

# 我國國民中小學校長儲訓課程規劃之研究

陳木金\*、楊念湘\*\*

## 摘 要

「校長儲訓課程」乃指為有志成為校長者，透過一系列專業的職前課程及實習，得以獲得校長任用資格，且能發展出兼備校長職務所需的各項知識、心向與能力的完整系統規劃之教育歷程與工作能力訓練。本研究根據探討國內外學者及教育主管機構對校長專業發展的看法，統整歸納校長專業的五大核心能力（校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任）及校長能力的四大儲訓課程（專業培育課程、實務實習課程、師傅教導課程、博雅通識課程），做為研究校長儲訓課程規劃的內涵，並試著將校長專業五大核心能力融入於校長儲訓課程的設計，之後舉辦學者專家焦點座談，針對校長儲訓課程設計之意見進行內容分析，進而歸納統整出儲訓課程規劃之具體內容，提出四點結論：一、「專業培育課程」應兼顧理論與實務之需求；二、「實務實習課程」應深入瞭解學校所面臨的問題，兼顧標竿與個案學習；三、「師傅教導課程」應強調師傅校長經驗傳承與互動分享；四、「博雅通識課程」應重視大師專題講座，培養領導者的博雅通識氣度，並提出相關建議，提供教育行政機關、儲訓單位及未來研究之參考。

**關鍵詞：**師傅教導、校長儲訓課程規劃、專業培育、博雅通識、實務實習

---

\*陳木金：國立政治大學教育學院教授兼政大心腦學中心研究員

\*\*楊念湘：國立政治大學教育學系博士候選人

## 壹、前言

首先,「校長儲訓課程」乃指為有志成為校長者,透過一系列專業的職前課程及實習,得以獲得校長任用資格,且能發展出兼備校長職務所需的各項知識、心向與能力的完整系統規劃之教育歷程與工作能力訓練(陳木金與李俊湖,2006)。分析國民中小學校長培育制度之革新與建構,有助於培養校長的專業知能,建立校長的專業形象,促進校長的專業發展,例如:Lashway(2003)指出,重新檢視知識本位的校長培育,認為校長培育應同時重視學術的知識和實務知識;Daresh(1997)建議培育計畫中的課程應符合邏輯上的一致性、整體性與連續性,並增加實習校長更多的臨床實習經驗之機會,使職前培育成為校長專業發展圖像中的一部分。另外,Jones與Sparks(1996)在《Effective Heads of Department》一書中,針對學校領導人才的培養與訓練,指出成為學校領導者的儲訓圖像,包括:一、建構學校領導者的圖像;二、經由認同感、價值感與風格化來形塑學校領導者;三、如何成為一位成功的學校領導者等三個階段,以建構學校領導人才的知識系統。陳木金(2001)以學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五向度,探討學校領導人才培養與訓練的實務內容,從學校領導管理系統知識儲訓的圖像建構分析,找出其信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識,建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。

其次,對照我國實施校長儲訓權責單位規劃之課程內涵,例如:陳木金與李俊湖(2006)分析國立教育研究院籌備處(包括板橋時期與三峽時期)自1965年第1期至104期之國民小學校長儲訓班模式,以第103期課程(2006.3.20~2006.5.21八週)為例,統整「校長儲訓模式」之運作,可包含三大概念,分別為「專業培育」、「實務實習」與「師傅教導」。其內涵包括:一、專業培育:提供校長之角色職務專業化發展所需之知識、技能與心向的制度規劃;二、實務實習:係提供接受校長儲訓課程的學員,能具備學校行政事物運作之實務經驗,以培養校長具有實務經驗之實習設計的內涵及制度規劃,是一種臨床實習,也稱為一種現場本位學習經驗;三、師傅教導:係由資深優秀的師傅校長,帶領著實習校長學習如何擔任校長,使得師傅能將豐富珍貴的經驗與智慧得以傳承,其不僅傳授自己的經驗,亦非期待學習者複製自己的經驗,而是引導學習者去思考、去做判斷,學習如何做決定,學習解決問題的能力。另外,李冠嫻(2007)研究指出:在台北市教師研習中心的中小學校長儲訓班課程包含帶狀課程與單元課程兩大區塊:一、帶狀課程:為課程規劃之經,每週環繞週主題深入教育實務之知能,包括優質校務發展計畫、問題導向學習研究、標竿學習、師徒教導、議題研討、

經驗分享等課程；二、單元課程：為課程規劃之緯，貫穿儲訓各週學習統整；三、課程主軸以週主題呈現，包含建立願景、前瞻領航、有效行政、發展課程、友善校園、統整資源、營造校園及開創新局等。李冠嫻研究指出：高雄市政府公教人力資源發展中心的中小學校長儲訓課程內容包括：一、校長品德教育與哲學素養；二、短講簡報技巧與演練；三、校園規劃；四、法規認識；五、辦學經驗分享；六、戶外參訪，以及高雄在地文化之陶養等（如海洋首都發展願景、高雄市國民中小學教育重點與發展、高雄的地理歷史與人文），候用校長儲訓課程結構與前者大致相同，惟在週主題內容有所增刪。

歸納前述，學校領導人才在知識本位模式（knowledge base module）與能力本位模式（competence base module）已經歷多方的比較與分析，例如：陳木金（2005）在「國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究」規劃與設置儲訓課程架構之輪廓為「專業儲訓課程」、「實務實習課程」、及「師傅制度課程」三部分，已愈明晰；陳木金與李俊湖（2006）更進一步針對國內現行校長儲訓模式的演變與實施現況，分析國家教育研究院自1965年第1期至104期之儲訓模式，共區分校長儲訓為九個階段，分別為板橋期課程草創、中興思想、愛國精神、民主開端、博雅教育、教育改革六個階段，以及三峽期行政管理、專業成長、師傅校長三個階段；陳木金（2007）「國民小學校長儲訓班運作模式之研究」的研究指出下列重點：一、儲訓課程規劃加強重視績效評量設計；二、儲訓課程設計規劃朝向系統方向；三、輔導員制度及師傅校長制度應建置課前訓練規劃；四、儲訓課程規劃可據學員能力高低做為課程設計依據；五、辦理分散式集中住宿學習之校長儲訓方式。

有鑑於此，許多研究便針對校長培育與儲訓課程之規劃提出建議，例如：陳金生（2000）認為儲訓課程應加強校園危機處理能力，設計增進人際互動的活動方式；施宏彥（2001）指出課程應屬研究所層級，包含一般教育領域課程及教育行政領域教學方法，進行問題解決方案的實務研討；單小琳（2002）指出應減少理論課程或學分，增加實務層面，以成人學習原則切入，重視小組合夥模式學習，在師資方面，遴選有實務經驗之角色擔綱，或外聘企業人士擔任以汲取企業界之經驗；魏惠娟（2003）建議以學習型組織，有效能學校理論與相關研究為課程設計的基礎，課程設計規劃之初即邀請校長參與規劃；李中玉（2003）認為課程內容可再加入「人際溝通」、「學校公共關係」、「校長心理壓力及情緒調整」，並以

實務為重;許美雲(2004)也認為應增加「危機處理」、「法律知識」、「公共關係」、「人際互動」等課程,在講授方式外應更多元化,如採取個案探討、分組討論或以實施方式演練進行。因此,本研究以陳木金(2007,2008)歷年統整的研究成果,針對「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」及「博雅通識課程」之實施內容,分別探討課程內涵與核心能力,透過學者專家焦點座談的內容分析,歸納分析統整發展出儲訓課程規劃之具體內容,最後提出結論與建議,做為未來國家教育研究院籌備處辦理我國國民中小學校長儲訓課程規劃、校長培育與訓練及校長甄選與遴選之參考。

## 貳、文獻探討

本研究探討國內外學者及教育主管機構對校長專業能力之研究,以下分別從一、五大核心能力(校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任)之建構;二、四大儲訓課程(專業培育課程、實務實習課程、師傅教導課程、博雅通識課程)及其內容之發展,研究與建構我國國民中小學校長儲訓課程之規劃的內涵。

### 一、五大核心能力之建構

領導與專業能力為校長所必備之最基本能力,也是中小學校長甄選的最重要基準(吳清山,2002)。Davis 與 Thomas (1989)指出,一個成功的學校必須要有具願景、願意奉獻及善於不同領導模式的校長。因此,校長的職責範圍包羅萬象且任重道遠,如何在學校組織結構中扮演好校長的角色,是關乎學校教育成效良好與否的關鍵,校長兼備基本知能除了有助於處理每日繁雜的工作內涵之效率與效能外,對於學校的經營成敗也很重要。林文律(1999)研究「校長評鑑」時指出:學校辦學的績效所指為何?好校長的意義究竟如何?眾說紛紜,但校長既然是一校之長,即應肩負起學校績效的重任。究竟,校長所應具備的核心能力為何?國內外針對校長專業能力之研究實不勝枚舉,例如:林海清(2000)、洪梅炤(2003)、陳田雄(2005)、陳宏彰(2005)、李冠嫻(2007)等人之研究成果及陳木金與李俊湖(2006)帶領研究團隊,研究統整我國自1965年起由台灣省國民教師研習會至國家教育研究院籌備處2006年辦理國民小學校長儲訓班至今之儲訓制度、課程等內涵,針對課程、制度、運作模式之整體規劃進行整理、歸納、分析,以期建構出我國未來國民小學校長儲訓之運作模式。對照 Jones 與 Sparks (1996)在《Effective Heads of Department》一書中,針對學校領導人才

的培養與訓練,指出成為學校領導者的儲訓圖像,包括:(一)建構學校領導者的圖像;(二)經由認同感、價值感與風格化來形塑學校領導者;(三)如何成為一位成功的學校領導者等三個階段,以建構儲訓學校領導人才的知識系統,歸納成為我國國民中小學校長的五大核心能力:

