

## 台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議

陳木金（政治大學教學發展中心主任）

李冠嫻（國立台灣大學心理學系助教）

### 摘要

首先，本文從校長專業發展模式建構，歸納校長專業能力發展的三個階段：（一）校長學階段：校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任；（二）學校長階段：專題講座、問題解決、標竿學習、實作演練、師徒傳承、討論發表；（三）長學校階段：績效評估、策略管理、創新經營、永續經營。其次，分析我國未來國小校長培訓課程之規劃，內涵包括：目標、儲訓對象、校長專業能力標準、正式課程、潛在課程、成績評量及校長資格證書授予等細目的展望，對於我國校長專業發展與校長培訓改革，具有重要的啓示意義。綜合而言，本文期望藉由回顧與展望校長學→學校長→長學校的專業發展模式經驗的累積與傳承，找出一條可循的理路，作為我國未來辦理國民中小學校長專業發展模式的參考。

**關鍵字：** 1.校長專業發展  
2.校長培訓改革

## Prospects for Principal Profession Development and Preparation Training Reform for Elementary and Secondary School in Taiwan

CHEN, MU-JIN (Dean of Center for Teaching and Learning Development, NCCU)

LEE, KUAN-HSIEN (Teaching Assistant of Department of Psychology, NTU)

### ABSTRACT

Firstly, this text analyzed the way to build and construct of principal profession development system and summarized principal professional competence development in three stages: 1.the stage of Principalship: school development, school administration, teaching leadership, public relations, professional responsibility; 2.the stage of Internship: thematic lecture, problem solving, benchmark school study, drilling, mentor and apprentice's passing , discusses to issue in fact ; 3.the stage of Mentorship: performance assessed, strategies management, innovation management, sustainability management. Secondly, analyzing the planning of the future principal's training course of our country, the intension includes: goal, training object, principal professional competence standards, formal course, hidden course, achievement assessment and principal's credentials authorize. This analysis had important enlightenment meanings of principal professional development and principal preparation training reform. To sum up, this text expected to find out a piece of line of reasoning that can be followed, and to provide a strategy to develop national principal profession development system in the future as recommendation.

**Keyword:** 1.Principal Profession Development  
2.Principal Preparation Training

## 壹、前言

教育是促進政治、經濟、社會、文化發展的原動力，更是提昇國民素質、增加國家競爭力之基石。為因應全球化的發展趨勢與無國界的激烈競爭，世界各國莫不藉由教育作為人才智慧資本培育的途徑，並推動教育改革計畫，有效提昇國家競爭優勢。吳清基（2005）指出，盱衡世界眾多先進國家，在推動教育改革的作為上，大多致力於建構卓越學校教育之相關指標，並拔擢辦學績優的學校，繼而宣導推廣，作為其他學校觀摩學習之標竿。陳木金與邱馨儀（2007）深入分析學校推動優質行政管理的方案，發現校長們如能掌握優質學校行政管理四大指標：知識管理、e 化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理的四大指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成效。歸納上述觀點，可以看出校長專業能力發展與校長培訓的重要性。

其次，楊念湘（2008）的研究發現，在參與優質學校評選之初，許多學校領導者所面臨的問題是：同仁因不瞭解制度而產生疑慮及排拒心態，此時，領導者必須不斷地與其溝通、協調，並適當地指導成員方向與作法，以解決其遭遇的困難和疑慮，因此，領導者須整合行政團隊之共識與向心力，並採取民主式的領導方式，以協助代替指揮、以鼓勵代替控制、以參與代替獨裁、以自律代替他律、以雙向代替單向溝通等，有效整合行政團隊的專業共識，達到賦權增能的效果。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：1. 建構學校領導者的圖像；2. 經由認同感、價值感與風格化來形塑學校領導者；3. 如何成為一位成功的學校領導者等三個階段，以建構儲訓學校領導人才的知識系統。陳木金（2001）以學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五向度，來探討學校領導人才培養與訓練的實務內容，從學校領導管理系統知識儲訓的圖像建構分析，找出其信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識，看出建構「校長學→學校長→長學校」的培養與訓練圖像的重要。

再則，在校長生涯的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練，以及該校長專業能力培訓的架構將包括成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新任校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。初任校長甫接掌校務，大概都會希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校。然而，經驗不足或是手腕不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若能在初任校長生涯過程中，能有扶持他的前輩或師傅教導的「校長學→學校長→長學校」

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

校長專業發展，相信其未來的校長會獲得更多其他實務經驗而使其運作學校事務更加得心應手。因此，本文擬綜合歸納陳木金（2007）研究國內校長儲訓模式發展方向，以「學校領導人才儲訓課程計畫」、「國民小學校長儲訓模式」之主軸，針對「校長學→學校長→長學校校長專業發展模式」，展望我國國民中小學校長培訓模式分析，以期作為我國國民中小學校長專業發展與校長培訓之參考。

## 貳、校長學→學校長→長學校的專業發展模式

探討我國校長專業發展的模式，本研究參酌鄭東瀛（1999）、林海清（2000）、洪梅炤（2003）、陳田雄（2005）、陳宏彰（2005）、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：1. 建構學校領導者的圖像；2. 經由認同感、價值感與風格化來形塑學校領導者；3. 如何成為一位成功的學校領導者等三個階段，以建構儲訓學校領導人才的知識系統。

