

## 第二章 文獻探討

本章主要從理論建構與實證研究兩方面進行國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之相關文獻探討(literature review)與分析(analysis)，以作為本研究之立論基礎，並建構本研究之研究架構。

本章共分三節加以析述，第一節是校長培育課程之理論與研究；第二節是校長績效管理能力之理論與研究；第三節是校長培育課程與校長績效管理能力之相關研究分析。茲將各節內容分述如下：

### 第一節 校長培育課程之理論與研究

Jones和Sparks (1996) 在「effective heads of department」一書中，針對學校領導人才的培養與訓練，指出成為學校領導者的儲訓圖像包括：1. 建構學校領導者的圖像；2. 經由認同感、價值感與風格化來形塑學校領導者；3. 如何成為一位成功的學校領導者等三個階段，以建構儲訓學校領導人才的知識系統。陳木金(2001)以學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五向度，來探討學校領導人才培養與訓練的實務內容，從學校領導管理系統知識儲訓的圖像建構分析，找出其信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識，來建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。

大抵說來，國內針對學校領導人才知識本位(knowledge base module)與能力本位(competence base module)之模式建構，已經歷學者多方的比較與分析；校長作為學校領導者掌握學校發展成敗之關鍵因素，其能否有效因應社會變革，在「解構與復活」、「零碎與拼貼」的後現代主義中存活，以有效經營學校場域之氣氛、掌握教育品質，已成為當前校長培育之關注要點；自2005年，由國立教育研究院籌備處所規劃之校長儲訓課程參酌英國國家學校領導學院(The National College for School Leadership，

NCSL) 於1997規劃之校長資格檢定制度 ( National Professional Qualification for Headteachers, NPQH) 理念解構、融合國內教育環境，於學校領導人之培育辦法；並經陳木金「國民中小學學校領導人才培訓計畫之規劃研究」將課程指標架構廓分為「專業儲訓課程」、「實務實習課程」、及「師傅制度課程」三大範疇，是為當前校長學 (principalship) 研究發展之關注焦點 (秦夢群，1999；陳木金，2004b；蔡秀媛，2000)。校長培育課程之理論、建構與相關研究，於本節中作一詳細之探討。

本節旨在探討校長培育課程之理論與研究，以下針對校長培育課程之定義與內涵、校長培育課程之目的與功能、校長培育課程之研究取向及校長培育課程之相關研究，進行探討與分析。

## 壹、校長培育課程之定義與內涵

探討我國目前之校長職前教育，係同時存在培育模式與甄試儲訓模式兩者 (陳宏彰，2005)。從校長培育的廣義面而言，甄選儲訓模式可被視為校長培育制度的一種方式；然若從嚴謹的意義而言，它不能被真正是為培訓制度 (林文律，2001)。可知，我國學校領導人之培育制度，其指稱或以校長培育制度、校長儲訓制度、或校長培訓制度等，說法分歧不一。由此，本研究首先針對校長培育與甄試儲訓制度之定義與內涵進行探討。

國內針對校長培育與儲訓課程之研究均有發展，篇章亦逐年增加，顯示其實愈受重視之程度；從全國碩博士論文與相關研究之分析可以得到印證。及至2007年2月研究者統計結果，以「不限欄位」查詢「校長培育」計有293筆資料，其中116篇為近三年研究成果，呈現逐年遞增之現況；縮小為「關鍵字」查詢「校長培育」計有8筆資料，其中6篇針對中小學校長培育制度進行分析，2篇針對高中制度進行探討；再以「不限欄位」查詢「校長培育課程」共計10筆資料，其中9篇以國中小校長進行分析，1筆探討高中校長培育課程。

於全國碩博士論文與相關研究之分析，經由「不限欄位」查詢「校長儲訓」計有138筆資料，其中37篇為近三年研究成果，同樣呈現逐年遞增

之現況；縮小以「關鍵字」查詢「校長儲訓」則有6筆資料；以「不限欄位」查詢「校長儲訓課程」計有56筆資料，其中與國中小校長儲訓課程相關者計12篇，與高級中學校長儲訓課程相關者計2篇，與政策變革相關者計14篇，與校長專業發展與學校經營管理能力相關者計28篇。以下係針對理論與內涵分別探討之：

## 一、校長培育課程之定義

以下分項析述之，首先針對校長培育課程之內涵、其次為校長培育課程之重要性，以及校長培育課程之理論建構，茲將內容分述如下：

### （一）校長培育課程之定義

#### 1.課程之定義

「課程」一辭之英文為「Curriculum」，是由拉丁文「currere」引申而來，原意為古羅馬競技場的跑馬道，隨著時間演變，該字接近於「學習的進程」之意（陳田雄，2005：20）。牛津辭典解釋「課程」意義有二，分別為「學習的過程(a course of study)」及「生活的過程(a course of life)」，前者意義較為狹隘，包含教學意圖、教學策略及教材的課程輯（curriculum packages）等範圍；後者則指教學過程中意圖、目標、教材等一切過程，為較廣闊之課程定義（Clandinin & Connelly,1992）。

黃政傑（1987）認為，課程之定義廣義係指個人由未成熟到成人生活過程中，所需循序歷經之活動歷程；其狹義則指學生於學校環境中依循一定程序而進行之活動。Goodlad（1979）認為，課程範疇包括有五：理想課程、正式課程、知覺課程、運作課程與經驗課程。

Ornstein&Hunkins（1988）曾將課程的定義分為四大類：一是把課程定義為行動的計畫，或用以達成預期目的的文件；二是把課程定義為處理學習經驗的事務；三是把課程視為研讀的領域（a field of study）；最後則把課程定義為學科（subject matter）（引自王金國，2001：219）。

黃光雄與蔡清田（1999）認為，課程之定義有以下五點：一、課程即科目；二、課程即經驗；三、課程即計畫；四、課程即目標；五、課程即研究假設。茲分述其內容：

#### （1）課程即科目：

係指課程即學校教學之科目內容，其課程之功能即為科目間之明確劃分，學習內容之選擇與組織較容易進行系統安排與設計。

此種課程之定義限制在於：易忽略學生對學習活動的主觀認知、創造力、思考能力、智能發展等，忽略教育過程中的動態因素、課程設計過程中相關的要素以及未能包括課外活動及學校生活經驗。

#### （2）課程即經驗

係指課程即學習之經驗意義。課程是學習者、學習內容與教學環境之間的交互作用，以及交互作用之後所產生的經驗歷程與實際結果。課程的功能在於可重視學習者個別差異、主體性與參與能力。

此種課程定義之限制在於：易忽略社會文化對課程的影響，不易明確區分正式課程與非正式課程之範疇，並且缺乏具體客觀之評鑑標準，實踐上難以顧及個別化。

#### （3）課程即計畫

係指課程即計畫意義。視課程為事前可規劃之歷程，作為教學計畫或學習計畫之種類。計畫性課程的功能在於，經由周密的計畫，規劃優良的學習的內容與方法，易於達成預期的學習結果。

此類課程定義之限制：忽略課程目標之合理性與意識型態的正當性，事前的課程計畫難以掌握複雜的教學情境，易形成教育監督管理與控制的手段，亦忽略學習者的興趣與個別差異。

#### （4）課程即目標

係指課程即一系列目標意義之組合。課程的功能可便於教育績效管理與行政運作控制。

此類課程定義之限制在於：容易忽略人類行為複雜性及社會交互作用

之發生，忽略教師在課程設計與發展的主動性。

#### (5) 課程即研究假設

係指課程即教導者於教室情境脈絡的教學過程，進行考驗之一套研究假設。課程的功能，可透過教學實務驗證課程理論；透過課程研究發展與實施過程，改進教學歷程與教學結果。

此類課程定義之限制在於，易導致教導者之壓力、無助感，教導者應被要求具備相當之專業自主能力。

魏昭雄（2003：33-35）研究國中校長職前儲訓課程，歸納課程之定義為六種類型：

#### (1) 課程即教學科目

認為課程等同教學科目，諸如中國古代的課程有禮、樂、射、御、書、數六藝；歐洲中世紀初的課程有文法、修辭、辯證法、算術、幾何、音樂、天文學七藝等。均是於教學科目的基礎上增加其他學科，逐漸建立為現代學校課程體系。

#### (2) 課程即有計畫的教學活動

係將教學的範圍、順序和進程，甚至教學方法和教學設計等，使有計畫的教學均合而為一，促使課程為較全面統整之概念。

#### (3) 課程即預期的學習結果

統整北美課程理論學者之觀點認為，課程不應僅為活動，而應直接關注預期學習結果或目標，將重點從手段轉向目的。認為課程首先應制定一套有結構、順序性的學習目標，過程中所有教學活動均為達到目標而實施。

#### (4) 課程即學習經驗

定義課程為學習經驗，把握學習者實際所學之知識經驗。課程即學習者體驗之經驗意義，而非重述的事實或演示之行為。

### (5) 課程即社會文化的再生產

此定義依據之基本假設認為：個體為社會的產物，教育就是要使個體社會化。課程應該反映各種社會需要，以便使學習者能夠適應社會，其定義之實質概念，在於使學習者經由學習之過程順應現存之社會文化結構。

### (6) 課程即社會改造

課程並非使學習者適應或順從社會文化，而是幫助其擺脫現存社會制度的束縛；因此，「學校即敢於建立一種新的社會秩序」，課程的重點應具焦於社會當前議題進行研討。

綜上所述，「課程」所涵括之範疇包含理想課程、正式課程、知覺課程、運作課程與經驗課程等不同層次；「課程」之內涵應針對教學科目研討、經驗意義之探求、計畫意義之擬定、目標發展之控制、研究假設之驗證與社會文化之反思等，並強調針對個體差異、社會文化等影響因素，建構系統化、動態、現代化之課程設計與發展。

## 2. 校長培育之定義

「校長培育」一辭之英文為「principal preparation」，或「preparation of principal」。統整學者對於「校長培育」之定義詳如表2-1：

表2-1 學者對校長培育之定義彙整表

| 學者（年代）    | 對「校長培育」之定義   |
|-----------|--|
| 王玉麟（1998） | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 「培育」乃為使就業人才更加卓越，發揮更佳的专业能力，在每個人投入每項工作之前，增加與增進其職前的各項教育、訓練、培植、養育的方案計畫之功能。</li><li>2. 「校長培育」之定義，即在投入校長工作之前，為確保校長專業的素質並發揮其最佳效力，所提供的各教育、訓練、培植、養育計畫。校長培育可能有不同實行方式，但用意都在於掌控校長專業的素質，以確保教育品質。</li></ol> |

續後頁

表2-1 學者對校長培育之定義彙整表（續）

|                        |  |
|------------------------|--|
| <p>林文律等（2000）</p>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「校長培育」是使有志成為校長者，得以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的知識、心向與能力的過程。</li> <li>2. 「校長培育」的過程或方式必須兼具校長專業知識、心向、能力的培養，其中可能涉及不同的課程及活動規劃，才能達成培育之目標。</li> </ol>  |
| <p>周幸吟（2001：24-25）</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「校長培育」之重要內涵有四：             <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）統一化專業養成之歷程；</li> <li>（2）確保校長專業的素質以提昇教育品質；</li> <li>（3）透過各種的課程及活動規劃，以涵蓋校長專業知識、心向、能力的培養；</li> <li>（4）校長篩選與校長培育在實施時間上可能會有不同的組合模式，而以我國為例在校長培育之前者為校長甄選，在校長培育之後者為遴選。</li> </ol> </li> <li>2. 「校長培育」之定義：以系統的、多元的及嚴格的課程與評鑑方法，提供現職校長或有意成為校長之人員專業培訓的管道，使之具備校長所需專業知識、心向與能力。</li> </ol> |
| <p>施宏彥（2001：12）</p>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「培育」之廣義應包含職前培育、實習、導入輔導及在職進修；狹義則指職前教育及實習。</li> <li>2. 「校長培育」的定義是「對於具有校長潛力的人員，經過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，以獲得校長遴用資格的教育方式」。該定義中說明了校長培育是一連串系統的專業課程與實習活動，以達成必備能力的養成，並揭示了適任校長人員的篩選，有培育前與培育後實施的不同模式。</li> </ol>   |
| <p>陳宏彰（2005：53）</p>    | <p>「校長培育」係使有志成為校長者，經過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，得以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的各項知識、心向（disposition）與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程。</p>  |

資料來源：研究者自行整理

由上述學者觀點可知，對於「校長培育」之名稱與定義學者看法並不一致。目前國內學者對於指稱校長職前教育所採用的說法分歧不一，對於校長培育制度、校長培訓制度、校長儲訓制度等用語皆而有之（陳宏彰，2005：53）。陳宏彰（2005）並歸納國內學者指稱「校長職前教育」指稱之分歧看法，探討「校長培育制度」、「校長培訓制度」與「校長儲訓制度」不同之意義認為，國內研究對於「校長培育」之定義，皆著重於一套完整系統的規劃，兼備校長職務所需的各項知識、心向（disposition）與能力的一段教育歷程；而探討「校長儲訓」者，則著重於進入校長職前的工作訓練，使在擔任校長職務時，即能立即勝任，其訓練時程亦較為短暫。

綜上所述，本研究定義「校長培育」之範疇包含培育前後之系統化、多元化之培育歷程，係針對有志成為校長之教育人才給予之篩選、專業能力培養、能力檢定、遴選資格檢定、且兼備校長職務所需的各項知識、心向（disposition）與能力水準之教育歷程；校長培育模式之設計，以運用專業課程與實習活動等不同規劃，發展校長必備能力之養成為其目標。

### 3.校長培育課程之定義

統整上述對於「課程」、「校長培育」之概念，並參酌學者對於「校長培育課程」之定義如下：

黃光雄、蔡清田（1999）認為，校長儲訓課程模式即是校長儲訓運作狀況的縮影，或是校長儲訓理想運作狀況之呈現，希望透過校長儲訓課程的發展，使未來辦理校長職前儲訓課程的執行工作成果獲得肯定，而有相當之績效。

蔡清田（1999）認為，國中小校長儲訓課程重視校長儲訓的教育人員、校長儲訓課程方案、受訓校長、校長儲訓的上課時間與校長儲訓的課程發展，係透過校長儲訓課程的總體經營改造，進行校長儲訓課程發展的永續經營。



陳田雄（2005：20）認為，校長儲訓課程是專門為校長所設計規劃的課程，為了培育老師、組長、主任成為未來的校長，是一種學習的歷程，將課程配合地方政府的需要，以及國中小學教育的目標，對於校長儲訓的教學課程做適當的安排，即為校長儲訓課程的意義。

#### 4.小結

綜合上述對於「課程」、「校長培育」與「校長培育課程」之概念，本研究定義「校長培育課程」，係指針對有志成為校長之教育人才，在培育前與培育後的篩選、培育與資格檢定之過程，經由不同培育（儲訓）機構依據校長職務應具備之知識、心向與能力所規劃之一連串系統化、多元化教育歷程。其課程科目之類別則依各主辦機構而有不同發展。

本研究並參酌林文律（2001）、陳宏彰（2005：52）之觀點，認為探討我國小學校長培育課程之現行制度，其範疇即應含括培育與儲訓二者不可偏廢。因此，本研究「校長培育課程」之內涵分析，歸納包含國內現行5個校長儲訓機構與4個校長培育機構之課程內涵，以探討校長培育課程之施辦對於校長績效管理能力之關係、影響兩者之因素、並提出綜合討論與建議，期待藉由本研究提出新發現，俾供相關單位規劃校長培育課程、主管教育行政機關、學校行政人員及後續研究之參考。

### （二）校長培育課程之重要性

#### 1.協助校長必備能力、校長專業發展、認知心理學理論、領導管理理論與教育改革以及教學與學習發展等知識之開展

林文律（1999b）由校長必備能力的觀點指出，校長培育的重要性在於：校長是一校之長，即應肩負著學校績效的重任，即必須經由一套健全完善培育的具體策略，才能培育出具備的校長知識、校長能力、校長心向、校長信念、校長價值觀、教育理念與行政哲學理念的好校長。肯切地指出我國在校長培育制度上之關鍵（引自陳木金，2005b：2）。

李安明（2002）則由教育與訓練之成效觀點提出認為，除了法規的制度方面，校長培育制度中課程與教學方法之設計尤為重要。尤其近年來對於校長領導的角色，越重視教學領導的層面，要推行一個兼顧行政與教學領導課程特色的校長培育模式，課程方案的設計是其成敗之關鍵要素。

施宏彥（2001）指出，校長培育確有其必要性，此必要性可從校長專業發展、認知心理學理論、領導管理理論與教育改革等四個面向來探討之。從校長專業發展面向而言，校長的工作性質跨越教育專業與行政專業，校長必須更具備專業的能力；從認知心理學理論面向而言，校長必須具備領域內的知識與程序性的知識；從領導管理理論面向而言，校長的領導能力與行政專業權威將有助於校長領導權力的發揮及學校管理的運作；從教育改革面向而言，校長在教育改革中佔有重要的一席之地，沒有校長的支持、承諾及協助，持續的改革是無法發生的（引自陳宏彰，2005：54）。

陳宏彰（2005：54）統整國內學者之觀點，於施宏彥所提出之校長培育四個必要性外，復納入當前學校重視教學與學習發展之概念，亦即校長培育的重要性可從五個面向討論，包含有：校長專業發展、認知心理學理論、領導管理理論、教學與學習發展和教育改革面向。以符合教學領導與學生學習的發展。