#### (一) 國內學者對校長專業能力與指標之研究

林文律(1999)參考校長職務相關文獻資料與現職校長之意見,發展33項校長應具備之各項能力,例如:教學領導能力、行政能力、公共關係、時間管理、危機處理、挫折容忍力、具前瞻性的有效決定、解決問題能力等;秦夢群(2003)以階層分析法建構校長評鑑指標,指出校長專業能力應包含六項第一層級能力:1. 依法行政與執行教育政策;2. 課程與教學領導;3. 學校組織運作;4. 教育專業提升與改革;5. 學生事務與管理;6. 溝通技巧與公共關係。張明輝歸納卓越的中小學校長候選人宜具有之能力,包括:1. 策略管理能力;2. 執行力;3. 注意力;4. 創造力;5. 默默領導力;6. 教育行銷能力;7. 科技運用能力及創新管理能力(引自葉信一,2005)。陳木金(2003)建構校長應具備之五大核心能力、75項能力指標,包括:1. 校務發展能力指標;2. 行政管理能力指標;3. 教學領導能力指標;4. 公共關係能力指標;5. 專業責任能力指標。

#### (二) 國外學者對校長專業能力與指標之研究

Velsor 與 Leslie (1992)經由檢視與比較分析16種管理人員的回饋量表中發現,身為學校領導者應具備之領導能力包括:1. 人際關係能力;2. 專業條件;3. 教學領導能力;4. 行政領導能力。Lashway (1997)在「學校領導人員潛能評量」研究中指出,一位稱職的學校領導者應具備以下領導能力與特質:1. 社會的支配能力;2. 願景塑造能力;3. 智力;4. 人際關係;5. 專業能力;6. 領袖特質。Hallinger (2001)歸納美國、澳洲、紐西蘭、英國等國家校長培訓與必備能力,將校長培育和表現標準分為:1. 實證經驗:如使命、願景與目標等;2. 學校文化:如合作、互尊互信及改變學校文化等;3. 政策與過程:如時間管理、政策適應社區脈絡等;4. 組織與資源:如發展有效調和策略、獲得學習必要資源、發展合作關係、創建組織化結構、尊重不同意見等;5. 教學技能:如建立專業發展、對教師改善教學提出回饋、獎勵成就以及與教職員發展安全信賴關係等;6. 計畫與指導:如成為創新教學的領導者、注意學生學習焦點、從需求和反映結果發展學校改善計畫等;7. 學校與社區關係:如培養家長參與自己

孩子的教育、提供社區社會性服務、學校市場化、家長參與正式化、成為社區政治與道德領導者等; 8. 資訊蒐集與決策: 如分享決策權責、創造高效能的管理團隊、系統地蒐集資訊以及不斷尋找新解答等。

### (三) 國內外教育主管機構對校長專業能力與指標之研究

國立教育資料館歸納當前理論與實務公認較重要、適當的校長專業能力發展標準, 共分為六大領域、19項行為、59個行為指標(陳宏彰, 2005): 1. 校務發展與評鑑; 2. 行政管理; 3. 教學領導; 4. 學校公共關係; 5. 人格特質與態度; 6. 專業發展。以美國為例, 「美國全國小學校長協會」(National Association of Elementary School Principals, NAESP) 針對中小學校長基本能力歸納出九大向度、74種能力(引自蔡金田, 2005): 1. 領導行為; 2. 溝通技巧; 3. 團體歷程; 4. 課程; 5. 教學; 6. 績效; 7. 評鑑; 8. 組織; 9. 經費預算; 自1982年開始, 「美國學校行政人員協會」(American Association of School Administrators) 發行《學校行政人員培育準則》(Guidelines for the Preparation of School Administrators), 其設定學校領導者的七個領導能力和技巧的指標: 1. 能設計、實施以及評鑑學校文化的改進方案; 2. 能瞭解並能善用政治理論, 以獲得充足的教育資源; 3. 能設計一套有系統的學校課程; 4. 能計畫和實施教學管理系統; 5. 能設計學校成員的發展和評鑑系統; 6. 能有效分配人力、物力和財力資源; 7. 能推動研究並應用研究結果(黃姿霓與吳清山, 2010); 此外, 「美國丹佛基金會校長培育計畫」(Danforth Foundation Program for the Preparation of School Principals, DPPSP) 有鑑於美國培育校長的大學與地方教育局及學校間缺少聯繫與合作, 而於1987年試辦DPPSP培育計畫, 利用五年的時間, 對參與計畫的22所校長培育學校, 資助每校每年15萬美元, 期能改善校長培育課程, DPPSP特別規範選擇師傅校長的標準包含以下三點, 而且其必須於契約訂明(施宏彥, 2001): 1. 所經營的學校是一所成功、有效能的學校; 2. 具表達其知識與技巧的能力; 3. 願意將其技巧與知識指導實習者。以英國為例, 「英國學校領導學院」(National College for School Leadership, NCSL) 於2001年提出校長17項特質與標準, 2003年復提出國家校長的五項標準: 1. 校長的核心目標; 2. 領導的重要結果; 3. 專業知識與理解; 4. 技能與特質; 5. 領導的基本範圍。「英國教師訓練局」(Teacher Training Agency, TTA) 歸納校長應具備之能力如下(引自蔡金田, 2005): 1. 領導能力與專業能力; 2. 決定的能力; 3. 溝通能力; 4. 自我管理的能力。

#### (四) 我國中小學校長的五大核心能力之發展研究

本研究歸納上述國內外相關文獻與校長培育機構的做法,並參酌林文律與陳木金(2000)指出的校長職責五大向度:1. 校務發展層面;2. 教學領導層面;3. 行政管理層面;4. 公共關係層面;5. 專業責任層面;以及陳木金(2008)的研究,統整歸納與發展我國國民中小學校長應具備的五大核心能力之理論依據與內容如下:

##### 1. 校務發展

本核心能力係指提供校長發展校務發展所需之專業知識、技能與價值觀,目標在於學習校務計畫之整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫等校務計畫功能的發揮,有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源,以達成學校目標。

##### 2. 行政管理

本核心能力係指提供校長發展行政管理所需之專業知識、技能與價值觀,目標在於學習人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮,有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源,以達成學校目標。

##### 3. 教學領導

本核心能力係指提供校長發展教學領導所需之專業知識、技能與價值觀,目標在於學習課程領導、教學領導、教學評鑑、教學視導與教師評鑑等教學領導之功能的發揮,有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源,以達成學校目標。

##### 4. 公共關係

本核心能力係指提供校長發展公共關係所需之專業知識、技能與價值觀,目標在於學習塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮,有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源,以達成學校目標。

##### 5. 專業責任

本核心能力係指提供校長發展專業責任所需之專業知識、技能與價值觀,目標在於學習運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮,有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源,以達成學校目標。

## 二、四大儲訓課程及其內容之發展

校長是學校的靈魂主腦，也是學校發展的領航者，校長的卓越領導更是影響中小學學校教育改革成效的關鍵因素之一。中小學學校的校長為學校的領導者，其領導是否得法，關係著學校行政與教學的成敗，因此校長的素質與表現相當重要（謝文全，1999）。秦夢群（1999）也指出，現今校長所應具備的能力不再像以往那樣單純，校長角色也變得複雜多樣，許多能力的養成需要職前教育的配合才行。由此可見，發展國民中小學校長儲訓課程為當務之急，而國內外針對校長儲訓課程之研究實不勝枚舉，以下茲分別闡述，最後歸結到我國國民中小學校長的四大儲訓課程及其內容：

### （一）國內學者對校長儲訓課程之研究

在1999年以前，我國國民中小學校長之儲訓課程及實施成效，飽受學者的批評，例如：吳清山和林天祐（2002）指出，我國校長培育制度缺乏專門的職前培育系統、以短期職前儲訓為重點、未兼重理論與實務課程、實習訓練以觀察為主（未真正地參與或做決定）、未包括導入教育階段等。而1999年之後，由於《國民教育法》的重新修正，中小學校長的儲訓改由各縣市政府自辦，依然存有不少問題，例如：單小琳（2002）指出，校長儲訓課程設計過度偏向專家學者的講述方式，內容缺乏教學領導的能力培養，儲訓課程設計流於拼湊式，而且校長儲訓課程未落實實務訓練與實習制度，停留在參觀見習層次，造成校長甄選與儲訓完全淪為工具導向，當成晉升的敲門磚；各縣市儲訓方式不一，儲訓成效優劣不齊等問題（施宏彥，2001；洪梅炤，2003；陳金生，2000）。陳木金與李俊湖（2006）在「國民小學校長培訓模式之研究」研究報告文獻中分析歸納，將國立教育研究院籌備處自1955年8月1日依據，「臺灣省國民學校人事改進方案」，由「教育部國民學校教師研習會」之初始運作以來的課程施辦，區分為三大模式：思想教育培訓模式、角色任務培訓模式、專業發展培訓模式；以及九大階段：板橋期良師興國階段、板橋期中興思想階段、板橋期愛國精神階段、板橋期民主開端階段、板橋期博雅教育階段、板橋期教育改革階段、三峽期行政管理階段、三峽期專業成長階段、三峽期師傅校長階段。陳木金、邱馨儀、蔡易芷與高慧容（2005）更進一步從認知學徒制探討在中小學師傅校長課程的系統建構，以協助校長的專業發展，歸納師傅校長教導課程的系統建構，包括：「初始接觸—瞭解學校」、「實務訓練—就任校長」、「技術文化—推動校務」、「互動分享—化解衝突」及「省思



札記—生涯發展」等五種校長學校領導與學校經營的知識，經由師傅校長教導提醒徒弟校長如何下判斷、做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標，有助於培育校長勇於建立創新的校長支持系統。

