源。
	能了解有關人事制度規定，以有效運用人力資源。
	能透過校務規劃實作練習，使自己具備行政規劃能力。
	能透過參與人際溝通知學習活動，增進協調技巧。
	能積極參與政府舉辦知政策說明會，並能有轉化及落實教育政策。
	能參加教育評鑑相關主題知研習，增進評鑑知能並有效落實。
教學 課程 領導	能從其他學校課程案例中，學習將環境及社區需求融入學校課程及教學中。
	能積極參與校內課程發展委員會，領導團隊發展學校的特色課程。
	能參與工作坊或研討會，學習建構正向的學校學習文化。
	能透過積極參與教師研習，展現對教師優質專業發展的重視。
	能藉由閱讀或接觸相關資訊，掌握可用教學資源並時時提供教師，發展學校成為具教學支持性的環境。
	能學習教學評鑑相關知能並有效落實於學校。
	能參加法律知能研習，學習依法行政原則並確實落實。
	能透過參與公關訓練，學習替學校爭取社會支持力量之方式。

公共 關係 經營	能藉由請教或觀察人經驗，學習學校行銷及善用傳播媒體的方式，提升學校優質形象。
	能參與經費編列分配相關課程，學習編列適當公共關係推行經費。
	能研讀溝通領導專書，學習增進學校內部關係的能力。
	能透過案例接觸與分析，學習建立學校校際夥伴之方法。
人格 特質 態度	能透過模範學習，肯定清廉自持，犧牲奉獻的態度，並且時時提醒自己。
	能參與相關工作坊，學習認識自己的情緒及管理情緒之方式。
	能常常利用案例分析，學習解決問題的之能。
	能在與教師溝通分享的過程中培養自我反省能力。
	能在與他人的對話互動中，檢驗自我思考歷程，來澄清和改善對事物的理解。
	能利用所有正式與非正式之學習管道培養自我幽默感。

資料來源：董柏伶（2013）。大臺北地區中小學校長在職專業發展之研究（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

總結上述七份校長在職專業課程相關指標涵蓋面向，整理如表 12，可見文獻涵蓋行政管理、領導知能、校務發展、政策落實、課程與教學、學生學習與輔導、專業發展、公共關係、校園規劃、品質確保、學校行銷與資源運用等面向。

表12

校長在職專業課程相關指標涵蓋面向

課程名稱	涵蓋面向											
	行 政 管 理	領 導 知 能	校 務 發 展	政 策 落 實	課 程 與 教 學	學 生 學 習 與 輔 導	專 業 發 展	公 共 關 係	校 園 規 劃	品 質 確 保	學 校 行 銷	資 源 運 用
日本 「校長研修課程」	V			V	V	V						
香港 「校長持續專業發展」	V			V	V	V	V	V		V		V
國家教育研究院 「新形態在職校長成長班」	V	V		V	V	V			V		V	
國家教育研究院 「小學在職校長專業發展模 式與課程發展」	V	V	V			V	V				V	V
林明地、詹盛如與李麗玲 「國民小學校長專業發展核 心能力」	V	V		V	V		V	V		V		V
林煥民與鄭彩鳳 「校長專業發展並建構專業 發展指標」	V	V	V	V	V		V			V		
董柏伶 「大台北地區中小學校長在 職專業發展」	V	V	V	V	V		V	V				V

綜觀相關研究，發現我國對於「中小學校長在職專業增能課程」尚未有系統化之整體課程，多為不同研究者對於類似概念的相關研究。惟中小學校長持續在職專業發展，實需一套系統性之整體架構作為專業發展之參照。



肆、中小學校長在職專業增能課程指標探討

透過前二節文獻探討分析，為建構符應在地性之中小學校長在職專業增能課程指標，以切合中小學校長之專業發展，本研究將以亞洲國家-日本與香港，以及我國相關的五份研究文獻，共計七份文獻 202 項指標（如表 13），依據其中小學校長在職增能課程指標或專業發展指標為基礎，進行統整及歸納，初步擬定中小學校長在職專業增能課程指標。

表13

各指標出處

文獻編號	指標來源	年代	指標名稱	指標數
一	日本	2015	校長研修課程	11
二	香港	2007	校長持續專業發展	20
三	國家教育研究院	2012	新形態在職校長成長班	23
四	國家教育研究院	2014	小學在職校長專業發展模式與課程發展	33
五	林明地、詹盛如、李麗玲	2010	國民小學校長專業發展核心能力	66
六	林煥民與鄭彩鳳	2011	校長專業發展並建構專業發展指標	25
七	董柏伶	2013	大台北地區中小學校長在職專業發展	24

資料來源：研究者自行整理。

指標初擬階段，以大量收集指標、將相同概念之指標合為一個指標，並不移除特定意見的條件之下初步擬定各指標，並統計初擬之各指標於各分指標中呈現次數如表 14。

表14

初擬指標於各文獻呈現統計表

指標 編號	初擬指標	指標出處文獻編號							總數
		一	二	三	四	五	六	七	
1	學校領導知能與實務	3	0	1	3	4	5	6	22
2	辦學理念與校務發展規劃	3	2	4	2	4	1	0	16
3	共識凝聚與決策	0	0	0	0	2	2	0	4
4	人際關係與溝通	0	0	2	2	9	4	3	20
5	知識管理與實務應用	0	1	0	2	4	0	1	8
6	科技素養與應用	0	1	1	1	1	2	0	6
7	人力資源運用	1	1	0	2	4	1	1	10
8	資源與經費整合運用	0	1	1	1	2	2	3	10
9	教育政策與法規	0	1	0	2	3	0	3	9
10	校務執行與管考	1	2	0	2	6	0	0	11
11	危機管理與實務	1	0	2	1	5	0	1	10
12	校園空間規劃實務	0	0	1	0	1	0	0	2
13	學校工程實務	0	0	1	0	0	0	0	1
14	公共關係與經營	0	3	3	1	10	0	2	19
15	學校品牌建立	0	1	2	2	2	2	1	10
16	行銷與媒體	0	0	0	0	1	0	2	3
17	學校文化營造	0	0	0	0	2	0	0	2
18	教師社群與專業發展	0	2	2	5	6	5	2	22
19	學校課程發展	0	3	2	0	5	4	2	16
20	教學領導	0	1	2	1	1	2	0	7
21	學生學習效能	2	4	0	2	2	0	0	10
22	學生適性發展	2	2	4	4	1	0	0	13
	總數	13	25	28	33	75	30	27	231



第三章 研究設計與實施

本研究旨在建構「中小學校長在職專業增能課程指標」，為結構化並系統化中小學校長在職專業增能課程，本研究運用「概念構圖法」進行整合與研究。運用文獻探討分析，初擬出「中小學校長在職專業增能課程指標」，經由專家學者之適切性評估與修訂，而後進行「問卷調查法」調查指標之重要程度，並以「概念構圖法」進行指標分群，建構「中小學校長在職專業增能課程指標」系統，最後就研究結果進行討論並提出建議。

本章共分為五節：第一節為「研究架構與流程」；第二節為「研究方法與實施程序」；第三節為「研究對象」；第四節為「研究工具」；第五節為「資料處理與分析」，茲分節進行說明。

第一節 研究架構

本研究之研究架構說明如下：

一、研究架構

(一) 初擬「中小學校長在職專業增能課程指標」

首先依據第二章文獻探討之內容為基礎，進行歸納與整理，建立研究之理論基礎與概念架構，並初擬出「中小學校長在職專業增能課程指標」。

(二) 實施「中小學校長在職專業增能課程指標適切性評估」

擬針對初擬指標實施適切性評估，邀請相關專業專家學者及中小學校長填寫「中小學校長在職專業增能課程指標適切性評估專家問卷」，蒐集意見並修訂與

刪減指標，使指標更為精確可行。

(三) 進行「概念構圖法」

指標確認後，擬針對指標採取概念構圖法，以「中小學校長在職專業增能課程指標概念構圖專家問卷」實施概念構圖法，以多元尺度分析、階層集群分析即K平均數分析，將指標分類並評定權重，用以評估指標體系。

(四) 討論分析結果

(五) 提出結論與建議完成論文

本研究之研究架構呈現如圖 4：



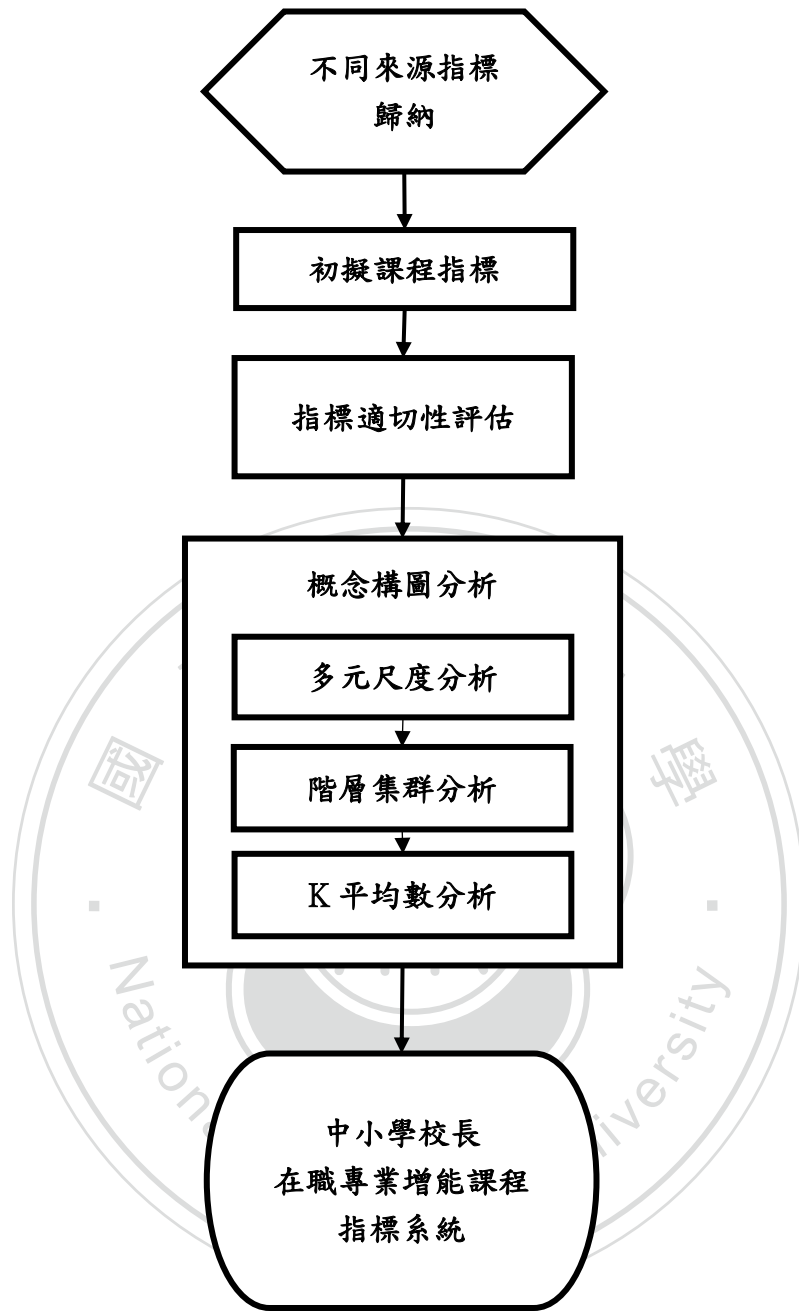


圖4 研究架構

第二節 研究方法

本研究擬採用「問卷調查法」及「概念構圖法」作為研究方法進行研究，方法之使用及流程如圖 5，茲分別說明如下。

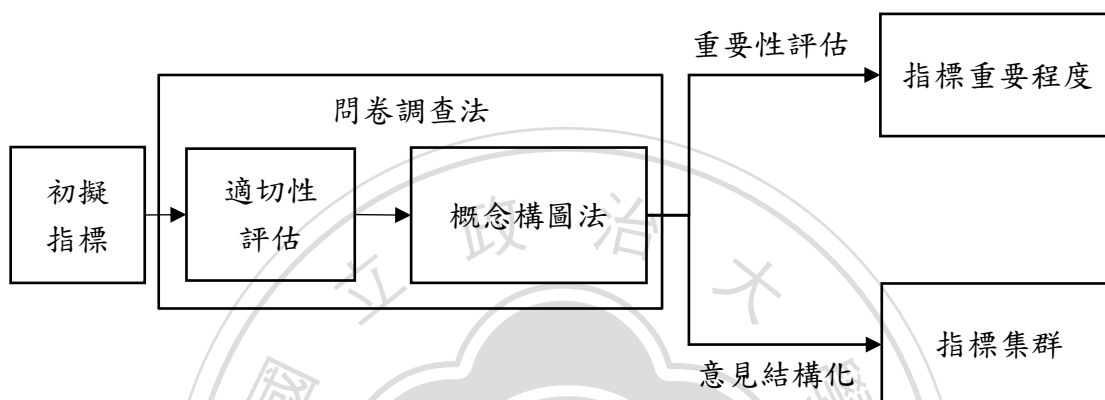


圖5 研究方法圖示

壹、問卷調查法 (Questionnaire Survey)