其次，關於校長學→學校長→長學校的專業發展模式的建構，許多學者都提出相當具建設性的觀點來豐富校長專業能力的培養。例如，Tomlinson（1997）指出，師傅校長在幫助初任校長分析他們的專業發展需求及開展其個人的發展計畫，並支持初任校長從事新學校的組織分析及評鑑學校的表現，扮演相當重要的角色。陳木金（2001）以學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五向度，來探討學校領導人才培養與訓練的實務內容，從學校領導管理系統知識儲訓的圖像建構分析，找出其信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識，來建構「校長學研究」的圖像。Hobson（2003）指出：1.協助初任校長解決他們的問題；2.扮演催化劑（catalyst）或是被用作試探意見之人（sounding board）的角色；3.為其他人力或資源提供連結；4.與新校長討論各種與學校經營相關的議題；5.為新校長提供解決的方法。Enrich、Hansford 與 Tennent（2004）指出師傅校長是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的了解能增加管理者對實務工作的知識與經驗。

再則，在學校領導人才實務知識之師傅教導模式，陳木金（2004）在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成之，給予他們省思的時間，將之視為是這領域中的經驗成果，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練。陳木金

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

(2005) 提出從混沌系統動力學觀點，構思設計師傅校長教導制度之 ACTION 模式的建構，其認為我們應該可以從師徒互動之中找到校長現場經驗知識活用，思考為各類問題的多元解決方案，其內涵包括六個基本步驟：1.有憑有據 (According)；2.依照程序 (Consequence)；3.合於邏輯 (Translate)；4.找到創意 (Initial)；5.推理發現 (Outcome)；6. 結論建議 (Narrative)，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，有助於培育校長們的勇於創新能力。

歸納研究者多年來研究心得，陳木金〔2007〕統整「國民中小學校長儲訓模式」之運作，可包含四大核心概念，分別為「專業培育 (Profession)」、「實務實習 (Intern)」與「師傅教導 (Mentor)」及「博雅通識 (Liberal)」的歷程，發展建構「校長學→學校長→長學校的專業發展模式」，協助有志成為國中小校長者，透過一系列專業的職前課程及校長實習，得以獲得校長任用資格且兼備校長職務所需的各項知識、心向與能力之一段長時期的、有完整系統規劃的校長專業核心能力開展。其內涵包括：1.專業培育 (Profession)：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，內涵包括校務發展、行政管理、公共關係、教學領導與專業責任。涉及校長培育過程中所需要的配套制度，包括：培育機構、時程、經費、師資、學習評量等。而專業培育制度的決定，牽涉到對於校長專業能力的認定問題，意即我們對於理想校長角色職務的圖像，會決定校長專業能力的定義，進一步地決定了校長專業儲訓制度的規劃。2.實務實習

(Intern)：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，其內涵包括聽、說、讀、寫、做、唱、跳，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。3.師傅教導 (Mentor)：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，其內涵包括帶人、做事、應對、溝通、身段、行動，師傅校長不僅傳授自己的經驗，且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、去作判斷，學習如何作決定，學習解決問題的能力。4.博雅通識：以大師講座辦理博雅通識課程，邀請學養俱優的學者專家進行專題分享，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與發展、進步與創新，並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修鍊，進而強化學校組織因應變革與持續創新的能力。綜合繪製「校長學→學校長→長學校的專業發展圖」詳如圖 1 所示。