## (二) 國外學者對校長儲訓課程之研究

Brundrett (1999) 指出，早在 1967 年英國的《Plowden 報告書》(Plowden Report)，即明文指出一位經過訓練的優質學校領導人才是極為重要的，許多學者的研究也都證明了校長角色的複雜性。Crow (2002) 認為，學校領導人才的培育，應以知識本位為基礎的構想，從領導人才的「普通知識社會化」出發，同時採用「臨床實習」與「師傅教導」的具體方法。英國國立領導學院從 2000 年 8 月開始執行運作「英國校長專業資格檢定制」(National Professional Qualification for Headship, NPQH)，提供有意擔任校長者的培育訓練與資格檢定(陳木金，2000)。NPQH 係擔任校長所必備的國家證書，也是一套校長職前培育的制度(周幸吟，2002)。Collarbone 指出，NPQH 根據 Kolb 的經驗學習，其校長儲訓課程的訓練重點包括：1. 具體經驗：利用學員先前的學習與經驗進行需求評估；2. 結構性反思：NPQH 的學員於學習日誌、師傅輔導、資訊溝通科技 (Information and communication technology, ICT) 運用等活動中，持續地觀察與反思自己的成長；3. 概念化：NPQH 的學員於彈性的訓練模式、校長角色、ICT 運用、學校參訪、活動學習與住宿計畫活動中，將所習得的理論與觀察結果概念化；4. 實驗：NPQH 的學員將所學得的理論與經驗知識運用於學校改善計畫、活動學習、住宿計畫等現場活動中；5. 新經驗：對於 NPQH 的學員而言，新經驗提供持續的發展，新經驗是不斷的產出與累積(引自陳木金與陳宏彰，2006)。由於學校行政和領導人員的培育最早是以行政課程獲得行政工作的知識，著重於學術與理論層面，尤其是法律、財物管理與員工管理等議題，這些議題都是以「知識」為關鍵的有效管理技巧，但是卻都無法與校長領導的實務工作結合(McCarthy, 1999; Murphy, 1992)，因此，McCarthy (1999) 認為校長培育的課程，不僅是在改善校長在教與學所扮演的角色，而且應將培育與工作的實際相結合。經過不斷修正與改革儲訓課程的實施方式後，在美國中小學校長培育的課程安排中，在職前階段除了學術和知識之外，更強調親身的接觸和應用的學習，目前美國各大學及校長培育中心的培育課程都重視與當地學區合作，提供受訓校長 1~2 年實習機會，同時重視以實務問題研討為主的在職教育規劃(Shipman, 2001)。

### (三) 國內外教育主管機構對校長儲訓課程之研究

英國校長專業資格檢定制度(NPQH)成立於1997年，目前由國家學校領導學院(NCSL)執行運作，NPQH係做為擔任校長所必備的國家證書，也是一套校長職前培育的制度，其為初次擔任校長者提供培育課程，讓學員在進入校長職務前已有良好的準備與信心、具有專業的知識技能，課程採用多元的學習方式，包括：面對面的訓練、自我學習、資訊溝通科技(ICT)學習等(National College for Leadership of Schools and Children's Services, 2010)。通過NPQH的訓練、取得校長資格證書後，代表學員已符合國家校長標準的要求，具備擔任校長的能力(陳宏彰，2005)。美國教育行政大學聯合委員會歸納教育行政人員培育課程的七大領域，包括：1. 社會與文化對於學校教育的影響；2. 教與學的歷程；3. 組織研究；4. 領導與管理歷程；5. 政策與政治研究；6. 學校教育的法律與倫理面向；7. 學校教育的經濟與財政面向(茹金崑與許美雲，2007)。新加坡教育部與國立教育研究學院於1980年代初期共同推動「教育行政文憑」(Diploma in Education Administration, DEA)及「教育專業文憑」(Further Professional Diploma in Education, FPDE)，並藉由DEA方案之後續研究與實務探討，發展出教育領導課程(Leaders in Education Programme, LEP)，其實施對象以教育相關人員為主，以行動學習為基礎、以社會建構為背景脈絡，重視共同學習，課程學習方法有參與研討會、演講、行動學習之團體會議、師傅校長教導、e化學習等，此外亦相當重視與海外教育團體機構之互動交流與學習等多元化方式(秦夢群，2007；Low, 2001)。國內現今的校長儲訓或培育階段中，部分機構為學員安排了師傅校長的相關課程，例如：國立政治大學校長培育中心、台北市教師研習中心、國立教育研究院籌備處；國立台灣師範大學中等學校校長培育與專業發展中心所開設的中等學校校長培育班課程，設置數位「Coach校長」；台北市教師研習中心的候用校長儲訓班設置「當週駐班師傅」；國立教育研究院籌備處亦設置「分組師傅校長」(台北市教師研習中心，2005；陳木金與巫孟蓁，2008)。

### (四) 我國中小學校長的四大儲訓課程及其內容之發展研究

本研究歸納上述國內外相關文獻與校長培育機構的做法，並參酌陳木金(2008)在「國民中小學校長主任儲訓課程內涵之研究」中，將我國從1965年初始由早期的台灣省國民教師研習會，到國立教育研究院籌備處辦理國民小學校長主任儲訓班至今之儲訓制度、課程等內涵，歸納、分析，發展出我國國民中小學校長四大儲訓課程之理論依據與內容如下：

### 1. 專業培育課程 (Profession)

係指提供校長角色職務專業化發展所需之專業知識、技能、價值觀與心向等的課程，內涵包括：校務發展、行政管理、公共關係、教學領導、專業責任，還涉及校長培育過程中的配套制度如：培育機構、時程、經費、師資、學習評量等。而專業培育課程的決定，牽涉對於校長專業能力的認定問題，意即吾人對於理想校長角色職務的圖像 (picture)，會決定校長專業能力的定義，進一步地決定了校長專業培育制度與課程的規劃。

### 2. 實務實習課程 (Internship)

係指提供接受校長儲訓課程的學員，能具備學校行政事物運作之實務經驗的課程，其內涵包括：原校實習、他校實習、標竿學校參訪、卓越校長訪談，此為培養校長具有實務經驗之實習設計的內涵及課程規劃，是一種臨床實習，也稱為一種現場本位學習經驗。

### 3. 師傅教導課程 (Mentorship)

係指由資深優秀的師傅校長帶領實習校長學習如何擔任校長，使師傅傳承豐富珍貴的經驗與智慧，其內涵包括：楷模化 (Modeling)、教導化 (Educating)、網絡化 (Networking)、敘說化 (Telling)、統觀化 (Outlooking)、再行動化 (Reacting)，師傅校長不僅傳授自己的經驗，但必須謹記不能完全期待學習者複製自己的經驗，而是引導學習者去思考、去做判斷，學習如何做決定，學習解決問題的能力。

### 4. 博雅通識課程 (Principalship)

係指以大師講座的方式辦理，邀請學養俱優之學者專家進行專題分享的課程，其內涵包括：大師講座、個案研究、綜合活動，課程目的在發展具備「領導之腦在計畫，領導之手在執行，領導之心在評估，領導之靈在服務」的校長魂，讓校長儲訓班的學員自然感受到經營學校的專業責任與精神使命，在傳統與創新間追求學校經營的穩定與發展、進步與創新。

## 參、研究設計與實施

本研究歸納前述之相關研究結果與分析後，採用之研究方法以焦點座談為主，焦點座談之目的希望發展出以「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教

導課程」及「博雅通識課程」之現行模式,分別探討以下四個目的:一、發展我國國民中小學校長儲訓課程之「專業培育課程」內涵與重點;二、發展我國國民中小學校長儲訓課程之「實務實習課程」內涵與重點;三、發展我國國民中小學校長儲訓課程之「師傅教導課程」內涵與重點;四、發展我國國民中小學校長儲訓課程之「博雅通識課程」內涵與重點。茲將研究架構、研究工具、研究對象、實施程序與資料分析分別予以說明。

## 一、研究架構

本研究為發展具備「領導之腦在計畫,領導之手在執行,領導之心在評估,領導之靈在服務」的校長魂,因此以陳木金(2006,2007,2008)歷年針對我國國民中小學校長儲訓模式相關研究之結論,根據「專業培育—實務實習—師傅教導—博雅通識」四大儲訓課程,融入「校務發展」、「行政管理」、「教學領導」、「公共關係」與「專業責任」五大核心能力,發展校長所需之十八般武藝,本研究之架構圖詳如圖1。

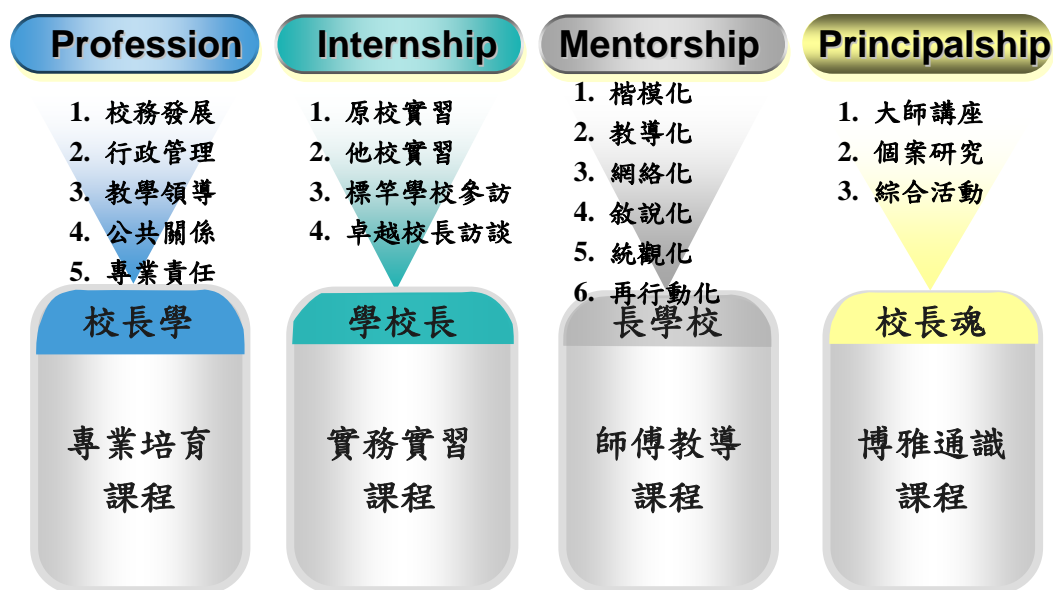


圖1 研究架構

## 二、研究工具

本研究之工具為「國民中小學校長主任儲訓課程內涵與重點焦點座談大綱」,係依據2006年「國民小學校長培訓模式之研究」及2007年「國民小學校長儲訓班運作模式之研究」成果,針對我國國民中小學校長儲訓課程之內涵與重