問卷調查法係為研究者以自行設計或選用之問卷針對鎖定的調查對象進行書面式提問，用以探究所欲了解之情況或徵詢意見的研究調查方法。

本研究以初擬之指標作為問卷之題項，邀請相關領域專家學者針對題項之適切程度進行判斷，選項分為「適合」、「修正後適合」、「不適合」，並針對指標名稱與其操作型定義或補充說明給予修正意見。

貳、概念構圖法 (Concept Mapping)

概念構圖 (Concept Mapping) 最先為 1972 年由 Novak 等人所發展的一套學

習方法，使學習者能透過分類及圖形的方式將所學內容概念化，此方法並可同時應用於教學與評量等方面（余民寧，2003）。而此方法應用於研究方面即指針對研究之主題發展並歸納不同利害關係人之意見，使意見趨於團體中多數意見的方向（吳政達，2008），亦即概念構圖能使不同意見提供者之構想概念化，進而建構與選擇符合一定規準的標準，使研究發展更具學術價值。本研究所使用之方法即為 Trochim（1985）所提出的概念構圖法即為使多個不同之意見結構化概念形成，其中運用多變量分析中的多元度量法（multidimensional scaling, MDS）與集群分析法（cluster analysis），使不同利害關係人之意見結構化，而後進行校正與分析，進而產生概念圖形，俾使概念結構化，此方法常被應用於計畫與評鑑之規劃，並能展現第四代評鑑與學校本位之多元參與及溝通對話之精神（吳政達、郭昭佑，1997；Kane & Trochim, 2007）。

為能將本研究主題之相關利害關係人（中小學校長與行政相關專家學者及中小學校長）的意見納入，以發展具有價值性與系統性之中小學校長在職專業增能課程指標，本研究採用此研究法作為建構課程指標方法，茲將其步驟分列如下（余民寧，2003；吳政達、郭昭佑，1997）：

步驟一：準備（Preparation）

此步驟為實施概念構圖程序之前的準備，為使研究結果能廣納更多元之意見並確保研究之推論價值，其工作內容可分為下列兩項：

一、選擇適當參與者：研究者須盡可能廣泛邀請與研究主題相關，彼此間並具有異質性之利害關係人，以確保意見之代表性及多樣性，邀請之總人數常以 10 至 20 人為原則。

二、發展概念之焦點（focus）：發展形成概念焦點之工作可分為腦力激盪之焦點

(brainstorming focus) 以及評定之焦點 (rating focus)。腦力激盪之焦點為將選定之參與者集中後，針對主題概念以腦力激盪之方式，進行大量的觀點陳述；而評定之焦點則為針對腦力激盪產生之意見，考量其可用之程度，以五點或七點是量表評定等級。

步驟二：產生意見 (Generation of Statement)

針對研究主題，以腦力激盪的方式促使參與之利害關係人陳述大量與概念有關的意見，過程中不可批判任何意見，惟可針對不熟悉的意見提出釐清概念的要求。而後，將所有人的意見記錄於卡片或輸入電腦，一個意見獨立記錄為一筆資料，意見數量以不超過 100 筆為原則，以利所有參與者得以視之，並方便後續步驟使用。

步驟三：意見結構化 (Structuring of Statement)

此步驟為將所有意見登錄於卡片或電腦中後，給予每一位參與者一份卡片，要求每為參與者依照個人覺得最有意義的方式進行卡片歸納與分類。分類方式則有以下三項限制：

1. 每一個意見只能歸納於一類別
2. 不可將所有意見通通歸於一類
3. 不能將所有的意見各自獨立歸成一類

完成每一位參與者的分類歸納後，將每一個人的分類結果登錄為一個二元對稱相似性矩陣 (binary symmetric similarity matrix)。矩陣中分為 0 或 1 兩元素，其中，1 代表參與者將對應之行與列的意見歸為同一類，0 則代表對應之行與列歸為不同類，另，因意見本身與本身的意見必屬同類，其對角線均為 1。

而後，將所有參與者的的矩陣相對應元素相加，合併為一個矩陣，數值越大代表越多人認為該行與列所呈現的意見同屬一類；反之，數值越小，則代表較少人認為該行與列所呈現的意見同屬一類。最後，針對所有的意見的重要性獲優先順序，採用李克特量表（如五點或七點量表）評定其等級，給予評價。

步驟四：意見呈現（Representation of Statement）

此步驟針對概念圖進行計算，工作項目包含如下：

一、進行多元度量法（multidimensional scaling，MDS）

進行多元度量法加以計算，將兩個向度將所有意見標示於平面上（一個意見給予一個座標點），使意見以繪圖方式呈現（Davison,1983），取得「估計點圖」（point map）。

二、進行集群分析法（cluster analysis）

將多元度量法所得每個意見點在兩個向度構圖上的座標，利用集群分析法（cluster analysis）將意見加以分類（Anderberg,1973），其中採用階層集群分析華德法（Ward's Method）進行計算分群，取得「群集圖」（cluster map），分群數以3至20群為主，並確認每個群集內包含的意見。最後將評定等級值繪製於各點及各群之圖形上，分別獲得「估計點評定圖」（point rating map）及「群集評定圖」（cluster rating map）。

步驟五：圖形解釋（Interpretation of Maps）

取得圖形後，此步驟主要係針對以下各個項目進行解釋：

- 1.意見清單：即由所有參與者所提出的原始意見的彙整清單。

2. 集群清單：經由集群分析後，歸納為同一集群內的所有意見清單。
3. 估計點圖：經由多元度量法分析後所得各意見點之估計圖，並於上加以編號，以進行後續解釋。
4. 群集圖：經由集群分析所呈現之分群構圖。
5. 估計點評定圖：經計算出平均評定值之估計點評定構圖。
6. 群集評定圖：經計算出平均評定值之分群評定構圖。

步驟六：圖形運用 (Utilization of Maps)

概念圖可強化計畫或評鑑的成效，可瞭解各分群的子概念，有利於針對各分群之特性給予適當的資源或採取恰當的策略。此方法能使參與者專注且快速的產生一個概念架構，並能產生圖形表徵以利釐清途中之主要觀點及相互關係，便於向他人解釋說明，惟其使用上受限於團體的創造力之發揮與動機之方向。

參、概念構圖法之修正與應用

目前我國對於「中小學校長在職專業增能課程」尚未有一套整體之系統化課程，僅多為不同研究者對於類似概念的相關研究，為了建構、結構化與系統化中小學校長在職專業增能課程，本研究即運用概念構圖法將多個不同意見概念結構化之特性，整合多份國內外研究，進行指標系統之建構。

概念構圖法之第一步驟原為利用腦力激盪方式產出多元意見，惟考量研究理論基礎之鞏固與研究操作之方法，將以文獻探討之方式，歸納並整理國內外文獻，初擬「中小學校長在職專業增能課程指標」，邀請專家學者進行適切性評估，針對指標進行刪修，用以修正概念構圖之準備及產生意見兩步驟過程。

第三節 研究對象

本研究之目的係為建構中小學校長在職專業增能課程指標，目標對象為中小學校長，為使本研究所建構之指標能符應學校實務現場需要，且能廣納多元意見，擬進行適切性評估及概念構圖研究法，問卷調查對象為中小學校長及校長專業領域專家學者。茲分別說名如下。

壹、適切性評估專家問卷之樣本

適切性評估專家問卷以中小學校長及校長專業領域專家學者為問卷調查對象，本研究邀請共計 13 位專家學者及中小學校長，針對本研究初擬之中小學校長在職專業增能課程指標進行適切性評估及刪修建議。

貳、概念構圖專家問卷之樣本

概念構圖研究法應廣泛邀集不同領域之相關人員，總人數以 10 至 20 人為原則（吳政達、郭昭佑，1997）。為有效建構中小學校長在職專業增能課程指標系統，本研究邀請專家學者及中小學校長共計 13 位(表 15)，作為問卷調查對象，針對本研究初擬之中小學校長在職專業增能課程指標進行概念構圖意見評定與意見分類。

表15

專家問卷成員名單

姓名	學術專長或擔任職位	指標 適切性	概念 構圖
洪 OO	教育行政、學校行政、教育政策、溝通與協調	v	v
林 OO	教育評鑑、教學評量理論與實務、統整課程設計	v	v
丁 OO	教學視導、教師評鑑	v	v
閻 OO	人力資源、教育研究法、教育科技、教學媒體、教育哲學	v	v
陳 OO	課程評鑑理論與實務、多元文化教育、課程與教學	v	v
蔡 OO	教育行政、教育政策、學校行政、教育領導、教育實習、教學理論	v	v
林 OO	教育行政、學校行政、教育輔導、教學觀察、適性教學	v	v
吳 OO	國民中學校長	v	v
吳 OO	國民小學校長	v	v
劉 OO	國民小學校長	v	v
鄭 OO	國民小學校長	v	v
劉 OO	國民小學校長	v	v
施 OO	國民小學校長	v	v

第四節 研究工具

壹、「中小學校長在職專業增能課程指標適切性評估專家問卷」

本研究依據文獻探討內容分析，初步擬定中小學校長在職專業增能課程指標，並與指導教授進行討論，針對不足處予以增修，完成「中小學校長在職專業增能課程指標適切性評估專家問卷」

一、適切性評定

問卷適切性評定部分，每一指標均有適切性勾選欄，適切性係為該指標在本研究中作為中小學校長在職專業增能課程指標的適切程度。問卷選擇項目上分為「適合」、「修正後適合」、「刪除」三個選項，專家於其認為合適之適切程度欄位進行圈選。

二、增(刪)修建議

問卷增(刪)建議部分採取開放式填答，專家針對指標名稱與定義提供修改意見或相關想法，作為研究者修改或參考之依據。

貳、「中小學校長在職專業增能課程指標概念構圖專家問卷」

一、指標重要程度評估

問卷中指標重要性評估部分，每一指標均有重要程度勾選欄，重要程度係為該指標在本研究中作為中小學校長在職專業增能課程指標的重要程度。問卷選擇項目上使用五點李克特量表，重要程度由不重要(1)至重要(5)，專家根據題項於其認為相對重要程度欄位擇一圈選。

二、指標卡片

為有利於專家進行分類，研究者將各項初擬指標分別製作為一張卡片(含指標名稱及操作型定義與補充說明)，並予以編號。

三、分類紀錄單

為記錄專家所做之分類，分類紀錄單上各分類名稱與指標編號填寫欄皆採取開放式填答。



第五節 資料處理與分析

本研究之資料處理可分為「中小學校長在職專業增能課程指標適切性評估專家問卷」及「中小學校長在職專業增能課程指標概念構圖專家問卷」，茲分別說明如下

壹、「適切性評估」資料處理與分析

一、描述性統計與指標修定

問卷適切性評估部分，為邀請相關領域之專家學者與資深經歷之中小學校長，針對初擬指標內容之適切性分為「適合」、「修正後適合」、「刪除」三個選項進行適切性評估。指標適切性篩選部分，若單一指標超過 2 位專家認為不適合，則刪除此指標；若勾選若為「修正後適合」則參酌專家之指標修正意見進行指標修改，完成中小學校長在職專業增能課程指標擬定。