林文律（1999）認為校長職前教育除需與校長的工作內容及其所需具備的知識能力相結合才發生意義，並且更進一步提出校長儲訓的重點與用處，將其歸納為七點如下（引自沈進發，2000：64）：

- （1）課程應有教育哲學的部分，以引領學員未來教育的方向，省思自我專業知能與態度，並且培養校長的特質、價值觀、人生觀。
- （2）理論課程，重點在於培養校長宏觀的理念、瞭解教育發展與改革的潮流與新取向。
- （3）儲訓內容應含納校長常面臨的各種困境，並且作狀況的演練，吸收與分享相關的經驗。
- （4）課程宜多用實務演練，針對同一狀況將不同的方法加以比較分析。

- (5) 儲訓時應營造主動積極的學習氣氛，引導學員合作學習與自力學習，並且以最高標準要求自己。
- (6) 儲訓用處在於認識同儕，結交好友，成為日後學校經營互相學習、支持的對象。
- (7) 儲訓時透過同儕的討論可以分享彼此的經驗與專長，從討論中，學員建立起自己的教育哲學觀與自我價值判斷。

## 2.提升校長專業發展、人才培育制度之效能

於政策方面，林志成（2005）指出，目前國內校長儲訓或培育的方案在整體系統、課程內容、教材教法、實習及評量都仍待改善；若能建構高效能的培育方案，必能有效提升校長專業發展的成效。秦夢群（2000）我國在校長遴選制度上已經跨出一大步，今後的努力方向，應先從培育制度著手。畢竟有專業的候選者，才能考出真正的人才（引自陳宏彰，2005：54）。

## 3.建構多元、系統化培育制度之模式

由國外校長培育制度之觀點，周幸吟（2001：26）認為，探討林天祐、吳清山（2000）歸納之美國各州教育行政領導人員三種培育模式 Developmental 模式、LIFTS（Leadership Initiative for Tomorrow's Schools）模式與PBL（Problem-based Learning）模式，經由分析三模式內涵發現，其除了揭示「培育模式」外，亦強調培育「課程設計」之重要性，認為應重視課程中實務與理論的比重，以及先後問題、課程實施方式、課程設計的核心理念、實習時間長短、實務與理論結合等要素進行妥善之規劃。

## 4.小結

綜上所述，無論從校長必備能力、校長專業發展、認知心理學理論、領導管理理論與教育改革、教學與學習發展，或者教育政策、國外校長培育制度之分析，均肯認校長培育課程規劃之重要與必要性。以下，茲針對校長培育課程之理論建構加以析述之：

### （三）校長培育課程之理論建構

王保進（2002）指出，如果要使有志於擔任校長職務的人具備該職務所需的各種知識、心向與能力，才能具備校長任用資格，就應對校長職務本身進行工作分析，並且將校長職務所需具備的各種知識、心向與能力做出非常清楚明確的說明（引自葉信一，2005：12）。洪梅炤（2002：3）指出目前世界各國對於中小學之校長培育制度，均同時兼重知識與能力兩面向，並透過校長證照制度的實施，評定校長之各項能力，此種兼重知識與能力的校長培育隨著培育理念的發展趨勢，表現於校長培育教學方法與課程內容的設計上。

因此，陳木金（2002，2005b）認為，探討校長培育制度之課程，首先應瞭解學校領導人才能力指標的內涵；其統整校長學校經營實務內涵有七，包括：校務計畫、組織發展、行政管理、教學視導、公共關係、領導能力、專業能力等校長專業能力評鑑項目，並以作為學校領導人才培訓課程規劃的內涵與指標之效標，使課程設計持續聚焦於校長核心能力之培養。

葉信一（2005：12）、施宏彥（2001）看法相同，前者認為要規劃校長職前的儲訓目標及課程，首先要瞭解校長必須具備哪些能力，並依校長所需具備的各種能力來進行相關課程的排定，雖然現行各縣市儲訓制度略有差異，但儲訓模式大致相同，發展引導性、理念性的課程仍有其必要；後者於「國民小學校長培育模式」研究指出，我國應發展國民小學校長能力指標，以作為校長培育之基礎，並經由建立國民小學校長能力指標的之向度，與英美各國經驗作為對照，並與校長課程規劃、校長評鑑、遴選制度產生密切連結。

國內外研究校長專業能力者實不勝枚舉，以下，茲針對（一）國內學者研究、（二）國外學者研究、（三）國內外主要教育主管機構三向度，統整校長專業能力指標彙整表，詳如表2-2：

表2-2 校長專業能力指標彙整表

| (一) 國內學者對校長專業能力之歸納 |   |
|--------------------|---|
| 學者 (年代)            | 對「校長專業能力」之觀點  |
| 林文律 (1999a)        | <p>請教學校行政在職碩士班現職校長與主任，並參考校長職務相關文獻資料，發展33項校長應具備之各項能力。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立學校願景</li> <li>2. 領導同仁共赴目標。</li> <li>3. 塑造學習型組織</li> <li>4. 生涯規劃與終身學習。</li> <li>5. 領導能力</li> <li>6. 統觀全局能力。</li> <li>7. 洞察力</li> <li>8. 通權達變。</li> <li>9. 高層次思考</li> <li>10. 營造富思考文化學校環境</li> <li>11. 建立良好學校文化</li> <li>12. 教學能力。</li> <li>13. 教學領導</li> <li>14. 行政能力。</li> <li>15. 行政指導</li> <li>16. 執行上級政策。</li> <li>17. 熟悉法令規章</li> <li>18. 蒐集、分析、組織資訊。</li> <li>19. 推動校務改革</li> <li>20. 公共關係。</li> <li>21. 人際溝通</li> <li>22. 解決紛爭。</li> <li>23. 主持會議</li> <li>24. 時間管理。</li> <li>25. 財務管理</li> <li>26. 評鑑能力。</li> <li>27. 危機處理</li> <li>28. 校園規劃與學校建築。</li> <li>29. 具前瞻性的有效決定</li> <li>30. 解決問題能力。</li> <li>31. 研究能力</li> <li>32. 挫折容忍力。</li> <li>33. 分析、批判與反省能力</li> </ol> |
| 秦夢群 (2003)         | <p>以階層分析法所建構的校長評鑑指標中，認為校長專業的能力應包含6項第一層級能力，23項第二層級能力。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依法行政與執行教育政策</li> <li>2. 課程與教學領導</li> <li>3. 學校組織運作</li> <li>4. 教育專業提升與改革</li> <li>5. 學生事務與管理</li> <li>6. 溝通技巧與公共關係</li> </ol>  |

續後頁

表2-2 校長專業能力指標彙整表（續）

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <p>陳木金（2003）</p>                   | <p>「學校經營實務系統知識培訓內容向度指標」，建構校長應具之能力，共分5 向度，75 項能力指標：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校務發展能力指標</li> <li>2. 行政管理能力指標</li> <li>3. 教學領導能力指標</li> <li>4. 公共關係能力指標</li> <li>5. 專業責任能力指標</li> </ol>                |
| <p>張明輝（2003）</p>                   | <p>歸納卓越的中小學校長候選人宜具有之能力包含：（引自葉信一，2005：75）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 策略管理能力</li> <li>2. 執行力</li> <li>3. 注意力</li> <li>4. 創造力</li> <li>5. 默默領導力</li> <li>6. 教育行銷能力</li> <li>7. 科技運用能力及創新管理能力</li> </ol> |
| <p>（二） 國外學者對校長專業能力之歸納</p>          |   |
| <p>Velsor和Hellawell<br/>（1992）</p> | <p>經由檢視和比較分析十六種管理人員的回饋量表中發現，身為學校領導者應具備之領導能力包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人際關係能力、2. 專業條件。</li> <li>3. 教學領導能力、4. 行政領導能力。</li> </ol>   |
| <p>Lashway（1997）</p>               | <p>「學校領導人員潛能評量」研究提出，一位稱職的學校領導者應具備以下領導能力與特質：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社會的支配能力</li> <li>2. 願景塑造能力</li> <li>3. 智力</li> <li>4. 人際關係</li> <li>5. 專業能力</li> <li>6. 領袖特質</li> </ol>                       |

續後頁

表2-2 校長專業能力指標彙整表（續）

|                        |   |
|------------------------|---|
| Hallinger (2001)       | <p>歸納美國、澳洲、紐西蘭、英國等國家校長培訓與必備能力，將校長培育和表現標準分為：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實證經驗：指使命、願景與目標。</li> <li>2. 學校文化：如合作、互尊互信以及改變學校文化等。</li> <li>3. 政策與過程；如時間管理、政策適應社區脈絡等。</li> <li>4. 組織與資源：如發展有效調和策略、獲得學習必要資源、發展合作關係、創建組織化結構、尊重不同意見</li> <li>5. 教學技能：如建立專業發展、對教師改善教學提出回饋、獎勵成就以及與教職員發展安全信賴關係等。</li> <li>6. 計畫與指導：如成為創新教學的領導者、注意學生學習焦點、從需求和反映結果發展學校改善計畫等。</li> <li>7. 學校與社區關係：如培養家長參與自己孩子的教育、提供社區社會性服務、學校市場化、家長參與正式化、成為社區政治與道德領導者等。</li> <li>8. 資訊蒐集與決策：如分享決策權責、創造高效能的管理團隊、系統地蒐集資訊以及不斷尋找新解答等</li> </ol> |
| (三) 國內外教育機構對於校長專業能力之歸納 |   |
| 教育培育機構                 | 對「校長專業能力」之看法  |
| 國立教育資料館<br>(2001)      | <p>「國民中小學校長專業能力發展標準」將當前理論與實務，所公認較重要適當的校長專業能力發展標準做整理與歸納，共分為6大領域、19 項行為、59 個行為指標。（引自陳宏彰，2005：56）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校務發展與評鑑；另包含二項行為。</li> <li>2. 行政管理；另包含四二項行為。</li> <li>3. 教學領導；另包含三二項行為。</li> <li>4. 學校公共關係；另包含四二項行為。</li> <li>5. 人格特質與態度；另包含三二項行為。</li> <li>6. 專業發展。另包含三二項行為。</li> </ol>  |

續後頁

表2-2 校長專業能力指標彙整表（續）

|  |  |
|--|--|
| <p>美國全國小學校長協會（National Association of Elementary School Principals, NAESP）2000</p> | <p>針對中小學校長基本能力歸納出十大向度七十四種能力（引自葉金田，2005：49）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 領導行為：良好人際關係、鼓勵員工提升工作熱忱</li> <li>2. 溝通技巧：有效表達與說服他人能力等。</li> <li>3. 團體歷程：帶動團體動力技能及善用衝突解決辦法</li> <li>4. 課程：領導課程實驗與研究、控管課程實施流程等。</li> <li>5. 教學：熟悉教學與學習原理、教材教法與教學評鑑</li> <li>6. 績效：對學校發展、學生等設定較高的工作期望等。</li> <li>7. 評鑑：利用多元評量進行學習與教學成效的了解等。</li> <li>8. 組織：應用時間管理及有效策劃工作等。</li> <li>9. 經費預算：了解預算程序、編列及有效運用資源</li> </ol> |
| <p>英國學校領導學院（National College for School Leadership, NCSL）2003</p>                  | <p>針對2001年提出校長十七項特質與標準，2003年復提出國家校長的五項標準（引自葉金田，2005：43）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長的核心目標、</li> <li>2. 領導的重要結果、</li> <li>3. 專業知識與理解、</li> <li>4. 技能與特質、</li> <li>5. 領導的基本範圍。</li> </ol>  |
| <p>英國教師訓練局（Teacher Training Agency, TTA）1996</p>                                   | <p>歸納校長應具備之能力如下：（引自葉金田，2005：41）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 領導能力與專業能力</li> </ol> <p>領導能力－</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）.建立有效能的學校組織、明確的願景，並激勵成員。</li> <li>（2） 能積極興革、提出具體做法、追求學校進步與長遠目標。</li> <li>（3） 善於計畫與組織。</li> <li>（4） 能適時指導與安排他人工作。</li> <li>（5） 能組織高效能工作團隊並適時與以協助。</li> <li>（6） 能與他人共事。</li> <li>（7） 能分配職務、充分授權並掌控進度。</li> <li>（8） 能激勵學校同仁、家長及社區。</li> </ol>         |

續後頁



表2-2 校長專業能力指標彙整表（續）

|  |   |
|--|---|
| <p>英國教師訓練局<br/>(Teacher Training<br/>Agency, TTA) 1996</p> | <p>(9) 能訂定標準並以身作則。</p> <p>(10) 能尋求他人意見與支持。</p> <p>(11) 對事情具靈敏度與覺察能力。</p> <p>(12) 對不同情境展現不同領導風格。</p> <p>專業能力一</p> <p>(1) 能獲得他人信賴並影響他人。</p> <p>(2) 能對他人工作提供專業指導。</p> <p>(3) 能有效運用視導及研究結果。</p> <p>(4) 能學習並運用教育以外的良好做法。</p> <p>2. 決定的能力</p> <p>(1) 收集資料、分析資料、做出判斷與決定。</p> <p>(2) 對相關訊息資料能分析解讀。</p> <p>(3) 具創意思考並能尋求契機解決問題。</p> <p>(4) 有良好判斷能力。</p> <p>3. 溝通能力</p> <p>(1) 能有效以口頭或書面方式溝通。</p> <p>(2) 能有效與人磋商及諮詢。</p> <p>(3) 能有效管理溝通系統。</p> <p>(4) 能有效主持會議。</p> <p>(5) 能建立、維護及使用有效的溝通網路。</p> <p>4. 自我管理的能力</p> <p>(1) 訂出事情輕重緩急，有效運用時間。</p> <p>(2) 在期限前完成工作。</p> <p>(3) 能自我產生工作動力。</p> <p>(4) 能完成具挑戰性的工作目標。</p> <p>(5) 能追求自我專業發展。</p> |
|--|---|

資料來源：研究者參酌陳宏彰（2005）、葉金田（2005）、葉信一（2005）  
整理而成

綜上所述，國內外學者專家與教育培育辦理機構針對校長所應具備之能力項目所舉甚多，分類亦不相同，有以向度、指標區分者；亦有以領域、行為、行為指標劃分者，然大致不脫校務發展能力、行政管理能力、教學領導能力、公共關係能力、專業責任能力等教育政策、學校行政與校長個人特質之範疇。需注意者在於，有些行為指標之項目過於繁複，或有些於社會現狀不合，探討校長培育制度之課程，首先應瞭解學校領導人才能力指標的內涵以作引導性、系統性之課程規劃，並應與時俱進，注重校長個人特質之獨特性，如此建構之課程內涵，才能真正發揮協助校長教育專業知能發展之鵠的。

## 二、校長培育課程之內涵

以下分項析述之，首先針對校長培育課程之源流發展、其次為校長培育課程之權責單位，以及校長培育課程之內涵分析，茲將內容分述如下：

### (一) 校長培育課程之源流發展

前文以探討我國現行校長培育與儲訓度並行之現狀，為瞭解我國校長培育制度之歷史沿革，本研究參酌鄭東瀛（1999）、林海清（2000）、洪梅炤（2003）、陳田雄（2005）、陳宏彰（2005）等人之研究成果，歸納我國校長儲訓與培育制度與主管機構之沿革詳如圖2-1。

陳田雄（2005：13-14）研究指出，我國國中小校長職前儲訓的沿革可分為三階段：1.臺灣省政府統一辦理校長儲訓時期（1999年以前）；2.地方縣市政府自行辦理校長儲訓（1999年以後）；以及3.委託師資培育機構培訓校長（2000年以後）。陳宏彰（2005：48-51）研究則認為，目前我國國中小學校長儲訓與培育制度的沿革，認為可劃分為以下三個時期：1.欽點派用期（1945至1965年）；2.甄試儲訓派任期（1965至1999年）；3.甄選儲訓、培育模式並行期（1999年迄今）。並且，其與洪梅炤（2003）針對2001年《國民中小學校長主任甄選儲訓及教師介聘辦法》後改變之現行培育制度有不同之看法，洪梅炤認為臺灣地區校長職前教育的過渡期已然結束，目前呈現漸趨一致之辦理模式；陳宏彰（2005）則以為尚待存疑。



茲將圖2-1所示說明如下：1965年《國民教育人事改進方案》、《臺灣國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法》為我國校長培育制度之濫觴；1999年精省後公佈之《國民教育法修正案》更作為我國校長遴選制度之先河；及至2001年，更為我國校長培育與儲訓地方自辦、相關培育、儲訓機構分立之始。

由此，研究者以1965年、1999年、2001年此三年代作為區分，將我國校長培育與儲訓源流發展區別為四，分述如下：

### 1. 1965年以前

周幸吟（2001）認為，1945年到1965年間，我國國中小學校長的產生，乃由縣市政府根據1945年《國民學校及中心國民學校規則》、《國民學校法》及1946年《公立及私立中等學校校長任免章程》等規定直接選派。

此階段對於校長產生之方式，僅規定「由省縣政府核定委任」，對於「合格」之定義唯於《國民學校及中心國民學校規則》第九條第四款中規定「服務兩年以上具成績之合格教師」作為合格校長的基本條件，在評選上也沒有一套公正合理及公開的甄選過程（洪梅炤，2002）。本階段以1965年省政府制定《國民教育人事改進方案》、《臺灣國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法》為界，1965年之條文制定可為我國校長儲訓制度之濫觴。

