

第一章 緒論

由於全球化的衝擊、社會快速變遷以及學校本位管理的教育改革日漸風行，各級學校校長具有較以往更大的自主權，使得校長唯有與時俱進，才能扮演好迎風破浪的領航者，因此，過去傳統零碎、無計畫、以及急就章式的在職訓練概念，時至今日已逐漸由持續專業發展所漸漸取代。此外，校長既是教育政策的執行者，也是學校的靈魂與核心，對於學校發展的方向、學校氣氛的營造、教學品質的提升、學生學習成就的維護等都有決定性的影響（張榮景，2005），職是之故，要辦好一所學校，最大的關鍵在於強化校長的領導品質。

從校長養成體系來看，依次可包括校長培育、證照、遴選、評鑑及專業成長，可見完善的校長培育制度為校長專業之穩健基石。盱衡各主要國家莫不致力於推動校長專業發展與專業證照制度，由以美國為推動校長專業證照成功之首。美國係以「先培訓，後認證」的模式來建立整個校長認證模式，因此欲提出校長證照申請者，必須符合校長證照標準規定，並通過校長證照測驗，才能取得證照申請資格（潘文忠，2004）。英國亦建立全國性領導標準，作為校長培育、證照及評鑑的準則，準此而論，推行校長專業證照制度已是成為先進國家提升學校辦學績效以及教育品質的手段之一，更是校長邁向專業化、提升校長素質的重要表徵。

近年來，我國在師資培育制度已漸趨成熟穩健，相關的法令規範也頗為完備，但對於校長的培育方式卻始終停留在甄試儲訓階段，與師資培育的歷程迥異。再加上自從 1994 年 410 教改大遊行，我國教改風潮應聲而起，首被要求革新即是站在第一陣線的基層教師；1994 年大學法修法後，「教授治校」的聲浪也隨之改變了長久以來校長官派的制度，而 1999 年修訂的「國民教育法」也開啓了我國國民中小學校長遴選制度的施行。

然而，我國中小學校長遴選所面臨的政治或人情壓力，以及從我國國民中小學遴選制度的沿革也發現只重選拔而不重養成之問題，直至 2001 年 8 月才由國

立台北教育大學及市立台北教育大學設置中小學校長培育與專業發展中心，並規劃校長培育學程，始有系統化與組織化的培育方式。國內研究提出（林明宏，2003；陳明娟，2001；陳芝筠，2001；曾文政，2002；歐秀文，2001；潘文忠，2002），相關教育人員認為應盡快規劃研究所以以上之校長專業成長學程和成立常設性之校長資格認證中心，藉由規劃健全的校長培育制度，可以加速校長專業發展制度之建立，培養專業的學校行政人才。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

一、社會環境的變遷，使得校長的專業形象也備受注目

近年來各國為提升國際競爭力，多已意識到教育為提升國家發展潛力以及競爭力的成功舵手，各行各業的專技人員也為了增加自己的競爭力，莫不努力考取多張證照以脫穎而出獲取穩定工作機會的保障，顯示其專業能力藉由客觀的證照獲取而備受業界肯定。而教育界也不遑多讓從教師檢定制度考試的改革，努力塑造出專業教師形象，直至現今校長專業形象也已備受注目，因而加速校長專業證照制度的推行能有助於校長專業形象建立，並且能使校長持續的進行專業發展，破除萬年校長、一成不變的污名。

然而究竟什麼樣的資格與條件才能獲取校長專業證照，亦是英美兩國以及我國學者所關注的問題焦點，觀看英美兩國已經逐漸建立跨州性及全國性的領導標準，並且對於申請校長證照檢定者也已有明確規定，各項標準也逐漸提高。我國亦有諸多探究校長專業證照制度的相關研究（林明宏，2003；陳明娟，2001；陳芝筠，2001；曾文政，2002；歐秀文，2001；潘文忠，2002），並提出建構學歷、經歷、領導能力、及道德倫理標準這四層面相關的標準（潘文忠，2002），若能進一步建立具體指標，可以加速校長專業證照制度之建立，也能通用於全國各地參加校長遴選。