貳、「概念構圖」資料處理與分析

一、二元矩陣分析

指標分群部分，以 Microsoft excel 2016 版本軟體登錄專家委員認為屬於同構面的指標，合併匯算後形成二元矩陣，探討指標之同構面程度。而後再轉置為距離矩陣，進行資料整理以利後續分析。

二、多元尺度分析

以 IBM SPSS 第 21 版本軟體，針對上階段之距離矩陣，執行多元尺度分析，形成指標之二維度座標。

三、階層集群分析及 K 平均數分析

以階層集群分析及 K 平均數分析得出分群合適之數量及方式，訂定指標構面。

四、描述性統計分析

問卷中指標重要性評估部分，經由專家委員針對擬定之中小學校長在職專業增能課程指標重要性進行評定，問卷選擇項目上使用李克特五點量表(Likert scale)，重要程度由不重要(1)至重要(5)，收回問卷後以 Microsoft excel 2016 版本軟體進行描述性統計，統計各個指標之平均數、權重百分比、構面平均數、構面權重百分比、構面內指標排序及整體指標排序。最後綜整指標及構面完成中小學校長在職專業增能課程指標系統。



第四章 研究結果

本研究藉由文獻探討分析提出初擬指標，並經專家學者適切性評估與修訂後，以問卷調查法及概念構圖法進行指標分群與指標權重分析，本章綜整研究結果，進行分析與討論，共分為兩節：第一節為「適切性評估專家問卷結果分析」；第二節為「概念構圖分析」，茲分節進行說明。

第一節 適切性評估專家問卷結果分析

為發展中小學校長之在職專業增能課程指標，以提供中小學校長專業成長，本研究「中小學校長在職專業增能課程指標」初擬指標係經由文獻分析與彙整所得，為使指標更確切符合實際中小學校長專業成長需求，是以邀請中小學校長專業領域之專家學者，以及具備豐富經歷之中小學校長，對本研究初擬之指標進行適切性評估與修訂，茲說明如下。

壹、指標適切性評估與修訂

「中小學校長在職專業增能課程指標」初擬指標共計邀請 13 位專家委員，其中包含 7 位專業學者與 6 位中小學校長，針對指標是否適合作為中小學校長在職專業增能課程之指標，以問卷調查之方法，進行指標之適切評估與修訂，適切性評估統計及修正後之指標如表 16 所示。

表16

初擬指標適切性評估與修訂

指標 編號	初擬指標名稱 指標操作型定義與補充說明	修正建議與決策	修正後指標 修正後指標操作型定義與補充說明
1	學校領導知能與實務 使校長能具備學校領導之專業知能，並能適切運用於實務之中。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➢ 與指導教授討論後不修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	學校領導知能與實務 使校長能具備學校領導之專業知能，並能適切運用於實務之中。
2	辦學理念與校務發展規劃 使校長能發展符合學校之辦學理念，掌握最新教育趨勢，進而規劃適切之校務發展。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➢ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	辦學理念與校務發展規劃 使校長能發展符合學校需求之辦學理念，掌握最新教育趨勢，進而規劃適切之校務發展方案或計畫。
3	共識凝聚與決策 使校長能凝聚組織共識，具備並客觀、果斷進行有效決策之能力。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➢ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	共識凝聚與決策 使校長能凝聚組織共識，具備客觀且果斷進行有效決策之能力。
4	人際關係與溝通		人際關係與溝通協調

指標 編號	初擬指標名稱 指標操作型定義與補充說明	修正建議與決策	修正後指標 修正後指標操作型定義與補充說明
	使校長能具備適當掌握情緒與壓力，有效溝通與協調，能傾聽與同理他人，進而妥善經營人際互動關係。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標名稱及指標操作型定義與補充說明。 ➢ 修改指標名稱，增加「協調」二字。 ➢ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能具備適當管理情緒與壓力、有效溝通與協調、傾聽與同理他人之能力，進而妥善經營人際互動關係。
5	知識管理與實務應用 使校長能具備知識管理知能，並系統性的整合資訊科技、組織文化、組織結構等特性，對學校中的知識進行管理，促進知識創新與再生。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➢ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	知識管理與實務應用 使校長能具備知識管理知能，並系統性的整合資訊科技、組織文化、組織結構等特性，於學校中進行知識管理，促進知識創新與轉化執行。
6	科技素養與應用 使校長具備科技素養、資訊科技整合與應用之能力。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標名稱。 ➢ 修改指標名稱，增加「整合」二字。 	科技素養與整合應用 使校長具備科技素養、資訊科技整合與應用之能力。
7	人力資源運用 使校長能適度調配校內外人力資源，以利學校發展、處室業務與課程教學之運作。	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建議修改指標名稱及指標操作型定義與補充說明。 ➢ 修改指標名稱，以「管理」取代「運用」。 	人力資源管理 使校長能適度調配與管理校內外人力資源，以利學校發展、處室業務與課程教學之運作。

指標 編號	初擬指標名稱 指標操作型定義與補充說明	修正建議與決策	修正後指標 修正後指標操作型定義與補充說明
		➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。	
8	資源與經費整合運用 使校長能有效爭取與整合校內外資源(如經費、社區資源、社會組織等)，並有效分配與運用。	➤ 建議修改指標名稱及指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標名稱，增加「爭取」二字，強調經費之爭取。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。	資源爭取與運用 使校長能有效爭取與整合校內外資源(如經費、社區資源、社會組織等)，並有效分配與運用。
9	教育政策與法規 使校長能了解教育相關政策與法令制度，依法行政並能妥善應用，有效落實執行與宣導教育相關政策。	➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。	教育政策與法規 使校長能了解教育相關政策與法令制度，進行有效宣導，並依法行政妥善應用，有效落實執行。
10	校務執行與管考 使校長具備規劃、執行校務計畫之能，並能有效進行管考。	➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。	校務執行與管考 使校長具備規劃、執行校務計畫知能，並確實有效地進行管理與考核。
11	危機管理與實務 使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理。	➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。	危機管理與實務 使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理。

指標 編號	初擬指標名稱 指標操作型定義與補充說明	修正建議與決策	修正後指標 修正後指標操作型定義與補充說明
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述敘述。 	
12	<p>校園空間規劃實務</p> <p>使校長能妥善規劃與運用學校之校舍、校園、運動場和附屬設施等，建構符合需求之學校環境，引導學校教育發展。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	<p>校園空間規劃實務</p> <p>使校長能妥善規劃與運用學校之校舍、校園、運動場和附屬設施等，建構符合發展需求之學校環境。</p>
13	<p>學校工程實務</p> <p>使校長具備工程管理相關知能，妥善管理與應用學校工程。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標名稱及指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標名稱，增加「採購」之內涵。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	<p>學校工程與採購實務</p> <p>使校長具備工程管理與採購之相關知能，妥善規劃與管理學校工程及採購事務。</p>
14	<p>公共關係與經營</p> <p>使校長能積極建立並維持良好對外合作關係(如家長、社區、校際、國際交流等)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	<p>公共關係與經營</p> <p>使校長能建立對外合作關係，並維持良好互動(如家長、社區、校際、國際交流等)。</p>
15	<p>學校品牌建立</p>		<p>學校品牌建立</p>

指標 編號	初擬指標名稱 指標操作型定義與補充說明	修正建議與決策	修正後指標 修正後指標操作型定義與補充說明
	使校長能具備教育行銷、學校特色評估、創新之知能，進而建立學校特色品牌。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能具備學校特色評估、創新之知能，以建立學校特色品牌。
	行銷與媒體		學校行銷與媒體
16	使校長能具備教育行銷之知能，並能運用於學校行銷實務及媒體互動。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標名稱及指標操作型定義與補充說明 ➤ 修改指標名稱，增加「學校」二字，以確定敘述主體。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能具備教育行銷之知能，並能運用於學校行銷實務及媒體互動。
	學校文化營造		學校文化營造
17	使校長具備創造符合學校氛圍之學校文化與維持之知能。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長具備創建符合學校氛圍之學校文化與維持之知能，營造優質學校文化。
	教師社群與專業發展		教師社群與專業發展
18	使校長能規劃與成立專業發展社群、提供相關資源，促進校內專業成長。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能引導教師規劃並成立專業發展社群、提供相關資源，促進校內專業成長。
19	學校課程發展		學校課程發展

指標 編號	初擬指標名稱 指標操作型定義與補充說明	修正建議與決策	修正後指標 修正後指標操作型定義與補充說明
	使校長能具備課程領導知能，有效整合相關人員，發展符合學校所需之學校課程發展計畫，並落實執行與評鑑。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能具備課程領導知能，有效整合相關人員，發展符合學校所需之課程，並妥善擬定發展計畫，落實執行與評鑑。
	教學領導		教學領導
20	使校長增進教學領導之相關知能，進而提升學生學習成效。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長增進教學領導之相關知能，引導教師教學，進而提升學生學習成效。
	學生學習效能		學生學習效能
21	使校長能建立有效學校評量機制，評估學生學習成效、規劃適當學習補救措施。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能建立有效學校評量機制，評估學生學習成效、規劃及進行適當的學習補救措施。
	學生適性發展		學生適性發展
22	使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照弱勢學生，提升學校輔導工作品質。	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建議修改指標操作型定義與補充說明。 ➤ 修改指標操作型定義與補充說明敘述。 	使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照資優與弱勢學生，提升學校輔導工作品質，促進學生適性發展。

指標適切性評估部分，依據專家委員評估與建議，初擬之 22 項指標全數保留，其中共計 16 項初擬指標專家委員認為適合作為中小學校長在職專業增能課程指標，予以「完整保留」，其中除「知識管理與實務應用」之外，其餘選項皆依據專家委員建議，修訂指標之操作型定義與補充說明；另共計 6 項初擬指標因名稱主體不明確或涵蓋內涵過少，專家委員建議「修訂指標名稱」。



貳、指標名稱及內涵

本研究初擬之「中小學校長在職專業增能課程指標」指標評估結果，依據專家委員評估與建議，在與指導教授討論後參酌專家委員意見修訂，修正後之「中小學校長在職專業增能課程指標」指標名稱及其操作型定義與補充說明如表 17 所示。

表17

中小學校長在職專業增能課程指標

編號	指標名稱	操作型定義與補充說明
1	學校領導知能與實務	使校長能具備學校領導之專業知能，並能適切運用於實務之中。
2	辦學理念與校務發展規劃	使校長能發展符合學校需求之辦學理念，掌握最新教育趨勢，進而規劃適切之校務發展方案或計畫。
3	共識凝聚與決策	使校長能凝聚組織共識，具備客觀且果斷進行有效決策之能力。
4	人際關係與溝通協調	使校長能具備適當管理情緒與壓力、有效溝通與協調、傾聽與同理他人之能力，進而妥善經營人際互動關係。
5	教師社群與專業發展	使校長能引導教師規劃並成立專業發展社群、提供相關資源，促進校內專業成長。
6	學校課程發展	使校長能具備課程領導知能，有效整合相關人員，發展符合學校所需之課程，並妥善擬定發展計畫，落實執行與評鑑。
7	教學領導	使校長增進教學領導之相關知能，引導教師教學，進而提升學生學習成效。
8	學生學習效能	使校長能建立有效學校評量機制，評估學生學習成效、規劃及進行適當的學習補救措施。

