

第五章 結論與建議

本研究旨在探究國民小學校長反思與校長專業能力發展之關係。本研究透過文獻閱讀與分析建立研究理論與研究架構後，以問卷調查法進行研究調查，問卷調查樣本以台灣地區基隆市、台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、宜蘭縣等八個縣市之公立國民小學校長為研究對象，抽樣共 444 人，樣本回收 329 份，回收率達 74.01%；可用樣本 329 份，可用率 74.01%。

研究工具包含之自編「國民小學校長反思調查問卷」、採用之「國民小學校長專業能力發展調查問卷」。本研究統計方法為描述性統計、*t* 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析、多元逐步迴歸分析、結構方程模式 (SEM) 分析等方法進行分析討論。

本章乃根據前章研究結果與分析，歸納成結論，並分別針對教育行政機關、國民小學校長及後續研究提出具體建議。

第一節 結論

本節擬就文獻探討結果、調查研究發現，並依據研究目的，歸納出本研究主要發現做為結論呈現。

壹、國民小學校長反思之內涵包括反思的態度、反思的內容、反思的策略、反思的支持與反思的行動

根據本研究發現，國民小學校長反思共可分為五個向度，包含一、反思的態度：包含開放的心智、責任感與全心全意三項特質；二、反思的內容：可由校務經營、學校環境脈絡、學生教師與行政人員、道德倫理及社會議題等方面探討；三、反思的策略：乃採取具體策略踐履反思，如撰寫省思日誌、建立專業檔案、參加研討會會工作坊、加入專業團體、自我評鑑、學校經營視導等方法；四、反思的支持條件：包含人為因素（校長個人因素、校長與他人關係）與環境因素（工作負擔造成體力與時間缺乏、學校潛在文化、學校科層結構、環境組織氣氛等）；五、反思的行動：包含超越自我、改善心智、共同願景、團隊學習以及系統思考。

目前國內外對於校長反思具體內涵與項目，研究仍相當欠缺，因此有值得加以探討的空間。

貳、國民小學校長專業能力發展之內涵包括校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任

根據本研究發現，國民小學校長專業能力發展共可分為五個向度，包含一、校務發展：校長是學校的領導者，透過校務計畫之整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫等校務計畫功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標；二、行政管理：校長是學校的領導者，透過人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標；三、教學領導：校長是學校的領導者，透過臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導等教學領導之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標；四、公共關係：校長是學校的領導者，透過塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標；五、專業責任：校長是學校的領導者，透過運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。

綜合國內外相關研究發現，國內外研究有關校長專業能力發展的研究議題已有多處探討，校長身為學校領導者，其專業能力與學校未來發展息息相關，然而此刻正是教育改革如火如荼進行時，重視學校經營之績效，探究校長專業能力發展更是刻不容緩的議題。

參、校長反思的得分程度佳，並以「反思的內容」得分最高，而「反思的策略」得分最低

國民小學校長對校長反思調查問卷的看法得分平均數為 149.29，平均數除以題數為 5.15，在六點量表中，換算成百分制相當於 85.83 分 ($5.15 \div 6 \times 100$)。由此可知，國民小學校長對於反思情形佳。

此外，將校長反思調查問卷五個向度的得分換算成百分制，依序為反思的態度 88.5 分、反思的內容 89.83 分、反思的策略 78.83 分、反思的支持 82.5 分、反思的行動 87.67 分，各向度得分情形佳。

其中國民小學校長對於反思在「反思的內容」得分最高，顯示國民小學校長在進行反思時，針對反思的內容，也就是反思有關校務經營、學校環境脈絡、學生教師與行政人員、道德倫理及社會議題等方面，此向度符合程度高，因此得分情形佳。