點發展而成之焦點座談大綱。

### 三、研究對象

為進一步探討我國國民中小學校長儲訓課程內涵與重點,本研究舉辦國小組與國中組兩場專家焦點座談。國小組邀請四名小學校長、四名小學主任、四名國內相關研究之學者專家、四名國內教育行政機關人員,共計16名。國中組邀請四名國中校長、四名國中主任、四名國內相關研究之學者專家、四名國內教育行政機關人員,共計16名。希望透過焦點座談的方式,蒐集其對我國國民中小學校長儲訓課程與實施之看法,並透過深入討論與對話,據以發展出儲訓課程內涵與重點。

### 四、實施程序與資料分析

本研究焦點座談資料之蒐集,先就座談會議的內容進行錄音,接著將座談資料進行適當的編碼、逐字稿、摘要敘寫、歸納整理與分析。座談大綱是會議參與者探討之主要依據但並非絕對,實際座談進行時,係依座談內容進行適當的回應、提問與調整,期望以開放對談之座談形式,激發更多不同見解以為研究分析,歸納更詳細且具研究意義之結論。

## 肆、研究結果與討論

本研究透過焦點座談,對於我國國民中小學校長儲訓課程之「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」、「博雅通識課程」等內涵與重點,進行深度之研討,期望透過座談之討論,做為教育行政機關、儲訓單位及未來研究在建置學校領導人才儲訓模式專業發展之依據。茲將座談結果分析結果歸納如下:

### 一、座談結果分析與討論

(一)對於發展儲訓課程之「專業培育課程」內涵與重點的看法

共同觀點	特殊觀點
1. 課程規劃與設計方面,除涵蓋專業知能的各種科目,還可設計空白課程,配合受儲訓者的學習歷程與能力,以供彈性運用。	1. 設計課程模組,貫穿五大核心能力與四大儲訓課程,統整學習脈絡。
2. 安排當地教育局、處長官於儲訓課程中宣導教育政策、方向與重點等,幫助受儲訓者深入瞭解政策,並思考如何相互配合以達成教育目標。	2. 透過空白課程,邀請主管教育行政機關的長官授課,增進彼此的瞭解與互動。
	3. 可採「問題導向學習」(problem-based learning, PBL) 案例學習的方式,或安排企業界的領導人講述商業領導與創新理論,讓校長得以及早因應變革的衝

- 
3. 預留反思的時間與空間,讓參與者都能分享閱讀心得與思考成果,並透過及時反饋系統,讓校長事先演練教材、發現問題並找出解決方法,進而獲得成長。
  4. 減少課程內容,增加反省、沉澱的時間,並安排一些參觀課程,減少理論部分,增加實務內容。
  5. 儲訓課程提供同儕良好的互動,可認識優秀的教育夥伴,幫助校長增廣視野,增加個人的知識與領導能力。
  6. 校長應主動參加各機構辦理之相關進修課程,除了增進自我的專業知能,更應藉此涵養情意、情操與職業倫理等,獲得潛移默化的成長與改變。
  4. 多以「Team」的方式來實踐,互相激發思考的火花。
  5. 授課教師可設計主題、問題或情境,讓校長分享、體驗、省思與反饋。
  6. 以香港的校長培訓為例,其培訓架構與目標在培育校長所需的知識、技巧、態度,使其有能力帶領學校進入新世紀。
  7. 教學領導是校長真正的核心工作,校長要運用智慧帶領教師從事課程研究與發展,以教師來領導、支持其他老師,會比校長親自教學、進行課程領導還有效。
- 

「課程規劃應涵蓋各種優勢與科目,透過校長的專業,提供各自的學習歷程,進行課程的整合規範。」(A1)

「在專業儲訓課程中設有空白課程,這是蠻有彈性的設計,因為接受儲訓的校長之基本能力都不同,而空白課程可依照其需求作調整。」(B3)

「可藉由空白課程,邀請教育當局的長官為校長作職務分享或說明,有助於校長與局裡的互動,減少日後很多不必要的時間浪費和困擾。」(B4)

「可考慮安排縣市教育主管與儲訓校長面對面溝通,幫助受儲訓者在日後擔任校長時,會比較瞭解縣市教育局、處裡的政策、教育重點及方向。」(B2)

「課程內容除了要能讓校長學到認知外,還應有相關配套規劃,例如:可考慮課程模組的學習,亦即將五大核心能力和四大儲訓課程貫穿在一起,讓校長有脈絡可以統整學習。」(A4)

「必須考量與調查每個人對課程的需求,增加實務內容,例如:可設計有關時間安排、規劃或運用的課程,以求對校長產生幫助。」(B8)

「校長所欠缺的不外是工程採購、公共關係、危機處理、教學領導與課程發展等能力,因此可採PBL案例學習的方式,或安排企業界的領導人講述商業領導與創新理論,讓校長得以及早因應變革的衝擊與挑戰。」(A4)

「考校長之前,大家都已具備基本的專業知識內容,因此應著重在學習過

程,建議在作業方面能多以『Team』的方式來實踐,互相激發出想法。」  
(A6)

「預留反思空間,建議授課教師事先把教材、材料讓校長閱讀,閱讀完後跟大家分享心得與問題,讓參與這堂課的所有人都有所貢獻,彼此都能互相成長;授課教師也可設計一些主題、問題或情境,讓校長分享、體驗、省思與反饋,透過及時反饋系統,讓校長事先演練教材、發現問題,分享自己的閱讀成長心得。」(A11)

「香港校長培訓的第一目標是讓接受培訓的校長自我評估,培養具有領導的潛在特質;第二是增加校長對其角色的理解;第三是能訂定出改善策略,並有能力規劃策略與技巧;第四是在全球化的發展中,對教育、學校、個體有所理解;第五是形塑個人對領導持續專業成長的願景。」(B1)

「透過儲訓課程,可提供同儕良好的互動,認識優秀的教育夥伴,幫助校長增廣視野,增加個人的知識與領導能力,但校長們期望能減少課程內容,增加反省、沉澱的時間,以及安排一些參觀課程,減少理論部分,增加實務內容。」(A9)

「課程中的教學領導是很好的設計,也是校長真正的核心工作,校長要運用智慧領導同仁,帶領教師從事課程研究與課程發展,以教師來領導、支持其他老師,會比校長親自去教學、進行課程領導還有作用。」(A2)

「校長應主動參加行政機關、教師研習中心或國家教育研究院所開設之進修課程,透過修習相關學分與學習有關課程,培育自己的知識、情意、技能和態度,而所謂的情意,包括做人處事的態度、情操、人格特質的涵養等,透過儲訓課程使未來校長產生改變和成長。」(B7)

## (二)對於發展儲訓課程之「實務實習課程」內涵與重點的看法

共同觀點	特殊觀點
1. 將校長應具備的能力與實習課程融合,使課程內涵除了整合理論外,還能落實於實務工作上,統整四大儲訓課程與五大核心能力。 2. 強調反思學習,形成自己的概念與想法,並與其他學校或標竿學校對照,形	1. 透過 PBL 的學習方式,邀請遭遇困難的學校分享或檢討問題,讓校長實際接觸教育現場的問題,並觀摩與學習其他校長如何解決問題。

---

成對話與體會。

---

「儲訓課程中應具備的能力及實習課程內容加以融合,這是課程設計的中心,而理論層面也佔很重要的角色,因此應將理論加以整合規劃,統整出四大儲訓的學理是最重要的核心。」(A2)

「所謂的標竿學校,其實需要天時、地利、人和,再加上自我努力,才能夠達成,因此,可透過PBL的學習方式,請一些遭遇困難的學校分享或檢討問題,讓校長能實際接觸到教育現場,觀摩在其他校長的努力之下如何解決問題,這比標竿學習來得更重要。」(A4)

「強調反思學習,透過深入學習而後形成概念,讓校長在反思學習後能產生自己的想法,再用自己的想法與學校(包括自己原來的學校、其他學校、標竿學校)互相對話,如此一來對被實習的學校或對自己的訓練、專業知能上,都會有較足夠的體會。」(A9)

(三)對於發展儲訓課程之「師傅教導課程」內涵與重點的看法

---

共同觀點	特殊觀點
1. 可發展一套師傅校長制度,充實校長的專業知能、情意、態度等。	1. 教師節時表揚優秀的師傅校長,使其產生尊榮感,形成為校長領域付出的意願。
2. 採長時間「蹲點」的實習方式,到教育現場從早到晚觀摩師傅校長處理校務的歷程,以學習掌握校務、時間管理與人際互動等議題。	2. 規劃讓校長到教育行政機關實習一年的課程,由教育行政機關決定校長的實習分數,通過後確認其具備候用校長資格。
3. 建構師傅校長制度時,應考量多種模式,讓師傅校長教導課程的制度更完善。	3. 可邀請教育局、處裡面的長官跟校長分享經驗,以建立公共關係與人際互動。
	4. 師傅校長模式可採取如一位徒弟向多位師傅校長學習,或多位徒弟向多位師傅校長交叉學習等制度。

