

第五章 結論與建議

本研究目的旨在探討我國高中初任校長專業發展需求之情形，並進一步瞭解現任高中校長對於未來推動高中校長職前培育制度之看法。研究方法首先採用文獻分析，瞭解有關初任校長以及校長培育之相關研究成果，以供作為調查研究設計之用，進而編製「高中初任校長專業發展需求與培育制度建構之調查問卷」作為調查工具。再以隨機取樣的方式，在全國171所公立高中中隨機抽取90所公立高中作為研究樣本，共發出90份調查問卷，回收問卷有77份，其中有效問卷共73份，佔全部發出問卷的81%。問卷回收後，採用 χ^2 考驗、描述統計、變異數分析以及事後比較，與因素分析等統計方法針對問卷調查結果進行分析。本章將根據研究調查之分析結果，提出有關之結論與建議。

第一節 結論

根據文獻分析以及問卷調查結果發現，歸納成以下的結論：

壹、高中初任校長專業發展需求

就高中初任專業發展需求部分所得的結論如下：

- 一、我國高中初任校長專業發展需求整體而言並不強烈，任職狀況普遍良好。而專業發展需求中以「感到校務繁重、時間不夠用」為最為需要的專業發展需求。

依據文獻分析的結果可知，初任校長在就職校長職務之後，通常會面臨到部分工作勝任上的困境，進而產生專業發展之需求。然而，無論是國內或是國外有關初任校長的研究，多是集中於探討國民中小學的初任校長為主，此現象尤以國內的研究更為明顯，八篇研究論文中，有七篇是以國民小學初任校長為研究對象。

根據本研究針對我國高中校長所進行的問卷調查結果可知，我國高中初任校長在專業發展需求上整體而言並不強烈，亦即其任職狀況普遍而言

良好。

但若依程度進行比較，我國高中初任校長專業發展需求最為需要的項目為「感到校務繁重、時間不夠用」，此項得分為3.59，偏向部分符合的程度。其他專業發展需求項目依序為「不知該如何處理不適任教師的問題」、「無法確切掌握校務革新的時機」、「無法凝聚教師的向心力，朝學校目標發展」、「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」、「感受到職前教育所學的不足」、「自己的角色期望與教師的期望相衝突」。以上六項其得分是2.5分以上，顯示其程度為部分不符合。但就25項專業發展需求進行整體的比較可以發現，此七項為相對較為需求的專業發展項目。

二、性別與年資因素會影響高中初任校長專業發展需求之差異

本研究發現性別因素與年資因素對高中初任校長專業發展需求會產生不同的差異，男性初任校長比女性初任校長在「計畫要做的事很多，卻不知優先順序為何」的專業發展需求上較為強烈；而年資在17年以上的校長，較年資在16年以下的校長在「缺乏回饋，不確定自己的作法是否受到肯定」的專業發展需求上明顯為強烈。

三、高中初任校長專業發展需求可以以「校務發展與人事管理」、「自我效能」，以及「時間管理與外界互動」三因素為代表

統計分析的結果，本研究在高中初任校長專業發展需求此部分的量表設計，無論就信度或是效度進行分析，皆顯示量表的結構良好。因素分析可知，高中初任校長專業發展需求可以「校務發展與人事管理」、「自我效能」，以及「時間管理與外界互動」三因素為代表。

貳、高中校長職前培育制度

依據問卷分析的結果可知，高中校長傾向同意推動高中校長職前培育制度。而職前培育制度各層面的規劃，其意見結論如下：

- 一、校長職前培育制度的目標應偏重實務取向。其目標依序為：「瞭解當前教育政策」、「研討學校行政理論與實務」、「瞭解學校行政運作」，和「陶融教育專業精神」。
- 二、需要參加校長職前培育制度之人員為原先在教育行政機關服務之人員，其次為原先擔任高中主任之人員，最後才為原先擔任國中校長之人員。
- 三、高中校長職前培育制度的主辦單位無須限定由教育部統一辦理或是由各主管教育行政機關辦理，重要的是要加強不同地區校長有經驗交流的機會。
- 四、高中校長職前培育制度的時間長短以「超過兩週，四週以內」的時間最為適宜。
- 五、高中校長職前培育制度以國家教育研究院為承辦單位最為適宜。
- 六、高中校長職前培育制度的課程實施方式應偏重動態與實務取向的教學方式，其適宜的方式依序為「問題解決方案討論」、「經驗分享」、「分組討論」，以及「學校參觀」。
- 七、高中校長職前培育制度的實習制度應採用三明治課程的模式，在修課的同時，每週安排一固定時間進行實習。
- 八、高中校長職前培育制度中師傅校長的年資以5至8年為適宜。
- 九、高中校長職前培育制度中的師傅校長配對方式以培育單位提供名單，學員自己選擇為較適宜的方式，具有彈性。
- 十、高中校長職前培育制度中師傅校長參與培育課程的方式應考量其可行性，以在課表當中獨立安排師傅校長的課程時間或是僅在學員實習的期間，提供實習輔導為適宜。

參、高中校長職前培育課程科目

有關高中校長職前培育課程科目所得之結論如下：

一、高中校長認為本研究所列的課程科目整體而言都有助於高中初任校長的工作勝任情形，其中以「組織領導與管理」的助益性最大

本研究所臚列的25項高中校長職前培育課程科目得分皆介於4.32至5.15間，整體評價傾向於相當有幫助於初任校長的工作勝任情形。其中以「組織領導與管理」、「危機管理」、「校務發展計畫」、「校長角色任務」，及「衝突管理」此五項課程科目最為有幫助。

