國立台東大學教育學系所

學校行政碩士班碩士論文

指導教授：侯松茂 教授

國民小學總務主任專業能力指標之建構

研究生：黃善祺 撰

中華民國　九十五 年 八 月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育研究所（暑期學校行政碩士班）

本班 黃善祺 君

所提之論文 國民小學總務主任專業能力指標之建構

業經本委員會通過合於 ■碩士學位論文 □博士學位論文 條件

論文學位考試委員會：

陳枝烈

（學位考試委員會主席）

連姿弥

侯松茂

（指導教授）

論文學位考試日期：95 年 7 月 31 日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育學 系(所)
學校行政組 九十五 學年度第 一 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：國民小學總務主任專業能力指標之建構

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單　位
☑	☐	國家圖書館
☑	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：＿＿＿＿＿＿＿＿，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
✓			

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：侯松茂　(親筆簽名)
研究生簽名：黃善祺　(親筆正楷)
學　　號：1292003　(務必填寫)
日　　期：中華民國 95 年 8 月 26 日

1.本授權書 (得自 http: //www.lib.nttu.edu.tw/theses/ 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2005/06/09

博碩士論文電子檔案上網授權書

（提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用）

本授權書所授權之論文爲授權人在 國立臺東大學 教育研究所 學校行政組 94 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目： 國民小學總務主任專業能力指標之建構

指導教授： 侯松茂

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人： 黃善祺

簽　名： 黃 善 祺

中華民國 95 年 08 月 25 日

謝　誌

走完了論文該走的路，直到此刻，我仍在懷疑，我的論文是否已經完成？

這樣的擔心與憂慮，已經困擾我，至少兩年了。兩年下來，不知有多少個夜晚，在深夜裡驚醒，轉輾而難眠。所擔心，所害怕的，無非就是我的論文。其實，早在一開始，在我內心，始終堅信執意著，要撰寫此一研究方向。只是，儘管內心如此的確定，但該又如何執行呢？這樣的第一步，好難，好難。如何開始，如何進行，以及我是否有能力結束。這樣的總總擔憂，讓我掙扎了好久，好久……。

在富田國小，接任總務已經完成六年任務了。六年前的年輕，似乎意謂著未來的行政之路，將是困難重重，內心也將會遭受到前所未有挑戰。果不其然，儘管當初的勇敢，沒被擊沉，但也早是騙體而麟傷了。也許就因這樣，我堅決要完成這份研究，所追求的，不為什麼，只求自我交代而已。更重要者，不枉這六年的總務歷練，並能夠帶給它最好的總結。最終，感謝上天的祝福，我是做到了，此刻，我為自己感到驕傲。

回想研究之初的茫然與懵懂，以及不知將往何方走去的困境。此刻省思，我將深切感謝陳嘉彌教授，於最初時候的指點與導引。正因同您的來回內心交流，知識灌飲，才確立了此一研究方向。同時，感謝指導老師，侯松茂教授當時的收留，以及撰寫研究過程對我的肯定，給了吾十足的自信，將此份研究順利走完。研究過程中，也受恩於陳枝烈教授，您的適時研究支援，以及在論文計畫審查期間，熱情的指導，更是深深感動了我。此刻，我想真情地對三位老師，說聲謝謝，真的謝謝。沒有這一段人生因緣，我將不知結局會是如何？謝謝您們。

再者，我還要感謝本研究的專家，二十七位教育前輩對我的支持。感謝您們至始至終如此地支持這份研究，對於我的不斷催促與打擾，並沒有就此回絕於我，或是讓我感到任何的尷尬。此刻，研究結束了，我對您們衷心說聲，謝謝。

研究的所有已屆尾聲，回想起這過程中，多少夜晚，每當指導孩子功課結束，熟睡之後，而我仍需裝備好撰寫論文的心情，坐上書桌，仔細思考並撰文打字。清晨時刻，孩子仍在熟睡，我又必須作好自我要求，催促著快快起床，多多撰寫。在白天，工作之餘，抓緊空檔節奏，立即性的集中心思，無顧於週遭的繁雜與喧擾，一字一行，點點累積。就這樣，一天一滴，一夜一點，終究，撰寫成頁，成冊，完成此一研究。這樣的結局，對吾而言，是再好不過的自我肯定了。

夜深了，在我人生的這個階段，無論做什麼，我都情不自禁想起我那兩個令人心疼的女兒與兒子。孩子，此刻爸爸想對你們說的是，雖然這不是一件什麼樣值得了不起的事，但在未來，爸爸一定要告訴你們，我曾經做到了。更重要的是，我要你們比我更好，更棒，超越於我。

女兒，也許多年後，妳還會記得，多少次，爸爸在等待妳校外學習下課的同時，我是如何專注於筆記型電腦，來回不停敲打鍵盤的畫面。而妳總會小心翼翼的，帶些俏皮的口吻，輕輕在旁問我，論文到底寫完了沒？孩子，爸爸是知道的，妳總是在為我祈禱，能夠順利完成此事。同時，妳也清楚知道，這件事情對我的重要，不敢與不願對我有任何的打擾；而我，更感珍惜與珍藏的是，過程中，爸爸已在妳心中，留下了認真學習，專注努力的畫面。對我，這已足夠！

女兒，今年爸爸將與妳一起畢業。未來，爸爸還想繼續陪伴著妳與弟弟，踏穩每一階段學習歷程。孩子，就讓我們一起立下誓約，一同牽手走過，人生的成長之路。

善祺　謹致

中華民國九十五年八月

NTTU Library

論文名稱：國民小學總務主任專業能力指標之建構

研究生：黃善祺　　指導教授：侯松茂教授

摘 要

本研究計畫目標爲，建構國民小學總務主任專業能力指標。依此設定研究目的有以下，（一）探討國民小學總務主任工作職掌內涵，（二）整合國民小學總務主任專業能力要項，（三）分析國民小學總務主任專業能力指標需求程度，（四）建構國民小學總務主任專業能力指標，（五）將研究成果提供國民小學總務處校務發展作參照。

爲求順利達成研究目的，規劃研究方法有，文獻分析，專家諮詢，以及德懷術。經由上述三大研究方法層層解析與驗證，得出最終結論，整理建構一套完整國民小學總務主任專業能力指標，總計內容共有 124 項專業能力指標，以供各方參照使用。其中，並將指標系統區分爲五大總務向度，每一向度依循專業能力之定義，區分爲專業知識、專業技能，以及專業態度三大領域。另一層面探討，爲求更精確運用指標系統，乃將指標區分爲三大需要程度。分別爲，極爲需要指標，很需要指標，普通需要指標。如此將使所有運用此指標系統之人員與組織，於過程中有更良好的掌握，並適切於每一應用角度。

就上整理，本指標內容可提供給現任或有意擔任儲訓中之總務主任作工作能力檢視，測驗自己各項專業能力是否具備，以求應因總務全方位工作挑戰。再者，本指標系統亦可提供給學校整體組織經營管理以及教育單位或主管機關作爲培訓人才以及組織評鑑組織發展參照之用。

關鍵詞：總務主任、專業能力、指標

The Construction of Indexes to the Professional Competency of the Director of General Affairs of Elementary School

Shan-Chi Huang

Abstract

This study aims to construct a indicator system for the professional competency of the director of general affairs of elementary school with five study purposes: (1) to analyze the duties of the director of general affairs of elementary school, (2) to integrate professional competency standards for the director of general affairs of elementary school, (3) to analyze the requirement for the indicator systems for the professional competency of the director of general affairs of elementary school, (4) to construct the indicator systems for the professional competency of the director of general affairs of elementary school, and (5) to provide the study result for the school development of general affairs as a frame of reference.

The method of the study includes literature review, expert consultation and Delphi technique. A complete indicator system for the professional competency of the director of general affairs of elementary school is drawn from the study results, inclusive of 124 professional competency indicators which are separated into five dimensions. Each dimension is grouped into professional knowledge, professional technique and professional attitude according to the definition of professional competency. Besides, for the precise application of the indicator system, it is also classified into three groups according to the degrees of requirement, namely, extremely required indicators, required indicators and ordinary indicators.

The indicator system can be adopted as a frame of reference in related fields, such as for those who are in charge of general affairs or those who are willing to take charge of general affairs to examine self professional competency. Furthermore, for school management and education

authorities, the system can be referred in respect of the cultivation of administrators and the evaluation of organization development.

Keywords : the director of general affairs of elementary school、professional competency、indicator

NTTU Library

目　次

第一章　緒論 ----------1
第一節　研究背景與動機 ----------1
第二節　研究目的 ----------4
第三節　研究範圍與限制 ----------4
第四節　名詞解釋 ----------7

第二章　文獻探討 ----------9
第一節　總務主任職掌內涵之探討 ----------9
第二節　總務領域相關研究之探討 ----------37
第三節　專業能力指標之探討 ----------45

第三章　研究設計與實施 ----------60
第一節　研究架構與流程 ----------60
第二節　研究方法 ----------63
第三節　研究對象 ----------72
第四節　研究工具 ----------77
第五節　資料收集與分析 ----------79

第四章　研究結果與討論 ----------83
第一節　國民小學總務主任工作職掌內涵 ----------83
第二節　國民小學總務主任專業能力要項 ----------99
第三節　國民小學總務主任專業能力指標需要程度 ----------110
第四節　國民小學總務主任專業能力指標 ----------124

第五章　結論與建議 ----------135
第一節　研究發現 ----------135
第二節　研究結論 ----------136
第三節　研究建議 ----------139

參考文獻 ----------143
中文部分 ----------143
英文部分 ----------148
附錄 ----------150
附錄一 ----------150
附錄二 ----------151
附錄三 ----------152
附錄四 ----------160
附錄五 ----------168
附錄六 ----------180

NTTU Library

圖　次

圖 2-1　國民小學各層級學校總務處編制圖 ----------10
圖 3-1　「國民小學總務主任專業能力指標之建構」研究架構 ---------60
圖 3-2　「國民小學總務主任專業能力指標之建構」研究流程 ----------62

表　次

表 2-1　國民小學總務主任例行執行工作事項 ----------20
表 2-2　出納、事務、文書工作事項 ----------23
表 2-3　總務處涉及法令及專業知識 ----------30
表 2-4　總務處各組職掌專業能力要項 ----------31
表 2-5　學校採購暨經費相關研究 ----------38
表 2-6　學校營繕工程暨建築規劃相關研究 ----------40
表 2-7　總務知識管理暨行政運作相關研究 ----------41
表 2-8　總務主任角色扮演暨工作倦怠相關研究 ----------42
表 2-9　總務主任工作壓力相關研究 ----------43
表 2-10 總務主任專業能力相關研究 ----------44
表 2-11 中西方學者「專業」之詮釋 ----------46
表 2-12 中西方學者「能力」之詮釋 ----------48
表 2-13 中西方學者「專業能力」之詮釋 ----------49
表 2-14 建構專業能力指標相關研究 ----------56
表 3-1　德懷術研究流程 ----------67
表 3-2　德懷術專家小組工作職別人員分配 ----------74
表 3-3　專家性別分配 ----------75
表 3-4　不同學校層級專家人數分配 ----------75
表 3-5　專家總務工作年資分配 ----------76
表 4-1　總務領域相關研究探討方向整理 ----------83
表 4-2　總務領域相關研究概念整理 ----------85
表 4-3　對國民小學總務主任之建議 ----------94
表 4-4　國民小學總務主任專業能力要項表 ----------95

表 4-5　文獻分析之國民小學總務主任專業能力要項數 ----------101
表 4-6　總務行政溝通與處理維持原列指標 ----------102
表 4-7　總務行政溝通與處理前後指標修正比較 ----------102
表 4-8　相關法令認知與運用維持原列指標 ----------103
表 4-9　相關法令認知與運用前後指標修正比較 ----------104
表 4-10 組織架構經營與管理維持原列指標 ----------105
表 4-11 組織架構經營與管理前後指標修正比較 ----------105
表 4-12 專業知能理解與執行維持原列指標 ----------106
表 4-13 專業知能理解與執行前後指標修正比較 ----------106
表 4-14 日常事務辦理與應變維持原列指標 ----------107
表 4-15 日常事務辦理與應變前後指標修正比較 ----------108
表 4-16 研究指標修正率 ----------108
表 4-17 增列指標要項 ----------109
表 4-18 德懷術第二回指標平均數分析 ----------110
表 4-19 指標選定「不需要」之次數分配 ----------111
表 4-20 第二回問卷結果指標四分位差統計 ----------113
表 4-21 總務向度一第三回問卷結果分析 ----------115
表 4-22 總務向度一指標需要程度統計 ----------115
表 4-23 總務向度二第三回問卷結果分析 ----------116
表 4-24 總務向度二指標需要程度統計 ----------117
表 4-25 總務向度三第三回問卷結果分析 ----------118
表 4-26 總務向度三指標需要程度統計 ----------119
表 4-27 總務向度四第三回問卷結果分析 ----------119
表 4-28 總務向度四指標需要程度統計 ----------120
表 4-29 總務向度五第三回問卷結果分析 ----------121
表 4-30 總務向度五指標需要程度統計 ----------122
表 4-31 第三回問卷結果指標四分位差統計 ----------123
表 4-32 整體指標需要程度統計分配 ----------124
表 4-33 極為需要之國民小學總務主任專業能力指標 ----------125
表 4-34 總務行政溝通與處理之很需要指標 ----------125
表 4-35 相關法令認知與運用之很需要指標 ----------126

表 4-36 組織架構經營與管理之很需要指標 ----------127
表 4-37 專業知能理解與執行之很需要指標 ----------128
表 4-38 日常事務辦理與應變之很需要指標 ----------128
表 4-39 普通需要之國民小學總務主任專業能力指標 ----------129
表 4-40 指標意見調查題目一次數分配 ----------130
表 4-41 指標意見調查題目二次數分配 ----------131
表 4-42 指標意見調查題目三次數分配 ----------131

NTTU Library

第一章　緒論

國民小學總務主任專業能力指標之建構，第一章各節分別如下，第一節研究背景與動機，第二節研究目的，第三節名詞解釋，第四節研究範圍與限制。

第一節　研究背景與動機

五年前從南投縣成城國小轉調屏東縣富田國小，當時實際教學年資僅有兩年。到校報到後幾天，接獲校長行政命令，擔任學校總務主任一職，當下立即深切感受到重責背負於肩，茫然懵懂卻也願意嘗試挑戰。五年來，始終抱持著如臨深淵、如履薄冰的心境來面對每天學校的行政工作，深怕有一疏忽，嚴重影響了學校的各項權益，更是擔心著自身是否會在不知明的狀態下觸法，尤其在經費處理上。

多年來，有一深切心得，如沒有接受過各方總務教育訓練以及職務經驗傳承，何以能擔任此一重責呢？試想，平日擔任教師，專業爲教學，甚少機會瞭解各項總務相關法令，更別談知法了，也因此，不知法當易觸法。再者，總務工作上，有很多機會與校外廠商做交易，試想，一位沒有任何談判經驗的教職員何以能爲學校爭取各項利益呢？另外，總務職掌觸及各項金錢、財物的掌管，以及校園建築規劃等相關各領域。這些林林總總都是至爲專業之知識，平日教師何以能有所接觸，更別談學會且能有效率地經營管理了。這些職務壓力都在在出現於我擔任總務的這段期間。

時至今日，有一機會研究學術領域，自是對自身職場內之相關問題抱有極高度之研究興趣。多年來，總想整理出一套總務主任專業能力之內涵與指標，以求回應吾近年總務現場之努力。此刻，正逢此一良好機緣，吾將抱持謙卑與探索的心，來做好此一研究主題。

何以建構總務主任專業能力指標，先從瞭解專業能力重要性開始。「專業能力」表現，是爲，在當今各行各業高度競爭壓力下，人們所極爲認同的共同價值。舉凡如，旅遊業建立起「高職學生旅遊專業能力指標」（范秀春，2004）、美容業建立起「美容與美髮沙龍店長專業能力」（黃宜純，2003）、書店業建立起「台灣網路書店編輯專業能力」（陳薇后，2004）、博物館建立「公立博物館解說人員專業能力指標」（鄭美女，2003），以上各行業研究，在在呈現出具備專業能力之重要性。焦點放諸學校，一位適任的教師必須具備一定水準的專業能力，才能達到

有效教學，以增進學生的學習成就與表現。當然，這種專業能力可以不斷成長與茁壯，透過自我的檢視與外在的支持，教師不但能夠得到學習及實踐的動力，更得以省察自己的信念與態度，培養更爲成熟圓融的教學藝術（潘慧玲、王麗雲，2004）。

現階段學校呈現多元風貌，除當一位專業能力教師外，更須具備多樣專業能力才足以勝任學校多元挑戰與世代極速轉化下之各項因應能力。建構「國民小學總務主任專業能力」指標，即爲重要之一環。研究者兼任總務主任工作五年以來，深感學校總務與一般專任教師工作性質之不同，依此，如無特意加以培訓，甚難保有專業總務主任之形象。再者，任晟蓀（2003）認爲，總務工作猶如三軍之後勤單位，其施展之良窳，關係全校教學與行政工作之成效，其性質與內容之繁瑣，實非自身經歷者，所能體會與了解。從事總務工作常是噓聲多而掌聲少，爲求更多的支持，從事總務工作者，有賴加強溝通與協調，才能使工作順利推展。由此，可深切明白，國民小學總務主任具備專業能力之重要性及其對校務發展的影響性。

近年來，法治管理觀念盛行，總務相關法令一一加入學校經營管理。「政府採購法」於民國八十八年五月二十七日正式實施，全國各政府機關單位往後對於各項大小採購案件，一律依此法令爲準則，照章行事，怠忽不得，造成總務人員強大工作壓力。研究發現，總務主任普遍認爲政府採購法實施後學校的採購人員壓力顯著高於校長、會計主任與事務組長（古如毓，2003）；再者，相關法規如營繕法規，建築法規，皆爲建築專業領域之專門知識，然學校經營管理亦涵蓋此一範圍，對於承辦業務管理者爲求效率與完善必然須加以了解，以避免陷入懵懂未知而觸法之陷阱，蒙受不白之冤。依此而論，每一法令皆深具難度與複雜度，身兼總務工作人員爲求職務妥善辦理，務須投入加以了解並能靈活運用，在在都彰顯出總務工作的深度與廣度，其所肩負之工作壓力，更非他人所能真正體會。

總務行政有如耶穌身上背的十字架，是替許多人受苦受難的。但天下沒有白吃的午餐，也沒有白受的罪，回報總務人員的，是學校的成長、員工的安適和學生的歡笑（熊智銳，1997）。總務主任職掌學校全部之總務行政，攸關這部學校機器是否得以順利運轉，總務主任之能力自然在在都受到最嚴厲之考驗，尋找最適任之人選以擔任此一重責，自然是學校經營企劃管理重要之一環。

現階段我國國民小學總務主任之擔任，皆由校長於本校合格教師中遴聘一位擔任之，並無其他條件限制，並非像其他行政機關由具有專業總務行政背景之人員接任。試想，一部學校大機器，由一位平日教導學生國語、數學、自然與生活科技等科目之教師擔任學校總務工作，其自身之專業知識領域背景與總務工作截然不同，是而在在都考驗著這位教師的經營管理能力。研究發現（林銘科，2003），

國小總務主任以「專業知能」壓力最高，女性在「專業知能」上的壓力又高於男性。再者，總務主任年資未滿 1 年者在「整體工作壓力」與「專業知能」壓力高於 6-15 年者。由此可知，專業能力上之需求往往與工作壓力具有連帶之關係。近年，諸多研究（鍾庭良，2005；羅世彬，2005；林育妃 2005；陳錫港，2004）亦針對總務工作上之壓力來探討總務主任一職之角色扮演，數據也顯示，在「專業」概念之下，確實對總務主任造成一定程度的情緒困擾，正因如此，總務主任專業能力應及早確立之。

總務工作事務繁瑣雜碎，小至廁所馬桶簡易維修，大至建築安全鋼筋結構，皆須略懂一二，具細靡遺，無一不需樣樣兼顧。教師兼任總務主任，在本職教師指導學生課業學習之餘，尚須對學校各項大小人、事、物加以應對，工作多元且沉重，要能全面性兼顧且完全稱職，實則不易。因此，建立起一套總務主任專業能力，以應付各項突如其來的狀況，至為必然。綜上所述，「專業能力」表現是為總務主任在工作崗位上最大壓力來源，更可得知，建立起國民小學總務主任專業能力是未來學校經營趨勢與校務管理的重要一環。是此，闡明總務現況乃為本研究動機之一。

言及國民小學總務主任專業能力，那麼，在總務主任職掌上應有哪些專業能力？過往，甚少相關研究論及總務主任專業能力上之表現，及其蘊藏內涵為何？只是，隨著時代講求高效能，重團體，論專業的潮流下，國民小學總務現場亦不能置身度外。就此，身為國民小學大環境結構下的一員，體悟極其深刻。吾將結集平日於總務工作現場之各種發現，再求深入探究其問題本質所在，以企圖研擬建構國民小學總務主任專業能力上之各內涵，期能在這嚴謹學術研究領域中，貢獻出小小之學術價值。將實務與學術相互結合，以建立國民小學總務主任專業能力指標，此為本研究動機之二。

當今世界的工作職場，已趨向「彈性化」、「效率化」、「人性化」，若能發展一套專業能力指標的機制，將使總務工作更具效率與人性，而為一般教師所接受與學習；另一方面，有助於總務主任工作專業水準上的提升，同時對總務主任專業能力的評鑑也有一套客觀之標準機制。再者，學校政府相關教育單位在循序漸進培育專業總務主任人才上，本指標將可提供參照，以讓學校總務工作更形順利推展，強化學校總務行政效率與辦學績效，為本研究動機之三。

經由上述對本研究背景與動機之陳述，可清楚得知，建構出國民小學總務主任專業能力指標為本研究最終目的所在；然而，為達本研究目的，經研究者研讀各研究方法論，決定採「德懷術」將是最好的方法。「德懷術」研究方法的功能之一，乃對於急待開發之學術領域及觀點，為求更進一步研究突破，可集合該領域之專家學者，經由多次來回問卷調查研究過程，而建立共識，進而為該研究領

域提供出更進一步具體學術觀點與結論，爲該學術領域提出貢獻。上述，本研究計畫正符合此一特質，故採用此研究方法，以達成研究目的，建構出國民小學總務主任專業能力指標。

第二節　研究目的

依據上述研究背景與動機，本研究之研究目的如下：

一、探討國民小學總務主任工作職掌內涵。

二、整合國民小學總務主任專業能力要項。

三、分析國民小學總務主任專業能力指標需要程度。

四、建構國民小學總務主任專業能力指標。

五、將研究成果提供國民小學作相關建議。

第三節　研究範圍與限制

本研究爲建構國民小學總務主任專業能力指標，在研究上其範圍及限制如下：

壹、研究範圍

查閱本研究相關文獻，在國民小學總務主任專業能力指標相關資料上，文獻有限。因此，本研究在研究目的上，僅以單純建構國民小學總務主任專業能力指標爲最主要目標，求取指標上的基本建立。在研究範圍中，無法擴及到與相關論文統計上的差異與討論，以求更深入探討各研究指標。

再者，本研究最終目標，建構國民小學總務主任專業能力指標，此一指標原本僅屬一套。然而，經研究者深入探討之後，發覺到，現今國民小學在總務處編制上分爲三級，不同層級之國民小學總務處編制工作人員有所不同。正因如此，在總務主任例行工作職掌上，儘管差異性不大，約略還是有所不同。詳言之，一位總務主任由於組織編制不同，自然而然，在專業能力指標「需要程度」上會略有所不同，但要項內容不變。舉例而言，一位六班以下之總務主任，在校園美綠化工作執行上，由於下屬工友僅編制一人，故尚且需要親自簡易執行花草樹木修剪之工作，此能力在需求程度上是必然。然而，一位三、四十班的總務主任，可

能並不急切需求此能力，僅須具備欣賞檢核能力即可，故在「需要程度」層次上有所不同。

僅就於上述之總務處現況，在嚴謹學術探究上，本應建構出三種層級之國民小學總務主任專業能力指標，以符應各層級學校總務主任工作上「最適當」貼切之專業能力指標，達成最爲完善之研究結論。然僅受限於研究者本身於時間上、物力上、能力上，有諸多不足之處，無法朝最完善之研究結論方向上行走。因而，研究者乃於研究對象上作分組，其分類標準，就依各層級國民小學之不同等級，分爲十二班以下，十三至二十四班，二十五班以上三大類。從中，尋找樣本，並於樣本上作平均數，各約十名專家對象，以求修補上述最完善三種層級分類能力指標之不足處。綜上探討，本研究僅爲建立起一套國民小學總務主任專業能力指標，期能服應國民小學總務主任之專業能力指標，以供參照。不足之處，尚待後續研究繼續深入探究。

貳、研究限制

一、研究對象

（一）專家資格認定上

本研究以建構國民小學總務主任專業能力指標爲宗旨，研究方法爲德懷術。基於本研究方法，乃以選定本領域之專家們以作共同研究。然而，何謂「本領域之專家」？此乃本研究重要關鍵所在之一。在文獻資料上，對於國民小學總務主任一職，並無明確記載何種資格認定乃屬總務「專家」。再者，如何認定總務專家角色定位與標準，非本研究探討之範圍與目的所在。因此，本研究之專家小組選定標準，乃爲研究生與指導教授共同擬訂之。在此情況下，選定之總務專家未必能符應共同之認定，不適之處，尚待後續研究討論之。

（二）專家地域分佈上

德懷術在研究對象專家群上，本應十至十五人，已屬足夠。本研究爲求研究結果嚴謹性，研擬規劃共二十七位，已超出文獻定立樣本數諸多。但礙於德懷術之研究歷程需來回三次，耗費諸多研究時間。研究者基於以下考量，乃選定屏東縣校長、總務主任爲第一優先考量，共有二十五位，另餘二位乃爲高雄縣及高雄市。

首先，爲求聯繫方便，增進研究者與專家之溝通，創造良好研究氛圍，企求本研究順利進行。其二，考量對象之參與動機，來回三次，多所打擾，難免對研

究對象耐心程度有所影響。然而，研究對象之投入程度，將是研究過程重要關鍵之一，深深影響著研究結論。因此，研究者乃廣泛蒐集研究對象之背景，除了符合本研究之專家對象外，亦尋求平日熱情服務之校長與總務主任，以求幫助本研究，確立研究可靠性。另外，研究者求取地利之便，經常與研究專家作討論，互相激盪本研究相關論點，以正確處理本研究相關問題。第三，國民小學總務工作其內涵與範圍，應是由北到南全國國民小學皆爲相同，僅是略有差異。因而，在總務主任專業能力要求上自是相同，不因地域之不同而有所差異，或很大差異。研究者僅就於上述三要研究考量點，決定鎖定屏東縣國民小學範圍爲主，盼求研究順利。

上述德懷術專家選定之考量，乃依據 Wicklein（1993）德懷術的成敗在於專家小組提供有建設性的意見，因此不考慮隨機取樣。只是，本研究在建構專業指標過程中，極爲重視工作現場的實務經驗，以補足學校實務操作層面上之差異性。因此，另一方面，爲求補全研究對象分佈區域不夠全面性，乃於進行德懷術前之專家問卷諮詢作業，其選定之專家，爲全國各縣市一名國民小學總務主任，以強化研究上的嚴謹度。

（三）專家屬性上

本研究主要研究方法，德懷術，該方法應用是否得宜？選定專家是關鍵。再者，專家所提供之意見，乃爲重要層面所在。依此，爲求避免專家共通盲點所在，乃以選擇異質性之專家小組最爲適當。然而，本研究之專家乃爲對國民小學總務主任工作職掌深具理論與實務瞭解之人選。就此條件，要尋找異質性之專家小組而能夠熟悉國民小學總務現場之人員，實屬不易。因此，本研究預計規劃人選乃以現階段服務於國民小學之校長，總務主任爲主，其中，同質性尚且過高，然而，此乃研究者爲求對本專業能力指標能提供非常良善之增修與確認，所作之最後考量。相信，此一研究方向，將是配合本研究對德懷術進行微調之最適修正。

二、研究方法

本研究爲透過德懷術求得所需專業能力指標。在德懷術第一回問卷過程中，應讓研究專家群自由表達個人意見，呈現完全開放狀態作回答。然而，受限於研究專家們平日工作繁忙，無法一一詳述各項專業能力。基於上述考量，研究生乃參照相關文獻與研究，採用「修正式德懷術」（Modified Delphi method）。即在第一回合研究問卷上，研究生依據文獻探討與平日工作經驗，加以幾位經驗豐富之總務工作人員陳述，將總務主任專業能力作初步列舉，以讓研究專家在指標認

定上有所參照。

另一方面，本研究主要目標爲，建構出國民小學總務主任專業能力指標。只是，在現今國內相關總務領域研究中，並無相關此專業能力指標之研究可供比較討論，也因此在第四章資料呈現討論上無法作充分發揮，而僅單純圍繞在，詳述建構過程並定立出國民小學總務主任專業能力指標爲本研究之一貫目的。

第四節　名詞解釋

一、專業能力

依據英國成人教育學者 Jarvis（1983）所提，專業能力包含了專業知識、專業技能與專業態度三要素。專業知識，係指學術性的原理原則、心理動力的要素（指專業實施與表現所涉入的理論性基礎）、人際關係及道德價值等。專業技能，係指完成心理動力的程序與社交的技巧。專業態度，包含專業認知、專業情感與專業表現三部份。

專業能力，在本研究中，係指總務主任在業務職掌上，爲求良好工作效率與績效，在各方面的能力表現。其中包含專業知識，專業技能與專業態度三部分。

二、指標

在教育領域裡，指標代表一種統計的測量，它能反應重要層面的主要現象，能對相關的層面進行加總或分化，以達到研究分析的目的（簡茂發、李琪明，2001）。

在本研究中，指標是，爲求將國民小學總務主任專業能力予以量化呈現，以求研究上之目的，乃將總務主任各工作表現條列化，分門分類一一陳述，每一條列象徵著一項能力，每一表述乃代表著一指標。

三、專業能力指標

乃爲經過長期有系統的教育與訓練，以及實務經驗後，具備成功從事此一工作所需之知識、技能、態度、行爲特質以及未來學習潛能的指引與描述之共同規準。

在本研究中，乃爲國民小學總務主任經營管理總務處所需各項能力，在專業

知識、專業技能與專業態度上之各項陳述，並逐一整理作條列以作爲共同規準，並爲各界所認同與依循。

NTTU Library

第二章　文獻探討

本章文獻探討共分三節，依序爲第一節總務主任職掌內涵之探討，第二節總務領域相關研究之探討，第三節專業能力指標意涵之探討。

第一節　總務主任職掌內涵之探討

爲求對國民小學總務主任專業能力有明確之認識，故須先行對總務主任之工作現場領域作深入剖析，就其組織編制，職務特性，角色定位，定立職掌，例行事務，所屬組織之工作職掌及其應有能力，最後再觸及總務主任自身專業能力之呈現。循序漸進，層層解析，始能釐清研究範圍進而明確研究結果。

壹、總務處之編制

國民小學行政組織之編制多項條文均有闡述，研究者以下乃依據國民教育法及其施行細則分別說明學校總務處相關組織編制。

中華民國 68 年 05 月 23 日臺統（一）義字第 2523 號令所公布之「國民教育法」其規定：

國民小學……視規模大小，酌設教務處、訓導處、總務處或教導處、總務處。各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之…。

「國民教育法施行細則」第十二條第一款，將國民小學行政組織做了更明確的說明，有關總務部門規定如下：

一、十二班以下者，設教導、總務二處。（按：總務處不分組）
二、十三班至二十四班者，設教務、訓導、總務三處，……，總務處設文書、事務二組。
三、二十五班以上者，設教務、訓導、總務三處，…，總務處設文書、事務、出納三組，……。

綜合上述條文法令，國民小學各層級總務處編制架構研究者整理如圖 2-1：

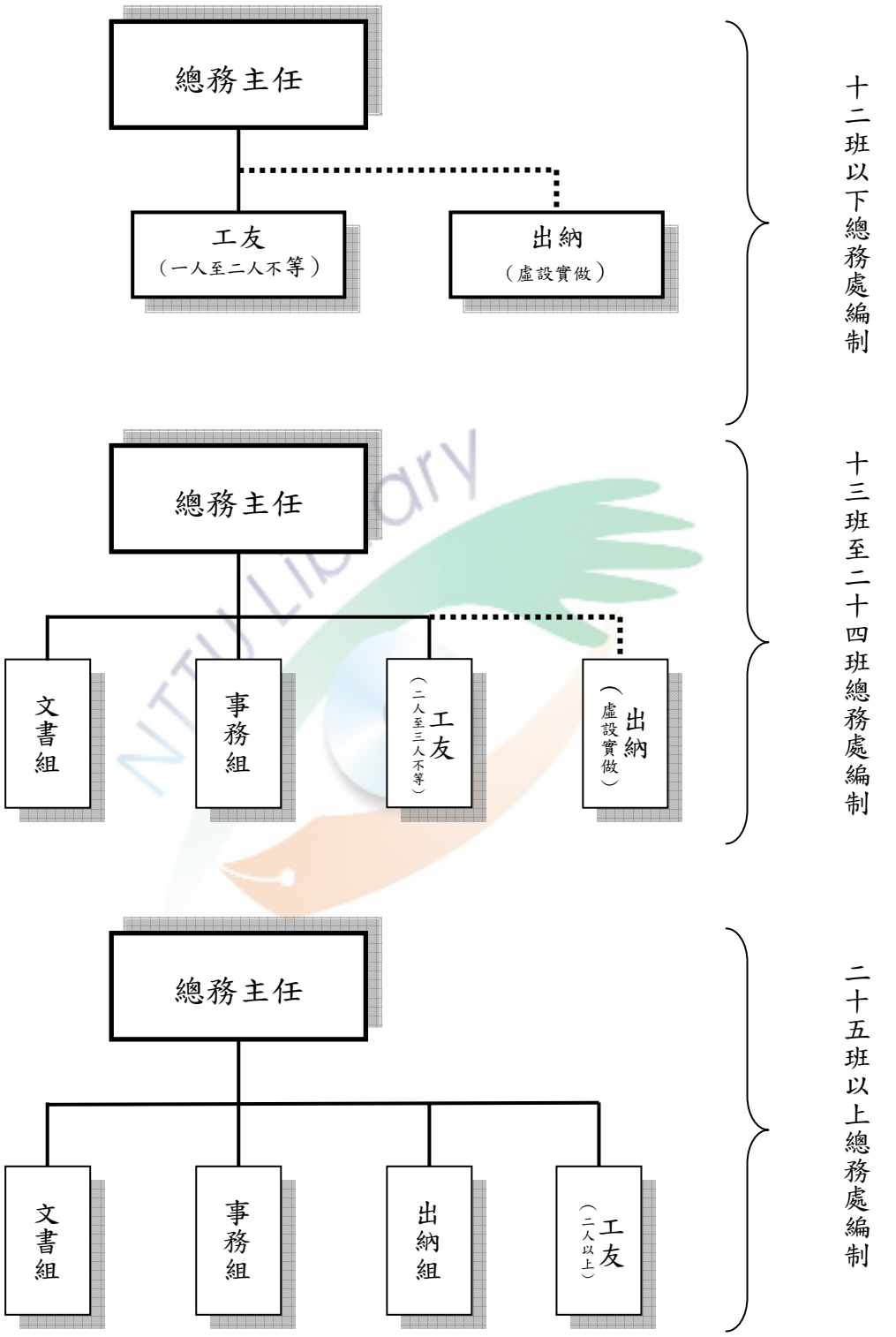


圖 2-1 國民小學各層級學校總務處編制圖

上述總務處設立，文書、事務、出納三組，是爲國民小學班級數在二十五班以上者，始得以成立；十三班至二十四班學校者，也只能夠設立事務、文書兩組。由此可以清楚得知，學校大小不同，因此總務處組織編制亦不同；相對性回應，總務主任兼負責任也會有所不同。就此因素，本研究依此分爲三個層級學校分類，研究過程特意予以配合，求使建構出之總務主任專業能力指標，更加適合於每一學校。

然而，值得深入剖析探討者，爲十二班以下之國民小學，其總務部門，只設有總務主任一人，及下屬設置工友一至二人編置，六班學校者當屬工友一人，再者便無任何人員配置。我們可以試想，一所學校總務之經營管理，觸及的每一領域皆屬專業，掌理之業務多元且繁複，每一職掌系統皆須具備足夠之專業知能始得以擔當。然而小學校者，只設總務主任一人，需扛起所有之專業範疇，工作戰場只有將軍一人，從前線到後勤支援，至始至終由一人作戰，豈有不累乎？又豈能自在稱職勝任之？回頭再看，其專業能力之具備度，實在有待考驗。再進一步省思，小學校如此架構之總務部門，實屬不公，繁雜多樣且專業之業務僅由總務主任一人所承擔與負責，嚴重加深工作上之負擔，其肩負壓力更有如千斤重擔，沉壓在每個工作日上。如此之架構，豈能要求工作績效與建立專業能力形象，值得深思。有鑑上述情況，本研究將考量此一研究情境，就專業能力指標作好分析與歸納。

貳、總務主任之職務特性

國民小學職場工作環境中，總務主任一職之擔任，常常令人望而生畏。其普遍共識爲，繁雜而多元，工作事務難以令人清楚掌握。因此，其工作特性尚須加以探討，藉以釐清總務主任工作性質與定位所在。吳榮福（2002）整理分析相關文獻與親身之實際行政工作體驗，認爲總務主任一職具有如下特性，複雜性，專業性，教育性，法律性，政治性，經濟性等六大特性。研究者再行深入瞭解探討此一職務之特性與自身現場之體察，整理增列，時間性此一特性，總計共有七大特性。以下更近一步探討總務主任七大特性之意涵。

特性之一，複雜性。學校行政工作雖有一定分工職掌，但甚多界定不明確，或因時代變遷所新增之事務，亦常因分工無門最後常常委由總務主任及總務處同仁加以處理。而總務工作以服務教學爲目的，提供的服務層面相當廣闊、多元、細微，部分事務工作不易明確劃分歸於何組所轄，導致事務工作需由主任親自協

調處理，致精疲力竭工作士氣低落，工作滿意度下降。

特性之二，專業性。經濟發展，科技發達及學校建築與設備更新加速，總務工作越顯專業及重要。總務主任必需經常參加在職進修，勤於蒐集各方資訊，充實各種新知及各類專業資訊知識，才能發揮總務主任的專業，符合學校真正的需求。

特性之三，教育性。軟硬體設施方面，應從學生生活經驗角度考量，使學生能從實際事務中直接獲取經驗，發揮良好的境教效果。再者，應考慮到學校建設的延展性及與當地社區結合的功能性，使學校兼具轉移社會風氣與改善社區民眾生活的角色。學校之本質爲教育，因此總務對校之各項計畫與建設乃以教育爲最終考量點，一切建設深具教育性，是爲總務思維之必然。

特性之四，法律性。總務行政必須依法行事，若要避免因弊端造成違法失職，總務主任必須熟悉法規，且嚴格遵守的；然而守法、不違法僅是消極的態度，總務行政工作者應在法的規範下，主動思考、積極負責，此乃總務行政的最高境界。在總務工作範疇內涉及多項法令與相關專業知識條文章則，身爲總務人皆須熟悉此一專屬條文，始能在自我工作崗位上自由運作，而無誤差；否則，動則得咎，讓自己深陷其中而不知其危險。

特性之五，政治性。總務行政事涉預算爲政治的一環，總務主任常站在第一線，處理事務較其他處室來得煩雜，接觸社區、商場社會情境，較其他處室來得深廣。其目的，乃爲求擴充學校各項軟硬體建設，以及爭取改善教學環境，是而往往需主動出擊，爭取經費。如此一來，自然涉及政治領域，唯有在上位者始能發揮作用力關鍵力量，也才能獲得應有之回饋。近年來，台灣經濟環境大不如前，過去學校自籌經費來源，乃屬大學之事也。然隨著整體大環境的改變，學校爲求突破，各項有所改善，國民小學經營管理者，亦不得不化被動爲主動，向社會各領域出擊。只是，學校本身性質非屬營利團體，自然而然，經費之來源點，大就屬政治之範疇。

特性之六，經濟性。總務行政營繕採購等是經濟活動的一部分，若對經濟學理論稍有涉獵，並在總務行政行事上，善加參考運用，可望減少不必要的行事缺憾，增進行政效率。學校內經費之運作權屬總務，因此，有一位精通經濟管理者，乃大大幫助學校正常之運作，讓此一機器，不致有所障礙，順利進行。

特性之七，時間性。學校總務工作攸關教職員工生各項福利與政策，其中更重要者，乃涉及各項經費之補助與提撥。此一過程，處理流程上，有一非常重要關鍵，乃爲時間性。往往一筆經費從申請到補助之作業流程，乃至於經費核撥後在核銷時間上，都有一定明確時間訂立，錯過或延誤處理期，將造成無法彌補與還原之損失，同一時間也將嚴重打擊工作人員士氣。因而，身爲一位總務主任，對時間的掌握度上，須有非常敏銳與正確之察覺力，在工作態度上更應極度謹慎以防深陷困境而難以自處。

總務工作具有上述七種特性，從這七種特性的詮釋中，可以清楚瞭解到，工作性質的繁複程度，實在需具備忍耐度才能安然渡過每一天的工作挑戰。從另一角度而言，其涉及領域廣泛，每一領域也具獨特性。因此，身爲總務工作之總舵主，總務主任，其思維組織能力應具一定被信賴程度，且應更勝於他人才足以擔當之。其中所涉及之個人哲學生命觀亦往往扮演著重要關鍵，投入犧牲，無悔奉獻，並且人格特質上的穩定也深深影響著總務工作進行。由此可知，擔任總務，虛心求教是必然，處事謹慎更是行政無誤之最佳遵奉原則。

再者，以研究者現場工作實地觀察，在上述諸多工作特性之下，如欲工作順利進行，另一方面更須學校整體性的組織配合，才能使總務工作達一定組織績效，創造良好工作環境。何謂「整體性」？即是，上從校長的領導，積極工作從事教育領導；另一方面，平行組織間相互配合，正面溝通共事；並且，各行政部門下屬單位亦能相互協調與合作。如此，總務主任才能夠在「人和」的良好環境下，努力工作，創造績效。因此，反觀學校整體工作環境不佳，將有如背上之盲刺，難以伸展，儘管積極努力認真工作，但畢竟以一人之力，亦難以獨撐大局。由此，反應在專業能力上，即是組織領導與行政溝通協調能力上的具備。此一論點，從上述七大工作特性即可清楚得到答案。因此，在現實工作條件之下，以現有總務工作繁複，一方面要創造良好工作成效，一方面又要順心，如欲達成此一目標，如無整體性的工作配合，總務主任一職，任誰也都避之唯恐不急。

綜合論之，總務工作除了主任自己本身必然的認真工作之外，也須大伙工作上的相互支援，才能減免上述七種工作特性所帶來的工作困難度。

參、總務主任之角色

總務主任角色具有較複雜的歷史背景和現實因素，其一方面受時間因素的影響，另一方面受空間因素的影響（熊智銳，1997）。在多年的時空轉換下，總務主任所扮演角色與定位更加多元，無論對內、對外，其質與量上，均加深、加廣，

因而更形顯益總務主任角色扮演的困難度。然而，在條文法令上，卻又無固定且明確之文獻記載，登錄國民小學總務主任所應扮演的明確角色。因此，各校所要求之總務主任角色任務自然會有所不同。研究者在此進行歸納，以求更近一步瞭解總務主任所應扮演的角色與定位，以下爲學者對總務角色之詮釋。

陳傳宗（2003）認爲，總務主任所扮演的角色主要有以下：

一、單位主管角色

總務主任是總務處的主管，需領導總務處各組同仁推展總務工作，所以必須負起總務處工作成敗之責任。

二、幕僚輔助角色

總務主任是校長的重要幕僚人員，要秉持校長的辦學理念，全力輔助配合，使校務順利推展，並適時提供校務資料或提出建議。

三、計畫執行角色

總務主任爲求工作能順利推動，需要擬定各項總務工作計畫，並隨時檢討計畫實施成效，以供改進參考。

四、營繕工程專家角色

總務主任對營繕工程、財物採購及招標等相關法令、施工技術、驗收程序，都應有所了解，方能確保工程品質。

五、美化綠化專家角色

學校環境的綠化美化間接影響學生學校效果，因此，總務主任應具備校園綠化美化的理念，始能發揮境教的學習效果。

六、財產管理角色

學校財產種類甚多，總務主任對學校財產的登記、增置、管理、維護、減損等均要隨時加以注意，才能有效管理學校財產。

熊智銳（1997）認爲國民小學總務主任經常扮演的角色有下列六種：

一、參與決策的角色

校長在進行校務規劃或擬定處室計畫時，總務主任均有參與的機會，其意見

經常受到重視或採納。

二、輔助校長的角色

總務主任接觸事務的資訊來源較廣，且與校長有較多的接觸機會，常成爲校長的諮詢對象，輔佐校長推展校務。

三、策劃處務的角色

總務處各項章則、工作計畫、行事曆、報表的擬定、修改增刪或工作檢討，均是總務主任的重要職責。

四、執行校務決定的角色

學校校務決定的事項，如營繕工程、增修設備、校園綠化美化、校舍管理分配、學校安全維護、經費預算編製執行等，均與總務主任角色攸關。

五、督導輔導所屬的角色

總務主任爲管理者，對總務處同仁負有工作分配、資源組合、督導協調、輔導培訓、監督考評等權責。

六、溝通聯繫的角色

總務主任與各方面的交往互動頻繁，因此，無論是校內同仁間、學校與社區間或學校與家長間，皆須總務主任居中進行溝通聯繫。

上述兩位學者對總務主任之角色詮釋，前者以「功能角色」定義之，後者以「行政角色」解釋之。無論行政或功能角度而言，皆論及「總務主任角色」多元性，以及全方位性質。扮演角色的多變，隨著空間、時間的轉換，身爲總務主任難免常有難以當之此一心中感慨。首者，須先行具備充足專業知能，飽足內在涵養，才能於既有法令上行走。再者，多變樣地面對學校任務挑戰，一會面對家長、社區，一會面對採購營繕等廠商，一會面對校內教職同仁，一會面對學校舉辦各項對內對外文化活動之人、事、物。每一面向如要達滿意狀態，皆深具挑戰。論之更甚者，兼任總務主任一職之人員，其本質原爲教師，專業爲教學，然而在肩負總務主任一職之後，專業任務迅速轉換，工作難度極高也。更明確說之，是爲涉足兩專業領域，一爲教學，一爲行政，因而如欲稱職，角色功能發揮順利，可謂難上加難也，卻也不得不爲也。

肆、總務主任之職責

總務主任涉及領域廣泛，其工作特性、角色扮演多樣，主任職責自然相對多樣。時間上，各時期總務行政工作範圍改變了，總務主任的工作職掌自然隨之改變。在空間上，即使同一時期、同一縣市的國民小學，也往往因爲學校規模的大小、人員編制的多寡、社區環境的不同，乃至校長行事作風的差異等原因，各校總務主任的職掌也不盡相同（熊智銳， 1997）。研究者任職於國民小學總務主任工作現場，在平日工作執行當中，亦深切感受到，職責上的「模糊性」，職掌上沒有一定的遵奉準則，亦無法清楚釐清得知自己工作「範圍」所在。如此一來，大大突顯了總務主任角色的多元性，深切影響所及，爲權利與義務之關係。深論之，乃爲，不知自身義務上的工作責任明確有多少，也就不知自己應有權利有哪些了！舉例而言，常有下列情事發生；一項學校工作任務的執行，很多麼需要總務處、總務主任配合執行。然而，該任務並非總務處辦理，在此份工作定位上僅屬配合辦理而已。因此，工作執行方針決定權就非屬本處所擁有。只是，無決定權，對工作上的成與敗卻也需要承擔，這是相對不公平之事；亦在無形之中，漸漸加深總務主任工作壓力與不確定感。

經由上述探討，爲求對國民小學總務主任工作任務有更明確之劃分與釐清，始能對本研究，探討總務主任專業能力上的表現有更明確的相互呼應，並透過工作任務的明確瞭解，進而逐步一一建構專業能力表現；長遠之，便能清楚結構化總務主任工作任務，健全整體工作環境，並達專業素養呈現。