編號	指標名稱	操作型定義與補充說明
9	學生適性發展	使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照資優與弱勢學生，提升學校輔導工作品質，促進學生適性發展。
10	知識管理與實務應用	使校長能具備知識管理知能，並系統性的整合資訊科技、組織文化、組織結構等特性，於學校中進行知識管理，促進知識創新與轉化執行。
11	科技素養與整合應用	使校長具備科技素養、資訊科技整合與應用之能力。
12	人力資源管理	使校長能適度調配與管理校內外人力資源，以利學校發展、處室業務與課程教學之運作。
13	資源爭取與運用	使校長能有效爭取與整合校內外資源(如經費、社區資源、社會組織等)，並有效分配與運用。
14	教育政策與法規	使校長能了解教育相關政策與法令制度，進行有效宣導，並依法行政妥善應用，有效落實執行。
15	校務執行與管考	使校長具備規劃、執行校務計畫知能，並確實有效地進行管理與考核。
16	危機管理與實務	使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理。
17	校園空間規劃實務	使校長能妥善規劃與運用學校之校舍、校園、運動場和附屬設施等，建構符合發展需求之學校環境。
18	學校工程與採購實務	使校長具備工程管理與採購之相關知能，妥善規劃與管理學校工程及採購事務。
19	公共關係與經營	使校長能建立對外合作關係，並維持良好互動(如家長、社區、校際、國際交流等)。
20	學校品牌建立	使校長能具備學校特色評估、創新之知能，以建立學校特色品牌。
21	學校行銷與媒體	使校長能具備教育行銷之知能，並能運用於學校行銷實務及媒體互動。
22	學校文化營造	使校長具備創建符合學校氛圍之學校文化與維持之知能，營造優質學校文化。

第二節 概念構圖分析

「中小學校長在職專業增能課程指標」指標修訂與確認後，第二階段之概念構圖分析為完善指標系統，繼續邀請上一階段參與指標評估與修訂之 7 位專家學者及 6 位中小學校長作為專家委員，以問卷調查之方式，進行指標重要性程度權重評估，以及用以提取指標上層概念之指標構面分群。

壹、二元分類矩陣及距離矩陣結果

一、二元分類矩陣

根據收回之專家問卷之分類進行登錄，每份問卷中專家分為同類之指標在相對應之行與列編碼為 1；不同類之指標在行與列則編碼為 0，將 13 位專家之問卷登錄得 13 份 22 行 x22 列之矩陣，將結果以 excel 2016 軟體合併彙算後，統計為一個二元分類矩陣，呈現如表 16。

由表 18 中可得知，相對應之行與列數值越大，代表兩行與列對應之指標屬於同類之程度越高，如(7,6)及(9,8)之數值在 13 份問卷結果中統計數值為 13，所有專家委員皆認為編號 6「學校課程發展」之指標與編號 7「教學領導」為同類、編號 8「學生學習效能」之指標與編號 9「學生適性發展」為同類，數值越小表示指標越不屬於同類。

表18

二元分類矩陣

指標 號碼	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	13																						
2	13	13																					
3	12	12	13																				
4	8	8	9	13																			
5	0	0	1	2	13																		
6	0	0	0	0	11	13																	
7	0	0	0	0	11	13	13																
8	0	0	0	0	10	11	11	13															
9	0	0	0	0	10	11	11	13	13														
10	4	4	3	1	0	0	0	0	0	13													
11	0	0	0	0	1	2	2	0	0	7	13												
12	1	1	1	1	1	2	2	0	0	7	11	13											
13	0	0	1	2	1	1	1	0	0	8	10	10	13										
14	0	0	0	2	0	0	0	0	0	6	6	7	7	13									
15	3	3	2	1	0	0	0	0	0	4	4	2	3	0	13								
16	1	1	1	2	0	0	0	0	0	3	2	2	2	3	8	13							
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	2	1	9	8	13						
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	2	1	9	8	13	13					
19	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	2	0	0	13				
20	2	2	2	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	9	13			
21	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	0	1	0	0	11	11	13		
22	2	2	2	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	9	10	9	13	

貳、多元度量法分析

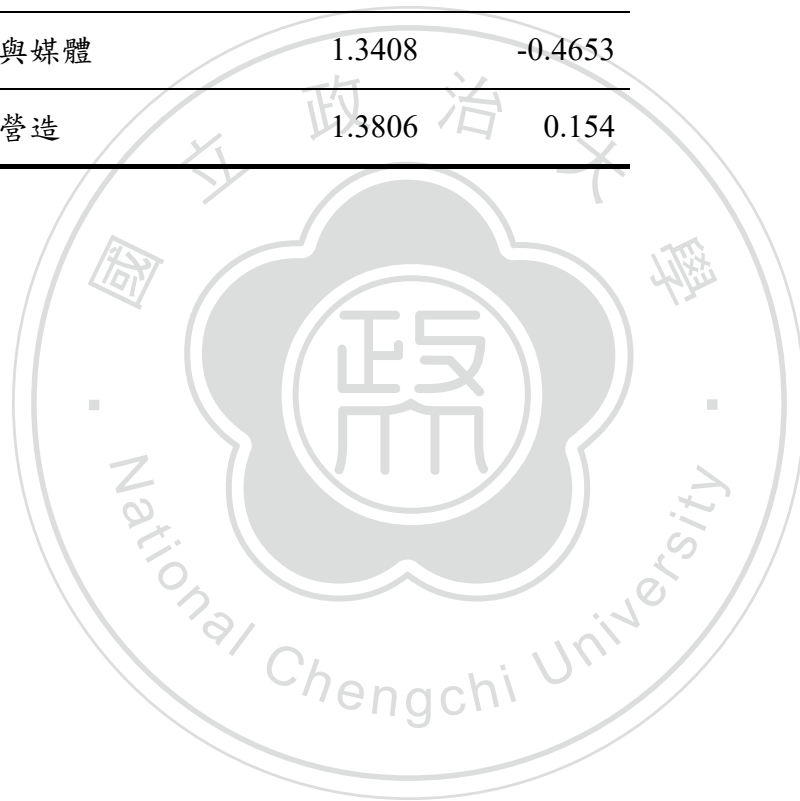
為將專家委員意見進行分類，茲先將前述二元分類矩陣以 excel2016 軟體轉置為距離矩陣。而後使用 SPSS 軟體第 21 版以非計量多元度量法對該距離矩陣進行分析，將原 22 項指標所代表的 22 維度壓縮為二維度後，所有標準呈現於同一平面上，即一個標準定位於一個座標點，所得之二元維度之座標值呈現如表 19。

表 19

二維度指標座標值

指標	X 維度	Y 維度
學校領導知能與實務	1.1219	0.9661
辦學理念與校務發展規劃	1.1217	0.9664
共識凝聚與決策	1.0924	0.89
人際關係與溝通協調	1.0505	0.742
教師社群與專業發展	0.0358	-1.578
學校課程發展	-0.3449	-1.6226
教學領導	-0.3449	-1.6226
學生學習效能	-0.1161	-1.732
學生適性發展	0.1162	-1.732
知識管理與實務應用	-0.7401	0.9175
科技素養與整合應用	-1.3558	-0.0194
人力資源管理	-1.1097	0.1209
資源爭取與運用	-1.1143	0.3507

教育政策與法規	-0.7305	0.6537
校務執行與管考	-0.7983	0.9697
危機管理與實務	-0.8038	0.8588
校園空間規劃實務	-1.389	0.5563
學校工程與採購實務	-1.3891	0.5563
公共關係與經營	1.3541	0.0722
學校品牌建立	1.3903	-0.0027
學校行銷與媒體	1.3408	-0.4653
學校文化營造	1.3806	0.154



並將二維度座標以座標圖方式呈現如圖 6，從中可得知各中小學校長在職專業增能課程指標之相對距離及座標位置。

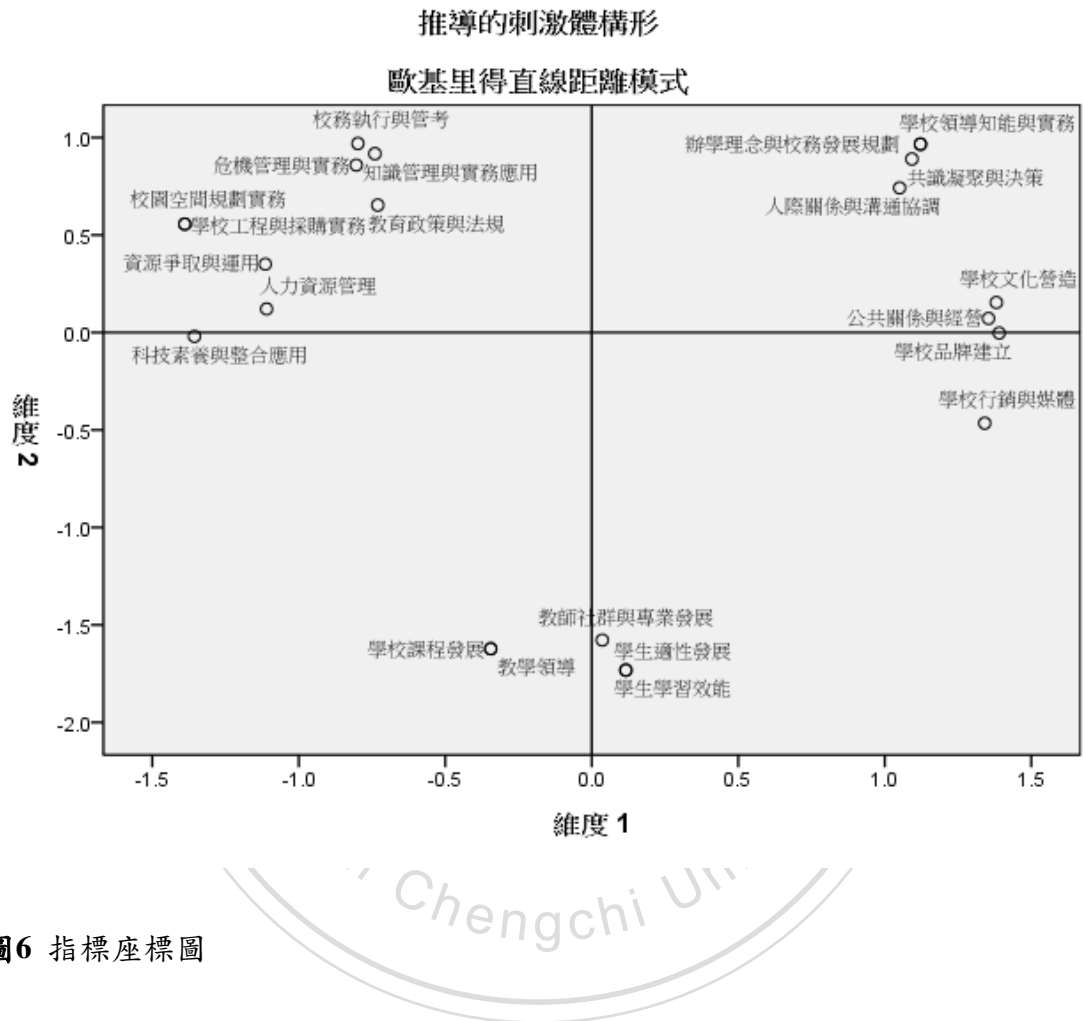


圖 6 指標座標圖

透過統計結果之壓力值(Stress value)判斷平面上個座標點之關聯性，本研究之壓力值為 0.24994，低於 0.285 之穩定標準(Trochin, 1993)，代表本研究之指標屬於穩定適用之範圍內。

參、集群分析法分析

為建立指標之上層概念，以利形成嚴謹之指標系統，本研究以前述之多元度量法所得之指標座標為依據，運用 SPSS 第 21 版軟體進行後續之集群分析，方法上使用階層集群分析法之華德法（Ward），並以水平方向之樹狀圖（圖 7）呈現指標集群型態，用以確立適切之分群數量。