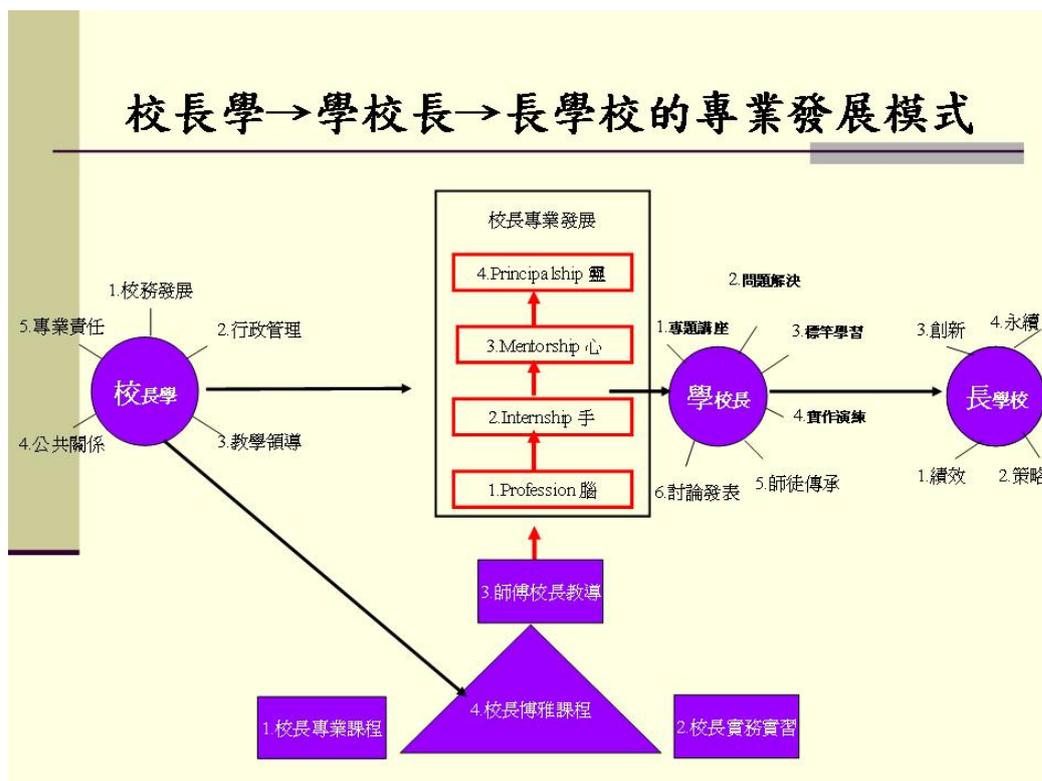


圖 1 校長學→學校長→長學校的專業發展模式圖

### 一、校長學的專業發展階段

所謂校長學的專業發展階段，主要係以校長培訓班與儲訓班課程及其所開設之課程科目，其內涵共包含五項—校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大項目，以下分別加以說明。

#### (一) 校務發展

提供校長發展校務發展所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。據此，可開設的課程為「教育政策法規與校務發展專題」、「學校特色發展的 SWOTS 分析專題」、「學校效能與品質管理經營專題」、「校務計畫與校務評鑑專題」、及「策略管理與趨勢領導專題」等相關課程。

#### (二) 行政管理

提供校長發展行政管理所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。據此，可開設課程為「學校信念系統管理專題」、「學校人的系統管理專題」、「學校組織系統管理專題」、「學校溝通系統管理專題」、及「學校行動系統管理專題」等相關課程。

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

### (三) 教學領導

提供校長發展教學領導所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。據此，可開設課程為「課程發展與課程領導專題」、「營造良好教學環境專題」、「提升教師有效教學知能專題」、「教師評鑑與課程評鑑專題」、及「教學領導與教學視導專題」等相關課程。

### (四) 公共關係

提供校長發展公共關係所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。據此，可開設課程為「學校與家長互動關係專題」、「學校內部公共關係專題」、「學校與社區公共關係專題」、「學校與各級單位公共關係專題」、及「學校與媒體公共關係專題」等相關課程。

### (五) 專業責任

提供校長發展專業責任所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。據此，可開設課程為「校長的教育理念與人文素養專題」、「校長如何帶領教師進修專題」、「校長的法律知識專題」、「校長的研究知能專題」、及「校長科技應用與科技素養專題」等相關課程。

## 二、長學校的專業發展階段

所謂長學校的專業發展階段，主要係以校長實務實習課程，其內涵共包含六項—專題講座、問題解決、標竿學習、實作演練、師徒傳承、討論發表六大項目，以下分別加以說明。

### (一) 專題講座

以大師講座辦理博雅通識課程，邀請學養俱優的學者專家進行專題分享，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與發展、進步與創新。主要內涵包括以下幾個項目：(一) 配合社會政治時勢，著眼民主領導；(二) 重視全人教育課程內涵發展，進行人性化管理理念；(三) 強調教育專業知能，引導學校創新模式之變革；(四) 重視學校效能之外，亦能強調人文、理性、專業、創新的思維；(五) 實踐自我教育理念，追求卓越之品質績效；(六) 認同校長儲訓之專業精神，及振奮行政成員的士氣；(七) 幫助校長認清自我角色定位，促進校長自我使命與責任感；(八) 重視「品德」教育的推動，領導者的品德影響個人日後成就高低。校長培育課程

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

需嚴加控管品質，養成一位有效能的領導者；(九) 校長是通才，身段的柔軟，因時因地因才所制宜的能力培養。

## (二) 問題解決

「問題導向學習法 (Problem Based Learning, 簡稱 PBL)」與「反思學習法 (Reflective Learning, 簡稱 RL) 在校長學習之應用加以探索，期望能透過研究者在「校長學→學校長→長學校」專題研究之經驗、理解、內化、統整，建構一套校長專業發展的學習系統，幫助校長們具備高品質的學校經營效能，並發揮優質的校長育成，提供校長們在日昇日落的每一天，透過行動研究，找到解決問題的方法與策略，進而統整知識本位的校長培訓研究、校長的專業成長研究、校長的實務能力研究、校長的學校經營與管理研究及分析，讓學習者藉由問題解決的過程學到應得的知識或概念，經由問題情境練習如何「發掘問題、分析問題、解決問題」，藉著處理問題與反思的過程，學到「獨立思考、自我學習」的自行解決問題的能力，培育優質校長具備能夠辦一所讓大家有信心的優質學校，帶領學校行政團隊用心辦教育，教師團隊有愛心教學生，學生團隊熱心於學習，家長團隊關心校務的能力，幫助校長們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識。

## (三) 標竿學習

本課程設計旨在藉由標竿學校的案例學習，統整學校經營的理念、策略與具體作法，以觀察、資料分析、深度訪談、焦點座談等方式，統整標竿學校特色之營造、團隊運作、文化形塑、知識管理等過程，並透過報告呈現、對話釐清、省思回饋等方式，體現學校領導人的理念、策略與作為。標竿學習參考注意事項列舉如下：

- 1、規劃確定本次課程的時間、學習主題、進行方式。
- 2、標竿學校的特色、形塑與展現 (輔以資料與對談)：
  - (1)參訪前先行研析標竿學校之相關資料與特色成果。
  - (2)分析與深度觀察標竿學校特色、形塑過程與成果，並進行深度訪談。
  - (3)檢視標竿學校特色形塑、運作與發展，省思並進行焦點座談。
  - (4)探討團隊運作、行政教學整備、e 化知識管理等層面，省思並提出己見。
  - (5)體驗並探究學校文化之內涵與形塑過程，內化為日後形塑標竿學校之參據。
- 3、綜合討論與互動回饋