以下研究者茲將各界對總務主任職責範疇整理如下：

一、台灣省國民小學辦事細則之規定

中華民國六十三年五月二十日（63）府教四字第四三二二八號函「台灣省國民小學辦事細則」第十條之規定，總務主任之職掌如下：

（一）秉承校長之命主持全校總務事宜。
（二）擬訂本處各項章則、工作計畫，並主持執行、管理及服務事項。
（三）輔導本處各組應辦事項。
（四）校舍之興建與修繕事宜。
（五）工友之調配、督導、考核。
（六）規劃學校環境美化事項。
（七）房舍教室調配。
（八）學校門禁管理及安全防護事項。

（九）辦理民防業務。
（十）主持或出席有關會議。
（十一）典守學校印信。
（十二）辦理公文收發撰擬繕校登記。
（十三）管理公文（公報）及檔案。
（十四）辦理公文查詢及研考業務檢查。
（十五）擔任全校性會議紀錄。
（十六）記載學校大事。
（十七）印製資料文件及印刷用具之保管與調配。
（十八）其他有關總務文書及交辦事項。

二、學者吳清山之歸納

吳清山（1997）歸納總務主任之職責如下：
（一）秉承校長指示，策劃學校總務工作事宜。
（二）綜理總務工作事宜。
（三）出席校務會議和行政會議，報告總務工作推展狀況。
（四）督導各組辦理總務工作計畫。
（五）督導全校營繕工程順利進行。
（六）策劃全校美化綠化工作事項。
（七）督導全校財產管理事項。
（八）督導全校各項出納事項。
（九）督導學校文書處理及檔案管理事項。
（十）其他交辦事項。

三、學者任晟蓀之整理

任晟蓀（1997）認爲總務主任的主要行政工作如下：
（一）配合各處室，做好各項支援工作，以有效達成教學目標。
（二）依據法令擬定總務處各項章則辦法及工作計畫。
（三）選定年度計畫列管項目，擬定及陳報作業計畫，確實執行追蹤及考核。
（四）辦理學校營繕工程招標與監督營繕工程之進行。
（五）調配校舍及員工房舍，並加以管理及維護。
（六）規劃及督導學校環境及綠化美化事項。

（七）擬定推行環保工作計劃，執行校內環保宣導、垃圾分類與資源回收工作。
（八）加強校舍、教具之安全管理。
（九）規劃及督導災害之預防、搶救及善後處理工作。
（十）實施公款支付檢查工作。
（十一）處理涉及國家賠償法之案件。
（十二）會同訓導處，辦理民防訓練及各項演習。
（十三）辦理有關本處各項獎懲、表揚、研究發展及進修訓練等事宜。
（十四）辦理有關總務工作之資訊蒐集、綜合業務及研究發展工作。
（十五）辦理校長交辦事項之執行、管制與追蹤工作。
（十六）輔導並協助本處各組組長及相關同仁辦理或推動所經管之各項工作。
（十七）其他。

四、學者熊智銳之擬訂

學者熊智銳（1997）經由對總務行政工作範圍內容的探討，對總務主任工作職掌理出以下的基本架構：
（一）總務章則表簿的擬訂、審核事項。
（二）總務工作計畫及行事曆的擬定與執行事項。
（三）總務行政相關的人、事、物各種資源之調配、輔導、考核事項。
（四）總務行政相關的會議之主持、出席、報告及決議執行事項。
（五）總務相關的校務發展計畫之執行事項。
（六）師生員工生活環境、工作條件的提供、經營、管理、改善及安全維護事項。
（七）總務經費預算的編制及執行事項。
（八）校長交辦及其他臨時事項。

經由上述，台灣省國民小學辦事細則之規定，學者吳清山、任晟蓀、熊智銳對國民小學總務主任職掌上之詮釋，可以歸納以下幾個要點。

一、對總務主任工作範圍已有初步輪廓

經由上述各界對主任職掌的說明，相信已能夠大致瞭解身為一位國民小學總務主任其所應背負的任務有哪些？對工作概況已有初步瞭解。

二、各界對總務主任職掌詮釋均屬概念性質

國民小學總務主任工作多且雜，且隨著時代變遷將有所調整。正因如此，各

界對主任職掌似乎較難訂出明確之工作要項，僅以概念性之文字，做描述與交代。因而，對實際工作者而言，尚須於工作現場找尋明確工作任務與目標。

三、總務職掌實際執行工作細項並未詳述

在職掌訂立上，方向非常多元，但實際工作細項卻無清楚明確記載。如此一來，對新任工作者而言，需要多加揣摩，且依實際工作現場作觀察與調整，始能清楚知道自己所應執行工作爲何？甚至，需要有工作經驗者，也就是曾經任職過總務主任一職之人員指導，才能在工作表現上有明確之依循。

四、工作繁瑣但任務目標應達標準不明

除了工作非常多元外，每一工作在執行上亦非常細瑣，卻又馬虎不得，以免影響整體工作品質。然而，從另一評鑑角度來觀察，這些細瑣任務，在工作考核上卻也不明確。也就是說，並沒有明確記載每一總務工作所應達到的工作目標程度爲何？且其並無一定之評判標準。綜合論之，工作多且雜且細瑣，只是，工作要求與應達程度不明，不容易做到整體工作評鑑，並予正確給分。

從上述各界對總務主任工作職掌的描述，再回歸主任工作特性、角色定位、職責範疇，相信對總務主任工作應有了大方向的瞭解。以下研究者將對國民小學總務主任工作職掌歸類爲六大方針以供本研究作爲歸納例行工作事項的依循方向：

一、總務行政支援之處理。
二、校舍建築營繕之管理。
三、校園美化淨化之規劃。
四、設備校舍典籍之保管。
五、經費收支採購之執行。
六、組織職掌經營之督導。

歸納上列總務主任工作大方針，依此方針之下，尚有更多需具體執行之學校日常事務，後續將依此方針陳列出總務主任工作事項。接著，本研究將循層層分析之研究探討流程，逐漸釐析出總務主任應有之工作能力，進而整理出總務主任專業能力要項。

伍、總務主任例行執行工作事項

上述各界對「總務主任職掌」有了初步記載，將提供本研究對總務主任之工作範圍有明確清楚的界定與驗證，藉以補足現今無論於教育當局政策明令上，抑或是政府相關法令上皆無明確訂定之缺憾。然而，上述職掌範疇界定，多屬「概念性」之工作職掌規劃，尚無清楚條列之工作事項記錄，以茲主任明確依循。焦點放諸國民小學總務工作現場，舉凡學校所有大小事務皆與總務有關，而僅單純的條列職掌概念，尚且讓新任總務主任在日常工作執行上難以有所依循，更何談達成工作目標。就此而言，本研究建構總務主任專業能力指標研究過程中，尚須對現場工作有更明確瞭解與分析，始能完整建構指標。

依此，研究者為求對總務主任日常工作有更明確登錄與記載，以更「實際」的角度來看總務主任工作範圍，以供本研究更進一步釐析出總務主任應具備之各工作能力。就此，整理了十所國民小學行事曆，方式採隨機取樣，其目的乃在於，依循學校行事曆逐步分析總務現場之工作事項內容，循序漸進就總務工作全面性探討，清楚找出並界定總務範圍所在。

其中包括有屏東縣載興國小、大明國小、新豐國小、潮南國小、僑智國小、富田國小、竹林國小，台北縣永吉國小，雲林縣林頭國小，嘉義縣中正國小等。行事曆內容以九十三年度為主，將總務主任日常工作統整分類如下，以求確立現今國民小學總務主任其日常工作任務為何。

再者，研究者為求回應上述各界對總務主任職掌之界定，特以上節本研究整理之國民小學總務主任工作職掌六大方針，為各學校總務處行事曆分類準則，以求相對性回應職掌界定，讓學術與實務相互結合，如表 2-1。

表 2-1 國民小學總務主任例行執行工作事項

總務主任工作職掌方針	總務處例行執行工作事項
一、總務行政支援之處理	1. 辦理家長會各項事宜（製作選票選出各委員、辦理家長代表大會） 2. 辦理期末餐敘 3. 辦理各類型謝師宴 4. 排列全校防災防震演練 5. 籌辦畢業典禮相關事宜 6. 執行營養午餐相關事務

表 2-1 國民小學總務主任例行執行工作事項（續）

二、校舍建築營繕之管理	1. 進行各項學校營繕工程 2. 校園安全檢查 3. 檢查消防設備 4. 檢查水電設備 5. 清洗水塔 6. 整理倉庫 7. 修繕教室門窗玻璃 8. 檢查學生遊戲器材
三、校園美化淨化之規劃	1. 修剪校園花木 2. 加強校園美化綠化工作 3. 整理運動場籌備辦理校運 4. 環境消毒作業
四、設備校舍典籍之保管	1. 清查課桌椅 2. 補充掃地用具 3. 修繕教室課桌椅 4. 補充辦公文書用具 5. 補充各處室行政簿冊 6. 檢驗維修各教室視聽設備 7. 學校各項機具維修 8. 飲水設備清洗消毒 9. 各教室電話檢修 10. 安排整修電腦設備 11. 各項器材歸類整放 12. 各項耗材補充 13. 寒暑假重要公物集中保管
五、經費收支採購之執行。	1. 編擬學生活動費預算 2. 編寫學校各項申請經費預算表 3. 分發註冊收費通知單 4. 收繳註冊費 5. 進行各項採購事宜 6. 整理各類收據、黏貼支出憑證 7. 核銷學校各項大小經費作業 8. 申請員工子女教育補助費 9. 繳交教科書款 10. 造報每月份薪資

表 2-1 國民小學總務主任例行執行工作事項（續）

六、組織職掌經營之督導。	1. 擬訂總務處工作計畫 2. 妥善分配工有各項工作事項 3. 辦理工友考核 4. 進行公文收與發作業 5. 公文歸檔作業 6. 辦理教育優先區教育部評鑑作業 7. 呈報財產增減表、目錄表 8. 期末財產盤點 9. 編排執勤輪值表 10. 呈報校舍面積各項調查表 11. 水質檢驗與結果呈報 12. 填報兒童讀物繳款表

資料來源：屏東縣載興國小、大明國小、新豐國小、潮南國小、僑智國小、富田國小、竹林國小、台北縣永吉國小、雲林縣林頭國小、嘉義縣中正國小等十所學校行事曆（九十三學年度）。

總計歸納各校總務主任例行執行工作暨監督事項，共計有五十三細項。就各工作細項給予歸類，可編列出多元之各類門專項。在每一工作面向中，幾乎是迥然不同的工作方向，舉例而言，校舍營繕工程與校園美化綠化之執行，儘管工作範圍都在校園，只是，一個是營繕工程，一個是美化執行，在工作能力準備度上是有非常大的不同，無論是在知識方面，或是處理技能上。因此，可謂工作領域涵蓋內涵範圍極爲廣泛，要能夠順利解決這些日常事務，實在不易，更別談臨時突發狀況了。由此可清楚得知，總務主任具備應有之專業執行能力不可不謂重要也；另一方面，更是突顯出，總務主任一職擔任人員，不應隨時更換，涵養上應有所準備，實務上應有所經驗。除有先備經驗者以及曾授與相關總務教育訓練者，始有能力擔任之。否則，將徒增工作困擾以及無形工作壓力，影響更甚者，造成工作職務毫無章法，損及學校同仁相關權益，情況更糟者，讓自身觸法，深陷職務危機之中，實爲無意義與不必。

從例行工作事項出發，再回歸到專業能力部分，相信可以清楚看出指標建構脈絡之關係，期待在專業能力建構上能夠著實貼切於實際工作挑戰上，以求建立「實用性」的總務主任專業能力指標。

陸、總務處組織及其工作內涵探討

除了上述總務主任日常實際工作任務探討之外，再者，總務處整體績效良好與否非僅一人工作之，下設組織編制工作亦扮演著即爲重要份量角色。因此，緊

接著，將繼續探討下設組織編制工作，以求整體分析總務主任工作任務與能力。

總務處下設最明確之組別，分別爲事務組、出納組及文書組三大組別，每組皆有其重要工作職司所在，每組經營管理良善與否，皆牽動著總務處整體工作成效。因此，身爲本處最高領導人，自是應該對所屬組織工作內涵有非常明確之瞭解，能瞭解始得以評鑑其下屬幹部工作成效之優劣。基於本觀點，研究者在此深入探討總務處組織相關內涵，以明確總務主任相關專業能力。以下將深入分析此三組細部工作執行要項。

一、事務、文書、出納工作事項探討

事務組之工作要項，舉凡學校大小瑣碎事務皆與此組別有關，可謂一組在身，綜管天下也。文書組之工作要項，舉凡學校內所有行文之典管，乃歸屬此組。文書乃爲行政命令之依據所在，謹慎職司此組，乃牽立著機關的立與廢。出納組之工作要項，出納，爲一所學校金錢、金融交易之重要「門戶」，掌管金錢之「出」與「入」，須有精明正確無誤之態度始得以勝任之。因此，出納管理應明確瞭解其工作職掌，及每日應追蹤執行之工作要項，以確實掌握學校金錢之無誤狀態，期能穩定學校正常運作。以下整理各工作要項如表 2-2：

表 2-2 出納、事務、文書工作事項

出納組工作事項	事務組工作項	文書組工作要項
一、現金收支 1. 零星現金支付。 2. 臨時性暫收款之保管。 **二、公庫票據及有價證券之保管** 1. 支票簿保管與填發。 2. 有價證券之保管。 **三、各種款項之代扣與繳納** 1. 各種代收款收支。 2. 扣繳福利互助金。 3. 扣繳公務人員保險費及健康保險費。 4. 扣繳教職員輔建住宅貸款及退撫基金。 5. 扣繳喪亡互助金。 6. 扣繳教育會費。	**一、關於校園場地方面的職掌** 1. 校園場地的統籌規劃。 2. 校園場地的分區、分年建設。 3. 校園場地的保養、分配、管理、使用。 4. 校園場地的安全檢查、定期維修。 5. 校園場地的綠化美化及維護。 **二、關於校產方面的職掌** 1. 學校財產（包括校地、建築物、機械、交通運輸機具、雜項設備等）的登記。 2. 學校財產的增置及登錄。 3. 學校財產的經營、保管、使用、收益、借用、交接、減	**一、關於印信方面的職掌** 1. 印信的製發、換發、補發的申請與回報。 2. 印信的典守、使用、封存、廢置、截角、撤銷。 **二、關於公文方面的職掌** 1. 公文的收受、登錄、分發。 2. 公文的繕校、編號、發送、存檔。 3. 公文的查催、管制、考核、統計。 4. 申請或印製公文所需的文書用品。 5. 公文作業流程的擬訂與改進。 6. 公文製作的研習與改進。 7. 機密文件處理方式之擬定與執行。

表 2-2 出納、事務、文書工作事項（續）

7. 繳納平安保險費、兒童讀物費、教科書成本費。
8. 繳納寄生蟲檢查費、尿液檢查費。
9. 其他款項收支保管。

四、編造表冊

1. 編造教職員工薪津及各項補助清冊，各項保險費、互助費之扣繳及其清單與計算表之編造。
2. 編製現金結存日報表。
3. 編製公庫存款差額解釋表。

五、其他有關金錢、財物之出納管理事項

損、盤點及申報。
4. 學校財產的養護及安全檢查。

三、關於校舍宿舍及辦公廳舍方面的職掌

1. 校舍宿舍的分配、調整、管理及有效利用。
2. 各種房舍基本配備的添置、檢查與維修。
3. 辦公廳舍現代化設施的規劃與添置。
4. 行政電腦化設施的計畫、執行及維修。

四、關於公物及公共設施方面的職掌

1. 公物(包括消耗品及非消耗品）的採購、收發、保管、登記、使用、報核及廢品處理等。
2. 水電、電話及其他通訊設施的配置、檢查、維修及改變。
3. 教學、實習、實驗用品的適時適量供應。
4. 交通車輛的管理、安置、使用及維護。
5. 圍牆、水溝、廁所、飲用水的安全檢查。

五、關於員生福利方面的職掌

1. 員生生活條件的提供與改善。
2. 員生生活必需品的方便供應及安全顧慮。

六、關於工友管理方面的職掌

1. 工友的徵選與晉用。
2. 工友的訓練、分配、督導、考核、獎懲。
3. 工友的待遇、退職、撫恤等。

七、其他有關事務組長的

8. 處理不屬於各處室的公文。
9. 公文處理績效的統計與陳報。
10. 公報及其他有關公文處理事項。

三、關於檔案管理方面的職掌

1. 文書檔案資料的整理、分類、存檔、調閱、歸還。
2. 文書檔案資料的清查、列冊、報廢、銷毀。
3. 校史資料的編輯與保管。
4. 行事曆的彙整、編輯、印製、分發、年度回收與歸檔。

四、關於會議記錄方面的職掌

1. 全校性及重大學校行事會議的錄音、錄影及紀錄。
2. 上項會議記錄的整理、陳核、印製、分發。
3. 上項會議重要決議事項的追踪與回報、回饋。

五、關於文書機具方面的職掌

1. 文書作業電腦化的研議、擬訂、申請、執行。
2. 新式文書機具的使用、管理、修繕之研習、示範與推廣。

六、其他有關文書組長的職掌

1. 文書處理的相關事項。
2. 校長臨時交辦事項。

表 2-2 出納、事務、文書工作事項（續）

職掌
1. 偶發事件的處理及善後。 2. 家長會的設置及運作。 3. 零用金的保管與運用。 4. 事務處裡的相關事項。 5. 校長臨時交辦事項。

資料來源：熊智銳（1997）。*國民小學總務行政*。台北：五南。

上述三組之工作事項，有別於各校總務處行事曆之執行事項。此一部分，完全設定以三組工作職掌爲主。行事曆中工作事項，工作主角可說以總務主任爲主，是故，工作承辦者也大都爲總務主任。然而，上述各工作內容，分別由下屬三組組長專職負責，總務內容更細項，延伸觸角更爲廣泛。儘管工作承辦最直接者，非總務主任，然而，總務主任需督導管理這三組，三組工作效率如何，將深深影響學校整體總務辦事效率。因此，身爲總務處最高行政領導人，需密切監督管理此三此。需管理，自然需先行瞭解各組工作職掌內容，是故，在此陳列，以茲文獻參照，嚴密收尋網羅各工作執行情況，以求增加研究嚴謹度。

文書，事務，出納三組，工作性質可說是完全迥異之事務，以師徒制的研究觀點而言，可說是，無經過事前之相關熟悉業務人員指導，要能夠無師自通，順利辦理，可謂難也。從這角度出發，可以清楚得知，總務各組職掌事務乃屬專業領域範疇，充實專業知能自是必然之工作態度。再言之，管理督導之行政領導人，更須時時充實，謙卑以學，讓自身本職學能更爲強化，具備足夠專業能力以使有效督導各組執行。反向作思考，如果對自己下屬各組業務尚屬不熟，不明確，底下如有任何差錯，領導人又何以得知呢？往往會是在事情最爲糟糕之下才得知，才瞭解。如此，均爲不甚理想之領導行爲，最佳者，防患於未然，如何防患之，先行瞭解，了然於胸，自有把握，再行管理之。

二、總務處相關工作內涵

綜觀上述事務、文書、出納三組，爲總務處正式之編制。然而，總務統管學校大小事務，其三組之外，尚有多項工作之規定，行政院頒布之政府機關「事務管理手冊」即爲最佳之註解。過往，總務處之工作事務皆以此冊爲參照典籍。由於時代之變遷，政府各層級單位之精簡，各項事務之直屬管理單位有所更易或獨立。因而於中華民國 94 年 6 月 30 日正式廢止，然其基本精神與架構仍維持不變，於同年 7 月 1 日起，將原「事務管理手冊」規定之文書處理、檔案管理、出納管理、財產管理、物品管理、車輛管理、辦公處所管理、宿舍管理、安全管理、集

會管理、員工福利管理等十一項管理規定，正式改編爲各自獨立成冊。以下將依各冊別，分別簡要概述其工作內涵，以求更進一步掌握住學校總務處之工作範疇，藉以更明確釐清總務主任應有之工作職責與相關管理能力。

（一）文書管理手冊工作內涵

本手冊所稱文書，指處理公務或與公務有關，不論其形式或性質如何之一切資料。凡機關與機關或機關與人民往來之公文書，機關內部通行之文書，以及公文以外之文書而與公務有關者，均包括在內。文書製作應採由左至右之橫行格式。本手冊所稱文書處理，指文書自收文或交辦起至發文、歸檔止之全部流程，分爲下列步驟：

1.收文處理：簽收、拆驗、分文、編號、登錄、傳遞。

2.文件簽辦：擬辦、送會、陳核、核定。

3.文稿擬判：擬稿、會稿、核稿、判行。

4.發文處理：繕印、校對、蓋印及簽署、編號、登錄、封發、送達。

5.歸檔處理：依檔案法及其相關規定辦理。

機關公文以電子文件行之者，其交換機制、電子認證及中文碼傳送原則等，依「文書及檔案管理電腦化作業規範」辦理。

（二）檔案管理手冊工作內涵

各機關應設置檔案管理單位（人員），建立檔案統一管理制度，以統一方法管理檔案。檔案管理人員之設置，參照行政院所屬各機關秘書（總務）人員員額設置標準之規定。檔案管理應以具有專長者擔任之，並施以有關檔案管理之訓練。機關應鼓勵檔案管理人員，進修或參加國內外有關檔案管理之研習，對所屬檔案管理單位，應定期或不定期實施業務檢查或訪問，以溝通觀念與統一作法。機關之檔案管理單位，應與文書及稽催單位相互聯繫，密切配合，各單位間之權責，並應明確劃分。

（三）出納管理手冊工作內涵

爲加速公款收付、確保公款與公有財物保管安全及健全機關內部財務控管機制，特訂定本手冊，中央政府機關及國立學校（以下簡稱各機關）之出納事務，依本手冊之規定辦理。

出納管理單位主要工作，前節已明確表述。

（四）國有公用財產管理手冊工作內涵

爲利機關、非公司組織之公營事業、公立學校（以下簡稱各機關）國有公用財產管理工作執行，健全國有公用財產管理制度，增進業務處理效能，特訂定本手冊。財產管理工作，除車輛、宿舍及珍貴動產、不動產管理，應分別依車輛管理手冊、宿舍管理手冊及中央政府各機關珍貴動產不動產管理要點之規定辦理外，依本手冊之規定。各機關之財產，由財產管理單位管理，但其性質需由各有關單位管理者，得交由各有關單位分別管理，必要時，簽請首長核定分工事宜。財產發生權益糾紛，管理單位應即設法解決，如須循法律途徑解決者，應即依法辦理。

（五）物品管理手冊工作內涵

爲健全公用物品（以下簡稱物品）管理作業制度，提升使用效能，特訂定本手冊。中央政府機關、國立學校及國營事業（以下簡稱各機關）物品之管理，除國營事業生產用物品外，依本手冊之規定。本手冊所稱物品管理，指關於物品之採購、收發、保管、登記、報核及廢品之處理。所稱物品，指金額未達新臺幣一萬元，或使用年限未達二年之設備、用品等。並按性質、效能及使用期限分類如下：

1.消耗用品：指公用物品經使用後喪失其原有效能或使用價值者，如事務用品、紙張用品、衛生用品等。

2.非消耗品：指公用物品質料堅固，不易損耗者，如事務用具、餐飲用具、陳設用具等。

各機關採購物品之經費預算，應衡酌以往年度實際需求狀況及庫存情形，以及本年度預估需求覈實編列，不得有浮編預算之情形，並應擬訂周妥之採購計畫，依計畫及實際需求辦理採購，除確須存備安全存量（以一個月所需數量爲度）外，不得有超額採購消化預算之情形。

（六）車輛管理手冊工作內涵

爲統一行政院及所屬各機關、國立學校及國營事業（以下簡稱各機關）之車輛管理，以提高工作效率，特訂定本手冊。本手冊所稱車輛，指各機關供公務或管理使用之各種車輛。但業務車、工務車、特種車及軍事機關之戰備車輛，各機關基於業務需要，得參照本手冊另訂管理規定。所稱車輛管理，指車輛登記檢驗、調派使用、油料管理、保養修理、報停報廢、肇事處理及駕駛人之管理等事項。所稱各種公務車輛，依使用性質分爲大客車、小客車、大貨車、小貨車、大客貨兩用車、小客貨兩用車、代用大客車、代用小客車、機器腳踏車，其區分依道路

交通安全規則之規定。

（七）辦公處所管理手冊工作內涵

爲統一行政院及所屬各機關、國立學校及國營事業（以下簡稱各機關）之辦公處所管理，提高工作效率，特訂定本手冊。所稱辦公處所管理，指前點辦公處所各公用建築之設計、布置、清潔及能源節約等管理事項。辦公處所應依規定設置無障礙設施及申請室內裝修許可，並注意環境品質。

（八）宿舍管理手冊工作內涵

爲統一行政院及所屬各機關、國立學校（以下簡稱各機關）之宿舍管理，特訂定本手冊。有關宿舍管理，以行政院人事行政局爲督導機關；二級以上機關爲主管機關；經管公有宿舍之各機關爲管理機關。

（九）安全管理手冊工作內涵

爲統一行政院及所屬各機關、國立學校及國營事業（以下簡稱各機關）之安全管理，提高行政效率，特訂定本手冊。本手冊所稱安全管理，指各機關對於危害、破壞、空襲、火災、竊盜、風災、地震及水災之安全維護事宜。

（十）集會管理手冊工作內涵

本手冊所稱集會，指紀念日、節日等各種慶典；各機關舉行之各種會議；餐會、茶會、酒會等宴會及晚會、同樂會等。所稱集會管理，即上述各種集會之佈置、接待、文書及議事等事項。集團喜慶、歡迎、歡送或追悼會、座談會、學術演講等，得視實際情形及規模大小，參照本手冊之規定辦理。

上述各手冊工作內涵乃屬簡要概述，詳細工作內容與規定尚須參照各手冊。研究者將上述茲列，其用意乃在於，呈現出總務主任其工作性質所涉及之範圍究竟尚有哪些？以及在此工作範圍內，又會涉及到哪些工作管理能力？以供下章節，藉以探討總務處各組及總務主任應具備之工作能力。

三、總務現場涉及之相關法

在總務處組織內涵探討過程中，除了上述總務處最主要之三大組別編制，事務組、文書組、出納組之工作事項探討與整理，以及總務處相關工作內涵探討之外，在論及總務處工作內涵此一部分，尚須特別加以分析歸納之要點爲，總務處

涉及之相關法令層面。

總務涉及法令繁複，然而卻是一一重要，怠忽不得。在國內總務現場實地現況中，常有誤觸相關法令，而遭致行政處份或判刑等重大案件。就此，將可清楚瞭解到，身爲總務人員法令對其職務的影響程度有多大，如果缺乏此一專業知識，將對自身權利損及嚴重，並且終日在不安全中工作。國內多項學校總務審判處置案例中，皆可清楚看出總務工作時時刻刻潛藏著觸法之陷阱，甚至總務當事者已是觸法尚且懵懂而未知。舉凡如，工程期間未作好相關場地維護而危害到週圍人士，最終遭致提起公訴；以及，對於工程施工品質不瞭解，並且未得到相關專業人士之從中指導，因而導致工程品質不良危害生命等事件。這些觸法事項皆導因於對工程執行專業知識之不足所致，然而，教師本質爲教學，又豈能事事專業如各行各業。

因此，從教職就業生涯管理此一角度來看，平日安分守己盡一份微薄之能力貢獻於國家、社會，學校中，然而，卻因懵懂不明，而遭到判刑，實爲委屈與不平。只是，這卻又是眼睜睜的事實，對於自己承辦業務無法合乎法令規定與要求，而導致業務誤差，遭致處分。在國民小學行政生態中，常有此一同仁心聲，對於擔任總務主任一職常是避之唯恐不急，在相權比較之下，所做的決定是，較爲喜愛承接其他處室主任，總務主任一職往往是最後之選擇，或是無從選擇之選擇，有些無奈，卻也是事實。深究其因素眾多，深怕懵懂而觸法就是重要因素之一。國民小學總務人員皆由教師兼任，而教師之本業乃爲教學，師資培育過程中對此業務專業知識與技能傳授也是貧乏，由此可一探國小總務現場人員對法令上的總總不安。這樣的現況存在於現今學校總務環境中，此乃不容否認之事實，但身爲總務後輩，且以研究觀點作出發，勢必清楚認定與釐清相關切身要點，始能避免不必要之事實再度發生。

再者，身爲總務人員應時時刻刻密切留意者爲，從中收取回扣之弊習，以及「切莫貪小而爲之」之心態，否則最終亦將遭致本可避免之個人災害。在總務工作現場其中所連帶的各種關係，以及應對進退等經歷，可謂，如人飲水，冷暖自知。非親身體驗者，將難以說明，也就難以知悉了。諸多案例中可發現到，校長於採購期間，其行爲存有觸法之不當動作。只是，值得進一步探討者，身爲採購主要承辦人，總務主任，對於校長不當行爲，而完全一無知悉焉？果真如此，對於自己承辦之業務品質也無相關了解嗎？如是，那將嚴重損及自身的決策判斷能力，而無從辨認採購之好與壞；反之，如果知悉，又該如何面對與處理呢？實爲一大學問，此一工作現象，同樣屬於總務主任專業處理範圍所在。因此，總務現場處處存有陷阱，有些人能夠努力設法避開，而有些人卻是一昧地陷入。就此，總務相關法令每天每日都關係著總務現場，乃至於離開後，亦有其「延續性」，

身爲總務人員不得不小心爲之。總之，精練之總務人員必熟悉法令，進而「明哲保身」；反觀，初入總務領域之教員，仍未心繫法令，尚且未有謹慎度，處於危安世界而不知。

就上論點，研究者在此完整歸納總務處相關法令規章陳列如下表 2-3，以供本研究在歸因總務主任專業能力準備度上之參照，以求豐富主任專業知識內涵，創造安全穩定之學校總務環境。

表 2-3 總務處涉及法令及專業知識

項 目	法 令	專 業 知 識
文書管理	檔案管理法	歸檔、轉檔、編碼及文書處理、資訊素養
事務管理	事務管理手冊 消防法 飲用水設備維護管理辦法 民防法	防火管理人專業訓練 資訊素養 器材檢修
財產管理	國有財產法 國有財產法施行細則	財產分類編碼及保養之專業知識、設備及消耗品的登記使用及報廢的資訊素養
營繕管理	公共工程施工品質管理制度 公共工程施工品質管理作業要點 營造業管理規則 建築法	營建修繕相關知識 契約簽訂 學校建築規劃的專業能力 資訊素養
出納管理	支出憑證處理要點	資訊素養
採購管理	公平交易法 政府採購法 政府採購法相關子法 公平交易法施行細則	採購比較的知能 資訊素養 環保的觀念知識 採購須知
主計	審計法 預算法 審計法施行細則	資訊素養 會計處理、經費分配及預算編列的能力
總務相關管理	殘障福利法 身心障礙保護法 擴大就業方案 環保法令	校園建設安全 工友人事管理 學校資源回收處理

資料來源：彭國政（2003）。*桃竹苗四縣市國民小學總務處知識管理之調查研究*。國立新竹師範學院進修部學校行政碩士班碩士論文（未出版）。

從上述各項法令來作審度，每一法令皆極具「專門」，非三兩下所能立即理解，更別談運用與比照了。因此，身爲總務人員應時時刻刻充實專業知能，以這

些相關法令規章作總務運用背景知識，唯有充分熟悉它，始能熟稔總務工作，並逐步踏實，走穩每一天總務之路。

基於上述重要觀點，本研究將依循重要法令此部分作分類，企圖於後續建構國民小學總務主任專業能力指標研究上，將對總務相關法令的瞭解納入指標建構的一部份，以充足主任專業能力。如此，消極而言，不僅僅能夠保護自己，帶來工作上的安全感；積極面來說，更是對學校發展必備之專業知識能力，創造全方位經營學校總務工作的管理能力。

柒、總務處組織人員專業能力之探討

一、出納、事務、文書專業能力分析

經由上述，出納、事務、文書三組之各項工作職掌，以及各管理手冊之工作內涵，我們可清楚得知各工作要項為何。接下來，承接工作事項的呈現，我們再進一步分析，如要勝任這些工作事項，該承辦者，也就是總務處編製行政工作同仁，應該具備何樣的專業工作能力才能足以應付這些例行挑戰，而得以勝任工作。

由此出發，我們可探討分析其所應具備之專業能力細項為何？以下研究者整理表 2-4 列述。

表 2-4 總務處各組職掌專業能力要項

總務組織	專業能力
出納職掌	1. 能有迅速確實處理現金出納的能力。 2. 能有正確處理票據及有價證券的能力。 3. 能有準時處理員工薪津、出差費、加班費等各項人事費的能力。 4. 能有順利處理統籌事務費、稅金、油料、退休人員慰問金、校運、校慶經費等各項事務費的能力。 5. 能有適時妥善處理維護費、旅途費、特別費等各項經費的能力。 6. 能有適時妥善處理各種代辦、代收款項的能力。 7. 能有與會計單位協調、溝通、配合，並圓滿達成任務的能力。 8. 能具有足夠的會計、出納等相關業務的法令知識，並能妥加應用。 9. 能有正確接受長官有關出納業務上的指示，並作正確判斷與處理的能力。 10. 能有定期與不定期盤點所存管的現金、票據、有價證券及統一收據的能力。

表 2-4 總務處各組職掌專業能力要項（續）

事務職掌	1. 能有清晰認識事務組長角色與功能的能力。 2. 能熟悉與事務工作有關的法令。 3. 能有統籌規劃及綠化美化校園環境的能力。 4. 能有規劃並執行辦公室自動化的能力。 5. 能有熟悉操作事務機具的能力。 6. 能有購置、處分校產的能力。 7. 能有分配、管理校舍及公物的能力。 8. 能熟悉公物採購程序、選購價廉物美用品及管理分配使用公物的能力。 9. 能有選任、管理、訓練、激勵工友的能力。 10. 能有草擬事務章則草案並完成必要程序付諸實施的能力。 11. 能具備執行營繕工程的能力。 12. 能具有維護學校公共設施安全的能力。
文書職掌	1. 能有通順使用文字的能力。 2. 能有正確紀錄會議結果的能力。 3. 能有製作處理一般公文的能力。 4. 能條分縷析處理文書檔案。 5. 能運用檔案資料處理新的事務。 6. 能妥善保管使用學校印信。 7. 能配合各處室辦理研究發展業務。 8. 能熟悉公文登記、分發、管制、考核等程序。 9. 能提供公文改革的建議並予積極推動。 10. 能熟練運用新式文具機具，並能建立行政電腦化作業系統。

資料來源：熊智銳（1997）。*國民小學總務行政*。台北：五南。

上述執行總務處之專業能力分爲三大類別，一爲出納職掌執行專業能力，共計歸納有十項；二爲事務職掌執行專業能力，共計歸納有十二項；三爲文書職掌執行專業能力，共計歸納有十項。

在此，研究者須特別說明，上列三組職掌工作執行專業能力之詳列，在後續總務主任專業能力探討與指標陳列上，相信某些能力要項上必有相似，抑或是重疊之處。主要原因還是要回歸到總務處編制上來探究，學校分三種總層級，也就明白說明了，就組織上，小學校總務處編制並沒有如大學校來得健全，相對性而言，在小學校中很多事務也就要歸屬到主任身上了，因此，組長所具備的應有能力，就某些而言，主任也都要能夠具備，才足以彌補制度上的不足。另一方面，儘管是大學校，主任爲求有效領導，就某些事務處理上，具備組長所擁有的工作能力，才能夠察覺工作問題與困擾所在，並可適時的指導組長，領導整體組織發展。再者，學校組織行政人員來來去去，時而更替，時而換新，而往往這些工作

能力在師資培育過程中並無編列課程並向老師學習過。因此，新手上路之同仁往往茫然而懵懂，尚須主任以臨床之實務經驗給予指導。此時，如果主任亦非能手，將造成組織工作滯留，效率低落等現象。綜上各觀點，就某些實務而言，總務主任具備組長專業能力乃屬必然與必須。

總務處三大組別所應具備專業能力已如前述，由此可再行探討，身為該處最高行政領導人，要統領上述三組，其在經營管理上又應具備哪些專業能力才足以有效領導，帶動團體工作成效，以下再行探討主任專業能力。

二、總務主任專業能力要項整理

經由層層探討國民小學總務主任工作現場之概況，分析工作特性，角色定位，再歸納職掌要點，並整理例行工作要項如行事曆所列，進而探討總務處所屬各組之工作職掌與應具專業能力，上述總總其最終目標，乃在求取總務主任專業能力要項為何？經研究者初步探究，熊智銳（1997）整理歸納諸項，以供本研究做參照，整理如下：

（一）一般行政能力方面

1.計畫能力

（1）能擬訂各項規程章則及工作計畫。

（2）能輔導所屬各組擬訂工作計畫。

（3）能依據執行及考核情形，修正計畫的內容。

2.組織能力

（4）能依據教師專業及興趣，合理分配工作。

（5）能採取分工合作方式，分掌校務，發揮組織功能。

（6）能運用各項會議，推動校務革新。

3.執行能力

（7）能切實執行上級機關及校長的交辦事項。

（8）能依據校務計畫及行事曆，執行工作。

（9）能徹底執行各項會議的決議案。

（10）能謀求解決工作上困難的方法，達成工作目標。

4.評鑑能力

（11）能鑑賞兒童在學習上的各項活動表現。

（12）能評量教師的工作表現及教學上的得失。

（13）能依照工作目標所訂標準，評鑑執行成果。

5.創造能力

（14）能不斷進修、吸收新知識，並對本身工作求新求行。

（15）能積極輔導教師從事研究進修工作。

（16）能輔導各校的優良事例，引發來自創新的能力。

6.輔佐能力

（17）能適時提出校務革新意見，供校長參考。

（18）能與校長推誠相處，以推進校務。

（19）能協助校長做好校內外的聯繫工作。

7.協調能力

（20）能常與同仁交換意見，以增進校務的了解。

（21）能了解同仁工作上的困難，適時給予支援與協助。

（22）能運用協調方法，溝通同仁間的意見。

（23）能協助新進同事，熟希環境與工作。

（24）能與同仁分享工作成果，並將勞績歸屬於同仁。

（25）能激發同仁發揮團隊精神推展工作。

8.推展社區活動能力

（26）能運用社會資源，辦好民教班、技藝訓練班、媽媽教室等活動。

（27）能運用各項活動，增進社會民眾對學校的認識。

（28）能協助社會辦好小康計畫、消除髒亂等工作。

（29）能協助政府推行地方自治。

（二）專項行政能力方面

1.能根據學校發展的藍圖及經費，規劃校舍的興建。

2.能合理調配及使用學校的場所。

3.能明瞭營繕工程設計書圖。

4.能熟悉物品採購手續及識別物品的品質與價格。

5.能依法辦理修建工程的發包。

6.能明瞭工程方面的基本常識。

7.能熟悉產權登記的法定手續。

8.能編造財產目錄及增減登記。

9.能運用科學辦法管理公文。

10.能組織防護團，辦理民防業務。

11.能參酌工作量及工友的專長，分配工作。

12.能妥適辦理工友考核。

13.能佈置學校環境並維護學校環境的整潔。
14.能明瞭現金出納保管登記的程序。
15.能按會計程序辦理經費收支。
16.能協辦領發教職員工薪津。
17.能編造經費的預算及決算。
18.能審核收支憑證。
19.能配合訓導部門對綠化美化工作善加規劃。
20.能開源節流，有效運用各種經費。
21.能注重師生福利設施。
22.能明瞭設備與修繕工作之緩急輕重。

上述總務主任專業能力分爲兩大方向，一爲一般行政能力方面，二爲專項行政能力方面，這提供了本研究對專業能力有了初步的分類方向與瞭解。同時，這些要項能力內容也提供了本研究非常良好的參照，本研究也將依此內容逐步擴大能力要項範圍，健全本指標。

總計上述，共有 51 項專業能力，雖已提供了本研究良好的指標發展基礎，然而，隨著時代的發展，學校教育功能持續的擴展，學校各項運作機制已大大不同於以往，對此專業能力內容已是不足。舉凡如，前述各項全新法令的施行，所造成的各項應對與諸多學校政策的必然施行；學校經營管理多元化，所帶來的總務各項因應與配合；在講求人性觀點，服務至上高品質總務先決條件之下，所帶來的總務各項設計與態度轉化的種種挑戰。這些林林總總學校於近些年來的各項轉變，經研究者自身總務經驗的切身體悟，各方面的能力要項早已呈現不足，尤其在專項行政能力方面。就此，本研究將更深入探討各方文獻，並配合本研究方法研究流程，逐步建構完整能力要項範圍，以求健全本研究所欲構之總務主任專業能力指標。

另一方面，針對上述所列總務主任能力要項表現，熊智銳（1997）亦有如下之整理看法：

（一）是高標準的期許，是對理想人格者的描繪，甚至將國小主任看成完人。
（二）是將教育學者專家應具備的教育專業能力，濃縮成國小主任的基本能力。
（三）總務主任的「專項行政能力」太過龐雜，不符合權責攸歸、分層授權、分層負責的原則；除非小型學校，總務處只有一位「陽春主任」，不得不一手包辦所有總務工作。
（四）社會快速變遷，教育情境、教育觀念、教育政策及教育設施隨時在變，今

日總務主任應具備的基本能力與二十多年前所期望的能力，已有很大差距。
（五）二十多年前所期望的總務主任能力，尚未突顯出對社區情境的重視，學校與社區的關係也不是今日對等、互動的關係。

經由上述觀點的陳述，我們可以清楚了解到，國民小學總務主任一職，在學校工作崗位上雖然定位一直不變，然而，其所面臨的工作挑戰卻是不斷推陳出新，再再考驗著主任的專業能力的表現。正因如此，研究者深入國小總務工作現場，深切體悟總務主任專業能力重要性，本研究亦秉持這樣的觀點與精神，建立研究目的，建構總務主任專業能力指標，以求提供學術貢獻，另一方面，同樣也可提供給國民小學總務主任一職做參照，乃至於即將新任之總務主任在工作準備度上亦可做依循。

捌、小結

本節共分六大要點，以作國民小學總務主任工作性質與內涵之探討與瞭解，並逐步釐析出國民小學總務主任專業能力要項。

首先，作工作領域之探討，國民小學總務處編制上說明與確立，藉以瞭解身爲一位國民小學總務主任其職位所領導涵蓋領域爲何？以求清楚界定職權範圍，進而明確責任之所在。接著探討總務主任工作特性，瞭解到總務主任工作上的多元性，進而體認出主任在角色扮演上的困難度，並進一步分析職掌所在。然而，國民小學總務主任一職就現階段而言，其工作職掌尚且不明確，研究者爲求合理明確訂出職掌範圍，集合多方專家學者對職掌內容的詮釋與整理，並進一步整合定出總務主任工作六大方針，依此，漸漸找尋主任工作方向，並企圖在此大方針之下，清楚架構出總務主任工作要項。

緊接著，爲讓工作任務更清楚明確，集合了十所學校行事曆，統整條列，並依上述總務主任工作六大方針一一分門類別整理出，國民小學總務主任日常工作執行事項表，從這兒已可清楚看出身爲一位國民小學總務主任其平日執行工作約略範圍所在，並藉此引領出，一位總務主任須具備之工作能力。有了主任平時的工作任務表，再進一步分析總務處組織內涵探討，即爲，主任統御之下屬組織工作要項，藉由對此瞭解，讓身爲一位主任能夠掌握所要管理的事項有哪些？儘管這些工作不必然要親自執行，但身爲統領者亦應清楚掌握，始能控管工作效率。最後，已能夠逐步釐析出，總務處組織所應具備的各項專業能力，其中包括有總務主任專業能力要項。因此，本章節文獻探討，乃透過層層分析法，一步一步相對性的解構與架構，而朝向本研究目的建構指標上作深入探討。

綜合上述，從國民小學總務處之各層級編制現況，到總務主任職務上之特性，及其所應扮演之角色，再到工作上應有之職責，進而返諸總務主任工作現場，清楚掌握主任及所屬組織工作執行事項。這些，處處都彰顯出總務主任的「難當」性與「複雜」性。由此再行出發，如要勝任愉快，工作順心如意，在國民小學總務主任職務上，該具有何樣之能力呢？在本節最後已有初步探討與釐析，但爲求總務能力探討更具完善，下章節將再從歷年總務領域相關研究作探討，釐析呈現而出。

第二節　總務領域相關研究之探討

本節探討主要目的，乃在於增補國民小學總務主任對其職務相關探討之文獻不足，藉由近些年來總務領域相關之研究以提供客觀論點，讓總務專業佈及層面更爲廣闊與清晰，進而突顯總務專業的重要性。

研究者爲求更深入探討總務涵蓋領域，及其相關應具備能力，集合了歷年來諸多有關總務領域之各研究，以求深度剖析總務工作各層面。另一用意，此目的乃將總務涵蓋範圍伸張開來，讓總務每一延伸觸角都彰顯出來，企圖在將資料整理分析之後，再層層剖析相關觀點，以讓總務各概念明朗化，呈現出全面整體總務論點與研究焦點。最後，從這些整理研究資料再行反思探究，在國民小學總務工作現場應具備之各能力。更進一步者，探討身爲該處之最高統領者，總務主任，該具何樣之能力，始得以從容應付每日工作挑戰。最終，而回應本研究目的，建立國民小學總務主任能力指標。收集整理過程中，歷年來相關於國民小學總務領域研究共有三十九篇，上述相關研究諸多，不宜在此一一陳述，經由研究者更近一步整理分析，茲將相同類別總務研究與以取捨，最後整理共有十九篇，整理歸納如下：

一、採購暨經費研究

學校採購事宜是總務部門最重要的職掌之一，無論是大到工程上的採購，亦或小至物品採購，皆須經過合法採購流程才得以使用，也才能有效支援教學活動；另一方面，有採購必有經費之編列與入支情形，兩者息息相關。因此，採購作業與經費收支在總務部門是一重要學習課程，工作順心與否，兩者佔有重要地位。相關研究舉列探討研究者整理如下表 2-5：

表 2-5 學校採購暨經費相關研究

研究者與題目	相關本研究發現與結論
蔡國瑞（2004） 國民小學綠色採購實施現況與影響因素之研究	1. 中部四縣總務主任多未參加綠色採購研習，在採購案規劃主導權上隨著採購額度降低而漸增。 2. 有辦理過含環保產品採購案以 10 萬元以下的金額最多，但整體未達全部採購案的 40% ，且受有無參加綠色採購研習的影響。 3. 整體上總務主任對於環保產品並不是很瞭解，有修過環境教育課程的，較願意採購更高比例的綠色產品。綠色採購阻礙最多為環保產品資訊及多樣性不足。
古如毓（2003） 政府採購法對國民中小學總務行政影響之研究	1. 男性對「專業知能」要求高於女性，擔任採購年資越長，要求程度越高，總務主任亦高於會計主任，城市高於偏遠，新竹市高於其他縣市。 2. 就「採購效率」，年資長者效率高，「27-35 班」高於「54-62 班」，新竹市高於其他縣市。 3. 民國 88 年 8 月 1 日前任採購人員者認為政府採購的「採購效率」高於之後任職者，「27-35 班」高於「54-62 班」，新竹市高於其他縣市。 4. 男性認為「採購公平性」高於女性，民國 88 年 8 月 1 日前任採購人員者高於之後任職者，總務主任亦高於會計主任，新竹市高於其他縣市。 5. 投入期與紮根期（31-41 歲）採購人員在「採購人員壓力」上高於（41-50 歲），總務主任高於校長、會計主任與事務組長，台北市高於台北縣。
游培珍（2002） 總務主任辦理採購業務其行政因應之研究	1. 主任受訓（儲訓）課程，能深入瞭解到各處室的職務、職掌及各處室業務上是有幫助的，在體認實務經驗上就顯得課程是較無效能；一般研習屬於專業課程的訓練，是針對總務業務進行訓練，對總務人員有實際的助益。 2. 師範教育體系對總務專業知能的成長可以說是「沒有幫助」的，總務工作「複雜度」及「專業性」相當高，不是所學的理論就可以應用，然師院所學的教學「細部化」技巧應用於行政中，則有助於總務行政的推動。 3. 非師範體系大學畢業者，所學專業知識是無法應用於總務工作之中，但理工背景的「邏輯思考」訓練則有幫助處理。 4. 教師應以教學為主，而行政工作須連續性構思及規劃，故時間無法兼顧時，就產生角色衝突。
宣瑋華（2002） 影響學校採購人員採購綠色產品之因素探討	1. 高雄縣市學校採購人員多數知曉綠色產品，對於採購法第 96 條採購綠色產品價格之優惠，半數以上不知道且僅 12.7% 的採購人員曾參加環保署所舉辦的綠色採購研習。 2. 有功之推廣保育採購人員，在綠色採購意向與意願上，與一般學校並未有顯著差異。 3. 高雄市推動綠色採購措施，對採購確實造成差異。 4. 採購人員的態度與知覺行為控制，對採購會造成影響，且校長對採購的意見，獲得一致高度的重視。 5. 如果有產品可供選擇、產品與學校原有設備相容、有行政命令規定、足夠經費及資訊，將使採購進行變順利。