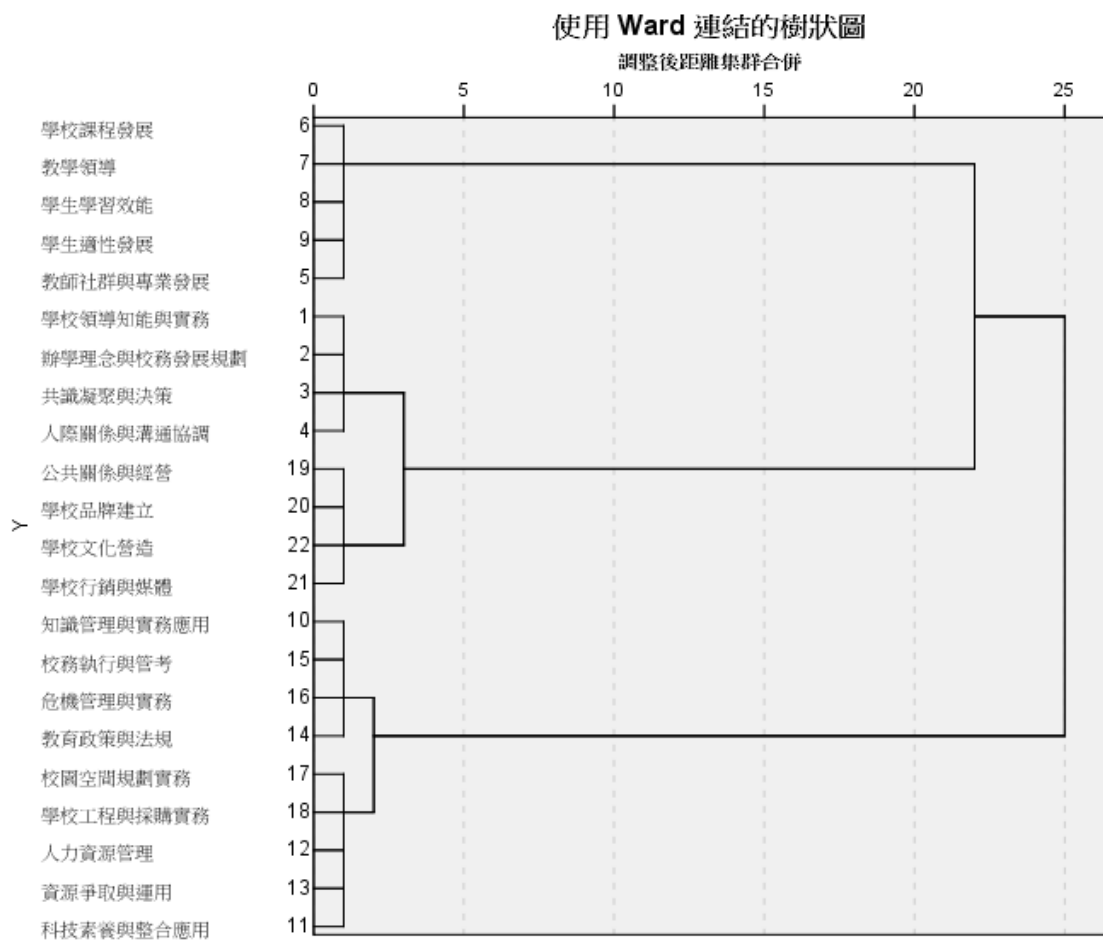


圖7 指標集群樹狀圖

由集群樹狀圖可得，指標分群以 2 群至 5 群較為適當，故針對指標逐一以不同分群數量進行 K 平均數集群分析，指標分群數量分析呈現如表 20。

表20

指標分群數量分析

集群數量	觀察值數量					總計	遺漏值
	第一群	第二群	第三群	第四群	第五群		
分為二群	10	12	-	-	-	22	0
分為三群	9	8	5	-	-	22	0
分為四群	5	8	5	4	-	22	0
分為五群	5	4	5	4	4	22	0

在指標分群劃分部分，由表 18 中呈現之分群方式探討，參考樹狀圖及國內外文獻之構面架構，以分群為五群最為合適，故將指標分為五構面，並以 SPSS 第 21 版軟體計算各集群成員指標，得構面一含 5 項指標、構面二含 4 項指標、構面三含 5 項指標、構面四含 4 項指標、構面五含 4 項指標，指標分群方式呈現如表 21。

表21

指標分群方式

觀察值號碼	指標	屬於集群	距離
1	學校領導知能與實務	二	.079

2	辦學理念與校務發展規劃	二	.079
3	共識凝聚與決策	二	.004
4	人際關係與溝通協調	二	.156
5	教師社群與專業發展	三	.144
6	學校課程發展	三	.263
7	教學領導	三	.263
8	學生學習效能	三	.214
9	學生適性發展	三	.214
10	知識管理與實務應用	五	.073
11	科技素養與整合應用	一	.343
12	人力資源管理	一	.251
13	資源爭取與運用	一	.162
14	教育政策與法規	五	.200
15	校務執行與管考	五	.124
16	危機管理與實務	五	.037
17	校園空間規劃實務	一	.270
18	學校工程與採購實務	一	.270
19	公共關係與經營	四	.133
20	學校品牌建立	四	.062
21	學校行銷與媒體	四	.406
22	學校文化營造	四	.215

肆、指標系統建立

本研究將以集群分析得出之指標分群分為五構面，並依據指標內容提出其上位概念，同時參酌文獻探討中之指標系統名稱與分群，分別將本研究之指標構面命名為：構面一「課程教學與學生學習」、構面二「領導知能與溝通決策」、構面三「資源運用與空間規劃」、構面四「行政實務與知識管理」、構面五「學校行銷與品牌形塑」，指標分群及構面命名呈現如表 22。

表22

指標分群及構面命名

構面	指標編號	指標
一、 課程教學與學生學習	1-1	教師社群與專業發展
	1-2	學校課程發展
	1-3	教學領導
	1-4	學生學習效能
	1-5	學生適性發展
二、 領導知能與溝通決策	2-1	學校領導知能與實務
	2-2	辦學理念與校務發展規劃
	2-3	共識凝聚與決策
	2-4	人際關係與溝通協調
三、 資源運用與空間規劃	3-1	科技素養與整合應用
	3-2	人力資源管理
	3-3	資源爭取與運用

	3-4	校園空間規劃實務
	3-5	學校工程與採購實務
	4-1	知識管理與實務應用
四、	4-2	教育政策與法規
行政實務與知識管理	4-3	校務執行與管考
	4-4	危機管理與實務
	5-1	公共關係與經營
五、	5-2	學校品牌建立
學校行銷與品牌形塑	5-3	學校行銷與媒體
	5-4	學校文化營造



伍、指標系統權重分析

確立指標分群及構面後，依據針對專家及校長實施之李克特五點量表問卷調查，共計寄出與回收 13 份專家問卷，所得之個別指標重要性程度評估，形成指標及構面之平均數與重要性程度排序，統計彙整後呈現如表 23 所示。

表23

指標系統重要性程度排序

構面	指標編號	指標名稱	平均數	構面 內 排序	構面 平均	構面 排序	指標 總 排序
一、 課程教學 與 學生學習	1-1	教師社群與專業發展	4.615	4	4.723	2	10
	1-2	學校課程發展	4.692	3			8
	1-3	教學領導	4.538	5			12
	1-4	學生學習效能	4.769	2			5
	1-5	學生適性發展	5.000	1			1
二、 領導知能 與 溝通決策	2-1	學校領導知能與實務	4.846	1	4.788	1	3
	2-2	辦學理念與校務發展規劃	4.846	1			3
	2-3	共識凝聚與決策	4.692	4			8
	2-4	人際關係與溝通協調	4.769	3			5
三、	3-1	科技素養與整合應用	4.231	4	4.400	5	20

構面	指標編號	指標名稱	平均數	構面 內 排序	構面 平均	構面 排序	指標 總 排序
資源運用 與 空間規劃	3-2	人力資源管理	4.538	2			12
	3-3	資源爭取與運用	4.615	1			10
	3-4	校園空間規劃實務	4.385	3			17
	3-5	學校工程與採購實務	4.231	4			20
四、 行政實務 與 知識管理	4-1	知識管理與實務應用	4.385	3			17
	4-2	教育政策與法規	4.462	2	4.519	3	16
	4-3	校務執行與管考	4.308	4			19
	4-4	危機管理與實務	4.923	1			2
五、 學校行銷 與 品牌形塑	5-1	公共關係與經營	4.538	2			12
	5-2	學校品牌建立	4.538	2	4.476	4	12
	5-3	學校行銷與媒體	4.077	4			22
	5-4	學校文化營造	4.750	1			7
總平均			4.580				

一、中小學校長在職專業增能課程指標獲得高度認同

依據表 23 所示之平均權重可得知本研究所呈現之中小學校長在職專業增能課程指標總平均為 4.580，可見本研究所擬定之中小學校長在職專業增能課程指標獲得調查之專家及中小學校長高度之認同。

二、指標構面排序分析

在構面排序中，指標構面「二、領導知能與溝通決策」(4.788)之評定層級最高，專家委員認為最為重要。

其次依序為「一、課程教學與學生學習」(4.723)、「四、行政實務與知識管理」(4.519)、「五、學校行銷與品牌形塑」(4.476)，最後為「三、資源運用與空間規劃」(4.400)。

三、構面內指標權重排序分析

在各個構面中之指標重要權重有所不同，在排序上，「一、課程教學與學生學習」構面中，「1-5 學生適性發展」(5.000)獲得所有委員高度認同，其次為「1-4 學生學習效能」(4.769)。

「二、領導知能與溝通決策」構面中，以「2-1 學校領導知能與實務」(4.846)與「2-2 辦學理念與校務發展規劃」(4.846)皆獲得高度認同。

「三、資源運用與空間規劃」構面中，「3-3 資源爭取與運用」(4.615)獲得普遍認同，其次為「3-2 人力資源管理」(4.538)。

「四、行政實務與知識管理」構面中，以「4-4 危機管理與實務」(4.923)獲

得高度重要性認同，其次為「4-2 教育政策與法規」(4.)。

「五、學校行銷與品牌形塑」構面中，以「5-4 學校文化營造」(4.750) 獲得高度重要性認同，其次為「5-1 公共關係與經營」(4.538) 與「5-2 學校品牌建立」(4.538)。

四、整體指標權重排序分析

在全部的指標重要權重排序部分，以「1-5 學生適性發展」(5.000) 獲得最高度認同，其次為「4-4 危機管理與實務」(4.923)，而後為同分之「2-1 學校領導知能與實務」及「2-2 辦學理念與校務發展規劃」(4.846)。

另一方面，「3-1 科技素養與整合應用」(4.231)、「3-5 學校工程與採購實務」(4.231)，以及「5-3 學校行銷與媒體」(4.077) 權重則稍低。

第三節 不同對象之指標權重分析

為探討專家學者與中小學校長對於中小學校長在職增能課程指標重要性之不同，本研究邀請相關領域之專家學者 7 位及中小學資深經驗校長 6 位，做為進行重要性權重之評定，依據不同對象將重要性程度統計呈現如表 24。

表24

不同對象之指標重要程度統計

構面	指標 編號	指標	專家學者		校長	
			平均	排序	平均	排序
一、 課程教學與 學生學習	1-1	教師社群與專業發展	4.714	5	4.500	15
	1-2	學校課程發展	4.714	5	4.667	6
	1-3	教學領導	4.429	14	4.667	6
	1-4	學生學習效能	4.714	5	4.833	4
	1-5	學生適性發展	5.000	1	5.000	1
構面			4.714	2	4.733	2
二、 領導知能與 溝通決策	2-1	學校領導知能與實務	4.714	5	5.000	1
	2-2	辦學理念與校務發展規劃	4.714	5	5.000	1
	2-3	共識凝聚與決策	4.714	5	4.667	6
	2-4	人際關係與溝通協調	4.857	3	4.667	6
構面			4.750	1	4.833	1
三、 資源運用與	3-1	科技素養與整合應用	4.000	21	4.500	15
	3-2	人力資源管理	4.429	14	4.667	6