肆、校長專業能力發展的現況得分程度佳，並以「行政管理」能力表現最佳，以「教學領導」能力得分最低

本研究發現，國民小學校長對校長專業能力發展調查問卷的得分平均數為 127.31，平均數除以題數為 5.09，在六點量表中，換算成百分制相當於 84.83 分 ($5.09 \div 6 \times 100$)。由此可知，國民小學校長在校長專業能力發展的現況佳。

此外，將校長專業能力發展調查問卷五個向度的得分換算成百分制，依序為校務發展 87.5 分、行政管理 89.5 分、教學領導 79.33 分、公共關係 81.5 分、專業責任 86.33 分，各向度得分情形佳。

其中國民小學校長對於在行政管理表現最佳，得分高於其他向度，顯示國民小學校長在透過校務計畫之人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他資源，以達成學校目標，此向度的專業能力符合程度高，因此得分情形佳。

伍、背景變項中，校長性別和校長年齡在校長反思的得分差異達顯著水準，但在最高學歷、校長年資、學校規模、和學校區域未達顯著差異

一、校長性別在校長反思得分上的差異情形

- (一) 整體而言：校長性別在校長反思整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：校長性別在校長反思各向度的問卷得分上，女性校長在反思的內容上顯著高於男性校長。但在反思的態度、反思的策略、反思的支持及反思的行動方面，則無顯著差異。

二、校長年齡在校長反思得分上的差異情形

- (一) 整體而言：年齡在校長反思整體得分上，年齡「51 歲以上」的校長在「校長反思總分」上顯著大於「41~50 歲」校長。
- (二) 分項言之：年齡在校長反思各向度的問卷得分上，「51 歲以上」的校長在「反思的態度」、「反思的支持」與「反思的行動」上顯著大於「41~50 歲」校長。但在「反思的內容」和「反思的策略」上，各年齡層之間的校長沒有顯著的得分差異。

三、最高學歷在校長反思得分上的差異情形

- (一) 整體而言：最高學歷在校長反思整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：最高學歷在校長反思各向度的問卷得分上，無顯著差異。

四、校長年資在校長反思得分上的差異情形

- (一) 整體而言：校長年資在校長反思整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：校長年資在校長反思各向度的問卷得分上，無顯著差異。

五、學校規模在校長反思得分上的差異情形

- (一) 整體而言：學校規模在校長反思整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：學校規模在校長反思各向度的問卷得分上，無顯著差異。

六、學校區域在校長反思得分上的差異情形

- (一) 整體而言：學校區域在校長反思整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：學校區域在校長反思各向度的問卷得分上，無顯著差異。

陸、背景變項中，校長年齡和學校規模對校長專業能力發展的得分差異達顯著水準，但在校長性別、校長年資、最高學歷和學校區域未達顯著差異

一、校長性別在校長專業能力發展得分上的差異情形

- (一) 整體而言：校長性別在校長專業能力發展整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：校長性別在校長專業能力發展各向度的問卷得分上，無顯著差異。

二、校長年齡在校長專業能力發展得分上的差異情形

- (一) 整體而言：校長年齡在校長專業能力發展整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：校長年齡在校長專業能力發展各向度的問卷得分上，「51歲以上」的校長在「校務發展」上得分顯著高於年齡在「40歲以下」和「41~50歲」的校長；且「51歲以上」的校長在「行政管理」上得分亦顯著高於年齡層「41~50歲」的校長。但在「教學領導」、「公共關係」和「專業責任」，不同年齡層的校長並沒有顯著的得分差異。

三、最高學歷在校長專業能力發展得分上的差異情形

- (一) 整體而言：最高學歷在校長專業能力發展整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：最高學歷在校長專業能力發展各向度的問卷得分上，無顯著差異。