表 2-5 學校採購暨經費相關研究（續）

胡雅萍（2001） 北市公立國民小學營建工程預算編審作業現況之缺失與改善之研究	1.結果良好部分： （1）大部分市立國小乃秉持「零基預算」精神編列營建工程預算。 （2）掌管北市各社教單位之營建工程相關業務之教育局八科普遍獲得學校給予正面評價。 2.缺失部份： （1）學校未設置類似於「計畫與預算審查委員會」等監督單位及機制。 （2）營建工程計畫提報決定權太過集中。 （3）學校承辦員「多元化」的專業性不足。 （4）工程經費估列品質欠佳。 （5）工程概、預算編列不覈實。 （6）工程預算額度核定方式不適當。 （7）預算審查權未徹底執行。 （8）職務交接機制未落實。

蔡國瑞（2004）綠色採購在國民小學之施行現況，宣瑋華（2002）影響綠色採購之因素，呈現出，綠色採購政策在現今學校總務工作上的重要性。然而，對綠色採購相關法令知識與內涵不足，將深深影響對此作業流程進行。是而，綠色採購專業知識，總務人員應自我要求而求取具備，以求順利執行相關工作。

古如毓（2003）政府採購法對國民小學總務行政之影響，游培珍（2002）總務主任辦理採購行政因應等，清楚告知，專業採購能力在現今國小總務之重要性。總務人員對政府採購法規專業知能之不足，將無法有效執行學校採購業務，亦將嚴重影響學校採購之進行，總務工作將寸步難行。

胡雅萍（2001）北市國小營建工程預算編審之缺失與改善，呈現出總務承辦人員對經費概、預算處理能力上之不足，以及經費相關處理流程專業知能的缺乏；進而間接說明對經費掌握度能力的重要性，尤以總務人員而言。

二、營繕工程暨建築規劃研究

處理一所學校之營繕工程各項管理，往往是總務主任至大工作負擔。可以試想，一種原爲非本職專業之領域，且工作管理極爲龐大複雜，加以身處關鍵承辦位置，成功與否往往僅牽繫一人身上而已，即總務主任，處處顯示，其專業要求與內心承擔均爲極高壓力所在。營繕經營完善與否，往往須經由事前之良善安排，學校建築能有正確計畫與願景將大大擴展學校發展。相關研究舉列探討研究者整理如下表 2-6：

表 2-6 學校營繕工程暨建築規劃相關研究

研究者與題目	相關本研究發現與結論
許黎琴（2003） 桃園縣新設國民中小學籌建問題之研究	1. 新設校多以分校方式成立，兼職籌備主任（校長）負責新設校籌備工作，只有總務主任是專任的編制，大多校長認為員額比較少，且對學校建築專業素養也有待提升。 2. 經費由教育部補助，補助款合理，多以三年內完成，造成延宕主因為校地取得和設校經費沒著落。 3. 新設校共通點為，校園規劃由局部到整體，並配合都市計畫及發展當地自然和社會景觀及學校地形地勢融入教育理念，使其學校具特色。
吳俊瑩（2002） 國民小學總務主任學校營繕工程實務工作知能之研究	1. 總務主任具備學校營繕工程實務工作知識和技能的情況尚稱良好，但仍有不足之處尚待補強。 2. 總務年資、學歷上之不同而有差異。 3. 學校營繕工程應朝專業化的方向發展。
鄭銘捷（2002） 國小教育人員對學校建築規劃知識與態度之調查研究	1. 台東縣國小教育人員普遍沒有參與學校建築規劃的經驗，對相關知識缺乏，有意參加進修，期待能安排。 2. 多數學校缺乏整體規劃，使得校舍、校園、教室分配雜亂。 3. 多數教師對學校設備與環境尚稱滿意。
林明志（1998） 學校建築生命週期履歷表之研究 － 以台北市國民小學為例	建立學校建築生命週期履歷表，能擁有所有重要而有用的設施管理資料，提供建築規劃者、建築師、工程師、總務人員、教育行政人員作為規劃、管理及相關行政工作最需要的參考依據。

上述四篇研究，許黎琴（2003）對學校籌建問題的探討，吳俊瑩（2002）總務主任營繕工程實務知能之瞭解，鄭銘捷（2002）國小教育人員對建築規劃知識與態度的探討，林明志（1998）學校建築生命週期履歷表之研究，呈現出，對於營繕工程暨建築規劃專業知識上之充實，實務操作專業技能上的熟練，處理執行專業態度上的確切，皆是現今國民小學總務人員必備之專業知識、技能與態度，實則缺一不可。更善者，如能於精通管理營繕與建築，將大大促進學校各項發展，正面提升學校行政績效。

三、總務知識管理暨行政運作研究

學校總務工作事務龐雜，多元且複雜，然而，專職負責人員編制短缺，嚴重造成管理困擾，如要有效系統管理，組織運作明確，科學化經營管理是為必然。因此，總務知識管理結合其行政運作是一重要思考模式，亦為行政領導人，總務主任，必備之專業管理能力。就此，相關研究舉列探討研究者整理如下表 2-7：

表 2-7 總務知識管理暨行政運作相關研究

研究者與題目	相關本研究發現與結論
蔡旨欣（2005） 國民小學總務處服務品質指標之建構	本研究之總務處服務品質指標，在文書及檔案處理發展出 24 項指標、在硬體設備及環境設施項目有 17 項指標、在財務處理項目有 27 項指標、其他活動項目有 23 項指標。
彭國政（2004） 桃竹苗四縣市國民小學總務處知識管理之調查研究	1. 國民小學總務人員對知識管理活動均有高度的知覺及應用程度。 2. 不同背景變項的總務人員及總務主任其「知識管理」的差異情形不一。 3.「領導」、「資訊科技的運用」、「人」、「獎勵機制」是國民小學總務處推動知識管理的關鍵。 4. 知識管理的轉化需要專人負責，知識的分享機制以縣市為核心較理想。
劉美娜（2004） 從員額精簡政策探討勞務外包在國民小學實施之可行性研究-以桃園縣國民小學為例	1. 事務工作採勞務外包，有專業化、效率化、經濟化的優點。 2. 員額精簡政策對於政府組織簡化，排除冗員，減少人力的浪費有實質的功效。 3.「公共服務擴大就業計劃」契約雇工之聘用，應採開放，讓組織可以自行晉用學區內失業者。 4. 事務工作採勞務外包後，工友在學校角色及職務應轉型，建立勞務外包模式有助於事務工作管理者之工作效率。
汪明芳（1998） 都會區國民小學總務行政電腦化研究	都會區總務人員對行政電腦化的態度與需求，大多呈現高支持與高需求之現象。

彭國政（2004）從知識管理的角度帶入總務處中的管理，明確告知，總務處多元複雜的工作性質，如欲行政運作正常化與有效化，必須有良好之管理制度，始能創造高效能之團隊工作成果。是而，知識管理將是必然趨勢，總務人員皆須具備如此觀念與做法。進而，總務主任如何擔任起知識長的角色，帶動團隊，有效經營將是關鍵。蔡旨欣（2005）更從服務的觀點帶入總務處經營，總務處本屬後勤支援角色，然而支援是一重要觀念，但是，將支援觀念轉化爲服務觀點，更將工作品質更爲提升，大大增進了總務處工作形象，更重要者，讓每一總務處人員，對外總抱持著服務支援的心態，將使工作心情更爲愉快。

劉美娜（2004）深入探討勞務外包策略在總務處運用之可行性。事務工作繁雜，如上言，如無良善之知識管理與服務態度品質，將難以提升工作佳績。再進一步，在執行層面上更是重要，沒有積極任事之工作人員，如何將計畫施行呢？因而，勞務外包將是可考慮之重要行政策略，以外包形式帶入工作人員，將大大增加了積極運作之團體氛圍，進而帶動工作效率，創造良好成果。現今，學校工友制度往往造成了多數工友怠惰且難以管理之傲慢態度，嚴重影響總務運作。因此，捨棄原有制度，改換爲勞務外包形式，將淘汰怠惰之工作人員，呈現出積極有活力之總務工作團隊。

汪明芳（1998）已正式提出電腦運於總務工作之重要性及必要性。前述研究亦清楚告知，知識管理之思維觀點，服務支援之創新做法，乃至於制度上勞務外包之經營策略運用，這些革新思考模式，皆是企圖從企業經營管理之創新思維模式正式帶入學校總務工作裡，期望能一改過往學校保守，固不自封之經營模式，讓總務處提升服務品質，創造總務行政效率。

四、總務主任角色扮演暨工作倦怠相關研究

學校總務事務龐雜，相對性而言，總務主任一職擔任角色上自然多元，長年來，總務主任帶給同仁們扮演多頭馬車之感，蠟燭兩頭炙燒，能量多元消耗。因此，多年下來，相較於其他總務研究，在總務主任角色性質探討上亦有不少。其目的，乃在企圖頗析各層面，讓總務主任角色扮演，儘管多元但須明確，釐清各角色間應盡權則爲何？以及其角色扮演間所衍生工作上總總相關性問題，以求瞭解總務主任該如何適當扮演其角色，更重要者，需擁有何樣能力，才足以擔任此角色。相關研究舉列探討研究者整理如下表 2-8：

表 2-8 總務主任角色扮演暨工作倦怠相關研究

研究者與題目	本研究相關之發現與結論
吳淑琪（2001） 雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意之研究	1. 國民中小學校長、總務主任對總務主任角色期望有六層面（總務一般性工作之規劃與推展、設施安全維護與校外關係、營繕採購與經費、計畫執行與學校財務及財產管理、主管督導與考核、幕僚輔助）皆屬「同意」程度；在角色踐行方面（與角色期望之分層面相同）皆偏向「大致做到」的評價。 2. 校長與總務主任對總務主任的角色期望達顯著差異。 3. 總務主任本身之工作滿意整體以及各層面而言，大致偏向於「滿意」程度。 4. 總務主任的角色知覺差距與工作滿意程度整體具有負相關，角色知覺差距愈低，工作滿意程度愈高。
譚宇蓬（1999） 花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠及其相關因素之研究--階層分析程序法之應用	花蓮縣小學總務主任有中等程度以上的工作倦怠感受，其中以「工作投入」與「工作情緒」兩層面較為嚴重。

從吳淑琪（2001）對總務主任角色扮演上之研究，可清楚看出總務主任角色扮演多元性，研究中共分六個層面，亦即分屬六個不同角色來扮演。從總務一般性工作之規劃與推展，到設施安全維護與校外關係、營繕採購與經費、計畫執行與學校財務及財產管理、主管督導與考核及幕僚輔助等六層面，處處呈現角色的多元化與難當性。幸而這篇研究結論到，大致而言，各主任在角色踐行上，皆能

達滿意程度，實在不易。

然而，研究者此處需另行指出，儘管該研究顯示總務主任對自身工作角色扮演達滿意程度，然而，角色滿意非等同於工作上之勝任愉快，兩者無必然相關性。亦可如此詮釋之，總務主任角色踐行上的滿意，是對自身工作的肯定；然工作壓力仍然高度存在，專業知能的要求亦處處產生危機，令人產生工作倦怠，譚宇蓬（1999）就已清楚告知，總務主任存在著工作倦怠感受屬中等程度以上，其中又以「工作投入」與「工作情緒」兩個層面產生的倦怠感受較爲嚴重。由此可進一步分析，長期的多元工作負荷，以及專業知能上的總總需求，乃是工作投入與工作情緒產生倦怠最主要的因素之一。

五、總務主任工作壓力研究

任何工作皆有壓力，差別僅在於大與小。更重要者，需清楚知道壓力所在來源，找出原因，使得以逐步減輕，也才有方向可努力。總務主任工作壓力亦爲如此，研究者將深入研究以求取解決之道，更進一步，求得工作境界的提升，促進專業效能。再者，工作壓力的產生往往導因於專項能力之不足，從另一角度再思考，總務專項能力亦包含了如何有效處理工作壓力上的總總挑戰，使能圓融整體工作氛圍，樹立良好專業處理能力形象。就此，研究者整理如下表 2-5 作探討：

表 2-9 總務主任工作壓力相關研究

研究者與題目	本研究相關之發現與結論
陳錫港（2004） 中部四縣市國民小學總務主任工作壓力與因應策略之研究	1. 總務主任整體工作壓力介於很少困擾至有些困擾之間，以「工作負荷」、「專業知能」層面感受最大。 2. 總務主任採用因應策略的程度介於「有時使用」至「經常使用」之間，以「尋求支持」最多，其次為「理性思考」、「解決問題」、「情緒調適」。 3. 在「專業知能」層面之工作壓力，不同主任年資及不同專業背景的總務主任均達顯著差異。 4. 因應策略部分，不同專業背景及服務縣市的總務主任達顯著差異。 5. 不同工作壓力感受的中部總務主任，遇到工作壓力時採取因應策略程度達到顯著，「低壓力組」較常用「理性思考」等策略。
蔡志成（2004） 國民小學總務主任工作壓力與工作滿意關係之研究----以雲嘉南五縣市為例	1. 國民小學總務主任工作壓力感受屬中等程度以上，其中以「專業知能」的壓力最大。 2. 工作滿意感受屬中等程度以上，其中以「個體心理的滿足」的滿意最高。 3. 女性、年紀輕的主任感受的工作壓力較大。 4. 工作壓力不會因擔任總務主任的年資、最高學歷、學校規模及學校所在地不同而有顯著的差異。 5. 年紀大、主任年資深工作滿意度較高。 6. 工作壓力與工作滿意有顯著相關。

表 2-9 總務主任工作壓力相關研究（續）

林銘科（2003） 國民小學總務主任工作特性知覺與工作壓力之研究	1. 國小總務主任的工作特性知覺頗高，其中以「工作重要性」的知覺感受最高，而對「工作完整性」的知覺感受最低。 2. 工作壓力之感受為中等程度，以「專業知能」壓力為最高，而以「人際關係」的壓力感受最小。 3. 工作特性知覺與工作壓力有顯著的負相關。 4. 不同年齡及教育背景的國小總務主任在工作特性知覺上無顯著差異。但不同性別、總務主任年資、學校規模、學校所在地方面達顯著差異。 5. 不同年齡、教育背景、學校規模及學校所在地在工作壓力上無顯著差異，但在性別、總務主任年資等方面達顯著差異。

上述三篇研究，陳錫港（2004）總務主任工作壓力與因應策略之研究，蔡志成（2004）總務主任工作壓力與工作滿意關係之研究，林銘科（2003）總務主任工作特性知覺與工作壓力之研究，一一深入探究總務主任於工作上之壓力所在。從數據上清楚顯示，「專業知能」壓力爲國民小學總務主任最大工作壓力來源。近年來，多元工作挑戰及多項政令執行，相對性累計了總務主任工作負擔，專業知能上的要求與達成更是執行總務工作必備之能力，是而直接衝擊到了總務主任的內心承擔狀態。另一證明者，從北到南各界對總務主任工作壓力上的研究，是而驗證了全國各校國民小學總務主任工作壓力在專業知能上強烈挑戰所帶來無形上的直接影響。

文獻探討得知，國民小學總務主任工作壓力與專業知能達成幾已劃上等號，反向思考，如要解決工作壓力來源，專業知能上的達成將是必然。

六、總務主任專業能力研究

總務主任專業能力即是本研究主要相關研究，直接切入探討專業能力，以求更近一步剖析相關具備工作能力。先行具備專業能力將使總務工作勝任愉快，更重要者，學校這部大機器將運轉順利無誤。相關探討研究者整理如下表 2-10：

表 2-10 總務主任專業能力相關研究

研究者與題目	本研究相關之發現與結論
陳永芳（2003） 台南縣市國民小學總務主任專業能力之研究	1. 國小總務主任各養成階段，對總務業務中之學校建築、財物採購、財物管理等專業能力之養成幫助不大，且知識與能力有待加強。 2. 部分專業能力因總務主任年資之增加而提升。 3. 現階段國小總務主任認為總務工作係屬另一種專業，由教師兼辦，有所不宜，應另由專才人員負擔，似較妥當。

陳永芳（2003）總務主任專業能力之研究是爲相較於其他總務研究，對本研

究較爲直接相關之探究。其中所下結論，已清楚告知總務主任專業能力對總務工作之重要性與影響性，明確說出，學校建築、財物採購、財物管理等專業知識與能力實有待加強。並且明確指出，總務主任係屬另一領域之專業，而主任本質專業爲教學，非總務行政，應另由專業人才擔任，始足以應付各項工作任務。由此可知，國民小學總務主任是一專門專業，具備專業能力切爲急需。回應本研究計畫，建立國民小學總務主任專業能力指標將使總務主任專業能力更爲明確，更具方向性，依循性；進而更加提升總務主任領導效能與工作執行能力，大大提升學校辦學績效。

綜上表格之整理，歷年來，相關於「國民小學總務」領域之各研究經研究者歸納整理如上，以供本研究參照。上述表格中，將國民小學總務工作相關研究主要發現與結論詳細列出，其探討目的爲，藉由這些總務相關研究給予分門分類細項深入分析，身爲一位國小總務主任其觸及之工作內涵及工作角度究竟有哪些？更延伸其探討，每一工作內涵及角度需要哪些專業能力始足以應付工作任務？經由研究者的對歷年總務研究的整理分析，以求從中抽取總務專業概念與應具專業能力，相信這些歷年研究定能帶給本研究相對性的啓發與啓示作用，是爲研究者詳列之用意所在。

第三節　專業能力指標之探討

爲求對專業能力指標更加瞭解，以正確符合本研究建構專業能力指標之宗旨，本節特以對相關內涵進行探討與分析。以下接續討論有，專業意涵，能力意涵，專業能力意涵，指標意涵，專業能力指標意涵。以層層解構之探討模式，從中瞭解其真意，最後再以整體觀點來回應本研究之專業能力指標建構。

壹、專業意涵

東西方對於專業的探討起源甚早，在中國最早出現專業一詞是唐書「選舉誌」中記載「律學生以律令爲專業，書學生以石經說文字林爲專業」；西方則是起源於中古時期歐洲大學興起時，因法學、醫學、神學三大學術領域具有專門性與學術性的知識體系，故視其爲專業（鞏寶善，1982）。

在現代生活中，每個工作領域皆言「專業」，似乎有專業，才存有良好工作能力，也才能夠在工作崗位上立足，並獲得大家所認同與接受。然而，何謂「專

業」？其認定標準又爲何呢？接續進行分析探討。並在歸納各專業詮釋要點之後，再以專業的角度觀看本研究總務領域之實務現場專業爲何？以求進一步結合本研究。

首先，研究者將中西方學者對「專業」（Professional）的意涵及觀點，整理如下表 2-11 以供本研究作參照：

表 2-11 中西方學者「專業」之詮釋

學者（年代）	專業詮釋
中華民國師範教育學會（1992）	所謂專業是指一群人在從事一種需要專門技術之職業。專業是一種需要特殊智力來培養和完成的職業，其目的在於提供專門的服務。
Jarvis（1983）	專業包含了專業知識、專業技能與專業態度三要素。
陳伯璋（1994）	專業有以下特徵： 1.專門的知識與技能。 2.利他性的公眾服務。 3.執業者個人的與專業團體的專業自主。 4.長期專業教育與繼續的在職進修。 5.專業組織與倫理規範。 6.對於證照或文憑的頒發，有完善的管制措施。
鄭美女（2003）	專業係指具備高度專門知識與技能，能獨立自主執行職務之職業。
林瑋茹（2003）	專業乃是透過長期的教育與訓練以獲得系統的知識與技術體系，在擁有適度的自主權利之下，同時須遵守倫理的信條，並運用所學以為大眾提供所需的服務。

綜上各觀點整理，「專業」，具有以下特質，學理基礎、專門知能、長期訓練、進修研究、專業自主、服務奉獻、專業責任、行爲規範、倫理信條、專業承諾、組織團體、證照資格、公眾認可、社會地位等。

綜而論之，專業乃爲在一特有領域，具備其特有處理能力，其中包含有知識、技能與態度。用以發揮、創造、服務，並長時間貢獻於該領域，而爲大家所共同認可之行爲內涵與人格素養。

在總務工作範疇裡頭，勝任某一總務工作事項之前，須先行具備該工作之知能及學理等基礎。例如，何謂採購，採購工作須具備何樣專業知識才足以進行具體操作呢？再者，既然需要專門知能，自是須要經過一連串課程研習，長期進行研修及訓練，才足以擔任之，最佳證明者，則屬「證照」。另一方面，在採購過

程中，須遵守基本規範及倫理，以示對自我任務的負責，並取得工作職場同仁的信賴，甚而依賴。由總務採購此一工作職掌作業流程中，處處呈現了上述專業的各項特質，著實應證了，總務是爲專業也。

古如毓（2002）也指出，採購行爲是屬於專業行爲的一種。採購法第九十五條第一項規定機關辦理採購宜由採購專業人員爲之。指機關辦理採購，其訂定招標文件、招標、決標、訂約、履約管理、驗收及爭議處理，宜由採購專業人員承辦或經採購專業人員審核、協辦或會辦。且採購人員需遵守採購人員倫理準則並致力於公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能，確保採購品質，並促使採購制度健全發展。

在總務工作範疇裡，如採購流程般之行政作業與專業特質亦存有多項總務領域，如「防火管理人」亦須取得證照資格，訓練流程如同採購；另外，電子公文作業系統亦須經過一連串密集研習課程使得以勝任之。其他如出納管理流程，學校整體文書作業管理流程，以及繁複之事務組工作。如無經過上述長期訓練，以及具備服務奉獻、承諾與責任等專業特質，又何得以勝任之？由此可知，總務職掌業務屬於專業，已漸漸爲大眾所接受認可。

貳、能力意涵

能力一詞，辭海謂平日之本領也；物理學上謂發生力量之源；法律上言享有某種權力或負有某種責任之法定資格；牛津字典闡述道，稱職、勝任，能力。能力一詞最早使用於一九七〇年代初期，由哈佛大學 McClelland 於一九七三年首先提出，此源自於他對表現優秀人員所做的一連串研究，發現除了智力之外，某些概念，如認知及個人特質等，也是使工作者表現突出的因素，其稱爲 competency，被視爲是一種「資格」，是個人已有擁有的知識、技巧與技能。它通常被譯成「能力」，以別於傳統的「智力」，可作爲篩選人才的標準（劉麗華，2000）。

爲求對能力有更深入瞭解，以下將中西方學者對能力之詮釋研究者整理如下表 2-12：

表 2-12 中西方學者「能力」之詮釋

學者（年代）	能力詮釋
Shout（1986）	能力界定的四項概念： 1.能力是一種行為或表現。 2.能力是知識或技巧。 3.能力（competency）是指能力（capacity）被認為足夠的程度。 4.能力是一個人的品質或一種狀態。
李隆盛（1999）	能力是專業人員執行工作任務所需的知識、技能和態度，一個專／職業（profession／occupation）領域中有許多職務（job）或工作（work），每一職務中有許多工作職責（duty）、角色（role）或範圍（domain），每項職責又包含許多任務（task），任務又可以進一步分為子任務、能力和子能力。
謝宛臻（2000）	將基本能力分狹義和廣義兩方面。以狹義來說，基本能力乃指個人在從事某一活動或工作時，所應具備之基本的知識、技能和態度。若以廣義來說，基本能力為個人在從事任何工作、活動、生活上或繼續接受教育時，所須具備之基本生活能力。
鄭美女（2003）	工作上的表現，其中包含了認知、技能與態度與未來學習的潛能。
林安男（2004）	「能力」即是在成功地從事某一工作或職業時，所應具備的知識、技能和態度。

綜上所言，能力一詞意涵爲，具備某一特有領域之各項表現行爲才華，無論在認知上、技能上、或態度上皆足以從容完成此一特有領域每一執行項目與任務，並達滿意程度且順利完成此一工作階段。

就總務職掌現場業務裡，學校總務繁複，工作類別項目多，角色扮演亦多樣化，實需具備各種「能力」才足以從容面對每一類型工作挑戰。因此，經由上述整理，「能力」，簡言之，解決事情的本領也。總務大環境中，具有多樣事情與任務，自然需多樣能力才足以解決。也就是說，有多少事務，就有多少能力，能力與事務成正比關係，兩者劃上等號，無法給予切割。這也帶給了新任總務人員相對性的啓示，在多樣化的挑戰下，具備多樣的能力是必然。在職前教育中，即將接任總務者，應有如此的心理準備，以作隨時備戰。

從另一角度作思索，身爲國民小學總務主任，如缺乏總務職掌某一能力者，將如背上之芒刺，隱隱作痛，常刺痛於身於心。研究者以臨床實務作經驗分享，

在吾擔任總務主任一職之初，尚有諸多工作能力需要成長與培養，存有許多薄弱工作能力。正因如此，往往在每日學校例行工作執行期間，最感高度工作壓力之處，即爲研究者所最爲不熟悉之職掌領域，相對而言，在此能力準備上也就是極爲缺乏與不足。舉例而言，在每年年終學校財產清點之時，即是研究者最感困擾之時，學校財產龐大，在小學校中，卻又僅有總務主任一人經管，無任何同仁可作協助。不僅僅在管理上困難，更是在實際處理能力上，不知該業務將如何進行處理，這些林林總總大小財產其清點流程爲如何呢？因此，在此一工作狀態之下，吾常甚感困擾，能力不足，不知如何處理，自是討厭面對，更是難以解決了。是而，此刻需借助專業訓練以逐步熟悉與求取勝任，亦或請教於有經驗者，以師徒制之教育模式，進行經驗傳承，始得以完成。工作要求目標更高者，乃在求工作上之勝任愉快，職務運作正常且無誤。

由此，可深刻得知，能力上之具備，是爲總務工作最基本之職務要求。

參、專業能力意涵

一、專業能力之定義

康文成（2003）指出，世界各國對於「專業能力」有不同的詮釋予以界定。如英國以「核心能力」（CoreSkill）來詮釋，美國以「工作必備能力」（Workplace Essential Skills）爲代表，澳洲強調「關鍵能力」（Key Competencies），紐西蘭則以「基本能力」（Essential Skills），也就是說各國在自行定義的情況下發展出不同的能力標準。整體而論，「專業能力」（Professional competency）是指一群人從事一種需要專門技術之行業。其構成要件需包括：完整的知識體系、長期的訓練培養、客觀的行事規範、適當的自主權力、嚴格的證照管制、不斷的在職進修、健全的專業組織。簡言之，「專業能力」指的是平日即需修練的專門知識、工作技能與服務態度（鄭美女，2003）。

在上述對專業能力的條件設定與應具備的組織環境狀態，這樣的要求確實是現代各行業所共同追求的工作目標。爲求更完整探討專業能力，以下研究者整理下表 2-13，中西方多位學者對專業能力的詮釋。

表 2-13 中西方學者「專業能力」之詮釋

學者（年代）	專業能力詮釋
吳碧華（2001）	任何人在其個人或專業生涯中，成功地完成每一項工作所需的知識、技術、及價值觀。

表 2-13 中西方學者「專業能力」之詮釋（續）

Jarvis（1983）	專業能力包含了專業知識、專業技能與專業態度三要素。專業技能的標準係以某時間裡此專業所承認的為準，此三者還交互作用且同時發生。
楊朝祥（1984）	專業能力指，從事工作時，個人所需具備的知識、技能、態度、價值觀及理解力等行為特質，經由這些特質個人可以成功的執行某一任務，並且達到所要求的水準。
郭嫈嫈（1989）	專業能力為一個人欲成功的扮演專門職業中的特定角色，所需具備的知識、技能、態度、情意與價值。

綜上所述各學者對專業能力之觀點，皆言及知識、技能、態度三者共同交會互融始有專業能力之呈現。以下再行將學者對專業能力此三部分之論點作更深入之分析整理，以深度瞭解專業能力。

Jarvis 亦強調專業能力包括專業知識、專業技能與專業態度三要素，其內涵說明如下（引自黃心韻，1989）：

（一）專業知識

係指學術性的原理原則、心理動力的要素（指專業實施與表現所涉入的理論性基礎）、人際關係及道德價值等。

（二）專業技能

係指完成心理動力的程序與社交的技巧。

（三）專業態度

包含專業認知、專業情感與專業表現三部份。

上述定義中之知識、技能，及特定的專業標準都會隨著時代的變遷與需要而有所更迭，並非一成不變的（楊昭景，1989）。總而言之，專業能力，爲在一定時間中，以及特定領域下，就知識、技能、態度上充分發揮，並足以勝任完成所應執行任務，以達工作績效良好，成功完成目標。

二、總務工作何以須具備專業能力

具備多樣能力始能立足於總務工作現場，此乃不容置疑之想法，只是，何以需專業能力呢？就能力與專業兩平台上，在總務工作現場將如何作連結？以下接續探討。

上述篇章對「專業能力」之詮釋，皆論及專業能力包含之三要素，專業知識、

專業技能、專業態度，研究者將以此三要素作觀點出發，來詮釋國民小學總務工作何以須具備專業能力，才得以完成每日該執行之工作任務。

（一）從專業知識而論

游培珍（2002）論及，總務工作「複雜度」及「專業度」相當高，不是靠養成教育（師範教育體系）所學的理論就可以應用，平時更應針對總務業務進行訓練，依序講解相關的行政作業程序及規定，對總務人員才有實際的助益。其中總務工作之採購人員部份，更應經常吸收新知，充實自我，以樹立專業形象（鍾永昌，2002）。

在吳淑琪（2001）雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意之研究中，建議教育行政單位應定期多舉辦實務性研習並規定總務相關人員定期進修，師資培育機構應增設總務相關專業的課程，加強總務人才的專業訓練。學者建議，教育行政主管當局宜強化總務主任在職進修機制，有效提昇專業知能（蔡英士，1988、蔡澍勳，2001、黃國軒，2001、吳榮福，2002、陳永芳，2003、陳恒山，2003）。

上述研究中，不難發現總務工作實實在在須具備「專業知識」始可有效能處理行政上所面臨之各種相關作業流程與困擾。具備充足內在涵養學識，始能隨機應變各種突發狀態，亦能避免懵懂未知而造成的傷害與遺憾，尤以在總務現場而論。

（二）從專業技能而論

總務工作裡頭，有諸多工作要項繁雜，需要有專業之處理技能與有效作業系統才足以應付多而雜之工作範疇。在採購事務方面，陳傳宗（2003）建議，應成立統一採購作業中心，並增設總務處專任組長之編制以應付多樣採購作業；古如毓（2003）亦認爲，學校應增加專業採購人員的員額編制以避免由非相關專業人員來進行採購作業，並應建立聯合發包中心以避免學校採購作業人力與物力之浪費。由此可知，以現今大環境而言，在學校採購業務職掌中，乃屬專業上之技能處理，才得以需建立專業中心並編列專業人才以作處理。

再者，從「證照」制度亦可充分得到答案。日前，政府機關明令規定，除非學校領有採購專業人員專業證照之同仁，否則不得進行採購。另一方面，防火管理人員之專業訓練亦等同之，每一學校均需具備通過防火管理訓練之人員，否則將依法處分。在文書作業方面，建議改善電子公文系統品質，整合文書作業系統，強化文書環境設備，健全文書行政制度，建立文書人員支援系統（朱銘煌，2003），亦充分傳達了非專業人員之技能不足以處理該業務。

由此可知，在總務現場裡頭，在在突顯了，經由長時間專業訓練而得之專業技能，始能從容應對各項整體環境制度的設計與要求，如何進行採購，如何防火管理，如何配合現代科技管理公文系統，這些都是與時換新的專業需求，身爲任務處理者，自是應具備上述各項專業能力才能勝任愉快，也才能夠應付這樣的總務大環境。

（三）從專業態度而論

在李秀俐（2005）對一位女性總務主任工作的研究中提到，該女性總務主任實務因應上之成功訣竅，來自與校長領導間合作的默契，以及與工友間良性互動爲重要主力，一切依法行事並全然投入工作，秉持行政支援教學的理念服務師生，因而成就她快樂圓融的總務職涯，由此可一探專業態度在生涯工作上，總務現場所帶來的重要影響。

林克銘（2004）對總務李主任的觀察研究中談及，對李主任個人而言，「上級領導壓力」是學校組織環境方面最大的壓力，起因於校長對事決策反覆不定，對人態度前後不一，以致造成李主任工作壓力。其面對各項壓力時，最終採取的因應策略爲「正視解決」，且均未採用「情緒逃離」策略。因此，情緒掌控是關鍵，長期工作壓力，如無高度自覺反思能力，將易造成負面人格工作特質。顯露於外者，乃爲急躁、易怒與不安。

多項總務主任工作壓力相關研究中亦論及，總務工作具有複雜性、時間性及專門性等工作特性，使得總務主任承受著工作負荷過重的壓力（林育妃，2005）。吳勝學（2005）對總務人員角色知覺與工作壓力建議道，總務人員應妥善運用情緒管理的策略，積極化壓力爲助力，並建立良好的人際支援網路，提高團隊組織運作。並且，總務人員要能接納多元的意見，總務主任更應積極扮演總務處知識長的領導角色，以有效領導整個總務團隊（彭國政，2004）。由上論述，專業態度是總務工作必備的素養之一，總務面向多元，往往良好專業態度將是最佳處理之道。研究者實務經驗裡，往往處理「人」事比起處理「物」事困難了許多，同時也耗費更多的工作時間。而往往處理「人」事最佳之道，乃爲專業態度之呈現。就此，具備此專業態度才足亦應付每日多樣繁複高壓的工作情境。

研究者自身總務現場有如下深刻體驗，在多變樣的總務大環境挑戰之下，身爲總務主任應具穩定的情緒反應，成熟穩健的思維特質。更重要者，時而抱持善良服務之心，以寬闊廣大之胸襟，廣納百川，俾能成就出圓融、順心、效率之總務成果。

以上論述中，從專業知識、專業技能，或專業態度上作分析，總務工作皆有

其特屬之「專業性」。更重要者，藉由這些專業能力才足以從容面對每日工作，也才能夠在平順且無高度壓力的總務現場下進行職場工作。由此，可清楚瞭解並確立國民小學總務工作、總務主任其職掌乃屬專業能力範疇。

肆、指標意涵

一、指標之意義

張鈿富（1999）指出，指標（indicators）是表示某一種變數隨著時間或地區的不同，相對於基準點的變化情形。它是一種統計測量時，能反應重要層面的主要現象，能對相關的層面進行加總或分化，以達分析研究的目的。教育指標是一種資訊，不但指出教育發展的趨勢或方向，亦指出發展中所出現的問題或瓶頸，供決策者參考改進（莊謙本，1999）。簡茂發、李琪明（2001）亦指出，教育指標應包含橫斷面的現況測量與縱斷面的時間數列測量，以有效瞭解教育制度的現況與變遷趨勢。

學者湯堯（1999）爲指標抽絲剝繭檢驗出下列成分：

（一）指標所描繪的應該是現實社會現象中可以測量的建構，且藉此來反映、預警出現實社會現象的重要層面。
（二）指標的選擇應以理論爲依據，方能對現象做進一步、有系統的解釋。
（三）指標可以被引用來與其他類似的指標做比較。如時間上的比較，國與國之間的比較，不同機構間的比較、和與某參照點的比較等等。
（四）指標是一統計量數，但並非所有的統計量數均可被視爲指標。亦可以包括對某專業或現象之可量化的主觀判斷，如學生滿意度評估。
（五）指標是某套指標系統中的一部份。指標的存在並不是孤立的。
（六）指標所測量的是對某個現象的描述，並不作深入的價值判斷，即指標具有中性之屬性。

二、指標之功能

指標具有何種功能可供參照？學者黃政傑、李隆盛（1996），綜合國內外相關文獻，認爲指標的功能如下：

（一）指標要能反映出現象的重要層面，其選定應依據理論作引導，有了理論依

據，指標方能對現象作進一步的、有系統的解釋。
（二）指標所測量的是對現象提供一個實然性的描述，並不進行深入之價值判斷，即指標具有中性之屬性，爲便於做價值判斷，需以某些效標爲參照點或標準。
（三）指標可藉由整合或分割，表現各個變項間的關聯性。
（四）指標的選擇往往反映出教育的思潮與政策的需求。
（五）雖然許多學者認爲指標是一種量化數據，以便於進行運算（王保進，1993；Okes，1986）；然而量化的數據在某些方面如學習型組織，可能無法充分表達其多樣的內涵。

依據不同專業領域，其指標亦有許多類型，如經濟指標、社會指標、教育指標等；在教育及訓練方面，指標可用在「教育指標」、「評鑑指標」、「品質指標」、「學力指標」、「能力指標」等相關活動藉以評量成效或呈現實施之情況。不同類型的指標將可提供決策人員改善教育及訓練有效的資料與訊息。所以指標的功能可包含：指示、敘述（說明）、分析（解釋）、評估（檢視或監測）、預測、決策（分類或分配資源）、界定目標、提供評鑑標準等（黃政傑，1996）。因此，將「指標」運用於教育及訓練相關研究中，其功能有以下：

（一）解釋教育現況及變遷原因。
（二）做爲決策與管理之工具，確保教育之績效與責任。
（三）界定教育之目標，並刺激匯集教育人員之努力。
（四）檢視教育之發展趨勢，並預測未來之變遷。

結合上述指標成分與功能，本研究在建構國民小學總務主任專業能力指標上，符合要素有：

一、忠實反應國民小學總務工作現場需求能力

指標功能之一，「解釋教育現況」，「反映出現象的重要層面」。經由本研究建構總務主任專業能力指標，藉此充分呈現了當今國民小學總務主任的各項工作挑戰與任務困難所在，忠實地反應了身爲主任所應具備的各項能力，以求成功達成教育現場的種種應盡之責，並合符指標成份，解釋教育現況之功能。（莊謙本，1999）亦指出，教育指標是一種資訊，不但指出教育發展的趨勢或方向，亦指出發展中所出現的問題或瓶頸，供決策者參考改進。藉由本指標建構，清楚傳達了國民小學總務主任在專業能力要求上有哪些，相對亦說明了，何以需具備此

一能力呢？即爲工作上面臨了相對的挑戰與問題。舉例如爲了因應政府採購法規的來臨，學校總務亦須清楚掌握此一採購上的大轉變，相對在能力處理上亦須作調整與學習。諸多相關法令其因應方式亦同，如此，充分回應了「指標的選擇往往反映出教育的思潮與政策的需求」上述功能定義。

二、指標內容上作向度與領域分割

在本指標建構上，以國民小學總務主任專業能力爲主要探索方向。另一方面，在這專業能力上亦依循「定義」上之分類，區分爲專業知識、專業技能，與專業態度。因此，本指標之架構也爲如此，作此一分項分類。並爲求清楚了解總務整體，將指標分爲五大總務向度作歸類，讓參照者能夠清楚瞭解本架構。如此，也就回應了「指標可藉由整合或分割，表現各個變項間的關聯性」此一功能。分割之目的乃在求架構更清晰，卻又不失指標能力之間的關係。如專業知識上之追求，投射在實際處理上即爲專業技能的表現，然而缺乏專業態度的配合，上述皆爲枉然。這些領域之間層層關聯，互動性良好，充分反映指標是可整合與分割。

三、條列各項能力而不做應達工作水準程度判斷

在本指標建構上，只單純陳列各項能力的工作描述，簡單定立完成目標；而所達工作完成標準，並無作要求與敘述。也就是說，在總務工作現場裡頭，哪些工作需完成，哪些任務與困難要挑戰，而又應具備哪些專業能力，這些在指標上會清楚詳列。但是，至於達到怎麼樣的水準，指標尚無作清楚說明。此一特點，回應了指標功能，「指標所測量的是對現象提供一個實然性的描述，並不進行深入之價值判斷，即指標具有中性之屬性，爲便於做價值判斷，需以某些效標爲參照點或標準。」

四、提供總務組織管理發展重要依據

經由對這些專業能力指標的整理，充分反應了總務工作現場的任務處理能力。一方面在指標上完整清楚的條列，一方面完整告知了總務現場的經營管理。因此，這些有系統的指標整理，帶來了總務組織管理上的重要依據，只要隨著這份依據作主任工作發展，相信定能帶給總務主任良好的工作表現。「做爲決策與管理之工具，確保教育之績效與責任」，的確，本指標即充分反應了此一功能。如此，也間接提示了總務現場未來發展方向「檢視教育之發展趨勢，並預測未來

之變遷」，此一指標功能俾能帶給總務組織良善發展。

本研究旨在建立國民小學總務主任專業能力指標，故對「指標」之意涵應有明確之認識。研究中所要建立之指標種類爲能力指標，並期能建立起國民小學總務主任專業能力指標。最終目標，企圖建立此指標，以作爲國民小學總務主任在專業能力培養與儲備過程中，無論是訓練課程上，專業能力培訓導引方針上，亦或總務主任未來專業能力發展趨勢上，以有明確之依循方針。指標，方向是也，本研究中，用以建構國小總務主任專業能力之方向，以爲努力教育研究者與工作者，有所依循之根據、憑藉。

伍、專業能力指標意涵探討

爲求對專業能力指標建構之過程更加瞭解，並企圖探究該領域何以需建構能力指標，研究者整理國內在各領域中對其工作職場建構專業能力指標之研究，以求更進一步探索專業能力指標建構之各流程以及相關概念，藉以提供重要建構概念讓本研究之指標建立更形完善與健全，並期能建構出實具信效度之國民小學總務主任專業能力指標。研究者本集合有十三篇相關研究，爲求更精簡內容，以下僅列六篇，研究者整理如下表 2-14：

表 2-14 建構專業能力指標相關研究

研究者與題目	研究方法	研究發現與結論
劉智豪（2004）國民小學校務評鑑委員評鑑專業能力指標建構之研究	文獻分析法 德懷術	1. 國民小學校務評鑑委員評鑑專業知識共有四向度及二十一項指標。 2. 國民小學校務評鑑委員評鑑專業技能共有四向度及十九項指標。 3. 國民小學校務評鑑委員評鑑專業倫理共有五向度及十九項指標。
陳怡君（2005）國民小學實習輔導教師專業能力指標之建構	德懷術 問卷調查法	建立之國民小學實習輔導教師應具備的專業能力指標，包含基本認知、教學專業知識、人際溝通、教師專業成長、教育實習輔導知能等五大層面，共計七十項指標。

表 2-14 建構專業能力指標相關研究（續）

柯佩伶（2004）國小英語教師教學專業能力指標建構之研究	德懷術 文獻分析	1.國小英語師資培育課程應融合兼採各種培育取向理念。 2.國小英語教師教學專業能力應包含教育通用知能、英語學科知能及英語教學專業知能。 3.專家和實務教師對國小英語教師的一般教學能力和英語專門能力層面指標有不同看法。 4.不同教學年資對國小英語教師的英語語文知能指標有不同看法。 5.教育背景是影響國小英語教師教學專業能力指標權重的因素。 6.「親師關係」為最重要的國小英語教師教學專業能力指標向度。
黃茂松（2004）高級中等學校門房警衛專業能力指標建構之研究	德懷術	共建立 57 項能力指標，其中在專業知識方面，細分為專業基本知識、一般相關知識、應勤實務知識；在專業技能方面細分為：警衛技巧、應變能力、行政管理；在專業態度方面細分為：服務奉獻、專業表現、自我成長等共九項細指標。
鄭美女（2003）公立博物館解說人員專業能力指標之建構	文獻分析法 課程內容分析 個人實習經驗 問卷調查法	1.建構之公立博物館解說人員專業能力指標共有 3 項主標、9 項細指標、52 項指標內容。 2.「專業態度」方面的指標重要程度，對公立博物館解說人員而言，勝於其他「專業知識」和「導覽技能」。 3.教育程度和累積博物館服務年資對於指標建構層面重要性的看法無明顯性的影響。 4.不同性別、工作職別、年齡層方面對於指標建構重要程度有顯著差異。 5.博物館中不同「性別」及「工作職別」解說人員的差異，反映出教育訓練需求之不同。
林瑋茹（2002）幼托整合方案下托教人員專業能力指標建構之研究	文獻分析法 模糊德菲法（德懷術）	1.幼教學者對於幼托整合方案之看法： （1）幼托整合方案師資規劃與現行制度並無太大差異。 （2）希冀由所設立的國家級教保師來帶動提升保育人員的專業地位； 2.幼教學者對於托教人員專業能力之看法： （1）幼教現場中幼稚園教師與托兒所保育人員兩者所需的能力並無差異。 （2）幼稚園教師與托兒所保育人員的師資培育課程各有其著重之處。 （3）未來托教人員的專業能力以滿足幼兒需求作為最重要的核心。

在上述六篇，以及研究者自行個別整理未列出之七篇，一共十三篇之「專業能力指標建構」研究論文中發現到以下幾個觀點，研究者整理如下：

一、建構專業能力指標是世界潮流趨勢

綜觀上述專業能力指標建構之論文，其各領域專業能力指標建構之年代，皆屬近一、兩年裡。由此可進一步得知，在全球急速轉化下，各行各業專業要求始能得到大眾之信賴，其優質發展重要方向，皆以建立「專業能力」爲最優先考量。

如此一來，該領域才具發展性、前瞻性，始可建立未來發展願景。是故，建構專業能力指標不可不謂舉足輕重也。

二、德懷術為建構指標良好工具

十三篇探究建構專業能力指標文獻中，在其研究方法應用上，使用「德懷術」爲主要者，共有八篇。由此可得知，德懷術對之於建構專業能力指標研究過程，是一套非常良好適切之研究方法。並且研究成果，其信度、效度均能夠爲學術界所共同認同。本研究，也將採用此一重要研究方法，「德懷術」，來進行總務主任專業能力指標之建構。

三、文獻分析強化了研究嚴謹程度

在建構專業能力指標過程中，「文獻分析」，亦是一項非常重要的研究過程。透過文獻探索方式，找出該研究領域所觸及之各項重要發現與觀點，將會大大幫助該研究之重要研究方向與線索，藉此提升該指標之重要性，以及參照性。上列各個研究，在文獻分析上亦做了非常深度的頗悉與探討，對各個指標的建構上，在專業能力探索上有了非常深入且明確的分析與呈現，接續，更進一步補足了後續整體指標建構的動力。如此，提供了本研究重要的研究探索參照，深刻瞭解到文獻分析在整體研究所扮演的重要性，本研究將依此作標準以遵循，做好文獻分析。

四、專業能力指標建構提供各領域能力審核標準

在每篇建構專業能力指標研究中，其最後建議皆會提及，該能力指標可提供該領域行政推動發展過程中，重要之參照指標，以及明確之推動方向，藉此建立起該領域之「專業」，並求在形象上，能力上，素質上，達到全方位提升，大大增進該領域之重要性。這的確是建構專業能力指標最重要貢獻所在，藉此提升該領域之專業呈現，全面提升工作品質，無論從計畫開端，進而執行，乃至最終考核評鑑，專業能力指標均是最佳的審核評定標準，提供了正確儉約的參照規準。

五、指標建構完成提供該研究未來發展方向

在專業能力指標建構完成後，皆能夠釐清出該領域各項專業發展方向，以及建立各項專業能力要項。由此出發，可依循建立起重要之培育發展教育課程，以豐富領域內相關知識，藉此課程可不斷延續創造此領域之專業能力，以樹立起「專業」。

陸、小結

本研究主要研究目的爲，建構國民小學總務主任專業能力指標，既然爲專業能力指標，故而，上述一、二大節，針對國民小學總務主任工作內涵與能力作深入探討分析外，本節特從專業能力指標定義上去作分析探究，藉以清楚界定專業能力性質爲何？何樣條件之下，始可稱爲專業能力。再者，從指標觀點作切入，以求清楚瞭解到指標之作用與功能何在？何以需建立起指標呢？這些相關於本研究之重大觀點與概念，皆已在本節中一一呈現與解答，相信定能帶給本研究計畫更明確分向依循以及對總務主任專業能力指標建構更扎實之驗證性作用。

在本節中，首先從專業開始探討，接著探究能力，進而專業能力，再到指標，最後再看專業能力指標。主要目的爲，從每個細部層面先作瞭解，以求清楚界立各定義，再給予結合統整明訂出專業能力指標定義與作用爲何？進而正式帶入本研究，從本研究之內容與目的作出發，先看定義，再回本研究探索，如此理論與實務相互結合，清晰且明確。其中，專業能力指標建構相關研究，其探討乃藉此參照，建構過程中以何種研究方式與探究模式最適合於本研究，讓本研究有明確與正確方向作研究與執行。並且告知，專業能力在現今各行各業之重要性，藉此襯托本研究目的之重要性。

