

# 國民中學候用校長校務治理能力之研究

【教育政策及制度研究中心研究員 賴協志】

參與國家教育研究院校長儲訓班的候用校長是經過公開甄選合格，但尚未透過遴選制度成為正式校長的校長候選人員，多數仍是學校主任的行政職，是學校一個處室的主管，相較於正式的現職校長，校務治理能力通常較缺乏，所以在儲訓階段，實應強化候用校長在學校經營與行政管理、課程與教學領導、溝通互動與人際關係、危機管理與問題解決能力等面向的有關理論與實務經驗。

國民中學校長儲訓班核心能力或領導職能及其內涵均與候用校長校務治理能力息息相關；要有效評估校長儲訓班候用校長校務治理核心能力與領導職能，需有具信度與效度之校長儲訓班候用校長領導能力量表；然而，綜觀有關文獻資料與研究成果，目前較少針對國民中學校長儲訓班候用校長領導能力量表之因素結構或測量模式，進行系統且嚴謹之建構及驗證；若能從校務治理觀點發展出國民中學校長儲訓班候用校長領導能力量表的架構、層面及其題目，並透過實證過程加以檢驗和衡量，對候用校長校務治理與領導能力的實際表現情形將能正確評估，進而依據評估結果來調整及改善校長儲訓班的課程內容及其教學方式。

本研究採用問卷調查法，以 112 學年度的公立國民中學在職校長及 113 年參與國家教育研究院國民中學校長儲訓班的候用校長為研究對象。在第一次預試方面，從 723 位公立國民中學校長當中，隨機抽取 170 位，共發放 170 份問卷，回收有效問卷 152 份；就有效問卷進行項目分析、探索性因素分析、內部一致性分析。在第二次預試方面，從尚未抽取到的 553 位國民中學校長當中，隨機抽取 250 位，共發放 250 份問卷，回收有效問卷 218 份；就有效問卷進行驗證性因素分析。在問卷正式施測方面，係以尚未抽取到的 303 位國民中學校長為問卷發放對象，共發放 303 份問卷，回收有效問卷 276 份；另外，係以 113 年參與國家教育研究院國民中學校長儲訓班的 38 位候用校長為問卷施測對象；就有效問卷進行描述性統計分析、單因子相依樣本變異數分析。

本研究從校務治理觀點發展的國民中學候用校長領導能力量表，包含「提升治校專業知能之知識領導能力」、「面對內外情境變化之敏捷領導能力」、「強化團隊網絡互動之關係領導能力」、「提升辦學品質之績效責任領導能力」等四個層面及其 47

個題目；從校務治理觀點發展的國民中學候用校長領導能力量表具有良好的信度與效度；有關國民中學在職校長評估候用校長領導能力整體與各層面之實際表現結果，整體得分呈現中高程度，各層面的得分高低依序為「強化團隊網絡互動之關係領導能力」、「提升辦學品質之績效責任領導能力」、「提升治校專業知能之知識領導能力」、「面對內外情境變化之敏捷領導能力」；而有關國民中學候用校長評估候用校長領導能力整體與各層面之實際表現結果，整體得分呈現中高程度，各層面的得分高低依序為「強化團隊網絡互動之關係領導能力」、「面對內外情境變化之敏捷領導能力」、「提升治校專業知能之知識領導能力」、「提升辦學品質之績效責任領導能力」；其中都以「強化團隊網絡互動之關係領導能力」層面的得分較高；而得分較低的分別為「面對內外情境變化之敏捷領導能力」、「提升辦學品質之績效責任領導能力」。

本研究提出的建議包括：

### **一、運用本研究從校務治理觀點發展的國民中學候用校長領導能力量表，建構國民中學候用校長領導能力指標體系，以確立校務治理能力之檢核標準**

校長儲訓相關機構可根據本研究從校務治理觀點發展的國民中學候用校長領導能力量表之因素層面與題項內涵，邀請大專校院學者及國民中學教育實務工作者，共同建構出具重要性與可行性之國民中學候用校長領導能力指標體系，並探析與建立此指標體系各層面、向度或細項指標之相對權重，讓國民中學候用校長在進行校務治理時，能有可供參酌之檢核標準，用以具體掌握校務治理之領導方向。

### **二、持續評估候用校長校務治理之領導能力，並依據評估結果來調整儲訓課程內容**

校長儲訓相關機構可運用本研究從校務治理觀點發展的國民中學候用校長領導能力量表，持續評估候用校長校務治理之領導能力，並依據評估結果來調整儲訓課程內容。另外，國民中學候用校長本身能運用本量表進行自評，瞭解本身整體校務治理之領導能力，以及在知識領導能力、敏捷領導能力、關係領導能力、績效責任領導能力的實際表現，並針對表現較差之處，進行省思、檢討與精進，以持續提升個人校務治理之領導能力。

### **三、為強化國民中學候用校長校務治理之領導能力，可加入敏捷領導、績效責任領導等校長儲訓課程**

國民中學在職校長及候用校長評估候用校長領導能力整體與各層面之實際表現

結果，整體得分都呈現中高程度，各層面的得分都以「強化團隊網絡互動之關係領導能力」層面的表現較佳；而表現較差的分別為「面對內外情境變化之敏捷領導能力」、「提升辦學品質之績效責任領導能力」。另外，依據國家教育研究院 113 年度國民中小學校長儲訓班實施計畫，其研習課程內容之核心課程包含願景領導、風險管理、課程教學、親師公關、學習品保等模組。基於上述，為強化候用校長校務治理之領導能力，可加入敏捷領導、績效責任領導等校長儲訓課程。

### 資料來源

賴協志、顏慶祥（2024）。**國家教育研究院校長儲訓班候用校長校務治理能力之研究**。國家教育研究院研究成果報告（計畫編號：NAER-2022-022-H-2-1-A10-01）。連結網址：<https://www.grb.gov.tw/search/planDetail?id=14324686>