---

「在未來的校長培育中,可嘗試發展出一套師傅校長制度,使校長本身的能力透過此制度更加充足,另外也可在教師節時,表揚優秀的師傅校長,使其產生尊榮感,也就更願意為這個領域付出。」(A8)



「可規劃讓校長到教育行政機關實習一年的課程，由教育行政機關決定校長的實習分數，通過後確認其具備候用校長資格，相信這些校長在儲訓結束後，至少在專業能力、實務運作等方面，絕對會比未曾到教育行政機關實習過的人更強。」(B7)

「可採長時間『蹲點』的實習方式，到教育現場從早到晚觀摩師傅校長處理校務的歷程，這當中包含時間管理議題與人際互動的學習。」(B1)

「可將公共關係的建立或行政管理的一部分放進課程內容，因為校長的人際溝通其實是重點所在，例如：可邀請教育局、處裡面的長官跟校長分享經驗。」(B6)

「在師傅校長課程的限制方面應該要注意，如果只有單一的師傅校長教導課程，恐怕會產生門戶之見。因此，在建構師傅校長制度時，應考量多種模式，例如：一位徒弟向多位師傅校長學習，或多位徒弟向多位師傅校長交叉學習等制度，讓師傅校長教導課程的制度更加完整。」(A10)

#### (四) 對於發展儲訓課程之「博雅通識課程」內涵與重點的看法

共同觀點	特殊觀點
1. 博雅通識課程應超越教育領域，結合理性與感性，納入各領域的範圍，讓校長除了具備教育觀點，還能以特殊氣質與專長帶領學校。	1. 設計閱讀課程，並預留喝咖啡的空閒時間共同分享讀書心得。
2. 讓師傅與徒弟校長彼此交換心得與看法，激盪思考。	2. 邀請教育界領導者的最高執行長 (chief executive officer, CEO)，或提供現有教育理論、商業領域理論或領導理論等文章或書籍，幫助校長獲得向上能量。
3. 依據受儲訓者的學習需求，建立講師的人才資料庫，邀請合適的授課教師。	3. 博雅通識課程的特點有：人格陶冶、人文關懷、情緒管理或調整、批判思考、服務正義，因此，課程要強調宏觀、前瞻及開放與上述五個元素，培養校長成為師生學習模範。
4. 博雅課程能活化校長的思維，調整行政夥伴的心態，並使校長具備哲學素養及宗教情懷。	4. 校長應不忘初衷，也就是不忘當時考上校長、派任校長那顆心。

「博雅即是能超越教育領域，讓每位校長都具備與教育有關的觀點，並以特殊氣質與特殊專長帶領學校。」(A3)

「可設計閱讀課程,讓校長在讀書後寫下心得,規劃每週保留一個空堂的晚上,讓學員一起喝咖啡、聊讀書心得,吸收彼此不同的經驗。」(A5)

「博雅通識課程的規劃與設計也應結合理性與感性,不管是文學或科技領域都可納入範圍,例如:品德就可以是課程內容的大重點。」(B3)

「可邀請教育界領導者的 CEO,講述如何發展與培訓教育領域,此有助於提升教育界的競爭力;透過博雅通識課程的運作,提供現有理論、商業領域理論或領導理論等文章或書籍,給校長一些新的能量。」(A4)

「可讓學員、師傅校長(輔導員)互相分享看法與心得,促使整個團隊產生思考的火花。」(B6)

「講座擬訂前,可先建立人才資料庫,師傅校長也可以不要只由師資培育中心、教師研習中心或國家教育研究院來決定,而是關注學員的需求,邀請適當的授課教師,且應具有公信力。」(B7)

「博雅通識課程有幾個重要的特點:1. 人格陶冶;2. 人文關懷;3. 情緒的管理或調整;4. 批判思考;5. 服務正義,因此,博雅通識課程要強調宏觀、前瞻及開放,也要特別強調以上五個元素,透過課程展現校长的教育情懷,培養校長遵守教育準則,變成全人的楷模與師生學習的模範。」(A11)

「博雅課程應能活化校長的思維,使其具有哲學素養及宗教情懷,並不忘初衷,也就是不忘當時考上校長、派任校長那顆心。」(B1)

「透過博雅課程可調整行政夥伴的心態。」(A6)

## 二、五大核心能力與四大儲訓課程之融合

我國國民中小學校長的四大儲訓課程(專業培育課程、實務實習課程、師傅教導課程、博雅通識課程)以及五大核心能力(校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任),透過融合的過程,描繪、發展成爲以下具體的校長儲訓課程,茲分述如下:

### (一) 具備校務發展能力的儲訓課程

本課程目標在於學習校務計畫之整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫等校務計畫功能的發揮,課程內涵與時數等如表 1 所示。

表 1 具備校務發展能力的儲訓課程

核心能力	儲訓課程	課程名稱(時數)	新增課程名稱(時數)
專業培育		1. 國民教育政策專題(3)	5. 學校組織領導專題(3)
		2. 國民教育法規專題(3)	10. 空白課程(3)
		3. 特色學校分析專題(3)	
		4. 學校經營管理專題(3)	
		5. 學校組織領導專題(3)	
		6. 校務發展規劃專題(3)	
		7. 校務績效評估專題(3)	
		8. 校務評鑑理論與實務(3)	
		9. 學校效能理論與實務(3)	
		10. 空白課程(3)	
校務發展	實務實習	1. 校務發展計畫(3)	3. 學校特色營造(3)
		2. 校務領導與經營(3)	
		3. 學校特色營造(3)	
		4. 品質與績效管理(3)	
師傅教導		1. 校務推動經驗分享(3)	1. 校務推動經驗分享(3)
		2. 校長領導卓越獎案例研究(3)	2. 校長領導卓越獎案例研究(3)
		3. 化解衝突技巧(3)	
		4. 研訂學校發展計畫(3)	
博雅通識		1. 我國教育政策與發展(3)	2. 全人教育(精緻教育)(3)
		2. 全人教育(精緻教育)(3)	4. 人生新體驗(3)
		3. 領導的藝術(3)	5. 閱讀人生(3)
		4. 人生新體驗(3)	6. 文學之美(3)
		5. 閱讀人生(3)	7. 科技領導(3)
		6. 文學之美(3)	8. 美的覺醒(3)
		7. 科技領導(3)	9. 道德領導(3)
		8. 美的覺醒(3)	10. 教育之路(3)
		9. 道德領導(3)	
		10. 教育之路(3)	

## (二) 具備行政管理能力的儲訓課程

本課程目標在於學習人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，課程內涵與時數等如表 2 所示。

表 2 具備行政管理能力的儲訓課程

核心能力	儲訓課程	課程名稱(時數：小時)	新增課程名稱(時數)
		1. 學校人事管理專題(3)	4. 學校知識管理專題(3)
		2. 學校會計管理專題(3)	5. 學校 e 化管理專題(3)
		3. 學校事務管理專題(3)	6. 學校品質管理專題(3)
		4. 學校知識管理專題(3)	7. 學校團隊經營專題(3)

專業培育	5. 學校 e 化管理專題 (3)	8. 學校危機管理實務專題 (3)	
	6. 學校品質管理專題 (3)	10. 空白課程 (3)	
	7. 學校團隊經營專題 (3)		
	8. 學校危機管理實務專題 (3)		
	9. 學校行政溝通實務專題 (3)		
	10. 空白課程 (3)		
	實務實習	1. 校務評鑑內涵探討 (3)	2. 行政組織編組與運作分工 (3)
		2. 行政組織編組與運作分工 (3)	
		3. 學校 e 化管理 (3)	4. 品質與績效管理 (3)
		4. 品質與績效管理 (3)	
師傳教導	1. 問題解決活動 (3)	2. 即席演講演練 (3)	
	2. 即席演講演練 (3)	3. 學員自治活動 (3)	
	3. 學員自治活動 (3)	4. 會議主持 (3)	
	4. 會議主持 (3)		
博雅通識	1. 我國教育政策與發展 (3)	2. 全人教育 (精緻教育) (3)	
	2. 全人教育 (精緻教育) (3)	4. 人生新體驗 (3)	
	3. 領導的藝術 (3)	5. 閱讀人生 (3)	
	4. 人生新體驗 (3)	6. 文學之美 (3)	
	5. 閱讀人生 (3)	7. 科技領導 (3)	
	6. 文學之美 (3)	8. 美的覺醒 (3)	
	7. 科技領導 (3)	9. 道德領導 (3)	
	8. 美的覺醒 (3)	10. 教育之路 (3)	
	9. 道德領導 (3)		
	10. 教育之路 (3)		

### (三) 具備教學領導能力的儲訓課程

本課程目標在於學習課程領導、教學領導、教學評鑑、教學視導與教師評鑑等教學領導之功能的發揮，課程內涵與時數等如表 3 所示。

表 3 具備教學領導能力的儲訓課程

核心能力	儲訓課程	課程名稱 (時數)	新增課程名稱 (時數)
專業培育		1. 提升教師教學知能專題 (3)	3. 學校本位課程評鑑專題 (3)
		2. 課程發展與課程領導專題 (3)	6. 教師專業發展系統專題 (3)
		3. 學校本位課程評鑑專題 (3)	7. 資訊教育規劃與實施專題討論 (3)
		4. 教學領導與教學視導專題 (3)	8. 教學檔案理論與實務專題 (3)
		5. 營造良好教學環境專題 (3)	9. 教學卓越與教學創新實務專題 (3)
		6. 教師專業發展系統專題 (3)	10. 空白課程 (3)
		7. 資訊教育規劃與實施專題討論 (3)	
		8. 教學檔案理論與實務專題 (3)	
		9. 教學卓越與教學創新實務專題 (3)	
		10. 空白課程 (3)	
教學領導	實務實習	1. 學校本位課程發展 (3)	1. 學校本位課程發展 (3)
		2. 課程與教學領導 (3)	3. 教學卓越團隊與創新教學 (3)