第三章　研究設計與實施

本研究旨在瞭解現今國民小學擔任總務主任一職，其所須應俱備之專業能力爲何？進而建立專業能力指標。首先，透過文獻分析方式，漸漸釐清總務主任角色與工作定位，更而確定工作職掌內涵爲何？加以層層解析相關總務研究，進而整理出總務主任專業能力要項。接著進行專家諮詢，深入了解工作現場，以更務實角度研究此領域，讓工作現場專家提供指標意見。過程乃將經由文獻分析整理出之總務主任專業能力要項，建構成「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」，透過問卷方式讓全國各縣市總務專家進行意見提供與修定，以讓總務主任專業能力指標要項更爲齊全。先行實施上述兩過程，再進入德懷術研究流程。最後，以達本研究最終研究目的，建構出國民小學總務主任專業能力指標。本章以下共分四節，第一節研究架構與流程，第二節研究方法，第三節研究對象，第四節研究工具，第五節資料蒐集與整理。茲將各節詳述如下。

第一節　研究架構與流程

壹、研究架構

根據研究動機與目的及第二章之文獻相關研究理論分析，擬定本研究有關變項之間的關聯，進而建構出本研究之架構，如圖 3-1。

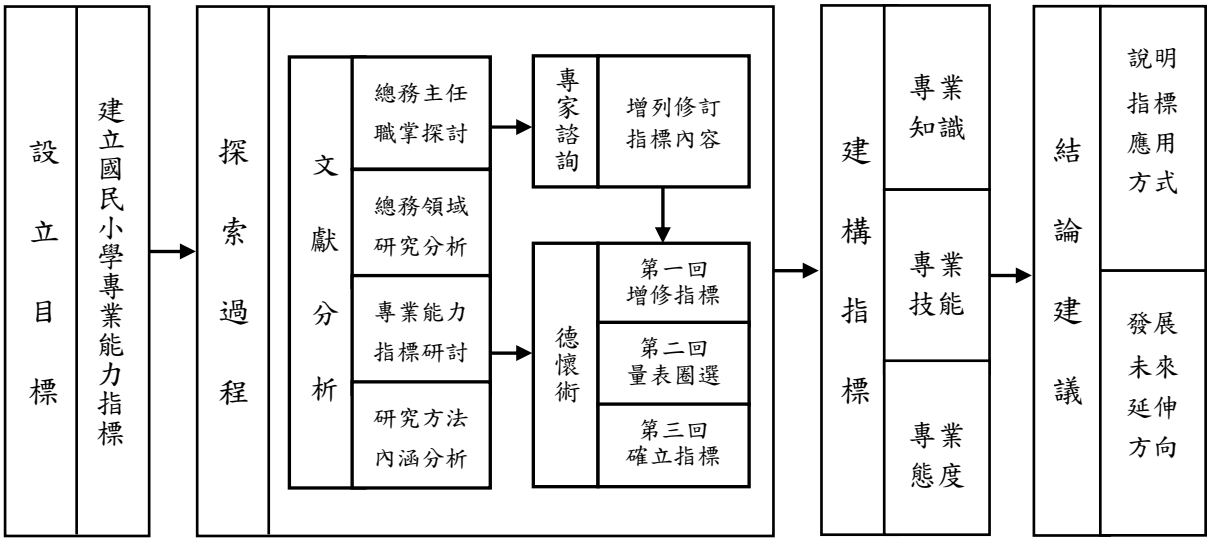


圖 3-1「國民小學總務主任專業能力指標之建構」研究架構

貳、研究步驟

爲求建構國民小學總務主任專業能力指標，擬訂本研究之研究步驟爲：

（一）文獻分析

利用各有效資訊管道，蒐集總務相關領域之國內外文獻資料，並層層解析各研究，藉以探討整理國民小學總務主任應具備之專業能力要項爲何？

（二）建構問卷

將文獻分析而得之國民小學總務主任專業能力要項編製成「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」。

（三）專家諮詢

爲求國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷內容更形完善，除先前進行完整文獻分析外，加以進行專家諮詢作業。選定全國各縣市一位國民小學總務主任專家，將問卷交由專家作指標修正與增列，以求更齊備總務主任專業能力指標要項，以作爲德懷術順利進行之基礎。

（四）進入德懷術

進入「德懷術」研究方法作業系統，就「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」進行來回三次問卷統計整理，藉以整合出最需要之國民小學總務主任專業能力指標。

（五）確立指標

經由上述研究步驟，最後建構出完整之國民小學總務主任專業能力指標，並提出相關結論與建議。

參、研究流程

根據上述研究步驟，本研究流程如圖 3-2：

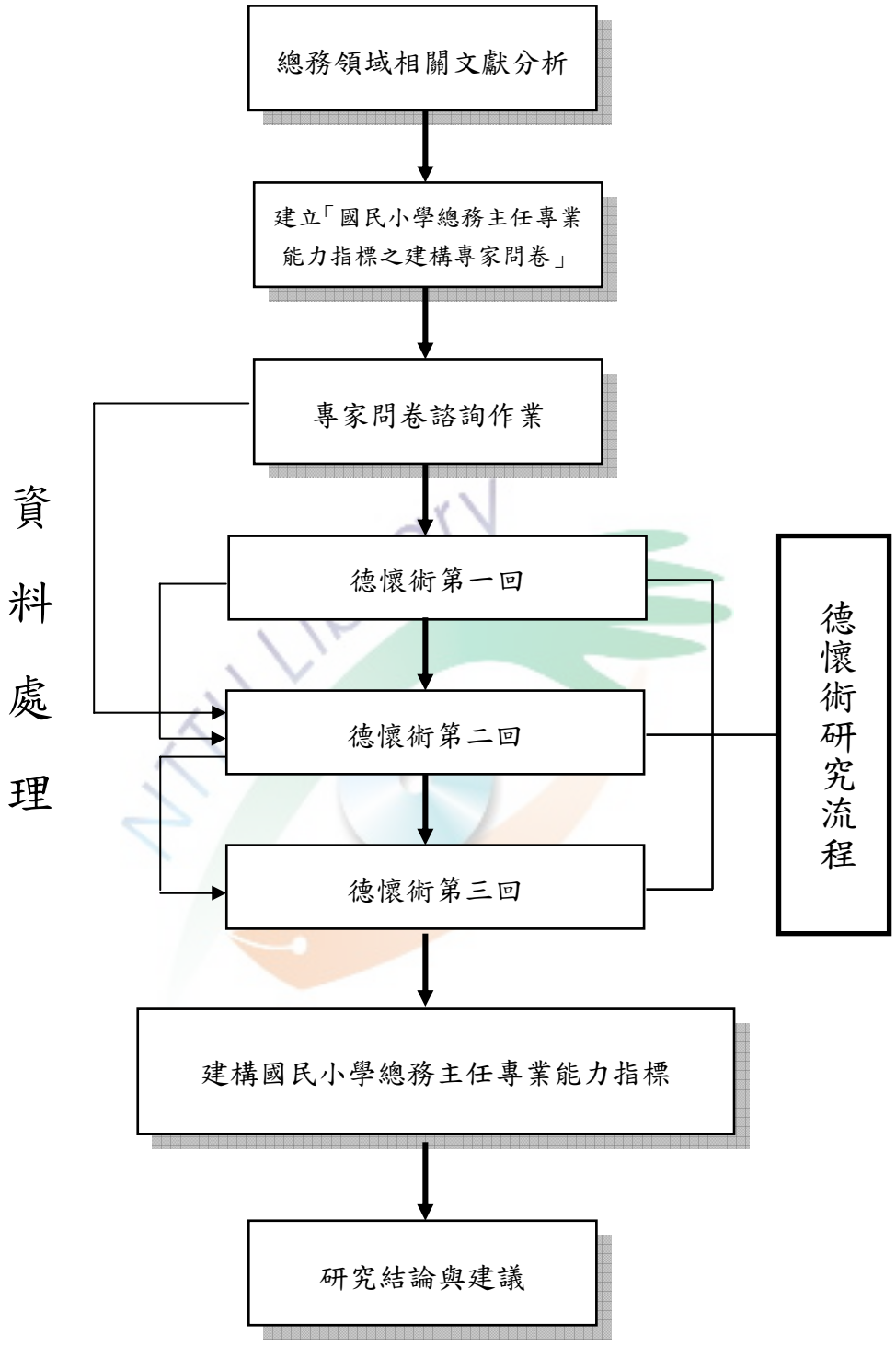


圖 3-2「國民小學總務主任專業能力指標之建構」研究流程

第二節　研究方法

爲達本研究之最終研究目標，研究者與多位學者幾經深入討論之後，決定擬採文獻分析法、專家諮詢、德懷術等三大研究方法，以求本研究結果更具嚴謹度，建立學術價值性。

壹、文獻分析法

蒐集國內外總務工作相關研究及文獻，分析總務工作的內涵與相關概念，以及身爲國小總務主任應具有的專業能力，作爲編製問卷及研究結果分析之依據。本研究指標建構之初，最先採用之研究方法爲，非實驗性之研究方法（Non-experimental Method）當中的文獻分析法。透過閱讀文獻方式，從中獲取研究資訊，並更進一步整合相關重要文獻。在透過閱讀這些國內外文獻並分析探究之後，漸漸釐清相關研究問題與概念，並試圖建立起國民小學總務主任專業能力概念，以讓規劃中之研究方向更形明朗。另一方面，經由層層文獻相關驗證之後，最後，總結歸納出國民小學總務主任專業能力要項內容，以作爲建立「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」之參照。

貳、專家諮詢

在本研究中，經由文獻分析過程之後，初步擬訂之國民小學總務主任專業能力要項，爲求更全面與更務實符合總務主任工作現場能力指標之呈現，乃進行總務現場專家問卷諮詢。方式爲，選定全國各縣市一位國民小學總務主任專家，將經由文獻分析而產出之國民小學總務主任專業能力要項編製成問卷，此份問卷等同於本研究德懷術流程第一回合問卷，交由專家小組（附錄一）作指標要項修正與增列動作，以求更進一步讓指標齊全；另一方面，透過全國各縣市總務主任的諮詢，將更進一步強化了本指標結構的嚴謹度。經由此研究流程，進而彌補了本研究對象僅侷限於高屏地區之不足，並藉此提高本研究設定研究題目範圍爲「國民小學總務主任」之推論依據，進而由此強化了建立國民小學總務主任專業能力指標之立論。

參、德懷術

研究者認爲，要找出國民小學總務主任專業能力指標，需廣納本領域之各方

專家意見與看法，根據學者（謝臥龍，1997；Uhl,1990）的建議，經常性的會議，群體因時間、距離等因素無法落實時，則適合使用德懷術來作爲探究工具。加上指標之發展或規劃牽涉社會變遷的預測、學科知識的結構、教育理念等因素，而這些因素需要專家的判斷，並經由群體溝通的歷程來凝聚共識、做成決定，且基於人力、財力有限的考量，於是以德懷術作爲研究方法。

蔡炳坤（1992）也認爲，德懷術是一種介於問卷調查法與會議之間的研究法，它融合了問卷調查法與會議間大部份的優點，同時也補救了它們的缺點。是而，德懷術，係針對會議討論之缺點而設計。在會議討論過程中，爲達討論目標，成員們面對面相互進行溝通與協調。此一作業流程，成員們難免礙於某些客觀與主觀等因素，而無法暢所欲言表達心中自我概念與對問題之各項觀點。德懷術乃修正此一困擾點，改由匿名方式處理，成員們不需相互碰面接觸，皆由文件傳遞方式，以研究者爲中心點，來回進行意見修正，讓所有參與者都能在無威脅的情境中表達自己意見，並參考其他人的意見決定是否修正自己的意見，且爲求一致性，可實施至意見沒有太大變化爲止。

德懷術爲本研究中最主要之研究過程，以下詳述說明德懷術之各項學術立論依據，本研究之所以予以應用之理由，以及德懷術於本研究中之研究流程。

一、德懷術基本假設

Murry 及 Hammons（1995）主張德懷術是基於以下假設所發展出的研究方法：

（一）專家共同擬訂呈現可信度

由群體成員一起討論、集思廣益後所產生的決策，應該會比單獨個人獨自想出來的辦法更爲周全、有效。尤其當成員都是專精於該領域的專家時，決策品質理當更爲理想。

（二）匿名且多次研究互動呈現結論信度與效度

集體決策在理想上雖較個人決定有效，但是當群體成員面對面溝通時，卻很容易因爲眾多干擾因素，如團體極化（group polarization）、集一思考（groupthink）、樂隊花車效果（bandwagon effect）等，而影響原本應有的集體決策效果。基於以上假設，德懷術一方面希望保有專家團體決策的優點；另一方面也力求避免成員面對面時的溝通干擾，因此德懷術採取的是匿名式（anonymous）的專家集體決策技術，也就是以專家爲施測對象，針對某一問題或未來事件，以個別調查、小

組成員間彼此匿名的方式，經過特殊程序和反覆的步驟，試圖在無干擾的環境之下，結合該領域中眾專家的知識、意見與推測能力，最後達成專家間一致且穩定的共識，藉以推斷可能發生的事件、有效預測未來趨勢或獲得對某一問題一致的結論。

除了匿名的群體互動與回應之外，德懷術與一般具名式的集體決策技術（Nominal Group Technique）的不同處分別爲：其利用問卷或其他意見蒐集工具，實施多回合（round）、重複的意見調查，再由研究者負責集體意見回應的統計與回饋，以及以統計方式呈現集體意見。

二、德懷術應用原則

基於上述假設，德懷術其應用方式具有以下五項原則（林昇德，2000；沈渼君，2002）：

（一）匿名原則（anonymity）

研究過程中，採用問卷方式讓專家學者們表達自我對研究主題之相關意見，爲求避免公眾壓力導致參與專家不願提供真實看法與建議之弊病，是故問卷採用匿名方式處理。匿名原則在於確保參與者在不知其他成員爲何的情況下回答問題，以秉持客觀、公正的立場，專家間無接觸機會，可坦誠表示自己的觀點，可避免起鬨式的盲目附和現象（bandwagon effect），以增加研究結果的可信度。

（二）複述原則（iteration）

德懷術具有相互激盪與啓發之特性，藉此以讓研究結論更形完善。德懷術其進行之過程中，包括多次問卷調查歷程，在進行下一次之問卷之時，均會提供本研究專家學者研究團隊對上一回問卷所陳述之意見以作此次問卷之參照。以期讓專家學者有機會審視其他專家之概念與觀點，引藉他人之論點來啓發自我之看法，或進一步修正自己上回所提供之意見，醞釀中，使自己觀點更加成熟與更趨於週全完善。在進行多次來回問卷過程之後，研究者將問卷結果作分析整理，最終以呈現出各界專家學者們對此研究主題之結論，進而建構完整指標。

（三）控制性回饋原則（controlled feedback）

每一次問卷統計結果，都讓專家獲知其它專家的意見，這些訊息通常是一些簡單的統計結果，如平均數或眾數等。由於德懷術能獲得一群專家的意見，所得到的結論更能深入問題的核心，亦較能配合研究的主題。

（四）統計的團體反應原則（statistical group response）

上述各回合團體意見的整理方法，乃藉由統計的「集中趨勢」（如眾數、平均數）、「分散趨勢」（如四分位差、次數分配）加以表示。

（五）專家共識原則（expert consensus）

德懷術之主要目的在於藉由數回合的問卷而使專家的意見更趨於一致，最後形成共識。德懷術在設立能力目標與預測未來的能力頗佳，因此對於能力分析中的「未來必須有的能力」的預測分析非常有用。但因耗時費力，又因問卷需往返數次的填答，故參與者需具有相當的熱忱與耐心。可以既有的專業知識提出意見，不但可提供其它參與專家再度思考的機會，並可互相參考他人的意見來對照自己的作答，這樣的互動有助於參與者針對既定的議題，做出癥結問題重要性的思考排列，而更進一步趨向一致性的共識。問卷上所列舉的統計資料，既可統合群體思者的結果與趨向，更可鼓勵個人就其所長表達出專業的意見。不但可消除傳統式面對面商談所引起的心理困境外，還可以提昇一致性共識的品質。但仍有其限制存在，在專家選擇上，由於一般選擇具有豐富學養或有經驗的人士，造成專家的同質性往往較高，可能較缺乏不同的見解，容易造成研究結果的涵蓋性不足及錯誤假象，還有因整個研究過程較長，容易造成參與者疲乏現象而影響回收率，因此在使用德懷術上需要加以注意的地方。

三、德懷術之適用範圍

Liston 和 Turof（1975）指出，德懷術的實行程序主要是結合群體專家意見的優點，而避免面對面討論時所產生的情境壓力。因此，我們甚至可以將德懷術的實行程序簡單的視爲一個結構化的傳播過程（communication process），於是需要討論的事情幾乎都可以適用於德懷術。除此之外，德懷術同樣也適用於下列之情形：

1. 研究問題本身可提供的資訊少，不確定性又高。
2. 研究問題本身無法提供精準的分析技術，但可以藉由蒐集主觀判斷資料爲答案。
3. 對於廣泛、複雜的議題，參與者個人雖有能力提供有用意見，但與其他參與者之間缺乏互動與討論，或各有不同的專業與經驗，需要彼此交流。
4. 需要多人一起針對議題提供討論意見，但若採面對面對談方式，爲了達到有效互動，參與人數便受到限制。

5. 若採取面對面開會方式，必須面臨開會時間、地點難以決定，以及大量費用等問題。
6. 人與群體之間的意見交流需要有效率的互動，不受次級團體傳播的影響。
7. 在面對面的開會過程中，容易因彼此意見相左、立場互異而發生不快的情事。因此在群體溝通過程中需要仲裁機制的存在，並確保參與者的匿名性。
8. 必須保留參與者的異質性，以避免因多數意見的優勢與個人人格特質等，而影響了研究結論的變異性。

從上述八點德懷術之適用範圍，反觀本研究，可以清楚得到答案，本研究是爲適合此一研究方法。首先，本研究企圖單一，然可供證明訊息極少，相關研究文獻亦不多。再者本研究問題單純，即國民小學總務主任專業能力指標爲何？研究問題等同於研究目的，並且研究問題本身無法提供精準的分析統計方式，藉以同相類型之研究作比較與分析。另一方面，現實狀態下，國民小學總務主任平日工作繁複，應接不暇之任務，實已造成重大工作壓力，何以有時間見面，更何談研討探究之心了。加以各國小之間散落各處，有著空間之距離感。以及存在著諸多面對面開會過程中之研究盲點，故本研究確立採用德懷術。

四、德懷術之實施步驟

關於德懷術研究流程，李隆盛(1988)與黃政傑(1993)等學者認爲大致可分爲四步驟，而蔡炳坤（1992）則更細微地將德懷術研究過程分爲三階段七步驟，詳列如下表 3-1。

表 3-1 德懷術研究流程

階段	步驟	實施要領
準備階段	步驟一：確定研究問題或目標	旨在確定適合採用德懷術的問題或目標。
	步驟二：選擇受調查的樣本	旨在獲得代表性的樣本。
實施階段	步驟三：製發第一次問卷	旨在獲得廣泛的資料，作為設計第二次問卷的基礎。
	步驟四：製發第二次問卷	旨在讓研究樣本都有同等機會充分表達自己的意見。
	步驟五：製發第三次問卷	旨在讓研究樣本將自己的看法與團體的看法作一對照，再確定是否改變立場符合多數人的意見。

表 3-1 德懷術研究流程（續）

	步驟六：製發第四次問卷	旨在讓研究樣本做最後決定，是否再改變立場或仍維持原見。
結論階段	步驟七：結論	旨在獲得研究樣本對問題的一致觀點，以便作為『決策』之參考。

資料來源：蔡炳坤（1992）。一種介於問卷調查法與會議之間的研究方法—得懷術（The Delphi-Technique）。*南投文教*，3 期，85-96。

經由以上研究過程的說明，德懷術在現今學術研究上雖已被廣泛的拿來運用，但要發揮其功效，仍需符合三項要件(李隆盛，1988；林振春，1992；黃政傑，1993)：

1. 具足夠時間

要有足夠的時間，因爲進行德懷術時，需經至少兩輪的問卷調查，至少要45 天的時間。

2. 具表達能力

參與者要具有文字表達的能力，他們必須看得懂問題且針對問題以書寫方式來回答。

3. 具高度動機

要有高度的參與動機，才能夠認真作答並全程參與。

以上三項條件，研究者在本研究中，決定使用德懷術之前，已審慎評估該條件是否符合。其中時間上，本研究以將進一年之時間來進行研究，尚有非常充分時間進行問卷調查，符合條件一；再者，本研究之專家小組皆爲國民小學之校長與教師，故在文字表達能力方面絕對符合要求，符合條件二；最後，爲求達到此一條件要求，研究者乃以非常誠懇之態度親臨拜訪專家小群，且專家皆爲平日於工作上有所知悉或相互合作過之人員，相信能夠期待他們對本研究的貢獻與熱忱，符合條件三。綜觀以上，本研究符合進行德懷術研究。

五、從德懷術再看本研究

德懷術爲本研究最主要之研究方法，何種因素使本研究得以需採用此研究方法，以及方法中之各要素與本研究之間的結合又爲如何，以下作扼要說明與連結。

（一）本研究問題單一研究目的即爲如何建立指標

本研究目的旨在建構國民小學總務主任專業能力指標，相對而言，研究問題即是國民小學總務主任專業能力指標爲何？因此，研究目的等同研究問題，並且問題單一，並無進行其他相關統計比較與分析。再者，儘管本研究問題單一卻又是不確定性高，甚難預估其研究結論會是如何。

另一方面，本研究問題無法與其他相關研究作分析與比較，但可以藉由蒐集主觀判斷資料爲答案。再言之，在本研究中，由於問題單純卻又不確定因子高，無法作統計分析。綜合上述兩要點，本研究適合德懷術。

（二）本研究適合以紙筆溝通取代面對面溝通

本研究各專家，由於平日分散各地忙碌辛勤爲校服務，並且相互之間距離遙遠，加以本研究溝通次數頻繁，難以預先設定有幾個回合。因此，有鑑於此，乃以紙筆溝通方式取代會議模式，如此亦可避免面對面溝通的限制。再者，德懷術特點之一，對於廣泛、複雜的議題，參與者個人雖有能力提供有用意見，但與其他參與者之間缺乏互動與討論，或各有不同的專業與經驗，需要彼此交流。故借重紙筆模式，並取代面對面開會模式，相信不僅僅能避免開會的缺點亦能達到蒐集意見相互討論的用意。故本研究適合德懷術。

（三）本研究領域尚未建立乃匯流專家觀點期待獲致結論

國民小學總務主任專業能力指標尚未建立，研究者想建構此一領域，然而，如何建構才足以取信於大眾獲致認可？此乃本研究關鍵之所在。是故，藉助德懷術之研究模式，集合該領域專家共同提供意見，再經由一連串來回溝通過程，最後確立結論的可信度，進而建立。因此，由上闡述，本研究極爲適合，以匯流專家們意見的方式，並經由合理研究流程取得共識之後，建立新結論。故本研究適合德懷術。

（四）本研究企圖成功應用德懷術應用優點並避免使用限制

本研究以德懷術爲主要研究法，經由上述德懷術之適用範圍、使用優點，以及範圍限制等闡述，研究者企圖利用德懷術研究法之各項優勢，成功運用於本研究，創造良好研究成果。另一方面，避免各項使用限制，以求更完善建構指標。再者，本研究之方法除了以德懷術爲主要外，並加以文獻分析法以及專家諮詢，讓本指標建構更加完整。文獻分析法輔助德懷術第一回之指標建構，預先進行完整文獻探討，以初步擬定指標架構；另外，以專家諮詢輔助德懷術之立意取樣，並把專家範圍推至全國各地，以作更適切推論。以上綜合，乃求成功使用德懷術。

六、德懷術於本研究之應用方式與流程

德懷術是一種群體決定的方法，藉由多次文字訊息的交流，整合群體專家的意見以求共識，並取得最後的結論（游家政，1996）。但在過程中往往因時間、人力及經費等因素，會將進行的過程略作修改或刪減，以使研究能順利進行，此爲「修正式德懷術」（Modified Delphi method）。常見的修正方式有以下兩種（邱淑芬等，1996）：

（一）省略第一回合開放式徵詢的步驟

不使用開放式問卷徵詢專家意見，而是依據文獻中相關研究結果或研究者的經驗擬出各項目，再請專家依據擬定項目表達個人意見。此修正方法可以減少因參與者難以回答開放式問卷，而降低問卷回收率。

（二）合併第三回合與第四回合

研究過程只有三個階段，將第二回合整理的結果寄給專家，請其依照研究者的分類項目進行「重要性」及「等級」評量，減少專家一再審視意見的機會。

Lanford（1972）指出，在以修正式德懷術所進行的研究中，較明顯的專家意見聚合現象通常出現在第一、二回合之間。因此修正式德懷術（Modified Delphimethod）至少需要進行兩個回合的調查，但常最多在四個回合內，便可達到專家間的共識或意見的穩定度（Lanford, 1972；Brooks, 1979； Murry & Hammons,1995）。

故爲節省專家群的時間，本研究採取修正式德懷術，即以探討國民小學總務領域暨主任專業能力等相關文獻，以替代專家群的開放式調查，並作爲修正式德懷術研究之半結構式問卷基礎。

以下爲本研究德懷術之應用方式與流程。

（一）選定德懷術小組參與專家以進行問卷調查。

1. 專家資格考量

何謂本研究之專家？並無相關文獻提及，國民小學總務主任專家定義爲何？又需取得何樣的認定標準。因此，本研究在選定專家人選上，研究者經與指導教授以及相關學者研討之後，擬訂以下判斷依據。即爲，必須歷練過總務主任一職

現場工作至少兩年以上者。或者，領導總務主任一職之主管，爲校長。本研究極爲重視理論與實務之間的相互結合，而專業能力指標更是強調現場實務之處理能力。所以，必須是現場人員，更是歷練該職已達一段時日之人員，始能清楚找出研究論點之所在，以符應專業能力上之內涵。故以上定義，爲本研究之專家。

2. 平等以建立共識

首先，選定本研究專家群。在作決定期間，專家不會聚集在一起，全然以紙筆作研討，來回循序以達共識。雖然個人擔任的工作不同，背景資料亦不同，但彼此的地位相等，意見同樣受到重視。

（二）進行三次問卷作業，以來回取得專家共識。

1. 第一回問卷

研究者經由文獻分析過程之後，將整理出之國民小學總務主任專業能力要項，編製成「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」。接著，進行專家問卷諮詢作業，用以修正增列指標要項。之後，繼續依此問卷正式進入德懷術研究方法第一回問卷施測。此回作業方式，乃請選定之專家採半結構式問卷作答，針對問卷內容，有任何意見陳述修正或需補足之專業能力指標，進行自由作答，用以修正指標內容，期能使指標更形完善，以利進行第二次統計作答系統。

2. 第二回問卷

將第一回問卷蒐集而得之資料進行歸納分析處理，對指標內容再行文字修辭與增加，強化本指標架構內容。之後，每題依五點量表方式再行編製問卷填答，其中亦涵蓋有指標自由陳述部份，交由原研究專家小組填寫評定等級，求得專家對每一指標之需求程度，用以衡量此專業能力指標是否成立。

3. 第三回問卷

首先，進行分析第二回問卷資料，並將分析結果在第三回問卷中顯示初步調查結果。接著，分寄於原填答者，俾使其瞭解自己在第二次問卷上的反應，並能夠瞭解自己與團體調查結果不同之所在。然後再行對第三次問卷重新評定，以表達自己新的觀點，如填答者對該題看法仍有實質差異，可再行提出簡要解釋。第三次問卷預計爲最後一次之問卷，預定其評定結果將能使研究對象之回應觀點趨於一致性與穩定性，研究者並將資料進行分析解釋，以讓研究獲致最後結論。

第三節　研究對象

壹、研究對象之考量

Helmer 認爲專家係必須具備知識水準、可信度、精確度等三個要件（引自謝潮儀，1983）。再者，Annett 及 Kay（1957）提及，在專家成員的選擇上，須衡量其經驗、教育背景、情報來源、判斷力、權威性與合作意願。本研究基於對研究主題性質上的考慮，研究者決定以經驗、權威性及合作意願爲主要的選擇原則，以強化本研究結論之嚴謹度。Wicklein（1993）亦認爲，德懷術的成敗在於專家小組提供有建設性的意見，因此不考慮隨機取樣，而是依一定的標準加以立意取樣。就上述選取標準而言，德懷術結合本研究，選取專家群有以下之考量：

一、兼顧理論與實務

爲使國民小學總務主任專業能力指標更具周延性與符合實際應用要求，本研究依其專業歷練及經驗，邀請對國民小學總務主任事務無論在理論上及實務上皆極爲熟悉之專家，參與本研究以提供寶貴見解，並期最終建立之國民小學總務主任專業能力指標能兼具理論與實務，以能廣泛運用。

二、呈現不同觀點與價值

指標內涵充滿了價值的爭議性，爲防止同質性背景小組成員之共同思考錯誤。因此，專家須來自不同學校背景，不同工作單位，與不同角色，藉以從不同角度提供更多元之價值觀點。

三、具備溝通與研究的能力

德懷術以紙筆進行，故專家須具備一定之書寫表達能力及參閱統計資料之研究能力（陳怡君，2005；Couper，1984），如此才能提供個人觀點與其他專家分享，並利用其他專家的回饋意見及統計資料，作修正或說明自己的觀點。

四、具有參與的動機與熱忱

德懷術研究其進行過程非僅僅只有一次問卷，其來回傳遞與參照更正說明，

至少須四十五天工作日，共三輪問卷調查（潘淑滿，2003；林振春，1992）。因此，參與小組成員們對於本研究須抱持高度的研究動機與熱忱，才足以讓本研究順利完成且讓研究內容深具可靠性，以呈現結論嚴謹度。

以上述考量原則爲方向，研究者決定以在國民小學服務多年之校長、總務主任爲主要研究對象群。另外，曾經當過總務主任一職多年且經驗豐富之現任主任或老師，亦納入專家群。再者，需特別加以說明，本研究最終研究目標爲建構國民小學總務主任專業能力指標，由於其研究主題領域範圍爲國民小學總務處，研究主題之主角，爲國民小學總務主任。因此，經由研究者深入分析探討之後，決定本研究之研究對象全然以國民小學總務處編制人員以及行政領導人爲首要，非此領域工作職場內之學者，暫不考慮。考量之主要論點爲，經由職場內之專家作探討，較能將理論與實務相互結合。再者，經由實務上之經驗，更能深刻感受與指出研究問題之所在，以確實讓最後建立之國民小學總務主任專業能力指標能夠真正運用於工作職場中。

更進一步，考量專家群的人數，傳統上採小樣本，但可視研究目的來調整。Dlbecq（1975）建議，同質性的小組爲 15 至 30 位，異質性小組則爲 5 至 10 位成員。本研究就性質而言，乃屬國民小學總務工作之特性，而研究對象自需對此領域有足夠經驗者，能夠提供臨床實務經驗，始得以擔任本研究專家，故趨向於同質性。另一方面，由於本研究並未給予專家們報酬，故尚須考慮其對本研究合作與支持的意願。故擬定 27 位爲樣本數，並以發函和電話的方式說明研究主旨及研究方法，徵詢專家群的同意。再者，事前考慮被拒絕的可能性，因而略加取數名。

貳、專家基本資料分析與討論

就性質上而言，指標內涵本是充滿了價值的爭議性，爲防止相同背景之專家所引發之共同思考錯誤，選定之研究專家們本應來自多元的工作環境與角色。然而，研究者在此需特別說明，本指標建構，其工作環境僅單純地存在於國民小學裡頭，而研究主題之主角，國民小學總務主任，其工作環境與角色扮演也僅限於國民小學而已。就此基準點，其他工作環境與角色，乃至於不同背景性質之環境，對此專業能力可說是陌生與未知。基於此項研究因素，本研究決定在上述四個考量點上，於考量點一與二之間，本研究在比例上較爲著重在考量點一，兼顧理論與實務上。誠如學者任晟蓀（2003）所言，總務工作其性質與內容之繁瑣，實非自身經歷者，所能體會與了解。因此，規劃專家人員以國民小學總務主任爲主軸，

結合曾經歷練總務一職，現今爲主任或教師之專家，以及領導總務主任工作之校長。藉由他們的實務經驗，結合自身學術涵養，定能帶給本研究實質珍貴之意見與指正。

本研究共計規劃有 27 位專家，如附錄二。以下將基本資料共分爲，工作職別、總務性別、學校規模、地域分佈、工作年資等五大類項作分析與討論。

一、「工作職別」分析討論

本研究 27 位專家，其中工作職別共分有三類。國民小學校長，總務主任，以及曾任總務主任一職之主任或教師，統計資料如下表 3-2。

表 3-2 德懷術專家小組工作職別人員分配

工作職別	人數
校長	8 人
總務主任	17 人
曾任總務主任之教師或主任	2 人

上列資料中，可清楚看出，本研究專家小組其工作場所，皆爲國民小學現場。並且在人員工作歷練上，皆是現今或曾經擔任總務主任一職之人員，或爲直接管理總務處室之領導人，即爲校長。其中，同質性尚且過高，然而，其各項考量因素要點在本研究第一章第四節研究範圍與限制已作清楚說明，並且在第三章也對研究者此一研究規劃作了各項優點之評估。相信此一研擬將是對研究計畫最適切之考量，更重要者，經由總務現場臨床實務專家直接對總務主任專業能力指標作增修與確認，定能帶給本研究更詳盡與確實之結論。

二、「總務性別」分析討論

在總務工作現場裡頭，男女角色的不同，或多或少在工作扮演角度上會有所差異，工作要項執行時之承擔比重上，男女總務亦有差別。自然而然，其所延伸之各項工作專業能力角度亦將會有所不同。就此，本研究在專家成員性別選擇上，有以下呈現表 3-3。

表 3-3 專家性別分配

專家性別	人數
男性	15 位
女性	12 位

上列資料，男女專家性別分佈上，僅有 3 位差距，兩性人數接近。如此能夠帶給本研究，在男女總務專業能力探討上，作平衡分析。

三、「學校規模」分析討論

本研究將學校依班級數分爲三個層級，各考量因素已於前三章作清楚說明，主要觀點爲，求取本指標建構均能適用於每一所學校。研究者將專家小組乃依學校層級作區分，同樣歸類爲三個層面，以下資料呈現表 3-4。

表 3-4 不同學校層級專家人數分配

學校班級數	專家人數
12 班以下	10 人
13 班至 24 班	9 人
25 班以上	8 人

上述資料呈現，專家在不同學校層級之人數分配已接近平均數，表示此一專業能力指標系統，乃出自於各層級學校總務專家之意見共識，非僅單純侷限於某一學校領域觀點。如此，相信更能貼切於不同學校規模，不同總務處編制，總務主任所應具備的各項能力。

四、「地域分佈」討論分析

本研究在主要研究方法德懷術中，其專家小組地域分佈僅存於南部地區，爲求研究結果更適合於全國每一縣市。因此，研究者在規劃研究方法二，專家諮詢作業時，乃將各專家之地域分配拉至全國各地，在全國每一縣市中，選定一位總務專家作指標增修諮詢，提供本研究寶貴意見。如此，彌補了研究對象僅限於南部之推論不足性，並強化了本指標建構的適用範圍。

五、「工作年資」討論分析

爲求對總務現場有更豐富實務與理論觀點以提供本研究作分析，乃尋求工作地點爲總務現場之專家群；再者，儘管以總務現場專家爲主，其中，又以臨床實務經驗最爲資深之專家作考量。經由這些現場資深專家作意見提供，相信能帶給本研究最佳之研究判斷，以下將各專家在總務現場工作之年資作分配統計，以驗證專家小組之資深程度，如表 3-5。

表 3-5 專家總務工作年資分配

工作年資	人數分配
2 年	2 人
3 年	1 人
4 年	4 人
5 年	4 人
6 年	5 人
7 年	1 人
8 年	3 人
9 年	2 人
10 年	1 人
13 年	1 人
14 年	1 人
15 年	1 人
17 年	1 人

上述專家總務工作年資分配表中，可以清楚得知，總務工作 5 年以下者，僅佔 7 位；其餘 20 位，其年資不僅僅超過了 5 年，更是邁入了 10 年以上，其中 10 年以上者也有 5 位。在國民小學總務工作現場能夠超越 5 年以上者，其本職專業學能相信已達一定程度之成熟與信賴，而在本研究對象中，就佔有 75% ，如此帶給了本研究相當豐富的學術研究觀點參照。

再者，不僅僅專家小組總務工作資深，另一方面在其年資上亦以常態分配作分佈。此一訊息即代表了，本專業能力指標乃建築在極爲「共通」的價值體系之上。意即，對於本研究所建立之國民小學總務主任專業能力指標，不僅僅是初入總務職場之專家認同，在已經過一段歲月磨練並具深度與成熟之總務專家也以同樣觀點呈現。因爲，唯有在他們成立「共識」的基礎之上，本指標才得以建立。在如此「一貫」的觀點之下，本指標建構相信能夠深度切入每一工作現場，延伸每一總務工作角度，讓指標在更細膩的觀點上建築而成。

另外，研究者在研擬專家背景基本資料上，乃特意規劃有 2 位，曾任總務主

任一職多年經驗豐富之總務專家。其目的乃在追踪已離職之總務專家，當他離去此一職務時，從另一學校工作現場再看總務主任工作專業能力，應能帶給本研究有別於現場人員之寶貴觀點，卻又不失其總務專業立場。

由此可知，本專業能力指標是適切於各個層面的總務主任，無論在任何總務相關角色層面上，男女性別差異層面上，大學校、小學校層面上，北中南東各地域學校層面上，以及資淺、資深層面上。

另一方面，在專家基本資料討論中，研究者在此附加說明，經過德懷術第一回問卷調查之後，其中一位專家剛好退休，並且由於種種因素無法繼續進行本研究計畫，故乃申請退出。在德懷術研究過程中，26 位專家尚屬非常足夠之研究樣本，故不影響本研究計畫任何一個步驟與結果。

第四節　研究工具

本研究之研究工具爲問卷調查。問卷調查分爲兩部分，一爲專家問卷諮詢作業，二爲德懷術研究流程。其中，專家問卷諮詢與德懷術第一回其所使用之問卷，乃屬同一份。

本研究問卷調查工具，爲研究者經由文獻分析之後，整理自編之「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」，施測於專家問卷諮詢作業，以及德懷術研究流程。以下就問卷編製過程、問卷內容及問卷判定標準說明之。

一、編製過程

（一）專家諮詢作業之問卷

研究者經由總務相關研究文獻分析，以及與指導教授深入探討之後，歸納整理出國民小學總務主任專業能力要項，並依此要項內容，規劃有五項總務向度。依序爲，總務行政溝通與處理、相關法令認知與運用、組織架構經營與管理、專業知能理解與執行、日常事務辦理與應變。每一向度再行解析有三部分，專業知識、專業技能、專業態度。再依每一部分，陳述分列總務主任專業能力要項以作指標，進而建構出「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」。此回問卷，屬半結構式，將自由回答，對問卷中每一指標以及內容架構有任何需要訂正修改之處，進行紙筆修改流程，研究者再行資料整理。

（二）進行第一回德懷術之問卷

德懷術第一回之問卷等同於專家諮詢問卷，其目的爲，全面收集專家們對指標之任何意見，以求更嚴謹建構指標。

（三）進行第二回德懷術之問卷

將專家諮詢問卷以及第一回德懷術問卷回收後，進行指標整理修正與增列。並將重新整理完之指標要項內容再行編列爲五等量表模式，以進行第二回勾選模式問卷調查作業流程。

（四）進行第三回德懷術之問卷

第三回德懷術之進行，其問卷內容乃將收回之第二回問卷，進行資料統計。並將平均數，眾數，以及該專家於第二回勾選之等級，上述三項資料，依循每一指標登錄於第三回問卷中，以作爲專家小組於第三回合再行確定指標需求等級之參考依據，並進而求得問卷之一致性與穩定性，以結束本德懷術研究流程。

二、問卷內容（附錄三、附錄四、附錄五）

專家問卷諮詢作業暨德懷術問卷，內容主要包含四部分，分別說明如下：

（一）研究說明函

爲使參與者對本研究有具體的瞭解，因此在進行德懷術第一回問卷時，會以書函告知方式，讓成員們對本研究之研究目的、研究方法、實施方式與進度，問卷架構、名詞解釋及請求協助事項有所知悉，以求順利完成德懷術研究流程。本研究說明函僅於德懷術第一回問卷中呈現。

（二）填答說明

旨在說明填答的方式及注意事項。

（三）問卷內容

1.基本資料暨意見調查

須填寫姓名、性別、擔任職務、總務工作年資、聯絡電話等基本資料。意見調查旨在清楚瞭解現今總務現場對建構總務主任專業能力指標研究的需求程度，並進而探知建構此指標對校務發展幫助程度上的看法支持度，以求判斷此指標在現今學校行政運作上的貢獻。意見調查僅於專家諮詢作業與德懷術第二回中呈現。

2.指標觀點修正與增列

對指標進行自由修正與增列。

3.德懷術第一回問卷整理原則

研究者將對專家於指標修正與增列資料處理過程之原則作陳述說明，以讓專

家小組瞭解研究整理過程。此部分僅於德懷術第二回中呈現。

4.國民小學總務主任專業能力指標需求程度量表

專業能力指標需求程度上評定部分，問卷採取 Likert-type 的五等量表法，由填答的專家對指標的需要程度，在「極爲需要」、「很需要」、「普通需要」、「不需要」、「極不需要」五個選項中，勾選一個和自己看法相近的答案。並自行刪除、修改其認爲不適當之描述，或增加其認爲應補足之專業能力指標。此部分於德懷術第二與第三回呈現。

5.研究綜合評論意見

採完全開放式填答，以提供專家學者充分表達自我意見與想法。此部分僅於專家諮詢作業與德懷術第一回中呈現。

三、問卷判定標準

本研究以意見一致性與穩定性兩方面的統計判斷標準，作爲結束專家問卷調查的指標。

（一）一致性的判定標準

對專家意見一致性的判定標準採用 Fahety（1979），Hollden 及 Wedman（1993）的看法，當專家群對某能力指標的意見分佈四分位差小於或等於.60，即專家群對該指標的意見達到高度一致性；四分位差介於.60 和 1.00 之間，即專家群對該指標的意見達到中度一致性；若當四分位差大於 1.00，即專家群對該題項的意見並未達到一致性的共識。

（二）穩定性的判定標準

當部份指標未達意見一致標準時，可以問卷的整體穩定程度作爲調查是否結束的決定依據，本研究根據 Franchack, Desy 及 Norton（1984）對穩定度的看法，當前後回合的意見平均數的平均值差距小於 15%時，可視爲達到穩定度標準。

第五節　資料收集與整理

本研究之研究過程，其中，專家問卷諮詢作業及三回德懷術問卷調查需作資料處理分析。以下分述每一流程資料處理情形。

一、專家問卷諮詢作業

將「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」施測於全國各縣市專家，並於問卷回收之後，加以資料整理。此部分回收資料，屬純文字，乃在於修正與增列指標。此份問卷，等同於德懷術第一回問卷，故資料處理方式相同。因此，研究者爲求資料統合完整性乃將此流程結合德懷術第一回問卷回收資料，併同整理。

個人資料部份，以量之次數分配方式呈現，以作研究參照。意見調查部分，整理其平均數，眾數，及次數分配。

二、德懷術第一回問卷調查

此回問卷同專家諮詢之問卷，故合併將資料處理。兩流程之問卷皆屬半結構式，並屬純文字，故將所得資料結果，加以分析、歸納、統整。相同或類似的指標觀點，則予以合併，對於不同的意見，亦予以整理並分析內涵。接著，確立修正後每一指標，並詳細列出新增指標。透過上述整理過程，最後，將每一指標以五等量表模式進行編題，確立第二回德懷術問卷。

三、德懷術第二回問卷調查

第二回問卷屬五等量表模式，問卷回收後，採用 SPSS 軟體進行資料分析、運算，求取每一指標平均數，眾數，四分位差，以及次數分配。統計分法略述如下：

（一）平均數（means）

第二回問卷答題的答案中，專家群對每一指標的需求程度圈選值其數值之平均分數。此項數據資料，將附註在第三次調查問卷中，作爲專家填答時的參照。

（二）眾數（median）

在專家群答題的答案中，出現數最多的數值。用以顯示專家群對於每一題項的意見集中情形，此項數據資料，同樣附註於第三回問卷中，提供專家填答時參照。

（三）四分位差（quartile deviation）

在一個指標次數分配中，上四分位數與下四分位數之差的一半，用以了解專家群意見一致性的程度。Faherty（1979）和 Hollden & Wedman（1993）指出，四分位差若小於.60，可視爲專家意見已達高度一致程度；若四分位差介於.60 和 1.0

之間，表示專家意見已達到中度一致程度；若四分位差大於 1.0 者，則表示未達成意見的一致。第二回之四分位差，可提供第三回作參照與比較，並於整體研究中，呈現專家對指標共識度穩定度之觀點。

（四）次數分配

每一指標於「需求程度」上，專家圈選值之分佈情形，用以瞭解分析各題項專家意見分散情形。此目的在於，專家小組於第三回圈選指標時作參照，此資料可呈現指標極端值之分佈，提供專家另一思考層面。舉例而言，如大多數專家圈選值多爲 4 或 5，而僅一、兩位專家圈選 1 或 2。儘管這一、兩位專家屬於少數意見，但卻提供了多數人去仔細思考爲何有人會有如此觀點呈現。讓該位專家以更明確之態度，圈選第三回問卷內容，求取指標可靠性。

另一方面，在指標修正與增列質之分析上，同樣以分析、歸納、統整方式作資料處理，並將修正與新增後指標呈現於第三回問卷中。並依此部分之整理資料，衡量第三回是否仍要繼續進行指標修正新增部分。如果指標大致底定，並無或僅佔極少數修正意見，乃考量結束此一研究部分，僅保留指標圈選即可。反之，則繼續進行，直至無意見陳述爲止。

四、德懷術第三回問卷調查

研究者爲更詳盡區分指標各需求程度，故將整體指標就其研究對象圈選之需要程度值作指標分類，以求於實際應用之時，以更爲著實之觀點來使用本指標。就此，研究者將指標作以下判斷而求取需要程度分類。

爲了不受極端值的影響，在各項指標需求程度的評定結果，主要以第一四分位數（Q1）和第三四分位數（Q3）之分布情形，作爲計算各題項整體需求程度之評定結果。本研究在問卷上以五等量表作歸類，指數「1」代表「極不需要」，指數「2」代表「不需要」，指數「3」代表「普通需要」，指數「4」代表「極需要」，指數「5」代表「極爲需要」。據此，本研究指標之需求程度，研究者分類如下：

（一）極爲需要之指標

Q1＝5.00，Q3＝5.00。代表至少有 75% 的填答者，評斷該項國民小學總務主任專業能力指標之需求程度達到「極爲需要」層度，程度值全部皆達「5」。以上指標，研究者歸類爲「極爲需要指標」。

（二）很需要之指標

Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00。代表至少有 75% 的填答者，評斷該項國民小學

總務主任專業能力指標之需求程度達到「很需要」層度，程度值至少已達「4」。以上指標，研究者歸類爲「很需要指標」。

（三）普通需要之指標

Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00。代表至少有 75% 的填答者，評斷該項國民小學總務主任專業能力指標之需求程度達到「普通需要」，程度值至少已達「3」。以上指標，研究者歸類爲「普通需要指標」。

（四）未入選取之指標

其餘未符上述條件者，歸納爲需求程度未達「普通需要」，故列入未選取之指標。

NTTU Library

第四章　研究結果與討論

本章將針對研究目的提出研究結果與討論。依序爲，文獻分析探討國民小學總務主任各項工作職掌內涵；歸納整理國民小學總務主任專業能力要項之過程；德懷術二三回問卷回收資料整理情形，藉以探討各項指標之需求程度，以及建構最後完整國民小學總務主任專業能力指標之過程。