## (四) 實作演練

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，其內涵包括聽、說、讀、寫、做、唱、跳，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。例如，校長在進行學校經營時，如何找出存在於學校雜亂現象之秩序結構，有效掌握因應學

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

校裡的情境現況，使得學校的各項活動能依教育的原理正常運作，良好的校務經營敏銳度，能幫助學校人員從忙碌的學校工作中理出頭緒、把握重點，有效推動各項學校工作的系統運作，以提昇學校效能，能達成學校所預定教育目標的程度。實作演練的參考內涵列舉如下：

- 1.能具備法律基本素養，嫻熟法令規章。
- 2.了解各項工程設計、發包、施工、驗收等相關法令，避免逾越法令規定。
- 3.因應學校傳統，規模、教師、學生、家長或地方特色之差異，能調整教育法令實施之步驟與範圍。
- 4.能對相關教育法令在實施所產生之可能影響，作前瞻性預估，以提供學校具備最好發展之可能。
- 5.依法組織學校工程營繕委員會，明訂權責範圍，以順利推展各項工程之進行。
- 6.相關教育法令的引用或解釋時，能參酌社會結構，學校行政系統及現場運作的特性。
- 7.能正確解讀法令的能力，學校有監督的基本機制。
- 8.隨時關心最新頒布之法令，及參加各項有關財物採購法之研習，充實法令知識。
- 9.能與部屬研究分享法令新知，適時增進教育法令素養。
- 10.能建立法令、工程顧問團隊，徵詢相關意見。
- 11.能遵守法令規定，善盡本分維護公平正義。
- 12.能明確了解各項教育法令的法理基礎及法條內容。
- 13.對於除教育法令外之相關法令，亦有基礎之了解。
- 14.在遇到法令解釋之爭執或不同詮釋時，能尋求適當的解決策略。
- 15.能將教育法令及其相關法令，納入學校發展計畫及行政管理系統中。
- 16.能善用電腦資訊科技，不斷進修充實自我。
- 17.能掌握資訊科技發展，整合教學媒體，提升教學效能。
- 18.依據知識管理所建構之理念，蒐集教育之相關各類知識，分別歸類、建檔。
- 19.能將各項行政程序建立檔案與書面化。
- 20.能建立完善校園危機處理檔案，並落實追蹤輔導機制。
- 21.建立學習型組織，活化創新知識的能力。
- 22.與學校教師分享知識管理之理念，培養教師具備知識管理之能力。
- 23.能運用資訊科技，蒐集、分析各項資訊，建立有系統之知識分享模式。
- 24.能透過資訊科技分享應用，並鼓勵創新知識。
- 25.具良好的分析整理能力及批判反思能力
- 26.充實學校資訊科技設施，便利於建立知識分享平台。
- 27.參加校長專業學習社群或協會組織

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

- 28.參加各項校長會議、研習活動，隨時接受教育新知。
- 29.參加各大學之學分或學位進修活動，建立專業知識架構。
- 30.了解知識管理之理念，並運用於學校之經營管理。

#### (五) 師徒傳承

係指在校長生涯的每一個階段，提供實務和專業的訓練，以及專業能力之培訓將對校長培育及校長實務有重要的幫助。其中包括：成爲一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新任校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。初任校長甫接掌校務，大概都會希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校。然而，經驗不足或是手腕不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若能在初任校長生涯過程中，能有扶持的前輩或師傅教導的校長資訊網站之建置，相信未來的校長會獲得更多其他實務經驗，而使其運作學校事務更加得心應手。其包括之內涵，陳木金（2006）研究發展出師傅教導課程「MENTOR」教導課程六大要項：**1. Modeling**、**2. Educating**、**3. Networking**、**4. Telling**、**5. Outlooking**、**6. Reacting**，以豐富師徒傳承。

#### (六) 討論發表

討論發表的功能係希望校長能營造一個不斷的學習，並運用系統思考處理各種不同的試驗來解決問題，組織的成員與團隊能利用新的思維方式，創造組織的學習力，不斷的學習，且在持續的改變、轉化與創新中，增強成員個人的知能，導引組織的發展，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項修鍊，進而強化組織因應變革與持續創新的能力。討論發表活動課程包括：團體活動與經驗分享兩部分。在團體活動方面包括：「自治活動（含班會、幹部選舉）」、「聯誼晚會」、「專題研究」、「期末報告」、「綜合討論」；在經驗分享課程包括：「晨間及晚間活動」、「社團活動」與「即席演講」。

### 三、長學校的專業發展階段

所謂長學校的專業發展階段，主要係以校長培訓班與儲訓班課程及其所開設之課程科目，其內涵共包含四項—績效評估、策略管理、創新經營、永續經營四大項目，以下分別加以說明。

#### (一) 績效評估

「績效評估」係指組織有系統地針對組織成員職責、建構對應之責任指標、觀察成員表現、實施績效考核、並進行後續獎懲、以激勵組織整體績效水準之提昇爲其最終目標。「績效評估」爲一個循環的歷程，使成員績效責任與組織績效管理得以結合，茲將其歷程管理能力區分爲五大向度：1.目標執行能力；2.賦權增能能力；3.敏銳覺察能力；4.開放對話能力；5.評量考核能力；6.省思回饋能力。