### 2. 1965至1999年

陳田雄（2005：13-14）探討1991年臺灣精省以前之儲訓制度指出，臺灣省二十一縣市之中小學校長職前儲訓乃由臺灣省政府教育廳共同規劃，分由中等學校教師研習會負責中學校長、臺灣省國民學校教師研習會負責小學校長之培育作業；而僅臺北市及高雄市兩直轄市政府自行於1981年設置臺北市教師研習中心、1987年設置高雄市公教人力資源發展中心分別辦理校長儲訓工作。

此階段校長培育制度之優點在於各縣市政府可節省經費和人力資源，來自不同縣市之候用校長統一集中儲訓，可於儲訓過程中透過各縣市教育行政業務之經驗分享、意見交流、互相觀摩學習，或至不同之教育見

解，於儲訓中建構自我未來辦學之教育願景；然陳田雄（2005）亦指出統一集中校長儲訓之方式，對於地方學校實際實習經驗、各縣市政府教育行政施政方針之了解程度等，均成為培育制度初期發展之弊病所在。

### 3.1999年至2001年

我國國民小學校長培育制度由1999年精省後之《國民教育法修正案》，提出地方縣市政府自行辦理校長儲訓，使校長培育之職責歸屬於地方政府。但此項作法爭議不斷，陳田雄（2005：13-14）研究認為，地方政府自辦中小學校長培育，許多縣市充分運用暑假或週休兩個假日進行校長儲訓研習課程的規劃設計，既維護學校校務正常運作，亦節省地方政府教師代課鐘點費，並增加候用校長與師傅校長、教育主管機關、學校行政人員之接觸交流，促進實務經驗之分享；然弊病亦叢生，如秦夢群（1999）指出，國教法修正案通過後，儲訓工作改由各縣市負責，由於規模小且經費短絀，其所辦儲訓的功效更令人擔憂，統整其缺失諸如：儲訓校長研習時間較短、專業知能課程太少、缺少各縣市教育行政事務經驗交流分享、地方政府經費人力狀況不一，均成為地方自辦校長培育窒礙難行之要素。

### 4.2001年迄今

由此，自2001年起政府復編列預算，首先於中央增設校長儲訓機構，並支持地方政府將此業務委託相關機構辦理，故國內現行校長培育之權責單位儲訓單位有五、培育單位有四，前者為國立教育研究院籌備處、教育部中等學校教師研習會、臺北市教師研習中心、高雄市政府公教人力資源發展中心、國立臺中教育大學教育學系；後者為國立政治大學校長培育中心、國立臺北師範大學中等學校校長培育與專業發展中心、臺北市立教育大學中小學校長培育及專業發展中心、國立臺北教育大學中小學校長培育與專業發展中心。其送訓單位與送訓校長類別，詳如表2-3所示。

表2-3 我國校長儲訓與培育之辦理

| 1、校長儲訓機構                    |  |        |
|-----------------------------|--|--------|
| 主辦單位                        | 送訓縣市   | 送訓類別   |
| 國立教育研究院籌備處                  | 新竹市、雲林縣、嘉義市<br>嘉義縣、臺南縣、臺南市<br>屏東縣、花蓮縣、臺東縣<br>澎湖縣、金門縣、連江縣 | 小學校長   |
| 教育部中等學校教師研習會                | 新竹市、雲林縣、嘉義市<br>嘉義縣、臺南縣、臺南市<br>屏東縣、花蓮縣、臺東縣<br>澎湖縣、金門縣、連江縣 | 中學校長   |
| 臺北市教師研習中心                   | 臺北市  | 中學校長   |
| 高雄市政府公教人力資源發展中心             | 高雄市  | 中小學校長  |
| 國立臺中教育大學教育學系                | 臺中縣、彰化縣、南投縣  | 中小學校長  |
| 2、校長培育機構                    |  |        |
| 主辦單位                        | 送訓縣市   | 送訓類別   |
| 國立政治大學<br>校長培育中心            | 臺北市、桃園縣  | 中小學校長  |
| 國立臺灣師範大學<br>中等學校校長培育與專業發展中心 | 臺北市  | 中等學校校長 |
| 臺北市立教育大學<br>中小學校長培育及專業發展中心  | 臺北市  | 中小學校長  |
| 國立臺北教育大學<br>中小學校長培育與專業發展中心  | 至九十四學年度已無，改為<br>校長專業發展博士學分班                              | 中小學校長  |

資料來源：研究者自行整理

依表2-3校長儲訓與培育之權責單位，茲分項說明如下：

## (二) 校長培育課程之權責單位

根據現行《國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法》第十條第二項：「甄選、儲訓及候用作業，由直轄市、縣（市）主管教育行政機關訂之。」我國目前於校長培育之權責係交予地方政府自行負責辦理。分析當前我國校長培育權責單位，詳如表2-3。

### 1. 校長儲訓機構

#### (1) 國立教育研究院籌備處

國立教育研究院籌備處所屬之「臺灣省國民學校教師研習會」曾辦理之「臺灣省國民學校校長主任儲備訓練班」，為臺灣校長儲訓模式之濫觴，歷史最為悠久，經驗最為豐富，目前各縣市自辦之校長儲訓仍多以國教研習會所建構的儲訓制度為基礎（李俊湖，2002）。

國立教育研究院之前身--國民學校教師研習會係於1955年成立，其中歷經「臺灣省國民學校教師研習會」與「教育部臺灣省國民學校教師研習會」等名稱。1999年精省後更統整為「國立教育研究院籌備處」，2002年7月正式承接原單位業務。該會自創立以致於轉型、轉進至國立教育研究院，素有「國教聖地」之美稱，除辦理教師在職進修外，並兼及國小校長與主任之職前訓練，96年度已辦理第106期的國民小學校長儲訓班課程（國立教育研究院籌備處，2003，2007）。

#### (2) 教育部中等學校教師研習會

臺灣省中等學校教師研習會係於1987年成立於臺中豐原市，負責辦理我國中學校長儲訓班，1999年精省迄今，部分縣市仍委託省政府規劃辦理國中小長儲訓（陳宏彰，2005：62）。2003年恢復921前儲訓課程，復接受臺灣省各縣市委託辦理中學校長、主任儲訓（黃新發，2005）。

教育部中等學校教師研習會之前身--「臺灣省中等學校教師研習會」，乃於1987年成立，1999年改隸教育部更名，並負責辦理教育局督學、課長暨國民中學校長、主任之儲備訓練（教育部臺灣省中等學校教師研習會，2006）。

### (3) 臺北市教師研習中心

臺北市教師研習中心係於1981年成立，負責辦理教師在職進修與研習活動（臺北市教師研習中心，2006）。1999年修法前，臺北市教師研習中心負責辦理中小學校長儲訓的教學工作。2001年臺北市教育局分別委託臺北市立師範學院和國立臺北師範學院，開設國民小學校長培育班，以培育認證方式培育國民小學校長，臺北市教師研習中心原負責校長儲訓教學工作乃轉由臺北市立師範學院與國立臺北師範學院設有之中小學校長培育及專業發展中心，負責推動教學工作（陳宏彰，2005：62）。目前，臺北市教師研習中心乃負責校長甄試及格後之儲訓工作，為校長專業之養成教育。

### (4) 高雄市政府公教人力資源發展中心

高雄市政府公教人力資源發展中心係於1987年3月由原「公務人員訓練中心」與「教師研習中心」二機關裁併成立（高雄市政府公教人力資源發展中心，2006）。1999年修法前後，高雄市中小學校長職前教育的教學單位並無改變，由高雄市政府公教人力資源發展中心（2003年，更名為高雄市政府公教人力資源發展局）接受高雄市政府委託辦理儲訓課程、遴選教學師資、學習評量及儲訓其間的各项教學與事務工作（陳宏彰，2005：62-63）。

### (5) 國立臺中教育大學教育學系

各縣市中小學校長儲訓除了委託臺灣省政府文教組辦理外，亦有委託師範學院辦理儲訓者。其法源依據為教育部法規會在2001年，修正通過之「國民中小學校長主任甄選儲訓及教師介聘辦法」。其規定直轄市、縣市主管教育行政機關，可聯合辦理中小學校長、主任的甄選與儲訓，也可以委託師範學院、設有教育系所的大學或各級政府所設之教育人員在職進修機構辦理（陳宏彰，2005：63）。第一期中小學校長儲訓課程於2006年首度辦理，學員包括臺中縣市、與南投縣之國中小候用校長（國立臺中教育大學教育學系，2006）。



## 2. 校長培育機構

目前我國國民中小學校長培育工作，共有三所大學負責--國立政治大學校長培育中心、臺北市立教育大學中小學校長培育及專業發展中心以及國立臺北教育大學中小學校長培育與專業發展中心；中等學校校長培育則由國立臺北師範大學中等學校校長培育與專業發展中心負責辦理。

### (1) 國立政治大學「校長培育中心」

國立政治大學校長培育中心係於2005年辦理第一期校長培育班招生，其中心乃由國立政治大學教育學院主辦、校長培育中心、教師研習中心共同承辦，提供中小學校長培育及專業發展的機會，並配合各縣市政府當前中小學校長培育之需求提昇中小學校長專業發展知能目前主要接受臺北市、桃園縣政府教育局委託辦理中小學校長培育班（國立政治大學校長培育研究中心，無日期）。

### (2) 國立臺灣師範大學「中等學校校長培育與專業發展中心」

2003年7月國立臺灣師範大學進修推廣部接受臺北市教育局委辦第一屆中等學校校長培育班，其創立宗旨除了培育中學校校長外，同時也提供現職校長專業發展課程，以確保並提升校長領導專業知能（陳世哲、劉春榮，2005）。目前以接受臺北市政府教育局委託辦理臺北市中等學校校長培育班為鵠的，提供校長培育課程及提供現職校長專業發展課程為其主要宗旨（國立臺灣師範大學中等學校校長培育與專業發展中心，2006）。

### (3) 臺北市立教育大學「中小學校長培育及專業發展中心」

臺北市立師範學院之中小學校長培育及專業發展中心，中心重要工作包括校長培育、校長專業發展、校長績效評鑑、校長網路平臺與社群與校務發展與評鑑等研究計畫（陳宏彰，2005：63）。該中心主要目標在接受政府委託，辦理國民小學校長培育、資格鑑定、認證、專業發展等相關業務（臺北市立教育大學中小學校長培育及專業發展中心，2006）。

九十六學年度接受現任教育局暨所屬機構、臺北市立各級學校教育人員以及現任臺北市境內國立師範校、院或其他公立學校、院附設實驗國民中、小學教師，並採二階段甄試申請制，合格者可獲資績加分（臺北市立教育大學中小學校長培育及專業發展中心，2007）。

#### (4) 國立臺北教育大學「中小學校長培育與專業發展中心」

國立臺北教育大學中小學校長培育與專業發展中心係於2001年1月奉教部核准設立，並於同年8月開始運作（國立臺北教育大學校長培育與專業發展中心，2006）。惟至九十四年度，已由新成立之「校長專業發展博士學分班」取代，其接受經教育部認可之國內外大學（校院）畢業，已獲有碩士學位證書（含研究所40學分班），現職校長。旨在提供現職校長、退休校長在職進修相關專業知能（國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，2007）。

### (三) 校長培育課程之內涵分析

楊振昇（1999）指出，目前國小校長的儲訓課程內容缺乏校長乃「教學領導者」觀念的建立與能力的培養，亦即是說，行政領導與教學領導的課程應兼顧，才能將校長培養成為「教師的教師」；王保進（2002）指出，現任國小校長對職前儲訓方案的整體滿意度、學習情形，以及對其專業能力的提昇情形雖都有不錯的評價，然而就課程上，仍稍嫌有不足，如：校園危機處理、校長心理壓力調適、學校公共關係、學校本位課程發展、教育行政領導、學校總務、教育行政決定、教育行政溝通、人際關係、學校主計等；魏惠娟（2003）則認為學校領導人的培訓方案，這幾年來無論在課程設計方面或實務方面，實質上都沒有太大的差異。葉信一（2005：52）於「國民小學校長職前儲訓之研究—以嘉義縣為例」研究中探討國內校長職前儲訓課程之實施發現，國內現行校長儲訓制度之課程實施，尚有許多足堪改善之空間。

林文律（2001）指出，「課程」是培訓中小學校長是否成為優秀領導者的重要關鍵，課程的規劃除了需有理論的基礎外並應建立嚴謹的設計程序，如此才能有效達成人才培訓的目標，因此，在進行校長培育班課程設計時，應就校長應具備的知識、能力與心向三方面加以考慮。均顯示校長培育課程之重要意義，並提出可能之規劃設計方向。

準此，本研究首先彙整現行國內實施校長培育之權責單位規劃之課程

內涵，詳如表2-4，復探討國內相關校長培育與儲訓課程內涵之研究報告，整理其結論與建議，詳如表2-5。並且，歸納為本研究「國民小學校長培育課程」研究向度，詳如表2-6。

表2-4 我國校長培育機構課程內容彙整

| 校長儲訓機構           | 課程內涵  |
|------------------|---|
| 國立教育研究院籌備處       | <p>以第103期（95.3.20-95.5.21八週）為例：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.課程內含包含九大課程類別</li> <li>2.規劃以「校長專業培訓課程」、「校長現場實習課程」與「校長師傅教導課程」三部分為核心。</li> <li>3.其下分別再細分為「校長專業責任」、「校務發展」、「行政管理」、「學校公關與行銷」、「教學領導」、「其他」等六大類課程。</li> <li>4.比較第102期課程內容，增加了「其他」一項，內涵為生活與抒壓、攝影藝術欣賞、野外探索活動、與身心靈健康管理。</li> </ol> <p>（陳木金，李俊湖，2006；國小校長儲訓班班研習課程實錄102期，2005）</p> |
| 教育部<br>中等學校教師研習會 | <p>課程內容分為六大類：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.博雅素養</li> <li>2.國民教育政策</li> <li>3.教育專業知能</li> <li>4.學校行政專門知能</li> <li>5.學校行政實務</li> <li>6.綜合休閒活動，</li> </ol> <p>另有各15小時的「彈性課程」、「空白課程」，並透過專書研讀心得、學習檔案與儲訓心得、期末學科測驗以及學校行政實務實習等多元方式進行學習成果的評量。</p>  |

續後頁

表2-4 我國校長培育機構課程內容彙整（續）

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <p>臺北市<br/>教師研習中心</p>       | <p>課程包含帶狀課程與單元課程兩大區塊：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.帶狀課程：為課程規劃之經，每週環繞週主題深入教育實務之知能。</li> <li>2.單元課程：為課程規劃之緯，貫串儲訓各週學習統整。</li> <li>3.課程主軸以週主題呈現，包含建立願景、前瞻領航、有效行政、發展課程、友善校園、統整資源、營造校園及開創新局等週主題。</li> <li>4.「帶狀課程」包括優質校務發展計畫、問題導向學習研究、標竿學習、師徒教導、議題研討、經驗分享等課程。在國民小學候用校長儲訓課程方面，結構與前者大致相同，唯在週主題內容有所增刪。</li> </ol> |
| <p>高雄市政府<br/>公教人力資源發展中心</p> | <p>課程內容包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.校長品德教育與哲學素養</li> <li>2.短講簡報技巧與演練</li> <li>3.校園規劃</li> <li>4.法規認識</li> <li>5.辦學經驗分享</li> <li>6.戶外參訪</li> </ol> <p>以及高雄在地文化之陶養（如海洋首都發展願景、高雄市國民中小學教育重點與發展、高雄的地理、歷史與人文）等。</p>  |
| <p>國立臺中教育大學<br/>教育學系</p>    | <p>課程內容，除包含講師教授校長理論與實務相關課程以外，亦包含2週的學員至各縣市學校現場實務實習</p>  |
| <p><b>校長培育機構</b></p>        | <p><b>課程內容</b></p>   |
| <p>國立政治大學<br/>--校長培育中心</p>  | <p>課程內涵包含6大核心能力領域，每領域4門課程：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.校務發展             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 本縣教育政策專題、(2) 學校特色發展與策略管理專題、(3) 學校效能與品質管理專題、(4) 校務計畫與校務評鑑專題</li> </ol> </li> </ol>  |

續後頁

表2-4 我國校長培育機構課程內容彙整（續）

|  |  |
|--|--|
| <p>國立政治大學<br/>--校長培育中心</p>                 | <p>2.行政管理</p> <p>(1) 當前教育行政與管理專題、<br/>(2) 人力資源管理專題、<br/>(3) 組織設計變革專題、<br/>(4) 校園危機管理專題</p> <p>3.教學領導</p> <p>(1) 課程領導與教學領導專題、<br/>(2) 教育空間與環境規劃專題、<br/>(3) 教師評鑑與教育評鑑專題、<br/>(4) 教學視導與教學輔導專題</p> <p>4.公共關係</p> <p>(1) 公共關係理論與實務專題、<br/>(2) 溝通與協商談判實務專題、<br/>(3) 學校行銷理論與策略專題、<br/>(4) 學校行政法規與實務專題</p> <p>5.專業責任</p> <p>(1) 校長生涯規劃專題、(2) 學校經營個案專題、<br/>(3) 學校現場實務專題、(4) 師傅校長教導專題</p> <p>6.專業發展</p> <p>(1) 行政領導專題、(2) 行動研究專題、<br/>(3) 知識管理專題、(4) 行政倫理專題</p> |
| <p>國立臺灣師範大學<br/>--中等學校校長培育<br/>與專業發展中心</p> | <p>1.教育學理論基礎</p> <p>2.協商與談判</p> <p>3.當前教育政策與教育革新</p> <p>4.會議主持技巧與實務</p> <p>5.校長領導理論與實務</p> <p>6.學校組織變革與創新管理</p> <p>7.教育行政倫理</p> <p>8.課程及教育革新趨勢</p>   |