第一節　國民小學總務主任工作職掌內涵

文獻分析研究方法其主要目的，在於探討國民小學總務主任各項工作職掌內涵。

壹、總務領域相關研究統整

一、總務領域相關研究探討方向整理

研究者爲求總務領域研究更形明朗，將各研究主題，給予整理。目的乃在於，呈現出總務相關研究主要研究方向，藉由這些研究方向的明列，清楚知道在總務工作現場中，哪些問題值得探討，哪些研究目的值得追尋。並經由這些研究過程，可能提供了哪些貢獻於總務現場裡頭。再者，這些明列之研究方向，同樣也是身爲一位總務主任所必須關心之總務職場切身問題。另一層面而言，這些歷年總務研究，之所以受到關心總務現場的人員給予高度投入時間與深入研究，自然是長期以來最受關注與最值得探討的總務領域。就此，身爲主任統領此處，自是必須能夠有所瞭解。最重要者，是應具備足夠解決這些相關問題的能力，而這些能力，就是專業能力。因此，由此再出發，提供了總務主任專業能力多樣觀點，並豐富了本專業能力指標建構內涵。基於此一研究角度，研究者整理表 4-1 作參照。

表 4-1 總務領域相關研究探討方向整理

研究關鍵詞	研究探討方向
勞務外包 員額精簡	探討國民小學事務工作勞務外包之可行性，以員額精簡政策對工友員額精簡產生之影響、及「公共服務擴大就業方案」之契約雇工對國民小學事務工作之管理現況的影響，探討工友在國民小學存在的價值，建立事務工作勞務外包之模式。

表 4-1 總務領域相關研究探討方向整理（續）

公文電子化	探討學校在推動「公文電子化」作業後對國民中學文書人員工作壓力之影響及對壓力因應之方式。
政府採購 總務行政	探討政府採購法實施後對國民中小學總務行政之影響，並瞭解採購人員對國民中小學執行採購因素的看法上之差異，以進一步對執行政府採購法之相關缺失提出改善之道。
學校建築 中小學籌建	探討桃園縣新設國中小在籌建時的員額編制、經費編列、籌建期程和建築師評選等問題，並分析新設校的特色及學生使用的滿意度。
總務處知識管理	國民小學總務處知識管理之概況與差異。
專業能力	探討台南縣市國民小學總務主任在其教師本職以外，所擔負的總務專業工作，包括：學校建築、財物採購、財務管理等業務能力之現況。
學校營繕工程	探討國民小學總務主任具備學校營繕工程實務工作知識和技能的現況。
專業知識	一、瞭解總務主任以其既有的專業知能，對於執行業務時之助益為何？其無法運用專業知識困境為何？二、總務主任身兼教師與行政雙重角色，其自我角色定位上的衝突與因應方式為何？以及其在行政因應上，人際關係互動因應方式為何？三、主任辦理採購時，其行政因應態度？四、以教育專業人員的立場來詮釋一個理想且善的採購應有條件為何？
學校建築規劃	探討教育人員對學校規劃的知識與態度。
營建工程 預算編列	運用預算籌編專業知識，檢討北市公立國小營建工程預算編審現況之缺失。
專業素養 專業態度	探討學校總務主任所應具備的職責、專業素養與專業態度。
總務行政 電腦化	瞭解北、高兩市都會區國民小學總務處行政電腦化的現況、總務人員對行政電腦化的態度與覺知度，及對電腦軟硬體系統的需求程度。
學校建築 生命週期履歷表	探討目前國民小學學校建築設施管理現況，因缺乏系統性的資料建檔工作，致使許多設施管理資料殘缺不全，影響學校建築設施管理的實施。
視覺景觀	探討高雄市市立國民中學校園視覺景觀現況，並分析校園綠化面積及所佔校地面積之百分比例數值與景觀、美學、視覺三要素之分析。
總務行政決定	探討總務主任應有之職責，並對影響總務主任行政決定之個人因素、組織因素作實證調查。
綠色採購	瞭解學校單位綠色採購的現況、採購人員對綠色條款的認知程度及探討影響採購綠色產品之因素，並據以研擬綠色採購努力及規劃方向。
指標 服務品質	建構一套「國民小學總務處服務品質指標」，以提供國民小學總務處成員對其負責的業務作自我檢核之參考。
性別角色	一位女性總務主任在其總務工作崗位上之深度剖析。

表 4-1 總務領域相關研究探討方向整理（續）

工作壓力 角色知覺	瞭解台北縣市國民小學總務人員角色知覺與工作壓力的現況及其相關。
角色期望 角色踐行	瞭解國民小學教育人員對總務主任角色期望與角色踐行之意見。

上述整理，共有二十組關鍵詞，二十組總務研究領域。這些研究方向的呈現，充分告知了，在總務現場裡頭，這些問題的重要性。舉凡如角色壓力，營繕工程，建築規劃，採購處理等等，這些研究乃直指總務工作值得深入探討的核心問題。就研究邏輯連接而言，有了上述研究方向，帶領出總務工作研究問題，進而導引出解決這些問題的能力。再回歸本研究，研究者想要探究的專業能力要項其探究方向將能更形清楚與明朗，進而逐步解決了研究者在研究之初，對於總務主任專業能力要項難以掌握的內心掙扎。本研究之始，一切尚且未知，一方面在工作職掌上就已未清楚，任務亦多元，專業範圍又爲何呢？而專業與能力又該如何連結呢？這些總總的疑惑，在經由重重的解析之後，狀態已漸明朗。研究至此，研究者乃企圖進入歸納階段，漸漸逐步總結指標方向與要項。

經由上述整理出總務相關研究探討方向，以下再行解析研究方向，逐步精緻扼要概念，乃就此建構出該研究概念。研究者整理如下表 4-2：

表 4-2 總務領域相關研究概念整理

總務領域類別	總務工作研究概念
一、採購辦理暨經費編列	1. 政府採購法對總務行政影響 2. 學校營建工程預算編審作業 3. 總務主任辦理採購業務其行政因應 4. 學校綠色採購實施現況 5. 採購人員採購綠色產品 6. 政府採購法在國民小學採購執行現況
二、營繕工程暨建築規劃	1. 新設國民小學籌建問題 2. 學校建築生命週期履歷表 3. 專業營建管理制度運用於校園重建 4. 校園視覺景觀調查 5. 國小教育人員對學校建築規劃與態度 6. 總務主任學校營繕工程實務工作知能
三、知識管理暨組織運作	1. 知識管理在總務處之應用 2. 員額精簡政策探討勞務外包之可行性 3. 總務主任行政決定 4. 總務行政電腦化 5. 總務處服務品質指標之建構

表 4-2 總務領域相關研究概念整理（續）

四、工作壓力暨角色扮演	1. 女性總務主任之生命史 2. 總務人員工作內容認知及工作困擾 3. 文書人員工作壓力 4. 採購人員業務認知與工作壓力 5. 總務主任工作壓力、因應策略、職業倦怠、人格特質、工作特性、工作滿意、工作倦怠、角色期望、角色踐行、角色知覺、情緒管理、角色壓力之探討
五、專業能力暨態度素養	1. 總務主任專業能力 2. 總務主任職責、專業素養與專業態度

茲將三十九篇研究給予個別研究方向概念化，企圖從各概念中清楚得知總務主任工作內涵觸及之各總務向度，再從各總務向度裡，探索並清楚掌握總務主任專業範圍爲何？進而再行探討應具備之專業能力爲何？以下整理。

從上述歷年國民小學總務領域相關研究主題概念，漸漸浮現出「總務向度」爲何？有了總務向度，便可漸漸釐清總務工作之專業能力大方針，亦可以最儉約方式掌握總務涵蓋範圍之所在。如此一來，研究者可依此向度，再企圖層層解析出相關總務能力爲何？以下章節將給予表述。

二、整理歷年總務相關研究之結論與觀點

（一）近年總務研究驟增顯示總務日益繁複

近些年來，總務角色挑戰日形多元化，總務工作原本繁瑣，加以近年諸多法令相繼推動，連帶總務工作面臨之工作挑戰與壓力相對性急速增加。也因此，近兩、三年來對總務相關研究較之過往，也更形增多趨勢。上列三十九篇研究中，三十四篇爲五年內之總務研究，僅五篇爲五年前研究，比例相差懸殊。由此可知，近些年之學校總務工作隨著時代知識管理趨勢，追求專業效率之整體概念下，總務，需求專業，而專業需求能力也。

（二）總務壓力研究南到北皆有顯示工作壓力重

總務工作壓力由南到北皆有研究，從工作困擾、工作滿意、情緒管理、角色期望與踐行，再到職業倦怠；顯示總務工作上的繁瑣與職務上的壓力，確實造成該處成員一定程度之業務影響。上列三十九篇中共有十九篇爲研究上述總務相關人員壓力及情緒之狀態，已達歷年總務研究一半，顯示各界對國民小學總務人員工作上之關注，尤以工作壓力最爲顯著。再申論之，何以造成工作壓力必有一定

之存在因子，諸多結論證實，專業知能之不足以應付工作需求，始爲壓力之主要來源所在。

（三）高度專業知能要求突顯專業能力重要性

工作壓力之中，以「專業知能」最高。先前陳述，時代資訊的快速轉化，工作上之有形、無形條件亦相對性改變。再者，過去相關於總務法令無如此繁複，亦無如此之必要；反觀現今，牽涉法令多如毛牛，甚而牽一法而動全身，環環相扣。舉例如採購法令，需懂其法令內涵，始能著手計畫採購事宜，再進一步者尚須學會上網技能與相關知識。如此，上述每一採購步驟，何一不需專業？何一不需技能？豈能不造成壓力？然而，這僅僅只限於「採購」工作而已，加以總務向度繁複，可堂而推之，工作壓力之釀成，豈不乎「專業能力」之要求？因此，數據顯示證明，何以專業能力需求度最高，因難以勝任現況之工作，是而造成職務壓力。

（四）總務研究多元進而反應工作性質繁複

總務領域之研究如同實務上之工作，涉及層面廣泛，從學校建築、校園規劃、營繕管理、行政溝通、情緒壓力、採購承辦、經費運作、制度人員，角色能力，知識掌管，組織運作無一不涉及。由此可更進一步得知總務現場繁複，接觸層面多元，能得以勝任每一面向，實爲不易也！總務向度多元，挑戰亦多元，身爲該處最高行政領導人，自是需處處關心，處處充實，處處迎戰。爲求工作順心如意，武功之一、二招式上不足以應付。因此，十八般武藝樣樣精，可謂總務主任最佳寫照也！

（五）專業知能訓練缺乏應建立總務專業

總務領域所涉及之專業知能廣泛，然而，其能力之養成階段，現今教育體制尚無法於學生就學階段中建構完成，往往需於離開校園後，實際於學校工作挑戰中始得以學習並養成。學校總務工作挑戰多元且複雜，在國民小學各層級中，皆由教師兼任之，舉凡從文書、出納、事務，乃而各採購暨營繕工程諸多工作任務，尚須皆由本職爲教學之教師兼任之。由此，進而呈現出另一弔詭之現況；教師專業長期培訓養成，其目的乃爲建立一位專業教學教師。然而，走出校園，步入職場，卻需汲汲營營於應付挑戰非自身專長之工作任務，並且這些職場任務能力過去皆無培訓養成課程，是而釀成最大工作壓力來源之所在。這可謂對現今師範教育體制一大反諷與參照，進而更深入引發探討制度盲點之所在，以求精進。始能切中時弊，學術反諸現實面，呈現學術貢獻。教師，專業教學，總務，亦爲專業，

然而，學校職掌分配，可皆由一人任之。總務，培訓教育計畫，期望能獲得各界共識與重視。

（六）總務研究整理藉此呈現總務專業能力之需要

研究者整理分析三十九篇總務相關研究之目的，乃爲求總務工作現場更形完善與提升現有之效能水平；另一角度而言，即是提升總務主任專業之能力，以創造工作成效。工作現場不足以應付，進而返諸自身能力，如此，突顯國民小學總務主任專業能力之重要。

（七）建立個人專業更需形塑團體專業帶動整體工作效率

上述文獻中，可讓我們清楚明瞭，學校總務每一觸及之「領域」皆屬「專業」，絕非總務主任一人所能夠完全勝任與掌握；因而，它自然而然需求「專業團隊」，由專業之行政組織共同承擔總務處所應執行之任務。是而，型塑出「團體專業能力」爲總務團隊未來發展重要趨勢，也是學校總務追求效率與效能必然之願景，也是健全總務體制未來學校發展重要里程碑之一。

貳、統整歷年總務相關研究建議再看總務主任專業能力要項

歷年來，有諸多研究學者對「總務工作」從各個不同角度作了不同層面的深度研究。我們不難從他們的建議中，看見了總務工作上諸多問題所在，以及對總務工作許許多多的期待與提升專業之各項方法與策略；相對而言，這提供了本篇總務主任專業能力研究諸多重要觀點與實務上總務主任專業能力指標之建議與方針。這些的建言，同時也大大增進與彰顯了本研究對建立總務主任專業能力指標研究的重要性。在上章節中，研究者探討了總務相關研究對本研究計畫的參照與啓示，在這節中，企圖再從建議來看本研究計畫，各研究建議乃屬於對總務工作「改良」之策略層面，這些策略必能帶給總務主任專業能力諸多參考研究價值。

因此，從建議角度出發，我們將發覺到，歷年總務相關領域研究之建言，提供了「證明」，證實身爲國民小學總務主任是應必須具備專業能力，整體總務組織亦必須是「專業化」，才能順利運作這部總務組織大機器。是而，在實務操作層面上，就是建立專業能力。以下研究者茲將建議整理分類如下，讓我們從各層面建議中，再看總務主任各角度之「專業」、「專業能力」，與「專業能力指標」。

一、對教育行政機關之建議看總務主任專業能力

（一）強化人員專業訓練增進本職學能

各項總務相關研究均提到，總務人員專業知能上的重要。也因而，在多項研究中，均建議如何有效提升總務專業知能的方法與策略，以下將一一陳述。首先，在擔任總務主任角色一職前，應加強職前教育訓練，課程中應包含，學校建築、財物採購、財物管理、公共關係訓練，以及行政決定相關理論與實際等課程。更佳者，在師資培育過程中，就應加入這些相關課程，以全面提升專業知識。並且成立候用總務主任進修班，以充實總務主任各項知能及培養總務主任之候用人材。

在擔任總務主任期間，應定期參與實務性研習、心理衛生課程、工程營建實務研習等學習活動，協助總務人員隨時充實各項專業知能。並舉辦總務主任分區座談與輔導會議，以有效協助總務主任各項作業。

過程中，應注意加強偏遠地區採購人員的專業訓練，以及加強文書人員工作研習及資訊教育，以求鞏固學校在採購及文書作業上的進行流程。最後，建立起總務知識管理的能力是一理想目標，讓每一總務人員均能對總務作業流程善加管理，各項作業將能精益求精。

（二）修訂總務行政制度鞏固組織架構

這部分建議，以下將分人員層面、制度層面來說明。

1.人員層面

在現今總務制度面上有多所不善之處，期待更進一步改革，以營造更佳工作環境，提升總務效率。在人員制度層面，可修定國民小學組織規程，提高二十四班以下總務人員編制，增設專任組長之編制，以求增強總務組織人員架構，強大總務團隊。並建立採購專業人員制度，避免由非相關專業人員來進行採購作業。過程中，統一培訓採購專業人員以避免縣市間採購人員專業知能上的差異。在學校裡，應深入瞭解採購人員之實際需求並滿足它，更佳者，提高薪酬或減少其授課時數，以獎勵強化人員工作動機。在工友方面，國民小學工友的員額編製依行政院規範，而在選才、育才、用才、留才部分，由學校單位自行處理，以靈活組織領導與運作。

總務主任一職上，學校總務主任之聘用，維持由合格教師兼任，但必須加強總務主任對職責、專業素養、專業態度之認知，並盡可能，減少國民小學總務主任的行政負荷，以求專業職司。再者，相關法令應明確規定總務主任之職責，以

降低角色知覺差距。

總務組織相關人員者，在設校籌備處上，應編列專任的籌備人員約 3 至 5 人，較爲合理。並增加建築師提供學校諮詢服務的有利條件，以讓社會專業人士積極參與學校發展，提供有利服務。

2.制度層面

在整體制度面上，落實教學專業----行政專任，強化事務專業效能。另外，建立學習證照制度，讓「專業角色扮演」真正落實總務工作上。以下將更進一步，分項陳述各制度層面的改革與建議。

採購方面，學校預算自主，採購公告金額門檻應適度提高，簡化中小型採購程序，提高工作自主性。並仿效歐美先進國家將學校建築、採購等專業項目規劃專業人員負責，加以建立縣內專業採購人員網絡，全面提升採購有利環境。

公文作業系統上，宜精簡公文、報表量與評鑑報告，改善電子公文系統品質，健全文書行政制度，建立文書人員支援系統，加強文書環境設備。

最後，營繕方面，主管機關制定學校營建工程標準流程，並編訂作業手冊。再者，國民小學在事務工作編製之員額數之經費上，開放採用勞務外包，以增加事務工作處理之彈性，可解決績效管理之相關困擾，提昇教育之品質。

（三）增置組織運作措施強化組織功能

組織之不健全，將無法有效執行各項業務，更何談專業否？因此，健全總務組織將是必然之願景與目標，以下將循設立組織與辦法來探討總務環境。

在營繕與採購上，設立有關營繕、採購的臨時組織，並成立統一採購作業中心，以有效協助辦理業務。在縣市政府成立學校建築課，進用營建專業人員協助學校蓋好校舍建築。並建立聯合發包中心以避免學校採購作業人力與物力之浪費。管理上，各校應建立校舍建築生命史，要求總務人員自行檢核與定期維護，以提昇學校建築工程之品質。

在軟體制度增置上，建置縣級總務主任專業網站，提供法令諮詢服務。並建置總務行政知識庫及互動式學習型網站。更重要者，增置福利與升遷的獎勵辦法，提供誘因並適時給予總務主任正面回饋。

（四）建立輔導作業系統以利諮詢支援

在工作崗位上，一個人，究竟其專業能力有限，實需相關機構以做輔助，因而，建立輔導系統實爲必須。營建上，爲解決學校工程營建專業不足之現況，建議由縣市政府遴選殷實 PCM 廠商，常年負責所屬學校營建工程之專業諮詢與審

查工作。縣市政府並成立新設校籌建輔導團，提供諮詢，協助解決困難。再者，落實總務人員的輔導機制，以輔導與協助的立場支持總務行政人員，並提供專業法律顧問，協助總務相關法律問題，進而建立充足的專業資料庫。

二、對學校行政之建議看總務主任專業能力

（一）人員層面上

加強團隊合作，是為最重要之團體目標。平日工作中，積極強化校長與總務主任兩者之間的溝通，開誠佈公，讓事情順利研討與執行。再者，在主任人選上，依據主任身心狀況及意願給予聘任，以求全心投入。多獎勵少責難，減少雜務不必要之活動辦理，專心於總務工作上。並且，落實工友專業技能的培養，亦是不可或缺之重要觀念，以求各職位均衡成長，提升整體團體專業素養，讓總務各成員，積極參與相關專業進修，強化自身本職學能，落實知識 e 化及知識管理運用。不斷吸收新知，充實自我，樹立專業形象。

在情緒控管上，妥善運用情緒管理策略，積極化壓力為助力，能接納多元的意見，建立良好的人際支持網路，提高團隊組織運作。採購上，應暢通採購諮網絡以增進彼此意見交流，並瞭解各種壓力調適的方法以調解採購執行過程的壓力。最後，最好個人生涯規劃，有屬於自己的願景與目標，將有向可依，循序漸進，用心於每天工作上。

（二）制度層面上

總務主任一職方面，建立總務主任的候用人選制度，平時即可參與總務主任的實習業務，使更換總務主任職務時，業務不中斷。任期上，建立主任任期制，彈性調整分層負責工作，行政工作分配宜適才適所，各處室輪調措施，落實公平的任期輪調制度。

總務組織人員部份，總務主任宜減輕事務組之工作負擔，增加採購人員的員額編制，尤其是國民小學應有專任的編制。並建議，學生家長會業務，應由訓導處主辦，建立校長、總務主任、事務組長間之正確行政倫理及正確的分層負責職權。進一步，增加進修機會，與附近技術學院、大學建立合作學習機制，設置知識管理人制度。

（三）執行層面上

推行校內採購作業機制，學生註冊單據資訊化。平日中，學校所舉辦之活動宜以教學的本質為考量，減少辦理與教學無關之活動，校長協助減少總務主任，

作決定所受的外在壓力。善用人力資源分配及管理，蒐集彙整學校、家長及社區人士的意見，評量知識管理成效，並提昇應用資訊科技能力，建立分享專業知識的社群。

（四）管理層面上

減少總務主任職務外之工作，使總務主任能專心執行業務，合理分配行政工作，減輕總務工作的負擔。校長與主任間建立良好的領導模式與互動關係，校長能充分授權，提高總務工作自主性，組織成員分層負責，共同達成組織目標。注重改善學校組織氣氛，並運用激勵領導方式，適時提供回饋。進而，營造出民主開放氣氛，孕育參與管理校風，營造學校良好的組織氣氛，增進總務工作的滿意度。

三、對國民小學總務主任之建議看總務主任專業能力

本研究之目的，為建構國民小學總務主任專業能力指標，因而，為求更明確瞭解各研究對國民小學總務主任職務上的建議，以下將以表格方式呈現，以求一目了然，清楚掌握對國小總務主任之各項具體建議與措施。更進一步，為達更細緻之整理，下述共整理出，總務主任工作上的五個「總務向度」。此總務向度，乃依據上一章節各項探討，對總務領域相關研究層層解析，自研究結論，到研究方向整理，再到主要概念；並進一步結合上章節研究者就總務主任工作職掌內涵上的諸多探討，是而漸漸浮現出此總務向度歸類。此乃正式揭示，經由重重分析與探討之後，身為一位國民小學總務主任之工作範疇與方針為何，而在本研究中以「總務向度」作區分與歸類，以下簡要述說總務向度。

（一）總務行政溝通與處理

此乃闡述總務主任在行政方面的處理能力。行政，即是處理人事方面的相關問題，與人做好溝通，往往事情就已成功了一半。研究者在總務工作現場裡常有以下體悟，往往做事不難，而最難處理的，是在人的溝通上。但是，我們做事卻又是一定需用人去執行，因此，一件事情完成的時間，在真正做事工作時間上所佔不多，而是在人事溝通上耗費了大半時間。這樣的情況，是諷刺的，卻又是不爭的事實。因此，身為一位主任，在行政上的用心是刻不容緩的。

（二）相關法令認知與運用

總務涉及法令廣泛，每一法令卻也屬專業，如要真正瞭解，需真正用心投入

始能清楚掌握。因此，建立此方向，網羅各相關法令要點，以讓總務人員清楚掌握範圍所在，以不亂了方寸。

（三）組織架構經營與管理

總務處編制不一，上述分有三個層級，不同層級亦存有不同管理重點。總之，身爲該處最高領導人，自是需對組織各單位職掌清楚掌握瞭解，也能相對性帶動各方積極引領，創造良好工作成效，此乃領導組織架構重點所在。

（四）專業知能理解與執行

總務工作一方面具有普及性，另一方面卻也極具獨特性，非真正投入者所能瞭解與處理。再者，專業知能面向廣泛，每一工作任務皆有獨特，在執行上需用心始能全方位處理。基於上述闡述，集合各專業任務，對此用心學習與專研，俾能順心擔任此一重責，而不致心生畏懼，終日擔心無法處理，而無法擔任本職。就此，歸納此一方向領域，以備新任總務主任充分準備。

（五）日常事務辦理與應變

總務事務繁瑣眾所皆知，只是，未曾身爲當事者，甚難體會當下者的感受。更重要者，乃爲當下處理能力的應變，能夠熟稔日行工作，並具充足應變能力，此乃必備之能力，就此作向度區分。

就此，下表乃依上列五大總務向度，再細列各建議內容。在此，聯帶說明，呈現建議內容在本研究中主要用意爲，經由各界對總務主任的各項建議，相信能夠瞭解體會到，身爲一位國民小學總務主任，在現今學校總務現場中應以什麼樣的準備來面對工作挑戰呢？每一建議，即是對主任的期待，而每一期待即必需應以相對的能力來面對，來完成。鑑於此一觀點，研究者整理建議以供本研究建構主任專業能力要項作重要參照，相信一定可達良好印證功效，並作爲總務主任在未來經營管理學校總務之依據，建議內容研究者整理如下表 4-3。

表 4-3 統整歷年總務相關研究對國民小學總務主任之建議

總務向度	對國民小學總務主任之建議
一、總務行政溝通與處理上	1. 成立聯誼組織，分享工作經驗。 2. 要求自己及所屬員工的服務態度要良好。 3. 要注重各處室間的協調，廣結善緣，建立良好人際關係，多參加校內非正式組織。 4. 妥善經營人際關係，傾聽非正式組織心聲。 5. 女性總務主任成立聯誼組織交換經驗。
二、相關法令認知與運用上	1. 應熟暗法規、依法行事，勿觸犯法律。 2. 操守要廉潔，勿貪非份之財。 3. 自我充實政府採購法之相關法令。
三、組織架構經營與管理上	1. 總務主任應積極扮演總務處知識長的領導角色。 2. 明確瞭解本身的職責。 3. 結合社區資源，建立專業顧問網路。
四、專業知能理解與執行上	1. 充實專業知能，提升總務主任專業形象。 2. 宜設定成長目標，培養第二專長。 3. 參與各種相關專業的研習。 4. 隨時進修，增進專業知能。 5. 組織總務主任成長團體。 6. 工程、設備的驗收要確實執行。
五、日常事務辦理與應變上	1. 宜學習有效的壓力因應策略。 2. 培養解決問題的能力。 3. 積極正向的思考模式。 4. 營造良好的家庭關係。 5. 要主動發掘問題，解決問題，要有犧牲奉獻之精神。 6. 以歡喜心面對工作挑戰。

由上述總務研究群之眾多建議中，可以深切體悟到，「總務專業」之內涵形象與能力趨勢。總務建立專業，不置可否。更進一步，建立起「總務主任專業能力」，是爲必然之現況與趨勢，本篇研究正朝此願景目標邁進。有能力始有專業，有專業始有形象，有形象始有職業地位與重要性，有其重要性始能健全體制，有了完整體制與政令，最終俾能達最高層次之願景----愉悅工作環境與高效能之創造。綜上所言，學校總務工作職場裡，不僅僅建立「總務個人專業」，更應集體創發「總務團體專業」，結集專業能力，極其重要總務方向。

參、整合文獻分析過程呈現國民小學總務主任專業能力要項

綜上總務處各工作內涵之探討，逐步釐清各工作概念，已漸漸浮現總務處該有之專業工作能力內涵，以下再行更進一步綜合整理上述文獻分析資料，並清楚明列出總務主任應有之專業能力要項。

經由第一節總務主任工作職掌文獻探討，結合研究者集合十所國民小學行事曆，解析整理總務主任（處）所應執行之學校例行工作執行要項，加以總務領域相關研究探究暨總務建議，下屬各組之工作職掌暨專業能力內涵，以及政府規定之各類項事務管理手冊所訂定之工作內容與規範。綜上文獻探究所及，研究者綜合整理國民小學總務主任專業能力要項內涵，陳列如下表 4-4：

表 4-4 國民小學總務主任專業能力要項表

總務向度	專業領域	專業能力
一、總務行政溝通與處理	（一）專業知識	1.1.1 能瞭解掌握各項採購暨工程維修廠商背景資訊以利諮詢。
		1.1.2 能瞭解家長會成立各相關作業要點與規定。
		1.1.3 能瞭解掌握各會議開會流程及運作模式。
	（二）專業技能	1.2.1 能主持總務處各相關會議。
		1.2.2 能具有良好組織溝通人際能力。
		1.2.3 能維持與上屬政府行政單位良好溝通管道。
		1.2.4 能協助校長建立起學校對外良好之形象與聯繫工作。
		1.2.5 能擔任校長與同仁間良好溝通橋樑。
		1.2.6 能有效協助辦理學校各處室舉辦之活動。
		1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。
		1.2.8 能擬訂總務規程章則及工作計畫。
		1.2.9 能建立交易暨需求廠商脈絡網以利執行總務採購。
		1.2.10 能有效維持並鞏固與學校各來往交易廠商良善主客之關係。
		1.2.11 能建立與社會專業組織之諮詢關係。
		1.2.12 能正常運作改選每年家長會組織。
		1.2.13 能與家長委員做好充分聯繫以發揮家長會助校發展功能。
		1.2.14 能辦理學校教職員工各項親師活動。
		1.2.15 能利用各種管道幫學校爭取各項經費補助。
	（三）專業態度	1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。
		1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。
		1.3.3 能處變不驚遇突發狀況臨危不亂。

二、相關法令認知與運用	（一）專業知識	2.1.1 能瞭解「營繕法」規。
		2.1.2 能瞭解「建築法」規。
		2.1.3 能瞭解熟悉「政府採購法」規相關知識。
		2.1.4 能瞭解「公平交易法」規。
		2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。
		2.1.6 能瞭解「消防法」規。
		2.1.7 能瞭解政府各相關環保執行法令與教育政策。
		2.1.8 能瞭解政府「飲用水管理條例」法令與政策。
	（二）專業技能	2.2.1 能正式考試取得「採購人員執照」。
		2.2.2 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。
		2.2.3 能正確運用「建築法」規執行相關業務。
		2.2.4 能正確辦理學校消防檢測暨維修工作。
		2.2.5 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。
		2.2.6 能運用公平交易法令知識執行學校採購工作。
		2.2.7 能正常維持學校飲用水安全與設備維護。
		2.2.8 能正確執行政府各項學校環保作業要項與教育政策。
		2.2.9 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。
	（三）專業態度	2.3.1 能「依法行事」進行各項總務相關作業與責任。
		2.3.2 能謹慎穩健執行與具備相關總務法令。
三、組織架構經營與管理	（一）專業知識	3.1.1 能瞭解學校營養午餐相關作業要點。
		3.1.2 能瞭解掌握出納組工作職掌。
		3.1.3 能瞭解掌握文書組工作職掌。
		3.1.4 能瞭解掌握事務組工作職掌。
		3.1.5 能瞭解掌握工友管理作業要點。
		3.1.6 能瞭解掌握主計工作相關作業要點與流程。
		3.1.7 能瞭解掌握學校公文作業整體系統知識。
	（二）專業技能	3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。
		3.2.2 能有效能管理出納組工作。
		3.2.3 能有效能管理文書組工作。
		3.2.4 能有效能管理事務組工作。
		3.2.5 能妥適辦理工友考核作業。
		3.2.6 能參酌工作量及工友的專長，分配工作。
		3.2.7 能正確無誤執行主計工作上相關總務作業。
		3.2.8 能運用科學辦法管理公文作業系統。
		3.2.9 能監督辦理學校營養午餐作業。
		3.2.10 能掌握學校各項教育學習設備不足之處並適時予以充實。

表 4-4 國民小學總務主任專業能力要項表（續）

		3.2.11 能掌握學校軟硬體維護措施的擬定與執行。
		3.2.12 能正確無誤保管學校重要文件、契據及印章。
		3.2.13 能開源節流，有效撙節全盤運用執行各種經費。
	（三）專業態度	3.3.1 能注重師生福利設施。
		3.3.2 能抱持熱情服務之心執行各項行政支援。
		3.3.3 能體察同仁工作上困難之處，適時給予支援與協助。
		3.3.4 能與同仁分享工作成果，將勞績歸屬於同仁。
		3.3.5 能具「節約謹慎」觀念善加管理學校財產與採購。
四、專業知能	（一）專業知識理解與執行	4.1.1 能勾勒學校各項中長期發展願景。
		4.1.2 能具備知識管理概念架構。
		4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。
		4.1.4 能具備編列經費之經常門資本門知識概念。
		4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。
		4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業流程。
		4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。
		4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。
		4.1.10 能熟捻支出憑證作業流程。
	（二）專業技能	4.2.1 能擬訂中長期總務處學校發展計畫。
		4.2.2 能依學校特色建立學校整體發展藍圖。
		4.2.3 能根據學校發展藍圖及經費規劃校舍與興建。
		4.2.4 能上網辦理各項採購招標作業事宜。
		4.2.5 能正確辦理營繕工程發包作業。
		4.2.6 能認識掌握物品採購手續及識別物品價格與品質。
		4.2.7 能正確執行營繕工程與各類財產採購流程。
		4.2.8 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。
		4.2.9 能將營繕工作及採購作知識管理以正確無誤執行每一流程。
		4.2.10 能審核處理收支憑證。
		4.2.11 能正確處理學校各交易收據。
		4.2.12 能組織領發教職員工薪津。
		4.2.13 能按會計程序辦理經費收與支。
		4.2.14 能掌握學校各項經費使用及執行進度。
		4.2.15 能編造學校設備與建設經費的預算及決算。
		4.2.16 能編列學校每年經常門資本門之預算。
		4.2.17 能辦理期初各項學生註冊收費事宜。
		4.2.18 能編造財產目錄及增減登記。
		4.2.19 能有效掌握全校財產動態。

表 4-4 國民小學總務主任專業能力要項表（續）

	（三）專業態度	4.3.1 能具總務處知識管理之態度與精神。
		4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。
五、日常事務辦理與應變	（一）專業知識	5.1.1 能具備校園景觀美學知識。
		5.1.2 能瞭解水電基本維修知識。
		5.1.3 能瞭解掌握校園場地開放管理辦法。
	（二）專業技能	5.2.1 能有效管理校園場地開放。
		5.2.2 能合理調配及使用學校各場所。
		5.2.3 能維修簡易壞損之器材設備。
		5.2.4 能建立學校「建築暨設備生命週期履歷表」。
		5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。
		5.2.6 能佈置學校環境並維護學校環境的整潔。
		5.2.7 能組織防護團辦理民防業務。
		5.2.8 能維修簡易各項水電設施。
		5.2.9 能具備基本木工修理能力。
		5.2.10 能具備基本花木修剪美化能力。
		5.2.11 能維持電腦暨各項媒體傳播設備正常運作無誤。
		5.2.12 能正確無誤掌握工作執行時間與期程。
	（三）專業態度	5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。
		5.3.2 能嚴謹小心處理工作時間上之限制。
		5.3.3 能無畏管理事務繁雜耐心有恆執行各項業務。
		5.3.4 能謹慎處理學校飲用水衛生健康設備各項維護工作。

國民小學總務主任專業能力要項，經由文獻層層解析，總計釐析出共有一百一十四項。在這一百一十四項專業能力要項裡，依「總務向度」與「專業領域」做區分，總務向度共分五大類，總務行政溝通與處理、相關法令認知與運用、組織架構經營與管理、專業知能理解與執行、日常事務辦理與應變；在每一向度中，回應「專業」這大概念，依照中西方學者對專業的詮釋，將能力區分爲「知識」部分，「技能」部分，與「情意」部分，如此釐析專業能力要項，進而建構良善之專業能力指標內涵。

上列專業能力要項，是爲高標準之期許，要能一一達成實屬不易。然而，現今學校總務大環境工作性質呈現多元且複雜，如欲工作順心愉悅，處理業務得宜，追求職務辦理能力成長，具備上述專業能力，實屬必然。再者，總務主任的「專項行政能力」太過龐雜，不符合權責攸歸、分層授權、分層負責的原則。此乃相對回應總務組織編制上的遺缺，十二班以下學校更是顯著，此一論點值得深入研究。因而，除非小型學校總務處只有一位「陽春主任」，不得不一手包辦所

有總務工作，只是，如此一來，總務主任職務責任過於繁複，不符合專業職司。是故，上述各專業能力其變動差異，難免受限於學校規模之大與小，而有所調整。另外，時代變遷快速，上述專業能力非一成不變，隨著不同資訊，不同教育文化的改變，亦將所局部調整。

專業能力的調整，經由上述觀點陳述，已清楚說明。總之，本研究在經由層層文獻分析之後，歸納整理上述一百一十四項，此一專業能力要項呈現內涵，將提供給本研究進入德懷術研究流程之國民小學總務主任專業能力指標的基本架構，再交由本領域總務專家進行修正與增列，以求最後指標確立。

本節在於探討相關國民小學總務處之歷年研究，有哪些重要觀點與結論，藉此以提供本研究作文獻參照，作相對性的比較與分析，身為一位總務主任在總務現場裡頭，應該如何面對這些相關研究所作的結論與建議，藉此更進一步提煉出總務主任應有的專業能力有哪些。研究者綜合整理共有三十九篇之多，礙於資料繁複性與同類性，茲將文獻予以整理歸類如上。且一一深入探討相關於總務主任專業能力之各項觀點，讓本研究總務主任專業能力有了更明確的驗證性。接著，再行統整總務相關研究概念，讓這些總務研究更直接的與本研究在總務主任專業能力上作探討，以求這些相關研究與本研究的連結，進而呈現出有系統之專業文獻知識以茲參考。

緊接著，將這些相關研究之建議統整歸納，分別有對教育行政機關的建議，對學校行政的建議，對總務主任的建議。這些的研究建言，都將是對國民小學總務處組織發展最好的依據，同時也將可藉此呈現出，在這些建議之下，身為總務主任組織領導人應該具備什麼樣的能力才能從容面對，此乃研究者詳列之要因。

最後，總結一、二大節各相關文獻分析，統整分析有關於總務主任之各項專業能力，逐步層層解析，再給予一一陳述條列，以專業能力結合指標的學術研究模式，詳盡條列，綜合整理出國民小學總務主任專業能力要項共有一百一十四項，以供本研究建立明確總務主任專業能力指標參照之用。並於後續，進行專家諮詢作業以及德懷術，以得最後驗證，確立研究結論，建構出國民小學總務主任專業能力指標。

第二節　國民小學總務主任專業能力要項

本研究經由文獻分析過程之後，整理建立「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」，問卷內容上，已初步陳列總務主任專業能力要項。然而，尚

且不夠完善，仍須經過層層驗證，始能確立指標。首先，透過專家問卷諮詢方式，用以修正與增列指標不足之部分。接著，進行德懷術研究第一回研究流程，同樣透過相同問卷施測，期使完整蒐集所有總務主任相關專業能力要項，以順利進入德懷術第二回研究流程。以下將完整討論此兩研究流程資料整理過程與結果。

壹、指標整合原則與概念

在回收專家問卷諮詢作業及德懷術第一回之問卷後，44 位專家針對指標修正與增列提供多方意見與修改，研究生爲求整合所有指標，乃依下列原則與概念作資料分析、歸納與統整，以求修正指標之標準，並且求取指標建構之嚴謹度。

一、精簡指標詞句且不含能力「程度上」字詞

每一指標力求字句精簡，盡其可能不重複不必要字句出現，並於指標內不出現任何標點符號。再者，把「效果」或「程度」的字眼作刪除，完全以指標意向爲主。例如，「能正確無誤執行主計工作上相關總務作業」此一指標，已將「無誤」刪除。「無誤」之意，乃在要求精準達到本指標能力，無任何失敗可言，此乃達到程度之探討。本指標建構只求提供指標能力類項作學術或實務參照，並不包含能力「所達程度」的高與低，其乃屬另一層面探討範圍，本研究暫不給予探究。

二、每一指標呈現一項專業能力工作概念

每一指標代表著一個專業能力工作概念，因此，決不重複相同概念之專業能力。在列述 123 項專業能力指標中，一一呈現出每一不同工作能力，在不同能力中，會帶給自己在工作崗位上不同面向的工作表現方式。簡言之，一個指標意指著，能夠勝任總務工作某一項類之挑戰。

三、學校層級不同專業能力指標需求程度上亦不同

小學校與大學校總務主任在工作職掌上難免有一些差異，差異部分，並不代表著此一專業能力在另一層級學校中較「不重要」。例如：六班小學校總務主任幾乎事必親躬，其中財產清點，支出憑證整理，乃至於簡易的花木檢修都應有專業應付能力，始能勝任愉快。然而，在二十四班以上大學校中，這類業務交由事

務組長或工友處理即可。因而，本研究在專家樣本群上，即刻意區分爲三等級學校類別，以求更客觀圈選出總務主任必備之專業能力。更重要者，蒐集網羅各層級主任所應必備之能力，以求全方位探討總務主任專業能力。

四、工作職掌確立範圍交由專家決定

有些工作不易作區分，如營養午餐，家長會，員工自強活動等業務。本研究爲求指標更形完整，乃以各學校業務分類中，取其絕大部分學校業務分類者爲基準，將學校業務分類趨勢之方向，整理其指標，列入本研究中。有些學校是必備之總務主任專業能力，缺一將造成工作能力盲點所在，因此本研究將詳列於內。，然而，是否符應决大都數專家的看法，且爲必然專業能力，將由各專家群作決定，在德懷術二三回合中，將有明確答案。

五、明確區分專業領域之不同以求精確指標概念

本研究之專業能力其定義爲，何謂專業能力？乃包含專業知識，專業技能，專業態度三領域。是故，本研究各總務向度中，乃以此三領域作分類。其中，不難發現，有些指標似乎有這麼一點點雷同，但深究之，其最大不同處，爲在知識、技能與態度上的明顯差異。光有知識，卻無執行能力，即技能，是無法達成工作目標的；反之亦然，空有技能卻無知識作後盾，將造成工作上毫無章法，組織紛亂等現象。是故，專業能力，區分有專業知識，專業技能與專業態度。儘管能力方向相同，但其專業領域不同，故有所區分，求取指標建構的細膩度。

貳、專家問卷諮詢暨德懷術第一回之指標修正與整理

經過文獻分析之後，得出國民小學總務主任專業能力要項共有 114 項，表列如下表 4-5：

表 4-5 文獻分析之國民小學總務主任專業能力要項數

總務向度	專業領域	要項數
總務行政溝通與處理	專業知識	3
	專業技能	15
	專業態度	3
相關法令認知與運用	專業知識	8
	專業技能	9
	專業態度	2

表 4-5 文獻分析之國民小學總務主任專業能力要項數（續）

組織架構經營與管理	專業知識	7
	專業技能	13
	專業態度	5
專業知能理解與執行	專業知識	9
	專業技能	19
	專業態度	2
日常事務辦理與應變	專業知識	3
	專業技能	12
	專業態度	4

上表各項指標內容如德懷術第一回之問卷（附錄三），以下將詳述整理過程與概念。

首先，透過專家問卷諮詢作業進行指標修正，共有全國各縣市專家 17 位。接著，進行德懷術第一回流程，共有專家 27 位。合併兩流程，共有 44 位總務專家進行指標修正與增列，指標內容整理過程如下。

一、總務行政溝通與處理指標確立之前後比較

總務向度一總務行政溝通與處理，指標原列有 21 項指標，其中維持原列指標有 3 項，進行修正指標有 18 項，整理內容如下表 4-6、表 4-7。

（一）維持原列之指標

表 4-6 總務行政溝通與處理維持原列指標

指標內容
1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。
1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。
1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。

（二）進行修正之指標

表 4-7 總務行政溝通與處理前後指標修正比較

指標代號	原立指標	修正後指標
1.1.1	能瞭解掌握各項採購暨工程維修廠商背景資訊以利諮詢。	能分析採購案廠商營業資訊。
1.1.2	能瞭解家長會成立各相關作業要點與規定。	能瞭解家長會組織成立作業要點與規定。

表 4-7 總務行政溝通與處理前後指標修正比較（續）

1.1.3	能瞭解掌握各會議開會流程及運作模式。	能瞭解總務處各項會議開會運作模式。
1.2.1	能主持總務處各相關會議。	能主持總務處各項會議。
1.2.2	能具有良好組織溝通人際能力。	能具備行政組織間溝通協調能力。
1.2.3	能維持與上屬政府行政單位良好溝通管道。	能建立與上級主管機關良好溝通管道。
1.2.4	能協助校長建立起學校對外良好之形象與聯繫工作。	能協助校長建立學校良好形象暨聯繫網脈。
1.2.5	能擔任校長與同仁間良好溝通橋樑。	能擔任校長與同仁溝通橋樑。
1.2.6	能有效協助辦理學校各處室舉辦之活動。	能協助學校各處室舉辦活動。
1.2.8	能擬訂總務規程章則及工作計畫。	能擬定總務行政規章及工作計畫。
1.2.9	能建立交易暨需求廠商脈絡網以利執行總務採購。	能建立採購需求廠商脈絡網。
1.2.10	能有效維持並鞏固與學校各往來交易廠商良善主客之關係。	能維持鞏固與學校往來交易優良廠商之供需關係。
1.2.11	能建立與社會專業組織之諮詢關係。	能建立與校外各行業專業組織夥伴諮詢關係。
1.2.12	能正常運作改選每年家長會組織。	能正常運作每年家長會組織。
1.2.13	能與家長委員做好充分聯繫以發揮家長會助校發展功能。	能建立與家長會良好互動關係。
1.2.14	能辦理學校教職員供各項親師活動。	能協助辦理學校教職員供各項親師活動。
1.2.15	能利用各種管道幫學校爭取各項經費補助。	能運用各種合法管道幫助校長為校爭取各項經費補助。
1.3.3	能處變不驚遇突發狀況臨危不亂。	能冷靜面對學校突發危機事件。

說明：指標整合原則與概念如本章第一節第壹點陳述。

二、相關法令認知與運用指標確立之前後比較

總務向度二相關法令認知與運用，指標原列有 19 項指標，其中維持原列指標有 5 項，進行修正指標有 14 項，整理內容如下表 4-8、表 4-9。

（一）維持原列之指標

表 4-8 相關法令認知與運用維持原列指標

指標內容
2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。
2.2.2 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。
2.2.3 能正確運用「建築法」規執行相關業務。

表 4-8 相關法令認知與運用維持原列指標（續）

2.2.5 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。
2.2.9 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。

（二）進行修正之指標

表 4-9 相關法令認知與運用前後指標修正比較

指標代號	原立指標	修正後指標
2.1.1	能瞭解「營繕法」規。	能瞭解「營繕法」規相關學校管理知識。
2.1.2	能瞭解「建築法」規。	能瞭解「建築法」規相關學校管理知識。
2.1.3	能瞭解熟悉「政府採購法」規相關知識。	能瞭解「政府採購法」及其子法。
2.1.4	能瞭解「公平交易法」規。	能瞭解「公平交易法」規相關學校管理知識。
2.1.6	能瞭解「消防法」規。	能瞭解「消防法」規相關學校管理知識。
2.1.7	能瞭解政府各相關環保執行法令與教育政策。	能瞭解政府教育環保政策與法令。
2.1.8	能瞭解政府「飲用水管理條例」法令與政策。	能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」。
2.2.1	能正式考試取得「採購人員執照」。	能接受專業訓練正式取得採購人員專業證照。
2.2.4	能正確辦理學校消防檢測暨維修工作。	能辦理學校消防設備維修檢測業務。
2.2.6	能運用公平交易法令知識執行學校採購工作。	能依公平交易法令執行學校採購工作。
2.2.7	能正常維持學校飲用水安全與設備維護。	能維持學校飲用水安全與設備維護。
2.2.8	能正確執行政府各項學校環保作業要項與教育政策。	能執行教育環保政策與法令。
2.3.1	能「依法行事」進行各項總務相關作業與責任。	能「依法行政」處理學校總務業務。
2.3.2	能謹慎穩健執行與具備相關總務法令。	能謹慎持穩執行總務法令與工作。

說明：指標修正原則如本章第一節第壹點陳述。

三、組織架構經營與管理指標確立之前後比較

總務向度三組織架構經營與管理，指標原列有 25 項指標，其中維持原列指標有 1 項，進行修正指標有 24 項，整理內容如下表 4-10、表 4-11。

（一）維持原列之指標

表 4-10 組織架構經營與管理維持原列指標

指標內容
3.3.1 能注重師生福利設施。

（二）進行修正之指標

表 4-11 組織架構經營與管理前後指標修正比較

指標代號	原立指標	修正後指標
3.1.1	能瞭解學校營養午餐相關作業要點。	能瞭解學校營養午餐作業要點。
3.1.2 3.1.3 3.1.4	能瞭解掌握出納組工作職掌。 能瞭解掌握文書組工作職掌。 能瞭解掌握事務組工作職掌。	能瞭解總務處所屬各組工作職掌。
3.1.5	能瞭解掌握工友管理作業要點。	能瞭解工友管理作業要點。
3.1.6	能瞭解掌握主計工作相關作業要點與流程。	能瞭解主計工作相關作業要點與流程。
3.1.7	能瞭解掌握學校公文作業整理系統知識。	能瞭解學校公文作業系統管理知識。
3.2.2 3.2.3 3.2.4	能有效能管理出納組工作。 能有效能管理文書組工作。 能有效能管理事務組工作。	能管理總務處所屬各組工作業務。
3.2.5	能妥適辦理工友考核作業。	能辦理工友考核作業。
3.2.6	能參酌工作量及工友的專長，分配工作。	能依專長分配工友工作內容。
3.2.7	能正確無誤執行主計工作上相關總務作業。	能正確執行主計相關業務。
3.2.8	能運用科學辦法管理公文作業系統。	能運用科學方法管理公文作業系統。
3.2.9	能監督辦理學校營養午餐作業。	能監督協辦學校營養午餐作業。
3.2.10	能掌握學校各項教育學習設備不足之處並適時予以充實。	能適時適當充實學校教學設備。
3.2.11	能掌握學校軟硬體維護措施的擬定與執行。	能適時維護學校軟硬體設施。
3.2.12	能正確無誤保管學校重要文件、契據及印章。	能精確保管學校重要文件、契據及印章。
3.2.13	能開源節流，有效撙節全盤運用執行各種經費。	能開源節流撙節運用各種經費。
3.3.1	能注重師生福利設施。	能注重師生福利設施。
3.3.2	能抱持熱情服務之心執行各項行政支援。	能抱持熱情服務之心提供各項行政支援。
3.3.3	能體察同仁工作上困難之處，適時給予支援與協助。	能體恤同仁適時給予協助。