空間規劃	3-3	資源爭取與運用	4.571	11	4.667	6
	3-4	校園空間規劃實務	4.286	16	4.500	15
	3-5	學校工程與採購實務	4.143	19	4.333	21
構面			4.286	5	4.533	4
四、 行政實務與 知識管理	4-1	知識管理與實務應用	4.286	16	4.500	15
	4-2	教育政策與法規	4.286	16	4.667	6
	4-3	校務執行與管考	4.000	21	4.667	6
	4-4	危機管理與實務	5.000	1	4.833	4
	構面			4.393	4	4.667
五、 學校行銷與 品牌形塑	5-1	公共關係與經營	4.571	11	4.500	15
	5-2	學校品牌建立	4.571	11	4.500	15
	5-3	學校行銷與媒體	4.143	19	4.000	22
	5-4	學校文化營造	4.833	4	4.667	6
	構面			4.530	3	4.417

壹、專家學者之指標重要性權重分析

在中小學校長專業領域之專家學者之指標重要性權重部分，專家學者認為「1-5 學生適性發展」及「4-4 危機管理與實務」(5.000)同樣最為重要，其次為「2-4 人際關係與溝通協調」(4.857)較為重要。

而在指標「3-1 科技素養與整合應用」(4.000)與「4-3 校務執行與管考」(4.000)專家學者重要性認同度則稍低。

在構面的重要性程度上，專家學者認為「二、領導知能與溝通決策」(4.750)構面最為重要，「三、資源運用與空間規劃」(4.286)重要性認同度則相對最低。

貳、中小學校長之指標重要性程度分析

在資深經歷中小學校長之指標重要性權重部分，校長認為「1-5 學生適性發展」、「2-1 學校領導知能與實務」及「2-2 辦學理念與校務發展規劃」(5.000)同樣最為重要。

而在指標「3-5 學校工程與採購實務」(4.333)與「5-3 學校行銷與媒體」(4.000)校長重要性權重認同度則稍低。

在構面的重要性程度上，校長認為「二、領導知能與溝通決策」(4.750)構面最為重要，「五、學校行銷與品牌形塑」(4.417)重要性認同度則相對最低。

參、專家學者與中小學校長對於指標重要性程度之異同

綜觀專家學者與中小學校長對於指標重要性程度的看法，兩者均認為「1-5 學生適性發展」為最重要的中小學校長在職專業增能課程指標，在構面重要性程度上亦皆認為「二、領導知能與溝通決策」構面最為重要，「一、課程教學與學

生學習」次之。

然而其他指標及構面的重要性程度排序上，專家學者與中小學校長則有不同的看法。

在指標「1-1 教師社群與專業發展」、「1-3 教學領導」、「3-2 人力資源管理」、「4-2 教育政策與法規」、「4-3 校務執行與管考」五項指標中，兩者認為之重要程度排序差異性較高，於重要性程度排序上差異超過 9，其中，指標「4-3 校務執行與管考」差異最大（詳見表 25）。

表25

不同對象指標重要性程度排序差異比較

指標 編號	指標	專家學者		校長		排序差異
		平均	排序	平均	排序	
1-1	教師社群與專業發展	4.714	5	4.500	15	-10
1-3	教學領導	4.429	14	4.667	6	9
3-2	人力資源管理	4.429	14	4.667	6	9
4-2	教育政策與法規	4.286	16	4.667	6	10
4-3	校務執行與管考	4.000	21	4.667	6	15

在構面排序上，專家學者認為「五、學校行銷與品牌形塑」之重要程度高於「四、行政實務與知識管理」及「三、資源運用與空間規劃」；中小學校長則認為「四、行政實務與知識管理」及「三、資源運用與空間規劃」之重要程度高於「五、學校行銷與品牌形塑」，將兩者構面排序之對比彙整如圖 8。

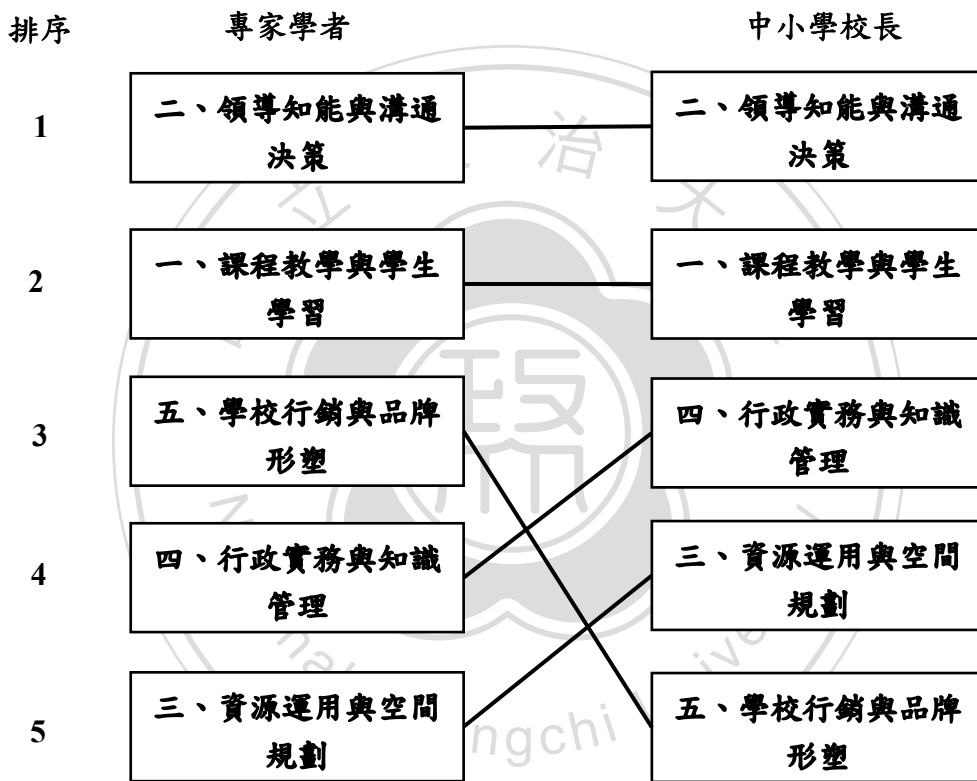


圖8 不同對象構面重要性程度排序對比



第五章 結論與建議

本章綜整前章之研究結果與討論，提出本研究之結論與建議，茲分別為：第一節結論；第二節建議兩部分說明。

第一節 結論

本研究之主要目的為建構我國中小學校長在職專業增能課程指標系統。首先，經由文獻之探討進行國內外相關指標之選用與歸納整合，發現我國對於「中小學校長在職專業增能課程」尚未有系統化之整體課程，多為不同研究者對於類似概念的相關研究。為結構化並系統化中小學校長在職專業增能課程，本研究運用「概念構圖法」進行整合與研究。

首先，建構初擬之中小學校長在職專業增能指標，經由相關領域之相關學者與資深經驗之中小學校長協助評估適切性及給予指標修訂建議，架構完成指標及其操作型定義與補充說明。為建立嚴謹之指標系統，邀請前階段之填答者進行概念構圖分析，確立指標分群與重要性平均權重，建構中小學校長在職專業增能課程指標系統，中小學校長在職專業增能課程指標系統呈現如表 26。

表26

中小學校長在職專業增能課程指標系統

構面	編號	指標名稱	操作型定義與補充說明
一、 課程教學與	1-1	教師社群與專業發展	使校長能引導教師規劃並成立專業發展社群、提供相關資源，促進校內專業成長。

構面	編號	指標名稱	操作型定義與補充說明
學生學習	1-2	學校課程發展	使校長能具備課程領導知能，有效整合相關人員，發展符合學校所需之課程，並妥善擬定發展計畫，落實執行與評鑑。
	1-3	教學領導	使校長增進教學領導之相關知能，引導教師教學，進而提升學生學習成效。
	1-4	學生學習效能	使校長能建立有效學校評量機制，評估學生學習成效、規劃及進行適當的學習補救措施。
	1-5	學生適性發展	使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照資優與弱勢學生，提升學校輔導工作品質，促進學生適性發展。
	二、 領導知能與 溝通決策	2-1	學校領導知能與實務
2-2		辦學理念與校務發展規劃	使校長能發展符合學校需求之辦學理念，掌握最新教育趨勢，進而規劃適切之校務發展方案或計畫。
2-3		共識凝聚與決策	使校長能凝聚組織共識，具備客觀且果斷進行有效決策之能力。
2-4		人際關係與溝通協調	使校長能具備適當管理情緒與壓力、有效溝通與協調、傾聽與同理他人之能力，進而妥善經營人際互動關係。
三、 資源運用與 空間規劃	3-1	科技素養與整合應用	使校長具備科技素養、資訊科技整合與應用之能力。
	3-2	人力資源管理	使校長能適度調配與管理校內外人力資源，以利學校發展、處室業務與課程教學之運作。
	3-3	資源爭取與運用	使校長能有效爭取與整合校內外資源(如經費、社區資源、社會組織等)，並有效分配與運用。

構面	編號	指標名稱	操作型定義與補充說明
	3-4	校園空間規劃實務	使校長能妥善規劃與運用學校之校舍、校園、運動場和附屬設施等，建構符合發展需求之學校環境。
	3-5	學校工程與採購實務	使校長具備工程管理與採購之相關知能，妥善規劃與管理學校工程及採購事務。
	4-1	知識管理與實務應用	使校長能具備知識管理知能，並系統性的整合資訊科技、組織文化、組織結構等特性，於學校中進行知識管理，促進知識創新與轉化執行。
四、 行政實務與 知識管理	4-2	教育政策與法規	使校長能了解教育相關政策與法令制度，進行有效宣導，並依法行政妥善應用，有效落實執行。
	4-3	校務執行與管考	使校長具備規劃、執行校務計畫知能，並確實有效地進行管理與考核。
	4-4	危機管理與實務	使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理。
	5-1	公共關係與經營	使校長能建立對外合作關係，並維持良好互動(如家長、社區、校際、國際交流等)。
五、 學校行銷與 品牌形塑	5-2	學校品牌建立	使校長能具備學校特色評估、創新之知能，以建立學校特色品牌。
	5-3	學校行銷與媒體	使校長能具備教育行銷之知能，並能運用於學校行銷實務及媒體互動。
	5-4	學校文化營造	使校長具備創建符合學校氛圍之學校文化與維持之知能，營造優質學校文化。

壹、建構中小學校長在職專業增能課程指標共計 22 項

本研究經由文獻探討後，提出初擬之中小學校長在職專業增能課程指標，並藉由相關領域之學者專家與資深經歷之中小學校長協助評估適切性及給予指標修訂議建，得致中小學校長在職專業增能課程指標共計 22 項。

貳、區分中小學校長在職專業增能課程指標分為五構面

以概念構圖法進行集群分析後，得出中小學校長在職專業增能課程可分為五構面，分別如下：「一、課程教學與學生學習」構面含 5 項指標、「二、領導知能與溝通決策」構面含 4 項指標、「三、資源運用與空間規劃」構面含 5 項指標、「四、行政實務與知識管理」構面含 4 項指標、「五、學校行銷與品牌形塑」構面含 4 項指標。

參、領導知能與溝通決策構面為最重要之中小學校長在職專業增能課程指標構面

依據研究結果顯示，在中小學校長在職專業增能課程指標構面中，「二、領導知能與溝通決策」所得平均權重最高，其次為「一、課程教學與學習」、「四、行政實務與知識管理」、「五、學校行銷與品牌形塑」、「三、資源運用與空間規劃」。

可從中得知全體調查對象認為與校務運作相關領導知能與實務、辦學理念與校務發展規劃、共識凝聚與決策、人際關係與溝通協調，為目前中小學校長在職專業增能最重要之課程指標；次要為學校課程規劃、教師教學效能與學生適性學習等課程指標；而後為學校內外關係之經營、學校文化氛圍營造、學校品牌形塑與行銷之課程指標。