續後頁

表2-4 我國校長培育機構課程內容彙整（續）

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 臺北市立教育大學<br>--中小學校長培育<br>及專業發展中心 | 1.校務計畫與評鑑<br>2.資訊系統與科技管理<br>3.教育領導與決策專題<br>4.臨床實習<br>5.教育政策分析專題<br>6.人際關係與溝通專題 |
| 國立臺北教育大學<br>--中小學校長培育<br>與專業發展中心 | 1.教育政策與教育改革<br>2.學校建築與校園規劃<br>3.行動研究專題<br>4.校長領導臨校實習<br>5.教學領導專題               |

資料來源：研究者自行整理

由表2-4可知，我國國民小學校長培育課程之規劃，較少能依專業能力之類別，規劃課程實施主要類別、每類別所包含之領域科目，以分向逐列條理分明之方式進行規劃。李俊湖（2002）即指出，自1965年開始由國民學校教師研習會所辦理之「臺灣省國民學校校長主任儲備訓練班」開始已逾四十年之久，目前臺灣各縣市辦理之中小學校長培訓課程，時間雖有長短，但大體培訓方式仍與國教研習會（現併入國立教育研究院籌備處）大同小異。然而，在細部課程之規劃上，由上所示，仍有改善之空間。

表2-5 學者對於校長培育課程之研究結果分析

| 研究者 | 年代   | 對於校長培育課程規劃之建議   |
|-----|------|---|
| 陳金生 | 2000 | 1、應加強校園危機處理能力<br>2、設計增進人際互動的活動方式  |
| 王東榮 | 2001 | 課程兼重教育行政理論、學校領導實務、校務決策實習等。  |
| 施宏彥 | 2001 | 1、課程應屬研究所層級，課程包含一般教育領域課程及教育行政領域教學方法為實務研討，問題解決方案討論<br>3、師資以聘請由具有國民小學校長、主任或教育行政經歷之大專院校教授擔任。 |

續後頁

表2-5 學者對於校長培育課程之研究結果分析（續）

|     |      |   |
|-----|------|---|
| 單小琳 | 2002 | 理論與實務兼顧，減少理論課程或學分，增加實務層面。多遴選有實務經驗之角色擔綱，並建議外聘企業人士擔任以汲取企業界之經驗。以成人學習原則切入，重視小組合夥模式學習。 |
| 王保進 | 2002 | 加強校園危機處理、校長心理壓力調適、學校公共關係、學校本位課程發展、教育行政領導、學校總、學校行政決定、教育行政溝通及人際關係等課程。               |
| 魏惠娟 | 2003 | 規劃的觀點以學習型組織，有效能學校理論與相關研究為課程設計的基礎；培育課程設計建議在方案規劃之初即邀請校長參與規劃                         |
| 李中玉 | 2003 | 內容可再加入「人際溝通」、「學校公共關係」、「校長心理壓力及情緒調整」；儲訓課程之編排應以實務為重                                 |
| 許美雲 | 2004 | 增加「危機處理」、「法律知識」、「公共關係」、「人際互動」等課程；講授方式外應更多元化，如個案探討，分組討論、或以實施方式演練進行                 |

資料來源：研究者參酌葉信一（2005：49）整理而成

經由上表2-5之分析，國內學者對於校長培育課程之內涵分析與檢視，其提供了參考與規劃的方向，主要皆建議課程應兼顧理論及實務兩方面，此點與本研究初步進行之焦點團體座談（focus group）結果一致。葉信一（2005：37）研究指出，現行國內缺乏英、美等國之校長培育專責機構及國家認可的校長專業標準，以使各縣市候用校長儲訓班所開設的課程差異甚大。

準此，本研究經由上述表2-4之探討，分析現行國民小學校長培育課程為三大向度共十五項課程科目作為研究變項，分別為「校長教育理念」、「校長專業知能」、以及「校長實務實習」，以此探討其與校長績效管理能力之間相關情形之表現，期望在培育課程與績效管理能力間，找出幫助校長績效管理、教育品質提升之課程內涵，以提供後續研究者，教育行政主管機關、學校行政人員之建議。本部份向度歸納，詳如表2-6所示：

表2-6 國民小學校長培育課程構面對照表

| 培育課程科目<br>培育辦理機構              | 課程內涵 |      |      |      |      |      |      |        |           |           |        |      |        |      |         |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|-----------|-----------|--------|------|--------|------|---------|
|                               | 基本修養 | 通識教育 | 休閒活動 | 綜合活動 | 博雅素養 | 教育政策 | 領導才能 | 教育專業知能 | 行政管理理論與實務 | 校務行政理論與實務 | 課程教材教法 | 現場實習 | 師傳經驗分享 | 教學領導 | 學校公關與行銷 |
| 國立教育研究院籌備處                    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■      | ■         | ■         | ■      | ■    | ■      | ■    | ■       |
| 教育部中等學校教師研習會                  |      |      |      | ■    | ■    | ■    |      | ■      |           | ■         |        |      |        |      |         |
| 臺北市 教師研習中心                    |      |      |      |      |      | ■    |      | ■      | ■         | ■         |        | ■    | ■      | ■    |         |
| 高雄市政府<br>公教人力資源發展中心           |      |      | ■    |      | ■    | ■    | ■    |        |           |           |        | ■    |        | ■    |         |
| 國立臺中教育大學<br>教育學系              | ■    |      |      |      | ■    | ■    | ■    | ■      |           | ■         | ■      | ■    | ■      | ■    | ■       |
| 國立政治大學<br>校長培育中心              |      |      |      |      |      |      | ■    | ■      | ■         | ■         | ■      | ■    | ■      | ■    | ■       |
| 國立臺灣師範大學<br>--中等學校校長培育與專業發展中心 |      |      |      |      |      |      | ■    | ■      |           | ■         | ■      |      |        |      | ■       |
| 臺北市立教育大學<br>--中小學校長培育及專業發展中心  |      |      |      |      |      | ■    | ■    | ■      |           | ■         |        | ■    |        | ■    | ■       |
| 國立臺北教育大學<br>--中小學校長培育與專業發展中心  |      |      |      |      |      | ■    |      |        |           | ■         |        |      |        | ■    |         |
| 總分                            | 2    | 1    | 2    | 2    | 4    | 7    | 6    | 7      | 3         | 8         | 4      | 6    | 4      | 7    | 5       |

資料來源：研究者自行整理



如表2-6所示，本研究「國民小學校長培育課程」包含十五課程科目，其中，基本修養、通識教育、休閒活動與綜合活動雖得分較低，但經由本研究焦點團體座談（focus group）分析學者、校長之意見，大多肯認校長培育機構於校長人格陶養、基本素養與教育理念形塑之成效；並且，分析國立教育研究院籌備處最近期（第106期）校長儲訓班之課程內容，增加「其他」一類，內容包含生活與抒壓、攝影藝術欣賞、野外探索活動、與校長身心靈健康管理等校長身心靈管理之課程，皆與本研究焦點團體座談所建議「應重視校長個人健康管理，以為校長永續領導之要素」結果一致，因此，本研究考慮構面重要性，仍保留總分較低之通識教育、基本修養等科目。準此，歸納本研究國民小學校長培育課程共十五構面如上所述。

## 貳、校長培育課程之目的與功能

### 一、校長培育課程之目的

林文律（2005：58）指出，在進行校長班課程設計時，首先要考慮的就是課程設計的目標。校長職務內涵及校長職務需求及挑戰，乃是校長班課程設計的基礎。而校長領導能力天生與後天之比重為30與70之比，培育課程可著力之處影響甚大（林文律，2005：54）。

由此，進一步探討校長職前儲訓之目標，以瞭解校長所應具備之角色任務間連結強度、與課程設計之關連，以檢視培育課程預期達到之成效，茲將各儲訓單位所訂定之儲訓目標表示如表2-7。

依據表2-7，由現行國內各培育單位所設定的課程培育目標，主要培訓目標有「培養高尚品德」、「瞭解教育政策」及「熟習校務經營與行政知能」三類別，與葉信一（2005：40）探討國內國小校長職前儲訓班儲訓目標歸納之四項重點：1.培養高尚品德及擔任卓越校長的教育專業能力；2.瞭解國家當前的教育政策及教育改革思潮；3.熟悉國小教育行政理論及培養候用校長具有行政實務處理的能力與；4.培養具有行政及教學領導視導的能力結果變異不大，此培育目標對於本研究課程設計之構面與績效管理能力關係之影響，均值得進一步之探討。

表2-7 我國現行國中小學校長培育權責機構培育目標彙整表

| 主辦單位                | 期別    | 培育目標   |
|---------------------|-------|--|
| 國立教育研究院籌備處          | 第107期 | 涵養高尚品德<br>陶融教育專業精神<br>瞭解當前國家教育政策<br>探知教育新知<br>精進專業發展<br>強化教學領導<br>熟悉學校經營<br>形塑21世紀國小校長的典範展知能<br>強化工作效率及服務品質<br>增進工作管理能力。 |
| 臺北市<br>教師研習中心       | 93學年度 | 1.培養儲訓學員能發揚精緻教育理念<br>2.實踐優質學校指標<br>3.強化卓越行政績效<br>4.激發創新服務品質成為二十一世紀之卓越校長  |
| 高雄市政府<br>公教人力資源發展中心 | 93學年度 | 1.瞭解國家政策，熟諳國民教育特質、以實現國民教育目標<br>2.培養前瞻教育理念，落實教育改革<br>3.提升學校行政領導才能及教育專業精神  |
| 國立臺中教育大學教育學系        | 第1期   | 1.瞭解教育政策；2. 精進專業發展；3. 強化教學領導；4. 熟悉學校經營；5. 訓練人際關係；6. 提升組織規劃能力   |

資料來源：研究者參酌葉信一（2005：40）與陳木金、李俊湖（2006：7-57）研究報告整理而成。

## 參、校長培育課程之研究取向

國內針對校長培育與儲訓課程之研究均有發展，篇章逐年增加，顯現其愈受重視之程度；根據前文之統計，研究者整理國內碩博士論文與相關研究之分析「校長培育」近三年研究成果計有116篇、「校長儲訓」亦有計37篇為近三年研究成果，均呈現逐年遞增之現況。

探討校長培育為研究主旨之篇章，早期內容多以討論校長角色的定位、校長所需知識與能力、校長工作性質與工作分析以及現況分析為主(林文律，1999；林海清，2000；楊振昇，1998；秦夢群，1999)。而其中各學者對當時現況的反省提供後續研究頗多啟示，表2-8即針對本研究主題相關之研究結論，進行分析如下：

表2-8 國民小學校長培育課程相關研究彙整表

| 研究者           | 論文名稱                                 | 研究方法                 | 研究結果  |
|---------------|--------------------------------------|----------------------|---|
| 張峰榮<br>(2001) | 從國小校長觀點看國小校長專業能力及培育課程之研究             | 德懷術<br>問卷調查          | 研究旨從國小校長的觀點了解國小校長專業能力及培育課程，並發現：<br>1.將國小校長專業能力分基本修養、教學領導、行政經營管理及公共關係等四個領域，共51項。<br>2.將國小校長培育課程分基本修養、教學領導、行政經營管理及公共關係等四個領域，共49項。     |
| 陳宏彰<br>(2005) | 英國校長專業資格檢定制 度（NPQH）在我國中小學校長培育制度建構之研究 | 文獻探討<br>問卷調查<br>後置訪談 | 1.學校行政人員對於校長專業培育課程之知覺為相當重要程度；校長專業培育課程中以教學領導課程得分最高。<br>2.整體校長專業培育課程對於整體校長專業能力指標具有顯著的影響力。<br>建議1.校長培育應訂立校長國家標準。<br>2.校長培育可採校長培育三向度模式。 |

續後頁

表2-8 國民小學校長培育課程相關研究彙整表（續）

|                       |  |                             |  |
|-----------------------|--|-----------------------------|--|
| <p>施宏彥<br/>(2000)</p> | <p>國民小學校長培育模式<br/>之研究</p>                | <p>文獻探討<br/>問卷調查<br/>訪談</p> | <p>針對國小校長應修習課程與教學方式：<br/>1.國民小學校長培育課程應屬研究所層級課程；國民小學校長培育課程應兼採研習時數及學分數方式計算。<br/>2.國民小學校長培育課程以學分計算者，應修習與研究所同學分數，以研習時數計算者應修習約十二週以上。<br/>3.校長培育課程包含「一般教育領域」課程及「教育行政領域」課程。國民小學校長培育課程應採取的教學方式有實務研討、問題解決方案討論等。<br/>4.具有碩士學位者仍需參加校長培育課程及校長實習課程。</p> |
| <p>洪梅炤<br/>(2002)</p> | <p>海峽兩岸義務教育階段<br/>中小學校長培育制度比較<br/>研究</p> | <p>文獻探討<br/>訪談<br/>比較法</p>  | <p>1.兩岸比較，大陸地區的實習時間較長與較為落實，臺灣地區實習課程時間短且較流於形式化。臺灣重視領導與管理課程，大陸則著重思想與管理課程。<br/>2.教學方法，均需加強實務問題導向學習，及校長特質能力、尤其情緒知能之課程。培育課程相關建議為：1.應建立以能力指標的中小學校長培育課程綱要，落實實習課程，加強實務理論間聯結。2.校長培育教學方式宜採實務探討及問題中心學習方式。並訂定在職教育最低要求時數。</p>                           |
| <p>王東榮<br/>(2000)</p> | <p>國民小學校長培育制度<br/>之研究--以雲林縣為例</p>        | <p>問卷調查<br/>訪談</p>          | <p>1.國小校長儲訓的課程及步驟可分為：學校領導統御及教育行政管理兩方面。<br/>2.國小校長儲訓課程設計方式兼重教育行政理論、學校領導實務、校務決策實習。<br/>3..前提為校長必須曾修教育行政課程。</p>   |

續後頁

表2-8 國民小學校長培育課程相關研究彙整表（續）

|                       |                                    |                              |   |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|---|
| <p>陳田雄<br/>(2005)</p> | <p>地方政府自辦國中小校長職前儲訓課程之研究：以臺中縣為例</p> | <p>焦點團體<br/>訪談、個別<br/>訪談</p> | <p>1.臺中縣政府自辦國中小校長職前儲訓課程之內容共五大類，兼顧理論與實務，並融入地方教育事務。參與儲訓課程內容表示滿意，課程能提升校長專業能力。<br/>2.改進之處：實務性課程之比例應大於理論性課程（40%-60%）、增加儲訓課程時數、由專門的研習訓練中心辦理、由政府負擔一半的儲訓經費、邀請知名學者專家教授教育理論與實務觀念以及績優校長擔任講師作經驗傳承或擔任生活輔導員作經驗分享、學校實習最好應以1對1方式進行。</p> |
| <p>魏昭雄<br/>(2003)</p> | <p>國中校長職前儲訓課程之研究</p>               | <p>問卷調查</p>                  | <p>探討雲嘉南地區國中校長對於職前儲訓課程的看法與儲訓後對校務領導的影響發現：1. 職前儲訓課程研習後，在工作領域領導上，具有中高程度的影響。校長對職前儲訓所安排課程具有中高滿意度。2. 對職前儲訓認為應該再增加校園危機處理方面等20多類的課程。</p>  |
| <p>陳金生<br/>(1999)</p> | <p>國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究</p>          | <p>文獻分析<br/>問卷調查</p>         | <p>1.國小校長對職前儲訓課程之整體及各層面的滿意程度頗高。在分項層面中，以「課程及活動規劃」層面的滿意度最高；「行政專業素養」層面的幫助最大。<br/>2.國小校長認為儲訓課程最應該再增加的課程內容前六項依序為：「校園危機處理」、「校長心理壓力調適」、「學校公共關係」、「學校本位課程發展」、「教育行政領導」及「學校總務」等方面的課程。</p>  |

續後頁

表2-8 國民小學校長培育課程相關研究彙整表（續）

|                       |   |                      |   |
|-----------------------|---|----------------------|---|
| <p>許美雲<br/>(2003)</p> | <p>國民小學校長儲訓課程<br/>規劃與專業能力培養之<br/>研究</p> | <p>文獻分析<br/>問卷調查</p> | <p>1. 國小校長對職前儲訓課程之整體規劃滿意程度頗高。校長高度傾向由教育部統籌規劃辦理儲訓事宜。<br/>2. 儲訓課程內容再增加「危機處理、法律知識、公共關係」等課程。</p>   |
| <p>周幸吟<br/>(2001)</p> | <p>中英中小學校長培訓與<br/>任用制度之比較研究</p>         | <p>文獻分析<br/>比較研究</p> | <p>1. 英國校長培訓之課程類型最大的特色為大量使用資訊與通訊科技（ICT），而我國校長培訓課程的特色在於特別重視社交性的課程規劃。<br/>2. 英國校長培訓課程之內容以國家校長標準為基架進行設計，因此各培訓中心有統一的基本能力養成，而我國培訓課程並無所謂校長表現標準為基礎，因此各單位所規劃之課程內容不盡相同。<br/>3. 英國在校長培訓課程規劃上，十分重視個別差異，而我國校長培訓在彈性課程規劃上有明顯不足。</p> |
| <p>李中玉<br/>(2001)</p> | <p>國小校長儲訓制度的變<br/>革與相關問題之研究</p>         | <p>文獻分析<br/>問卷調查</p> | <p>1. 儲訓課程由縣市政府自辦較偏重行政實務，學術單位較偏重理論。<br/>2. 行政實務課程分析對滿意度、學習影響及工作幫助程度高。<br/>3. 課程內容應邀請績優校長擔任講師作經驗傳承，或擔任生活輔導員作經驗分享。<br/>4. 儲訓課程內容再增加「人際溝通、學校公共關係」、「校長心理壓力及情緒調整」</p>  |