	3. 教學卓越團隊與創新教學 (3)	4. 教師評鑑與專業成長 (3)
	4. 教師評鑑與專業成長 (3)	
師傅教導	1. 課程領導 (3)	2. 學校本位課程發展 (3)
	2. 學校本位課程發展 (3)	3. 協助教師專業成長 (3)
	3. 協助教師專業成長 (3)	
	4. 教學現場視導 (3)	
博雅通識	1. 我國教育政策與發展 (3)	2. 全人教育 (精緻教育) (3)
	2. 全人教育 (精緻教育) (3)	4. 人生新體驗 (3)
	3. 領導的藝術 (3)	5. 閱讀人生 (3)
	4. 人生新體驗 (3)	6. 文學之美 (3)
	5. 閱讀人生 (3)	7. 科技領導 (3)
	6. 文學之美 (3)	8. 美的覺醒 (3)
	7. 科技領導 (3)	9. 道德領導 (3)
	8. 美的覺醒 (3)	10. 教育之路 (3)
	9. 道德領導 (3)	
	10. 教育之路 (3)	

#### (四) 具備公共關係能力的儲訓課程

本課程目標在於學習塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮，課程內涵與時數等如表 4 所示。

表 4 具備公共關係能力的儲訓課程

核心能力	儲訓課程	課程名稱 (時數)	新增課程名稱 (時數)
專業培育		1. 學校優質文化形塑專題 (3)	1. 學校優質文化形塑專題 (3)
		2. 學校與社區關係建立專題 (3)	5. 學校品牌管理與行銷策略專題 (3)
		3. 學校與機構關係建立專題 (3)	6. 學校建築與校園規劃專題 (3)
		4. 學校與媒體關係建立專題 (3)	7. 公務談判知能與衝突化解專題 (3)
		5. 學校品牌管理與行銷策略專題 (3)	8. 學校資源統整與策略聯盟專題 (3)
		6. 學校建築與校園規劃專題 (3)	9. 空白課程一 (3)
		7. 公務談判知能與衝突化解專題 (3)	10. 空白課程二 (3)
		8. 學校資源統整與策略聯盟專題 (3)	
		9. 空白課程一 (3)	
		10. 空白課程二 (3)	
公共關係		1. 學校與社區互動關係 (3)	1. 學校與社區互動關係 (3)
	實務實習	2. 學校行銷與公共關係發展 (3)	2. 學校行銷與公共關係發展 (3)
		3. 策略聯盟與資源統整 (3)	3. 策略聯盟與資源統整 (3)
		4. 校園營造 (3)	4. 校園營造 (3)
		5. 學校公關與形象塑造 (3)	5. 學校公關與形象塑造 (3)
師傅教導		1. 學校行銷經驗 (3)	1. 學校行銷經驗 (3)
		2. 溝通技巧演練 (3)	4. 公眾形象塑造 (3)
		3. 資源 (支援) 運用技巧 (3)	

	4. 公眾形象塑造 (3)	
博雅通識	1. 我國教育政策與發展 (3)	2. 全人教育 (精緻教育) (3)
	2. 全人教育 (精緻教育) (3)	4. 人生新體驗 (3)
	3. 領導的藝術 (3)	5. 閱讀人生 (3)
	4. 人生新體驗 (3)	6. 文學之美 (3)
	5. 閱讀人生 (3)	7. 科技領導 (3)
	6. 文學之美 (3)	8. 美的覺醒 (3)
	7. 科技領導 (3)	9. 道德領導 (3)
	8. 美的覺醒 (3)	10. 教育之路 (3)
	9. 道德領導 (3)	
	10. 教育之路 (3)	

#### (五) 具備專業責任能力的儲訓課程

本課程目標在於學習運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮, 課程內涵與時數等如表 5 所示。

表 5 具備專業責任能力的儲訓課程

核心能力	儲訓課程	課程名稱 (時數)	新增課程名稱 (時數)
專業培育		1. 校長教育理念與創新經營專題 (3)	2. 校長哲學素養與專業倫理專題 (3)
		2. 校長哲學素養與專業倫理專題 (3)	5. 校長藝文素養與教育美學專題 (3)
		3. 校長法律素養與行政程序專題 (3)	7. 校長健康素養與保健促進 (3)
		4. 校長科技應用與科學素養專題 (3)	8. 校長會議主持與決策技巧 (3)
		5. 校長藝文素養與教育美學專題 (3)	9. 校長壓力調適與情緒管理專題 (3)
		6. 校長研究知能與專業進修專題 (3)	10. 空白課程 (3)
		7. 校長健康素養與保健促進 (3)	
		8. 校長會議主持與決策技巧 (3)	
		9. 校長壓力調適與情緒管理專題 (3)	
		10. 空白課程 (3)	
實務實習		1. 教師專業對話與互動效能 (3)	1. 教師專業對話與互動效能 (3)
		2. 教師教學運作與輔導系統 (3)	2. 教師教學運作與輔導系統 (3)
		3. 學校文化 (3)	
		4. 領導理念與具體作為 (3)	
專業責任	師傅教導	1. 始業輔導 (初始接觸) (3)	3. 校長的修養 (3)
		2. 結業輔導 (互動分享與省思) (3)	4. 生涯發展與挫折容忍 (3)
		3. 校長的修養 (3)	
		4. 生涯發展與挫折容忍 (3)	
博雅通識		1. 我國教育政策與發展 (3)	2. 全人教育 (精緻教育) (3)
		2. 全人教育 (精緻教育) (3)	4. 人生新體驗 (3)
		3. 領導的藝術 (3)	5. 閱讀人生 (3)
		4. 人生新體驗 (3)	6. 文學之美 (3)
		5. 閱讀人生 (3)	7. 科技領導 (3)

- 
- |              |              |
|--------------|--------------|
| 6. 文學之美 (3)  | 8. 美的覺醒 (3)  |
| 7. 科技領導 (3)  | 9. 道德領導 (3)  |
| 8. 美的覺醒 (3)  | 10. 教育之路 (3) |
| 9. 道德領導 (3)  |              |
| 10. 教育之路 (3) |              |
- 

## 伍、結論與建議

本文針對相關文獻與分析焦點座談內容,探討「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」及「博雅通識課程」之實施內容,分別就校長培訓課程內涵與核心能力,歸納分析統整發展出儲訓課程規劃之具體內容,做為未來國家教育研究院籌備處辦理我國國民中小學校長儲訓課程規劃、校長培育與訓練及校長甄選與遴選之參考。以下提出結論與建議:

### 一、結論

#### (一)「專業培育課程」應兼顧理論與實務之需求

「專業培育課程」內容之建構,要以科際整合之概念為中心,以校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大能力為核心,兼顧理論專業與實務需求,提供儲訓學員更多元且實用的課程內涵,以縮短理論與實踐之差距。另外,在課程發展的過程中,依據校長的儲訓需求進行課程設計,並聘請合適的講師,使課程內容更具有彈性。

#### (二)「實務實習課程」應深入瞭解學校所面臨的問題,兼顧標竿與個案學習

所謂的標竿學校,其實需要天時、地利、人和以及所有成員的共同努力,方可竟全功。因此,除了觀摩標竿學校外,最重要的是以後段學校所遭遇到的困難為個案,請各校校長分享或檢討,讓儲訓學員能實際接觸教育現場與問題,並瞭解如何解決問題,以獲得學校行政事物運作之實務經驗,其內涵包括聽、說、讀、寫、做、唱、跳,此為一種臨床實習,也稱為一種現場本位學習經驗。

#### (三)「師傅教導課程」應強調師傅校長經驗傳承與互動分享

「師傅教導課程」強調經驗傳承與互動分享,主題內容包括:瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展,可以運用「問題導向學習法」、「反思學習法」或其他經驗傳承的策略,透過與師傅校長學習的過程,處理問題與反省思考,形成深入且充足的體會,學習獨立思考、自主學習的解決問題能力。

#### (四)「博雅通識課程」應重視大師專題講座,培養領導者的博雅通識氣度

以大師講座辦理博雅通識課程,邀請學養俱優學者專家的專題分享,讓校長儲訓班的學員自然感受到經營學校的專業責任與精神使命,在傳統與創新間追求學校經營的穩定、發展、進步與創新,透過綜合活動增強校長個人的知能,導引學校組織的發展,並透過自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考之五大修練,進而強化學校組織因應變革與持續創新的能力。

## 二、建議

根據本研究之文獻分析、研究結果分析與討論,提出以下幾點建議,提供教育行政機關、儲訓單位及未來研究之參考。

### (一) 對教育行政機關之建議

#### 1. 儲訓課程應重視個別差異,依照學員的需求評估提供合適之課程模組

2000年之後的英國校長資格檢定制度(NPQH),為了提供每一個學員個別、有差異的訓練計畫,因此在申請與挑選步驟之前,學員必須在線上完成一項自我評估,利用問卷的填答過程選擇三個訓練路徑中最符合個人需求的一個。此種重視個別差異以彈性調整訓練時間的作法,較我國不分個人專業知識起始點不同而一同儲訓的作法,更為貼近儲訓的精神。因此,未來我國國民中小學校長儲訓課程可採「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」及「博雅通識課程」四大領域課程為核心,並重視個別差異,依照學員的需求評估提供合適之課程模組做為調節機制。