表 4-11 組織架構經營與管理前後指標修正比較（續）

3.3.4	能與同仁分享工作成果，將勞績歸屬於同仁。	能與同仁分享工作成果並將功績歸屬於同仁。
3.3.5	能具「節約謹慎」觀念善加管理學校財產與採購。	能兼具節約與慎重觀念管理學校財產與採購。

說明：指標修正原則如本章第一節第壹點陳述。

四、專業知能理解與執行指標確立之前後比較

總務向度四專業知能理解與執行，指標原列有 30 項指標，其中維持原列指標有 9 項，進行修正指標有 21 項，整理內容如下表 4-12、4-13。

（一）維持原列之指標

表 4-12 專業知能理解與執行維持原列指標

指標內容
4.1.2 能具備知識管理概念架構。
4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。
4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。
4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。
4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。
4.2.8 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。
4.2.14 能掌握學校各項經費使用及執行進度。
4.2.18 能編造財產目錄及增減登記。
4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。

（二）進行修正之指標

表 4-13 專業知能理解與執行前後指標修正比較

指標代號	原立指標	修正後指標
4.1.1	能勾勒學校各項中長期發展願景。	能瞭解學校各項中長期發展願景。
4.1.4	能具備編列經費之經常門資本門知識概念。	能瞭解學校經常門資本門經費概念。
4.1.6	能熟悉營繕工程發包作業流程。	能熟悉營繕工程發包作業以及財物勞務採購知識。
4.1.9	能熟捻支出憑證作業流程。	能熟稔支出憑證作業流程。
4.2.1	能擬訂中長期總務處學校發展計畫。	能擬定總務處中長期學校發展計畫。

表 4-13 專業知能理解與執行前後指標修正比較（續）

4.2.2	能依學校特色建立學校整體發展藍圖。	能依學校地域特色建構學校整體發展藍圖。
4.2.3	能根據學校發展藍圖及經費規劃校舍與興建。	能依據學校發展藍圖凝聚意見規劃校舍建築。
4.2.4	能上網辦理各項採購招標作業事宜。	能辦理電子採購招標作業事宜。
4.2.5	能正確辦理營繕工程發包作業。	能辦理營繕工程發包作業以及財物勞務採購。
4.2.6	能認識掌握物品採購手續及識別物品價格與品質。	能辦理採購訪價流程。
4.2.7	能正確執行營繕工程與各類財產採購流程。	等同「4.2.5」，故刪除。
4.2.9	能將營繕工程及採購作知識管理以正確無誤執行每一流程。	能運用知識管理於總務工作上。
4.2.10	能審核處理收支憑證。	能依會計程序處理收支流程作業。
4.2.11	能正確處理學校各交易收據。	等同「4.2.10」，故刪除。
4.2.12	能組織領發教職員工薪津。	能督導會計部門按時領發教職員工薪津。
4.2.13	能按會計程序辦理經費收與支。	等同「4.2.10」，故刪除。
4.2.15	能編造學校設備與建設經費的預算及決算。	能編製學校各項爭取經費之預算書及決算書。
4.2.16	能編列學校每年經常門資本門之預算。	能掌握學校每年經常門資本門之預算。
4.2.17	能辦理期初各項學生註冊收費事宜。	能規劃督導學生各項收費事宜。
4.2.19	能有效掌握全校財產動態。	能掌握全校財產動態。
4.3.1	能具總務處知識管理之態度與精神。	能具備總務知識管理精神。

說明：指標修正原則如本章第一節第壹點陳述。

五、日常事務辦理與應變指標確立之前後比較

總務向度五日常事務辦理與應變，指標原列有 19 項指標，其中維持原列指標有 6 項，進行修正指標有 13 項，整理內容如下表 4-14、4-15。

（一）維持原列之指標

表 4-14 日常事務辦理與應變維持原列指標

指標內容
5.1.1 能具備校園景觀美學知識。
5.1.2 能瞭解水電基本維修知識。
5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。
5.2.10 能具備基本花木修剪美化能力。

表 4-14 日常事務辦理與應變維持原列指標（續）

5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。
5.3.3 能無畏管理事務繁雜耐心有恆執行各項業務。

（二）進行修正之指標

表 4-15 日常事務辦理與應變前後指標修正比較

指標代號	原立指標	修正後指標
5.1.3	能瞭解掌握校園場地開放管理辦法。	能熟悉校園場地開放管理辦法。
5.2.1	能有效管理校園場地開放。	能管理校園場地開放。
5.2.2	能合理調配及使用學校各場所。	能合理調配使用學校各場所及設備。
5.2.3	能維修簡易壞損之器材設備。	能簡易維修壞損器材設備。
5.2.4	能建立學校「建築暨設備生命週期履歷表」。	能建立學校「建築暨設備使用週期履歷表」。
5.2.6	能佈置學校環境並維護學校環境的整潔。	能佈置規劃校園環境建設。
5.2.7	能組織防護團辦理民防業務。	此項指標移至總務向度二。
5.2.8	能維修簡易各項水電設施。	此項指標修正同「5.2.3」，故刪除。
5.2.9	能具備基本木工修理能力。	此項指標修正同「5.2.3」，故刪除。
5.2.11	能維持電腦暨各項媒體傳播設備正常運作無誤。	能維持學校各項設備正常運作進行。
5.2.12	能正確無誤掌握工作執行時間與期程。	能掌握業務執行時間與進度。
5.3.2	能嚴謹小心處理工作時間上之限制。	能嚴謹面對工作執行時間與限制。
5.3.4	能謹慎處理學校飲用水衛生健康設備各項維護工作。	此項指標同「2.3.2」，故刪除。

說明：指標修正原則如本章第一節第壹點陳述。

上述指標修正過程，原列指標有 114 項，修正有 90 項，24 項維持原列，整體修正率達 79% 。茲將數據整理如下表 4-16：

表 4-16 研究指標修正率

總務向度	原列指標	修正指標	修正率
總務行政溝通與處理	21	18	86%
相關法令認知與運用	19	14	74%
組織架構經營與管理	25	24	96%
專業知能理解與執行	30	21	70%
日常事務辦理與應變	19	13	69%

在修正指標 90 項裡，其中有 10 項予以刪除。刪除理由爲，因指標概念雷同，且由專家小組共同建議，而給予合併整理。

參、專家問卷諮詢暨德懷術第一回之增列指標

兩階段 44 位研究專家，對於增列指標，提供多方意見，經過研究者歸納與分析，各向度增列有，總務向度一總務行政溝通與處理 3 項，總務向度二相關法令認知與運用 10 項，總務向度四專業知能理解與執行 1 項，總務向度五日常事務辦理與應變 5 項，共計增列 19 項。此兩研究階段，指標歸納整理大原則爲，只增不刪，凡專家們提供之全新總務領域指標，且符合上述五大整理原則，皆給予納入，以求指標含蓋層面完善健全。至於是否爲需求指標，且其「需要程度」如何，則交由德懷術二三回由同專家小組共同決定之，以達共識。以下，增列指標整理如表 4-17：

表 4-17 增列指標要項

總務向度	指標代號	增列內涵
總務行政溝通與處理	1.2.16	能激勵同仁工作士氣完成交付工作。
	1.2.17	能建立與執行教職員工福利互助章程條例。
	1.2.18	能處理校園重大危機事件。
相關法令認知與運用	2.1.9	能瞭解「主計法」規相關學校管理知識。
	2.1.10	能瞭解「民防法」規相關學校管理知識。
	2.1.11	能瞭解各行業附設兒童遊樂設施安全管理規範。
	2.1.12	能瞭解「教育服務役」法規。
	2.1.13	能瞭解所得扣繳稅制。
	2.1.14	能瞭解「殘障福利法」規相關學校管理知識。
	2.2.11	能善用網路資源隨時掌握最新政令與法規。
	2.2.12	能管理教育服務役男工作暨考核作業。
	2.2.13	能協助同仁辦理所得扣繳事項。
	2.2.14	能運用殘障福利法營造無障礙校園環境空間。
專業知能理解與執行	4.2.17	能評估申購的需求及績效。
日常事務辦理與應變	5.1.4	能瞭解學校各項器材設備使用方式及維修知識。
	5.1.5	能具備校園永續經營規劃知識。
	5.2.7	能規劃並實施學校資源與社區共享計畫。
	5.2.11	能建立學校設備維修通報改善系統。
	5.2.12	能蒐集建立「校史」資料。

說明：指標代號乃代表爲，重新建構之指標要項內容，所陳列之新增代號與新增指標。

經由上述指標修正過程，以及詳列各項新增指標，重新再行整理指標要項內容，共建立有 123 項指標，完整內容呈現如附錄四。

第三節　國民小學總務主任專業能力指標需要程度

本節主要在分析討論德懷術第二回及第三回之研究過程，並呈現出國民小學總務主任專業能力指標各項之需要程度。

壹、德懷術第二回分析討論

德懷術第二回研究流程之進行，乃將專家諮詢作業以及德懷術第一回問卷調查之後，綜合整理兩流程之結果，而歸納出國民小學總務主任專業能力要項。接著，將這些要項內容編製成五等量表問卷模式，請專家於德懷術第二回中，第一次評定每一專業能力指標之需要程度。在此一回合問卷調查之後，進行分析指標之平均數（M），用以初步呈現每一指標之需要程度。以及分析每一指標之四分位差，用以判斷該指標是否已達專家共識。以上兩項資料呈現，將作爲德懷術第三回參照與比較之用。

一、指標平均數（M）分析與討論

第二回問卷共設計有 123 項指標內容，每一指標設計需要程度分爲，極爲需要程度 5.00，很需要程度 4.00，普通需要程度 3.00，不需要程度 2.00，極不需要程度 1.00，共五個需要層次。就以上五個等級，在經過專家圈選，評定其需要程度之後，研究者將指標平均數作統計，數據資料如下表 4-18。

表 4-18 德懷術第二回指標平均數分析

指標平均數值	指標數目
M≧4.00	105
4.00＞M≧3.00	18
M＜3.00	0

在數據統計的過程中，欲達指標平均值 M＝5.00，意即所有專家皆認同此一指標屬極爲需要程度，然而，此一數據結果，在統計上實屬困難。理由爲，只要

有任何一位專家將需求程度值選定爲下一等級很需要程度 4.00，其平均數就無法達成該目標。因此，研究者在此第二回分析討論中，將指標需要程度分類成三個等級，很需要指標，普通需要指標，不需要指標。以下討論：

（一）很需要指標（M≧4.00）

在 123 項指標中，經統計，M≧4.00 者，共有 105 項，在整體指標系統比例上佔 85% ，顯示指標系統在經由文獻探討與專家諮詢作業，以及德懷術第一回問卷調查之後，每一指標已經過嚴密之分析與探究，層層的修正，篩選，驗證，至此顯示出每一指標的可用性與需要性，同時也呈現了此指標系統的存在價值性。爲求更精密驗證指標系統，研究者仍將依此再行進入最後一回問卷調查。

（二）普通需要指標（4.00＞M≧3.00）

在 123 項指標中，經統計，平均數介於 4.00 至 3.00 者，即代表著該指標需要程度介於很需要與普通需要之間，研究者在此給予歸類爲普通需要指標範圍，其中共有 18 項，整體指標比例佔 15% ，此部分與上述很需要指標共同結合，已達指標要項 100% 。此一研究結果，顯示出每一指標，儘管有些需求程度沒有那樣高，但亦屬「需要程度」階段。意即，在具備國民小學總務主任專業能力要項上，同樣是需要的，才能夠應付平日工作要求。

（三）不需要指標（M＜3.00）

在 123 項指標中，經統計，並沒有任何指標屬於「不需要」者，即該指標問卷圈選總平均值 M 小於 3.00。然而，這中間，有些專家就某些指標圈選上，仍有選定爲不需要指標者。只是，在統計上，經整體對該指標圈選值綜合平均之後，同樣呈現出，該指標仍是要被大部分專家所需要的。也因此，在歸類上仍屬於普通需要指標。爲求詳細分析其中差異之處，研究者將部份專家選定爲「不需要指標」的要項，經整理有以下表 4-19 陳列，再求進一步分析這些指標，以探討部分專家爲何將這些指標歸類爲「不需要」。

表 4-19 指標選定「不需要」之次數分配

指標內容	次數	平均數	Q1	Q3
2.1.4 能瞭解「公平交易法」規相關學校管理知識。	1 次	4.04	4.00	5.00
2.1.10 能瞭解「民防法」規相關學校管理知識。	1 次	3.62	3.00	4.00
2.2.9 能協助總務處人員正試考試取得「防火管理人員執照」。	1 次	3.66	3.00	4.00
2.2.10 能組織防護團辦理民防業務。	1 次	4.31	4.00	5.00

2.2.12 能管理教育服務役男工作暨考核作業。	1 次	3.81	3.00	4.00
2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項。	1 次	4.04	4.00	4.00
3.2.6 能運用科學方法管理公文作業系統。	1 次	3.89	3.00	4.00
4.2.10 能督導會計部門按時領發教職員工薪津。	1 次	4.35	4.00	5.00
4.2.14 能規劃督導各項學生註冊收費事宜。	1 次	3.97	3.75	4.00
5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識。	1 次	4.27	4.00	5.00
5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。	1 次	3.62	3.00	4.00

綜合探討上列資料，選定「不需要」程度值之指標共計 11 項與 11 次數，研究者作以下討論。

（一）同一指標並無第二位專家選定

上列選定之指標，在同一指標中，並無第二位專家選定爲不需要值。意即表示著，在該指標中，除了只有一位專家選定爲 2.00 外，其餘 25 位專家其圈選值皆屬於普通需要程度 3.00 以上。因此，可進一步分析，此指標之「不需要」，乃較傾向於個人觀點與解讀，並無普遍存在於專家總務概念中。再者，可從統計資料上作瞭解，11 項指標中，每一指標，至少都有 25% 的專家，評定需要程度爲很需要階段 Q3＝4.00，其中更有 4 項指標 25% 專家認定爲極爲需要 Q3＝5.00。另外，在 Q1 資料呈現中，已顯示 11 項指標中，就已有 5 項指標，其 Q1 值，已達 4.00，顯示至少有 75% 的專家以上，認定其重要程度已高於很需要。並且，11 項指標其 Q1 值皆已達 3.00 普通需要程度，顯示每一指標都有 75% 以上的專家，認定該指標是「被需要」的。

從數據資料中已顯示，整體而言，絕大部分專家對上列 11 項指標，仍是認同將它列入指標系統中。

（二）指標屬總務主任工作職掌模糊範圍

上列多項指標，其專業能力執行範圍，多屬存在於總務主任工作範圍的模糊地帶。意即，該項執行工作，並不一定專屬於總務主任執行，因學校之不同而有所差別，即會因學校規模大小而有執行差異，也許小校學校隸屬總務主任，而大學校將交由下屬組別層層負責。如，水電基礎維修，花木修剪，負責註冊事宜，民防業務等，在小學校中，整體總務處只設有主任及工友各一人，上述工作，主任是必要親自執行或與工友配合執行，否則單單憑藉著工友一人之力，是難以達成任務。然而，大學校者，即可交辦由組長或工友去執行。另外，公文系統管理，薪津領發，所得扣繳，以及考取專業執照等等，主任屬「監督」性質，非必要親自執行者，儘管它仍屬於總務主任職掌範疇內。

（三）積極具備能力始能有效管理組織

上述觀點研究者從專家不需要角度作分析，此一觀點乃從專家需要角度出發。從上列資料中之 M、Q1、Q3 數據可清楚得到瞭解，絕大部分的專家仍是認爲該項指標是被需要的。11 項指標中，也有 5 項指標其平均數已超過了 4.00，其餘 6 項指標平均數也超越了 3.60 以上，充分顯示了該項指標整體而言是屬於「被需要程度」。就此結論，可進一步推論，具備上述專業能力將使總務主任工作在準備度上更臻於完善，以充足之能力處理工作，無論在組織效能與個人滿意度上，都將更爲順利。

綜合言之，如能具備上列 11 項指標，將使總務主任工作更具執行力，並以更具專業之能力來有效管理組織與運作。研究者亦將繼續納入指標系統中，就此進入德懷術第三回問卷調查。

以上資料綜合分析，爲德懷術第二回之統計結果與分析資料，但非最終之結論。就此第二回結論，研究者僅將呈現結果於第三回問卷中，讓專家作參照，進行回答。另一方面，此一回結論將是提供於本研究層層驗證指標系統之部份依據。

因此，整體而言，第三回將爲最終之研究步驟，至此研究流程進行，使可完成。依此研究進程，研究者將以第三回之問卷結果，作爲最後之本研究結論。因此，第三回之前研究步驟屬「應然」過程，但非「必然」結果，僅爲研究之過程。所以，研究者將於第三回問卷結果與分析中，將指標統計作更深入詳盡的討論並作成最終結論。

二、指標四分位差分析與討論

本研究建立國民小學總務主任專業能力指標，採德懷術研究法，過程中，該指標是否已達共識，乃決定於四分位差。研究者採用 Fahety（1979）和 Hollden & Wedman（1993）對指標數據的看法。

就此，研究者將德懷術第二回問卷結果之四分位差作以下整理如表 4-20：

表 4-20 第二回問卷結果指標四分位差統計

四分位差	指標數量	指標比例
Q≦0.60	116 項	94%
0.60＜Q≦1.00	7 項	6%
Q＞1.00	0 項	0%

上列統計表，完全符合 Lanford（1972）之看法，修正式德懷術（Modified Delphimethod）所進行的研究中，較明顯的專家意見聚合現象，通常出現在第一、二回合之間。因此，在德懷術第二回之後，所有指標要項，其意見共識程度至少都已達到中度一致性。並且有 116 項指標屬於高度一致性共識，佔整體指標比例 94% ，顯示本研究指標建立已接近完成階段。

其中，尚有 7 項指標未達高度一致性程度，分析這些指標數值，在「普通需要」與「極爲需要」兩者中各 25% 的專家選取，研究者將透過問卷第三回給予資料回饋並再求更一致之共識程度。

就此，研究者爲求指標建構更具可信度，仍繼續進行德懷術第三回，並且將第二回問卷結果之平均數，眾數，次數分配，以及各專家於第二回圈選值，詳列於第三回提供專家作參照，並作指標最後確認圈選，讓最後意見能夠更趨於一致性。

貳、德懷術第三回分析討論

德懷術第三回爲本研究最後一回之問卷進行，其結果乃爲研究者對指標最後之認定依據，以下詳盡分析討論。

一、指標需要程度分析討論

在第二回結果分析與討論中，已清楚看出每一指標之需要程度，並以平均數表示之。在本研究中，儘管研究樣本數不多，但爲避免極端值對該指標真正需要程度的影響性，在第三回結果分析與討論中，乃以每一指標圈選值分佈中間 75% 專家填答作爲評斷該項國民小學總務主任專業能力指標之需要程度，故採用四分位數作爲指標需要程度的判定。

在完成所有研究流程之後，本研究建構有 124 項國民小學總務主任專業能力指標，以下將依每一總務向度作每一指標需要程度分析結果與討論。

（一）總務向度一總務行政溝通與處理統計結果與討論

此一總務向度中，共計規劃有，專業知識 3 項指標，專業技能 18 項指標，專業態度 3 項指標。共有 24 項指標，以下整理表 4-21 爲第三回指標問卷結果統計數據。

表 4-21 總務向度一第三回問卷結果分析

指標內容	Q1	Q3	M
專業知識			
1.1.1 能分析採購案廠商營運資訊。	4.00	4.00	3.85
1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定。	5.00	5.00	4.81
1.1.3 能瞭解總務處各項會議開會運作模式。	4.00	5.00	4.66
專業技能			
1.2.1 能主持總務處各項會議。	4.00	5.00	4.66
1.2.2 能具備行政組織間溝通協調能力。	4.00	5.00	4.74
1.2.3 能建立與上級主管機關良好溝通管道。	4.00	5.00	4.62
1.2.4 能協助校長建立學校良好形象暨聯繫網脈。	4.00	5.00	4.62
1.2.5 能擔任校長與同仁溝通橋樑。	4.00	5.00	4.47
1.2.6 能協助學校各處室舉辦活動。	4.00	4.25	4.24
1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。	5.00	5.00	4.85
1.2.8 能擬定總務行政規章及工作計畫。	4.00	5.00	4.67
1.2.9 能建立採購需求廠商脈絡網。	4.00	5.00	4.24
1.2.10 能維持鞏固與學校往來交易優良廠商供需關係。	4.00	4.00	4.16
1.2.11 能建立與校外各行業專業組織夥伴諮詢關係。	4.00	4.00	3.97
1.2.12 能正常運作每年家長會組織。	4.00	5.00	4.47
1.2.13 能建立與家長會良好互動關係。	4.00	5.00	4.74
1.2.14 能協助辦理學校教職員工親師活動。	4.00	4.25	4.12
1.2.15 能運用各種合法管道協助校長為校爭取各項經費補助。	3.75	4.00	3.89
1.2.16 能激勵同仁工作士氣完成交付工作。	4.00	5.00	4.24
1.2.17 能建立與執行教職員工福利互助章程條例。	4.00	4.00	4.00
1.2.18 能處理校園重大危機事件。	4.75	5.00	4.76
專業態度			
1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。	4.00	5.00	4.54
1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。	4.00	5.00	4.54
1.3.3 能冷靜面對學校突發危機事件。	4.75	5.00	4.54

將上列總務向度一之需要程度作統計，整理如下表 4-22：

表 4-22 總務向度一指標需要程度統計

指標需要程度	指標項數	指標比例
極為需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00）	2 項	8%
很需要指標（Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00）	21 項	88%
普通需要指標（Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00）	1 項	4%
未入選取指標（不屬於上述範圍）	0 項	0%

上述分析資料中，可清楚得知，在總務向度一指標中，每一項指標皆屬「被需要程度」，其中以「很需要指標」所佔比例最高，達 88% 。另外，需探討者，

在「極爲需要指標」中有 2 項指標，其中，「1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定」，此項指標乃有關處理家長會相關能力。家長會相關處理事宜在國民小學工作現場其歸屬權責範圍，尚且非足夠明確，亦無條文明令此乃屬於總務處工作。在本研究過程中，經由層層驗證，最後確認，處理家長會事宜乃屬總務主任極爲重要之能力與責任，在國民小學總務現場工作裡頭，是爲普遍之共識與現況。

另外，「1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態」，此乃現今國小工作現場最爲迫切之工作能力，隨著民主浪潮升高，家長意識抬頭，對突發事件如無做好緊急應變，將產生不必要之「蝴蝶效應」，造成嚴重影響校譽之傷害。

再者，普通需要指標中，「1.2.15 能運用各種合法管道協助校長爲校爭取各項經費補助」，一般認爲，爭取學校補助經費此乃校長主要職責之一，因而，總務主任屬於配置角色，非一定必有所爲，故列爲「普通需要指標」。然而，總務主任經管學校大小經費，如能適切適當協助校長爭取，將更能提升主任工作水平。

（二）總務向度二相關法令認知與運用統計結果與討論

此一向度中，共計規劃有，專業知識 15 項指標，專業技能 14 項指標，專業態度 2 項指標。共有 31 項指標，以下表 4-23 整理第三回指標問卷結果統計數據。

表 4-23 總務向度二第三回問卷結果分析

指標內容	Q1	Q3	M
專業知識			
2.1.1 能瞭解「營繕法」規相關學校管理知識。	4.00	5.00	4.16
2.1.2 能瞭解「建築法」規相關學校管理知識。	4.00	4.00	3.93
2.1.3 能瞭解「政府採購法」及其子法。	5.00	5.00	4.77
2.1.4 能瞭解「公平交易法」規相關學校管理知識。	4.00	4.00	4.04
2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。	4.00	5.00	4.24
2.1.6 能瞭解「消防法」規相關學校管理知識。	4.00	4.00	4.00
2.1.7 能瞭解政府教育環保政策與法令。	4.00	4.00	4.04
2.1.8 能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」。	4.00	4.00	4.12
2.1.9 能瞭解「主計法」規相關學校管理知識。	3.00	4.00	3.77
2.1.10 能瞭解「民防法」規相關學校管理知識。	3.00	4.00	3.47
2.1.11 能瞭解各行業附設兒童遊樂設施安全管理規範。	4.00	5.00	4.39
2.1.12 能瞭解「教育服務役」法規。	4.00	4.00	3.85
2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制。	3.00	4.00	3.70
2.1.14 能瞭解「殘障福利法」規相關學校管理知識。	3.75	4.00	3.77
2.1.15 能瞭解「身心障礙者保護法」規相關學校管理知識。	4.00	4.00	3.93
專業技能			
2.2.1 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。	4.00	4.25	

表 4-23 總務向度二第三回問卷結果分析（續）

2.2.2 能正確運用「建築法」規執行相關業務。	3.00	4.00	3.89
2.2.3 能接受專業訓練正式取得採購人員專業證照。	4.00	5.00	4.62
2.2.4 能依公平交易法令執行學校採購工作。	4.00	5.00	4.24
2.2.5 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。	4.00	5.00	4.31
2.2.6 能辦理學校消防設備維修檢測業務。	4.00	4.25	4.20
2.2.7 能執行政府教育環保政策法令。	4.00	4.00	4.12
2.2.8 能維持學校飲用水安全與設備維護。	4.00	5.00	4.43
2.2.9 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。	4.00	4.25	4.08
2.2.10 能組織防護團辦理民防業務。	3.00	4.00	3.58
2.2.11 能善用網路資源隨時掌握最新政令與法規。	4.00	5.00	4.24
2.2.12 能管理教育服務役男工作暨考核作業。	4.00	4.00	4.08
2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項。	3.00	4.00	3.74
2.2.14 能營造無障礙校園環境空間。	4.00	4.00	4.08
專業態度			
2.3.1 能「依法行政」處理總務業務。	4.00	5.00	4.70
2.3.2 能謹慎持穩執行總務法令與職掌。	4.75	5.00	4.77

將上列總務向度二之需要程度作統計，整理如下表 4-24：

表 4-24 總務向度二指標需要程度統計

指標需要程度	指標項數	指標比例
極為需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00）	1 項	3%
很需要指標（Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00）	23 項	74%
普通需要指標（Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00）	7 項	23%
未入選取指標（不屬於上述範圍）	0 項	0%

此一總務向度指標中，亦可清楚看出，整體而言，「很需要指標」佔大部分，比例上達 74% 。並且，在所有 31 項指標中，全部均屬於「被需要指標」，將納入指標建構系統中。

其中，「極爲需要指標」僅佔一項，即『2.1.3 能瞭解「政府採購法」及其子法』。有關政府採購法之運用，在國民小學總務現場之重要性是爲不容置疑必備工作能力，不懂且不會使用，將使總務工作窒礙難行，癱瘓學校組織效能。

在「普通需要指標」部分共有 7 項指標列入，其中，『能瞭解「主計法」規相關學校管理知識』，『2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制』，『2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項』，以上三項指標乃屬於主計工作範疇，總務主任僅擔任監督角色，並非直接業務承辦人，故需要程度傾向於普通需要。再者，『2.1.10 能瞭解「民防法」規相關學校管理知識』，『2.2.10 能組織防護團辦理民防業務』，此二項指

標乃屬於民防事務，隨著國家社會政府機構的專業分工，以及敵我意識的消弱，在辦理學校安全防護的重要性上，漸漸交由社區警局加強民防工作，總務主任在此職責傾向於做好內部控管，場地租借設備開放等管理。另外，『2.2.1 能正確運用「營繕法」規執行相關業務』，此一能力乃於學校建築時，能夠對建築各項工作有所掌握與瞭解，進而監督各項工程進行。在現今學校對此管理上，總務主任將偕同建築師進行各項監督工作事宜，並且主要角色扮演人爲建築師，而非總務主任，故此非主任主要專業所在，僅作協辦，在整體評論之下，列爲普通需要程度。最後，『2.1.14 能瞭解「殘障福利法」規相關學校管理知識』，此指標主要涉及各項無障礙環境空間營造等概念，除此硬體建設有關總務外，其餘部分尚且未有直接關聯。

另外，在此說明，進行第三回問卷調查時，一位專家表示，研究者在敘述專業知識法令文字標點符號上有所不妥之處需作修正。舉例如指標『2.1.1 能瞭解「營繕法」規相關學校管理知識』，其中，「營繕法」，不應予以『「 」』，否則刪除「規」字，保留『「 」』。如此一來，將使文字修辭更爲流暢。此乃非常適切建議，研究者乃依照此一建議作修正，在未來最後指標建構完成系統上作更正。

（三）總務向度三組織架構經營與管理統計結果與討論

此一向度中，共計規劃有，專業知識 5 項指標，專業技能 11 項指標，專業態度 5 項指標。共有 21 項指標，以下表 4-25 整理第三回指標問卷結果統計數據。

表 4-25 總務向度三第三回問卷結果分析

指標內容	Q1	Q3	M
專業知識			
3.1.1 能瞭解營養午餐作業要點。	4.00	5.00	4.16
3.1.2 能瞭解總務處所屬各組工作職掌。	4.00	5.00	4.70
3.1.3 能瞭解工友管理作業要點。	4.00	5.00	4.66
3.1.4 能瞭解主計工作相關作業要點與流程。	4.00	4.00	4.00
3.1.5 能瞭解公文作業系統管理知識。	4.00	4.00	4.00
專業技能			
3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。	4.00	5.00	4.35
3.2.2 能管理總務處所屬各組工作業務。	4.00	5.00	4.39
3.2.3 能辦理工友考核作業。	4.00	5.00	4.62
3.2.4 能依專長分配工友工作內容。	4.00	5.00	4.43
3.2.5 能正確執行主計相關業務。	4.00	4.00	3.85
3.2.6 能運用科學方法管理公文作業系統。	4.00	4.00	3.89
3.2.7 能監督協辦營養午餐作業。	4.00	4.00	3.93

表 4-25 總務向度三第三回問卷結果分析（續）

3.2.8 能適時適當充實教學設備。	4.00	4.00	4.16
3.2.9 能適時維護軟硬體設施。	4.00	5.00	4.31
3.2.10 能精確保管學校重要文件、契據及印章。	4.00	5.00	4.58
3.2.11 能開源節流撙節運用各項經費。	4.00	5.00	4.58
專業態度			
3.3.1 能注重師生福利設施。	4.00	5.00	4.27
3.3.2 能抱持熱情服務之心提供各項行政支援。	4.00	5.00	4.54
3.3.3 能體恤同仁適時給予協助。	4.00	5.00	4.62
3.3.4 能與同仁分享工作成果並將功績歸屬於同仁。	4.00	5.00	4.58
3.3.5 能兼具節約與慎重觀念管理財產與採購。	4.00	5.00	4.74

將上列總務向度三之需要程度作統計，整理如下表 4-26：

表 4-26 總務向度三指標需要程度統計

指標需要程度	指標項數	指標比例
極為需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00）	0 項	0%
很需要指標（Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00）	21 項	100%
普通需要指標（Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00）	0 項	0%
未入選取指標（不屬於上述範圍）	0 項	0%

在此一總務向度指標中，全部 21 項皆歸類爲很需要指標，其餘極爲需要及普通需要指標皆無指標列入。此一向度乃歸類有關總務主任下屬組織單位的管理與經營，各項業務與能力皆與主任切身相關，也都需要各種處理技巧始能勝任，故全數納入很需要指標系統中。其中，營養午餐辦理部分，整體而言，儘管午餐辦理有專屬小組承接辦理，然而各國民小學也都傾向於交由總務處室來執行與監督，故此項指標存有 75% 專家認爲該列入很需要程度。

（四）總務向度四專業知能理解與執行統計結果與討論

此一向度中，共計規劃有，專業知識 9 項指標，專業技能 17 項指標，專業態度 2 項指標。共有 28 項指標，以下表 4-27 整理第三回指標問卷結果統計數據。

表 4-27 總務向度四第三回問卷結果分析

指標內容	Q1	Q2	M
專業知識			
4.1.1 能瞭解學校各項中長期發展願景。	4.00	5.00	4.35

表 4-27 總務向度四第三回問卷結果分析（續）

4.1.2 能具備知識管理概念架構。	4.00	4.00	4.04
4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。	4.00	4.00	3.93
4.1.4 能瞭解學校經常門資本門經費概念。	4.00	4.00	4.12
4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。	4.00	5.00	4.27
4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業暨財物勞務採購知識。	4.00	5.00	4.54
4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。	4.00	5.00	4.20
4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。	4.00	4.25	4.16
4.1.9 能熟稔支出憑證作業流程。	4.00	5.00	4.31
專業技能			
4.2.1 能擬定總務行政中長期學校發展計畫。	4.00	5.00	4.43
4.2.2 能依學校地域特色建構學校整體發展藍圖。	4.00	4.00	4.20
4.2.3 能依據學校發展藍圖凝聚意見規劃校舍建築。	4.00	4.00	4.08
4.2.4 能辦理電子採購招標作業事宜。	4.00	5.00	4.47
4.2.5 能辦理營繕工程發包作業以及財物勞務採購。	4.00	5.00	4.74
4.2.6 能辦理採購訪價流程。	4.00	5.00	4.50
4.2.7 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。	4.00	5.00	4.66
4.2.8 能運用知識管理於總務工作上。	4.00	5.00	4.31
4.2.9 能依會計程序處理收支流程作業。	4.00	4.00	4.08
4.2.10 能督導會計部門按時領發教職員工薪津。	4.00	4.00	4.00
4.2.11 能掌握學校各項經費使用及執行進度。	4.00	5.00	4.31
4.2.12 能編製學校各項爭取經費之預算書及決算書。	4.00	5.00	4.35
4.2.13 能掌握學校每年經常門資本門之預算。	4.00	4.00	4.16
4.2.14 能規劃督導學生各項收費事宜。	4.00	4.25	4.12
4.2.15 能編造財產目錄及增減登記。	4.00	4.00	4.04
4.2.16 能掌握全校財產動態。	4.00	5.00	4.24
4.2.17 能評估申購的需求及績效。	4.00	4.00	4.20
專業態度			
4.3.1 能具備總務知識管理精神。	4.00	5.00	4.66
4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。	4.00	5.00	4.50

將上列總務向度四之需要程度作統計，整理如下表 4-28：

表 4-28 總務向度四指標需要程度統計

指標需要程度	指標項數	指標比例
極為需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00）	0 項	0%
很需要指標（Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00）	28 項	100%
普通需要指標（Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00）	0 項	0%
未入選取指標（不屬於上述範圍）	0 項	0%

此一總務向度，同向度三，全數 28 項歸類於很需要程度。此向度乃有關於

總務主任專屬業務執行上所應具備的各項能力，條條切身，條條重要，怠忽不得。並且，在學校行政管理中，此一向度之各項專業能力具有「難以取代性」。換言之，在學校營運上，除了總務主任及總務部門能夠對此類相關業務承接外，其餘處室如無曾經親身臨床接辦者，將不知如何入門與作業，無論在財產管理，採購手續承辦與監控，營繕工程有效掌握，經費控管與核銷等等。因此，每一指標能力深具獨立性與特有性，故列爲很需要指標。

（五）總務向度五日常事務辦理與應變統計結果與討論

此一向度中，共計規劃有，專業知識 5 項指標，專業技能 12 項指標，專業態度 3 項指標。共有 20 項指標，以下表 4-29 整理第三回指標問卷結果統計數據。

表 4-29 總務向度五第三回問卷結果分析

指標內容	Q1	Q3	M
專業知識			
5.1.1 能具備校園景觀美學知識。	4.00	4.00	4.12
5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識。	4.00	4.00	3.89
5.1.3 能熟悉校園場地開放管理辦法。	4.00	4.00	4.16
5.1.4 能瞭解學校各項器材設備使用方式及維修知識。	4.00	4.25	4.20
5.1.5 能具備校園永續經營規劃知識。	4.00	5.00	4.31
專業技能			
5.2.1 能管理校園場地開放。	4.00	4.25	4.24
5.2.2 能合理調配使用學校各場所及設備。	4.00	5.00	4.27
5.2.3 能簡易維修壞損器材設備。	3.75	4.00	3.89
5.2.4 能建立學校「建築暨設備使用週期履歷表」。	4.00	4.00	3.93
5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。	4.00	5.00	4.24
5.2.6 能佈置規劃校園環境建設。	4.00	5.00	4.24
5.2.7 能規劃並實施學校資源與社區共享計畫。	4.00	4.00	4.04
5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。	3.00	4.00	3.70
5.2.9 能維持各項設備正常運作進行。	4.00	5.00	4.20
5.2.10 能掌握業務執行時間與進度。	4.00	5.00	4.31
5.2.11 能建立學校設備維修通報改善系統。	4.00	5.00	4.39
5.2.12 能蒐集建立「校史」資料。	4.00	4.00	4.16
專業態度			
5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。	4.00	5.00	4.58
5.3.2 能嚴謹面對工作執行時間與限制。	4.00	5.00	4.74
5.3.3 能無畏管理繁雜事務耐心有恆執行各項業務。	4.75	5.00	4.77

將上列總務向度五之需要程度作統計，整理如下表 4-30：

表 4-30 總務向度五指標需要程度統計

指標需要程度	指標項數	指標比例
極為需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00）	0 項	0%
很需要指標（Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00）	18 項	90%
普通需要指標（Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00）	2 項	10%
未入選取指標（不屬於上述範圍）	0 項	0%

此一總務向度中，同上述四大總務向度一般，很需要指標所佔比例最高，達 90% ，其中僅有兩項指標列爲普通需要指標部分。此二項爲，「5.2.3 能簡易維修壞損器材設備」，「5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力」。此兩項能力皆屬基層管理運作能力，屬於「身體力行」使用能力。一般而言，總務主任平日事務繁瑣，監控大小事物，多屬運籌帷幄之勞心工作範疇。相對而言，在勞力上，多交由下屬組織編製之承辦人作執行。故此二項能力，在整體上較偏向於普通需要層級，而非極爲或很需要之必備專業能力。然而，研究者在此必須再述先前所言，學校曾極不同，總務主任背負任務亦有很大不同。小學校編製小，很多事務執行最後主任仍需有所準備始能有效執行，故上可列入普通需要層級。意即，主任尚且需要此一專業能力以求順利完成各項業務辦理。

以上五大總務向度之統計分析，清楚呈現了指標需要程度的分佈與說明，也提供了本研究指標最後的驗證工作。由此，本研究每一指標已告確立完成，以下章節將歸納總結指標系統。

二、指標四分位差分析討論

指標四分位差數值在本研究中，是爲判斷該項指標在所有專家小組成員決定當中，是否該繼續研討或是確立指標已告討論完畢之最主要依據。因此，是爲研究關鍵所在。再者，在本研究規劃中，德懷術第三回乃爲最後一次之專家紙筆互動溝通。就此，第三回之每一指標四分差，可謂判定專家是否對該指標已達「共識」，而決定研究結束之最後判定標準。

依上論點，整理分析討論第三回指標四分差資料如下。首先呈現整體指標四分差統計表 4-31：

表 4-31 第三回問卷結果指標四分位差統計

四分位差	指標數量
Q≦0.60	124 項
0.60＜Q≦1.00	0 項
Q＞1.00	0 項

本研究進行至德懷術第二回時，所有指標已呈現意見「一致性」，也就是說，所有的專家對於指標觀點已達到「共識」階段，本可就第二回資料作最後結論即可。然而，研究者爲求研究更具嚴謹性，仍繼續進行德懷術第三回問卷施測，以求作更嚴密的研究流程，並期望能讓研究結論更具可信度以及呈現充分理由作推論。以下就四分位差作結論分析。

（一）專家小組對所有指標觀點達「高度一致性」

經過了連續三回來回問卷相互回應施測之後，26 位專家對 124 項國民小學專業能力指標，數據顯示，意見已呈現高度一致性。顯示，經過三回德懷術研究流程之後，專家小組所有成員對於指標系統中的每一項專業能力其需求程度如何已達到高度共識，並取得足夠依據，建立起國民小學總務主任專業能力指標。

（二）第三回問卷研究共識程度更高於第二回

在第二回問卷中，資料呈現有 7 項指標，其共識觀點尚在「中度一致性」的階段。然而，在第三回問卷之後，所有指標四分位差值已達「高度一致性」；再者，在第二回中，有 8 項指標其四分位差值爲 0，代表著至少 75% 以上的專家對此 8 項指標，其意見完全一致，沒有任何差異。然而，來到第三回之後，已有 39 項指標，其四分位差值爲 0。意即，對這 39 項指標，至少有 75% 以上的專家意見完全相同。因此，上述兩項資料呈現，顯示第三回研究流程其共識程度更高於第二回研究流程，意見更達一致性。

（三）確認指標系統需求程度與信效度

本研究國民小學總務主任專業能力指標系統，從一開始的文獻探討，到專家諮詢作業，再到三回合的德懷術問卷調查流程。經過了層層驗證，最後在 26 位國小總務現場專家的認定下，對指標系統所有的觀點與論述已到達到高度的共識，研究結果呈現全體的高度一致性，代表著對指標系統的所有意見呈現高度的一致。因而，對此國民小學總務主任專業能力指標之建構內容，將是深具信度與效度；其所呈現出之各指標需求程度，將能夠實際帶給全國各國民小學總務現場

作實務與理論操作參照之用。

（四）確立指標已達研究完成階段

經由層層驗證，只爲求指標建構流程能夠取信於大眾。然而，如何確立指標研究已告完成呢？答案在於，四分差。意即，當專家對所有指標之意見陳述圈選值，其四分差皆小於 1 時，即達指標共識中度一致性，就可完成指標研討。然而，本研究計畫專家對指標共識程度，更是高於指標研討結束參照值，Q＜1。而是所有指標達意見高度一致性，即 Q＜0.6，顯示，不僅僅指標已夠完成，更是在高度共識程度下完成，深感心慰。

第四節　國民小學總務主任專業能力指標

本研究最終目的爲建構出完整之國民小學總務主任專業能力指標，在經由層層研究驗證之後，最後已達完成。其中，研究者爲求指標系統更爲明確以作總務主任工作現場各種需求參照，研擬將指標系統歸類爲三大方向，分別爲極爲需要指標，很需要指標，普通需要指標，以下將完整建立各需要層次指標。再者，研究過程中，研究者對國民小學總務主任專業能力暨指標的需求及看法，條列成意見調查形式，對研究專家作調查，其結果將提供本研究對總務主任專業能力的型塑趨勢與重要性作判斷依據，並將此一結果整理分析於本節中。

壹、歸納詳列三大需要程度指標

本研究，從文獻分析，至專家諮詢作業，再到德懷術三回合研究流程，最後建構整理出 124 項國民小學總務主任專業能力指標。研究過程中，依專家對每一指標的認定，對指標進行需要程度值的判定，以求更明確符合總務主任的各項能力需求。因此，研究者乃將指標需要程度區分爲三大層次，分別爲極爲需要指標，很需要指標，普通需要指標。以下將整體指標需要程度統計資料如下表 4-32：

表 4-32 整體指標需要程度統計分配

指標需要程度	指標項數	指標比例
極為需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00）	3 項	2%
很需要指標（Q1≧4.00，4.00≦Q3＜5.00）	111 項	90%
普通需要指標（Q1≧3.00，3.00≦Q3＜4.00）	10 項	8%
未入選取指標（不屬於上述範圍）	0 項	0%

經由上述統計資料，可清楚看出，其中，很需要指標有 111 項，佔整體 90 % ，爲數最多。另兩需求層次，極爲需要指標 3 項，普通需要指標 10 項，共佔 10% ，儘管所佔不多，但仍深具參照價值，研究者並於本章第二節中有過詳細討論。在此，最後將統整歸納指標系統，並區分爲三大需要層次，依序爲極爲需要，很需要，普通需要。以下將各層次需要指標詳列整理。

一、極為需要之國民小學總務主任專業能力指標

在國民小學總務主任專業能力指標系統中，有 3 項指標列爲極爲需要程度。其中，總務向度一專業知識 1 項，專業技能 1 項；總務項度二專業知識 1 項，內容如下表 4-33。

表 4-33 極為需要之國民小學總務主任專業能力指標

總務向度	專業領域	指標內容
總務行政溝通與處理	專業知識	1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定。
	專業技能	1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。
相關法令認知與運用	專業知識	2.1.3 能瞭解政府採購法及其子法。

二、很需要之國民小學總務主任專業能力指標

在國民小學總務主任專業能力指標系統中，有 111 項指標列爲很需要程度。其中，總務向度一有 22 項，總務向度二有 23 項，總務向度三有 21 項，總務向度四有 28 項，總務向度五有 18 項，以下內容呈現。

（一）總務行政溝通與處理之很需要指標

總務向度一在「很需要指標」範圍中，經專家驗證，共有 22 項指標。其中專業知識 2 項，專業技能 17 項，專業態度 3 項，內容如下表 4-34。

表 4-34 總務行政溝通與處理之很需要指標

總務向度	專業領域	指標內容
總務行政溝通與處理	專業知識	1.1.1 能分析採購案廠商營運資訊。
		1.1.3 能瞭解總務處各項會議開會運作模式。
	專業技能	1.2.1 能主持總務處各項會議。
		1.2.2 能具備行政組織間溝通協調能力。
		1.2.3 能建立與上級主管機關良好溝通管道。
		1.2.4 能協助校長建立學校良好形象暨聯繫網脈。

表 4-34 總務行政溝通與處理之很需要指標（續）

		1.2.5 能擔任校長與同仁溝通橋樑。
		1.2.6 能協助學校各處室舉辦活動。
		1.2.8 能擬定總務行政規章及工作計畫。
		1.2.9 能建立採購需求廠商脈絡網。
		1.2.10 能維持鞏固與學校往來交易優良廠商供需關係。
		1.2.11 能建立與校外各行業專業組織夥伴諮詢關係。
		1.2.12 能正常運作每年家長會組織。
		1.2.13 能建立與家長會良好互動關係。
		1.2.14 能協助辦理學校教職員工親師活動。
		1.2.16 能激勵同仁工作士氣完成交付工作。
		1.2.17 能建立與執行教職員工福利互助章程條例。
		1.2.18 能處理校園重大危機事件。
	專業態度	1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。
		1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。
		1.3.3 能冷靜面對學校突發危機事件。

（二）相關法令認知與運用之很需要指標

總務向度二在「很需要指標」範圍中，經專家驗證，共有 23 項指標。其中專業知識 10 項，專業技能 11 項，專業態度 2 項，內容如下表 4-35。

表 4-35 相關法令認知與運用之很需要指標

相關法令認知與運用	專業知識	2.1.1 能瞭解營繕法規相關學校管理知識。
		2.1.2 能瞭解建築法規相關學校管理知識。
		2.1.4 能瞭解公平交易法規相關學校管理知識。
		2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。
		2.1.6 能瞭解消防法規相關學校管理知識。
		2.1.7 能瞭解政府教育環保政策與法令。
		2.1.8 能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」。
		2.1.11 能瞭解各行業附設兒童遊樂設施安全管理規範。
		2.1.12 能瞭解教育服務役法規。
		2.1.15 能瞭解身心障礙者保護法規相關學校管理知識。
	專業技能	2.2.1 能正確運用營繕法規執行相關業務。
		2.2.3 能接受專業訓練正式取得採購人員專業證照。
		2.2.4 能依公平交易法令執行學校採購工作。
		2.2.5 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。
		2.2.6 能辦理學校消防設備維修檢測業務。
		2.2.7 能執行政府教育環保政策法令。
		2.2.8 能維持學校飲用水安全與設備維護。
		2.2.9 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。
		2.2.11 能善用網路資源隨時掌握最新政令與法規。
		2.2.12 能管理教育服務役男工作暨考核作業。
		2.2.14 能營造無障礙校園環境空間。