資料來源：研究者自行整理

綜合上述相關研究報告，本研究歸納以下三項前述之研究重點：

### 一、背景變項與校長培育課程

針對國民小學校長培育課程之研究，有探討整理源流發展、課程設計，亦有依據不同縣市辦理機構成效進行分析探討、抑或比照國內外培育課程與制度提出發展建議。大抵而言，依各縣市研究指出，對於職前儲訓課程的整體滿意程度，不因個人背景、學校環境、以及儲訓期別之差異而有所不同。在分項層面中，僅生活環境層面有所差異。針對國內外相關培育機構之探討，則多以現行培育主管機構、課程規劃標準，均有改善之空間。

準此，本研究以全臺縣市各縣市國民小學校長為施測對象，期望進一步探討各縣市接受不同培育機構、課程規劃之校長群體，於接受不同生活環境、以及培育機構中潛在課程之影響，對於培育課程之滿意程度產生何種差別。

### 二、校長角色與校長培育課程

楊振昇（1998）針對當時校長儲訓課程內容加以分析指出，過去課程設計過度偏重專家學者的講述方式、課程內容缺乏校長為「教學領導」觀念的建立與能力的培養、欠缺校長實習制度以及職前培訓課程的成效與回饋，此方面課程內涵尚待加強。因此主張，應導入「校長為教學領導者」之觀念，因應方式有：（一）在課程上應建立切合受訓人員未來需求的模式，避免職前的培訓流於形式；（二）強化校長的教學領導能力，並強化其教學領導者的角色認知；（三）應延長職前培訓的時間，並規劃實習課程；（四）應以不定期正式或非正式的方式，進行課程的檢討與回饋。葉信一（2005）指出，此種觀點將校長角色內涵與培訓課程內容進行實質之對照檢核，較之純粹討論校長角色與工作內涵之見解更有價值。

準此，本研究首先探討校長專業能力標準、及校長培育課程之目標，並統整校長培育課程之內涵，最終進行校長培育課程成效檢核—及校長績效管理能力關係之探討，進行課程實際施行成果之對照檢核。

### 三、研究方法與校長培育課程

探討國民小學校長培育課程之研究，大多以文獻分析、問卷調查及訪談法作為研究實施流程，以進行儲訓培育制度之瞭解並探討實施現狀，並提出相關建議，而探討其訪談結果之呈現，對於培育課程之建議實有重覆之處。例如研究結果提出課程應增加之科目建議，多提及校園危機處理、校長心理壓力調適、學校經營領導方法、學校主計、人際關係及學校總務等課程之需求。

準此，本研究首先進行文獻分析（literature review），並於其後進行專家學者與校長之焦點團體座談（focus group），經由座談內容之整理，對照培育課程之歸納，保留得分較低之課程科目，目的即力求培育課程構面之完整；之後進行問卷之發放，並分析問卷統計之結果，後置復進行專家訪談，是為本研究方法之實施流程。





## 第二節 校長績效管理能力之理論與研究

本節旨在探討校長績效管理能力之理論與研究，以下針對校長績效管理之定義與內涵、校長績效管理之目的與功能、校長績效管理之研究取向及校長績效管理能力之相關研究，進行探討分析。茲將各節內容分述如下：

### 壹、校長績效管理能力之定義與內涵

#### 一、績效管理之定義與內涵

以下分項析述之，首先針對績效管理之定義、其次為績效管理之內涵，茲將內容分述如下：

##### (一) 績效管理之定義

Drucker (1993) 於所著《The Effective Executive》一書，對於「績效」(performance) 之解釋為「直接的成果」。Hodgetts 定義「管理」(management) 為「經由他人努力與合作將事情完成」；Harte (1994) 闡釋「績效管理」為「一套有系統的管理活動過程，用來達成組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的成員管理辦法，以提昇達成目標的可能性」(引自丁志達，2003)。績效管理即是一套將績效融入管理過程之經營管理模式，強調的是績效發展，而非只有績效評價 (Beer, 1978)。

David C. McClelland 認為，績效管理就像甘迺迪的演說，是一種能使人起而追求更高目標的溝通行為；而不是 George Orwell 筆下所描述的獨裁者用來控制人的工具。績效管理是涵蓋規劃、指導、檢討、獎勵的一個不斷進行的過程，它能激發人追求向登陸月球般的重大目標 (引自余佑蘭，2002：79)，上述均指出，其認為績效管理是組織人力資源管理中最重要的一項流程。

本研究首先針對績效管理 (performance management) 的定義，參酌國內外學者專家的意見歸納，詳如表2-9所述：

表2-9 國內外學者對於績效管理定義彙整表

| 學者                 | 觀點   |
|--------------------|--|
| 張淑美<br>(1998)      | 績效管理的意義可界定為運用各種控制、管制效率的方法以及評估和考核效率、效能與績效的技術，以達到組織整體目標為目的。  |
| 李長貴<br>(1997)      | 1.績效管理即是如何執行策略，達成組織目標的管理過程。<br>2.當管理者在推動績效管理時，必然會出現組織績效、部門績效及個人績效等三種績效管理的需求。當組織評估上述績效後，就可立即發現經營者的績效結果、部門及員工的貢獻度。並依據其貢獻度的指標，給予部門和個人必要的激勵、教育訓練和其他管理之處置。  |
| 李穆生<br>(2002)      | 所謂績效管理，本質上就是管理活動中「控制」的功能，這種功能有其消極的意義和積極的意義，其消極功能在了解業務的進度與狀況，如有異常並在到達一定程度時，即應採取匡正的因應對策是其主要作用，至於其積極功能則主要是藉由績效管理制度的建立，能在事前或活動進行中，對於行動者的決策與行為產生影響或引導作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，簡單的說，績效管理就是如何執行策略，達成組織目標的管理過程。   |
| 鄭秋貴<br>(2005)      | 1.績效管理是一套兼顧組織與個人績效的持續改善過程，透過績效目標的訂定、績效控管、績效評估，以了解組織目標達成的狀況。通常會結合各種激勵措施，以依據部門或員工的貢獻度，給予必要的獎勵、教育訓練或其他管理上的處置。<br>2.績效管理也是主管與員工之間，共同合作，進行持續性溝通的一種歷程。主管從不斷的評估回饋中，及時了解部屬的工作表現，據以提供必要的輔導，協助改善績效。以期提昇組織效能與競爭力。 |
| Schneier<br>(1986) | 績效管理包括績效評鑑、績效計畫、監看與控制績效、提供績效回饋、利用績效結果來做決定，以及發展績效等。   |

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，績效管理是一套綜觀組織與個人績效表現、持續改善之系統，透過績效目標的訂定、績效控管、績效評估，以了解組織目標達成的狀況，並結合各種激勵、獎懲措施，依據部門或員工之績效責任、貢獻程度，給予必要之賞罰，以促進教育品質提升之最終目標。

## (二) 績效管理之內涵

丘昌泰(2001)認為，績效管理包含「績效評估」、「績效衡量」與「績效追蹤」三種功能性活動：(一)績效評估(performance evaluation)：係指一個組織試圖達成某項目標、如何達成與是否達成目標的系統化過程；績效評估的對象並不是個人的績效，而是以組織績效為主；(二)績效衡量(performance measurement)：係指為了進行績效評估，必須設計一套足以衡量組織目標的實現程度之指標系統，俾能進行不同機關與不同時期的比較；衡量公共計畫施政成果的指標，通常包含量化與質化指標兩大類別；(三)績效追蹤(performance monitoring)：係指對於公共計畫目標的實踐過程所進行的持續性考核與記錄。

B. Robert 指出，一套建制完善的績效管理系統包括：以書面方式即時紀錄績效問題、追蹤這些問題將會如何傳達給員工，以及紀錄可以修補這些狀況而採取的所有正面步驟（引自邱天欣，2002）。

鄭秋貴(2005：22)引述黃庭邦(1998)之看法，歸納績效管理之內涵除了包括評估員工績效外，更包括評估前的準備工作與評估後的回饋與改善工作；準備工作包含績效目標的訂定、工作分析、評量方法或評量表之選擇與設計、評量者之訓練等，而評估後的工作，包含績效面談、績效問題檢討與擬定改善計畫、績效改善結果與追蹤考核、獎勵績效改善等。

綜上所述，「績效管理」之內涵，應含括控制、績效考核、績效評估與績效追蹤等循環之流程，著眼於事先目標的設定、工作分析、評量方法的設計、評量者訓練及評估後的績效面談、問題檢討、擬定改善計畫、追蹤考核、改善結果及獎勵績效等，是一系統性且不斷循環之歷程。

## 二、校長績效管理能力之定義與內涵

以下分項析述之，首先針對校長績效管理之定義、其次為校長績效管理之內涵，茲將內容分述如下：

## (一) 校長績效管理之定義

### 1. 學校績效管理之定義

吳清山（1992）將學校組織績效界定為：一所學校在各方面都有良好的績效，包括學生學業成就、校長領導、學校氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值、以及教職員等，以達到學校所訂的目標為原則之成果表現。范熾文（2002）認為，學校組織績效乃是學校組織實際之表現與成果，其內涵包括了教育目標之達成、教育資源有效運用、教師工作滿意感及組織之適應能力。質言之，學校組織績效代表學校整體組織運作的結果。一般而言，學校組織績效為學校的實際表現，包括學校組織目標之達成與成員個人需求滿足之程度。

然而，由學校組織之特性加以檢視，張明輝（1999）認為，學校組織屬教育組織之一種，除具有教育組織一般性質外也具有科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織的特性。高家斌（2001）亦提出，學校特性為非營利組織（Not-for-Profit/Nonprofit Organizations, NPO），在績效管理上，非營利組織不同於營利組織：營利組織（Profit organizations）追求的是利潤的極大，所以管理績效的評估準便是利潤（profit）；非營利組織雖然也需要經費才能生存發展，但非營利組織的管理者不需戮力追求利潤的，非營利機構的管理者也和營利機構的管理者一樣，必須執行規劃、組織、領導、控制等四項管理職能，而其績效目標與活動品質與服務對象感受有關，由此衡量績效的目的主要有：（一）使稀少資源不至於浪費（二）提高工作績效（三）對資金提供者提供有關組織績效的資訊，以爭取機構賴以生存之資金（四）發展及改善績效。

準此，學校績效管理之目標，與營利組織之發展目標遂不相同，著重於目標導向之發展，而非利潤之追求，並以教育成果之表現評核、提昇教育品質為其鵠的。

## 2.教育績效責任之定義

鄭彩鳳（2004：5）引Williams（1998）之觀點認為，績效之決定層面應有兩大類別—個人與系統，組織績效管理與成員績效責任之主要目的均為達成組織效能與品質有密切關係，人之因素乃為影響組織績效之關鍵要素。

學校績效管理既以達成學校整體教育品質提升為其鵠的，本節探討教育績效責任之要素，應包含五：職責、指標、表現、評估、獎懲，詳如圖2-2所示：

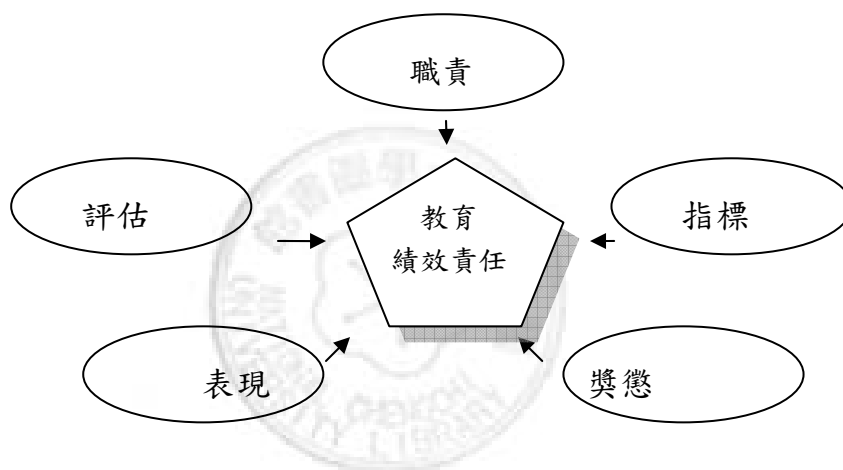


圖2-2 教育績效責任要素圖

資料來源：引自吳清山、黃美芳、徐緯平（2002：8）

吳清山、黃美芳、徐緯平（2002：8）於《教育績效責任研究》一書中指出，教育績效責任應包含五要素：

### （一）職責：

係指確定個人或團體之工作職責。如教育行政機關和學校於政策、計畫擬定、人員職責等，均需加以明確規範，以確認責任歸屬。

(二) 指標：

責任歸屬確定後，於履行責任過程中，對於教育結果產生之影響，應有指標 (criteria) 作為評斷之依據，指標應包含輸入、過程、產出等層面，考量政策要求、學校需求及地區特性等因素，以具可行性及實用性。

(三) 表現：

指標建立後，應收集履行績效責任表現 (performance) 之資料，資料應包含量化與質性資料，以作妥善之評估。

(四) 評估：

依據學校整體表現資料進行評估，評估人員可由外來或學校自評，並應負起教育職責。

(五) 獎懲：

運用獎懲制度之配合，以收約束與規範之作用，達成績效責任之實質效果。

準此，為符應教育績效責任與教育品質提升之要求，學校績效管理之實施需要做為學校領導者之校長進行妥善之規劃，發展系統之流程，以在學校組織中，依據內外組織目標，針對成員個人特質權則賦予責任，並激勵績效表現，達成學校教育品質提升之目標，以為績效責任之實質成效。

### 3. 校長績效管理之定義

依據上述「學校績效管理」、「教育績效責任」之定義，學校領導者之校長與學校組織成員，以共同追求學校整體教育品質提升為目標，從績效管理 (performance management) 之流程視之，則首需注意形塑學校共同願景 (vision)、凝聚共識做為具體圖像，建立學校校務發展之方針，同時成為驅策成員創造學校未來之動力。

其次，針對學校成員之個性，賦予職責並訂定表現指標，以約束績效責任；同時亦蒐集成員績效表現之資料，予以妥善評核、並做適當之激勵、協助其發展正向績效表現。最終形成一循環之系統模式，以學校整體教育品質之提升為最終之鵠的。

鄭秋貴(2005:32)引英國教育與就業部(Department for Education and Employment, 2000)分析學校實施績效管理之步驟，如下所述：

- (1) 做出承諾：管理團隊須塑造希望組織成員表現之績效管理行為樣式。
- (2) 角色定位：決定由誰負責政策發展、實施及個人績效的責任歸屬。
- (3) 責任及時間表同意：決定所有教師參予的時間及方式，結合學校計劃及現有安排的時間表，監督學校進步及改善。
- (4) 政策及標準文件的同意：同意標準的格式，以作為教師擬定個別計畫及課堂觀察的工具。
- (5) 計畫並確立目標：學校計劃過程應考量到有系統的組織個別目標。
- (6) 監督進步：
  - a. 團體領導者和教師蒐集足夠資訊以討論整體績效。
  - b. 課堂觀察上清楚的標準及回饋的方式。
- (7) 績效反省：組織成員自我反省。
- (8) 共享關於績效管理之資訊：
  - a. 成員應有個人計劃與反省紀錄之影本。
  - b. 領導者持有所有反省紀錄。
  - c. 專業成長的資料須交給一個人以負責學校訓練及發展。
  - d. 領導者向政府報告績效管理。
  - e. 提供領導者反省紀錄的摘要予教育當局官員。
- (9) 結合績效反省並進行獎懲。

綜上所述，校長實施績效管理之概念，係植基於學校教育績效責任之思維之上。校長應善於運用其自身專業發展所具備之知能，以人性關注為起點，績效評估為核心，績效追蹤為手段，以學校整體品質提升為循環之最終目標（鄭彩鳳，2004：11）。