二、藉由校長專業能力指標來確保校長領導能力的基本保證，穩固校長的專業形象

目前我國校長遴選制是依據 1999 年新修訂公佈的國民教育法第 9 條第 3、4 項規定運作：「直轄市、縣（市）立國民中小學校長，由直轄市、縣（市）政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。」由此可見，我國校長遴選方式各直轄市、縣市辦法不一，遴選方式並無具體指標，只以書面審查、面談、列席說明等方式，甚至於部分縣市未加以規定具體指標，使得遴選成爲另一次的校長甄選，失去原先遴選制的美意（蔡金田，2001）。

相關的校長專業證照研究的結果指出，校長專業證照宜由中央統籌規劃、採用全國統一的校長證照制度並跨縣市相互採認以建立全國通用之國民中小學校長證照，並可藉此發揮激勵校長自我成長、確保校長的專業能力以及學校辦學之績效，因而爲防範遴選制的弊病，宜盡速研擬校長專業能力指標，加速校長專業證照制度施行，並開設相關的校長培育學程，使得校長在職前養成階段，除了強調未來校長教學專業能力之外，還擁有企業經營的管理能力（馮清皇，2000），杜絕一切不當的政治力介入，以遴選出優秀的校長人才。如此一來，具有校長專業證照者能到全國各地參與遴選，能吸引更多優秀人才願意投身於校長行列，爲教育的未來發展奉獻努力。

三、校長的專業發展應有一定的標準或指標作爲指引，然而現今卻較缺乏這些指標引領校長的專業發展

校長的角色與定位隨時代環境改變而變遷快速，因而校長培育、證照、遴選、評鑑及專業發展須有全盤的配套措施，倘若在這校長養成體系中沒有同一性的校長專業指標，那麼各機關便無參照標準，各個傑出的校長人選也將缺乏檢核自我能力的標準，因而具體的校長專業能力指標能作爲校長養成體系的檢測工具，也

可以成為校長自身反省及持續的再發展專業能力的參照依據。換言之，藉由校長專業能力指標讓有志於成為校長者或已為校長者，在其職前教育、導入階段與在職進修三方面協助其專業成長。

再者，國民小學校長產生模式的改變，並不能保證校長品質提高，因而確保國民小學校長遴選的品質，必須著重質的改變及監控（陳素秋，2001）。近年來，不論是在校務評鑑上、教師專業能力、優質學校的創辦多透過指標的建立來確保教育基本品質的提供，因此有關校長的專業能力亦可透過指標的建構來確保校長的能力以作為引領校長專業發展的指針。

貳、研究目的

綜上所述，本研究旨在建構我國國民小學校長專業能力指標，以供校長培育、證照、遴選、評鑑、專業再發展之參照依據，最終的目標即是希望能建構出校長所需具有的專業能力，作為校長培育的指航，以進一步推行校長專業證照穩固校長的專業形象。因而，本研究有以下三個研究目的：

- 一、分析我國國民小學校長所需具備之專業能力。
- 二、建構我國國民小學校長專業能力之指標。
- 三、根據研究結果提出建議，以作為校長培育、證照、遴選、評鑑、專業發展之參照依據。

第二節 研究問題與名詞釋義

壹、研究問題

根據上述研究動機以及目的，本研究欲進一步探討的問題如下：

- 一、我國國民小學校長所應具備的專業能力為何？
- 二、國民小學校長專業能力指標為何？

- (一) 由得懷術所建構出之國民小學校長專業能力指標之層面為何？
- (二) 由得懷術所建構出之國民小學校長專業能力指標之向度為何？
- (三) 由得懷術所建構出之國民小學校長專業能力指標之細目為何？

貳、名詞釋義

茲將本研究所涉及的重要名詞說明如下：

一、國民小學

本研究所稱「國民小學」，係指正式教育體系中的公、私立學校，包括台灣地區各縣市、臺北市與高雄市等教育局所轄的國民小學。

二、專業能力

本研究所指的「專業能力」係指國民小學校長必須經過專業的教育機關培訓且通過各項檢定後，具備與教育相關的專業領導行為與知識，擁有適度的專業自主權可以去經營學校，發展辦學績效，並能遵守專業倫理信條的規範，持續不斷地進行專業進修與成長。

三、校長專業能力指標

本研究的校長專業能力指標包含「層面—向度—指標」三個層次，用以說明我國國民小學校長專業能力的具體內涵，總計有「行政領導」、「課程與教學領導」、「公共關係」、「專業發展」等四個層面；與「行政管理」、「校務發展」、「領導課程發展」、「落實教學視導與評鑑」、「提升教與學的素質」、「營造優質教學環境」、「學校公共關係」、「塑造學校良好的公眾形象」、「持續的專業知能發展」、「具備專業道德責任」等十個向度，而能力指標則有 85 個。