#### (二) 策略管理

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

「策略管理」係指以策略管理流程為根基的領導方式，透過組織策略的形成、執行與評估，最後獲致組織目標的實現。意即領導者能發揮影響力於策略循環過程中並促其實踐的作為，使組織朝正確方向前進。採行策略領導的教育領導者應具備的能力共分六大項，包含：1.訂定目標；2.轉化行動；3.整合資源；4.決定介入；5.核心技術；6.領導智慧。

### (三) 創新經營

「創新經營」係指領導者透過六大創新經營層面，發展組織邁向整體、突破、系統性的建構，領導者並以支持態度來營造該組織為有創新氣候之環境，來增進組織整體持續性的創新及向上提升。採行創新經營的教育領導者應具備的能力包含六大項：1.前瞻思維能力；2.開放多元能力；3.品質卓越能力；4.持續改進能力；5.容忍錯誤能力；6.發展特色能力。

### (四) 永續經營

「永續經營」係指從根植人類熱衷於持續進步的深層價值中，發展出系統性的領導能力，包含永續領導技術以及永續學校進步的概念，並維持和發展所有寬廣性和持續性的深層學習，以在現在和未來創造出所有正向的利益而言。採行永續經營的教育領導者應具備的能力包含七大項：1.深廣學習能力；2.延續發展能力；3.區別領導能力；4.社群連結能力；5.差異凝聚能力；6.發展人力能力；7.維護傳承能力。

## 參、中小學校長培訓模式的展望

展望中小學校長培訓模式，歸納儲訓制度的沿革及儲訓課程的回顧分析，可以統整校長儲訓模式為四大領域：「專業培育」、「實務實習」、「師傅教導」與「博雅通識」，並參考陳木金與李俊湖（2006）研究統整我國自民國 54 年初始由早期之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。其內涵包括：目標、儲訓對象、校長專業能力標準、正式課程、潛在課程、成績評量及校長資格證書授予等細目，如圖 2 所示並逐項加以說明：

### 一、儲訓目標

- (一) 涵養高尚品德，陶融教育專業精神。
- (二) 瞭解當前國家教育政策，探討教育新知，精進專業發展。
- (三) 強化教學領導，熟悉學校經營。
- (四) 融合理論與實務精神，增進學校領導者之能量。
- (五) 形塑未來教育領導者之典範與氣度。
- (六) 強化我國教育領導人員專業素養及實務經驗之累積。

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

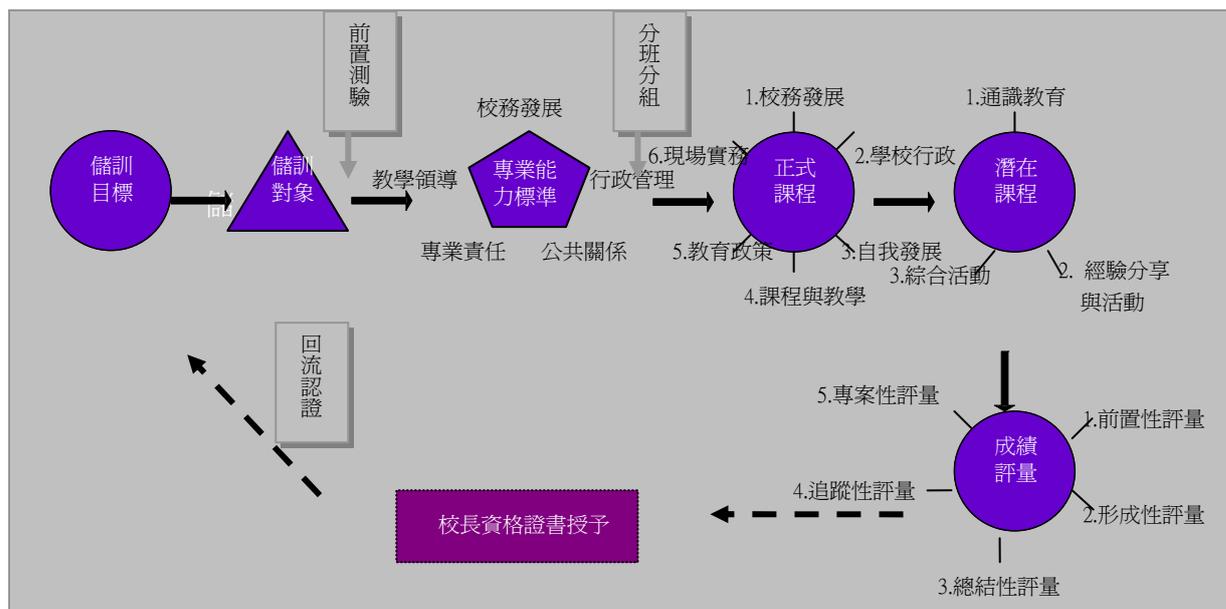


圖 2 展望中小學校長培訓模式之標準作業流程圖

## 二、儲訓對象

我國中小校長儲訓班人員乃是經由各縣市政府教育局積分審查入選合格人選，審查依據主要根據《教育人員任用條例》、《國民中小學校長教師甄選儲訓選調及介聘辦法》、《教師法》等規定，參加複試經錄取之候用校長。各縣市校長儲訓班的對象兼重學歷、教學與行政資歷、服務成績，經審查應試人員服務年資、學歷、進修、獎勵、著作等各項目積分，篩選出初審合格人員後，再進行第二階段的複試（洪梅炤，2003）。目前各縣市辦理甄選時，大致都採最低門檻累積積分的初選方式，而台北縣市及高雄市甚至完全取消積分的門檻，只要符合教育人員任用條例之各項條件，均可參加甄選取得參加儲訓的資格（洪梅炤，2003；陳宏彰，2005）。