## (二) 校長績效管理之內涵

鄭秋貴（2005：27）研究「國民小學實施績效管理之研究」認為績效管理為一持續進行之流程，如圖2-3所示。

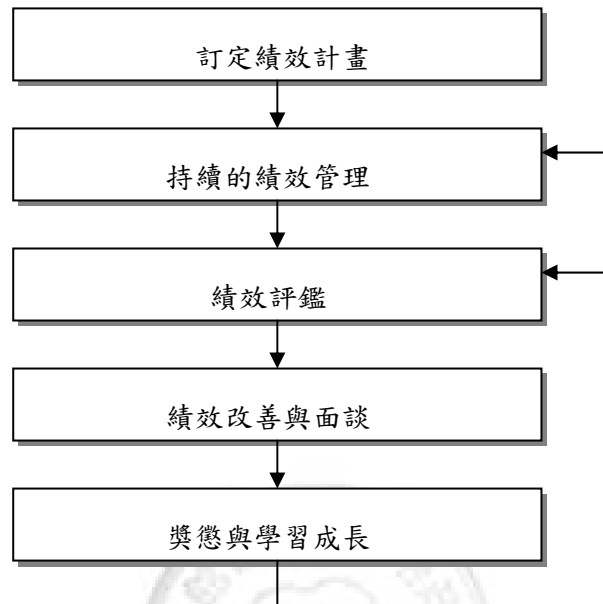


圖2-3 績效管理流程圖

資料來源：研究者自行整理

### 1.訂定績效計畫：

依據組織願景與目標商定績效計畫，內容包括：主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與核心價值等。

### 2.持續的績效管理：

定期觀察員工的工作表現，作成紀錄，並將優缺點回饋給員工，提出改善意見，教導員工改進。

### 3.績效評鑑：

利用所設計的標準來評量員工的實際表現，找出實際值和標準值之間的偏差情形，並據以評定績效分數。

### 4.績效改善與面談：

與員工進行績效面談，協助訂定改善計畫，以修正偏差。

### 5.獎懲與學習成長：

透過調薪、獎金、記功嘉獎或調職、資遣、降等、記過、申誡等方式進行獎懲，並提供在職進修及訓練發展的機會。



鄭瀛川、王榮春、及曾河嶸（1997）於《績效管理》一書中提出之體系圖，詳如圖2-4：

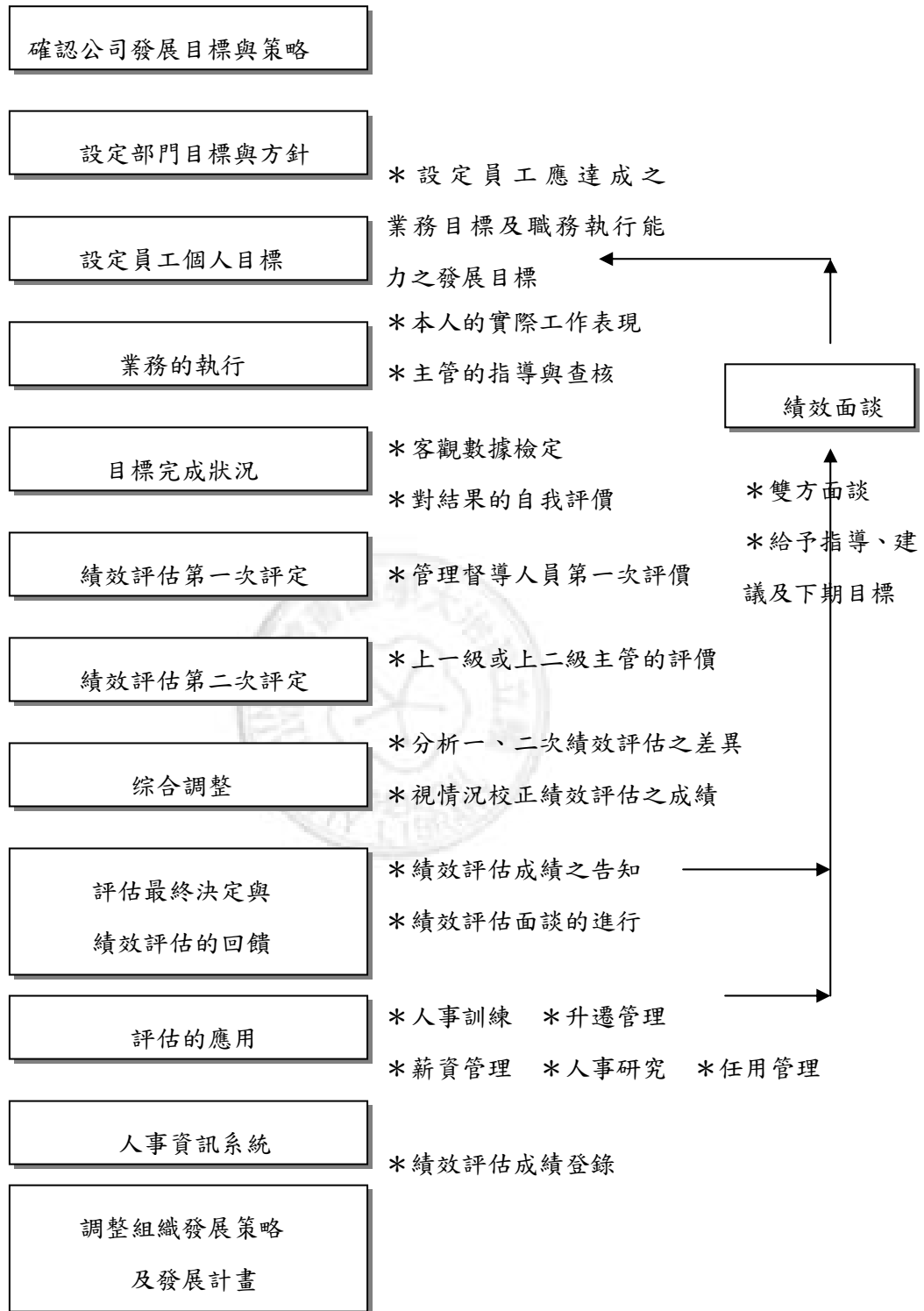


圖2-4 績效評估體系圖

資料來源：出自鄭瀛川、王榮春、曾河嶸（1997：47）

並統整其步驟為五個階段，領導者並有應扮演之角色（鄭瀛川、王榮春、曾河嶸，1997：49）

#### 階段一：蒐集情報

係指蒐集被評估者的績效表現。

領導者應1.以徹底的現場主義蒐集員工的實際績效表現資料。

2.資料蒐集的過程先不評價。

3.勤於使用紙筆紀錄，避免主觀記憶判斷。

#### 階段二：資料分類與分析

係指整理蒐集到的情報，依照評估向度將員工表現加以分類彙整。

領導者應1.分類與彙整的過程需先對考核向度有清楚的了解釐清。

2.根據各向度定義，將員工資料予以彙整。

3.重複檢驗，確定分類與彙整之程序無誤。

#### 階段三：實際進行評估

係指根據評估向度之評價標準、階段進行評量，決定表現之等級。

領導者應1.使個人主觀考核結果降至最低。

2.評估過程應以組織立場，公平客觀，並考量員工發展。

3.將績效評估作為管理職務之一，對自我評估結果負責。

#### 階段四：調整

係指蒐集一、二次評估結果，並參照相關員工績效評估成績，將員工成績進行適度調整。

領導者應1.充分瞭解組織發展現況。

2.運用廣闊視野與高度概念化的能力。

#### 階段五：結果的回饋與追蹤

係指將最後結果回饋成員，並同時給予指導、幫助，使能在日後業務上活用。

領導者應1.以長期性展望來指導，並創造環境。

2.發揮指導的能力。

3.以關愛與勇氣進行回饋工作。

張淑美（1998）研究學校的績效管理，對於校務績效的管理方式、人員的考核、校務的評鑑等，均提出了兩大類具體實施程序與原則：

### 1.校務績效管理的實施步驟

- (1) 訂定績效標準
- (2) 比較實際績效與原訂績效的差距
- (3) 採取改進的動作

形成一反覆之回饋圈、發揮行政績效控制的功能，並且須確實紀錄，隨時評估與改進，以便即時修正，避免積弊過久，不易改革。

### 2.人事方面的績效管理——績效考核實施程序

- (1) 首先須訂出「考核基礎」：

讓學校教職員工清楚知道其工作要項是什麼，以及訂出績效考核的標準。

- (2) 進行考核：

a.以系統而客觀的方式進行，蒐集各種績效資料，再將資料與先前所設定的標準相比較。在紀錄績效時，由員工自我評估，使其對自己的工作績效有大概的心理準備。

b.考核面談的步驟，讓員工有機會和主管做雙向溝通，並可與主管評估表與自我的評估表做比較，雙方以相互尊重的商議方式檢核工作成效，較有利於考核的進行。

- (3) 採取績效改進計畫：

計畫的訂定應注意要內容實際可行，時間、具體等，並經組織成員之認同，有意願進行改變。

- (4) 給予在職輔導：

績效考核除了作為「考績」晉級依據外，也是人力資源再訓的依據。

### 3.校務績效評鑑的實施

實施程序為：

- (1) 召開協調會議：由自我評鑑指導委員會協調行政部門和教師共同參與評鑑工作的會議。
- (2) 蒐集受評資料：評鑑資料的蒐集除了可以問卷、調查等計量統

計歷程蒐集實證性資料外，也需以觀察、晤談、分析、比較等敘述歷程蒐集價值性資料。

(3) 檢討分析得失：學校自行收集資料後，就績效分析其得失。

(4) 撰寫自我評鑑報告：學校對教育計畫執行狀況及遭遇困難，提出報告，供教育評鑑機關參考。

Gray 與 Smeltzer 認為，從管理的本質來看，績效管理是組織達成目標的一種控制程序，一般言之，控制程序包含下列四項基本步驟（引自孫本初，2001）：

1. 確立標準（establishing standards）：

係指設立一種目標，隨後根據這些目標來評估績效；設定標準的目的在於監督績效表現。值得加以注意的是，標準必須與組織的核心價值及主要的策略目標相結合。

2. 衡量績效（measuring performance）：

任何績效衡量如果要發揮效用，必須符合以下三個基本要求：（1）衡量的工作必須與標準密切相關；（2）對於某一樣本的衡量必須足以代表整個母體；（3）衡量必須可靠且有效。除此，此一階段尤須注意績效指標（performance indicators）的建構。

3. 檢測績效是否符合標準（comparing performance to standards）：

此一階段也稱為績效監測（performance monitor），主要在比較實際的情況和應該達成的情況兩者之間的偏差程度。唯有找出績效與標準之間的偏差值，管理者才能據以修正、控制。

4. 修正偏差（correcting deviation from standards）：

此階段為控制整個程序的關鍵，績效管理的主要功能在於修正組織運作上的偏差，發現偏差而未加以修正，等於組織失去了控制，因此必須及時監控，進行校正。

Repinski 與 Bartsch (1996) 指出，績效管理的五個步驟包括：

1. 工作的再定義
2. 確認技能
3. 制定哪些發展性的工具是需要的
4. 優先發展的技能
5. 發展出行動計畫

而其管理模式則包括：工作分析、工作內容選擇、目標設立、評鑑和技能建立。

鄭彩鳳 (2002:11) 於〈教育績效管理與績效責任〉一文，參考George (1987) 年提出之概念，整理學校績效管理的十個步驟詳如圖2-5：

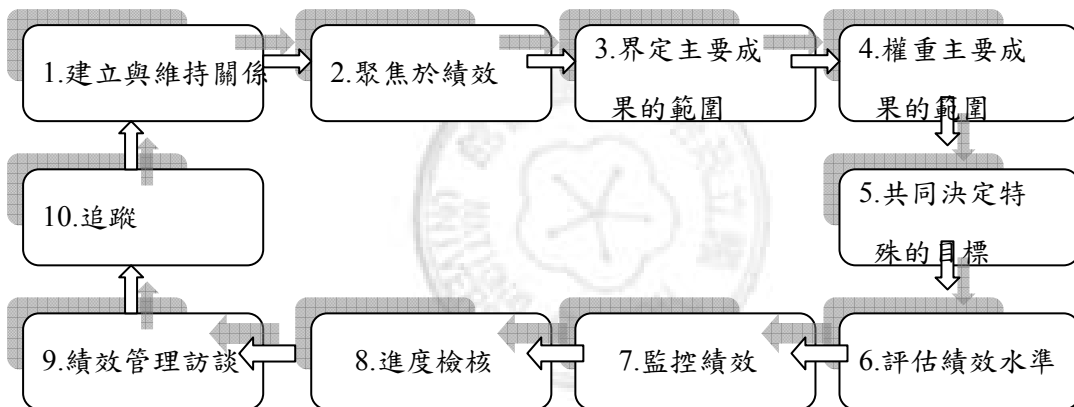


圖2-5 學校績效管理步驟

資料來源：出自鄭彩鳳 (2002:11)

學校管理之步驟依序為：

#### 1、建立和維持關係

績效管理建立在溝通與人際關係的基礎，績效責任與績效管理的展賴於人際間參與的品質，開始與結束均強調關係，因此建立與維持和諧、共同之願景為首要步驟。

#### 2、聚焦於績效

排除與績效無關或少關之元素，在進行績效管理與責任之衡量時，應有效而清楚的界定績效的範疇。

### 3、界定主要成果的範圍

避免受到教育績效複雜、多面化之干擾。

### 4、權重主要成果的範圍

無論組織績效或個人績效，不同行為表現會因組織目標、情境而產生差異，領導者應藉由績效面談權重成員不同績效，個人化是此步驟之關鍵因素。

### 5、共同決定特殊的目標

績效管理的前提，及認可在學校系統的目標系統上，發展適應個體的績效責任。因此，在每一階段中視學校成員與領導者之共識發展目標，並評估績效表現，觀察目標達成情形，以衡量其績效水準。

### 6、評估績效水準

當關鍵結果的範圍確認後，即應以學校整體建構績效水準，

### 7、監控績效

績效監控的主要目的，在於保證工作品質與工作進度與目標一致，或掌控相關訊息之回饋。

### 8、進度檢核

Costello (1994) 認為，此步驟作用在於使工作按進度進行，對績效計畫的變動與重整進行討論，以及於必要時提出改進計畫。（引自鄭彩鳳，2002：14）

### 9、績效管理訪談

績效的類型與取向必須以視導者對於關鍵結果與觀察所得進行暫時性確認，在此暫時性的假設上，進行面對面的晤談、澄清、追蹤、直到達成成果的共識。

### 10、追蹤

績效管理之最終目的在於導向績效的改善，指導、諮商、回饋、強化與組織承諾，均是績效管理後續不斷循環的歷程。

綜上所述，本研究歸納績效管理之流程為組織目標制定、績效責任賦予、績效表現蒐集、績效面談澄清、績效進度考核、績效水準追蹤之過程，本研究校長績效管理能力構面之歸納，詳如表2-10所示：

表2-10 國民小學校長績效管理構面對照表

| 校長<br>績效<br>管理<br>學者<br>(年代)   | 校長績效管理 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                | 組織目標制定 | 績效責任賦予 | 績效責任權重 | 績效範疇界定 | 個別績效建構 | 整體績效建立 | 績效表現蒐集 | 績效進度考核 | 績效面談澄清 | 績效水準追蹤 |
| 張淑美<br>(1996)                  | ■      | ■      |        |        |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      |
| 鄭彩鳳<br>(2002)                  | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |
| 鄭瀛川<br>王榮春<br>曾河嶸<br>(1997)    | ■      | ■      | ■      |        | ■      |        | ■      | ■      | ■      | ■      |
| 鄭秋貴<br>(2005)                  | ■      | ■      |        |        |        |        |        | ■      | ■      | ■      |
| Repinski<br>與Bartsch<br>(1996) | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |
| Gray 與<br>Smeltzer             | ■      |        |        |        |        |        | ■      | ■      |        | ■      |
| 總分                             | 6      | 5      | 3      | 2      | 3      | 1      | 4      | 5      | 4      | 5      |

資料來源：研究者自行整理

由表2-10，本研究統整績效管理流程得分較高主要六步驟，分別為組織目標制定、績效責任賦予、績效表現蒐集、績效進度考核、績效面談澄清、績效水準追蹤。

本研究以此六構面，並參酌鄭秋貴（2005）《國民小學實施績效管理之調查問卷》，發展本研究之「國民小學校長績效管理能力調查問卷」，根據此六步驟之內容，對照表2-2 校長專業能力之指標，定義本研究校長績效管理所需能力為一、目標執行能力；二、授權增能能力；三、敏銳覺察能力；四、開放對話能力；五、評量考核能力；六、省思回饋能力。六向度內涵茲如下所述：

### 一、目標執行能力

鄭彩鳳（2002：11）認為，績效管理建立在溝通與人際關係的基礎，績效責任與績效管理的發展賴於人際間參與的品質，開始與結束均強調關係，因此建立與維持和諧、共同之願景為首要步驟。

為形塑學校發展共同願景，校長並需依據學校外教育政策、學校內組織成員、利益團體之不同需求，並考量學校文化背景、價值期待等因素，以建構學校整體與學校成員間相契合、共同致力之績效目標。Gray 與 Smeltzer認為，此標準之建立必須與組織的核心價值及主要的策略目標相結合，領導者亦須適時依據此標準監督學校整體以及成員績效表現之發展。

### 二、授權增能能力

學校整體績效目標確立後，領導者應進行成員績效責任之歸屬。首先應排除與績效無關或少關之元素，在進行績效管理與責任之衡量時，應有效而清楚的界定績效的範疇，並且，為便於瞭解、追蹤執行的情形，亦應同時發展彼此認可之績效指標作為績效評鑑、考核之依據。