四、校長年資在校長專業能力發展得分上的差異情形

- (一) 整體而言：校長年資在校長專業能力發展整體得分上無顯著差異。
- (二) 分項言之：校長年資在校長專業能力發展各向度的問卷得分上，無顯著差異。

著差異。

五、學校規模在校長校長專業能力發展得分上的差異情形

(一) 整體而言：學校規模在校長專業能力發展整體得分上無顯著差異。

(二) 分項言之：學校規模在校長專業能力發展各向度的問卷得分上，學校規模在「73 班以上」的校長在「校務發展」和「行政管理」的得分顯著高於學校規模在「12 班以下」的校長。但在「教學領導」、「公共關係」及「專業責任」，得分並沒有顯著差異。

六、學校區域在校長專業能力發展得分上的差異情形

(一) 整體而言：學校區域在校長專業能力發展整體得分上無顯著差異。

(二) 分項言之：學校區域在校長專業能力發展各向度的問卷得分上，無顯著差異。

柒、校長反思與校長專業能力發展間呈顯著正相關

根據本研究結果發現，整體校長反思，與整體校長專業能力發展間呈現顯著的中度正相關 ($r=.758, p<.01$)；校長反思各向度與校長專業能力發展各向度間亦呈現顯著的正相關。

亦即，校長反思之反思的態度、反思的內容、反思的策略、反思的支持和反思的行動等向度表現愈高，則校長專業能力發展之校務經營、行政管理、教學領導、公共關係及專業責任亦愈高，所以若能重視校長反思的內涵，應能有效提升校長專業能力發展。

捌、校長反思對校長專業能力發展具有高度預測力，且以反思的行動最具有預測力

為探討校長反思各向度對校長專業能力發展是否具有預測力，乃將校長反思全部預測變項對整體校長專業能力發展及各向度進行多元逐步迴歸分析，其結果分別說明如下：

一、就校長反思各向度對整體校長專業能力發展的預測情形

以校長反思之反思的態度、反思的內容、反思的策略、反思的支持和反思的行動等五個預測變項對整體校長專業能力發展進行多元逐步迴歸分析發現，在五個預測變項中，以反思的行動、反思的策略和反思的態度之聯合預測力最佳。其中尤以反思的行動最具有預測力，其次分別為反思的策略和反思的態度，意即校長反思對於校長專業能力發展具有正向的預測作用。

二、就校長反思各向度對校長專業能力發展各向度的預測情形

將全部校長反思之反思的態度、反思的內容、反思的策略、反思的支持和反思的行動五個預測變項對校長專業能力發展各向度進行多元逐步迴歸發現：

(一) 對校長專業能力發展之「校務發展」的預測情形，以反思的行動、反思的態度和反思的策略為主要預測變項，其中以反思的行動之預測力最佳，可見在校長反思的向度中，反思的行動是校長專業能力發展中校務發展的重要關鍵預測因素。

(二) 對校長專業能力發展之「行政管理」的預測情形，以反思的行動、反思的態度、反思的策略和反思的支持為主要預測變項，其中以反思的行動之預測力最佳，可見在校長反思的向度中，反思的行動是校長專業能力發展中行政管理的重要關鍵預測因素。

(三) 對校長專業能力發展之「教學領導」的預測情形，以反思的行動和反思的態度為主要預測變項，其中以反思的行動之預測力最佳，可見在校長反思的向度中，反思的行動是校長專業能力發展中教學領導的重要關鍵預測因素。

(四) 對校長專業能力發展之「公共關係」的預測情形，以反思的行動、反思的態度和反思的策略為主要預測變項，其中以反思的行動之預測力最佳，可見在校長反思的向度中，反思的行動是校長專業能力發展中公共關係的重要關鍵預測因素。

(五) 對校長專業能力發展之「專業責任」的預測情形，以反思的行動、反思的態度和反思的策略為主要預測變項，其中以反思的行動之預測力最佳，可見在校長反思的向度中，反思的行動是校長專業能力發展中專業責任的重要關鍵預測因素。

玖、校長反思對校長專業能力發展的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力

本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳與內在適配度指標佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