依據國立教育研究院所籌辦的儲訓班的對象資格，亦依據各縣市政府推薦之學員為主，至今各縣市考核學員標準尚未有全國統一性標準，學員尚須先通過各縣市教育局考核評量之後，再進入國教院進行為期 8-10 週的儲訓學習。對於各縣市儲訓對象之品質控管尚未統一，更無法確定學員於儲訓課前之先備知識，對於國教院儲訓課程設計將成為未來困擾，於此，對於儲訓學員挑選標準之準則規定將成為未來國教院儲訓課程規劃的首要任務。

準此，林文律（2001）目前儲訓班學員資格的產生多以積分、服務年資、筆試與口試方式進行積分高低的評比，未來更建議各縣市政府對於對象資格產生方式應有計畫性的培育，以更多元化方式進行篩選，除積分、筆試、口試成績之外，更可加入性向測驗、EQ 量表、人格量表、自評、同儕評量等前測考驗，更可擬定發展「學校領導者職務性向測驗」來作為教育領導專業人員的篩選工具，以找出最適合擔任教育領導人員之工作對象，以確保我國校長儲訓對象兼顧人格涵養、專業知能並擁有實踐行動力之能人。

## 三、校長專業能力標準

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

校長專業能力標準，及其所開設之課程科目共包含五項—校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任，以下分別加以說明：

(一)**校務發展**：提供校長發展校務發展所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。可開設課程為「教育政策法規與校務發展專題」、「學校特色發展的 SWOTS 分析專題」、「學校效能與品質管理經營專題」、「校務計畫與校務評鑑專題」、「策略管理與趨勢領導專題」。

(二)**行政管理**：提供校長發展行政管理所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。可開設課程為「學校信念系統管理專題」、「學校人的系統管理專題」、「學校組織系統管理專題」、「學校溝通系統管理專題」、「學校行動系統管理專題」。

(三)**教學領導**：提供校長發展教學領導所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。可開設課程為「課程發展與課程領導專題」、「營造良好教學環境專題」、「提升教師有效教學知能專題」、「教師評鑑與課程評鑑專題」、「教學領導與教學視導專題」。

(四)**公共關係**：提供校長發展公共關係所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。可開設課程為「學校與家長互動關係專題」、「學校內部公共關係專題」、「學校與社區公共關係專題」、「學校與各級單位公共關係專題」、「學校與媒體公共關係專題」。

(五)**專業責任**：提供校長發展專業責任所需之專業知識、技能與價值觀的課程。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，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。可開設課程為「校長的教育理念與人文素養專題」、「校長如何帶領教師進修專題」、「校長的法律知識專題」、「校長的研究知能專題」、「校長科技應用與科技素養專題」。

#### 四、正式課程

##### (一) 校務發展

包含「當前國民教育政策」3 小時，「教育的回顧與前瞻」3 小時，「校務發展計畫」3 小時，「學校教育品質管理理論實務」3 小時，「學校效能理論與實務」3 小時，「學習型組織與學校行政管理」3 小時，「校務評鑑理論與實務」3 小時，「知識管理與學校行政管理」3 小時，「校務規劃與學校建築」3 小時，「傑出校長校務發展事業對話」3 小時，「地方創造力教育」3 小時，及生活輔導員帶領之「領域探討」兩節課程，合計共 42 小時。

##### (二) 行政管理

包含「校長領導哲學」3 小時，「行政程序法解析與實務」3 小時，「危機管理實務運作」3 小時，「問題分析與解決」3 小時，「學校本位管理」3 小時，「學

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

校行政管理行動研究—理論與實務」3 小時，「會議主持技巧」3 小時，「學校預算的編列執行與內部審核實務」3 小時，「政府採購法」3 小時，「教育所為何事」3 小時，「學校行政工作實務」3 小時，「學校行政工作個案探討」3 小時，及由生活輔導員帶領之「領域研討」兩節課 6 小時，共計 42 小時。

### (三) 公共關係

包含「學校公共關係」3 小時，「學校行銷策略」3 小時，「學校品牌管理」3 小時，「社區關係之維持與建立」3 小時，共計 12 小時。

### (四) 教學領導

包含「教學檔案理論與實務」3 小時，「課程領導教學」3 小時及「教學視導理論與實務」3 小時，共計 9 小時。

### (五) 專業責任：

包含「初任校長」3 小時，「校長的哲學素養」3 小時，「校長的科學素養」3 小時，「校長藝文素養」3 小時，「人際關係之培養」3 小時，「校長的專業成長」3 小時，及生活輔導員帶領之「領域探討」3 小時，共計 21 小時。