與此同時，組織成員亦可依據共同制定之績效範疇、參考績效指標，瞭解自我所賦予之績效責任（accountability），以促進組織發展為目標，發展自我專業知能。

### 三、敏銳覺察能力

組織整體績效指標、成員績效水準建立後，領導者即致力蒐集成員履行績效表現之資料。資料的類型含括質性的描述性資料與量化的數據資料，領導者必須利用所設計之標準進行成員實際表現之評量，找出實際值和



標準值之間的偏差情形，並據以評定績效分數。

領導者並應於表現資料中，比照分析，依據成員不同績效水準，以探查其中回饋之訊息，並能適時給予成員必要之協助，激勵成員更佳之績效表現。

#### 四、開放對話能力

領導者分析表現資料後，對於關鍵結果與觀察所得應作為暫時性結果，在此暫時性的假設上，再進行面對面的晤談、澄清、追蹤、給予成員直接檢視績效表現的機會。

使領導者與成員之間，可共同針對績效管理的流程、績效責任之賦予、績效表現之結果進行對談，透過雙向溝通、開放對話的機制，促進組織目標與成員績效水準的有效建構。如此，領導者既可協助成員再度訂定改善計畫、修正偏差，同時，亦可督促成員瞭解缺失、進行承諾。

#### 五、評量考核能力

領導者針對學校整體績效進行多元評估工作，應針對不同績效水準引入適當之評量機制，並歸納其成效，對照組織績效目標建構之準則與成員績效水準之不同權重，進行績效成果之考核。

#### 六、省思回饋能力

鄭彩鳳(2002:12)指出，績效管理之最終目的在於導向績效的改善，指導、諮商、回饋、強化與組織承諾，均強調績效管理後續不斷循環的歷程。Gray與Smeltzer稱此階段為偏差之修正(correcting deviation from standards)，認為是績效管理控制整個程序的關鍵，績效管理的主要功能在於修正組織運作上的偏差，發現偏差而未加以修正，等於組織失去了控制，因此必須及時監控，進行校正。

學校組織實施績效管理，領導者不僅應發展一套適當的獎懲制度作為配合以生約束與規範的作用，並應強調後續改進的追蹤與專業發展之可能，提供在職進修及訓練發展的機會，以確實形成一套系統性的管理流程。

## 貳、校長績效管理之目的與功能

### 一、校長績效管理之目的

鄭瀛川（2005：20）指出，績效管理之目的有五：

#### （一）建立良好的溝通管道

使主管與部屬有互動與溝通的機會、在固定的績效面談中，可以針對工作情況、工作目標、績效表現等議題充分討論。

#### （二）給予員工適當的獎勵、鼓勵員工在工作上的貢獻

鼓勵員工在工作上的良好績效和傑出貢獻。獎勵的方式，除了物質之外，應包括精神上的獎勵。股利之作用不惟針對過去的貢獻加以表揚，更可提升往後工作的士氣作用，以可增加人才對組織之向心力。

#### （三）發揮優點、改善缺點

優良的績效管理可使員工清楚瞭解自己於工作表現之優缺點，利用績效評估進行表揚、補足缺失，可促進組織之未來發展。

#### （四）鼓勵團隊合作

藉由改善員工缺失、增強成員能力，加強主管與部屬間合作正是促使員工績效表現與潛能極大化之基礎。

#### （五）強化自主管理能力

藉由績效管理之方式，使員工獲得努力之績效目標，增強自我管理能力，在明確的績效制度下個人了解應負擔之績效責任並有所承擔

傅岳邦（2002：14）認為，既然績效管理是指管理人員確保員工活動及產出能夠符合組織目標的過程，其目的有五：

- (一) 提示員工所需加強之發展與訓練，有助於評估訓練方案的成果。
- (二) 績效管理鼓勵上司觀察部屬行為進行協助，增進組織間諮詢關係。
- (三) 績效管理協助組織決定哪些員工應獲得加薪升遷，或將遣散。
- (四) 績效管理鼓勵創意，培養員工的責任感。
- (五) 績效管理可作為升遷、調職、報酬發生時令人信服且合法的理由。

張潤書等（1986：9）認為，績效管理乃在於透過對不同的績效評估制度、不同的評估標準，來激勵成員。因此績效管理不僅僅是一種管理手段，更是一種促使員工自我成長的激勵制度，因此績效管理的目的，就組織整體而言應有如下四項：

#### (一) 控制的目的

在績效標準確定之後，紀錄及比較實績與標準的差距，即是一種管制的功能。既針對計畫執行進行監視、掌握，督促計畫朝預期方向發展，一方面也能隨時發現問題，進行修正，執行過程中的管制功能，使計畫得以有效地監督、管制，事情能在預期及可掌握的情境下運作。

#### (二) 回饋的目的

透過前述的循環、控制的程序，再蒐集各種表報資料的分析，使訊息及結果即時傳遞給決策規劃人員（如各處室單位主管或校長）與執行者，俾使能據以針對問題所在，採取適當的對策，此種循環回饋的功能，使目標能正確的達成。

#### (三) 經濟的目的

在管理、考核的過程中運用科學管理的技術，有效地使用各項資源，例如事先做好人力、物力、經費、時間等計畫，能使有效分配資源，而計畫得以更有效、更少成本的方法推動，充分達到「經濟」的目的，減少因為嘗試錯誤所導致的資源浪費。

#### (四) 決策的目的

主管人員運用績效管理的管制考核技術，針對工作的重要過程或重大缺失，有效的加以管制，並利用適當的情報資訊做正確的決策反應，使計畫目標能夠正確有效的實施，而且得以做為下一個計畫訂定的參考，經過不斷的累積經驗與改進，促使整體組織效能得以彰顯。

綜上所述，校長績效管理之目的應有四：

- (一) 協助學校組織整體績效之發展，形塑績效回饋機制。
- (二) 促進學校成員績效水準之增長，強化自我發展能力。
- (三) 開啟學校組織聯繫溝通之管道，打造組織共同願景。
- (四) 減省學校組織決策成本之耗費，促使組織績效彰顯。

## 二、校長績效管理之功能

余佑蘭譯（2002）指出，績效管理之目的在於不斷提升績效，績效包括顧客滿意度、組織運作效率、整體能力或員工福祉等等。績效管理的流程建立在日常領導、規劃會議、發展與討論。如圖2-6所示，績效可由個人、團體與組織三層面進行評估；而績效管理之功能有四：目標設定、檢討與輔導、結果評估與發展。

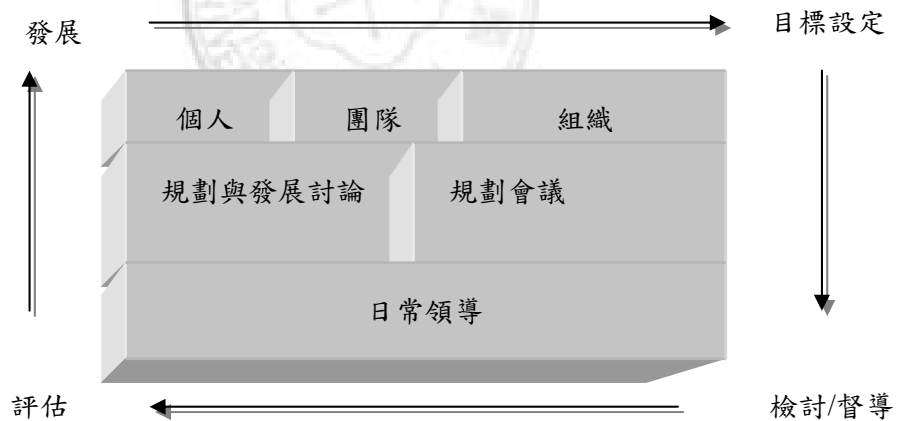


圖2-6 績效管理的基本要素

資料來源：出自余佑蘭譯（2002：123）

鄭瀛川（2005：23）指出，績效管理之功能有四：

（一）管理功能

利用績效評核做為管理上之參考，可延續績效評估之成效。

（二）發展功能

激勵表現良好之員工繼續發展、協助表現不理想之員工改善績效。

（三）策略功能

此為關鍵要素。將員工的行動與組織的目標充分結合，績效管理等於擁有一連串結合薪資與績效、改善組織文化、吸引優秀人才、訓練與發展計畫、達成組織績效的功能。

（四）研究功能

人力資源單位可將績效評估的結果作為研究之指標，改善組織人力資源之運作效能。

其並引Randall S.（1993）認為，績效管理之功能有四：

（一）個人間的評價：

包括薪酬管理、個人績效的確定、不合格績效的識別、晉升決策、留用解聘決策、離職。

（二）員工個人發展：

包括績效回饋、員工優點與缺點的確定、轉職與任務安排決策、個人培訓需要的確定。

（三）系統維護：

包括個人組織在目標的發展，個人、團體與業務部門工作成績的評價，人力資源計畫、組織培訓需求的評估、管理結構的加強、組織發展需要的確定，人力資源系統的監控。

（四）文件備案：

包括人力資源管理文件檔案，遵守人力資源管理的法律要求，有效性研究的標準。

綜上所述，校長績效管理之功能有三：

(一) 管理功能：

績效管理建立在溝通與人際關係的基礎，召開對話不斷指導、進行回饋與傾聽，並適時採取矯正、輔助措施，管理功能為其重要關鍵要素。

有效的績效管將員工的行動與組織的目標充分結合，績效管理等於擁有一連串結合薪資與績效、改善組織文化、吸引優秀人才、訓練與發展計畫、達成組織績效的功能。

(二) 策略功能：

績效管理之步驟，首先針對組織背景進行目標設定，並建立共同願景，形成正面期待，激發組織能量以績效發展為重點，唯亦須注意擁有長期、前瞻之眼光，以規劃具有發展性之組織目標與策略。

(三) 研究功能：

績效管理之流程，進行人力資源之評估與紀錄，可作為組織發展之紀錄及關研究之指標，對於改善組織人力資源之運作效能有莫大助益。

## 參、校長績效管理能力之研究取向

國內針對校長績效管理能力之研究較少相關直接文章，本節針對建構之六績效管理向度對照學校組織績效、校長績效能力，運用「績效管理」、「績效評估」與「學校效能」等關鍵字、不限欄位於國家圖書館博碩士論文進行搜索，相關研究之研究結果之歸納進行分析詳如表2-11所示：

表2-11 國民小學校長績效管理能力相關研究彙整表

| 研究者           | 論文名稱                                      | 研究方法                 | 研究結果  |
|---------------|---|----------------------|---|
| 游進年<br>(1989) | 國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究                        | 問卷調查<br>訪談法          | 1.學校氣氛「投入」、「支持」及「親密」三個層面與氣氛開放程度，對學校效能具有決定性預測作用。<br>2.國民中學校長應以支持代替指示，鼓勵教師積極參與校務，合力培養開放和諧的學校氣氛。                 |
| 余瑞陽<br>(1996) | 國民小學校長管理能力與學校效能關係之研究                      | 文獻分析<br>問卷調查         | 1.國民小學校長管理能力與學校效能之現況皆屬中上程度；國民小學低中高分組校長管理能力在學校效能具有顯著差異。<br>2.受試者知覺不同年齡、學歷、學校規模、學校所在地區之國民小學校長，其國民小學校長管理能力具顯著差異。 |
| 陳世聰<br>(2000) | 屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究—以發揮「小班教學精神」效能為指標 | 文獻分析<br>問卷調查<br>相關研究 | 行政領導之向度，運用人性化的領導策略，擴大參與層面，增進對教師校務之認同支持。   |
| 許天瑞<br>(2001) | 情境領導理論在我國國民小學行政領導之應用                      | 文獻分析<br>問卷調查         | 1.校長領導型式與教師準備度之間有正向關聯性存在。兩者相互解釋力為28%。<br>2.校長領導型式與教師準備度在學校效能上具有交互作用存在。<br>3.校長領導型式與教師準備度的配合情形，在學校效能上有顯著差異。    |
| 申章政<br>(1999) | 國小校長管理溝通類型、衝突管理風格與學校效能之關係研究               | 文獻分析<br>問卷調查         | 校長背景變項、學校環境變項、管理溝通類型、衝突管理風格對學校效能有聯合預測力。以「妥協折衷」及「綜合統整」最具正向預測力。   |

續後頁

表2-11 國民小學校長績效管理能力相關研究彙整表（續）

|               |   |                             |  |
|---------------|---|-----------------------------|--|
| 辛武男<br>(2003) | 國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究             | 文獻分析<br>問卷調查                | 1.校長的行政溝通行為與學校效能有密切的關連，校長運用合作及妥協的衝突管理策略，與學校效能的關連性較高。<br>2.校長的行政溝通行為、衝突管理策略對學校效能的解釋力以合作策略為最高；加強校長研習進修、充實行政領導知能；校長的能力與學識必須與時俱進，才能建立學校和諧開放的溝通情境，化解不必要的隔閡和衝突                                     |
| 林逸青<br>(2002) | 國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係：微觀政治分析          | 個案研究<br>訪談法<br>文獻分析<br>問卷調查 | 校長應進修增強個人專業知能並善加運用專家取向權力運作策略。<br>校長應建立良好的互動關係。<br>校長應保持敏銳度與觀察力。  |
| 張永欽<br>(2001) | 臺北市立國小校長領導行為塑造學校組織文化與學校效能之研究              | 文獻探討<br>問卷調查                | 1.國小校長應加強大型學校領導行為的研究以提昇學校效能。<br>2.國民小學校長及行政人員改善「校齡悠久」的資深老學校之學校效能。  |
| 王文峰<br>(2002) | 私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究—以臺南市為例 | 問卷調查                        | 1.私立中等學校教職員的個人屬性中，最高學歷、服務年資、擔任職務、年齡在主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能具有顯著的差異，而性別卻沒有顯著的差異。私立中等學校的主管領導型態與組織溝通滿足對學校效能具有顯著的影響；激勵制度對組織溝通滿足也具有顯著的影響。<br>2.私立中等學校的激勵制度與學校效能具有顯著的互動關係；主管領導型態與組織溝通滿足也具有顯著的互動關係。 |

續後頁



表2-11 國民小學校長績效管理能力相關研究彙整表（續）

|               |                                 |              |   |
|---------------|---------------------------------|--------------|---|
| 施東陽<br>(2003) | 知識管理與學校效能關係之研究—以中部地區國小為例        | 問卷調查         | 學校規模大小對學校效能有不同的認知層面；創校年數中等的學校對學校效能的知覺情況較佳。  |
| 林慧蓉<br>(2003) | 國民中學學校人力資源運用與學校效能關係之研究          | 問卷調查         | 以自編之「國民中學學校人力資源運用與學校效能關係之研究調查問卷」，國民中學學校人員對於學校效能現況知覺屬中上程度。不同性別、服務年資、學歷、職務、學校規模及所屬縣市的學校人員對於學校效能現況知覺有顯著差異。     |
| 黃金木<br>(2002) | 國民小學知識管理與學校效能相關之研究—以雲林縣、嘉義縣市為例  | 問卷調查         | 年齡、服務年資、現任職務、學校規模、創校歷史會造成學校效能知覺的差異。   |
| 潘怡秋<br>(2002) | 國民小學組織成員衝突發生原因、衝突管理策略與學校效能關係之研究 | 文獻分析<br>問卷調查 | 國民小學組織成員在「學校效能問卷」的總得分上，屬於中上程度，在各向度之得分中，以「校園互動氣氛」最高，亦即「校園互動氣氛」為學校組織成員認為表現最好之學校效能指標                           |
| 陳信君<br>(2004) | 國民小學校長專業領導行為與學校效能關係之研究          | 文獻分析<br>問卷調查 | 校長專業領導行為與學校效能兩者間有顯著相關性，也就是校長專業領導行為越佳，則學校效能越佳。   |
| 李皓光<br>(1995) | 國民小學學校效能評量指標之研究                 | 文獻分析<br>問卷調查 | 學校人員對「學校效能評量指標現況」整體的感受情形，不因教育程度及學校班級數之不同而有差異，但因不同性別、職務、服務年資及年齡而有差異，其中男性、校長、服務 25 年以上、51~60 歲及 41~50 歲所感受較高。 |
| 廖美鳳<br>(2002) | 學校自主管理與學校效能之研究                  | 問卷調查<br>個案研究 | 學校效能的表現會因學校規模的不同而有差異，但不因學校區域的不同而有明顯的差異。   |

續後頁

表2-11 國民小學校長績效管理能力相關研究彙整表（續）

|               |  |              |   |
|---------------|--|--------------|---|
| 柯志平<br>(2002) | 臺北市國民小學組織溝通與學校效能關係之研究                    | 文獻分析<br>問卷調查 | 臺北市國民小學不同學校規模其學校效能表現情形有所差異，而不同創校歷史、不同性別、年齡、學歷之校長其學校效能表現則無差異。國民小學組織溝通對學校效能具有中高度之預測力。   |
| 林朝枝<br>(2004) | 臺北縣國民小學知識管理與學校效能之研究                      | 文獻分析<br>問卷探討 | 男性、學歷高、資深、校長對學校效能的知覺高於女性、部分學歷低、資淺、組長、教師及職員。   |
| 李曉蓉<br>(2001) | 國小校長學校效能滿意度研究                            | 文獻分析<br>問卷調查 | 1. 國小校長不因性別不同而在學校效能滿意度上有所差異，亦即性別並不影響校長在學校效能滿意度各層面的得分。<br>2. 各受訪校長建議效能提昇策略為：校長能充分發揮專業領導，建立共同的理念與願景並能激勵教學。<br>3. 國小校長在教師教學及行政的督導之方式多採用平時考核及觀察 |
| 黃馨慧<br>(2005) | 競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校效能關係之研究              | 文獻分析<br>問卷調查 | 校長領導行為與學校效能兩者之間具有正向的關連。校長領導行為能預測學校效能。   |
| 蔡文杰<br>(2006) | 國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現關係之研究—以有機化組織觀點為例 | 文獻分析<br>問卷調查 | 國民小學校長領導行為、組織特性發展及學校效能展現的現況屬於中上尚有努力的空間。不同背景變項教師在校長領導行為、組織特性發展及學校效能展現向度中，均達到顯著差異。  |
| 詹淑珍<br>(2005) | 臺北縣市國民小學校長變革領導與學校效能關係之研究                 | 問卷調查<br>訪談法  | 臺北縣市公立國民小學校長變革領導與學校效能呈現高度正相關，校長變革領導程度愈高，則學校效能愈高。<br>臺北縣市公立國民小學校長變革領導對學校效能具有高度預測力。   |