肆、學生適性學習及危機管理為最重要之中小學校長在職專業增能課程指標

根據研究結果顯示，「1-5 學生適性學習」及「4-4 危機管理」為最重要之中小學校長在職專業增能課程指標，可見學者專家認為應重視使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照資優與弱勢學生，提升學校輔導工作品質，促進學生適性發展之中小學校長在職專業課程內涵；其次則為使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理之中小學校長在職專業課程內涵。

伍、不同對象對於中小學校長在職專業課程指標之重要性程度有其差異

依據針對不同對象進行之重要性平均權重統計結果可知，不同對象對於中小學校長在職專業增能課程指標之重要性平均權重有差異。不同對象對於指標排序差異性較大的指標分別有：「1-1 教師社群與專業發展」、「1-3 教學領導」、「3-2 人力資源管理」、「4-2 教育政策法規」、「4-3 校務執行與管考」，可見對於這幾項指標中，專家學者及中小學校長對於不同之中小學校長在職增能課程之重要性認同不一。

在層面的平均重要性中，不同對象對於「五、學校行銷與品牌形塑」的重要性認同不一致，專家學者認為「學校行銷與品牌形塑」相較於「行政實務與知識管理」及「資源運用與空間規劃」更為重要，中小學校長則認為「行政實務與知識管理」及「資源運用與空間規劃」比「學校行銷與品牌形塑」更為重要。

第二節 建議

壹、中小學校長在職專業增能課程指標之建議

(一) 中小學校長在職增能宜建立有系統化之課程指標作為參照

我國在於中小學校長在職專業增能方面，尚未有一系統化之課程指標可供中小學校長自行專業增能或相關教育機關發展課程之參照，宜建立系統化之中小學校長在職專業增能課程指標作為參照。

(二) 中小學校長在職專業增能課程首重於領導知能與溝通決策

領導知能與溝通決策面向為本研究調查所得相關領域專家學者以及中小學校長認為最為重要之中小學校長在職專業增能課程指標構面，目前於發展相關課程時應首重於此方面課程之建構。

(三) 中小學校長在職專業增能課程宜著重於學生適性發展

學生適性發展為本研究調查所得相關領域專家學者以及中小學校長認為最為重要之中小學校長在職專業增能課程指標，於發展相關課程時應著重於使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照資優與弱勢學生，提升學校輔導工作品質，促進學生適性發展。

(四) 中小學校長在職專業增能課程建構應參酌不同利害關係人意見

依據針對不同對象進行之重要性平均權重統計結果可知，不同對象對於中小學校長在職專業增能課程指標之重要性平均權重有差異，在建構課程指標時應盡量顧及不同層面之利害關係人所重視之課程內涵。

貳、進一步研究之建議

(一) 擴大研究調查對象調查中小學校長實際需求

本研究依據概念構圖法之適切調查人數僅以 13 位學者專家進行研究調查，後續研究可將此中小學校長在職專業增能課程指標，針對更多中小學校長進行需求要查，以求理論與實務相符。

(二) 運用不同研究方法

本研究僅運用概念構圖法進行中小學校長在職專業增能課程指標之建構，後續可運用不同之研究與指標建構方法進行研究，或以其他研究方法進一步檢視研究之結果。





參考文獻

- 丁一顧 (2013)。校長專業學習社群實施對校長領導能力影響之研究。臺北：高等教育。
- 王文科 (2001)。教育研究法--教育研究的理論與實務。臺北：五南。
- 王如哲 (2017)。英國校長專業標準及其應用實例。教育研究月刊，276，58-68。
- 王麗雲、謝文全 (2002)。教育行政領導者培育課程研究。林文律 (主持人)，中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集。第七次教育行政論壇，國立台北教育大學。
- 向美德 (2014)。中小學校長專業標準建構之研究(未出版之博士論文)。臺北教育大學，臺北市。
- 江志正 (2005)。從實務看國民小學校長專業發展的時代意義、困境與實踐。教育研究月刊，129，15-26。
- 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。
- 何福田、羅瑞玉 (1992)。教育改革與教師專業化。載於中華民國師範教育學會主編，教育專業 (1-30)。台北：師大書苑。
- 余民寧 (2003)。有意義的學習：概念構圖之研究。臺北：商鼎文化。
- 吳政達 (2008)。教育政策分析：概念、方法與應用。臺北：高等教育。
- 吳政達、郭昭佑 (1997)。概念構圖法在國民小學教科書評鑑標準建構之應用。教育與心理研究，20 (2)，217-242。
- 吳清山 (2017)。校長專業標準的理念與實踐。教育研究月刊，276，12-26。
- 吳清山 (2017)。教育名詞—校長專業標準。教育脈動 (9)。取自 <http://pulse.naer.edu.tw/Home/Content/4aa56e6c-fe79-442e-b4ed-930ac4d195b2?paged=1&insId=d815dc78-af80-4931-bcac-bebb539cfe9c>
- 吳明隆、曾國光 (2003)。高級中等學校校長工作壓力與專業成長需求關係之研

究。中等教育，54(6)，92-103。

呂明春、蔡正龍、黃有智、蔡百昌、許瑞陽、周耀昌、張英裕(2007)。國小校長培育制度之研究-以我國、美國、英國、德國為例。第106期國小校長儲訓班專題研究彙編。台北市：國家教育研究院籌備處。

巫孟蓁(2007)。國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究。(未出版碩士論文)。國立政治大學教育行政與政策研究研究所，臺北市。

李冠嫻(2007)。新加坡校長培育制度對我國校長培育模式建構之啟示。學校行政雙月刊，47，299-315。

李家宗(2017)。澳洲中小學校長專業標準及其應用。教育研究月刊，276，85-103。

林文律(2001)。剖析校長證照制度。教育研究月刊，90，10-15。

林文律(2012)。校長專業的內涵及校長專業體系之建構。載於林文律(主編)，校長專業之建構(1-34)。臺北市：心理出版社。

林明地(2000)。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、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報告(未出版)。臺北縣：國家教育研究院籌備處。

林煥民、鄭彩鳳(2011)。校長專業發展之研究--指標建構。教育研究集刊，57(4)，81-120。

林錦杏(2000)。國民小學校長專業成長需求之研究(未出版碩士論文)。國立台北師範學院國民教育研究所()。台北市。

武曉霞(2014)。國民中小學校長專業標準建構之研究(未出版之博士論文)。政治大學，臺北市。

香港教育署(2007)。在職校長持續專業發展檢討報告。取自
<http://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/documents.html>

秦夢群(2002)。國民中小學校長評鑑指標之建構。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)。台北市：國立政治大學教育

學系。

秦夢群 (2007)。校長培育制度之趨勢分析：以英、美及新加坡為例。**學校行政雙月刊**，51，1-18。

秦夢群 (2011)。教育領導理論與應用(第二版)。台北：五南。

秦夢群 (2012)。教育行政實務與應用(第二版)。臺北市：五南。

國家教育研究院 (2014a)。中小學校長培訓與專業發展模式之整合型研究-國家教育研究院模式之建構研究報告。國家教育研究院研究報告(編號：NAER-101-36-C-1-02-00-1-02)。臺北市：國家教育研究院。

國家教育研究院 (2014b)。中小學校長培訓與專業發展模式之整合型研究子計畫一-中小學校長專業能力標準指標建構之研究研究報告。國家教育研究院研究報告(編號：NEAR-101-36-C-1-02-02-1-03)。臺北市：國家教育研究院。

國家教育研究院 (2014c)。中小學校長培訓與專業發展模式之整合型研究子計畫二-中小學候用校長培訓模式與課程發展之研究研究報告。國家教育研究院研究報告(編號：NEAR-101-36-C-1-02-02-1-04)。臺北市：國家教育研究院。

國家教育研究院 (2014d)。中小學校長培訓與專業發展模式之整合型研究子計畫三-中小學在職校長專業發展模式與課程發展之研究研究報告。國家教育研究院研究報告(編號：NEAR-101-36-C-1-02-02-1-05)。臺北市：國家教育研究院。

國家教育研究院 (2015)。考察日本中小學校長、副校長、教頭培訓政策機制研修課程內涵與數位課程規劃情形。國家教育研究院出國專題研究報告。臺北市：國家教育研究院。

教育部 (2013)。人才培育白皮書。臺北：作者。

陳木金、楊念湘 (2011)。我國國民中小學校長儲訓課程規劃之研究。**教育政策論壇**，14(1)，143-180。

陳弘彰 (2005)。英國校長專業資格檢定制 (NPQH) 在我國國民中小學校長培育制度建構之研究(未出版碩士論文)。國立政治大學教育行政與政策研究所，臺北市。

- 陳妙娟 (2012)。淺談日本儲備校長培訓研習。國家教育研究院電子報，取自 http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=38&content_no=1031
- 陳佩英、林子斌 (2015)。以異業合作的行動研究發展校長專業增能課程。《教育實踐與研究》，28 (1)，頁 131-166。
- 陳國生、莊佳樺 (2017)。中小學校長專業化發展與支持~專訪教育部國教署署長邱乾國。《教育研究月刊》，276，4-11。
- 陳翠娟 (2003)。國民小學校長專業發展實施模式規劃之研究 (未出版碩士論文)。國立臺中師範學院，臺中市。
- 游宗輝 (2012)。國民中小學在職校長評鑑及專業發展初探。《師說》，227，38-41。
- 黃姿霓、吳清山 (2010)。美國證聯會 2008 年校長領導國家層級新標準及其對我國國民中小學校長培育制度之啟示。《教育研究與發展期刊》，6 (1)，199-228。
- 新北市政府教育局 (2015)。新北市 104 年度中小學校長評鑑規劃及試辦計畫-校長評鑑實施手冊。新北市：作者。
- 新北市政府教育局 (2016)。新北市 2016~2018 卓越人才 LEADING 未來三年計畫。新北市：作者。
- 董柏伶 (2013)。大臺北地區中小學校長在職專業發展之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 劉春榮、陳世哲 (2005)。台灣地區中小學校長培育之現況與展望。《教育研究月刊》，29，61-78。
- 鄭新輝 (2011)。國民中小學校長辦學績效評鑑手冊建構(教育部委託研究計畫)。臺南市；臺南大學。
- 鄭新輝 (2017)。美國中小學校長專業標準及其應用。《教育研究月刊》，276，41-57。
- 謝文全 (2012)。《教育行政學》。臺北市：高等教育。
- Apple, M. W. (2000). *Between neoliberalism and neoconservatism: Education and conservatism in a global context*. In N. C. Burbules & C. A. Torres (Eds.),

- Globalization and education: Critical perspectives (pp.57-78). London, UK: Routledge
- Australian Institute for Teaching and School Leadership (2015). *Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles*. Retrieved from <https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/school-leadership/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=4>
- Branch, G.F., Hanushek, E. A., & Rivikin, S. G. (2013). School leaders matter. *Education Next*, 13(1), 62-69.
- Department for Education. (2015). *National standards of excellence for headteachers*. London, UK: Author. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/national-standards-of-excellence-for-headteachers>
- Dufour, R. & Marzano, R. (2015). *Leaders of learning : how district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA) (2013). *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe* (2013 Edition). Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gamage, D. T., & Ueyama, T. (2004). Professional development perspectives of principals in australia and japan. *The Educational Forum*, 69(1), 65-78. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/220664015?accountid=10067>
- Harvard Principal Center (2017). Upcoming Programs. Retrieved from <https://www.gse.harvard.edu/ppe/principals-center-programs>
- Kane, M., & Trochim, W. M. K. (2007). *Concept mapping for planning and evaluation* (Vol.50). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- LeFloch, K. C., Garcia, A., & Barbour, C. (2016). Want to improve low-performing schools? Focus on the adults. Washington, DC: Education Policy Center at American Institutes for Research. Retrieved from <http://www.air.org/sites/default/files/downloads/report/School-Improvement-Brief-March-2016.pdf>

- National Institute of Education [NIE] (2005). Leaders in education programme international participants to share their insights on programme. Retrieved from <http://www.nie.edu.sg/nieweb/about/display.do?id=News¶m2=search&pid=14385163>
- National Policy Board for Educational Administration (2015). Professional standards for educational leaders 2015. Reston, VA: Author.
- NYC Leadership Academy (2017). Aspiring Leaders Programs. Retrieved from <https://www.nycleadershipacademy.org/>
- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Taipale, A. (2012) *International survey on educational leadership - A survey on school leader's work and continuing education*. Retrieved from http://www.oph.fi/download/143319_International_survey_on_educational_leadership.PDF
- Trochin, W. M. K. (1993). The Reliability of Concept Mapping. Annual Conference of the American Evaluation Association. Dallas, Texas.