### (六) 校長實務

包含「教師行政參觀（參考國民小學校長培訓課程規劃之校長實務實習內容）」5 天，「教育參觀（長程）」3 天，「其他參觀活動（短程）」2 天。

## 五、潛在課程

### (一) 問題導向與反思學習活動

在校長生涯的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練，這個校長專業能力培訓的架構將包括成爲一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。因此，「問題導向學習法（Problem Based Learning，簡稱 PBL）」與「反思學習法（Reflective Learning，簡稱 RL）在校長學習之應用加以探索，期望能透過筆者在「校長學→學校長→長學校」專題研究之經驗、理解、內化、統整與，建構一套校長專業發展的學習系統，幫助校長們之高品質學校經營效能的發揮優質校長育成，提供校長們在日昇日落的每一天，透過行動進行研究，找到解決問題的方法與策略之參考，幫助校長們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識。

### (二) 個案研究與作業研究學習活動

統整研究過程中專家學者深度訪談之意見有三：

- 1.重視教導與實作經驗之統整，在講授、實作、檢討、實作中反覆進行，增長校長實踐智慧與實踐能力。
- 2.課程規劃應針對校長專業能力之核心理念，進行妥善的、精緻的規劃，而不必遷就於知名教授的專業領域將課程過度細分。
- 3.重視校長在實務中粹煉理論，理論中與實務辨證、形成自我一套所謂的教師哲學或校長的哲學。

其次，參考歐用生（2007）、吳清山與蔡長艷（2007）、陳木金（2007）之具體建議：

- 1.應運用個案教學特定情境之部分、歷史的描述，使接受培育之校長於學習中發現並發展個別獨特之問題解決架構。
- 2.採用敘述性方式呈現課程資料與訊息，激勵接受培育之校長統整自我經驗與思維，進行自我批判思考。

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25 國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143)。

3. 規劃研習學員小組學習、**同儕學習**之合作學習教學方法，以培養研習校長與他人合作、分享之人際智慧，打破過去科目孤立、只求廣度缺乏深度之學習模式，並能將問題置於課程脈絡中，幫助**校長實踐智慧**之生成。

### 三、經驗分享與綜合活動

校長能營造一個組織能夠不斷的學習，並運用系統思考從事各種不同的試驗來解決問題，組織的成員與團隊能利用新的思維方式，創造組織的學習力，不斷的學習，且在持續的改變、轉化與創新中，增強成員個人的知能，導引組織的發展，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項修鍊，進而強化組織因應變革與持續創新的能力。

其內涵包含：1. 經驗分享課程「晨間、晚間、活動（分組師傅指導）」、「社團活動（國標舞、遊戲創意教學、體能活動）」與即席演講。2. 綜合活動「報到與介紹環境」、「始業輔導（含分組師傅教導）」、「始業式」、「儲訓課程說明」、「自治活動（含班會、幹部選舉）」、「聯誼晚會」、「專題研究」、「期末測驗」、「綜合討論及結業式」。

### 六、成績評量

依據《國民教育法》第十八條、教育部訂頒《國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法》執行，評量規定說明如下：

一、評量規定：

(一) 結業成績：

1. 學習表現之成績評量，佔總成績 60%：

(1) 由儲訓辦理單位遴聘學者專家辦理之；

(2) 學校行政實務實習之成績，由參加學員實習學校之師傅校長評定之。

2. 生活表現之成績評量，佔總成績 40%：

(1) 由輔導員就生活表現評量表逐項評定之；

(2) 學員儲訓期間請假及操行特殊優劣者之加減分，均依儲訓辦理單位之規定獎懲；

(3) 學員於儲訓期間，品德表現及生活言行有重要失檢，且有玷師道者，其生活表現應不予以及格。

(二) 學員研習成績

1. 學員學習表現及生活表現均以 80 分為及格。

2. 及格者由儲訓辦理單位核發結業證書。

3. 結業成績中凡學習表現及生活表現兩項中任一項不及格者，不頒予結業證書。

(三) 學員研習期滿

其結業成績由儲訓辦理單位函送各縣（市）政府。

二、成績評量項目：各評量項目以 100 分為滿分

(一) 學習表現：由專家評定學員在課程學業成績之高低，並邀請各縣市單位所聘任之師傅校長評定學員的學校行政實務實習，其成績占總成績 60%。

1. 卷宗評量（學習評量）：占學習表現 40%

(1) 採計期中、期末兩次平均。

(2) 評量項目：格式為直式橫書（A4）、電腦打字

a. 我的教育理念（1000 字）

b. 自傳（1000 字）

c. 理想的學校校長（1000 字）

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

- d.生活札記：交 3-4 篇（各 2000 字）
  - e.教育參觀心得（約 2000 字）
  - f.理想的學校校長（3000 字）
- 2.學業成績評量：占「學習表現」50%
- (1)學科測驗：占「學習表現」40%
  - a.以研習課程為範圍，採統整性命題
  - b.本期舉行一次期末考
  - c.補考者，成績最高以 70 分計算
  - (2)專題研究：占「學習表現」10%
- 3.學校行政實務實習：占「學習表現」10%

(二)、生活表現：主要由輔導員就生活表現評量表逐項評定之，占總成績 40%

#### 1.品德

(1)即行為及態度，每項滿分 10 分，本項共 50 分

#### (2)評量項目

- a.胸懷理想聚教育熱忱
- b.學習態度認真負責
- c.樂於參與團體活動、尊重團體決定、愛護團體榮譽
- d.察納雅言、人際關係和諧
- e.言行一致、儀容端莊、舉止文雅