第三節 研究方法與步驟

壹、研究方法

為達研究目的，本研究係以「得懷術」(Delphi Technique)作為研究方法，依據文獻探討之結果，以自編之「國民小學校長專業能力指標」得懷術問卷作為研究工具，邀請國內對校長專業能力此議題具有研究心得者，亦即曾對校長專業能力此議題發表過論文、著作、文章等、從事相關研究計畫的專家學者們、參加過校長培育課程的候用校長們，進行二階段的問卷調查，以取得學者專家們對校長專業能力之指標內容的共識，建構出台灣地區國民小學校長專業能力指標體系。

貳、研究步驟

本研究進行的步驟分述如下：

一、擬定研究主題

最初研究者對於校長專業證照的議題具有濃厚興趣，因此先行閱覽校長專業證照的相關文獻，以了解目前國內教育人員及專家學者對於校長專業證照的看法，再進一步深入了解所得到的發現是一國內在校長專業證照的研究大致聚焦於校長專業證照制度的可行性研究，並且多呼籲後期的研究者能建構出校長專業能力之指標。查閱近年來的研究多是依著行政領導、課程或教學領導、公共關係單層面來探討校長所具備的能力，因而能力指標的重覆性也高，缺乏統整性的專業能力指標。於是，激起研究者從統整的觀點來建構出具體行為的校長專業能力指標，以加速推動校長專業證照制度的建立。