續後頁

表2-11 國民小學校長績效管理能力相關研究彙整表（續）

|                       |  |                     |  |
|-----------------------|--|---------------------|--|
| <p>陳映廷<br/>(2006)</p> | <p>國民小學校長變革領導行為與學校效能之研究—以臺北市公立國民小學為例</p> | <p>問卷調查<br/>訪談法</p> | <p>臺北市公立國民小學之學校效能整體並不因校長性別、年齡、服務年資與學校規模、學校歷史而有所差異。<br/><br/>臺北市公立國民小學男性校長在學校效能之「學校行政層面」上高於女性校長的國民小學。</p> |
|-----------------------|--|---------------------|--|

資料來源：研究者自行整理

以及探討「英國實施學校績效管理之相關研究」。英國教育與就業部（Department for Education and Employment, 2000）R19報告分析學校實施績效管理的重要步驟如下：

（一）組織承諾的塑造（Making a commitment）：

於學校成員中進行績效管理的承諾，團隊需塑造出其希望教師與成員共同致力表現績效管理行為的樣式（type）。

（二）角色定位（Defining roles）：

決定誰負責政策發展、實施及個人績效的責任歸屬。

（三）責任及時間表同意（Agreeing responsibilities and timetable）：

決定成員參與的時間及方式，結合學校計畫及現有安排的時間表，以監督學校整體之進步及改善。

（四）政策及標準文件的認同（Agreeing policy and Standard documents）：

根據政策目標的制定，擬訂與成員間彼此認同的績效評量水準，以作為教師或組織成員於擬定個別計畫或課堂觀察時進行評量之工具。

（五）計畫並確立目標（Planning and setting objectives）：

學校計畫過程應考慮到有系統地組織個別目標，個別目標的制定須能與組織整體發展目標形成一致，以促進組織與成員共同發展與提升。

（六）監督進步（Monitoring progress）：

1. 團體領導者和教師蒐集足夠資訊（績效表現）以討論整體績效。

2.依據彼此認定的績效評量水準與範疇作為觀察之標準。

(七) 績效考核 (Reviewing performance) :

- 1.包含教師與組織成員針對自我績效表現之自我評估 (self-review) 。
- 2.其範疇應包含特殊目標、成員表現之優劣勢與目標達成程度，並就目標達成之發展齋能商定進行之策略。

(八) 共享績效表現資訊 (Sharing information about performance reviews) :

- 1.每位教師與成員均應有一份個人計畫及反省紀錄的影本。
- 2.領導者有所有反省紀錄的影本。
- 3.專業成長的資料需交給一個人來負責學校訓練及發展。
- 4.領導者向政府報告績效管理。
- 5.提供領導者反省紀錄的摘要給教育當局官員。

(九) 結合績效反省進行獎勵 (Linking reviews of performance to pay) :

- 1.針對績效表現資料進行反省與思考。
- 2.績效表現之衡量須檢核成員不同個體績效目標之設定，參考最低門檻 (threshold) 進行重複之檢核，因應不同績效水準，賦予不同權重之評價。

(十) 持續監督與評量 (Monitoring and evaluating the policy in practice) 。

對照「本研究校長績效管理能力架構」與「英國DfEE之學校績效管理步驟」彙成下圖2-7：

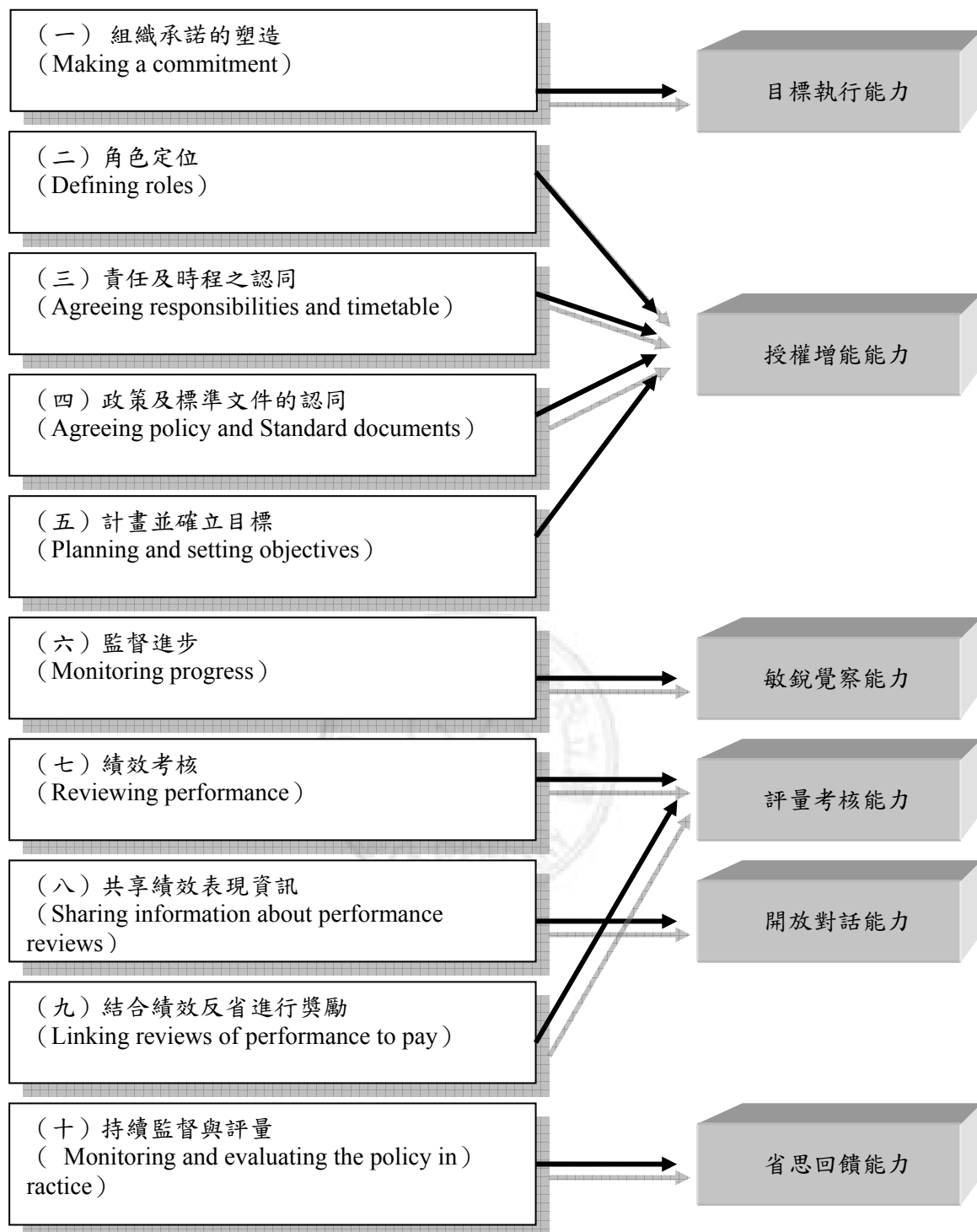


圖2-7 英國學校績效管理與本研究架構對照圖

資料來源：研究者自行整理

綜合上述相關研究報告之彙整，本研究歸納以下重點：

### 一、背景變項與校長績效管理能力

綜合上述研究進行歸納，針對學校效能與組織績效之探討，大多認為學校規模、不同創校歷史、不同性別、年齡、學歷之校長對於學校效能表現情形（如學校行政層面）有所差異（李浩光，1995；余瑞陽，1996；林慧蓉，2003；林朝枝，2004；施東陽，2003；張永欽，2001；陳映廷，2006；黃金木，2002；蔡文杰，2006）；其中男性、學歷高、資深之校長對於學校效能之知覺、管理能力之表現較為良好。

準此，本研究以全臺各縣市國民小學校長為施測對象，期望進一步探討各縣市「校長個人變項」（性別、年齡、最高學歷、年資、受訓地演）、「學校背景變項」（學校規模、學校所在地）與「校長績效管理能力」間之關係程度之差別。

### 二、校長角色與校長績效管理能力

綜合上述研究進行歸納，針對校長績效管理六能力變項與學校效能之歸納，在本研究定義之目標執行能力（李曉蓉，2001；陳世聰，2000；許天瑞，2001）、授權增能能力、開放對話能力（申昌政，1999；辛武男，2002；林逸青，2002；柯志平，2002；游進年，1989；潘怡秋，2002）、敏銳覺察能力（林逸青，2002）、評量考核能力各變項均呈現顯著差異，有值得進一步探究之價值。準此，本研究以歸納之校長績效管理能力六變項進行問卷調查，並與本研究校長培育課程之三構面進行相關之檢核。

### 三、研究方法與校長績效管理能力

綜合上述相關研究發現，與績效管理、學校效能之相關研究多以文獻分析、問卷調查為主要研究方式、訪談法做為輔助。準此，本研究首先進行文獻分析（literature review），並於其後進行專家學者與校長之焦點團體座談（focus group），經由座談內容之整理，對照文獻中校長績效管理能力向度之歸納，完成本研究績效管理能力六向度之歸納。並且進行調查問卷之發放，並分析問卷統計之結果，後置復進行專家訪談，是為本研究針對績效管理能力構面歸納之實施流程。

### 第三節 國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之相關研究

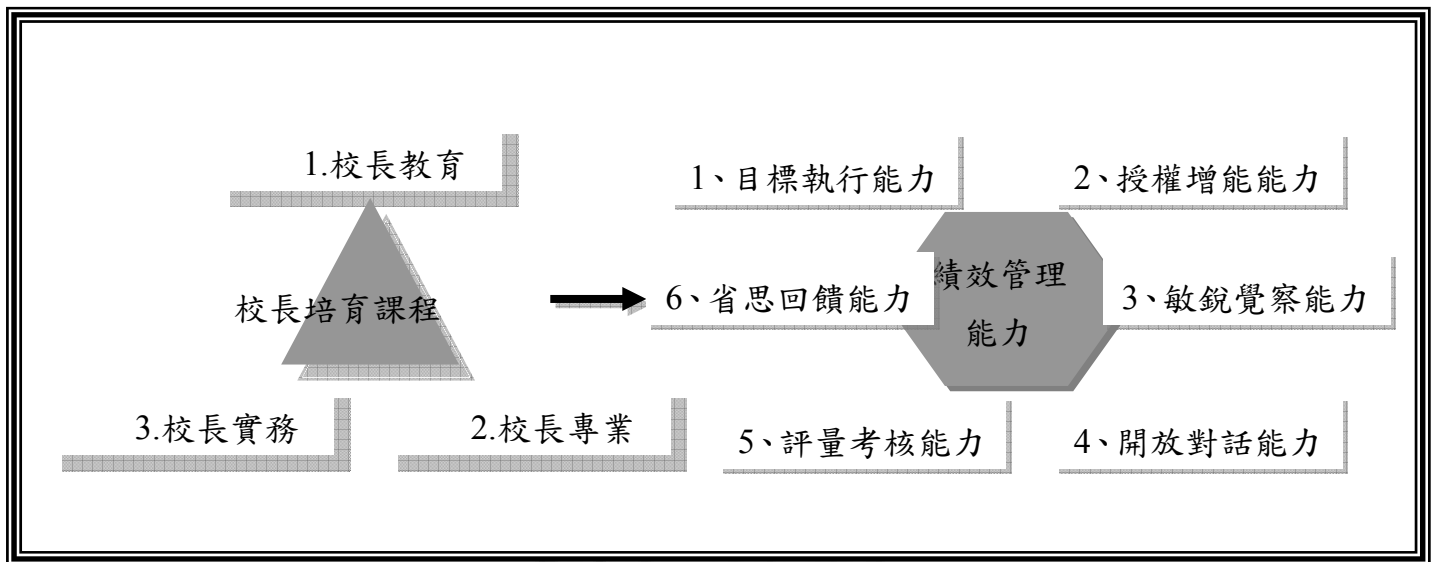


圖2-8 校長培育課程與校長績效管理能力關係探討

資料來源：研究者自行整理

綜合上述二節之探討，本節研究者針對校長培育課程與校長績效管理能力之相關研究進行分析探討，以分析兩構面間之關係：

一、**魏昭雄（2003）研究「國中校長職前儲訓課程之研究」**探討雲嘉南地區國中校長對於職前儲訓課程的看法與儲訓後對校務領導之影響指出，

- 1.參加國中校長職前儲訓課程研習後，對校長目前工作具有中高程度之影響度，尤其以「對擔任校長工作的信心」最大。
- 2.參加國中校長職前儲訓課程研習後，在工作領域領導上，具有中高程度的影響，其中以「行政領導」、「行政溝通」和「校務規劃」三方面幫助最大，但是「電腦教學」、「主計工作」及「教學知能」等領域幫助較少。

**二、陳田雄（2005）**「地方政府自辦國中小校長職前儲訓課程之研究：以臺中縣為例」指出：

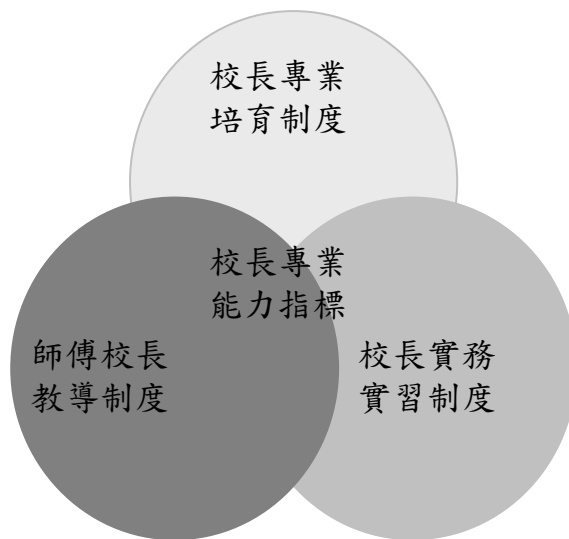
- 1.臺中縣政府自辦國中小校長職前儲訓課程之內容，包括：博雅教育、國民教育政策、教育專業知能、學校行政與實務以及綜合聯課活動五大類，
- 2.臺中縣政府自辦國中小校長職前儲訓課程能提升校長專業能力；國中小校長職前儲訓課程之校長能將所學之五大類課程內容用在校長工作上。

**三、許美雲（2003）**「國民小學校長儲訓課程規劃與專業能力培養之研究」針對89年、90年、91年三年之儲訓校長為研究對象，進行校長儲訓課程與校長專業能力之調查發現，校長專業能力之歸納之校務發展、教學領導、專業責任向度，與儲訓課程間呈現顯著相關。

**四、陳木金（2005）**運用混沌系統動力學之思維，探討於中小學校長培育課程設之「專業培訓課程」、「現場實習課程」、「師傅制度課程」三大領域的課程設計，對於加強校長領導能力的培養及實務方面的訓練，提供各種資源及教育新趨勢，透過各種討論、反省、思考與學習「校務發展」、「教學領導」、「行政管理」、「公共關係」、「專業責任」等五個學校行政經營專業能力，可以提昇校長的素養與辦學績效，全面提昇學校經營之品質與效能。

**五、陳宏彰（2005）**分析英國NPQH制度後指出，理想的校長培育之概念模式歸納為三，對於校長專業能力之幫助：1.校長專業培育制度：提供校長角色職務專業化發展所需之知識、技能與心向的制度規劃。2.校長實務實習制度：提供接受校長培育課程的學員，能具備學校行政事物運作之實務經驗，以培養校長具有實務經驗之實習設計的內涵及制度規劃。3.校長師傅教導制度：係由資深優秀的師傅校長，帶領著實習校長學習如何成為有效能之校長。





**圖2-8 以渾沌系統動力學探討中小學校長專業能力與培育制度之規劃  
參考模式圖**

資料來源：出自陳木金（2005：3）

綜上所述，探討校長培育課程之規劃研究，目前所見之研究篇章，仍以縣市自辦之課程計型績效評估、或有學者專家對於校長培育課程規劃之理論建構；對於校長培育課程之規劃、及對於校長學校本位中實質績效管理能力之探討則未有觸及，僅從校長專業能力之探討中略窺其概況；以此，本研究針對校長培育課程之現況與建議加以綜合，復對照其實質能力之績效管理表現，以進行兩者間關係之研究，以期使對於未來校長培育課程之規劃有所助益，並幫助學校教育績效、品質之提升。