#### 2.領導才能

(1)每項滿分 10 分，本項滿分 50 分

#### (2)評量項目

- a.諧和容眾、具親和力、善用團隊力量，以達成任務
- b.沈著、穩重、決斷、明智
- c.各項討論發言中肯、見解精闢
- d.負責主動勞怨不避
- e.樂於表現各種才藝並具創意

### 七、校長資格證書授予

校長儲訓課程以校長專業知能、校長實務實習、師傅校長教導三大部份為核心，因此儲訓課程設計出通識教育、教育政策、教育專業知能、休閒活動、教務行政理念與實務、行政理論、綜合活動等方面，以養成校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任之能力。最終，依據成績考核結果，及格者授予校長資格證書，再參與學校教評會校長遴選機制。

## 肆、結語

首先，本文從校長學→學校長→長學校的專業發展模式的建構，歸納許多學者對於校長專業能力發展的觀點來豐富校長專業能力的培養。內涵包括：(一)校長學階段：包含校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大項目；(二)學校長階段：包含專題講座、問題解決、標竿學習、實作演練、師徒傳承、討論發表六大項目；(三)長學校階段：包含績效評估、策略管理、創新經營、永續經營四大項目等三個模式，對於我國校長專業能力發展，具有重要的

陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143).

啓示意義。因為本文期望藉由從回顧與展望校長學→學校長→長學校的專業發展模式經驗的累積與傳承，找出一條可循的理路，作為我國未來辦理國民中小學校長專業發展模式的參考。

其次，本文藉由展望我國未來國民中小學校長培訓之運作模式的建構，其內涵包括：目標、儲訓對象、校長專業能力標準、正式課程、潛在課程、成績評量及校長資格證書授予等細目的展望，並可運用部分企業經營概念，如創新、專業、績效的理念運用，以確保我國校長培訓對象兼顧人格涵養、專業知能並擁有實踐行動力之能人。

綜合而言，目前我國國民中小學校長專業發展及校長培訓課程應朝向校長專業標準能力之指標發展，建議未來研究方向可針對校長專業標準能力之指標為核心概念，整體規劃設計一套符合未來中小學校長所應具備專業能力之培訓課程及模式，兩者相互參酌以締造符合未來校長工作能力之培育課程內涵，培育校長經營學校的能力，藉以提升我國國家之教育競爭力。

## 參考文獻

- 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。
- 吳清山、蔡長艷（2007）。個案教學在國小候用校長培育課程之應用—以臺北市校長儲訓班為例。載於國立臺北教育大學教育政策與管理研究所主辦之「校長的學習：概念、內容、方法與成效之思辯。」**2007 教育行政論壇國際學術研討會會議手冊及論文集**（頁 218-236），國立臺北教育大學教育政策與管理研究所。
- 吳清基（2005）。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新之教育願景。載於臺北市教研中心（主編），**優質學校**（頁 6-17）。臺北市：教研中心。
- 李冠嫻（2007）。國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林文律（2001）。剖析校長證照制度—專訪國北師院林文律主任。**教育研究月刊**，**90**，10-15。
- 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。
- 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。暨南國際大學比較教育研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 國立教育研究院籌備處（2003）。**傳習與轉運—教育部臺灣省國民學校教師研習會紀念專書**。臺北：作者。
- 陳木金（2001）。從發展型管理看校長的學校經營。載於 2001.11.17 中華民國學校行政研究學會主辦之學校行政論壇第八次研討會—邁向二十一世紀的學校行政的應為與當為論文集（頁 71-87）。
- 陳木金（2003）。知識本位學校領導人才培養與訓練之模式探討。載於國立政

- 陳木金、李冠嫻(2009)：台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議，刊載於 2009.10.25.國立台北教育大學舉辦「2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構」論文集(p.127-143). 治大學教育學院主辦之「中等學校行政革新」學術研討會論文集（頁 63-81），臺北市。
- 陳木金（2004）。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活。載於國立臺北師範學院主編之「教育論壇」第六次學術研討會論文集（頁 11-21）。臺北市：國立臺北師範學院。
- 陳木金、李俊湖（2006）。國民小學校長培訓模式之研究。國立教育研究院籌備處委託專題研究計畫。台北市：國立政治大學。
- 陳木金（2007）。國民小學校長儲訓班運作模式之研究。國立教育研究院籌備處委託專題研究計畫。台北市：國立政治大學。
- 陳木金、邱馨儀（2007）。推動優質學校行政確保教育品質。載於中華民國學校行政學會主辦「學校行政論壇第十八次學術研討會」論文集（頁 231-245），臺北市。
- 陳田雄（2005）。地方政府自辦國中小校長職前儲訓課程之研究：以臺中縣為例。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣
- 陳宏彰（2005）。英國校長專業資格檢定制（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，臺北市。
- 楊念湘（2008）。臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭東瀛（1999）。國民小學校長儲訓課程發展與實施。現代教育論壇：專業教育與專業發展。臺北：國立臺北師範學院國民教育研究所。
- Daresh, J. C. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Hobson, A. (2003). *Mentoring and coaching for new leaders*. Retrieved Sep 30, 2009, from <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17294&filename=mentoring-and-coaching-for-new-leaders-full-report.pdf>
- Jones,P. & Sparks,N. (1996). *Effective heads of department*. Stafford: Network Educational Press.
- Lashway, L. (2003). *Iuducting school leaders*. ERIC Digest 170. Retrieved September 23, 2006, from <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest170.html>
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in School : HEADLAMP—A Local Experience in Partnership*. London : BEMAS.