一、影響校長反思的五個變項確實發揮潛在的「推力」力量。

二、影響校長專業能力發展的五個變項確實發揮潛在的「拉力」力量。

三、將兩股潛在力量將本研究之「校長反思」與「校長專業能力發展」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證之中獲得支持成立。

四、分析其路徑關係，校長反思至校長專業能力發展的徑路上，徑路係數.85，其 t 值達顯著水準。亦即，前因變項（校長反思）對後果變項（校長校長專業能力發展）具有顯著的影響力。



第二節 建議

根據文獻分析、研究結果與討論，本研究提出以下建議，俾供教育行政機關、國民小學校長及後續研究之參考。

壹、對教育行政機關的建議

一、校長培訓課程宜應嵌入有關校長反思的學習，藉由反思提昇校長專業能力並增進學校經營績效

本研究調查發現，國民小學校長反思對校長專業能力發展有其相關性及影響力存在，且校長反思與校長專業能力發展對於校長經營學校有重要之影響，因此校長反思的訓練應嵌入於校長培訓課程中，藉以提昇校長專業能力，促進學校經營效能。在校長反思中，以反思的行動對校長專業能力發展最有預測效果，因此在校長反思的學習課程當中，對於反思的行動此部分應予以更多的重視，讓校長透過反思的行動，意即促進自我超越、改善心智模式、建立共同願景、帶領團隊學習以及進行系統思考等能力，而達到持續發展校長專業能力之目標。

二、辦理有關校長反思之研習課程或其他校長在職進修課程，以持續發展校長專業能力

從文獻閱讀與研究調查發現校長們若能從事反思，可發揮促使校長的領導作為更加成熟、提升校長個人修為、激勵校長專業成長、確保做決定的品質、有益於校園文化與氣氛的形塑、增進學校成員的參與感、結合舊經驗以及連結理論與實踐等功能。綜言之，進行反思，對個人而言，主要在於促進個人連結理論與實踐而有助於專業成長，對組織而言，則主要在於形塑和諧的組織氣氛並激勵組織的變革。一旦校長欠缺反省實踐，可能產生的影響包括不利於校長自我修養、校長無法專業成長、減低決策的合理性、影響組織氣氛以及降低組織績效等。簡言之，校長進行反思之活動對於個人或組織均有其重要性。因此，除了在校長培訓過程中安排反思相關課程之外，更應該辦理有關反思的校長在職進修研習等活動，不斷促進校長對自身與校務經營的反思，不斷改善並精進辦學績效。

三、統合相關資源成立校長社群網絡，以建置校長資料庫與分享資源的平台

校長專業能力發展重視人力、物力與資源的凝聚。身為校長日理萬機、校務繁重，每個學校所面臨的經營困境不同，學校背景脈絡與發展性也都有其獨特性，如何結合四面八方優秀校長的辦學實務經驗，便是一個可利用的大好資源。若能統合校長專業社群或建置校長資訊平台等網絡分享系統，便能有效統整各地校長最精華的智慧，創造校長門交互討論分享之空間，提供相關經驗並有效解決校務問題。此網絡連結系統對於校長專業能力發展與校務經營運作將有所助益。國內部份建置尚不完整，仍有研究或再加以發展之空間。

貳、對國民小學校長的建議

一、建置校長網絡分享空間，以幫助校長成長與發展

知識的層次包括個人、群體、組織等等，校長透過經驗分享平台之建置，或善用網路空間、部落格等途徑，使校長的專業成長不僅止在培訓期間，更可延續至經營學校的所有歷程。利用網絡分享平台的機制，校長們得以將其辦學經驗、辦學甘苦談與校長智慧等擴散出去，透過知識分享的過程，讓各地各級的校長在虛擬多元的介面中，接受並選擇有用的訊息。透過網絡分享平台，亦可間接觀察其他校長的智慧與反思歷程，增強校長之間的對話機制與模仿學習，以激發校長們的反思，將有助於校長的專業成長與發展。