附 錄

中小學校長在職專業增能課程指標建構適切性評估專家問卷

敬啟者，您好：

本研究之主要目的為探究並分析中小學校長在職專業增能課程，在職專業增能課程有別於校長職前培育，本研究將針對校長工作實務及在職專業發展所需，建構中小學校長在職專業增能課程指標，並進一步探究中小學校長對於在職專業增能課程的需求程度，以供中小學校長在職精進、持續專業發展，以及校長專業發展支持機構及教育行政機關，作為校長在職增能與專業發展相關課程與政策制定之參考。

經過國內外相關課程文獻之分析，初步擬定中小學校長在職專業增能課程指標，希冀藉由您的專業與經驗，使本研究能更切合中小學校長之需求。

敬請撥冗填答，您的寶貴意見對於本研究將有莫大的助益，所填答之資料亦僅供本論文研究之用，請安心填答，並懇請在 **11月10日(星期五)前**填答完畢後以隨信附上之回郵信封寄回，十分感謝您在百忙之中協助填答。

敬祝

鈞安

國立政治大學教育行政與政策研究所 指導教授 郭昭佑 博士

研究生 張綺文 敬上

中華民國 106 年 10 月

聯絡資訊

國立政治大學教育行政與政策研究所 張綺文

手機：0936-229636

信箱：tinachg791101@gmail.com

聯絡地址：11605 台北市文山區指南路二段 64 號 國立政治大學教育學系辦公室

填答說明：

本問卷「中小學校長在職專業增能課程指標建構」係為統整歸納國內外中小學在職專業增能課程相關內容後，初步擬定之指標，共計 22 個題項(題項共 3 頁)。

請就您的專業看法，評定是否適用於建構我國中小學校長在職專業增能課程，根據題項逐一勾選適合程度，在適當的□內打 V 填答，若為”修正後適合”敬請於該題項下填寫修改意見，謝謝您。

編號	初擬指標名稱	操作型定義與補充說明	適合程度		
			適合	修正後適合	不適合
(若為修正後適合敬請於該題項下填寫修改意見)					
1	學校領導知能與實務	使校長能具備學校領導之專業知能，並能適切運用於實務之中。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	辦學理念與校務發展規劃	使校長能發展符合學校之辦學理念，掌握最新教育趨勢，進而規劃適切之校務發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	共識凝聚與決策	使校長能凝聚組織共識，具備並客觀、果斷進行有效決策之能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	人際關係與溝通	使校長能具備適當掌握情緒與壓力，有效溝通與協調，能傾聽與同理他人，進而妥善經營人際互動關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	知識管理與實務應用	使校長能具備知識管理知能，並系統性的整合資訊科技、組織文化、組織結構等特性，對學校中的知識進行管理，促進知識創新與再生。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	科技素養與應用	使校長具備科技素養、資訊科技整合與應用之能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	人力資源運用	使校長能適度調配校內外人力資源，以利學校發展、處室業務與課程教學之運作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	資源與經費整合運用	使校長能有效爭取與整合校內外資源(如經費、社區資源、社會組織等)，並有效分配與運用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	教育政策與法規	使校長能了解教育相關政策與法令制度，依法行政並能妥善應用，有效落實執行與宣導教育相關政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	校務執行與管考	使校長具備規劃、執行校務計畫之能，並能有效進行管考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	危機管理與實務	使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	校園空間規劃實務	使校長能妥善規劃與運用學校之校舍、校園、運動場和附屬設施等，建構符應需求之學校環境，引導學校教育發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	學校工程實務	使校長具備工程管理相關知能，妥善管理與應用學校工程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	公共關係與經營	使校長能積極建立並維持良好對外合作關係(如家長、社區、校際、國際交流等)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	學校品牌建立	使校長能具備教育行銷、學校特色評估、創新之知能，進而建立學校特色品牌。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	行銷與媒體	使校長能具備教育行銷之知能，並能運用於學校行銷實務及媒體互動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	學校文化營造	使校長具備創造符合學校氛圍之學校文化與維持之知能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	教師社群與專業發展	使校長能規劃與成立專業發展社群、提供相關資源，促進校內專業成長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	學校課程發展	使校長能具備課程領導知能，有效整合相關人員，發展符合學校所需之學校課程發展計畫，並落實執行與評鑑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20	教學領導	使校長增進教學領導之相關知能，進而提升學生學習成效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	學生學習效能	使校長能建立有效學校評量機制，評估學生學習成效、規劃適當學習補救措施。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	學生適性發展	使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照弱勢學生，提升學校輔導工作品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

對本研究的其他建議事項: _____

問卷至此結束，再次感謝您於忙碌中撥空填答!



中小學校長在職專業增能課程指標建構概念構圖專家問卷

敬啟者，您好：

本研究之主要目的為探究並分析中小學校長在職專業增能課程，在職專業增能課程有別於校長職前培育，本研究將針對校長工作實務及在職專業發展所需，建構中小學校長在職專業增能課程指標，並進一步探究中小學校長對於在職專業增能課程的需求程度，以供中小學校長在職精進、持續專業發展，以及校長專業發展支持機構及教育行政機關，作為校長在職增能與專業發展相關課程與政策制定之參考。

此概念構圖專家問卷內容為經過國內外相關課程文獻之分析，初步擬定中小學校長在職專業增能課程指標，再經彙整多位專家學者評估適切性與提供修改意見，並與指導教授討論後酌修之指標。因專家學者修訂內容繁多，無法納入全部建議修改意見，僅能酌修，敬請見諒。希冀藉由您的專業與經驗，使本研究能更切合中小學校長之需求。

敬請撥冗填答，您的寶貴意見對於本研究將有莫大的助益，所填答之資料亦僅供本論文研究之用，請安心填答，並懇請在 **12月1日(星期五)**前填答完畢後以隨信附上之回郵信封寄回，十分感謝您在百忙之中協助填答。

敬祝
鈞安

國立政治大學教育行政與政策研究所 指導教授 郭昭佑 博士
研究生 張綺文 敬上
中華民國 106 年 11 月

聯絡資訊

國立政治大學教育行政與政策研究所 張綺文

手機：0936-229636

信箱：tinachg791101@gmail.com

聯絡地址：11605 台北市文山區指南路二段 64 號 國立政治大學教育學系辦公室

填答說明：

本問卷「中小學校長在職專業增能課程指標建構」問卷，共計 22 個題項。問卷內容分為兩部分，分別為第一部分「指標重要程度評估」與第二部分「指標群組化」，共計四頁。

第一部分 指標重要程度評估

請就您的專業看法，評估以下我國中小學校長在職專業增能課程指標之重要程度，根據題項逐一勾選重要程度由低(1)至高(5)，圈選適當的分數填答，謝謝您。

編號	指標名稱	操作型定義與補充說明	重要程度				
			不重要(1)	←	→	重要(5)	
1	學校領導知能與實務	使校長能具備學校領導之專業知能，並能適切運用於實務之中。	1	2	3	4	5
2	辦學理念與校務發展規劃	使校長能發展符合學校需求之辦學理念，掌握最新教育趨勢，進而規劃適切之校務發展方案或計畫。	1	2	3	4	5
3	共識凝聚與決策	使校長能凝聚組織共識，具備客觀且果斷進行有效決策之能力。	1	2	3	4	5
4	人際關係與溝通協調	使校長能具備適當管理情緒與壓力、有效溝通與協調、傾聽與同理他人之能力，進而妥善經營人際互動關係。	1	2	3	4	5
5	教師社群與專業發展	使校長能引導教師規劃並成立專業發展社群、提供相關資源，促進校內專業成長。	1	2	3	4	5
6	學校課程發展	使校長能具備課程領導知能，有效整合相關人員，發展符合學校所需之課程，並妥善擬定發展計畫，落實執行與評鑑。	1	2	3	4	5
7	教學領導	使校長增進教學領導之相關知能，引導教師教學，進而提升學生學習成效。	1	2	3	4	5
8	學生學習效能	使校長能建立有效學校評量機制，評估學生學習成效、規劃及進行適當的學習補救措施。	1	2	3	4	5
9	學生適性發展	使校長能建立友善校園，使學生多元展能，並關照資優與弱勢學生，提升學校輔導工作品質，促進學生適性發展。	1	2	3	4	5

編號	指標名稱	操作型定義與補充說明	重要程度				
			不重要(1)	←	→	重要(5)	
10	知識管理與實務應用	使校長能具備知識管理知能，並系統性的整合資訊科技、組織文化、組織結構等特性，於學校中進行知識管理，促進知識創新與轉化執行。	1	2	3	4	5
11	科技素養與整合應用	使校長具備科技素養、資訊科技整合與應用之能力。	1	2	3	4	5
12	人力資源管理	使校長能適度調配與管理校內外人力資源，以利學校發展、處室業務與課程教學之運作。	1	2	3	4	5
13	資源爭取與運用	使校長能有效爭取與整合校內外資源(如經費、社區資源、社會組織等)，並有效分配與運用。	1	2	3	4	5
14	教育政策與法規	使校長能了解教育相關政策與法令制度，進行有效宣導，並依法行政妥善應用，有效落實執行。	1	2	3	4	5
15	校務執行與管考	使校長具備規劃、執行校務計畫知能，並確實有效地進行管理與考核。	1	2	3	4	5
16	危機管理與實務	使校長具備風險管理知能、熟悉問題分析與解決策略，有效進行危機管理。	1	2	3	4	5
17	校園空間規劃實務	使校長能妥善規劃與運用學校之校舍、校園、運動場和附屬設施等，建構符合發展需求之學校環境。	1	2	3	4	5
18	學校工程與採購實務	使校長具備工程管理與採購之相關知能，妥善規劃與管理學校工程及採購事務。	1	2	3	4	5
19	公共關係與經營	使校長能建立對外合作關係，並維持良好互動(如家長、社區、校際、國際交流等)。	1	2	3	4	5
20	學校品牌建立	使校長能具備學校特色評估、創新之知能，以建立學校特色品牌。	1	2	3	4	5
21	學校行銷與媒體	使校長能具備教育行銷之知能，並能運用於學校行銷實務及媒體互動。	1	2	3	4	5

編號	指標名稱	操作型定義與補充說明	重要程度				
			不重要(1)	←	→	重要(5)	
22	學校文化營造	使校長具備創建符合學校氛圍之學校文化與維持之知能，營造優質學校文化。	1	2	3	4	5

第二部分 指標群組化

請您利用所附指標卡片，將 22 項指標進行分類，並將您認為同類(構面)之指標填寫於下表同一構面之欄位中，分類數目不限，可自行增減，並特別注意下列分類原則，謝謝您。

敬請注意以下分類原則：

- 不可將單一指標獨立成為同一類(構面)。(例如不可將 23 項指標分為 1 類)
- 不可將全部指標歸納成為同一類(構面)。(例如不可將 23 項指標分為 23 類)
- 不可將同一項指標同時歸於不同類別(構面)中。(例如不可將第 1 項指標同時列入第 1 與 2 構面)

指標分類填寫表

構面	指標編號
構面一	
構面二	
構面三	
構面四	
構面五	
...	

(如若需要敬請再向下填寫)

對本研究的其他建議事項: _____

問卷至此結束，再次感謝您於忙碌中撥空填答!