二、年資、學歷、擔任高中校長前一職務，以及學校類型等因素會影響高中校長對校長職前培育課程科目評價之差異

研究結果發現年資因素、學歷因素、擔任高中初任校長前之職務因素，以及擔任高中初任校長時的學校類型因素等對於部分職前培育課程科目的助益性評價將有所影響。

年資因素所造成的差異反應在「校長角色任務」的課程科目上；不同學歷因素在「校務評鑑」課程科目評價有差異；擔任高中初任校長前一職務所產生的差異在「教育史哲」課程科目上；而擔任高中初任校長時的學歷類型因素則在「校長角色任務」、「校務發展計畫」、「課程與教學領導」、「諮商與輔導」與「教育史哲」等課程科目評價上達統計的顯著差異。

三、高中校長職前培育課程科目可以分為「行政管理與公共關係」、「校務發展與組織領導」、「教育政策與法規及專門知能」，與「學校總務知能」四類科進行課程的安排與教導

根據因素分析的結果，本研究所列的25項職前培育課程科目可聚斂為「行政管理與公共關係」、「校務發展與組織領導」、「教育政策與法規及專門知能」，與「學校總務知能」四類科。其中在職前培育課程的規劃上，應以「校務發展與組織領導」最為重要，因其最有助於初任校長的工作勝任情形。其次為「行政管理與公共關係」、「學校總務知能」、「教

育政策與法規及專門知能」。

肆、高中校長職前培育制度之師徒輔導制

有關高中校長職前培育制度中推動師徒輔導制所得結論如下：

一、師傅校長不僅要有豐富的實務經驗，重要的是能啟發學員獨立思考、解決問題的能力

師傅校長所應具備的前五項能力特質研究結果依序為：「具備豐富實務經驗」、「能激勵初任校長發揮潛能」、「能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題」、「能不斷學習和反省思考」，以及「表現開放、溫暖的人格特質」。顯見師傅校長不僅要具有豐富的實務經驗，不斷地學習和成長，更重要的能啟發初任校長的獨立思考與解決問題之能力。

二、年資因素對於師傅校長所應具備的能力或特質會產生影響

對於師傅校長所應具備的能力特質項目，僅有年資因素會產生不同的評價，亦即年資在4年以下的校長對於師傅校長是否「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」之評價，明顯低於年資在5年以上的高中校長。

三、師傅校長的能力特質可分為「自我要求與人格特質」及「引導與啟發」兩項，其中以「引導與啟發」最為重要

無論就信度或是效度的分析，在師傅校長能力特質部分的量表設計實屬良好，在經由因素分析的分析，可知師傅校長的能力特質可分為「自我要求與人格特質」及「引導與啟發」兩項，其中後者是現任校長認為認為重要程度較高的項目。

第二節 建議

本節根據上述研究調查之結論，提出下列幾項建議，供教育行政機關未來辦理高中校長職前培育制度之參考，同時亦對未來對此議題有興趣之研究提供些許建議，期許此方面的研究能更受到重視。

壹、對教育行政機關之建議

以下係對教育行政機關所提供之建議：

一、責成相關單位開始規劃高中校長職前培育制度

研究結果顯示，現任高中校長認為未來若推動高中校長職前培育制度，其參加人員不僅包含原先服務於教育行政機關或高中主任之人員，甚至連擔任過校長職務的國中校長都應該接受職前培育制度。由此可見，高中校長肯定高中校長職前培育制度之重要性，將有助於高中初任校長的工作勝任情形。故有關單位必須儘快研擬規劃相關之制度，以落實我國校長培育制度的建立。

二、修改相關法令，以推動高中校長職前培育制度

目前我國高中校長的職前培育制度並未若國民中小學校長般，法有明文規定必須接受職前培育制度。因此，若要真正推動高中校長職前培育制度，法令的修改將勢在必行。

三、針對不同的人員設計不同的培育制度，方符合因材施教的理念，以提升培育制度之成效

高中校長認為原先服務於教育行政機關之人員、高中主任之人員，以及國中校長之人員皆應該接受高中校長職前培育制度，但此三類人員對於學校經營與管理的先備知識明顯不同，因此在制度規劃或是課程設計上，應依據個人能力需求的不同，設計不同的課程內容，方能符合各自的需

求，以提升每個學員的能力。

貳、對未來研究之建議

以下係針對未來的相關研究所做之建議：

一、研究對象可以更為多元

本研究的對象僅限於現任的高中校長，故所得的研究結果係以高中校長的角度來進行分析。但高中校長職前培育課程制度的規劃，尚可以從教育行政機關的角度、學者專家的角度，或是未來即將擔任高中校長之人員的角度進行研究，如此方能全方位的瞭解不同對象對於高中校長職前培育制度之看法。

二、試圖建立高中初任校長社會化歷程模式

本研究所界定的初任校長係指服務年資在四年以內的高中校長，當其在填答有關擔任初任校長專業發展需求時，可能是以四年之間的整體經驗去填答，並未細分為各個階段去進行思考。在文獻評閱中得知，初任校長的社會化歷程共分為數個階段，從一開始的手忙腳亂上戰場，才慢慢穩定，這當中的心路歷程的確值得進一步研究。