二、組成校長專業社群以增進交流、激盪與對話

鼓勵校長們組成校長專業社群團體，也鼓勵校長們積極參與校長專業社群，藉由社群的組成創造一個分享的空間，在合適的時間點與地點中，讓校長們能彼此交流辦學經驗，分享相關資訊、策略、歷程與成果，例如舉辦校長讀書會、學校經營研討會等。提供校長在與其他校長對話的過程中，發現自己的舊框架，藉由眾人的對話，促進校長對自己和整個組織的反思，進而激盪產出發展性與創新的想法，以促成校長們的自我更新與成長，提升校長專業能力。

三、注重校長反思與實踐能力，以提升校長專業能力

環境變遷快速、教育改革聲浪不斷，此時校長應提高自我要求，注重身為校長所應具備的專業知能與實踐能力，在專業能力的培育之外，還要發展反思與批

判的抽象思考能力。從反思的內容中省思身為校長所應盡的義務與責任；從反思的態度中學習開放與負責的精神；在反思的策略中學習更多促進省思的具體方法，透過反思策略的協助，進行有效的反思；建立與尋找支持反思的有力條件，無論是內在或是外在的支持條件；在反思的行動中，做到超越自我、改善心智、同願景、團隊學習與系統思考等具體作為；最後透過反思的五個歷程，結晶經驗、知識與智慧，並付諸實行，達到改變與創新的目的。因此校長藉由持續不斷的反省對教育與學校的發展產生高度敏銳力，並提升自我專業能力，進而開展卓越創新之教育績效。

參、對後續研究的建議

一、在研究架構方面

本研究僅探討校長反思與校長專業能力發展之關係。但事實上除探討校長反思外，亦可探討校長反思的過程與步驟等相關變項，以建立更加完整的模式，深入剖析校長反思整體模式之運作對於校長專業能力發展之影響等相關問題。

二、在研究對象方面

本研究係以台北市、台北縣、基隆市、桃園縣、新竹市、新竹縣、苗栗縣及宜蘭縣等八個縣市之公立國民小學校長為研究對象，並未包含其他縣市及私立國民小學校長，因而推論範圍有限。根據本研究初步發現，八個縣市的國民小學校長反思與校長專業能力發展表現情形佳，然而此結果之推論範圍僅限於此八個縣市，未來研究對象可納入其他地區、縣市之國民小學校長或是其他各級學校之校長，以建立更完整的校長反思與校長專業能力發展的資料與模式。

三、在研究內容方面

本研究以校長人口變項及學校環境變項切入，試圖探討影響校長反思與校長專業能力發展之相關因素，經研究結果顯示：在校長性別、校長年齡在校長反思確實有顯著差異存在，然而在最高學歷、校長年資、學校規模和學校區域並未呈現差異性。而在校長年齡、學校規模在校長專業能力發有顯著差異存在，然而在校長性別、最高學歷、校長年資和學校區域並未呈現差異性。但除了這些背景變

項之外，影響校長反思與校長專業能力發展是否上有其他因素，如校長人格特質、學校文化等，有待後續研究進一步分析探討。

四、在研究方法方面

本研究在探討校長反思與校長專業能力發展之關係，試圖建立校長反思對校長專業能力發展的影響模式，以提供校長進行反思與發展專業能力之參考或指標。本研究以調查研究法廣泛蒐集校長反思與校長專業能力發展之相關資料，但問卷調查無法獲得校長反思過程中理念與想法轉變之心理過程與思考型態，缺乏對校長反思歷程「質」的探討，也就是在調查問卷的資料中，無法窺探各種反思運作及行動改變的動態歷程，因此建議為未來研究可採個案研究、深度訪談等方法進行資料蒐集，以進一步探討校長反思在「質」的改變，進而帶動校長行為改變與校長專業能力發展之動態系統歷程，捕捉校長反思與校長專業能力發展更細微的樣貌。