	專業態度	2.3.1 能「依法行政」處理總務業務。
		2.3.2 能謹慎持穩執行總務法令與職掌。

（三）組織架構經營與管理之很需要指標

總務向度三在「很需要指標」範圍中，經專家驗證，共有 21 項指標。其中專業知識 5 項，專業技能 11 項，專業態度 5 項，內容如下表 4-36。

表 4-36 組織架構經營與管理之很需要指標

組織架構經營與管理	專業知識	3.1.1 能瞭解營養午餐作業要點。
		3.1.2 能瞭解總務處所屬各組工作職掌。
		3.1.3 能瞭解工友管理作業要點。
		3.1.4 能瞭解主計工作相關作業要點與流程。
		3.1.5 能瞭解公文作業系統管理知識。
	專業技能	3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。
		3.2.2 能管理總務處所屬各組工作業務。
		3.2.3 能辦理工友考核作業。
		3.2.4 能依專長分配工友工作內容。
		3.2.5 能正確執行主計相關業務。
		3.2.6 能運用科學方法管理公文作業系統。
		3.2.7 能監督協辦營養午餐作業。
		3.2.8 能適時適當充實教學設備。
		3.2.9 能適時維護軟硬體設施。
		3.2.10 能精確保管學校重要文件、契據及印章。
		3.2.11 能開源節流撙節運用各項經費。
	專業態度	3.3.1 能注重師生福利設施。
		3.3.2 能抱持熱情服務之心提供各項行政支援。
		3.3.3 能體恤同仁適時給予協助。
		3.3.4 能與同仁分享工作成果並將功績歸屬於同仁。
		3.3.5 能兼具節約與慎重觀念管理財產與採購。

（四）專業知能理解與執行之很需要指標

總務向度四在「很需要指標」範圍中，經專家驗證，共有 28 項指標。其中專業知識 9 項，專業技能 17 項，專業態度 2 項，內容如下表 4-37。

表 4-37 專業知能理解與執行之很需要指標

專業知能理解與執行	專業知識	4.1.1 能瞭解學校各項中長期發展願景。
		4.1.2 能具備知識管理概念架構。
		4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。
		4.1.4 能瞭解學校經常門資本門經費概念。
		4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。
		4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業暨財物勞務採購知識。

表 4-37 專業知能理解與執行之很需要指標（續）

		4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。
		4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。
		4.1.9 能熟稔支出憑證作業流程。
	專業技能	4.2.1 能擬定總務行政中長期學校發展計畫。
		4.2.2 能依學校地域特色建構學校整體發展藍圖。
		4.2.3 能依據學校發展藍圖凝聚意見規劃校舍建築。
		4.2.4 能辦理電子採購招標作業事宜。
		4.2.5 能辦理營繕工程發包作業以及財物勞務採購。
		4.2.6 能辦理採購訪價流程。
		4.2.7 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。
		4.2.8 能運用知識管理於總務工作上。
		4.2.9 能依會計程序處理收支流程作業。
		4.2.10 能督導會計部門按時領發教職員工薪津。
		4.2.11 能掌握學校各項經費使用及執行進度。
		4.2.12 能編製學校各項爭取經費之預算書及決算書。
		4.2.13 能掌握學校每年經常門資本門之預算。
		4.2.14 能規劃督導學生各項收費事宜。
		4.2.15 能編造財產目錄及增減登記。
		4.2.16 能掌握全校財產動態。
		4.2.17 能評估申購的需求及績效。
	專業態度	4.3.1 能具備總務知識管理精神。
		4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。

（五）日常事務辦理與應變之很需要指標

總務向度五在「很需要指標」範圍中，經專家驗證，共有 18 項指標。其中專業知識 5 項，專業技能 10 項，專業態度 3 項，內容如下表 4-38。

表 4-38 日常事務辦理與應變之很需要指標

日常事務辦理與應變	專業知識	5.1.1 能具備校園景觀美學知識。
		5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識。
		5.1.3 能熟悉校園場地開放管理辦法。
		5.1.4 能瞭解學校各項器材設備使用方式及維修知識。
		5.1.5 能具備校園永續經營規劃知識。
	專業技能	5.2.1 能管理校園場地開放。
		5.2.2 能合理調配使用學校各場所及設備。
		5.2.4 能建立學校建築暨設備使用週期履歷表。
		5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。
		5.2.6 能佈置規劃校園環境建設。
		5.2.7 能規劃並實施學校資源與社區共享計畫。
		5.2.9 能維持各項設備正常運作進行。
		5.2.10 能掌握業務執行時間與進度。
		5.2.11 能建立學校設備維修通報改善系統。

表 4-38 日常事務辦理與應變之很需要指標（續）

		5.2.12 能蒐集建立校史資料。
	專業態度	5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。
		5.3.2 能嚴謹面對工作執行時間與限制。
		5.3.3 能無畏管理繁雜事務耐心有恆執行各項業務。

三、普通需要之國民小學總務主任專業能力指標

在國民小學總務主任專業能力指標系統中，有 10 項指標列爲普通需要程度。其中，總務向度一有 1 項，總務向度二有 7 項，總務向度五有 2 項，內容如下表 4-39。

表 4-39 普通需要之國民小學總務主任專業能力指標

總務向度	專業領域	指標內容
總務行政溝通與處理	專業技能	1.2.15 能運用各種合法管道協助校長為校爭取各項經費補助。
相關法令認知與運用	專業知識	2.1.9 能瞭解主計法規相關學校管理知識。
		2.1.10 能瞭解民防法規相關學校管理知識。
		2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制。
		2.1.14 能瞭解殘障福利法規相關學校管理知識。
	專業技能	2.2.2 能正確運用建築法規執行相關業務。
		2.2.10 能組織防護團辦理民防業務。
		2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項。
日常事務辦理與應變	專業技能	5.2.3 能簡易維修壞損器材設備。
		5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。

綜合上列三大需要程度指標系統，我們可以清楚瞭解到，每一指標皆達「被需要程度」。換言之，整體陳列之各項專業能力，皆是現今身爲國民小學總務主任在工作現場所必須擁有的執行能力；否之，將直接或間接影響工作服務品質，甚至破壞整體組織效能，缺乏專業與創造之工作表現。就此，研究者建立三大指標需求系統，其目的，消極而言，乃在於因應不同情境之總務應對與挑戰，免於職務上之擔心與不安全感，甚而避免不必要之罰責；積極而言，更是期待身爲總務主任角色扮演者，能夠不斷在工作崗位上，藉由這些指標的指引，循序漸進，有條不紊，逐步走向工作創意，進而營造團隊專業，逐日提升服務品質之優良組織。

貳、專家對國民小學總務主任專業能力指標意見調查之分析與討論

本研究之緣由，乃爲研究者於國民小學總務現場擔任主任一職角色，多年來

深切感受到，工作壓力與任務困難度日益增長，如無具備各項專業能力，實為難以勝任，更別談工作順心與職務上追求自我實現了。因此，有了建構總務主任專業能力指標之想法，藉此用以提供各項工作執行之參照；更進一步，將可提供給有意從事總務主任一職之教育人員作為職務規劃努力規準，以及學校總務組織經營管理之依據。另一方面，研究者為求更深入確認整體學校經營潮流與趨勢，特於在研究執行當中，規劃有意見調查部分。其乃針對本研究之總務專家，計有全國各縣市總務主任專家 17 位，以及德懷術專家小組 26 位，共計 43 位總務專家進行意見調查。用以更明確瞭解現今國民小學工作現場對建構總務主任專業能力指標之看法，以求呈現出本研究結論對於國民小學之「需要度」，進一步驗證本研究之學術性與價值性。

研究者設計調查之意見選項有以下三題：

題目一：國民小學是否應建立總務主任專業能力指標？

題目二：政府單位是否應建立更多元管道以讓總務主任充實專業知能？

題目三：建構總務主任專業能力指標提供學校作參照是否對學校行政校務發展具有幫助？

以下就上述三項意見調查作資料呈現與分析討論：

一、意見調查次數分配統計

經由專家諮詢 17 位專家，德懷術 26 位專家，共 43 位專家群意見陳述，得出以下統計表 4-40、表 4-41、表 4-42。

（一）題目一：「國民小學是否應建立總務主任專業能力指標？」

表 4-40 指標意見調查題目一次數分配

意見陳述	專家人次	百分比
極為需要	19	44.2%
很需要	22	51.2%
普通	2	4.7%
不需要	0	0%
極不需要	0	0%

（二）題目二:「政府單位是否應建立更多元管道以讓總務主任充實專業知能？」

表 4-41 指標意見調查題目二次數分配

意見陳述	專家人次	百分比
極為需要	23	53.5%
很需要	20	46.5%
普通	0	0%
不需要	0	0%
極不需要	0	0%

（三）題目三:「建構總務主任專業能力指標提供學校作參照是否對學校行政校務發展具有幫助？」

表 4-42 指標意見調查題目三次數分配

意見陳述	專家人次	百分比
有幫助	43	100%
沒有幫助	0	0%
不知道	0	0%

二、意見調查綜合分析討論

經由上述意見調查次數分配可以清楚瞭解到,國民小學總務主任專業能力指標在現今總務工作現場是「被需要」的，以下作綜合討論：

（一）國民小學需要總務主任專業能力指標

在題目一中，問及國民小學是否應建立起總務主任專業能力指標，有 95.4% 的專家認爲「很需要」,其中並有 44.2% 專家認爲「極爲需要」。資料呈現出，建立此指標將讓總務主任工作上有更明確的依循標準,並朝更專業的方向建構自己在工作上的各項應對能力，以備有更全方位的能力來面對工作挑戰。

（二）指標提供學校總務處組織發展方向

指標系統不僅僅單方面提供給總務主任一人作參照，就整體而言，對學校總務處組織發展亦極具參考價值。題目三中，問及，建構指標以供學校參照是否對學校行政校務發展具有幫助？所有參與意見調查的 43 位專家，一致認爲是有幫助的。這已清楚告知，建構此指標不僅僅帶給總務主任一人的助益，對學校整體

發展亦有非常良好的對照準則，提供給組織作內部「質」向的改變。

（三）政府主管機關應提供多元專業學習

在學校朝向專業化發展過程中，政府教育主管機關勢必扮演積極催化角色，使能創造良好成效。無論是在課程學習提供上，或人事獎懲機制上。題目二中，有關政府單位是否應建立更多元管道以讓總務主任充實專業知能？有 53.5% 的專家認爲是極爲需要的，其餘專家也都認爲很需要。由此可清楚得知，在現今國民小學以及未來學校發展上，專業工作能力是必需要的，在此同時，專業學習管道與方式同樣也是要被重視與需要的。規劃提供一套教職員工專業學習之路，並配以良好的人事獎懲機制，強化良好的學習動力來源，將是政府教育主管機關在面對教育專業發展同時，所必須認真思考的課題。

（四）指標正面提升學校經營與管理

學校組織發展與經營需要多元的建言與刺激，才能夠與時俱進，迎向專業挑戰。時代的不停轉換，各行業亦呈現高度競爭壓力，無不使用渾身解數以因應壓力並尋求創發。隨之而生，即是專業能力的具備。學校經營管理乃屬整體大環境之下某一領域，自然跳脫不了此一競爭邏輯，就此，建構國民小學總務主任專業能力指標相信定能正面提升學校經營管理效能，帶動整體全面發展，迎接下一世代教育挑戰。

綜觀本研究計畫之進行，每一流程步驟與研究角度，從一開始的文獻分析整理專業能力要項，接著進行專家諮詢與德懷術第一回之歸納統整專業能力要項，最後德懷術第一回及第二回的問卷調查，在在呈現了國民小學總務主任專業能力指標是「被需要」的。同時也反應了，組織經營管理之潮流，將走向專業上之知識，技能與態度需求。專業能力具備，也是走上組織效能、創造，與自我實現必備先決條件。世界潮流如此，學校潮流亦爲如此。

參、綜合研究結果歸納要點

經由本研究的德懷術分析與文獻探討，研究者歸納以下的要點：

一、文獻分析探討國民小學總務主任工作職掌專業內涵

文獻分析之應用，在於處理本研究目的之一，探討國民小學總務主任工作職

掌專業內涵。

國民小學總務主任工作職掌範圍，隨著時代不停轉換，一直以來尚未給予清楚界定。研究者在本研究中，透過文獻分析方式，層層解析，使得以釐清各項工作概念，以及具體工作內涵。更進一步，從專業角度看總務工作，型塑總務專業化。依序探討有，總務處編制，總務主任之職務特性，總務主任之角色，總務主任之職責，總務主任例行執行工作事項，總務處組織內涵探討，總務處組織專業能力之探討等等。進而延伸至總務相關研究之探討，從相關研究，回應上述總務討論要點，相互結合驗證。最後，從專業能力角度再看總務主任工作，企圖以最廣、最深之角度，深度探討總務主任各項工作內涵，藉以呈現總務專業度，並正式建立總務主任專業能力要項，共有 114 項。

二、專家諮詢暨德懷術第一回最後整合國民小學總務主任專業能力要項

文獻分析、專家諮詢，以及德懷術第一回之應用，在於處理本研究目的之二，整合國民小學總務主任專業能力要項。

專家諮詢，德懷術第一回，其研究應用在於，將文獻分析之後所得結論，114 項國民小學總務主任專業能力要項，為求指標內容更加完整與無誤，以科學方式進行驗證。將指標內容交由，全國各縣市 17 位專家，以及德懷術專家小組 26 位，進行分析，作指標修正與增列。循序漸進，經由三階段研究流程之後，完整歸納了本研究所有專業能力要項內容，共 123 項。

三、德懷術第二回暨第三回分析國民小學總務主任專業能力指標需要程度

德懷術最後第二、第三回研究方法之應用，在於處理本研究目的之三，分析國民小學總務主任專業能力指標需要程度。

此兩研究流程，26 位專家將於來回問卷中，進行 123 項指標需要程度認定，並作修正。不斷的來回問卷，其目的乃在求取專家對指標的一致性看法，並於求得最終共識之後，建立最後結論。過程中，從問卷中求得各指標內容的四分位數 Q1 及 Q3，以及四分位差。四分位數在於探討指標的需要程度，四分位差在於確立專家觀點是否趨於一致，達成共識。研究結果發現，26 位專家，對於 123 項指標系統，皆在「高度一致性」的共同觀點下完成。並且，全部指標皆屬於「被需要」，在德懷術第二回之後，並增加一項指標，共有 124 項指標，共同建構此系統。進一步說明，其中，3 項指標屬於極為需要程度，111 項指標屬於很需要程度，10 項指標屬於普通需要程度。

四、依序進行三大研究方法最終建立國民小學總務主任專業能力指標

經由文獻分析，專家諮詢，德懷術三回合問卷調查，以上本研究三大研究方法之後，最後達成本研究最終目的，建立國民小學總務主任專業能力指標，共有124 項指標。並將研究成果提供國民小學總務處校務發展作參照，相繼完成本研究目的之四、之五，順利達成五大研究目的。

五、指標建構內容充分完整回應文獻分析之探討

本研究三大研究方法之一，文獻分析，在經由此一研究方法之後，整理得出國民小學總務主任專業能力要項內容共有 114 項。而完整走完三大研究方法之後，最後得出結論，共建立有 124 項指標內容。其中有指標文句重新修辭以求更爲通俗與貼切，多項指標整併讓內容更爲條理而分明，儘管如此，差異未見擴大，充分顯示完善與良好文獻分析過程之重要性。

文獻內容中提及，熊智銳（1997）歸納有總務主任一般行政能力有 29 項，專項行政能力共有 22 項。其中一般行政能力非本研究建構專業能力之最直接相關者，故僅採納少數幾項，或是合併雷同概念於總務向度一總務行政溝通與處理中。然而，其中專業行政能力 22 項，全部皆爲本指標歸納所有，充分顯示學者與現場總務專家對總務主任專業能力概念的一致性，亦進一步顯示本指標內容無論於學術上，或是實際應用上是一貫且相承。

第五章　結論與建議

第一節　研究發現

綜合本研究所有研究流程，有以下發現。本研究發現用以回應本研究目的之一，探討國民小學總務主任工作職掌內涵。

一、釐清國民小學總務主任工作內涵

研究者在本研究第二章中，針對國民小學總務主任工作內涵作了深入的探討與分析。發現到，不同層級學校中，總務主任工作內容也隨之不同而有差異。並對職務特性，角色扮演，職掌內涵，例行工作，總務處組織內涵以及專業能力等七大領域作深入探討與分析，層層分析述明國民小學總務主任各項工作性質，因而更加清楚瞭解了總務主任各項工作內涵，並將過去並總務主任工作不明確之處，做了非常清楚的界定。

二、總務相關研究呈現總務主任工作多元複雜且專業

在第二章文獻探討第二節中，研究者針對歷年對總務領域之相關研究作了層層的分析與探討。發現到，每一相關研究，意即象徵著，該總務領域的專業性與多面向。從採購，經費收支與預算，營繕工程，校園建築規劃，總務知識管理，角色期望與工作滿意度，工作壓力，專業能力等相關研究。處處呈現了總務主任工作的複雜度，其職務多元性更非能輕易勝任。

三、文獻顯示總務主任在專業能力發展上之重要性

經由層層文獻分析探討，研究者初步歸納國民小學總務主任工作能力計有114要項內容。在第二章第三節中，研究者結合學術上專業能力之定義，用以詮釋總務各工作專業性。由此，瞭解到總務主任在工作執行上，已進入專業領域世界，無論從專業知識，專業技能，專業態度上去作分析，皆一一符合專業之各定義，充分彰顯了總務主任工作專業業能力的重要性。如此，也進一步符合了，研究者以專業能力角度看總務主任職務之觀點，更加確立本研究對之於發展總務主

任專業能力，以求符應世界潮流之重要性。

四、建構國民小學總務主任專業能力指標在學校中是「被需要」的

在指標需要程度分析中，發現到，每一指標都是屬於「被需要」程度，顯示出，本指標系統 124 總務主任專業能力確實爲總務現場，於企圖達成專業所必備之能力。

另一層面探討，在問卷過程中，研究者設計有意見調查部分，乃針對全國 17 位專家，以及德懷術 26 位專家，共 43 位總務專家進行意見調查。100% 的專家一致認爲，本指標系統對國民小學而言，是有幫助的；同時也一致認爲總務主任及學校很需要此一指標。由此發現，國民小學總務主任朝向專業發展經營工作是必須的，同時，在實際總務工作中也是被需要的。主任擁有專業能力以服務學校，這是大環境潮流趨勢，身爲學校總務一員，應有此深刻體悟。

五、德懷術提供本研究結果良好立論依循

研究者從文獻探討德懷術初始，便已發現，德懷術研究法對之於發展學術領域有著良好的功能效益與貢獻。本研究依循此一良好功能，並借住德懷術發展學術特性，乃企圖藉此建構本研究目的。在經由三回研究流程之後，本研究目的在順利中完成，可謂完全符合德懷術之應用。並且發現到，德懷術應用成功與否，專家小組是關鍵。專家成員，從最初的資格認定，到決定人數，再到是否持續熱情參與，處處是關鍵。任一發展如有不符，將深深影響了研究結果的認定，完全決定了本研究的信度與效度。

第二節　研究結論

本研究結論用以回應本研究目的之二，整合國民小學總務主任專業能力要項；本研究目的之三，分析國民小學總務主任專業能力指標需要程度；本研究目的之四，建構國民小學總務主任專業能力指標。

一、指標提供組織發展良好參照依據

在過往研究中，並無相關研究直接論及國民小學總務主任專業能力指標，換

言之，國民小學總務主任專業能力指標尚無經過研究論證建立起。長久以來，總務工作給人印象，總是停留在「打雜」之層次，如無細細紛說，尚不知隨著整體教育大環境的轉變，各項事務的處理早已呈現複雜、專門、高效能的型態。再者，各行各業追求專業呈現，相對而言，總務工作亦迫感壓力。

回歸本研究，研究者經過三大研究流程，最後建立總務主任專業能力指標系統。如此一來，將打破總務「打雜」迷思，創造專業形象，亦走向專業發展。此一指標，不僅僅提供於主任個人本身專業成長，同時也連帶啓動組織成長機制，創造良好專業發展環境。

二、指標系統在專家意見高度一致性狀態下完成

經由三大研究方法，文獻分析，專家諮詢，德懷術三回合，有系統的探究之下，所有指標均在「高度一致性」的專家共識之下完成。整體研究過程，研究者首先規劃以文獻分析研究方式，從國民小學總務主任各項工作內涵作探討起，深度瞭解相關定義與工作現場之狀態，讓理論與實務密切結合，進而初步擬定各專業能力要項內容。有此內容之後，再交由全國各總務專家進行要項增修，提供寶貴現場意見。最後，交由嚴密的研究流程德懷術進行指標最後確認。經歷如此層層修正與科學探就，多次來回交流意見，最終，所有專家對指標內容，均在高度一致性的共識之下，即每一指標其問卷數據統計值四分爲差，均不超過 0.6，建立起國民小學總務主任專業能力指標內容。相信，此一指標系統存有高度的信度與效度。

三、完整建構國民小學總務主任專業能力指標

經由一連串研究方法探討與驗證，最後順利完成建構國民小學總務主任專業能力指標之任務，並得出指標內容共有 124 項，詳細要項內容參見附錄六。每項指標並在高度一致性的專家意見共識下通過，其中並將指標系統分爲五大向度，每一向度再依專業能力上之定義，細分三大專業領域，分別爲專業知識、專業技能，及專業態度。就總務向度而言，分別爲向度一總務行政溝通與處理，共有指標 24 項，其中，專業知識 3 項，專業技能 18 項，專業態度 3 項；向度二相關法令認知與運用，共有指標 31 項，其中，專業知識 15 項，專業技能 14 項，專業態度 2 項；向度三組織架構經營與管理，共有指標 21 項，其中，專業知識 5 項，專業技能 11 項，專業態度 5 項；向度四專業知能理解與執行，其中，專業知識 9 項，專業技能 17 項，專業態度 2 項，共有指標 28 項；向度五日常事務辦理與

應變，其中，專業知識 5 項，專業技能 12 項，專業態度 3 項，共有指標 20 項。

四、釐清總務主任相關應盡職責

指標系統尚未建構前，有些職責是否歸屬於總務主任掌管，在學校業務明訂中尚不十分明確，經由本研究 27 位專家深入探討已有初步共識與答案。發現到，124 項指標中，其中只有 3 項屬極爲需要指標（Q1＝5.00，Q3＝5.00），而 1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定，就屬一項，由此確知家長會相關業務是屬於總務處範圍。另外，1.2.14 能協助辦理學校教職員工親師活動。1.2.17 能建立與執行教職員工福利互助章程條例。3.2.7 能監督協辦營養午餐作業。5.2.12 能蒐集建立「校史」資料。這些指標都屬很需要範圍，因此，得出結論，儘管上述職務範圍或多或少因校而異，但大體而言，多屬於總務處職務所在。

五、學校層級不同指標需要程度亦不同

在建構過程中，發現到，在不同學校規模中，總務主任所扮演的相對性角色與肩負責任會有所不同與區別。在問卷調查中，專家亦表示此一看法，顯示大學校與小學校，總務主任所要執行的事情確實會有所差異。在總務向度五中，5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力，5.2.3 能簡易維修壞損器材設備，5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識，這些指標需求大都傾向於小學校總務主任所應具備者；反觀大學校主任其角色扮演多以「統領」或「督導」性質，而小學校在總務處人員編製缺乏情況下，對於基礎操作應用層面尚需加以執行。

儘管如此，指標需求程度會有所差別之傾向，但每一指標對於每一總務主任皆會有所接觸，在平日準備度上，對工作如要無畏任何挑戰，也都必須加以瞭解與準備。另一角度思考，每一位主任並非至始至終任職於同一所學校，有可能另謀他校，而轉換校園承接任務。綜上思考，具備本指標系統每一能力，是爲必須。

六、國民小學總務主任專業能力指標分為三大需要程度

本研究已順利建構一套完整總務主任專業能力指標，研究者爲求指標內容能夠更靈活運用於每一使用者與使用單位，同時間讓使用者以更適切的角度來運用此指標系統。因此，將指標系統分爲三大需要程度，分別爲極爲需要指標，很需要指標，普通需要指標。依需求層次的不同，將可依總務情境不同作指標個別使用。

其中極爲需要指標有 3 項，分別爲，1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定，1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態，2.1.3 能瞭解政府採購法及其子法。在 124 項指標系統中，僅有 3 項，佔整體比例 2% ，屬於極爲少數。如此亦可顯示，上述三項指標在總務現場的重要性以及常用性。再者，很需要指標佔絕大部分，共有 111 項，佔整體比例 90% ，顯示出本指標系統整體的重要性。另外，在普通需要指標部分有 10 項指標，佔整體比例 8% ，分別爲 1.2.15 能運用各種合法管道協助校長爲校爭取各項經費補助，2.1.9 能瞭解主計法規相關學校管理知識，2.1.10 能瞭解民防法規相關學校管理知識，2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制，2.1.14 能瞭解殘障福利法規相關學校管理知識，2.2.2 能正確運用建築法規執行相關業務，2.2.10 能組織防護團辦理民防業務，2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項，5.2.3 能簡易維修壞損器材設備，5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。上述十項指標儘管列入普通需要指標程度，但仍是總務主任所必須具備相關能力。

第三節　研究建議

研究建議用以回應本研究目的之五，將研究成果提供國民小學作相關建議。

壹、人員組織之建議

一、對國民小學總務主任之建議

本研究建構之專業能力指標，其主角爲國民小學總務主任，就此，本研究最直接貢獻乃於總務主任本身。因此，本指標系統於主任應用上，可作以下思考。

（一）現任總務主任善用本指標用以做好自我評鑑

現任主任在平日工作職掌準備上，可藉由本指標系統作一一自我檢視，察覺每一能力是否具備。如有不足之處，可就此加強學習與訓練，做好平日準備，以因應多變樣的總務挑戰，也能夠與時俱進，走向專業，全方位經營職務，以滿足各方工作需求。

（二）新任或儲備總務主任以本指標作爲職場學習目標

不僅僅是現任主任可以使用本指標，對於即將新任，以及有意擔任此一職務

之同仁者，亦可作學習參照。平日中，依此指標條列一一自我學習，做好準備。消極面而言，避免就任之初，不必要的摸索，而消磨了工作效率，影響所及乃爲全校教職員工生的相對權益；積極面而言，相信，在正式接任之後，必能以最爲自信之心境迎向工作任務，立即上手，創造優良工作績效，獲得各方工作認可。

二、對學校之建議

（一）指標作爲學校總務處領導與發展參考依循

指標內容豐富且多元，針對了總務處各項執行內容詳列其中。依此，身爲學校領導人校長亦可就此清楚瞭解總務處執行事項，有效掌握組織運作。也可以更爲宏觀的視野審視學校組織運作，有效分配工作量，增進組織和諧。另一層面，學校行政組織一年一年運作，終有組織承辦人更替之時刻。因此，如能於平日時節作好總務組織依循標準，年年交接，年年傳承，相信定能帶給學校最佳之總務發展，而本研究指標系統將是最爲完善之參考依據。

（二）指標作爲學校總務處評鑑審核標準之參照

在學校經營管理中，評鑑工作是組織發展重要環節之一。依循指標系統，將可給予總務處最爲適切之評鑑審核標準，內容巨細靡遺，且爲必備之專業能力，一能力處理一工作，缺一不可，如此層層考核，一一驗證，精確達到審核重點，有效做好組織評鑑工作。

三、對教育主管單位之建議

（一）藉指標內容瞭解學校總務處之工作面向

教育主管機關長久以來，一直處於至高點察看學校整體發展，並且主管機關之人員，常伴隨著個人職務的調整而有所更迭，因而對於學校總務單位未必能有足夠充分瞭解。就此，善用此一指標系統將可進一步提供給相關主管單位瞭解學校總務處工作事項之要點，如此將更能夠體察學校總務知之各項需求或困難之處，而給予適時適當的支援與協助，以求正面提升教育行政體系。

（二）依循指標有系統規劃相關課程培訓專業人才

指標內容已清楚列出，如此相信必能清楚瞭解到，身爲一位國民小學總務主任其所應具備的專業能力需要哪些，才足以應付工作。因此，教育主管單位如要有計畫協助學校發展，就總務組織而言，應藉指標系統需求能力設計一套培訓課

程，定期或不定期協助總務主任作課程研習，以補足總務主任各項能力。

貳、未來相關研究之建議

一、依學校層級再行精密細分國民小學總務主任專業能力指標

本研究在規劃上，指標系統以應用於每一國民小學總務處爲目標，最終本研究亦達成此一目標。然而，在研究過程中，研究者發現，在學校層級上共分三類學校規模，在不同學校大小之下，身爲總務主任一職之人員，其所肩負的責任亦有差異。因此，在未來研究上，爲求更精確適切於每一學校總務主任於專業能力指標上，依學校規模應可區分爲三大類別指標系統，一爲十二班以下層級學校總務主任專業能力指標，二爲十二班至二十四班層級學校總務主任專業能力指標，三爲二十五班以上層級學校總務主任專業能力指標。如此，更精確適合於每一位總務主任。

二、進行指標操作型定義相關研究

本指標系統對專業能力之詮釋與條列，乃以「概念性」模式建構。意即，每一專業能力指標皆以敘述方式詮釋每一能力目標，並無於實際「應用」層面上該如何達成來作說明，以及能力所達程度該如何評定。

因此，爲了達成全面廣泛並極爲有效使用本指標，研究者建議，在未來後續研究上，應將指標系統分爲三個層面。分別爲指標定義目標層面，指標操作應用層面，以及指標評鑑程度層面。依設立能力目標，進而執行應用，最終並評鑑所達程度，此一模式來建構整體指標系統。如此一來，將能夠使指標系統更爲全面，創造最大使用效益。

三、藉國民小學總務主任專業能力指標之建立擴大學校組織專業能力研究

經由對國民小學總務主任專業能力指標建構的成立，研究者發現到，在學校組織中，不僅僅是對總務主任可以進行專業能力上的分析與指標建立，在其他組織編制中，亦可進行專業能力上的指標建構。舉例如，對教務處的專業分析。隨著世代快速演化，教育觀每隔著幾年，即有不同的聲音與政策。反觀教育人員，如無隨時充實自我學能，作好學術涵養，將極爲容易陷入困惑中。因而失去了應有的專業素養，以及專業表現。因此，藉由此一方向的研究，確立起學校整體的

專業團隊，並結合以有效的學校評鑑作業，甚而增以令人鼓舞振奮的人事獎懲機制，相信在如此全面的規劃下，學校組織亦可創造出，有如民間企業單位般的高效能工作績效。專業，可從學校再出發。

四、推廣並建立總務主任專業證照機制

經由本研究過程，可以清楚瞭解到，國民小學總務主任工作內涵上的多元性與專業業性，其中建構出之國民小學總務主任專業能力指標更非每一國小同仁所能輕易勝任。就此，在往後相關研究上，應朝向建立總務主任專業證照制度，並確切推廣，以求學校總務處服務品質保證。

NTTU Library

參考文獻

壹、中文部分

王保進（1993）。*高等教育表現指標之研究*。國立政治大學教育研究所博士論文（未出版）。

古如毓（2003）。*政府採購法對國民小學總務行政影響之研究*。國立政治大學學校行政碩士班碩士論文（未出版）。

任晟蓀（2003）。*學校行政實務*。台北：五南。

吳俊瑩（2002）。*國民小學總務主任學校營繕工程實務工作知能之研究*。國立台南師範學院教師在職進修學校行政碩士班碩士論文（未出版）。

吳政達（1999）。*國民小學教師評鑑指標體系建構之研究－模糊德菲術、模糊層級分析法與模糊綜合評估法之應用*。政治大學教育研究所博士論文（未出版）。

吳淑琪（2001）。*雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意之研究*。國立中正大學教育研究所碩士論文（未出版）。

吳榮福（2002）。*台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究*。國立台南師範學院教師在職進修學校行政碩士班碩士論文（未出版）。

吳碧華（2001）。*餐飲連鎖業店經理專業能力分析之研究*。國立台灣師範大學家政教育研究所碩士論文（未出版）。

李隆盛（1988）。德爾菲預測術在技職教育上的應用。*工業職業教育*，7 卷，1 期，36-40。

李隆盛（1999）。能力分析方法與蝶勘（DACUM）法。載於國立台灣師範大學工業科技教育學系（編），*職場導向能力及課程發展研討會手冊*（頁 12-25）。台北市：國立台灣師範大學。

沈渼君（2002）。*中式宴會廳基層人員應具備專業能力：修正式德菲研究*。世新大學觀光學系碩士班碩士論文（未出版）。

汪明芳（1998）。*都會區國民小學總務行政電腦化研究*。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

林文鵬（2004）。*國民小學環境價值教育基本能力指標建構之研究*。屏東師範學院教育行政研究所碩士論文（未出版）。

林佑倍（2004）。*國中小生物多樣性教育內涵架構*。國立台北師範學院自然科學教育研究所碩士論文（未出版）。

林孟宗（1979）。*特殊教育師資專業能力分析研究*。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。

林明志（1998）。*學校建築生命週期履歷表之研究—以台北市國民小學爲例*。國立台灣大學土木工程學系碩士論文（未出版）。

林昇德（2000）。*我國緊急災難管理機制建立之研究*。國立政治大學研究所碩士論文（未出版）。

林振春（1992）。*社會調查*。台北市：五南。

林瑋茹（ 2003）。*幼托整合方案下托教人員專業能力指標建構之研究*。國立暨南國際大學碩士論文（未出版）。

林銘科（2003）。*國民小學總務主任工作特性知覺與工作壓力之研*究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文（未出版）。

邱淑芬、蔡欣玲（1996）。德爾菲預測術一種專家預測的護理研究方法。*護理研究*，4 (1)，92-98。

宣瑋華（2002）。*影響學校採購人員採購綠色產品之因素探討*。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文（未出版）。

柯佩伶（2004）。*國小英語教師教學專業能力指標建構之研究*。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文（未出版）。

胡雅萍（2001）。*北市公立國民小學營建工程預算編審作業現況之缺失與改善之研究*。國立交通大學經營管理研究所碩士論文（未出版）。

范秀春（2004）。*高職學生旅遊專業能力指標建構之研究*。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文（未出版）。

翁慧娟（1999）。*我國大學圖書館網站品質評估之研究*。國立台灣大學碩士論文（未出版）。

高麗雀（2003）。*台灣血液透析單位護理人員的執業能力內涵---護理模組課程之初期研究*。國立台北護理學院醫護教育研究所碩士論文（未出版）。

涂盛發（2003）。*國民小學辦理營養午餐關鍵成功因素之研究*。彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文（未出版）。

康文成（ 2003）。*精密模具設計分析專業能力鑑定標準之研究*。國立高雄第一科技大學碩士論文（未出版）。

張鈿富（1999）。*教育政策與行政－指標發展與應用*。台北：師大書苑。

許國忠（1997）。*國小自然科教科書評鑑參照標準之研究*。國立屏東師院學院碩士論文（未出版）。

郭嫈嫈（1989）。*基層農會家政指導員專業能力研究*。臺灣師範大學家政教育研

究所碩士論文（未出版）。
陳永芳（2003）。*台南縣市國民小學總務主任專業能力之研究*。國立台南師範學院教師在職進修教育行政碩士班碩士論文（未出版）。
陳伯璋（1994）。*中等學校修習教育專業科目及其學分之研究*。台北：教育部委託專案研究。台北：教育部。
陳怡君（2005）。*國民小學實習輔導教師專業能力指標之建構*。國立台東大學教育研究所碩士論文（未出版）。
陳錫港（2004）。*中部四縣市國民小學總務主任工作壓力與因應策略之研究*。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文（未出版）。
陳薇后（2004）。*台灣網路書店編輯專業能力之研究*。南華大學出版事業管理研究所碩士論文（未出版）。
彭國政（2003）。*桃竹苗四縣市國民小學總務處知識管理之調查研究*。國立新竹師範學院進修部學校行政碩士班碩士論文（未出版）。
游家政（1994）。*國民小學後設評鑑標準之研究*。國立台灣師範大學教育研究所博士論文（未出版）。
游家政（1996）。德懷術及其在課程研究上的應用。*花蓮師院學報*，6，1-24。
游培珍（2002）。*總務主任辦理採購業務其行政因應之研究*。國立台東師範學院教育研究所碩士論文（未出版）。
湯堯等（1999）。教育指標系統整合型研究。*行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告*。
黃佩琳（2002）。*晶圓製造業環境績效評估指標之建立研究*。國立台中師範學院環境教育研究所碩士論文（未出版）。
黃宜純（2003）。*美容與美髮沙龍店長專業能力分析研究*。國立台灣師範大學人類發展與家庭系博士論文（未出版）。
黃政傑（1993）。*課程評鑑*。台北：師大書苑。
黃政傑、李隆盛（1996）。*技職教育概論*。台北：師大書苑。
黃茂松（2004）。*高級中等學校門房警衛專業能力指標建構之研究*。台中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文（未出版）。
楊宜真（1999）。*傳播科技人才之能力需求與學程設計原則：修正式德菲研究*。國立交通大學傳播研究所碩士論文（未出版）。
楊昭景（1989）。*營養師的專業能力研究*。國立台灣師範大學家政教育研究所碩士論文（未出版）。
楊朝祥（1984）。*技術職業教育辭典*。三民書局，台北。

熊智銳（1997）。*國民小學總務行政*。台北：五南。

劉美娜（2004）。*從員額精簡政策探討勞務外包在國民小學實施之可能性研究—以桃園縣國民小學爲例*。元智大學管理研究所碩士論文（未出版）。

劉智豪（2003）。*國民小學校務評鑑委員評鑑專業能力指標建構之研究*。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

劉麗華（2000）。*主管管理才能評鑑 360 度回饋對受評者態度的影響*。中央大學人力資源管理研究所碩士學位論文（未出版）。

潘慧玲、王麗雲、簡茂發、孫志麟、張素貞、張錫勳、陳順和（2004）。發展國民中小學教師教學專業能力指標之研究。*台北市：國立臺灣師範大學教育研究中心*。

蔡旨欣（2004）。國民小學總務處服務品質指標之建構。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文（未出版）。

蔡炳坤(1992)。一種介於問卷調查法與會議之間的研究方法—得懷術(The Delphi-Technique）。*南投文教*，3 期，85-96。

蔡國瑞（2004）。*國民小學綠色採購實施現況與影響因素之研究*。國立臺中師範學院環境教育研究所碩士論文（未出版）。

鄭美女（2003）。*公立博物館解說人員專業能力指標之建構*。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文（未出版）。

鄭銘捷（2002）。*國小教育人員對學校建築規劃知識與態度之調查研究*。國立台東師範學院教育研究所碩士論文（未出版）。

鞏寶善（1982）。教師專業精神的培養與弘揚。*載於中國教育學會主編，教育組織與專業精神*。台北：華欣。

駱慧文、謝臥龍、王興耀、張永源（1992）。醫學教育主管心目中的良好醫者特質：德懷研究法之運用。*高雄醫學科學雜誌*，8(3)，164-174。

謝仙進（2003）。*「微軟 Office 專家認證」資訊課程內涵建構之研究*。國立台灣師範大學工業教育學系在職進修碩士班碩士論文（未出版）。

謝宛臻（2000）。*我國高職印刷科畢業生應具專業基本能力分析之研究*。國立台灣師範大學工業教育學系碩士論文（未出版）。

謝臥龍(1997)。優良國中教師特質之德懷術分析。*教育研究資訊*，5(3)，14-28。

謝潮儀(1983)。德爾斐(Delphi)專家學者問卷法之應用—以台北都會區爲例。*法商學報*，18，109-132。

簡茂發、李琪明（編）（2001）。*當代教育指標－國際比較觀點*。台北：學富文化。

譚宇隆（1999）。*花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠及其相關因素之研究—階層分析程序之應用*。國立東華大學教育研究所未出版碩士論文。

NTTU Library

貳、西文部份

Annett, Jr. & H. Kay. (1957). Knowledge of Results and Skilled Performance, *Occupational Psychology*, 31 (2).

Brooks, K. W. (1979). Delphi technique: Expanding applications. *North Central Association Quarterly*, 53(3), 377-385.

Couper,M.R (1984).The Delphi technique：Characteristics and sequence model. *Advances In Nursing Science*,7 (1) ,72-77.

Dlbecq, Andre L., Andrew, H. Van de Ven, & David, H.(1975). *Gustafson Group Techniques for Program Planning*：a guide to nominal group and delphi processes (Illinois：Scott, Foresman and Company).

Ellis, T. I. (1984). *Teacher competency*： *What Administrators Can Do.*Eugene,Oreg. ED 259452

Franchak, S. J., Desy, J., & Norton, E. L. (1984). *Involving Business, Industry, and labor*: Guidelines for planning and evaluation vocational education programs (Research and Development Series No. 250). Columbus, The Ohio State University. The National Center for Research in Vocational Education.

Faherty, V.(1979). Continuing social work education: Results of Delphi survey. *Journal of Education for Social Work,* 15(1), 12-19.

Hollden,M.C. & Wedma,J.F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational Technology Research and Developmen*t, 41(1), 5-24.

Jarvis,P. (1983). *Professional Education*. London：Croom Helm.

Liston, W. H. & Turoff, M. (1975).Introduction. In Linstone, H. A. & Turoff, M. (Eds.), *The Delphi Method：Techniques and Applications.Reading,* MA：Addison-Wesley.

Murry J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi ：A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education,*18 (4) :423-436.

Okes, J (1986). *Educational Indicators：A guide for Policy Markers.* New Brunswick：New Jersey Center for Policy Research in Education, Rutgers University.

Richard J. Tersine & Walter F. Riggs (1976) .The Delphi Technique : A Long-Range Planning Tool.*Business Horizons* 19 (2), pp.51-56

Stout, B. L. & Smith, J. B. (1986). Competency-based education : A review of the movement and a look to feature. *Journal of Vocational Home Economics Education*, 4(2), 109-134.

Schein, E. (1972) .Professional education : *Some New Directions.* NewYork : McGraw-Hill Book.

Uhl,N.P. (1990) .Evaluation model and approaches-Delphi technique.In H.J. Walberg & G.D.Haertal (Eds) .*The International Encyclopedia of Educational Evaluation* (pp.45-51) .Oxford : Pergamon.

Wicklein,R.C. (1993) .Identifying critical issues and problems in technology education-Using a modified-Delphi technique. *Journal of Technology Education*,5 (1) ,55-71.