#### 2. 儲訓制度之規劃可訂定國家標準參考方案

本研究經過文獻分析、焦點座談分析後發現,校長的專業能力是整體儲訓制度乃至專業發展歷程中最上位的構成要素,其為一種標準、規範與準則,可做為專業培育課程的參照、儲訓制度規劃的依據、儲訓成效評鑑的指標以及評鑑的指標,其重要性可謂一切校長專業發展之基石。因此,我國國民中小學校長儲訓制度與課程,可以規劃訂定國家標準參考方案,做為全國國民中小學校長儲訓機構辦理儲訓工作之參考。

### (二) 對儲訓單位之建議

#### 1. 探討不同校長儲訓機構之課程內涵,作為規劃未來儲訓課程模式之參考

未來在規劃、發展校長儲訓課程時,應匯集眾議,突破既有之窠臼,參酌不同儲訓機構及其課程之內涵,不以傳統課程模式為單一依循之對象,而應廣納各



方意見，針對不同儲訓機構之課程內涵有所採擷，以做為未來規劃儲訓課程模式之參考。此外，經文獻分析歸納之結果顯示，我國現行校長培育機構所規劃之課程架構，雖能在既定的目標下發展出相關課程，但各課程所針對培育、儲訓之專業能力卻少有清楚之說明與辨析，亦缺乏後續評估檢核之措施，與國外校長培育之課程發展可謂大相逕庭，因此儲訓單位實有必要於未來課程規劃時，參考各個儲訓機構之課程內涵，發展出符合需求之儲訓課程，使校長之素質與專業知能有所提升。

## 2. 運用師傅校長經驗傳承與互動分享的方法，促進校長實踐智慧

運用師傅校長經驗傳承與互動分享於瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展五大向度，例如：可透過「問題導向學習法」、「反思學習法」、回饋或其他經驗傳承的策略，進行師傅校長的經驗傳承，並藉由儲訓認識同儕以擴展自我視野，相互學習、分享彼此的經驗。另外，校長在儲訓前大多已具備專題課程的教育基本知能，因此最重要的是要著重在學習過程，例如以個案研究、實際參訪等方式進行課程，並多以「Team」的方式來實踐，透過團隊合作及個案研究的討論，彼此互相激發出思考的火花，並分享實務經驗和心得，實踐校長的教育智慧。

### (三) 對未來研究之建議

#### 1. 針對國民中小學校長儲訓課程內容進行相關之評鑑工作

儲訓課程規劃完成之後，需要透過不斷的評鑑以瞭解課程的成效，以及校長是否真能透過儲訓課程的教育過程，而更具備擔任校長角色職務的能力。建議未來研究者可以發展儲訓課程的成效評鑑規準，以及成效評鑑的方法模式，這是目前最為欠缺的，也是無人開墾研究的處女地，相信對於培育新一代的校長與主任，會有極大的幫助與貢獻。

#### 2. 針對國民中小學校長儲訓課程進行深度的研究

目前的研究尚缺乏對於國民中小學校長儲訓的現場進行質性觀察於厚實記錄，瞭解學員接受儲訓歷程的學習情形與成效，學員如何在儲訓過程中與同儕互動？建立什麼樣的互動關係？合作學習對學員產生什麼樣的效果與影響？以上皆是尚未耕耘的領域，需要後續研究者針對我國國民中小學校長儲訓課程進行深度的研究，相信這將是相當饒富意義的主題，建議未來的研究者可以深入挖掘。

## 參考文獻

台北市教師研習中心（編）（2005）。**台北市九十二學年度國小候用校長儲訓班專刊**。台北：作者。

【Taipei Teachers In-service Education Center (2005). *A special issue on 2003 candidates of principal training curriculum of elementary school in Taipei city*. Taipei Teachers In-service Education Center, Taipei, Taiwan.】

吳清山（2002）。當前校長遴選制度的迷思與省思。*教師天地*，118，7-14。

【Wu,C.-S. (2002). Myth and reflections for current principal selection system of school in Taiwan. *New Horizon Bimonthly For Teachers In Taipei*, 118, 7-14.】

吳清山、林天祐（2002）。**建立國民中小學校長、主任級學校行政人員之甄選、儲訓、培育、任用體系及專業證照制度之研究**（教育部委託專案報告）。台北：台北市立師範學院。

【Wu, C.-S. & Lin, T.-Y. (2002). *A research of the selection, training, preparation, appointment and professional certification system for the elementary and middle school principal and director in Taiwan*. (Ministry of Education Office commissioned the program report). Taipei Municipal Normal College, Taipei, Taiwan.】

李中玉（2003）。**國小校長儲訓制度的變革與相關問題之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

【Lee, C.-Y. (2003). *A study on change and related issue of principal training system in Taiwan elementary school*. Unpublished master's thesis, National Taipei Normal College, Taipei, Taiwan.】

李冠嫻（2007）。**國民小學校長培訓課程與校長績效管理之研究**。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，台北。

【Lee, K.-H. (2007). *A study on principal preparation curriculum and principal performance management ability in Taiwan elementary school*. Unpublished master's thesis, National Chengchi University, Taipei, Taiwan.】

周幸吟（2002）。**中英中小學校長培訓與任用制度之比較研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

【Chou, H.-Y. (2002). *A comparative research of the training and appointment of elementary school and junior high school principals in Taiwan and Britain*. Unpublished master's thesis, National Taipei Teachers College, Taipei, Taiwan.】

林文律（1999）。從校長必備能力看校長培育。**教育資料與研究**，28，6-13。

【Lin, W.-L. (1999). The preparation of principal: Issues and perspectives in necessary capacity of school principal. *Bimonthly Journal of Educational Resources and Research*, 28, 6-13.】

林文律、陳木金（2000）。**台北市國民小學候用校長甄選方式之研究**（台北市政府教育局委託專案研究報告）。台北：國立台北教育大學。

【Lin, W.-L. & Chen, M.-J. (2000). *The research of the candidates of principal selection model for the elementary school principal in Taipei city*. (Department of Education, Taipei City Government). National Taipei Normal College, Taipei, Taiwan.】

林海清（2000）。從校長培育與專業發展看校長證照制度。**教育資料與研究**，37，21-25。

【Lin, H.-C. (2000). The certification system of principal: Issues and perspectives in preparation and professional development of school principal. *Bimonthly Journal of Educational Resources and Research*, 37, 21-25.】

施宏彥（2001）。**國民小學校長培育模式之研究**。國立政治大學教育研究所博士論文。未出版，台北。

【Shih, H.-Y. (2001). Research into the model of preparation for elementary schools' principals. Unpublished doctoral dissertation, National Chengchi University, Taipei, Taiwan.】

洪梅炤（2003）。**海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究**。國立暨南國際大學比較教育研究所碩士論文。未出版，南投。

【Hong, M.-T. (2003). A comparative study on primary and junior high school principal training system between Taiwan and Mainland China. Unpublished master's thesis, National Chi Nan University, Nantou, Taiwan.】

秦夢群（1999）。校長職前教育之分析與檢討。**教育資料與研究**，29，11-16。

【Chin, M.-C. (1999). The analysis and review of pre-vocational education of principal. *Bimonthly Journal of Educational Resources and Research*, 28, 6-13.】

秦夢群（2003）。**國民中小學校長評鑑指標之建構：以階層分析法為主**（行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告編號：NSC91-2413-H-004-002）。台北：中華民國行政院國家科學委員會。

【Chin, M.-C. (2003). *The construction of the evaluation indicators for the elementary and*

*middle school principals in Taiwan*. (National Science Council Office commissioned the program report: NSC91-2413-H-004-002). National Science Council, Taipei, Taiwan.】

秦夢群(2007)。校長培育制度之趨勢分析：以英、美及新加坡為例。**學校行政雙月刊**，51，1-18。

【Chin, M.-C. (2007). Administrative preparation of principals: Issues and perspectives in USA, Great Britain, and Singapore. *School Administrators Research*, 51, 1-18.】

茹金崑、許美雲(2007)。我國國民小學校長培育制度之探討。**研習資訊**，24(5)，121-132。

【Zou, J.-C. & Hsu, M.-Y. (2007). A study of the system of principal preparation of elementary school in Taiwan. *Inservice Education Bulletin*, 24(5), 121-132.】

許美雲(2004)。國民小學校長儲訓課程規劃與專業能力培養之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。

【Hsu, M.-Y. (2004). A study on principal training curriculum and professional capacity training of elementary school in Taiwan. Unpublished master's thesis, National Taipei Normal College, Taipei, Taiwan.】

陳木金(2000, 11月)。從英國國立學校領導學院之功能看校長專業能力的訓練。學校行政論壇第六次學術研討會「英國教育改革經驗」，中華民國學校行政研究學會，台北。

【Chen, M.-J. (2000, November). *The professional capacity training of principals: Issues and perspectives from National College of School Leadership(NCSL) in England*. Paper presented at the 6th Conference on School Administration Forum: Issue on Educational Reform Experience in England. School Administrators Research Association, Taipei, Taiwan.】

陳木金(2001)。混沌理論之奇異吸引子原理在國民小學組織文化評鑑指標建構之研究(行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告編號 NSC89-241-H-44-002)。台北：中華民國行政院國家科學委員會。

【Chen, M.-J. (2001). *The construction of the evaluation indicators for the organizational culture of elementary school in Taiwan: Issues and perspectives on strange attractors of chaos theory*. (National Science Council Office commissioned the program report: NSC89-241-H-004-002). National Science Council, Taipei, Taiwan.】

陳木金（2003，1月）。**知識本位學校領導人才培養與訓練之模式探討**。「中等學校行政革新學校領導人才培訓課程計畫之研究」學術研討會，國立政治大學教育學院，台北。