二、文獻蒐集與分析

決定研究題目後，研究者繼續針對研究的範圍蒐集相關的文獻與文件。文獻

來源包括國內外論文、專書、期刊雜誌，以及英美官方網站資料等，主要聚焦於校長專業能力及一位有效能的校長所應具備的專業知能。

其次，利用表格歸納整理國內外校長能力相關的文獻資料，並析離出具體的描述項目，以作為研擬問卷之基礎資料。

三、初步建構指標

將學者專家之建議與所蒐集的相關文獻中，建立整個校長專業能力的指標系統架構並將其分為「層面—向度—指標」三個層次，以逐漸具體描述校長專業能力之指標。

四、學者專家樣本之選任

選任國內教育界對校長學有研究之學者專家、以及接受過完整的校長培訓課程的候用校長們作為本研究之得懷術諮詢委員。

五、編製得懷術專家問卷

以文獻探討結果，擬定調查問卷大綱，並依此編製「國民小學校長專業能力指標問卷」。經指導教授指導，利用得懷術進行兩次問卷調查凝聚專家學者對於校長專業能力指標之共識。

六、撰寫論文

利用文獻分析、得懷術的研究結果，根據研究目的進行分析、比對，並建構出可行性的具體指標，最後再提出本研究之建議。

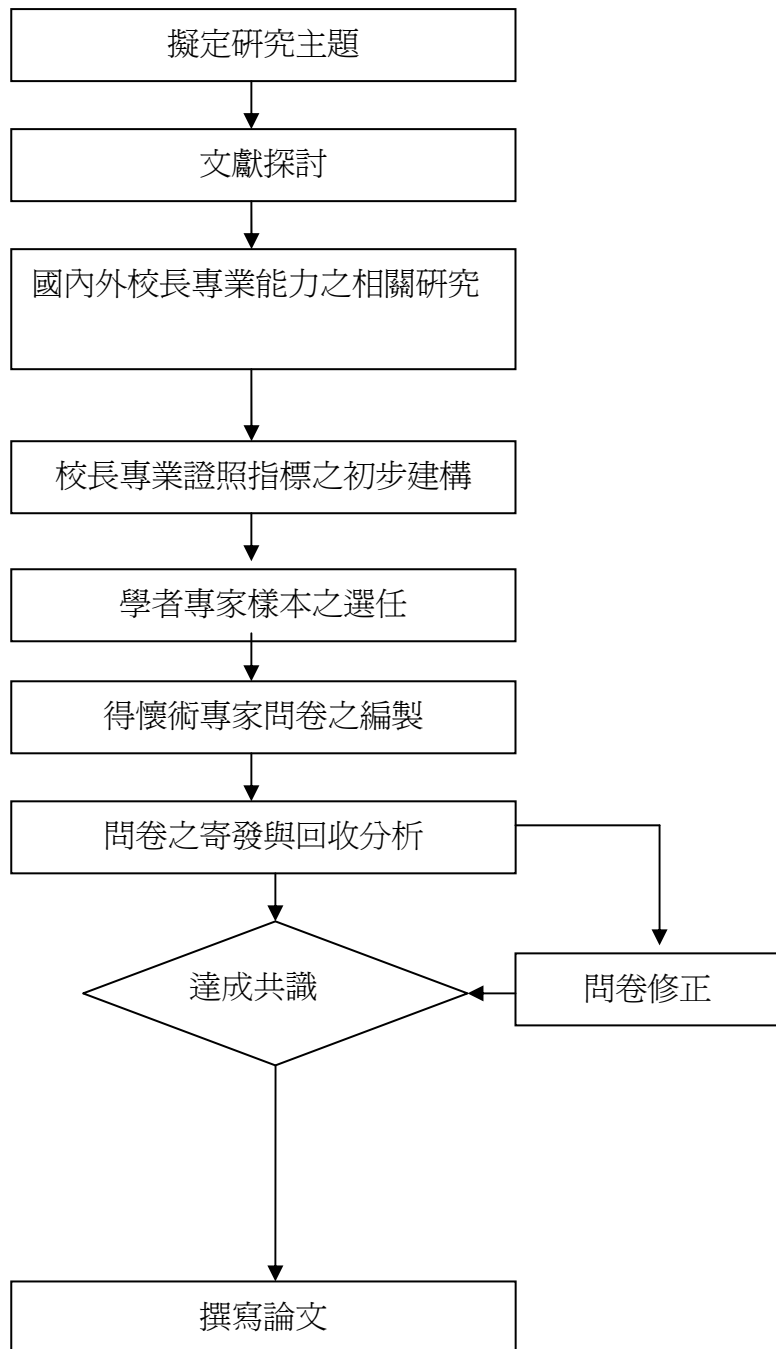


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：研究者自行整理

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究內容

本研究旨在建構我國國民小學校長專業能力之指標，主要的內涵是從校長所應具備的能力層面包括「行政領導」、「課程與教學領導」、「公共關係」、「專業發展」這四個層面。延伸出「行政管理」、「校務發展」、「領導課程發展」、「落實教學視導與評鑑」、「提升教與學的素質」、「營造優質教學環境」、「學校公共關係」、「塑造學校良好的公眾形象」、「持續的專業知能發展」、「具備專業道德責任」等十個向度，並從各個向度去擬定其具體能力指標。

二、研究對象範圍

本研究對象是以專家學者進行德懷術的問卷調查研究，主要以曾對校長專業能力此議題發表過學術著作或從事相關研究計畫的專家學者、現任校長們，以及通過校長遴選且受過完整的校長培訓課程的候用校長們作為問卷調查的對象。

貳、研究限制

本研究是以「建構我國國民小學校長專業能力指標之研究」為主題，經由文獻探討、得懷術等方法進行研究，在研究架構與方法上盼求完整，唯因受限主客觀因素，以致於在文獻資料蒐集、問卷編製、樣本選取等方面仍有所限制。茲分述如下：

一、在國外文獻資料蒐集方面

本研究在國外文獻的資料蒐集方面，主要以英美兩國為主要分析對象，因而欠缺英語系以外有關校長專業能力的資料，其次由於英美資料主要是透過網際網路來蒐集，考量時間與金錢之因素無法實際到該地獲取最新的資料，如美國教育

係屬於地方分權，各州對於校長標準不一，研究者僅以證聯會所建立的校長標準納入討論，無法全部探討之。此外，由於研究者主觀因素的攫取也會造成偏頗的現象，但為求研究的客觀性與整全性，研究者亦將持續的蒐集資料，以減少資料困難不足之處。

二、在問卷回收方面

本研究主要是採得懷術的問卷調查，藉由「行政領導」、「課程與教學領導」、「公共關係」、「專業發展」等四個層面擬出具體化的細目指標，因題目數量較多，再加上得懷術研究過程通常需要多次的問卷調查，研究過程冗長，填答者也需要花費相當多的時間去填寫每次的問卷，因此須有高度的熱忱與參與感，否則在問卷的回收上亦造成流失，影響到研究結果的代表性。

三、在對象選取方面

為求問卷結果的可行性及有效性，得懷術方面為求研究結果的需求以及時間、人力上等多種因素，因而採取立意取樣。