NTTU Library

附錄一

「專家問卷諮詢」專家名冊

依姓氏筆劃排列

姓名	職稱	學校	縣市
古源基	總務主任	楊明國小	桃園縣
林政宏	總務主任	永清國小	高雄市
吳金玉	總務主任	香田國小	彰化縣
洪崇禧	總務主任	上歧國小	金門縣
許萬主	總務主任	僑真國小	雲林縣
陸永強	總務主任	志學國小	花蓮縣
康靜慧	總務主任	湖口國小	新竹縣
張經緯	總務主任	美和國小	台東縣
黃春滿	總務主任	龍門國小	澎湖縣
詹美珠	總務主任	卓蘭國小	苗栗縣
廖啟森	總務主任	修德國小	台北市
蔡坤旺	總務主任	關廟國小	台南縣
蕭登峰	總務主任	垂楊國小	嘉義縣
劉愛菊	總務主任	鷺江國小	台北縣
謝旻憲	總務主任	卓蘭國小	台中縣
謝慶暹	總務主任	水里國小	南投縣
魏錦華	總務主任	育英國小	宜蘭縣

附錄二

德懷術專家名冊

依學校層級、姓氏筆劃順序排列

姓名	職稱	學校名稱	班級數
王宗坤	總務主任	高雄縣旗尾國小	12 班以下
林進生	校長	屏東縣僑智國小	12 班以下
林惠珍	教導主任	屏東縣富田國小	12 班以下
陳玉娟	校長	屏東縣竹林國小	12 班以下
陳世聰	校長	屏東縣昌隆國小	12 班以下
陳秋蓉	校長	屏東縣潮南國小	12 班以下
郭希得	總務主任	屏東縣西勢國小	12 班以下
劉清茶	總務主任	屏東縣四林國小	12 班以下
張簡麗品	總務主任	屏東縣僑智國小	12 班以下
羅秋祝	校長	屏東縣鵝鑾分校	12 班以下
孔冬川	總務主任	屏東縣建國國小	13～24 班
朱正國	總務主任	屏東縣黎明國小	13～24 班
李慶泰	總務主任	屏東縣鹽埔國小	13～24 班
李婉萍	總務主任	屏東縣南州國小	13～24 班
林后鳳	總務主任	屏東縣歸來國小	13～24 班
林育妃	總務主任	屏東縣豐田國小	13～24 班
邱照麟	總務主任	屏東縣竹田國小	13～24 班
張麗珍	總務主任	屏東縣長興國小	13～24 班
鍾芳煒	總務主任	屏東縣東勢國小	13～24 班
王左山	總務主任	屏東縣中正國小	25 班以上
王怡萱	總務主任	屏東縣僑勇國小	25 班以上
邱煒恒	教務主任	屏東縣東寧國小	25 班以上
張家驥	事務組長	屏東縣內埔國小	25 班以上
梁財妹	校長	屏東縣萬丹國小	25 班以上
黃坤永	校長	屏東縣崇蘭國小	25 班以上
賴昭喜	校長	屏東縣內埔國小	25 班以上
蘇世明	總務主任	高雄市右昌國小	25 班以上

附錄三

「國民小學總務主任專業能力指標之建構」研究說明函

承蒙惠允參與本研究計畫，內心萬分感謝，您們的支持將能夠使本研究在順利中進行，而吾亦期待此份研究成果，不僅僅帶給我個人研究的完成，亦可呈現給各位，無論於學術上或工作上諸多參考價值。在此，先行向各專家致上最真誠謝意。

本研究最終目的為建構國民小學總務主任專業能力指標，本研究計畫名稱亦定為，「國民小學總務主任專業能力指標之建構」。此研究緣由，乃為研究者個人在國民小學擔任總務主任一職已滿五年，這五年來，深深感受到，要能夠稱職愉悅擔任總務主任角色，須有足夠之專業知識、專業技能，乃至於專業態度才足以勝任愉快，不知各位專家是否也有相同感受？因此，乃蒙發我做此一研究之動機。

建立專業能力已為現今世界各行各業之趨勢，在我們教育工作上亦是如此。此刻，我們正積極追求教師之教學專業；在學校行政上，亦是以相同標準認定之。是故，建立國民小學總務主任專業能力指標，以追求總務主任專業形象，更是為達總務工作勝任愉快為終極目標，這就是本研究之目的與願景。

然而，在目前學術研究文獻領域中，尚無有明確之國民小學總務主任專業能力指標。是故，研究者乃採「德懷術」之研究方法，企圖完成此份研究計畫。「德懷術」研究方法，經研究者作初步文獻探討，得出其研究功能之一，乃對於未開發之學術領域及觀點，為求有更進一步研究突破，乃可集合該領域之專家學者，經由多次之來回問卷調查研究過程，而建立共識，進而為該研究領域提供出更進一步之學術觀點與結論，為該學術領域提出貢獻。

綜上說明，本研究之細部研究過程，以下將分列說明，以使各位專家能有明確之瞭解，期使各專家提供寶貴之學術論點，供研究參照，共同激盪學術因子，進而達共識建立「國民小學總務主任專業能力指標」。

一、建立專家研究小組

本研究經研究者電話詢問及親臨拜訪，初步建立起二十七位專家研究群。諸位專家皆為此刻在國民小學擔任校長、總務主任一職。經由具有國民小學總務處現場經歷之專家共同提供寶貴觀點，以使本計畫研究成果更具嚴謹與學術價值。

二、建構問卷

研究之初，研究者在經過多方相關研究文獻探索之後，初步研擬出「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」，接著進行專家問卷諮詢作業，再行進入德懷術研究流程。

三、建構指標

研究者採行之本研究德懷術研究過程，預計進行三次問卷過程，以求得共識，而讓問卷呈現出「一致性」與「穩定性」，進而完成，建立指標。

四、三次問卷過程說明如下：

（一）第一回問卷

研究者經由文獻分析過程之後，將整理出之國民小學總務主任專業能力要項，編製成「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」。接著，進行專家問卷諮詢作業，用以修正增列指標要項。之後，繼續依此問卷正式進入德懷術研究方法第一回問卷施測。此回作業方式，乃請選定之專家採半結構式問卷作答，針對問卷內容，有任何意見陳述修正或需補足之專業能力指標，進行自由作答，用以修正指標內容，期能使指標更形完善，以利進行第二次統計作答系統。

（二）第二回問卷

將第一回問卷蒐集而得之資料進行歸納分析處理，對指標內容再行文字修辭與增加，強化本指標架構內容。之後，每題依五點量表方式再行編製問卷填答，其中亦涵蓋有指標自由陳述部份，交由原研究專家小組填寫評定等級，求得專家對每一指標之需求程度，用以衡量此專業能力指標是否成立。

（三）第三回問卷

首先，進行分析第二回問卷資料，並將分析結果在第三回問卷中顯示初步調查結果。接著，分寄於原填答者，俾使其瞭解自己在第二次問卷上的反應，並能夠瞭解自己與團體調查結果不同之所在。然後再行對第三次問卷重新評定，以表達自己新的觀點，如填答者對該題看法仍有實質差異，可再行提出簡要解釋。第三次問卷預計為最後一次之問卷，預定其評定結果將能使研究對象之回應觀點趨於一致性與穩定性，研究者並將資料進行分析解釋，以讓研究獲致最後結論。

本研究問卷過程，計畫於九十四年十一月底、九十四年二月底、九十五年三月底進行三次研究流程，希望各位專家能夠熱情參加本研究計畫，您的寶貴觀點，將對學校行政學術領域貢獻出珍貴研究成果，再次感謝。

敬祝

工作順利

國立台東大學學校行政碩士班研究生　黃善祺　敬啟

「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」德懷術第一回

敬愛的教育先進：

您好，感謝您撥冗填答問卷，讓研究計畫順利進行。為了使國民小學總務主任專業能力指標更為完備與確實，煩請按照順序依序填答問卷每一內容；並且，為使問卷內容更具信效度以及所建構之指標更為精準，有勞各位專家貢獻出您寶貴的智慧與觀點，為研究多費一些心思與時間。您的用心將大大增加了學術的莊嚴性與無可取代性，真誠感謝您。第一回問卷預計於 95 年 1 月 5 日前填妥擲回，有勞各位辛勞，再次感謝。

敬祝

教安

指導教授：侯松茂教授
研究生　：黃善祺
國立台東大學學校行政碩士班

中華民國九十四年十一月

填答說明

壹、第一次問卷內容分為三部分，「基本資料」、「指標觀點修正與增列」以及「研究綜合評論意見」。

貳、基本資料部分，請專家依序填答個人資料，以茲研究統計參照。

參、指標觀點修正與增列部分，請專家就研究者經文獻分析之後，整理之初步國民小學總務主任專業能力指標，就每一指標內容，有何需修正及不足需增列部分，直接訂正於問卷內容之上，以讓指標內容更為精準，進而順利下一階段進行。

肆、研究綜合評論意見部分，乃針對此份問卷作整體評論，以及本研究計畫有何需要修正，以讓研究者歸納整理求取問卷更形完整性。

問卷內容

壹、基本資料

一、姓名：_____

二、擔任總務工作年資（凡接觸過總務相關工作經歷之年資，其中校長身份者，包含擔任校長年資）：

經歷_____年

貳、指標觀點修正與增列

總務向度	專業領域	專業能力
一、總務行政溝通與處理	(一)專業知識	1.1.1 能瞭解掌握各項採購暨工程維修廠商背景資訊以利諮詢。
		1.1.2 能瞭解家長會成立各相關作業要點與規定。
		1.1.3 能瞭解掌握各會議開會流程及運作模式。
	(二)專業技能	1.2.1 能主持總務處各相關會議。
		1.2.2 能具有良好組織溝通人際能力。
		1.2.3 能維持與上屬政府行政單位良好溝通管道。
		1.2.4 能協助校長建立起學校對外良好之形象與聯繫工作。
		1.2.5 能擔任校長與同仁間良好溝通橋樑。
		1.2.6 能有效協助辦理學校各處室舉辦之活動。
		1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。
		1.2.8 能擬訂總務規程章則及工作計畫。
		1.2.9 能建立交易暨需求廠商脈絡網以利執行總務採購。
		1.2.10 能有效維持並鞏固與學校各來往交易廠商良善主客之關係。
		1.2.11 能建立與社會專業組織之諮詢關係。
		1.2.12 能正常運作改選每年家長會組織。
		1.2.13 能與家長委員做好充分聯繫以發揮家長會助校發展功能。
		1.2.14 能辦理學校教職員工各項親師活動。
		1.2.15 能利用各種管道幫學校爭取各項經費補助。
	(三)專業態度	1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。
		1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。
		1.3.3 能處變不驚遇突發狀況臨危不亂。

專家對指標之修正與增列：

NTTU LIBRARY

總務向度	專業領域	專業能力
二、相關法令認知與運用	(一)專業知識	2.1.1 能瞭解「營繕法」規。 2.1.2 能瞭解「建築法」規。 2.1.3 能瞭解熟悉「政府採購法」規相關知識。 2.1.4 能瞭解「公平交易法」規。 2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。 2.1.6 能瞭解「消防法」規。 2.1.7 能瞭解政府各相關環保執行法令與教育政策。 2.1.8 能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」法令與政策。
	(二)專業技能	2.2.1 能正式考試取得「採購人員執照」。 2.2.2 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。 2.2.3 能正確運用「建築法」規執行相關業務。 2.2.4 能正確辦理學校消防檢測暨維修工作。 2.2.5 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。 2.2.6 能運用公平交易法令知識執行學校採購工作。 2.2.7 能正常維持學校飲用水安全與設備維護。 2.2.8 能正確執行政府各項學校環保作業要項與教育政策。 2.2.9 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。
	(三)專業態度	2.3.1 能「依法行事」進行各項總務相關作業與責任。 2.3.2 能謹慎穩健執行與具備相關總務法令。

專家對指標之修正與增列：

總務向度	專業領域	專業能力
三、組織架構經營與管理	(一)專業知識	3.1.1 能瞭解學校營養午餐相關作業要點。
		3.1.2 能瞭解掌握出納組工作職掌。
		3.1.3 能瞭解掌握文書組工作職掌。
		3.1.4 能瞭解掌握事務組工作職掌。
		3.1.5 能瞭解掌握工友管理作業要點。
		3.1.6 能瞭解掌握主計工作相關作業要點與流程。
		3.1.7 能瞭解掌握學校公文作業整體系統知識。
	(二)專業技能	3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。
		3.2.2 能有效能管理出納組工作。
		3.2.3 能有效能管理文書組工作。
		3.2.4 能有效能管理事務組工作。
		3.2.5 能妥適辦理工友考核作業。
		3.2.6 能參酌工作量及工友的專長，分配工作。
		3.2.7 能正確無誤執行主計工作上相關總務作業。
		3.2.8 能運用科學辦法管理公文作業系統。
		3.2.9 能監督辦理學校營養午餐作業。
		3.2.10 能掌握學校各項教育學習設備不足之處並適時予以充實。
		3.2.11 能掌握學校軟硬體維護措施的擬定與執行。
		3.2.12 能正確無誤保管學校重要文件、契據及印章。
		3.2.13 能開源節流，有效撙節全盤運用執行各種經費。
	(三)專業態度	3.3.1 能注重師生福利設施。
		3.3.2 能抱持熱情服務之心執行各項行政支援。
		3.3.3 能體察同仁工作上困難之處，適時給予支援與協助。
		3.3.4 能與同仁分享工作成果，將勞績歸屬於同仁。
		3.3.5 能具「節約謹慎」觀念善加管理學校財產與採購。

專家對指標之修正與增列：

NTTU Library

總務向度	專業領域	能力專業
四、專業知能理解與執行	(一)專業知識	4.1.1 能勾勒學校各項中長期發展願景。
		4.1.2 能具備知識管理概念架構。
		4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。
		4.1.4 能具備編列經費之經常門資本門知識概念。
		4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。
		4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業流程。
		4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。
		4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。
		4.1.10 能熟捻支出憑證作業流程。
	(二)專業技能	4.2.1 能擬訂中長期總務處學校發展計畫。
		4.2.2 能依學校特色建立學校整體發展藍圖。
		4.2.3 能根據學校發展藍圖及經費規劃校舍與興建。
		4.2.4 能上網辦理各項採購招標作業事宜。
		4.2.5 能正確辦理營繕工程發包作業。
		4.2.6 能認識掌握物品採購手續及識別物品價格與品質。
		4.2.7 能正確執行營繕工程與各類財產採購流程。
		4.2.8 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。
		4.2.9 能將營繕工作及採購作知識管理以正確無誤執行每一流程。
		4.2.10 能審核處理收支憑證。
		4.2.11 能正確處理學校各交易收據。
		4.2.12 能組織領發教職員工薪津。
		4.2.13 能按會計程序辦理經費收與支。
		4.2.14 能掌握學校各項經費使用及執行進度。
		4.2.15 能編造學校設備與建設經費的預算及決算。
		4.2.16 能編列學校每年經常門資本門之預算。
		4.2.17 能辦理期初各項學生註冊收費事宜。
		4.2.18 能編造財產目錄及增減登記。
		4.2.19 能有效掌握全校財產動態。
	(三)專業態度	4.3.1 能具總務處知識管理之態度與精神。
		4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。

專家對指標之修正與增列：

NTTU Library

總務向度	專業領域	專業能力
五、日常事務辦理與應變	(一)專業知識	5.1.1 能具備校園景觀美學知識。 5.1.2 能瞭解水電基本維修知識。 5.1.3 能瞭解掌握校園場地開放管理辦法。
	(二)專業技能	5.2.1 能有效管理校園場地開放。 5.2.2 能合理調配及使用學校各場所。 5.2.3 能維修簡易壞損之器材設備。 5.2.4 能建立學校「建築暨設備生命週期履歷表」。 5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。 5.2.6 能佈置學校環境並維護學校環境的整潔。 5.2.7 能組織防護團辦理民防業務。 5.2.8 能維修簡易各項水電設施。 5.2.9 能具備基本木工修理能力。 5.2.10 能具備基本花木修剪美化能力。 5.2.11 能維持電腦暨各項媒體傳播設備正常運作無誤。 5.2.12 能正確無誤掌握工作執行時間與期程。
	(三)專業態度	5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。 5.3.2 能嚴謹小心處理工作時間上之限制。 5.3.3 能無畏管理事務繁雜耐心有恆執行各項業務。 5.3.4 能謹慎處理學校飲用水衛生健康設備各項維護工作。
專家對指標之修正與增列：		

第三部分：研究綜合評論意見

對本研究第一次問卷內容有任何意見陳述，以及對本指標建構之方式有任何看法，請惠賜於下：

~ 再次感謝您寶貴意見與指導，問卷於1月5日前擲回 ~

附錄四

「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」德懷術第二回

敬愛的專家：

　　您好，感謝您們於工作百忙之中，抽空撥冗，填寫本研究之第一次問卷，並且，問卷也都能夠順利擲回。研究生在經過各位專家的提供意見與觀點之後，重新再行整理分析歸納國民小學總務主任專業能力之指標，要項內容如問卷內容二。本回之問卷結構，改為五等量表模式，請各位專家依其指標需求度作圈選，以讓研究生作統計分析，進而呈現於第三回問卷中，讓各專家作參照。

敬 祝

教 安

指導教授：侯松茂教授

研究生　：黃善祺

國立台東大學學校行政碩士班

中華民國九十五年三月一日

填答說明

壹、本問卷分為三部分，一為基本資料暨意見調查，二為第一回問卷指標整理原則，三為國民小學總務主任專業能力指標量表。其中量表部分，再分為指標需求程度圈選，及專家增列與修改指標。

貳、依各指標於現今國民小學總務主任工作現場需求圈選其程度值。

參、對指標內容如有新的意見陳述，可再行修訂與增列，以求一步步周詳本指標。

問卷內容

壹、基本資料暨意見調查

一、基本資料

姓名：＿＿＿＿＿＿＿＿

家庭聯絡電話：＿＿＿＿＿＿＿＿

二、意見調查

1. 國民小學是否應建立總務主任專業能力指標？

□極為需要　□很需要　□普通　□不需要　□極不需要

2. 政府單位是否應建立更多元管道以讓總務主任充實專業知能？

□極為需要　□很需要　□普通　□不需要　□極不需要

3. 建構總務主任專業能力指標提供學校作參照是否對學校行政校務發展具有幫助？□有幫助　□沒有幫助　□不知道

貳、德懷術第一回問卷整理原則

非常感謝各位專家群提供本研究寶貴的意見，在經由第一回合開放式問卷之後，研究生已將各位所提供珍貴之意見作整理，以下茲將整理原則向各位報告如下：

一、精簡指標詞句

每一指標力求字句精簡，盡其可能不重複不必要字句出現。再者，把「效果」或「程度」的字眼作刪除，完全以指標意向為主。例如，「能正確無誤執行主計工作上相關總務作業」此一指標，已將「無誤」刪除，本指標建構只求提供指標能力類項作參照，並不包含「所達程度」的高與低。

二、一指標一概念

每一指標代表著一個工作能力概念，因此，決不重複相同概念之專業能力。

三、兼顧各層級學校專業需求

小學校與大學校總務主任在工作職掌上難免有一些差異，差異部分，並不代表著此一專業能力的「不重要」；例如：六班小學校總務主任幾乎事必親躬，其中財產清點，支出憑證整理，乃至於簡易的花木檢修都應有專業應付能力。然而，在二十四班以上大學校中，這交由事務組長或工友處理即可。因而，本研究在專家樣本群上，即刻意區分為三等級學校類別，以求更客觀圈選出總務主任必備之專業能力。

四、廣泛涵蓋專業指標

有些工作不易作區分，如營養午餐，家長會，合作社、員工自強活動等福利；本研究為求指標更形完整，茲將大部分學校業務分類趨勢作參照，明列於內，有些學校是總務主任必備之專業能力，缺一將造成工作能力盲點所在。是故，分列其中，然而，是否為必然專業能力，將由各專家群作決定。

五、明確區分專業領域

本研究之專業能力其定義為，何謂專業能力？乃包含專業知識，專業技能，專業態度三領域。是故，本研究各總務向度中，乃以此三領域作分類。其中，不難發現，有些指標似乎有這麼一點點雷同，但深究之，其最大不同處為，知識與技能與態度上的明顯差異，光有知識，卻無執行能力，，是無法達成工作目標的；反之亦然，空有技能卻無知識作後盾，將造成工作上毫無章法，組織紛亂等現象。是故，專業能力，區分有專業知識，專業技能與專業態度。

參、國民小學總務主任專業能力指標需求程度量表

【總務向度一】

總務行政溝通與處理	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
1.1.1 能分析採購案廠商營運資訊。	5	4	3	2	1
1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定。	5	4	3	2	1
1.1.3 能瞭解總務處各項會議開會運作模式。	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
1.2.1 能主持總務處各項會議。	5	4	3	2	1
1.2.2 能具備行政組織間溝通協調能力。	5	4	3	2	1
1.2.3 能建立與上級主管機關良好溝通管道。	5	4	3	2	1
1.2.4 能協助校長建立學校良好形象暨聯繫網脈。	5	4	3	2	1
1.2.5 能擔任校長與同仁溝通橋樑。	5	4	3	2	1
1.2.6 能協助學校各處室舉辦活動。	5	4	3	2	1
1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。	5	4	3	2	1
1.2.8 能擬定總務行政規章及工作計畫。	5	4	3	2	1
1.2.9 能建立採購需求廠商脈絡網。	5	4	3	2	1
1.2.10 能維持鞏固與學校往來交易優良廠商供需關係。	5	4	3	2	1
1.2.11 能建立與校外各行業專業組織夥伴諮詢關係。	5	4	3	2	1
1.2.12 能正常運作每年家長會組織。	5	4	3	2	1
1.2.13 能建立與家長會良好互動關係。	5	4	3	2	1
1.2.14 能協助辦理學校教職員工親師活動。	5	4	3	2	1
1.2.15 能運用各種合法管道協助校長為校爭取各項經費補助。	5	4	3	2	1
1.2.16 能激勵同仁工作士氣完成交付工作。	5	4	3	2	1
1.2.17 能建立與執行教職員工福利互助章程條例。	5	4	3	2	1
1.2.18 能處理校園重大危機事件。	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。	5	4	3	2	1
1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。	5	4	3	2	1
1.3.3 能冷靜面對學校突發危機事件。	5	4	3	2	1

專家增列與修改指標
（一）
（二）
（三）
（四）
（五）

【總務向度二】

相關法令認知與運用	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
2.1.1 能瞭解「營繕法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
2.1.2 能瞭解「建築法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
2.1.3 能瞭解「政府採購法」及其子法。	5	4	3	2	1
2.1.4 能瞭解「公平交易法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。	5	4	3	2	1
2.1.6 能瞭解「消防法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
2.1.7 能瞭解政府教育環保政策與法令。	5	4	3	2	1
2.1.8 能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」。	5	4	3	2	1
2.1.9 能瞭解「主計法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
2.1.10 能瞭解「民防法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
2.1.11 能瞭解各行業附設兒童遊樂設施安全管理規範。	5	4	3	2	1
2.1.12 能瞭解「教育服務役」法規。	5	4	3	2	1
2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制。	5	4	3	2	1
2.1.14 能瞭解「殘障福利法」規相關學校管理知識。	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
2.2.1 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。	5	4	3	2	1
2.2.2 能正確運用「建築法」規執行相關業務。	5	4	3	2	1
2.2.3 能接受專業訓練正式取得採購人員專業證照。	5	4	3	2	1
2.2.4 能依公平交易法令執行學校採購工作。	5	4	3	2	1
2.2.5 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。	5	4	3	2	1
2.2.6 能辦理學校消防設備維修檢測業務。	5	4	3	2	1

2.2.7 能執行政府教育環保政策法令。	5	4	3	2	1
2.2.8 能維持學校飲用水安全與設備維護。	5	4	3	2	1
2.2.9 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。	5	4	3	2	1
2.2.10 能組織防護團辦理民防業務。	5	4	3	2	1
2.2.11 能善用網路資源隨時掌握最新政令與法規。	5	4	3	2	1
2.2.12 能管理教育服務役男工作暨考核作業。	5	4	3	2	1
2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項。	5	4	3	2	1
2.2.14 能營造無障礙校園環境空間。	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
2.3.1 能「依法行政」處理總務業務。	5	4	3	2	1
2.3.2 能謹慎持穩執行總務法令與職掌。	5	4	3	2	1
專家增列與修改指標					
（一）					
（二）					
（三）					
（四）					
（五）					

【總務向度三】

組織架構經營與管理	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
3.1.1 能瞭解營養午餐作業要點。	5	4	3	2	1
3.1.2 能瞭解總務處所屬各組工作職掌。	5	4	3	2	1
3.1.3 能瞭解工友管理作業要點。	5	4	3	2	1
3.1.4 能瞭解主計工作相關作業要點與流程。	5	4	3	2	1
3.1.5 能瞭解公文作業系統管理知識。	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。	5	4	3	2	1
3.2.2 能管理總務處所屬各組工作業務。	5	4	3	2	1
3.2.3 能辦理工友考核作業。	5	4	3	2	1
3.2.4 能依專長分配工友工作內容。	5	4	3	2	1

3.2.5 能正確執行主計相關業務。	5	4	3	2	1
3.2.6 能運用科學方法管理公文作業系統。	5	4	3	2	1
3.2.7 能監督協辦營養午餐作業。	5	4	3	2	1
3.2.8 能適時適當充實教學設備。	5	4	3	2	1
3.2.9 能適時維護軟硬體設施。	5	4	3	2	1
3.2.10 能精確保管學校重要文件、契據及印章。	5	4	3	2	1
3.2.11 能開源節流撙節運用各項經費。	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
3.3.1 能注重師生福利設施。	5	4	3	2	1
3.3.2 能抱持熱情服務之心提供各項行政支援。	5	4	3	2	1
3.3.3 能體恤同仁適時給予協助。	5	4	3	2	1
3.3.4 能與同仁分享工作成果並將功績歸屬於同仁。	5	4	3	2	1
3.3.5 能兼具節約與慎重觀念管理財產與採購。	5	4	3	2	1
專家增列與修改指標					
（一）					
（二）					
（三）					
（四）					
（五）					

【總務向度四】

專業知能理解與執行	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
4.1.1 能瞭解學校各項中長期發展願景。	5	4	3	2	1
4.1.2 能具備知識管理概念架構。	5	4	3	2	1
4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。	5	4	3	2	1
4.1.4 能瞭解學校經常門資本門經費概念。	5	4	3	2	1
4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。	5	4	3	2	1
4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業暨財物勞務採購知識。	5	4	3	2	1
4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。	5	4	3	2	1
4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。	5	4	3	2	1

4.1.9 能熟稔支出憑證作業流程。	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
4.2.1 能擬定總務行政中長期學校發展計畫。	5	4	3	2	1
4.2.2 能依學校地域特色建構學校整體發展藍圖。	5	4	3	2	1
4.2.3 能依據學校發展藍圖凝聚意見規劃校舍建築。	5	4	3	2	1
4.2.4 能辦理電子採購招標作業事宜。	5	4	3	2	1
4.2.5 能辦理營繕工程發包作業以及財物勞務採購。	5	4	3	2	1
4.2.6 能辦理採購訪價流程。	5	4	3	2	1
4.2.7 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。	5	4	3	2	1
4.2.8 能運用知識管理於總務工作上。	5	4	3	2	1
4.2.9 能依會計程序處理收支流程作業。	5	4	3	2	1
4.2.10 能督導會計部門按時領發教職員工薪津。	5	4	3	2	1
4.2.11 能掌握學校各項經費使用及執行進度。	5	4	3	2	1
4.2.12 能編製學校各項爭取經費之預算書及決算書。	5	4	3	2	1
4.2.13 能掌握學校每年經常門資本門之預算。	5	4	3	2	1
4.2.14 能規劃督導學生各項收費事宜。	5	4	3	2	1
4.2.15 能編造財產目錄及增減登記。	5	4	3	2	1
4.2.16 能掌握全校財產動態。	5	4	3	2	1
4.2.17 能評估申購的需求及績效。	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
4.3.1 能具備總務知識管理精神。	5	4	3	2	1
4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。	5	4	3	2	1

專家增列與修改指標
（一）
（二）
（三）
（四）
（五）

【總務向度五】

日常事務辦理與應變	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					

5.1.1 能具備校園景觀美學知識。	5	4	3	2	1
5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識。	5	4	3	2	1
5.1.3 能熟悉校園場地開放管理辦法。	5	4	3	2	1
5.1.4 能瞭解學校各項器材設備使用方式及維修知識。	5	4	3	2	1
5.1.5 能具備校園永續經營規劃知識。	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
5.2.1 能管理校園場地開放。	5	4	3	2	1
5.2.2 能合理調配使用學校各場所及設備。	5	4	3	2	1
5.2.3 能簡易維修壞損器材設備。	5	4	3	2	1
5.2.4 能建立學校「建築暨設備使用週期履歷表」。	5	4	3	2	1
5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。	5	4	3	2	1
5.2.6 能佈置規劃校園環境建設。	5	4	3	2	1
5.2.7 能規劃並實施學校資源與社區共享計畫。	5	4	3	2	1
5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。	5	4	3	2	1
5.2.9 能維持各項設備正常運作進行。	5	4	3	2	1
5.2.10 能掌握業務執行時間與進度。	5	4	3	2	1
5.2.11 能建立學校設備維修通報改善系統。	5	4	3	2	1
5.2.12 能蒐集建立「校史」資料。	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。	5	4	3	2	1
5.3.2 能嚴謹面對工作執行時間與限制。	5	4	3	2	1
5.3.3 能無畏管理繁雜事務耐心有恆執行各項業務。	5	4	3	2	1

專家增列與修改指標
（一）
（二）
（三）
（四）
（五）

~ 再次感謝各位專家的幫忙，問卷將於三月十日前擲回，非常感激 ~

附錄五

「國民小學總務主任專業能力指標之建構專家問卷」德懷術第三回

敬愛的專家：

　　您好，感謝您們再次於工作百忙之中，抽空撥冗，填寫本研究第二回問卷，並且，問卷也都能夠順利擲回。在經由上次問卷後，研究生已將上回問卷之各項統計資料於本回問卷中呈現，以供各位專家們填答時作參照。此回乃德懷術第三回之研究流程，如果順利進行成功，乃為最後一次請託各位專家作填答，研究生再次深情感謝各位專家的幫忙與支持，感恩之心，溢於言表，謝謝，謝謝。

敬 祝

教 安

指導教授：侯松茂 教授
研究生　：黃善祺
國立台東大學學校行政碩士班
中華民國九十五年三月二十日

填答說明

壹、本問卷分為二部分，一為基本資料，二為國民小學總務主任專業能力指標需求程度量表。

貳、基本資料部分，將專家姓名填寫，以供本研究作資料區分。

參、國民小學總務主任專業能力指標需求程度量表部分，研究生將第二回統計資料詳列於每一指標之旁，以供各位專家作填答時參照。以下說明：

一、平均數（M）：此數值代表意涵為，在上回問卷過程中，此一指標，經由每一專家填答後，求得之平均分數，而呈現於數據中。如指標「1.1.1」，M＝4，表示 26 位專家所圈選的平均數為 4。

二、眾術（Mo）：此數值代表意涵為，在上回問卷過程中，此一指標，經由每一專家填答後，出現最多次之數值。如指標「1.1.1」，Mo＝4，表示 26 位專家所圈選的數值，以 4 出現最多次。

三、次數分配（f）

3	22	1	0	0
5	4	3	2	1

除了上述的 M 及 Mo 外，在每一指標旁亦出現 的圖示，此圖示顯示為，在上回資料整理後，出現程度值為 5 的，有 3 人；出現程度值為 4 的，有 22 人：出現程度值為 3 的，有 1 人，此乃呈現各指標專家意見之分散情形，藉以呈現出專家整體回答的分佈情形，以供專家於此次問卷回答時作參照。另一方面，於 22 的地方作圈選，此一圈選，表示該位專家於上回問卷中於此題中之圈選值為 4，於本次問卷再次提供給該位專家得知，請專家再次圈選本次問卷。上述統計資料，主要目的乃在於提供專家作本回問卷圈選之參照。

肆、第三次問卷目的，乃在於提供上回專家之群體意見，並提供依據，於本次問卷中，請各位專家再次審慎思考各指標「需求程度」，經由本回再次確認，本指標之結論將更具嚴謹性，指標更具可信度。

問卷內容

貳、國民小學總務主任專業能力指標需求程度量表

【總務向度一】

總務行政溝通與處理	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
1.1.1 能分析採購案廠商營運資訊。	M=4.04			Mo=4	
	6	15	5	0	0
	5	4	3	2	1
1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定。	M=4.65			Mo=5	
	17	9	0	0	0
	5	4	3	2	1
1.1.3 能瞭解總務處各項會議開會運作模式。	M=4.58			Mo=5	
	15	11	0	0	0
	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
1.2.1 能主持總務處各項會議。	M=4.42			Mo=5	
	13	11	2	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.2 能具備行政組織間溝通協調能力。	M=4.65			Mo=5	
	17	9	0	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.3 能建立與上級主管機關良好溝通管道。	M=4.5			Mo=5	
	14	11	1	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.4 能協助校長建立學校良好形象暨聯繫網脈。	M=4.5			Mo=5	
	14	11	1	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.5 能擔任校長與同仁溝通橋樑。	M=4.27			Mo=4	
	10	13	3	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.6 能協助學校各處室舉辦活動。	M=4.27			Mo=4	
	7	19	0	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。	M= 4.73			Mo=5	
	19	7	0	0	0
	5	4	3	2	1

1.2.8 能擬定總務行政規章及工作計畫。	M=4.54			Mo=5	
	15	10	1	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.9 能建立採購需求廠商脈絡網。	M=4.23			Mo=4	
	10	12	4	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.10 能維持鞏固與學校往來交易優良廠商供需關係	M=4.19			Mo=4	
	9	13	4	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.11 能建立與校外各行業專業組織夥伴諮詢關係。	M=4			Mo=4	
	6	14	6	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.12 能正常運作每年家長會組織。	M=4.46			Mo=5	
	13	12	1	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.13 能建立與家長會良好互動關係。	M=4.58			Mo=5	
	16	9	1	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.14 能協助辦理學校教職員工親師活動。	M=4.04			Mo=4	
	7	13	6	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.15 能運用各種合法管道協助校長為校爭取各項經費補助。	M=3.92			Mo=4	
	7	10	9	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.16 能激勵同仁工作士氣完成交付工作。	M=4.15			Mo=4	
	8	14	4	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.17 能建立與執行教職員工福利互助章程條例。	M=3.92			Mo=4	
	3	18	5	0	0
	5	4	3	2	1
1.2.18 能處理校園重大危機事件。	M=4.69			Mo=5	
	18	8	0	0	0
	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。	M=4.54			Mo=5	
	14	12	0	0	0
	5	4	3	2	1
1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。	M=4.5			Mo=4	
	13	13	0	0	0
	5	4	3	2	1

NTTU Library

1.3.3 能冷靜面對學校突發危機事件。	M=4.65			Mo=5	
	17	9	0	0	0
	5	4	3	2	1

【總務向度二】

相關法令認知與運用	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
2.1.1 能瞭解「營繕法」規相關學校管理知識。	M=4.19			Mo=4	
	10	11	5	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.2 能瞭解「建築法」規相關學校管理知識。	M=4.04			Mo=4	
	7	13	6	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.3 能瞭解「政府採購法」及其子法。	M=4.73			Mo=5	
	19	7	0	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.4 能瞭解「公平交易法」規相關學校管理知識。	M=4.04			Mo=4	
	7	14	4	1	0
	5	4	3	2	1
2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。	M=4.27			Mo=4	
	9	15	2	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.6 能瞭解「消防法」規相關學校管理知識。	M=4.08			Mo=4	
	7	14	5	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.7 能瞭解政府教育環保政策與法令。	M=4.04			Mo=4	
	4	19	3	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.8 能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」。	M=4.19			Mo=4	
	8	15	3	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.9 能瞭解「主計法」規相關學校管理知識。	M=3.88			Mo=4	
	4	15	7	0	0
	5	4	3	2	1

2.1.10 能瞭解「民防法」規相關學校管理知識。	M=3.62			Mo=3	
	3	11	11	1	0
	5	4	3	2	1
2.1.11 能瞭解各行業附設兒童遊樂設施安全管理規範	M=4.35			Mo=5	
	12	11	3	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.12 能瞭解「教育服務役」法規。	M=3.81			Mo=4	
	3	15	8	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制。	M=3.77			Mo=4	
	3	14	9	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.14 能瞭解「殘障福利法」規相關學校管理知識。	M=3.81			Mo=4	
	3	15	8	0	0
	5	4	3	2	1
2.1.15 能瞭解「身心障礙者保護法」規相關學校管理知識。(此乃新增指標，上一回無此指標)	M=			Mo=	
	5	4	3	2	1
(二)專業技能					
2.2.1 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。	M=4.12			Mo=4	
	9	11	6	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.2 能正確運用「建築法」規執行相關業務。	M=4.08			Mo=4	
	8	12	6	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.3 能接受專業訓練正式取得採購人員專業證照。	M=4.5			Mo=5	
	14	11	1	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.4 能依公平交易法令執行學校採購工作。	M=4.23			Mo=4	
	9	14	3	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.5 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。	M=4.27			Mo=4	
	8	17	1	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.6 能辦理學校消防設備維修檢測業務。	M=4.12			Mo=4	
	6	17	3	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.7 能執行政府教育環保政策法令。	M=4.08			Mo=4	
	5	18	3	0	0
	5	4	3	2	1

2.2.8 能維持學校飲用水安全與設備維護。	M=4.42			Mo=4	
	12	13	1	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.9 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。	M=3.92			Mo=4	
	6	13	6	1	0
	5	4	3	2	1
2.2.10 能組織防護團辦理民防業務。	M=3.65			Mo=3	
	4	10	11	1	0
	5	4	3	2	1
2.2.11 能善用網路資源隨時掌握最新政令與法規。	M=4.31			Mo=4	
	9	16	1	0	0
	5	4	3	2	1
2.2.12 能管理教育服務役男工作暨考核作業。	M=3.92			Mo=4	
	5	15	5	1	0
	5	4	3	2	1
2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項。	M=3.81			Mo=4	
	5	12	8	1	0
	5	4	3	2	1
2.2.14 能營造無障礙校園環境空間。	M=4.04			Mo=4	
	4	19	3	0	0
	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
2.3.1 能「依法行政」處理總務業務。	M=4.62			Mo=5	
	17	8	1	0	0
	5	4	3	2	1
2.3.2 能謹慎持穩執行總務法令與職掌。	M=4.69			Mo=5	
	18	8	0	0	0
	5	4	3	2	1

【總務向度三】

組織架構經營與管理	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
3.1.1 能瞭解營養午餐作業要點。	M=4.08			Mo=4	
	7	14	5	0	0
	5	4	3	2	1

3.1.2 能瞭解總務處所屬各組工作職掌。	M=4.62			Mo=5	
	16	10	0	0	0
	5	4	3	2	1
3.1.3 能瞭解工友管理作業要點。	M=4.58			Mo=5	
	15	11	0	0	0
	5	4	3	2	1
3.1.4 能瞭解主計工作相關作業要點與流程。	M=4			Mo=4	
	6	14	6	0	0
	5	4	3	2	1
3.1.5 能瞭解公文作業系統管理知識。	M=4.08			Mo=4	
	5	18	3	0	0
	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。	M=4.19			Mo=4	
	9	13	4	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.2 能管理總務處所屬各組工作業務。	M=4.38			Mo=4	
	11	14	1	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.3 能辦理工友考核作業。	M=4.42			Mo=5	
	13	11	2	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.4 能依專長分配工友工作內容。	M=4.31			Mo=4	
	10	14	2	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.5 能正確執行主計相關業務。	M=3.85			Mo=4	
	3	16	7	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.6 能運用科學方法管理公文作業系統。	M=4			Mo=4	
	5	17	3	1	0
	5	4	3	2	1
3.2.7 能監督協辦營養午餐作業。	M=3.88			Mo=4	
	5	13	8	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.8 能適時適當充實教學設備。	M=4.23			Mo=4	
	7	18	1	0	0
	5	4	3	2	1

NTTU Library

3.2.9 能適時維護軟硬體設施。	M=4.35			Mo=4	
	10	15	1	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.10 能精確保管學校重要文件、契據及印章。	M=4.62			Mo=5	
	17	8	1	0	0
	5	4	3	2	1
3.2.11 能開源節流撙節運用各項經費。	M=4.58			Mo=5	
	15	11	0	0	0
	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
3.3.1 能注重師生福利設施。	M=4.27			Mo=4	
	10	13	3	0	0
	5	4	3	2	1
3.3.2 能抱持熱情服務之心提供各項行政支援。	M=4.54			Mo=5	
	14	12	0	0	0
	5	4	3	2	1
3.3.3 能體恤同仁適時給予協助。	M=4.54			Mo=5	
	14	12	0	0	0
	5	4	3	2	1
3.3.4 能與同仁分享工作成果並將功績歸屬於同仁。	M=4.54			Mo=5	
	14	12	0	0	0
	5	4	3	2	1
3.3.5 能兼具節約與慎重觀念管理財產與採購。	M=4.62			Mo=5	
	16	10	0	0	0
	5	4	3	2	1

【總務向度四】

專業知能理解與執行	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
4.1.1 能瞭解學校各項中長期發展願景。	M=4.42			Mo=4	
	11	15	0	0	0
	5	4	3	2	1

4.1.2 能具備知識管理概念架構。	M=4.12			Mo=4	
	6	17	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。	M=3.92			Mo=4	
	5	14	7	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.4 能瞭解學校經常門資本門經費概念。	M=4.08			Mo=4	
	5	18	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。	M=4.38			Mo=4	
	10	16	0	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業暨財物勞務採購知識	M=4.62			Mo=5	
	16	10	0	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。	M=4.23			Mo=4	
	9	14	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。	M=4.27			Mo=4	
	10	13	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.1.9 能熟稔支出憑證作業流程。	M=4.38			Mo=4	
	11	14	1	0	0
	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
4.2.1 能擬定總務行政中長期學校發展計畫。	M=4.35			Mo=4	
	11	13	2	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.2 能依學校地域特色建構學校整體發展藍圖。	M=4.15			Mo=4	
	7	16	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.3 能依據學校發展藍圖凝聚意見規劃校舍建築。	M=4.12			Mo=4	
	7	15	4	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.4 能辦理電子採購招標作業事宜。	M=4.38			Mo=5	
	13	10	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.5 能辦理營繕工程發包作業以及財物勞務採購。	M=4.65			Mo=5	
	17	9	0	0	0
	5	4	3	2	1

NTTU Library

4.2.6 能辦理採購訪價流程。	M=4.42			Mo=4	
	12	13	1	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.7 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。	M=4.62			Mo=5	
	17	8	1	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.8 能運用知識管理於總務工作上。	M=4.27			Mo=4	
	7	19	0	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.9 能依會計程序處理收支流程作業。	M=4.15			Mo=4	
	5	20	1	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.10 能督導會計部門按時領發教職員工薪津。	M=4.04			Mo=4	
	6	16	3	1	0
	5	4	3	2	1
4.2.11 能掌握學校各項經費使用及執行進度。	M=4.35			Mo=4	
	10	15	1	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.12 能編製學校各項爭取經費之預算書及決算書。	M=4.19			Mo=4	
	8	15	3	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.13 能掌握學校每年經常門資本門之預算。	M=4.19			Mo=4	
	7	17	2	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.14 能規劃督導學生各項收費事宜。	M=4.23			Mo=4	
	8	17	0	1	0
	5	4	3	2	1
4.2.15 能編造財產目錄及增減登記。	M=3.96			Mo=4	
	5	15	6	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.16 能掌握全校財產動態。	M=4.23			Mo=4	
	8	16	2	0	0
	5	4	3	2	1
4.2.17 能評估申購的需求及績效。	M=4.23			Mo=4	
	7	18	1	0	0
	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
4.3.1 能具備總務知識管理精神。	M=4.54			Mo=5	
	15	10	1	0	0
	5	4	3	2	1

NTTU Library

4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。	M=4.58			Mo=5	
	15	11	0	0	0
	5	4	3	2	1

【總務向度五】

日常事務辦理與應變	極為需要	很需要	普通需要	不需要	極不需要
（一）專業知識					
5.1.1 能具備校園景觀美學知識。	M=4.23			Mo=4	
	7	18	1	0	0
	5	4	3	2	1
5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識。	M=3.77			Mo=4	
	4	13	8	1	0
	5	4	3	2	1
5.1.3 能熟悉校園場地開放管理辦法。	M=4.27			Mo=4	
	7	19	0	0	0
	5	4	3	2	1
5.1.4 能瞭解學校各項器材設備使用方式及維修知識	M=4.19			Mo=4	
	7	17	2	0	0
	5	4	3	2	1
5.1.5 能具備校園永續經營規劃知識。	M=4.42			Mo=4	
	11	15	0	0	0
	5	4	3	2	1
（二）專業技能					
5.2.1 能管理校園場地開放。	M=4.35			Mo=4	
	9	17	0	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.2 能合理調配使用學校各場所及設備。	M=4.31			Mo=4	
	8	18	0	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.3 能簡易維修壞損器材設備。	M=4			Mo=4	
	7	12	7	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.4 能建立學校「建築暨設備使用週期履歷表」。	M=3.92			Mo=4	
	4	16	6	0	0
	5	4	3	2	1

NTU Library

5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。	M=4.35			Mo=4	
	10	15	1	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.6 能佈置規劃校園環境建設。	M=4.31			Mo=4	
	11	12	3	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.7 能規劃並實施學校資源與社區共享計畫。	M=4.15			Mo=4	
	8	14	4	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。	M=3.62			Mo=3	
	4	9	12	1	0
	5	4	3	2	1
5.2.9 能維持各項設備正常運作進行。	M=4.23			Mo=4	
	7	18	1	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.10 能掌握業務執行時間與進度。	M=4.42			Mo=4	
	11	15	0	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.11 能建立學校設備維修通報改善系統。	M=4.35			Mo=4	
	10	15	1	0	0
	5	4	3	2	1
5.2.12 能蒐集建立「校史」資料。	M=4.12			Mo=4	
	6	17	3	0	0
	5	4	3	2	1
（三）專業態度					
5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。	M=4.5			Mo=5	
	14	11	1	0	0
	5	4	3	2	1
5.3.2 能嚴謹面對工作執行時間與限制。	M=4.5			Mo=5	
	14	11	1	0	0
	5	4	3	2	1
5.3.3 能無畏管理繁雜事務耐心有恆執行各項業務。	M=4.69			Mo=5	
	18	8	0	0	0
	5	4	3	2	1

若您對本研究有任何意見或需進一步說明之事項，可以下列方式直接與我聯繫：

聯絡電話：（學校）08-7791034

（家中）08-7691952

~ 感謝各位專家的幫忙，問卷將於三月二十九日前擲回，非常感激 ~

附錄六　國民小學總務主任專業能力指標要項內容

總務向度	專業領域	專業能力
一、總務行政溝通與處理	(一)專業知識	1.1.1 能分析採購案廠商營運資訊。
		1.1.2 能瞭解家長會組織成立作業要點與規定。
		1.1.3 能瞭解總務處各項會議開會運作模式。
	(二)專業技能	1.2.1 能主持總務處各項會議。
		1.2.2 能具備行政組織間溝通協調能力。
		1.2.3 能建立與上級主管機關良好溝通管道。
		1.2.4 能協助校長建立學校良好形象暨聯繫網脈。
		1.2.5 能擔任校長與同仁溝通橋樑。
		1.2.6 能協助學校各處室舉辦活動。
		1.2.7 能緊急應變處理學校事務突發狀態。
		1.2.8 能擬定總務行政規章及工作計畫。
		1.2.9 能建立採購需求廠商脈絡網。
		1.2.10 能維持鞏固與學校往來交易優良廠商供需關係。
		1.2.11 能建立與校外各行業專業組織夥伴諮詢關係。
		1.2.12 能正常運作每年家長會組織。
		1.2.13 能建立與家長會良好互動關係。
		1.2.14 能協助辦理學校教職員工親師活動。
		1.2.15 能運用各種合法管道協助校長為校爭取各項經費補助。
		1.2.16 能激勵同仁工作士氣完成交付工作。
		1.2.17 能建立與執行教職員工福利互助章程條例。
		1.2.18 能處理校園重大危機事件。
	(三)專業態度	1.3.1 能熱心支援各處室及教師教學需求。
		1.3.2 能積極投入校長各項交辦事項。
		1.3.3 能冷靜面對學校突發危機事件。
二、相關法令認知與運用	(一)專業知識	2.1.1 能瞭解「營繕法」規相關學校管理知識。
		2.1.2 能瞭解「建築法」規相關學校管理知識。
		2.1.3 能瞭解「政府採購法」及其子法。
		2.1.4 能瞭解「公平交易法」規相關學校管理知識。
		2.1.5 能瞭解政府各項類別事務管理手冊之規則。
		2.1.6 能瞭解「消防法」規相關學校管理知識。
		2.1.7 能瞭解政府教育環保政策與法令。

		2.1.8 能瞭解政府「飲用水設備維護管理辦法」。 2.1.9 能瞭解「主計法」規相關學校管理知識。 2.1.10 能瞭解「民防法」規相關學校管理知識。 2.1.11 能瞭解各行業附設兒童遊樂設施安全管理規範。 2.1.12 能瞭解「教育服務役」法規。 2.1.13 能瞭解所得扣繳稅制。 2.1.14 能瞭解「殘障福利法」規相關學校管理知識。 2.1.15 能瞭解「身心障礙者保護法」規相關學校管理知識。
	(二)專業技能	2.2.1 能正確運用「營繕法」規執行相關業務。 2.2.2 能正確運用「建築法」規執行相關業務。 2.2.3 能接受專業訓練正式取得採購人員專業證照。 2.2.4 能依公平交易法令執行學校採購工作。 2.2.5 能依各類別事務管理手冊有效執行相關業務。 2.2.6 能辦理學校消防設備維修檢測業務。 2.2.7 能執行政府教育環保政策法令。 2.2.8 能維持學校飲用水安全與設備維護。 2.2.9 能協助總務處人員正式考試取得「防火管理人員執照」。 2.2.10 能組織防護團辦理民防業務。 2.2.11 能善用網路資源隨時掌握最新政令與法規。 2.2.12 能管理教育服務役男工作暨考核作業。 2.2.13 能協助同仁辦理所得扣繳事項。 2.2.14 能營造無障礙校園環境空間。
	(三)專業態度	2.3.1 能「依法行政」處理總務業務。 2.3.2 能謹慎持穩執行總務法令與職掌。
三、組織架構經營與管理	(一)專業知識	3.1.1 能瞭解營養午餐作業要點。 3.1.2 能瞭解總務處所屬各組工作職掌。 3.1.3 能瞭解工友管理作業要點。 3.1.4 能瞭解主計工作相關作業要點與流程。 3.1.5 能瞭解公文作業系統管理知識。
	(二)專業技能	3.2.1 能輔導所屬各組擬訂工作計畫。 3.2.2 能管理總務處所屬各組工作業務。 3.2.3 能辦理工友考核作業。 3.2.4 能依專長分配工友工作內容。

		3.2.5 能正確執行主計相關業務。 3.2.6 能運用科學方法管理公文作業系統。 3.2.7 能監督協辦營養午餐作業。 3.2.8 能適時適當充實教學設備。 3.2.9 能適時維護軟硬體設施。 3.2.10 能精確保管學校重要文件、契據及印章。 3.2.11 能開源節流撙節運用各項經費。
	(三)專業態度	3.3.1 能注重師生福利設施。 3.3.2 能抱持熱情服務之心提供各項行政支援。 3.3.3 能體恤同仁適時給予協助。 3.3.4 能與同仁分享工作成果並將功績歸屬於同仁。 3.3.5 能兼具節約與慎重觀念管理財產與採購。
四、專業知能理解與執行	(一)專業知識	4.1.1 能瞭解學校各項中長期發展願景。 4.1.2 能具備知識管理概念架構。 4.1.3 能熟悉產權登記法定手續。 4.1.4 能瞭解學校經常門資本門經費概念。 4.1.5 能具備營繕工程流程管理知識。 4.1.6 能熟悉營繕工程發包作業暨財物勞務採購知識。 4.1.7 能瞭解營繕工程設計書圖。 4.1.8 能瞭解營繕工程之規劃及參與設計。 4.1.9 能熟稔支出憑證作業流程。
	(二)專業技能	4.2.1 能擬定總務行政中長期學校發展計畫。 4.2.2 能依學校地域特色建構學校整體發展藍圖。 4.2.3 能依據學校發展藍圖凝聚意見規劃校舍建築。 4.2.4 能辦理電子採購招標作業事宜。 4.2.5 能辦理營繕工程發包作業以及財物勞務採購。 4.2.6 能辦理採購訪價流程。 4.2.7 能執行營繕工程與各類財產採購驗收流程。 4.2.8 能運用知識管理於總務工作上。 4.2.9 能依會計程序處理收支流程作業。 4.2.10 能督導會計部門按時領發教職員工薪津。 4.2.11 能掌握學校各項經費使用及執行進度。 4.2.12 能編製學校各項爭取經費之預算書及決算書。

		4.2.13 能掌握學校每年經常門資本門之預算。 4.2.14 能規劃督導學生各項收費事宜。 4.2.15 能編造財產目錄及增減登記。 4.2.16 能掌握全校財產動態。 4.2.17 能評估申購的需求及績效。
	(三)專業態度	4.3.1 能具備總務知識管理精神。 4.3.2 能熱情持續不懈追求專業知能成長。
五、日常事務辦理與應變	(一)專業知識	5.1.1 能具備校園景觀美學知識。 5.1.2 能瞭解水電基礎維修知識。 5.1.3 能熟悉校園場地開放管理辦法。 5.1.4 能瞭解學校各項器材設備使用方式及維修知識。 5.1.5 能具備校園永續經營規劃知識。
	(二)專業技能	5.2.1 能管理校園場地開放。 5.2.2 能合理調配使用學校各場所及設備。 5.2.3 能簡易維修壞損器材設備。 5.2.4 能建立學校「建築暨設備使用週期履歷表」。 5.2.5 能依學校發展特色策畫與執行全校美化綠化工作。 5.2.6 能佈置規劃校園環境建設。 5.2.7 能規劃並實施學校資源與社區共享計畫。 5.2.8 能具備基礎花木修剪美化能力。 5.2.9 能維持各項設備正常運作進行。 5.2.10 能掌握業務執行時間與進度。 5.2.11 能建立學校設備維修通報改善系統。 5.2.12 能蒐集建立「校史」資料。
	(三)專業態度	5.3.1 能主動發掘問題，解決問題。 5.3.2 能嚴謹面對工作執行時間與限制。 5.3.3 能無畏管理繁雜事務耐心有恆執行各項業務。