【Chen, M.-J. (2003, January). *A study of capacity training of school leaders: Issues and perspectives on knowledge base*. Paper presented at the Conference of School Administration Reform: Issue on Training Curriculum of School Leaders in Taiwan. National Cheng Chi University, Taipei, Taiwan.】

陳木金（2005，3月）。**國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究**。「93年度研究成果研討會」，國家教育研究院籌備處，台北。

【Chen, M.-J. (2005, March). *A study of capacity training curriculum of school leaders*. Paper presented at the Conference of 2004 Research Results . National Academy for Educational Research Preparatory Office, Taipei, Taiwan.】

陳木金（2007）。**國民小學校長儲訓班運作模式之研究**（國家教育研究院籌備處專題研究案）。台北：國家教育研究院籌備處。

【Chen, M.-J. (2007). *The research of the mode of operation for principal and director training of the elementary school in Taiwan*. (National Academy for Educational Research Preparatory Office commissioned the program report. National Academy for Educational Research Preparatory Office, Taipei, Taiwan.】

陳木金（2008）。**國民中小學校長主任儲訓課程內涵之研究**（國家教育研究院籌備處專題研究計畫成果報告編號 NAER-97-04-E-2-02-00-2-02）。台北：國家教育研究院籌備處。

【Chen, M.-J. (2008). *The research of the preparation curriculum contents of the elementary and middle school principal and director in Taiwan*. (National Academy for Educational Research Preparatory Office commissioned the program report: NAER-97-04-E-2-02-00-2-02). National Academy for Educational Research Preparatory Office, Taipei, Taiwan.】

陳木金、巫孟蓁（2008，7月）。**發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立**。「2008年中小學校長專業發展」學術研討會，國立台中教育大學，台中。

【Chen, M.-J., & Wu, M.-C. (2008, July). *The research of checklist of the ideal mentor principal traits for principal support system constructing in Taiwan elementary school*.

Paper presented at the 2008 Conference on Professional Development for elementary and middle school, National Taichung University of Education, Taichung, Taiwan.】

陳木金、李俊湖（2006）。**國民小學校長主任培訓模式之研究**（國家教育研究院籌備處專題研究案）。台北：國家教育研究院籌備處。

【Chen, M.-J. & Lee, J.-F. (2006). *The research of the training model of principal and director of the elementary school in Taiwan*. (National Academy for Educational Research Preparatory Office commissioned the program report. National Academy for Educational Research Preparatory Office, Taipei, Taiwan.】

陳木金、邱馨儀、蔡易芷、高慧容（2005，11月）。**從認知學徒制探討中小學師傅校長教導課程的系統建構**。「2005年海峽兩岸中小學教育發展」學術研討會，國立嘉義大學，嘉義。

【Chen, M.-J., Chiu, S.-Y., Tsai, I.-C., & Kao, H.-J. (2005, November). The modeling curriculum of mentor principal teaching system for school principal professional competence: Construction based on cognitive apprenticeship. Paper presented at the 2005 Conference of Strait Educational Development of the elementary and middle school, National Chiayi University, Chiayi, Taiwan.】

陳木金、陳宏彰（2006）。NPQH 模式系統對我國校長培訓系統建構之啓示。**教育研究月刊**，142，69-89。

【Chen, M.-J. & Chen, H.-C. (2006). The Implication for Construction of School Principal Preparation Systems in Taiwan: Issues and perspectives on National Professional Qualification for Headship (NPQH). *Journal of Education Research*, 142, 69-89.】

陳田雄（2005）。**地方政府自辦國中小校長職前儲訓課程之研究：以台中縣為例**。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

【Chen, T.-H. (2005). *The study of local government sponsored pre-service training program for the study of a local government sponsored pre-service training program for elementary school and junior high school principals: Take Taichung county as an example*. Unpublished master's thesis, National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.】

陳宏彰（2005）。**英國校長專業資格檢定制度（NPQH）在我國國中小學校長培育制度建構之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。

【Chen, H.-C. (2005). *A study of National Professional Qualification for Headship*

*(NPQH) for construction of elementary and secondary school principal preparation systems in Taiwan.* Unpublished master's thesis, National Chengchi University, Taipei, Taiwan.】

陳金生（2000）。國民小學校長儲訓課程與相關措施之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。

【Chen, J.-S. (2000). *A study of pre-service training program and the related measures for elementary school principals.* Unpublished master's thesis, National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.】

單小琳（2002，1月）。臺北市國小候用校長培育制度轉型之初探。「地方教育行政論壇」學術研討會，淡江大學，台北。

【Shan, S.-L. (2002, January). *A study of transformation of the candidates of principal preparation system for the elementary school in Taipei city.* Paper presented at the 2002 Conference on Local Education Administration Fourm, Tamkang University, Taipei, Taiwan.】

黃姿霓、吳清山（2010）。美國證聯會 2008 年校長領導國家層級新標準及其對我國國民中小學校長培育制度之啓示。**教育研究與發展期刊**，6（1），199-228。

【Huang, Z.-N., & Wu, C.-S. (2010). A study on the national standards for educational leadership of ISLLC 2008 in the United States and its implication for preparation programs of the elementary and secondary school principals in Taiwan. *Journal of Educational Research and Development*, 6(1), 199-228.】

葉信一（2005）。國民小學校長職前儲訓之研究-以嘉義縣為例。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，台南。

【Yeh, S.-I. (2005). *A study of the system of the pre-training of principal in elementary school: The case of Chia-Yi county's present condition.* Unpublished master's thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.】

蔡金田（2005）。國民中小學校長能力指標建構與實證分析之研究。國立中正大學教育研究所博士論文，未出版，嘉義。

【Tsai, C.-T. (2005). *The research on the construction of competence and empirical analysis of principals in elementary and junior high school.* Unpublished doctoral dissertation, National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.】

謝文全（1999）。中小學校長培育、任用、評鑑制度。**教育資料與研究**，28，1-5。

【Sieh, W.-C. (1999). The preparation, selection and evaluation of principal for the elementary and middle school. *Bimonthly Journal of Educational Resources and Research*, 28, 1-5.】

魏惠娟（2003）。校長的學校經營知識分析與培訓主題之研究：學習型學校的觀點。 *成人及終身教育學刊*，1，131-163。

【Wei, H.-C. (2003). Analysis of learning school leaders' knowledge and its application to the principal training program. *Journal of Adult and Lifelong Education*, 1, 131-163.】

Brundrett, M. (1999). Education management training and development: Lessons from the past. In M. Brundrett (Ed.), *Principles of school leadership* (pp. 71-83). Norfolk, VA: Peter Francis.

Crow, G. M. (2002). *School leader preparation: A short review of the knowledge base*. Retrieved May 15, 2010, from [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer1-1\(randd-gary-crow-paper\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer1-1(randd-gary-crow-paper).pdf)

Daresh, J. C. (1997). Improving principal preparation: A review of common strategies. *NASSP Bulletin*, 81(585), 3-8.

Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Hallinger, P. (2001, March). *School leadership development: State of the art at the turn of the century*. Paper presented at the Proceedings of International Conference on School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development. Taipei, Taiwan.

Jones, P., & Sparks, N. (1996). *Effective heads of department*. Stafford, TX: Network Educational Press.

Lashway, L. (1997). *Measuring leadership potential*. Eugene, OR: University of Oregon. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 409605)

Lashway, L. (2003). *Transforming principal preparation*. Eugene, OR: University of Oregon. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 473360)

Low, G. T. (2001). Preparation of aspiring principals in Singapore: A partnership model. *International Studies in Educational Administration*, 29(2), 30-37.



- McCarthy, M. M. (1999). The evolution of educational leadership preparation programs. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2nd ed.) (pp. 119-139). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the education of school administration*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- National College for Leadership of Schools and Children's Services (2010). *National Professional Qualification for Headship*. Retrieved October 30, 2010, from <http://www.nationalcollege.org.uk/index/professional-development/npqh.htm>.
- Shipman, N. J. (2001, March). *School leader higher educational preparation program in United States: The song that never end*. Paper presented at the Proceedings of International Conference on School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development. Taipei, Taiwan.
- Velsor, E. V., & Leslie, J. B. (1992). *Feedback to managers volume II: A review and comparison of sixteen multi-rater feedback instruments*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

## The Planning of Principal Training Curriculum in Elementary and Middle Schools

Mu-Jin Chen \* Nien-Hsiang Yang \*\*

### Abstract

“Principal training curriculum” are referred to the educational process and the training of working abilities which can acquire the qualification of principal and develop all kinds of knowledge, tendency, and ability through a series of professional pre-occupation curriculum and internship. We probed the viewpoints of domestic scholars, foreign scholars, and educational administration organizations; we integrated the five core competencies of principal profession (concluding school affairs development, administration management, instructional leadership, public relationship, and professional responsibility) and the four training curricula of principal competency (concluding profession, internship, mentorship, and principalship). We tried to merge the five core competencies into the four training curricula, and developed the actual planning content of the training curriculum through analyzing the discussion content of scholars and experts. According to the findings, we proposed the four conclusions: 1. “profession” should take both theory and practice into consideration; 2. “internship” should understand in depth the questions which schools confront and take both benchmarking and case study into consideration; 3. “mentorship” should emphasize that the inheritance of experiences, interaction and sharing; 4. “principalship” should pay much attention to the master designated speech in order to cultivate the principalship bearing of leaders. Finally, we proposed conclusions and suggestions, hoping to benefit the planning of principal training curriculum in elementary and middle schools in the future.

**Keywords:** internship, mentorship, principal training curriculum, principalship, profession

---

\* Mu-Jin Chen: Professor, College of Education and RCMBL, National Chengchi University

\*\* Nien-Hsiang Yang: Ph.D. Candidate, Department of Education, National Chengchi University